



بررسی عوامل موثر بر پاسخگویی به ذی نفعان (مطالعه موردی)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

علاءالدین رفیع زاده بقرآباد
دکتر عباس منوریان

پرتال جامع علوم انسانی

چکیده

برای طراحی یک سیستم پاسخگویی مناسب، یافتن عوامل موثر بر آن در وهله اول، یکی از ضروریاتی است که بایستی مورد توجه قرار گیرد. در این مقاله که حاصل یک کار پژوهشی است، تلاش شده است تا عوامل موثر بر پاسخگویی کارکنان به عنوان اولین قدم در طراحی یک سیستم پاسخگویی مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند و به ترتیب اهمیت بیان شوند. با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، «بازرسی و اصلاح اداری» به عنوان عامل اول و «شایسته سالاری» به عنوان عامل دوم تاثیر گذار در پاسخگویی استنتاج شد. همچنین بررسیها نشان داد که میزان پاسخگویی در سازمان مورد نظر در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

پاسخگویی در بخش دولتی، مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع شدیداً تأثیر می‌گذارند. در نظام‌های سیاسی مردم سالار، آرا و نظرات مردم در تصمیمات و آرای نمایندگان منتخب آنها متجلی می‌شود و نمایندگان مردم، مدیران و کارگزاران دستگاه حکومتی را تعیین می‌کنند. از این رو مردم به طور مستقیم در انتخاب مدیران و کارگزاران اجرایی دولت دخالت ندارند. از سویی دیگر مدیران سازمان‌های دولتی خود سایر کارگزاران را منصوب و به آنها اختیارات واگذار می‌کنند. بنابراین سوال اساسی این است که چگونه می‌توان رفتار و تصمیمات کارگزاران را در جهت تأمین منافع مردم هدایت کرد و اطمینان یافت که سازمانها و دستگاه‌های اجرایی دولت در راستای منافع عمومی گام بر می‌دارند. پیدا کردن عوامل مؤثر بر پاسخگویی افراد، به عنوان هدف اصلی در این پژوهش مورد توجه بوده و سعی بر آن بوده است که میزان هر یک از عوامل پس از تجزیه و تحلیل مورد سنجش قرار گیرد و بدین ترتیب گام مهمی در جهت پیاده سازی یک سیستم پاسخگویی در سازمان مورد پژوهش برداشته شود. لازم به ذکر است که این پژوهش در یکی از سازمان‌های داخل کشور اجرا شده است که نام آن در این مقاله بیان نشده است.

۱. پیشینه پژوهش

مفهوم پاسخگویی، ریشه‌های خود را در مفاهیمی مانند «نظریه کلاسیک مدیریت» و «تقسیم کار» و ویژگی‌های شغلی می‌یابد. همسو با دیدگاه مدیریت علمی تیلور و همسو با هنجارهای کاملاً شایع و منصفانه، کارمندان یک سازمان، نسبت به بخشی از کار که در کنترل مستقیم آنهاست، پاسخگو هستند. اینگونه فرض شده است که آنان هم می‌توانند و هم اراده خواهند کرد که نتایجی که قبلاً مورد توافق بوده است، به دست آورند. بنابراین در پاسخگویی چنین فرض شده است که نتایج کار را می‌توان مستقیماً به اقدامات خاص افراد و گروه‌ها متصل کرد. به شکل کلی تر، در

پاسخگویی، نوعی ارتباط پیرامون «قدرت» و «مسئولیت» وجود دارد. نظام‌های ارزیابی و ترتیبات سازمانی عموماً چنانچه به گونه‌ای باشند که مسئولیت برای پیامدهای معین شده برعهده افراد خاص باشد، دارای مشخصه پاسخگویی هستند. عده‌ای از دانشمندان سعی کرده اند برای شناخت دقیقتر این مفهوم آن را به نوعی تقسیم بندی کنند که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود. رمزک در مدلی، پاسخگویی را به چهار نوع تقسیم بندی می‌کند. (فقیهی، ۱۳۸۰)

