

نظام پاسخ‌گویی در شهرداری تهران : پژوهشی پیرامون چگونگی ارائه خدمات شهری و رضایت شهروندان

دکتر ابوالحسن فقیهی*

دکتر کاوه تیمور نژاد**



چکیده

محور اصلی این مقاله، "پاسخ‌گویی سازمانهای بخش خدمات عمومی به مردم" و به طور خاص، مساله "پاسخ‌گویی شهرداری تهران به ارباب‌رجوع و شهروندان" است. در چشم‌اندازی عام و در بازگشت به ریشه‌ها به نظر می‌رسد، در فضایی که هنوز "حقوق شهروندی" متولد نشده؛ روابط شخصی و انتصاب‌ها بر انتخابات، ضوابط و شایستگی‌ها می‌چربد و در واقع، سئوالی در کار نیست که پاسخی مطرح باشد، طبعاً مسئولان و متصدیان نیز در پست‌های مربوطه، جز به مافوق، خود را

* - استاد دانشگاه علامه طباطبائی

** - دکتری مدیریت دولتی

پاسخ‌گو نمی‌یابند؛ از این رومقوله پاسخ‌گویی، نیز در عرصه فرهنگ عمومی به ویژه به صورت پاسخ‌گویی به مردم، جایگاهی مناسب نخواهد داشت. به هر حال آن چه طبیعی است، آن است که امروزه "بیشتر دولت‌ها در شرایطی به سر می‌برند و در بستری حکومت می‌کنند که باید به تقاضاهای روزافزون شهروندان آگاه، تشکل‌ها، گروه‌های ذینفع، نهضت‌های اجتماعی، مطبوعات و وسایل ارتباط جمعی پاسخ‌گو باشند" (فقیهی، ۱۳۸۰: ۵۵).

نظارت بر قدرت و تضمین کار برد صحیح منابع عمومی، اغلب جنبه‌های منفی و تنبیهی را به ذهن تداعی می‌کند. از سوی دیگر، پاسخ‌گویی به عنوان ابزار پیشرفت و بهبود مستمر خدمات به جنبه مثبت خدمات عمومی اشاره دارد (Aucoin, 2000, 53). از این رو، با توجه به نقش پاسخ‌گویی متصدیان بخش عمومی به مردم و شهروندان در میزان موفقیت و پیشرفت امور و بهبود و ارتقاء سطح خدمات، این پدیده امری ضروری است و عاملی مؤثر در پیوند مسئولین امور در بخش عمومی با شهروندان می‌باشد.

در این مقاله، با طرح مفاهیم و ضرورت‌ها، تئوری‌ها و عوامل موثر بر پاسخ‌گویی سازمانهای بخش عمومی به ویژه شهرداری تهران و تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌ها، سعی شده است که به این سؤال پاسخ داده شود:

«آیا نظام پاسخ‌گوئی در شهرداری تهران، به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند از طریق ارایه خدمات شهری، رضایت ارباب رجوع و شهروندان را فراهم کند؟»

مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

مفهوم پاسخ‌گویی در حوزه مدیریت دولتی با مفهومی نوین یعنی پاسخ‌گویی به مردم و شهروندان، در دهه ۸۰ و به ویژه در چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است. خاستگاه اصلی مفهوم پاسخ‌گوئی در حوزه حاکمیت سیاسی و اداری، پرهیز از «استبدادی بودن» و روی آوردن به «مشروعیت» بوده است؛ زیرا سیر تاریخی نظام سیاسی و اداری در جهان نشان می‌دهد که حاکمیت استبداد و دیکتاتوری، مجالی برای بحث و بررسی مفاهیمی همچون پاسخ‌گویی عمومی را

فراهم نمی‌کرده است. به عبارت دیگر ماهیت رژیم‌های حاکم در این برهه از زمان، مفهوم پاسخ‌گویی را از درجه‌ی اعتبار ساقط و به ندرت مورد توجه قرار می‌گرفت. بنابراین در سیر تاریخی قرن بیستم، پیوستاری ملاحظه می‌شود که دوسوی این پیوستار را "استبداد مردم" و "پاسخ‌گویی به مردم" تشکیل داده‌است. در قرن بیستم، الگوهای اولیه حاکمیت سیاسی و اداری و مدیریت دولتی، بیشتر بر روی کاهش خودسرانه بودن حاکمیت‌ها متمرکز بودند تا مفهوم پاسخ‌گویی (BRESSMAN, 2003: 1).

قرن بیستم، با ظهور حکومت‌های قانونی جدید و الگوهای متمرکز بر پرهیز از خطر استبداد، همراه شد. تمامی این الگوها به گونه‌ای، مانع اصلی مشروعیت سیاسی و اداری را در کمبود یا فقدان پاسخ‌گویی می‌دانستند، اما همانطور که ذکر شد، الگوهای اولیه بیشتر از اینکه بر روی مفهوم پاسخ‌گویی متمرکز باشند، بر روی خطر استبداد متمرکز بودند که البته این خود بستری را فراهم آورد تا مفهوم پاسخ‌گویی با معنای نوین خود یعنی پاسخ‌گویی مستقیم سازمانهای اداری به مردم به تدریج تجلی نماید (Suchltz, 2003:5).

در متون در دسترس، هیچ‌گونه تعریف واحدی از پاسخ‌گویی نیامده است. شاید عدم اشتراک و اتفاق نظر همانطور که اشاره شد به این دلیل باشد که از طرح این مفهوم، حتی در کشورهای پیشرفته، مدت زیادی نیست که گذشته شده‌است. اکثریت دانشمندان و پژوهشگران در این مشترکند که پاسخ‌گویی نشانگر یک رابطه است و از ابعاد متفاوت نشانگر انواع خاصی از روابط دوجانبه می‌باشد که انواع پاسخ‌گویی را همچون پاسخ‌گویی سیاسی، پاسخ‌گویی اخلاقی، پاسخ‌گویی قانونی، پاسخ‌گویی عمومی و... به وجود می‌آورد و از آنجا که پاسخ‌گویی شامل وعده‌ای است که باید انجام شود، طبیعی است که پاسخ‌گویی رابه عنوان یک رابطه میان دوعامل یا بیشتر در نظر بگیریم (cutt & murray, 2000; paul, 1992; fox & brown 1998). مقوله دیگری که بین برخی از اندیشمندان، در خصوص پاسخ‌گویی، مشترک می‌باشد این است که پاسخ‌گویی را یک «هنجار مسئولیت اجتماعی» می‌دانند؛ ولی با برداشت‌های متفاوت از مسئولیت اجتماعی، از پاسخ‌گویی نیز برداشت‌های متفاوتی شده‌است (Licht, 2000, Behn 2001). به عبارت دیگر، پاسخ‌گویی عبارت از شکل عمومی مسئولیت اجتماعی در زمینه‌های متفاوت می‌باشد (Romzek & Dubnick, 2000).

34 : 1998)، پاسخ‌گویی، نیاز به واگذاری روشن مسئولیت برای اقدام دارد (Hood, 1991:4).

گروه دیگری از پژوهشگران، پاسخ‌گویی را در ارتباط با ابعاد ارزشی، فرهنگی و اخلاقیات بیان می‌کنند. قوانین و انواع پاسخ‌گویی و کاربرد آنها، به طور آشکار از یک زمان و یک فرهنگ به زمان و فرهنگ دیگر متفاوت است، چرا که پاسخ‌گویی عبارت از یک ویژگی عمومی زندگی اجتماعی می‌باشد که از نیازها، ارزشها و هنجارهای فوری و ضروری گروهها و سازمانها برخاسته است. باتوجه به این بعد، وظایف محوری و مشترک پاسخ‌گویی در هر فرهنگ و زمانی، عبارت از «گزارش‌دهی^۱» و «تعهد^۲»، در قبال برآورده کردن تقاضاهای مردم می‌باشد (Lerner & Tetlock, 1994; Licht, 2000). بنابراین از ابعاد ارزشی، فرهنگی و اخلاقیات، پاسخ‌گویی جزء ارزشهای فردی و درونی قلمداد شده و تعهد به عنوان محور پاسخ‌گویی معرفی می‌شود. این نوع پاسخ‌گویی یعنی پاسخ‌گویی اخلاقی را عامل موثر در تعامل بین فرآیند و ساختار دولت، حاکمیت و گزارش‌دهی آنها و فرآیند حسابرسی و پاسخ خواهی ذینفعان و عموم مردم می‌دانند (Cohen & Eimicke, 1995:25).

دیدگاه دیگری که بین بسیاری از محققان مطرح است، علاوه بر جنبه اخلاقی، جنبه قانونی مفهوم پاسخ‌گویی می‌باشد. اکثر ادبیات موجود پاسخ‌گویی، دو جنبه اخلاقی و قانونی را در رابطه با پاسخ‌گویی فرض کرده‌اند. یک عامل (یک فرد، یک سازمان) وقتی پاسخ‌گو می‌باشد که تشخیص دهد که قول انجام چیزی یا کاری را داده است و مسئولیتی قانونی و اخلاقی را در جهت انجام آن وعده به بهترین و کامل‌ترین وجه ممکن، پذیرفته است (Najam, 1996; Jordan & Vantuijl, 2000; Jensen, 2000).

