

# استقرار منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی: روش فراترکیب

اسدالله پدرو،\* فرج‌الله رهنورد آهن\*\* و حبیب‌الله طاهرپور کلانتر\*\*\*

نوع مقاله: پژوهشی	تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۷	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۹	شماره صفحه: ۲۱۳-۲۵۲
-------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

منشور شهروندی سندی مکتوب است که به عنوان ابزاری برای افزایش توانمندسازی شهروندان، تقویت پاسخگویی کارگزاران، افزایش اعتماد میان کاربران خدمت و عرضه‌کنندگان آن به کار می‌رود و موجب افزایش اثربخشی و عملکرد سازمانی با ایجاد یک تعهد عمومی به پایبندی برای اندازه‌گیری استانداردهای ارائه خدمات می‌شود. در حال حاضر با گذشت بیشتر از سه دهه از طرح مفهوم منشور شهروندی هنوز در این باره خلأ علمی و کاربردی وجود دارد. با توجه به این موضوع هدف اصلی مقاله حاضر شناخت مراحل استقرار منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی است. این مقاله از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، کیفی است و با روش فراترکیب و از تکنیک فرایند هفت مرحله‌ای ساندولوسکی و باروسو (۲۰۰۷) و چارچوب مهارت‌های ارزیابی حیاتی، از بیست مقاله استفاده شده است. با مرور ادبیات مشخص شد چارچوب پایه‌های نظری منشور شهروندی بر اساس حقوق شهروندی، حاکمیت عمومی، مدیریت دولتی نوین و مدیریت ارزش‌های عمومی استوار است. همچنین پس از ارزیابی مقاله‌های به دست آمده مدل استقرار منشور شهروندی شامل چهار مرحله آماده‌سازی، طراحی، استقرار، پایش و ارزشیابی با استفاده از تحلیل متون در قالب نرم‌افزار MAXQDA ارائه شد. در نهایت نتیجه گرفته می‌شود که اجرای منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی، موجب ارتقا پیدا کردن استانداردهای خدمات، اطلاعات، قابلیت دسترسی، مشارکت، عدم تبعیض، پاسخگویی، شفافیت، قابلیت اعتماد و سازوکار رفع نارضایتی است.

**کلیدواژه‌ها:** منشور شهروندی؛ مدیریت دولتی نوین؛ مدیریت ارزش‌های عمومی؛ حقوق شهروندی؛ حاکمیت عمومی

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (نویسنده مسئول)؛  
Email: a.pedroud@gmail.com

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی؛  
Email: frahnavard@imps.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی؛  
Email: h.taherpour@imps.ac.ir

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال سی‌ام، شماره یکصد و سی‌زدهم، بهار ۱۴۰۲

doi: 10.22034/MR-2108-4754

### مقدمه

یکی از ویژگی‌های مدیریت دولتی، مردم‌محوری است که براساس آن دولت‌های مردم‌سالار خدمت به مردم را وظیفه خود می‌دانند. مردم‌محوری به معنای ارضای تمایلات مردم و مسئول دانستن خود در قبال آنهاست. یکی از ارزش‌های بنیادین برای توسعه دموکراسی، شهروندمداری است که هسته اصلی فعالیت‌های سیاسی در حکومت‌ها قلمداد می‌شود (Cooper, 2012). در نظریه شهروندمداری، خدمتگزاران مردم را باید به عنوان شهروندان بافضیلت و به عنوان نگهبان منافع جامعه در نظر گرفت. وفاداری به ارزش‌های دموکراتیک، پاسخگویی، مسئولیت و رفتار اخلاقی از فضائل شهروندی دموکراتیک است. در پارادایم حاکمیت، شهروندان به عنوان مشتری و یا رأی‌دهنده دیده نمی‌شوند، بلکه شهروندان به عنوان مشارکت‌کننده، آموزش‌دهنده و یا سازمان‌دهنده فعالیت‌ها دیده شده و مجریان دولتی نه به عنوان تدارک‌دهندگان خدمات، بلکه به عنوان هماهنگ‌کننده و حل‌کننده مشکلات شناسایی می‌شوند (Boyte, 2005). اساسی‌ترین ویژگی خدمات عمومی باید تعهد آن به خدمت‌رسانی به شهروندان در جهت پیشبرد کالای عمومی باشد (Denhardt and Denhardt, 2000). مأموریت خدمات عمومی باید برای بهبود مستمر خدمات و احترام به شهروندانی که خدمت‌رسانی می‌شوند، به رسمیت شناخته شده باشد (Bourgon, 2007). نبود احساس مسئولیت در قبال مردم، مانع از خدمت مؤثر مدیران می‌شود و مدیران باید به این خدمت به عنوان یک امر خیر توجه کنند (Norman and MacDonald, 2009). توجه به خواست شهروندان و بهره‌مندی از نظرهای آنان در فرایند برنامه‌ریزی از اهمیت زیادی برخوردار است (Chado and Johar, 2016). در گذشته اداره امور عمومی توجه به درون نظام اداری داشته، اما اکنون ضرورت توجه به بیرون از این نظام به ویژه به شهروندان بیش از پیش

اهمیت یافته است (Osborne and Gaebler, 1992). دگرگونی و تجدید حیات اداره امور عمومی برای بهبود ظرفیت اداری به منظور اجرای سیاست‌ها و ارائه خدمات عمومی لازم و ضروری است و بسیاری از کشورها به منظور ایجاد چنین ظرفیت اداری و بهبود حکومنداری تحت فشار هستند. تبیین منشور شهروندی با هدف ارائه کالاها و خدمات باکیفیت به جامعه، می‌تواند موجب بهبود و ارتقای ظرفیت نظام اداری جهت پاسخگویی به شهروندان شده و در همین راستا شاهد کاهش فشار از سوی آنان به سازمان‌های دولتی باشیم (Jreisat, 2010).

برابری، جهانی بودن و به هم پیوستگی از جمله عناصر سازنده شهروندی است. یکی از عناصر پایدار شهروندی، از قدیم‌الایام تا اکنون، شرایط آزادی بوده است. ارسطو این دیدگاه را داشت که زندگی در شهر بدون به اشتراک‌گذاری تفکر غیرقابل تحمل می‌شود. ایده شهروند، به‌خودی‌خود مفهوم دوگانگی واجبی را در دل خود دارد، به‌این‌ترتیب که افراد در قالب یک فرد، هم‌زمان عضوی از اجتماع نیز شناخته می‌شوند. در لحظات مختلف تاریخی، معنای «شهروند شدن» یا گسترش وضعیت شهروندی، مشمول کردن افراد بیشتری به عنوان شهروند شده است (Marshall, 2006). روند کنونی جهانی‌سازی، باعث اهمیت یافتن روزافزون بازیگران غیردولتی در امر اداره امور و وابستگی متقابل جهانی بیشتر شده که دمکراتیزاسیون افزون‌تر و مشارکت بیشتر مردم را در پی دارد. اداره امور جامعه، باید به تقاضای گروه‌های جدیدی که به دنبال دریافت حفاظت و توسعه از طرف دولت هستند، پاسخ دهد. مسائلی چون پیشرفت قبایل، کار کودک، تساوی بین دو جنس و حقوق بشر از جمله مسائلی هستند که امروزه دولت نمی‌تواند آنها را نادیده بگیرد. دولت نمی‌تواند در چنین شرایطی که دنیا به این حد پویاست، راکد باقی بماند. امروزه شهروندان آن‌قدر هوشیار هستند که در هر زمینه‌ای

تقاضای شفافیت دارند. طی سال‌های اخیر، فساد در اداره امور دولتی، هم از نظر کارایی و هم از نظر رعایت اخلاق در سطح ملی، هزینه زیادی برای دولت‌ها داشته است. رفتار اخلاقی همان چیزی است که در سال‌های آینده انتظار رعایت بیشتر آن می‌رود. امروزه شاهد اوج‌گیری دوباره سندرم مردم‌بازیگر هستیم تا از طریق تمرکززدایی، قدرت پذیرش، شفافیت و پاسخگویی، بر کنترل عمومی واقعی بر دولت تأکید شود. منشور شهروندی، ابزاری برای اطمینان پیدا کردن از پاسخگویی دولت در اداره امور است.

نتایج پژوهش رزاق<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که منشور شهروندی به عنوان گامی مثبت برای ارائه خدمات شفاف و پاسخگو است. اگرچه منشور برای تقاضای عمومی خدمات عمومی تأثیر مثبت داشته ولی به دلیل عدم همدلی کارکنان دولت نسبت به نیازها و خواسته‌های مشتریان و همچنین کمبود سرمایه انسانی، شیوه تصمیم‌گیری بالا به پایین و... باعث می‌شود که تأثیر و شیوه اجرای منشور با مشکل مواجه شود. امروزه به دلیل زمامداری قانون و دموکراسی، انتظار شهروندان آن است که کارمندان دولت، در کار خود بی‌طرفی را رعایت کرده، صداقت داشته، پاسخگو بوده، منصف باشند و از نظر عمل به مسئولیت رسمی خود توانمند باشند. بنابر اصول دموکراسی صدای شهروندان باید شنیده شده و در ضمن ارائه خدمات توسط نهادهای دولتی در نظر گرفته شوند. لازم است دولت‌ها این مسئله را مدنظر قرار دهند و به شهروندان، تقاضاهایشان و انتظاراتشان پاسخگو باشند و ظرفیت لازم را برای پرداختن به انتظارات شهروندان پرورش دهند. بنابراین منشور شهروندی، ابزاری است که می‌توان از آن استفاده و از امکان برقراری ارتباطی سالم‌تر مابین خدمات‌دهنده و کاربر استفاده کرد. در

ایران به استقرار منشور شهروندی کم‌توجهی زیادی شده است به طوری که آخرین موضوع مورد توجه دولت در سال‌های اخیر استقرار حقوق شهروندی است. مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که تاکنون به صورت مشخص و در چارچوب واحد به تعیین مراحل استقرار منشور شهروندی در کشورهای مختلف پرداخته نشده است. در نتیجه این پژوهش به دنبال این است که با روش فراترکیب و مرور مبانی نظری و مدل‌های متفاوت استقرار منشور شهروندی در کشورهای مختلف، به ارائه چارچوب و مراحل استقرار منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی بپردازد.

