فصلنامه حقوق اداری (علمی - پژوهشی)
سال هفتم، شماره ۲۰، پائیز ۱۳۹۸

حقوق شهروندی در نظام اداری: تحلیلی بر چالش‌های اجرا

مسعود سلیانی[۱]، میرزا عبدالرسول فلاح‌زاده ابرقویی[۲]؛ رسول معتضدیان[۳]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۰۷
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۸

چکیده

صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری یکی از اساسی‌ترین محورهای نقشه راه اصلاح نظام اداری است که در راستای تحقق هرچه بهتر یک نظام اداری خوب تدوین شده است. در جهت عملیاتی شدن این امر، تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری پس از تصویب در شورای عالی اداری، از ابتدای سال ۱۳۹۶ در نظام اداری اجرایی شده است؛ اما در مسیر اجرایی شدن با چالش‌هایی مواجه شده است؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر، تحلیلی بر چالش‌های اجرای تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری است. این پژوهش با رویکرد کیفی انجام گرفته و داده‌های مورد نیاز برای انجام پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان (مدیران دفاتر بازرسی و ارزیابی عملکرد ستاد دستگاه‌های اجرایی، معاونین توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و برخی صاحب‌نظران این حوزه) گردآوری شده است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انتخاب و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم انجام شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، ۳۷ عامل به عنوان چالش شناسایی و در قالب ۵ چالش کلی (مجریان، عوامل ساختاری، عوامل فرآیندی، عوامل زمینه‌ای و شهروندان) دسته‌بندی شدند.

کلمات کلیدی: نظام اداری، حقوق شهروندی و چالش‌ها.

۱. دکتری جامعه شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
masoudsaliani@gmail. com
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول).
rasool. fallahzadeh@gmail. com
۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
motazedianr@gmail. com

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

۱. مقدمه

مدیریت دولتی[1] وسیله‌ای برای بیان ارزش‌ها و ترجیحات شهروندان و جامعه به عنوان یک کل است. برخی از این ارزش‌ها و ترجیحات دائمی‌اند؛ اما برخی دیگر همچنان که جوامع تکامل می‌یابند، تغییر می‌کنند. در فواصل معین، یکسری از این ارزش‌ها از قبل می‌آیند، و انرژی آن به نقش دولت و عمل مدیریت دولتی تبدیل می‌شود. دهه‌های اخیر به وسیله تغییرات بزرگ ملی و بین‌المللی ساخته شده است. بدون تعجب، مدیریت دولتی در دوره انتقال قرار دارد (بورگن[2]، ۲۰۰۷: ۷). به گونه‌ای که با یک مرور کلی بر نظریه‌های مدیریت دولتی می‌توان گفت، مدیریت دولتی سنتی، برای رسیدن به هدف ارائه کارای خدمات عمومی از تغییر ساختار سازمانی و سیستم‌های کنترلی در ساختارهای سلسله مراتبی خود استفاده می‌کرد. مدیریت دولتی نوین با تاکید بر تبیین رفتار انسان‌ها شامل بازیگران دولتی و غیردولتی بر اساس دنبال کردن منافع شخصی آن‌ها، وجه غالب مباحث اداره امور دولتی شد. از این منظر، وظیفه دولت، توانا ساختن نیروهای بازار برای امکان انتخاب‌های بهتر و بالارفتن اثربخشی بود؛ اما خدمات عمومی نوین بر مشارکت بیشتر شهروندان به عنوان صاحبان دولت، نه مشتریان آن تاکید دارد. بر اساس این دیدگاه، شهروندان دارای ارزش‌ها و باورهایی بوده و تنها دلیل اقدامات و انتخاب‌هایشان منافع آنها نیست؛ بلکه تحقق ارزش‌های مشترک و منافع عمومی که از طریق گفتمان دولت و شهروندان و مشارکت آنها امکان‌پذیر است، زمینه را برای داشتن کالای بهتر عمومی فراهم می‌سازد (دنهارت و دنهارت[3]، ۲۰۰۷).

بنابراین، در جهان متحول امروز، نقش و مسئولیت دولت نسبت به آنچه تا پیش از قرن بیست و یکم ایفا می‌کرد؛ متحول شده و نقش‌آفرینی شهروندان در عرصه اداره امور کشور، هسته اصلی حکمرانی نوین را تشکیل داده است. دولت‌ها بایستی با افزایش قابلیت‌های خود از طریق بازدمیدن نیرویی تازه و پایبندی به هنجارهای اداره شایسته در نهادهای عمومی، توان پاسخگویی به نیازهای جدید را افزایش دهند. این مهم نیازمند الگوهای جدیدی است که بتوان از همه ظرفیت‌های جامعه در بخش‌های خصوصی و دولتی استفاده نمود، تا خدمات عمومی با کیفیتی حداکثری به شهروندان ارائه شود. امروزه دولت‌ها برای مدیریت و

1. Public Administration
2.Bourgon
3.Denhardt & Denhardt

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

اداره امور جامعه علاوه بر زمینه‌سازی برای توسعه دموکراسی، توجه ویژه‌ای به مولفه‌های اداره بهینه امور عمومی داشته و در این راه به شکل تازه‌ای از حکومت دست یافته‌اند، که ابداع جدید بشر با نام حکمرانی خوب یا مطلوب[۱] می‌باشد و آن بخش از مفهوم حاکمیت مطلوب که به بهینه‌سازی دستگاه‌های دولتی برای ارائه خدمات عمومی می‌پردازد را تحت عنوان اداره خوب یا مطلوب[۲] نام نهاده‌اند (چشمدژیوا[۳]، ۲۰۱۴). آنچه در گام نخست دریافت می‌شود؛ این است که آرمان شهر اداری یا اداره مطلوب به دستگاه اداری کارآمد، مفید، الگو، پاسخگوی نیازها و مسائل شهروندان، شفاف، مسئولیت‌پذیر، حائز نظام اداری نمونه و شایسته، دارای کارکنان متخصص و اخلاق‌مدار، سریع، مطابق با فناوری‌ها، خواست‌ها و مقتضیات روز جامعه، پیشرو، توسعه‌یافته، تضمین‌کننده حقوق شهروندی و به طور کلی پیشرو در عرصه اصول حکمرانی مطلوب نیازمند است (کاتز[۴]، ۲۰۰۸).

تاریخچه اقدامات اساسی اصلاح نظام اداری در ایران به تصویب و ابلاغ اولین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۰۱ باز می‌گردد و با تاسیس سازمان اداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۴۵ شکل جدی به خود گرفت. جدیدترین اقدامات در این زمینه نیز شامل تدوین و ابلاغ هفت برنامه تحول نظام اداری در سال ۱۳۸۱، ده برنامه تحول اداری در سال ۱۳۸۹، نقشه راه اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۲ و منبعث از آن اولین برنامه جامع اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۳ (مشتمل بر ۸ برنامه) و دومین برنامه جامع اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۷ (مشتمل بر ۱۰ برنامه) می‌باشد (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۷). نقشه راه اصلاح نظام اداری[۵] در هشت محور تهیه گردیده و محور هفتم آن به موضوع صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری پرداخته است. متناظر با نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه عملیاتی آن تحت عنوان «اولین برنامه جامع اصلاح نظام اداری[۶]» تدوین و ابلاغ شده است. در همین راستا و به منظور تحقق مفاد و تکالیف مندرج در برنامه هفتم از اولین برنامه

1. Good Governance
2 .Good Administration
3 .Cheshmedzhieva
4 .Katz

۵. نقشه راه اصلاح نظام اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه شورای عالی اداری به تاریخ ۱۳۹۲/۱۲/۱۴ تصویب شد.

۶. اولین برنامه جامع اصلاح نظام اداری مشتمل بر ۸ برنامه عملیاتی برخاسته از نقشه راه اصلاح نظام اداری برای بازه زمانی ۱۳۹۴ الی۱۳۹۶ در تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۱۴ به تصویب هیأت وزیران رسید.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

جامع اصلاح نظام اداری، تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری تدوین و پس از تصویب در شورای عالی اداری از ابتدای سال ۱۳۹۶ در نظام اداری، اجرایی گردیده است؛ اما در مسیر عملیاتی‌شدن با چالش‌هایی مواجه شده است؛ از این‌رو، هدف پژوهش حاضر، تحلیلی بر چالش‌های اجرای تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری است.

در این پژوهش ابتدا به بررسی ادبیات موضوع پرداخته می‌شود؛ سپس یافته‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت مقاله با نتیجه‌گیری و ارائه راهکار پایان می‌یابد.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. سیر تحول نظام اداری

در حوزه بحث مدیریت دولتی، واژه متداول به کار گرفته شده در متون مربوطه، نظام اداری[1] یا به اختصار اداره[2] است که در مورد مفهوم این واژه، میان صاحب‌نظران اختلاف‌نظر وجود دارد. به‌طور کلی، اداره عبارت است از: مجموعه فعالیت‌هایی که به وسیله آن، مقامات عمومی با امکانات عادی یا با توسل به اختیاراتی که قدرت عمومی نامیده می‌شود؛ نظم عمومی را برقرار می‌سازند و نیازهایی را که متضمن نفع عمومی است، ارضا می‌کنند (ابوالحمد، ۱۳۸۸: ۲۶). نظام اداری هر کشور به مثابه سازمان تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های تعیین شده است که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بستر مناسب برای حل مسائل و مشکلات مردم و حسن جریان امور عمومی را فراهم می‌کند (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰: ۱۱).

اداره امور دولتی دارای پیشینه طولانی، و به موازات مفاهیم تمدن و دولت ظهور یافته است. گلادن[3] (۱۹۷۲) خاطرنشان می‌سازد که از زمان پیدایش دولت‌ها، همواره نوعی اداره وجود داشته است (پورفرد و کوشا، ۱۳۷۸). به گونه‌ای که می‌توان گفت، بنیان‌های مدیریت دولتی مدرن را می‌توان در هزاران سال پیش و در فرهنگ‌ها و تمدن‌های مختلف سراسر جهان یافت (ویگودا[4]، ۲۰۰۲).

1. Administrative System
2 .Administration
3. Gladden
4 .Vigoda

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

نظام‌های کهن اداره، شخصی بودند. به عبارت دیگر، به جای اینکه غیرشخصی باشند؛ یعنی بر قانونی بودن و وفادار بودن به سازمان و حکومت استوار باشند؛ به فردی خاص مانند پادشاه یا وزیر وفادار بودند؛ از این‌رو، در بخش اعظم قرن نوزدهم، سیستم «تاراج اداره» با استنتاج از گفته: غنایم به طرف پیروز تعلق دارد؛ در ایالات متحده آمریکا حاکم بود (پورفرد و کوشا، ۱۳۷۸: ۳۰). چنین سیستمی منجر به ایجاد فساد در دولت‌ها شده بود و به لحاظ بروز مشکلات فراوان، نهایتاً به ایجاد تغییرات و اصلاحاتی در اواخر قرن نوزدهم منجر شد؛ به‌طوری که در سال ۱۸۸۳، قانون خدمات کشوری (پندلتون) به تصویب رسید و به موجب آن، یک کمیسیون خدمات کشوری به وجود آمد (هیوز[1]، ۲۰۰۳: ۲۳۳).

مبانی تئوریکی پارادایم مدیریت دولتی سنتی از نظریات ماکس وبر، اصلاحات اداری گزارش نورث کوت- تری ولیان در انگلستان و آرای وودرو ویلسون در آمریکا تاثیر پذیرفته است (سالارزهی و ابراهیم‌پور،۱۳۹۱: ۴۷). طرح آرمانی وبر که برآیندی از سنخ‌شناسی پایگاه اقتدار و قدرت بود، بر ارجحیت اقتدار قانونی یا عقلانی در مقایسه با اقتدار کاریزمایی و اقتدار موروثی تأکید داشت و سلسله مراتب اداری، قوانین و مقررات، رسمیت، مستندات قانونی و مکتوب، تقسیم کار و تخصصی‌شدن کارها، اشتغال تمام‌وقت، غیرشخصی بودن مقام سازمانی و اداره از اصول دیوان‌سالاری قانونی یا عقلانی وبر هستند (هیوز، ۲۰۰۳: ۲۳۵)؛ همچنین یکی از پایه‌های بنیادی الگوی مدیریت دولتی کلاسیک یا سنتی، برنامه اصلاحات اداری گنجانده شده در گزارش نورث کوت- تری ولیان در انگلستان است که بر اساس طرح پیشنهادی آن زمان، خدمات عمومی بایستی معیارهای پذیرش را برای ورود متقاضیان در دستگاه اداری تعیین کند و متقاضیان پس از بررسی صلاحیت و پذیرش در آزمون ورودی، جذب دستگاه اداری شوند. آرای وودرو ویلسون در شکل‌گیری مدیریت دولتی بسیار موثر واقع شده است. ویلسون با الگوبرداری از برنامه‌های اصلاحات اداری، تغییرات بنیادی در کشورداری امریکا انجام داد و بر هویت مستقل مدیریت دولتی از علوم سیاسی مهر تأیید زد (سالارزهی و ابراهیم پور، ۱۳۹۱: ۴۸- ۴۷).

1. Hughues

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

مدل کلاسیک در رسیدگی به تعداد فزاینده‌ای از مسائلی که واقعیت‌های امروز آن را منعکس می‌کند ناتوان است. سه مورد از این موضوعات عبارتند از: نیاز به انعطاف، تعامل بین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و شکل‌های جدید مسئولیت (بورگن، ۲۰۰۷).

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، در پاسخ به نارسایی‌های شبه‌پارادایم مدیریت دولتی سنتی، رویکرد نوین مدیریت در بخش دولتی ظهور کرد. در این حوزه جدید که با قالب‌های مدیریت دولتی نوین، مدیریت گرایی، مدیریت دولتی بازارگرا و دولت کارآفرین همسو است؛ بر به‌کارگیری فنون مدیریت بازرگانی در اداره بخش عمومی، خصوصی‌سازی خدمات عمومی، کاهش تصدی‌گری دولت و اداره سازمان‌های دولتی به سبک بنگاه‌های خصوصی توجه می‌شود (سالارزهی و ابراهیم پور، ۱۳۹۱: ۴۹).

در چارچوب این شبه‌پارادایم، مدیران دولتی، اختیار اداری بیشتری نسبت به مدیران شبه‌پارادایم سنتی دارند. در اینجا، فرم‌های جدیدی از ارائه خدمات پیشرفت کرده است. دولت در این شبه‌پارادایم بیشتر به نیازهای مشتری توجه داشته و کمتر بوروکراتیک و بیشتر منعطف، نوآورانه، کارآفرینانه و نتیجه‌محور است.

مسلم است که این شبه‌پارادایم، شهروندان را به چشم مشتریانی نگاه می‌کند که تنها هنگامی با دولت تعامل دارند که نیازی داشته باشند. مشتری در این شبه‌پارادایم، رابطه یک طرفه را با دولت تقویت می‌کند و فقط سوالشان این است که دولت چه کاری می‌تواند برای آن‌ها انجام دهد؛ نه اینکه آن‌ها چه کاری برای دولت می‌توانند انجام دهند. طبیعتاً در این شبه‌پارادایم، شهروندان به صورت شخصی فکر می‌کنند و نه اینکه برای جامعه فکر کنند و به عبارت دیگر، شهروندان رویکردی پسینی و منقطع دنبال می‌کنند (کالاهان[1]، ۲۰۰۶: ۱۹۸).

اصلاحات مدیریت دولتی نوین از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران مورد انتقاد قرار گرفته است. این انتقادها بیشتر بار سیاسی و اجتماعی دارند و بر این امر تاکید دارند که برنامه‌های اصلاحی مدیریت دولتی نوین بر عقلانیت ابزاری و اقتصادی متمرکز است و با کاهش دخالت دولت، اجرای سیاست خصوصی‌سازی و اتکای صرف به عوامل بازار، وظیفه و کارکرد توزیعی دولت‌ها و عدالت اجتماعی خدشه‌دار شده است (پولیدانو و هولم[2]، ۱۹۹۹).

1. Callahan
2. Polidano & Hulme

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

مدیریت بخش خصوصی به دنبال اهداف سودآوری و ارائه خدمات به مشتریان خاص می‌باشد؛ بنابراین استفاده محض از شیوه مدیریت بخش خصوصی در بخش دولتی میسر نیست؛ به گونه‌ای که فردریکسون بیان می‌کند، کارایی به قیمت افزایش فساد و کاهش عدالت و مشروعیت حاکمیت به دست می‌آید، و این با استانداردهای اخلاقی همخوانی ندارد (فردریکسون[1]، ۱۹۹۹: ۷۹).

خدمات عمومی نوین، یک شبه‌پارادایم دیگر در مدیریت دولتی است که در انتقاد به مدیریت دولتی نوین توسط دنهارت[2] (۲۰۰۰) مطرح گردید (دنهارت، ۲۰۰۰: ۲۸۶).

در این مدل، خدمتگزاران عمومی به جای نقش خبرگان و کارآفرینان، نقش شریک و تسهیل‌گر را بازی می‌کنند. در این نقش، آن‌ها به شهروندان کمک می‌کنند تا نیازهایشان را دقیق شناسایی کنند و روابط مبتنی بر اعتماد میان یکدیگر ایجاد نمایند و بیشتر به ارزش‌های جامعه و علایق و سلایق شهروندان توجه دارند. در این پارادایم، تاکید بر ساخت نهادهای عمومی پاسخگو و امانتدار است. در خدمات عمومی نوین، نقش دولت از نقش کنترل‌کننده به دستور جلسه‌گذاری و تسهیل‌کننده یا مذاکره‌کننده راه‌حل‌های مسائل عمومی تغییر می‌کند. به عبارت دیگر، دولت نقش یاور و تسهیل‌کننده برای شهروندان در تدوین خط‌مشی و راه‌حل‌ها دارد؛ همچنین، دولت باید شرایطی را ایجاد کند تا شهروندان و خدمتگزاران عمومی بتوانند با یکدیگر در خصوص موضوعات مهم، همکاری و مشارکت داشته باشند (دنهارت ۲۰۰۷: ۱۳۴).

