

## Developing a Citizen-Centered Model in the Iranian Public Sector Based on New Public Service Approach

**Gholamreza Memarzadeh**<sup>1</sup> Associate Professor Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Sohrab Rostami Kia**<sup>2</sup> MA in Public Administration, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

**Mitra Mohamad Zadeh Kalati**<sup>3</sup> Ph.D. Student of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran, (Corresponding Author).

Received: 26/04/2020 | Accepted: 19/07/2020

### Abstract

**Purpose:** Citizen-centered government agencies are a prototype of new public service approach which, in effect, calls for citizenship orientation of state-owned agencies. This study aims at developing a citizen-centered model in the Iranian public sector with a new public service approach.

**Methodology:** To realize this purpose, the main themes of the main subject of the study were identified using the grounded theory method. The statistical population of the study was the managers of Tax Organization in Tehran. Based on purposeful sampling method, 12 subjects were selected. Interviews were performed for data collection and to analyze data, MAXQDA Version 12 software was employed.

**Findings:** According to the research findings, the central categories of citizen-centered theme in the public sector of Iran include citizen participation, decision-making transparency and accountability. The findings also show that the rule of law, political stability and management stability affect the establishment of citizen-centered governmental organizations and this, in turn, brings about security and economic consequences.

**Originality:** This study presents a new citizen-centered model with a new approach for public sector in Iran. The model is appropriate for the nature of government organizations in the Islamic Republic of Iran.

**Implications:** According to the identified model, the establishment of citizen-centered approach in Iran's government organizations depends on investment in e-infrastructure and development of e-government.

**Keywords:** Citizen-Centered Policy, New Public Service Approach, Public Administration, Public Sector, Paradigm.

---

1. govmanagement@srbiau.ac.ir

2. rostamikia@srbiau.ac.ir

3. kasakhdari@ut.ac.ir

## عنوان مقاله: تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش

### دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۱</sup>، سهراب رستمی کیا<sup>۲</sup>، میترا

محمدزاده کلاتی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۶

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

## چکیده:

**هدف:** سازمان‌های دولتی شهروندمحور تجلی رویکرد خدمات دولتی نوین هستند. شهروندمحوری کانون رویکرد خدمات دولتی نوین است و رویکرد خدمات دولتی نوین، در عمل شهروندمحوری سازمان‌های عمومی را طلب می‌کند. هدف این پژوهش، تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** برای این منظور با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای ابعاد اصلی موضوع محوری پژوهش شناسایی شده‌اند. جامعه آماری پژوهش مدیران سازمان امور مالیاتی کشور در سطح شهر تهران است. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و حجم نمونه پژوهش شامل دوازده نفر است. روش جمع‌آوری داده‌های پژوهش مصاحبه و ابزار تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نرم‌افزار MaxQDA است.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، مقوله‌های محوری شهروندمحوری در بخش دولتی ایران شامل مشارکت شهروندی، شفافیت تصمیم‌گیری، و پاسخگویی است. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حاکمیت قانون، ثبات سیاسی، و ثبات مدیریتی از عوامل موثر بر استقرار سازمان‌های دولتی شهروندمحور هستند و استقرار سازمان‌های دولتی شهروندمحور دارای پیامدهای امنیتی و اقتصادی است.

**ارزش / اصالت پژوهش:** در این پژوهش الگوی جدیدی از شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین متناسب با وضعیت سازمان‌های دولتی در جمهوری اسلامی ایران معرفی شده است.

**پیشنهاد‌های اجرایی:** بر اساس الگوی شناسایی شده استقرار شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی ایران منوط به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های الکترونیک و توسعه دولت الکترونیک است.

**کلیدواژه‌ها:** شهروندمحوری، رویکرد خدمات دولتی نوین،

مدیریت دولتی، بخش دولتی، پارادایم.

فراگرفت علوم

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳

پیاپی ۱۱۷ - صص: ۳-۲۱

DOI: 10.52547/jmdp.34.3.3

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. govmanagement@srbiau.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. rostamikia@srbiau.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. mitram.acconting@srbiau.ac.ir

پارادایم خدمات دولتی نوین با تمرکز بر تعامل و تفاهم محیط عمومی شناخته می‌شود. محیط عمومی شامل محیط بوروکراسی، بازار و هر آن چیزی است که در حیطه یک جمع انسانی وجود دارد. تعامل محیط عمومی فضایی برای پیشبرد امور را در داخل و خارج از سازمان‌های عمومی فراهم می‌کند. تفاهم محیط عمومی تامین سطح قابل قبولی از تغییر را با تفسیرهای جدید از قوانین فراهم می‌سازد (Young et al., 2020). محیط عمومی از افراد و سازمان‌هایی شکل می‌گیرد که متن و زمینه متغیری در تعامل و تفاهم دارند. این موضوع سبب می‌شود که تعریف اجزا بر اساس نقش در محیط عمومی غیرممکن شود. بر اساس این، در پارادایم خدمات نوین دولتی باید از مفهوم دیگری برای تعریف اجزا استفاده کرد. اجزای محیط عمومی در پارادایم خدمات دولتی نوین با مفهوم شهروند تبیین می‌شوند. شهروند مفهومی برگرفته از دانش حقوق است و اشاره به حق برابر جمعی از انسان‌ها یا سازمان‌ها در برابر یک سازمان عمومی دارد. حق برابر به معنای مواجه یکسان نیست، بلکه به معنای عدم جانبداری بدون مبنای قانونی است. این مفهوم در بطن تعامل و تفاهم محیط عمومی جای دارد. مفهوم شهروندی نقطه مرکزی قانون پارادایم خدمات دولتی نوین است. به عبارت دیگر، می‌توان ادعا کرد که پارادایم خدمات دولتی نوین از مفهوم نظری شهروندی ریشه می‌گیرد و در عمل شهروندمحوری سازمان‌های عمومی را طلب می‌کند (de Geus et al., 2020). پارادایم خدمات دولتی نوین، یک سری الگوهای مسلط فکری است که شامل دو دسته الگوهای محیط و الگوهای محاط است. از الگوهای محیط برای تبیین مفهوم‌های نظری پارادایم خدمات دولتی نوین استفاده می‌شود (Haładyj, 2020). این الگوها متن پارادایم خدمات دولتی نوین را تشریح می‌کنند. این الگوها سه ویژگی اصلی دارند. اول این که حاصل مفهوم‌پردازی هستند. بر اساس این، الگوها بر متن پارادایم خدمات دولتی نوین متمرکز هستند. دوم این که جهان‌شمول‌اند. پس این الگوها بر زمینه پارادایم خدمات دولتی نوین متمرکز نیستند. سوم این که آموزش‌پذیرند. بنابراین، قابلیت انتقال‌پذیری درون فرهنگی و بین فرهنگی دارند.

