

## نقش نظارت در استقرار و تقویت

### فرهنگ پاسخگویی

محمدعلی صادقی\*

یکی از کارویژه‌های حکومت‌ها به‌ویژه در دوران مدرن، پاسخگویی به نیازها و مطالبات فزاینده شهروندان است که به‌کارگیری هرچه مؤثرتر امکانات و منابع و کارآمدسازی نظام اداری را برای انجام وظایف خود، بیش از پیش اجتناب‌ناپذیر ساخته است.

توجه به نقش مردم - به‌عنوان مهم‌ترین منشأ قدرت - در حفظ و ثبات نظام و ویژگی مردمی بودن جمهوری اسلامی و ضرورت حفظ و تداوم رضایتمندی آنان از نظام سیاسی، اتخاذ تدابیری برای افزایش ضریب کارآمدی نظام اداری را در کانون توجه و چاره‌اندیشی مدیران سیاسی و اجرایی، قرار داده تا اعتماد میان دولت و ملت به‌مثابه مبادله‌ای دوجانبه با الزام مسئولان به پاسخگویی، تداوم یابد.

تجربه‌های متکی بر واقعیت‌های عینی نشان می‌دهد این فرضیه که «صرف اعتماد و استناد به وظایف قانونی و برنامه‌های واحدهای اجرایی و بدون سازوکار نظارتی (اعم از نظارت‌های رسمی و غیررسمی) می‌توان از پاسخگویی و حسن عملکرد دستگاه‌ها، اطمینان به‌دست آورد»، تا چه اندازه با واقعیت‌های جامعه ما (و بسیاری جوامع دیگر) و بیش‌تر با اصول و نظریه‌های سازمان و مدیریت، ناسازگار است.

در این مقاله با توجه به جایگاه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی، نقش عامل نظارت را در پویایی و بهسازی جریان پاسخگویی دستگاه‌های اداری به خواسته‌ها و مطالبات مردم، مورد بحث قرار داده و با برشمردن ویژگی‌ها، ابعاد، رویکردها و راه‌های تحقق پاسخگویی، مدل مورد نظر را از توالی تاثیرات نظارت بر توانمندسازی و افزایش پاسخگویی سازمان‌ها ارائه داده است.

نویسنده با تأکید بیش‌تر بر مقوله خودنظارتی، از افزایش قابلیت نقدپذیری، یادگیری مستمر (سازمان یادگیرنده)، بهسازی منابع و رویه‌ها و توانمندسازی سازمانی به‌عنوان پیامدهای امر نظارت بر عملکردها و روندهای اداری، نام می‌برد که محصول آن افزایش توان پاسخگویی، جلب اعتماد و

---

\* کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی.

E-mail: moha\_sadegh@yahoo.com

### کلیدواژه‌ها: نظارت، خودنظارتی، پاسخگویی، سازمان یادگیرنده، نظارت رسمی، نظارت اجتماعی

#### مقدمه

در کشور ما نظام مدیریتی و اداری با مشکلات و مسائل متعددی روبه‌رو است. در سال‌های اخیر کارشناسان و محققان و برنامه‌ریزان با رویکرد بهبود و ایجاد تحول در نظام اداری و مدیریتی، تلاش‌هایی برای شناسایی و علت‌یابی مسائل در این حوزه ارائه و حتی بعضی از راه‌حل‌ها را عملی کرده‌اند.

در سال ۱۳۸۱ محصول تلاش همه دست‌اندرکاران دربارهٔ مسأله‌یابی و راه‌حلیابی اداری تدوین «چارچوب برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی تحول در نظام اداری کشور» است. در این میان یکی از علل مشکلات موجود نظام مدیریتی و اداری که در این جمع‌بندی ملی به آن توجه شده است «ضعف فرهنگ و باور، نسبت به امر پاسخگویی و (از طرف دیگر) فقدان سازوکارهای مؤثر نظارت» است.<sup>۱</sup>

تأکیدات مکرر مقام معظم رهبری و رویکردهای مبنی بر محاسبه‌پذیری در مجلس، دولت و قوه قضائیه، در کنار مباحث نظری که پاسخگویی را به‌عنوان مطالبهٔ اساسی و اجتناب‌ناپذیر در حوزه دولت - ملت مطرح می‌کند، فضای اجتماعی مناسبی برای توجه بیش‌تر به امر پاسخگویی و الزامات و روندهای مربوط به آن، ایجاد کرد که امیدواریم هم در حوزهٔ مدیریتی و هم در حوزهٔ عمومی از این فرصت مناسب برای افزایش ضریب کارآمدسازی اجزای نظام، و همچنین در حوزه اجرا و نظارت، به نحو مطلوب استفاده شود.

این مقاله با نگاهی به مقوله‌های مربوط به امر پاسخگویی، «نقش نظارت در استقرار و تقویت فرهنگ پاسخگویی» به بحث و بررسی می‌پردازد و با ارائهٔ نمایهٔ «توالی تأثیرات نظارت بر توانمندسازی و افزایش پاسخگویی سازمان‌ها» سعی می‌کند جایگاه کلیدی نظارت (در اشکال رسمی و غیررسمی آن) را در افزایش قابلیت‌هایی که به جلب اعتماد

رضایت مردم و در نهایت افزایش اقتدار نظام می‌انجامد، نشان داده و در جهت تبیین نقش نظارت کارآمد در فرایندهای اجرایی در قالب یک مدل، قدمی بردارد.

### مفاهیم و تعاریف

**نظارت:** نظارت یا کنترل فعالیتی است که در آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده، مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف (میان آنچه باید باشد و آنچه هست) به رفع و اصلاح آن‌ها اقدام می‌شود.<sup>۱</sup>

واژه‌های نظارت و کنترل، عملیات رسیدگی، آزمایش، قانونمندی، تعیین صحت یا تنظیم را می‌رساند. منظور اصلی از تمامی طرح‌ها یا برنامه‌های نظارت یعنی اطمینان نسبت به مطابقت نتایج با هدف‌های مطلوب و جلوگیری از انحرافات و تصحیح روندهای معیوب است.

**فرهنگ:** عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط شیوه‌های تفکر که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به‌عنوان پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود؛ هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌ها تعهد ایجاد کند.<sup>۲</sup>

فرهنگ را ترکیبی از تعهد و رفتار دانسته‌اند که شامل دو سطح انتزاع متفاوت است: از سویی هنجارها و ارزش‌های هادی جامعه و از طرف دیگر، الگوهای رفتاری که این ارزش‌ها را معین می‌کنند و اعضای گروه باید خود را با آن مطابقت دهند.<sup>۳</sup>

**پاسخگویی:** پاسخگویی یعنی شخص باید سرزنش یا ستایش ناشی از اخذ تصمیم یا انجام اقدامی را بپذیرد.<sup>۴</sup>

- فرایند شناسایی و درک نیازها، دریافت و پالایش تقاضاها، اجابت خواسته‌ها و اخذ و اجرای تصمیمات در چارچوب وظایف و برنامه‌های مصوب که با پذیرش نظارت و مراقبت و تلاش نظام‌مند برای حسن انجام این مراحل همراه است، را پاسخگویی

۱. الوانی، ۱۳۷۰: ۸۸.

۲. دفت، ۱۳۸۰: ۶۳۱.

۳. روش بلاو، ۱۳۷۲: ۷۹.

۴. هیوز، ۱۳۷۹: ۲۸۴.

می‌نامیم. پاسخگویی با توضیح درباره‌ی چرایی فعالیت‌های صورت گرفته (یا نگرفته)، تصمیمات و رویه‌ها، نحوه استفاده یا بازدهی امکانات، سرمایه‌ها و پذیرش مسئولیت پیامدهای اقدامات ملازمه دارد.

**فرهنگ پاسخگویی:** عبارت است از باوری عمیق و پایدار در مدیریت‌ها و بدنه سازمان‌ها و نظام اداری مبنی بر این‌که انجام صادقانه خدمت، حقی برای مردم و تکلیفی بر دوش فرد و سازمان است که این باور و پایبندی در رفتار و فرهنگ سازمانی، نمود عینی و عملی داشته باشد.

