

## واکاوی پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی گریزی» در کشورداری: پردازش مفهومی، پیش‌آیندها، پس‌آیندها

حسن دانائی‌فرد<sup>\*</sup>

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

### چکیده:

دستیابی به اهداف عالی هر جامعه در گرو کیفیت انسجام سطوح کشورداری نهفته است زیرا حل مسائل عمومی هر جامعه‌ای ذیل خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌هایی معنا پیدا می‌کند که از قبل انجام کارویژه‌های اصلی حکمرانی، مدیریت و عملیات به‌عنوان سه سطح کشورداری تدوین و اجرای می‌شوند. مسئولیت همه این کنش‌ها بر عهده افرادی است که از آنها به‌عنوان زمامدار، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، مدیر، کارشناس یا مستخدم کشوری یاد می‌شود. رکن رکین موفقیت در فرآیند کشورداری «تقبل مسئولیت‌ها و اتخاذ بهنگام تصمیم‌ها، خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌های و پاسخگو بودن در قبال تبعات آنها» است. گاهی اوقات رفتار نادرستی در میان صاحبان مسئولیت و حاملان پاسخگویی در فرآیند کشورداری ساطع می‌شود که این فرآیند حیاتی اداره جامعه را مخدوش می‌سازد. در ادبیات کشورداری از این رفتار به‌عنوان «نپذیرفتن مسئولیت و پاسخگو نبودن» یاد می‌شود که با درجات مختلفی در همه کشورها وجود دارد. پردازش مفهومی این پدیده، پیش‌آیندهای شکل‌گیری و پس‌آیندهای رخ دادن این پدیده هدف غایی این نوشته است.

**واژه‌های کلیدی:** کشورداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی گریزی، دولت، بخش دولتی، کارگزاران، پاسخگویی و مسئولیت.



## ۱- مقدمه

هر کشوری در پرتو قانون اساسی یا قوانین مادر خود به نوعی فلسفه سیاسی مزین شده است و براساس آن نوعی فرآیند کشورداری را برای تحقق اهداف عالی خود طراحی کرده است. فلسفه سیاسی اشعار به نوع روابط مردم با حکومت دارد که در کشورهای مختلف ممکن است اشکال، سبک‌ها و انواع متعددی را به خود بگیرد. در فرآیند کشورداری سه سطح وجود دارد: سطح حکمرانی که از طریق تدوین انواعی از خط‌مشی‌ها، مقررات، استانداردها، اصول فرهنگی و اخلاقی و الگوهای پاسخگویی-عملکردی تلاش می‌کند سطح دوم یعنی سطح اداره امور عمومی یا مدیریت دولتی را برای تحقق منویات خود جهت دهد. سطحی که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، راهبردهای تحقق‌بخش منویات حکمرانی را صورت‌بندی می‌کند و سطح سوم سطح عملیات میدانی امور کشور است که با توسل به انواعی از رویه‌ها برای اجرای راهبردها، ظرفیت بوروکراسی دولتی، بخش خصوصی، بخش غیرانتفاعی و بعضاً بازیگرانی در سطح بین‌المللی را بسیج می‌کند تا خط‌مشی و راهبردها را در تار و پود جامعه (بخش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، نیروی انسانی و ...) ساری و جاری سازد. همه این فعالیت‌ها در سه سطح فرآیند کشورداری در راستای اهداف مصرح در قوانین اساسی کشورها جهت‌دهی می‌شوند. آنچه فرآیند: «فلسفه سیاسی- فرآیند کشورداری (حکمرانی، مدیریت و عملیات) - اهداف ملی» را رنگ و لعاب می‌دهد ارزش‌های ملی هر کشور است. عمده‌ترین این ارزش‌ها که بعضاً به درجاتی از تنوع در کشورهای مختلف مورد اهتمام هستند عبارت است از: *کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، دموکراسی، عدالت* و در کشور ما «*ارزش‌های دینی*». گاهی اوقات ترکیبی از این ارزش‌ها فرآیند مد نظر را تعریف می‌کنند؛ یعنی این‌که ارزش‌های فوق‌الذکر تعیین می‌کنند: که فلسفه سیاسی یک کشور چه باشد، نظام حکمرانی و مدیریت آن چگونه باشد و کارهای عادی در دولت و جامعه چگونه انجام شود و حتی اهداف ملی چه باشد. این فرآیند کشورداری در محیط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی هر کشور فعالیت می‌کند که خود در یک محیط بین‌المللی قرار دارد (دانائی‌فرد ۱۳۹۹). با توجه به سطح فرآیند کشورداری کسانی که به این فرآیند روح می‌بخشند به‌عنوان زمامدار، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، کارگزار، مدیر، کارشناس و کارکنان دولت نام برده