### ۱. مبانی نظری

بریتانیا اولین کشور به‌کارگیرنده منشور شهروندی بوده است. از جمله عواملی که موجب شد تا دولت بریتانیا منشور شهروندان را تعریف کند عبارت بودند از: تلاش برای پاسخگویی به نیازهای روزافزون برای قابلیت حسابرسی، شفافیت و کارایی و فشارهای جامعه برای دریافت خدمات بیشتر و بهتر. سپس چندین کشور منشور شهروندی را متناسب با شرایط جامعه خود بازنویسی کردند از جمله استرالیا (منشور خدمات، ۱۹۹۷)، بلژیک (۱۹۹۲)، کانادا (دستورالعمل استانداردهای خدمات، ۱۹۹۵)، فرانسه (۱۹۹۲)، هند (منشور شهروندی، ۱۹۹۷)، جامائیکا (منشور شهروندی، ۱۹۹۴)، مالزی (منشور ارباب‌رجوع، ۱۹۹۳)، پرتغال (منشور کیفیت در خدمات عمومی، ۱۹۹۳)، اسپانیا (رصدخانه کیفیت، ۱۹۹۲)، بنگلادش (منشور شهروندان، ۲۰۰۷)، آفریقای جنوبی (مردم در اولویت، ۱۹۹۷)، سوئد (خدمات شهروندان، ۱۹۹۸)، تانزانیا (منشور خدمات‌رسانی به مشتری، ۲۰۰۱)، ایالات متحده (ارباب‌رجوع در اولویت، ۱۹۹۴) و اخیراً اتیوپی (منشور شهروندان، ۲۰۱۲). کشورهای دیگری مانند آرژانتین، کاستاریکا، هنگ‌کنگ، نامیبیا و سمائو

نیز اقداماتی مشابه این کشورها اتخاذ کرده‌اند (Drewry, 2005; OECD, 1996). با توجه به مرور مطالعات و اسناد پیشین، مشاهده می‌شود که محتوای حقیقی، مراحل استقرار منشور شهروندی و انگیزه برای تعریف آن از کشوری به کشور دیگر متفاوت است و مفروضات بنیادین منشور شهروندی به صورت پراکنده بیان شده است که پس از مرور متون و اسناد علمی پیشین، این مفروضات جمع‌بندی و در ادامه به آنها پرداخته شده است.

### ۱-۱. مدیریت دولتی نوین

از دهه ۱۹۸۰ به بعد، بخش خصوصی به الگویی برای اداره امور عمومی تبدیل شد و اداره امور عمومی به عنوان عرصه فراهم‌سازی خدمات به شهروندانی در نظر گرفته می‌شد که در تعریف جدید آنان را مشتریان یا ارباب‌رجوع می‌خوانند. در ابتدای دهه ۱۹۹۰، در بیشتر کشورهای پیشرفته، مدل جدیدی از مدیریت بخش عمومی پدید آمد که دلالت مفهومی مختلفی بر آن متصور بود. به عنوان نمونه به واژه‌های «مدیریت‌گرایی» (Pollitt, 1993) و «مدیریت عمومی جدید» (Hood, 1991) می‌توان اشاره کرد (Osborne and Gaebler, 1992).

منشور شهروندی، تحویل خدمات مؤثر و کارآمد از نظر هزینه، کیفیت، خط زمانی را تسهیل کرده و مؤسسات عمومی را پاسخگو کرده و مشارکت بیشتر شهروندان را در سیاستگذاری و اجرا آن ترویج می‌دهد (Acharya, 2010).

دروری (۲۰۰۵) بیان می‌کند «منشور را می‌توان صرفاً یک جنبه از دستورکار پراکنده مدیریت عمومی نوین و «مدرنیزاسیون» خدمات عمومی دانست» (Drewry, 2005). فرلی (۱۹۹۶) نیز از چهار مدل مدیریت عمومی نوین مختلف صحبت می‌کنند که عبارتند از: «مدل محرک کارآمدی»، «مدل کوچک‌سازی و تمرکززدایی»، «در جستجوی مدل تعالی» و «مدل جهت‌گیری خدمات عمومی

مدیریت عمومی نوین» (Ferlie, 1996). براساس این مدل‌ها، «مدل جهت‌گیری خدمات عمومی» بر جنبه مشتری یا کاربری بخش عمومی تمرکز دارد که نقطه کانونی منشور شهروندی نیز است. همچنین ترکیبی از ایده‌های مدیریت بخش عمومی و خصوصی را در اختیار می‌گذارد. این مدل به شدت بر روی ضمانت پاسخگویی خدمات به کاربران و شهروندان محلی تمرکز می‌کند. دغدغه اصلی منشور شهروندی کیفیت خدمات، راهبرد ارزش‌محور اما متکی بر مأموریت دستیابی به تعالی در خدمات عمومی، انعکاس دادن دغدغه‌ها و ارزش‌های کاربران در فرایند مدیریت، اتکا به صدای کاربران، مفهوم شهروندی، نهادهای محلی انتخابی توانمندسازی شده و مشارکت و پاسخگویی به عنوان دغدغه مشروع مدیریت در بخش عمومی است.

ایده اصلی مدیریت عمومی نوین، تمرکز بر کاربردی بودن و کارآمدی است که منشور شهروندی قصد دارد با معرفی استانداردهایی برای خدمات، اطلاعات و قدرت پذیرش در فرایند خدمات و ارزش به ازای پول پرداختی؛ منشور شهروندی را در سازمان عمومی اجرا کند. سیستم جدید پاسخگویی که مدیریت عمومی نوین آن را معرفی کرده است، سبب تمرکز رو به پایین مدیران می‌شود؛ به این‌گونه که تمرکز خود را بر شهروندان معطوف می‌کنند تا به سوی بالا و به سمت مقامات انتخابی باشد (Christensen and Lægreid, 2007:110). سازوکار رفع نارضایتی منشور شهروندی این فرصت را به مشتریان می‌دهد تا مدیران عمومی را به ازای اعمال خود پاسخگو بدانند. در نتیجه هدف منشور شهروندی آن است که به واسطه اصول انتخاب و مشورت؛ احترام و کمک؛ رفع نارضایتی و ارزش به ازای پول پرداختی مشتریان، به سه هدف از مدیریت عمومی نوین دست یابد (کاهش هزینه‌کرد عمومی، تقویت مسئولیت / پاسخگویی و رضایت مشتری). همه این

ویژگی‌ها با اصول مدیریت عمومی نوین در یک راستا قرار دارد (Monem and Benjamin, 2011). بنابراین مشخص است که اصول بنیادین و ایده‌هایی که در منشور شهروندی مطرح می‌شود بر پایه مدیریت عمومی نوین هستند.

## ۲-۱. حقوق شهروندان

انسان در هر جامعه‌ای که زندگی می‌کند به عنوان شهروند آن جامعه دارای حقوقی است که رعایت آن توسط هم‌نوعان و سیستم حکومتی حاکم بر آن جامعه، امری الزامی و انکارناپذیر است. از نظر اصطلاحی، مفهوم شهروندی به عنوان منزلتی اجتماعی در نگرش به جامعه مدنی تلقی می‌شود که به موجب آن شرایط برخورداری فرد را از حقوق و قدرت فراهم می‌کند. این حقوق عبارتند از:

**حقوق مدنی:** شامل آزادی بیان و برابری در مقابل قانون،

**حقوق سیاسی:** شامل حق رأی و ایجاد تشکل سیاسی و صنفی،

**حقوق اقتصادی:** دربرگیرنده رفاه اقتصادی به وسیله تولید، بازرگانی،

کشاورزی و مصرف.

بنابراین می‌توان گفت حقوق شهروندی، حقوقی است فردی، مدنی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی که یک شهروند به واسطه زندگی در قلمرو جغرافیایی خاص و با وجود رابطه‌ای میان او و دولت حاکم از آن برخوردار می‌شود.

منشور شهروندی مفاهیم نزدیک و مشابهی به خود دارد که ممکن است مخاطب را دچار خطا کند. مفاهیم نزدیک به منشور شهروندی، منشور اخلاقی و حقوق شهروندی است. منشور اخلاقی سندی است رسمی که اصول اخلاقی و شئون معنوی و ارزشی یک سازمان یا گروه در آن قید شده است. در این سند انتظاراتی که سازمان یا گروه از نظر رفتارهای اخلاقی از افراد دارد نیز نوشته می‌شود. همچنین منشور اخلاقی شامل مجموعه ارزش‌هایی است که نسبت به دیگر ارزش‌ها برای سازمان دارای



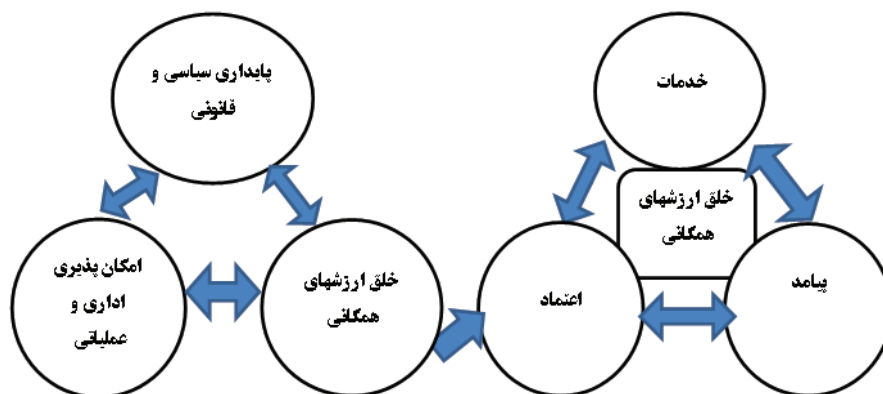
اولویت بیشتری بوده و باید از سوی کارکنان و مدیران پیروی شوند؛ ارزش‌هایی چون صداقت، درستی، عمل به وعده، وفاداری، احترام، استقلال، حفظ اسرار، متانت، ادب، مدارا، ایمان و اعتقاد، پاسخگویی، کمال‌جویی، دلسوزی، ملاحظه دیگران را کردن، تقسیم منافع، مهربانی، عدالت و انصاف، بی‌طرفی، ثبات رأی، پایبندی به قانون، خدمت به اجتماع و ... در تعریف دیگری می‌خوانیم منشور اخلاقی بیانیه‌ای حاوی خط‌مشی‌ها، اصول و مقررات است که رفتارها را هدایت می‌کند. اما حقوق شهروندی در دیدگاه لیبرال به مجموعه‌ای جهان‌شمول از حقوق فردی اشاره دارد که همه شهروندان به‌طور یکسان از آن برخوردارند و بستری‌های قانونی و شرعی را برای شهروندان در مقابله با نابرابری و بی‌عدالتی‌ها فراهم می‌کند. حقوق شهروندی ناشی از قانون اساسی هر کشوری است که بر اثر رابطه شهروندی یا اقامت در کشور خاصی به آنها اعطا شده و مورد حمایت قانون اساسی قرار گرفته است (Nasr, 2013). حقوق شهروندی مجموعه مقررات و قوانینی است که در ابعاد حقوق مدنی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و قضایی برای اتباع یک کشور به‌طور یکسان در نظر گرفته شده و این افراد در مقابل، مکلف به مساعدت مسئولانه در برابر جامعه سیاسی خود (دولت) هستند (Tasioulas, 2012).

### ۳-۱. مدیریت ارزش‌های عمومی

مدیریت ارزش همگانی بر پایه نظریه خدمات همگانی استوار است. این رویکرد با تأکید بر جامعه مدنی، دموکراسی، همکاری و شهروندگرایی به دنبال آن است که منافع همگانی را در اولویت قرار دهد (Denhardt and Denhardt, 2000). مطابق نظر استاکر علاقه به ارزش همگانی در درجه اول به دلیل انتقاداتی بود که در مورد مدیریت دولتی نوین مطرح شد. با این حال طرفداری از ارزش همگانی با رویکردهای سنتی در این انگاره که بخش دولتی متفاوت از بخش خصوصی

است، مشترک است. نظریه ارزش همگانی بحث می‌کند که خلق ارزش همگانی، هدف غایی برنامه‌ها و فعالیت‌های بخش دولتی است. مور پیشنهاد می‌کند برای خلق ارزش همگانی، مدیران ارشد باید سه زمینه کلیدی را تبیین کنند: تأمین خدمات باکیفیت بالا و اثربخشی هزینه‌ای، دستیابی به نتایج مطلوب، حمایت گسترده از اعتماد میان شهروندان و دولت (Moore, 2012).

شکل ۱. الگوی مدیریت ارزش‌های همگانی



Source: Moore, 2012.

براساس شکل فوق فعالیت‌های بخش دولتی باید تحت قیمومیت قانونی، بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمانی و خواسته‌های عمومی و سیاسی قرار داشته باشد. باید در نظر داشت که بویور و لافلر ارزش همگانی را نه یک حقیقت علمی، بلکه در زمره نظریه‌های روایتی قرار می‌دهند که باورهای خاصی را ایجاد کرده است (Bovaird and Löffler, 2009).

#### ۴-۱. حاکمیت عمومی

حاکمیت عمومی<sup>۱</sup> بر این نکته توجه دارد که چگونه سازمان‌های مختلف برای نیل به سطح بالاتری از نتایج مورد نظر با شهروندان و ذی‌نفعان تعامل می‌کنند. همچنین در حاکمیت عمومی، روش تصمیم‌گیری (فرایندهایی که از طریق آنها ذی‌نفعان مختلف تعامل می‌کنند) نیز از اهمیت عمده‌ای برخوردار است. به عبارت دیگر حاکمیت عمومی این گفته سنتی را زیر سؤال می‌برد که مهم نیست ما چکار می‌کنیم، مهم آن است که مردم در مورد آنچه انجام می‌دهیم چه احساسی دارند و هدف وسیله را توجیه نمی‌کند. حاکمیت عمومی خوب<sup>۲</sup> نشانگر ارائه خدمات مبتنی بر تقاضاهای غیرقابل مذاکره شهروندان در جامعه مدرن است (Ibid.). به عبارت دیگر دستگاه‌های عمومی در ارائه خدمات باید در راستای افکار عمومی و انتظارات شهروندان حرکت کنند. بووارد و لافلر (۲۰۰۹) ابعاد و مؤلفه‌های زیر را برای ارزیابی حاکمیت عمومی پیشنهاد می‌کنند:

- **کیفیت زندگی:** <sup>۳</sup> محیط قابل زندگی، <sup>۴</sup> امنیت اجتماعی، <sup>۵</sup> بهداشت، <sup>۶</sup> رفاه

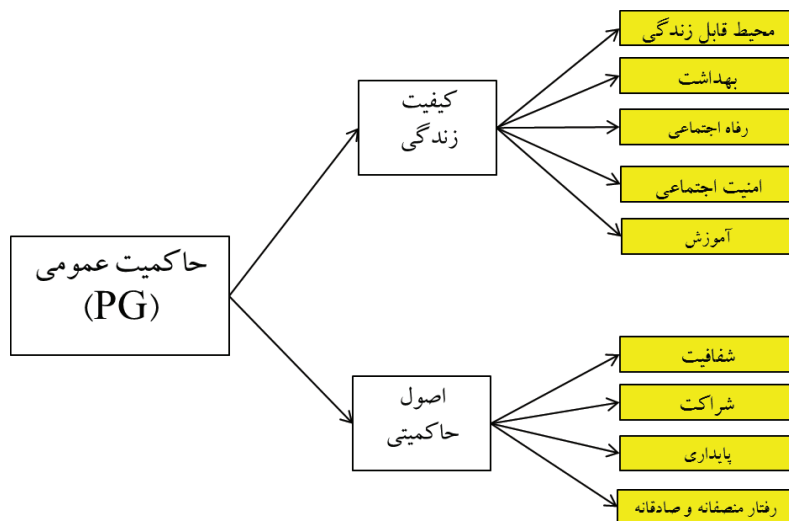
اجتماعی، <sup>۷</sup> آموزش رسمی و غیررسمی.<sup>۸</sup>

- **اصول حاکمیت عمومی:** <sup>۹</sup> شفافیت، <sup>۱۰</sup> شراکت، <sup>۱۱</sup> پایداری، <sup>۱۲</sup> رفتار

منصفانه و صادقانه.

- 
1. Public Governance
  2. Good Public Governance
  3. Quality of Life
  4. Liveable Environment
  5. Safety Community
  6. Health
  7. Social Well-being
  8. Education and Training
  9. Of Public Governance Principles
  10. Transparency
  11. Partnership
  12. Sustainability

شکل ۲. ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت عمومی



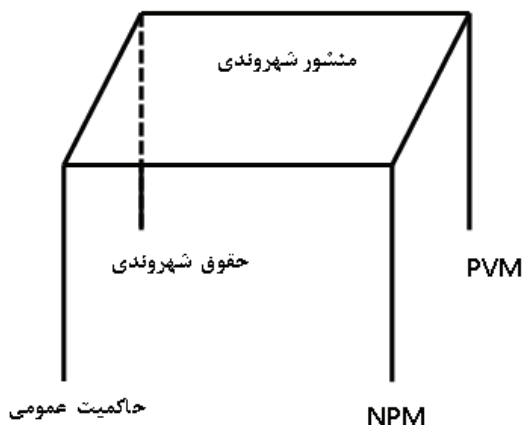
Source: Bovaird and Loffler, 2009.

با توجه به مبانی نظری فوق می‌توان گفت منشور شهروندی برایند حاکمیت عمومی، حقوق شهروندی و الگوهای نوین مدیریت دولتی (مدیریت ارزش‌های عمومی<sup>۱</sup> و مدیریت دولتی نوین<sup>۲</sup>) است که هر یک از آنها به نحوی در منشور شهروندی تجلی یافته است. به عنوان نمونه پاسخگویی که در منشور شهروندی مورد تأکید قرار گرفته است، ریشه در حاکمیت عمومی و مدیریت ارزش‌های عمومی دارد.

1. Public Value Management (PVM)

2. New Public Management (NPM)

شکل ۳. چارچوب و پایه‌های منشور شهروندی

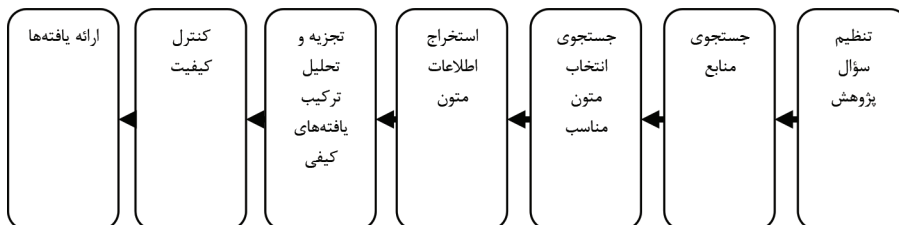


مأخذ: یافته‌های تحقیق.

## ۲. روش پژوهش

هدف اصلی این مقاله شناخت مراحل استقرار منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی است. مقاله حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، کیفی است و با روش تحقیق کتابخانه‌ای، با تکنیک فراترکیب انجام شده است. روش فراترکیب کیفی تفسیر محقق از یافته‌های مطالعات منتخب است و تنها یک مرور ادبیات نظام‌مند از یک حوزه خاص و یا تحلیل ثانویه داده‌های اولیه مستخرج از گروهی از مطالعات تحقیقاتی شناخته شده نیست. ساندولوسکی و باروسو فرایندی هفت‌مرحله‌ای برای انجام فراترکیب معرفی کرده‌اند که در پژوهش حاضر نیز از آن استفاده شده است (Sandelowski and Barroso, 2007).

شکل ۴. الگوی هفت مرحله‌ای



Source: Sandelowski and Barroso, 2007.

**گام اول: تنظیم سؤال تحقیق**

برای هر اقدام پژوهشی، ابتدا باید یک سؤال یا یک هدف طرح شود. در این مطالعه استقرار منشور شهروندی در پاسخ به پرسش «چه چیزی»، بررسی پایگاه‌های داده و مجلات در پاسخ به پرسش «چه کسی»، چارچوب زمانی مقالات بررسی شده در پاسخ به پرسش «چه وقت» و گردآوری داده‌ها از همه پژوهش‌های انجام شده (اعم از کیفی، کمی و آمیخته) در حوزه پاسخ به پرسش «چگونه» مطرح می‌شوند. با توجه به موارد بیان شده سؤال تحقیق برای پیمودن گام‌های بعدی فراترکیب به این شرح است: مراحل استقرار منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی در بازه سی‌ساله از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰ چگونه بوده است؟

**گام دوم: جستجوی منابع**

جامعه آماری این پژوهش را تمام مقاله‌ها، گزارش‌های پژوهشی، کتاب‌ها، پایگاه‌های داده و نشریه‌های داخلی و خارجی موجود از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۲۰ برای مطالعات خارجی و سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۹ برای مطالعات داخلی تشکیل داده است.<sup>۱</sup>

۱. کلیدواژه‌های پژوهش مطابق جدول ۱ در مجلات پایگاه‌های داده زیر جستجو شدند: Magiran, SID, Civilica Science Direct, Springer, Scopus, Google Scholar, Emerald.

