**فصلنامه حقوق اداری (علمی - پژوهشی)**

**سال ششم، شماره ۱۷، زمستان ۱۳۹۷**

# نقش مشارکت شهروندان و کارمندان در تصمیم‌گیری‌های اداری مطلوب

نادر میرزاده کوهشاهی[۱]؛ حسن رضایی[۲]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۶
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۰۳

**چکیده**

در دولت‌های قانونمدار که ویژگی دولت‌های مدرن است، دولت محدود و مقیّد به قواعد حقوقی است و عمل دولت و اداره باید مبتنی بر قاعده حقوقی از پیش وضع شده باشد. سازمان‌های اداری هرگز اختیار انجام و اجرای اعمال خودسرانه و مستبدانه را نداشته و صلاحیت مقدمات اداری نیز مطلق نبوده و ناشی از قوانین موضوعه است. در مقابل، دولت‌های ژاندارم و یا پلیسی یا نگهبان قرار دارد که در آن قوای مملکتی تابع قوانین از پیش تعیین شده و اصل قانونی بودن صلاحیت‌ها و اختیارات نمی‌باشند. چنین دولت‌هایی محدود و مقید به قواعد حقوقی نبوده و شهروندان هیچ حقی یا ضمانتی در مقابل دولت و اداره ندارند. به عبارت دیگر، حقّ مطالبه در این دولت‌ها وجود ندارد و هر تصمیمی که دولت یا اداره اتخاذ نماید، شهروندان مجبور به اجرای آن هستند و حقّ استماع و مشارکت ذی‌نفع‌ها قبل از تصمیم‌گیری به رسمیت شناخته نشده است. در نظام حقوق اداری جمهوری اسلامی ایران، بند هشتم اصل سوم دولت مکلف به مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی خود شده است. اصول ششم و هفتم، امور کشور را متکی به مشورت و شورا دانسته است و در بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی دولت جمهوری اسلامی را مکلف به ایجاد نظام اداری صحیح نموده است. در اصل پنجاه و ششم پس از این که حاکمیت مطلق را از آن خداوند دانسته، انسان را بر سرنوشت اجتماعی خویش حاکم دانسته است و این حق، غیرقابل سلب و واگذاری به دیگران دانسته شده است.

با توجه به اصول بنیادین مندرج در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران می‌توان نتیجه گرفت: مشارکت شهروندان و ذی‌نفع‌ها و فرایند تصمیم‌گیری‌ها اجباری و یک اصل قانونی است و سازمان‌های اداری حق نقض این اصل را ندارند. در خصوص مشارکت کارمندان در تصمیمات اداری نیز قانونگذار با تأسّی از «اصل شورا و مشورت» در قانون اساسی مبادرت به تصویب و تدوین ماده ۳۰ قانون مدیریت خدمات کشوری نموده است.

**کلید واژگان:** مشارکت شهروندان، مشارکت کارمندان، تصمیمات اداری، نظام اداری مطلوب، حق استماع.

---

۱ . استادیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، نویسنده مسئول mirzadeh@ut.ac.ir
۲ . دانشجوی رشته حقوق عمومی مقطع دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

## ۱- مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌های اداری مطلوب

از آنجایی که موضوع مقاله حاضر دو بخش می‌باشد: اول، مشارکت شهروندان ذی‌نفع در تصمیم‌گیری‌های اداری که در حقوق و منافع آن‌ها این تصمیمات تأثیر می‌گذارد و دومی، مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌های اداری و سایر تصمیمات؛ بنابراین، نتیجه هر کدام از آن‌ها جداگانه آورده می‌شود، سپس پیشنهادهای لازم در مورد آن‌ها به طور جداگانه ارائه می‌گردد.

اول. مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌های اداری جهت شکل‌گیری نظام اداری مطلوب همان طور که قبلاً گفتیم، در ایران با وجودی که مفاهیم مشورت و جماعت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها ریشه‌های عمیق در ارزش‌های اسلامی و ملی دارد؛ اما موضوع مشارکت تازگی داشته و پس از آشنایی با تحولات غرب در سال‌های اخیر مطرح شده است. (بنی اسدی، ۱۳۷۴: ۱۹)

در ایران قبل از انقلاب، اقدامات ضعیف و پراکنده‌ای در زمینه اجرایی مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای نظام پیشنهادها در برخی از صنایع کشور برداشته شده که به دلیل نبودن یک مرکز مشاوره کارشناسی قوی به نتایج مطلوبی دست نیافت. پس از انقلاب اسلامی، موضوع شرکت دادن کارمندان در تصمیمات اداری به همراه مدیران و رؤسای سازمان‌های عمومی و اداری جدّی گرفته نشده است تا این که قانونگذار در سال ۱۳۸۶ در تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری ماده ۲۰ را به مشارکت کارمندان در تصمیمات و یا مدیریت مشارکتی و اجرای نظام پیشنهادها آن طور که در غرب رواج دارد، اختصاص داده است.

قانونگذار در تصویب این قانون در ماده ۱۹ ضمن این که دستگاه‌های اجرایی را مکلف کرده است به منظور ارتقای مستمر در کیفیت و کمیت ارائه خدمات خود، برای انجام خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌های توسعه مدیریت نظیر: استقرار نظام‌های نوین مدیریتی، بازنگری و پالایش وظایف و مأموریت‌ها و ساختارهای تشکیلاتی، توسعه و مدیریت سرمایه‌های انسانی و فناوری نوین اداری با مراکز آموزشی، پژوهشی، دولتی و مؤسسات خصوصی تأیید

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

صلاحیت شده توسط سازمان، با رعایت مقررات ذی‌ربط عقد قرارداد نماید، در ماده ۲۰ یکی از نظام‌های نوین اداری را «شرکت دادن کارمندان در تصمیمات و اجرای نظام پیشنهادها» معرفی کرده است.

در این ماده آمده است: «دستگاه‌های اجرایی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذی‌ربط خود سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورند. نظام پیشنهادها و نحوه پرداخت پاداش بر اساس آیین‌نامه‌ای خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.»

شایان ذکر است خوشبختانه آیین‌نامه اجرای ماده ۲۰ در تاریخ ۱۳۸۸/۱۰/۱۳ به تصویب وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک رسیده است. از این ماده چنین نتیجه گرفته می‌شود:

اولاً: شرکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها با مدیران سازمان‌ها در کارمندان ایجاد انگیزه می‌کند و کارمندان را از حالت خمودگی و اجرا کننده‌های محض تصمیمات مافوق‌ها خارج می‌کند و آنها را برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها برمی‌انگیزد.

ثانیاً: شرکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش کارایی و بهره‌گرفتن از فکر و ایده و اندیشه آنها و از همه مهم‌تر موجب خلاقیت کارمندان می‌گردد.

ثالثاً: این ماده از قانون مدیریت خدمات کشوری اجرای نظام پیشنهادها را در سازمان‌های اداری و عمومی الزامی و اجباری دانسته است؛ بنابراین از اختیارات مدیران و رؤسای سازمان‌ها نمی‌باشد که در فرایند تصمیم‌گیری‌ها پیشنهاد کارمندان را اخذ نمایند یا خودشان تصمیم‌گیری‌های انحصاری اتخاذ نمایند؟ پس طبق این ماده وقتی رئیس و مدیر اداره بخواهد در خصوص یک موضوعی مرتبط تصمیمی اتخاذ کند مکلف است، موضوع تصمیم را در یک جلسه عمومی و یا به موجب اطلاعیه‌ای یا به طرق مقتضی دیگر به اطلاع همه کارمندان سازمان رسانیده تا آنها با مطالعه، پیشنهادهای خود را کتبی به رئیس و یا

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

مدیر اداری تقدیم نمایند و مدیر یا رئیس یا کارشناسی پیشنهادها به وسیله خبرگان بهترین پیشنهاد یا پیشنهادها را انتخاب و در فرایند تصمیم‌گیری اعمال نماید.

رابعاً: قانونگذار پاداش را برای بهترین پیشنهادها نیز در نظر گرفته است. درست مانند شیوه‌ای که در اجرای نظام پیشنهادها در غرب و کشور ژاپن به عنوان بهترین کشور آسیایی به کار گیرنده نظام مدیریت مشارکتی رواج دارد. بنابراین طبق ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها الزامی است. پس نتیجه گرفته می‌شود:

اولاً: تصمیمی که به وسیله رئیس یک اداره بدون شرکت دادن کارمندان و بدون اخذ پیشنهادهای آن‌ها اتخاذ می‌گردد، توسط مقام مافوق اداری قابل لغو و ابطال است و مقام مافوق مکلف است چنین تصمیم‌های انفرادی را به اداره اعاده تا تصمیم با اجرای نظام پیشنهاد و با شرکت همکاران اتخاذ گردد.

ثانیاً: اگر چنین تصمیم اداری یعنی تصمیم بدون اجرای نظام پیشنهاد و مشارکت دادن کارمندان بر حقوق و منافع شهروندی تأثیر منفی بگذارد، این حق را خواهد داشت از طریق بازنگری قضایی از دیوان عدالت اداری و دادگاه‌های دادگستری ابطال آن را درخواست نماید. به عنوان مثال اداره‌ای می‌خواهد در مورد یک صنف تصمیمی اتخاذ نماید و با اجازه‌ای که قانونگذار به آن داده است آیین‌نامه‌ای وضع کند، از آنجا که تصویب چنین آیین‌نامه‌ای تخصصی است و طبق ماده ۲۰ قانون پیش‌گفته رئیس اداره باید با کارمندان متخصص و فنی و در بخش‌های حقوقی با اداره حقوقی اداره مشورت نماید و پیشنهادهای آنها را دریافت و سپس مبادرت به تصمیم‌گیری کند، ولی رئیس اداره بدون مشارکت کارمندان قسمت‌های مربوط مبادرت به اتخاذ تصمیم می‌کند؛ در صورتی که اگر با کارمندان مشورت می‌شد، چنین تصمیمی که زایل کننده حقوق مکتسبه شاغلان آن صنف و یا تدوین آیین‌نامه مخالف قوانین موضوعه نمی‌گردید. شهروندانی که چنین تصمیمی حق آن‌ها را زایل کرده است، این حق را دارند که از طریق بازنگری قضایی به دیوان عدالت اداری مراجعه و ادعا نمایند: این تصمیم اداری به دلیل نقض ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری باطل است و درخواست

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

ابطال آن را از شعبه دیوان عدالت اداری بنمایند. پس نتیجه اول در مورد ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، الزامی بودن اجرای نظام پیشنهادها و مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها است. متأسفانه در حال حاضر، سازمان‌های اداری اجباری بودن این نظام را جدی نگرفته‌اند. هنوز نظام سلسله مراتب اداری و امر آمر قانونی و حالت استبدادی بر اداره‌ها و سازمان‌های عمومی به قوت خود باقی است که دولت باید همّت کند و این نظام متناسب را در ادارات و سازمان‌های اداری و عمومی آموزش دهد.

چه کنیم که نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در سازمان‌های اداری نهادینه و ساختارمند گردد؟

پیشنهادهای مهمی برای تزریق نظام پیشنهادها و مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها می‌توان ارائه داد که به چند مورد اشاره می‌شود:

یکی از این پیشنهادها، تغییر فرهنگ سازمانی در این زمینه می‌باشد. نمی‌توان این نظام را به یکباره و بدون تغییر فرهنگ وارد نظام اداری کشور نمود؛ زیرا قبل از انقلاب و بعد از انقلاب اصل سلسله مراتب اداری و امر آمر قانونی و دستور از بالا به پایین و این که کارمندان فقط مجری تصمیمات مافوق می‌باشند نه تصمیم گیرنده، در نظام اداری ما حاکم بوده است و هنوز نیز حاکمیت دارد. آموزش کارمندان نقش بنیادی و اساسی در نهادینه کردن اصل مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها خواهد داشت.

حقوق دانان بر این باورند که ترکیب و هماهنگی ویژگی‌های دهگانه زیر اساس فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد:

ابتکار فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که کارمندان یک اداره دارند.

خطرپذیری: میزانی که کارمندان یک سازمان به خطر پذیری، خلاقیت و نوآوری و تهوّر، ترغیب و تشویق می‌شوند.

هدایت و سرپرستی: حدی که مدیریت سازمان، هدف‌های روشن را تدوین کرده و عملکرد بالایی را انتظار دارد.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

انسجام: حدی که مدیران، واحدهای هر سازمان را به عملکردهای هماهنگ با سایر واحدها ترغیب می‌کند.

حمایت مدیریتی: میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارمندان که به آنان کمک کرده و از آن پشتیبانی می‌کند.

کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان مستقیمی که مدیران برای کنترل رفتار کارکنان دارند.

هویت: حدی که افراد سازمان بر مبنای آن هویت خود را با سازمان به عنوان یک کل تعیین می‌کنند. در مقابل گروه کاری خاص یا زمینه حرفه‌ای تخصصی خود.

سیستم تشویق: درجه مبتنی بودن پاداش (مانند افزایش حقوق و ارتقاء) بر شاخص‌های عملکرد کارمندان.

تحمل اختلاف سلیقه: میزانی که کارمندان به بیان بارز و روشن انتقادها و اختلاف نظرهای خود ترغیب می‌شوند.

الگوهای ارتباطی: حدی که ارتباطات سازمانی را به سلسله مراتب رسمی اختیارات محدود می‌سازد. با ارزیابی اداره یا سازمان بر اساس ویژگی‌های دهگانه مذکور می‌توان تصویری از فرهنگ آن سازمان به دست آورد. این تصویر پایه‌ای برای احساس‌ها، ادراک‌های مشترک کارمندان نسبت به سازمان و چگونگی انجام کارها و رفتارهای مورد نظر آنان می‌شود.

ایجاد فرهنگ، محرک خلاقیت و نوآوری در مورد تأکید ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشد و در گرو عوامل زیر در سازمان‌های اداری ما می‌باشد:

۱. تحمل مخاطره: کارکنان اداری ما باید به خطرپذیری تشویق شوند تا بدون هیچ ترسی و نگرانی نتایج شکست خود را تجربه کرده و اشتباه‌ها را به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری تلقی کنند.

در نهادینه کردن نظام مشارکتی اداری کارمندان، کارمندان نباید این واهمه را داشته باشند اگر پیشنهاد آنها منتج به نتیجه مناسب نگردید، مورد تنبیه اداری قرار گیرد و یا موجب

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

گردد که دیگر در تصمیمات مشارکت داده نمی‌شود و یا مورد غضب رئیس اداره قرار خواهد گرفت، این فرهنگ باید ایجاد گردد که نتیجه هر پیشنهاد و مشورت یک تجربه است. پس پیشنهاد خوب باید همراه با پاداش باشد و پیشنهاد غیرمؤثر فقط یک تجربه است.

۲. خودکنترلی: قوانین و مقررات و خط‌مشی‌ها و دیگر سازوکارهای کنترلی در حداقل نگه داشته شود و با مشارکت دادن کارمندان با توجه به توان و استعدادهایشان خود کنترلی در کارها را در آنان به وجود آورند.

۳. پذیرش و تحمل اختلاف سلیقه: اختلاف آراء باید مورد تشویق قرار گرفته، همسویی و توافق میان افراد واحدها نیز نباید نشانه عملکرد عالی تلقی شود؛ زیرا اصولاً اختلاف نظرها و سلیقه‌ها بین کارمندان با یکدیگر و کارمندان با مدیران موجب اتخاذ بهترین تصمیم‌ها می‌گردد. ناگفته نماند گاهی اوقات کارمندان از ترس این که مدیر خوشش نمی‌آید در کار او دخالت شود و یا مدیر استبداد رأی دارد و نظر دادن کارمندان در تصمیمی را دخالت در کار مدیریتی خود می‌دانند، از دادن پیشنهاد خودداری می‌کنند و بر خلاف میل و عقیده خود با تصمیم و یا پیشنهاد مدیر موافقت می‌کنند. برای زدودن این طرز تفکر:

اولاً باید از انتصاب مدیران ضد مشارکت در رأس داده‌ها و سازمانهای اداری خودداری شود. ثانیاً کارمندان فعال و مشارکت‌جو مورد تشویق مداوم قرار گیرند. این تشویق‌ها موجب ترغیب سایر کارمندان بی‌تفاوت جهت شرکت کردن در تصمیمات و ارائه پیشنهادها و ایده‌ها می‌گردد.

۴. برای تشویق کارمندان: اداره سعی کند پیشنهادهای ضعیف و غیرعملی کارمندان را پذیرفته و تحمل کند. افرادی که پاسخ‌های غیرعملی و حتی بی‌ارزش می‌دهند نباید مورد تمسخر قرار گرفته و سرکوب گردند؛ زیرا آنچه غیرعملی به نظر می‌رسد می‌تواند گاه به راه‌حل‌های خلاقی منجر شود.

در نهایت در مبحث فرهنگ سازمانی مشارکت می‌توان گفت نتایج زیر را به همراه دارد:

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

الف. فرهنگ سازمانی مشارکت، به کارمندان یک سازمان هویت می‌بخشد و آنها افتخار می‌کنند که در چنین اداره مشارکت‌پذیر کار می‌کنند. این موضوع موجب اتخاذ بهترین تصمیمات می‌گردد.

ب. این فرهنگ در صورت نهادینه شدن تعهد و مسئولیت جمعی را تسهیل می‌کند. افراد متعهد و مشارکت‌جو هدفمند می‌باشند. هدفمند بودن به دنبال خود مسئولیت و تعهد کارمندان و اتخاذ تصمیمات کارامد و مؤثر و متناسب را به همراه دارد.

ج. سومین وظیفه فرهنگ سازمانی شکل‌دهی رفتار کارمندان با معنی بخشیدن به کارشان است. پرهیز از بوروکراسی به معنای کاغذ بازی و پیچیدگی‌های زاید اداری و مالی، عدم تمرکز در اجرای امور، جلب اعتماد و حمایت‌های مردمی به عنوان یک اصل در فعالیت‌های نهادی و اعتماد متقابل میان افراد نهادی موجب شکل‌گیری هدف‌هایی که مبتنی بر همکاری و مشارکت و مشورت است می‌گردد. هدف‌های مبتنی بر همکاری و مشارکت، حس داشتن هدف مشترک را در کارمندان تقویت می‌کند به گونه‌ای که درمی‌یابند وظیفه مشترکی بر عهده دارند و تشخیص می‌دهند که نقش‌های آنان می‌تواند مکمل یکدیگر باشند.

د. و بالاخره وظیفه فرهنگ سازمانی تقویت حس همکاری به جای رقابت است. هنگامی که گفته می‌شود کارمندان با یکدیگر همکاری و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و مشورت می‌کنند؛ یعنی تلاش‌های آنان به طور منظم برای کسب هدف جمعی با هم تلفیق می‌شوند. هر چه درجه تلفیق تلاش‌ها بیشتر باشد درجه همکاری نیز بیشتر است.

اگر سازمان‌های اداری با اجرای ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری و کنار گذاشتن سبک و سیاق حاکم بر اداره که سال‌ها حاکمیت داشته؛ یعنی رئیس تصمیم بگیرد و کارمند اجرا کند، و کارمندان در تصمیمات اداری پیشنهاد دهنده باشند و به بهترین پیشنهادها در جلسه مشارکت و مشورت اداری جامه عمل پوشانیده شود نتایج ذیل را به همراه خواهد داشت:

مشارکت کارمندان موجب ارج نهادن به کرامت آنان است.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

مشارکت کارمندان، فرهنگ سکوت را در اداره می‌شکند و آنان را مشارکت‌جو تربیت می‌کند.

مشارکت کارمندان موجب انجام صحیح کارها می‌گردد.

مشارکت کارمندان موجب اتخاذ بهترین تصمیمات می‌گردد.

مشارکت کارمندان احتمال خطاهای اداری را کاهش می‌دهد.

مشارکت کارمندان موجب توانمندسازی آنان می‌گردد.

مشارکت کارمندان، خلاقیت و نوآوری را در آن‌ها شکوفا می‌کند.

مشارکت کارمندان، استبداد رأی رؤسای ادارات را از بین می‌برد.

مشارکت کارمندان موجب افزایش رقابت سالم بین آنها می‌گردد.

مشارکت کارمندان سطح مطالعات و تحقیق آن‌ها را برای ارائه بهترین پیشنهادها افزایش می‌دهد.

مشارکت کارمندان، انگیزه آن‌ها را برای کار کردن افزایش می‌دهد.

مشارکت کارمندان، تعداد غیبت‌ها و مرخصی‌ها و بی‌انگیزگی و رخوت کاری آنان را تقلیل می‌دهد.

مشارکت کارمندان، تغییر شغل را کاهش می‌دهد و موجب ثبات شغلی می‌گردد.

مشارکت کارمندان موجب گردش اطلاعات در سطح اداری و سازمان و شفاف‌سازی در تصمیمات اداری می‌گردد.

مشارکت کارمندان، تمرکز زدایی اداری را که معضل نظام اداری ما است را از بین می‌برد.

مشارکت کارمندان موجب بهبود نیروی انسانی می‌گردد.

مشارکت کارمندان موجب برقراری عدالت اداری بین کارمندان و استقرار برابری و مساوات بین آنها می‌گردد.

مشارکت کارمندان موجب کاهش اوقات فراغت و بیکاری کارمندان می‌شود.

مشارکت کارمندان موجب توسعه وحدت سازمانی می‌گردد.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

مشارکت کارمندان موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد.

مشارکت کارمندان موجب توسعه توان بالقوه و بالفعل کارمندان می‌گردد.

مشارکت کارمندان موجب افزایش روحیه کارمندان می‌گردد.

مشارکت کارمندان بر مدیران اداره نیز موجب صرفه‌جویی اقتصادی، ارتقای بهره‌وری، حذف اتلاف‌ها، کاهش هزینه‌های اضافی و افزایش سودآوری در سازمان می‌گردد. موجب کاهش غیبت‌ها، مرخصی‌ها و ارتقای روحیه کاری کارمندانش و بهبود فرهنگ سازمانی می‌گردد.

البته مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌های اداری دارای فواید و نتایج موثر و کارامد دیگری نیز می‌باشد که در مبحث مربوط به آن قبلاً توضیح مفصلی داده شده است؛ اما پیشنهادهای مربوط به مشارکت کارمندان در فرایندهای تصمیم‌گیری‌های اداری به شرح ذیل احصاء می‌گردد:

در تصمیم‌گیری‌های اداری، جهت بالا بردن روحیه کارمندان پیشنهاد می‌گردد که از افراد واجد شرایط در جلسات تصمیم‌گیری استفاده شود؛ زیرا حس مؤثر بودن افراد در به ثمر رساندن اهداف اداره و سازمان موجب افزایش روحیه و حس تعلق آنان به سازمان می‌گردد. این امر موجب می‌گردد در صورت بروز هر گونه مشکل، حتی برای همکاران دیگر حاضر شوند وظایف دیگری را به عهده گیرند. بنابراین هر چند مشارکت دادن کارمندان در یک تصمیم‌گیری طبق ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری برای مدیران اجباری و تکلیفی است؛ اما برای کارمندان اجباری اعلام نگردیده است؛ بنابراین در شرکت دادن کارمندان بایستی از کارمندان داوطلب و موثر و کارا در پیشنهادها و مشورت استفاده گردد.

از آنجایی که داشتن روحیه قوی در اداره و سازمان منجر به افزایش کارایی و بازدهی کارمندان می‌شود، لذا پیشنهاد می‌گردد از مشارکت افراد واجد شرایط در تصمیم‌گیری گروهی و مشارکتی استفاده شود تا کارکنان با روحیه بهتر در مورد دشواری‌های محیط کار و اداره چاره‌جویی و همکاری کنند و نیز بتوانند ایده‌های جدید ارائه داده و خود را جزیی از سازمان یا اداره بدانند.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

اگر کارکنان انگیزه لازم برای مشارکت نداشته باشند، عملاً سازوکارهای مشارکت کاذب می‌شوند. بدین منظور پیش‌بینی تقویت‌کننده‌های مناسب نظیر: پاداش‌ها، حمایت مدیریت ارشد، افزایش امنیت شغلی کارکنان، توجه به امکانات رفاهی و تأمین اجتماعی کارمندان ضروری است تا انگیزه‌های لازم جهت ارائه پیشنهادها ایجاد شود و کلیه پیشنهادهای ارسالی در کمیته‌ای مربوط با توجه به آیین‌نامه‌های تدوین شده دقیقاً بررسی و در کوتاه‌ترین زمان ممکن پاسخ داده شود.

فاصله بین مدیران و کارمندان کاهش یابد. مدیران باید سعی کنند تا هر چه بیشتر خود را به کارمندان نزدیک‌تر سازند. بدین ترتیب کارمندان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا کرده و اعتماد به نفس بیشتری می‌یابند. اگر چه این فرضیه مخالفانی هم دارد ولی به نظر می‌رسد که رعایت این عامل احساس امنیت شغلی و راه‌های ارتقای به رده‌های بالاتر بر اساس اصل شایسته‌سالاری و به تَبع آن مسایل مالی کارمندان را مرتفع می‌کند.

مدیران جهت تشویق کارمندان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، توجه خاص به ایجاد حس رضایت شغلی در آنان داشته باشند. در صورت ایجاد چنین حسی که می‌تواند از طریق مختلف ایجاد شود، کارمندان اداره یا سازمان را مجموعه‌ای از خود خواهند دانست و در نتیجه مشارکت فعال و مسئولیت‌پذیر داشته و با ارائه پیشنهادهای مفید باعث توسعه مشارکت و در نهایت رضایت شغلی خود خواهند شد و خلاقیت و نوآوری در آنان شکوفا می‌گردد.

پیشنهاد دیگر، نهادینه ساختن بحث مشارکت کارمندان و نظام پیشنهادها در فرهنگ سازمان است. بدین منظور می‌توان با استفاده از مکانیسم‌های مختلفی مانند حمایت مدیریت عالی اداره از کار گروهی و نظام مشارکت، تشویق کارهای گروهی و تقدیر از پیشنهادهای برتر، نظام پیشنهادها را در فرهنگ سازمان نهادینه کرد.

از آنجایی که پویایی فرهنگ سازمانی جهت ایجاد نوآوری کارمندان ضروری است؛ لذا پیشنهاد می‌شود به منظور ساخت هر چه بیشتر این موضوع در دوره‌های آموزش کارکنان،

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

دوره‌هایی بدین منظور طراحی شود تا به انتقادات منطقی و درست توجه گردد و استفاده از نظرات کارکنان در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها نهادینه شود.

ایجاد تغییر در سبک مدیریت و روی خوش نشان دادن مدیریت به مشارکت کارکنان در امور خود، سازمان و مدیریت، همگامی و همراهی مدیریت عالی و مدیران میانی سازمان و ارائه پیشنهادها از طرف آنها باعث رونق این نظام و همدلی بیشتر کارمندان و مدیران می‌شود.

داشتن برنامه جامع برای ارزیابی نظام مشارکت و پیشنهادها در کلیه قسمت‌ها و برنامه‌ریزی و تهیه مکانیسم برای بهبود مستمر نظام پیشنهادها در سازمان و داشتن برنامه جامع باعث حرکت‌های حساب شده و مناسب و سازماندهی شده گردیده و این مسأله موجب جلوگیری از بی‌برنامگی در حرکت‌های روزمره مجموعه در رابطه با نظام پیشنهادها می‌شود. انتخاب ملاک‌ها و معیارهای مناسب برای ارزیابی طرح‌ها بهتر است ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی و انتخاب پیشنهادها با استفاده از نظرات کارشناسان تدوین شوند.

با استفاده از کارشناسان مختلف و متخصص باید بودجه لازم برای اجرای نظام مشارکت و پیشنهادها پیش‌بینی شود و اقدامات لازم جهت تأمین آن انجام گیرد.

به منظور نهادینه ساختن بحث مشارکت کارمندان در تصمیمات اداری و نظام پیشنهادها در فرهنگ سازمانی می‌توان با استفاده از مکانیسم‌های مختلفی مانند حمایت مدیریت از کار گروهی و نظام مشارکت، تشویق کارهای گروهی و تقدیر از پیشنهادهای برتر، نظام پیشنهادها را در فرهنگ سازمان نهادینه کرد.

با گنجاندن بحث مشارکت در خط‌مشی، مأموریت و استراتژی سازمان، مشارکت کارمندان و مدیران با مدیریت نوین باعث رشد تعالی سازمان شده و برنامه‌های مختلف مشارکت باعث حرکت‌های جدید در اداره و نهایتاً ارائه پیشنهادهای جدید می‌گردد.

در اجرای نظام مشارکتی و پیشنهادها در سازمان‌های اداری ایران اگر کارمندان فهمیده باشند که کار و تلاش و پیشنهاد دادن و مشورت دادن به رؤسا در این سازمان و اداره نتیجه‌ای جز دردسر و اتلاف وقت، چیز دیگری برای آنها به ارمغان نمی‌آورد، بعید است که

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

در اثر مشارکت، تلاش و کوشش آنها افزایش یابد، ولی اگر کارمندان فهمیده باشند که نتیجه تلاش و سخت‌کوشی‌های آنان در این سازمان اداری، افزایش حقوق و مزایا و پاداش، قدردانی و ارتقای مقام و نیز حفظ کرامت و احترام را دربردارد، می‌توان انتظار داشت که در اثر مشارکت، کار و تلاش این کارمندان افزایش یابد.

در نتیجه باید گفت: در هر حال باید با مسأله مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها محتاطانه برخورد کرد. حتی اگر بپذیریم که شرکت دادن مرئوسان در تصمیم‌گیری‌ها باعث تقویت روحیه و افزایش رضایت شغلی و انگیزه می‌گردد و حتی اگر بپذیریم که شرکت دادن کارمند در تصمیم‌گیری‌ها این احساس را در او به وجود می‌آورد که به قدر و منزلتش در سازمان افزوده شده است؛ اما در عین حال باید دانست که مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، الزاماً به معنای اتخاذ تصمیمات بهتری نیست، ولی مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها نتایج مثبت آن بیشتر از نتایج منفی آن است و به مرور زمان وقتی جزو فرهنگ سازمانی درآمد موجب اتخاذ بهترین تصمیمات، زوال استبداد اداری، کاهش فاصله طبقاتی بین مدیران و کارمندان و ... می‌گردد.

## ۲. مشارکت شهروندان ذی‌نفع در تصمیم‌گیری‌های اداری

قبلاً اشاره نمودیم که مقصود ما از مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها در بحث این مقاله، مشارکت عموم شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها نیست، بلکه منظور تصمیماتی هستند که وقتی مقامات اداری اتخاذ می‌کنند بر حقوق و منافع برخی تأثیر منفی می‌گذارد. منظور ما این است وقتی اداره یا مقام اداری بخواهد در مورد حقوق و منافع یک شهروند تصمیمی بگیرد؛ مثلاً تصرف ملک او برای اجرای طرح احداث بزرگراه، الزاماً باید اظهارات او استماع گردد. پس هر جا از مشارکت شهروند ذی‌نفع صحبت به میان آمده است، منظور حق استماع حرف‌های او است. حالیه با تبیین این عنوان، به نتیجه‌گیری این مقوله می‌پردازیم:

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

در نظام‌های حقوق اداری، در بحث حق استماع اظهارات ذی نفع‌ها قبل از تصمیم‌گیری، نظام اداری کشورمان جزء حقوق نوشته [1]می‌باشد. منابع حقوقی که حق استماع ذی‌نفع‌ها در آن‌ها گنجانیده شده است عبارتند از:

### ۱-۲. قانون اساسی

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اصولاً مشارکت – بنیاد می‌باشد. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در چند اصل، از ارزش‌های مردم‌سالارانه و نقش سازنده مردم در تعیین راهبردها و اداره امور جامعه سخن به میان آورده است. در این اصولی چند، آشکارا یا ضمنی به مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین سرنوشت در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی اشاره شده است. این اصول را می‌توان به ترتیب اصل‌ها این چنین برشمرد:

#### ۱-۱-۲. بند هشتم اصل سوم

این اصل مهم‌ترین وظایف دولت جمهوری اسلامی ایران را شمرده است. مطابق بند هشتم اصل مذکور دولت مکلف شده است همه امکانات خود را برای امر مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش به کار بندد. این بند از اصل سوم از بنیادی‌ترین اصول بنیادین عدالت رویّه‌ای است که در نظام‌های دموکراتیک اهمیت ویژه‌ای به آن داده شده است. دولت مکلف است که اصل مشارکت را در همه زمینه‌هایی که به سرنوشت مردم مربوط می‌گردد به کار بندد. یکی از این سرنوشت‌ها، تصمیمات اداری است که سازمان‌های عمومی و اداری در مورد یک حق یا منفعت شهروندان اتخاذ می‌کنند؛ زیرا به هر حال، یک تصمیم اداری ممکن است حق یا منفعت شهروندی را سلب کند یا آزادی او را محدود نماید؛ لذا عدالت رویه‌ای اقتضاء می‌کند قبل از فرایند تصمیم‌گیری اداره از ذی‌نفع‌ها دعوت به عمل آورد و پس از استماع اظهارات او و بررسی دلایل او تصمیم‌گیری نماید. شنیدن حرف‌های ذی‌نفع قبل از تصمیم‌گیری موجب بهتر شدن

1 . Written law

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

تصمیمات اداری و معقول شدن نتایج آن‌ها، احترام به ذی‌نفع‌ها و رعایت کرامت و حیثیت آن و توسعه و تقویت جامعه مدنی و در نهایت، باعث پذیرفتن بهتر تصمیمات اداری و ارتقای مقبولیت عمومی اداره و حکومت می‌گردد.

به هر حال، چون قانون‌گذار اساسی هر تصمیمی را که بر سرنوشت شهروندان تأثیرگذار است، مشارکت را امری الزامی و تکلیفی دانسته است؛ بنابراین با اتکای بر این اصل، اداره مکلف به مشارکت دادن ذی‌نفع‌ها در فرایندهای قبل از تصمیم‌گیری است.

**۲-۱-۲. اصل ششم قانون اساسی**

این اصل نیز بیان کرده است که امور کشور باید با اتکای به آرای عمومی باشد و بر ضرورت مشارکت شهروندان در مدیریت سیاسی جامعه تأکید کرده است. این اصل اگر چه رابطه بعیده با اصل حق استماع دارد، ولی از آنجا که تأکید به آرای عمومی مردم نموده است؛ در واقع تأکید بر دخالت دادن شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها است، به طریق اولی تصمیمی که مقامات اداری اتخاذ می‌کنند و بر سرنوشت حقوق و منافع افراد ارتباط دارد، مشارکت آنها قطعاً الزامی است.

**۳-۱-۲. اصل هفتم قانون اساسی**

این اصل بر تصمیم‌گیری شورایی تأکید کرده است. شوراها را از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشور دانسته است.

**٤-۱-۲. اصل هشتم**

این اصل با قبول نظارت‌گیری شهروندان بر کار مقامات عالی اجرایی به شناسایی یکی از پایه‌های اصلی جامعه مشارکتی می‌پردازد. از این رو، فرایند نظارت همگانی بر عملکرد دولت می‌تواند به مثابه پذیرش نقش مشارکتی مردم در عرصه سیاسی تلقی شود.

با توجه به این اصل می‌توان نتیجه گرفت که با مشارکت دادن شهروندان ذی‌نفع در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حقوق و منافع آنها، ذی‌نفع‌ها در واقع بر کار اداره نظارت می‌کنند؛ لذا این نظارت مانع کجروی مقام اداری و نقض قانون و مقررات و اصل بی‌طرفی و غرض‌ورزی می‌گردد.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

**۵-۱-۲. اصل پنجاه و ششم قانون اساسی**

این اصل مهم‌ترین دلیل توجیه کننده حق استماع ذی‌نفع‌ها و شرکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری اداری است؛ زیرا این اصل بعد از این که حاکمیت را از آن خداوند دانسته است، انسان را حاکم بر سرنوشت خویش معرفی کرده است و این حق حاکمیت را غیرقابل سلب از طرف هر فرد یا گروهی دانسته است.

حق حاکمیت شهروندان بر سرنوشت خویش یا مستقیم اعمال می‌گردد یا غیرمستقیم و حاکمیت مستقیم با اصل نمایندگی اعمال می‌گردد، ولی در جایی که باید ذی‌نفع‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حقوق خود مشارکت داده شوند، این حاکمیت می‌تواند مستقیم اعمال گردد.

در اصول پنجاه و نهم و یکصدم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به تصمیمات مشارکتی و شورایی تأکید شده است.

**۲-۲. قوانین عادی**

در قوانین عادی نیز به طور پراکنده به الزامی بودن مشارکت عمومی مردم و حق حاکمیت آنها بر سرنوشت اشاره رفته است که در اینجا به صورت فهرست‌وار به آن اشاره می‌گردد:

**۱-۲-۲. مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام**

راهکار مجمع تشخیص مصلحت نظام درباره سیاست‌های کلی در بخش مشارکت اجتماعی نظام مصوب ۱۳۷۹/۱۲/۱۵ در ده بند تدوین شده است که در مهم‌ترین آن به استفاده از روش‌های مردمی در ساماندهی امور اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بر مبنای موازین اسلامی و قانون اساسی اشاره شده است.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

**۲-۲-۲. قوانین توسعه**

در این قوانین در مورد اهم موضوعات وابسته با مشارکت شهروندان در اداره امور کشور که در قوانین توسعه گرد آمده است، شمرده شده است. در قوانین چهارم و پنجم توسعه نیز بر تقویت حضور مشارکت مردم در عرصه‌های مختلف تأکید شده است.

غیر از قوانین داخلی، مشارکت در اسناد بین‌المللی مورد تأکید قرار گرفته است که به برخی از آنها فهرست‌وار اشاره می‌گردد؛ مانند: ماده ۱۴ اعلامیه حقوق بشر و شهروند مصوب ۲۶ اوت ۱۷۸۹ به عنوان نخستین سند مشارکت پذیری، ماده ۲۹ اعلامیه حقوق بشر و شهروندان قانون اساسی مصوب ۲۴ ژوئن ۱۷۹۳، ماده ۲۰ اعلامیه حقوق بشر و تکالیف قانون اساسی، اعلامیه جهانی حقوق بشر مصوب ۱۹۴۸ شامل ماده ۲۱ اعلامیه جهانی حقوق بشر، میثاق‌های بین‌المللی، ماده ۲۳ کنوانسیون آمریکایی حقوق بشر و ماده ۱۳ منشور آفریقایی حقوق بشر مصوب ۱۹۷۸، بند ۱ ماده ۸ اعلامیه ۱۹۹۳ وین، بند (ب) ماده ۷۶ منشور ملل متحد، بند (ب) ماده ۳۷ منشور ملل متحد و مواد ۱۹ و ۲۰ منشور آفریقایی حقوق بشر و مردم.

از همه این اصول قانونی داخلی که در مورد مشارکت شهروندان آورده شده است؛ اولاً نشان از قدرت واقعی مردم برای تأثیرگذاری بر تعیین سیاست‌های عمومی و تعیین خط‌مشی‌ها دارد، ثانیاً ... در الگوی حکمرانی خوب و در پرتو نصوص دین اسلام همچون «و شاورهم فی‌الامر» و «وَ اَمرهم شوری بینهم» و «کُلکُم راع و کلکم مسئول عن رَعیه» بر تصمیمات شورایی تأکید گردیده است.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت:

با توجه به صراحت قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران حق استماع ذی‌نفع‌ها و یا مشارکت شهروندان ذی‌نفع در فرایندهای قبل از تصمیم‌گیری نظام اداری ما الزامی است. در قوانین عادی نیز جسته و گریخته مثل جلسات ماده صد قانون شهرداری‌ها نیز قانونگذار به دعوت از ذی‌نفع و استماع اظهارات او قبل از تصمیم‌گیری اشاره کرده است. در بحث

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

مشارکت کارمندان در تصمیمات اداری که ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری آن را الزامی و تکلیفی برای سازمان‌های اداری دانسته است.

پیشنهاد می‌گردد با توجه به این که قانون اساسی بر شورایی بودن تصمیمات و حاکمیت مردم بر تعیین سرنوشت‌های خویش تأکید کرده است و از آنجا که در حال حاضر، سازمان‌های اداری به حق استماع شهروندان ذی‌نفع قبل از تصمیم‌گیری توجهی نمی‌کنند و این امر مورد تأکید قوه مقننه را جدی نگرفته‌اند، دولت یا قانونگذار مانند کشورهای دارای آیین اداری توسعه یافته، اهتمام و تلاش‌های خود را برای تصویب «قانون آیین اداری» به کار بندد و اصول بنیادین عدالت اداری مانند: اصل تناسب، اصل انتظارات مشروع و حق استماع و غیره را در این آیین بگنجاند. کشورهایی که دارای این آیین می‌باشند، تجربه نشان داده است که بهترین تصمیمات توسط اداره‌ها و سازمان‌های اداری اتخاذ می‌گردد.

وقتی آیین اداری توسط قانونگذار به تصویب رسید، قطعاً در بازنگری قضایی دیوان عدالت اداری می‌تواند تصمیمات اداری که بدون حق استماع ذی‌نفع‌ها اتخاذ گردیده را ابطال و جهت اتخاذ تصمیم اداری با شنیدن اظهارات ذی‌نفع و بررسی دلایل او اعاده نماید، حتی مقامات مافوق اداری می‌توانند تصمیمات اداری تحت ولایت خود را که بدون حق استماع اتخاذ گردیده را وتو، لغو و یا ابطال نمایند. چنین شیوه‌ای در کامن‌لای انگلستان جاری است که موجب اتخاذ تصمیمات منصفانه می‌گردد. به طور کلی، رعایت اصول عدالت رویه‌ای مندرج در آیین اداری موجب اتخاذ تصمیمات عادلانه و منصفانه می‌گردد.

ناگفته نماند، بدون تصویب قانون آیین اداری با توجه به تأکید قانون اساسی بر تصمیم‌گیری مشارکتی شعب دیوان عدالت اداری می‌توانند با اتکای به همین اصول عدالت رویه‌ای مثل استماع، تصمیمات اداری بدون رعایت حق استماع را فسخ و یا ابطال نمایند، ولی با کمال تأسف تا کنون شعب دیوان عدالت اداری تصمیم اداری را به علت نقض حق استماع را ابطال نکرده‌اند، با این که نظام اداری ما در مورد «حق مشارکت» یک نظامی مدون و نوشته است و در حالی که در نظام کامن‌لای انگلستان مملو است از آرای لُردها که تصمیم اداری را به علت نقض حق استماع ابطال نموده‌اند که در متن رساله به آن پرونده‌ها

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

اشاره گردیده است. این شیوه باید در نظام اداری و تصمیم‌گیری‌های اداری و رسیدگی‌های شعب دیوان عدالت اداری حاکمیت پیدا کند؛ چون این آیین در نظام‌های اداری کشورهای توسعه یافته امتحان خوبی را پس داده است.

پس از رعایت حق استماع اظهارات ذی‌نفع در فرایند قبل از تصمیم‌گیری در سازمان‌های اداری کشور ما نتایج و فواید ذیل به دست می‌آید:

رعایت آیین‌های شکلی و عدالت رویه‌ای مثل حق استماع ذی‌نفع‌ها، اقتضای «عدالت طبیعی»، «انصاف رویه‌ای» و «هدالت رویه‌ای» است و تمامی آن‌ها برای عدالت اداری، هم در رسیدگی اداری و هم رسیدگی قضایی لازم می‌باشند.

از آن جا که قانون اساسی تأکید زیادی بر حاکمیت مردم در سرنوشت خویش و مشارکت آن‌ها در تصمیمات دارد، استماع ذی‌نفع‌ها موجب احترام به اصل حاکمیت قانون می‌گردد.

از آنجا که احترام به کرامت ذاتی شهروندان مورد تأکید قانون اساسی و شرع مقدس می‌باشد، حق استماع ذی‌نفع‌ها در واقع موجب حفظ ارزش و کرامت ذی‌نفع‌ها می‌گردد.

مشارکت شهروندان ذی‌نفع در فرایندهای قبل از تصمیم، موجب قناعت و جدایی آنها در مقابل تصمیمات اداری و قانع شدن آنها در مورد بی‌طرفی و عدم غرض‌ورزی مقامات اداری می‌گردد.

مشارکت ذی‌نفع‌ها در تصمیمات اداری در واقع نوعی نظارت مستقیم آن‌ها برای اعمال مقامات اداری و تصمیمات اداری محسوب می‌گردد.

مشارکت ذی‌نفع‌ها در تصمیمات اداری گاهی اوقات موجب عدم معطلی و یا تسریع اجرای تصمیمات اداری می‌گردد و نوبت به شکایت از تصمیم اداری توسط ذی‌نفع و بازنگری قضایی نمی‌رسد. اگر ذی‌نفع در تصمیم اداری شرکت داشته باشد ممکن است از آن تصمیم قانع گردد و پی به درستی تصمیم اداری ببرد؛ لذا از شکایت از تصمیم اداری منصرف گردد. بسیاری از درخواست‌های دستور موقت مبنی بر توقف اجرای یک تصمیم اداری که به شعب دیوان عدالت اداری تقدیم می‌گردد به علت عدم استماع ذی‌نفع‌ها می‌باشد. ذی‌نفع

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

تصور می‌کند آن تصمیمی که اداره علیه حق یا منفعت وی اتخاذ کرده است، نقض قانون و مقررات دولتی یا نقض بی‌طرفی بوده است.

مشارکت ذی‌نفع‌ها در تصمیمات اداری موجب اتخاذ تصمیم بهتر، متناسب‌تر و مؤثرتر و کارشناسانه‌تر می‌شود.

مشارکت ذی‌نفع‌ها در تصمیمات اداری در کاهش فساد اداری نقش فوق‌العاده‌ای دارد.

مشارکت ذی‌نفع‌ها موجب تقویت اصل مشارکت و خودسالاری می‌گردد.

مشارکت ذی‌نفع‌ها موجب کاهش هزینه‌های اضافی اداره می‌گردد.

مشارکت ذی‌نفع‌ها موجب افزایش اطلاعات مقامات اداری می‌گردد.

مشارکت ذی‌نفع‌ها در فرایند قبل از تصمیم‌گیری باعث آشکار شدن ضعف‌ها و نقص‌های اداره و یا تصمیم اداری می‌گردد.

مشارکت ذی‌نفع‌ها موجب استدلال‌ورزی یا استدلالی بودن تصمیمات اداری می‌شود و از استبدادی بودن تصمیمات جلوگیری می‌کند. نکته‌ی حائز اهمیت آن است که این استدلالات در بایگانی اداره محفوظ مانده و مقامات اداری آینده و شهروندان از آن بهره‌برداری می‌کنند.

تصمیمات اداری با رعایت حق استماع، تصمیمات اداری را «حق‌مدارانه» می‌کند نه «زورمدارانه».

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

## فهرست منابع


– امامی، محمد، استوار سنگری، کوروش (۱۳۹۱)؛ حقوق اداری، جلد دوم، تهران: انتشارات بنیاد حقوقی میزان.

– انصاری، ولی الله (۱۳۹۲)؛ کلیات حقوق اداری، چاپ دهم، تهران: انتشارات بنیاد حقوقی میزان.

– آقامحمد آقایی، احسان (۱۳۹۲)؛ نقش دولت در فرایند مشارکت‌پذیری مردم، تهران: انتشارات شهر دانش.

– بهنیا، مسیح (۱۳۸۹)؛ اصل انتظار مشروع، تهران: انتشارات خردسندی.

– دمینگ، ادوارد (۱۳۷۵)؛ خروج از بحران، ترجمه: نوروز دارداری، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی.

– ذاکر، محمدعلی (۱۳۷۸)؛ آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات، تهران: مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت.

– رابینز، استیفن (۱۳۷۶)؛ نظریه سازمان، ترجمه: سید مهدی الوانی، دانایی فرد، نشر صفار.

– رازانی، عبدالحمید (۱۳۷۲)؛ مدل راهبردی کنترل کیفیت جامع، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

– رهنورد، فرج الله (۱۳۸۵)؛ دیدمان مشارکت، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی.

– ری شهری، محمد (۱۳۷۸)؛ میزان الحکمه، تهران: انتشارات سازمان حج و زیارت.

– زاهدی، شمس السادات و دیگران (۱۳۷۶)؛ فرهنگ جامعه مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

– زراعت پیشه، محمدعلی (۱۳۷۸)؛ «مدیریت برمبنای پیشنهاد»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۴.

– زراعی متین، حسن (۱۳۸۰)؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران: دانشگاه تهران.

– زراعی متین، حسن (۱۳۷۸)؛ «موانع و مشکلات کارکنان در اداره مؤثر امور»، مجله تدبیر شماره ۹۸۰.

– سعادت– اسفندیار (۱۳۷۳)؛ فرایند تصمیم گیری در سازمان، انتشارات دانشگاه تهران.

– سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲)؛ تصمیم‌گیری، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

– سیگل، سیدنی (۱۳۷۲)؛ آمارغیرشاخص یک برای علوم رفتاری، یوسف کریمی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

– شپرد، تی پی (۱۳۶۸)؛ آموزش و پرورش زنده، ترجمه احمد آرام، تهران: امیرکبیر.

– طباطبایی مؤتمنی، منوچهر (۱۳۷۹)؛ حقوق اداری، تهران: انتشارات سمت.


[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]

– فلاح‌زاده، محمد (۱۳۹۴)؛ حقوق اداری تطبیقی عدالت رویه‌ای، تهران: انتشارات شهر دانش.
– مرادی برلیان، مهدی (۱۳۹۲)؛ اصل تناسب در نظام حقوقی اتحادیه اروپایی با نگاهی به آرای دیوان عدالت اداری ایران، تهران: انتشارات خرسندی.
– هداوند، مهدی (۱۳۸۹)؛ حقوق اداری تطبیقی، جلد دوم، تهران: انتشارات سمت.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-13 ]