می‌شوند. هر کدام از متولیان در سطح حکمرانی دارای شرحی از مسئولیت‌ها (چه کارهایی باید انجام دهند، در چه زمینه‌هایی و موضوعاتی اختیار تصمیم‌گیری دارند) و نشانگرهایی برای سنجش پاسخگویی و عملکرد خود هستند. برای مثال در سطح نخست، زمامداران، سیاستمداران، کارگزاران و خط‌مشی‌گذاران می‌توانند در مورد نوع خط‌مشی‌های حاکم بر «اقتصاد، سیاست، جامعه، فرهنگ و ...» تصمیم‌گیری کنند. همانطور کسانی که در سطح دوم یعنی سطح مدیریت فعالیت می‌کنند دارای شرح مسئولیت‌ها، اختیارات، وظایف و نشانگرهایی عملکردی هستند و اختیار برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل انواع منابع (مالی، فیزیکی، انسانی، فکری) را در قالب محمل‌هایی به نام راهبرد بر عهده دارند، یعنی بنا به آزادی عمل اعطایی به آنها می‌توانند تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اتخاذ کنند. در سطح سوم افرادی قرار دارند که می‌توانند مالیات‌ها را جمع‌آوری کنند؛ سر کلاس به‌عنوان معلم تدریس کنند؛ مأمور راهنمایی و رانندگی در سر چهارراه‌ها باشند؛ در مرزهای کشور از کیان کشور پاسداری کنند؛ در حوزه‌های شهری خدمات زیبایی شهری، شهرسازی، نظافت خیابان انجام دهند؛ خدمات محیط‌زیست عرضه کنند و ... این افراد هم براساس شرح شغل خود مسئولیت‌ها، وظایف، اختیارات و همین‌طور مجاری پاسخگویی در قبال مسئولیت‌ها و نشانگرهایی برای ارزیابی عملکرد خود دارند. اگر این افراد در سراسر فرآیند کشورداری در زمان مناسب تصمیم‌های مبتنی بر مسئولیت‌ها، اختیارات و وظایف خود با کیفیت مناسب اتخاذ کنند سرعت و کیفیت حرکت کشور به سمت تعالی مادی و معنوی مردم آن کشور مناسب و سازنده خواهد بود. اما در همه نظام‌های سیاسی کشورهای جهان پدیده‌ای رفتاری میان این بازیگران و متولیان کشورداری رخ می‌دهد که به حرکت کشور در مدار و ریل خود آسیب می‌زند، مسیر را منحرف می‌کند، هزینه آن را بالا می‌برد، اعتبار آن را در جهان مخدوش می‌سازد، پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و رشد مردمانش را کند می‌سازد و ... در ادبیات علوم اجتماعی از این پدیده به‌عنوان «مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی»<sup>\*</sup> یاد شده است. در توصیف این رفتار می‌توان چنین گفت که: خط‌مشی‌گذار ملی به موقع تصمیم‌گیری نمی‌کند، مدیر ملی،

\* نویسنده این معادل را برای اصطلاح Passing the buck حک کرده است. این اصطلاح در بسیاری از موارد معادل blame-game هم به‌کار می‌رود زیرا در هر دو عمل، نپذیرفتن مسئولیت و انگشت اتهام به دیگری وجود دارد ولی اصطلاح دوم عمومی‌تر از اولی است که درگیر امر سرزنش دیگران است.