### وظایف و کارکرد سازمان‌ها

افزایش پیچیدگی زندگی اجتماعی، توسعه و تنوع فعالیت‌ها و نقش‌ها و به تبع آن لزوم تقسیم کار و تمایز وظایف و تفکیک نقش‌ها را به دنبال داشته است. پیدایش سازمان‌های بوروکراتیک در نتیجه فرایندهای به هم پیوسته و زنجیره‌ای عینیت یافته است. گسترش سازمان‌ها، راهکاری است که امکان می‌دهد در جامعه پیچیده و نامتجانس کارکردهای ضروری جامعه عملی شود و فعالیت‌ها ثمربخش باشد.

امروزه در تمام کشورهای جهان، سازمان‌های گوناگون با وظایف مختلفی چون اجتماعی بار آوردن انسان‌ها (مانند مدارس و دانشگاه‌ها) تأمین بهداشت و درمان (درمانگاه‌ها و بیمارستان‌ها) تولید و توزیع کالا (شرکت‌های صنعتی و تولیدی و فروشگاه‌های عمده‌فروشی) ارائه خدمات عمومی (مانند شرکت‌های برق، آب، گاز و تلفن) دفاع و امنیت (ادارات پلیس و سازمان‌های نظامی و انتظامی) حفظ میراث فرهنگی (چون موزه‌ها، نمایشگاه‌ها، کتابخانه‌ها) ارتباطات (رادیو و تلویزیون، مطبوعات، ادارات پست و ...) به‌وجود آمده‌اند و گروه‌های انسانی در روابطی پیچیده در این مؤسسات و سازمان‌ها به تولید کالا یا ارائه خدمات اشتغال دارند.<sup>۱</sup>

ایجاد و حفظ دیوانسالاری پاسخگو و مسئول، از دشوارترین مشکلات جوامع مدرن و در حال نوسازی اعم از سرمایه‌داری یا سوسیالیستی، و پیشرفته یا عقب‌مانده است. این مشکلی است که هرگز نمی‌توان آن را به‌طور کامل حل کرد بلکه تنها می‌توان به کمک

انواع ساختارها و نفوذهای تعدیل‌کننده (از جمله سازوکارهای نظارتی) از شدت آن کاست یا آن را کنترل کرد.

### ضرورت و کارایی نظام نظارت

داده‌های پژوهشی حاکی از آنند که نظام‌های نظارت برای سازمان‌های کارآمد و اثربخش ضروری هستند. برنامه‌ها به‌عنوان وسیله ارزشیابی پیشرفت و اصلاح لغزش‌ها مورد نیازند و سازمان‌هایی که فاقد نظام‌های برنامه‌ریزی و نظارت هستند یا نظام‌های نابسندگی به‌وجود آورده‌اند، احتمالاً با شکست مواجه می‌شوند (در معرض شکست قرار دارند).<sup>۱</sup>

بخشی از کنش نظارت عبارت است از: تعیین رفتار مناسب، ساخت‌دهی به وظایفی که باید انجام بگیرد و تصریح انتظارات.<sup>۲</sup> این فرایند صراحت بخشی و تعیین‌کنندگی در صورتی که به‌طور مستمر مورد مشاهده، یادآوری، تأکید، سنجش، ارزیابی، پاداش‌دهی (تشویق و تنبیه) و اعلام نتیجه و ... قرار گیرد، می‌تواند قابلیت نقدپذیری و پاسخگویی را در سازمان افزایش داده و به نوبه خود، موجبات تطابق بیش‌تر سازمان با متغیرهای محیطی و آنچه لازمه ایفای وظیفه است، را فراهم کند.

اگر نظام نظارت خوب استفاده شود می‌تواند از ابهام بکاهد، پاداش فراهم کند، درگیر شدن افراد را در شغل افزایش دهد و با افزایش قابلیت نقدپذیری، به غنای شغلی و کارآمدی فرد و سازمان کمک کند. برای فراهم سازی زمینه بروز واکنش‌های مناسب‌تر به‌وسیله نظارت‌شوندگان و افزایش قابلیت نقدپذیری و حصول به نتایج ناشی از آن، این عوامل باید مدنظر قرار گیرند:<sup>۳</sup>

۱. **فهم و درک:** به نظر می‌رسد که اگر کارکنان از علت وجودی و نتایج حاصل از خط‌مشی‌ها، قواعد، بودجه‌ها و نظام‌های ارزشیابی سردرآوردند کمتر آزرده می‌شوند. اندکی توضیح می‌تواند یاری‌رسان باشد.

۲. **مشارکت:** اگر مردم (یا کارکنان) در تصمیم‌گیری‌ها - در صورت امکان کمک - سهمی داشته باشند در ظاهر از نظام نظارت کمتر مرعوب می‌شوند و بیش‌تر به آن

۱. میچل، ۱۳۷۴: ۴۳۸.

۲. میچل، ۱۳۷۴: ۴۳۹.

۳. ترنس آر. میچل، ۱۳۷۴: ۴۴۴.

متعهد می‌شوند و یاری آن‌ها باید طلب شود.

**۳. انعطاف‌پذیری:** نظام‌های نظارت از جمله بودجه‌ها، می‌توانند کمابیش انعطاف‌پذیر باشند. دلایل بسیار خوبی وجود دارد مبنی بر اینکه چرا از بودجه‌ها تجاوز می‌شود، سررسیدها برآورده نمی‌گردد یا عملکرد پایین‌تر از حد ملاک است. نظام باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیری داشته باشد تا با این مشکلات سازگار شود.

**۴. پسخوراند:** بیش‌تر واحدهای نظارت درباره‌ی این که واحدها یا افراد چگونه عمل می‌کنند از فرایند پسخوراند بهره‌می‌گیرند. این پسخوراند اگر درست منتقل شود، می‌تواند در اصلاح خطا کمک کند، بر یادگیری بیافزاید و برای مقاصد توسعه به‌کار رود.

**۵. انصاف:** نظام نظارت برای پذیرفته شدن باید منصفانه ادراک شود. برخورد تبعیض‌آمیز مطمئناً موجب خصومت و عدم پذیرش می‌شود. ارزشیابی باید آشکارا مورد بحث قرار گیرد و روش‌ها به‌نحوی یکسان به‌کار روند.

## انواع نظارت

از یک دیدگاه نظارت بر سه نوع قابل دسته‌بندی است که نظارت رسمی، نظارت اجتماعی و خودنظارتی را شامل می‌شود.

### الف. نظارت رسمی

منظور از نظارت رسمی، نظارتی است که به‌وسیله ساخت‌ها و نهادهای حاکمیتی با توجه به ساختار کلی نظام سیاسی به‌وجود آمده و منتسب به قوای سه‌گانه (قضائیه - مقننه و مجریه) یا ناظر بر روابط آن‌ها با یکدیگر یا نوع تعامل آن‌ها با مردم است. نیازهای حکمرانی و تأمین کارکردهای حکومت از نظر ایجاد نظم، رفاه، عدالت، تأمین حقوق شهروندان و حل‌وفصل منازعات، از مهم‌ترین خاستگاه‌های این نوع نظارت است.

نظارت‌های اداری که واحدهای سازمانی یا سازمان‌های ستادی انجام می‌دهند و نظارت سازمانی که به‌وسیله قوه قضائیه، مجلس شورای اسلامی، شورای نگهبان، رئیس‌جمهور، رهبر و سایر دستگاه‌های دولتی انجام می‌شود، چه به‌واسطه دفاتر و سازمان‌های موظف ذی‌ربط یا در سطوح عالی نهادها و سازمان‌ها (مثل نظارت عالی مقام رهبری یا رؤسای قوا) همه آنها نظارت رسمی، به‌شمار می‌آیند.

## ب. نظارت اجتماعی

شهروندان برای تأثیرگذاری بر فرایند ملزم‌سازی مسئولان به پاسخگویی، ابزارهای متعددی در اختیار دارند. هرچند که نحوه و میزان بهره‌گیری از این ابزارها تحت تأثیر شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی از جامعه‌ای به جامعه دیگر و از یک نظام حکومتی به نظام دیگر متفاوت است، باوجود این وقوف روزافزون مردم به حقوق خود، سبب افزایش نظارت و فشار بر اداره‌کنندگان امور جامعه و استفاده کم‌وبیش مردم از ابزارهایی در درجه اول قانونی، برای وادارسازی مسئولان به پاسخگو بودن در برابر افکار عمومی شده است.