نحله فکری دیگری که صاحب‌نظران به پاسخ‌گویی داشته‌اند، آن رامستلزم «شفافیت^۳» و گزارش‌دهی دانسته‌اند. به عبارتی، پاسخ‌گویی اساس آن بر شفافیت امور استوار است. این برخلاف تصور رایج است که پاسخ‌گویی را با جوابگویی مترادف می‌دانند؛ یعنی الزاما نباید شکایت یا پرسشی مطرح شود تا جوابی داده شود.

-
- 1-Reporting
 - 2-Commitment
 - 3-Transparency

این مساله هم از این بعد که یک سازمان عمومی می‌بایست به طور شفاف و در وضوح و روشنی کامل، به مردم گزارش‌دهی داشته و اطلاعات در یک جریان آزاد و شفاف به آنها منتقل شود، حائز اهمیت بوده و هم از این بعد که لازمه پاسخ‌گویی، وضوح و شفافیت امور محوله و وظایف متصدیان بخش عمومی و دولتی می‌باشد، چنانچه امور و وظایف، غیرواضح باشد، افراد نمی‌توانند پاسخگو باشند (Brown & Jordan & Vantuijl, 2000; fox, 1998). بنابراین، پاسخ‌گویی یعنی شفافیت و گزارش‌دهی (Lerner & Tetlock, 1994; 20).

دیدگاه دیگری که پژوهشگران به پاسخ‌گویی داشته‌اند، پاسخ‌گویی را مستلزم تخصص و شایستگی پاسخگو دانسته‌اند. پاسخ‌گویی نیاز به تخصص برای اقدام دارد (Hood, 1991:4). در یک عبارت موجز باید اذعان داشت که چنانچه متصدی بخش عمومی نسبت به کاری که عهده‌دار انجام آن است، دانش و تخصص کافی را نداشته باشد، نه می‌تواند آن کار را به نحو مطلوب انجام دهد و نه پاسخ‌گویی کار انجام یافته خواهد بود. لازمه پاسخ‌گویی، تخصص و شایستگی در کاری است که به مستخدم محول شده‌است (Tan & Kao, 1999; Bonner, 1994; Cloyd, 1997).

برخی پژوهشگران نیز به مقوله پاسخ‌گویی، با توجه به نقش نهادهای ناظر و پاسخ‌خواه به صورت قانونی مثل دادگاه، مراکز و شوراهای قانونی و قضایی و به صورت غیررسمی و مدنی مثل رسانه‌های گروهی و سازمان‌های مردمی، تاکید داشته‌اند. این گروه از عوامل، نقش موثر در رابطه با پاسخ‌گویی سازمان‌های عمومی و دولتی دارند. این عوامل، از طرفی زمینه پاسخ‌خواهی مردم و از سوی دیگر بستر پاسخ‌گویی سازمانهای بخش عمومی و متصدیان آنها را فراهم می‌سازند (Stephenson, 2003:1-3).

تعدادی از اندیشمندان و پژوهشگران، پاسخ‌گویی را با برداشت دموکراتیک، تحت عنوان طرح نظری «پاسخ‌گویی دموکراتیک» بیان کرده‌اند. «بن» (۲۰۰۱) با همین دیدگاه، در توضیح پاسخ‌گویی دموکراتیک، با سئوالاتی همچون: پاسخ‌گویی چیست و پاسخ‌گویی مردم بودن به چه معنی است؟ آغاز کرده و می‌گوید: «سیاستمداران، ذینفعان، حسابرسان، صاحب‌نظران، حقوق‌دانان و یا روزنامه‌نگاران، به زعم خود هر کدام به نحوی پاسخ‌گویی به افراد و مردم را مطرح می‌کنند ولی در این مشترکند که پاسخ‌گویی نشانگر یک رابطه است. کلمات مترادف پاسخ‌گویی عبارتند از: مسئولیت‌پذیری، تعهد و جوابگویی. به عبارت دیگر پاسخ‌گویی دموکراتیک عبارتست

از پاسخ در مقابل مسئولیت‌ها، عواقب و پیامدهای کار و به عبارتی پاسخ‌گویی دولت به مجلس و عموم مردم و یا پذیرش مسئولیت به طور عمومی در جهت توضیح و توصیف خط‌مشی‌ها و برآوردن تقاضاها و پذیرش خطاها» (Behn, 2001: 221).

«داینک» (۱۹۹۸)، همچنین برطبق مدل دموکراتیک، در یک طبقه‌بندی عمومی، پاسخ‌گویان را کارکنان بخش دولتی عمومی و سیاستمداران منتخب مردم دانسته و کسانی که پاسخ‌خواه هستند، عبارتند از: مجلس یا کنگره، رسانه‌های گروهی و مردم. پاسخ‌گویی با عباراتی همچون تعهد، جوابگویی، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گو بودن، مترادف است. پاسخ‌گویی نقشی عمومی در دولت و نقشی خاص در مدیریت دولتی دارد (Dubnick, 1998:25).

«گودین» (۲۰۰۳)، نیز در جهت طرح مدل پاسخ‌گویی دموکراتیک، انواع موضوعات، مکانیزمها در پاسخ‌گویی را ارائه داده‌است. پاسخ‌گویی عبارت است از مفهومی که در آن فرد، گروه و سازمان در قبال عملکردشان به افراد دیگر پاسخ‌گو هستند و یا به عبارتی پاسخ‌گویی عبارت از پاسخ‌گوئی کارکنان منتخب، در قبال عملکردشان در اداره امور و انجام وظایف محوله به انتخاب‌کنندگانشان می‌باشد. موضوع پاسخ‌گویی، به آنچه که افراد نسبت به آن پاسخ‌گو هستند، اشاره دارد. افراد نسبت به چه چیزی باید توضیح دهند و چه زمان باید پاسخ‌گویی کنند؟ در قبال سه موضوع، افراد پاسخ‌گو هستند:

۱- اعمال: اولین موضوع پاسخ‌گویی افراد، به آنچه که افراد انجام می‌دهند، یعنی اعمال و عملکردشان، مربوط می‌شود.

۲- نتایج: دومین موضوع پاسخ‌گویی افراد، به نتیجه آنچه که افراد انجام می‌دهند، مربوط می‌شود.

۳- مقاصد و انگیزه‌ها: سومین موضوع پاسخ‌گویی افراد، به مقاصد، اهداف و انگیزه‌ها مربوط می‌شود که در این موضوع، دیدگاه اصلی «اخلاقیات» است.

مکانیزمهای پاسخ‌گویی، به شیوه‌هایی اشاره دارد که افراد را در مقابل اعمال، نتایج کار و انگیزه‌ها و مقاصد، پاسخ‌گو می‌کند. در واقع آنها، ابزارهای پاسخ‌گویی افراد هستند. این مکانیزمها عبارتند از:

۱- از طریق سیستمهای سلسله مراتبی فرماندهی و کنترل.

۲- از طریق اصل رقابتی بازار و سیستمهای کنترل اجتماعی.

۲- از طریق شبکه مشارکتی و مبتنی بر همکاری؛ نظارت به وسیله گروهی که دارای ارزش‌ها و هنجارهای مشابه هستند.

رژیمها و سیستمهای پاسخ‌گویی نیز عبارتند از:

۱- رژیم پاسخ‌گویی بخش دولت؛ که بر روی اعمال سازمانهای دولتی به عنوان موضوع پاسخ‌گویی و ساختارهای اختیار سلسله مراتبی به عنوان ساز و کار پاسخ‌گویی متمرکز است.

۲- رژیم پاسخ‌گویی بخش بازار؛ که بر روی نتایج به عنوان موضوع پاسخ‌گویی و رقابت به عنوان سازوکار پاسخ‌گویی متمرکز است.

رژیم پاسخ‌گویی بخش عمومی؛ که بر روی مقاصد و انگیزه‌ها به عنوان موضوع پاسخ‌گویی و شبکه‌های مشارکتی و مبتنی بر همکاری با دیگران به عنوان سازو کار پاسخ‌گویی متمرکز است.

جدول ۱- رژیم‌های پاسخ‌گویی در میان سه بخش

| موضوع پاسخ‌گویی | سازوکار پاسخ‌گویی | |
|-----------------|--------------------------|-------------------|
| بخش دولت | سلسله مراتب | اعمال |
| بخش بازار | رقابت | نتایج |
| بخش عمومی | شبکه‌های همکاری و مشارکت | مقاصد و انگیزه‌ها |

منبع: (Goodin, 2003)

با توجه به موارد فوق برطبق این طرح نظری، سه نوع پاسخ‌گویی عبارتند از:

۱- پاسخ‌گویی سلسله مراتبی و مبتنی بر اعمال در بخش دولتی - کارکنان بخش دولتی، بر اساس سازوکار پاسخ‌گویی سلسله مراتبی و قوانین اداری پاسخ‌گو هستند و باید بر اساس اختیاراتشان عمل کرده و برای اعمالشان، دلایل درست، منطقی و واقعی ارائه کنند. بر اساس این نوع پاسخ‌گویی، زیردستان به سرپرستان خود باید دلایل اعمالشان را ارائه دهند. بر طبق این نوع پاسخ‌گویی، کارکنان بخش دولتی تنها به مدیران خود و مدیران به متصدیان و سیاستمداران منتخب مردم و منتخبین صرفاً به مردم، پاسخ‌گو هستند.