از الگوهای محاط برای تبیین کاربست عملی پارادایم خدمات دولتی نوین استفاده می‌شود. پیاده‌سازی رویکرد خدمات دولتی نوین در عمل نیازمند الگوهای محاط است. کارکرد اصلی الگوهای محاط ایجاد سازگاری زمینه‌ای برای الگوهای محیط است. بدون الگوهای محاط پیاده‌سازی رویکرد خدمات دولتی نوین امکان‌پذیر نیست. بدون الگوهای محاط رویکرد خدمات دولتی نوین منحصر به آموزش‌های دانشگاهی برای مدیران آینده و ابزاری برای تبلیغات مدیران

حال خواهد بود. این در حالی است که با الگوهای محاط پیاده‌سازی رویکرد خدمات دولتی نوین امکان‌پذیر خواهد شد. با الگوهای محاط رویکرد خدمات دولتی نوین می‌توان سازمان‌های عمومی را در خدمت شهروندان درآورد. این موضوع زمینه‌ای برای تعامل و تفاهم شهروندمحور در محیط عمومی فراهم می‌کند (Gans-Morse et al., 2020).

با وجود تسلط الگوهای فکری محیط پارادایم خدمات دولتی نوین در حوزه مدیریت دولتی در ایران، تاکنون پژوهش منسجمی برای تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین صورت نگرفته است. این شکاف سبب شده که بحث شهروندمحوری در بخش دولتی ایران تنها محدود به مباحث نظری در دانشگاه‌ها باقی بماند. این پژوهش، به دنبال تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین است.

## مبانی نظری پژوهش

پارادایم خدمات دولتی نوین بازاندیشیدن برای تعریف دوباره ارتباط سازمان‌های عمومی با جامعه مدنی است (Gans-Morse et al., 2020). در پارادایم خدمات دولتی نوین مفهوم خدمت‌رسانی سازمان‌های عمومی به جامعه مدنی جایگزین مفهوم حاکمیت سازمان‌های عمومی بر محیط عمومی شده است (Haladyj, 2020). در پارادایم خدمات دولتی نوین، شهروندان حقیقی و حقوقی به عنوان اجزای اصلی سازنده جامعه مدنی در کانون توجه قرار دارند (Engen et al., 2021). مفهوم شهروندی در پارادایم خدمات دولتی نوین اشاره به اشخاص حقیقی و حقوقی متناسب به یک دولت کشور دارد (Young et al., 2020). راهکار پارادایم خدمات دولتی نوین برای خدمت‌رسانی سازمان‌های عمومی به شهروندان نیز جلب مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی و اداره امور عمومی است (Piatak & Holt, 2020). توسعه مشارکت شهروندان وابستگی تام به گفتمان سیاسی غالب در یک کشور دارد. در شرایطی که گفتمان سیاسی غالب تسلط بر جامعه مدنی باشد، پارادایم خدمات دولتی نوین در عمل کارایی چندانی ندارد (Hameduddin & Engbers, 2021).

زمینه‌سازی برای ظهور سازمان‌های شهروندمحور، اهمیت مشارکت شهروندان را در پارادایم خدمات دولتی نوین نشان می‌دهد و اتخاذ راهکارهایی را برای تسهیل مشارکت جامعه مدنی در اداره امور عمومی ضروری می‌سازد. دولت الکترونیک یک راهکار عمومی برای تسهیل مشارکت جامعه مدنی در اداره امور عمومی است (Sargazi & Rahnavard Ahan, 2021). ادبیات نشان می‌دهد که رضایت شهروندان از دولت الکترونیک از خدمات‌رسانی بهتر دولت و امکان مشارکت بیشتر شهروندان ناشی می‌شود. بر اساس این، فراهم کردن امکان مشارکت بیشتر شهروندان

یک منبع برای ایجاد رضایت شهروندان است (Ali & Anwar, 2021). اقبال عمومی به دولت الکترونیک به این معنا نیست که الکترونیکی شدن یک راهکار عمومی برای توسعه پارادایم خدمات دولتی نوین است. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی الکترونیک اثر معناداری بر اتخاذ پارادایم خدمات دولتی نوین ندارد و توسعه پارادایم خدمات دولتی نوین بیش‌تر از تحولات سیاسی تاثیر می‌پذیرد (Seyednaghavi & Torabi, 2017).

خدمت‌رسانی به جامعه مدنی یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌های دولتی در عصر حاضر است (Sobhani et al., 2021). هدف خدمت‌رسانی به جامعه مدنی و راهکار جلب مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی و اداره امور عمومی سبب شده که پارادایم خدمات دولتی نوین به عنوان پارادایمی شهروندمحور شناخته شود (de Geus et al., 2020). در این زمینه یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که برداشت اصلی مدیران دولتی از پارادایم خدمات دولتی نوین همان اداره امور عمومی با مشارکت شهروندان به گونه‌ای شهروندمحور است و مدیران دولتی پیاده‌سازی پارادایم خدمات دولتی نوین در عمل را مترادف با شناسایی راه‌هایی برای مشارکت شهروندان در کارهای عمومی در نظر می‌گیرند (Brix et al., 2020). در همین زمینه یافته‌های پژوهشی در ایران نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران دولتی ایران موفقیت یا عدم موفقیت دولت ایران در گرو مدیریت درست ارتباطات با شهروندان است و به همین دلیل شهروندان باید در کانون توجه دولت قرار داشته باشند. بر اساس این، مهم‌ترین وظیفه مدیران برقراری ارتباطات مناسب با جوامع محلی است (Mojarab et al., 2019).

تاکنون تلاش برای توسعه الگوهای شهروندمحور با رویکرد خدمات دولتی نوین در زمینه‌های متفاوتی صورت گرفته است. برای مثال، واگذاری برنامه‌ریزی ساعت‌های کاری سازمان‌های عمومی به شهروندان برای ایجاد هماهنگی بیش‌تر با شهروندان به‌طور معناداری موجب کارایی بیش‌تر سازمان‌های عمومی می‌شود، همچنین واگذاری برنامه‌ریزی ساعت‌های کاری سازمان‌های عمومی به شهروندان به گونه‌ای معنادار سطح رضایت شهروندان از سازمان‌های عمومی را ارتقا می‌دهد (Fredriksson, 2020). همچنین، همکاری با جوامع محلی برای حفاظت از محیط‌زیست موجب افزایش معنادار کارایی طرح‌های حفاظت از محیط‌زیست می‌شود، و همکاری با جوامع محلی مقاومت آنان را در برابر اجرای طرح‌های حفاظت از محیط‌زیست کاهش می‌دهد (Oh, 2020). توسعه اخلاق در سازمان‌های عمومی در گرو تحقق شهروندمحوری مردم‌سالار است. ادبیات نشان می‌دهد که شهروندمحوری مردم‌سالار در گرو پاسخگویی به شهروندان، ارائه اطلاعات به شهروندان، احترام به حق انتخاب شهروندان، درک نیازهای شهروندان، و حاکمیت قانون در سازمان‌های دولتی است (Ahangar et al., 2018).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف توسعه‌ای - کاربردی است و از منظر راهبرد توصیفی-پیمایشی است، و توصیفی از سوژه شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین به‌دست می‌دهد. همچنین، از منظر راهکار کیفی است. در این پژوهش، از روش کیفی برای شناسایی مفهوم‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران استفاده شده است. در این زمینه، نظریه‌زمینه‌ای راهبرد مورد استفاده این پژوهش در بخش کیفی است. از این‌رو، از مدل پارادایمی کوربین و اشتراوس استفاده شده است (Corbin & Strauss, 2014).

در مدل پارادایمی کوربین و اشتراوس پنج رکن اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها شناسایی می‌شوند. در این مدل سوژه پژوهش در مرکز مدل جای می‌گیرد. مقولات شرایط علی شامل عوامل و رویدادهایی است که بر سوژه پژوهش اثرگذار هستند. مقولات شرایط زمینه‌ای بیانگر شرایطی است که در محیط آن مقولات شرایط علی بر سوژه پژوهش اثر می‌گذارند. مقولات شرایط مداخله‌گر بیانگر تسهیل‌کننده‌ها یا محدودکننده‌های تاثیر مقولات شرایط علی بر سوژه پژوهش هستند. مقولات راهبردی شامل کنش‌های منتج از سوژه پژوهش هستند. مقولات پیامدها نیز شامل نتایج غایی سوژه پژوهش در زمینه‌ای مشخص می‌شوند (Corbin & Strauss, 2014). در این پژوهش، از روش کمی برای اطمینان از مرتبط بودن مفهوم‌ها در قالب الگوی ارائه‌شده استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش دانش‌آموختگان رشته مدیریت دولتی فعال در سمت‌های مدیریتی سازمان امور مالیاتی کشور در سطح شهرستان تهران بزرگ هستند که درگیری ذهنی بالایی با سوژه شهروندمحوری در بخش دولتی ایران دارند. سازمان امور مالیاتی یک نهاد دولتی است که موضوع شهروندمحوری با رویکرد خدمات دولتی نوین در آن موضوعیت دارد. سازمان امور مالیاتی مدیریت یکی از شریان‌های حیاتی درآمد دولت را بر عهده دارد، از این‌رو موضوع شهروندمحوری با رویکرد خدمات دولتی نوین در سازمان امور مالیاتی حیاتی است. برای شناسایی جامعه آماری پژوهش از خوداظهاری افراد در مورد رشته تحصیلی و پرسشنامه درگیری ذهنی استفاده شده است (Zaichkowsky, 1994). روش نمونه‌گیری پژوهش، غیرتصادفی از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. نمونه‌گیری هدفمند به واسطه انتخاب افراد دارای درگیری ذهنی بالا با سوژه شهروندمحوری در بخش دولتی ایران بکار رفته است. حجم نمونه پژوهش، باز و از طریق اشباع نظری تعیین شده است. اشباع نظری در مصاحبه نهم حاصل شد که به دلیل احتیاط حجم نمونه برابر با دوازده تعیین

گردید. در جدول (۱)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه پژوهش کیفی گزارش می‌شود.

جدول ۱: داده‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه پژوهش کیفی

کد خبره	جنسیت	سطح تحصیل	رشته تحصیلی	سابقه کاری (سال)
۱	مرد	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۳
۲	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۹
۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۶
۴	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۸
۵	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۲۰
۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۶
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۴
۸	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۱۹
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۲۷
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۲۶
۱۱	زن	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۹
۱۲	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۱

پیش از انجام مصاحبه‌ها، پرسشنامه درگیری ذهنی برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و در صورت کسب امتیاز مورد قبول، هماهنگی برای مصاحبه صورت می‌گرفت. تمام مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با هماهنگی قبلی در مورد زمان و مکان با مصاحبه‌شوندگان صورت گرفت. همچنین، به هر یک مصاحبه‌شونده‌ها اطمینان داده شد که داده‌های مصاحبه با رعایت اصل عدم افشای هویت، فقط در پژوهش علمی استفاده خواهد شد. برای دقت بیشتر در فرایند تحلیل داده‌ها تمام مصاحبه‌ها ضبط شدند. همه مصاحبه‌ها در بازه زمانی سه ماهه اول سال ۱۴۰۰ خورشیدی انجام شدند. طولانی‌ترین مصاحبه حدود ۱۲۰ دقیقه و کوتاه‌ترین مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه طول کشید. در جدول (۲)، راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پژوهش ارائه می‌شود.

## جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه ساختار یافته پژوهش

پرسش های اصلی	پرسش های فرعی
ابعاد شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. تا چه حد با چارچوب های مفهومی ارائه شده از سوی نهادهای بین المللی برای سنجش شهروندمحوری در بخش دولتی آشنا هستید؟ ۲. آیا این چارچوب ها برای شرایط کشور جمهوری اسلامی ایران مناسب است؟ ۳. چه ابعاد و مقوله های دیگری را برای سنجش شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین پیشنهاد می کنید؟ ۴. تعریف شما از شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین چیست؟
مهم ترین چالش های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. آیا با تجربه دیگر کشورها برای استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین آشنا هستید؟ ۲. چه عواملی در استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین تاثیر دارد؟ ۳. موانع استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟ ۴. چگونه می توان موجب استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین شد؟ ۵. چه اقداماتی برای استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین انجام شده است؟
پیامدهای شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. خط مشی گذاران چه اهدافی را از شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین دنبال می کنند؟ ۲. دولت چه راهبردهایی را برای شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین انتخاب کرده است؟
شرایط زمینه ای و مداخله گر شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. شرایط اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی چه الزاماتی را در استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین ایجاد می کند؟ ۲. چه عواملی در استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین مداخله می کنند؟

## تحلیل داده های پژوهش

برای تحلیل داده های پژوهش از نرم افزار MAXQDA12 استفاده شده است. صورت بندی های متفاوتی برای تحلیل داده های کیفی وجود دارد. یکی از پرکاربردترین صورت بندی ها الگوی سه مرحله ای مورد استفاده در نظریه زمینه ای است. در این صورت بندی، تحلیل در سه مرحله



کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. در کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها با هدف شناسایی مفهوم‌های مرتبط با سوژه و خصوصیت مفهوم‌های مرتبط با سوژه بررسی می‌شود. در کدگذاری محوری، مفهوم‌های مرتبط با سوژه ذیل زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها تلخیص می‌شود. در کدگذاری انتخابی، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های مرتبط با سوژه ذیل بُعدهای بیانگر سوژه تلخیص می‌شود. در جدول (۳)، نمونه کدگذاری پژوهش گزارش می‌شود.

جدول ۳: نمونه کدگذاری

بُعد	مقوله	زیرمقوله	مفهوم	گزاره کلایی
امنیتی	مشارکت سیاسی	بلوغ سیاسی	سیاست‌زدایی	... امنیت مملکت و دولت در گرو این است که مردم هر چیزی را سیاسی در نظر نگیرند و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها این بیش را ایجاد می‌کند که هر کاری به سیاست ربط ندارد ...
				... خیلی از مشکلات سازمان‌های دولتی به نبود مشارکت سیاسی مردم برمی‌گردد. البته مشارکتی که دارای چارچوب باشد. برای مثال، خیلی از گردن‌کشی‌ها در برابر پرداخت مالیات با مشارکت آگاهانه و فعال مردم برطرف می‌شود. این مشارکت انگیزه سیاسی مردم را ارضا می‌کند و همزمان مشکلی برای حاکمیت ایجاد نمی‌کند ...
پیامدها	همگرایی ملی	همگرایی هویتی	قطبیت‌زدایی	... شهروندمحوری به لغو هرگونه دسته‌بندی در جامعه موجب می‌شود که مردم خودشان را هم‌رده و هم‌رتبه ببینند. در این حالت، دسته یا گروه خاصی اصلاً معنا ندارد ...
				... این نوع مشارکت شهروندان باعث ایجاد یک نوع همگرایی می‌شود. افراد تعریف جدید از ما را در قالب مشارکت خودشان با دیگران کسب می‌کنند ...
اقتصادی	احساس مالکیت	پاسداری متقابل	اعتماد متقابل	... نکته مهمی که وجود دارد و نیاز سازمان‌های دولتی از بحث شهروندمحوری است، اعتماد متقابل است. به نظر من، شهروندمحوری در نهایت باید به اعتماد میان کارکنان سازمان‌های دولتی و شهروندان منجر شود ...
				... الگوی ایده‌آل شهروندمحوری در نهایت به موقعیت پاسداری سازمان دولتی از حقوق شهروندان و پاسداری شهروندان از حقوق دولت خواهد رسید ...

جدول ۳: نمونه کدگذاری

بُعد	مقوله	زیرمقوله	مفهوم	گزاره کلامی
			درک درست شرایط	... خب در نهایت سازمان دولتی در یک بستر زمانی و مکانی فعالیت می‌کند. بدون درک درست از وضعیت عمومی کشور نمی‌توان عملکرد سازمان‌های دولتی را ارزیابی کرد ...
			مطالبات منطقی	... الگوهای شهروندمحور درک بهتری در شهروندان ایجاد می‌کند. به نظر من، الگوهای شهروندمحور در نهایت باعث می‌شود شهروندان انتظارات فضایی و نامعقول از مدیران و کارمندان دولتی نداشته باشند ...
			ارزیابی منطقی	... یک نتیجه بسیار مهم در این‌جا ارزیابی منطقی است. توسعه الگوهای شهروندمحوری با همه پیچیدگی‌هایی که برای مدیران و کارمندان دولتی ایجاد می‌کند، در نهایت امکان ارزیابی منطقی عملکرد سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد ...