به چالش کشاندن مسئولان درباره پاسخ به تصمیماتی که در جریان‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی اتخاذ می‌کنند ابراز تردید نسبت به صحیح و عادلانه بودن تصمیمات و اقدامات متصدیان امور، مردم را از موضع تماشاگران خاموش خارج کرده و آن‌ها را در جایگاه قضاوت‌کنندگان و منتقدانی که از ظرفیت و قدرت قانونی خود برای وادارسازی مسئولان به تمکین خواسته‌ها و ادای توضیح قانع‌کننده درباره عملکردهای‌شان، استفاده می‌کنند، قرار داده است.

در ایران کنونی، که پیروزی انقلاب اسلامی خود ثمره خواست مردم برای در دست گرفتن سرنوشت خویش و ایجاد نظام مبنی بر توحید و یگانگی مسئولان و مردم بوده است و تجربه استقلال، حاکمیت ملی و تلقی‌های خدمتگزار شناختن مسئولان، موجب تعمیق و گسترش حس تعمیم مسئولیت و بازخواست از سطوح مختلف قدرت، شده است، افکار عمومی به‌عنوان مهم‌ترین ابزار الزام مسئولان به پاسخگویی، همواره، نقش آفرین بوده است. آموزه‌های دینی و تجربه ناشی از حضور تعیین‌کننده مردم در عرصه‌های مختلف در کنار رشد و آگاهی و سرزندگی جامعه اسلامی، پاسخ‌خواهی از ناحیه مردم را تشدید کرده است. اما هنوز پاره‌ای موانع فرهنگی برای تحقق امر پاسخگویی وجود دارد و ما تا تقویت و نهادینه شدن این فرهنگ، فاصله زیادی داریم.

علاوه بر نهادهای نظارتی که به ارتباط و پشتوانه مردمی متکی هستند و به‌جز مراجع دادخواهی که رسیدگی به شکایت‌ها و تظلمات مردم را به عهده دارند، مطبوعات و رسانه‌ها نیز به‌عنوان ناظر و منعکس‌کننده خواسته‌های مردم، نقش مهمی در الزام مسئولان به پاسخگویی، ایفا می‌کند. احزاب و تشکل‌های مدنی و نخبگان منتقدین درون

یا بیرون از حاکمیت چه با انگیزه ادای تکلیف (امر به معروف و نهی از منکر) یا انگیزه‌های معارضه یا رقابت، به سهم خود در فرایند نظارت، ایفای نقش می‌کنند. از اینها که بگذریم، شهروندان اهرم مؤثر دیگری نیز دارند و آن رأی دادن و انتخابات است. قدرت تعیین‌کننده رأی مردم برای خواهندگان یا دارندگان مناصبی از قبیل ریاست قوه مجریه، نمایندگی مجلس شورای اسلامی و خبرگان رهبری مسئولان را تا حد زیادی به ارائه عملکرد مطلوب و پاسخگویی مناسب، وادار می‌کند. فضای رقابتی (و تا اندازه‌ای منازعه‌خیز) عرصه سیاسی و باورهای مردم به توان انتقال قدرت به جناح‌های رقیب و عناصر بدیل، که از طریق انتخابات عملی می‌شود، ارزش و توان فعالیت به ظاهر ساده «رأی‌دهی» را بخوبی نمایان می‌کند. در چنین شرایطی اصحاب قدرت برای تداوم بهره‌گیری خود و جناح مربوط از اعتماد مردم، ناچار به پاسخگویی بیش‌تری برای جلب رضایت مردم (رأی‌دهندگان) هستند.

### ج. خودنظارتی یا خودکنترلی

خودکنترلی نوع دیگر نظارت می‌باشد که به‌عنوان بهترین نوع نظارت در گروه‌ها و سازمان‌های اجتماعی، است.

رعایت قوانین و مقررات، کامل‌ترین و دقیق‌ترین هدف مستقیمی است که تمام نهادها و نظام‌های بازرسی و نظارت برای تأمین و حصول آن به‌وجود آمده‌اند که بهترین و مستحکم‌ترین نظام بازرسی و نظارت، خودکنترلی است.

زمینه‌های اعتقادی در اسلام به‌نوعی است که بهترین بستر رشد برای خودکنترلی فراهم است و اعتقادات فرد مسلمان در کنار بیدار کردن وجدان درونی افراد، بهترین کنترل و بازرسی او محسوب می‌شود.

همه اندیشه روز حساب بر اساس مفهوم مسئولیت استوار است و تمام فلسفه انضباط‌های روحی در اسلام این است که انسان‌های مسئولی پرورش دهد که مطمئن باشند به‌طور یقین برای هرچه که می‌کنند جوابی دارند؛ اعم از این‌که کسی از کرده آن‌ها با خبر باشد یا نباشد. این معنای مسئولیت آنچنان وسیع است که مسئولیت‌های حرفه‌ای و تشکیلاتی که قرار است افراد در برابر کارفرمای خود بپذیرند، جزء ناچیزی



است از دامنه وسیع مسئولیت‌هایی که مسلمین در برابر پروردگار احساس می‌کنند.<sup>۱</sup> در مدیریت اسلامی بخشی از هزینه‌ها و نیروهایی که در نظام‌های دیگر صرف کنترل و بازرسی و اطلاعات می‌شود در راه ارتقای فرهنگی و رشد معنوی کارکنان به کار گرفته می‌شود تا با تقویت روحیه دینی تقوا و خدا ترسی، عامل کنترل کننده درونی در افراد به وجود آید و ضمن تأمین اهداف سازمان، رشد و ترقی و تعالی معنوی انسان‌ها نیز حاصل شود. بنابراین در سایه مدیریت اسلامی از یک طرف هزینه‌های نظام‌های اطلاعاتی (و نظارتی) کاهش می‌یابد و از طرف دیگر سطح فرهنگ و معنویات انسان‌ها بالا می‌رود.<sup>۲</sup>

احساس مسئولیت فرد مسلمان نسبت به تعهدات سازمانی و حرفه‌ای، در چارچوب مسئولیت اساسی‌تری تعریف می‌شود که فرد نسبت به پروردگار دارد از این‌رو آن نوع از نظارت که «خودنظارتی» نامیده می‌شود، نسبت به انواع دیگر نظارت دارای خصوصیات و امتیازاتی است که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.



۱. رجایی خراسانی، ۱۳۷۵: ۲۶۳.

۲. مصباح یزدی، ۱۳۷۵: ۲۵.

جدول ۱. مقایسه برخی ویژگی‌های مرتبط با انواع نظارت

نوع نظارت	عامل نظارت	واحد نظارت کننده	ابزار نظارت	مناسبت	ماهیت	جهت گیری	ویژگی اطلاعات پایه	نوع رابطه	میزان دخالت‌های ابزار به تشویقات و بازوومات	وجه غالب نظارت	توجه نظارت	
نظارت رسمی	نظارت رسمی	نظارت واحد سازمانی نظارت سازمان ستادی نظارت هوه قضائیه نظارت مجلس شورای اسلامی نظارت شورای نگهبان نظارت رئیس جمهور نظارت عالیه رهبر نظارت سایر دستگاه‌های دولتی	دفتر بازرسی - حراست‌ها سازمان مدیریت و برنامه ریزی محاکم قضایی سازمان بازرسی، دیوان عدالت - رای اعتماد، سوال، استیضاح، تحقیق و تفتیش - نظارت بر انتخابات، تسلط قوانین دفتر بازرسی ویژه بازرسی دفتر نظام معظم رهبری قانون محاسبات - ابزارهای جداگانه برای اطلاعات سازگاری انتخاباتی انفکاه و بیان تقصی‌ها دانجوهی و شکوایه مسیحت و همدار انجام اعتراضی فردی انجام اعتراضی جمعی	حاکمیت قانون و موازین	پاسخ خواهی	تأمین منافع و اقتدار نظام	رسمی، تقصی	بالتر و مستظور	نسبتاً زیاد	دارد	نسبتاً تقصی	اگرگاهی و اقتدار قابلیت تصحیح رفتار یا رویه‌ها
نظارت عمومی	مردم	نوعه مردم مطبوعات و رسانه‌ها گروه‌های ذی‌منفع تشکل‌های مدنی حزب سیاسی	نظارت مردم	حق الهی و عرفی (تعینت قدرت از ملت)	پاسخ خواهی	تأمین منافع گروه‌های اجتماعی	عرفی، تقصی	خاتم و مستظور	زیاد	علنی	اگرگاهی و قابلیت تعامل سازنده با افکار عمومی	
خودنظارتی	فرد	خودبینش	وجدان و نسی بولامه	خودسازی و کمال یابی	پاسخگویی	تربیت و سیر الی الله	شهودی، کامل	عابد و مسعود	خفیه کم	نظارت	خوداگاهی و تعالی مسئلت با خدا و مردم	

### نظارت چه می‌کند؟

- نظارت به‌عنوان فرایندی که به‌طور مستمر برای بهسازی رویه‌ها، تصمیمات و اقدامات سازمان ایفای نقش می‌کند، دارای کارکردهای زیر است:
  - به برانگیختن اصلاحات سازمانی (اداری) کمک می‌کند.
  - به الگو سازی و فرهنگ سازی (از راه ایجاد الزامات، تشویق و تنبیه) یاری می‌رساند.
  - بر عادت‌ها، مهارت‌ها، گرایش‌ها، نگرش‌ها، طرز تلقی‌ها، شیوه‌های برخورد و واکنش‌های شناختی و مفهومی و تمام مظاهر رفتار فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد.
  - رویکردها و ارجحیت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در جهت اهداف سازمانی، به آنان سمت و سو می‌دهد.
  - امکان مشاهده مؤثر پیامدهای رفتار را فراهم می‌کند.
  - توان آموزش‌پذیری را بالا برده و بر قابلیت پاسخگویی و انطباق بیشتر سازمان با مقتضیات محیطی، اثر می‌گذارد.
  - راه فرار از پاسخگویی را بر فرد و سازمان می‌بندد.
  - هزینه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی ناشی از روند سوء جریان امور را کاهش می‌دهد.
  - به تسهیل برنامه‌ریزی اصلاحی برای ایفای نقش سازمان یادگیرنده، کمک می‌کند.

### ویژگی‌های کنترل مؤثر

نظارت و کنترل مؤثر حاوی ویژگی‌هایی است از قبیل:<sup>۱</sup>

۱. دقت
۲. مقرون به‌صرفه بودن
۳. به موقع بودن
۴. انجام در نقاط استراتژیک
۵. معقول و قابل درک بودن
۶. عینی بودن
۷. انعطاف‌پذیری
۸. قابل انطباق با تفاوت‌های فردی
۹. ویژگی کشف‌کنندگی
۱۰. تناسب با پست سازمانی

۱۱. مبتنی بر هدف بودن

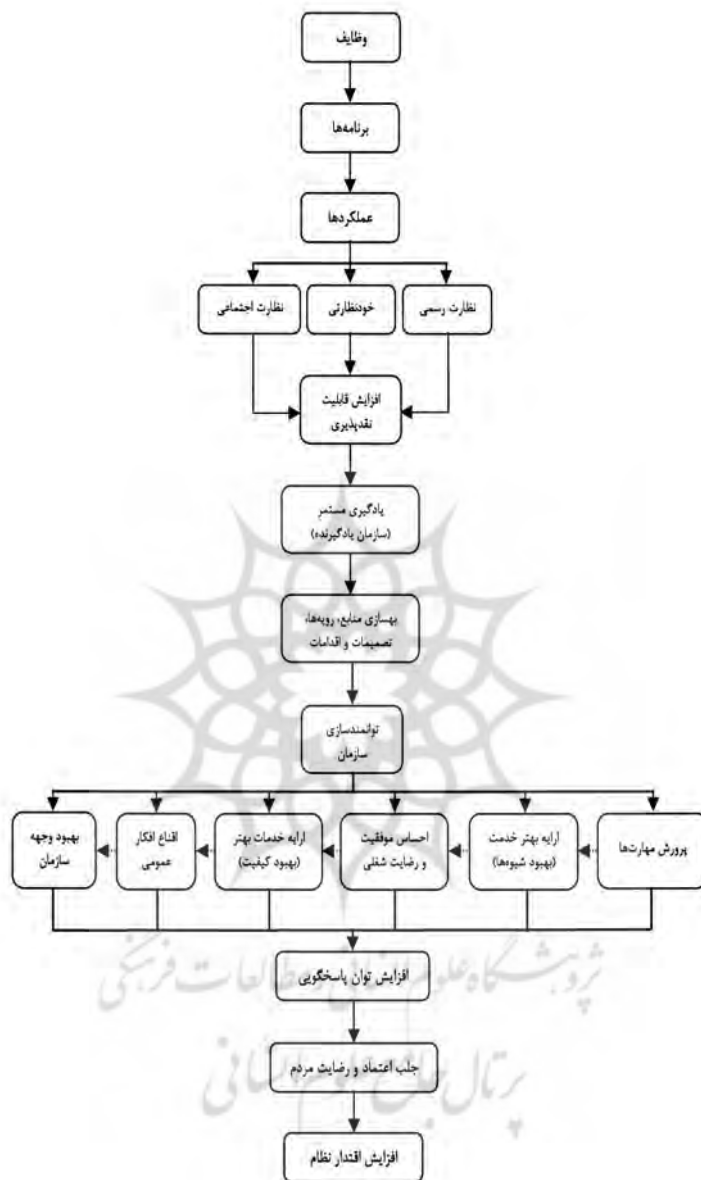
۱۲. تجدیدنظر در سیستم کنترل

### وظایف، برنامه‌ها و عملکردها در سازمان‌های دولتی

وظایف هر سازمان در حقیقت ساختار سامان یافتهٔ رسالت‌ها، مأموریت‌ها و اهداف آن سازمان است. رسالت و فلسفه وجودی هر سازمانی، مشخص می‌کند که آن سازمان چه وظایفی را به عهده دارد، ارباب رجوع یا مشتریان او چه کسانی هستند و مأموریت سازمانی آن کدام است. وجود یک مأموریت سازمانی که به‌طور رسمی تعریف شده باشد، احتمال موفقیت سازمان را در طراحی و اجرای برنامه‌ای ثمربخش و مؤثر، بالا می‌برد. همان‌طور که طراحی یک برنامه که منشأ آن از مأموریت‌ها و اهداف سازمانی بوده، دارای اهمیت است به همان نسبت و بلکه بیش‌تر از آن، ارائه عملکردی منطبق با برنامه‌ها و در راستای اهداف پیش‌بینی شده و متناسب با شأن و کارویژه‌های مورد انتظار، برای سازمان جنبه حیاتی و حیثیتی دارد. از طرف دیگر حُسن عملکرد سازمان، هم برای شهروندان (به‌عنوان گیرندگان خدمات) و هم برای مجموعه نظام سیاسی (که نظام اداری زیر مجموعه آن است)، اهمیت بسیار دارد.

بر این مینا هر یک از ذی‌نفع‌های سه‌گانه برای حصول اطمینان از حُسن جریان امور و پیشگیری یا برخورد با سوء عملکرد سازمان و اجزای آن (مدیران، کارکنان)، از سازوکارهای نظارتی در آشکال مختلف آن سود می‌برند که در آشکال نظارت رسمی، نظارت اجتماعی و خودنظارتی در نمودار صفحه بعد، نشان داده شده است.

### نمودار نمایه توالی آثار نظارت بر توانمندسازی و افزایش پاسخگویی سازمان‌ها



## سازمان یادگیرنده

در دهه‌ی ۱۹۸۰ شاهد پدیده‌ای به نام «مدیریت کیفیت کامل» و دهه‌ی ۱۹۹۰ شاهد پدیده دیگری به نام «بازسازی فرایند یا مهندسی مجدد» بودیم.

در سال‌های میانی دهه‌ی ۱۹۹۰ پدیده‌ی دیگری به نام «سازمان یادگیرنده»<sup>۱</sup> مطرح شد. سازمان‌های یادگیرنده مورد توجه نظریه‌پردازان سازمان و مدیرانی قرار گرفته که به‌صورتی پیروزمندانه در صدد یافتن راه‌هایی جدید برای سازگاری با پدیده‌هایی تغییر و ایجاد تحول هستند.