خدمات عمومی نوین، شهروندان را تشویق می‌کند که مشارکت‌های عمومی داشته باشند و آن‌ها را مالکان دولت می‌داند. در اینجا شهروندان، روابط دو سویه و معناداری با دولت دارند و نقش فعالی را در بهبود خدمات دولتی، تصمیم‌گیری، و چالشی‌نمودن اقدامات دولتی ایفا می‌کنند. در این شبه‌پارادایم، وقتی منفعت عامه پیشرفت می‌کند که شهروندان و مدیران درخصوص تاثیر اقداماتشان و اینکه چگونه رفتارشان می‌تواند به بهبود شرایط اجتماعی کمک کند؛ فکر می‌کنند (کالاهان، ۲۰۰۶: ۱۹۹).

1. Frederickson
2 .Denhart

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

جدول ۱. اصول اساسی شبه‌پارادایم‌های مدیریت دولتی

مدیریت دولتی سنتی	مدیریت دولتی نوین	خدمات عمومی نوین
- سلسله مراتب اداری - قوانین و مقررات - رسمیت - مستندات قانونی و مکتوب - تقسیم کار و تخصصی شدن کارها - اشتغال تمام وقت - غیرشخصی بودن مقام سازمانی و اداره	- کوچک شدن مقیاس و دامنه دولت - پرداخت بر اساس عملکرد - دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری - ارائه خدمات به مشتریان - واگذاری امور به بخش خصوصی - مقررات‌زدایی از انحصارها - توجه و تاکید بر نتیجه کار به‌جای فرایند کار - قدرت دادن به مدیران و آزادی عمل مدیریتی - کاهش قیمت تمام شده - به‌کارگیری قواعد بخش خصوصی در اداره امور عمومی	- کارایی اداری - پاسخگویی - اجماع - مشارکت شهروندان - ایجاد فرصت‌های اشتغال و فقرزدایی - عدالت و انصاف - مسئولیت‌پذیری - شفافیت

همچنان که در سیر تحول پارادایم‌های مدیریت دولتی مشاهده می‌شود؛ رفته‌رفته مفهوم شهروندی اهمیت شایان توجهی پیدا کرده است؛ به گونه‌ای که شهروندی پایه و اساس شبه‌پارادایم خدمات عمومی نوین به شمار می‌آید. شهروندان در فضای خدمات عمومی نوین دارای حقوق و تکالیفی هستند که در ادامه در قالب مفهوم حقوق شهروندی به آن اشاره خواهد شد.

۲- ۲. حقوق شهروندی

قبل از پرداختن به مفهوم حقوق شهروندی، دو اصطلاح حقوق و شهروندی تبیین می‌شود:

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

۱-۲-۲. حقوق

حق[1]، رابطه حقوقی است که به سبب آن، قانون به یکی از این اشخاص این توانایی را می‌دهد تا به‌گونه‌ای تک و ویژه بر چیزی معین تسلط و چیرگی یابد (آن را تصرف کند) و یا از شخص دیگر، انجام دادن یا انجام ندادن چیزی یا کاری معین را بخواهد (ساکت، ۱۳۸۷: ۴۹)؛ بنابراین حق عبارت است از: قدرت، امتیاز، سلطه، یا خواسته‌ای پیوسته و جدانشدنی که قانون برای یک شخص می‌شناسد. حقوق هر کشوری برای شخص حقیقی یا حقوقی، در برابر دیگران، امتیازی می‌شناسد. این امتیاز که برای حفظ منافع اشخاص در جامعه از سوی قانون داده می‌شود؛ حق نام دارد و جمع آن حقوق است.

از حقوق، برداشت‌ها و معانی متعددی مستفاد می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از (محسنی، ۱۳۸۹: ۱۲۱):

– حقوق به معنای جمع حق: حق توانایی یا اختیاری است که نظام یا نظم حقوقی هر کشوری به اشخاص می‌دهد تا از مالی به طور مستقیم استفاده کنند یا اینکه انتقال مال یا انجام دادن کاری را از دیگران بخواهند.

– حقوق به معنای معرفت حقوق: گاه ممکن است واژه حقوق به معنای معرفت‌های حقوقی به کار رود. اکنون که بررسی‌های جامعه‌شناسانه درباره معرفت‌های حقوق رواج یافته است؛ ممکن است این کاربرد نیز فزونی یابد.

– حقوق به معنای مجموعه قواعد حقوقی: در این معنا، حقوق مجموعه قواعدی الزام‌آور و کلی است که به منظور ایجاد نظم و استقرار عدالت، بر زندگی اجتماعی انسان حکومت می‌کند و اجرای آن از طرف دولت تضمین می‌شود.

– حقوق به معنای نظام حقوقی یا نظام حقوقی یک کشور: این همان مفهومی از حقوق است که بیشتر جامعه‌شناسان با آن سر و کار دارند. در این برداشت، حقوق یک نظام اجتماعی است که در داخل آن، مجموعه‌ای از روابط اجتماعی– حقوقی، قواعد حاکم بر این روابط، نهادهایی که اجرای این قواعد را تضمین می‌کند و سازمان‌های حقوقی‌ای که آن نهادهای حقوق در چارچوب آن سازمان‌ها به اجرا در می‌آیند، وجود دارد.

1. Right

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

- حقوق به معنای علم حقوق: دانشی که به مطالعه نظام‌های حقوقی، سازمان‌های حقوقی، نهادهای حقوقی و مفاهیم و قواعد حقوقی و چگونگی اجرای این قواعد در زندگی اجتماعی می‌پردازد.

۲- ۲- ۲. شهروندی

شهروند[1] یک واژه خاص خدمات عمومی در اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ نیست. شهروندی اصولاً یک مفهوم حقوقی (بیان برابری شهروندان در قبال قانون) بوده که بعدها معنای وسیع‌تری یافته است. ابتدا در بُعد اقتصادی مطرح شده (حق مالکیت) و برای عملکرد درست بازار اقتصادی استفاده می‌شد. این مفهوم بعدها بُعد اجتماعی نیز به خود گرفت و حقوق اجتماعی چون سلامت و آموزش را نیز شامل شد. امروزه مفهوم شهروندی، ابعاد متفاوتی را دربرمی‌گیرد و خیلی بیش از اعضای تشکیل‌دهنده یک کشور، رأی‌دهندگان، خدمت‌گیرندگان و مشتریان هستند. شهروندی مفهومی انسجام‌بخش است که بین نقش‌های مختلف و گاه متضاد مصالحه‌ای برقرار می‌کند. نقش شهروندی فراتر از علایق شخصی باعث می‌گردد که فرد، رفاه جامعه را مد نظر قرار دهد و آشتی‌دهنده انواع مختلف علایق فردی و جمعی باشد (بورگن، ۲۰۰۷: ۱۶).

مفهوم شهروندی سه عنصر مهم حقوق، وظایف و مشارکت افراد جامعه در تعامل با دولت و حاکمیت را دربرمی‌گیرد. حقوق شامل مجموعه حقوقی است که طبق قانون به افراد اعطا می‌شود؛ وظایف شامل مجموعه مسئولیت‌هایی است که بر عهده افراد است و مشارکت هم تلاش افراد جامعه برای رسیدن به اهداف را تعیین می‌کند. با توجه به این تعریف‌ها می‌توان گفت شهروندی در دوره‌های مختلف تاریخی گاهی به صورت محدود مطرح شده است مانند دوران باستان، و گاهی به صورت گسترده‌تر و در چارچوب مرزهای ملی و در قالب دولت- ملت (کاظم پور، ۱۳۹۶: ۱۱۷).

کارکرد اصلی شهروندی عبارت است از: اداره جامعه بر طبق اصول احترام به حقوق دیگران و تعهد به ایفای نقش در حفظ نهادهای مشترکی که این حقوق را پایدار می‌دارند. شهروندی، مثالی عالی از مفهوم دوگانگی ساختار آنتونی گیدنز است که در آن، عاملیت فرد و ساختارهای اجتماعی به طور متقابل به هم وابسته‌اند؛ فرد از طریق اعمال حقوق و تعهدات شهروندی، شرایط ضروری شهروندی را باز تولید می‌کند؛ بنابراین شهروندی به مثابه یک

1. Citizen

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

هویت پویا و ایده‌ای است که همواره مجموعه خاصی از روابط و انواعی از شیوه اداره را که در هر جامعه مفروضی یافت می‌شوند، منعکس می‌نماید (فالکس، ۲۰۱۱: ۱۳۵).