۲- پاسخ‌گویی رقابتی و مبتنی بر نتایج در بخش بازار- در بخش بازار، موضوع پاسخ‌گویی نتایج عملکرد است و سازوکار پاسخ‌گویی، رقابتی است. مدیران سازمانها در مقابل سهامداران شرکت و سازمان پاسخ‌گو هستند. رژیم پاسخ‌گویی در بخش بازار جنبه‌ای بیرونی دارد، یعنی روش این بخش این است که باید سازمان

هم به جامعه در کل و هم به مشتریان به طور خاص، در قبال نتایج عملکردش، پاسخگو باشند.

۳- پاسخ‌گویی شبکه مدار و مبتنی بر مقاصد و انگیزه‌ها در بخش عمومی -- در این بخش، به دلیل انتخاب مردم مدیران بخش عمومی باید به اهداف و مقاصد متعهد باشند، نه تنها صرفاً نباید به دنبال کارایی مدیریتی و حداکثر کردن سود باشند، بلکه مدیران بخش عمومی باید اعتماد عمومی مردم را جلب کنند. «سازمانهای عمومی نباید به عنوان یک سازمان جوینده سود معرفی بشوند» (Behn, 2003: 52). این سازوکار یعنی مبتنی بر شبکه‌های همکاری و مشارکتی، بیشتر با وضعیت جهان واقعی مطابق است. افراد کلیدی در این سیستم، شبکه‌هایی از مردم که محور مشترکی از هنجارها و ارزش‌ها را پذیرفته‌اند، می‌باشند. براین اساس، پاسخ‌گویی عمومی سنتی، جای خود را به فرمهای جدید افقی داده‌است. به زعم «گودین»، پاسخ‌گویی دموکراتیک، تلفیقی از سه بخش متفاوت فوق می‌باشد. دموکراسی یعنی، پاسخ‌گویی منظم و نظام‌مند به خواستها و انتظارات شهروندان. سازوکار سیاسی پاسخ‌گویی دموکراتیک، انتخابی است و سیاستمداران به رای‌دهندگان خود پاسخگو هستند.

در پاسخ‌گویی دموکراتیک با تلفیق هر سه بخش، افرادی که چه به صورت منتخب و چه به صورت منتصب، عهده‌دار مسئولیت می‌باشند، مستقیماً پاسخ‌گوی مردم، خواستها و انتظارات آنها می‌باشند (Goodin, 2003: 1-33).

باتوجه به برداشتها و دیدگاه‌های متفاوت فوق، می‌توان مفهوم پاسخ‌گویی را این چنین تعریف کرد:

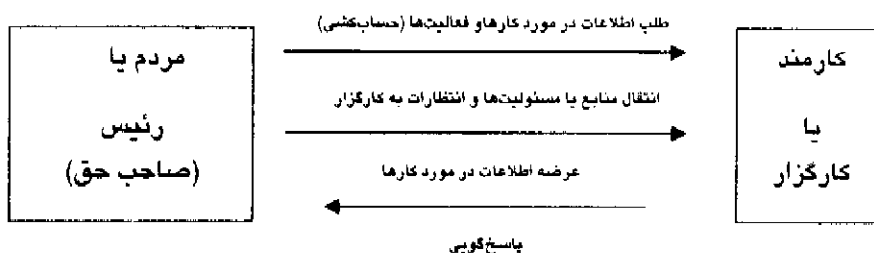
«پاسخ‌گویی الزام فرد، گروه‌ها و سازمان به این امر است که اختیارات خود را به فعل درآورده و مسئولیت‌های واگذار شده را به انجام برسانند. این الزام از سه جنبه حایز اهمیت است:

(۱) جوابگویی، و توضیح کارهایی که در رابطه با اختیارات و مسئولیت‌های خود انجام داده‌اند و دلیل انجام آنها؛

(۲) گزارش‌دهی از نتایج اقدامات انجام شده؛

(۳) و تعهد و تقبل عواقب ناشی از پیامد این اقدامات.

همچنین چارچوب و ساختار مناسبات رابطه پاسخ‌گویی، مطابق شکل (۱) می‌باشد:

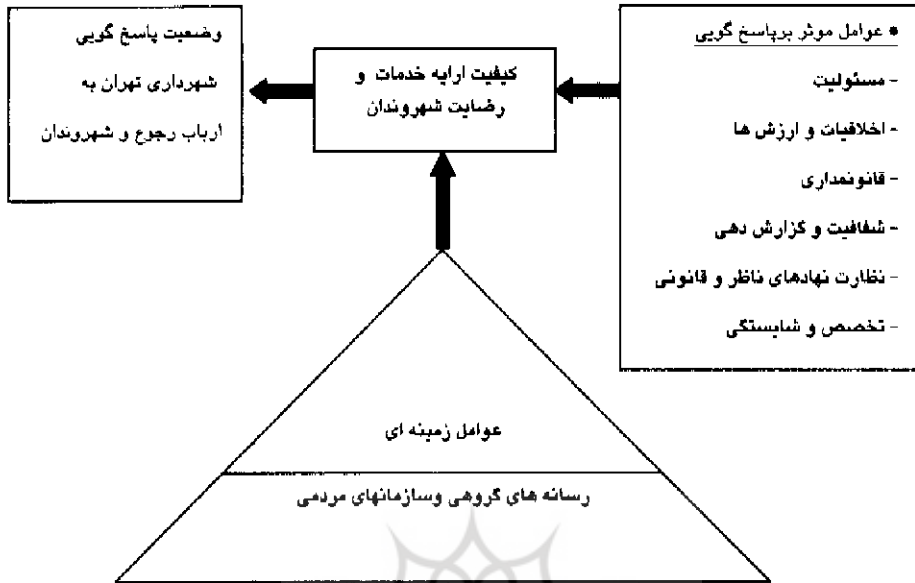


شکل ۱ - چارچوب و ساختار مناسبات رابطه پاسخ‌گویی
 منبع: (Munro & Mouritsen, 1996)

بنابراین، چگونگی وضعیت این رابطه دوجانبه، یعنی رابطه پاسخ‌گویی بین سازمانهای بخش خدمات عمومی و مردم، بسیار مهم است، چرا که در این رابطه، مردم و شهروندان حق دارد بدانند متولیان و متصدیان امور عمومی در سازمانهای عمومی به چه کاری مشغولند، چه اهدافی را دنبال کرده از چه قانون و مقرراتی تبعیت می‌کنند و چه برنامه‌هایی را اجرا می‌کنند و منابع مالی را چگونه مصرف می‌دارند و چه قراردادهای بین‌المللی را منعقد می‌کنند (Edes, 2000:2).

مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به مطالعات و بررسیهای فوق، عوامل موثر بر پاسخ‌گویی سازمانهای بخش خدمات عمومی از جمله شهرداری تهران در شش عامل طبقه‌بندی شد که عبارت بودند از: مسئولیت‌پذیری و اختیار، اخلاقیات وجدان‌کاری، شفافیت و گزارش‌دهی، قانونمداری، تخصص و شایستگی و نظارت نهادهای ناظر قانونی. همچنین عوامل زمینه‌ای پاسخ‌گویی به عنوان نهادهای ناظر مدنی از جمله رسانه‌های گروهی، مطبوعات و سازمان‌های مردمی مطرح شد. بنابراین با عنایت به تمامی این موارد، مدل مفهومی و تحلیلی برطبق «شکل ۲» را خواهیم داشت که می‌تواند در بررسی وضعیت پاسخ‌گویی شهرداری تهران و آرایه راه کارها در جهت بهبود ارتقاء وضعیت، مورد استفاده قرار گیرد:



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش (پژوهشگر، ۱۳۸۲)

پرسش های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، سئوالات پژوهش حاضر به ترتیب زیر می یابند:

سئوال اصلی: آیا نظام پاسخ گویی در شهرداری تهران، به گونه ای طراحی شده است که بتواند از طریق ارائه خدمات شهری، رضایت ارباب رجوع و شهروندان را فراهم کند؟

سئوالات فرعی

- وضعیت مسئولیت و مسئولیت پذیری در شهرداری تهران چگونه است؟
- وضعیت ارزشها و اخلاقیات، در شهرداری تهران چگونه است؟
- وضعیت تخصص و شایستگی در شهرداری تهران چگونه است؟
- وضعیت قانونمداری در شهرداری تهران چگونه است؟
- وضعیت شفافیت امور و جریان آزاد اطلاعات در شهرداری تهران چگونه است؟
- وضعیت نظارت نهادهای ناظر قانونی و نهادهای ناظر مدنی در شهرداری تهران چگونه است؟

روش پژوهش

باعنایت به مدل مفهومی و پرسش‌های پژوهش که در رابطه با قضیه و مورد «پاسخ‌گویی» در شهرداری تهران طرح شد و با بررسی ادبیات درباره پرسش‌های مطرح، دیدگاه عمیق‌تری حاصل شد؛ روشی که ضروری و مناسب به نظر رسید، «پژوهش موردی»^۱ است. این روش باموارد زیر، مورد نظر پژوهشگر بوده است:

• پژوهش موردی حاضر از انواع «توصیفی - اکتشافی» است - از جهتی توصیفی است، یعنی در این پژوهش موردی، با طرح پرسش‌هایی، رویدادها و وضعیت در مورد پاسخ‌گویی شهرداری تهران دنبال و توصیف شد؛ و از سوی دیگر اکتشافی است، یعنی هدف پژوهش کشف چیزی بود و این اکتشاف نیز دارای هدف مشخصی بود که آن کشف علل و عناصر اصلی موثر بر وضعیت پاسخ‌گویی در شهرداری تهران است.