۱. **پاسخگویی سازمانی:** به نظارتهای درونی سازمان گفته می‌شود و مبتنی بر روابط فرادست و فرودست است.
 ۲. **پاسخگویی قانونی:** شامل نظارتهای بیرونی بر عملکرد بوده و هدفش انطباق عملکرد با الزامات قانونی است.
 ۳. **پاسخگویی حرفه‌ای:** جنبه درونی دارد و منبع استاندارد ارزیابی عملکرد، قضاوت شخصی خود کارمند است.
 ۴. **پاسخگویی سیاسی:** جنبه بیرونی دارد و منبع استاندارد ارزیابی عملکرد، دیگرانند و نه خود شخص.
 وی همچنین پاسخگویی را برای تأمین سه هدف عمده ذکر می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. پاسخگویی به عنوان تضمین کننده منافع عمومی؛
 ۲. پاسخگویی به عنوان ابزاری برای بهبود خدمات دولتی؛
 ۳. پاسخگویی به عنوان ابزار کنترل دولت.

ناکامورا، پاسخگویی را به دو بخش پاسخگویی سیاسی و پاسخگویی اداری تقسیم می‌کند. (Nakamura, 1990)

پراچیاپروت، تقسیم بندی وسیعتری را به این شرح ارائه می‌کند. (Prahyafruit, 1994)

۱. پاسخگویی مستقیم: گزارش فرد درباره چگونگی انجام وظایف خود؛
 ۲. پاسخگویی غیر مستقیم یا ضمنی: توضیح برای اعمالی که مرئوسان یک فرد انجام می‌دهند؛
 ۳. پاسخگویی مدیریت: گزارشی درباره وظایف مدیر؛
 ۴. پاسخگویی دولتی: گزارشی درباره حاصل اجرای یک برنامه ؛

۵. پاسخگویی فرایند: گزارشی درباره چگونگی انجام یک کار؛
 ۶. پاسخگویی رو به بالا: گزارش برای مقامات بالا از لحاظ سلسله مراتبی که به طور غیرمستقیم به کسانی که نماینده جامعه هستند، می‌رسد؛
 ۷. پاسخگویی رو به پایین: توضیح برای مشتریان، رأی دهندگان و شهروندان؛
 ۸. پاسخگویی سوی بیرون: گزارش برای همکاران؛
 ۹. پاسخگویی عمومی: پاسخگویی در مورد قراردادهای عمومی.

بطور کلی نظریه پردازانی مثل: رمزک، براونل، پاول، کامپیل، ازبورن و هیوز صراحتاً اهمیت پاسخگویی را بیان می‌کنند. همچنین نظریه پردازانی مثل میشل، سایمون و موسکا پاسخگویی سیاسی و بورکراتیک را در موقعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهند. برای مثال هربرت سایمون می‌گوید: گرچه امکان دارد در وهله نخست اینطور به نظر رسد که وجود یک نظام اداری کارآمد در افزایش قدرت سیستم برای پاسخگویی بیشتر به خواسته‌های مردم مؤثر است، اما وجود چنین نظام اداری ممکن است با ارزشهای دمکراتیک در تضاد باشد.

در مقابل، میشل بیان می‌دارد که: چنانچه نظام سیاسی از توانایی قابل توجهی برخوردار و ظرفیت سیستم در حد پاسخگویی به نیازهای توده مردم باشد، در این صورت بوروکراتیزه شدن سیاسیون و همچنین سیاست زدگی بوروکراتها نمی‌تواند خدشه‌ای به ارزشهای دمکراسی وارد آورد. (قوام، ۱۳۸۰)

میشل، معتقد است که سیاست زدگی بورکراسی سبب می‌شود که کارمندان ادارات از موضع قویتری نسبت به سیاست مداران برخوردار باشند، در نتیجه سیاستمداران منتخب مردم در چارچوب دمکراسی قادر به تأمین خواسته‌های موکلان خود نخواهند بود، زیرا عملاً تعیین تصمیمات و تعیین خط مشی‌ها را که از وظایف سیاست مداران است، گروهی افراد غیر منتخب و اداری بر عهده خواهند داشت، از طرفی میشل بر این نظر است که چون بوروکراتها نمی‌توانند در کلیه تعهدات سیاستمداران منتخب سهیم

باشند و اصولاً فاقد آمادگی لازم برای قبول اینگونه مسؤلیتها هستند، در نتیجه درگیری و تعارضهایی به وجود خواهد آمد و در نتیجه نه نظام اداری قادر به اجرای تصمیمات در جهت پاسخگویی به نیازهای عامه است و نه آنکه سیاستمداران می توانند نقش اساسی در تعیین خط مشی و اتخاذ تصمیمات اساسی و استراتژیک را به عهده داشته باشد (ترنر و هیوم، ۱۳۷۹).