شهروندی مکانیسمی برای انسجام افراد و جوامع است. تعلق افراد به گروه‌های متنوعی چون خانواده، گروه‌های کاری، گروه‌های مذهبی و گروه‌های اجتماعی باعث برقراری ارتباط بین افراد و در سطح بالاتر جوامع هستند. به طور کلی این گروه‌ها یک جامعه شهروندی را تشکیل می‌دهند که مردم علایق شخصی خود را در زمینه دغدغه‌های اجتماعی دنبال می-کنند. علاوه بر نقش مهم جامعه شهروندی، اهمیت نقش حکومت برای تشکیل آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدین‌ترتیب، سرمایه اجتماعی افزایش یافته و شهروندان به فعالیت‌های دولت، بیشتر واکنش نشان می‌دهند که در نهایت برای حکومت و مردم نتایج خوبی دربردارد.

جدول (۲) چگونگی تکامل مفهوم شهروندی را طی این سال‌ها نشان می‌دهد. با وجود خطرات ساده‌سازی زیاد، این جدول اهمیت تغییر در نقش حکومت در جوامع مدرن را گوشزد می‌کند.

جدول ۲. به سوی نظریه جدید مدیریت دولتی: شهروندی (بورگن، ۲۰۰۷: ۲۱)

به سمت	از	عوامل
سیاسی بودن	قانونی بودن	شهروندان
اعضای جامعه سیاسی و اجتماعی شامل حقوق و مسئولیت‌ها	برخورداری از حقوق برابر	شهروندی
تشویق شهروندی، مباحثات عمومی و انسجام عمومی	نمایش علایق شهروندان	نقش حکومت

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

۳-۲-۲. حقوق شهروندی

اصطلاح حقوق شهروندی[1] (در مفهوم جدید) اولین بار در اعلامیه حقوق بشر و شهروندی سال ۱۷۸۹ م فرانسه مطرح شد که پس از تصویب در صدر قانون اساسی فرانسه در سپتامبر ۱۷۹۱ م قرار گرفت. اعلامیه جهانی حقوق بشر که در سال ۱۹۴۸ م در مجمع عمومی ملل متحد به امضای کشورها رسید؛ در بسیاری از مواد خود، از محتوای اعلامیه حقوق بشر و شهروندی فرانسه الهام گرفته است (محسنی، ۱۳۸۹: ۱۱۸).

حقوق شهروندی یک مفهوم نسبتاً وسیعی شامل حقوق سیاسی و غیرسیاسی، حقوق مدنی و بهره‌مندی فردی و اجتماعی که دارای سبقه سیاسی نیستند، می‌باشد؛ از این‌رو می-توان گفت حقوق شهروندی شامل هر سه نسل حقوق بشری که در سطح دکترین مطرح شده‌اند، می‌باشد. این سه نسل شامل حقوق مدنی و سیاسی، حقوق اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و حقوق همبستگی می‌شوند. اصولاً حقوق شهروندی را می‌توان مجموعه قواعدی تعریف نمود که بر روابط اشخاص در جامعه شهری حاکم است، از این‌رو، حقوق شهروندی که موضوع آن چگونگی روابط مردم شهر، حقوق و تکالیف آنان در برابر یکدیگر و همچنین در برابر جامعه، اصول و هدف‌ها و وظایف و روش انجام آن است را می‌توان به عنوان اصولی دانست که برخاسته از حقوق اساسی کشور است. حقوق شهروندی به کلیه حقوقی گفته می‌شود که یک شهروند بر اساس قوانین و مقررات و ارزش‌های مشترک در یک کشور از آن برخوردار است. این حقوق به‌ویژه در ارتباط با دولتمردان و در ارتباط با آحاد جامعه مدنظر است که باید از طرف گروه نخست مورد رعایت و احترام قرار گیرد (شهریاری، ۱۳۹۶: ۱۱۴).

۲- ۳. حقوق شهروندی در نظام اداری

حقوق شهروندی در نظام اداری[2]، ترسیم فضایی کلی از آنچه مراجعان نظام اداری باید از آن بهره‌مند باشند به شمار می‌رود. در نظام بین‌المللی شاید بتوان مفاهیمی چون: استاندارد ارائه خدمات عمومی[3]، چارچوب ارائه خدمات[4] و سیستم ارائه خدمات دولتی با کیفیت[5] را معادل حقوق شهروندی در نظام اداری در نظر گرفت.

---

1 .Citizenship Rights
2. Citizenship Rights in Administrative System
3. Public delivery standard
4 .Service delivery framework
5. Quality of government delivery system

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

منظور از مفاهیم مورد اشاره در بالا، مجموعه‌ای از اصول، استانداردها، سیاست‌ها و محدودیت‌هایی است که برای هدایت و باز طراحی، توسعه، استقرار و بهره‌برداری از خدمات ارائه شده توسط یک ارائه‌دهنده خدمت به منظور ارائه یک تجربه خدمت پایدار به یک کاربر خاص در زمینه مشخص اتخاذ می‌شود (لوئیس[۱]، ۲۰۰۳: ۲۵۱)؛ بنابراین در سطح بین‌الملل، ارائه خدمات با کیفیتی که در اثر رعایت اصول و استانداردها منجر به رضایتمندی مراجعان در نظام اداری می‌شود را می‌توان با اغماض، مترادف با حقوق شهروندی در نظام اداری در نظر گرفت؛ به این معنا که با رعایت استانداردهای ارائه خدمات عمومی در نظام اداری، حقوق شهروندان نیز رعایت می‌شود؛ همچنین سیستم‌های موازنه و مراقبه[۲] که در دموکراسی‌های غربی ساخته شده و بنیان اصلی حکمرانی خوب را شکل داده‌اند؛ بر رضایت شهروندان از کیفیت ارائه خدمات اداری و پاسخگویی دلالت دارد (عثمان و همکاران[۳]، ۲۰۱۴: ۴۵۳).

در ایران به موضوع رعایت حقوق مردم در نظام اداری به صورت تلویحی و پراکنده در قانون استخدام کشوری[۴] و برخی مقررات مرتبط با معدودی از سازمان‌های دولتی[۵] پرداخته شده است؛ اما به صورت صریح و در چارچوب یک متن منسجم و یکپارچه، برای نخستین بار در قالب طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری[۶] مورد توجه قرار گرفت. طرح تکریم از زمان تصویب تا سال ۱۳۹۳ در دستگاه‌های اجرایی ملاک عمل بوده و در طول اجرای آن با فراز و نشیب‌ها و چالش‌های عدیده‌ای همراه شده است. اجرای ناقص، سلیقه‌ای و غیرسیستماتیک طرح تکریم مردم و رضایتمندی ارباب‌رجوع در نظام اداری و بی‌توجهی به بازخورد نتایج حاصل از ارزیابی‌ها در اصلاح و مهندسی اجرای آن، باعث از بین‌رفتن نسبی اعتماد مردم به سیستم اداری و نارضایتی عمومی شده بود.

---

1 .Lewis
2. Check and Balance
3. Osman et al

۴. بند (۱) بخش (الف) ماده ۱۰۴ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۳/۱۵

۵. تصویبنامه ایجاد گیشه‌های خدماتی در سازمان ثبت احوال کشور در شصت و هشتمین نشست شورای عالی اداری به تاریخ ۱۳۷۵/۵/۹ تصویب شد.

۶. طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری در نودمین جلسه شورای عالی اداری به تاریخ ۱۳۸۱/۱/۲۵ تصویب شد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

از این‌رو، لزوم رفع آسیب‌های مصوبه تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری از یک سو و لزوم به‌روزرسانی مصوبه 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[1] در دستور کار قرار گرفت و در تاریخ ۱۳۹۵/۱۱/۰۹ به تصویب رسید و در تاریخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۸ به کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور در قوای سه گانه موضوع بند (ب) ماده (۱) قانون برگزاری مناقصات مصوب سال۱۳۸۳ و تبصره ذیل آن ابلاغ و لازم‌الاجرا گردید.

تصویب‌نامه مذکور مشتمل بر ۱۹ ماده می‌باشد که حقوق زیر در آن مورد توجه قرار گرفته است:

۱. حق برخورداری از کرامت انسانی و رفتار محترمانه اسلامی
۲. حق برخورداری از اعمال بی‌طرفانه قوانین و مقررات
۳. حق مصون بودن از تبعیض در نظام‌ها، فرایندها و تصمیمات اداری
۴. حق دسترسی آسان و سریع به خدمات اداری
۵. حق حفظ و رعایت حریم خصوصی همه افراد
۶. حق آگاهی به‌موقع از تصمیمات و فرایندهای اداری و دسترسی به اطلاعات مورد نیاز
۷. حق اظهارنظر آزاد و ارائه پیشنهاد در مورد تصمیمات و فرایندهای اداری
۸. حق مصون بودن از شروط اجحاف‌آمیز در توافق‌ها، معاملات و قراردادهای اداری
۹. حق اشخاص توانخواه در برخورداری کامل و سریع از امتیازات خاص قانونی
۱۰. حق رسیدگی به‌موقع و منصفانه به شکایات و اعتراضات
۱۱. حق جبران خسارات وارده در اثر قصور یا تقصیر دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آن

---

۱. تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری در یکصدو هفتادو هشتمین جلسه شورای عالی اداری به تاریخ ۱۳۹۵/۱۱/۹ تصویب شد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام گرفته است. منبع اصلی برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، مصاحبه بوده است. جامعه پژوهش، مدیران دفاتر بازرسی و ارزیابی عملکرد ستاد دستگاه‌های اجرایی، معاونان توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و برخی صاحب‌نظران این حوزه بوده‌اند که نمونه‌گیری از آن‌ها با روش هدفمند انجام گرفته است.