قضیه یا مورد پژوهش - پاسخ‌گویی شهرداری تهران به ارباب رجوع و شهروندان.

• واحد اصلی تجزیه و تحلیل - واحد تجزیه و تحلیل در پژوهش موردی حاضر، همانا پاسخ‌گویی مناطق شهرداری تهران به عنوان یک سازمان عمومی یا به موجب قانون فهرست نهادها و موسسات عمومی غیردولتی مصوب ۷۳/۴/۱۹، به عنوان یک «موسسه عمومی غیردولتی» می‌باشد. امید است بتوان با بررسی و پژوهش حاضر در مورد پاسخ‌گویی شهرداری تهران، جمع‌بندی‌ها و یافته‌های حاصله را تا حد ممکن به سایر سازمان‌ها به ویژه سازمانهای بخش خدمات عمومی تعمیم داد تا مورد استفاده دیگر پژوهشگران قرارگیرد. البته پژوهش موردی همانند تحقیق پیمایشی و آزمایشی نمایانگر یک نمونه‌گیری نیست و هدف پژوهشگر بسط و تعمیم ثنوری‌ها (تعمیم تحلیلی یا ثنوریک) و نه تعمیم به جامعه یا جمعیت و شمردن دفعات بوده است (تعمیم آماری).

• اجرای پژوهش - برای اجرای پژوهش موردی حاضر از منابع زیر، داده‌ها جمع‌آوری شد و سپس مورد تحلیل و تفسیر قرار گرفت:

۱) مصاحبه به ویژه مصاحبه‌های اکتشافی، کیفی و غیرساختار یافته: این مصاحبه‌ها با دو گروه زیر انجام گرفت و سپس داده‌های آن استخراج، تنظیم و دسته‌بندی شد و مورد تجزیه و تحلیل محتوا و تفسیر قرار گرفت:

الف - با یک صد ارباب‌رجوع در مناطق مختلف شهرداری تهران که به واحدهای مختلف مناطق همچون شهرسازی و یا برای ملاقات عمومی با شهرداران مناطق (دوشنبه هر هفته) و یا شهردار تهران (پنج‌شنبه هر هفته) مراجعه کرده بودند.

ب - با یک صد مدیر و متصدی در مناطق مختلف شهرداری تهران مثل شهرداران، معاونان مناطق، مدیران و متصدیان واحدهای شهرداری (واحدهای شهرسازی، خدمات شهری، درآمد و املاک)

۲) منابع آرشیوی مثل اسناد، مدارک، نامه‌ها و بررسی‌های قبلی موجود در شهرداری تهران و بریده جراید.

۳) مشاهده مستقیم و مشارکتی.

• در پژوهش حاضر، به طور منضبط، در جهت بررسی عملکرد مطبوعات در پاسخ‌خواهی از شهرداری تهران و پاسخ‌گویی این سازمان به سئوالات و شکایات مندرج در مطبوعات، اطلاعات موردنظر از بررسی روزنامه‌های کثیرالانتشار در سه ماهه اول ۱۳۸۲ به تفکیک مناسط و سازمان‌های شهرداری تهران، استخراج و مورد تحلیل و تفسیر قرار گرفت.

• علاوه بر توجه خاصی که به هر یک از منابع جمع‌آوری داده‌ها شد، برای جمع‌آوری داده‌ها در انجام تحقیق موردی حاضر، اصول مهمی نیز رعایت گردید که رعایت این اصول در روایی و پایایی داده‌های جمع‌آوری شده اثر داشت. آن اصول عبارتند از: اول: استفاده از چندین منبع، یعنی برای یک دسته از واقعیت‌ها یا دستاوردها از چندین منبع مختلف مثل مصاحبه و آرشیو، استفاده شد. دوم: زنجیره‌ای از مدارک، یعنی رابطه روشن و آشکاری که بین پرسش‌های مطروحه، داده‌های جمع‌آوری شده و تصمیم‌ها و راهکارهای ارایه شده وجود دارد.

یافته‌های پژوهش

از آنجا که پژوهش موردی، روش تحقیقی است که هدفش شناخت ابعاد متفاوت قضیه و موضوع مورد پژوهش می‌باشد، در این پژوهش نیز سعی شده‌است که تا حد

ممکن ابعاد متفاوت مورد پاسخ‌گویی در شهرداری تهران مورد توصیف و شناخت قرار گیرد. از این‌رو برای دستیابی به اهداف پژوهش و پاسخ به سئوال‌های آن، جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها با استفاده از ابزارهای مصاحبه (مصاحبه‌های کیفی) و آرشیو در دو گروه ارباب‌رجوع و متصدیان شهرداری تهران به گونه‌ای که اشاره شد، به اجرا درآمد. از جمله اهدافی که این مرحله از پژوهش در پی دستیابی به آنها بود، عبارتند از:

- شناخت وضعیت موجود پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع در شهرداری تهران.
- شناخت نیازها، آگاهی‌ها، حقوق و وظایف و انتظارات ارباب‌رجوع.
- بررسی نظرات متقابل کارکنان و متصدیان شهرداری تهران و ارباب‌رجوع نسبت به حقوق و مسئولیت‌های یکدیگر.

شناخت حوزه‌های تضییع حقوق ارباب‌رجوع در شهرداری تهران.
منظور از تجزیه و تحلیل در این مرحله، مراحل مربوط به استخراج، تنظیم، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری و تفسیر نتایج به دست آمده برای دستیابی به پاسخ‌های روشن به سئوال‌های پژوهش است. نتایج و یافته‌های مصاحبه‌های انجام شده به تفکیک در دو گروه ارباب‌رجوع و متصدیان مورد تجزیه و تحلیل توصیفی و اکتشافی قرار گرفته است.

الف - یافته‌های مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با گروه ارباب‌رجوع:

یافته‌های مربوط به اطلاعات مندرج از مصاحبه‌های انجام شده (به صورت کیفی و عمیق) با یک صد ارباب‌رجوع به مناطق مختلف شهرداری تهران به قرار زیر با استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم در مصاحبه‌ها، دسته‌بندی شده و مورد تفسیر و تحلیل قرار گرفته‌اند:

- میزان رضایت ارباب‌رجوع از پاسخ‌گویی شهرداری تهران: باتوجه به مدل مفهومی و سئوال‌های پژوهش، بخشی از سئوال‌های مطروحه و پاسخ‌های ارائه شده در مصاحبه‌ها، میزان رضایت ارباب‌رجوع از پاسخ‌گویی شهرداری تهران را مورد سنجش و ارزیابی قرار داده‌است. میزان رضایت از پاسخ‌گویی شهرداری تهران در ابعاد و مولفه‌های ۶ گانه زیر بوده که نتایج آماری آن در جدول شماره یک آمده‌است:

جدول ۱- میزان رضایت ارباب رجوع از پاسخ‌گویی شهرداری تهران

| ردیف | مولفه های رضایت از پاسخ‌گویی در شهرداری تهران | ناراضی | نسبتاً راضی | راضی | جمع |
|------|--------------------------------------------------|--------|-------------|------|-----|
| ۱ | میزان رضایت از صحت پاسخ گویی | ۶۸/۷۵ | ۱۴/۲۵ | ۱۷ | ۱۰۰ |
| ۲ | میزان رضایت از سرعت پاسخ‌گویی | ۶۵/۵ | ۱۴/۵ | ۲۰ | ۱۰۰ |
| ۳ | میزان رضایت از نحوه برخورد و حسن رفتار متصدیان | ۷۹ | ۱۳/۵ | ۷/۵ | ۱۰۰ |
| ۴ | میزان رضایت از کیفیت راهنمایی ارباب رجوع | ۷۲ | ۱۵ | ۱۲ | ۱۰۰ |
| ۵ | میزان رضایت از کیفیت سازماندهی امور ارباب رجوع | ۸۶ | ۱۰ | ۴ | ۱۰۰ |
| ۶ | میزان رضایت از شرایط فیزیکی سازمان شهرداری تهران | ۷۰/۵ | ۲۲/۵ | ۷ | ۱۰۰ |
| | متوسط درصد مولفه ها | ۷۲/۶ | ۱۴/۹ | ۱۱/۵ | ۱۰۰ |

حال به توصیف و تحلیل نتایج حاصل از داده‌های مصاحبه‌ها در مورد هر یک از مولفه‌های میزان رضایت ارباب رجوع از پاسخ‌گویی شهرداری تهران می‌پردازیم:

۱- میزان رضایت از صحت پاسخ‌گویی: مراجعین مصاحبه شده در پاسخ به پرسش‌های مربوط به صحت پاسخ‌گویی، در رابطه با چهار معیار یعنی اجرای صحیح قوانین و مقررات، عدم تبعیض، صداقت در رفتار و گفتار و عدم اشتباهات اداری که به صورت چهار سؤال مطرح شده بود، نظرات خود را بیان کردند. در مجموع معیارهای چهارگانه فوق، وضعیت صحت پاسخ‌گویی را که یکی از مولفه‌های پاسخ‌گویی در شهرداری تهران است، می‌تواند نشان دهد. بابررسی کیفی که بر روی نقل قولهای مطروحه از سوی مراجعین مصاحبه شده به عمل آمد، در کل ارباب رجوع از صحت پاسخ‌گویی در شهرداری تهران، ناراضی بوده و نسبت به آن نگرش منفی دارد. متوسط درصد معیارها نیز ۶۸/۷۵٪ ناراضی، ۱۴/۲۵٪ نسبتاً راضی و ۱۷٪ راضی بوده‌اند.