### سازمان یادگیرنده چه نوع سازمانی است؟

سازمان یادگیرنده سازمانی است که ظرفیتی دائمی در خود ایجاد کرده است تا بتواند به‌صورت دائم نوآوری‌ها را بپذیرد و تغییر کند. سازمان هم مانند انسان مطالبی را می‌آموزد. یادگیری برای بقای سازمان اهمیتی حیاتی دارد. بیش‌تر سازمان‌ها به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که آن را یادگیری تک حلقه‌ای<sup>۲</sup> می‌نامند. هنگامی که اشتباه یا خطایی شناسایی شود، برای اصلاح این اشتباه به سیاست‌های کنونی و اقدامات گذشته توجه می‌شود. برعکس، در سازمان‌های یادگیرنده به روشی عمل می‌کنند که آن را یادگیری دو حلقه‌ای<sup>۳</sup> می‌نامند. چون اشتباه یا خطایی شناسایی شود، به‌گونه‌ای اصلاح می‌گردد که اهداف، سیاست‌ها و معیارهای عادی سازمان تغییر کند. بدین‌گونه یادگیری دو حلقه‌ای باید بر پایه‌ی هنجارها و اصول ریشه‌ای و زیربنایی در سازمان یادگیرنده قرار گیرد. این روش می‌تواند درباره‌ی مسائل و جهش‌های ناگهانی (در زمینه‌ی بهبود روش‌ها و فرایندها)، فرصت‌هایی را به‌وجود آورد.<sup>۴</sup>

زیرساخت و لازمه‌ی مدیریت اثربخش و سازمان پویا و کارآمد، داشتن روحیه آموزش و یادگیری است. روحیه‌ی آموزشی، مستلزم کنار گذاشتن خودبینی و پندار «همه چیزدانی»

۱. Learning organization

۲. Single loop learning

۳. Double loop learning

و احساس نیاز مستمر به آموزش و افزایش دامنه آگاهی‌ها از عوامل تأثیرگذار بر محیط داخلی و خارجی سازمان است.

در سازمان یادگیرنده مدیران بیش از دیگران و با جدیت بیش‌تری خود را درگیر آفرینش، گسترش و ساخت فرهنگ یادگیری، می‌کنند زیرا آفرینش فرهنگ یادگیری بهترین راهی است که چهره نه‌چندان دلپسند سازمان‌های فعلی ما را دگرگون خواهد کرد.<sup>۱</sup> رهبران خودساخته و خدمتگزار که در طول زندگی و با تربیت‌هایی که در پرتو فرهنگ و ارزش‌های متعالی کسب کرده‌اند، پیش از این که رهبر دیگران شوند، به رهبری خویشتن پرداخته‌اند.

رهبران یادگیرنده می‌توانند یادگیری سازمانی را شکل دهند و سازمانی یادگیرنده به‌وجود آورند. ضرورت این امر در پذیرش این واقعیت است که به‌وضع موجود هر چند هم که خیلی خوب باشد، نباید قانع شد. آنان با تفکر استراتژیک همواره با چشمی به‌درون و با چشمی دیگر به بیرون سازمان نگاه می‌کنند. با نگاه به‌درون در جستجوی کشف قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و با نگاه به بیرون در جستجوی شناخت فرصت‌ها و تهدیداتی هستند که محیط خارجی سازمان را گرفته است.<sup>۲</sup>

در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و به این وسیله سازمان می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیافزاید. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همان حل مسأله است، در حالی که سازمان‌های سنتی بدان‌گونه طراحی شده‌اند که کارایی افزایش یابد.<sup>۳</sup>

به‌طور خلاصه می‌توان گفت: هر قدر بر توانایی یادگیری سازمان افزوده شود بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و در نتیجه موفق‌تر شود.

از جمله فرصت‌ها و امکاناتی که یک سازمان یادگیرنده برای خود ایجاد می‌کند فرصت «بهبودی منابع، تغییر یا تصحیح رویه‌ها، تصمیمات و اقدامات» است که محصول تعامل محیطی مثبت و هوشمندانه با فضای اطراف است.

پیامد اقدامات مبتنی بر یادگیری مستمر، داشتن «سازمانی توانمند» است که در آن:

۱. ازگلی ۱۳۸۱:۱۸۴ به نقل از اسلاتر ۱۳۷۹.

۲. ازگلی، ۱۳۸۱:۱۸۹.

۳. دفت، ۱۳۸۰:۹۶۶.

۱. مهارت‌های تخصصی برای ایفای نقش‌های طراحی، عملیاتی و مدیریتی، پرورش یافته است.
۲. از طریق بهبود شیوه‌ها، امکان ارائه بهتر خدمت، میسر شده است.
۳. کارکنان احساس موفقیت و رضایت شغلی دارند.
۴. رضایت شغلی در کنار سایر عوامل انگیزاننده، ارائه خدمات بهتر را (بهبود کیفیت) سبب شده است.
۵. افکار عمومی اعم از «مشتریان و غیرمشتریان» از عملکرد سازمان راضی هستند.
۶. افکار عمومی که محصول مجموعه جریان‌های مذکور است، موجب بهبود وجهه سازمان شده است.

### پاسخگویی چیست؟

کیفیت عملکرد هر نهاد، دستگاه و در سطح کلی‌تر هر دولتی از طرف مردم؛ مورد قضاوت عمومی قرار می‌گیرد و آن‌ها باید در برابر مردم، در رابطه با کیفیت این عملکرد پاسخگو باشند به عبارت دیگر پاسخگویی نشان‌دهنده حساسیت یک نظام در برابر کیفیتی است که خروجی آن نظام نشان می‌دهد.

پاسخگویی را می‌توان نوعی نظام مبادله اطلاعات دوطرفه (پرسش و پاسخ) میان مردم به‌عنوان تحویل‌گیرندگان خدمات و کارگزاران هر نهاد به‌عنوان تحویل‌دهندگان چنین خدماتی به شمار آورد.

### ابعاد پاسخگویی

- پاسخگویی حداقل دارای شش بُعد است:<sup>۱</sup>
۱. پاسخگویی مدیران در مقابل مراجعان
  ۲. پاسخگویی مدیران در مقابل کارکنان
  ۳. پاسخگویی مدیران در مقابل سازمان
  ۴. پاسخگویی کارکنان در مقابل مراجعان
  ۵. پاسخگویی کارکنان در مقابل مدیران
  ۶. پاسخگویی کارکنان در مقابل سازمان
- تعاریفی که یک محقق تایلندی به نام دکتر تین‌پرا چیا پروت از پاسخگویی ارائه



داده به شناسایی ابعاد امر پاسخگویی کمک می‌کند.  
برخی از این تعاریف عبارتند از:<sup>۱</sup>  
«پاسخگویی: مسئولیت توضیح این امر که چرا کاری انجام شده است، چگونه انجام شده است و چه نتیجه‌ای به دست آمده است.  
پاسخگویی اداری: ابزاری برای مقابله با سوءاستفاده از قدرت.  
پاسخگویی: توضیح اقدامات و رفتار برای مراجع قانونی.  
پاسخگویی عمومی: ارزیابی اقدامات مسئولان دولتی براساس استانداردهای مصوب.  
پاسخگویی: الزام مرنوس برای اجرای مسئولیت و به‌کارگیری اختیار براساس سیاست‌های برقرار شده.»

### تحول در رویکرد پاسخگویی

پاسخگویی در حال گذر از شکل‌های قدیمی مسئولیت به طرف سایر شکل‌ها، به‌ویژه نظام‌های مدیریت کارآمدتر و پاسخگوتر است. هدف اصلی رویکرد مدیریتی، بیش از آنکه رعایت قوانین و مقررات باشد، تحقق اهداف، افزایش پاسخگویی به مشتری و توجه ویژه به هزینه‌ها و استفاده از منابع محدود به مؤثرترین شکل است.  
برای آنکه یک مدیر یا سازمان، پاسخگو به حساب آید، لازم است که: تعریف توافق شده‌ای از وظایف محوله، اندازه‌گیری عملکرد، سازمان مناسب و کنترل منابع، نظام‌های نظارت، گزارش‌دهی و مشوق‌ها و محدودیت‌ها، وجود داشته باشد.<sup>۲</sup>

### منشأ رفتار پاسخگویانه

رفتار پاسخگویانه می‌تواند به‌عنوان انتخاب و ملکه فرد، منشأ درونی داشته باشد یعنی بدون الزام و تحمیل سایرین، صورت گیرد یا منشأ و منبع آن بیرونی و خواست دیگران باشد. در پاسخگویی درونی، افراد خود را ملزم به رفتار خاصی می‌کنند از آن رو که خویشان را به آن رفتار متعهد می‌دانند. در پاسخگویی بیرونی بر اثر الزام دیگران است

۱. همان، ۳۴۸.

۲. هیوز، ۱۳۷۹:۲۹۴.

که خود را به بروز رفتار خاصی، مجبور می‌بینند. بنابراین در پاسخگویی بیرونی، رفتارها بیش‌تر به دلیل وجود سازوکارهای رسمی سازمان (پاداش و تنبیه و وجود فشار)، شکل می‌گیرد در حالی که زیربنای پاسخگویی درونی، الزام و انتخاب و استنباط خود شخص، است.

براساس آن، افراد هرگاه بر اثر الزام اشخاص دیگر رفتار می‌کنند، به پاسخگویی بیرونی جواب می‌دهند و زمانی که بر اثر تعهدات خویشتن، رفتار می‌کنند، به پاسخگویی درونی جواب داده‌اند.<sup>۱</sup>

### رفتار پاسخگویانه چگونه تقویت می‌شود؟

از آنجا که انسان‌ها به‌طور طبیعی در مواقع خاص، تعهدات خود را فراموش می‌کنند، عوامل کنترل در محیط کار تا حدودی می‌تواند استمرار پاسخگویی را تضمین کند. بر مبنای یافته‌های پژوهش پیمایشی در ایران<sup>۲</sup> پاسخگویی به‌طور عمده از طریق برقراری قراردادها و استقرار کنترل بیرونی و نظارت، شکل می‌گیرد. راهبردهایی مانند شفافیت اقدامات دولتی، گسترش شبکه‌های ارتباطی میان مجامع و کانون‌های مختلف اعم از بخش دولتی، خصوصی و افزایش آگاهی‌های عمومی و نظایر آن در تقویت رفتارهای اداری پاسخگو، مؤثر است. مشارکت عامه مردم در اقدامات دولت باید چنان گسترش یابد که افراد جامعه خود را در فضای جریان‌های اداری اثرگذار احساس کنند. برای تحقق چنین هدفی هم به افراد پاسخگو و هم به نظام‌های اداری پاسخگو، نیاز داریم. در طراحی نظام‌های سازمانی باید ساختاری که پاسخگویی را تسهیل کند یا تحقق بخشد، مدنظر قرار بگیرد. همچنین در تدوین قوانین و مقررات، روش‌های پاسخگویی باید دغدغه‌خاطر قانونگذاران و تصمیم‌گیرندگان باشد.<sup>۳</sup>

براساس همین تحقیق هر چه افراد از شغل خود رضایت بیش‌تری داشته باشند، رفتار آن‌ها با پاسخگویی بیش‌تری همراه خواهد بود. همچنین در سازمان‌هایی که برای اعمال

۱. London & Smither ۱۹۹۷

۲. درویش، ۳۴۹:۱۳۸۱.

۳. همان، ۳۴۷.

خطا، مجازات مناسب وجود داشته باشد، رفتار کارکنان با پاسخگویی بیش‌تری همراه خواهد بود.<sup>۱</sup>

نظام‌های اداری پاسخگو در درون خود سازوکارهایی برای بهبود عملکرد و تسهیل امر پاسخگویی فراهم می‌کند. یکی از این سازوکارها پیش‌بینی نظارت مستمر عینی یا روانی بر فعالیت‌های کارکنان است. از آنجا که انجام نظارت مستمر به‌صورت فیزیکی و عینی نه ممکن و نه مطلوب است، با این وصف به وجود آوردن این تلقی که ممکن است فعالیت اداری کارکنان در هر مقطعی تحت نظارت قرار گیرد (یا قرار داشته باشد)، در انجام مطلوب خدمت و بهبود عملکرد می‌تواند مؤثر باشد.

برابر مشاهدات و آزمایش‌های روانشناسی به نام تریپلت<sup>۲</sup> افراد در مواقع هم‌کنشی<sup>۳</sup>، یعنی کارکردن در حضور شخص دیگری که همان کار را انجام می‌دهد، سریع‌تر از وقتی کار می‌کنند که تنها هستند. در آزمایش‌های بعدی معلوم شد که صرف حضور تماشاچی غیرفعال - یعنی فقط ناظر و نه هم‌کنش - نیز به خودی خود می‌تواند عملکرد را تسهیل کند. این اثر هم‌کنش و ناظر بر روی هم، تسهیل اجتماعی نامیده می‌شود.<sup>۴</sup>

بررسی دقیق نتایج این مطالعات حاکی از آن است که علاوه بر پاسخ‌های غریزی (مثل غذا خوردن)، در مورد پاسخ‌هایی که خوب تمرین شده است (و شخص به خاطر ملکه شدن مهارت‌های کافی برای ارائه پاسخ را دارد)، حضور هم‌کنش و ناظر موجب بهبود عملکرد شخص می‌شود.

گفته شده است که این بهبود عملکرد فقط به صرف حضور دیگران مربوط نمی‌شود بلکه با احساس رقابت یا نگرانی از ارزیابی دیگران (که خود سطح سائق را بالا می‌برد)، در ارتباط است. آثار حضور به‌ویژه هنگامی که فرد احساس می‌کند ناظران، «متخصص» هستند، افزایش می‌یابد.<sup>۵</sup> از متخصص بودن ناظران علاوه بر جنبه رایج و مصطلح آن یعنی اطلاعات فنی و

۱. همان، ۳۵۳.

۲. Triplett

۳. Coaction

۴. اتکینسون، ۱۳۶۹: ۳۷۳.

۵. همان، ۳۷۵.

تکنیکی (که امر لازم و با ارزشی می‌باشد) می‌توان تعبیر کامل‌تری نیز ارائه کرد که ضرورت شناسایی هرچه کامل‌تر نیروی انسانی که بر آن نظارت و انضباط، اعمال می‌شود را هم دربرمی‌گیرد. اهمیت شناخت انسان به‌عنوان کانون کنترل ابزاری، به اندازه‌ای است که از نظر صاحب‌نظری مانند فوکو، می‌تواند شکست یا موفقیت اقدامات انضباط بخش را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. بر این اساس انضباط همیشه بر پایه ادعای شناخت خصوصیات سوژه انسانی، بنا می‌شود. با توجه به این مدعا، شکست انضباطی نه از آن‌رو است که اعمال انضباط (از نقطه نظر فنی) بر خطا بوده است بلکه نشانگر نیاز به دانش بیش‌تر درباره شخص یا اشخاصی است که بر آنها، کاری صورت می‌پذیرد و این خود به پالایش بیش‌تر تکنیک می‌انجامد.<sup>۱</sup>

برای بهبود عملکرد نه تنها دیده شدن بلکه شنیده شدن به‌وسیله فرد یا افرادی که برای ما دارای اهمیت هستند، خود عامل تقویت بسیار قوی می‌باشد. در حقیقت این‌که ما به خوبی شنیده شویم یا مورد توجه قرار گیریم، بزرگ‌ترین تقویت است.<sup>۲</sup> بر این اساس علاوه بر به‌کارگیری سازوکارهای نظارتی، پرورش مهارت‌ها، ایجاد فضای رقابتی، توانمندسازی فردی و سازمانی که در تقویت رفتار پاسخگویانه مؤثر است، مدیریت هم باید از طریق ارتباط صمیمانه با کارکنان، فرصت‌هایی برای شنیدن حرف آنها به‌وجود آورده و به احساس مفید بودن و نیاز آنان به تأیید و احترام، پاسخ گوید. آن‌چه در فرهنگ اسلامی ما بیش از همه عوامل، رفتار صحیح و پاسخگویانه را تضمین می‌کند ایمان انسان مسلمان به حیات اخروی و پاسخگویی در محضر عدل الهی است که تعهدات حرفه‌ای و سازمانی فقط بخشی از آن را شامل می‌شود. در هر صورت شخص به میزانی که خود را در محضر و منظر ناظرین (خدا و ملائکه و انبیا و ائمه و شهدا و مردم) می‌بیند، پاسخگوتر خواهد بود.