کات و ماری استانداردهای مربوط به پاسخگویی را در سه دسته نوع اطلاعات، عملکرد اطلاعات و کیفیت اطلاعات مورد بررسی قرار می دهد و عوامل قابل سنجش را در چهار سطح فردی، واحد سازمانی، سازمان و سیستم اجتماعی تقسیم بندی می کند و پاسخگویی در هر چهار سطح را سر لوحه مطالعات خود قرار می دهد. (Cut and Mury, 2002)

اعرابی، نظام پاسخگویی را در سه محور کلی حقوق اساسی، نظام اداری و جامعه مدنی مورد بررسی قرار داده و پنج کشور: امریکا، فرانسه، انگلستان، ژاپن و ایران را با توجه محورهای ذکر شده مقایسه کرده است. در بُعد نظام اداری سه شاخص شایسته سالاری، اصلاح اداری و بازرسی اداری را مرکز توجه به خود قرار داده و بررسی کرده است. (اعرابی، ۱۳۸۰) بر اساس آنچه در این بخش بیان شد، می توان اظهار داشت که همه نظریه پردازان به نوعی وجود پاسخگویی را برای حفظ و بهبود اعتماد عمومی لازم دانسته و هر کدام جنبه هایی از پاسخگویی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند.

براونل، پاسخگویی را یکی از راههای ایجاد اعتماد عمومی می داند و بیان می کند که مدیران دولتی باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به مشکلات مردم همکاری کنند و راهکار بجویند. (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰).

گونه های پاسخگویی در بخش دولتی
رمزک مدلی ارائه می دهد که براساس آن پاسخگویی به گونه های «سیاسی»، «قانونی»، «سازمانی» و «حرفه ای» قابل تفکیک است. جدول شماره (۱) گونه های چهارگانه پاسخگویی را نشان می دهد.

در این شکل پاسخگویی از دو بُعد منبع نظارت (درونی و بیرونی) و میزان استقلال (کم و زیاد) نشان داده شده است. (فقیهی، ۱۳۸۰)

پاسخگویی سازمانی: به نظارتهای درونی سازمان گفته می شود. در این نوع پاسخگویی که مبتنی بر روابط فرادست و فرودست است، مدیران بر عملکرد کارکنانی که اغلب اختیار اندکی دارند، نظارت می کنند. نظارتهای مستقیم و بازبینی ادواری عملکرد، مصادیق روشنی از پاسخگویی سازمانی است. همچنین تدوین مقررات، بخشنامه های سازمانی و دیگر ساز و کارهای نظارتی که اختیارات کارکنان را محدود می کند، در زمره این نوع پاسخگویی قرار می گیرند.

پاسخگویی قانونی: در برگیرنده نظارتهای بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. اساس پاسخگویی قانونی بر روابط موکل / وکیل نهاده شده است. سوال این است که آیا وکیل انتظارات موکل را تأمین کرده است؟ این پاسخگویی اغلب از راه رسیدگیهای ویژه نظیر نظارتهای تقنینی، ممیزیهای مالی و برنامه ای و بازرسیهای بیرونی صورت می گیرد.

پاسخگویی حرفه ای و سیاسی: پاسخگویی حرفه ای جنبه درونی و پاسخگویی سیاسی جنبه بیرونی دارد. تفاوت میان پاسخگویی حرفه ای و سیاسی را در منبع تعیین استاندارد عملکرد می توان یافت. به عبارت دیگر، باید دید چه کسی استاندارد عملکرد را که مبنای قضاوت برای پاسخگویی است، تعیین خواهد کرد.

در پاسخگویی حرفه ای منبع استاندارد عملکرد، قضاوت شخصی فرد کارمند است. حال آنکه در پاسخگویی سیاسی این منبع، دیگرانند و نه خود شخص. در نظامهای پاسخگویی حرفه ای استقلال افراد برای تصمیم گیریها کم و بیش حفظ می شود و عملکرد آنان با هنجارهای حرفه ای، اعتقادات و تجارب آنان مورد قضاوت قرار می گیرد. (فقیهی، ۱۳۸۰)

در پاسخگویی سیاسی مدیران به خواسته های مقامات سیاسی یعنی منتخبان مردم، همچنین گروههای ذی نفع و سایر نهادهای سیاسی جوابگو می شوند. به عبارتی دیگر پاسخگویی سیاسی، نظارت صاحبان و مالکان اصلی سازمانها بر عملکرد مدیران است.