۲- میزان رضایت از سرعت پاسخ‌گویی: مراجعین مصاحبه شده در پاسخ به پرسش‌های مربوط به سرعت پاسخ‌گویی، در رابطه با چهار معیار یعنی رسیدگی به موقع به امور ارباب رجوع و معطل نکردن وی، دسترسی آسان و سریع به مدیران سازمان، در دسترس بودن کارکنان و عدم پاسکاری ارباب رجوع بین اتاقها و واحدها که به صورت چهار سؤال مطرح شده بود، نظرات خود را بیان داشتند. در مجموع، معیارهای چهارگانه فوق، وضعیت سرعت پاسخ‌گویی را که یکی از مولفه‌های پاسخ‌گویی در شهرداری تهران است، می‌تواند نشان دهد. با بررسی کیفی که بر روی نقل قولها و نظرات مطروحه از سوی مراجعین به عمل آمده در کل ارباب رجوع از سرعت پاسخ‌گویی شهرداری تهران به ویژه از رسیدگی به موقع به امور خود،

ناراضی بوده‌اند. از نظر آماری نیز متوسط در صد معیارها: $۶۵/۵\%$ ناراضی $۱۴/۵\%$ ، نسبتاً راضی و ۲۰% راضی بوده‌اند.

۳- میزان رضایت از نحوه برخورد و حسن رفتار متصدیان: مراجعین مصاحبه شده در پاسخ به پرسش‌های مربوط به نحوه برخورد و حسن رفتار کارکنان شهرداری تهران، در رابطه با هشت معیار یعنی برخورد محترمانه با ارباب‌رجوع بذل توجه به توضیحات شفاهی ارباب‌رجوع، تواضع و فروتنی کارکنان در مقابل تقاضاهای ارباب‌رجوع، رفتار مسالمت‌آمیز و دوستانه کارکنان، علاقه کارکنان برای رسیدگی به امور ارباب‌رجوع، فقدان رابطه‌مداری و پارتی‌بازی، فقدان رشوه‌خواری و منت نگذاردن برای انجام امور اداری ارباب‌رجوع که به صورت هشت سؤال مطرح شده بودند نظرات خود را بیان داشتند. مراجعین در اظهاراتشان بیان داشتند که به نظر می‌رسد که در ساختار شهرداری تهران، برخورد محترمانه با ارباب‌رجوع مورد تاکید قرار نگرفته است. یا تمامی مراجعین مصاحبه شده به وجود پارتی‌بازی و یا درخواست حق حساب در پاسخ‌هایشان اشاره داشتند. با بررسی کیفی که بر روی اظهارنظرهای مراجعین مصاحبه شده به عمل آمد و دسته‌بندی آماری که انجام شد، متوسط درصد معیارهای فوق نشانگر ۷۹% ناراضی، $۱۳/۵\%$ نسبتاً راضی و صرفاً $۷/۵\%$ راضی بوده‌اند که این تحلیل کیفی و آماری نشان می‌دهد که در کل ارباب‌رجوع از نحوه برخورد و حسن رفتار کارکنان شهرداری تهران ناراضی بوده و نسبت به آن نگرش منفی دارند.

۴- میزان رضایت از کیفیت راهنمایی ارباب‌رجوع از سوی متصدیان شهرداری تهران: مراجعین در اظهارنظرهای خود در مصاحبه‌های مربوط به کیفیت راهنمایی ارباب‌رجوع به ویژه از سوی کارکنان مسئول پاسخ‌گویی، در رابطه با سه معیار یعنی راهنمایی صحیح و اطلاع‌رسانی مناسب ارباب‌رجوع، وجود علایم و تابلوهای راهنمای ارباب‌رجوع در محیط سازمان و اعلام صریح ضوابط و مدارک موردنیاز به ارباب‌رجوع، بیان داشتند که برخی از کارکنان بسیار سختشان است که به ارباب‌رجوع توضیح شفاهی بدهند و یا متأسفانه توسط شهرداری تهران به گونه‌ای مناسب و به اندازه کافی، اطلاع‌رسانی به مراجعین و شهروندان نمی‌شود و یا ارباب‌رجوع در انجام آموزش راهنمایی نمی‌شود. در مجموع، معیارهای سه‌گانه فوق، وضعیت راهنمایی ارباب‌رجوع از سوی متصدیان شهرداری را می‌تواند مورد ارزیابی قرار دهد. با بررسی کیفی و آماری که به عمل آمد ۷۲% ناراضی ۱۵% نسبتاً

راضی و ۱۳٪ راضی بوده‌اند که این وضعیت نشانگر نارضایتی و نگرش منفی در این خصوص در میان مراجعین می‌باشد.

۵- میزان رضایت از کیفیت سازماندهی امور ارباب‌رجوع: مراجعین مصاحبه شده در پاسخ به سئوالات مربوط به کیفیت سازماندهی امور ارباب‌رجوع، در رابطه با سه معیار یعنی نظم و انضباط در فعالیت‌ها، پرهیز از نامه‌پراکنی‌های بی‌مورد و تشریفات زاید اداری و نظارت صحیح مدیران بر نحوه انجام کارکنان که به صورت سه سؤال مطرح شده بود، نظرات خود را بیان داشتند. مراجعین در نظراتشان به نامه‌هایی با بیش از پنج ارجاع و یا ده ارجاع اشاره کردند. یا اظهار داشتند که وقتی که امور با وقفه انجام می‌شود و در زمان معقول خود به انجام نمی‌رسد، این نشان از بی‌نظمی در امور شهرداری است. با بررسی کیفی که در پاسخ‌های ارایه شده در رابطه با معیارهای سه‌گانه فوق به عمل آمد، وضعیت سازماندهی امور ارباب‌رجوع از دیدگاه وی نامناسب ارزیابی شده که نتایج آماری آن ۸۶٪ ناراضی ۱۰٪ و نسبتاً راضی و صرفاً ۴٪ راضی نشان داد.

۶- میزان رضایت از شرایط فیزیکی سازمان شهرداری تهران: مراجعین مصاحبه شده در پاسخ به سئوالات مربوط به شرایط فیزیکی سازمان شهرداری تهران، در رابطه با دو معیار یعنی نحوه استقرار مناسب واحدهای سازمانی در ساختمانها و طبقات و شرایط فیزیکی مطلوب و توجه به آرامش و آسایش ارباب‌رجوع که به صورت دو سؤال طرح شده بود، نظرات خود را بیان داشتند. نتایج آماری و اظهارنظرها پس از بررسی کیفی و تفسیر پاسخ‌ها، ۷۰/۵٪ ناراضی، ۲۲/۵٪ نسبتاً راضی و ۷٪ راضی نشان داد که این نشانگر منفی و نارضایتی اکثریت مراجعین از شرایط فیزیکی شهرداری تهران می‌باشد. به طور نمونه یکی از مراجعین مصاحبه شده بیان داشت که «نحوه استقرار واحدها در ساختمانها و طبقات مطلوب نیست؛ برخی از امور برای انجام آن نیاز است که به چند واحد مراجعه شود که با وضعیت موجود، ارباب‌رجوع باید طبقات را پایین و بالا کند و حتی برخی اوقات یک واحد مورد مراجعه در ساختمان دیگر قرار گرفته است. شهرداری سازمان بزرگی است و باید سعی شود تمامی واحدهای آن به طور مناسب در یک ساختمان قرارگیرند. اما همین منطقه را ببینید، به غیر از ساختمان ناحیه‌ها، سه ساختمان شماره یک، دو و سه دارد که باعث شده است مراجعین برای انجام کارهایشان مجبور باشند به این ساختمانها مراجعه کنند».

تفسیر کلی رضایت ارباب‌رجوع از وضعیت پاسخ‌گویی شهرداری تهران همانطور که اشاره شد، برای ارزیابی میزان رضایت ارباب‌رجوع از پاسخ‌گویی شهرداری تهران، از طریق مصاحبه‌های انجام شده، شش مولفه مهم، منطبق با مدل تحلیلی و سئوالهای پژوهش از طریق معیارها و شاخص‌های مطروحه، استخراج و دسته‌بندی شد که وضعیت آنها مورد بررسی، تحلیل و تفسیر قرارگرفت. ارباب‌رجوع در کل از پاسخ‌گویی متصدیان مناطق شهرداری تهران، ناراضی یا دارای رضایت نسبی است.