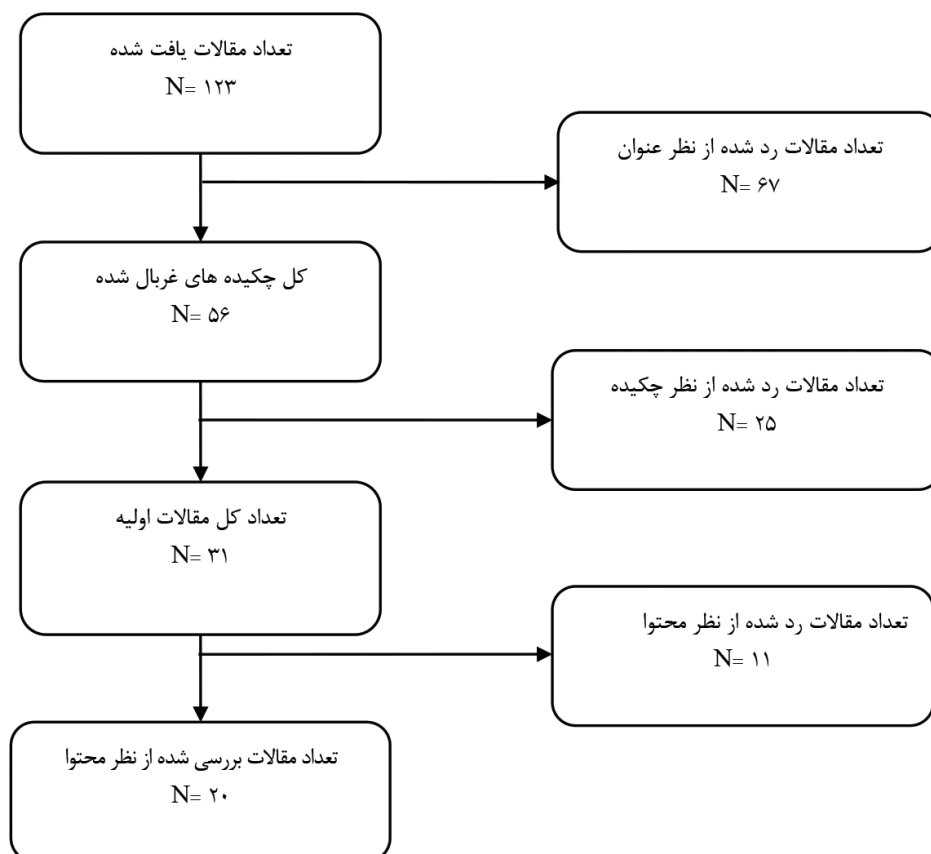
جدول ۱. کلیدواژه‌های جست‌وجو شده

خارجی	فارسی	ردیف
Citizen Charter	منشور شهروندی	۱
Citizen Charter deployment	استقرار منشور شهروندی	۲
Citizenship Charter Document	سند منشور شهروندی	۳
Citizen Charter Pattern	الگوی منشور شهروندی	۴
Citizen Charter Model	مدل منشور شهروندی	۵

**گام سوم: جست‌جو و انتخاب متون مناسب**

در این گام به جمع‌آوری مقالات متناسب با پژوهش پرداخته شده است و با هر بازبینی تعدادی از مقالات حذف و بررسی نشدند. در حقیقت مطالعات انتخاب شده در این گام چند بار مورد بازبینی قرار گرفتند و در هر مرحله مقالات و پژوهش‌هایی که متناسب با موضوع نبودند حذف شدند. در پژوهش حاضر فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل زیر نشان داده شده است. در این مرحله پس از گردآوری تمام مقالات مرتبط با استقرار منشور شهروندی، به ترتیب با بررسی عنوان، چکیده و متن کامل مقالات نسبت به حذف موارد تکراری و غیرمرتبط اقدام شد. پس از چهار مرحله پالایش، از میان ۱۲۳ مطالعه، ۱۰۳ مطالعه حذف و ۲۰ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شدند.

شکل ۵. مراحل انتخاب چک لیست پژوهش های مورد مطالعه از پایگاه های اطلاعاتی منتخب



در این گام پس از بررسی مقالات از نظر عنوان، به بررسی چکیده آنها پرداخته و سپس محتوای مقالات بررسی شدند. همچنین کیفیت روش مطالعه مورد ارزیابی واقع شد و مقالاتی که از این نظر دارای کیفیت قابل قبولی نبودند حذف شدند. در پژوهش حاضر از برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> به عنوان ابزار به منظور ارزیابی کیفیت مطالعه های اولیه پژوهش کیفی استفاده شده است. با استفاده از این برنامه با ۱۰ شرط هر مقاله به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار می گیرد. شرایط در نظر

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)



گرفته شده برای روش برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی در این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. **اهداف تحقیق:** بررسی اینکه آیا مقاله دارای هدفی مشخص و معین است.
۲. **منطق روش:** از چه روشی استفاده شده و آیا منطقی‌ترین، مناسب‌ترین، عملی‌ترین یا علمی‌ترین روش است.
۳. **طرح تحقیق:** بررسی اینکه محقق به خوبی موضوع، اهمیت آن، اهداف و فرضیه‌ها، روش‌ها و ابزارهای تحقیق و منابع را تعریف کرده باشد.
۴. **روش نمونه‌برداری:** نمونه بخشی از جامعه تحت بررسی است که با روشی که از پیش تعیین شده است انتخاب می‌شود. از چه روشی برای نمونه‌گیری استفاده شده و آیا این روش دارای اعتبار کافی برای این پژوهش است.
۵. **جمع‌آوری داده‌ها:** آیا برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای استاندارد و رایج استفاده شده است.
۶. **انعکاس‌پذیری:** شامل رابطه بین محقق و شرکت‌کنندگان است.
۷. **ملاحظات اخلاقی:** آیا محقق از منابع علمی معتبر در مراجع خود استفاده کرده و به درستی به آنها منبع داده است.
۸. **دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها:** آیا از ابزار خاصی استفاده کرده و تجزیه و تحلیل داده‌ها را به خوبی انجام داده است.
۹. **بیان واضح و روشن یافته‌ها:** آیا نتیجه کار به‌گونه‌ای بیان شده است که خواننده به راحتی هدف را درک کند.
۱۰. **ارزش تحقیق:** آیا تحقیق مورد نظر هم‌راستا با حوزه منشور شهروندی و دارای ارزش علمی یا کاربردی است.

برای بررسی هر سؤال یک امتیاز در نظر گرفته شد. امتیاز نهایی هر مقاله بین صفر تا پنجاه در دسته‌بندی‌های مختلف گروه‌بندی شد. در نهایت مقاله‌هایی که امتیاز کمتر از سی (خوب) دریافت کرده بودند حذف شدند.

#### جدول ۲. امتیازبندی مقالات براساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی

امتیاز	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ تا ۴۰	۴۰ تا ۵۰
نوع ارزیابی	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی

#### گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

متون مقالات منتخب به منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی چند بار مطالعه و پس از گردآوری و بررسی داده‌ها، به صورت واحدهای معنایی و کدهای مشخص دسته‌بندی شدند. در پایان پژوهشگر ۵۶ کد را شناسایی کرد. فرایند نهایی شناسایی کدها در دو مرحله انجام شد:

**مرحله اول:** با توجه به هدف تحقیق، کدهایی که در تعداد محدودی از پژوهش‌ها بود در فرایند تحقیق به کار نرفتند و براساس قرابت معنایی و صرف تفاوت لفظی بین برخی از کدها، ادغام و با عنوان مشترک آورده شده‌اند.

**مرحله دوم:** مصاحبه با خبرگان دانشگاهی.

با انجام دو مرحله فوق در نهایت ۵۶ کد شناسایی شد. نتایج حاصل از این گام به صورت جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. کدبندی متون مورد پژوهش

منابع	کد	ردیف
Arora (2008) Post and Agarwal (2010) CARE (2016) Habib and Abera (2016) NMDC (2010)	طراحی سازوکارهایی برای شناسایی گروه‌های مشتری/ ذی‌نفعان/ کاربران با هدف تعیین سیاست‌هایی برای خدمت به آنها	۱
Habib and Abera (2016) Arora (2008)	شناسایی خدمات و یا بخش‌هایی که منشور شهروندی می‌تواند به‌طور بالقوه پوشش دهد	۲
Gamage (2018) Carty (2004) Post and Agarwal (2010) NMDC (2010) Saguin (2012) Arora (2008) Nayem (2010)	مشخص کردن فعالیت‌ها و جدول زمان‌بندی مربوط به اجرای آنها (از جمله ایجاد یک سازوکار ارزیابی درونی (توانمندی کارکنان) برای پیگیری پیشرفت و تطبیق مقررات داخلی و جریان کار برای انجام تعهدات مربوط به منشور شهروندی)	۳
Acharya (2010) Mang'era and Bichanga (2013) Post and Agarwal (2010) Arora (2008) Nayem (2010)	ارزیابی منابعی (اعم از انسانی و مالی) که برای تهیه و اجرای منشور لازم هستند (مدیریت باید از قبل، بودجه اختصاصی و زمان کارکنان را برای آموزش، عمومی کردن منشور شهروندی و اجرای تغییرات داخلی سازمانی لازم برای تهیه استانداردهای جدید ارائه خدمات را معین کند)	۴
Anil Kumar and Gyan Laxmi (2021) Sharma (2004) Center for Good Governance (2008) Shankar (2007) Habib and Abera (2016) Gamage (2018) Carty (2004) Nigussa (2014)	مشخص کردن استانداردهای کیفیت فعالیت‌ها	۵
Habib and Abera (2016) Post and Agarwal (2010) Carty (2004) Nigussa (2014) CARE (2016)	مشاوره و مشارکت با نهادهای مدنی در فرایند تهیه پیش‌نویس منشور شهروندی (می‌توانند با اشاره به نقص‌های احتمالی پیشنهادی منشور شهروندی از طرف شهروندان، آگاهی عمومی را در مورد منشور شهروندی افزایش دهند و به نظارت بر تعهدات انجام شده توسط ارائه‌دهندگان خدمات کمک کنند)	۶

ردیف	کد	منابع
۷	مشورت با مشتریان / ذی نفعان / کارمندان (در درجه اول کارکنان خط مقدم) و انجمن‌های نماینده آنها در تدوین منشور	CARE (2016) Post and Agarwal (2010) Arora (2008)
۸	راه‌اندازی دفتر کارگروه، گروه اصلی و گلوگاهی برای نظارت بر طراحی و اجرای منشور شهروندی	CARE (2016) Post and Agarwal (2010)
۹	استفاده از ابزارهای نظرسنجی برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها	Arora (2008) Post and Agarwal (2010)
۱۰	اولویت‌بندی انتظارات ذی نفعان و مقایسه آنها با استانداردها	Post and Agarwal (2010) Shankar (2007) Razzaque (2012) Gamage (2018) Arora (2008)
۱۱	افزایش آگاهی در مورد منشور شهروندی از طریق مشارکت ذی نفعان	CARE (2016) Nayem (2010) Rab and Rahaman (2017)
۱۲	برگزاری مراسمی عمومی جهت راه‌اندازی منشور (شامل همه ذی نفعان از جمله کاربران، نهادهای مدنی، رسانه‌ها و کارکنان)	Post and Agarwal (2010) Arora (2008) Beniwal (2005)
۱۳	استفاده از رادیو، روزنامه، دیگر رسانه‌ها، نهادهای مدنی، اعضای دولتی و اعضای جامعه برای افزایش آگاهی از منشور شهروندی (توصیف منشور شهروندی، اهداف و استانداردهای ارائه خدمت، چگونگی دسترسی به سازوکار شبکه و ...)	DARPG (2002) Sharma (2012) CARE (2016)
۱۴	ایجاد دفاتر اطلاع‌رسانی و تسهیلگر برای شهروندان	Carty (2004) Post and Agarwal (2010)
۱۵	ارائه اطلاعات مناسب در مورد وبسایت و منشور آنلاین	Post and Agarwal (2010) Arora (2008)

