



## Identifying and Prioritizing the Barriers of Public Accountability in Iranian Public Organizations

**Alireza Dehghanpour Farashah**

PhD Student of Public Administration, Public Policy and Administration Department, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Tayebeh Abbasi**

Associate Professor, Public Policy and Administration Department, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Afsaneh Dehghanpour Farashah \***

Assistant Professor, Public Governance Department, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 22/02/2022

Accepted: 24/06/2022

**Abstract:** Public organizations must be accountable to the people, their agents, and other regulatory bodies for their performance and actions. However, this important issue has not received as much attention as it should in public organizations. In this mixed-method study, the aim is to identify and prioritize barriers of public accountability in public organizations. In the qualitative phase of the research, using unstructured and in-depth interviews with 24 public managers, employees of public organizations, and public administration professors, data was obtained. Analyzing the data using thematic analysis method, the main and minor barriers to public accountability in public organizations and their sub-branches were identified. Then in the quantitative phase of the research, through the questionnaires, the barriers were prioritized using Analytical Hierarchical Process (AHP) methodology. The results show that three categories of structural, environmental, and content (behavioral) barriers disrupt accountability. According to the findings, barriers of public accountability in public organizations, with respect to priority, include legal barriers, lack of efficient accountability system, administrative corruption, lack of meritocracy, lack of proper performance evaluation system, lack of proper organizational culture, inefficiency of managers, lack of efficient information system, cultural barriers, and instability in public organizations.

**Keywords:** Public Accountability, Public Organizations, Barriers of Public Accountability, Responsibility, Performance Evaluation.

---

Corresponding Author, Email: Dehghanpur@ut.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.322195.1322

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

# شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران

علیرضا دهقان پور فراهنا

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

طیبه عباسی

دانشیار، گروه خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
افسانه دهقان پور فراهنا\*

استادیار، گروه حکمرانی عمومی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۳

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۳



**چکیده:** سازمان‌های دولتی باید به مردم، نمایندگان آنان و سایر نهادهای نظارتی در برابر اقدامات و عملکرد خود پاسخگو باشند. با این وجود، آن‌گونه که شایسته است به این مهم توجه شایانی نشده است. در این پژوهش آمیخته، هدف، شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی است. در بخش کیفی پژوهش، با استفاده از مصاحبه‌های غیرساختاریافته و عمیق با ۲۴ نفر از مدیران دولتی، کارشناسان سازمان‌های دولتی و استادان رشته مدیریت دولتی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با تحلیل مضمون، موانع اصلی پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی و زیرشاخه‌های آنها شناسایی شدند. سپس در بخش کمی، از طریق پرسشنامه‌هایی که دربرگیرنده موانع، شناسایی شده بودند با روش تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی گردیدند. نتایج نشان می‌دهد که سه دسته موانع ساختاری، محیطی و محتوایی (رفتاری)، پاسخگویی را دچار خدشه می‌کنند. براساس یافته‌های پژوهش، موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: موانع قانونی، نبود سیستم کارآمد پاسخگویی، فساد اداری، عدم حاکمیت شایسته‌سالاری، نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، ناکارآمدی مدیران، نبود سیستم اطلاعات کارآمد، موانع فرهنگی و عدم ثبات در سازمان‌های دولتی.

**واژگان کلیدی:** پاسخگویی عمومی، سازمان‌های دولتی، موانع پاسخگویی عمومی، مسئولیت‌پذیری، ارزشیابی عملکرد.

\* نویسنده مسئول: dehghanpur@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.322195.1322

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

## مقدمه

ادبیات پاسخگویی عمومی، گسترده است اما به طور عمده بر پاسخگویی سازمان‌ها تمرکز دارد. اهمیت خاص پاسخگویی در سازمان‌های دولتی، ما را ملزم به بررسی مواردی نظیر نقش‌های متنوع کارکنان بخش عمومی و اقتدار مدیران می‌کند (Overman & Schillemans, 2022).

پاسخگویی، یکی از شاخص‌ها و ویژگی‌های حکومت‌های مردم‌سالار (Przeworski et al., 1999) و در واقع، جزئی از فرایند مسئولیت‌پذیری فردی و اجتماعی است. در مسئولیت‌پذیری فردی، شخصی که مسئولیت انجام یک کار یا وظیفه‌ای را برعهده می‌گیرد باید در برابر سایر ذی‌نفعان، پاسخگویی نحوه انجام وظیفه محوله و نتایج آن باشد، درحالی‌که در مسئولیت‌پذیری اجتماعی، افراد علاوه بر اینکه باید پاسخگویی رفتار و وظایف خود باشند باید در برابر رفتار سایر افراد گروه به جامعه پاسخگو باشند (Kustina, et al., 2019; Santri et al., 2022).

هدف از پاسخگویی، پایش و کنترل قدرت (Aucoin & Heintzman, 2000; O'Donnell, 1998)، جلوگیری از سوءاستفاده از اختیارات زمامداران (فرچوند، ۱۳۹۳)، کاربرد صحیح منابع کشور (Dubnick, 2003; Aucoin & Heintzman, 2000) و ارتقای خدمات دولتی (Aucoin & Heintzman, 2000; Dubnick, 2005) است که در نهایت موجب کاهش فساد اداری (Bovens et al., 2008) می‌شود و به منزله ابزاری برای تحقق مشارکت مردم و انسجام سیاسی و اجتماعی به کار می‌رود (Harlow, 2003). پاسخگویی، دولت را ملزم می‌کند در حیطه قوانین عمل نماید و پیرامون اقداماتی که انجام می‌دهد به مردم و نمایندگان آن‌ها در مورد میزان منابع مالی که از بودجه عمومی مصرف می‌کند توضیح دهد (Aucoin & Heintzman, 2000) از این حیث، ایجاد نظام پاسخگویی مناسب، می‌تواند مبنای ارزشیابی عملکرد دولت قرار گیرد (Cutt & Murray, 2000).

علی‌رغم این‌که، پاسخگویی اغلب به منزله یک تجربه منفی برای فرد پاسخگو (حقیقی یا حقوقی) در نظر گرفته می‌شود می‌تواند موجب شناخت، ارائه بازخورد درست، و تأیید اقدامات و احساس خوب نسبت به خود شود (Keay, 2017). همچنین در ارتقای یادگیری و بهبود اعتماد و برقراری عدالت می‌تواند نقش بسیار مؤثری داشته باشد (Dekker, 2018).

الزام به پاسخگویی، به دلیل فساد، رشوه‌خواری و اتلاف وقت کارکنان یا مدیران در سازمان‌های دولتی، بیشتر محسوس است و پیش‌فرض مهم آن، این است که کارکنان از امکانات دولتی تا حد امکان به نفع خودشان بهره می‌برند (Hood, 1990). از سوی دیگر، عدم الزام سازمان‌های دولتی به پاسخگویی موجب می‌شود که وظایف محول‌شده را جدی نگیرند، از

پرداختن به آن‌ها سرپیچی نمایند یا آن‌گونه که شایسته است به انجام آن‌ها متعهد نباشند (Romzek & Dubnick, 2018).

نتایج پاسخگویی عمومی در سازمان‌های دولتی به شرح زیر است:  
 الف) انحصار را محدود می‌کند و مانع ایجاد قدرت خودسرانه بیش‌ازحد می‌شود؛  
 ب) احترام به قانون توسط صاحبان قدرت را افزایش داده و کارکنان را به تبعیت از قانون تشویق می‌کند؛

ج) عملکرد را بهبود و ارتقا می‌بخشد؛

د) هنجارهای ارزشی نظیر عدالت، صداقت و فروتنی را ترویج می‌کند؛

ه) فضائل مدنی را در میان صاحبان و مجریان قدرت ارتقا می‌دهد؛

و) اطلاعات سودمندی را برای افرادی که در رأس قدرت هستند، فراهم می‌کند؛

ز) موجب می‌شود که پاسخگو، از نیازها و نگرش پاسخ‌خواهان (شهروندان و جامعه) درک بهتری داشته باشد (Rubenstein, 2007).

نبود پاسخگویی عمومی به دلیل نقشی که در کنترل فساد درونی و ناکارآمدی بخش دولتی دارد، منجر به بی‌اعتمادی مردم به دولت‌ها می‌شود (دنیهارت و رابرت‌بی، ۱۳۸۸). همچنین در صورت نبود پاسخگویی، مفاهیم حقوق شهروندی و عدالت اجتماعی در جامعه، جایگاهی نخواهند داشت (صبحی و همکاران، ۱۳۹۷). علی‌رغم اهمیتی که مفهوم پاسخگویی عمومی در ارتقای عملکرد سازمان‌های دولتی دارد، شواهد، بیانگر توجه لازم و کافی به این موضوع نیست؛ براساس آمار بانک جهانی (۲۰۲۰)، کشور ایران از منظر پاسخگویی، رتبه ۱۹۰ از ۲۱۴ کشور را دارد که بیانگر وجود مشکل اساسی در این حوزه است. بنابراین، شناسایی و بررسی موانع پاسخگویی در سازمان‌های دولتی و ارائه راهکارهایی برای بهبود و ارتقای آن بسیار ضروری است و اهمیت زیادی در بهبود عملکرد سازمان‌های بخش دولتی دارد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، این است که با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی، نخست موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی را شناسایی و سپس براساس اهمیتی که این موانع دارند، آن‌ها اولویت‌بندی کند.