بیشترین نارضایتی ارباب‌رجوع از رسیدگی به موقع امور و معطل نکردن وی، نحوه برخورد با او و کیفیت سازماندهی امورش است. مراجعین از وقفه امور خود و به تعویق افتادن آنها می‌نالند. در ارزیابی کلی، متوسط درصد مولفه‌ها، $73/6\%$ ناراضی $14/9\%$ نسبت‌اراضی یا ناراضی و $11/5\%$ راضی بوده‌اند که از نظر آماری نیز وضعیت مناسبی را در رابطه با رضایت ارباب‌رجوع از وضعیت پاسخ‌گویی شهرداری تهران نشان نمی‌دهد.

• از طریق طرح سئوالهایی در مصاحبه‌ها در رابطه با موارد زیر، پژوهشگر سعی داشت، اطلاعات کامل‌تر و دقیق‌تری را در خصوص وضعیت پاسخ‌گویی در شهرداری تهران به دست بیاورد که این اطلاعات نیز دریافت شد و مورد تفسیر و تحلیل کیفی قرار گرفت:

- میزان رضایت ارباب‌رجوع از برآورده شدن نیازهایش که اکثر اوقات مشخص شد که از نظر متصدیان شهرداری بی‌اهمیت قلمداد می‌شوند، مثل رعایت نوبت در انجام کارهای ارباب‌رجوع، گوش دادن به حرفهای او، احترام قابل شدن برای ارباب‌رجوع.

- ویژگیهای فردی ارباب‌رجوع که بر روابط وی با کارکنان و ترغیب پاسخ‌گویی آنها موثر است. مثل حساس و زودرنج بودن ارباب‌رجوع، از دست دادن آرامش خود هنگام تعویق انداختن کارها توسط کارکنان و یا از دست دادن تعادل روحی خود هنگام پی‌گیری فراوان امور و ... که یافته‌های مربوطه نشانگر این هستند که ارباب‌رجوع با توجه به غلبه رابطه بر ضابطه، برای انجام امورشان به رفتارهای فوق روی می‌آورند که البته نباید این چنین باشد، یعنی متصدیان باید به وظایف خویش به طور دقیق بدون توجه به رعایت آداب اجتماعی از سوی ارباب‌رجوع با وضعیت

ظاهر افراد، کمرویی آنها و سعی آنها در برقراری رابطه دوستانه عمل کنند. شرایط حاضر نشانگر وضعیت نامطلوب پاسخ‌گویی در شهرداری تهران می‌باشد.

روشهای حل مسایل و مشکلات اداری ارباب‌رجوع از دیدگاه خودشان: اظهارات متفاوتی از سوی مراجعین، شده‌است برخی اظهار داشتند که تلاش کردم با پافشاری و سماجت، حق خود را بگیرم، یا سعی کردم از افراد صاحب نفوذ و سفارش آنها برای پیشبرد کارم استفاده کنم، یا به طریقی سعی می‌کنم که متصدی مربوطه را برای انجام کارم راضی کنم، یا برای طرح مشکل خود به مقام مافوق و یا مراجع قانونی مثل حراست و بازرسی شهرداری، شورای شهر، دیوان عدالت اداری و.... مراجعه می‌کنم.

آگاهیهای ارباب‌رجوع: سئوالاتی در مصاحبه‌های انجام شده در خصوص میزان آگاهی عمومی ارباب‌رجوع از حقوق شخصی شد که به طور نمونه، پاسخ‌های ارباب‌رجوع شهرداری در مورد آگاهی به چگونگی طرح شکایت خود در مراجع رسیدگی‌کننده نشان از بی‌اطلاعی آنها بود. همچنین به منظور کسب اطلاعات مربوط به آگاهیهای تخصصی ارباب‌رجوع در مورد وظایف شهرداری تهران، در مصاحبه‌ها سئوالهایی در این خصوص طرح شد که جالب است که هیچ یک از مصاحبه‌شوندگان بطور دقیق و تخصصی از وظایف تخصصی مکان و واحد مورد مراجعه‌شان آگاهی نداشتند و یا به عبارتی دیگر اطلاعات ناقص و ناصحیحی ارائه می‌دادند. یقیناً داشتن اطلاعاتی تخصصی و آگاهی عمومی ارباب‌رجوع موجب می‌شود که او در احقاق حقوق خود به خوبی و به موقع اقدام کند.

ب - یافته‌های مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با گروه متصدیان و کارکنان یافته‌های مربوط به اطلاعات دریافت شده از مصاحبه‌های انجام شده با یک صد مدیر و متصدی شهرداری تهران به قرار زیر با استفاده از نقل و قول‌های مستقیم آنها در مصاحبه‌ها، دسته‌بندی شده و مورد تفسیر و تحلیل قرار گرفته‌اند:

- نوع نگرش متصدیان شهرداری تهران نسبت به ارباب‌رجوع: با توجه به مدل مفهومی و سئوالهایی پژوهش، نوع نگرش متصدیان شهرداری نسبت به ارباب‌رجوع نیز در پاسخ‌گویی کارکنان و متصدیان به ارباب‌رجوع موثر می‌باشد. بدین سبب

شش معیار به صورت شش سؤال مطرح شد که نتایج آماری پاسخ‌های آرایه شده در جدول شماره دو منعکس می‌باشد:

جدول ۲- نوع نگرش متصدیان شهرداری تهران نسبت به ارباب‌رجوع

| ردیف | معیارهای نوع نگرش متصدیان شهرداری تهران نسبت به ارباب‌رجوع | مثبت | منفی | جمع |
|------|---------------------------------------------------------------------------|------|------|-----|
| ۱ | انتظارات خلاف قانون در ارباب‌رجوع | ۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۲ | از هم پاشیدن آرامش روانی کارکنان در اثر مراجعات مکرر و بی مورد ارباب‌رجوع | ۲۲ | ۷۸ | ۱۰۰ |
| ۳ | آگاهی ارباب‌رجوع از قوانین و مقررات | ۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۴ | گرایش ارباب‌رجوع در رابطه بانجام و پیشبرد کارهای خودبه هر طریق ممکن | ۱۸ | ۸۲ | ۱۰۰ |
| ۵ | رفتار غیر مودبانه و همراه با پرخاشگری ارباب‌رجوع | ۴۸ | ۵۲ | ۱۰۰ |
| ۶ | رضایت ارباب‌رجوع از خدمات آرایه شده | ۱۴ | ۸۶ | ۱۰۰ |
| ۷ | متوسط درصد مولفه‌ها | ۱۷ | ۸۳ | ۱۰۰ |

تفسیر- در مجموع، معیارهای فوق نگرش مدیران و متصدیان شهرداری نسبت به ارباب‌رجوع را که در پاسخ‌گویی این متصدیان به ارباب‌رجوع موثر می‌باشد، می‌تواند نشان دهد. نتایج آماری و بررسیهای کیفی در رابطه با اظهارنظرهای متصدیان مصاحبه شده، نشانگر این است که در کل نگرش مدیران و کارکنان شهرداری تهران نسبت به ارباب‌رجوع نگرش منفی بوده است یعنی متوسط درصد معیارها ۸۳٪ نگرش منفی و ۱۷٪ نگرش مثبت متصدیان را نسبت به ارباب‌رجوع نشان می‌دهد که این وضعیت در پاسخ‌گویی متصدیان شهرداری تهران به مراجعین تاثیر منفی دارد.

• **خصوصیات فردی و شخصیتی موثر بر کارآمدی و پاسخ‌گویی متصدیان:**

این ویژگی‌ها متصدیان و مدیران را در برقراری ارتباط اثربخش و دوستانه با ارباب‌رجوع و پاسخ‌گویی مطلوب یاری می‌دهد. دو نوع نگرش یعنی ثبات عاطفی و توانایی ارتباطات اجتماعی، استخراج شد و مورد تفسیر قرار گرفت. در مجموع با توجه به نگرش‌های مثبت و منفی گروه متصدیان مصاحبه شده در رابطه با ویژگی‌های فردی و شخصیتی، افراد از یک ثبات عاطفی نسبی برخوردارند و انسداد افرادی هستند که دارای پایداری عاطفی قسوی هستند. به عبارتی ۲۸/۵٪ از متصدیان مصاحبه شده دارای پایداری عاطفی قوی، ۲۱/۵٪ دارای پایداری عاطفی متوسط و ۳۰٪ دارای ثبات عاطفی کم و خیلی کم هستند. همچنین حدود نیمی از متصدیان و کارکنان مصاحبه شده، توانایی برقراری روابط اجتماعی بالایی دارند و نیمی از آنها در برقراری روابط اجتماعی با ارباب‌رجوع با مشکل روبرو هستند. به

عبارتی ۳۲/۸٪ از متصدیان مصاحبه شده دارای توانایی برقراری روابط اجتماعی زیاد و خیلی زیاد، ۲۱/۹٪ دارای توانایی برقراری روابط اجتماعی متوسط و ۳۴/۳٪ دارای توانایی برقراری روابط اجتماعی کم و خیلی کم هستند. در هر صورت آنچه مهم بوده و از مصاحبه‌های انجام شده به عنوان یک یافته استخراج شده است، تاثیر ویژگی‌های فردی و شخصیتی موثر بر کارآمدی و پاسخ‌گویی متصدیان شهرداری تهران به ارباب‌رجوع می‌باشد که در ارایه پیشنهادات آن را باید در نظر گرفت.