برای شروع نمونه‌گیری، رویکرد عقلانیت محدود و خبره‌سنجی مدنظر بوده است. در این روش، نمی‌توان دقیقا مشخص کرد که چه تعداد از افراد باید در مطالعه انتخاب شوند تا پدیده مورد مطالعه به طورکامل شناسایی شود. در حالت ایده‌آل آن، جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدید با داده‌های از قبل جمع‌آوری شده، تفاوت ندارند. به‌عبارت دیگر، وقتی به نقطه بازده نزولی از تلاشهایمان برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم؛ می‌توانیم مطمئن شویم که مطالعه را کامل انجام داده‌ایم. در این پژوهش، ۵۰ مصاحبه برای رسیدن به نقطه اشباع صورت گرفته است.

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش، به روش تحلیل تم انجام گرفته است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده‌هاست. مراحل شش‌گانه روش تحلیل تم که در این پژوهش به کار رفته است؛ در شکل (۱) قابل مشاهده هستند. روش تحلیل تم در حداقل کاربردش، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این هم فراتر رود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (براون و کلارک[1]، ۲۰۰۶). بدین‌ترتیب، تحلیل تم از منظر معرفت-شناسی، خنثی محسوب می‌شود و موضع فلسفی اثباتی یا تفسیری آن به نحوه به‌کارگیری این روش توسط پژوهشگر بستگی دارد. بر این اساس، با اعتقاد به وجود واقعیت خارجی قابل مشاهده و بررسی و تأکید بر رعایت عینیت علمی، این پژوهش در قالب یک رویکرد فلسفی‌اثباتی قرار می‌گیرد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته به چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آنها در یک فاصله زمانی و مشخص، دو بار کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از

[1]. Braun & Clarke

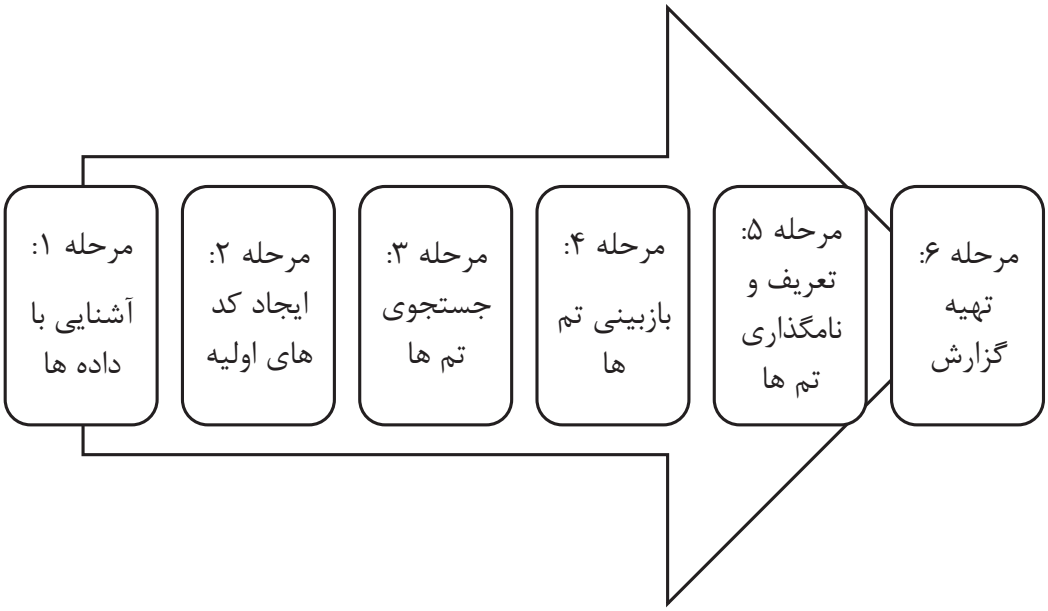
[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه و برای هر مصاحبه، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بوده‌اند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌گردند. نهایتاً محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته بر مبنای فرمول زیر است:

$$\text{توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات}) \times ۲)}{\text{تعداد کل کدها}} \times$$

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، ۵ مصاحبه انتخاب و هر کدام از آن‌ها ۲ بار در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای کدگذاری شده‌اند.



شکل ۱. فرایند و گام‌های روش تحلیل تم (براون و کلارک، ۲۰۰۶)

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۰/۷۸ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰/. می‌باشد (پلاس و کوال[1]، ۱۹۹۶)؛ قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است.

کرسول و میلر، ۸ استراتژی ارزیابی روایی برای پژوهش‌های کیفی ارائه داده‌اند (کرسول و میلر[2]، ۲۰۰۰). آن‌ها توصیه می‌کنند که محقق، حداقل دو مورد از این هشت استراتژی را در پژوهش خود به کار گیرد. روایی این پژوهش از طریق بررسی همکاران، بررسی مشارکت‌کنندگان، همچنین ممیزی خارجی مورد ارزیابی قرار گرفته است. بدین‌ترتیب که با یکی از دانشجویان دکتری، مراحل انجام تحقیق و یافته‌ها مرور و به سوال‌ها و انتقاداتی که وی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر موجود در پژوهش مطرح نمود، پاسخ داده شد؛ همچنین محقق، داده‌های گردآوری شده، تحلیل‌ها، تفاسیر و نتیجه‌گیری‌ها را به مشارکت‌کنندگان ارائه و از آن‌ها خواست تا در مورد صحت و اعتبار آن قضاوت کنند و درنهایت نیز یک ممیز هیات علمی متخصص خارجی که در زمینه موضوع تحقیق صاحب-نظر بود، پژوهش را مورد بررسی قرار داد.

٤. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، بر اساس گام‌های روش تحلیل تم، برای تحلیل داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار به‌دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد؛ در ادامه، زمانی که همه داده‌ها کدگذاری شدند، تم‌ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب تم‌های اصلی و فرعی ارائه گردید. بر این اساس به صورت کلی ۵۰ چالش به عنوان کدهای اولیه مورد شناسایی قرار گرفتند. در ادامه با اتخاذ رویکرد استقرایی، موانع شناسایی شده در چندین مرحله تجمیع و نهایتاً ۳۷ چالش به عنوان تم‌های فرعی در قالب ۵ چالش به عنوان تم‌های اصلی طبقه‌بندی شدند. در ادامه به بررسی تم‌های اصلی و فرعی پرداخته می‌شود.

1. Plas & Kvale
2. Creswell & Miller

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

جدول ۳. تم‌های اصلی و فرعی پژوهش

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	فراوانی در مصاحبه‌ها
مجریان	پایین بودن اعتقاد و ضعف در اراده مجریان	۳۸
	نبود روحیه مسئولیت‌پذیری در مجریان	۱۰
	سیاسی‌کاری مجریان و در اولویت قرار دادن منافع شخصی و حزبی	۱۷
	فقدان شهامت لازم در مجریان برای ایجاد تغییرات	۸
	انفعال، عدم پویایی و تمایل مجریان به حفظ وضع موجود	۶
	نداشتن روحیه کار جمعی و مشارکتی	۱۹
	عدم تطبیق مسئولیت‌های محول شده با دانش و تخصص مجریان	۱۸
	غلبه نگاه جزیره‌ای بر نگاه سیستمی در فرایند اجرا	۲۱
عوامل ساختاری	کمبود منابع انسانی متخصص در حوزه حقوق شهروندی در نظام اداری	۷
	کمبود منابع مالی لازم در حوزه حقوق شهروندی در نظام اداری	۴
	عدم استفاده از ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد	۱۶
	عدم استفاده از ظرفیت مدیریت محلی	۱۳
	عدم استقرار کامل دولت الکترونیک	۳۰
	وجود نهادهای موازی در اجرای مفاد حقوق شهروندی در نظام اداری	۳۵
	تعارض، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان نهادهای موازی	۲۱
	ناهماهنگی و عدم حاکمیت دیدگاه سیستمی میان نهادهای موازی	۱۸
عوامل فرآیندی	عدم استفاده از سازوکارهای تشویقی و تنبیهی مناسب	۶
	اثربخش‌نبودن ضمانت اجرا	۲۵

