Contemporary Political Studies, Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Quarterly Journal, Vol. 17, No. 1, Spring 2026, 1-32
https://www.doi.org/10.30465/cps.2026.54075.3659

Governance Efficacy in Light of the School of Martyr Haj Qasem Soleimani:

A Model for Employee Motivation in the Public Sector

Afshin Bazgir[*], Mohamadreza Jaberansari[**]
Mohamad Taheri Rozbehani[***], Hojat Taheri Godarzi[****]

Abstract

This study aimed to identify and explain the dimensions and indicators of motivation among public sector employees within the governance framework of the school of thought of Martyr Haj Qasem Soleimani. Research data were extracted and analyzed using the meta-synthesis method from reputable, selected scientific articles related to motivation within the Soleimani school of thought. To ensure validity, source triangulation, expert judgment, and the content validity indices (CVR and CVI) were employed. For reliability, the test-retest method and calculation of the percentage of agreement in coding were used. The findings led to the identification of 20 axial codes (concepts) and five categories as follows: spiritual-moral motivation, service-social motivation, jihadi human capital, a supportive and inspirational organizational climate, and identity-based idealistic motivation. In interaction with one another, these dimensions elevate work from the level of organizational duty to that of divine obligation and socio-civilizational mission. The resulting model offers a framework

* Ph.D. candidate in Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran, afbazgir@iau.ac.ir
** Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran (Corresponding Author), j.ansari@iau.ac.ir
*** Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran, mo.taheri1351@iau.ac.ir
**** Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran, h_taheri47@iau.ac.ir
Date received: 25/01/2026, Date of acceptance: 10/04/2026

for redefining employee motivation in light of the governance of the Soleimani school of thought. This model can serve as a basis for human resource policy-making, manager training, governance system redesign, motivational assessment tools in organizations, and the enhancement of social capital. At the macro level, by strengthening social capital, improving political legitimacy, and aligning employee motivation with governance missions, it can lead to increased effectiveness of the governance system in the public sector.

Keywords: Governance, School of Martyr Haj Qasem Soleimani, Public Sector Employee Motivation, Meta-synthesis, Indigenous Motivation Model.

Introduction

Today's organizations—especially public sector ones—require a localized model of employee motivation to ensure their survival and sustainability. Such a model should encompass a comprehensive set of behavioral and non-behavioral criteria, through the identification and application of which both employee satisfaction and citizen satisfaction (as service recipients) can be achieved. This is essentially a model of governance that defines indicators for all individual and organizational dimensions, ultimately leading to governance effectiveness. In recent years, a governance model based on the school of thought of Martyr Haj Qasem Soleimani has emerged within Iran's humanities literature as an intellectual-practical framework. It is regarded as a comprehensive model for jihadi management, leadership, human resource development, and governance. Despite the growth of theoretical works on the school of thought of Martyr Soleimani, there is still no coherent and testable model in the scientific literature of public administration and human resource management that specifically explains the motivation of government employees based on the dimensions and components of this school and links it to social capital and governance effectiveness. This research aims to identify and explain the dimensions and indicators of motivation among public sector employees within the framework of governance based on the school of thought of Martyr Haj Qasem Soleimani. A review of the research background shows that, from a theoretical perspective, the necessity of paying attention to the school of thought of Martyr Soleimani reinforces its significance as one of the foundational sources shaping the motivation for public service within the context of the Islamic Republic of Iran. This suggests that this school of thought can be used as a native model for motivating government employees in order to strengthen social capital

and enhance governance efficiency. Currently, contemporary literature emphasizes the importance of value-based and institutional contexts in explaining the motivation of government employees, but a systematic link with the school of thought of Martyr Soleimani—in the form of a native model for motivating government employees that can simultaneously strengthen both social capital and governance efficiency—has not yet been established.

Materials and Methods

The present study is applied in terms of purpose and, in terms of research logic, follows a deductive-inductive approach. This means that the initial selection and orientation of sources were guided by relevant theoretical foundations. Accordingly, this research is qualitative and exploratory in nature, and in terms of strategy, it is based on the meta-synthesis method using the seven-step approach of Sandelowski and Barroso. In this study, a deductive-inductive approach was used to extract the dimensions and components of government employee motivation based on the school of thought of Martyr Haj Qasem Soleimani, in order to design a native model of government employee motivation linked to the strengthening of social capital and governance effectiveness. To validate the research findings, several supplementary methods were used: first, source triangulation; second, expert judgment, in which the extracted themes and indicators were presented to eight specialists in the fields of public administration and studies related to the school of thought of Martyr Soleimani, and they were asked to assess the necessity, relevance, and clarity of each indicator. Using the selection criteria for Persian keywords such as 'management,' 'leadership,' 'human capital,' 'motivation,' 'jihadi management,' and 'the school of thought of Martyr Soleimani' in the title, abstract, or keywords of articles, the research population consisted of Persian-language articles published from 2019 onward, indexed in the databases of the Iran Research Institute for Science and Technology (IRANDOC), Noor Specialized Journals Database (Noormags), Civilica, and the Scientific Information Database (SID). Then, using purposive sampling, articles and scientific documents that met the Sandelowski criteria were selected, and their full texts were subjected to the analysis process. The main selection criterion was a direct or indirect relevance to the personality, managerial, value-based, and motivational dimensions of Martyr Soleimani. The data were analyzed using the meta-synthesis method across three stages: open coding, axial coding, and categorization. To enhance validity, source triangulation

(combining various articles and documents), expert review and judgment by individuals familiar with the school of thought of Martyr Soleimani, and content validity assessment of the indicators were employed. To measure coding reliability, test-retest reliability was used, and the agreement percentage in recoding portions of the text was 0.7, which is acceptable for analytical qualitative studies. For the quantification of content validity, two indices were used: Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). Given the number of experts, the minimum acceptable CVR was set at 0.75, and the minimum acceptable CVI at 0.79. All indicators scored above these thresholds. Additionally, the test-retest method was used to assess coding reliability, yielding a recoding agreement percentage of 0.7, which is considered acceptable for qualitative research.

Discussion and Results

The analysis of texts and scientific documents related to the school of thought of Martyr Haj Qasem Soleimani revealed that employee motivation based on this school results from the interaction of several main dimensions, each manifested through a set of concepts and categories. After aggregating and refining the initial codes from selected scientific sources, five main dimensions and twenty basic concepts were identified. The first dimension is spiritual-moral motivation, which includes themes such as God-centeredness, sincerity of intention, trust in God, gratitude, piety, and self-struggle (jihad with the self). These were identified across numerous sources as the core of the Soleimani school of thought. The second dimension is service-social motivation, encompassing themes such as belief in the people, service-orientation, social responsibility, defense of the public interest, justice-seeking, and support for the underprivileged. The third dimension is jihadi human capital, which includes themes such as self-belief, courage, readiness to be present in difficult arenas, initiative, responsible risk-taking, hard work, self-discipline, and continuous learning. The fourth dimension is a supportive and inspirational organizational climate, comprising themes such as respect for human resources, affection and warmth, mutual trust, the manager as a role model, participation-seeking, organizational justice, a spirit of brotherhood, and empathy. The fifth dimension is identity-based and idealistic motivation, which includes themes such as belonging to the side of truth, pride in organizational membership, a resistance identity, inspiration from martyrs and jihadi elites, and a sense of playing a role in realizing the ideals of the Islamic Revolution and the Muslim ummah.

Conclusion

The findings of this study allow for multiple conclusions. Theoretically, they show that explaining the motivation of government employees in Iran—without considering cultural, religious, and identity-based contexts—offers an incomplete picture of motivational mechanisms. From a practical perspective, the results indicate that enhancing the motivation of government employees is not possible solely through material incentives or administrative reforms. Rather, it requires imbuing administrative work with meaning, strengthening inspirational leadership, institutionalizing a culture of jihadi service, and creating a connection between employees' professional identity and the lofty ideals of the Islamic system. Within this framework, the school of thought of Martyr Haj Qasem Soleimani can serve as an inspiring source for redesigning human resource policies and improving governance effectiveness in the public sector. In this regard, it is recommended that managers, instead of solely engaging in desk-bound management, spend part of their time alongside employees and clients, and commit to establishing an inspirational, field-based leadership style. To this end, they can make use of practices such as being present on the front lines of service, conducting unannounced visits, and actively participating in difficult tasks. Alongside conventional performance indicators, a record should be designed for each employee that documents their jihadi and service-oriented behaviors, which may include items such as field presence, enduring hardship to solve people's problems, respecting the dignity of clients, voluntary cooperation in challenging missions, and initiative in problem-solving. At the level of each organization, a regular short-term gathering (e.g., monthly) should be held to narrate the way of life (sirah) of Martyr Soleimani and other jihadi martyrs, share field experiences of managers and employees, and discuss the meaning of administrative service as jihadi struggle, thereby establishing a focal point for storytelling and role-modeling based on the martyrs. Instead of merely referring problems up the administrative hierarchy, managers should form small, cross-sectoral jihadi teams with a clear mission, limited timeframe, and decision-making authority to solve a concrete problem—such as reducing client dissatisfaction, speeding up an administrative process, or providing special services to underprivileged groups.

Biblography

Ahmadi, M., Haghighi, A., Mousavi, Z., & Alimohammadi, F. (2023). Designing a flourishing model for educational organizations based on the school of Martyr Haj Qasem Soleimani. *Management in Education Quarterly, 10*(3), 1–26. Farhangian University. (in Persian).

Dehghani Poudeh, A., & Pashaei Holasoo, M. (2020). Designing a self-management model with emphasis on the intellectual school of Martyr Haj Qasem Soleimani. *Human Resource Management in Armed Forces Quarterly, 6*(3), 7–36. (in Persian).

Dortaj, F., Rajabian Dehzireh, M., Dehyadegari, S. M. J., & Dortaj, F. (2024). Explaining the jihadi management model of Haj Qasem during the Sacred Defense period. *Haj Qasem Soleimani's Educational School Quarterly, 1*(1), 51–68. (in Persian).

Eskandari, K., Arfaei Jamshidi, S., & Arfaei Jamshidi, S. (2023). Designing a self-management model with emphasis on the intellectual school of Martyr Haj Qasem Soleimani with an approach to realizing human resource governance. *Supreme Governance Scientific Quarterly, 4*(1), 9–34. (in Persian).

Ghasemi, A., Sabzi, S. H., & Esmaeili, M. (2023). Designing a human capital development model in the school of Martyr Qasem Soleimani. *Strategic Management in Armed Forces Quarterly, 10*(1), 1–32. (in Persian).

Ghorabaghi, M., & Azgoli, M. (2020). Analysis of the leadership style of Martyr Sardar Haj Qasem Soleimani: The transcendent model of servant leadership. *Islamic Management Journal, 28*(4), 113–139. (in Persian).

Ghorbanizadeh, S., Nasiri, M., & Heydari, E. (2021). Employee motivation as a strategy for enhancing organizational resilience. *Applied Sociology Quarterly, 32*(4), 127–156. Ferdowsi University of Mashhad. (in Persian).

Hajipour, M., & Amirkhani, T. (2021). Employee motivation model in Iran's public sector: Dimensions and indicators. *Iranian Journal of Public Management Studies, 4*(1), 7–32. (in Persian).

Hekmat, S., & Eslami, E. (2022). Comparative and analytical study of commonalities between the soldiers of the path of Martyr Sardar Qasem Soleimani and Martyr Malek Ashtar Nakha'i. *Comparative Literature Quarterly, 16*(62), 197–221. (in Persian).

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., … & De Vivo, P. (2013). Public Service Motivation Across Countries: Testing Measurement Invariance. Public Administration Review, 73(5), 81–95.

Mazinani, M. (2024). Jihadi governance: An introduction to analyzing the will of Sardar Soleimani's conduct from the perspective of governance teachings. *Supreme Governance Quarterly, 5*(17), 27–48. (in Persian).

Mofath, M. H., Ghasemi, G., & Kordanijad, N. (2015). Feasibility of good governance theory in Islamic societies with emphasis on the Islamic Republic of Iran. *Islam and Western Law, 2*(2), 151–175. (in Persian).

7 Abstract

Moazami Goudarzi, H. (2020). The model of Martyr Soleimani in interaction with self-community management. *Islamic Revolution Research Letter, 10*(38), 9–38. (in Persian).

Mogimi, S. M. (2020). Ikhlas-based leadership: The essence of Martyr Soleimani's school. *Islamic Management Journal, 28*(4), 33–92. (in Persian).

Pahlevan Sharif, M. A., & Malekpour, H. (2020). Designing a human capital development model in the school of Martyr Qasem Soleimani. In *Proceedings of the 2nd International Conference on the Second Step of the Islamic Revolution: The School of Martyr Soleimani; The Model for Training Civilization-Building Jihadi Managers in the Islamic Republic of Iran* (pp. 321–342). (in Persian).

Rahimnia, F., & Hatami, M. (2011). Employee motivation model in Iran's public sector: Dimensions and indicators. *Public Management Quarterly, 3*(5), 7–30. (in Persian).

Rajabi, M. (2020). Indicators of Martyr Soleimani's school in the thought of Grand Ayatollah Khamenei (may his shadow be prolonged). *Basirat and Islamic Education Quarterly, 17*(55), 31–56. (in Persian).

Ranjbarian, R. (2021). Designing a training model for jihadi managers in the school of Martyr Soleimani. *Basirat and Islamic Education Quarterly, 17*(59), 9–37. (in Persian).

Rezaeian, A. (2020). *Hokumat-e dini va farhang-e moqavemat dar maktab-e shahid-e Haj Qasem Soleimani* [Religious governance and resistance culture in the school of Martyr Haj Qasem Soleimani]. Tehran: Imam Sadiq University, Center for Management and Governance Research. (in Persian).

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer Publishing Company.

Sari, M., Taheri Goudarzi, H., & Mahdian, M. J. (2023). Designing a flourishing model for educational organizations based on the school of Martyr Haj Qasem Soleimani (Case study: University of Tehran). *Research in Islamic Education Issues Quarterly, 31. (in Persian).

Supreme National Defense University. (2023). *Gozaresh-e hokumat-e moqavemat dar maktab-e shahid-e Haj Qasem Soleimani* [Report on resistance governance in the school of Martyr Haj Qasem Soleimani]. Tehran: Supreme National Defense University. (in Persian).

Vandenabeele, W. & Jager, J. (2020). Public Service Motivation and Institutional Contexts: A Comparative Approach. International Review of Administrative Sciences, 86(1), 35–52.

Yanti, N. M. Y. W. A., & Dwirandra, A. (2019). The effect of profitability in income smoothing practice with good corporate governance and dividend of payout ratio as a moderation variable. International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 6(2), 12-21.

جستارهای سیاسی معاصر، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
فصل‌نامهٔ علمی (مقالهٔ پژوهشی)، سال ۱۷، شمارهٔ ۱، بهار ۱۴۰۵

کارآمدی حکمرانی در پرتو مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی: الگوی انگیزش کارکنان دولت

افشین بازگیر*

محمدرضا جابرانصاری**، **محمد طاهری روزبهانی*****، **حجت طاهری گودرزی******

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین ابعاد و شاخص‌های انگیزش کارکنان بخش دولتی در چارچوب حکمرانی مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی انجام شد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب از مقالات علمی معتبر و منتخب مرتبط با انگیزش در مکتب شهید سلیمانی استخراج و تحلیل شدند. برای تأمین روایی از مثلث‌سازی منابع، قضاوت خبرگان و شاخص‌های روایی محتوایی CVR و CVI و برای پایایی از بازآزمایی و محاسبه درصد توافق در کدگذاری استفاده شد. یافته‌ها منجر به شناسایی ۲۰ کد محوری (مفاهیم) و ۵ مقوله به شرح انگیزش معنوی–اخلاقی، انگیزش خدمتی–اجتماعی، سرمایه انسانی جهادی، فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش و انگیزش هویتی–آرمانی شد که در تعامل با هم، کار را از سطح وظیفه سازمانی به سطح تکلیف الهی و رسالت اجتماعی–تمدنی ارتقا می‌دهند. الگوی حاصل، چارچوبی برای بازتعریف انگیزش کارکنان در پرتو حکمرانی مکتب شهید سلیمانی ارائه می‌دهد و این الگو می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری منابع انسانی، تربیت مدیران، بازطراحی نظام حکمرانی، ابزار سنجش انگیزش در سازمان‌ها و ارتقای سرمایه اجتماعی قرار گیرد و در سطح کلان از طریق تقویت سرمایه اجتماعی، ارتقای

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، afbazgir@iau.ac.ir
** استادیارگروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسندهٔ مسئول)، j.ansari@iau.ac.ir
*** استادیارگروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، mo.taheri1351@iau.ac.ir
**** استادیارگروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، h_taheri47@iau.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۱

مشروعیت سیاسی و هم‌راستاسازی انگیزش کارکنان با مأموریت‌های حکمرانی، بـه افـزایش کارآمدی نظام حکمرانی در بخش دولتی منجر شود.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی، مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، انگیـزش کارکنـان بخـش دولتـی، فراترکیب، الگوی بومی انگیزش.

۱. مقدمه

سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، برای بقا و ادامه حیات نیازمند الگـوی بـومی انگیزش کارکنان هستند؛ الگویی جامع از معیارهای رفتاری و غیررفتاری کـه بـا شناسـایی و به‌کارگیری آن‌ها بتوان هم رضایت کارکنان و هم رضایت گیرندگان خـدمت را تـأمین کـرد. این موضوع همان الگوی حکمرانی است که برای تمـام ابعـاد فـردی و سـازمانی شـاخص تعریف می‌کند و در نهایت به کارآمدی حکمرانی منجر می‌شود.

الگوهای حکمرانی مختلفی بر اساس مبانی متفاوت ارائه شـده‌انـد کـه مهـم‌تـرین آن‌هـا الگوی حکمرانی دینی است؛ الگویی که بر مبانی مردمی، دینی و اخلاقـی اسـتوار باشـد. در دنیای پیچیده و پرتلاطم امروز، سرمایه انسانی مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها بـه‌ویـژه در بخش دولتی به شمار می‌آید و بهره‌وری، کارایی و مشروعیت نظام اداری به سطح انگیـزش، تعهـد و مشـارکت کارکنـان وابسـته اسـت (رحـیم‌نیـا و حـاتمی، ۱۳۹۰: ۱۱؛ قربـانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). نظریه‌های کلاسـیک و نـوین انگیـزش — از مزلـو و هرزبـرگ تـا نظریـه خودتعیین‌گری — علی‌رغم غنای مفهومی، عمدتاً در بستر فرهنگی غربی شـکل گرفتـه‌انـد و در انتقال مستقیم به بافت اداری و ارزشی ایران اسلامی با محـدودیت‌هـایی روبـه‌رو هسـتند (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۲).

در سال‌های اخیر، مدل حکمرانی مبتنی بر مکتب شهید حـاج قاسـم سـلیمانی بـه‌عنـوان یک مکتب فکری–عملی در ادبیات علوم انسانی ایران مطرح شده و از آن بـه‌مثابـه الگـویی جامع در مدیریت جهادی، رهبری، تربیت نیروی انسانی و حکمرانی یاد می‌شـود (درتـاج و همکاران، ۱۴۰۴: ۵۹؛ معظمی گودرزی، ۱۳۹۹: ۱۳). پژوهش‌های مختلف نشـان داده‌انـد کـه این مکتب واجد ابعادی چون معنویت و خـدامحـوری، تکلیـف‌مـداری، مسـئولیت‌پـذیری، عدالت‌خواهی، مردم‌باوری، تکریم انسان، شـجاعت، تواضـع و آینـده‌نگـری تمـدنی اسـت؛ ابعادی که می‌توانند مبنایی برای صورت‌بندی مدل‌هـای مـدیریتی و توسـعه سـرمایه انسـانی قرار گیرند (دهقانی پوده و پاشایی هوالسـو، ۱۳۹۹: ۱۴؛ قاسـمی و همکـاران، :۱۴۰۲: ۵). در

حوزه مدیریت منابع انسانی نیز تحقیقات نشان می‌دهد مکتب شهید سلیمانی ظرفیت آن را دارد که به الگویی برای توسعه سرمایه انسانی و بالندگی سازمان‌ها تبدیل شود و از طریق تقویت باورهای معنوی، هویت جهادی، احساس رسالت و خدمت، سطح انگیزش و تعهد کارکنان را ارتقا دهد.

با وجود رشد آثار نظری پیرامون مکتب شهید سلیمانی، هنوز در ادبیات علمی مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی، مدل منسجم و آزمون‌پذیری که به‌طور خاص انگیزش کارکنان دولت را بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های این مکتب تبیین کند و به سرمایه اجتماعی و کارآمدی حکمرانی پیوند دهد، مشاهده نمی‌شود. از سوی دیگر، مطالعات انگیزش در بخش عمومی عمدتاً بر انگیزش شغلی، پاداش‌های مادی، ویژگی‌های شغل و برخی ابعاد انگیزش خدمت عمومی متمرکز بوده‌اند، در حالی‌که نقش ایمان، آرمان‌خواهی انقلابی، معنابخشی به کار، روحیه جهادی و تلقی خدمت اداری به‌مثابه جهاد در راه خدا کمتر در قالب یک الگوی بومی و نظام‌مند مورد واکاوی قرار گرفته است (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۹). این خلأ نظری و کاربردی، لزوم طراحی الگویی را نشان می‌دهد که بتواند تبیینی بومی از انگیزش کارکنان دولت ارائه و به نیازهای نظام اداری جمهوری اسلامی ایران پاسخ دهد.

بر این اساس، و با توجه به اینکه در مدل حکمرانی شهید سلیمانی، انگیزش افراد جایگاه مهمی در موفقیت سازمان دارد، مقاله حاضر با هدف «تبیین ابعاد و مؤلفه‌های انگیزش کارکنان دولت بر اساس مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی به منظور کارآمدی حکمرانی» تدوین شده است تا نشان دهد چگونه این مکتب می‌تواند به‌عنوان یک منبع الهام‌بخش برای بازسازی الگوهای انگیزش در نظام اداری ایران به کار رود و از طریق آن، سرمایه اجتماعی تقویت و کارآمدی حکمرانی ارتقا یابد. در این چارچوب، با تکیه بر نظر خبرگان حوزه مورد مطالعه، پژوهش‌های انجام‌شده درباره مکتب شهید سلیمانی و مدیریت جهادی و نیز ادبیات انگیزش در بخش عمومی، مدلی پیشنهاد می‌شود که ابعاد معنوی، ارزشی و جهادی این مکتب را به سازه‌های انگیزشی کارکنان دولت پیوند می‌دهد.

۲. پیشینهٔ پژوهش

مطالعات مرتبط با مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی در سال‌های اخیر، عمدتاً بر ابعاد توسعه سرمایه انسانی، خودمدیریتی و بالندگی سازمانی متمرکز بوده‌اند. هرچند این پژوهش‌ها

مستقیماً به انگیزش کارکنان دولت نپرداخته‌اند، اما به‌طور غیرمستقیم ظرفیت‌های این مکتب را برای تبیین انگیزش نشان می‌دهند و زمینه را برای طراحی یک الگوی بومی انگیزش کارکنان دولت فراهم می‌سازند. در این بخش، مهم‌ترین پژوهش‌های واقعی و قابل استناد مرور می‌شود.

پهلوان‌شریف و ملک‌پور (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید قاسم سلیمانی» و با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل اسناد، چارچوبی برای توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر این مکتب ارائه کرده‌اند. نتایج ایشان نشان می‌دهد که مکتب شهید سلیمانی توسعه سرمایه انسانی را در قالب رشد توأمان ابعاد معنوی، شناختی، عاطفی و رفتاری تعریف می‌کند و نیروی انسانی مطلوب را فردی می‌داند که علاوه بر مهارت حرفه‌ای، از انگیزش عمیق معنوی، وفاداری به آرمان‌ها، روحیه فداکاری و احساس رسالت تاریخی برخوردار است. این یافته‌ها بیانگر آن است که مؤلفه‌های مکتب سلیمانی می‌تواند بستر مناسبی برای طراحی شاخص‌های انگیزشی و برنامه‌های جذب، تربیت و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های انقلاب‌محور فراهم آورد و از این طریق، به تقویت سرمایه اجتماعی و کارآمدی حکمرانی کمک کند.

اسکندری، عرفای‌جمشیدی (۱۴۰۲) در مقاله «طراحی الگوی خودمدیریتی با تأکید بر مکتب فکری شهید حاج قاسم سلیمانی با رویکرد تحقق حاکمیت منابع انسانی» با روش کیفی به تبیین سازوکارهای خودرهبری و خودکنترلی در این مکتب پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد خودمدیریتی در مکتب شهید سلیمانی بر عناصری چون جهاد با نفس، مراقبه و محاسبه نفس، التزام به ارزش‌های الهی، انضباط فردی، مدیریت هیجانات، شجاعت در تصمیم‌گیری، تواضع و پاسخگویی مستمر در برابر خدا و مردم استوار است که با مفاهیمی مانند انگیزش درونی، خودتعیین‌گری و احساس معنا در کار هم‌پوشانی دارد. بر این اساس، الگوی خودمدیریتی مبتنی بر مکتب سلیمانی می‌تواند توضیح‌دهنده بخشی از ابعاد «انگیزش درونی معنوی» در کارکنان سازمان‌های دولتی باشد و به شکل‌گیری اعتماد نهادی و سرمایه اجتماعی سازمانی منجر شود.

ساری، طاهری‌گودرزی و مهدیان (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی بالندگی سازمان‌های آموزشی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی» ارزش‌ها و مؤلفه‌های این مکتب را در سطح سازمانی بازخوانی کرده‌اند. نتایج ایشان نشان می‌دهد نهادینه‌سازی ویژگی‌هایی مانند خدمت‌محوری، مردم‌باوری، امیدآفرینی، شجاعت در

تصمیم‌گیری، روحیه جهادی، تکریم نیروی انسانی و معنابخشی بـه مأموریـت سـازمان، بـه بالندگی سازمانی در ابعاد فردی، گروهی و ساختاری منجر مـی‌شـود. ایـن مطالعـه گـزارش می‌کند که استقرار این مؤلفه‌ها بـا افـزایش تعهـد سـازمانی، احسـاس افتخـار بـه وابسـتگی سازمانی، تقویت هم‌افزایی، آمادگی برای حضور در شرایط دشوار و گـرایش بـه نـوآوری و فداکاری در میان کارکنان همراه است؛ پیامدهایی که در ادبیات انگیزش، نشـانه سـطح بـالای انگیزش و بروز رفتارهای شـهروندی سـازمانی تلقـی مـی‌شـود و در نهایـت بـه کارآمـدی حکمرانی یاری می‌رساند.

در حوزه انگیزش کارکنان بخش عمومی، حاجی‌پور و امیرخانی (۱۴۰۰) در مقاله «مـدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها» مدلی بومی ارائه کرده‌اند کـه در آن ابعادی مانند عدالت سازمانی، تناسب فرد–سـازمان، مشـارکت، امنیـت شـغلی همـراه بـا فرصت رشد و ادراک از حمایت سازمانی به‌عنوان پیش‌شرط‌هـای کلیـدی انگیـزش معرفـی شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد این عوامـل بـه‌طـور معنـاداری بـر انگیـزش درونی، تعهد و رضایت شغلی کارکنان دستگاه‌های دولتی اثر دارد، اما به‌طور صریح بـه لایـه معنوی–آرمانی و نقش مکتب‌های دینی–انقلابی در شکل‌دهی انگیزش کارکنان نمی‌پـردازد. این خلأ نشان می‌دهد که برای ارتقای سرمایه اجتماعی و کارآمدی حکمرانی بایـد بـه ابعـاد معنوی و ارزشی نیز توجه شود.

در سطح بین‌المللی، کیم و همکاران (۲۰۱۳) با مطالعه ساختار انگیزش خـدمت عمـومی در کشورهای مختلف و توسعه یک ابزار بین‌المللی، نشان داده‌اند که ابعادی چـون تعهـد بـه منافع عمومی، دلسوزی، فداکاری برای دیگران و جذابیت سیاست عمـومی بـا نگـرش‌هـای شغلی مثبـت، تعهـد سـازمانی و رفتارهـای فرانقشـی کارکنـان بخـش عمـومی رابطـه دارد. وندنابیله و جاگر (۲۰۲۰) نیز در رویکرد نهادی خود تأکید مـی‌کننـد کـه انگیـزش خـدمت عمومی تحت‌تأثیر زمینه‌هـای نهـادی و ارزشـی هـر کشـور اسـت و ارزش‌هـا، هنجارهـا و مکتب‌های فکری–سیاسی می‌توانند محتوای این انگیزش را شکل دهند. این یافته‌ها از منظـر نظری، ضرورت توجه به مکتب شهید سلیمانی به‌عنوان یکی از منابع شـکل‌دهنـده انگیـزش خدمت عمومی در بافت جمهوری اسلامی ایران را تقویت می‌کند و نشان می‌دهـد کـه ایـن مکتب می‌تواند به‌عنوان یک الگوی بومی انگیزش کارکنان دولت در جهـت تقویـت سـرمایه اجتماعی و ارتقای کارآمدی حکمرانی مورد استفاده قرار گیرد.

مرور پیشینه نشان می‌دهد:

۱. در حوزه مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، پژوهش‌های سرمایه انسانی، خودمدیریتی و بالندگی سازمانی ابعاد غنی و متعددی از این مکتب را شناسایی کرده‌اند، اما این یافته‌ها هنوز به‌صورت یک مدل صریح انگیزش کارکنان، به‌ویژه در بخش دولتی، تلفیق و آزمون نشده است.

۲. در حوزه انگیزش کارکنان بخش عمومی ایران، مدل‌های موجود عمدتاً بر عوامل سازمانی و شغلی مانند عدالت، تناسب فرد–سازمان و حمایت سازمانی تکیه دارند و بعد معنوی–آرمانی و مکتب‌محور در آن‌ها کم‌رنگ است.

۳. ادبیات روزآمد انگیزش خدمت عمومی بر اهمیت زمینه‌های ارزشی و نهادی در تبیین انگیزش کارکنان دولت تأکید می‌کند، اما تاکنون پیوند نظام‌مند بین این ادبیات و مکتب شهید سلیمانی در قالب یک الگوی بومی انگیزش کارکنان دولت برقرار نشده است؛ الگویی که می‌تواند به‌طور هم‌زمان سرمایه اجتماعی را تقویت و کارآمدی حکمرانی را ارتقا دهد.

۳. مبانی نظری

۱.۳ انگیزش کارکنان در بخش دولتی ایران

انگیزش کارکنان دولت در سازمان‌های عمومی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده کارایی، کیفیت خدمات و رضایت شهروندان به‌شمار می‌آید و بدون سطح مناسبی از انگیزش، اصلاحات اداری و بهبود حکمرانی عملاً با شکست مواجه می‌شود (حاجی‌پور و امیرخانی، ۱۴۰۰: ۸). بخش دولتی به‌دلیل ویژگی‌هایی چون بوروکراسی، ثبات نسبی شغلی، محدودیت ابزارهای مادی و وابستگی شدید به سیاست‌ها، الگوی انگیزشی متفاوتی نسبت به بخش خصوصی دارد و اتکا به مشوق‌های صرفاً مالی برای تبیین رفتار کارکنان کافی نیست (حاجی‌پور و امیرخانی، ۱۴۰۰: ۱۰).

ادبیات «انگیزش خدمت عمومی» بیان می‌کند که کارکنان بخش دولت، علاوه بر منافع شخصی، با انگیزه‌هایی مانند خدمت به جامعه، دفاع از منافع عمومی، عدالت‌خواهی و نوع‌دوستی به کار در سازمان‌های عمومی گرایش پیدا می‌کنند و این گرایش، نگرش‌های شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانقشی آنان را تقویت می‌کند (Kim et al, 2013: 81). نتایج یک ابزار بین‌المللی برای سنجش انگیزش خدمت عمومی نشان می‌دهد ابعادی نظیر تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، فداکاری برای دیگران و جذابیت سیاست عمومی، ساختار

اصلی این انگیزش را شکل می‌دهند و با پیامدهایی چون عملکرد بالاتر، مشارکت داوطلبانه و تمایل به ماندگاری در بخش عمومی پیوند دارند.(Kim et al, 2013: 85)

رویکرد نهادی به انگیزش خدمت عمومی نیز تأکید می‌کند که این نوع انگیزش در بستر نهادهای دینی، سیاسی و فرهنگی شکل می‌گیرد و ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر نظام سیاسی، جهت و شدت این انگیزه‌ها را تعیین می‌کنند .(Vandenabeele & Jager, 2020:35) در ایران اسلامی، انگیزش خدمت عمومی درهم‌تنیده با باورهای دینی، نگاه تکلیف‌محور به کار اداری، باور به پاداش اخروی و تلقی «خدمت به مردم به‌مثابه عبادت و جهاد» است. به همین دلیل، بُعد معنوی–اعتقادی و مکتب‌محور را نمی‌توان از آن تفکیک کرد (پهلوان‌شریف و ملک‌پور، ۱۳۹۹: ۳۲۳–۳۲۴). این ویژگی زمینه را برای طراحی الگوی بومی انگیزش کارکنان دولت فراهم کرده است؛ الگویی که بتواند انگیزش خدمت عمومی را در چارچوب مکتب‌های فکری–عملی مانند مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی بازتعریف کند و به تقویت سرمایه اجتماعی و کارآمدی حکمرانی منجر شود.

۲.۳ مدل حکمرانی شهید سلیمانی به عنوان الگوی جامع

حکمرانی در لغت به معنای حکومت و فرمانروایی است که اصطلاح یونانی مذکور ریشه لغت Gubenare در قرون وسطی بوده که بر همان مفاهیم هدایت کردن، قانون‌گذاری یا راندن دلالت می‌کند (مفتح و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۵۴). بانک جهانی حکمرانی را روشی که بر مبنای آن قدرت بر مدیریت اقتصادی یک کشور و منابع اجتماعی آن برای رسیدن به توسعه اعمال می‌شود، تعریف می‌کند(Yunti & Dwirandra, 2019: 14). بر این اساس، حکمرانی صرفاً به معنای اعمال قدرت اداری نیست، بلکه ناظر بر شیوه هدایت، تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی و اجتماعی در جهت تحقق اهداف عمومی است. در همین چارچوب، مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی را می‌توان به‌عنوان الگویی از حکمرانی ارزش‌محور تلقی کرد که در آن اصولی مانند معنویت، اخلاق‌مداری، مردم‌محوری، مسئولیت‌پذیری و روحیه جهادی به‌عنوان مبانی هدایت و مدیریت سازمان‌ها و سرمایه انسانی نقش‌آفرینی می‌کنند. به عبارتی مدل حکمرانی شهید سلیمانی را می‌توان الگویی دانست که در آن عناصر معنوی، اخلاقی، مدیریتی و تمدنی به‌صورت درهم‌تنیده عمل می‌کنند و از این طریق، ظرفیت بالایی برای تبیین الگوی انگیزش کارکنان در بخش دولتی فراهم می‌آورند، در واقع در ادبیات شکل‌گرفته پیرامون مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی،

این مکتب صرفاً یک الگوی رفتاری فردی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک منظومه فکری–عملی با ظرفیت تبیین در ساحت حکمرانی، مدیریت و راهبری اجتماعی قابل فهم است(احمدی و همکاران، ۱۴۰۲: ۵). بر این اساس، در متن حاضر نیز مکتب شهید سلیمانی به‌مثابه چارچوبی متشکل از ابعاد معنوی، اخلاقی، مدیریتی و تمدنی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند برای فهم نحوه شکل‌گیری و تقویت انگیزش در فضای سازمانی، به‌ویژه در بخش عمومی، مبنای تحلیلی فراهم کند (پهلوان‌شریف و ملک‌پور، ۱۳۹۹: ۳۲۴).

در بعد معنوی، خدامحوری و اخلاص در نیت از مهم‌ترین ارکان این مکتب به شمار می‌آید. در این نگاه، کنش مدیریتی و سازمانی صرفاً در سطح انجام وظایف رسمی باقی نمی‌ماند، بلکه با نیت الهی، احساس مسئولیت در برابر خداوند و درک معنوی از خدمت همراه می‌شود. چنین برداشتی می‌تواند انگیزش کارکنان را از سطح محرک‌های صرفاً مادی فراتر برده و آن را به نوعی تعهد درونی و معنادار پیوند بزند. در همین راستا، پیوند میان انگیزش خدمت عمومی و بنیان‌های معنوی و اعتقادی نیز در ادبیات پژوهش مورد تأکید قرار گرفته است (حاجی‌پور و امیرخانی، ۱۴۰۰: ۱۱).

در بعد اخلاقی، مؤلفه‌هایی همچون تکلیف‌مداری، تواضع، تکریم کرامت انسان و امیدآفرینی جایگاه محوری دارند. تکلیف‌مداری نشان می‌دهد که انجام مسئولیت، صرفاً تابع الزامات اداری یا منافع فردی نیست، بلکه بر پایه یک احساس وظیفه عمیق اخلاقی و ارزشی استوار است. همچنین تواضع و تکریم کرامت انسان، نوع مواجهه مدیر و کارکنان با دیگران را از رابطه‌ای صرفاً رسمی به تعاملی انسانی، اخلاقی و مبتنی بر احترام متقابل ارتقا می‌دهد. امیدآفرینی نیز در این الگو فقط یک ویژگی شخصیتی نیست، بلکه عنصری راهبردی برای حفظ انسجام، پویایی و انگیزه در محیط‌های سازمانی و اجتماعی به شمار می‌رود (دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۴۰۲).

در بعد مدیریتی، مردم‌باوری و خدمت‌محوری، روحیه جهادی و شجاعت از مؤلفه‌های اساسی محسوب می‌شوند. مردم‌باوری در این مدل به این معناست که حکمرانی و مدیریت بدون اتکا به مردم، شناخت مسائل آنان و جهت‌گیری در خدمت به آنان، کارآمد نخواهد بود. از این منظر، خدمت‌محوری می‌تواند یکی از پایه‌های مهم انگیزش در کارکنان بخش دولتی باشد؛ زیرا فرد کار خود را نه صرفاً اجرای دستورالعمل‌های اداری، بلکه مشارکت در حل مسائل مردم تلقی می‌کند (حکمت و اسلامی، ۱۴۰۱: ۲۰۱). در کنار آن، روحیه جهادی و شجاعت نیز موجب می‌شود که کارکنان و مدیران در مواجهه با دشواری‌ها، رویکردی

فعال، ایثارگرانه و مسئله‌محور داشته باشند و در مسیر تحقق اهداف، به حداقل‌ها بسنده نکنند (پهلوان‌شریف و ملک‌پور، ۱۳۹۹: ۳۲۳).

در بعد تمدنی نیز ولایت‌پذیری و آینده‌نگری تمدنی از عناصر مهم مکتب شهید سلیمانی به شمار می‌روند. ولایت‌پذیری در این الگو صرفاً به معنای تبعیت سیاسی نیست، بلکه نشان‌دهنده التزام به یک منظومه هدایت‌گر ارزشی و راهبردی در تصمیم‌گیری و عمل است. آینده‌نگری تمدنی نیز بر این نکته دلالت دارد که اقدامات مدیریتی و سازمانی باید فراتر از نیازهای مقطعی دیده شوند و در نسبت با اهداف کلان، هویت‌ساز و تمدن‌ساز معنا یابند. بر همین مبنا، رضائیان (۱۳۹۹) حکمرانی شهید سلیمانی را الگویی جامع با بنیان‌های مردمی، دینی و اخلاقی معرفی می‌کند که در آن توحیدمحوری و ولایت‌مداری نقش جهت‌دهنده دارند(رضائیان، ۱۳۹۹: ۱۸۵).

به طور خلاصه و با تکیه بر مبانی نظری می‌توان ابعاد و مولفه‌های حکمرانی در مکتب شهید سلیمانی را در جدول ۱ خلاصه نمود.

جدول ۱. ابعاد مدل حکمرانی شهید سلیمانی

ابعاد	مولفه‌ها	توضیح
معنوی	خدامحوری و اخلاص در نیت	تأکید بر نیت الهی، معنابخشی به عمل و پیوند دادن کنش مدیریتی با مسئولیت در برابر خداوند
اخلاقی	تکلیف مداری	انجام مسئولیت‌ها بر پایه احساس وظیفه اخلاقی و ارزشی، فراتر از الزامات اداری
	تواضع	پرهیز از خودبرتربینی و تقویت روابط انسانی و اخلاقی در محیط مدیریتی
	تکریم کرامت انسانی	توجه به شأن و منزلت انسان در تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی
	امیدآفرینی	تقویت روحیه، پویایی و نگاه امیدوارانه در مسیر تحقق مأموریت‌ها
مدیریتی	مردم باوری و خدمت‌محوری	توجه به مردم به‌عنوان محور حکمرانی و جهت‌دهی فعالیت‌ها در راستای خدمت عمومی
	روحیه جهادی	تلاش مضاعف، ایثار، پیگیری مستمر و عبور از موانع در مسیر تحقق اهداف
	شجاعت	قدرت تصمیم‌گیری و اقدام در شرایط دشوار و پرهیز از انفعال در برابر مسائل
تمدنی	ولایت‌پذیری	التزام به منظومه هدایت‌گر ارزشی و تبعیت از رهبری در مسیر تحقق اهداف
	آینده نگری تمدنی	توجه به افق‌های بلندمدت، هویت‌ساز و تمدن‌ساز در حکمرانی و مدیریت

۴. روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر منطق پژوهش، مبتنی بر رویکرد قیاسی–استقرایی است. به این معنا که انتخاب و جهت‌دهی اولیه منابع بر پایه مبانی نظری مرتبط انجام شده و سپس با استفاده از روش فراترکیب و بر اساس مدل هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش از طریق تحلیل نظام‌مند مطالعات منتخب استخراج و تلفیق شده‌اند. فراترکیب روشی کیفی برای ترکیب و یکپارچه‌سازی نتایج مطالعات پیشین است که با هدف دستیابی به درکی عمیق‌تر از پدیده مورد مطالعه و تولید مفاهیم و الگوهای نظری جدید به کار می‌رود. فرآیند اجرای فراترکیب در این پژوهش شامل هفت مرحله اصلی به شرح زیر است:

۱) طرح سؤال پژوهش،

۲) جستجوی نظام‌مند مطالعات،

۳) غربالگری و انتخاب مطالعات مرتبط،

۴) استخراج داده‌ها و مفاهیم کلیدی،

۵) تحلیل و کدگذاری داده‌ها،

۶) ترکیب و یکپارچه‌سازی یافته‌ها،

۷) ارائه و گزارش نتایج (Sandelowski & Barroso, 2007).

به‌منظور تأمین روایی یافته‌های پژوهش از چند روش مکمل استفاده شده است. نخست، مثلث‌سازی منابع؛ بدین معنا که داده‌های پژوهش از طریق بررسی و مقایسه مقالات، اسناد و منابع علمی مختلف مرتبط با مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی گردآوری شد و مضامین استخراج‌شده از منابع گوناگون با یکدیگر تطبیق داده شد تا از اتکای نتایج به یک منبع خاص جلوگیری شود و اعتبار تفاسیر افزایش یابد. دوم، قضاوت خبرگان؛ بدین منظور مضامین و شاخص‌های استخراج‌شده در اختیار ۸ نفر از متخصصان حوزه مدیریت دولتی و مطالعات مرتبط با مکتب شهید سلیمانی قرار گرفت و از آنان خواسته شد میزان ضرورت، تناسب و وضوح هر یک از شاخص‌ها را ارزیابی کنند. در ادامه، برای کمی‌سازی روایی محتوایی شاخص‌ها از دو شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد؛ به این صورت که خبرگان در مرحله نخست میزان ضرورت هر

شاخص را در قالب طیف سه‌گزینه‌ای (ضروری، مفید اما غیرضروری، غیرضروری) ارزیابی کردند و بر اساس آن مقدار CVR برای هر شاخص محاسبه شد. سپس برای بررسی میزان تناسب، وضوح و ارتباط شاخص‌ها با مفهوم مورد نظر، شاخص CVI محاسبه گردید. با توجه به تعداد خبرگان، مقدار حداقل قابل قبول CVR برابر با ۰/۷۵در نظر گرفته شد و تمامی شاخص‌ها مقادیری بالاتر از این حد کسب کردند. همچنین مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ در نظر گرفته شد و نتایج نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص‌ها در سطح قابل قبول قرار دارد؛ بنابراین روایی محتوایی مضامین و شاخص‌های استخراج‌شده مورد تأیید قرار گرفت. افزون بر این، برای سنجش پایایی کدگذاری از روش بازآزمایی استفاده شد؛ بدین صورت که بخشی از متون در دو مرحله کدگذاری شد و میزان توافق میان دو مرحله محاسبه گردید. نتایج نشان داد که درصد توافق کدگذاری مجدد برابر با ۰/۷ بوده که برای پژوهش‌های کیفی در سطح قابل قبول ارزیابی می‌شود.

۵. یافته‌های پژوهش

گام اول؛ طرح سوالات پژوهش: با توجه به اینکه تدوین سؤال‌های پژوهش یکی از مراحل بنیادین در فرایند فراترکیب محسوب می‌شود و نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی به جست‌وجو، انتخاب منابع و تحلیل داده‌ها دارد، در این مرحله پارامترهای پرسشی پژوهش متناسب با هدف مطالعه تعیین گردید. این پارامترها چارچوب مفهومی لازم برای شناسایی و بررسی مطالعات مرتبط را فراهم می‌کنند. در جدول ۲ پارامترهای اصلی پرسش پژوهش و پاسخ‌های متناظر با آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. تنظیم سوالات پژوهش

پارامترهای پرسشی		پاسخ
چیستی	What	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های انگیزش کارکنان در چارچوب حکمرانی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی
جامعه مورد مطالعه	Who	کلیه مطالعات علمی و پژوهش‌های منتشرشده در حوزه انگیزش کارکنان، مدیریت منابع انسانی و حکمرانی در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی داخلی
بازه زمانی	When	۱۳۹۰– ۱۴۰۴ شمسی
چگونگی روش	How	تحلیل کیفی مطالعات از طریق روش فراترکیب بر اساس الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

گام دوم؛ جست‌وجوی نظام‌مند مطالعات: در این مرحله به‌منظور شناسایی مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش، جست‌وجوی نظام‌مند منابع علمی در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی انجام شد. این جست‌وجو در پایگاه‌های ایرانداک، پورتال جامع علوم انسانی، نورمگز، SID و سیویلیکا صورت گرفت. برای دستیابی به حداکثر مطالعات مرتبط، مجموعه‌ای از کلیدواژه‌های فارسی متناسب با موضوع پژوهش مورد استفاده قرار گرفت که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به «انگیزش کارکنان»، «انگیزش شغلی»، «مدیریت منابع انسانی»، «انگیزش در بخش دولتی»، «حکمرانی»، «حکمرانی در بخش عمومی»، «مدیریت جهادی»، «مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی» و ترکیبات مرتبط با آن‌ها اشاره کرد.

جست‌وجوی منابع بر اساس این کلیدواژه‌ها و با در نظر گرفتن معیارهای اولیه پژوهش از جمله بازه زمانی انتشار مطالعات، ارتباط موضوعی با مسئله پژوهش و اعتبار علمی منابع انجام شد. در نتیجه این فرایند جست‌وجوی نظام‌مند، مجموعه‌ای از مطالعات مرتبط شناسایی گردید که پس از گردآوری اولیه، در مراحل بعدی پژوهش مورد غربال‌گری و ارزیابی دقیق‌تر قرار گرفتند تا مطالعات واجد شرایط برای ورود به مرحله تحلیل فراترکیب انتخاب شوند.

گام سوم؛ غربالگری و انتخاب مطالعات مرتبط: در این مرحله، به‌منظور انتخاب مطالعات مناسب برای ورود به فرایند فراترکیب، غربالگری منابع به‌صورت مرحله‌ای انجام شد. در مرحله نخست جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی، در مجموع ۷۸ مقاله مرتبط شناسایی گردید. پس از تجمیع نتایج، ۱۲ مقاله تکراری حذف شد و ۶۶ مقاله باقی ماند. در ادامه، عنوان و چکیده مقالات بررسی شد که طی این مرحله ۳۱ مقاله به دلیل عدم ارتباط با موضوع پژوهش کنار گذاشته شد و ۳۵ مقاله برای بررسی متن کامل باقی ماند.

در مرحله بعد، متن کامل مقالات بررسی گردید که در نتیجه آن ۱۴ مقاله به دلیل عدم انطباق کافی با اهداف پژوهش حذف شد. سپس به‌منظور ارزیابی کیفیت علمی مقالات باقی‌مانده، از چک‌لیست مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) ویژه مطالعات کیفی استفاده شد. این چک‌لیست شامل ده معیار اصلی از جمله اهداف تحقیق، منطق روش‌شناختی، طرح تحقیق، روش نمونه‌گیری، روش جمع‌آوری داده‌ها، روش تحلیل داده‌ها، شفافیت یافته‌ها، ارزش و کاربردپذیری تحقیق و ملاحظات اخلاقی است.

برای کمی‌سازی ارزیابی، مقیاس امتیازدهی ۵۰ امتیازی در نظر گرفته شد؛ به‌گونه‌ای که برای هر معیار حداکثر ۵ امتیاز اختصاص یافت. بر این اساس، ۹ مقاله که امتیاز کمتر از ۳۰

کسب کرده بودند حذف شدند و در نهایت ۱۲ مقاله واجد شرایط به‌عنوان متون نهایی برای ورود به مرحله تحلیل فراترکیب انتخاب شدند.

جدول ۳. لیست مقالات منتخب جهت تحلیل

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال انتشار
۱	طراحی الگوی بالندگی سازمان‌های آموزشی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی	احمدی و همکاران (۱۴۰۲)
۲	طراحی الگوی خودمدیریتی با تأکید بر مکتب فکری شهید حاج قاسم سلیمانی با رویکرد تحقق حاکمیت منابع انسانی.	اسکندری و همکاران (۱۴۰۲)
۳	طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید قاسم سلیمانی	پهلوان شریف و ملک پور(۱۳۹۹)
۴	مولفه های اخلاق حکمرانی در مکتب شهید سلیمانی	ترابی(۱۴۰۲)
۵	مقایسه سنجشی و تحلیلی وجوه اشتراک سربازان راه سردار شهید قاسم سلیمانی و سردار شهید مالک اشتر نخعی	حکمت و اسلامی (۱۴۰۱)
۶	طراحی الگوی خودمدیریتی با تأکید بر مکتب فکری شهید حاج قاسم سلیمانی.	دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۹)
۷	طراحی الگوی تربیت کننده مدیران جهادی در مکتب شهید سلیمانی	رنجبریان (۱۴۰۰)
۸	شاخص های مکتب شهید سلیمانی در اندیشه آیت الله العظمی خامنه ای (مدظله العالی)	رجبی (۱۳۹۹)
۹	طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید قاسم سلیمانی.	قاسمی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۰	واکاوی سبک رهبری سردار شهید حاج قاسم سلیمانی الگوی متعالی رهبری خدمتگزار	قراباغی و ازگلی (۱۳۹۹)
۱۱	حکمرانی جهادی(درآمدی بر تحلیل اراده سیره سردار سلیمانی از دیدگاه اموزه های حکمرانی)	مزینانی (۱۴۰۳)
۱۲	رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی	مقیمی (۱۳۹۹)

گام چهارم؛ استخراج داده‌ها و مفاهیم کلیدی: در این مرحله، مقالات منتخب که در مراحل پیشین به‌عنوان متون نهایی شناسایی شده بودند، چندین بار به‌صورت دقیق مورد مطالعه و بازخوانی قرار گرفتند تا مفاهیم، مضامین و اطلاعات مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شود. در این فرایند، داده‌های حاصل از هر مقاله به‌صورت نظام‌مند سازمان‌دهی و ثبت گردید. به‌منظور سامان‌دهی اطلاعات استخراج‌شده، داده‌ها در سه بخش اصلی دسته‌بندی شدند. در بخش نخست، مشخصات کتاب‌شناختی هر مقاله شامل نام نویسندگان

و سال انتشار ثبت گردید. در بخش دوم، کدهای اولیه استخراج‌شده از متون مقالات که مرتبط با مفاهیم و مؤلفه‌های انگیزش کارکنان در چارچوب پژوهش بودند، شناسایی، شماره‌گذاری و ثبت شدند. در بخش سوم نیز اطلاعات روش‌شناختی هر مقاله شامل نوع پژوهش، روش گردآوری داده‌ها و شیوه تحلیل مورد استفاده در مطالعه گزارش شد. این فرایند زمینه لازم را برای انجام مراحل بعدی تحلیل و ترکیب یافته‌ها در فراترکیب فراهم ساخت.

گام پنجم؛ کدگذاری و تحلیل داده‌ها: تحلیل متون و اسناد علمی مرتبط با مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، نشان داد که انگیزش کارکنان مبتنی بر این مکتب، حاصل برهم‌کنش چند بُعد اصلی است که هر یک در قالب مجموعه‌ای از مفاهیم و مقولات بروز می‌یابد. در فرایند تحلیل، ابتدا کدهای اولیه از منابع علمی منتخب استخراج شد که پس از تجمیع و پالایش، در قالب ۵ بعد اصلی و ۲۰ مفهوم پایه دسته بندی شده‌اند. در جدول ۴ مفاهیم، مقولات و برای هر شاخص، چند مورد به نمایندگی ازکدهای اولیه استخراج شده از منابع، آمده است.

جدول ۴. مقولات، مفاهیم، شاخص‌ها

مقولات	مفاهیم	نمونه شاخص‌ها	منبع
انگیزش معنوی – اخلاقی	خدا محوری و تکلیف مداری	تلقی کار اداری به‌عنوان تکلیف الهی؛ تصمیم‌گیری بر مبنای انجام وظیفه	(۳)،(۹)، (۸)،(۱۲)
	اخلاص و پاکدستی	انجام کار بدون ریا؛ ساده‌زیستی؛ حساسیت نسبت به بیت‌المال	(۳)،(۲)، (۷)
	جهاد با نفس و خودکنترلی	مراقبه و محاسبه نفس؛ کنترل تمایلات شخصی؛ پذیرش نقد و اصلاح	(۲)،(۹)، (۸)
	توکل، امید و صبر	امیدآفرینی در بحران؛ ثبات قدم؛ ارجاع موفقیت‌ها به نصرت الهی	(۸)،(۱۲)(۳)
انگیزش خدمتی –اجتماعی	مردم‌باوری و کرامت‌محوری	احترام به شأن مردم؛ در دسترس بودن؛ شنیدن صدای ارباب‌رجوع	(۳)،(۱)
	خدمت محوری و فداکاری	اولویت منافع مردم؛ حضور میدانی؛ انجام کار فراتر از شرح وظایف	(۸)،(۱۲)، (۳)

مقولات	مفاهیم	نمونه شاخص‌ها	منبع
	عدالت‌خواهی اداری	حساسیت به تبعیض؛ توزیع عادلانه منابع؛ دفاع از حقوق کارکنان و ارباب‌رجوع	(۵)،(۱۱)
	رسالت اجتماعی-الهی خدمت	تلقی خدمت به‌مثابه جهاد اجتماعی؛ پاسخگویی در برابر خدا و مردم	(۸)، (۳)
سرمایه انسانی جهادی	خودباوری و اتکا به توان داخلی	باور «ما می‌توانیم»؛ اتکا به ظرفیت‌های بومی؛ حل مسائل پیچیده	(۳)،(۷)
	شجاعت و پیشگامی میدانی	قبول مسئولیت‌های دشوار؛ حضور در خط مقدم؛ تصمیم‌گیری شجاعانه	(۵)،(۸)
	تلاش جهادی و سخت‌کوشی	کار شبانه‌روزی؛ پیگیری مستمر؛ تحمل سختی	(۴)
	یادگیری مستمر و بصیرت	تحلیل درست شرایط؛ به‌روز بودن؛ استفاده از تجربه‌ها	(۲)،(۳)
فضای حمایتی و الهام‌بخش	تکریم و محبت به زیردستان	خطاب محترمانه؛ رفتار پدرانه/برادرانه؛ توجه به مسائل شخصی زیر مجموعه	(۳)،(۸)، (۱۱)
	اعتماد، مشارکت و مشورت	واگذاری مسئولیت؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ کار تیمی	(۱)،(۳)
	حضور میدانی و الگو بودن	بودن مدیر در کنار کارکنان؛ تقسیم سختی‌ها؛ پیشگامی در صحنه	(۸)،(۱۲)
	عدالت سازمانی و شایسته سالاری	ملاک‌قراردادن شایستگی؛ پرهیز از تبعیض؛ حمایت از نیروهای ضعیف‌تر	(۶)،(۱۰)
انگیزش هویتی - آرمانی	هویت مقاومت و جبهه حق	درک خود به‌عنوان سرباز جبهه حق؛ پیوند هویت شغلی با گفتمان مقاومت	(۵)،(۸) (۷)
	افتخار به وابستگی سازمای	احساس عزت و افتخار از عضویت در سازمان منتسب به گفتمان مقاومت	(۲)،(۴)
	الگوپذیری از شهدا و نخبگان جهادی	الهام‌گیری از سبک زندگی و مدیریت شهدا؛ استفاده از سرگذشت شهدا برای تقویت روحیه	(۵)،(۹)
	احساس رسالت تمدنی و گام دوم	درک نقش خود در تحقق آرمان‌های انقلاب؛ پیوند کار اداری با بیانیه گام دوم	(۲)،(۴)

گام ششم؛ ترکیب و یکپارچه‌سازی یافته‌ها: در این مرحله، مفاهیم و مقولات استخراج‌شده از مرحله کدگذاری مورد مقایسه و تلفیق قرار گرفت تا روابط میان آن‌ها مشخص شود و یک چارچوب منسجم از ابعاد انگیزش کارکنان در چارچوب مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی شکل گیرد. بدین منظور، مفاهیم شناسایی‌شده با استفاده از مقایسه مستمر و تحلیل مفهومی مورد بازبینی قرار گرفتند و ارتباطات معنایی میان آن‌ها بررسی شد. نتایج این فرایند نشان داد که مفاهیم استخراج‌شده قابلیت تجمیع در قالب چند بُعد کلان را دارند که هر یک نمایانگر جنبه‌ای از نظام انگیزشی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی است. بر این اساس، ۲۰ مفهوم شناسایی‌شده در قالب ۵ بُعد اصلی شامل «انگیزش معنوی–اخلاقی»، «انگیزش خدمتی–اجتماعی»، «سرمایه انسانی جهادی»، «فضای حمایتی و الهام‌بخش» و «انگیزش هویتی–آرمانی» یکپارچه‌سازی شدند.

گام هفتم؛ ارائه و گزارش نتایج: حاصل شده گویای این مطلب است که نخستین بُعد، «انگیزش معنوی–اخلاقی» است که مضامینی چون خدامحوری، اخلاص در نیت، توکل، شکرگزاری، تقوا و جهاد با نفس را دربرمی‌گیرد و در منابع متعددی به‌عنوان کانون مکتب سلیمانی معرفی شده است. مفاهیم پایه در این بُعد نشان می‌دهد که در مکتب شهید سلیمانی، کار و مسئولیت اداری صرفاً یک شغل نیست، بلکه میدان عمل به تکلیف الهی و جهاد در راه خدا تلقی می‌شود؛ چنین تلقی‌ای، انگیزش درونی و پایدار، تحمل سختی‌ها، پایداری در شرایط بحران و تاب‌آوری را در کارکنان تقویت می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی هم‌سویی دارد که بُعد «معنوی و ارزشی» را در تحلیل شخصیت و سبک رهبری شهید سلیمانی به‌عنوان زیربنای سایر ابعاد مدیریتی معرفی کرده‌اند.

بُعد دوم، «انگیزش خدمتی–اجتماعی» است که مضامینی مانند مردم‌باوری، خدمت‌محوری، مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه، دفاع از منافع عمومی، عدالت‌خواهی و حمایت از محرومان را شامل می‌شود. تحلیل مضامین نشان داد که در مکتب شهید سلیمانی، خدمت به مردم نه‌تنها وظیفه اداری، بلکه تعهدی اخلاقی–اعتقادی است و همین امر، انگیزش خدمت عمومی را از سطح کارآمدی اداری به سطح «رسالت اجتماعی» ارتقا می‌دهد. این یافته با ادبیات انگیزش خدمت عمومی هم‌راستا است، اما در اینجا، جهت‌گیری خدمتی در چارچوب ارزش‌های اسلامی–انقلابی و گفتمان مقاومت بازتعریف می‌شود و از این طریق، بُعد جدیدی از انگیزش تبیین می‌گردد.

بُعد سوم، «سرمایه انسانی جهادی» است که مضامینی چون خودباوری، شجاعت، آمادگی برای حضور در میدان‌های دشوار، ابتکار عمل، روحیهٔ خطرپذیری مسئولانه، سخت‌کوشی، انضباط فردی و یادگیری مستمر را دربرمی‌گیرد. تحلیل شواهد نشان داد که در مکتب شهید سلیمانی، انگیزش صرفاً به سطوح عاطفی و ارزشی محدود نمی‌شود، بلکه با توسعه شایستگی‌ها، توانمندسازی، مشارکت فعال و اعتماد به نیروی انسانی گره خورده و نوعی سرمایه انسانی «خودانگیخته و میدان‌محور» شکل می‌گیرد. این نتیجه با مطالعاتی هم‌خوان است که توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید سلیمانی را مشتمل بر مشارکت نیروی انسانی، توسعه شایستگی‌ها، آموزش هدفمند و توانمندسازی جهادی می‌دانند.

بُعد چهارم، «فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش» است که مضامینی مانند تکریم نیروی انسانی، محبت و صمیمیت، اعتماد متقابل، الگوی بودن مدیر، مشارکت‌جویی، عدالت سازمانی، روحیه برادری و هم‌دلی را شامل می‌شود. تحلیل مضامین نشان داد که در الگوی شهید سلیمانی، مدیر نه‌تنها آمر و ناظر، بلکه الگوی رفتاری، تکیه‌گاه عاطفی و شریک میدان عمل است و از طریق حضور در کنار نیروها، شنیدن دغدغه‌ها، تقسیم سختی‌ها و رفتار عادلانه، سطح بالایی از تعلق، وفاداری و انگیزش جمعی ایجاد می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که چنین فضایی، سرمایه اجتماعی سازمانی را تقویت کرده و اعتماد، همکاری، هم‌افزایی و آمادگی برای فداکاری را در میان کارکنان افزایش می‌دهد؛ امری که در پژوهش‌های مرتبط با «سرمایه اجتماعی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی» نیز تأیید شده است.

بُعد پنجم، «انگیزش هویتی–آرمانی» است که مضامینی چون تعلق به جبهه حق، افتخار به عضویت در سازمان، هویت مقاومت، الگوپذیری از شهدا و نخبگان جهادی، و احساس نقش‌آفرینی در تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی و امت اسلامی را دربر می‌گیرد. این مضامین نشان می‌دهد که کارکنان در پرتو مکتب سلیمانی، خود را جزئی از یک پروژه کلان تاریخی–تمدنی می‌بینند و هویت فردی و شغلی آنان با هویت جمعی و آرمانی گره می‌خورد؛ این امر، انگیزش فراتر از منافع شخصی و حتی فراتر از مرزهای سازمانی ایجاد می‌کند. پژوهش‌های تحلیلی درباره گفتمان مدیریتی شهید سلیمانی نیز بر همین نکته تأکید کرده‌اند که سبک مدیریتی او، هویت‌ساز و معنامحور است و افراد را در مقیاسی فراسازمانی به میدان می‌آورد.



شکل ۱. انگیزش بر اساس مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی

در مجموع، برآیند فرا ترکیب نشان می‌دهد که انگیزش کارکنان مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، بر پنج ستون اصلی استوار است: انگیزش معنوی–اخلاقی، انگیزش خدمتی–اجتماعی، سرمایه انسانی جهادی، فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش، و انگیزش هویتی–آرمانی. این ابعاد در عین تمایز، به‌هم‌پیوسته‌اند و شبکه‌ای از مضامین را شکل می‌دهند که در آن، ارزش‌ها و باورهای مکتب شهید سلیمانی از طریق سبک رهبری، ساختار روابط انسانی و شیوه مواجهه با مأموریت‌ها، به انگیزش عمیق و پایدار کارکنان در سازمان‌های دولتی قابل ترجمه است. این الگو، ضمن هم‌خوانی با یافته‌های پیشین درباره مدیریت جهادی و مکتب شهید سلیمانی، لایه‌ای صریح و نظام‌مند به ادبیات انگیزش در بخش عمومی ایران می‌افزاید و زمینه را برای طراحی شاخص‌های سنجش انگیزش و مداخلات مدیریتی مبتنی بر این مکتب در دستگاه‌های اجرایی فراهم و زمینه حکمرانی کارآمد را مهیا می نماید.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های انگیزش کارکنان دولت مبتنی بر مکتب حکمرانی شهید حاج قاسم سلیمانی و با استفاده از روش فراترکیب انجام شد. نتایج نشان داد که این مکتب ظرفیت ارائه الگویی بومی، ارزشی و چندبعدی برای فهم و تقویت انگیزش در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران را دارد. در این الگو، انگیزش کارکنان صرفاً به محرک‌های مادی، ساختاری یا فردی محدود نیست، بلکه در پیوند با ارزش‌های معنوی، مسئولیت اجتماعی، روحیه جهادی و هویت آرمانی معنا می‌یابد.

بر پایه یافته‌های پژوهش، الگوی نهایی انگیزش کارکنان دولت در پنج بعد اصلی «انگیزش معنوی–اخلاقی»، «انگیزش خدمتی–اجتماعی»، «سرمایه انسانی جهادی»، «فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش» و «انگیزش هویتی–آرمانی» تبیین شد. در بعد معنوی–اخلاقی، مؤلفه‌هایی مانند خدامحوری، اخلاص، توکل و جهاد با نفس به‌عنوان منابع اصلی انگیزش درونی مطرح هستند. در بعد خدمتی–اجتماعی، مردم‌باوری، عدالت‌خواهی اداری و خدمت به محرومان، کار اداری را از سطح وظیفه سازمانی به سطح تعهد اجتماعی و الهی ارتقا می‌دهد. در بعد سرمایه انسانی جهادی نیز ویژگی‌هایی چون خودباوری، تلاش مضاعف، حضور میدانی، شجاعت در تصمیم‌گیری و روحیه حل مسئله برجسته می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که فضای سازمانی مبتنی بر اعتماد، عدالت، حمایت و الگو بودن مدیران، بستر لازم برای پایداری انگیزش را فراهم می‌سازد و در نهایت، انگیزش هویتی–آرمانی از طریق پیوند دادن هویت حرفه‌ای کارکنان با آرمان‌های انقلاب اسلامی، فرهنگ ایثار و گفتمان مقاومت، نوعی انگیزش عمیق و ماندگار ایجاد می‌کند. مقایسه الگوی استخراج‌شده با نظریه‌های رایج انگیزش نشان می‌دهد که بسیاری از نظریه‌ها مانند نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نظریه دو عاملی هرزبرگ و نظریه خودتعیین‌گری عمدتاً بر نیازهای فردی و عوامل روان‌شناختی تمرکز دارند. در حالی که الگوی ارائه‌شده در این پژوهش با افزودن ابعاد معنوی، هویتی و ارزشی، دامنه انگیزش را فراتر از سطح فردی گسترش داده و آن را در چارچوبی فرهنگی و تمدنی تبیین می‌کند.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با پیشینه نیز نشان می‌دهد که الگوی استخراج‌شده، در عین همسویی با برخی مطالعات پیشین، از حیث جامعیت و بومی‌بودن دارای ارزش افزوده است. در مطالعات داخلی، پهلوان‌شریف و ملک‌پور (۱۳۹۹) در طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید سلیمانی نشان داده‌اند که نیروی انسانی مطلوب در این

مکتب باید به‌طور هم‌زمان از ابعاد معنوی، شناختی، عاطفی و رفتاری برخوردار باشد و علاوه بر مهارت حرفه‌ای، دارای انگیزش معنوی، وفاداری به آرمان‌ها، روحیه فداکاری و احساس رسالت تاریخی باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با این نتایج همسو است، اما گام فراتری برمی‌دارد؛ زیرا این ویژگی‌ها را از سطح توصیف سرمایه انسانی به سطح الگوی مشخص انگیزش کارکنان دولت منتقل کرده و آن‌ها را در قالب ابعاد و مؤلفه‌های منسجم دسته‌بندی می‌کند. همچنین نتایج این پژوهش با مطالعه حاجی‌پور و امیرخانی (۱۴۰۰) نیز قابل مقایسه است. آنان در مدل بومی انگیزش کارکنان بخش عمومی ایران، بر عواملی مانند عدالت سازمانی، تناسب فرد–سازمان، مشارکت، امنیت شغلی و ادراک از حمایت سازمانی تأکید کرده‌اند و این عوامل را بر انگیزش درونی، تعهد و رضایت شغلی مؤثر دانسته‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر این مؤلفه‌ها را، به‌ویژه در بعد «فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش»، تأیید می‌کند؛ با این تفاوت که الگوی حاضر لایه‌ای عمیق‌تر به این عوامل می‌افزاید و نشان می‌دهد که حمایت سازمانی، عدالت و مشارکت زمانی اثربخشی بیشتری دارند که در بستر ارزش‌های معنوی، هویتی و آرمانی معنا شوند. به بیان دیگر، آنچه در مدل‌های رایج بیشتر به‌صورت ساختاری و مدیریتی دیده می‌شود، در این پژوهش در پیوند با مکتب شهید سلیمانی به سطحی فرهنگی و تمدنی ارتقا یافته است. در سطح بین‌المللی نیز یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات حوزه انگیزش خدمت عمومی همخوانی دارد. کیم و همکاران (۲۰۱۳) ابعادی مانند تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، فداکاری برای دیگران و جذابیت سیاست عمومی را از مؤلفه‌های اصلی انگیزش خدمت عمومی معرفی می‌کنند. این مضامین با بعد «انگیزش خدمتی–اجتماعی» در پژوهش حاضر همسو است؛ زیرا در هر دو، خدمت به جامعه و ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی اهمیت محوری دارد. با این حال، تفاوت اصلی در آن است که در الگوی حاضر، این خدمت‌گرایی صرفاً یک گرایش حرفه‌ای یا اخلاق مدنی نیست، بلکه ریشه در تکلیف‌مداری دینی، اخلاص و مسئولیت الهی دارد. همچنین وندنابیله و جاگر (۲۰۲۰) با اتخاذ رویکرد نهادی نشان می‌دهند که انگیزش خدمت عمومی تحت تأثیر زمینه‌های ارزشی، هنجاری و نهادی هر جامعه شکل می‌گیرد. این یافته از نظر نظری، کاملاً مؤید رویکرد پژوهش حاضر است؛ زیرا نشان می‌دهد نمی‌توان انگیزش کارکنان دولت را مستقل از بستر فرهنگی و مکتب‌های فکری حاکم تحلیل کرد. در همین راستا، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مکتب شهید سلیمانی می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب ارزشی–نهادی بومی، محتوای انگیزش خدمت عمومی در

ایران را بازتعریف و تعمیق کند. از این منظر، مقایسه با پیشینه نشان می‌دهد اگر پژوهش‌های پیشین هر یک بر بخشی از موضوع، مانند توسعه سرمایه انسانی، عدالت و حمایت سازمانی، یا انگیزش خدمت عمومی تمرکز کرده‌اند، پژوهش حاضر این اجزا را در یک الگوی چندبعدی گرد هم آورده و در کنار آن، ابعادی مانند «سرمایه انسانی جهادی» و «انگیزش هویتی–آرمانی» را نیز برجسته ساخته است؛ ابعادی که در بسیاری از مدل‌های متعارف انگیزش کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش از منظر نظری نشان می‌دهد که تبیین انگیزش کارکنان دولت در ایران بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی، دینی و هویتی، تصویری ناقص از سازوکارهای انگیزشی به دست می‌دهد. از منظر کاربردی نیز نتایج حاکی از آن است که تقویت انگیزش کارکنان دولت صرفاً از طریق مشوق‌های مادی یا اصلاحات اداری امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند معنابخشی به کار اداری، تقویت رهبری الهام‌بخش، نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت جهادی و ایجاد پیوند میان هویت حرفه‌ای کارکنان و آرمان‌های متعالی نظام اسلامی است. در این چارچوب، مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی می‌تواند به‌عنوان منبعی الهام‌بخش برای بازطراحی سیاست‌های منابع انسانی و ارتقای کارآمدی حکمرانی در بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به ابعاد شناسایی‌شده در الگوی انگیزش کارکنان دولت مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، پیشنهادهای عملی زیر برای به‌کارگیری این الگو در سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود:

- **مبتنی بر بعد انگیزش معنوی–اخلاقی؛** گنجاندن دوره‌های کوتاه «اخلاق حرفه‌ای و خدمت عمومی» در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، تدوین منشور اخلاقی مبتنی بر ارزش‌هایی مانند امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری، و قرار دادن شاخص‌های پایبندی به اخلاق اداری در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان.
- **مبتنی بر بعد انگیزش خدمتی–اجتماعی؛** ایجاد سازوکارهای منظم دریافت بازخورد ارباب‌رجوع (مانند سامانه‌های نظرسنجی و صندوق پیشنهادها)، برگزاری جلسات دوره‌ای بررسی مسائل مراجعان در واحدهای اداری، و اختصاص بخشی از ارزیابی عملکرد کارکنان به میزان رضایت مراجعان از خدمات ارائه‌شده.

- **مبتنی بر بعد سرمایه انسانی جهادی**؛ شناسایی و تقدیر از کارکنان فعال در حل مسائل سازمانی، ایجاد گروه‌های کاری داوطلبانه برای حل مشکلات فوری سازمان، و در نظر گرفتن امتیازهای تشویقی در ارتقا و پاداش برای کارکنانی که ابتکار عمل و تلاش مضاعف در انجام مأموریت‌ها نشان می‌دهند.
- **مبتنی بر بعد فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش**؛ برگزاری جلسات گفت‌وگوی منظم میان مدیران و کارکنان برای طرح مسائل کاری، ایجاد نظام شفاف قدردانی از عملکرد مطلوب کارکنان، و آموزش مدیران در زمینه سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی برای تقویت اعتماد سازمانی.
- **مبتنی بر بعد انگیزش هویتی–آرمانی**؛ برگزاری نشست‌های سازمانی برای معرفی تجربه‌های موفق خدمت‌رسانی، انتشار روایت‌های کوتاه از کارکنان موفق در حل مشکلات مردم در رسانه‌های داخلی سازمان، و استفاده از الگوهای الهام‌بخش خدمت عمومی در برنامه‌های فرهنگی سازمان به‌منظور تقویت هویت حرفه‌ای کارکنان.

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود. از آنجا که داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب و بر اساس تحلیل مطالعات پیشین استخراج شده‌اند، یافته‌ها متکی بر منابع موجود بوده و ممکن است برخی ابعاد مرتبط با موضوع در مطالعات بررسی‌شده منعکس نشده باشد که به منظور کاهش این محدودیت، تلاش شد با جست‌وجوی نظام‌مند و بررسی منابع علمی معتبر، طیف متنوعی از مطالعات مرتبط مورد تحلیل قرار گیرد. در آخر پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده الگوی ارائه‌شده با استفاده از روش‌های کمی و از طریق طراحی پرسشنامه و مدل‌یابی معادلات ساختاری در میان کارکنان سازمان‌های دولتی مورد آزمون قرار گیرد. همچنین انجام مطالعات میدانی در سازمان‌های مختلف می‌تواند به بررسی میزان تعمیم‌پذیری و کارآمدی این الگو کمک نماید.

کتاب‌نامه

احمدی، مهدی، حقیقی، علی‌اصغر، موسوی، زهرا، و علیمحمدی، فاطمه. (۱۴۰۲). طراحی الگوی بالندگی سازمان‌های آموزشی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی .فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دانشگاه فرهنگیان، ۱۰(۳)، ۱-۲۶.

اسکندری، کریم، عرفای‌جمشیدی، شادی، و عرفای‌جمشیدی، شیدا. (۱۴۰۲). طراحی الگوی خودمدیریتی با تأکید بر مکتب فکری شهید حاج قاسم سلیمانی با رویکرد تحقق حاکمیت منابع انسانی .فصلنامه علمی حکمرانی متعالی، ۴(۱)،۹-۳۴.

پهلوان‌شریف، محمدامین، و ملک‌پور، هادی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید قاسم سلیمانی. در مجموعه مقالات دومین همایش بین‌المللی گام دوم انقلاب اسلامی: مکتب شهید سلیمانی؛ الگوی تربیت مدیران جهادی تمدن‌ساز در جمهوری اسلامی ایران ، ۳۲۱–۳۴۲.

حاجی‌پور، محمد، و امیرخانی، طیبه. (۱۴۰۰). مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها .فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۴(۱)، ۷-۳۲.

حکمت، شاهرخ، اسلامی، اسماعیل.(۱۴۰۱). مقایسه سنجشی و تحلیلی وجوه اشتراک سربازان راه سردار شهید قاسم سلیمانی و سردار شهید مالک اشتر نخعی، فصلنامه علمی ادبیات تطبیقی، ۱۶(۶۲)، ۱۹۷ – ۲۲۱.

دانشگاه عالی دفاع ملی (۱۴۰۲). گزارش حکمرانی مقاومت در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی.

درتاج، فرزاد، رجبیان ده‌زیره، محمد، ده‌یادگاری، سیدمحمدجواد، و درتاج، فاطمه. (۱۴۰۳). تبیین الگوی مدیریت جهادی حاج قاسم در دوران دفاع مقدس .فصلنامه مکتب درس‌آموز حاج قاسم سلیمانی، ۱(۱)، ۵۱-۶۸.

دهقانی پوده، علی، و پاشایی هولاسو، محمد. (۱۳۹۹). طراحی الگوی خودمدیریتی با تأکید بر مکتب فکری شهید حاج قاسم سلیمانی .فصلنامه مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح، ۶(۳)، ۷-۳۶.

رجبی، محمد.(۱۳۹۹). شاخص های مکتب شهید سلیمانی در اندیشه آیت الله العظمی خامنه ای(مدظله العالی)، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی ، ۱۷(۵۵)، ۳۱-۵۶.

رحیم‌نیا، فتح‌الله، و حاتمی، محمد. (۱۳۹۰). مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها .فصلنامه مدیریت دولتی، ۳(۵)، ۷-۳۰.

رضائیان، علی.(۱۳۹۹). حکمرانی دینی و فرهنگ مقاومت در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی .تهران: دانشگاه امام صادق(ع)، مرکز پژوهش‌های مدیریت و حکمرانی.

رنجبریان، رسول.(۱۴۰۰). طراحی الگوی تربیت کننده مدیران جهادی در مکتب شهید سلیمانی، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی ، ۱۷(۵۹)، ۹-۳۷.

ساری، مرضیه، طاهری‌گودرزی، حجت، و مهدیان، محمدجعفر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی بالندگی سازمان‌های آموزشی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تهران)، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، دوره ۳۱.

قاسمی، علیرضا، سبزی، سیدحسن، و اسماعیلی، محمد. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید قاسم سلیمانی .فصلنامه مدیریت راهبردی در نیروهای مسلح، ۱۰(۱)، ۱-۳۲.

قراباغی، میثم، ازگلی، محمد.(۱۳۹۹). واکاوی سبک رهبری سردار شهید حاج قاسم سلیمانی الگوی متعالی رهبری خدمتگزار ، نشریه علمی مدیریت اسلامی، ۲۸(۴)، ۱۱۳-۱۳۹.

قربانی‌زاده، سمیه، نصیری، مجتبی، و حیدری، الهام. (۱۴۰۰). انگیزش کارکنان به‌عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی .فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، دانشگاه فردوسی مشهد،۳۲(۴)، ۱۲۷-۱۵۶.

مزینانی، مهدی.(۱۴۰۳). حکمرانی جهادی(درآمدی بر تحلیل اراده سیره سردار سلیمانی از دیدگاه اموزه های حکمرانی)، فصلنامه حکمرانی متعالی، ۵(۱۷)، ۲۷-۴۸.

معظمی گودرزی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). الگوی شهید سلیمانی در تعامل با جامعه‌داری خویشتن. پژوهشنامه انقلاب اسلامی، ۱۰(۳۸)، ۹-۳۸.

مفتح، محمدهادی؛ قاسمی، غلامعلی؛ کردنژاد، نسرین(۱۳۹۴). امکان‌سنجی نظریه حکمرانی خوب در جوامع اسلامی با تاکید بر جمهوری اسلامی ایران، حقوق اسلام وغرب، ۲(۲)، ۱۷۵-۱۵۱.

مقیمی، سیدمحمد.(۱۳۹۹). رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی ، نشریه علمی مدیریت اسلامی، ۲۸(۴)، ۳۳-۹۲.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., … & De Vivo, P. (2013). Public Service Motivation Across Countries: Testing Measurement Invariance. Public Administration Review, 73(5), 81–95.

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer Publishing Company.

Vandenabeele, W. & Jager, J. (2020). Public Service Motivation and Institutional Contexts: A Comparative Approach. International Review of Administrative Sciences, 86(1), 35–52.

Yanti, N. M. Y. W. A., & Dwirandra, A. (2019). The effect of profitability in income smoothing practice with good corporate governance and dividend of payout ratio as a moderation variable. International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 6(2), 12-21.