

## مدیریت ارتباط با شهروند: مطالعه رابطه آن با مشارکت، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت در منطقه ۳ شهر تهران

عباس نرگسیان<sup>۱</sup>، میرحسین آیت‌الله‌زاده شیرازی<sup>۲</sup>

**چکیده:** پژوهش پیش رو به دنبال مطالعه نقش مدیریت ارتباط با شهروند در ارتقای مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت است. ضرورت ارتباط مداوم بین دولت و شهروندان از طریق سیستم‌هایی چون دولت الکترونیک، به‌طور بالقوه بسیاری از موانع و چالش‌های ارتباطی را کاهش داده‌اند. از این رو، برخی معتقدند که سیستم مدیریت ارتباط با شهروند با ارتقای مشارکت شهروندان، به‌طور بالقوه سبب تقویت کارکردهای پاسخ‌گویی و شفافیت می‌شوند. به همین دلیل، این پژوهش با هدف شناسایی تأثیر مدیریت ارتباط با شهروند بر افزایش مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و همچنین شفافیت سازمان‌های دولتی در منطقه ۳ شهر تهران انجام شده است. روش پژوهش مورد استفاده توصیفی - همبستگی و به‌طور مشخص، مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. بر این اساس، مدل ساختاری از چگونگی روابط میان این چهار متغیر در نرم‌افزار لیزرل اجرا شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین این چهار متغیر رابطه معناداری وجود داشته و مشارکت عمومی نقش میانجی را ایفا می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** پاسخ‌گویی عمومی، شفافیت، مدیریت ارتباط با شهروند، مشارکت عمومی.

۱. استادیار مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت شهری، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۳/۰۴

نویسنده مسئول مقاله: میرحسین آیت‌الله‌زاده شیرازی

E-mail: mir\_h\_shirazi@yahoo.com

**مقدمه**

افزایش جمعیت، پیچیدگی و تنوع خدمات دولتی و رویکرد به ارائه خدمات مناسب به شهروندان، در دنیای امروز مقوله‌ای لازم و نیازمند تأمل است. از سویی، پراکندگی جغرافیایی و مشکلات جابه‌جایی فیزیکی ما را به ارائه خدمات از راه دور و الکترونیکی وامی‌دارد.

پیشینه بهبود خدمات دولتی را می‌توان در آغاز قرن بیستم جست‌وجو کرد. در اواخر دهه ۱۹۷۰ پیدایش مدیریت دولتی نوین و اجزای آن (مانند مدیریت کیفیت جامع)، موجب شد دولت‌های مشتری‌محور، به‌منزله ضرورتی برای همگان مطرح شوند. این امر به دلیل این واقعیت است که تقاضاهای مشتریان، ضرورتی برای تحول سازمانی است. امروزه مدیریت دولتی نوین تبدیل به مدلی معمول و فراگیر شده است. در عصر کنونی، رویکردهای مشتریان به خدمات دولتی بیش از پیش افزایش یافته است. این واقعیت که تصور مدیریتی در این نظریه، شهروندان را مصرف‌کننده می‌پندارد، موجب افزایش نگرانی‌های محققان شده است. یک مخالفت اصلی این است که ارتباط دولت - شهروند به جای آنکه به صورت یک رابطه سیاسی تعاملی در نظر آورده شود، به صورت یک تبادل تجاری بی‌اثر تعریف شده است. این موضوع تفکر نخبه‌گرایی را تقویت کرده و یک ارتباط پیچیده را به یک ارتباط ساده تبدیل کرده است. افزون بر این مدیریت دولتی نوین، به جای سیاست‌های بلندمدت از سیاست‌های کوتاه‌مدت حمایت می‌کند (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۵).

پیدایش دولت الکترونیک در اواخر دهه ۱۹۹۰، شتابی به اصلاحات در مدیریت دولتی نوین وارد کرد و با ارائه خدمات برخط، تحقیقات روی خدمات دولتی را بهبود بخشید. در واقع، فناوری اطلاعات و ارتباطات محدودیت‌های زمانی، فاصله‌ای و طبقاتی خدمات دولتی را محو می‌کند. همزمان با این تحولات، اولین تبلیغات در مورد مدیریت ارتباط با مشتری و بخش دولتی ظهور کردند. از این جنبه، شناسایی یک پژوهش شفاف روی مدیریت ارتباط با مشتری در بخش دولتی امکان‌پذیر نبوده و همچنین چهارچوب نظری برای شناسایی دامنه مسئولیت‌های مدیران دولتی در مدیریت ارتباط با مشتری، وجود ندارد. عبارات دیگری که برای مفهوم استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری در بخش دولتی به کار می‌روند، شامل مدیریت ارتباط با شهروند می‌شوند. مدیریت ارتباط با شهروندان، به آن بخش از راه‌کارها و شبکه‌های مدیریتی مربوط است که از مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری که در بخش خصوصی استفاده می‌شود، در بخش عمومی استفاده می‌کند. اهداف این مفهوم می‌تواند بهبود مشارکت، پاسخ‌گویی و شفافیت بهتر و تغییر ارتباط بین شهروندان و دولت باشد (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۴).

در نهایت برخی سؤال‌ها بدون پاسخ باقی می‌مانند. آیا مدیریت ارتباط با شهروند می‌تواند به بهبود مشارکت عمومی کمک کند؟ شهروندان در مورد نقش خودشان چه فکری می‌کنند؟ شهروندان راضی مشارکت بیشتری داشته یا کمتر؟ آیا افزایش میل به مشارکت شهروندان، موجب افزایش پاسخ‌گویی مدیران دولتی و شفافیت اقدامات آنها می‌شود یا نه؟ نویسندگان این مقاله قصد دارند تا با انجام پژوهشی در بین شهروندان منطقه ۳ تهران در تعامل با سازمان‌های دولتی به این پرسش‌ها پاسخ دهند.

در ادامه، ابتدا ادبیات و مطالعات مختلف در رابطه با این چهار مفهوم مرور شده و سپس با تبیین روابط میان این چهار متغیر، مدل مفهومی از این روابط و نیز فرضیه‌های تحقیق ارائه می‌شوند. گفتنی است، محققان این مقاله با کمک روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، پرسش‌نامه‌ای استاندارد برای سنجش پاسخ‌گویی عمومی، مدیریت ارتباط با شهروند، شفافیت و مشارکت عمومی تدوین کرده‌اند. آزمون فرضیه‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل انجام گرفته است و بر اساس نتایج به‌دست‌آمده تحلیل‌ها، پیشنهادها و نتیجه‌نهایی بیان خواهد شد.

## مبانی نظری پژوهش

### رابطه شهروند و دولت

پیش از پرداختن به مقوله مدیریت ارتباط با شهروند، درک عمیق‌تری از رابطه دولت - شهروندان نیاز است. این کار را می‌توان با تحلیل عوامل دوجانبه و شرایط هر دو بازیگر انجام داد. در واقع روان‌شناسی شهروندان که مشتری / مصرف‌کننده خدمات دولتی و کیفیت خدمات دولتی شمرده می‌شوند، از دیدگاه شهروندان موضوعاتی هستند که به خوبی مورد پژوهش قرار نگرفته‌اند. برای یادگیری بیشتر در مورد شهروندان، کارگزاران دولتی از مطالعاتی استفاده می‌کنند که بر گروه‌های خاص توجه داشته و کلیت شهروندان در آن جایی ندارند. متأسفانه اکثر این مطالعات به‌صورتی انجام می‌شوند که نتایج آنها وضعیت کنونی را تأیید می‌کنند. مطالعاتی که بیشتر مناسب کسب‌وکار بخش خصوصی هستند.

یک تفاوت بزرگ میان مشتریان بخش خصوصی و رابطه دولت - شهروندی وجود دارد که باعث می‌شود مدیریت ارتباط با شهروند با طرح‌های فرضی مختلفی روبه‌رو شود. در اکثر کشورها شهروندان به دولت و مقامات دولتی وفادار هستند. چیزی که برای هر کسب‌وکاری یک رؤیا محسوب می‌شود. شهروندان به یکدیگر احترام می‌گذارند. آنها دارای حقوق اخلاقی و قانونی

برای ایجاد یا مشارکت در نهادهایی هستند که خدمات دولتی ارائه می‌کنند؛ در حالی که یک مصرف‌کننده از چنین حقوقی برخوردار نیست (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۶).

### **مدیریت ارتباط با شهروند**

یکی از علایق اصلی هر دولتی بهبود ارتباطش با نهادهای جدید است. معمولاً مدیریت دولتی در بحث‌های مربوط به رابطه دولت - شهروندان، نادیده گرفته می‌شود؛ ولی واقعیت این است که مدیریت دولتی نقش مهمی در چگونگی عملکرد دولت در جامعه ایفا می‌کند. اقدامات و ظرفیت‌های مدیریتی معمولاً در بحث‌های عمومی مربوط به دولت قرار گرفته و جزء وظایف دولتی دسته‌بندی می‌شوند. در واقع باید گفت که بنیان‌های فلسفی اجزای مدیریت دولتی، به ندرت مورد بحث قرار گرفته‌اند. به‌طور متوسط شهروندان در طول عمرشان بیشتر با بخش‌های خدمات دولتی در ارتباط هستند تا نمایندگان منتخبان. تجارب آنها از خطمشی‌ها و ساختار دولت، از طریق تعامل با مدیریت دولتی، در مکان‌هایی چون دادگستری و مؤسسه‌های خدمات دولتی شکل گرفته شده است. مدیران دولتی محلی، عامل مهمی در ایجاد اعتماد در بحث‌های مربوط به ارتباط شهروندان و دولت هستند (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۵).