اگر شرمت از دیده‌ناظر است نه ای بی‌بصر، غیب‌دان حاضر است؟

۱. Foucoul ۱۹۷۹:۲۳۴.

۲. فرهنگی، ۱۳۷۹:۷۵.

### راهکارهایی برای ارتقای سطح پاسخگویی

۱. از راه‌های تقویت پاسخگویی در جامعه، فراهم آوردن زمینه اظهار نظر و نقد در حوزه‌های مختلف فعالیت دولتمردان است که از آن می‌توانیم به‌عنوان مشارکت نظارتی یا نظارت مردمی، تعبیر کنیم. با توجه به آموزه‌های دینی، چنین نظارتی در سخنان مقام معظم رهبری با این عبارت‌ها بیان شده است: «مردم باید رفتار مسئولان، دولتمردان، برگزیدگان و کسانی را که در جامعه اثرگذار هستند، زیر نظر داشته باشند. خطاست اگر خیال کنیم که ما مسئولیت را به‌دست کسانی سپرده‌ایم و آنها مسئولند، ما برویم مشغول کار و زندگی خودمان باشیم و به کار آنها کاری نداشته باشیم. نخیر! اگر این‌طور شد، ملت ضرر خواهد کرد. اگر غفلت واقع شد، حوادث غلبه خواهد کرد»<sup>۱</sup>
۲. از آنجا که یکی از کارویژه‌های جامعه مدنی و مطبوعات و رسانه‌ها، ایجاد فضای نقد و سنجش کارآمدی دستگاه‌های اداری است احساس مسئولیت و ایجاد زمینه کارکرد مؤثر این نهادها، به بهبود و افزایش پاسخ‌خواهی و پاسخگویی، کمک می‌کند.
۳. تقویت اعتقاد به اصل نظارت به‌عنوان لازمه یک جامعه سالم و پویا، بفرایند پاسخگویی تأثیر دارد. این نگرش اعتقادی سبب می‌شود که نظارت و پاسخگویی در تمام سطوح مدیریتی و غیرمدیریتی، امری عادی و پذیرفته شده تلقی گردیده و از آن استقبال شود.
۴. به‌کارگماردن افراد صالح، قانون‌پذیر و خدمتگزار در مناصب اداری موجب استفاده مطلوب‌تر از منابع و ارتقای سطح پاسخگویی می‌گردد.
۵. ابهام‌زدایی و شفاف‌سازی هر چه بیش‌تر نسبت به قوانین و مقررات تفسیربردار برای جلوگیری از ایجاد زمینه‌های سوءاستفاده و شانه خالی کردن از پاسخگویی.
۶. تعیین گلوگاه‌ها و حوزه‌هایی که مرکز ثقل فعالیت‌های نظام اداری بوده و بالقوه می‌تواند اعتبار سازمان یا رضایت گیرندگان خدمت را دچار چالش کند و تمرکز اقدامات نظارتی بر این حوزه‌های مهم و حساس به این ترتیب با تمرکز فعالیت‌های نظارتی بر این گلوگاه‌ها، هم هزینه‌های بازرسی و نظارت کاهش می‌یابد و هم با الزام دست‌اندرکاران به پاسخگویی می‌توان از سلامت جریان امور و برنامه‌ها، اطمینان

بیش‌تری حاصل کرد.

۷. توانمندسازی شهروندان از طریق آموزش آنان نسبت به حقوق خویش و وظایف و حیطة پاسخگویی هر یک از سازمان‌های دولتی.

### برخی مصادیق عدم پاسخگویی در نظام اداری ایران

۱. پاسخگو نبودن نسبت به کارهای انجام نشده (که علی‌الاصول با توجه به فلسفه وجودی سازمان اداری، می‌باید جزء دستور کار باشد و نبوده است). نکته ظریف آنکه معمولاً پاسخگویی در شکل نازل آن (گزارش کارها)، معطوف به کارهای صورت گرفته است نه کارهایی که می‌باید، صورت می‌گرفت.

۲. پاسخگو نبودن نسبت به اتلاف وقت مردم، دوباره کاری‌ها، طرح‌های بی‌مطالعه یا کم‌بازده و عدم هزینه بهینه و اثربخش در سازمان‌ها.

۳. پاسخگو نبودن نسبت به ضعف دانش مدیریتی و سوء عمل مدیران (در حالی که تشخیص، تصمیم و رفتار مدیران بیش‌تر، جنبه و ظاهر قانونی دارد). توضیح آنکه اگر پزشک متخصصی به دلیل ضعف تشخیص، جان بیماری را به مخاطره می‌اندازد، مدیر هر روز در محیط نامحسوس سازمان ممکن است ده‌ها نفر را به واسطه ضعف دانش و ادراک یا لذت بردن از قدرت مقامی، با مخاطره روبه‌رو کند. آثار این واقعه نه تنها متوجه خانواده کارکنان بوده بلکه تأثیر عمیقی بر سطح جامعه می‌گذارد: فرار مغزها، دلزدگی، پریشانی و اضطراب منابع انسانی، احساس بطلت و فقدان کارایی شغلی، فرسودگی و تحلیل قوای فکری و جسمی و مرگ‌های زود هنگام منابع انسانی فقط جلوه‌ای از آثار سوء این نوع مدیریت‌هاست.<sup>۱</sup>

۴. مدیران کمتر مؤاخذه می‌شوند زیرا ابزارهای کنترلی بیش‌تر در خدمت آنهاست نه علیه آنها. کمتر مدیری برای فرصت‌سوزی، کارهای ناکرده، آمارهای غلط، عدم وفای به عهد، توقع آفرینی، رفتار تبعیض‌آمیز، تأخیر یا تعجیل در تصمیم‌گیری، قراردادن افراد ناشایسته در پست‌های مهم و تخریب اعتماد مردم، به دادگاه رفته یا حتی مؤاخذه شده است، به‌گونه‌ای که این تصور به‌وجود آمده که مقوله پاسخگویی و حساب پس‌دادن، گویا برای کارکنان و نه مدیران است.

۵. یکی از بارزترین اشکال نادیده گرفتن اصل پاسخگویی، خروج آگاهانه از عدالت و به خدمت گرفتن منصب و قدرت اداری در راه اهداف و منافع شخصی و گروهی (و نه خدمت به صاحبان حق و توده مردم) است که نمودهای عملی آن در قالب پدیده‌هایی مثل تبارگماری، رانت‌خواری، اعمال نفوذ، زدوبندهای سیاسی و اقتصادی و دیگر مظاهر فساد، می‌توان اشاره کرد.

۶. عدم پاسخگویی مستقیم سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به وظایف و اختیارات مهم و تعیین کننده‌ای به موجب قانون برنامه و بودجه، قوانین برنامه پنج ساله توسعه، قوانین بودجه سالانه و سایر قوانین در تنظیم و اجرای سیاست‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی کشور به مجلس شورای اسلامی دارد (در صورتی که نمایندگان بخواهند وظایفی مانند سؤال و استیضاح را درباره سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ایفا کنند باید از رئیس‌جمهور سؤال کنند که با توجه به بار منفی سؤال و استیضاح رئیس‌جمهور، این اقدام کمتر می‌تواند صورت عملی پیدا کند).

۷. عدم الزام ناظران فنی مانند بانک مرکزی، بیمه مرکزی و وزارتخانه‌های تخصصی و مجامع عمومی شرکت‌های دولتی در ارسال گزارش‌های حاکی از تخلفات و جرایم مکشوفه و یا سوء جریان‌های مالی به مراجع نظارتی و دستگاه قضایی.<sup>۱</sup>

۸. عدم تنقیح قوانین و وجود قوانین متضاد، مزاحم، متنافر و مترادف که موجبات سوءاستفاده از قانون را فراهم می‌کند.<sup>۲</sup>

### دلایل عدم موفقیت نظام بازرسی در ایران

۱. عدم وجود شاخص‌هایی که بتوان نتایج مورد انتظار را با آنها سنجید.
۲. عدم وجود استاندارد یا الگوی مطلوب برای مقایسه با وضعیت موجود.
۳. عملکرد ضعیف هیأت‌های بازرسی و کنترل و عدم بازرسی عمقی از سازمان‌های تحت بازرسی و اکتفا به بازرسی سطحی در اکثر موارد.
۴. ارزیابی از ویژگی‌های شخصیتی افراد به جای عملکرد وظیفه‌ای آنها.