دستگاهی و سازمانی به موقع تصمیم‌گیری نمی‌کند، کارگزار یا کارمند سازمان‌های دولتی به‌هنگام تصمیم‌های لازم اتخاذ نمی‌کند؛ یا هر سه این متولی اصلاً تصمیم‌گیری نمی‌کنند، یعنی علی‌رغم این که اتخاذ این تصمیم‌ها در قلمرو مسئولیت‌ها و اختیارات آنهاست ولی یا تصمیم‌گیری نمی‌کنند یا این که دیر تصمیم‌گیری می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر بنا به دلایلی اتخاذ این تصمیم‌ها را بر گردن دیگری می‌اندازند، می‌گویند بزارید دیگری تصمیم‌گیری کند؛ به‌عبارت‌دیگر، اتخاذ تصمیم‌ها را پاس‌کاری می‌کنند. در این حالت فرصت‌ها از دست می‌رود، هزینه‌های تصمیم‌گیری افزایش پیدا می‌کند، جریان حرکت کشور مختل می‌شود. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به‌هنگام ویژگی شرعی، اخلاقی، قانونی، ملی همه کسانی است که چه از قبل دموکراسی وارد حکومت و دولت می‌شوند چه از طریق آزمون‌های استخدامی. تأخیر در تصمیم‌گیری‌هایی که با سرنوشت جامعه، آینده یک تمدن، کیفیت زندگی شهروندان و آینده آنها سروکار دارد در نگاه اسلامی هم مذموم قلمداد می‌شود. جلوات این مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را می‌توان در تصمیم‌گیری امام خمینی (ره) در مورد جنگ عراق علیه ایران، تصمیم‌گیری رهبری نظام در مورد مذاکره با غرب، همگی در سطح زمامداری عالی کشور، تصمیم‌گیری دولت احمدی‌نژاد در هدفمند کردن یارانه‌ها و همین‌طور راه‌اندازی درگاه ملی مجوزها در دولت ریسی می‌تواند نمونه‌هایی از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی تصور شود هر چند ممکن است هر فردی نسبت به این تصمیم‌گیری‌ها برداشت و تعبیر خاص خود داشته باشد. تصمیم‌ها در سطح وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی در هر کشور مانند کشور ما نیز می‌تواند تجلی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به‌هنگام یا عکس آن باشد. رئیس دانشگاهی که از تصمیم‌گیری در مورد جذب هیئت علمی جدید احتراز می‌کند به ناگهان با پیری اعضاء هیئت علمی مواجه می‌شود و درعوض این عمل را به عملکرد «هیأت‌های اجرایی جذب وزارت علوم» می‌اندازد و همین‌طور هیأت‌های اجرایی جذب هم آن را در کاسه نهادهای پاسخ‌دهنده به استعلامات می‌اندازند. کارشناس آموزش دانشگاه تأخیر در تسویه حساب دانشجو را به گردن کارشناس پژوهش دانشکده می‌اندازد و او نیز معاون پژوهشی دانشکده را مقصر می‌داند و معاون پژوهشی هم دستورالعمل‌های معاونت پژوهشی دانشگاه را علت این تأخیر می‌داند و هر کدام از این افراد تصمیم‌گیری را به دوش دیگری انداخته و از زیر بار مسئولیت‌های مصرح در شرح شغل و شرایط احراز خود شانه خالی می‌کنند. این پدیده



همان عادت رفتاری «تقصیر بر گردن دیگری انداختن» است؛ همان «پدیده رفتاری مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» است که مانع انجام مسئولیت‌ها در زمان مناسب و پاسخگویی در برابر تبعات تصمیم‌ها در همه سطوح کشورداری می‌شود. (Steffel et al., 2018). هدف غایی این نوشته آگاهی‌بخشی به همه کسانی است که در فرآیند کشورداری کشور ما فعالیت می‌کنند و دغدغه حال و آینده کشور را دارند زیرا این پدیده در همه کشورهای جهان به درجاتی وجود دارد و برچیدن کامل این عادت رفتاری سخت خواهد بود. از این رو طرح این موضوع به معنای شیوع افراطی این رفتار در همه مسئولان امر کشورداری در ایران نیست ولی بی‌تردید در رفتار برخی از آنها مشاهده می‌شود. کتاب‌های متعددی در مورد این پدیده (برای مثال: Bucklan, 2021; Aboelenien et al., 2003; Bouteillet-Payuet, 2012; Coyte & Mekeewer, 2001; Cross, 2000, Della Paolera et al., 2003; Dörrenbächer & Mastenbroek, 2019; Fletcher, 2007; Harrison & Bockcilg, 1997) و همین‌طور وجود این رفتار در نظام کشورداری سایر کشورها عرضه شده است (برای مثال: Hinterleitner, 2020 و Farrier, 2014 و Yesilkagit, 1996, Haririson, 2012) ولی نظر به این که تاکنون اثر قابل‌توجهی در مورد این موضوع بسیار مهم در ایران ارائه نشده است ضرورت این نوشته دو چندان می‌شود. از این رو در این نوشته به پردازش مفهومی این پدیده، چرایی شکل‌گیری آن، پیش‌ایندها و پس‌ایندهای آن برای فرآیند کشورداری پرداخته خواهد شد.