## مبانی نظری پژوهش

### مفهوم پاسخگویی عمومی

با توجه به پیشرفته‌تر شدن جوامع، ضرورت داشتن یک دولت پاسخگو بسیار محسوس است. مردم زمانی دولت را نماینده خود می‌دانند که دولت در قبال اقدامات خود به

شهروندان پاسخگو باشد. پاسخگویی موجب مشروعیت دولت می‌شود و مردم‌سالاری و پیوند میان مردم و دولت‌ها را محقق می‌کند. نبود پاسخگویی موجب ایجاد نوعی حکومت تمامیت‌خواه می‌شود که در پی آن فساد در جامعه افزایش می‌یابد (رنگریز، ۱۳۹۹).

مسئولیت‌های سازمان‌ها توسط اهداف، مأموریت‌ها، سیاست‌ها، سازوکارهای پاسخگویی و پاداش و تنبیه تعیین می‌شوند (Thompson et al., 2022). از دیدگاه نگویاهامبی و چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به ماهیت رابطه میان مردم و حکومت اشاره دارند. مسئولیت‌پذیری به چیزی فراتر از وظیفه اصلی یک نقش دلالت دارد و به جنبه‌های متعدد آن عملکرد، همانند فرایندها و نیز نتایج و پیامدهای آن اشاره می‌کند. اگر فردی از نظر عملکردی یا اخلاقی مسئول یک عمل باشد، برخی از آسیب‌ها ناشی از عملکرد وی باشد و هیچ عذر موجهی برای تصمیمات و اقدامات خود نداشته باشد، می‌باید در مقابل چرایی انجام و پیامدهای آن پاسخگو باشد (Nguyahambi & Chang, 2020). لازمه پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری است. منظور از پاسخگویی، به‌کارگیری همه ظرفیت‌های خود برای انجام بهتر کارها و وظایف محوله است. مهم‌ترین مؤلفه‌های پاسخگویی، شفافیت، مبارزه با فساد، قانون‌گرایی و محترم شمردن قانون، انتقادپذیری، عدالت و شایسته‌سالاری، تکریم و احترام به شهروندان است (گرامیان، ۱۳۹۹).

پاسخگویی، یک رویکرد جامع در مدیریت بخش عمومی را شکل داده است (Lopez & Fontaine, 2019). پاسخگویی عمومی<sup>۲</sup> از ویژگی‌های بارز حکمرانی مردم‌سالار امروزی است. اگر صاحبان و مجریان قدرت در برابر اعمال، اقدامات، تصمیمات، سیاست‌ها، مصارف و کوتاهی‌های خود در ملاءعام پاسخگو نباشند، مردم سالاری دیگر مفهوم چندانی نخواهد داشت (Goodin et al., 2014).

مفهوم پاسخگویی عمومی اشاره به الزام حکومت، کارگزاران دولت و هر فرد دارای مسئولیت عمومی به ارائه اطلاعات ضروری درخصوص تصمیمات و اقدامات خود به نهادهای نظارتی، رسانه‌ها و مردم جهت ارزشیابی عملکرد آن‌ها دارد. در پاسخگویی عمومی ارائه توضیح، توجیه کردن اقدامات، حساب‌پس‌دهی، پذیرفتن اشتباهات و جبران آن‌ها ضروری است (McPherson & Sunkin, 2020). پاسخگویی عمومی به حساب‌پس‌دهی شفاف و باز تأکید دارد (Bovens, 2005) و از سویی دیگر به عمومی بودن موضوع پاسخگویی اشاره می‌کند (Scott, 2018). به

1. Nguyahambi and Chang  
2. Public accountability

بیان دیگر، پاسخگویی عمومی به حساب‌پس‌دهی شفافانه در قلمروی موضوعات عمومی گفته می‌شود.

### انواع پاسخگویی عمومی

در ادبیات مرتبط با پاسخگویی عمومی، دسته‌بندی‌های گوناگونی از انواع آن ارائه شده است. با بررسی آن‌ها می‌توان پاسخگویی عمومی را به پاسخگویی قانونی، پاسخگویی مالی، پاسخگویی سیاسی، پاسخگویی اداری (Bovens, 2007) و پاسخگویی عملکرد<sup>۱</sup> (Erkkila, 2007) تقسیم نمود.

این نکته که تصمیمات، فعالیت‌ها و اقدامات سازمان‌های دولتی باید مطابق با قوانین و اصول قانونی باشد، ضرورت پاسخگویی قانونی را نشان می‌دهد. پاسخگویی قانونی، بی‌ابهام‌ترین نوع پاسخگویی است؛ چون بررسی‌ها بر اساس استانداردهای دقیق قانونی است که توسط قوانین مدنی، کیفری یا اداری تعیین می‌شود (Bovens, 2007).

در پاسخگویی مالی تأکید بر این است که نهادها و سازمان‌های عمومی می‌بایست از بودجه عمومی به صورت اقتصادی، کارآمد و مؤثر استفاده کنند و اتلاف وجوه و همچنین فساد مالی وجود نداشته باشد. در پاسخگویی مالی، فرایندهای تدوین برنامه‌های مالی (فرایند بودجه‌بندی)، تأمین مالی فعالیت‌ها، ارزیابی عملکرد مالی و گزارشگری مالی مدنظر است (Dewi et al., 2019).

پاسخگویی سیاسی، پاسخگویی در قبال نمایندگان منتخب مردم، احزاب سیاسی، رأی‌دهندگان و رسانه‌ها است. در حقیقت، سازوکار پاسخگویی سیاسی دقیقاً در جهت مخالف تفویض اختیار عمل می‌کند (Bovens, 2007).

پاسخگویی اداری، تأکید بر پاسخگویی به طیف گسترده‌ای از مجامع شبه قانونی<sup>۲</sup> نظیر حساب‌برسان، بازرسان و کنترل‌کنندگان بیرونی دارد که نظارت و کنترل اداری و مالی مستقل و خارجی را اعمال می‌کنند. پاسخگویی اداری برای تضمین درستی، قانونی بودن، کارایی و اثربخشی هزینه‌های عمومی ضرورت دارد. این مجامع اداری و شبه قانونی، اغلب بر اساس قوانین خاص و هنجارهای مقرر، نظارت مالی و اداری منظمی را انجام می‌دهند (Bovens, 2007).

پاسخگویی عملکرد، مفهوم جدیدی از پاسخگویی و نوعی پاسخگویی نتیجه‌محور است. این نوع پاسخگویی به دلیل داشتن ماهیت مشتری‌مداری و بازارمحوری، از اشکال سنتی پاسخگویی

۱. Performance accountability

۲. quasi-legal

متمایز دانسته شده است (نرگسیان، ۱۳۹۰). دموکراسی‌های کشورهای صنعتی از شکل سنتی پاسخگویی به پاسخگویی مبتنی بر عملکرد<sup>۱</sup> و کیفیت خدماتی که حکومت ارائه می‌دهد تغییر رویه داده است (Shah, 2007). در پاسخگویی عملکرد، پاسخ‌خواه از عوامل مرتبط می‌خواهد که شواهد قابل سنجش عملکرد خود را در اختیارش قرار دهند تا بتواند عملکرد آنان را ارزشیابی کند. در پاسخگویی عملکرد، بیشتر تأکید بر شواهد قابل سنجش است که موجب اعتماد متقابل میان پاسخ‌خواه و عوامل مرتبط می‌شود (Lewicki & Wiethoff, 2000; Han, 2020). پاسخگویی عملکرد سازمان‌های دولتی را می‌توان با استفاده از گزارش ارزشیابی عملکرد آن‌ها بررسی نمود. ارزشیابی پاسخگویی عملکرد سازمان‌های دولتی، نیاز به طی مراحل برنامه‌ریزی عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد، گزارش عملکرد، نظارت و ارزشیابی دستاوردهای عملکردی که دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان را تسهیل می‌کند، دارد (Nofianti & Suseno, 2014).

همچنین در دسته‌بندی دیگر، پاسخگویی عمومی به پاسخگویی افقی، پاسخگویی عمودی و پاسخگویی مورب تقسیم شده است (Bovens, 2007). پاسخگویی افقی، اشاره به پاسخگویی به رسانه‌های جمعی، روزنامه‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، مؤسسه‌های عام‌المنفعه و غیرانتفاعی و احزاب سیاسی دارد. هنگامی که پاسخگویی بر مبنای نظام سلسله‌مراتبی که میان نهادها، سازمان‌ها و مؤسسه‌های دولتی برقرار است شکل می‌گیرد پاسخگویی عمودی است. این پاسخگویی که بر اساس قانون شکل می‌گیرد، نوعی اجبار و الزام در آن وجود دارد و دارای ضمانت اجرایی قوی‌تری است. بر اساس این نوع پاسخگویی، مدیران ملزم به پاسخگویی به وزیر مربوطه و وزرا نیز موظف به پاسخگویی به رئیس جمهور، نمایندگان مجلس و قوه قضائیه می‌باشند. پاسخگویی مورب، ترکیبی از پاسخگویی افقی و عمودی است. در پاسخگویی مورب، سازمان‌ها و نهادهای دولتی در همه حوزه‌ها ارزشیابی شده و گزارش آن به مجلس، رئیس جمهور و نهادهای جامعه مدنی ارائه می‌شود. پاسخگویی مورب از ماهیت نیمه حقوقی برخوردار است (واعظی و آزمن‌دیان، ۱۳۹۰).