در هر یک از انواع چهارگانه پاسخگویی، ارزشها و انتظارات رفتاری ویژه ای مورد تأکید است. جدول شماره (۲) انواع نظامهای پاسخگویی را برحسب ارزش مورد تأکید و انتظارات رفتاری نشان می دهد.

پاسخگویی در بخش دولتی

هر دولتی نیازمند یک سیستم پاسخگویی است، تا به طریقی عمل کند که مورد تأیید جامعه باشد. پاسخگویی مبنای هر جامعه ای است که ادعا می کند که دموکراتیک است. شاید بتوان این جمله را برعکس با شدت بیشتر بیان کرد. لازمه دموکراسی داشتن یک سیستم پاسخگویی مناسب است. سازمانهای دولتی، به وسیله مردم و برای مردم ایجاد می شوند و می بایست در برابر آنها پاسخگو باشند. رابطه بین شهروندان و دولت را می توان به رابطه بین موکل / وکیل تشبیه کرد، زیرا

درونی بیرونی

| | |
|--------|---------|
| قانونی | سازمانی |
| سیاسی | حرفه ای |

کم
میزان استقلال
زیاد

جدول ۱: گونه های پاسخگویی در بخش دولتی

در حقیقت، شهروندان موافقت کرده اند که دیگری اداره جامعه را به نام آنها بر عهده بگیرد، ولی باید اطمینان حاصل کنند که علائق آنها مورد توجه قرار گرفته است. پاسخگویی در بخش دولتی با آنچه در بخش خصوصی وجود دارد، کاملاً متفاوت است اغلب عقیده بر آن است که مؤسسات دولتی در مقایسه با بخش خصوصی نه مسئول هستند و نه پاسخگو و این خود دلیلی برای کاهش اندازه و نفوذ آنهاست. بنابراین می توان گفت، واگذار کردن تأمین کالا و خدمات به بخش خصوصی، باعث بهبود ارائه خدمت و کارایی از طریق پذیرش مکانیسم های پاسخگویی متداول در بخش خصوصی می شود. (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰)

مقایسه پاسخگویی بخش خصوصی و دولتی

به هر حال بین پاسخگویی بخش دولتی و بخش خصوصی، تفاوتی وجود دارد. بخش خصوصی فاقد پاسخگویی سیاسی شبیه بخش دولتی است، زیرا احتمالاً معیارهای دقیقی در آن دیده نمی شود. در نتیجه، به نظر می رسد که پاسخگویی در بخش دولتی قابل مقایسه با پاسخگویی در بخش خصوصی باشد و حتی ممکن است مقایسه این دو بخش، پاسخگویی در بخش دولتی را غیر واقعی جلوه دهد؛ زیرا مادام که بخش خصوصی به عنوان پاسخگو پابرجاست، بخش دولتی متهم به پاسخگو نبودن خواهد شد.

۲. مراحل و روش تحقیق

در این تحقیق از روش توصیفی، میدانی و کاربردی استفاده شده است. یکی از ابزارهای جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. دو نوع پرسشنامه در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته که پرسشنامه اولی مخصوص کارکنان و مدیران و پرسشنامه دوم مختص مراجعان به شعبه های سازمان مورد پژوهش بوده است.

۳. تحلیل نتایج به دست آمده

با توجه به یافته های حاصل از بررسی داده های جمع آوری شده، دو دسته از عواملی که در پاسخگویی مدیران و کارکنان مؤثرند، شناسایی شدند، که عبارت بودند از: الف- بازرسی و اصلاح اداری: این عامل

پاسخگویی در بخش خصوصی

مفهوم پاسخگویی اختصاص به بخش دولتی ندارد. طبق نظریه پاسخگویی، هر کسی که به نام شخص یا گروهی، عملی را انجام می دهد، می بایست به همان شخص یا گروه نیز گزارش بدهد و یا به نوعی در برابر آنها مسئول باشد. به عبارت دیگر در چارچوب رابطه موکل/ وکیل، وکیل وظایف مربوطه را به نام موکل انجام می دهد و چگونگی انجام وظایف را گزارش می دهد. به منظور حصول اطمینان از انجام اقدامات لازم توسط صاحبان اختیار در راستای خواسته دارندگان نهایی اختیار، در هر کجا روابط سلسله مراتبی و یا رابطه ای بین موکل و وکیل وجود دارد، نوعی پاسخگویی ضرورت پیدا می کند.