## ۲- چیستی پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی»

عبارت «دیگری را مقصر دانستن، گناه را به گردن دیگری انداختن، از زیر مسئولیت شانه خالی کردن، مسئولیت انجام کاری را به کسی دیگر واگذار کردن، طفره رفتن و خود را به کوجه علی‌چب زدن، مسئولیت اشتباه، خطا یا تصمیم مهم را قبول نکردن، روی کول دیگری انداختن، کاسه کوزه‌ها را سر دیگر شکستن، انداختن توی کاسه دیگری، فرار از مسئولیت کاری، تقصیر را گردن دیگری انداختن، سرزنش کردن دیگران، نسبت دادن به، انتقال مسئولیت به دیگری» همگی به عبارت انگلیسی *passing the buck* دارد که به‌طورکلی اشعار به نوعی راهبرد، کنش یا ابرازی برای انتقال مسئولیت انجام کاری یا کنشی به دیگری دارد. گفته می‌شود



خاستگاه آن به بازی پوکر برمی‌گردد که در آن اگر بازیکنی مایل به معامله کارت خود نیست می‌تواند مسئولیت معامله را به بازیگر دیگری واگذار کند (Bolle, 2017). از این رو از عبارت فوق برای توصیف عمل نسبت دادن مسئولیت کاری به دیگری استفاده می‌شود. در فضای سیاسی برای اشاره به عدم تمایل یا قصور در پذیرش مسئولیت تبعات یک تصمیم در مورد خط‌مشی‌ها، مقررات و راهبردها و انداختن تقصیر به گردن دیگران استفاده می‌شود. همین‌طور عموماً در بورکراسی‌های بزرگ دولتی افراد برای احتراز از پذیرش مسئولیت کنش‌های خود، استفاده می‌کنند. در فضای روابط بین‌الملل نوعی راهبرد در سیاست قدرت محسوب می‌شود که در آن یک حکومت یا دولت تلاش می‌کند حکومت یا دولت دیگری را وادار به اقدامی در مورد یک موضوع بحث‌انگیز خاص کند (Lind, 2004). کاری که آمریکا با کشورهای اروپایی یا کشورهای عربی در جنگ آمریکا با عراق، روسیه با اوکراین یا عراق با ایران کرد تجلی این رفتار در عرصه بین‌الملل است.

به عبارت دیگر در زبان استعاره‌ای، وظایف، کارویژه‌ها و کارهای محوله به افراد مانند باری بر دوش آنها هستند که باید آن بارها را به مقصد نهایی برسانند. حال اگر در میانه راه شانه از زیر چنین بارهایی خالی کنند و آن بار را روی زمین یا بر دوش دیگری بیندارند، افرادی سست عنصر و غیر قابل اعتماد شناخته خواهند شد. بنابراین این اصطلاح کنایه از فرار کردن از مسئولیت است: یعنی کسی مسئولیت انجام کاری بر عهده دارد ولی از آن کار روی برمی‌گرداند یا آن را مثل باری روی دوش دیگران می‌اندازد و جا می‌زند. این پدیده در همه ساخت‌های کشورداری (حکمرانی، مدیریت و عملیات) در همه کشورها متداول است. نظریه‌های روانشناسی، نظریه‌های رفتار سازمانی، نظریه‌های فرهنگی تبیین‌های متعدد و مختلفی از این پدیده دارند.