### اعتباریابی پژوهش

برای روایی این پژوهش سعی شد نقش پژوهشگران در فرایند گردآوری داده‌ها محدود بماند. در فرایند مصاحبه‌ها تمام متن بدون کاستی ضبط و گردآوری شدند. در فرایند تحلیل سعی شد که کدگذار، نظر شخصی خود را به متن تحمیل ننماید. همچنین، از استقرای نظری برای انتخاب اعضای نمونه استفاده شد. استقرای نظری به معنای انتخاب عضوهایی از جامعه آماری است که دارای نظرات متفاوت در مورد یک سوژه هستند. استفاده از استقرای نظری برای گریز از دام اشباع صوری صورت می‌گیرد.

برای پایایی این پژوهش در بخش کیفی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در پایایی بازآزمون میزان مشابهت کدگذاری یک متن توسط کدگذار در دو بازهٔ زمانی متفاوت بررسی می‌شود. دوازده روز پس از اتمام کدگذاری به‌گونه‌ای تصادفی، دو مصاحبه انتخاب و دوباره کدگذاری شد. کدگذاری‌های دور اول و دوم در کل سبب شناسایی ۱۴۳ کد متمایز شد که ۶۸ کد عیناً دو بار تکرار شده بود. با استفاده از فرمول بازآزمون، درصد پایایی ۹۵ درصد محاسبه شد که پایایی بالایی را در کدگذاری نشان داد (Grgic et al., 2019). در رابطه (۱)، روش محاسبه پایایی بازآزمون ارائه می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{۶۸ \times ۲}{۱۴۳} = \frac{۱۳۶}{۱۴۳} = ۰/۹۵ \quad (۱)$$

## یافته‌های پژوهش

تحلیل متن دوازده مصاحبه در مرحله کدگذاری باز به شناسایی ۴۳۲ کد مفهومی اولیه انجامید. کدهای مفهومی اولیه شامل کدهای جنینی و کدهای مضمونی بودند. از ۴۳۲ کد مفهومی اولیه شناسایی شده، تعداد ۱۸۳ کد از نوع کدهای جنینی بودند. کدهای جنینی شامل آن دسته از کدهای مفهومی اولیه شناسایی شده هستند که عیناً در متن وجود دارند. از ۴۳۲ کد مفهومی اولیه شناسایی شده، تعداد ۲۴۹ کد از نوع کدهای مضمونی بودند. کدهای مضمونی شامل آن دسته از کدهای مفهومی اولیه شناسایی شده هستند که مفهومی مرتبط بر آن در متن وجود دارند، ولی عیناً در متن وجود ندارند. ۴۳۲ کدهای مفهومی اولیه شناسایی شده پس از حذف کدهای ناقص و بررسی اشتراک معنایی در قالب ۴۲ زیرمقوله تلخیص شدند. در این مرحله، منظور از اشتراک معنایی همان کاربرد واژگان در زبان معیار است. در مرحله کدهای محوری، تعداد ۴۲ زیرمقوله شناسایی شده بر اساس اشتراک معنایی در قالب ۱۸ مقوله تلخیص شدند. در این مرحله، منظور از اشتراک معنایی همان کاربرد واژگان تخصصی در دانش مدیریت دولتی است. در جدول (۴)، ماتریس کیفی مقوله‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین مشاهده می‌شود.

جدول ۴: ماتریس کیفی مقوله‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

مقوله	کد خبره ۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
حاکمیت قانون	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ثبات سیاسی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ثبات مدیریتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
گسترده‌گی اختیار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مدیریت بر مبنای هدف	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ساختار انعطاف‌پذیر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بستر الکترونیک	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ مشارکت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ تعامل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ مسئولیت‌پذیری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ پاسخگویی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جامعه مدنی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مشارکت شهروندی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

ادامه جدول ۴: ماتریس کیفی مقوله‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

مقوله	کد خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
شفافیت تصمیم‌گیری	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*
پاسخگویی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
امنیتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اقتصادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

در نهایت تعداد ۱۷ مقوله شناسایی شده بر اساس اشتراک موضوعی در قالب پنج بُعد تلخیص شدند. در این مرحله، منظور از اشتراک موضوعی همان دسته‌بندی موضوعی بُعدها در روش تحلیل تم است. در پایان این مراحل، الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین شناسایی شد. در جدول (۵)، فراوانی مقولات و زیرمقولات الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین گزارش می‌شود.

جدول ۵: فراوانی مقولات و زیرمقولات الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

بُعد	مقوله	زیرمقوله	فراوانی مفاهیم اولیه
		قانون‌پذیری فردی	۷
		احترام جمعی به قانون	۹
	حاکمیت قانون	مرجعیت قانون در روابط با اشخاص حقیقی	۱۲
		مرجعیت قانون در روابط با اشخاص حقوقی	۹
		اطمینان به آینده سیاسی	۸
	ثبات سیاسی	تعادل میان جناح‌های سیاسی	۷
		چشم‌انداز مشترک جناح‌های سیاسی	۱۳
		اطمینان به آینده مدیریتی	۱۵
	ثبات مدیریتی	تعادل میان ذی‌نفعان	۵
		چشم‌انداز مشترک ذی‌نفعان	۱۱

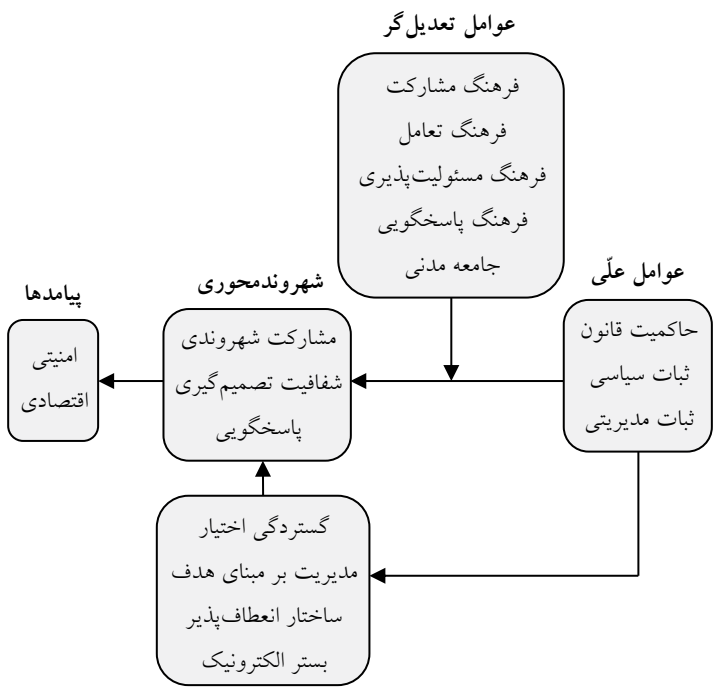
ادامه جدول ۵: فراوانی مقولات و زیرمقولات الگوی شهروندمحوری  
در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

بُعد	مقوله	زیرمقوله	فراوانی مفاهیم اولیه
		قدرت پیشبرد امور مدیریتی	۹
	گسترده‌گی اختیار	قدرت تعیین چشم‌انداز مشترک	۱۲
		تعادل بین اختیار و انتظار	۸
		تعادل بین اختیار و مسئولیت	۶
عوامل مداخله‌گر	مدیریت بر مبنای هدف	هدف‌گذاری بر مبنای مشارکت	۱۱
		تعیین اهداف قابل‌ارزیابی	۱۵
		حساسیت به تغییرهای محیطی	۱۵
	ساختار انعطاف‌پذیر	پاسخ سریع به تغییرهای محیطی	۵
		قابلیت تغییر ساختار	۱۷
	بستر الکترونیک	دسترسی به صدای شهروندان	۳
		تعامل دوطرفه با شهروندان	۸
		تعامل مداوم برای سازگاری	۱۰
	فرهنگ مشارکت	اقبال عمومی به مشارکت	۱۱
		روابط مبتنی بر احترام متقابل	۸
	فرهنگ تعامل	پذیرش تکثرگرایی	۳
		تاب‌آوری در برابر مخالفت	۴
	فرهنگ	آمادگی پذیرش تبعات تصمیم‌گیری‌ها	۹
	مسئولیت‌پذیری	وظیفه‌شناسی در قبال عموم شهروندان	۱۱
عوامل تعدیل‌گر	فرهنگ پاسخگویی	ارزش قائل شدن برای افکار عمومی	۱۹
		مقابله نکردن با فشار افکار عمومی	۷
		پذیرش مسئولیت پاسخگویی	۴
		همبستگی عمومی شهروندان	۱۴
	جامعه مدنی	وجود هویت جمعی میان شهروندان	۱۱
		انگیزه ارتقای وضعیت عمومی	۱۳
		مسئولیت‌پذیری شهروندان	۱۵

ادامه جدول ۵: فراوانی مقولات و زیر مقولات الگوی شهروندمحوری  
در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

بُعد	مقوله	زیر مقوله	فراوانی مفاهیم اولیه
شهروندمحوری	مشارکت شهروندی	پیوستگی با عموم شهروندان	۹
		دخالت دادن سلیقه عمومی	۱۲
		استفاده از شهروندان برای نظارت	۸
	شفافیت	انطباق با خواسته‌های عموم شهروندان	۶
		نظارت عمومی بر تصمیم‌گیری‌ها	۱۲
		تشریح عمومی تصمیم‌گیری‌ها	۱۴
پاسخگویی	پاسخگویی به پرسش‌های افکار عمومی	۱۳	
	ارائه گزارش عملکرد به عموم	۶	
	امنیتی	بلوغ سیاسی	۸
همگرایی ملی		۷	
اقتصادی		احساس مالکیت	۹
	واقع‌بینی	۱۲	
پیامدها			

در شکل (۱)، الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین ارائه می‌شود.



شکل ۱: الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

### بحث و نتیجه‌گیری

مفهوم شهروندمحوری در نقطه مرکزی قانون پارادایم خدمات دولتی نوین قرار دارد، و در این پژوهش تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین دنبال می‌شود. پژوهش حاضر دیدی کلی از الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین ارائه می‌کند.

در این پژوهش مشخص شد که شرایط عالی ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران حاکمیت قانون، ثبات سیاسی، و ثبات مدیریتی است. شهروندمحوری در پناه حاکمیت قانون ظهور پیدا می‌کند. حاکمیت قانون از یکسو فضایی مناسب برای تعامل بین سازمان‌های عمومی و شهروندان حقیقی و حقوقی ایجاد می‌کند، و از سوی دیگر مبنایی برای مواجهه عادلانه

سازمان‌های عمومی با شهروندان حقیقی و حقوقی به‌دست می‌دهد. ظهور شهروندمحوری نیازمند ثبات سیاسی است. ثبات سیاسی موجب وحدت رویه در تعامل سازمان‌های عمومی می‌شود، فضای برای استفاده از بازخوردهای شهروندان ایجاد می‌کند، موجب تسریع سازگاری سازمان‌های دولتی می‌شود، و در نهایت ترس سازمان‌های عمومی را از مشارکت شهروندان کاهش می‌دهد. ظهور شهروندمحوری نیازمند ثبات مدیریتی است. ثبات مدیریتی با کاهش ناطمینانی در میان کارمندان سازمان‌های عمومی، کاهش ترس از تغییر در کارمندان سازمان‌های عمومی، کاهش رفتار سیاسی در سازمان‌های عمومی، و فراهم کردن فضایی برای پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریتی موجب ظهور شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی در ایران می‌شود.

شرایط زمینه‌ای لازم برای ظهور شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی ایران شامل فرهنگ مشارکت، فرهنگ تعامل، فرهنگ مسئولیت‌پذیری، فرهنگ پاسخگویی، و وجود جامعه مدنی پویا است. جامعه مدنی پویا به معنای وجود تشکلهایی منسجم برای ابراز خواسته‌های جامعه مدنی، پیگیری خواسته‌های جامعه مدنی، و نظارت برای دستیابی به خواسته‌های جامعه مدنی است.

شرایط میانجی (مداخله‌گر) برای ظهور شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی ایران شامل گستردگی اختیار، مدیریت بر مبنای هدف، ساختار انعطاف‌پذیر، و بستر الکترونیک است. مدیران سازمان‌های عمومی برای حرکت به سمت شهروندمحوری نیازمند اختیارات مناسب هستند. این اختیارات باید به‌گونه‌ای تعریف شود که مدیریت توانایی ایجاد هماهنگی عمومی و محلی با شهروندان را داشته باشد. مدیریت بر مبنای هدف به مدیریت اجازه تمرکز بر کسب رضایت شهروندان را می‌دهد و مبنای مناسبی برای ارزیابی تصمیم‌های مدیریتی ایجاد می‌کند. ساختار انعطاف‌پذیر امکان بازتعریف رویه‌های تعامل را بین کارمندان و شهروندان متناسب با خواسته‌های شهروندان فراهم می‌کند. در نهایت، بستر الکترونیک امکان سازگاری بهتر را با خواسته‌های شهروندان، سازگاری سریع‌تر با خواسته‌های شهروندان، و نظارت بهتر مدیریت بر فرایند سازگار با خواسته‌های شهروندان فراهم می‌کند.

سوژه شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی در ایران با مشارکت شهروندی، شفافیت تصمیم‌گیری، و پاسخگویی شناخته می‌شود. مشارکت شهروندی شامل دخالت دادن سلیقه عمومی در سیاستگذاری و استفاده از ظرفیت شهروندان برای نظارت است. شفافیت تصمیم‌گیری شامل ثبت عوامل موثر بر تصمیم‌گیری و توجیه شهروندان در قبال تصمیم‌های اتخاذشده است. در نهایت، شهروندمحوری با پاسخگویی سازمان‌های عمومی به شهروندان معنا پیدا می‌کند. شهروندمحوری خود در بستر پارادایم خدمات دولتی نوین تکوین پیدا می‌کند و به آرامش



امنیتی و اقتصادی منجر می‌شود. آرامش امنیتی از یک‌سو به معنای سیاست‌زدایی از اموری است که خواسته‌های عمومی شهروندان است و ارتباط مشخصی به دنیای سیاست ندارد، و از سوی دیگر به معنای مشارکت سیاسی برای اعمال فشار در جهت همکاری سازنده با سازمان‌های عمومی است. همچنین، آرامش امنیتی به معنای قطبیت‌زدایی و همگرایی هویتی است. قطبیت‌زدایی هرگونه تبعیض و دسته‌بندی شهروندان را نفی می‌کند و همگرایی هویتی جوّ همدلی برای مشارکت در پیشبرد فعالیت‌های سازمان‌های عمومی ایجاد می‌نماید. آرامش اقتصادی به معنای اعتماد متقابل، پاسداری متقابل، درک درست شرایط و مطالبات منطقی است. اعتماد متقابل به معنای اعتماد بین شهروندان و سازمان‌های عمومی نسبت به حسن انجام وظایف متقابل است. پاسداری متقابل به معنای پاسداری شهروندان از حقوق سازمان‌های عمومی و پاسداری سازمان‌های عمومی از حقوق شهروندان است. درک درست شرایط به معنای اطلاع از بستر عمومی فعالیت سازمان‌های عمومی، مطالبات منطقی به معنای تناسب خواسته‌های شهروندان با بستر عمومی فعالیت سازمان‌های عمومی، و ارزیابی منطقی به معنای ارزیابی عملکرد سازمان‌های عمومی متناسب با بستر عمومی فعالیت سازمان‌های عمومی است.

یافته‌های پژوهش حاضر قابلیت کاربرد برای توسعه مفهوم شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین دارد. در حالی که در پژوهش‌های پیشین، نشانه‌های آشکاری از رویکرد سیاسی در کاربست رویکرد خدمات دولتی نوین در ایران شناسایی شده بود (Seyednaghavi & Torabi, 2017). در این پژوهش، مفهوم سیاست‌زدایی به عنوان یکی از پیامدهای کاربست رویکرد خدمات دولتی نوین در ایران شناسایی شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، برای ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران باید قانونمداری توسعه پیدا کند. در سایه حاکمیت قانون، روابط سیاسی و مدیریت ثبات می‌یابد. حاکمیت قانون، ثبات سیاسی، و ثبات مدیریتی پایه‌های اصلی ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران هستند. این یافته موافق با پژوهش **آهنگر و همکاران (۲۰۱۸)** است. در سطح کلان، ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران نیازمند توسعه فرهنگ مشارکت، فرهنگ تعامل، فرهنگ مسؤلیت‌پذیری، فرهنگ پاسخگویی، و قوت جامعه مدنی در امر سیاستگذاری، اجرا، و ارزیابی سازمان‌های عمومی است. در سطح خرد، درون سازمان‌های عمومی نیز ظهور شهروندمحوری نیازمند گستردگی اختیار مدیران، مدیریت بر مبنای هدف، انعطاف‌پذیری ساختارها، و توسعه بستر الکترونیک برای شهروندمحوری است که پیش‌تر در پژوهش **سیدنقوی و ترابی (۲۰۱۷)** طرح شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان ادعا کرد که شهروندمحوری از یک‌سو راهکار مناسبی برای پایداری امنیت جامعه، و از

سوی دیگر راهکار مناسبی برای تطبیق‌پذیری انتظارات شهروندان با واقعیت‌های اقتصادی جامعه است، که این موضوع با یافته‌های پژوهش‌های پیشین انطباق دارد (Mojarab et al., 2019).