در حالی که شناسایی و حفظ سودمندترین و پرهزینه‌ترین شهروندان از دیدگاه تجاری، برخلاف عدالت اجتماعی به نظر می‌رسد، داشتن رویکرد کیفیت‌مدار به شهروندان در خدمات دولتی، می‌تواند یک خطمشی عمومی مناسب باشد (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۶).

واژه مدیریت ارتباط با شهروند از مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری نشئت گرفته است. بسیاری از اندیشمندان، تمایل به انتقال مفاهیم بخش خصوصی به محیط بخش دولتی دارند. یکی از این مفاهیم، مدیریت ارتباط با مشتری است. با این تفاوت که در مدیریت ارتباط با شهروندان، بر ارائه خدمات و توجه به مطالبات شهروندان تأکید شده است؛ در حالی که در مدیریت ارتباط با مشتری، تأکید بر فروش و سوددهی است. در واقع مدیریت ارتباط با شهروندان با تکیه بر کلیت خود به یک گروه از روش‌های مدیریت، در راه حل‌های فناورانه مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازد. در واقع مدیریت ارتباط با شهروند اصلی مهم‌تر از ارائه خدمات متنوع و در نتیجه، دستیابی به رضایت بیشتر شهروندان ندارد، آنچه مهم است شناخت نیازها و خواسته‌های شهروند و ارتباط با آنها براساس مدیریت ارتباط با مشتری است (اسلامی، ۲۰۱۲: ۳۴).

دغدغه‌ها و ساختارهای متفاوت سازمان‌های دولتی با بنگاه‌های اقتصادی، موجب شده که این دو نوع سامانه با وجود شباهت‌های زیاد، تفاوت‌هایی نیز داشته باشند. جدول ۱ این تفاوت‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تفاوت بین مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با شهروند

مدیریت ارتباط با شهروند (ZRM)	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
تأکید بر سرویس‌دهی و خدمات	تأکید بر فروش و پشتیبانی
ارائه خدمات انحصاری و خاص	رقابت در جذب مشتری
تخصیص منابع به شهروندان ذی‌حق	شناخت مشتریان برای گزینش بهترین‌ها
ارائه خدمات با کیفیت با کمترین هزینه	افزایش فروش و سودآوری
جلب رضایت برای استیفای حقوق شهروندی	جلب رضایت با هدف حفظ مشتری
استفاده ارزشمند از داده و درخواست‌های شهروند	ارزش تجاری اطلاعات مشتریان

مدیریت ارتباط با شهروند را می‌توان راهبردی تعریف کرد که از طریق فناوری، ما را قادر می‌کند تا بر دامنه گسترده‌ای از شهروندان تمرکز داشته، رابطه خود با آنها را حفظ کرده و بهبود ببخشیم و همچنین آنها را تشویق به مشارکت کنیم. این امر یک تعریف کاربردی را ارائه می‌دهد؛ زیرا مدیریت ارتباط با شهروند یک موضوع پژوهشی در حال ظهور است. مدیریت ارتباط با شهروند یک نظریه نیست؛ بلکه یک مفهوم مدیریتی است. اگرچه شاید بتوان با توجه به تأثیراتش از این مفهوم یک نظریه ایجاد کرد (شلونگ و لنگربرگ، ۲۰۰۷: ۱۷۶).

هدف اصلی مدیریت ارتباط با شهروند، ایجاد رابطه با شهروندان و بهینه‌سازی این رابطه است. این کار را کارگزاران دولتی با توجه به عقاید و دیدگاه‌های آنان انجام می‌دهند و دیگر خبری از فرایندها و مؤسسه‌های مشخص، سلسله‌مراتب ثابت یا مقام‌های رسمی نیست. شهروندان دارایی‌های ارزشمندی در برنامه‌ریزی خدمات و کاهش هزینه‌ها هستند. یک کارگزار دولتی مسئول و در دسترس، فرصت‌هایی ایجاد می‌کند تا شهروندان در خدمات مشارکت داشته باشند. همچنین آنها با ایجاد ارتباط نزدیک با شهروندان، دموکراسی و قانون‌گرایی را تقویت می‌کنند (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۶).

با رویکرد به مطالب پیش‌گفته، مدیریت ارتباط با شهروند در این پژوهش با توجه به مطالبات شهروندان و تعامل با شهروندان مفهوم‌سازی می‌شود. این دو بُعد، از ادبیات پژوهش و به‌ویژه از تحلیل عاملی اکتشافی برگرفته شده است. بنابراین در حال حاضر درک و استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری، به‌وسیله مشارکت مدیران دولتی چیزی متفاوت با بحث‌های علمی است. بررسی پروژه‌های انجام‌شده در انگلستان و آمریکا نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با شهروند، بیشتر در مراکز تلفنی خدمات دولتی مورد استفاده قرار گرفته و تمرکز روی اجرای تکنولوژیکی آن در سطوح محلی بوده است. همکاری‌های تکنولوژیکی بین مؤسسه‌ها و نهادهای قضایی در

داخل مرزها رخ داده، ولی تحول و همکاری در سطح سازمانی، همچنین دیگر جنبه‌های مدیریت ارتباط با شهروند، هنوز در مراحل ابتدایی خود قرار دارد.

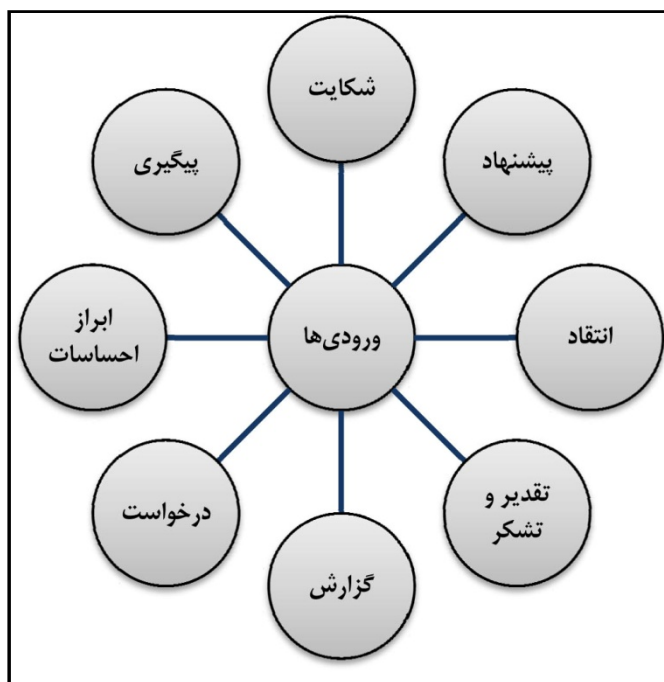
یکی از پروژه‌های عملیاتی در این زمینه، در ایالت میامی صورت گرفته است که یکی از اولین موارد همکاری‌های قضایی چند مسیره بود. یک محیط حلقه‌ای بسته که در گام نهایی خود از طریق مؤسسه‌های دولتی، به بیش از ۳۰ میلیون شهروند اطلاعات و خدمات ارائه می‌شد. برای تحقق این هدف، ایالت یک رویکرد تدریجی را برگزید. این کار از طریق وارد کردن شریک‌هایی جدید روی داد تا بتوان با چالش‌ها و خطرات پیش‌بینی نشده مقابله کرد. در شهر نیویورک نیز ۳۱۱ اقدام در زمینه مدیریت ارتباط با شهروند انجام شده است. پروژه ۲۲ میلیون دلاری در هنگام بحران بودجه، طرح‌ریزی و اجرا شد. در این هنگام برخی ایستگاه‌های آتش‌نشانی بسته‌شده و مراکز تلفنی نیز درهم ادغام شدند. موفقیت این طرح و پذیرش آن از سوی شهروندان، به این دلیل بود که رسانه‌ها و بازیگران صحنه سیاسی مخالفتی با این موضوع از خود نشان ندادند (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۸).

### **سامانه مدیریت ارتباط با شهروند**

تحولات اقتصادی و اجتماعی دهه‌های اخیر، افزایش جمعیت و گسترش نظام اداری، از یک سو مدیران را با ساختار گسترده اداری مواجه کرده و از سوی، شهروندان یک جامعه شهری پیچیده را در مقابل اداره‌های متنوع و روند پیچیده رسیدگی اداری قرار داده است. این اتفاق به‌ناچار پیامدهای ناخوشایندی داشته است که یکی از مهم‌ترین آنها، کاهش ارتباط و سختی برقراری ارتباط با مدیران و کاهش نقش نظارتی مردم بر عملکرد مدیران، به دلیل عدم دسترسی به آنها و ایجاد ساختارهای بلند است. بهترین راهی که می‌تواند این مسئله را مدیریت کند، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به‌منظور حرکت سازمان‌ها به سوی پاسخ‌گویی متناسب با مقتضیات روز و حرکت در جهت هوشمندی است. وجود سامانه‌ای مناسب برای کاستن این فاصله‌ها و مدیریت دقیق این چرخه، جزء الزامات هر سازمان، وزارتخانه و دولتی است.