نویسنده عبارت «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی گریزی» را برای اصطلاح *Passing the buck* حک کرده است زیرا این پدیده، حالتی دو وجهی دارد، یعنی فرد ابتدا مسئولیت کار، تصمیم، کنش خود را نمی‌پذیرد (یعنی دست به اتخاذ تصمیم بهنگام نمی‌زند) و در وهله دوم پاسخگویی عملکرد یا تبعات چنین تصمیم‌ها یا کنش‌هایی که انجام داده است نیست. اگرچه این پدیده یک عادت رفتار فردی است ولی جلوات آن را می‌توان در «رفتارهای سازمانی،



رفتارهای نهادی، رفتارهای حکمرانی، مدیریت» نیز مشاهده کرد. براین اساس چنین رفتاری می‌تواند در فرآیند کشورداری در هر کشوری قابل مشاهده باشد.

### ۳- چرایی شکل‌گیری رفتار «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی»

شکل‌گیری پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران مدیران و کارکنان دولت در سطوح حکمرانی، مدیریت و عملیات می‌تواند بنا به علل و دلایل مختلفی تبیین و تحلیل شود. از منظر روانشناسی اصلی‌ترین علت شکل‌گیری این پدیده در رفتار افراد، ترس از مواجهه آنها با تبلیغات منفی علیه کنش‌ها و تصمیم‌های متخذه و همین‌طور تمایل آنها به اجتناب از سرزنش شدن توسط دیگران به خاطر پیامدهای بد یا ناگوار تصمیم‌گیری‌هایشان است (Steffel, et al., 2016). از منظر سازمانی نیز وجود محیط مشوق مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی از یک طرف و ترس از تبعات سازمانی منفی تصمیم‌ها و بی‌اعتمادی به میزان مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی مدیر و همکاران عامل ظهور و بروز چنین پدیده‌ای است (Steffel, et al., 2016). از منظر فرهنگی نیز ترس از سرزنش دیگران در فضای اجتماعی، خانوادگی یا سازمانی عامل مهمی در شکل‌گیری چنین پدیده‌ای محسوب می‌شود. در علم سیاست هم ترس از تخریب چهره یا تصویر حزب یا گروه یا باند می‌تواند به شیوع این پدیده دامن بزند (Kroeger, 2003). در نگاه علوم اجتماعی هم به‌طورکلی ترس از قرار گرفتن در معرض سرزنش دیگران و تخریب وجهه افراد به‌عنوان عامل مهم در شکل‌گیری این پدیده ذکر شده است. اما به‌طورکلی بروز رفتار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی می‌تواند ناشی از آمیخته‌ای از عوامل روانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی، مدیریتی و اجتماعی تصور شود. براین اساس برخی از علل یا دلایل شکل‌گیری این پدیده در میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان در بخش دولتی را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

۱- سردرگمی یا تباین فلسفی-فکری-ایدئولوژیک متولیان امر کشور داری: اختلاف نظر ایدئولوژیک میان زمامداران، سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران دولتی و کارکنان نقش مهمی در متداول شدن پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» می‌تواند ایفا کند. این اختلاف‌نظرها ممکن است در میان سطوح کشورداری (حکمرانی، مدیریت و



عملیات) به صورت عمودی و در میان بازیگران سطح حکمرانی، مدیریت و عملیات به صورت افقی و حتی درون سازمان‌های دولتی بین مدیران و کارکنان و همین‌طور در میان کارکنان وجود داشته باشد. در این حالت به نظر می‌رسد دانسته یا ندانسته برخی از افراد، نهادها و سازمان‌ها به خاطر مخالفت با فلسفه یا ایدئولوژی پایه‌ای که کشورداری بر آن ابتناء دارد تلاش می‌کنند از پذیرش مسئولیت احتراز کنند تا مستلزم پاسخگویی نباشند. جلوات این اختلاف نظر را می‌توان به صورت کم و بیش واضح در نظام کشورداری ما نیز، به نظاره نشست.