• **رضایت شغلی متصدیان:** در مصاحبه‌های انجام شده با گروه متصدیان، اکثریت آنها یک حالت انفعال در خصوص شغل و محیط کاری خود ابراز داشتند و از شغل و محیط کاری خود نه راضی و نه ناراضی بوده‌اند که این وضعیت، وضعیت مناسبی از نظر رضایت شغلی نیست. از نظر آماری ۲۴٪ از یک صد مدیر و متصدی مصاحبه شده از شغل و محیط کاری خود راضی، ۵۹٪ نه راضی و نه ناراضی و ۱۷٪ ناراضی بوده‌اند.

• **امنیت شغلی متصدیان:** در میان مصاحبه‌شوندگان، نوع قراردادهای استخدامی کارکنان متفاوت بود. وضعیت استخدام کارکنان شهرداری به صورت‌های رسمی، رسمی آزمایشی، قراردادی خدمات اداری شهر و قراردادی صندوق بازنشستگی می‌باشد. کارکنانی که دارای نوع استخدام رسمی، رسمی آزمایشی و قراردادی خدمات اداری شهر بودند، به ترتیب از نظر امنیت شغلی وضعیت بهتری دارند ولی کارکنانی که دارای قرارداد صندوق بازنشستگی هستند از نظر امنیت شغلی ابراز ناراضی می‌کنند. از نظر آماری ۲۵٪ از یک صد متصدی احساس عدم امنیت، ۱۸٪ حالت خنثی و ۵۷٪ احساس امنیت می‌کنند که به نظر می‌رسد که از یک صد متصدی ۲۵ نفر، تعدادی زیادی برای احساس عدم امنیت شغلی می‌باشد.

• **انگیزه کارکنان و مدیران:** اکثریت متصدیان به تاثیر تامین مالی و آسایش مادی بر پاسخ‌گویی مطلوب به ارباب‌رجوع اشاره داشته و آن را مورد تاکید قرار داده‌اند. حدود ۸۲٪ از متصدیان مصاحبه شده پاسخ مثبت داده‌اند. همچنین تمامی مصاحبه‌شوندگان در کنار اثر انگیزه‌های مادی، در سخنانشان انگیزه خدمت‌رسانی به مردم و اجر اخروی را نیز به عنوان انگیزه‌های غیرمادی، عاملی موثر بر

پاسخ‌گویی مطلوب به ارباب‌رجوع مطرح کرده‌اند. حدود ۷۹٪ از متصدیان مصاحبه شده، پاسخ مثبت داده‌اند.

• **شرایط مالی و فیزیکی کار در سازمان:** متصدیان مصاحبه شده پنج مورد مهم از مشکلات مربوط به شرایط کار در سازمان را در مصاحبه‌ها مطرح کردند که عبارتند از: عدم اختصاص بودجه کافی، فقدان تسهیلات و امکانات اداری کافی در سازمان شهرداری، محیط فیزیکی نامطلوب و فقدان آرامش و راحتی برای کارکنان، پراکندگی واحدها در ساختمانها یا در طبقات مختلف و کمبود یا فقدان علایم راهنما برای ارباب‌رجوع.

• **نظام و روش جریان امور و چگونگی اجرای فعالیت‌های سازمان:** متصدیان مصاحبه‌شونده در مصاحبه‌ها به شش مورد مهم از مسایل و مشکلات اجرای امور سازمانی اشاره داشتند. البته پژوهشگر با مطالعات آرشویی و مشاهدات مستقیم و مشارکتی دقت سخنان متصدیان را مورد مذاقه قرار داد. این مسایل عبارتند از: مراکز تصمیم‌گیری بیش از حد، طولانی بودن مسیر انجام کارهای ارباب‌رجوع و مکاتبات بیش از حد، پیچیده بودن مراحل انجام کار ارباب‌رجوع، فقدان یا ضعف مکانیزاسیون عدم انعطاف در روشهای سازمان برای کوتاه کردن مسیر انجام امور ارباب‌رجوع و عدم طراحی شیوه‌های مناسب و کارآمد برای پاسخ‌گویی سریع به ارباب‌رجوع. از نظر آماری متوسط درصد معیارهای فوق ۴۵٪ نگرش منفی، ۲۷/۲٪ نگرش خنثی و ۲۷/۸٪ نگرش مثبت داشته‌اند.

• **قوانین و مقررات سازمانی:** مدیران و متصدیان مصاحبه‌شونده در سخنانشان به موارد مهمی از مسایل و مشکلات و نارساییهای ناشی از ضعف یا فقدان قوانین و مقررات سازمانی اشاره داشتند که برخی از آنها عبارتند از: وجود تناقض در مقررات و آئین‌نامه‌ها، ابهام در قوانین موجود، خلاء یا فقدان قانون، به روز نبودن قوانین و مقررات و وجود آئین‌نامه‌های ناسازگار با واقعیت‌های موجود. در مجموع نتایج آماری و کیفی معیارهای مذکور، مقررات و آئین‌نامه‌های شهرداری تهران را به میزان زیاد نارسا و ناکافی، می‌دانند یعنی ۵۲/۴٪ به طور موکد این مساله را مورد تأیید قرار داده‌اند.

• **عوامل ساختاری و نحوه سازماندهی امور:** مهمترین نتایج آماری در رابطه با معیارهای نحوه سازماندهی امور اداری در شهرداری تهران؛ مساله تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیریهای در سطح مدیران بالاتر از سوی ۶۲٪ از متصدیان مصاحبه شده،

مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی توسط ۵۶٪، تبعیض قایل شدن بین کارکنان توسط مدیران ۵۵٪، اختلاف سلیقه در سطوح مختلف مدیران توسط ۷۸٪ عدم تفویض اختیارات کافی به مدیران رده پایین‌تر و کارکنان توسط ۴۶٪، تبعیض قایل شدن در استخدام توسط ۵۲٪ خودرای بودن برخی از مدیران توسط ۴۱٪ از یک صد متصدی و مدیر مصاحبه شده، مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در مجموع معیارهای فوق نشان می‌دهد که اکثریت کارکنان در مورد نحوه سازماندهی امور اداری نگرش منفی دارند.

• **خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان شهرداری تهران:** مهمترین نتایج آماری از پاسخ‌های مربوط به خط‌مشی‌ها و سیاست‌های شهرداری تهران به این شرح بوده‌اند که: در مورد ابهام در اهداف و سیاست‌های سازمان، به ترتیب ۲۸٪ نظر زیاد، ۲۲٪ نظر کم، ۴۰٪ نظر خنثی، در مورد اعلام نکردن اهداف سیاست‌های سازمان به کارکنان به ترتیب ۵۸٪ نظر مثبت، ۱۷٪ نظر منفی و ۲۵٪ نظر خنثی، در مورد فقدان نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان به ترتیب ۷۹٪ تأیید، ۱٪ عدم تأیید و ۱۰٪ نظر خنثی و در مورد فقدان نظام پاداش و تنبیه کارکنان و یکسان در نظر گرفتن کارکنان فعال با غیرفعال، به ترتیب ۶۵٪ نظر تأیید ۱۵٪ نظر عدم تأیید و ۲۰٪ نظر خنثی رایج کرده‌اند. در مجموع، معیارهای فوق نشان می‌دهد که ۶۰٪ از یک صد متصدی و مدیر مصاحبه شده، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان شهرداری را به میزان زیاد، نامطلوب و نارسا می‌دانند که این می‌تواند در پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع تاثیر مستقیم داشته باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

• **باتوجه به نتایج و یافته‌های حاصله از پژوهش حاضر که در مجموع نشانگر عدم رضایت و نگرش منفی ارباب‌رجوع از پاسخ‌گویی متصدیان شهرداری تهران بوده است، باید به این نکته اشاره داشت که این نتایج بقینا بدین معنا نیست که در شهرداری تهران هیچ فعالیت موثر و نکته مثبتی وجود ندارد و مطمئناً فعالیت‌های متنوع و موثری در رابطه با پاسخ‌گویی به انتظارات شهروندان تهرانی به ویژه در چند سال اخیر از سوی شهرداری تهران به انجام رسیده و این سازمان دارای متصدیان و کارکنان صادق و زحمتکش زیادی نیز می‌باشد. اما نتایج این پژوهش**

نشان داد که قضیه پاسخ‌گویی شهرداری تهران به ارباب‌رجوع، قضیه‌ای چالش برانگیز و درخور توجهی است که دارای نارسایی‌ها و نقصان‌های زیادی می‌باشد و همچنین این نتایج می‌تواند در جهت بهبود و ارتقای وضعیت پاسخ‌گویی در شهرداری تهران مورد استفاده قرار گیرد.