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

	بی‌توجهی به نظام بازخوردها	۱۹
	بی‌توجهی به ارزش زمان و از دست رفتن فرصت‌ها	۱۲
	مشخص نبودن مصادیق اختصاصی حقوق و تکالیف مردم و دستگاه‌ها	۲۰
	نبود انسجام لازم در تدوین برنامه‌های عملیاتی	۱۰
	نبود انسجام لازم در اجرای برنامه‌های عملیاتی	۱۲
	ناکارآمدی نظام نظرسنجی از مردم	۲۳
	عدم وجود نظام آموزش به شهروندان	۲۵
	ناکارآمدی نظام ارتقاء فرهنگ سازمانی در زمینه حقوق شهروندی	۸
	ناکارآمدی نظام آموزش مدیران	۲۱
	ناکارآمدی نظام آموزش کارکنان	۱۶
	اثربخش نبودن ارتباط شهروندان با دستگاه‌ها	۱۳
	عدم امکان مقایسه‌پذیری با استانداردهای جهانی	۲۹
عوامل زمینه‌ای	توسعه روزافزون پدیده مذموم فساد اداری در برخی کارکنان	۱۴
	عدم ثبات شرایط اقتصادی کشور	۱۰
	عدم ثبات مدیریتی ناشی از تغییرات سیاسی	۷
شهروندان	پایین بودن اعتماد عمومی به نظام اداری	۲۸
	اثربخش نبودن روحیه مطالبه‌گری در جامعه	۱۷
	موثر بودن جایگاه اجتماعی شهروندان در دریافت خدمات	۱۸
	حاکمیت فرهنگ قانون‌گریزی، بی‌نظمی و بی‌برنامه-گی در جامعه	۲۴

تم‌های اصلی این پژوهش عبارتند از: مجریان، عوامل ساختاری، عوامل فرایندی، عوامل زمینه‌ای و شهروندان.

این نکته که منابع انسانی مهم‌ترین عنصر تشکیل‌دهنده سازمان است، امری روشن و قطعی است. خط‌مشی‌های عمومی به طور کلی پس از تصویب و تأیید باید به‌وسیله مدیران

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

شایسته و قوی به اجرا درآیند. کارکنان باید دارای انگیزه کافی، علاقه‌مند به سازمان متبوع خود و حس برتری‌جویی برای افزایش کمیت و کیفیت کار باشند و خود را وابسته به سازمان و سازمان را از خود بدانند. به طور کلی، مشکلات و تنگناهای مجریان به عنوان عناصر حیاتی سازمان، تأثیر شگرفی در نتایج اجرای تصویب‌نامه خواهد داشت.

باید توجه داشت در صورتی که حتی مدیران و کارکنان سازمان مناسب باشند؛ اگر یک ساختار بوروکراتیک کارا وجود نداشته باشد، موفقیت اجرا تضمینی نخواهد داشت و مشکل اجرا هنوز به صورت خاص وجود خواهد داشت. منظور از عوامل ساختاری آن دسته از عواملی است که مربوط به ساختار مراکز تصمیم‌گیری و اجرای خط‌مشی است. نبود استقلال کافی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌ها، کمبود ارتباطات، عدم تخصیص صحیح منابع و ناکافی بودن زمان، عواملی هستند که بر اجرای خط‌مشی تأثیر شگرفی دارند.

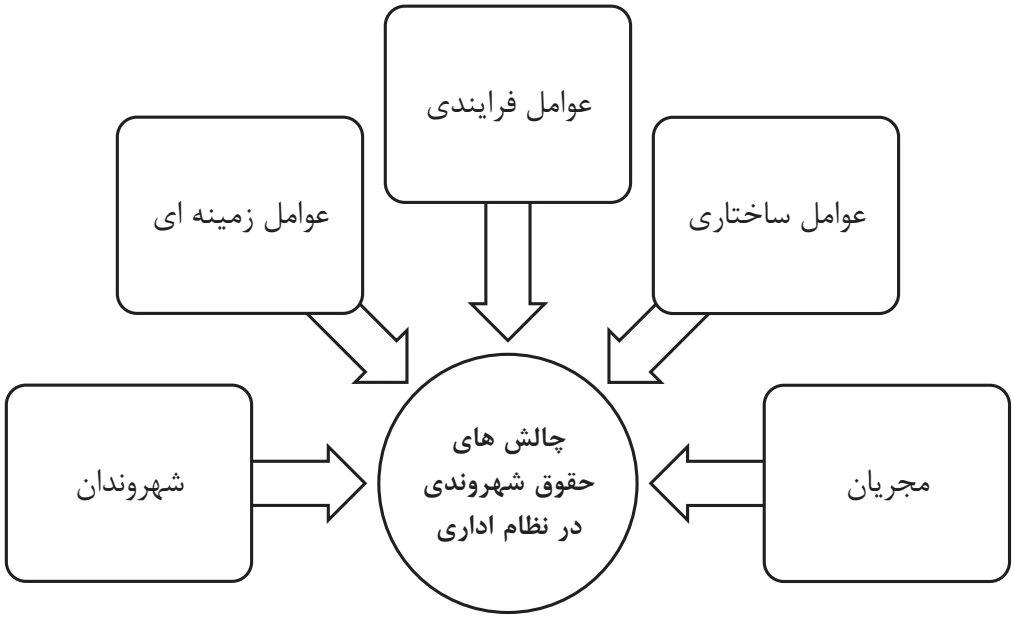
علاوه بر این، برای یک اجرای موفقیت‌آمیز باید فرایند اجرا نیز به‌خوبی مدیریت شود؛ بدین‌معنی که برنامه‌ریزی گام به گام برای آن وجود داشته باشد. در طول اجرا از نظام بازخورد و یک نظام آموزشی کارآمد استفاده شود.

منطق به‌نسبت‌معمول در همه تحقیقات مربوط به اجرای خط‌مشی، در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای است و همان‌گونه که صاحب‌نظران حوزه اجرای خط‌مشی بیان می‌کنند؛ رشته اجرا هنوز باید به تبعیت از استراتژی تحقیق، به تنظیمات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و طبیعی توجه نماید.

در مورد تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری، به نظر می‌رسد ریشه برخی از چالش‌ها نیز در خود شهروندان نهفته است؛ بدین‌معنی که گاهی اعتماد کافی به نظام اداری در شهروندان وجود ندارد؛ روحیه مطالبه‌گری در آن‌ها نیست و اگر هم باشد مکانیزم بیان آن را نمی‌دانند و یا اینکه مکانیزمی برای آن در نظر گرفته نشده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]



شکل ۲. تم‌های اصلی پژوهش

یکی از روش‌هایی که برای تعیین اهمیت تم‌های شناسایی شده در پژوهش به کار می‌رود؛ محاسبه میزان فراوانی تم‌های شناسایی شده در مصاحبه با خبرگان پژوهش است. در پژوهش حاضر نیر با استفاده از همین روش به بررسی مهم‌ترین چالش‌های حوزۀ اجرای تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری پرداخته می‌شود.

جدول ۴. مهم‌ترین چالش‌های اجرای تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری

رتبه اهمیت	عنوان چالش	فراوانی در مصاحبه‌ها
۱	پایین بودن اعتقاد و ضعف در اراده مجریان	۳۸
۲	وجود نهادهای موازی در اجرای مفاد حقوق شهروندی در نظام اداری	۳۵
۳	عدم استقرار کامل دولت الکترونیک	۳۰
۴	عدم امکان مقایسه‌پذیری با استانداردهای جهانی	۲۹
۵	پایین بودن اعتماد عمومی به نظام اداری	۲۸

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

۱-٤- پایین بودن اعتقاد و ضعف در اراده مجریان: 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. عدم مشاهده پیشرفت ملموس در خروجی عملکرد برخی از دستگاه‌های اجرایی و در نتیجه، عدم ارائه گزارش عملکرد در زمان مقرر به سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان متولی راهبری و نظارت بر اجرای کار در سطح ملی، دستگاهی و استانی؛ نشان از بروز ضعف در اراده و پایین بودن اعتقاد و باور مجریان است. برای رفع چالش مذکور، آسیب‌شناسی و بازبینی دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مدیران به منظور اثربخش نمودن دوره‌های آموزشی مرتبط و ایجاد تعهد و تحول در نگرش و باور مدیران نسبت به اجرای بهینه تصویب‌نامه پیشنهاد می‌گردد. در این مسیر، استفاده از مکانیسم‌های انگیزشی متناسب با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران و مجریان نیز راهگشا خواهد بود.

۲-٤-وجود نهادهای موازی در اجرای مفاد حقوق شهروندی در نظام اداری: منظور از وجود نهادهای موازی در اجرای مفاد حقوق شهروندی در نظام اداری در این نوشتار عبارت است از: وجود متولیان متعدد در اجرای مفاد تصویب‌نامه در ساختار اداری کشور در سطوح ملی و استانی؛ همچنین وجود قوانین و مقررات گاه متعارض در راستای ایجاد مشروعیت برای موازی کاری‌های مذکور، عدم تمکین نهادهای موازی به آخرین مقررات مصوب در این حوزه، مستمسک قرار دادن مقررات نامرتبط خود برای ورود به حوزه‌هایی که اساساً مجوز قانونی برای فعالیت در آن را ندارند و طبق مقررات جاری سایر دستگاه‌ها متولی اصلی آن حوزه‌ها هستند و این نهادها در مقام همکار و پاسخ‌دهنده تعریف شده‌اند.