۲- میل به رشد نفوذ سیاسی بازیگران در فرایند کشورداری: برخی از بازیگران عرصه کشورداری (در همه سه سطح) ممکن است برای تخریب چهره و تصویر حزب، ایدئولوژی یا گروه یا ائتلاف حاکم و تقویت وجهه حزب، باند یا گروه خود به نیت کارشکنی در میزان موفقیت تیم سیاسی- مدیریتی حاکم دست به رفتار گریزان بودن از مسئولیت و پاسخگویی گریزی در فرآیند کشورداری بزنند.

۳- تعارضات و تناقضات در مسئولیت‌ها، نقش‌ها و کارویژه‌های بازیگران در فرآیند کشورداری: در صورت پایبندی همه بازیگران به فلسفه سیاسی و ایدئولوژی حاکم بر کشور یکی از اصلی‌ترین دلایل بروز پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی گریزی را می‌توان در شفاف نبودن مرزهای «مسئولیتی، نقشی و کارویژه‌ای یا وظیفه‌ای» بازیگران از رأس تا قاعده دانست. وقتی کسی پست ریاست جمهوری یک کشور را تصدی می‌کند یا وزیری وزارت یک قلمرو خط‌مشی را تقبل می‌کند و بعد از یک دوره هشت‌ساله یا چهارساله مدعی می‌شود اختیارات لازم را نداشته است نشان دهنده آن است که مرز مسئولیت‌ها، نقش‌ها یا وظایف رئیس جمهوری برای ایشان واضح نبوده است. یا به خاطر علل ۲ و ۱ ممکن است چنین رفتاری را از خود نشان داده باشد. این حالت را می‌توان در میان وزارتخانه‌ها در برخورد با پدیده تورم، بیکاری، فساد، تخریب محیط‌زیست و ... مشاهده کرد وقتی هر کدام ممکن است در پاسخ به چنین پدیده‌هایی ادعا کنند اتخاذ تصمیم در مورد مسئله‌ای خاص در قلمرو مسئولیتی یا اختیارات آنها نبوده است. همین‌طور این حالت را می‌توان در برخورد کارکنان در دانشگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی با مطالبات مردمی نیز مشاهده کرد. همپوشانی





مسئولیت‌ها، نقش‌ها و وظایف از یک طرف و خلاء مسئولیتی در میان سازمان‌ها می‌تواند در تشدید مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی نقش ایفا کند.

۴- فقدان سواد کشورداری در میان متولیان اداره جامعه در همه سطوح: گاهی اوقات افرادی که وارد فرآیند کشورداری می‌شوند به علت ناآشنایی با امر حکمرانی، مدیریت و عملیات و طی نکردن دوره‌های آموزشی از فضای کشورداری آگاه نیستند و روابط میان سازمان‌ها را، وظایف، نقش‌ها و مسئولیت آنها را نمی‌دانند، بنابراین ممکن است از سر ناآگاهی یا غفلت دچار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی شوند. مراجعه شهروندان برای انجام امور اداری به برخی از سازمان‌ها و رفتار برخی از کارکنان در برخورد با شهروندان بعضاً ناشی از چنین علتی می‌توان دانست. اصولاً دموکراسی به خاطر ذات و ماهیتش ممکن است نیروهایی را وارد فرآیند کشورداری کند که آشنایی لازم با امر کشورداری ندارند در نتیجه ممکن است ناآگاهانه از مسئولیت و پاسخگویی‌گریزان شوند.

۵- بیم نداشتن از بازخواست مسئولیتی و عملکردی در فرآیند کشورداری: وقتی در فرآیند کشورداری (با فرض وجود دستگاه سنجش عملکردی در همه سطوح) بیمی در میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان نسبت به برخورد جدی در قبال مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی وجود نداشته باشد، پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشورداری تشدید خواهد شد. اگر مسئولی در فرآیند کشورداری با اتخاذ تصمیمی در مورد استقرار صنایع آب‌بر در برخی استان‌ها باعث کاهش منابع آب زیرزمینی در آن شهر شده و مسئولیت این پیامد منفی را نپذیرد و فرآیند کشورداری نیز با آن برخورد جدی نکند پدیده مسئولیت‌گریزی و پاسخگویی‌گریزی تشدید می‌شود. همین نکته در مورد امور اداری جاریه‌ای که در بخش دولتی توسط کارکنان انجام می‌شود هم صادق است. براین اساس، نبود سیستم تنبیه و تشویق می‌تواند زمینه مساعدی برای رشد و نمو چنین رفتاری در فرآیند کشورداری ایجاد کند. تقویت رفتار بد یکی از علل تشدید آن رفتار در بلند مدت محسوب می‌شود.