که از طریق شاخصهای آشنایی مدیران با شرایط روز جامعه، اصلاحات در آزمونهای ورودی، احقاق حقوق ارباب رجوع، بازرسیهای اداری، ارزشمند شمردن ملاک پاسخگویی و دریافت شکایات مردمی مورد آزمون قرار گرفت، به عنوان اولین عامل موثر در پاسخگویی مدیران و کارکنان شناخته شد.

ب- شایسته سالاری: این عامل نیز که از طریق دو شاخص شناخت ساختار اداری، کنترل و نظارت و ارتقا براساس ملاک ارشدیت مورد بررسی قرار گرفت، به عنوان دومین عامل مهم تاثیرگذار در پاسخگویی مدیران و کارکنان شناخته شد. همچنین بررسیها نشان داد که سازمان مورد نظر از لحاظ پاسخگویی در وضعیت خیلی مطلوبی قرار ندارد.

۴. پیشنهادها

۴-۱. پیشنهادهای مبتنی بر یافته های کمی پژوهش
الف) نتایج این پژوهش نشان می دهد که مهمترین عامل تاثیرگذار بر پاسخگویی مدیران و کارکنان «بازرسی و اصلاح اداری» است. بنابراین پیشنهاد می شود که در سازمانها وقت و زمان بیشتری در امر برنامه ریزی در زمینه های بازرسی و اصلاحات اداری صرف شود و اصلاحات، توأم با آینده نگری و در جهت بالا بردن قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، نیازها و مشکلات اداری و پیش بینی نتایج حاصل از تصمیم گیریها پیگیری شوند. برای انجام این امر، باید توان و مهارت هریک

| انتظارات رفتاری | ارزش مورد تاکید | نوع پاسخگویی |
|--|-------------------|--------------|
| اطاعت از دستورات سازمانی | کارایی و بهره وری | سازمانی |
| اجابت دستورات و احکام خارج سازمان | اجرای قانون | قانونی |
| احترام به قضاوت و دانش تخصصی افراد | دانش تخصصی | حرفه ای |
| جوابگویی به ذی نفعان سازمان (مردم، مجلس و..) | جوابگویی | سیاسی |

جدول ۲: نظامهای پاسخگویی برحسب ارزشها و انتظارات رفتاری

از مدیران در برنامه ریزی های مربوط به بازرسی ها و اصلاحات اداری سنجدیده شود و آموزشهای لازم در این زمینه به مدیران داده شود و مدیرانی انتخاب شوند که دارای تفکر استراتژیک در اصلاحات اداری مطابق با شرایط روز جامعه باشند.

ب) براساس نتایج پژوهش، دومین عامل تاثیرگذار بر پاسخگویی مدیران و کارکنان «شایسته سالاری» است. بنابراین پیشنهاد می شود که سازمان، «سیستم ارتقایی» ویژه ای را طراحی و اجرا بکند تا افرادی که ارتقای شغلی پیدا می کنند، علاوه بر دارا بودن توان علمی و تجربی از توانایی پاسخگویی بالایی، هم در مقابل ذی نفعان داخلی سازمان و هم ذی نفعان خارجی / مراجعان، برخوردار باشند.

۴-۲. پیشنهادهای مبتنی بر یافته های کیفی و تجربه پژوهشگر

در این قسمت پیشنهادهای پژوهشگر بر مبنای یافته های کیفی حاصل از مشاهده و مصاحبه های انجام شده از مدیران و کارکنان و نظر شخصی خود برای بهبود پاسخگویی افراد، ارائه می شود. بر این اساس، پیشنهاد می شود:

الف) مدیرانی توانمند و شایسته به کار گرفته شوند که دارای بینش قوی بوده و انتخاب آنها براساس معیارهای شایسته سالاری، مهارت، روحیه، توانایی و صلاحیت صورت گرفته باشد. (اصل شایسته سالاری). به نظر می رسد که هم اکنون در بخش خدمات کشور، مشکلات زیادی باشد، ولی همه آنها در صورت انتخاب مدیرانی که دارای دانش و بینش روزی دارند، می تواند به موقعیتها و فرصتهای مناسبی تبدیل شود. نظام شایسته سالاری در انتخاب مدیران می تواند در این زمینه بسیار مفید باشد.