در سطح ملی، مشکل آنجا بروز پیدا می‌کند که ستاد صیانت از حریم امنیت عمومی و حقوق شهروندی رأسا و بدون توجه به مُر آخرین مقرره ابلاغ شده درخصوص صیانت از حقوق مردم در نظام اداری نسبت به تدوین شاخص‌های ارزیابی و پایش عملکرد دستگاه-های اجرایی در سطح ملی و دستگاهی اقدام و عملکرد آن‌ها در زمینه مذکور را مورد بازرسی قرار می‌دهد و مطالبه گزارش می‌نماید؛ در صورتی که در حالت طبیعی و بر مبنای مجوزهای مربوطه، تنها مسئولیت نظارت و پایش حقوق شهروندی در عرصه اجتماعی و نه در نظام اداری را برای آن ستاد می‌توان متصور شد. راهکار اساسی برای رفع این معضل که باعث

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

هدررفت شدید منابع مالی و انسانی از یکسو و عدم تحقق اهداف متصور در تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری می‌شود؛ الزام دستگاه‌ها به اجرای مرّ قانون از طریق برگزاری جلسات هماهنگی در سطوح کلان است.

مشکل در سطح استانی، کمی پیچیده‌تر است؛ به طوری‌که واحدهای اجرایی در سطح استان در یک سردرگمی برای ارائه گزارش عملکرد به متولیان متعدد قرار دارند و به عبارت دیگر، عدم تعیین‌تکلیف متولی واحد توسط شورای راهبری توسعه مدیریت برخی از استان‌ها باعث شده است تا دفتر امور اجتماعی و فرهنگی استانداری، ستاد صیانت از حریم امنیت عمومی و حقوق شهروندی استانداری و در برخی از موارد، معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری، خود را قیم کار بدانند و ناخواسته و گاه خواسته در حوزه عملکرد مشترک دفتر بازرسی و مدیریت عملکرد استانداری‌ها و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها تداخل ایجاد نمایند و خود را صاحب اصلی کار قلمداد نمایند؛ در صورتی که در بهترین حالت، واحدهای سه‌گانه یاد شده به‌عنوان همکار در کنار دو واحد اجرایی یاد شده تعریف می‌شوند.

۳-٤- عدم استقرار کامل دولت الکترونیک: دولت الکترونیک یا دولت دیجیتالی، به استفاده دولت از فناوری اطلاعات برای جابه‌جایی اطلاعات بین مردم، سازمان‌ها، بازار و ارکان دیگر دولتی گفته می‌شود. در ایران بر اساس گزارش سازمان فناوری اطلاعات تا پایان سال ۹۶، میزان تحقق دولت الکترونیک به میزان ۳۶/۸ درصد بوده است؛ هر چند بر اساس گزارش سازمان ملل در زمینه پیمایش دولت الکترونیک، توسعه دولت الکترونیک در ایران از سال ۲۰۱۶ تا سال ۲۰۱۸، جهش خوبی داشته و جزو کشورهای خوب در این زمینه قرار گرفته است؛ اما همچنان وضعیت مناسبی در زمینه دولت الکترونیک مشاهده نمی‌شود. با تحقق کامل دولت الکترونیک و استقرار پایدار اجزای آن، میزان مراجعه مردم به دستگاه-های اجرایی و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات عمومی کمتر می‌شود و خدمات با سرعت و سهولت بیشتری در اختیار شهروندان قرار می‌گیرد و جلب رضایت شهروندان به‌عنوان هدف نهایی تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری محقق خواهد شد؛ بنابراین یکی دیگر از چالش‌های مهم در اجرای تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری، عدم استقرار کامل

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

دولت الکترونیک بوده که این موضوع خود نیازمند بررسی نظام‌مند و آسیب‌شناسانه و رفع موانع احصاء شده در کوتاه‌ترین زمان است.

بر اساس بررسی نتایج حاصل از پیمایش‌های بین‌المللی در زمینه مقایسه سطح توسعه‌یافتگی دولت الکترونیک بر مبنای سه شاخص اصلی خدمات آنلاین، زیرساخت مخابراتی و سرمایه انسانی، میزان کنونی شاخص توسعه دولت الکترونیک در ایران در حوزه زیرساخت مخابراتی و ارائه خدمات آنلاین، فاصله زیادی با کشورهای پیشرو نظیر کره جنوبی و سنگاپور دارد؛ اما در قابلیت سرمایه‌انسانی، شرایط قدری متفاوت و امیدبخش است؛ از این‌رو بهبود زیرساخت‌های مخابراتی و توسعه خدمات آنلاین می‌تواند به‌عنوان اولویت اول و دوم کشور برای استقرار کامل دولت الکترونیک تلقی گردیده و در همین راستا، تسریع در یکپارچگی سیستم‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی (نظیر ایجاد پنجره واحد ارائه خدمات) پیشنهاد می‌شود.

٤-٤- عدم امکان مقایسه‌پذیری با استانداردهای جهانی: چالش دیگر که شاید بسیاری از حوزه‌ها در ایران بدان مبتلا باشند؛ عدم تطابق شاخص‌های داخلی با استانداردهای بین‌المللی در راستای مقایسه دقیق جایگاه کشور در عرصه‌های مختلف نظام اداری از جمله موضوع رعایت حقوق مردم در نظام اداری است؛ اهمیت این امر تا حدی است که قانون‌گذار در ماده (۸۳) قانون مدیریت خدمات کشوری[۱] به آن پرداخته و تکالیفی را مشخص نموده است. در همین راستا چه‌بسا بهتر باشد نسبت به رصد و شناسایی شاخص‌های بین‌المللی مرتبط در حوزه حقوق شهروندی در نظام اداری، بویژه با موضوع ارتقای کیفیت خدمات عمومی و تطبیق آن‌ها با شاخص‌های احصاء شده از مفاد تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری ایران، اقدام و در مرحله بعد، شناسایی و ارتباط با نهادها و موسسات بین‌المللی فعال در این زمینه که به عنوان مرجع در دوره‌های زمانی مشخص، عملکرد کشورهای مختلف را رتبه‌بندی می‌کنند، در دستور کار متولیان امر قرار گیرد.

---

۱. ماده (۸۳): سازمان موظف است هر ساله بر اساس شاخص‌های بین‌المللی و گزارش‌های دریافتی از دستگاه‌های ذیربط، پس از انطباق با چشم‌انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس‌جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه استفاده نماید.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

۵-٤ - پایین بودن اعتماد عمومی به نظام اداری: ارائه تعریف دقیق از اعتماد مشکل است؛ اما به‌طور کلی می‌توان گفت، اعتقاد به اینکه شخصی دیگر در راستای برآورده ساختن خواسته‌های ما اقدام می‌کند، اعتماد نامیده می‌شود. در مورد تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری، نارضایتی مردم از نظام اداری نشان‌دهنده وجود یک چالش جدی است و عاملی مهم در کاهش سرمایه اجتماعی و به‌ویژه پایین‌آمدن سطح اعتماد مردم به نظام اداری قلمداد می‌شود. برنامه‌ریزی و اقدام عملی به منظور ارتقای کیفیت خدمات قابل ارائه به مردم در نظام اداری به‌عنوان راهکار کلی رفع چالش مذکور و به طور مشخص، برطرف نمودن چالش‌های چهارگانه پیشگفت راهگشا خواهد بود.

۵- نتیجه‌گیری

در عصر حاضر اداره حکومت، نقش و مسئولیت دولت نسبت به آنچه تا پیش از آن ایفا می‌کرد؛ متحول شده و نقش‌آفرینی شهروندان و حقوق آنان در گستره یک نظام اداری مطلوب، مولفه‌های اصلی حکمرانی نوین را شکل داده است. دو گام اساسی در عملکرد دولت‌های امروز، سرلوحه حکمرانی نوین قرار گرفته است: ۱) ایجاد نظام حکمرانی مطلوب و شایسته با توجه به هنجارهای نوین و ارزشمندی چون اصول کلی حقوق اداری که نهایتاً در بدنه خود به آنچه تحت عنوان اداره مطلوب یاد می‌شود، دست یابد و ۲) تضمین و صیانت از حقوق شهروندان از طریق ساز و کارهای نظارتی و نیز ایجاد بستر ایفای نقش فعال آنان در اداره امور.

با توجه به اهمیت بسیار زیاد و روزافزون موضوع اداره مطلوب و صیانت از حقوق شهروندان در آن، نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور تهیه شده است که یکی از محورهای آن صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری می‌باشد. در راستای عملیاتی نمودن محور صیانت از حقوق مردم، تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری به تصویب رسید و از سال ۱۳۹۶ در نظام اداری اجرایی شده است؛ اما در مسیر عملیاتی شدن با چالش‌هایی مواجه شده است که در این پژوهش سعی شد مهم‌ترین چالش‌های آن احصاء شود.

نتایج مقاله حاضر نشان‌دهنده این است که تصویب‌نامه حقوق شهروندی در مسیر اجرایی شدن خود با چالش‌های متعددی مواجه است که در این مقاله، ۳۷ چالش جزئی (در قالب تم‌های فرعی) شناسایی و در ۵ چالش کلی (در قالب تم‌های اصلی) دسته‌بندی شدند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

چالش‌های کلی شناسایی شده عبارتند از: مجریان، عوامل ساختاری، عوامل فرآیندی، عوامل زمینه‌ای و شهروندان. در نهایت، چالش‌هایی که به ترتیب بیشترین فراوانی را داشتند؛ مشتمل بر پایین بودن اعتقاد و ضعف در اراده مجریان، وجود نهادهای موازی در حوزه حقوق شهروندی در نظام اداری، عدم استقرار کامل دولت الکترونیک، عدم امکان مقایسه‌پذیری با استانداردهای جهانی و پایین بودن اعتماد عمومی به نظام اداری به عنوان مهم‌ترین چالش‌ها در نظر گرفته شدند و به بررسی آن‌ها پرداخته شد.

برای رفع چالش پایین بودن اعتقاد و ضعف در اراده مجریان، بازبینی دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مدیران به منظور اثربخش نمودن دوره‌های آموزشی مرتبط و ایجاد تعهد و تحول در نگرش و باور مدیران نسبت به اجرای بهینه تصویب‌نامه، همچنین استفاده از مکانیزم‌های انگیزشی متناسب پیشنهاد شد. برای رفع چالش، وجود نهادهای موازی در حوزه حقوق شهروندی در نظام اداری، در سطح ملی، الزام دستگاه‌ها به اجرای مرّ قوانین و مقررات مرتبط از طریق برگزاری جلسات هماهنگی و در سطح استانی، از طریق شورای راهبری توسعه مدیریت استان، دفتر بازرسی و مدیریت عملکرد استانداری‌ها و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها به عنوان متولیان اصلی قلمداد شوند. برای رفع چالش عدم استقرار کامل دولت الکترونیک، بهبود زیرساخت‌های مخابراتی و توسعه خدمات آنلاین به‌عنوان اولویت اول و دوم کشور برای استقرار کامل دولت الکترونیک تلقی گردیده و در همین راستا، تسریع در یکپارچگی سیستم‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی (نظیر ایجاد پنجره واحد ارائه خدمات) پیشنهاد شد. برای رفع چالش عدم امکان مقایسه‌پذیری با استانداردهای جهانی پیشنهاد شد که نسبت به رصد و شناسایی شاخص‌های بین‌المللی مرتبط در حوزه حقوق شهروندی در نظام اداری، بویژه با موضوع ارتقای کیفیت خدمات عمومی و تطبیق آن‌ها با شاخص‌های احصاء شده از مفاد تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری ایران اقدام و در مرحله بعد، شناسایی و ارتباط با نهادها و موسسات بین‌المللی فعال در این زمینه که به عنوان مرجع در دوره‌های زمانی مشخص اقدام به رتبه‌بندی عملکرد کشورهای مختلف می‌کنند، در دستور کار متولیان امر قرار گیرد. سرانجام، برای رفع چالش پایین بودن اعتماد عمومی به نظام اداری، بیان شد که برنامه‌ریزی و اقدام عملی به منظور ارتقای کیفیت خدمات قابل ارائه به مردم در نظام اداری

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

به‌عنوان راهکار کلی رفع چالش مذکور و به طور مشخص، برطرف نمودن چالش‌های چهارگانه پیشگفت راهگشا خواهد بود.

این پژوهش در حین اجرا با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از جمله آنها می‌توان درنظر نگرفتن چالش‌های اختصاصی که هر دستگاه اجرایی ممکن است در اجرای تصویب‌نامه با آن مواجه باشد را اشاره کرد. به این معنی که اگرچه محققان، تمام تلاش خود را برای شناسایی چالش‌های اجرای تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری انجام داده‌اند؛ اما با این حال ممکن است هر دستگاه اجرایی، چالش‌های خاص خود را نیز داشته باشد؛ بنابراین به محققان آینده توصیه می‌شود که در پژوهش‌های خود به بررسی چالش‌های اجرای تصویب‌نامه در هر دستگاه اجرایی به صورت مجزا بپردازند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

منابع

۱. ابوالحمد، عبدالحمید (۱۳۸۸)؛ حقوق اداری ایران، چاپ هشتم، تهران: انتشارات طوس
۲. بیکس، برایان (۱۳۸۹)؛ فرهنگ نظریه حقوقی، ترجمه محمد راسخ، تهران: نشر نی
۳. پور فرد، فاطمه و محمدباقر کوشا (۱۳۷۸)؛ بررسی نگرش مدیران و کارکنان نسبت به ویژگی‌های نظام اداری سالم، مجموعه مقالات همایش نظام اداری و توسعه، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
۴. ساکت، محمدحسین (۱۳۸۷)؛ حقوق شناسی، تهران: نشر ثالث.
۵. سالارزهی، حبیب‌اله و حبیب ابراهیم‌پور (۱۳۹۱)؛ «بررسی سیر تحول در پارادایم‌های مدیریت دولتی: از پارادایم مدیریت دولتی سنتی تا پارادایم حکمرانی خوب»، مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۲، صص ۶۲- ۴۳.
۶. شهریاری، اکبر (۱۳۹۶)؛ «ابهامات و موانع قانونی حقوق شهروندی»، فصلنامه علمی- حقوقی قانون‌یار، دوره چهارم، صص ۱۳۰- ۱۱۰.
۷. فالکس، کیث (۱۳۹۰)؛ شهروندی، ترجمه محمدتقی دلفروز، تهران: انتشارات کویر، صص ۳۰- ۱۱.
۸. کاظم‌پور، لقمان (۱۳۹۶)؛ «سیر تحول مفهوم شهروندی در دوران باستان»، ماهنامه پژوهش‌های تاریخی، اجتماعی و سیاسی، شماره اول، صص ۱۳۰- ۱۱۷.
۹. محسنی، رضاعلی (۱۳۸۹)؛ «ابعاد و تحلیل حقوق شهروندی؛ راهکارهایی برای تربیت و آموزش حقوق شهروندی»، فصلنامه مطالعات سیاسی، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۱۴۴- ۱۱۷.
۱۰. میرمحمدی، سیدمحمد و اکبر حسن پور (۱۳۹۰)؛ « نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۲۲- ۹.
۱۱. برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۳)
۱۲. تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری (۱۳۹۵)
۱۳. تصویب‌نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری (۱۳۸۱)
۱۴. قانون استخدام کشوری (۱۳۴۵)
۱۵. قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)
۱۶. نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲)

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

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

18. Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101.
19. Callahan, Kathe (2006). Citizen Participation: Models and Methods, International Journal of Public Administration, Volume 30, 2007 - Issue 11, pp 1179- 1196.
20. Cheshmedzhieva, Margarita (2014). The Right to Good Administration, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 4, No. 8, pp 64- 67.
21. Creswell, John W. and Miller, Dana L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, Getting Good Qualitative Data to Improve Educational Practice, Vol. 39, No. 3, pp. 124- 130.
22. Denhardt, J.V., & Denhardt, R.B. (2007). The New Public Service: serving, not steering; M.E. Sharpe: Armonk, NY.
23. Denhardt Robert B (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering" Public Administration Review, Vol.60, No.6.
24. Frederickson, H. G. (1999). Ethics and the New Managerialism, Public Administration and Management: an Interactive Journal, 4 (2), 299- 324.
25. Hughues, Owen E (2003). Public Management and Administration: An Introduction, Third Edition, Publicated by Palagrave Macmilan.
26. Katz, Robert L. (2008). Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, p 1- 24.
27. Lewis, Blane D. (2003). Minimum Local Public Service Delivery Standards in Indonesia: Fiscal Implications and Affordability Concerns.
28. Osman, Mariana Mohamed; Bachok, Syahriah; Bakri, Nurul Izzati M and Harun, Nor Zalina (2014). Government Delivery System: Effectiveness of local authorities in Perak, Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 153, 452 – 462.
29. Plas, Jeanne M. & Kvale, Steinar (1996). InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing, SAGE Publications.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]

30. Polidano, Charles & Hulme, David (1999). Public Management Reform in Developing Countries, Public Management: An International Journal of Research and Theory, Vol.1, No. 1. pp 121- 132.
31. Vigoda, Eran (2002). Rethinking the Identity of Public Administration: Interdisciplinary Reflections and Thoughts on Managerial Reconstruction, PAM, Vol. 8, No. 1.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.147]