در مجموع چهار نوع مدیریت ارتباط با شهروند را با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان تعریف کرد: مدیریت الکترونیکی، دولت الکترونیکی، حکمرانی الکترونیکی و شهر یادگیرنده. هر یک از این چهار نوع، ویژگی‌های خاص خود را دارند. هر چهار نوع ممکن است با هم اشتراک داشته یا یکدیگر را شامل شوند (مایکل، ۲۰۰۵: ۲۱۶-۲۱۴).

در مورد ورودی‌های سامانه مدیریت شهروند نیز باید گفت که این ورودی‌ها در چند دسته کلی قرار می‌گیرند که در نمودار ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. ورودی‌های سامانه مدیریت شهروند

- با وجود این، سامانه‌های مذکور دارای مشکلاتی به شرح زیر هستند:
- در وضعیت موجود، شبکه‌های ارتباط با مردم به‌طور کامل فعال نیستند.
  - به دلیل بهره‌نگرفتن از سیستم مکانیزه رایانه‌ای، پیگیری تقاضاهای مردم (درخواست، شکایت، انتقاد، پیشنهاد، گزارش‌های مردمی و...)، سرعت بالایی ندارد و قابلیت نظارت بر پاسخ‌گویی دستگاه‌ها نیز بسیار مشکل است.
  - مردم برای ارائه تقاضاهای خود، به دلیل عدم استقرار شبکه‌های ارتباطی و سیستم مکانیزه پاسخ‌گویی یکپارچه، به مراجع مختلف مراجعه می‌کنند.
  - دسترسی به سوابق پیگیری‌های قبلی، بسیار سخت امکان‌پذیر است تا حدی که ممکن است سیستم، پاسخ‌های متنوع به یک درخواست داده شده باشد.
  - امکان توزیع سریع مکاتبه‌ها بین دستگاه‌های اجرایی فراهم نیست که این امر، سبب طولانی‌شدن فرایند پاسخ‌گویی و ایجاد نارضایتی می‌شود.

• حجم بالایی از اطلاعات، به دلیل نبود سیستم یکپارچه، موجب می شود که ورود مجدد اطلاعات در دستگاه‌های مختلف صورت پذیرفته و امکان انتقال اطلاعات از دستگاهی به دستگاه دیگر و بهره‌برداری بهینه از این اطلاعات میسر نباشد.

همچنین نهاد ریاست جمهوری در کشور ما برای ارائه خدمات بهتر به مردم و دستگاه‌ها، به راه‌اندازی سامانه الکترونیکی ارتباط مردم و دولت (سامد) اقدام کرده است. هدف این سند، درخواست پیشنهادهایی برای تأمین نرم‌افزار ارتباط مردم و دولت است.

از پژوهش‌های دیگر در این زمینه، می‌توان به عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با شهروند و ارائه راهکارهای اجرایی برای موفقیت سامانه ۱۳۷ شهرداری تهران، کار آقای محمد صارمی در دانشگاه تربیت مدرس اشاره کرد. یا کار آقایان عنایتی و مجیدی در سال ۱۳۸۷ که در مورد گزارش اقدامات مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ شهرداری تهران، به‌منظور استقرار سیستم مدیریت ارتباط با شهروند، بوده است.

### **مشارکت عمومی**

تاریخ حیات انسان، تاریخ همکاری و ستیز است. زمانی که نخستین بار انسان دریافت که با تجمیع توان خود با دیگران، می‌تواند بر مشکلات فائق آید، مشارکت زاده شد. دموکراسی‌های اولیه دنیا، همچون دموکراسی آتن، تبلور مشارکت شهروندان در تعیین سرنوشت خود بود. امروزه مشارکت در بستر جامعه‌ای دموکراتیک و مدنی صورتی نهادینه به خود می‌گیرد. مشارکت نهادینه‌شده در سه بستر جامعه مدنی، شهروندی و دموکراسی شکل گرفته است. بر همین اساس، افزایش مشارکت عمومی شهروندان در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی و اداره امور جامعه در سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی، یکی از شاخص‌های مهم در پیشرفت جوامع دموکراتیک است (نادر، ۲۰۰۴).

در واژه‌نامه آکسفورد، مشارکت «عمل یا واقعیت شرکت کردن، بخشی از چیزی را داشتن یا تشکیل دادن» تعریف شده است. یکی از مؤسسه‌های تحقیقاتی سازمان ملل متحد، مشارکت را «کوشش‌های سازمان‌یافته برای افزایش کنترل بر منابع و نهادهای نظم‌دهنده در شرایط اجتماعی معین از سوی مردم، گروه‌ها و جنبش‌هایی که تا کنون از حیطة اعمال چنین کنترلی محروم و مستثنی بوده‌اند» تعریف می‌کند. بر مبنای این تعریف، کلیه افراد جامعه حق دارند در تصمیمات اثرگذار بر سرنوشتشان مشارکت داشته باشند (منوریان و نرگسیان و فتاحی و واثق، ۱۳۸۹).



به‌گفته رابرت دال، دموکراسی فرصت «مشارکت واقعی» را فراهم می‌کند (دال، ۱۳۷۸). تعامل بین نهادهای مدنی با دولت در یک فرایند دموکراتیک صورت می‌گیرد. محصول این تعامل، دموکراسی مدرنی است که خود را به‌شکل جمهوری‌ای نشان می‌دهد که در آن انسان‌ها دارای حق هستند و دولت نماینده و پاسخ‌گوی شهروندان است. از این رو، مشارکت هم به‌وجود آورنده دموکراسی و هم محصول آن است. در گونه‌شناسی مشارکت می‌توان به انواع مشارکت‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی اشاره کرد (منوریان و نرگیان و فتاحی و واثق، ۱۳۸۹).

با جمع‌بندی موارد ذکرشده، مشارکت عمومی را می‌توان «میزان آگاهی و تمایل مردم در دخالت و اثرگذاری بر خط‌مشی‌های عمومی، اداره امور عمومی و تعیین سرنوشت خود و کشور خود به‌طور جمعی» تعریف کرد.

در پژوهش پیش رو، مشارکت عمومی بر اساس دو بُعد تمایل به مشارکت و عمل مشارکت مفهوم‌سازی شده است. منظور از تمایل به مشارکت، میزان علاقه و انگیزه مردم برای دخالت و اثرگذاری بر خط‌مشی‌های عمومی، اداره امور عمومی و تعیین سرنوشت خود و کشور خود به‌صورت جمعی است. همچنین منظور از عمل مشارکت، نوع و میزان رفتارهای مشارکتی مردم در دخالت و اثرگذاری بر خط‌مشی‌های عمومی، اداره امور عمومی و تعیین سرنوشت خود و کشور خود به‌صورت جمعی است.

### پاسخ‌گویی عمومی

پاسخ‌گویی عمومی از نشانه‌های اداره مدرن و دموکراتیک است. اگر آنهایی که قدرت دارند در رابطه با اعمال، اشتباه‌ها و تصمیم‌گیری‌هایشان پاسخ‌گوی مردم نباشند، دموکراسی و مردم‌سالاری در حد حرف و شعار باقی می‌ماند. بنابراین، پاسخ‌گویی عمومی نهادی شمرده می‌شود که مکمل مدیریت دولتی در یک حکومت دموکراتیک و مردم‌سالار است (باونز، ۲۰۰۵: ۲). واژه انگلیسی پاسخ‌گویی، به دوران پیروزی نورمن‌ها در انگلستان، به سال‌های پس از ۱۰۶۶ میلادی برمی‌گردد. در سال ۱۰۸۵ میلادی ویلیام اول، پادشاه انگلستان از همه مالکان زمین در سرتاسر قلمرو خود درخواست کرد تا فهرست زمین و اموال خود را ارائه کنند. بعدها از این مالکان خواسته شد تا برای وفاداری به شاه سوگند بخورند. یعنی این سرشماری علاوه‌بر اهداف حسابرسی مالیاتی، اهدافی سیاسی را نیز دنبال می‌کرد. از آن هنگام به بعد، کم‌کم نوعی سیستم پاسخ‌گویی به حکومت پادشاهی متمرکز شکل گرفت که به‌صورت بازرسی‌های متمرکز در هر شش ماه برای حساب‌پس‌دهی رعایا انجام می‌گرفت (دابنیک، ۲۰۰۷: ۷-۹).

از اواخر قرن بیستم، دنیای انگلوساکسون‌ها (آمریکا، انگلستان، استرالیا و...) شاهد یک تحول از دفترداری و حسابداری سنتی، به نوعی ادارهٔ عمومی همراه با پاسخ‌گویی وسیع بوده است. این تحول همزمان با معرفی مدیریت دولتی نوین در دولت تاجر در انگلستان و نیز اصلاحات دولتی صورت گرفته در جهت مدیریت‌گرایی در دولت کلینتون - ال‌گور در آمریکا بوده است. در هر دوی این اصلاحات، انواع روش‌ها و ابزارهای بخش خصوصی، همچون پاسخ‌گویی، وارد بخش عمومی شده است (پالیت و بوکائرت، ۲۰۰۵: ۹۸).