منابع	کد	ردیف
Sharma (2004) Tamrakar (2010) Razzaque (2012) Habib and Abera (2016) Post and Agarwal (2010) Carty (2004) CARE (2016) Arora (2008) NMDC (2010) Doern (1993) Principe (2009) Nigussa (2014)	ارائه توضیحات در مورد حق دسترسی به اطلاعات	۱۶
Arora (2008)	ارائه منشور شهروندی در موقعیتی برجسته و قابل دید در ادارات و مکان‌های ارائه خدمات	۱۷
CARE (2016) NMDC (2010) Post and Agarwal (2010) Habib and Abera (2016) Shankar (2007) DARPG (2002) Sharma (2004)	معین و مشخص کردن دلیل، هدف و دامنه منشور شهروندی	۱۸
Habib and Abera (2016) Post and Agarwal (2010)	استفاده از اصطلاحات ساده و واضح قابل درک برای ذی‌نفعان در تدوین منشور شهروندی	۱۹
Anil Kumar and Gyan Laxmi (2021) CARE (2016) Tamrakar (2010) Carty (2004) Habib and Abera (2016)	ارائه اطلاعات شفاف در مورد مراحل / رویه‌های دسترسی به فعالیت‌ها	۲۰
CARE (2016) Doern (1993)	ارائه اطلاعات شفاف در مورد عملکرد دفاتر	۲۱
Post and Agarwal (2010)	آماده‌سازی پیش‌نویس منشور شهروندی	۲۲
Post and Agarwal (2010)	در اختیار قرار دادن پیش‌نویس منشور شهروندی برای دریافت نظرات ذی‌نفعان	۲۳
Post and Agarwal (2010)	اصلاح و نهایی‌سازی منشور شهروندی	۲۴
CARE (2016) Arora (2008)	به تأیید رساندن منشور توسط مراجع بالادستی مربوطه	۲۵

منابع	کد	ردیف
Acharya (2010) Arora (2008) Nayem (2010)	تخصیص منابع جهت آموزش فعالیت های مرتبط با منشور شهروندی به کارکنان	۲۶
Arora (2008) Post and Agarwal (2010) Nayem (2010)	برگزاری جلسات آموزشی / توجیهی برای کارکنان در زمینه منشور	۲۷
Center for Good Governance (2008) Arora (2008)	ارسال دستورالعمل های مربوط به منشور شهروندی برای تمامی کارکنان	۲۸
خبرگان	تدوین پودمان مفهوم منشور شهروندی برای توجیه و آموزش کارکنان در مرحله استقرار	۲۹
خبرگان	تدوین پودمان بررسی و مطالعه الگوهای منشور شهروندی کشورهای دیگر	۳۰
خبرگان	تدوین پودمان مفاد سند (اعلامیه) منشور شهروندی	۳۱
خبرگان	تدوین پودمان فرایند استقرار منشور شهروندی	۳۲
خبرگان	تدوین پودمان ارزشیابی منشور شهروندی	۳۳
خبرگان	تدوین پودمان عوامل بازدارنده استقرار منشور شهروندی	۳۴
Habib and Abera (2016) CARE (2016) Post and Agarwal (2010) Doern (1993) Sharma (2012) Razzaque (2012)	در نظر گرفتن سازوکار بازخورد برای ذی نفعان به منظور افزایش رضایت مشتریان و بهبود در ارائه خدمات	۳۵
Post and Agarwal (2010) Habib and Abera (2016)	ایجاد کانال هایی که کاربران از طریق آن بتوانند پیشنهادهای خود را ارائه دهند (شامل وبسایت، سرویس پیام کوتاه، نظرسنجی از مشتری در زمان ارائه خدمت، صندوق پیشنهادهای / شکایات، ایمیل و تلفن)	۳۶
Post and Agarwal (2010) Shankar (2007) Gamage (2018)	تعیین مسئولیت رسیدگی به شکایات در سازمان و تشریح فرایند گام های داخلی آن (ایجاد فرایندهای داخلی برای تعیین زیرگروه هر شکایت)	۳۷
Post and Agarwal (2010) Shankar (2007) Gamage (2018) Habib and Abera (2016)	طراحی فرایندهای داخلی استاندارد شکایات (شکایت می تواند هم دستی و هم کامپیوتری تنظیم شود که در آن صورت ارائه دهنده خدمت می تواند روند زمان واقعی داده ها را شناسایی کند)	۳۸

منابع	کد	ردیف
Post and Agarwal (2010)	توسعه جدول زمانی شفاف برای شکایات (تصدیق اولیه شکایت، مورد انتظار حل مسئله برای هر مرحله از بررسی و چارچوب زمانی برای به روز کردن اطلاعات ذی‌نفعان)	۳۹
Anil Kumar and Gyan Laxmi (2021) Arora (2008) Doern (1993) Sharma (2012) Sakshi Mehra (2017) Habib and Abera (2016)	تدوین شاخص‌های اندازه‌گیری استانداردهای خدمات	۴۰
Doern (1993) Arora (2008) Post and Agarwal (2010) Gamage (2018) Sakshi Mehra (2017) Habib and Abera (2016)	اندازه‌گیری استانداردهای خدمات کنونی	۴۱
Arora (2008)	مستندسازی استانداردهای فعالیت‌ها	۴۲
Beniwal (2005) Center for Good governance (2008) Post and Agarwal (2010)	اطمینان از پاسخگویی منشور شهروندی به نیازهای کاربران	۴۳
Post and Agarwal (2010) CARE (2016) Arora (2008)	تفویض اختیار به یک نهاد هماهنگ برای طراحی، پیاده‌سازی و نظارت بر منشور شهروندی	۴۴
Post and Agarwal (2010) CARE (2016) Arora (2008)	ایجاد سیستم کنترل و ارزیابی داخلی (جهت کنترل پیروی سازمان از معیارهای عملکرد در منشور شهروندی)	۴۵
Post and Agarwal (2010) CARE (2016)	ارزیابی داده‌های سازوکار شکایات (جهت شناسایی نقاط مشکل‌آفرین بالقوه و اصلاح آنها)	۴۶
Arora (2008)	نظرسنجی از کارکنان در زمینه راه‌های بهبود روش انجام کار	۴۷
Razzaque (2012)	ارزیابی اثرگذاری استاندارد مشوق‌ها و ایجاد تغییرات لازم در آنها	۴۸

ردیف	کد	منابع
۴۹	نظارت مستمر بر اجرای فرایندهای منشور	CARE (2016) Razzaque (2012) Arora (2008) Gautam (2008)
۵۰	راه اندازی و فعال سازی سیستم سنجش عملکرد (از جمله برنامه های اجرایی)	CARE (2016) Doern (1993) Arora (2008)
۵۱	انتشار منظم نتایج ارزیابی عملکرد	CARE (2016)
۵۲	توافق کردن با مراکز بر سر نقشه راه	Arora (2008)
۵۳	مشارکت مدیریت عالی در راهبری ارائه خدمات	Post and Agarwal (2010)
۵۴	تصمیم گیری در زمینه گام هایی که باید در صورت انحراف از استانداردها برداشته شود (جبران خدمات یا نامه عذر خواهی)	Nayem (2010) Shankar (2007) Post and Agarwal (2010)
۵۵	ارتقای منشور شهروندی	Gamage (2018)
۵۶	بازیابی خدمات	Gamage (2018) Sakshi Mehra (2017) Carty (2004)

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدید از یافته ها است. ساندولوسکی و باروسو (۲۰۰۷) این مورد را «بررسی موضوعی» می نامند؛ به این صورت که پژوهشگر ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات را کد در نظر می گیرد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته بندی می کند. به این ترتیب مقوله های پژوهش شکل داده می شود.



جدول ۴. ارتباط میان مفاهیم، مقوله‌ها و قضا یا

ردیف	کد	مقوله	قضیه
۱		مشاوره و مشارکت با نهادهای مدنی در فرایند تهیه پیش‌نویس منشور شهروندی (می‌توانند با اشاره به نقص‌های احتمالی پیشنهادی منشور شهروندی از طرف شهروندان، آگاهی عمومی را در مورد منشور شهروندی افزایش دهند و به نظارت بر تعهدات انجام شده توسط ارائه‌دهندگان خدمات کمک کنند)	مشاوره و مشارکت با ذی‌نفعان
۲		مشورت با مشتریان / ذی‌نفعان / کارمندان (در درجه اول کارکنان خط مقدم) و انجمن‌های نماینده آنها در تدوین منشور	
۳		افزایش آگاهی در مورد منشور شهروندی از طریق مشارکت ذی‌نفعان	
۴		استفاده از ابزارهای نظرسنجی برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها	شناسایی ذی‌نفعان و نیازهای آنها
۵		اولویت‌بندی انتظارات ذی‌نفعان و مقایسه آنها با استانداردها	
۶		طراحی سازوکارهایی برای شناسایی گروه‌های مشتری / ذی‌نفعان / کاربران با هدف تعیین سیاست‌هایی برای خدمت به آنها	
۷		شناسایی خدمات و یا بخش‌هایی که منشور شهروندی می‌تواند به‌طور بالقوه پوشش دهد	شناسایی خدمات
۸		راه‌اندازی دفتر کارگروه، گروه اصلی و گلوگاهی برای نظارت بر طراحی و اجرای منشور شهروندی	راه‌اندازی گروه اصلی
۹		مشخص کردن فعالیت‌ها و جدول زمان‌بندی مربوط به اجرای آنها (از جمله ایجاد یک سازوکار ارزیابی درونی (توانمندی کارکنان) برای پیگیری پیشرفت و تطبیق مقررات داخلی و جریان کار به منظور انجام تعهدات مربوط به منشور شهروندی)	تعیین استانداردهای ارائه خدمات
۱۰		مشخص کردن استانداردهای کیفیت فعالیت‌ها	

ردیف	کد	مقوله	قضیه
۱۱		برگزاری مراسمی عمومی جهت راه‌اندازی منشور (شامل همه ذی‌نفعان از جمله کاربران، نهادهای مدنی، رسانه‌ها و کارکنان)	مرحله اول: آماده‌سازی
۱۲		استفاده از رادیو، روزنامه، دیگر رسانه‌ها، نهادهای مدنی، اعضای دولتی و اعضای جامعه برای افزایش آگاهی از منشور شهروندی (توصیف منشور شهروندی، اهداف و استانداردهای ارائه خدمت، چگونگی دسترسی به سازوکار شبکه و ...)	
۱۳		ایجاد دفاتر اطلاع‌رسانی و تسهیلگر برای شهروندان	
۱۴		ارائه اطلاعات مناسب در مورد وب‌سایت و منشور آنلاین	
۱۵		ارائه توضیحات در مورد حق دسترسی به اطلاعات	
۱۶		ارائه منشور شهروندی در موقعیتی برجسته و قابل دید در ادارات و مکان‌های ارائه خدمات	
۱۷		ارزیابی منابعی (اعم از انسانی و مالی) که برای تهیه و اجرای منشور لازم هستند (مدیریت باید از قبل بودجه اختصاصی، زمان کارکنان برای آموزش، عمومی کردن منشور شهروندی و اجرای تغییرات داخلی برای تهیه استانداردهای جدید ارائه خدمات را معین کند)	
۱۸		معین و مشخص کردن دلیل، هدف و دامنه منشور شهروندی	مرحله دوم: طراحی
۱۹		استفاده از اصطلاحات ساده و واضح قابل درک برای ذی‌نفعان در تدوین منشور شهروندی	
۲۰		آماده‌سازی پیش‌نویس منشور شهروندی	
۲۱		اصلاح و نهایی‌سازی منشور شهروندی	
۲۲		به تأیید رساندن منشور توسط مراجع بالادستی مربوطه	
۲۳		ارائه اطلاعات شفاف در مورد مراحل / رویه‌های دسترسی به فعالیت‌ها	
۲۴		ارائه اطلاعات شفاف در مورد عملکرد دفاتر	
۲۵		در اختیار قرار دادن پیش‌نویس منشور شهروندی برای دریافت نظرات ذی‌نفعان	
		تدوین سند منشور شهروندی	
		تصویب منشور شهروندی	
		شفاف‌سازی فرایند ارائه خدمات عمومی	

ردیف	کد	مقوله	قضیه
۲۶	تخصیص منابع جهت آموزش فعالیت‌های مرتبط با منشور شهروندی به کارکنان	آموزش و آگاه‌سازی کارکنان از سند منشور شهروندی	مرحله سوم: استقرار
۲۷	برگزاری جلسات آموزشی / توجیهی برای کارکنان در زمینه منشور		
۲۸	ارسال دستورالعمل‌های مربوط به منشور شهروندی برای تمامی کارکنان		
۲۹	تدوین پودمان مفهوم منشور شهروندی برای توجیه و آموزش کارکنان در مرحله استقرار		
۳۰	تدوین پودمان بررسی و مطالعه الگوهای منشور شهروندی کشورهای دیگر		
۳۱	تدوین پودمان مفاد سند (اعلامیه) منشور شهروندی		
۳۲	تدوین پودمان فرایند استقرار منشور شهروندی		
۳۳	تدوین پودمان ارزشیابی منشور شهروندی		
۳۴	تدوین پودمان عوامل بازدارنده استقرار منشور شهروندی		
۳۵	در نظر گرفتن سازوکار بازخورد برای ذی‌نفعان به منظور افزایش رضایت مشتریان و بهبود ارائه خدمات	استقرار سازوکار اخذ بازخورد و شکایت از شهروندان و ذی‌نفعان	
۳۶	ایجاد کانال‌هایی که کاربران از طریق آن بتوانند پیشنهادهای خود را ارائه دهند (شامل وب‌سایت، سرویس پیام کوتاه، نظرسنجی از مشتری در زمان ارائه خدمت، صندوق پیشنهادهای/ شکایات، ایمیل و تلفن)		
۳۷	تعیین مسئولیت رسیدگی به شکایات در سازمان و تشریح فرایندهای داخلی آن (ایجاد فرایندهای داخلی برای تعیین زیرگروه هر شکایت)		
۳۸	طراحی فرایندهای داخلی استاندارد شکایات (شکایت می‌تواند هم دستی و هم کامپیوتری تنظیم شود که در آن صورت ارائه‌دهنده خدمت می‌تواند روند زمان واقعی داده‌ها را شناسایی کند)		
۳۹	توسعه جدول زمانی شفاف برای شکایات (شامل زمان تصدیق اولیه شکایت، زمان مورد انتظار حل مسئله برای هر مرحله از بررسی و چارچوب زمانی برای بروز کردن اطلاعات ذی‌نفعان)		

ردیف	کد	مقوله	قضیه
۴۰		تدوین شاخص‌های اندازه‌گیری استانداردهای خدمات	مرحله چهارم: پایش و ارزشیابی
۴۱		اندازه‌گیری استانداردهای خدمات کنونی	
۴۲		مستندسازی استانداردهای فعالیت‌ها	
۴۳		اطمینان از پاسخگویی منشور شهروندی به نیازهای کاربران	
۴۴		ارزیابی داده‌های سازوکار شکایات (جهت شناسایی نقاط مشکل آفرین بالقوه و اصلاح آنها)	
۴۵		ارزیابی اثرگذاری استاندارد مشوق‌ها و ایجاد تغییرات لازم در آنها	
۴۶		راه‌اندازی و فعال‌سازی سیستم سنجش عملکرد (از جمله برنامه‌های اجرایی)	
۴۷		نظرسنجی از کارکنان در زمینه راه‌های بهبود روش انجام کار	
۴۸		انتشار منظم نتایج ارزیابی عملکرد	
۴۹		ارتقای منشور شهروندی	
۵۰		بازیابی خدمات	
۵۱		تصمیم‌گیری در زمینه گام‌هایی که باید در صورت انحراف از استانداردها برداشته شود (جبران خدمات یا نامه عذرخواهی)	
۵۲		مشارکت مدیریت عالی در راهبری ارائه خدمات	
۵۳		تفویض اختیار به یک نهاد هماهنگ برای طراحی، پیاده‌سازی و نظارت بر منشور شهروندی	
۵۴		ایجاد سیستم کنترل و ارزیابی داخلی (جهت کنترل پیروی سازمان از معیارهای عملکرد در منشور شهروندی)	
۵۵		نظارت مستمر بر اجرای فرایندهای منشور	
۵۶		توافق کردن با مراکز بر سر نقشه راه	

### گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

در این مرحله جهت اعتباردهی فرایند کدگذاری و کنترل کیفیت آن از شاخص کاپای کوهن استفاده شده است. برای محاسبه شاخص کاپا از یک فرد خبره در امر موضوع خواسته می‌شود بدون اطلاع از کدگذاری محقق، نسبت به کدگذاری و دسته‌بندی مفاهیم اقدام کند. سپس با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس، مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه شده توسط فرد خبره مقایسه می‌شود. چنانچه کدهای این دو محقق نزدیک به هم باشند، نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار و بیان‌کننده پایایی است. مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۶۸۹ محاسبه شده که با توجه به جدول ذیل در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

جدول ۵. وضعیت شاخص کاپا و نتایج آماره ضریب توافق کاپای کوهن

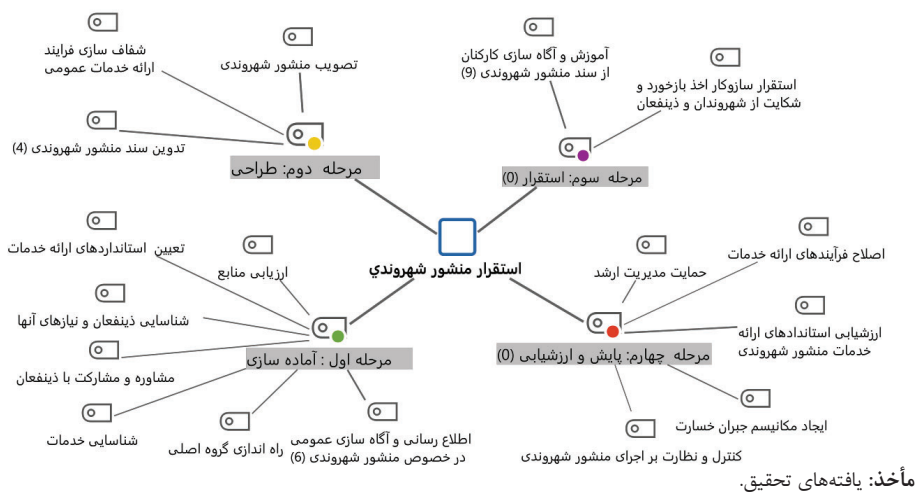
وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا	نتایج آماره (ضریب توافق کاپای کوهن)	
		ارزش	تعداد نمونه‌ها
ضعیف بی‌اهمیت متوسط مناسب معتبر عالی	کمتر از ۰	۰/۸۶۷	
	۰-۰/۲		۲۰
	۰/۲۱-۰/۴		
	۰/۴۱-۰/۶		
	۰/۶۱-۰/۸		
	۰/۸۱-۱	۰/۰۰۰	معناداری

### ۳. یافته‌های پژوهش

در انتها پس از انجام مراحل فراترکیب، داده‌های کدگذاری شده با توجه به تحلیل محتوا و معنای کدها و مفاهیم، مقوله‌ها به تعداد چهار دسته شکل گرفتند. به دلیل حجیم بودن متن پژوهش، صرفاً به ارائه نتایج در قالب سطح اصلی و فرعی اشاره شده است. به عبارتی عوامل مؤثر در قالب ۵۶ کد و چهار مقوله اصلی شناسایی و طبقه‌بندی شدند. برای تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی به نرم‌افزار

مکس کیودا<sup>۱</sup> ۱۰ منتقل و مدل استقرار منشور شهروندی در سازمان های دولتی  
 مشتمل بر دو لایه شامل (قضیه و مقوله) به دست آمد. چارچوب به دست آمده در  
 شکل زیر قابل مشاهده می شود.

شکل ۶. دسته بندی مراحل استقرار منشور شهروندی با استفاده از نرم افزار مکس کیودا



#### ۴. مفهوم منشور شهروندی

یکی از موضوعاتی که درباره دولت و شهروندان مطرح می شود، مفهوم منشور شهروندی است. منظور از تدوین این منشور، بهره گیری از پاسخ شهروندان نسبت به کارکرد واقعی سازمان های دولتی است. معمولاً منشور یاد شده تمام خدمات بخش عمومی را در بر می گیرد و هدف از آن تقاضا کردن مواردی مانند پاسخگویی، شفافیت، رعایت کیفیت و انتخاب خدماتی که در اختیار مردم قرار خواهد گرفت، از جانب دولت و سازمان های ارائه دهنده خدمات (مانند اداره پست، شرکت های راه آهن و...) است.

دروری (۲۰۰۵) بیان می‌کند منشور شهروندی سندی است که سازمان از طریق آن نسبت به مشتریان خود متعهد می‌شود تا استاندارد خدمات، اطلاعات، حق انتخاب و ارائه مشاوره، عدم تبعیض و قابلیت دسترسی، رفع موارد نارضایتی، احترام و ارزش به ازای پول پرداختی را رعایت کند. این امر انتظارات سازمان نیز را از شهروندان / مشتریان در برمی‌گیرد، به این معنا که آنان باید تعهداتی را در برابر سازمان برعهده گیرند. در حالی که با رویکرد تکریم شهروندان و رعایت حقوق شهروندی، منشور شهروندی را بیان آشکار آن چیزی می‌داند که نهادی عمومی، آماده است در قالب خدمات، حقوق و شایستگی افراد با ارجاع به آن خدمات عرضه کند و نیز اقدامات جبرانی در صورت رخ دادن مشکلات و اختلاف نظرها در جریان این تعاملات ارائه دهد.

منشأ منشور شهروندی به دوران تصدی جان میجر، نخست‌وزیر بریتانیا (۱۹۹۷-۱۹۹۰) بازمی‌گردد و ریشه در میل به «مشاهده خدمات عمومی از دید دریافت‌کنندگان این خدمات» دارد. به این ترتیب در لوای منشور شهروندی «کیفیت افزایش یافته، حق انتخاب شهروندان بیشتر شده، ارزش خدمات دریافتی بالاتر رفته و پاسخگویی ارتقا پیدا می‌کند». همچنین برخی از محققین منشور شهروندی را با رویکرد حاکمیت خوب تعریف کرده‌اند: منشور شهروندی سندی است که توسط سازمان‌های خدمات‌دهنده با هدف پاسخگویی و اثربخشی طراحی و تنظیم می‌شود و این کار صرفاً به یک تشکیلات دولتی یا وزارتخانه محدود نمی‌شود، بلکه تمام سازمان‌های دولتی که به نوعی خدمات به مردم ارائه می‌دهند، می‌توانند منشور شهروندی تهیه کنند و در اختیار شهروندان قرار دهند. همچنین منشور شهروندی یک ابزار جدید است که در زیر سایه حاکمیت خوب قرار می‌گیرد و برای اثربخشی ارائه خدمات عمومی است (Beniwal, 2005).

تعاریف متعددی در خصوص منشور شهروندی توسط محققین تعریف شده است که در جدول زیر به آنها پرداخته می شود.

جدول ۶. تعاریف منشور شهروندی

ردیف	منبع	تعاریف
۱	Barron and Scott (1992)	منشور شهروندی یک سند رسمی است که نشان دهنده تعهد نظام مند دولت برای بهبود خدمات عمومی است.
۲	Government of Jamaica (1995)	مجموعه ای از استانداردها در مناطق کلیدی عملکرد برای نشان دادن درک مشتریان است.
۳	Shankar (2007)	منشور شهروندی نوشته ای شامل ارائه داوطلبانه استانداردهای برجسته است.
۴	Center for Good Governance (2008)	منشور شهروندی بیان درک مشترک بین شهروندان و ارائه دهندگان خدمات عمومی در مورد کیفیت و کمیت خدمات در ازای پرداخت مالیات است؛ که اصولاً در مورد حقوق مردم و تعهدات کارگزاران عمومی و همچنین انتظارات شهروندان است.
۵	Monem and Baniamin (2011)	منشور شهروندان: تقویت شهروندان در خصوص شناسایی حقوق و امتیازات آن در مقابل ارائه دهندگان خدمات و ابزار مؤثری است برای افزایش ظرفیت دولت.
۶	Post and Agarwal (2010)	منشور شهروندی موافقت نامه عمومی بین شهروندان و ارائه دهندگان خدمات عمومی است که موجب تدوین واضح انتظارات و استانداردها توسط ارائه دهندگان و عرضه کنندگان خدمات می شود.
۷	Tamrakar (2010)	منشور شهروندی یکی از تکنیک هایی است که هدف اولیه آن بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان و تضمین رضایت شهروندان است.
۸	Ghuman (2011)	منشور شهروندی یک سند رسمی است که به طور مفصل تعهدات سازمان های دولتی را به شهروندان از طریق معیارهایی به وضوح مشخص می کند.
۹	Sharma (2012)	منشور شهروندان به عنوان یکی از استراتژی های مدیریت عمومی جدید، هدفش ارائه خدمات با کیفیت در یک بازه زمانی خاص است.



ردیف	منبع	تعاریف
۱۰	Razzaque (2012)	منشور شهروندی سندی است که از طریق آن یک سازمان تعهدات خود را نسبت به ارباب رجوع خود در خصوص استانداردهای خدمات، اطلاعات، انتخاب و مشاوره، عدم تبعیض و دسترسی داشتن، دادرسی به شکایات و ارزش آفرینی ابراز می‌دارد. چنین سندی باید پوشش‌دهنده انتظارات سازمان از مشتریان نیز باشد.
۱۱	Kamrul (2016)	منشور شهروندان متعهد می‌شود تا به موقع از طریق یک فرایند شفاف به موقع به ارائه خدمات بپردازد و خدمتگزاران دولتی را به مشتریان خود پاسخگو باشد.
۱۲	Sakshi Mehra (2017)	منشور شهروندی می‌تواند به عنوان یک ابزار برای تعریف یک رابطه سالم بین ارائه‌دهنده خدمات عمومی و مصرف‌کننده یا مشتری استفاده شود و منشور شهروند به عنوان یک عامل بازدارنده برای اعمال مدیریت ناعادلانه عمل می‌کند و همچنین مقاصد اداری مناسب و کارآمد را ایجاد می‌کند.
۱۳	Anil Kumar and Gyan Laxmi (2021)	منشور شهروندی ابزاری مشتری‌محور جهت تضمین کیفیت، پاسخگویی و شفافیت در ارائه خدمات سازمان‌های دولتی به شهروندان است.

در واقع منشور شهروندان اعلامیه‌ای کتبی است که داوطلبانه توسط ارائه‌دهندگان خدمات ارائه می‌شود و استانداردهای برجسته ارائه خدمات از جمله استانداردهای تحویل خدمات، دسترسی پذیری، راه‌های شکایت و سایر اطلاعات گنجانده شده است. این یک تعریف مفید برای بیان مشارکت بین ذی‌نفعان، ماهیت و کیفیت خدمات است. در واقع منشور شهروندی بیان درک متقابل بین شهروندان و ارائه‌دهندگان در مورد ماهیت خدمات است. دولت‌ها راه‌های مختلفی برای بهبود روابط با شهروندان دارند. یکی از این راه‌ها که در کشورهای توسعه‌یافته نیز تجربه شده است منشور شهروندی است. بنابراین با توجه به تعاریف ارائه شده توسط صاحب‌نظران و با در نظر گرفتن همه جوانبی که برای منشور شهروندی در نظر گرفته شده است، می‌توان منشور شهروندی را به شرح ذیل تعریف کرد:

«منشور شهروندی سندی مکتوب و ابزاری برای یک سازمان است تا بتواند محصول یا خدمت خود را بر مبنای استانداردهای تعریف شده در راستای تقاضا و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان در اختیار آنها قرار دهد».

### ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مشخص شد که منشور شهروندی یک برنامه عملی و رویکردی فعال در زمینه حکمرانی خوب است. به عبارت دیگر حکمرانی خوب یک فناوری است و منشور شهروندی ابزار آن است. منشور شهروندی ابزاری مشتری‌محور جهت تضمین کیفیت، پاسخگویی و شفافیت در ارائه خدمات سازمان‌های دولتی به شهروندان است. از آنجاکه ایده پشتیبان معرفی منشور شهروندی و مفهوم توسعه، به این معنا که ارائه‌دهندگان خدمات (دولت‌ها) باید به بهبود کیفیت عملکرد اجرایی خود بپردازند، منشور شهروندی را به عنوان ابزاری برای بهبود کیفیت خدمات عمومی دانسته و به عنوان یک راهبرد مدیریت دولتی نوین، پاسخگویی، سرعت، شفافیت و قابلیت دسترسی را ارتقا می‌دهد. در این چارچوب منشور شهروندی به عنوان ابزاری به دنبال ایجاد سازمانی شفاف و پاسخگو همراه با ایجاد ارتباط صمیمانه با شهروندان است. با توجه به این موارد و مطالعه پژوهش‌های پیشین، خلأ ادبیاتی در استقرار و شناخت دقیق منشور شهروندی و عوامل مؤثر بر اجرای آن در دولت‌های کشورهای مختلف مشاهده می‌شود که هدف اصلی این مقاله شناخت مراحل استقرار منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی است. برای پاسخگویی به این مسئله، با استمداد از روش فراترکیب و تکنیک فرایند هفت‌مرحله‌ای (Sandelowski and Barroso, 2007) و چارچوب مهارت‌های ارزیابی حیاتی از ۱۲۳ مقاله، در نهایت بیست مقاله مورد

استفاده قرار گرفت که تاکنون چنین پژوهشی انجام نشده بود و توانست خلأ علمی در این زمینه را پوشش دهد. در واقع روش فراترکیب در این پژوهش این امکان را به وجود آورده است که با ادغام و ترکیب تمامی معیارهای پیشین (بدون حذف هیچ مرحله خاصی) و ادبیات موضوع در این زمینه، به مدلی جامع که تمامی مدل‌های پیشین را پوشش می‌دهد، دست یابیم.

از این رو ضروری است از نگاه خبرگان و با در نظر گرفتن مبانی نظری، محورهای فرعی یک بیانیه جامعه منشور شهروندی احصا شود که این کار مستلزم پاسخ به سؤال پژوهشی «عناصر و اجزای مراحل استقرار منشور شهروندی کدام‌اند؟» است. به عبارت دیگر باید منشور شهروندی را به مثابه یک سازه<sup>۱</sup> در نظر گرفت و به تبع آن ابعاد و مؤلفه‌های چنین سازه‌ای را از طریق خبره‌سنجی در شرایط محیطی شناسایی کرد. از آنجاکه اجرای منشور شهروندی در سازمان‌های دولتی، موجب ارتقا پیدا کردن استانداردهای خدمات، اطلاعات، قابلیت دسترسی، مشارکت، عدم تبعیض، پاسخگویی، شفافیت، قابلیت اعتماد و سازوکار رفع نارضایتی می‌شود؛ پیشنهاد شود که سازمان‌های دولتی، به خصوص در ایران از مدل به دست آمده در پژوهش حاضر به عنوان مبنایی برای پژوهش‌های خود در جهت استقرار منشور شهروندی بهره‌مند شوند.

## منابع و مأخذ

1. Acharya, S. (2010). Implementation of Citizen's Charter and Improving Municipal Services in Nepal: Myth or Reality? (Master's Thesis, the University of Bergen), Department of Public Administration and Organization Theory University of Bergen, Norway.
2. Ahsan, A.K. and A.S. Huque (2018). "Citizen's Charter and Implementation Failure: Performance of Local Councils in Bangladesh", University of Rajshahi.
3. Anil Kumar, Gupta and Shrestha Gyan Laxmi (2021). Citizen Charter in Nepali Public Sector Organizations: Does it Really Work?, Center for Governance and State Management, Governance and Development Management Learning Group, Nepal Administrative Staff College, Jawalakhel, Lalitpur, Nepal.
4. Anwaruddin, A. (2005). Improving Public Service Delivery Through Bureaucracy Reform, *The Role of Public Administration in Alleviating Poverty and Improving Governance*.
5. Arora, D. (2008). Citizen's Charters in India Formulation, Implementation and Evaluation, Indian Institute of Public Administration, Department of Administrative Reforms and Public Grievances, Retrieved from [https://darpg.gov.in/sites/default/files/IIPA\\_Report\\_Citizen\\_Charter.pdf](https://darpg.gov.in/sites/default/files/IIPA_Report_Citizen_Charter.pdf).
6. Barron, A. and C. Scott (1992). "The Citizen's Charter Programme", *The Modern Law Review*, 55(4).
7. Beinecke, R.H. and J. Delman (2008). "Commentary: Client Involvement in Public Administration Research and Evaluation", *The Public Sector Innovation Journal*, 13 (1).
8. Beise-Zee, R. (2011). "Corporate Social Responsibility or Cause-related Marketing? The Role of Cause Specificity of CSR", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 28, No. 1.
9. Beniwal, V.S. (2005). *Challenges and Prospects of Implementing Citizen's Charter: A Study of Panchkula (Haryana) Municipal Council in India*, M. Phil. Dissertation, Department of Administration and Organisation Theory, University of Bergen, Norway, *Research on Humanities and Social Sciences*, Vol. 7, No. 3.
10. Bourgon, J. (2007). "Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory", *International Review of Administrative Sciences*, 73(1).
11. Boyte, H.C. (2005). "Reframing Democracy: Governance, Civic Agency and Politics", *Public Administration Review*, 65(5).
12. Bovaird, Tony and Elke Löffler (2009). *Public Management and Governance*, Second Edition, Routledge.

13. CARE Guidance Note (2016). "Developing a Citizens' Charter: Guidance Note. CARE International", Retrieved from [https://insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/CARE\\_Developing-a-Citizens-Charter\\_Guidance-Note\\_2016v2.pdf](https://insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/CARE_Developing-a-Citizens-Charter_Guidance-Note_2016v2.pdf).
14. Carty, W. (2004). Citizen's Charters A Comparative Global Surveys, *Official Launch of the Mexican Citizen's Charter Initiative in June 2004*.
15. Center for Good governance (CGG) (2008). *Citizen's Charters Hand Book*.
16. Chado, J. and F.B. Johar (2016) "Public Participation Efficiency in Traditional Cities of Developing Countries: A Perspective of Urban Development in Bida, Nigeria", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219.
17. Charles, O. (2014). Influence of the Service Delivery Standards on Client Satisfaction: The Case of Public Health Facilities in Uganda.
18. Christensen, Tom and Per Lægread (2007). "New Public Management – Puzzles of Democracy and Influence of Citizens", *Paper Presented at IPSA World Congress, Quebec*.
19. Clifton, J., F. Comín and D. Díaz Fuentes (2005). "Empowering Europe's Citizens"? Towards a Charter for Services of General Interest", *Public Management Review*, 7(3).
20. Cooper, L.T. (2012). *Eastern Hemisphere Distribution: Handbook of Administrative Ethics*, USA, John and Wily Publishers.
21. Denhardt, R.B. (1999). "The Future of Public Administration", *Public Administration and Management*, 4(2).
22. Denhardt, R.B. and J.V. Denhardt (2000). "The New Public Service: Serving Rather Than Steering", *Public Administration Review*, 60(6).
23. Department of Administrative Reforms and Public Grievances New Delhi (DARPG) India (2002). "Citizen's Charters- A Handbook", available at: <http://darpn.gov.in/arpnwebsite/reforminitiatives/CitizenCentricInitiative/CitizensChartersIndianExperience.asp>.
24. Dhakal, T.N. and C.K. Ghimire (2009). "Are Citizens Satisfied with Municipal Services in Nepal? Decentralization and implementation of Citizens' Charter", *XXI IPSA World Congress in Santiago Held on July*, Vol. 12, No. 16.
25. Doern, G.B. (1993). "The UK Citizen's Charter: Origins and Implementation in Three Agencies", *Policy and Politics*, 21(1).
26. Drewry, G. (2005). "Citizens as Customers Charters and the Contractualisation of Quality in Public Services", *Public Management Review*, 7(3).

27. Farazmand, A. (2009). Public Service Ethics and Professionalism: A Primer for Public Officials, In *Bureaucracy and Administration*, CRC Press.
28. Ferlie (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford: Oxford University Press.
29. Filizöz, B. and M. Fişne (2011). Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24.
30. Fortuito, A.M., M. Bhuiyan, F. Haque, L. Shabnam, A. Krishna and C. Withana (2015). December. Citizen's Charter Driven Service Area Improvement, *2015 Asia-Pacific Software Engineering Conference (APSEC)*, IEEE.
31. Gamage, C.J.K. (2018). Enhancing Public Service Delivery: A Study of Citizen's Charter Practice in Galle District SriLanka.
32. Gautam, B.R. (2008). Factors Affecting Application of New Public Management Oriented Reforms for Reforming Nepalese Public Administration, At the Third Annual Himalayan Policy Research Conference Nepal Study Center, Madison New Mexico, USA.
33. Ghuman B.S. (2011). Dean Faculty of Arts, Panjab University, Chandigarh, India "Towards a Citizens Charter", Available at <http://www.tribuneindia.com>.
34. Government of Jamaica (Citizen's Charter Unit) (1995). Citizen's Charter: Principles in to Practice, A Checklist of Public Bodies Participating in the Charter Programme, Office of the Prime Minister.
35. Habib, M. and A.K. Abera (2016). "Assessment of Citizens' Charter Implementation Status in Oromia Region of Ethiopia: The Case of Selected Regional State Bureaus", *International Journal of African and Asian Studies*, Vol. 28.
36. Haque, M.S. (2005). "Limits of the Citizen's Charter in India: The Critical Impacts of Social Exclusion", *Public Management Review*, 7(3).
37. Hidayati, N.D. (2011). "Pattern of Corporate Social Responsibility Programs: A Case Study", *Social Responsibility Journal*. Vol. 7
38. Hood, C. (1991). "A Public Administration for All Seasons", *Public Administration*, 69.
39. Jreisat, J. (2010). "Comparative Public Administration and Africa", *International Review of Administrative Sciences*, 76(4).
40. Li, T., Kong, L. and H. Zhang (2009). "September. Performance Evaluation Model of Public Service-oriented Government Based on BP Neural Network", *2009 International Conference on Management and Service Science*, IEEE.

41. Mang'era, J.O. and W. Bichanga (2013). "Challenges Facing the Implementation of Citizen's Charter a Case Study of Kisii Level 5 Hospital Kenya", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12).
42. Marshall, H.T. (2006). *Citizenship and Social Class in the Welfare State* Christopher Pierson and Francis G. Castles (Eds).
43. Ministry of Urban Development Government of India (2015). *Strategic Review of Structure of Urban Local Government and Civic*.
44. Monem, M. and H.M. Baniamin (2011). *Improving Public Services Through Citizen's Charter in Bangladesh: Rhetoric or Reality?* Department of Administration and Organization Theory University of Bergen.
45. Moore, M. H. (2012). *Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA. USA.
46. Nasr, S.H. (2013). "The Concept and Reality of Freedom in Islam and Islamic Civilisation", *Islamic Life and Thought*, Routledge.
47. Nayem, Z. (2010). *Problems of Implementing Citizen Charter: A Study of Upazila Land Office (AC Land Office)*, Master in Public Policy and Governance, Department of General and Continuing Education, North South University of Dhaka.
48. Nigussa, F. (2014). "A Critical Analysis of the Conceptualization and Implementation of Citizens' Charters: Case Studies from UK, India, South Africa and Ethiopia", *Public Policy and Administration Research*, 4(1).
49. NMDC (2010). *National Mineral Development Corporation's Citizen's Charter*, Retrieved from [https://www.nmdc.co.in/Citizen-Charter/Citizen%20Charter\\_NMDC.pdf](https://www.nmdc.co.in/Citizen-Charter/Citizen%20Charter_NMDC.pdf).
50. Norman, W. and C. MacDonald (2009). "Getting to the bottom of Triple bottom Line", *Business Ethics Quarterly*, 14(2).
51. OECD (1996). Directorate for Public Governance and Territorial Development, "Principal Elements of Good Governance".
52. Osborne, D. G. and T. T. Gaebler (1992). "Reinventing Government, Reading, Mass: Addison-Wesley", *Journal of Political Science*, Vol. 2, No. 2.
53. Parast, M.M. and S.G. Adams (2012). "Corporate Social Responsibility, Benchmarking and Organizational Performance in the Petroleum Industry: A Quality Management Perspective", *International Journal of Production Economics*, 139(2).
54. Pollitt, C. (1994). "The Citizen's Charter: A Preliminary Analysis", *Public Money and Management*, 14(2).

55. Post, D. and S. Agarwal (2010). *Citizen Charters: Enhancing Service Delivery Through Accountability*, World Bank, Washington, DC.
56. Principe, A. P. (2009). "Exploring Public Service Improvement Initiative: A Case Study of Citizen's Charter Implementation in Naga City", *Master's Programme in Urban Management and Development*, University of Rotterdam.
57. Rab, A. and M.M. Rahaman (2017). "Challenges and Prospects of Implementing Citizen Charter: A Study of Union Parishad in Bangladesh", *Res Humanit Soc Sci*, 7(3).
58. Rahman, M.S. and M.R. Karim (2015). "Proactive Disclosure of Information, Service Delivery and Citizen Satisfaction: A Study of Dhaka South City Corporation", *Journal of Public and Private Management*, 22(2).
59. Razzaque, F. (2012). Citizen's Charter and its Effectiveness: A Case Study of Department of Immigration and Passports of Bangladesh.
60. Saguin, K.I. (2012). "Implementing the Citizen's Charter in the Philippines: Insight from Selected Local Government Units", *Retrieved August*, 9.
61. Sakshi Mehra. (2017). "An Analysis of Citizen Charter and Public Services", [vanderbilt.edu/lapop/insights/I0818en](http://vanderbilt.edu/lapop/insights/I0818en).
62. Sandelowski, M. and J. Barroso (2006). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer Publishing Company.
63. Schiavo, L. L. (2000). "Quality standards in the Public Sector: Differences between Italy and the UK in the Citizen's Charter Initiative", *Public Administration*, 78(3).
64. Shankar, S. (2007). "Citizen's Charters: An Empirical Study, Published by Administrative Training Institute", Mysore, Available at: [http://www.atimysore.gov.in/PDF/citizen\\_character.pdf](http://www.atimysore.gov.in/PDF/citizen_character.pdf), Accessed on 7 November. 2009.
65. Sharma, D. (2004). Citizen's Charter Initiative in India, New Delhi: Department of Administrative Reforms and Public Grievances, [http://www. Goicharters. nic. In/ ccinitives. Htm#\\_ ftnref1](http://www.Goicharters.nic.In/ccinitives.Htm#_ftnref1), 12, 2008.
66. Sharma, D. (2012). "An Evaluation of a Citizen's Charter in Local Government: a Case study of Chandigarh, India", *J Administrat Govern*, 7.
67. Tamrakar, R. (2010). *Impact of Citizen Charter in Service Delivery: A Case of District Administration Office. Kathmandu*, North South University, Bangladesh.
68. Tasioulas, J. (2012). "Towards a Philosophy of Human Rights", *Current Legal Problems*, 65(1).