۱. همدی، ۱۳۸۳: ۱۷۰.

۲. باهنر، صندلی داغ، ۱۳۸۴/۱۰/۲۴.

۵. سختگیری بیش از حد یا چشم‌پوشی‌های ناروا.<sup>۱</sup>
۶. تعدد مراکز نظارت و بازرسی و وجود سازمان‌های موازی و عدم هماهنگی و ارتباط نظام‌مند برای تبادل اطلاعات میان آنها.<sup>۲</sup>
۷. عدم وجود امکانات، ابزار و بستر کافی برای کنترل مؤثر و کشف و مستندسازی جرایم.
۸. عدم حمایت کافی و لازم از سوی مقامات عالی‌رتبه و نبود یک عظم سیاسی و همگانی در گذشته.<sup>۳</sup>
۹. محدود شدن غالب بازرسی‌های دستگاه‌های نظارتی به حسابرسی مالی (و نه حسابرسی مدیریت).
۱۰. فقدان نیروی انسانی کافی و مجرب و نیز متخصصان اقتصادی - حقوقی به‌ویژه در مبارزه با مفاسد مالی در سازمان‌هایی چون سازمان بازرسی کل کشور و دیوان محاسبات کشور.
۱۱. فرهنگ بازرسی گریزی حاکم بر دستگاه‌های اداری و تلقی آن به معنای مچ‌گیری.
۱۲. عدم مشارکت کافی و همگانی شهروندان در ارائه اطلاعات مربوط به فساد به‌علت عدم اعتماد، ترس از تنبیه و مجازات، به دردرس افتادن یا حتی اخراج شدن و عدم باور به جدی بودن برنامه مبارزه با فساد.<sup>۴</sup>

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تلاش برای ایجاد نظام اداری مقتدر، خدمتگزار و پاسخگو که بر تأمین و گسترش عدالت در نظام اداری، تقویت قانون‌گرایی، نوسازی معنوی روابط دولت و مردم، ایجاد محیط مناسب برای رشد کرامت انسانی و فضایل اخلاقی، سلامت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری و نظارت‌پذیری و بالاخره تأمین رضایت ارباب رجوع، تأکید دارد مستلزم جدی‌گرفتن و کوشش همه‌جانبه برای ایجاد تحولی اداری است.

برای افزایش توانایی مدیریت و ارتقای پاسخگویی، ایجاد و تداوم اصلاحات اداری

۱. فندرسکی، ۱۳۸۱: ۱۶۱.

۲. فرج‌پور، ۱۳۸۲: ۲۷۱.

۳. فرج‌پور، ۲۷۲.

۴. فرج‌پور، ۲۷۲.



امری اجتناب‌ناپذیر است. اصلاح اداری با هر تعریفی که از آن بشود تغییراتی مانند کاهش اندازه بوروکراسی، بهبود در کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، بهبود مناسبات کارگزاران با مردم، نوآوری و هماهنگی با دگرگونی‌های سریع محیط، سازمان‌ها را باید دربرگیرد و چنین فرایندی بدون پیش‌بینی و اجرای سازوکارهای نظارتی اعم از نظارت رسمی، نظارت اجتماعی و خودنظارتی میسر نیست.

از آنجا که تصمیمات و اقدامات افراد، همواره تحت تأثیر ارزش‌های آنان قرار دارد، توجه به استقرار و تقویت ارزش‌هایی مانند خداترسی، خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، ترجیح منافع جمع بر منافع فردی، ضابطه‌گرایی، قانون‌پذیری باید در کانون توجه مسئولان نظام فرهنگی و اداری کشور قرار گرفته و بخشی از هزینه‌ها در راه ارتقای فرهنگی و رشد معنوی کارکنان به کار گرفته شود.

توانایی‌ها و قابلیت‌های نظام در سازماندهی و فراهم کردن نهادهای مؤثر بر رفتار کارگزاران باید مورد بازبینی و تجدیدنظر قرار گرفته و با سازوکارهای عملیاتی مؤاخذه‌گرانه (همراه با تشویق خادمان و مجازات خائنان) پاسخ‌خواهی و پاسخگویی را به‌عنوان لازمه تصدی و استمرار مسئولیت در کشور نهادینه کند.

یکی از مظاهر پاسخگویی، ارزش قائل شدن مدیریت‌ها برای جایگاه‌های نظارتی و در پیش‌گرفتن رفتار مؤید و تسهیل‌گر برای امر نظارت است که به نوبه خود موجب ظرفیت‌سازی سازمانی، آموزش‌پذیری کارکنان و کمک به تحقق اهداف خواهد شد. مدیران می‌توانند از عوامل محرکه‌ای که در دل نظارت وجود دارد مانند تأیید افراد، تبادل اطلاعات، مسأله‌یابی سازمانی و تصحیح انحرافات، برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کنند.

## منابع و مأخذ

۱. اتکینسون، ریتا ال (و دیگران). «زمینه روانشناسی ج ۲»، ترجمه محمد تقی براهنی، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۶۹.
۲. اسلاتر، رابرت، جک ولش. «راه جنرال الکترونیک»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فرا، ۱۳۷۹.
۳. ازگلی، محمد. «نقش مدیریت عالی دستگاه‌ها در کاهش تخلفات اداری» مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران، دبیرخانه هیأت عالی نظارت، ۱۳۸۱.
۴. حمیدی زاده، محمدرضا. «بررسی سازه‌ها و راه‌های ارتقای اثربخشی نیروی کار»، تهران، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۸ و ۴۹، ۱۳۸۳.
۵. درویش، مهدی. «بررسی پاسخگویی در دستگاه‌های دولتی»، مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران، دبیرخانه هیأت عالی نظارت، ۱۳۸۱.
۶. دفت، ریچارد ال. «تئوری و طراحی سازمان»، ج ۲، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۰.
۷. رایبیز استیفن پی. «رفتار سازمانی ج ۳»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.
۸. رجایی خراسانی، سعید. «اسلام و توسعه نیروی انسانی»، مجموعه مقالات نگرشی بر مدیریت در اسلام، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
۹. رضاییان، علی. «اصول مدیریت»، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۶۹.
۱۰. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، «چارچوب برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی تحول در نظام اداری کشور»، تهران، ۱۳۸۱.
۱۱. فرج‌پور، مجید. «موانع توسعه در ایران»، تهران، مؤسسه فرهنگی رسا، ۱۳۸۳.
۱۲. فرهنگی، علی‌اکبر. «ارتباطات انسانی»، تهران، انتشارات رسا، ۱۳۷۹.
۱۳. فندرسکی، علی‌اصغر. «بررسی عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری»، مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران، ۱۳۸۱.

۱۴. گلابی، سیاوش. «جامعه شناسی سازمان‌ها»، تهران، نشر میترا، ۱۳۷۹.
۱۵. گلشن فومنی، محمد رسول. «جامعه شناسی سازمان‌ها و توان سازمانی»، تهران نشر دوران، ۱۳۷۹.
۱۶. مصباح یزدی، محمد تقی. «تبیین مفهوم مدیریت انسانی»، مجموعه مقالات نگرشی بر مدیریت در اسلام، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
۱۷. میچل، ترنس آر، «مردم در سازمان‌ها»، ترجمه حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۷.
۱۸. همدی خطبه‌سرا، ابوالفضل. «فساد مالی»، تهران، پژوهشکده راهبردی، ۱۳۸۳.
۱۹. هیوز، آن، «مدیریت دولتی نوین»، ترجمه محمد الوانی، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۹.
۲۰. Foucault, M., Discipline and Punish, London: Allen Lane - London, m. & Smither, j.w. (۱۹۹۷), Accountability: The Achilles heel of multisource feedback. Group and organization management, ۱۶۲-۱۸۵, ۱۹۷۹.