### **پاسخ‌گویی عمومی و ابعاد آن**

از دید جامعه‌شناسی می‌توان پاسخ‌گویی عمومی را این‌گونه تعریف کرد: یک رابطهٔ اجتماعی که در آن یک بازیگر الزام دارد، اقدامات و عملکرد خود را برای دیگران مهم توضیح دهد و توجیه کند (رامزک و دابنیک، ۱۹۹۸: ۶). اُکونل (۲۰۰۵) عقیده دارد، پاسخ‌گویی عمومی وقتی وجود دارد که خدمات عمومی با کیفیت بالا، هزینهٔ پایین و روش مناسب ارائه شوند. اپل (۲۰۰۵) نیز پاسخ‌گویی عمومی را متشکل از پنج بُعد شفافیت، تعهد، کنترل‌پذیری، مسئولیت و جواب‌گویی می‌داند. به نظر می‌رسد پاسخ‌گویی عمومی از مفاهیم کلانی است که مجموعه‌ای از معانی مثبت را در خود دارد و تعریف دقیق آن مشکل است. با این حال، برای سنجش این متغیر ناگزیر از به‌کارگیری یک تعریف قراردادی و محدودکننده هستیم.

در این پژوهش پاسخ‌گویی عمومی، الزام دولت و مسئولان حکومت و سازمان‌های دولتی نسبت به توضیح و توجیه اقدامات و تصمیمات خود به مردم و نمایندگان آنها تعریف می‌شود. بر همین اساس، پاسخ‌گویی در این پژوهش در چهار بُعد تعهد، تکریم، شفافیت و کنترل‌پذیری مفهوم‌سازی می‌شود. این چهار بُعد از ادبیات پژوهش و به‌ویژه از مدل پنج‌بعدی کاپل (۲۰۰۵) گرفته شده است.

منظور از تعهد، احساس مسئولیت مقامات سازمان‌های دولتی در قبال شهروندان است. تکریم بر مورد احترام قرار گرفتن شهروندان در روبه‌رویی با مسئولان و سازمان‌های دولتی دلالت دارد. شفافیت، اطلاع‌رسانی صادقانه و عدم مخفی‌کاری مسئولان نسبت به مردم است. بُعد کنترل‌پذیری نیز، میزان انتقادپذیری دولت و مسئولان سازمان‌های دولتی و حساسیت آنها به نظرات مردم را نشان می‌دهد.

### **شفافیت**

سازمان‌های بین‌المللی توسعه، سه کارکرد پاسخ‌گویی، شفافیت و مشارکت را از ویژگی‌های حکمرانی خوب برمی‌شمارند. به گفتهٔ دیگر، شفافیت یکی از ارکان حکمرانی خوب در جوامع

است که موجب افزایش کارایی دولت می‌شود. در مورد شفافیت تعاریف متعددی ارائه شده است که می‌توان به دو تعریف مهم در این زمینه اشاره کرد. شفافیت مبتنی بر موجودیت سازوکارهایی برای تضمین دسترسی عامه مردم به فراگرد تصمیم‌گیری است (پورعزت، ۱۳۸۷).

کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا و اقیانوسیه، شفافیت را این‌گونه تعریف می‌کند: شفافیت به معنای آزادی و در دسترس بودن اطلاعات دولتی برای کسانی است که به‌طور مستقیم از تصمیمات حکومتی تأثیر می‌پذیرند. همچنین اطلاعات باید از طریق رسانه‌های آسان‌فهم و قابل دسترس در اختیار عموم قرار گیرد.

با توجه به تعاریف فوق می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که منظور از شفافیت در امور، جریان آزاد اطلاعات و وجود وظایف واضح در سازمان‌های خدمات عمومی است (پورعزت و قلی‌پور و باغستانی، ۱۳۸۸: ۱۹). این شفافیت از سویی موجب پاسخ‌گویی این سازمان‌ها و از سوی دیگر زمینه‌ساز پاسخ‌خواهی شهروندان می‌شود (جردن و وانتکچی، ۲۰۰۰). همچنین شفافیت می‌تواند با دسترسی برابر به اطلاعات، سبب افزایش رقابت و درنهایت، موجب ارتقای کیفیت تصمیمات شود (هان، ۲۰۰۸).

### **روابط بین مدیریت ارتباط با شهروند، مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت**

مدیریت ارتباط با شهروند و مشارکت عمومی. شاید مهم‌ترین هدف از مدیریت ارتباط با شهروند، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌منظور افزایش مشارکت شهروندان در فرایندهای دموکراتیک باشد. از جمله شاخص‌هایی که در ورودی‌های عمومی، نشان‌دهنده نقش مشارکت شهروندان در شکل‌دهی سیاست‌های اجتماعی است، می‌توان به بخش انتقادات و پیشنهادات اشاره کرد. همچنین برخی وبسایت‌ها درصدد نظرخواهی در مورد یک موضوع خاص از مردم شده‌اند که در صورت موافقت مردم با آن، به‌اجرا یا عدم اجرای آن بپردازند.

مدیریت ارتباط با شهروند، تلاش می‌کند تا شهروندان را وارد مدیریت دولتی کند. مشارکت شهروندان به دو شکل است. ابتدا به معنای خودخدمتی است؛ یعنی هرچقدر فرایندها خودکارتر و استانداردتر باشند، کارگزاران دولتی پول بیشتری را صرفه‌جویی کرده و شهروندان کاراتر خواهند بود. با سازماندهی مناسب می‌توان سطح رضایت را به‌اندازه بخش‌های دیگر بالا برد. البته این موضوع موجب می‌شود شهروندانی که از شبکه‌های خدماتی دیگر استفاده می‌کنند، ناراضی شوند. با به‌کارگیری ظرفیت‌های بالقوه فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش دولتی، می‌توان نیروی کار را کاهش داد و از این طریق، اثربخشی را بهبود بخشید. مدیری که پیش از این چندین

مسئله را همزمان مورد توجه قرار می‌داد، در رویکرد شهروندمحور، می‌تواند تمرکزش را نسبت به قبل بر موارد کمتری (از نظر زمان و تعداد موضوعات) معطوف دارد.

دومین شکل مشارکت بازخورد / شکایت شهروندان از خدمات، خط‌مشی‌ها و هر موضوع سیاسی دیگری است. واکنش شهروندان نشانگرهای خوبی از نتایج خط‌مشی است. مدیریت ارتباط با شهروندان، می‌تواند ابزار فنی را برای تحلیل این واکنش‌ها فراهم کند (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۷). بنابراین فرضیه اول پژوهش به شکل زیر تدوین می‌شود:

فرضیه اول: مدیریت ارتباط با شهروند بر مشارکت عمومی اثر مثبت و معناداری دارد.

**مدیریت ارتباط با شهروند و پاسخ‌گویی عمومی.** پیش از آنکه در سامانه مدیریت ارتباط با شهروند روابط خارجی تغییر کند، روابط داخلی متحول می‌شوند. مؤسسه‌ها، بخش‌ها و مدیران دولتی باید همکاری نزدیکی داشته باشند. افراد و بخش‌های سازمانی، باید با یکدیگر همانند شهروند برخورد کرده تا بتوان فرهنگ مدیریت ارتباط با شهروند را درونی‌سازی کرد و محیط خدماتی به وجود آورد. علاوه بر این سیستم مدیریت ارتباط با شهروند، می‌تواند در سلسله‌مراتب سازمانی پاسخ‌گویی بیشتری وارد کند. این کار را از طریق وضع قوانینی که همگان مجبور به رعایت آن هستند انجام داده و بیشتر کارها را به برنامه‌های رایانه‌ای واگذار می‌کند تا تصمیم‌گیرندگان (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۸). این ارتباط دوطرفه از طریق فناوری اطلاعات، به افزایش پاسخ‌گویی دولت به نیازها و تقاضاهای شهروندان می‌انجامد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه دوم: دولت الکترونیک بر پاسخ‌گویی عمومی اثر مثبت و معناداری دارد.

### **مدیریت ارتباط با شهروند و شفافیت**

پیش‌نیاز تحقق شفافیت، اقدامات و رویه‌های دولت و اثربخشی ارتباطات میان دولت و شهروندان است. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اروپا (OECD)، تقویت ارتباط با مردم را یک سرمایه‌گذاری ارزشمند در زمینه خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌داند و افزایش پاسخ‌گویی و شفافیت دولت‌ها را یکی از نیروهای محرکی معرفی می‌کند که دولت‌ها را مجبور به استحکام بخشیدن به ارتباطات خود با مردم کرده است.

در پاسخ به این ناکارآمدی‌ها، گفتمان جدیدی به نام «دخالت فعال مردم» مطرح شده است که تأکید بیشتری بر به اشتراک‌گذارن اطلاعات و قدرت اجرایی با مردم دارد. دخالت فعال مردم بدین معناست که آنها باید از ابتدا در تنظیم برنامه عمل دولت برای تعریف فرایند طراحی خط‌مشی‌های عمومی، مشارکت فعال داشته باشند.

درواقع، مدیریت ارتباط با شهروند با تهیه اطلاعات لازم برای شهروندان در جایگاه مصرف‌کننده، برای رسیدن وی به انتخاب آگاهانه، موجب افزایش شفافیت در ارزیابی عملکرد می‌شود (انگلیش، ۲۰۰۳). بنابراین فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه سوم: مدیریت ارتباط با شهروند بر شفافیت اثر مثبت و معناداری دارد.