• در پاسخ به سؤال‌های پژوهش حاضر، اهم نتایج حاصله از تحلیل و تفسیر یافته‌های مربوط به وضعیت پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع در شهرداری تهران، به قرار زیر می‌باشند:

- ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه
- ۲- غلبه آداب اجتماعی بر قانون‌گرایی در نزد متصدی و ارباب‌رجوع
- ۳- مراحل زاید و طولانی بودن مسیر رسیدگی به امور
- ۴- دیدگاه منفی ارباب‌رجوع نسبت به مدیران و متصدیان شهرداری تهران
- ۵- دیدگاه منفی متصدیان شهرداری تهران نسبت به ارباب‌رجوع
- ۶- فقدان آگاهی ارباب‌رجوع نسبت به قوانین، مراحل انجام امور و وظایف شهرداری تهران
- ۷- عدم امکان ارتقاء و پیشرفت براساس شایستگی‌ها، مهارت‌ها و تخصص کارکنان
- ۸- عدم وجود سازمانهای ناظر منطقه‌ای و محلی و تمرکز امور در مرکز
- ۹- عدم توجه به نظارت‌های مردمی و مدنی و نقص قوانین مطبوعات و ... در ارتباط باحقوق ارباب‌رجوع
- ۱۰- وضعیت نامطلوب شفافیت و جریان آزاد اطلاعات و گزارش‌دهی
- ۱۱- عدم وجود واحد یا سازمانی در شهرداری تهران که به شکایات از طرز کار واحدها و سازمانهای آن و عدم پاسخ‌گویی آنها به مردم و ارباب‌رجوع به صورتی پی‌گیر و متعهدانه رسیدگی کند.

• پیشنهادها و راه‌کارها به چند صورت ارایه شده‌اند:

الف- راه‌کارها و پیشنهادات در رفع معضلات کلان و اصلی پاسخ‌گویی شهرداری تهران با توجه به مدل تحلیلی و سؤالهای پژوهشی:

- ۱- ایجاد شفافیت و جریان آزاد اطلاعات در شهرداری تهران
- ۲- تقویت نظارت‌های قانونی و دادن اختیار و تضمین قانونی به نهادهای مدنی و نظارت آنان، به ویژه مطبوعات برای دریافت اطلاعات از شهرداری تهران و پاسخ‌خواهی از مدیران و متصدیان آن

- ۳- ایجاد نظام قوی رسیدگی به سئوالها و شکایات و مجازات و افشای متخلفین بدون هیچ‌گونه ملاحظه
- ۴- استعلائی ارزش‌ها و اخلاقیات و تعهدکاری در نظام اداری شهرداری تهران و تبدیل این نظام از طلبکار به خدمتگذار

ب- راهکارهای کوتاه‌مدت و مقطعی:

۱- راهکارهای اداری و قانونی

- ایجاد واحد یا اداره بررسی قوانین در ساختار شهرداری تهران
- ایجاد و تقویت شفافیت و گزارش‌دهی در نظام اداری شهرداری تهران
- استقرار دیدگاه اداری و مدیریتی به جای دیدگاه سیاسی در شهرداری تهران
- تقویت نظارت نهادهای ناظر قانونی به شهرداری تهران
- پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع و شهروندان، به عنوان معیار ارزیابی و ارتقاء مدیران و کارکنان
- استقرار نظام شایسته‌سالار به جای نظام رابطه‌مدار
- مبارزه با فساد و احیاء و تقویت ارزش‌ها و اخلاقیات در شهرداری تهران
- پرهیز از وعده و وعید و پی‌گیری قانونی انجام وعده‌های مسئولین شهرداری تهران

ژوئیه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۲- راهکارهای مدنی

- متعهد کردن مناطق و سازمانهای شهرداری تهران نسبت به پاسخ‌گویی به مطالب
- مندرج در مطبوعات
- شفافیت امور و جریان آزاد اطلاعات
- تشکیل «اتاق خبر» در هر یک از واحدها، مناطق و سازمانهای شهرداری تهران

۳- راهکارهای فرهنگی و اجتماعی

- تقویت شناخت، آگاهی و مبانی اعتقادی نیروی انسانی در نظام اداری شهرداری تهران
- محقق ساختن اصل امر به معروف و نهی از منکر در شهرداری تهران

ج - راه کارهای میان‌مدت و بلندمدت:

۱- راهکاری های اداری وقانونی

- ایجاد وتشکیل کمیته و یا کمیسیون تادیه حقوق شهروندان
- ایجاد مرکز قوی و کارآمد رسیدگی به شکایات ارباب رجوع وشهروندان
- اصلاح کردش امور و فعالیت‌ها و بهبود شرایط انجام کار در شهرداری تهران
- مبارزه با فساد اداری و احیاء و تقویت ارزش‌ها و اخلاقیات در شهرداری تهران
- سیاست‌زدایی و پرهیز از رویکرد سیاسی و روی آوردن به رویکرد اداری و مدیریتی در شهرداری تهران
- ایجاد شفافیت وجریان آزاد اطلاعات در شهرداری تهران

۲- راه‌کارهای مدنی

- تاسیس باشگاه مطبوعات در مرکز شهرداری تهران
- تاسیس خانه ارباب رجوع شهرداری تهران
- راه‌اندازی و انتشار یک روزنامه تخصصی پاسخ‌گویی
- فراهم کردن بستر مناسب برای فعالیت مطبوعات
- افزایش مشارکت سیاسی و گسترش نهادهای مردمی
- برگزاری میزگرد ها و مناظرات پاسخ‌گویی مدیران شهرداری تهران
- دخالت‌دادن مستقیم شهروندان در سطح تصمیم‌گیری‌های مهم در شهرداری تهران
- استفاده سازمان‌دهی شده از پتانسیل سازمانهای غیردولتی (NGOs) در پاسخ‌گویی به مردم و جلب مشارکت آنان در اداره امور شهر از طریق ایجاد خانه مردم و مشارکت‌های مردمی

۳- راه‌کارهای فرهنگی واجتماعی

- تحقق اصل امر به معروف ونهی از منکر در نظام شهرداری تهران
- تقویت آگاهی اجتماعی ومبانی اعتقادی مردم و ارباب رجوع شهرداری تهران
- تقویت وب سایت شهرداری تهران Cityoftehran و بهره‌برداری لازم در پاسخ‌گویی این سازمان به مردم.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ۱- فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۸۰). "نظام‌های پاسخ‌گویی در بخش دولتی: دیدگاه تطبیقی" فصلنامه مطالعات مدیریت شماره ۲۹ و ۳۰ ص ۵۵.
- ۲- ک. ین رابرت. (۱۳۷۶). "تحقیق موردی". ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی سیدمحمد، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منابع لاتین

- 1-Aucoin P. & Heintzman R,(2000). "The Dialectics of Accountability for Preformance in PubliC Management Reform" **International Review of Administratives Sciences**, V.66.PP.45
- 2-Bonner, S.E. and N. PenningTon (1991). "Cognitive processes and knowledge as Determinats of Auditor Expertise" , **Journal of Accounting literature**,pp.22.
- 3-Behn, Robert.D. (2001) . "Rethinking Democratic Accountability" **International public Management Journal**.
- 4-Behn, Robert.D. (2003). "Rethinking Accountability in Education, How should who hold whom accountable for what?" **International public Management Journal**.
- 5-Cutt, J. and Murray , V.(2000), "Accountability and Effectiveness Evaluation in Non- Profit Organizations". London: Routledge.
- 6-Cohen Steven and William B. Eimicke (1995). "Ethics and the public Administrator", **Annals of the American Academy of political and social science** , pp 96-108.
- 7-Dubnick, Melvin,(1998); "Clarifying Accountability , in public sector Ethics: Finding ansd Implementing Values", charles samford etal .
- 8-Goodin, Robert,E.(2003) "Democratic Accountability: the third sector and all", www.ssrn.com
- 9-Edes, Bort, W.(2000). " The Role of public administration in providing information: Information offices & citizens information

- 10-Fox, J. and L.D. Brown , (1998). **“The struggle for Accountability : NGOs, social Movements, and the world Bank”**. Cambridge, MA: MIT Press.
- 11-Hood, A.(1999). **“Public officials, government and public administration”**, public administration review.
- 12-Jensen, L.(2000). Images of accountability in Danish public sector reform”, Available at:
<http://www.inpuma.net/research/papers/sydey/lottejensen.html>
- 13-Jordan, L. and Vantuijl,P. (2000). **“Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy”**, **world Development**, (12) :2051
- 14-Licht ,A mir,N.(2002) .Accountability and corporate Governance”, [www. ssrn. Com](http://www.ssrn.com)
- 15-Lerner, Jenifer,S. & Philip E. Tetlock,(1994) . **“Accountability and social cognition”**, in 1 Encyclopedia of Human behavior .
- 16-Munro & Mouritsen .(1996). **“Accountability: Power, Ethics and Technologies of Managing”**,London, International Thomson Business, P. 226.
- 17-Najam, A.(1996). **“NGO accountability: A conceptual framework”**, **Development policy review**.
- 18-Paul, S.(1992) **“ Accountability in public service: Exit , voice and control” world development**.
- 19-Romzek, B.S & Melvin J. Dubnick,(1998). **“Accountability, in 1 international encyclopedia of public policy and administration 6 (Jay M. shafritz, ed).**
- 20-Schultz Bressman, Lisa. (2003). **“Beyond Accountability: Arbitrariness and legitimacy in the Administrative State,”** www.findarticles.com
- 21-Stephenson , Matthew C. (2003). **“Court of public opinion: Government Accountability and Judicial Independence”** .
- 22-Tan, Hun-Tong & Alison Kao,(1999), **“Accountability Effects on Auditoes’ Influence of Knowledge, Performance: problem solving ability, and task complexity”**, **Journal of accounting research**.



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی