Identifying and analyzing the ascenders of civil rights in the administrative system

Rasool Motazedian[1], Roya Ahmadabadi[2]
1. PhD. student in Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. motazedianr@yahoo.com
2. Master's degree in executive management (strategic), Payam Noor University, Tehran, Iran (corresponding author) royaahmadabadi@gmail.com

Date Received 2022/04/08
Date of correction2022/7/16
Date of Release 2022/07/28

The civil charter, known as civil rights in the administrative system in Iran, follows the ensuring of better governance via citizen participation and provides a basis for accountability, transparency, and better services. Implementation of the civil rights ratification in the administrative system since 1396 has encountered several challenges. Therefore, there has always been a need for revision of managerial approaches and utilization of new tools for planning based on the most influencing factors. The purpose of this study is to identify and analyze the most important ascenders of civil rights in the administrative system. To achieve this goal, data required to conduct research have been gathered first through library studies and then interviews with experts. In the beginning, a list of 48 effective ascenders of civil rights in the administrative system is studied. Then, 15 of these factors have been selected as important ascenders for measuring their impact and effectiveness in the matrix of interactions by "Delphi" methods. By analyzing Mic Mac software outputs, the impact and effectiveness of each of the selected ascenders are determined. According to this analysis, empowerment factors for citizens, the will of politicians, political open space, and social networks were identified as the key ascender that have the greatest impact on civil rights in the administrative system.

Key words: Civil rights, Public administration, Ascenders, Interactions analysis

Copyright© 2021, the Authors This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the AttributionNonCommercial terms.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

فصلنامه حقوق اداری
سال نهم، تابستان ۱۴۰۱، شماره ۳۱
مقاله علمی پژوهشی

شناسایی و تحلیل پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری

رسول معتضدیان[۱]، رؤیا احمدآبادی[۲]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹
تایخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۶

چکیده

منشور شهروندی، که در ایران با عنوان «حقوق شهروندی در نظام اداری» شناخته می‌شود، به دنبال تضمین حکمرانی بهتر از طریق ارتقاء مشارکت شهروندان و فراهم آوردن پایه‌ای برای پاسخگویی، شفافیت و ارائه خدمات بهتر است. اجرایی شدن تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری از سال ۱۳۹۶ همواره با چالش‌هایی روبه رو بوده، بنابراین آنچه مورد نیاز است تجدید نظر در رویکردهای مدیریتی و به کارگیری ابزارهای جدید برای برنامه‌ریزی مبتنی بر مهمترین عوامل اثرگذار است. هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل مهمترین پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری است. برای دستیابی به این هدف داده‌های مورد نیاز برای انجام پژوهش ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه با خبرگان گردآوری شده‌اند. ابتدا فهرستی شامل ۴۸ پیشران مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری تهیه و با استفاده از روش دلفی ۱۵ پیشران مهم انتخاب شد که برای سنجش میزان تاثیرگذاری و تأثیر پذیری آنها در ماتریس اثرات متقابل وارد شدند. با تحلیل خروجی نرم‌افزار میک‌مک، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از پیشران‌ها مشخص شد. بر این اساس عوامل توانمندسازی شهروندان، اراده سیاستمداران، فضای باز سیاسی و شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان پیشران‌های کلیدی که دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری بر حقوق شهروندی در نظام اداری هستند، شناسایی شدند.

کلمات کلیدی: حقوق شهروندی، مدیریت دولتی، پیشران‌ها، تحلیل اثرات متقابل

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. motazedianr@yahoo.com
۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک)، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول) royaahmadabadi@gmail.com

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

مقدمه

ارائه خدمت به مردم بخش ذاتی بودجه دولت و خط‌مشی عمومی است. تقاضای جامعه برای خدمات عمومی رو به افزایش است و دولت‌ها با محدودیت منابع مواجه‌اند. تقاضا برای ارزش بیشتر است، بدین معنا که خدمات بهتر با هزینه کمتر ارائه شوند. انتخاب روشن است، دولت‌ها باید بهره‌وری و کیفیت خدمات را افزایش دهند یا خدمات را کاهش دهند. به طور همزمان دریافت‌کنندگان خدمت به‌طور فزاینده‌ای انتظار دارند در طراحی و ارائه خدمت مشارکت کنند (مک گویر[1]، ۲۰۰۱: ۱). همه این‌ها فشاری برای تغییر در بودجه‌ریزی و ارائه خدمات عمومی هستند، به‌گونه‌ای که کارایی، اثربخشی و پاسخگویی را افزایش دهند. دولت‌ها با اصلاحات اداری به این فشارها پاسخ می‌دهند.

بنابراین می‌توان گفت، اصلاح نظام اداری با هدف بهبود ارائه خدمات عمومی، همیشه در دستورکار دولت‌ها بوده است و امروز اصلاحات اداری بسیار گسترده‌اند. به‌گونه‌ای که در کنار دولت‌ها، دیگر بازیگران مانند دانشگاهیان، اندیشکده‌ها، و بازیگران بین‌المللی مانند بانک جهانی نقش مهمی در فرایند اصلاحی بازی می‌کنند. در حقیقت، یک ائتلاف بزرگ در حمایت از دیکته کردن برنامه‌های اصلاحی شکل گرفته است. در کنار چارچوب‌های مفهومی پیشرفته که مدل‌های اصلاحی، استانداردها و بهترین اقدامات[2] را معرفی می‌کنند، به طور فعالانه‌ای انتقال و انتشار[3] آن‌ها را در مقیاس جهانی حمایت می‌کنند (صدیقی و همکاران[4]، ۲۰۱۹: ۱). از دهه ۱۹۸۰ مدیریت دولتی نوین برنامه اصلاحی بسیاری از کشورها شده است. هدف نهایی پارادایم مدیریت دولتی نوین، انتقال سیستم‌ها و فرهنگ‌های سازمانی به سمت حداکثرسازی کارایی سازمانی و رقابت است. از طریق بازارگرایی و رقابت، استفاده‌کنندگان خدمات (مشتریان) در مرکز توجه قرار می‌گیرند. برای رسیدن به این هدف، ابزارهای جدیدی استفاده شده است، یکی از این ابزارها منشور شهروندی است (توماسن و همکاران[5]، ۲۰۱۴: ۲). هدف منشور شهروندی تضمین حکمرانی بهتر از طریق ارتقاء مشارکت شهروندان و فراهم آوردن پایه‌ای برای پاسخگویی، شفافیت و ارائه خدمات بهتر است (کندو، ۲۰۱۸: ۱). منشور شهروندی در ایران با عنوان حقوق شهروندی در نظام اداری شناخته می‌شود که از سال ۱۳۹۵ با تصویب در شورای عالی اداری اجرایی شده است و هدف نهایی آن همچنان که در تصویب‌نامه آمده است، رفع تبعیض و ایجاد نظام اداری پاسخگو و کارآمد است. با این حال، در مسیر اجرایی شدن با چالش‌هایی مواجه است (سلیانی، فلاح‌زاده و معتضدیان، ۱۳۹۸) که هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تحلیل پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری است.

---

1. McGuire
2. Best Practices
3. Policy Transfer
4. Siddiquee
5. Thomassen

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

در راستای هدف پژوهش، ساماندهی مقاله بدین صورت است که در بخش نخست به بررسی ادبیات پژوهش پرداخته می‌شود. مباحثی که در ادبیات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از: بررسی الگوهای اصلاح نظام اداری، حقوق شهروندی در نظام اداری و پیشینه پژوهش. در بخش دوم به روش‌شناسی اختصاص دارد، بخش سوم به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود و در نهایت بخش آخر به بحث و نتیجه‌گیری اختصاص دارد.

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. سیر تحول در الگوهای اصلاح نظام اداری

مدیریت دولتی[1] وسیله‌ای برای بیان ارزش‌ها و ترجیحات شهروندان و جامعه به‌عنوان یک کل است. برخی از این ارزش‌ها و ترجیحات دائمی‌اند؛ اما برخی دیگر همچنان که جوامع تکامل می‌یابند، تغییر می‌کنند (بورگان[2]، ۲۰۰۷: ۷). مدل اداره امور عمومی سنتی[3] که بوروکراسی وبر (۱۹۴۶)، دوگانگی سیاست–اداره ویلسون (۱۸۸۷) و مدیریت علمی تیلور (۱۹۱۱)، تحت پوشش آن هستند (اُفلین[4]، ۲۰۰۷: ۳۵۴)، در دهه‌های اخیر، با تعدادی نیروی محیطی روبرو بوده است که عبارتند از: نخست، بخش عمومی بزرگ و پرهزینه تحت فشار قرار دارد که برنامه‌ها را کاهش دهد و یا کارایی را افزایش دهد. دوم، نوآوری‌های تکنولوژیکی در طول سال‌های اخیر، به‌خصوص توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات. سوم، جهانی‌شدن اقتصاد، با رقابت فزاینده روبه‌رو شده است. چهارم، لیبرال کردن بخش اقتصادی پیرو فشار زیاد بر خزانه ملی منتج از سوء مدیریت، فساد، ناکارآمدی در مدیریت، بی‌مهارتی بوروکراتیک. پنجم، در دنیای رقابتی، مردم کالاها و خدمات با کیفیتی را تقاضا می‌کنند (کلیم اله، علام و نور، ۲۰۱۲: ۵–۶).

از این رو، از دهه ۱۹۸۰ موج اصلاحات در بخش دولتی در کشورهای اروپایی (مشخصاً بریتانیا و نیوزیلند) و آمریکا شروع شد. این موج جدید توسط محققان مختلف با عناوین مختلفی نام‌گذاری شده است. پولیت[5] (۱۹۹۰) آن را مدیریت‌گرایی نامید، هود[6] (۱۹۹۱) مدیریت دولتی نوین، بارزلای[7] (۲۰۰۱) مدیریت دولتی مبتنی بر بازار یا پارادایم پست بوروکراتیک و آزبورن و گیبلر[8] (۱۹۹۳) دولت

1. Public Administrations
2. Bourgon
3. Old Public Administration
4. O'Flynn
5. Pollitt
6. Hood
7. Barzelay
8. Osborne and Gaebler

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

کارآفرین نامیدند. با این حال این موج اصلاحی با عنوان مدیریت دولتی نوین[1] شهرت یافته است (ون تایل و لئو[2]، ۲۰۰۲: ۱۳). که اساس آن به‌کارگیری منطق بازار در بخش دولتی است. اما به هر حال، برای بیشتر از ۱۵ سال، مدیریت دولتی نوین مورد انتقادات زیادی قرار گرفته است. یکی از این انتقادات تمرکز زیاد روی خروجی و کارایی است که اهمیت سایر ارزش‌های عمومی مانند برابری و ارزش‌های دموکراتیک را نادیده می‌گیرد (ریتر و کلنک[3]، ۲۰۱۹: ۲). به‌گونه‌ای که فردریکسون[4] (۱۹۹۹) بیان می‌کند کارایی به قیمت افزایش فساد و کاهش عدالت و مشروعیت حاکمیت به دست می‌آید، و این با استانداردهای اخلاقی همخوانی ندارد.

خدمات عمومی نوین[5] یک پارادایم دیگر در مدیریت دولتی است که در انتقاد به مدیریت دولتی نوین توسط دنهارت و دنهارت[6] (۲۰۰۰) مطرح گردید. منتقدین بر این نکته اشاره داشتند که مدیریت دولتی نوین تمرکز بر نتیجه فرای فرایندی دارد که اشاره بر حکمرانی قانون در دولت آمریکا دارد. تاکیدش بر مدیریت کارآفرینانه منجر به اختیارات بیش از اندازه اداری شده است و تمرکزش بر روی مشتری نقش شهروندان را بی‌ارزش ساخته است. خدمات عمومی نوین بر این پیش‌فرض است که حکمرانی بر روی شهروندان دموکراتیک ساخته می‌شود و مدیران دولتی به دنبال خدمت‌رسانی و توانمندسازی شهروندان هستند (دنهارت و دنهارت، ۲۰۰۰). دنهارت و دنهارت (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی مجدد خدمات عمومی نوین» این نتیجه‌گیری را ارائه می‌دهند که نه اصول خدمات عمومی نوین و نه اصول مدیریت دولتی نوین به یک پارادایم غالب تبدیل نشده‌اند. با این حال، خدمات عمومی نوین، و ایده‌ها و شیوه‌های سازگار با آرمان‌های آن، در تحقیقات مدیریت دولتی به طور فزاینده‌ای آشکار شده‌است (دنهارت و دنهارت، ۲۰۱۵).

هر یک از این پارادایم‌ها از تکنیک‌ها و ابزارهای جدیدی برای ارائه خدمات عمومی بهتر به شهروندان استفاده می‌کنند (کندو، ۲۰۱۸: ۱). یکی از ابزارهای مدیریت دولتی نوین به عنوان پارادایم ایجادکننده موج اصلاحی در دهه ۱۹۸۰، منشور شهروندی است که در ادامه به این موضوع پرداخته می‌شود.

۲-۱. حقوق شهروندی در نظام اداری

رضایت شهروندان از خدمات عمومی یک نگرانی دائمی در اصلاحات بخش عمومی بوده است. بسیاری از ابتکارات اصلاحی بخش عمومی به طور آشکار ارتباطی بین نیاز به اصلاح خدمات

1. New Public Managemen
2. Van Thiel & Leeuw
3. Reiter, R., & Klenk
4. Frederickson
5. New Public Service
6. Denhart & Denhart

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

عمومی، بهبود رضایت شهروندان از خدمات عمومی و حفظ یا احیای اعتماد به دولت برقرار می‌کنند. اصلاحات اداری در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، ایده رفتار با شهروندان به عنوان مشتری و خدمات عمومی مشتری‌محور را مطرح کردند. بدین معنا که فرایند ارائه خدمت را از خروجی متمایز می‌کنند و سعی می‌کنند یک تجربه خدمتی رضایت‌بخش را به مشتری ارائه دهند و دولت بوروکراتیک سنتی را به یک ماشین ارائه خدمت تبدیل کنند (فلین[1]، ۲۰۱۲: ۱۸). این رویکرد مشتری‌مدارانه در ابزارهای متعددی منعکس شده است تا کمک کنند خدمات عمومی بهتر ارائه شوند و به شهروندان و ارباب‌رجوعان کمک کنند تا اطمینان حاصل کنند که با آن‌ها به خوبی رفتار می‌شود. مثال‌هایی از چنین ابزارهایی عبارتند از: نظرسنجی برای بررسی آنچه شهروندان می‌خواهند، برقراری مکانیزم‌های رسمی دریافت شکایات، افزایش سریع مؤسسات بازرسی، ویژگی‌های دهه ۱۹۹۰ هستند (ون دی وال[2]، ۲۰۱۸: ۲۲۸). همچنین در دهه ۱۹۹۰، معرفی منشورهای شهروندی و مشتری را می‌توان یک واقعه بسیار نمادین دانست که نشانگر آن است که بخش دولتی به‌طور فزاینده‌ای رضایت شهروندان و مشتری را در مرکز توجه خود قرار داده است (کلارک[3]، ۲۰۰۰؛ توماسن و همکاران[4]، ۲۰۱۴).

در برنامه منشور شهروندی، کلمه شهروند بر شهروندان به‌طور فردی تمرکز می‌کند و کلمه منشور به عنوان یک قرارداد اجتماعی تعریف شده است. بسیاری از نویسندگان از جمله دروری[5] (۲۰۰۵)، تیلور[6] (۱۹۹۹) و تریتر[7] (۱۹۹۴) تاکید کرده‌اند که با ایجاد حق انتظار، منشور افراد را به‌عنوان مصرف‌کنندگان توانمند کرده است تا بر مبنای اطلاعات فراهم آورده شده در منشور تقاضای خدمت کنند. مندوزا[8] (۲۰۰۶) نیز برنامه منشور را به‌عنوان منبع اطلاعات در نظر می‌گیرد که افراد ضعیفی که به دنبال منابع اداری هستند را توانمند می‌کند. از این‌رو، منشور اصل حاکمیت مصرف‌کننده را در ارائه خدمات عمومی ضمیمه می‌کند.

بریتانیا در حوزه منشور شهروندی پیشگام است و در سال ۱۹۹۱ توسط دولت محافظه‌کار جان میجر[9] به عنوان یک برنامه از ابتکارات اصلاحی مدیریت دولتی نوین ارائه شد که در آغاز شش اصل عمده را برجسته می‌کرد: کیفیت- بهبود کیفیت خدمات؛ انتخاب- هر جایی که امکان پذیر باشد؛ استانداردها- مشخص کردن اینکه چه چیزی می‌توان انتظار داشت و چنانچه استانداردها رعایت

1. Flynn
2. Van de Walle
3. Clark
4. Thomassen et al
5. Drewry
6. Taylor
7. Tritter
8. Mendoza
9. John Major

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

نشدند چگونه باید عمل کرد؛ ارزش- برای پول مالیات‌دهندگان؛ مسئولیت‌پذیری- افراد و سازمان‌ها و... شفافیت- مقررات، رویه‌ها، برنامه‌ها و شکایات (شرما و آگنیهوتری[1]، ۲۰۰۱: ۷۳۳).

انتقاد وارده به برنامه منشور شهروندی معرفی شده توسط جان میجر این بود که علی‌رغم عنوان آن، شهروند در این منشور جایگاهی ندارد، بدین معنا که برنامه‌های توانمندسازی شهروندان و مکانیزم‌های به‌کارگیری مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های عمومی در منشور پیش‌بینی نشده است (دروری، ۲۰۰۵: ۲۳۰). این برنامه بعداً به‌وسیله دولت کارگر جدید تونی بلر[2] در ۱۹۹۸ تحت کمپین «اول خدمت[3]» تقویت شد (کندو، ۲۰۱۸: ۱) و نه اصل بدین شرح ارائه داد: تنظیم استانداردهای خدمتی، باز بودن و ارائه اطلاعات کامل، مشورت و درگیر کردن مردم، ترغیب دسترسی و ارتقاء انتخاب، رفتار منصفانه، وقتی اشتباهی رخ می‌دهد همه‌چیز را درست کنید، استفاده اثربخش از منابع، نوآوری و بهبود، همکاری با دیگر ارائه دهندگان خدمت (مک گویر، ۲۰۰۱: ۵۱۷).

از زمان معرفی منشور شهروندی در بریتانیا، بسیاری از کشورها با برنامه اصلاحی مدیریت دولتی نوین از منشور شهروندی استقبال کرده‌اند و آن را موضوع انتقال خط‌مشی قراردادهاند (صدیقی، ۲۰۱۹: ۱). مانند منشور خدمات عمومی[4] در فرانسه (۱۹۹۲)، منشور کاربران خدمات عمومی[5] در بلژیک (۱۹۹۲)، منشور ارباب‌رجوع[6] در مالزی (۱۹۹۳)، نخست مشتریان[7] در آمریکا (۱۹۹۴)، ابتکار استانداردهای خدمت[8] در کانادا (۱۹۹۵) منشور خدمت[9] در استرالیا (۱۹۹۷)، نخست مردم[10] در آفریقای جنوبی (۱۹۹۷)، منشور شهروندی[11] در هند (۱۹۹۷) و جدیداً منشور شهروندی در اتیوپی (۲۰۱۲).

اصلاح نظام اداری در ایران در قالب برنامه‌های تحول اداری، به هفت برنامه تحول اداری سال ۱۳۸۱ بر می‌گردد (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۳۹۷: ۳۹-۳۸). برنامه هفتم از هفت برنامه تحول اداری سال ۱۳۸۱، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری است. متناظر با این برنامه، طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در نودمین جلسه شورای عالی اداری در ۲۰ ماده در تاریخ ۱۳۸۱/۱/۲۵ تصویب شد. بنابراین می‌توان گفت، منشور

---

1. Sharma, A., & Agnihotri
2. Tony Blair
3. Service First
4. Charte des Services publics
5. La Charte des utilisateurs des Services publics
6. Client Charter
7. Customers First
8. Service Standards Initiative
9. Service Charter
10. People First
11. citizen's charter

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

شهروندی در نظام اداری ایران برای نخستین‌بار در قالب طرح تکریم مردم و جلب رضایت‌ارباب‌رجوع مورد توجه قرارگرفته است.

طرح تکریم از زمان تصویب تا سال ۱۳۹۳ در دستگاه‌های اجرایی ملاک عمل بوده و در سال ۱۳۹۳ پس از آسیب‌شناسی طرح تکریم و لزوم رفع آسیب‌های طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری از یک سو و لزوم بروزرسانی آن با توجه به نظریات جدید مطرح شده در زمینه مدیریت دولتی (نظریه خدمات عمومی نوین) از سوی دیگر، تهیه مصوبه حقوق شهروندی در نظام اداری در راستای بند هشتم نقشه راه اصلاح نظام اداری در دستور کار قرار گرفت و به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور در یکصد و هفتاد و هشتمین جلسه شورای عالی اداری در ۱۹ ماده در تاریخ ۱۳۹۵/۱۱/۹ به تصویب رسید.

۳-۱. پیشینه پژوهش

بسیاری از نویسندگان در مورد مفهوم «شهروندی» سوالاتی مطرح می‌کنند. در ابتکار منشور شهروندی، مفهوم کلمه شهروند روشن نیست و آن اشتباهی نامگذاری شده است، زیرا عباراتی مانند شهروند، ارباب جوع، مصرف کننده، مشتری و کاربر مترادف بکار می‌روند در حالی که در واقع معادل نیستند (تیلور، ۱۹۹۹؛ تری‌تر، ۱۹۹۴).

گروهی از نویسندگان به اشتراکات و افتراقات منشورهای شهروندی تمرکز کرده‌اند. شیاوو[1] (۲۰۰۰) بین دو منشور شهروندی ایتالیا و بریتانیا تمایز قائل می‌شود و بیان می‌کند که این منشورها عمیقاً مبتنی بر فرهنگ هستند. برای بهره‌مندی از مزایای منشور شهروندی در یک کشور بایستی فرهنگ و سبک مدیریتی در نظر گرفته شود. مک گویر (۲۰۰۱) در مقاله‌ای با عنوان منشورهای شهروندی-همگرایی جهانی یا تنوع ملی، به مقایسه منشورهای شهروندی در سه کشور استرالیا، انگلیس و آمریکا می‌پردازد. یکی از نتایج ضمنی این مقاله، وجود حمایت شدید مقامات سیاسی از برنامه‌های منشور شهروندی است، به گونه‌ای که در هر سه کشور در سطح کابینه و زیر نظر بالاترین مقام سیاسی این برنامه‌ها دنبال می‌شود. برای مثال در بریتاینا در کابینه واحدی تحت عنوان منشور شهروندی ایجاد شده بوده است. یکی از نتایج دیگر مداومت در این برنامه‌های اصلاحی است، به‌گونه‌ای که دولت‌های بعدی این برنامه‌ها را با کمی تغییرات دنبال می‌کرده‌اند و دیگری وجود برنامه‌های توانمندسازی شهروندان است. برای مثال در بریتانیا در دوره نخست‌وزیری تونی بلر، مدرسه خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشگاه بیرمنگام مسئول ایجاد پنل شهروندان با حداقل ۵۰۰ هزار نفر عضو می‌شود تا آموزش شهروندان را دنبال کند.

1. Schiavo

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

برخی از نویسندگان تلاش کرده‌اند بر انگیزه منشور از نقطه نظر سیاستمداران تاکید کنند. بر اساس نظر نیکوس[1] (۲۰۰۰) منشور به دولت کمک می‌کند تا بر بحران مشروعیت خود غلبه کند. کندو (۲۰۱۸) بیان می‌کند در بنگلادش، موفقیت‌آمیز بودن ابتکاری منشور شهروندی واقعاً کار سختی است. بوروکراسی در بنگلادش مهمترین مانع موفقیت آن محسوب می‌شود؛ زیرا گرایش طبیعی آن مقاومت در برابر تغییر و رد نوآوری‌ها است. تعهد سیاسی شدید و برنامه اصلاحات بلندمدت و مهمتر از آن، طرز تفکر مثبت بوروکراسی برای ارائه خدمات عمومی با محوریت شهروندان بسیار مهم است.

برخی دیگر از نویسندگان نیز به الزامات، آثار و پیامدهای اجرای منشور حقوق شهروندی پرداخته‌اند. فالکونر و رز[2] (۱۹۹۹) ادعا می‌کنند که سیستم منشور نتوانسته است شهروندان را به‌طور مستقیم به عنوان کاربر خدمات عمومی توانمند کند. هاک[3] (۲۰۰۵) بیان می‌کند که سیستم منشور نتوانسته در خدمت شهروندان عادی که از تبعیضات اجتماعی در کشورهای در حال توسعه مانند هندوستان رنج می‌برند مؤثر باشد. بانک جهانی[4] (۲۰۰۷) در گزارشی تحت عنوان توانمندسازی حاشیه‌نشینان به بررسی نقش سازمان‌های مردم نهاد پرداخته است. به عنوان مثال، قدرت مردم[5]، یک سازمان غیرحزبی مستقر در ایالت آندرا پرادش هند، در پاسخگویی بخش عمومی به شهروندان موفق بوده است. این سازمان بر افزایش آگاهی مردم در مورد منشورها، آگاهی آنها در مورد موضوعات وسیع حکمرانی خوب و ابزارهای مسئولیت‌پذیری، و شهروندان آموزش دیده برای توانمندسازی بازیگران طرف تقاضا تمرکز کرد. بر اساس نظر جَمیل[6] (۲۰۱۱) منشور شهروندی که بر پاسخگویی مقامات، مشارکت مردم در فرایندهای تصمیم‌گیری، و ارائه خدمت به‌گونه‌ای که نیازهای شهروندان را برآورده کند، تأکید می‌کند نیازمند شرایطی است که ارائه‌دهندگان خدمت و دریافت‌کنندگان خدمت دانش و آگاهی داشته باشند، توانمند باشند و به یکدیگر اعتماد کنند. توماسن و همکاران (۲۰۱۴) به توانمندسازهای منشور شهروندی می‌پردازند: ۱. رهبری- تعهد سیاستمداران و مدیران رده بالا به منشور شهروندی، دخالت ذینفعان؛ ۲. توانمند سازی مجریان- داشتن حمایت از طرف مجریان، داشتن اختیار برای عمل کردن؛ ۳. بهبود مداوم- یادگیری مداوم، صدای مشتریان، استفاده از ظرفیت‌ها، کنترل. سلیانی و همکاران (۱۳۹۸) نیز عوامل پایین بودن اعتقاد و ضعف در اراده مجریان، وجود نهادهای موازی در اجرای مفاد حقوق شهروندی در نظام اداری، عدم استقرار

1. Nikos
2. Falconer and Ross
3. Haque
4. World Bank
5. People's Power
6. Jamil

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

کامل دولت الکترونیک، عدم امکان مقایسه‌پذیری با استانداردهای جهانی و پایین بودن اعتماد عمومی به نظام اداری را به عنوان چالش‌های اجرای حقوق شهروندی در نظام اداری بیان کرده‌اند.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که با وجود پژوهش‌های انجام شده در باب حقوق شهروندی، هنوز این بحث به غنای نظری نرسیده و ابعاد مختلف آن مانند متغیرهای مؤثر بر اجرای منشور حقوق شهروندی ازجمله ابعاد نظری این مفهوم هستند که بایستی مورد توجه قرار گیرند. لذا در این پژوهش سعی شده است با رویکرد آینده‌پژوهانه مهمترین پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری مورد شناسایی قرار گیرد تا در برنامه‌ریزی‌های آتی ملاک عمل بوده و نقش موثرتری را برای فائق آمدن بر چالش‌های اجرای آن ایفا نماید.

۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی و از نظر رویکرد، توصیفی به شمار می‌رود. مرور ادبیات و مصاحبه نیمه ساختار یافته روش‌های اصلی گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر هستند. لازم به ذکر است مبنای انتخاب خبرگان پژوهش، آشنایی با مفاهیم حقوق شهروندی و نظام اداری بوده است. پس از انتخاب خبرگان، در مرحله مصاحبه ابتدا موضوع پژوهش معرفی و سپس این سؤال مطرح می‌شد که از نظر آن‌ها پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری کدامند؟ همچنین به‌منظور جهت دادن به مصاحبه از نیروهای کلیدی استخراج شده از ادبیات نیز استفاده می‌شد، بدین صورت که این نیروهای کلیدی در اختیار آن‌ها قرار داده می‌شد و این سؤال مطرح می‌شد که آیا عوامل دیگری می‌توانند به عنوان پیشران در این حوزه نقش بازی کنند؟

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل اثرات متقابل و از نرم‌افزار میک مک[1] استفاده شده است. تکنیک‌های تحلیل اثرات متقابل برای تعیین زنجیره مهم وقایع احتمالی و میزان تغییر احتمال وقوع دیگر رویدادها با وقوع هر رویداد احتمالی، مورد استفاده قرار می‌گیرند (گردن و هیوارد[2]، ۱۹۶۸). در ماتریس اثرات متقابل، پیشران‌های موجود را در سطرها و ستون‌ها جای می‌دهند؛ بدین ترتیب پیشران‌های سطرها تأثیرگذار و پیشران‌های ستون‌ها تأثیرپذیرند (گوده[3]، ۲۰۰۶: ۶۱). برای تشخیص تأثیرات و میزان ارتباط میان متغیرها از پنل خبرگی استفاده می‌شود که در این پژوهش از یک پنل خبرگی متشکل از ۵ نفر از صاحب‌نظران استفاده شده است. همچنین، در تحلیل تأثیرات متقابل، میزان تأثیرات با اعداد بین صفر تا سه سنجیده می‌شود (آسن و آسن[4]، ۲۰۰۷: ۶۴۴-۶۲۷).

1. MicMac
2. Gordon & Haywar
3. Godet
4. Asan & Asan,

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

بدین صورت که: عدد «صفر» به معنای «بدون تأثیر»؛ عدد «یک» به معنای «تأثیر ضعیف»؛ عدد «دو» به معنای «تأثیر متوسط»؛ و در نهایت عدد «سه» به معنای «تأثیر زیاد» هستند.

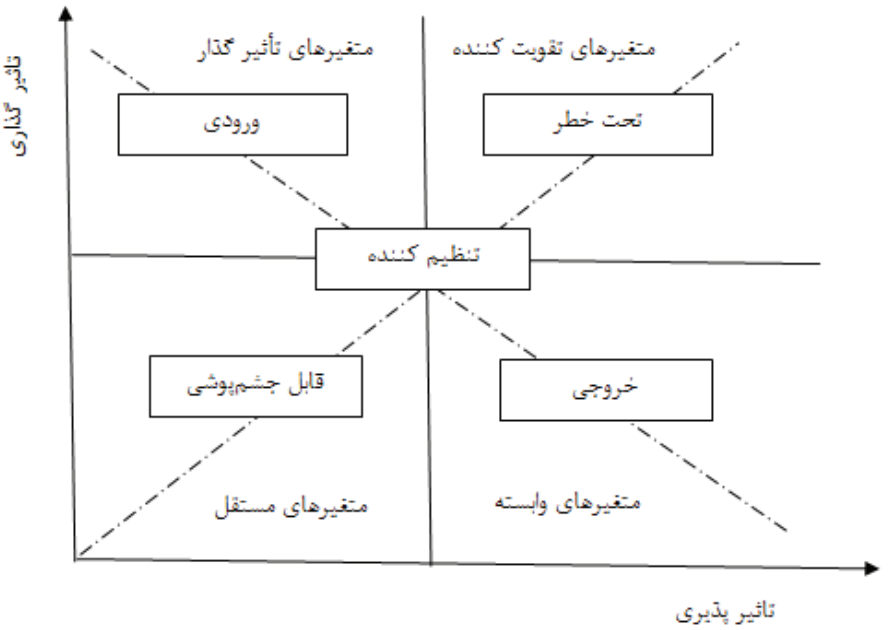
بر اساس نمودار تأثیرپذیری و تأثیرگذاری می‌توان کل متغیرها به پنج دسته تقسیم می‌شوند (آسن و آسن[1]، ۲۰۰۷: ۶۳۷):

- متغیرهای تأثیرگذار[2] دارای نفوذ زیاد اما ارزش وابستگی کم هستند. آن‌ها می‌توانند به عنوان متغیرهای تعیین کننده[3] بیان شوند.
- متغیرهای وابسته[4] وابستگی بالا اما ارزش نفوذ کم دارند. آن‌ها می‌توانند به عنوان متغیرهای نتیجه[5] مورد بررسی قرار گیرند.
- متغیرهای تقویت‌کننده[6] ارزش وابستگی و نفوذ بالایی دارند. آن‌ها می‌توانند به عنوان متغیرهای بحرانی (تحت خطر)[7] بیان شوند.
- متغیرهای مستقل[8] مقادیر و وابستگی کم دارند. آن‌ها نسبتاً بی‌ارتباط با سیستم هستند و بنابراین قابل جشم‌پوشی[9] هستند.
- متغیرهای تنظیم کننده[10] متغیرهای نسبتاً تأثیرگذار و / یا وابسته هستند. دشوار است که چیزی را از قبل درباره تکامل آن‌ها بیان کنیم.

1. Asan & Asan,
2. Influential
3. Determinant
4. Dependent
5. Result
6. Relay
7. Stake
8. Independent
9. Excluded
10. Regulator

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]



شکل ۱. جایگاه متغیرها و عوامل در نمودار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (ویلاکورتا و همکاران[1]، ۲۰۱۴: ۲۱)

۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

۳-۱. شناسایی پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری

با توجه به بررسی مطالعات و استفاده از نظرات خبرگان، عوامل مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری جمع‌آوری شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از بررسی نظرات خبرگان، برخی عوامل کنار گذاشته شد و برخی اضافه شدند و در نهایت به تعداد ۴۸ عامل دست یافته شد. در مرحله بعد این عوامل به صورت عوامل کلیدی در قالب «پرسشنامه پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری» در آمد و در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به نظر متخصصان برخی عوامل مشابه ترکیب و عوامل غیر مؤثر حذف و در نهایت ۱۵ پیشران انتخاب شدند.

1. Villacorta

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان

مشارکت‌کننده	جنسیت	سن	تحصیلات	شغل	سابقه کار
۱	زن	۳۰	کارشناسی ارشد	کارشناس راهبری سازمان اداری و استخدامی کشور	۵
۲	مرد	۵۱	دکتری	استاد دانشگاه علامه طباطبایی	۱۲
۳	زن	۳۴	دانشجوی دکتری	کارشناس راهبری سازمان اداری و استخدامی کشور	۶
۴	مرد	۵۶	دکتری	استاد دانشگاه شهید بهشتی	۲۲
۵	مرد	۴۷	دانشجوی دکتری	رئیس گروه صیانت از حقوق مردم در سازمان اداری و استخدامی کشور	۲۳
۶	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	رئیس گروه هماهنگی دفاتر بازرسی، رسیدگی به شکایات و صیانت از حقوق مردم	۱۳
۷	مرد	۴۳	دکتری	رئیس امور بازرسی، رسیدگی به شکایات و صیانت از حقوق مردم سازمان اداری و استخدامی کشور	۱۶
۸	مرد	۵۷	دانشجوی دکتری	معاون حقوقی، مجلس و نظارت	۳۰
۹	مرد	۳۴	دانشجوی دکتری	مدیر کل دفتر ارتباطات مردمی نهاد ریاست جمهوری	۸
۱۰	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	سخنگوی وزارت کشور	۲۲
۱۱	زن	۵۳	کارشناسی ارشد	دستیار رئیس جمهور در امور حقوق شهروندی	۲۶
۱۲	زن	۳۷	کارشناسی ارشد	عضو فعال در NGO	۱۳
۱۳	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	عضو فعال در NGO	۱۸

جدول ۲. پیشران‌های نهایی حقوق شهروندی در نظام اداری

ردیف	پیشران‌های اصلی	اختصار
۱	توانمند سازی شهروندان	شهروندان
۲	فضای باز سیاسی	فضای باز
۳	دولت الکترونیک	الکترونیک
۴	اراده سیاستمداران	اراده
۵	فرهنگ مطالبه گری	فرهنگ
۶	بوروکراسی پذیرای تغییر	بوروکراسی
۷	وضعیت اقتصادی	اقتصاد
۸	سرمایه اجتماعی	سرمایه
۹	سواد دیجیتال	سواد

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

۱۰	قوانین حامی حقوق شهروندی	قوانین
۱۱	توانمند سازی مجریان	مجریان
۱۲	شفافیت	شفافیت
۱۳	فهم مشترک از حقوق شهروندی	فهم
۱۴	شبکه‌های اجتماعی	شبکه
۱۵	بهبود مداوم	بهبود

با توجه به پیشران‌های نهایی، ماتریسی ۱۵×۱۵ از عوامل تشکیل شد که در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت. اثرات متقابل عوامل با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی صددرصدی برخوردار شده‌اند که روایی بالای پرسشنامه را نشان می‌دهد. درجه پرشدگی ماتریس ۴۳/۵ درصد است که نشان می‌دهد که بیش از ۴۰ درصد موارد پیشران‌ها بر یکدیگر تأثیر داشته‌اند. از مجموع ۲۲۵ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، تعداد ۱۲۷ رابطه صفر بوده که نشان دهنده عدم تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری عوامل از یکدیگر است. تعداد ۴۱ رابطه ۱ می‌باشد و نشان دهنده رابطه ضعیف است. عدد ۲ دارای ۳۸ تکرار است که نشان‌دهنده تأثیرگذاری نسبتاً متوسط است و در نهایت عدد ۳ با ۱۹ بار تکرار که نشان دهنده روابط پیشران‌ها با تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا است. جدول ۲ داده‌های اولیه ماتریس اثرات متقابل را نشان می‌دهد:

جدول ۳. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس اثرات متقابل

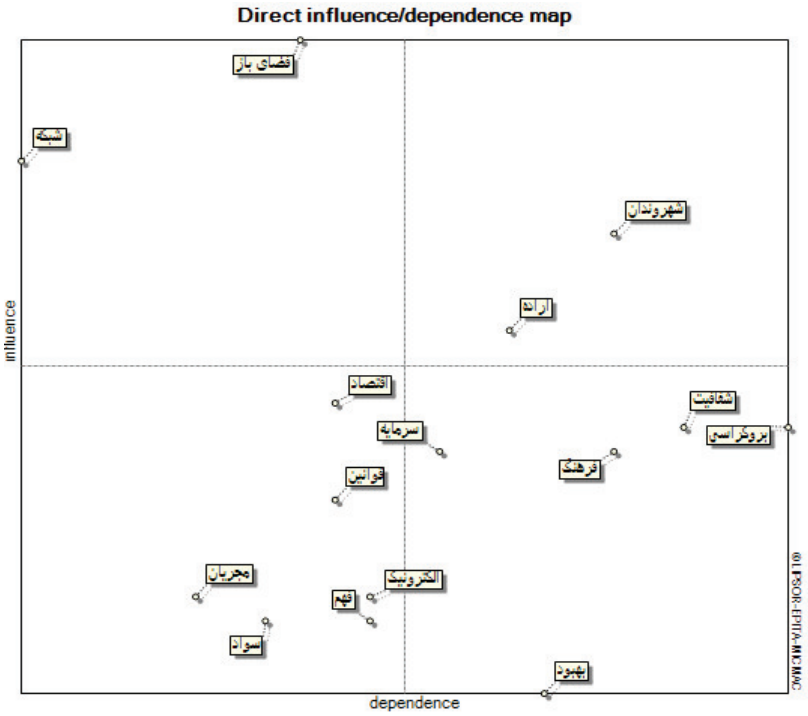
اندازه ماتریس	تعداد چرخش	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درجه پرشدگی
۱۵	۲	۱۲۷	۴۱	۳۸	۱۹	۲۲۵	۴۳/۵

۲-۳. تحلیل سیستم (پایداری یا ناپایداری)

همانگونه که بیان شد نحوه پراکنش متغیرها در نمودار پایداری یا ناپایداری سیستم را مشخص می‌کند. با توجه به خروجی سیستم که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، پراکندگی پیشران‌های تأثیرگذار بر حقوق شهروندی در نظام اداری نشان دهنده وضعیت ناپایدار سیستم است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]



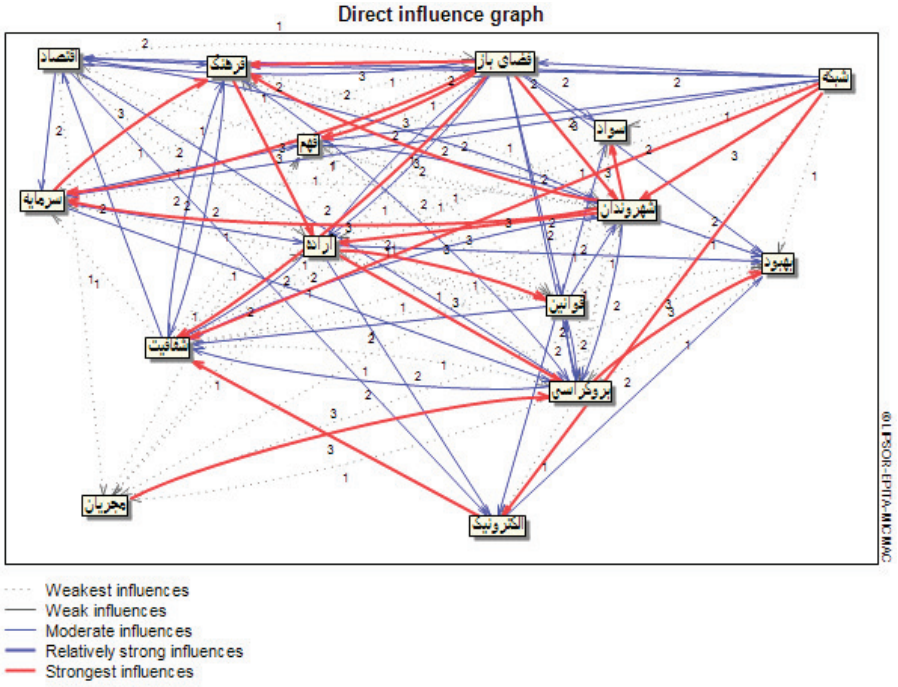
شکل ۳. پراکندگی عوامل و جایگاه آن‌ها در محور تاثیرگذاری-تاثیرپذیری

شکل ۴ نشان‌دهنده روابط بین متغیرها است. بدین معنا که میزان تأثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر مشخص شده است. بر این اساس تأثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر از حالت بسیار ضعیف تا بسیار قوی درجه‌بندی شده است. خطوط قرمز نشان دهنده تأثیرگذاری بسیار قوی متغیرها بر یکدیگر هستند. همچنین جهت فلش‌ها نیز نشان دهنده این است که کدام متغیر بر دیگری تأثیر دارد.

نرم‌افزار میک مک روابط بین عوامل را به توان ۲، ۳، ۴، ۵ ... می‌رساند تا بر این اساس اثرهای غیر مستقیم عوامل بر یکدیگر سنجیده شود. هر چه میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری یک عامل بیشتر باشد، احتمال قرارگیری عامل در منطقه ریسک و هدف بیشتر است و بنابراین عامل کلیدی محسوب می‌شود.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]



شکل ۴. نقشه روابط مستقیم بین عوامل

۳-۳. تعیین تأثیر عوامل بر یکدیگر

در مجموع در سیستم دو نوع روابط مستقیم و غیر مستقیم بین عوامل وجود دارد. در تحلیل صفحه پراکنش عوامل، می‌توان این عوامل را شناسایی کرد. در کل در تحلیل نمودار پراکندگی متغیرها می‌توان پنج دسته متغیر در سیستم را شناسایی کرد: متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای تقویت کننده، متغیرهای وابسته، متغیرهای مستقل و متغیرهای تنظیمی (آسن و آسن، ۲۰۰۷: ۶۳۷). نتایج تحلیل پیشران‌های کلیدی بر اساس نمودار پراکندگی عبارتند از:

جدول ۴. جایگاه هر یک از عوامل در نقشه تأثیرگذاری-تأثیر پذیری

ردیف	طبقه‌بندی	عوامل کلیدی
۱	عوامل تأثیرگذار	فضای باز سیاسی، شبکه‌های اجتماعی
۲	عوامل تقویت کننده	توانمندسازی شهروندان، اراده سیاستمداران
۳	عوامل وابسته	شفافیت، فرهنگ مطالبه‌گری، سرمایه اجتماعی، بهبود مداوم، بوروکراسی پذیرای تغییر
۴	عوامل مستقل	قوانین حامی حقوق شهروندی، وضعیت اقتصادی، فهم مشترک از حقوق شهروندی، توانمندسازی مجریان، سواد دیجیتال، دولت الکترونیک
۵	عوامل تنظیمی	---

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

با توجه به نمودار حاصل از تحلیل اثرات متقابل (شکل‌های ۳ و ۴) و همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، عوامل «فضای باز سیاسی» و «شبکه‌های اجتماعی» به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار بر حقوق شهروندی در نظام اداری شناسایی شده‌اند. این دسته از عوامل منتهی‌الیه شمال غربی نمودار مشاهده می‌شوند. این دسته از عوامل توان تأثیرگذاری بالایی بر کل سیستم دارند. عوامل «توانمندسازی شهروندان» و «اراده سیاستمداران» متغیرهای تقویت کننده هستد که در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند. این متغیرها به دو دسته متغیرهای ریسک و هدف تقسیم می‌شوند و ویژگی اصلی آن‌ها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیاد است. عوامل «شفافیت»، «فرهنگ مطالبه‌گری»، «سرمایه اجتماعی»، «بهبود مداوم» و «بوروکراسی پذیرای تغییر» که در ربع جنوب شرقی نمودار قرار دارند، تأثیرپذیری بالایی از سایر عوامل دارند. در ربع جنوب غربی نمودار عوامل «قوانین حامی حقوق شهروندی»، «وضعیت اقتصادی»، «فهم مشترک از حقوق شهروندی»، «توانمندسازی مجریان»، «سواد دیجیتال»، «دولت الکترونیک» قرار دارند که دارای استقلال بیشتر و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری نسبت به کل سیستم هستند.

٤-۳. میزان تاثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل بر یکدیگر

در جدول ۴ میزان اثرگذاری و اثرپذیری ۱۵ پیشران اصلی به صورت مستقیم و غیر مستقیم مشخص شده است. تمامی پیشران‌ها با میزان و همچنین رتبه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها در این جدول آمده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

جدول ۵. مقادیر اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیر مستقیم پیشران‌ها

پیشران‌ها	اثرات مستقیم				اثرات غیر مستقیم			
	اثرگذاری		اثرپذیری		اثرگذاری		اثرپذیری	
توانمند سازی شهروندان	۲۰	۳	۱۷	۳	۲۱۱۶	۳	۱۸۲۵	۶
فضای باز سیاسی	۲۸	۱	۸	۱۱	۳۳۶۰	۱	۸۷۴	۱۳
دولت الکترونیک	۵	۱۱	۱۰	۸	۵۰۴	۱۲	۹۵۰	۹
اراده سیاستمداران	۱۶	۴	۱۴	۶	۱۸۵۴	۴	۱۹۴۵	۵
فرهنگ مطالبه‌گری	۱۱	۸	۱۷	۴	۱۴۸۸	۸	۲۰۹۱	۴
بوروکراسی پذیرای تغییر	۱۲	۷	۲۲	۱	۱۰۴۴	۱۰	۲۸۳۳	۱
وضعیت اقتصادی	۱۳	۵	۸	۱۲	۱۶۹۵	۶	۹۰۸	۱۱
سرمایه اجتماعی	۱۱	۹	۱۳	۷	۱۵۶۶	۷	۱۴۳۸	۸
سواد دیجیتال	۴	۱۳	۷	۱۳	۳۲۶	۱۴	۹۰۲	۱۲
قوانین حامی حقوق شهروندی	۹	۱۰	۹	۱۰	۱۳۲۷	۹	۱۴۷۰	۶
توانمند سازی مجریان	۵	۱۲	۵	۱۴	۳۵۹	۱۳	۷۵۳	۱۴
شفافیت	۱۲	۶	۱۹	۲	۱۷۶۶	۵	۲۲۳۱	۲
فهم مشترک از حقوق شهروندی	۴	۱۴	۱۰	۹	۷۸۷	۱۱	۹۴۵	۱۰
شبکه‌های اجتماعی	۲۳	۲	۰	۱۵	۳۰۹۱	۲	۰	۱۵
بهبود مداوم	۱	۱۵	۱۵	۵	۹۰	۱۵	۲۲۰۸	۳

٤. بحث

۱-٤. توانمند سازی شهروندان: از نظر خبرگان توانمندسازی شهروندان تأثیر بسزایی بر حقوق شهروندی در نظام اداری دارد. در این باره تیلور (۱۹۹۹)، تری‌تر (۱۹۹۴ و فالکونر و رز (۱۹۹۹) بر عامل توانمندی شهروندان اشاره کرده‌اند. بر اساس نظر جمیل (۲۰۱۱) منشور شهروندی که بر پاسخگویی مقامات، مشارکت مردم در فرایندهای تصمیم‌گیری، و ارائه خدمت به گونه‌ای که نیازهای شهروندان را برآورده کند، تأکید می‌کند، نیازمند شرایطی است که ارائه‌دهندگان خدمت و دریافت‌کنندگان خدمت دانش و آگاهی داشته باشند، توانمند باشند و به یکدیگر اعتماد کنند.

۲-٤. فضای باز سیاسی: می‌توان گفت مشارکت شهروندان در امور عمومی حاصل دانش شخصی، اعتماد و تبلیغات است. به این معنا که در مورد موضوعاتی که شهروندان دانش و تجربه دست اولی دارند به دانش شخصی خود اعتماد می‌کنند و در موضوعات پیچیده به احزاب و نخبگان سیاسی. درعین‌حال تبلیغات نیز به ذهن آنها شکل می‌دهد. ازاین‌رو وجود جامعه مدنی، رسانه‌ها و احزاب قوی و پاسخگو بسیار مهم است. در همین رابطه بر اساس گزارش بانک جهانی (۲۰۰۷) در زمینه توانمند-سازی حاشیه‌نشینان، به بررسی نقش سازمان‌های مردم نهاد پرداخته است. به عنوان مثال، قدرت

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

مردم، یک سازمان غیرحزبی مستقر در ایالت آندرا پرادش هند، در پاسخگویی بخش عمومی به شهروندان موفق بوده است. این سازمان بر افزایش آگاهی مردم در مورد منشورها، آگاهی آنها در مورد موضوعات وسیع حکمرانی خوب و ابزارهای مسئولیت‌پذیری، و شهروندان آموزش دیده برای توانمندسازی بازیگران طرف تقاضا تمرکز کرد.

۳-٤. شبکه‌های اجتماعی: در این زمینه می‌توان بیان کرد که امروزه دولت‌ها به‌طور پیوسته با مسائل سخت و پیچیده مواجه‌اند. محققان برای این مسائل ویژگی‌هایی را شناسایی کرده‌اند که می‌توان به این موارد اشاره کرد: کنشگران متعدد، دیدگاه‌های متعدد، علایق متضاد، متغیرهای مهم و غیرملموس، عدم اطمینان‌های زیاد (روزنهد و مینگرز[1]، ۲۰۰۱) بنابراین هیچ دولتی نمی‌تواند ادعا کند که همه ابزارها یا قدرت لازم برای تأثیر بر دستاوردهای پیچیده خط‌مشی را داراست؛ هرچند بازیگر مهمی است (بورگان، ۲۰۰۷: ۲۰). از این رو می‌توان گفت که با پراکندگی قدرت مواجه‌ایم و اینکه فناوری اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی فرایند خط‌مشی عمومی را در دسترس مردم قرار داده است. پراکندگی قدرت همراه باظرفیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ ریشه ظهور شبکه‌های خط‌مشی به عنوان زمینه‌ای جدید برای مباحثات خط‌مشی شده است. به‌این‌ترتیب صحبت از حکمرانی بیش از پیش لازم است (بورگان، ۲۰۰۷: ۲۰).

٤-٤. اراده سیاستمداران: در همین رابطه سلیانی و همکاران (۱۳۹۸) بیان کرده‌اند، نبود اراده و جدیت عملی در برخی از مجریان و مسئولان دستگاه‌های اجرایی برای اجرای مفاد تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های اجرای آن مطرح است. همچنین، مک گویر (۲۰۰۱) در مقاله‌ای با عنوان منشورهای شهروندی-همگرایی جهانی یا تنوع ملی، به مقایسه منشورهای شهروندی در سه کشور استرالیا، انگلیس و آمریکا می‌پردازد. یکی از نتایج ضمنی این مقاله، وجود حمایت شدید مقامات سیاسی از برنامه‌های منشور شهروندی است، به‌گونه‌ای که در هر سه کشور در سطح کابینه و زیر نظر بالاترین مقام سیاسی این برنامه‌ها دنبال می‌شود. برای مثال در بریتاینا در کابینه واحدی تحت عنوان منشور شهروندی ایجاد شده بوده است. یکی از نتایج دیگر مداومت در این برنامه‌های اصلاحی است، به‌گونه‌ای که دولت‌های بعدی این برنامه‌ها را با کمی تغییرات دنبال می‌کرده‌اند و دیگری وجود برنامه‌های توانمندسازی شهروندان است. برای مثال در بریتانیا در دوره نخست وزیری تونی بلر، مدرسه خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشگاه بیرمنگام مسئول ایجاد پنل شهروندان با حداقل ۵۰۰ هزار نفر عضو می‌شود تا آموزش شهروندان را دنبال کند.

1. Rosenhead & Mingers

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

۵. نتیجه‌گیری

مدیریت دولتی همچنان که بورگان (۲۰۰۷: ۷) بیان می‌کند وسیله‌ای برای بیان ارزش‌ها و ترجیحات شهروندان و جامعه است که برخی از این ارزش‌ها و ترجیحات دائمی‌اند و برخی دیگر همچنان که جوامع تکامل می‌یابند تغییر می‌کنند. از این رو، مدیریت دولتی متناسب با دنیای در حال تغییر، تغییرات سریعی را تجربه کرده است. از اداره امور عمومی سنتی تا اداره امور عمومی نوین و سپس مدیریت دولتی نوین و اخیراً نظریاتی مانند خدمات عمومی نوین و حکمرانی (توماس[1]، ۲۰۱۳). همه این پارادایم‌ها از ابزارها و تکنیک‌های جدیدی برای برطرف کردن نیازهای شهروندان استفاده می‌کنند. منشور شهروندی یکی از ابزارهایی است که در سال‌های اخیر شهرت زیادی بدست آورده است. استفاده از این ابزار با معرفی منشور شهروندی در بریتانیا در سال ۱۹۹۱ به‌عنوان یک استراتژی مدیریت دولتی نوین شروع شد. از زمان معرفی منشور شهروندی در بریتانیا، بسیاری از دولت‌ها با برنامه اصلاحی مدیریت دولتی نوین، منشور شهروندی را به عنوان یک بهترین اقدام پذیرفته‌اند. آن‌ها از نام‌های متفاوتی مانند منشور خدمات، منشور خدمات عمومی، منشور مشتریان، منشور ارباب‌رجوع، برنامه خدمات مشتری، تضمین خدمات عمومی، تعهد خدمات و تعهد عملکرد استفاده می‌کنند. چنین منشورهایی به‌طور علنی تعدادی از حداقل معیارهایی را تعیین می‌کند که شهروندان هنگام دسترسی به خدمات عمومی می‌توانند انتظار داشته باشند. در ایران نخستین بار این موضوع در قالب طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری مورد توجه قرار گرفت و نسخه جدید آن تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری است.

تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری از سال ۱۳۹۶ در نظام اداری اجرایی شد؛ اما در مسیر عملیاتی شدن با چالش‌هایی مواجه بوده است. لذا در این پژوهش سعی شد جهت برنامه‌ریزی‌های آتی و فائق آمدن به چالش‌ها و موانع اجرای آن، با استفاده از روش تحلیل اثرات متقابل و تکنیک دلفی اقدام به شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری شود. بر اساس هدف پژوهش، پیشران‌های مؤثر بر حقوق شهروندی در نظام اداری شناسایی شد و برای تقلیل آن‌ها از تکنیک دلفی استفاده شد و در نهایت به ۱۵ پیشران تقلیل یافتند. پس از آن این پیشران‌ها وارد ماتریس اثرات متقابل شدند. ماتریس اثرات متقابل حاصل از تجمیع نظرات خبرگان با استفاده از میک‌مک تحلیل شد. نتایج الگوی پراکندگی عوامل روی محور تاثیرگذاری- تاثیرپذیری، نشان‌دهنده وضعیت ناپایدار در سیستم است. نتایج تحلیل چند دسته عوامل اعم از تأثیرگذار، تأثیرپذیر، تقویت کننده تنظیمی و مستقل را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد. بر اساس نتایج حاصل از میان عوامل کلیدی نهایی توانمندسازی شهروندان، اراده سیاستمداران، فضای باز سیاسی و شبکه‌های اجتماعی بیشترین تأثیرگذاری بر حقوق شهروندی در نظام اداری را دارند.

---

1 Thomas

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

فهرست منابع

تصویب نامه حقوق شهروندی در نظام اداری (۱۳۹۵).

سلیانی، مسعود؛ فلاح زاده ابرقویی، عبدالرسول و معتضدیان، رسول (۱۳۹۸). حقوق شهروندی در نظام اداری: تحلیلی بر چالش‌های اجرا، فصلنامه حقوق اداری، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۱۷۶-۱۴۷.

عبدالحسین زاده، محمد و قریشی، سید محمدحسین (۱۳۹۷). تحلیل پیشینه اصلاح نظام اداری در ایران، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع (۱۳۸۱)

نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲)

هفت برنامه تحول در نظام اداری (۱۳۸۱).

Asan, S. S., & Asan, U. (2007). Qualitative cross-impact analysis with time consideration. Technological Forecasting and Social Change, 74(5), 627-644.

Barzelay, Michael. (2001). The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue, Berkeley: University of California Press.

Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. International Review of Administrative Sciences, 73(1), 7-26.

Clark, D. (2000). Citizens, charters and public service in Britain and France. Government and Opposition, 35, 152–169.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. Public administration review, 60(6), 549-559.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. Public Administration Review, 75(5), 664-672.

Drewry, G. (2005). Citizen’s charters: Service quality chameleons. Public Management Review, 7(3), 321–340.

Falconer, P. K., & Ross, K. (1999). Citizen’s charters and public service provision: lessons from the UK experience. International Review of Administrative Sciences, 65(3), 339-351.

Frederickson, H. G. (1999). Ethics and the New Managerialism, Public Administration and Management: an Interactive Journal, 4 (2), 299-324.

Flynn, N. (2012). Public sector management. London: Sage.

Godet, Michel (2006). Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, France: Economica.

Gordon, T. J., & Hayward, H. (1968). Initial experiments with the cross impact matrix method of forecasting. Futures, 1(2), 100-116.

Haque, M. S. (2005). Limits of the Citizen's Charter in India: The critical impacts of social exclusion. Public Management Review, 7(3), 391-416.

Hood, Christopher. (1994). Explaining Economic Policy Reversals, Buckingham: Open University Press.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

Jamil, I. (2011). Status of citizen's charter in urban governments: Bangladesh and Nepal compared. Jamil I, Aminuzzaman S, Askvik S, Sk Haque (eds) Understanding governance and public policy in Bangladesh. North South University, Dhaka, Bangladesh, 175-194.
Kalimullah, N. A., Alam, K. M. A., & Nour, M. A. (2012). New public management: Emergence and principles. Bup Journal, 1(1), 1-22.
Kundo, H. K. (2018). Citizen's charter for improved public service delivery and accountability: The experience of land administration at the local government in Bangladesh. International Journal of Public Administration, 41(3), 226-237.
McGuire, L. (2001). Service charters-global convergence or national divergence? A comparison of initiatives in Australia, the United Kingdom and the United States. Public Management Review, 3(4), 493-524.
Mendoza, M. L. (2006). Using citizens' charter to exact local accountability for human and social development. In NAPSIPAG Annual Conference held December (pp. 4-5).
Nikos, M. (2001). Trends of administrative reform in Europe: towards administrative convergence?. International Public Management Review, 2(2), 39-53.
O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. Australian journal of public administration, 66(3), 353-366.
Osborne, D. and T. Gaebler. (1993). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. New York: Penguin Books.
Pollitt, C. (1990). Managerialism and Public Services, the Anglo-American Experiences. Oxford: Basil Blackwell.
Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of 'post-New Public Management'–a systematic literature review. International Review of Administrative Sciences, 85(1), 11-27.
Rosenhead, J. and J. Mingers (2001). Rational Analysis for a Problematic World Revisited, John Wiley and Sons, Chichester, UK.
Sharma, A., & Agnihotri, V. K. (2001). New developments in public administration the citizens' charter: The Indian experience. International Review of Administrative Sciences, 67(4), 733–739
Siddiquee, N. A., Xavier, J. A., & Mohamed, M. Z. (2019). What works and why? Lessons from public management reform in Malaysia. International Journal of Public Administration, 42(1), 14-27.
Taylor, I. (1999). Raising the expectation interest: New Labour and the citizen's charter. Public Policy and Administration, 14(4), 29–38.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]

Thomas, J. C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. Public Administration Review, 73(6), 786–79.

Thomassen, J. P., Ahaus, K., Van de Walle, S., & nabitz, U. (2014). An implementation framework for public service charters: Results of a concept mapping study. Public Management Review, 16, 570–589.

Tritter, J. (1994). The citizen's charter: Opportunities for users' perspectives? The Political Quarterly, 65(4), 397– 414.

Van de Walle, S. (2018). Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services. In The Palgrave handbook of public administration and management in Europe (pp. 227-241). Palgrave Macmillan, London.

Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. Public performance & management review, 25(3), 267-281.

Villacorta, P. J., Masegosa, A. D., Castellanos, D., & Lamata, M. T. (2014). A new fuzzy linguistic approach to qualitative Cross Impact Analysis. Applied Soft Computing, 24, 19-30.

World Bank. (2007). Empowering the marginalized: Case studies of social accountability initiatives in Asia) WBI working papers, Developed by Public Affairs Foundation, Bangalore-India and Karen Sirker and Sladjana Cosic). Washington, DC: World Bank Institute, pp. 34–38.

Weimer-Jehle, W. (2006). Cross-impact balances: A system-theoretical approach to cross-impact analysis. Technological Forecasting and Social Change, 73(4), 334-361.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.52547/qjal.9.31.192]