**مدیریت ارتباط با شهروند، مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت.** یکی دیگر از حالت‌های تصویرپذیر آن است که مشارکت عمومی، همچون میانجی در رابطه بین مدیریت ارتباط با شهروند و پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت عمل کند؛ یعنی مدیریت ارتباط با شهروند علاوه بر اینکه به طور مستقیم بر پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت اثرگذار است، به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی مشارکت عمومی نیز، بر پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت تأثیر می‌گذارد.

به نظر می‌رسد، مشارکت عمومی نیز نقشی مؤثر در رابطه بین مدیریت ارتباط با شهروند و پاسخ‌گویی عمومی مردم داشته باشد؛ زیرا مدیریت ارتباط با شهروند با ارتقای مشارکت شهروندان در تصمیمات عمومی، زمینه ارتقای پاسخ‌گویی عمومی مدیران دولتی را فراهم می‌کند. شاید از مهم‌ترین جنبه‌های مشارکت عمومی، تمایل و اقدام مردم به انتقاد و پرسش درباره تصمیمات و عملکرد دولت و مسئولان دولتی است. بدیهی است شهروندانی که به چنین مشارکت‌هایی تمایل نشان می‌دهند، انتظار دارند که دولت و مسئولان دولتی نسبت به عملکرد خود و نیز خواسته‌های مردم، پاسخ‌گو و مسئولیت‌پذیر باشند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که مشارکت عمومی، موجب شکل‌گیری انتظار افزایش پاسخ‌گویی عمومی شود. در حقیقت، برنامه‌های مشارکت عمومی، عامه مردم را از اطلاع‌رسانی بیشتر درباره استدلال پشت تصمیمات رها می‌کند. یکی از مزایای مشارکت عمومی، اینکه عامه مردم بهتر پرورش و توسعه می‌یابند. مشارکت‌کنندگان، نه تنها موضوع مورد بحث را می‌آموزند، بلکه آنها یاد می‌گیرند که چگونه و چرا تصمیمات از سوی دولت اتخاذ می‌شوند. بنابراین، درگیر کردن شهروندان در فرایند تصمیمات، خود موجب افزایش پاسخ‌گویی دولت نسبت به نیازهای شهروندان و همچنین مشروعیت دولت در انجمن‌های بین‌المللی می‌شود (منوریان و نرگسیان و فتاحی و واثق، ۱۳۸۹). بنابراین فرضیه چهارم پژوهش به شکل زیر تدوین می‌شود:

فرضیه چهارم: مشارکت عمومی بر پاسخ‌گویی عمومی اثر مثبت و معناداری دارد.

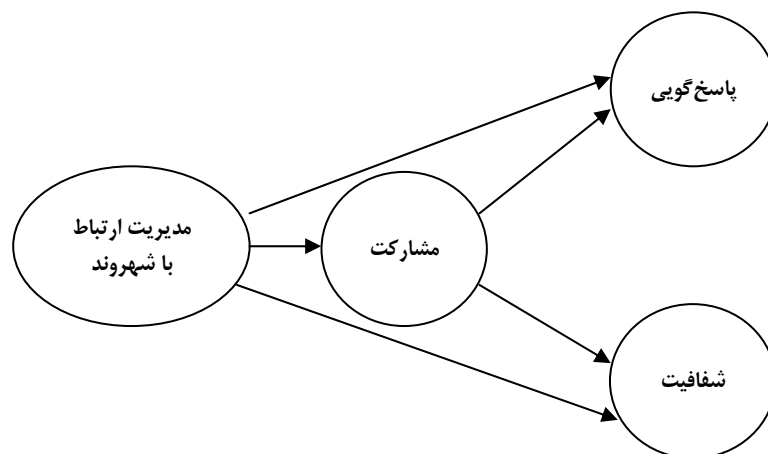
از سوی دیگر می‌توان گفت که مدیریت ارتباط با شهروند با اثرگذاری بر مشارکت عمومی نیز، می‌تواند بر سطح شفافیت اقدامات دولت اثرگذار باشد. درواقع، مدیریت ارتباط با شهروند با ایفای نقش توزیع عادلانه اطلاعات بین شهروندان و دسترسی برابر آنها به اطلاعات و ارائه

خدمات کیفی و همچنین فراهم کردن بستر مناسب برای تعامل دوجانبه با شهروندان با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، زمینه را برای افزایش مشارکت شهروندان در تصمیمات دولت فراهم می‌کند. زمانی که شهروندان از تصمیمات دولت آگاه شوند، به نوعی شفافیت اقدامات و فعالیت‌های دولت افزایش می‌یابد (نرگسیان، ۱۳۹۰). بنابراین فرضیه پنجم پژوهش به شکل زیر تدوین می‌شود:

فرضیه پنجم: مشارکت عمومی بر شفافیت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری یک مدل مفهومی است که مبتنی بر روابط علمی میان شماری از عواملی است که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به مطالب فوق می‌توان این گونه نتیجه گرفت که مدیریت ارتباط با شهروند، زمینه مشارکت فعال شهروندان در اتخاذ تصمیمات دولتی را فراهم می‌آورد. مشارکت عمومی شهروندان، علاوه بر اینکه موجب می‌شود نیازهای خود آنها مد نظر قرار گیرد، همچنین موجب شفافیت در عملکرد و اقدامات دولت و رویه‌ها و مقررات آن شده و مدیران دولتی را پاسخ‌گوتر می‌کند. پس می‌توان ادعا کرد که مدیریت ارتباط با شهروند از طریق افزایش مشارکت عمومی شهروندان، موجب پاسخ‌گویی و شفافیت اقدامات مدیران دولتی می‌شود. با توجه به این مطالب مدل مفهومی (چارچوب نظری) پژوهش به شکل زیر تدوین می‌شود.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان متغیرهای مدیریت ارتباط با شهروند، مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت است، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص، مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است که به‌روش پیمایشی انجام شده است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر، راهبردهای فراوانی ارائه شده است که یکی از آنها مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون است. مدل‌سازی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده<sup>۲</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۳</sup> است. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در مطالعات مدیریتی، به‌صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها هر روز بیشتر می‌شود.

در مدل مفهومی پژوهش، مدیریت ارتباط با شهروند یک متغیر برون‌زا و مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت، متغیرهای درون‌زا هستند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی، یعنی مدیریت ارتباط با شهروند، مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت، به‌ترتیب هشت سؤال، هشت سؤال و هشت سؤال در نظر گرفته شده است. برای سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل سی پرسش‌نامه، پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که این ضریب به‌ترتیب، ۰/۷۰۱ برای مدیریت ارتباط با شهروند، ۰/۸۷۲ برای مشارکت عمومی، ۰/۸۸۴ برای پاسخ‌گویی عمومی و ۰/۸۷۷ برای شفافیت به‌دست آمد. این اعداد نشان می‌دهد که پرسش‌نامه از قابلیت اعتماد و به‌گفته دیگر، از پایایی لازم برخوردار است.

مقیاس شفافیت برگرفته از مقاله آقای پورعزت، قلی‌پور و باغستانی (۱۳۸۸) بوده که پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، در یک عامل خلاصه شد. مقیاس مدیریت ارتباط با شهروند و مقیاس مشارکت عمومی و پاسخ‌گویی عمومی، از محققان این مقاله و با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی ساخته شد. برای این کار با توجه به تعریف عملیاتی و ابعاد هر متغیر (مدیریت ارتباط با شهروند، پاسخ‌گویی عمومی و مشارکت عمومی) پرسش‌هایی طراحی شد و تحلیل عاملی در مورد آنها انجام گرفت. پس از تحلیل عاملی اکتشافی و حذف شماری از

1. Structural equation modeling  
2. Observed variables  
3. Latent variables

پرسش‌ها به دلیل بار عاملی کم، پرسش‌نامه‌ها مورد تحلیل عاملی تأییدی نیز قرار گرفتند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی که با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام می‌شود نیز، مناسب بودن پرسش‌نامه‌های طراحی شده را تأیید می‌کند. جداول ۲ تا ۵ ابعاد به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و نیز، نتایج تحلیل عاملی تأییدی یا همان مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهند. همچنین برای آزمون روایی سؤال‌ها، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار سازه (عاملی) استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه، از نظرات متخصصان، استادان دانشگاهی و کارشناسان خبره بهره برده و اصلاحات لازم به عمل آمده است.

جدول ۲. ابعاد به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و نتایج تحلیل عاملی تأییدی پاسخ‌گویی عمومی

شماره عامل‌های به دست آمده سؤال ضریب استاندارد ارزش t				
۱۲/۵۰	۰/۷۵	شهروندان به‌طور مناسبی از خدمات دولت و سازمان‌های دولتی برخوردار می‌شوند.	تعهد	۱
۱۱/۷۸	۰/۷۲	دولت و سازمان‌های دولتی در برابر عملکرد خود پاسخ‌گو هستند.	تعهد	۲
۱۴/۷۱	۰/۸۳	دولت و سازمان‌های دولتی در قبال شهروندان خود احساس مسئولیت می‌کنند.	تعهد	۳
۱۳/۰۴	۰/۷۷	به عقیده من دولت و سازمان‌های دولتی نسبت به شهروندان خود وفادارند.	تکریم	۴
۹/۰۹	۰/۵۹	شهروندانی که به سازمان‌های دولتی مراجعه می‌کنند، از احترام کافی برخوردار می‌شوند.	تکریم	۵
۱۱/۴۹	۰/۷۰	دولت و سازمان‌های دولتی وظایف خود را به‌طور واضح و شفاف انجام می‌دهند.	شفافیت	۶
۹/۹۹	۰/۶۳	دولت و سازمان‌های دولتی در اطلاع‌رسانی به مردم کاملاً واضح و شفاف عمل می‌کنند.	شفافیت	۷
۸/۳۸	۰/۵۵	به نظر من دولت و سازمان‌های دولتی انتقادپذیرند.	کنترل‌پذیری	۸
۱۰/۴۴	۰/۶۵	دولت و سازمان‌های دولتی، انتقادها و پیشنهادهای شهروندان را با حساسیت مد نظر قرار می‌دهند.	کنترل‌پذیری	۹
$\chi^2 = 55/44$		df = ۲۶	RMSEA = ۰/۰۷۲	
GFI = ۰/۹۵		AGFI = ۰/۹۱		



جدول ۳. ابعاد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدیریت ارتباط با شهروند

شماره عامل‌های به‌دست‌آمده سؤال ضریب استاندارد ارزش t			
۳/۱۵	۰/۲۵	دریافت خدمت از طریق حضوری موجب تسریع کار و رضایت شهروندان است.	توجه به مطالبات شهروندان
۹/۲۵	۰/۶۶	دریافت خدمت از طریق سایت اینترنتی و رسانه‌های دیجیتال، موجب تسریع کار و رضایت شهروندان است.	توجه به مطالبات شهروندان
۳/۲۸	۰/۲۶	عرضه و بیان مشکل یا درخواست شهروندان، از طریق حضوری موجب تسریع کار و اطمینان شهروندان است.	توجه به مطالبات شهروندان
۸/۲۶	۰/۵۹	عرضه و بیان مشکل یا درخواست شما از طریق سایت اینترنتی و رسانه‌های دیجیتال موجب تسریع کار و اطمینان شهروندان است.	توجه به مطالبات شهروندان
۱۰/۰۶	۰/۷۰	سایت‌های اطلاع‌رسانی در راهنمایی شهروندان تأثیرگذار است.	تعامل با شهروندان
۷/۶۵	۰/۵۵	کیفیت و سرعت پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی نسبت به قبل بهتر است.	تعامل با شهروندان
۳/۹۱	۰/۳۰	امکانات لازم از قبیل دستگاه کپی، آب‌سردکن، تلفن عمومی و... در دسترس است.	تعامل با شهروندان
۴/۲۴	۰/۳۳	کارکنان این سازمان در برخورد با ارباب رجوع، ادب، احترام و نزاکت را رعایت می‌کنند.	تعامل با شهروندان

جدول ۴. ابعاد به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و نتایج تحلیل عاملی تأییدی مشارکت عمومی

شماره عامل‌های به‌دست‌آمده سؤال ضریب استاندارد ارزش t			
۹/۹۰	۰/۶۷	من تمایل دارم آرای خود را درباره بهبود اداره دولت و سازمان‌های دولتی به گوش مسئولان برسانم.	تمایل به مشارکت
۱۰/۳۶	۰/۷۰	مردم باید برای بهبود اداره دولت و سازمان‌های دولتی، پیشنهادهای و انتقادهای خود را به آنها ارائه دهند.	تمایل به مشارکت
۱۱/۶۶	۰/۷۸	مردم باید نسبت به بهبود اداره جامعه خود، احساس مسئولیت داشته باشند.	تمایل به مشارکت
۱۲/۳۰	۰/۸۰	مردم باید برای تعیین سرنوشت جامعه خود، با هم بحث و تبادل نظر داشته باشند.	تمایل به مشارکت
۱۰/۵۰	۰/۶۹	من به‌صورت آگاهانه و داوطلبانه در فعالیت‌های اجتماعی شرکت می‌کنم.	عمل مشارکت
۷/۳۶	۰/۵۲	من به‌صورت آگاهانه و داوطلبانه با سازمان‌های خیریه همکاری می‌کنم.	عمل مشارکت
۶/۵۰	۰/۴۷	من به‌صورت آگاهانه و فعال در راهپیمایی‌ها (مثل ۲۲ بهمن) شرکت می‌کنم.	عمل مشارکت
۷/۶۹	۰/۵۴	من به‌صورت آگاهانه و داوطلبانه در انتخابات شرکت می‌کنم.	عمل مشارکت

جدول ۵. ابعاد به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و نتایج تحلیل عاملی تأییدی شفافیت

شماره عامل‌های به دست آمده سؤال ضریب استاندارد ارزش t		
۷/۸۳	۰/۵۳	در این سازمان، نامه‌پراکنی، تشریفات و کاغذبازی خیلی کم است.
۱۱/۸۶	۰/۷۳	کارکنان این سازمان معمولاً اطلاعات مورد نیاز شهروندان را در اختیار آنان قرار می‌دهد.
۶/۸۲	۰/۴۸	پارتی‌بازی و رشوه‌خواری در این سازمان وجود ندارد.
۱۰/۸۰	۰/۶۸	این سازمان در مورد عملکرد سالانه خود اطلاعات کافی را به شهروندان ارائه می‌کند.
۱۰/۰۳	۰/۶۵	مدیران و کارکنان در ساعات کار سازمان در دسترس هستند.
۱۱/۵۲	۰/۷۳	ضوابط و مقررات و مدارک مورد نیاز به‌طور صریح و شفاف به ارباب رجوع اعلام می‌شود.
۱۲/۸۷	۰/۷۸	در این سازمان قوانین و مقررات به‌درستی اجرا می‌شوند.
۱۲/۶۸	۰/۷۷	کارکنان این سازمان، راهنمایی‌ها و توضیحات شفاهی و به‌موقع به ارباب رجوع ارائه می‌کنند.
$\chi^2 = ۲۲/۶۰$ $df = ۱۶$ $RMSEA = ۰/۰۴۴$ $GFI = ۰/۹۷$ $AGFI = ۰/۹۴$		

آزمون اعتبار عاملی پرسش‌نامه نیز، همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. گفتنی است، برای اینکه مدل اندازه‌گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی، مورد پذیرش قرار گیرد، اول باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و دوم، مقادیر t-value ضرایب استاندارد آن باید معنادار باشند. اگر مقدار کای دو کم، نسبت کای دو به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳،  $RMSEA^1$  کوچکتر از ۰/۰۸ و نیز،  $GFI^2$  و  $AGFI^3$  بزرگتر از ۹۰ درصد باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگتر یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشند، معنادار خواهند بود.

نمونه آماری، شهروندان منطقه ۳ شهر تهران هستند که از خدمات سازمان‌های دولتی بهره می‌برند. نمونه‌گیری به‌روش تصادفی ساده انجام گرفته است. حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان حدود ۳۸۴ نفر برآورد شده است و همین تعداد پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index

### یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و بهره‌گیری از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. (۱۶) به منظور سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزار لیزرل ۸.۵۴ آزمون شد. جدول ۶ نتایج همبستگی میان چهار متغیر اصلی پژوهش را نشان می‌دهد.

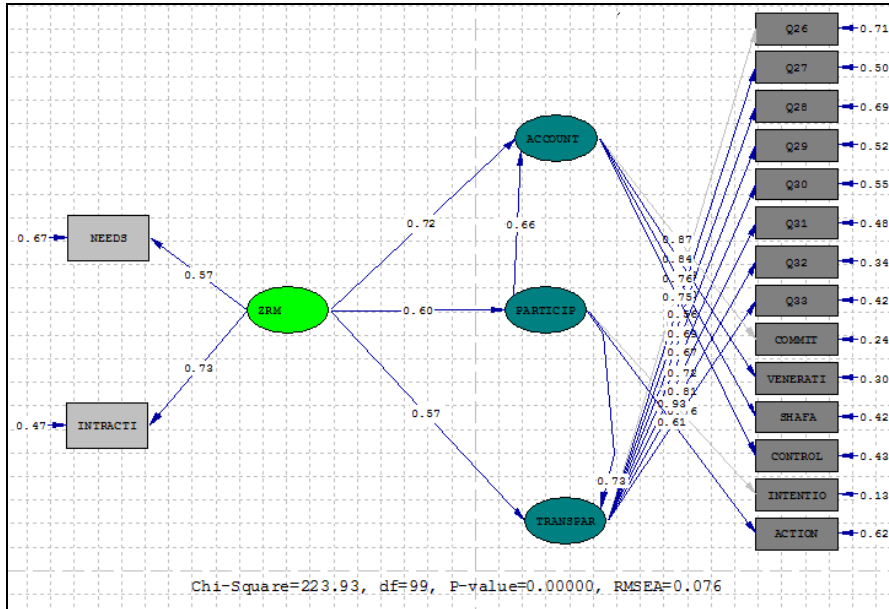
جدول ۶. ماتریس همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای پژوهش

شفافیت	پاسخ‌گویی عمومی	مشارکت عمومی	مدیریت ارتباط با شهروند	
			۱	مدیریت ارتباط با شهروند
		۱	۰/۳۵۱	مشارکت عمومی
	۱	۰/۱۶۳	۰/۴۸۵	پاسخ‌گویی عمومی
۱	۰/۶۵۸	۰/۱۵۶	۰/۴۱۹	شفافیت
همه ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند.				

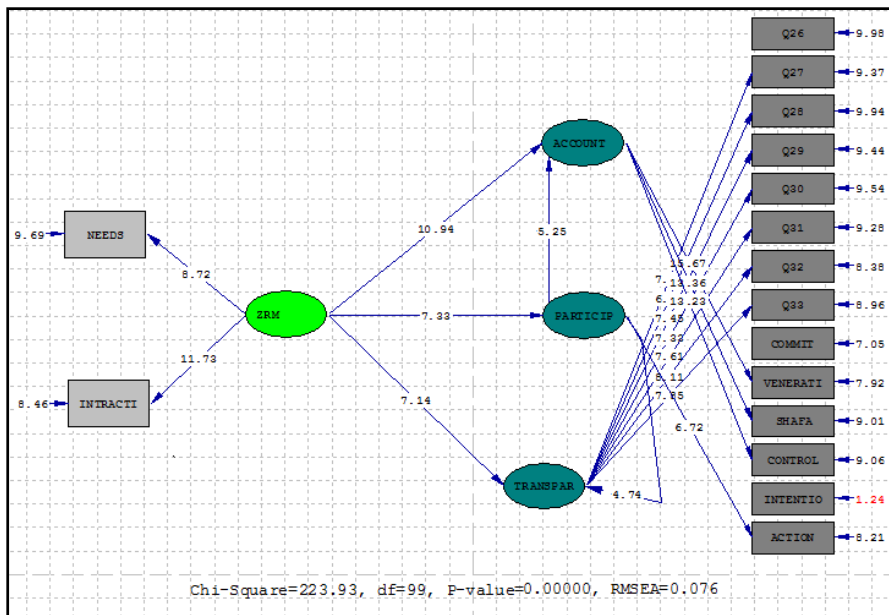
### مدل معادلات ساختاری

برای سنجش رابطه علی که در فرضیه‌ها ذکر شده بودند، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. گفتنی است، برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، اول باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و دوم، مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰/۰۸ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۹۰ درصد باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهند بود.

همان‌طور که در شکل ۳ و ۴ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود؛ چرا که مقدار کای‌دو، مقدار RMSEA و نسبت کای‌دو به درجه آزادی در همه مدل‌ها کمتر از ۳ بوده و نیز، مقدار GFI و AGFI در همه مدل‌ها بالای ۹۰ درصد است. در شکل ۳ و ۴، ZRM نماد مدیریت ارتباط با شهروند، PARTICIP نماد مشارکت عمومی، ACCOUNT نشان‌دهنده پاسخ‌گویی عمومی و TRANSPAR نماد شفافیت است.



شکل ۳. نمودار مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)



شکل ۴. نمودار مدل‌سازی معادلات ساختاری (معناداری)

همان‌طور که شکل ۳ و ۴ نشان می‌دهد، اثر مدیریت ارتباط با شهروند بر مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت معنادار است و مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین رابطه بین مشارکت عمومی و پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت نیز معنادار بوده و تأیید می‌شوند. از این رو، نقش میانجی متغیر مشارکت عمومی نیز تأیید می‌شود. مقادیر  $t$  همه بالاتر از ۱/۹۶ بوده و معنادار است. مقادیر  $t$  نشان می‌دهند که فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند. جدول ۷ یافته‌های تحلیل علی با استفاده از مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۷. یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	t- value	ضریب استاندارد (R)	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۷/۳۳	۰/۶۰	مدیریت ارتباط با شهروند ← مشارکت عمومی
تأیید	۱۰/۹۴	۰/۷۲	مدیریت ارتباط با شهروند ← پاسخ‌گویی عمومی
تأیید	۷/۱۴	۰/۵۷	مدیریت ارتباط با شهروند ← شفافیت
تأیید	۵/۲۵	۰/۶۶	مشارکت عمومی ← پاسخ‌گویی عمومی
تأیید	۴/۷۴	۰/۷۳	مشارکت عمومی ← شفافیت
ارزش $t$ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.			
$\chi^2 = 223/93$	df = 99	RMSEA = 0/076	
GFI = 0/95	AGFI = 0/91		

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این نوشتار بررسی روابط میان مدیریت ارتباط با شهروند، مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت بوده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده از فرضیه اول، مشخص می‌شود که مدیریت ارتباط با شهروند از عوامل اصلی ایجاد مشارکت عمومی در شهروندان است؛ مردم زمانی تمایل به مشارکت در امور اداره جامعه خود خواهند داشت و زمانی اقدام به مشارکت خواهند کرد که احساس کنند، نه تنها می‌توانند اثرگذار باشند، بلکه شفافیت اقدامات و رویه‌های دولت نیز رو به افزایش است که تمام این امور با وجود سامانه مدیریت ارتباط با شهروند امکان‌پذیر می‌شود.

درواقع دولت الکترونیک که یکی از انواع مدیریت ارتباط با شهروند به‌شمار می‌رود، معتقد است که یک دموکراسی پر قدرت واقعی، باید دربرگیرنده ایده گفتمان سیاسی و عمل سیاسی

بوده و برای شنیدن صداهای گوناگون و متضاد و فعالیت سیاسی شهروندان، چنین بستری را تسهیل و شهروندان را ترغیب و تهییج کند. بنابراین دولت الکترونیک به منزله یکی از الگوهای نوین اداره با افزایش مشارکت شهروندان از طریق فناوری اینترنت، می‌تواند هم به تحکیم رابطه دولت و شهروندان و همچنین تحکیم نظام پاسخ‌گویی کمک کند (هومبرگ، ۲۰۰۸: ۹۰-۸۸).

دولت الکترونیک به منزله یک الگوی اداره، مشارکت قوی و مثبت شهروندان در تصمیمات خط‌مشی را از طریق تعاملات دو طرفه دربرگرفته است. این الگو در تلاش برای تأکید بر دموکراسی و شفافیت با استفاده از فناوری اطلاعات است. در واقع، ارائه خدمات الکترونیکی دولت به شهروندان، منجر به رضایت بیشتر مردم از دولت و همچنین انعطاف‌پذیری بیشتر دولت می‌شود که در نهایت به بهبود دید اجتماع از دولت می‌انجامد و روابط جامعه و دولت را نزدیکتر می‌کند و این عامل اساسی در افزایش مشارکت شهروندان در امور مملکتی است.

در کل، ممکن است فردی چنین برداشت کند که نوع و سطح خدمات در بستر ابتکار عمل‌های دولت الکترونیک، با دیدگاه‌های غالب درباره دموکراسی و مشارکت عمومی شکل می‌گیرد (هومبرگ، ۲۰۰۸: ۹۳-۹۴). درحقیقت، امروزه مشارکت در بستر جامعه‌ای دموکراتیک و مدنی، صورتی نهادینه به خود می‌گیرد. مشارکت نهادینه‌شده در سه بستر جامعه مدنی، شهروندی و دموکراسی شکل گرفته است. بر همین اساس افزایش مشارکت عمومی شهروندان در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی و اداره امور جامعه در سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی، یکی از شاخص‌های مهم در پیشرفت جوامع دموکراتیک است (نادر، ۲۰۰۴).

رابطه میان مدیریت ارتباط با شهروند و پاسخ‌گویی عمومی نیز معنادار بوده است؛ یعنی فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید می‌شود. هر دولتی نیازمند یک نظام پاسخ‌گو است و لازمه دموکراسی، داشتن یک نظام پاسخ‌گویی مناسب است. رابطه بین دولت و شهروندان، نظام پاسخ‌گویی را شکل می‌دهد که به موجب آن، سازمان‌های دولتی وظایف مربوط را انجام می‌دهند و شهروندان اجازه می‌دهند که این وظایف انجام شوند، مشروط بر اینکه وکیل از حد خود تجاوز نکند و پاسخ‌گو باشد؛ اما اگر در رابطه بین دولت و شهروندان شکافی ایجاد شود، نظام پاسخ‌گویی نیز دچار اختلال شده و برهم می‌خورد. یکی از الگوهای اداره که خاستگاه شکل‌گیری و ظهور آن به تحکیم رابطه بین دولت و ملت و از بین بردن شکاف ایجاد شده بین این دو برای تقویت و تحکیم نظام پاسخ‌گویی عمومی مربوط می‌شود، دولت الکترونیک است که یکی از انواع مدیریت ارتباط با شهروند به‌شمار می‌رود (هومبرگ، ۲۰۰۸: ۸۸-۹۰).

حساسیت نسبت به خواسته‌ها و رسیدگی به شکایات مردمی، ریشه‌های عمیقی نیز در تعالیم اسلامی دارد. حضرت علی (ع) در نامه معروف خود به مالک‌اشتر می‌فرماید:

«از ساعات روزانهات زمانی را به شنیدن شکایت کسانی اختصاص بده که برای بیان علت نارضایتی خود می‌خواهند به تو نزدیک شوند. بدین منظور مکانی را برای استماع حرف‌های ایشان اختصاص بده و با آنها برای خاطر رضایت خداوند به مهربانی و احترام رفتار کن» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

بر اساس نتایج به‌دست آمده از فرضیه سوم، رابطه بین مدیریت ارتباط با شهروند و شفافیت نیز تأیید می‌شود؛ بدین معنا که تعامل دو سویه بین دولت و شهروندان، موجب افزایش آگاهی و دسترسی برابر شهروندان به اطلاعات عمومی می‌شود. همان‌طور که جانویتز و دلانی (۱۹۵۷) اشاره می‌کنند، سیستم‌های مدیریت ارتباط با شهروند، چنانچه با سیستم‌های دیگر ترکیب شوند، می‌توانند دانش حقیقی کارمندان رده پایین و دانش کارکردی مدیران و تصمیم‌گیرندگان رده بالا را به یکدیگر پیوند دهد و به‌واسطه افزایش شفافیت روبه‌های دولت، از انزوای هر یک جلوگیری به‌عمل آورد.

بر اساس نتایج حاصل از فرضیه چهارم و پنجم پژوهش، نقش میانجی مشارکت عمومی نیز در این پژوهش تأیید شد؛ در واقع مدیریت ارتباط با شهروند، فرصتی برای ساخت پل روی شکاف بین دولت و ملت (شهروندان) است که فرصت مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری را برای شهروندان مهیا می‌کند. به‌گفته دیگر، هم مدیریت ارتباط با شهروند و هم دولت الکترونیک، از این طریق می‌توانند موجب افزایش مشارکت و دخالت مستقیم شهروندان در تصمیم‌گیری‌های عمومی شوند که این امر منجر به افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی دولت‌ها و در نتیجه رضایت‌مندی بیشتر ملت از اثرات و سایر کارکردهای مثبت دولت می‌شود (کابا، هرناوندز و بولیوار، ۲۰۰۵).

مشارکت شهروندان و تعامل دوطرفه شهروندان با مدیران دولتی، از طریق بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در دولت الکترونیک، موجب شکل‌گیری فرایند پاسخ‌خواهی شهروندان از مدیران دولتی و به‌تبع آن، فرایند پاسخ‌گویی مدیران دولتی به شهروندان می‌شود. در واقع، پیامد مشارکت شهروندان، موجب پاسخ‌گوتر شدن اداره نسبت به عامه مردم و افزایش شفافیت و مشروعیت برنامه‌ها و عوامل دولتی است. رفتار مسئولانه و پاسخ‌گو، نیازمند این است که مدیران دولتی با شهروندان خود نه به‌مثابه مشتری، بلکه به‌منزله اعضای یک جامعه دموکراتیک تعامل برقرار کنند (آیکوین و هینزمن، ۲۰۰۰).

البته لبه تاریک مدیریت ارتباط با شهروند این است که تمام سطوح یک دولت با یکدیگر در ارتباط هستند. این ارتباط را به‌اصطلاح دولت به‌هم‌پیوسته می‌نامند. در این حالت پایگاه داده مربوط به شهروندان در اختیار همه بخش‌ها قرار دارد و از این طریق دولت‌ها عملکرد بهتر و اثربخش‌تری دارند. اما این موضوع پرسش‌هایی را در زمینه مردم‌سالاری مطرح می‌کند.

پرسش‌هایی در رابطه با اینکه چه کسی کنترل دسترسی به این پایگاه داده‌ها را برعهده دارد و چگونه از آن محافظت می‌شود. همچنین تأثیرگذاری نقش شهروندان نیز مورد سؤال قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد چنین موضوعی بیشتر باب میل سوسیالیست‌ها باشد؛ کسانی که به نیازهای گسترده اجتماعی و عدالت اجتماعی بیش از نیازهای فردی اهمیت می‌دهند. نگرانی دیگر آن است که اگر سیاستمداران، نیازهای شهروندان را به خوبی درک کنند، ممکن است مانند یک منبع قدرت مورد سوءاستفاده قرار گیرند.

مدیریت ارتباط با شهروند، فرصت‌های جدیدی به دولت‌های محلی برای سال‌های آینده پیشنهاد می‌دهند. مواردی چون ایالت‌های نیویورک و میامی، اولین نشان‌گرهایی هستند که پیاده‌سازی این سیستم را نشان می‌دهند. به جای سؤال‌های نظری بی‌مورد، ما نیازمند شواهد تجربی بیشتر درباره مفهوم جدید مدیریت ارتباط با شهروند و همچنین دولت الکترونیک و تمامی جنبه‌های مدیریت دولتی و خدمات عمومی هستیم تا بتوانیم رویکرد مناسبی اتخاذ کنیم. اگر خواهان استفاده واقعی از مدیریت ارتباط با شهروند، فناوری اطلاعات و ارتباطات و مفاهیم دیگر هستیم، مهم‌ترین موضوع تغییرات ساختاری دولت است که امری اجتناب‌ناپذیر است (شلونگ، ۲۰۰۷: ۱۷۹). در این زمینه پرسش‌های زیادی وجود دارد که محققان دیگر باید به آنها پاسخ دهند. پرسش‌هایی در زمینه‌هایی چون درک، مالکیت، کنترل، استفاده، مسئولیت‌پذیری، همکاری، قوانین، فرایندها و هزینه‌ها.

در پایان، به مسئولان دولت و سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود با بهبود رابطه خود با شهروندان و شفاف عمل کردن و همچنین تعامل دو طرفه با آنها از طریق بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، نسبت به تصمیمات و اقدامات خود پاسخ‌گو باشند. همچنین به آنها یادآوری می‌شود که اگر بتوانند سطح اعتماد مردم را ارتقا دهند، خودبه‌خود احساس مسئولیت شهروندان نسبت به سرنوشت خود و جامعه خویش افزایش یافته و سطوح مشارکت آنها در اداره امور جامعه بالا می‌رود. این امر گامی بزرگ به سوی مردم‌سالاری و پرورش جامعه مدنی است.

## منابع

- پورعزت، ع. ا.؛ قلی‌پور، آ.؛ باغستانی برزکی، ح. (۱۳۸۸). رابطه آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی با پاسخ‌گویی و شفافیت سازمان‌ها. *فصلنامه رفاه اجتماعی*، ۱۰ (۳۸): ۴۰-۷.
- دال، ر. (۱۳۷۸). *درباره دموکراسی*. ترجمه حسن فشارکی. تهران: انتشارات شیرازه.



غفاری، غ. (۱۳۸۰). بررسی موانع اجتماعی - فرهنگی مؤثر بر مشارکت اجتماعی - اقتصادی سازمان‌یافته در جامعه روستایی ایران (مطالعه موردی: روستاهای شهرستان کاشان). تهران: مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی دانشگاه تهران.

منوریان، ع.؛ نرگسیان، ع.؛ فتاحی، م.؛ واثق، ب. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین پاسخ‌گویی عمومی، مشارکت عمومی و اعتماد عمومی در سازمان‌های دولتی: مناطق بیست‌دوگانه شهر تهران. فصلنامه مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴ (۳): ۲۷۴-۲۵۱.

نرگسیان، ع. (۱۳۹۰). تئوری‌های مدیریت دولتی. تهران: انتشارات نگاه دانش.

Bovens, M. (2005). *Accountability*. Part of the Oxford Handbook of Public Management. Oxford: Oxford University Press.

Caba, M. C., López Hernández, A. M. & Rodríguez Bolívar, M. P. (2005). Citizens' access to on-line governmental financial information: Practices in the European Union countries. *Government Information Quarterly*, 22 (2): 258-276.

Dubnick, M. J. (2002). Seeking Salvation for Accountability. *Prepared for delivery at the 2002 Annual Meeting of the American Political Science Association*, August 29- September 1, Boston.

English, L. (2003). Emasculating Public Accountability in the Name of Competition: Transformation of State Audit in Victoria. *Critical Perspectives on Accounting*. 14 (1-2): 51-76.

Eslami, S. (2012). A Study on the Customer Relationship Management Model Adaptability with the Municipality Services and Duties Environment. *International Research Journal of Finance and Economics*, (82): 33-48.

Hahn, V. (2008). Committees, sequential voting and transparency. *Mathematical Social Sciences*. 56 (3): 366-385.

Homburg, V. (2008). *Understanding E-government Information systems in public administration*. Routledge Publishing in Taylor and Francis Group  
Janowitz, M. and Delany, W. (1957). The Bureaucrat and the Public: A Study of Informational Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 2(2): 141-162.

Jordan, L. and Vantuijl, P. (2000). Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy. *Word Development*, 28 (12): 2051-2056.

- Koppell, J. (2005). Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”. *Public Administration Review*, 65 (1): 94-107.
- Michel, H. (2005). e-Administration, e-Government, e-Governance and the Learning City: A typology of Citizenship management using ICTs. *Electronic Journal of e-Government*, 3 (4): 213-218.
- Nader, R. (2004). Public Participation and the Erosion of Democracy, *The Humanist*, 64 (1): 20.
- O’Connell, L. (2005). Program Accountability as an Emergent Property: The Role of Stakeholders in a Program’s Field. *Public Administration Review*, 65 (1): 85-93.
- Pollitt, Ch. & Bouckaert, G. (2005). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Second Edition, Oxford: OUP.
- Romzek, B. S. and M. J. Dubnick. (1998). Accountability. In: J. M. Shafritz (ed.), *International Encyclopaedia of Public Policy and Administration*. Volume 1: A-C. Westview Press.
- Schellong, A. (2007). Citizen Relationship Management, In A.-V. Anttiroiko, *Electronic Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Hershey, Information Science Reference.
- Schellong, A., Langerberg, T. (2007). Managing Citizen Relationships in Disasters: Hurricane Wilma, 311 and Miami- Dade County. *40th i International Conference on System Sciences*, Hawai: IEEE.