ب) ایجاد این دیدگاه در مدیران که علت وجودی سازمانها در مرحله اول مشتریان هستند و در واقع آنها هستند که تعیین می کنند چه خدماتی می خواهند. پاسخگویی در مقابل ذی نفعان داخلی نیز در صورت وجود چنین پاسخگویی، قابل تبیین است. پ) ایجاد و نهادینه کردن فرهنگ پاسخگویی چه در داخل سازمان و چه در مقابل مشتریان و مراجعان در تمام سطوح

ب) با توجه به اینکه در این پژوهش مهمترین عامل موثر بر پاسخگویی افراد، «بازرسی و اصلاح اداری» شناخته شد، توصیه می شود دیگر پژوهشگران، عاملها و شاخصهای مناسبی برای بازرسی و اصلاح اداری برگزینند و مورد ارزیابی قرار دهند.

نتیجه گیری

براساس یافته های پژوهش، نقش و اهمیت هر یک از عوامل به خوبی روشن شد. حال سوال این است که آیا داشتن آگاهی صرف از لزوم اهمیت این عوامل به تنهایی برای بهبود نظام پاسخگویی کافی است یا نه؟ در پاسخ به این سوال می توان گفت، علاوه بر شناخت اهمیت این عوامل می باید برای بهبود نظام پاسخگویی، مدیران، توانایی انجام و به کارگیری هر یک از این عوامل را داشته باشند. □

منابع

۱. اعرابی، سید محمد، مطالعه نظام پاسخگویی دولت در ایران، دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۵، سال ۱۳۸۰
۲. مارک ترنر و دیوید هیوم، حکومت داری، مدیریت و توسعه، ترجمه منوریان عباس، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹
۳. الوانی، سیدمهدی، دانایی فرد، حسین، مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، دانش مدیریت، شماره ۵۵، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۰
۴. فقیهی ابوالحسن، مطالعه تطبیقی پاسخگویی، مطالعات مدیریت، انتشارات علامه طباطبائی شماره ۳۰-۲۹، ۱۳۸۰.
۵. منوریان عباس، تاثیر مدیریت دولتی نوین در اصلاح نظام اداری کشورها رویکرد تطبیقی، همایش نظام اداری و توسعه تهران، ۱۳۸۰

6. cutt James, and Vic Murry 2002, Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-profit organizatios'. Rouldege is an imprint of the taylor, francis group
7. Prof. Tin prahyapruit 1994, Accoutability in the public service apaper presented to EROPA seminar or comparative public sector Reform, Australia

علاءالدین رفیع زاده بقرآباد: کارشناس ارشد مدیریت
دکتر عباس منوریان: استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران



سازمان. ت) به نظر می رسد استفاده از سیستم تشویق و تنبیه مناسب در ایجاد چنین فرهنگی (فرهنگ پاسخگویی) بسیار مفید باشد.

ث) حرکت بسوی عدم تمرکز همراه با بها دادن به نتایج تصمیمهایی که بر مبنای عدم تمرکز گرفته می شوند.

ج) بسترسازی مناسب برای استفاده از دانشهای ضمنی کارکنان و مدیران در راستای افزایش توان پاسخگویی.

چ) اطلاع رسانی مفید به ذی نفعان.
ح) ارزشمند شمردن تحقیق و توسعه در سازمان و استفاده مفید از نتایج تحقیقات.

۴-۳. توصیه به سایر پژوهشگران

الف) پاسخگویی به سه مولفه کلی «حقوق اساسی»، «جامعه مدنی» و «نظام اداری» تقسیم شده است و در این تحقیق فقط به مولفه نظام اداری پرداخته شده است. بنابراین به پژوهشگران توصیه می شود که مولفه های دیگر را به عنوان قلمرو موضوعی خود را انتخاب کنند تا با مقایسه نتایج به دست آمده، بتوان نظام پاسخگویی در سطح کلان را نیز تبیین کرد.