در این پژوهش، محدودیت‌ها در دو دسته عام، ناشی از روش‌شناسی پژوهش، و خاص ناشی از طرح پژوهش وجود دارد. یکی از محدودیت‌های عام، وجود امکان رسیدن به اشباع نظری پیشینی است. نظرات جامعه آماری در مورد سوژه‌ای واحد گسترده است و انتخاب جامعه آماری با تجربیات مشترک ممکن است به اشباع نظری پیشینی بیانجامد. همچنین، عدم تبیین دقیق سوژه از دید اعضای نمونه، و عدم بررسی زمینه‌ای دیدگاه افراد در بخش کمی، از دیگر محدودیت‌های عام پژوهش است. یک محدودیت خاص، استفاده از پرسشنامه درگیری ذهنی است. استفاده از پرسشنامه درگیری ذهنی برای انتخاب نمونه موجب انتخاب افرادی با دید افراطی در مورد سوژه پژوهش می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشان از اهمیت شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی دارد. از این‌رو، در پژوهش‌های آینده باید بیش‌تر به نتایج شهروندمحوری از دیدگاه ذی‌نفعان سازمان‌های عمومی پرداخته شود. پژوهشگران در آینده می‌توانند موضوع شهروندمحوری را در سازمان‌های دولتی متفاوت به صورت تطبیقی بررسی کنند. اشاره به نقش بستر الکترونیک در تسهیل شهروندمحوری سازمان‌های دولتی موضوعی است که نیاز به مطالعات بیش‌تر دارد. همچنین، می‌توان ارتباط بین دو مفهوم دولت الکترونیک و شهروندمحوری را بررسی کرد. یافته‌های پژوهش بیان می‌کند که شهروندمحوری با پیامدهای امنیتی و اقتصادی همراه است که این موضوع می‌تواند سرنخی برای پژوهشگران به منظور بررسی جزئی پیامدهای شهروندمحوری در حوزه‌های امنیتی و اقتصادی فراهم کند.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Ahangar, N., Rasouli, R., Darvish, H., & Asadi, M. (2018). Ethical Necessity of Explaining the Model of Democratic Citizenship in Iranian Public Organizations. *Ethics in Science and Technology*, 13(3), 138-145. <http://ethicsjournal.ir/article-1-1202-fa.html>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Factors Influencing the Citizens' Acceptance of Electronic Government. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 1(5), 48-60. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.5>

- Brix, J., Krogstrup, H. K., & Mortensen, N. M. (2020). Evaluating the Outcomes of Co-Production in Local Government. *Local Government Studies*, 46(2), 169-185. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702530>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: Sage Publications.
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Engen, M., Fransson, M., Quist, J., & Skålen, P. (2021). Continuing the Development of the Public Service Logic: A Study of Value Co-Destruction in Public Services. *Public Management Review*, 23(6), 886-905. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1720354>
- Fredriksson, A. (2020). One Stop Shops for Public Services: Evidence from Citizen Service Centers in Brazil. *Journal of Policy Analysis and Management*, 39(4), 1133-1165. <https://doi.org/10.1002/pam.22255>
- Gans-Morse, J., Kalgin, A., Klimenko, A., Vorobyev, D., & Yakovlev, A. (2020). Public Service Motivation and Sectoral Employment in Russia: New Perspectives on the Attraction vs. Socialization Debate. *International Public Management Journal*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1841692>
- Grgic, J., Oppici, L., Mikulic, P., Bangsbo, J., Krustup, P., & Pedisic, Z. (2019). Test-Retest Reliability of the Yo-Yo Test: A Systematic Review. *Sports Medicine*, 49(10), 1547-1557. <https://doi.org/10.1007/s40279-019-01143-4>
- Haładyj, A. M. (2020). Product, Packaging and Waste Management Database (BDO): A New Public Service and its Application at the Local Level in Poland. *Lex Localis*, 18(4), 835-853. [https://doi.org/10.4335/18.3.835-853\(2020\)](https://doi.org/10.4335/18.3.835-853(2020))
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and Public Service Motivation: A Systematic Synthesis. *International Public Management Journal*, 1-47. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Mojarab, E., Lagzian, M., & Mortazavi, S. (2019). Phenomenography of Citizen Relationship Management. *Journal for Management and Development Process*, 31(4), 133-164. <http://jmdp.ir/article-1-3208-fa.html>
- Oh, J. (2020). Smart City as a Tool of Citizen-Oriented Urban Regeneration: Framework of Preliminary Evaluation and its Application. *Sustainability*, 12(17), 6874. <https://doi.org/10.3390/su12176874>
- Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Prosocial Behaviors: A Matter of Altruism or Public Service Motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504-518. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz041>
- Sargazi, Z., & Rahnavard Ahan, F. (2021). The Impact of Social Capital,

- Information and Communication Technology Development, and Globalization on Good Urban Governance Based on the Participation Culture and Local Authorities' Inclination Approach. *Journal for Management and Development Process*, 34(1), 3-26. <http://jmdp.ir/article-1-3687-fa.html>
- Seyednaghavi, M., & Torabi, M. (2017). Designing a Model of Electronic Human Resource Management's Implementation at the Ministry of Communications and Information Technology. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 32(3), 789-816. <http://jipm.irandoc.ac.ir/article-1-3098-fa.html>
- Sobhani, M., Ataei, M., Me'marzadeh Tehran, G., & Alborzi, M. (2021). A Social Responsibility Model with an Ethical-Strategic Approach for Iranian Public Organizations. *Journal for Management and Development Process*, 33(4), 114. <http://jmdp.ir/article-1-3864-fa.html>
- Young, S. L., Wiley, K. K., & Searing, E. A. (2020). "Squandered in Real Time": How Public Management Theory Underestimated the Public Administration–Politics Dichotomy. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 480-488. <https://doi.org/10.1177/0275074020941669>
- Zaichkowsky, J. L. (1994). The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision, and Application to Advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 59-70. <https://doi.org/10.1080/00913367.1943.10673459>