### عوامل مؤثر بر پاسخگویی عمومی

عوامل گوناگونی بر فرایند پاسخگویی عمومی تأثیر می‌گذارند که برخی از آنها، پاسخگویی را تسهیل کرده و برخی دیگر، مانع پاسخگویی هستند. با توجه به پژوهش‌های انجام شده، عوامل مؤثر بر فرایند پاسخگویی عمومی عبارت‌اند از: شایستگی‌های منابع انسانی، نظارت بر پاسخگویی (Atmadja & Saputra, 2018; Tsheletsane & Fourie, 2014)، صلاحیت،

۱. Performance-based accountability

حرفه‌ای بودن (Nofianti & Suseno, 2014)، آموزش و توسعه منابع انسانی (Chen, 2006)، عوامل فرهنگی، هنجارهای اجتماعی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها، شفافیت (Manirojana, 2016)، درک و تفسیر ذهنی افراد از پاسخگویی (Rubio-Navarro et al., 2020)، یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات، عوامل زمینه‌ای، بودجه، فساد، استانداردها، نحوه تعریف وظایف افراد (Danhoundo, et al., 2018)، سیاست‌گذاری‌ها، نهادهای قانون‌گذار و الزامات قانونی (Tsheletsane & Fourie, 2014).

با توجه به مزایای بسیار پاسخگویی عمومی، در پژوهش کنونی به شناسایی عواملی که منجر به کاهش پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران شده است، می‌پردازیم. خاطرنشان می‌کنیم که در این پژوهش، پاسخگویی عمومی به گروه‌های ذی‌نفع، نهادهای جامعه مدنی، نهادهای نظارتی، قوه مجریه، قوه قضائیه و قوه مقننه (پاسخگویی افقی و عمودی) مدنظر است.

## پیشینه پژوهش

### پیشینه خارجی

از پژوهش‌هایی که در حوزه پاسخگویی انجام شده‌اند می‌توان به پژوهش والش<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اشاره کرد. وی به بررسی موانع پاسخگویی پرداخته و تعداد کارکنان در دسترس، کیفیت کارکنان و مدیران، رهبری و اولویت‌بندی نیازهای مراجعه‌کنندگان را به منزله عوامل مؤثر بر پاسخگویی معرفی کرده است.

سیلویا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه موردی خود، اقداماتی را برای اثربخشی پاسخگویی در نیجریه پیشنهاد داد. در این پژوهش برای بهبود اثربخشی پاسخگویی پیشنهاد شده است که موانع دست‌وپاگیر رفع شوند، پایش و نظارت کافی به عمل آید، از قوانین و مقررات تبعیت کامل شود و سازوکارهای الزام‌آور برای پاسخگویی اجباری مدیران و رهبران ایجاد شود.

یافته‌های پژوهش کوگانسان<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «طراحی فرایندهای بودجه‌ریزی عملکردی و روابط پاسخگویی مدیریتی»، نشان می‌دهد که بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، علاوه بر فراهم نمودن داده‌ها و اطلاعات مفید برای سازمان، به سیستم پاسخگویی نیز یاری می‌رساند.

1. Walsh
2. Sylvia
3. Cuganesan



سوبویسس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان « سرمایه اجتماعی، مشارکت شهروندان در مدیریت دولتی و عملکرد بخش دولتی» دریافت که مشارکت شهروندان می‌تواند موجب بهبود پاسخگویی و عملکرد بخش دولتی شود.

الام<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) به ارزشیابی نقش سیستم اخلاقی یکپارچه<sup>۳</sup>، سیستم کنترل داخلی و اقدامات رهبری در شیوه‌های پاسخگویی در بخش‌های دولتی مالزی پرداختند و دریافتند که رابطه مثبت و معنی‌داری میان اقدامات سیستم اخلاقی یکپارچه و کیفیت رهبری وجود دارد.

سیاپوتری<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان «عوامل مؤثر بر واقعیت پاسخگویی عملکرد در نهادهای دولتی» به عوامل مؤثر بر پاسخگویی پرداختند. یافته‌های آنان حاکی از آن بود که تعهد مدیریت، اختیار تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر پاسخگویی عملکرد دارند.

یافته‌های مطالعه آرنولد<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) نشان داد که استانداردهای مناسب در حوزه پاسخگویی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری افراد را بهبود می‌بخشند.

ترن، نگاین و هوآنگ<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با به‌کارگیری نظریه نهادی و نظریه اقتضایی، به بررسی تأثیر رهبری و ظرفیت حسابداری بر کیفیت گزارشگری مالی و پاسخگویی سازمان‌های دولتی در ویتنام پرداختند. همچنین، تأثیر کیفیت گزارشگری مالی بر پاسخگویی را تعیین نمودند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری و ظرفیت حسابداری بر کیفیت گزارشگری مالی و پاسخگویی اثر مثبت دارند و کیفیت گزارشگری مالی نیز تأثیر مثبتی بر پاسخگویی دارد.

لاگرید و ریکجا<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی اثر ترتیبات مشارکتی و پیامدهای آن بر پاسخگویی دموکراتیک در حکمرانی شبکه‌ای پرداختند. آنان دریافتند که تغییرات به سوی مسئولیت‌پذیری غیررسمی، داوطلبانه و افقی است. همچنین، یافته‌های آنان نشان داد که سلسله مراتب سازمانی، اثربخشی ترتیبات مشارکتی را محدود و آن را پیچیده‌تر و چندلایه می‌کند.

1. Suebvises
2. Alam
3. Integrity system
4. Syahputri
5. Arnold
6. Tran, Nguyen & Hoang
7. Læg Reid & Rykkja

## پیشینه داخلی

اگرچه (۱۳۸۰) ضمانت قانونی و تفویض اختیار به نهادهای مدنی به ویژه رسانه‌ها و مطبوعات برای درخواست پاسخ از مدیران، جریان آزاد اطلاعات در نظام اداری و ایجاد نظام قوی و کارآمد در جهت مجازات متخلفان را به منزله راه‌حل‌هایی برای بهبود پاسخگویی در سازمان‌های دولتی معرفی کرد.

یافته‌های پژوهش میرسپاسی و باقرزاده (۱۳۸۵) نشان داد که عدم مطالبه‌گری و پرسشگری نهادهای مدنی، موجب بروز آسیب‌هایی مانند پیچیدگی تصمیم‌گیری، گرایش به عدم تفویض اختیار، نارضایتی و کاهش اعتماد عمومی می‌شود. آنان شیوه‌های اصلاح آسیب‌ها را به‌کارگیری نظام اداری غیر متمرکز، کاهش سلسله‌مراتب سازمانی، برقراری نظارت مستقیم، و وضع قوانین جدید الزام‌آور به پاسخگویی و افزایش نظم برشمردند.

پژوهش رهبری (۱۳۸۶) نشان داد که رسانه‌ها به منزله یکی از اجزای قدرتمند جامعه مدنی، از طریق هدایت افکار عمومی، تجمیع خواسته‌ها و نظارت و آگاهی بخشی می‌توانند منجر به پاسخگویی سازمان‌های دولتی در قبال عملکرد خود شوند.

تقی‌پور و صفایی (۱۳۸۸) مدلی را به منظور پاسخگویی مدیران نظام آموزش عالی ارائه کردند و مسئولیت، رهبری، نظارت هدفمند، ذی‌نفعان، منابع انسانی و مدیریت اطلاعات و ارتباطات را از اجزای اصلی مدل خود برشمردند.

واعظی و آزمندیان (۱۳۹۰) به گونه‌شناسی پاسخگویی در انواع پژوهش‌ها اشاره و الگوی تازه‌ای با عنوان «پاسخگویی سه بعدی» ارائه کردند تا به وسیله آن، سازمان‌ها و نهادهای دولتی که با ناظران و پاسخ‌طلبان گوناگونی مواجهند، بتوانند به شیوه‌ای اثربخش در زمینه‌های گوناگون پاسخگویی، عمل نمایند. آنان تأکید کرده‌اند که مدل پاسخگویی سه‌بعدی، سیستم پاسخگویی جامع و متوازی ایجاد می‌کند که بر اساس آن اغلب کارکردهای پاسخگویی برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی که دارای دامنه عملکرد گسترده در جامعه هستند، محقق می‌شوند.

گرامیان (۱۳۹۹)، متمرکز بودن ساختار قدرت و تصمیم‌گیری، عدم وجود رویه نظام‌مند برای مشارکت مردم، نبود سازوکار مشخص برای نظارت مردم، احزاب و رسانه‌ها بر ساختارهای دیوان‌سالار و سیاسی، ساختار دیوان‌سالار ناکارآمد، نبود شایسته‌سالاری و عدم التزام به قوانین و مقررات را از عواملی برشمرد که بر تضعیف پاسخگویی در ایران، تأثیرگذار هستند.

هاشمیان و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به طراحی الگوی جامع ارزشیابی عملکرد پاسخگویی دولت با روش فراترکیب پرداختند. الگوی ارائه‌شده شامل اهداف پاسخگویی، مخاطبان پاسخگویی، مراجع پاسخگویی، ابزار پاسخگویی، مؤلفه‌ها و ابعاد پاسخگویی است.

الفتی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با روش پژوهشی آمیخته و جامعه آماری مشتمل بر استادان و خبرگان حوزه ورزش، مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان به طراحی و تبیین الگوی نظام پاسخگویی در سازمان‌های ورزشی پرداختند. در این پژوهش، عوامل اداری، مالی، عملکردی، اخلاقی، اجتماعی، قانونی، دموکراتیک و رسانه‌ای به عنوان عوامل پاسخگویی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند.

الفتی و همکاران (۱۴۰۰)، موانع پاسخگویی در سازمان‌های ورزشی را شناسایی و موانع را به ترتیب اهمیت؛ موانع فردی، کارکردی، ساختاری، سازمانی، قانونی، فرهنگی، رفتاری و مدیریتی معرفی کردند.

با بررسی پژوهش‌های موجود در حوزه پاسخگویی، می‌توان اذعان کرد که تعداد اندکی از این پژوهش‌ها به موانع پاسخگویی عمومی و اولویت‌بندی آنها توجه داشته‌اند که آن‌ها نیز بیشتر پاسخگویی مدیران را در نظر گرفته‌اند، جامعه آماری محدودی را براساس نوع فعالیت سازمانی (نظیر سازمان‌های ورزشی) مدنظر قرار داده‌اند و از روش‌های آماری استفاده نکرده‌اند. پژوهش کنونی به بررسی موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران (به طور جامع) به گروه‌های ذی‌نفع، نهادهای مردمی، نهادهای نظارتی، قوه مجریه، قوه قضائیه و قوه مقننه پرداخته است؛ به‌گونه‌ای که موانع شناسایی شده در این مطالعه برای همه سازمان‌ها و مؤسسه‌های دولتی صدق می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش آمیخته حاضر مبتنی بر فلسفه پراگماتیسم بوده<sup>۲</sup> و رویکرد آن استقرایی است. راهبرد به‌کاررفته در بخش‌های کیفی و کمی این پژوهش، به‌ترتیب، تحلیل مضمون و پیمایش است. این پژوهش از نظر زمانی، مقطعی است و روش‌های گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای و در بخش کمی، پرسشنامه است (Saunders et al., 2012). براین مبنای، نخست با استفاده از رویکرد کیفی، نظر خبرگان در مورد موانع پاسخگویی عمومی احصا شد و سپس با استفاده از روش کمی، این موانع اولویت‌بندی شدند.

جامعه خبرگان پژوهش، مدیران، کارکنان سازمان‌های دولتی و استادان رشته مدیریت دولتی هستند. در هر دو بخش کیفی و کمی، نمونه خبرگان، مشتمل بر ۲۴ نفر بود که مشتمل بر ۵ نفر

#### 1. Pragmatism

۲. عمل‌گرایی یا پراگماتیسم، سستی فلسفی است که کلمات و افکار را ابزارهایی برای پیش‌بینی، حل مسئله و کنش می‌داند و این ایده که کارکرد اندیشه، توصیف، ارائه و بازتاب واقعیت است را رد می‌کند.

استاد رشته مدیریت دولتی، ۱۱ نفر مدیر دولتی و ۸ نفر هم از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر تهران بودند. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش، در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	سابقه کار (به سال)			مدرک تحصیلی		تعداد	مشارکت‌کنندگان	
	20<	10-20	10>	دکتر	فوق لیسانس			
مرد	۴	۱	۲	۲	۱	۵	۰	استادان رشته مدیریت دولتی
زن	۱۰	۱	۲	۹	۰	۳	۸	مدیران دولتی
مرد	۳	۵	۱	۲	۵	۲	۶	کارکنان سازمان‌های دولتی
زن	۱۷	۷	۵	۱۳	۶	۱۰	۱۴	مجموع

برای ارزشیابی کیفیت نتایج پژوهش‌های کیفی، از اصطلاح اعتمادپذیری<sup>۱</sup> به جای روایی و اعتبار استفاده می‌شود. گوبا و لینکلن، معیارهای اعتمادپذیری پژوهش کیفی را باورپذیری<sup>۲</sup>، تأییدپذیری<sup>۳</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۴</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> دانسته‌اند. باورپذیری مرتبط با قانع‌کننده بودن پژوهش، تأییدپذیری مرتبط با استنباط یافته‌های پژوهش از داده‌های گردآوری شده، اطمینان‌پذیری مرتبط با اطمینان‌پذیر بودن فرایند پژوهش و توانایی ابزار پژوهش در کسب نتایج سازگار و انتقال‌پذیری مرتبط با کاربردی بودن پژوهش و انتقال و تعمیم آن به محیطی دیگر است (محمدپور، ۱۳۹۷). در این مطالعه، پژوهشگران با اختصاص زمان کافی برای آشنایی با سازمان‌های دولتی، فرهنگ و چالش‌های آن‌ها در حوزه پاسخگویی عمومی، پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها، ارسال متن مصاحبه‌ها به مصاحبه‌شوندگان برای دریافت نظرات مصاحبه‌شوندگان، رفع ایرادات ناشی از برداشت نادرست و دستیابی به آنچه که مصاحبه‌شوندگان واقعاً می‌گویند برای افزایش باورپذیری پژوهش اقدام نمودند. برای افزایش تأییدپذیری، پژوهشگران تلاش کردند تا اعتقادات شخصی و پیش‌فرض‌های خود را در پژوهش وارد نکنند و نتیجه تجزیه و تحلیل و کدگذاری‌ها را برای اظهار نظر و تأیید در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار دادند. به منظور افزایش اطمینان‌پذیری، یادداشت‌برداری‌ها به صورت کامل انجام شد و داده‌ها و روش پژوهش به طور کامل مستندسازی شد. همچنین برای بررسی انتقال‌پذیری، یافته‌های پژوهش کنونی با

۱. Trustworthiness
۲. Credibility
۳. Confirmability
۴. Dependability
۵. Transformability

پژوهش‌های گذشته مقایسه و شباهت یا تفاوت آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی و تأیید پایایی مصاحبه‌ها، پایایی بازآزمون و بین کدگذاران مدنظر قرار گرفت که به ترتیب ۸۹٪ و ۸۶٪ بودند.

### الف) بخش کیفی

در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و غیرساختاریافته حول این پرسش که «موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران چه هستند؟» گردآوری شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون مشتمل بر کدگذاری و تحلیل داده‌ها با هدف کشف مفاهیم درون داده‌هاست. هدف اصلی این روش، یافتن الگوی درون داده‌هاست و هنگامی که الگویی از داده‌ها به دست آمد، باید حمایت موضوعی از داده‌ها صورت گیرد. به بیان دیگر، مضمون‌ها از داده‌ها به دست می‌آیند (محمدپور، ۱۳۹۷: ۳۸۹)، در روش تحلیل مضمون، داده‌های متنی، مصاحبه‌ها و داده‌های مشاهده‌ای متنی شده، بررسی و تحلیل می‌شوند (محمدپور، ۱۳۹۷: ۳۸۸). در جدول (۲)، نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها به همراه مضمون‌های اصلی و فرعی استخراج‌شده از آن‌ها آورده شده است.

جدول ۲. بخشی از متن مصاحبه‌ها به همراه مضمون‌های استخراجی از آنها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدها	بخشی از متن مصاحبه‌ها
موانع ساختاری	نبود سیستم اطلاعات کارآمد	اعمال محدودیت بر اطلاعات قابل دسترس	... دسترسی به اطلاعات درست و به‌روز حق مردم است و تحقق آن بدون شفافیت، امکان‌پذیر نیست. هنگامی که سازمان‌های دولتی برای دسترسی به اطلاعات، محدودیت ایجاد می‌کنند و اطلاعات شفاف را در اختیار مردم یا سایر ذی‌نفعان قرار نمی‌دهند، فرایند پاسخگویی عمومی را دچار اختلال می‌کنند.
		نبود شفافیت	
موانع محتوایی	فساد اداری	منفعت‌طلبی	... عوامل دیگری که مانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی ما می‌شوند و حتماً باید مدنظر قرار گیرند، منفعت‌طلبی کارکنان و مدیران آن‌ها و نبود سلامت در نظام اداری آن‌ها است.
		نبود سلامت نظام اداری	
موانع محیطی	موانع قانونی	نبود الزام قانونی به پاسخگویی	... هنگامی که برای پاسخگو بودن سازمان‌های دولتی قوانینی وضع نشود تا تکلیف ایجاد کند و

بخشی از متن مصاحبه‌ها	کدها	مضمون فرعی	مضمون اصلی
آن‌ها را ملزم به پاسخگو بودن در برابر مردم یا دستگاه بالادستی کند آنها محال است پاسخگو باشند. از طرفی ممکن است قوانینی وجود داشته باشد ولی مدیران ما از این قوانین اطلاعی نداشته باشند بنابراین، باز پاسخگو نخواهند بود.	آگاه نبودن مدیران از قوانین مرتبط با پاسخگویی	ناکارآمدی مدیران	
... اگر سازمانی به خاطر پاسخگو نبودن، مؤاخذه و مجازات نشود، اگر سیستم پاداش و تنبیه مناسبی پس از ارزشیابی عملکرد آن‌ها نداشته باشیم پاسخگویی به هیچ‌وجه محقق نمی‌شود.	نبودن سیستم پاداش و تنبیه مناسب	نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب	موانع ساختاری

همان‌طور که بیان شد نمونه پژوهش به شیوه گلوله‌برفی از میان مدیران، کارکنان سازمان‌های دولتی و استادان رشته مدیریت دولتی انتخاب شده است. نمونه‌گیری گلوله‌برفی، گونه‌ای از نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند است که نیاز به راهنمایی مشارکت‌کنندگان اولیه، برای شناسایی موارد کلیدی یا انتقادی مهم دارد (محمدپور، ۱۳۹۷: ۳۶۹). در این شیوه افرادی برگزیده می‌شوند که می‌توانند به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده و به پژوهشگران در تحقق اهداف پژوهش یاری رسانند. نمونه‌گیری گلوله‌برفی هنگامی که شناسایی اعضای جامعه خبرگان دشوار باشد، انجام می‌شود. در این شیوه ابتدا با تعدادی از اعضای جامعه پژوهش ارتباط برقرار می‌شود، سپس این اعضا، افراد دیگری را برای مصاحبه معرفی می‌کنند و این عمل تا رسیدن به اشباع ادامه می‌یابد (Saunders et al., 2012). در این پژوهش پس از انجام ۱۸ مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. با این حال، مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۲۴ ادامه یافت.

### (ب) بخش کمی

در بخش کمی این پژوهش، موانع شناسایی‌شده در بخش کیفی، با روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> اولویت‌بندی شدند. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که به منظور تصمیم‌گیری و انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های متعدد تصمیم، با توجه به شاخص‌هایی که تصمیم‌گیرنده تعیین می‌کند، به کار می‌رود (مهرگان، ۱۳۸۳).

1. Analytical Hierarchy Process (AHP)

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی پژوهش بیان شد، راهبرد پژوهش در بخش کیفی، تحلیل مضمون و روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه بوده است. پس از انجام مصاحبه‌های متعدد و بررسی آن‌ها با روش تحلیل مضمون، موانعی که منجر به عدم پاسخگویی عمومی سازمان دولتی به گروه‌های ذی‌نفع، نهادهای نظارتی، قوه مجریه، قوه قضائیه و قوه مقننه می‌شود، در قالب ۳ مضمون اصلی موانع ساختاری، موانع محتوایی و موانع محیطی، ۱۰ مضمون فرعی و ۳۸ کد، شناسایی شدند که در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدها (موانع فرعی)
۱- موانع ساختاری	۱- نبود سیستم اطلاعات کارآمد	عدم شفافیت
		اعمال محدودیت بر اطلاعات قابل دسترس
		گردش کند و ناسالم اطلاعات
	۲- عدم حاکمیت شایسته‌سالاری	عدم رعایت عدالت در استخدام کارکنان
		سیستم به‌کارگیری ناکارآمد
		عدم ارتقا براساس شایستگی
	۳- نبود سیستم کارآمد پاسخگویی	انتصاب بر اساس لابی‌گری
		نبود آموزش پاسخگویی در سازمان
		نبود مراکز پاسخگویی در سازمان
		نبود رویه‌های معین پاسخگویی
		نبود پایش و نظارت بر پاسخگویی
		نبود ضمانت و تعهد برای پاسخگویی
	۴- نبود ثبات سازمان‌های دولتی	تغییر مدیران
		جابه‌جایی جناحی
		تغییر دولت‌ها
۵- نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب	جابه‌جایی کارکنان در سازمان‌ها	
	مشخص نبودن دقیق اهداف و استانداردهای عملکردی سازمان‌ها	
	نامناسب بودن معیارهای ارزشیابی عملکرد	
۲- موانع محتوایی (رفتاری)	۶- نبود فرهنگ سازمانی مناسب	نبود سیستم پاداش و تنبیه مناسب پس از ارزشیابی
		نبود فرهنگ پاسخگویی در سازمان
		وجود فرهنگ محافظه‌کارانه سازمانی
		وجود فرهنگ انزوایی در سازمان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدها (موانع فرعی)
		نبود فرهنگ انتقادی سازمانی
		وجود فرهنگ پنهان‌کاری در سازمان‌ها
		ضعف مدیریتی
		پایبند نبودن مدیران به اجرای قوانین
	۷- ناکارآمدی مدیران	آگاه نبودن مدیران از قوانین مرتبط با پاسخگویی
		منفعت‌طلبی
		نبود سلامت نظام اداری
	۸- فساد اداری	نبود پایبندی به ارزش‌های اخلاقی در نظام اداری
		نبود پایبندی به اخلاق حرفه‌ای
		نبود فرهنگ پاسخ‌طلبی در جامعه
۳- موانع محیطی	۹- موانع اجتماعی	نبود ترویج پاسخ‌خواهی در جامعه
		نبود فرهنگ انتقادی در جامعه
		نبود الزام قانونی به پاسخگویی عمومی
	۱۰- موانع قانونی	نبود تعیین مجازات در صورت پاسخگو نبودن
		وجود قوانین دست و پاگیر
		نبود اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات مرتبط با پاسخگویی عمومی

با توجه به یافته‌های حاصل از این بخش، ۱۰ مانع اصلی (نبود سیستم اطلاعات کارآمد، نبود حاکمیت شایسته‌سالاری، نبود سیستم کارآمد پاسخگویی، نبود ثبات در سازمان‌های دولتی، نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، ناکارآمدی مدیران، فساد اداری، موانع فرهنگی و موانع قانونی) برای پاسخگویی سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. این موانع اصلی را می‌توان در ۳ دسته کلی موانع ساختاری، موانع رفتاری (محتوایی) و موانع محیطی قرار داد که در ادامه به شرح آن‌ها پرداخته می‌شود:

**۱. موانع ساختاری:** این دسته از موانع شامل نبود سیستم اطلاعات کارآمد، نبود حاکمیت شایسته‌سالاری، نبود سیستم کارآمد پاسخگویی، نبود ثبات در سازمان‌های دولتی و نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب هستند. یک سیستم اطلاعاتی هنگامی کارآمد است که دارای شفافیت باشد، پنهان‌کاری در چرخه تبادل اطلاعات آن نباشد، سرعت تبادل اطلاعات در آن مناسب باشد و فاقد محدودیت دسترسی به اطلاعات باشد. ناکارآمدی سیستم اطلاعات، فرایند پاسخگویی را دچار اختلال می‌کند. نبود حاکمیت شایسته‌سالاری در سازمان که به دلایل سیستم به کارگیری یا استخدام نامناسب، نبود استخدام کارکنان بر مبنای عدالت و مساوات و مدیریت ناکارآمد



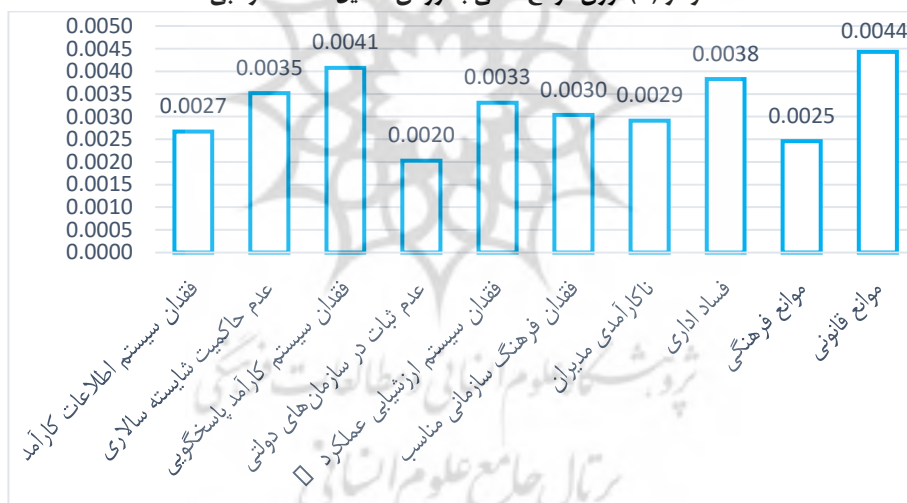
به وجود می‌آید، نیز یکی دیگر از این دسته موانع پاسخگویی در سازمان‌های دولتی است. همچنین از موانع ساختاری مهم در پاسخگویی می‌توان به ناکارآمدی سیستم پاسخگویی اشاره کرد. پاسخگویی زمانی کارآمدی خود را از دست می‌دهد که آموزشی در زمینه پاسخگویی، به کارکنان و مدیران داده نشود، مرکز یا واحدی به منظور پاسخگویی در سازمان وجود نداشته باشد، پاسخگویی، پایش و ضمانت نشود و رویه‌های معینی برای پاسخگویی در نظر گرفته نشده باشد. جابه‌جایی‌های جناحی و تغییر دولت‌ها که موجب تغییر مدیران می‌شود و جابه‌جایی کارکنان از واحدی به واحد دیگر در داخل سازمان‌ها، از عوامل عدم ثبات سازمان‌های دولتی هستند و یکی دیگر از موانع ساختاری پاسخگویی در سازمان‌های دولتی می‌باشند. مانع ساختاری دیگر، نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب است که به دلیل استانداردهای عملکردی نامناسب، مشخص نبودن اهداف سازمان‌ها، معیارهای ارزشیابی عملکرد نامناسب و نبود سیستم پاداش و تنبیه مطلوب پس از ارزشیابی عملکرد ایجاد می‌شود.

**۲. موانع رفتاری یا محتوایی:** عوامل محتوایی، بخش زنده و پویای سازمان‌ها بوده و مرتبط با کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی هستند (دهقان‌پور فراشاه و همکاران، ۱۳۹۸). نبود فرهنگ سازمانی مناسب، ضعف کارآمدی مدیران به همراه فساد اداری از موانع رفتاری پاسخگویی عمومی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشند. فرهنگ سازمانی مطلوب برای پاسخگویی، هنگامی در سازمان وجود دارد که کارکنان و مدیران، انتقادپذیر باشند و در جهت اصلاح امور اقدام نمایند. فرهنگ انزوای و محافظه‌کارانه از جمله فرهنگ‌های آسیب‌رسان به پاسخگویی هستند. مدیریت کارآمد از موارد مؤثر بر پاسخگویی کارکنان و مدیران در قبال مسئولیت‌های محول شده به آن‌ها است. هنگامی که مدیران از قوانین مرتبط با پاسخگویی مطلع نبوده و به اجرای این قوانین پایبند نباشند، پاسخگو نخواهند بود. یکی دیگر از موانع محتوایی پاسخگویی عمومی، فساد اداری است. فساد، بیشتر در جوامعی وجود دارد که مدیران و کارکنان دولتی دارای اختیارات بسیاری بوده و شفافیت و پاسخگویی کمتری وجود داشته باشد (Doig & Riley, 1998). فساد به دلایل متعددی نظیر منفعت‌طلبی کارکنان یا مدیران، لابی‌گری، پایبند نبودن به ارزش‌های اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای شکل می‌گیرد. در پژوهش‌های گوناگون، از فساد به منزله یکی از عوامل تأثیرپذیر و نیز تأثیرگذار بر پاسخگویی عمومی نام برده شده است.

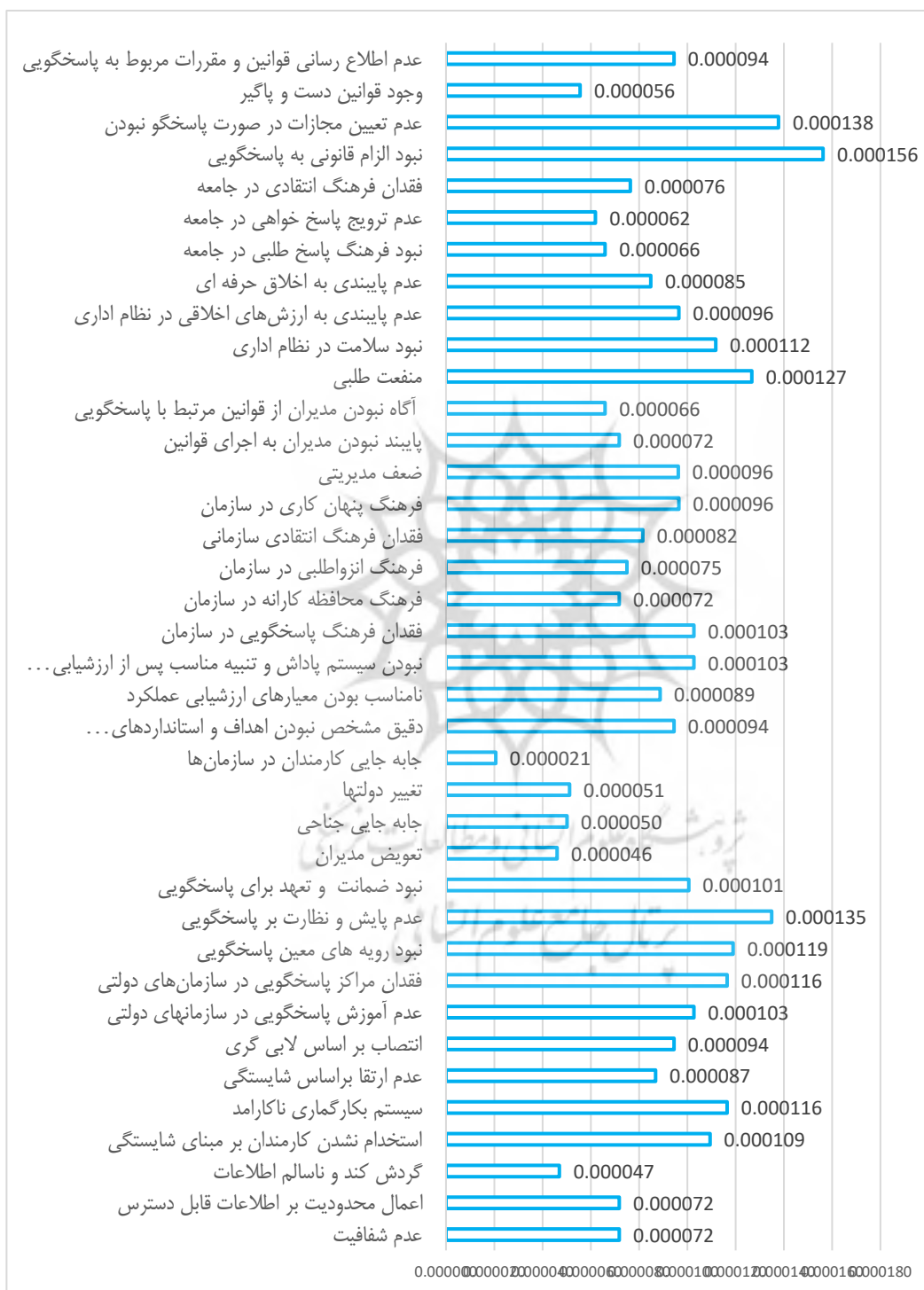
**۳. موانع محیطی:** موانع محیطی، دسته‌ای دیگر از موانع پاسخگویی عمومی هستند که با محیط سازمان یا جامعه مرتبط بوده و شامل موانع قانونی و فرهنگی می‌باشند. موانع قانونی با قوانین وضع شده در حیطه پاسخگویی مرتبط هستند. هنگامی که الزام قانونی از سوی قانون‌گذار

برای پاسخگو بودن سازمان‌ها وجود ندارد، مجازات‌های قانونی برای پاسخگو نبودن مشخص نیست، قوانین دست‌وپاگیر یا مبهم که دشوارکننده روند پاسخ‌خواهی هستند مصوب شده است، فرهنگ پاسخ‌خواهی در جامعه رواج ندارد، مردم از سازمان‌های دولتی پرسشی ندارند و سازمان‌ها نیز خود را ملزم به پاسخگویی نمی‌بینند، پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی مختل می‌شود. در این پژوهش به منظور اولویت‌بندی موانع اصلی و زیرشاخه‌های آن‌ها، از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است و براساس اولویت، موانع قانونی، نبود سیستم کارآمد پاسخگویی، فساد اداری، نبود حاکمیت شایسته سالاری در درجه اول و سپس عواملی نظیر نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، ناکارآمدی مدیران، نبود سیستم اطلاعات کارآمد، موانع فرهنگی و نبود ثبات در سازمان‌های دولتی به منزله موانع پاسخگویی قلمداد شدند. نتایج این اولویت‌بندی و وزن مرتبط با موانع فرعی که زیرشاخه‌های موانع اصلی هستند در نمودار (۱) و (۲) آمده است. همان‌طور که در نمودار (۱) نشان داده شده است، موانع قانونی از اولویت بالاتری نسبت به سایر موانع برخوردارند.

نمودار (۱). وزن موانع اصلی به روش تحلیل سلسله‌مراتبی



## نمودار (۲). وزن موانع فرعی به روش تحلیل سلسله‌مراتبی



طبق یافته‌های پژوهش کنونی، نبود الزام قانونی به پاسخگویی، مهم‌ترین مانع قانونی؛ نبود پایش و نظارت بر پاسخگویی، شاخص‌ترین زیرشاخه نبود سیستم کارآمد پاسخگویی؛ رفتارهای منفعت‌طلبانه، مهم‌ترین زیرمجموعه فساد اداری؛ سیستم به‌کارگیری ناکارآمد، برجسته‌ترین مانع از موانع عدم حاکمیت شایسته‌سالاری؛ نبود سیستم پاداش و تنبیه مناسب پس از ارزشیابی سازمان‌ها، قابل توجه‌ترین زیرشاخه نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب؛ نبود فرهنگ پاسخگویی در سازمان، برجسته‌ترین مانع از دسته موانع فرهنگ سازمانی مناسب؛ ضعف مدیریتی، شاخص‌ترین زیرشاخه از مانع ناکارآمدی مدیران؛ نبود شفافیت و اعمال محدودیت بر اطلاعات قابل دسترس، مهم‌ترین زیرشاخه نبود سیستم اطلاعات کارآمد؛ نبود فرهنگ انتقادی در جامعه، اصلی‌ترین مانع فرهنگی و تعبیر دولت‌ها، مهم‌ترین مانع فرعی مرتبط با نبود ثبات سازمان‌های دولتی هستند.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به شناسایی موانع پاسخگویی عمومی در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است و ۱۰ مانع اصلی پاسخگویی در سازمان‌های دولتی که به ترتیب اولویت عبارتند از؛ موانع قانونی، نبود سیستم کارآمد پاسخگویی، فساد اداری، نبود حاکمیت شایسته‌سالاری، نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، ناکارآمدی مدیران، نبود سیستم اطلاعات کارآمد، موانع فرهنگی و نبود ثبات سازمان‌های دولتی، به همراه ۳۸ زیرشاخه فرعی آن‌ها بررسی شدند. نتایج نشان داد که موانع قانونی از مهم‌ترین موانع پاسخگویی عمومی در سازمان‌های دولتی است که توجه بسیاری را در حوزه پاسخگویی به خود می‌طلبد. قوانین و مقررات، در واقع چارچوب و اساس فعالیت‌های هر سازمان است. برای این‌که سازمان‌ها در قالب وظایفی که از آن‌ها انتظار می‌رود فعالیت کنند باید قوانینی صریح، شفاف و الزام‌آور به انجام آن وظایف، بر سازمان حاکم باشند که ضمانت اجرایی داشته و ضمن اطلاع‌رسانی به کارکنان و مدیران سازمان، در صورت رعایت نشدن قوانین، تنبیه یا مجازاتی برای افراد خاطی در نظر گرفته شود. از این حیث، پاسخگویی نیز به‌منزله یکی از وظایف مهم سازمان‌ها از این امر مستثنی نیست. پاسخگویی عمومی، نیازمند رویه‌ای منظم و نظام‌مند به همراه پایش و نظارت مستمر است، به‌گونه‌ای که پاسخگو بودن را کنترل نماید. پاسخگویی، زمانی کارآمد خواهد بود که به کارکنان و مدیران سازمان‌ها، الزامات و شیوه‌های پاسخگویی آموزش داده شود. مطلوب است که در سازمان‌های دولتی، مرکز یا واحدی به منظور پاسخگویی وجود داشته باشد.

کارکنان و مدیرانی در قبال عملکرد و وظایف خود پاسخگو و شفاف هستند که از عملکرد خود مطمئن هستند (پورعزت، ۱۳۹۷: ۵۶) از این جهت، فساد اداری، منفعت‌طلبی، عدم پابندی به

ارزش‌های اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای، مانع پاسخگویی عمومی کارکنان و مدیران دولتی می‌شود. به کارگماری افراد شایسته و مسئولیت‌پذیر در سازمان‌های دولتی، به‌عنوان مهم‌ترین کنشگران سازمان‌ها، در پاسخگو بودن آن‌ها بسیار مهم به‌نظر می‌رسد. افراد شایسته به‌دلیل برخورداری از احساس مسئولیت‌پذیری بالا، همواره در مسائل مربوط به عملکرد و وظایف خود شفاف و پاسخگو هستند. به‌طور کلی، نظام شایسته‌سالاری، نیازمند یک سیستم استخدام و انتصاب کارآمد است که در آن سیستم، انتخاب افراد، بر اساس روابط خویشاوندی و لابی‌گری نباشد. در یک سیستم استخدامی شایسته‌سالارانه، انتصاب افراد بر مبنای توانایی و مهارت‌های آنان صورت می‌گیرد و عدالت استخدامی در سازمان برقرار است.

ارزشیابی عملکرد، اقدامی لازم برای بهبود و اصلاح رویه‌ها و فرایندهای موجود در سازمان‌ها است (پورعزت و سیدرضایی، ۱۴۰۰: ۱۱). همواره سیستم ارزشیابی عملکرد مناسبی برای سنجش عملکرد سازمان‌ها نیاز است تا بتواند سازمان‌ها را در جهت بهبود و اصلاح امور پاسخگو نماید. از مهم‌ترین ویژگی‌های یک سیستم ارزشیابی عملکرد خوب می‌توان به تناسب میان پاداش و تنبیه و نتایج ارزشیابی عملکرد و متناسب بودن شاخص‌های ارزشیابی عملکرد با اهداف و راهبردهای سازمان اشاره کرد.

یکی دیگر از موانعی که در زمینه پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی می‌توان به آن اشاره نمود، نبود فرهنگ‌سازی و نبود فرهنگ پاسخگویی و پاسخ‌خواهی در سازمان‌ها است. نبود فرهنگ سازمانی مناسب در رابطه با پاسخ‌گویی، اشاره به این موضوع دارد که بنابه دلایلی در سازمان، فرهنگ انتقادی جریان ندارد و به‌جای آن، فرهنگ انزواطلبی، محافظه‌کارانه و پنهان‌کاری در جریان است.

یکی از مهم‌ترین موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌ها، مدیران ناکارآمد هستند که در نتیجه عدم شایسته‌سالاری در سازمان‌ها منصوب شده و یا ارتقا می‌یابند. مدیرانی که آگاهی لازم و کافی از قوانین موجود در زمینه پاسخگویی ندارند و یا در صورت آگاهی از این قوانین به اجرای آن‌ها پایبند و متعهد نیستند.

نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگویی و فرهنگ انتقادی در جوامع، نقش بسیار مهمی در تبلور فرهنگ نبود محافظه‌کاری و پاسخگویی سازمان‌ها دارد. دسترسی به اطلاعات لازم و شفافیت، از الزامات پاسخگویی سازمان‌ها است و نبود سیستم اطلاعات کارآمد، پاسخگویی عمومی سازمانی را متزلزل می‌کند. برای ایجاد فرهنگ پاسخگویی در جامعه، نیاز به ایجاد جوی است که مشوق و برانگیزاننده جامعه برای پاسخ‌طلبی از مسئولان باشد. نبود فرهنگ انتقادی و پاسخ‌خواهی در جامعه، مانع فرهنگی مهمی بر سر راه پاسخگویی عمومی سازمان‌ها است، چون تا نیازی نباشد، به آن

پاسخی داده نخواهد شد. تغییر و جابه‌جایی دولت‌ها، جناح‌های سیاسی و کنشگران سازمانی، ثبات سازمان‌های دولتی را خدشه‌دار می‌کند و این مسئله زمینه نبود مسئولیت‌پذیری و پاسخگو نبودن مدیران و کارکنان سازمان‌ها را فراهم می‌سازد.

برخی از یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد؛ نبود سیستم اطلاعات کارآمد با یافته‌های پژوهش الفتی و همکاران (۱۳۹۹) و رهبری (۱۳۸۶) همسو است. نبود حاکمیت شایسته‌سالاری با پژوهش گرامیان (۱۳۹۹)، والش (۲۰۱۶) و الفتی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است. نبود سیستم کارآمد پاسخگویی مانع دیگری است که با نتایج پژوهش سیلویا (۲۰۱۶) و سیاپوتری و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد. نبود ثبات در سازمان‌های دولتی با یافته‌های پژوهش لاگرید و ریکجا (۲۰۲۲) منطبق است و نبود سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب با پژوهش هاشمیان و همکاران (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد. نبود فرهنگ سازمانی مناسب به‌عنوان یکی از موانع محتوایی نیز، با پژوهش‌های الفتی و همکاران (۱۴۰۰) و سیاپوتری و همکاران (۲۰۱۹) هم‌جهت است. مانع دیگر محتوایی، ناکارآمدی مدیران نیز با پژوهش‌های آلام و همکاران (۲۰۱۹) و ترن و همکاران (۲۰۲۱) همسو است و در نهایت فساد اداری، با یافته‌های پژوهش رنگریز (۱۳۹۹) هم‌راستا است.

موانع فرهنگی (یکی از موانع محیطی)، با نتایج پژوهش‌های سیاپوتری و همکاران (۲۰۱۹) و الفتی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است و موانع قانونی با یافته‌های پژوهش‌های گرامیان (۱۳۹۹)، اعرابی (۱۳۸۰) و الفتی و همکاران (۱۳۹۹) منطبق است.

براساس یافته‌های پژوهش کنونی، ایده‌های نظری و کاربردی بسیاری حاصل شدند که می‌توانند راهنمای مناسبی برای خط‌مشی‌گذاران، مدیران دولتی و مقامات سیاسی کشور باشند. با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر ارائه می‌شود:

الف) قوانین و مقررات واضح و شفاف و دارای ضمانت اجرایی مناسب در ارتباط با پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی تصویب شده و به آگاهی عموم مردم برسد.

ب) واحدهایی مستقل در سازمان‌های دولتی با نام مراکز پاسخگویی به ملت، ایجاد شود که به وظیفه آموزش پاسخگویی و نظارت بر پاسخگو بودن سازمان‌ها بپردازد.

ج) سازوکارهایی همچون ارائه گزارش‌های دوره‌ای برای پاسخگویی به مطالبات مردمی یا دستگاه‌های نظارتی در نظر گرفته شود. همچنین، ضروری است تدبیری برای رصد عملکرد مدیران و مسئولان در پست‌های گذشته خود و پاسخ‌طلبی از آنان اندیشیده شود؛ به‌گونه‌ای که ملزم به پذیرفتن مسئولیت اعمال و اقدامات گذشته خود، پاسخگویی و جبران خسارت برآمده از آن‌ها شوند.

د) سازمان‌های دولتی در صورتی که خود را همواره در معرض نقد، بررسی و ارزشیابی عملکرد ببینند و از پایش عملکرد خود آگاه باشند؛ علاوه بر این که مراقب عملکرد خود خواهند بود، پاسخگوتر عمل می‌نمایند. ایجاد یک سیستم ارزشیابی عملکرد مطلوب و کارآمد، نیاز به تعیین اهداف و استانداردهای عملکردی مناسب و دقیق، معیارها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد درست و سنجیده دارد. همچنین ارتباط صحیح این سیستم با سیستم پاداش و تنبیه مناسب، پاسخگویی عمومی را تسهیل می‌نماید.

ه) با توجه به این که پاسخ‌طلبی جامعه تأثیر به‌سزایی در بهبود پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی دارد انجام اقدامات لازم در زمینه بهبود شهادت پاسخ‌خواهی مردم، نظیر ارائه برنامه‌های آموزشی و فرهنگی توسط رسانه‌ها، آموزش و پرورش و آموزش عالی کشور، منجر به افزایش پاسخ‌طلبی و تفکر انتقادی جامعه شده و بهبود پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی را در پی خواهد داشت.



## مآخذ

- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۰). مطالعه نظام پاسخگویی دولت در ایران: نگرشی تطبیقی، دانش مدیریت، سال ۱۴، شماره ۵۵، ۱۱۹-۱۵۵.
- الفتی، امیر، یوسفی، بهرام، بهرامی، شهاب، عیدی، حسین (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی نظام پاسخگویی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)، فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۹، شماره ۴۷، ۲۰۳-۲۲۲.
- الفتی، امیر، یوسفی، بهرام، بهرامی، شهاب، عیدی، حسین (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخگویی در سازمان‌های ورزشی، مدیریت ورزشی، دوره ۱۳، شماره ۱، ۱۶۰-۱۴۱.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۷). سیستم ارزشیابی عملکرد دوره‌ای (ساعد)، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- پورعزت، علی اصغر، سید رضایی، میریعقوب (۱۴۰۰). ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت، انتشارات سمت، چاپ پنجم.
- تقی‌پور ظهیر، صفایی، علی، طیبیه (۱۳۸۸). ارائه مدلی جهت پاسخگویی مدیران نظام آموزش عالی در ایران. آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۳، ۱۲۳-۱۰۷.
- دنهارت، رابرت. بی (۱۳۸۸). تئوری‌های سازمان دولتی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- دهقان‌پور فراشاه، افسانه، پورعزت، علی اصغر، قلی‌پور، آرین، واعظی، رضا (۱۳۹۸). رصد عوامل مؤثر بر کاهش اشتیاق کاری اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۲، شماره ۴۶، ۵-۳۵.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۹). بررسی گفتمان پاسخگویی دولت‌ها در بخش نظام اداری ایران با استفاده از تحلیل گفتمان انتقادی. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، سال ۱، شماره ۱، ۲۰۳-۲۲۲.
- رهبری، مهدی (۱۳۸۴). رسانه‌ها و پاسخگویی نهادهای حکومت، فصلنامه پژوهش و سنجش، سال ۱۲، شماره ۴۱، ۷۳.
- صبحی، الهه، مسعود، غلامحسین، عمادزاده، محمد کاظم، شکرچی‌زاده، احمدرضا (۱۳۹۷). نقش نظام اداری در ارتقای نظام پاسخگویی (مورد مطالعه: ادارات کل استان تهران). حقوق اداری، سال ۶، شماره ۱۷، ۱۲۹-۱۰۳.
- علیخانی، علی‌اکبر (۱۳۸۴). پاسخگویی در نظام جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق(ع)، سال ۴، شماره ۸۲، ۲۶-۵۱.
- فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۹۳). میانی مدیریت دولتی، تهران: انتشارات فروزش.



گرامیان، سعیده سادات (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نظام پاسخگویی در ایران از منظر رئالیسم انتقادی با استناد به الگوی مطلوب در متون دینی، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، سال ۶، شماره ۳، ۱۹۱-۲۰۸.

محمدپور، احمد (۱۳۹۷). ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی، ویراست دوم. قم: انتشارات لوگوس.

مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳). پژوهش عملیاتی پیشرفته، تهران: نشر کتاب دانشگاهی. میرسپاسی، ناصر، باقرزاده، محمدرضا (۱۳۸۵). بررسی آسیب‌شناسی نظام پاسخگویی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهشگر، سال ۳، شماره ۷/۲، ۱۴-۱.

نرگسیان، عباس (۱۳۹۰). تغییر در مفهوم پاسخگویی عمومی در رویکردهای مختلف مدیریت دولتی. مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۹، شماره ۲۳، ۱۱۷-۱۴۴.

هاشمیان، سیدمحمدحسین، رحمتی، محمدحسین، حمیدی‌زاده، علی، مرادی، پرستو (۱۳۹۸). استخراج الگوی جامع برای ارزشیابی عملکرد پاسخگویی دولت با روش فراترکیب. فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، سال ۵، شماره ۴، ۲۴۱-۲۶۰.

واعظی، رضا، آزمندیان، محمدصادق (۱۳۹۰). مدل پاسخگویی سه‌بعدی: نگاهی متفاوت به پاسخگویی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال ۶، شماره ۱، ۱۵۵-۱۳۱.

Alam, M. M., Said, J., & Abd Aziz, M. A. (2019). Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 955-976.

Arnold, N. (2022). Accountability in transnational governance: The partial organization of voluntary sustainability standards in long term account giving. *Regulation & Governance*, 16(2), 375-391.

Atmadja, A. T., & Saputra, K. A. K. (2018). Determinant factors influencing the accountability of village financial management. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-9.

Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International review of administrative sciences*, 66(1), 45-55.

Bivins, T. H. (2006). Responsibility and accountability. *Ethics in public relations: Responsible advocacy*, 19-38.

Bovens, M. (2007). Analyzing & assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-488.

Bovens, M. (2005). Public Accountability. In E. Ferlie, L. Lynne, & C. Pollitt (eds.). *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 182-208). Oxford: Oxford University Press.

- Bovens, M., Chillemans, T., & Hart, P. T. (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, 86(1), 225-242.
- Chen, H. C. (2006). Assessment center: A critical mechanism for assessing HRD effectiveness and accountability. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 247-264.
- Cuganesan, S. (2017). The design of performance budgeting processes and managerial accountability relationships. *Public management review*, 19(7), 954-971.
- Cutt, J., & Murray, V. (2000). *Accountability and effectiveness evaluation in nonprofit organizations*. Routledge.
- Danhoundo, G., Nasiri, K., & Wiktorowicz, M. E. (2018). Improving social accountability processes in the health sector in sub-Saharan Africa: a systematic review. *BMC Public Health*, 18(1), 1-8.
- Dekker, S. (2018). *Just culture: restoring trust and accountability in your organization*. Crc Press.
- Dewi, N., Azam, S., & Yusoff, S. (2019). Factors influencing the information quality of local government financial statement and financial accountability. *Management Science Letters*, 9(9), 1373-1384.
- Doig, A., & Riley, S. (1998). Corruption and anti-corruption strategies: Issues and case studies from developing countries. *Corruption and integrity improvement initiatives in developing countries*, 45-62.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
- Dubnick, M. J. (2003). Accountability and ethics: Reconsidering the relationships. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 6(3), 405-441.
- Erkkilä, T. (2007). Governance and accountability-A shift in conceptualisation. *Public Administration Quarterly*, 1-38
- Goodin, R., Bovens, M., & Schillemans, T. (2014). Public Accountability. In *Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
- Han, Y. (2020). The impact of accountability deficit on agency performance: Performance-accountability regime. *Public Management Review*, 22(6), 927-948.
- Harlow, C. (2003). European governance and accountability. *Public Law in a Multi-Layered Constitution*, 79.
- Hood, C. (1990). De Sir Humphreyfying the Westminster model of bureaucracy: a new style of governance? *Governance*, 3(2), 205-214.
- Keay, A. (2017). Stewardship theory: is board accountability necessary. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1292-1314.

- Kustina, K.T., Dewi, G.A.A.O., Prena, G.D., & Suryasa, W. (2019). Branchless banking, third-party funds, and profitability evidence reference to banking sector in indonesia. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(2), 290-299.
- Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2022). Accountability and inter-organizational collaboration within the state. *Public Management Review*, 24(5), 683-703.
- Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2000). "Trust, Trust Development, and Trust Repair." In *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, edited by M. Deutsch and P. T. Coleman, 86-107. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lopez, L., & Fontaine, G. (2019). How transparency improves public accountability: The extractive industries transparency initiative in Mexico. *The Extractive Industries and Society*, 6(4), 1156-1167.
- Manirojana, P. (2016). The factors that affect the transparency and accountability of independent organizations in Thailand. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(5), 225-230.
- McPherson, S., & Sunkin, M. (2020). The Dobson-Rawlins pact and the National Institute for Health and Care Excellence: impact of political independence on scientific and legal accountability. *The British Journal of Psychiatry*, 216(4), 231-234.
- Nguyahambi, A. M., & Chang'a, H. H. (2020). Social accountability monitoring as an approach to promoting active citizenship in Tanzania. In *Practices of Citizenship in East Africa* (pp. 209-226). Routledge.
- Nofianti, L., & Suseno, N. S. (2014). Factors affecting implementation of good government governance (GGG) and their implications towards performance accountability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 98-105.
- O'Donnell, G. A. (1998). Horizontal accountability in new democracies. *Journal of democracy*, 9(3), 112-126.
- Overman, S., & Schillemans, T. (2022). Toward a Public Administration Theory of Felt Accountability. *Public Administration Review*, 82(1), 12-22.
- Przeworski, A., Stokes, S. C. S., Stokes, S. C., & Manin, B. (Eds.). (1999). *Democracy, accountability, and representation* (Vol. 2). Cambridge University Press.
- Shah, A. (Ed.). (2007). *Performance accountability and combating corruption*. World Bank Publications.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (2018). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. In *Democracy, Bureaucracy, and the Study of Administration* (pp. 182-204). Routledge.

- Rubio-Navarro, A., García-Capilla, D. J., Torralba-Madrid, M. J., & Ruty, J. (2020). Decision-making in an emergency department: A nursing accountability model. *Nursing ethics*, 27(2), 567-586.
- Rubenstein, J. (2007). Accountability in an unequal world. *the Journal of Politics*, 69(3), 616-632.
- Santri, S. H., Yaswirman, Y., Warman, K., & Fauzi, W. (2022). Accountability answers company insurance life based investing against the risk of failure to pay for policyholders. *Linguistics and Culture Review*, 6(S1), 427-437.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students (Six Edition.)*. Prentice Hall: London.
- Scott, C. (2018). Accountability in the regulatory state. In *Administrative Law* (pp. 397-419). Routledge.
- Suebvises, P. (2018). *Social capital, citizen participation in public administration, and public sector performance in Thailand*. *World Development*, 109, 236-248.
- Syahputri, Y., Dalimunthe, H., Sabrina, H., & Rahmadhani, S. N. (2019). Factors that Influence the Reality of Performance Accountability in Government Institutions (Empirical Study in Government Deli Serdang District). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 2(1).
- Sylvia, A. U. (2016). Instrumentalities for the Effectiveness of Measures of Public Accountability in Africa: The Nigeria Perspective. *SAGE OPEN*, 6(2).
- Tsheletsane, I., & Fourie, D. J. (2014). Factors hindering public financial management and accountability in South Africa. *African Journal of Public Affairs*, 7(4), 42-56.
- Thompson, G., Mockler, N., & Hogan, A. (2022). Making work private: Autonomy, intensification and accountability. *European Educational Research Journal*, 21(1), 83-104.
- Tran, Y. T., Nguyen, N. P., & Hoang, T. C. (2021). Effects of leadership and accounting capacity on accountability through the quality of financial reporting by public organisations in Vietnam. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 484-502.
- Walsh, S. (2016). Obstacles to NGOs' accountability to intended beneficiaries: The case of ActionAid. *Development in Practice*, 26(6), 706-718.