۶- سیاست‌زدگی افراطی فرآیند کشورداری: تزریق بالای سیاست در خط‌مشی‌ها، مقررات، استانداردها، راهبردها و رویه‌ها از یک طرف و نفوذ افراطی سیاست در انتصابات و ارتقاءها در سراسر بخش دولتی ممکن است نوعی فضای تخصیص، بدبینی و انتقام‌گیری در میان بازیگران کشورداری ایجاد کند. مسئولیت‌پذیری و انداختن تقصیر به گردن دیگران، احتراز از اتخاذ برخی تصمیم‌ها و دنبال مقصر گردی می‌تواند یکی از تبعات سنگین سیاست‌زدگی فرآیند کشورداری باشد. بی‌تردید همه ساحت‌های مختلف سطوح سه‌گانه در کشورداری و محصولات آنها بایستی از منویات سیاست حمایت کنند و بر آن استوار باشند ولی تزریق افراطی سیاست درون ابعاد جزئی کشورداری می‌تواند فضای انقلابی منفی علیه همدیگر در میان بازیگران شکل دهد و مسئولیت‌پذیری و پاسخگوگری یکی از تبعات آن خواهد بود.

۷- واقع‌بینانه نبودن اهداف، خط‌مشی، راهبردها و رویه‌ها در فرآیند کشورداری: یکی دیگر از عوامل افزایش میل به «مسئولیت‌پذیری و پاسخگوگری» در میان خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان در بخش دولتی افسانه‌ای بودن اهداف و مسیرهای تحقق آنهاست. وقتی گفته می‌شود بایستی میزان سرمایه‌گذاری‌های خارجی در کشور براساس درصدی خاص در یک بازه چهارساله یا چندساله افزایش یابد ولی تمهیدات لازم برای تعامل کشور با سایر کشور وجود ندارد، مجریان چنین هدف و خط‌مشی برای رهایی از سرزنش ناشی از عدم تحقق چنین درصدی ممکن است به مسئولیت‌گریزی و بی‌پاسخگویی روی بیاورند. از این رو گفته می‌شود در تدوین اهداف و مسیرهای تحقق آن در فرآیند کشورداری باید واقع‌بین بود. جلوات این علت را می‌توان در نظام کشورداری بسیاری از کشورها از جمله کشور ما نیز کم و بیش دید.

۸- مخدوش شدن مرزهای حکمرانی، مدیریت و عملیات در فرآیند کشورداری: گاهی اوقات دخالت‌های بیش از حد حکمرانی در مدیریت و حضور افراطی مدیریت در امور جاریه کارکنان باعث مخدوش شدن مرز نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف می‌شود و بازیگران بعضاً از سر آگاهی و گاهی هم از سر ناآگاهی دچار رفتار «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشورداری می‌شوند. از طرف دیگر دخالت‌های بی‌اندازه، استقلال عمل و روحیه تقبل مسئولیت را از افراد گرفته و نوعی فضای



بی‌اعتمادی بین سطوح و درون سطوح ایجاد می‌کند و در نتیجه افراد تلاش می‌کنند از پذیرش مسئولیت اقدامات خود احتراز کنند و پاسخگویی عملکرد خود نباشند.

۹- ترس از تبعات تصمیم‌ها در فرآیند کشورداری: گاهی اوقات بازیگران عرصه حکمرانی مدیریت و حتی عملیات بنا به دلایلی نظیر نداشتن اطلاعات و دانش کافی، نااطمینانی از بدیل‌ها و کیفیت تصمیم‌ها، نامشخص بودن مرزهای مسئولیتی از تبعات تصمیم‌های خود واهمه دارند، زیرا ممکن است تبعات آن تصمیم‌ها چهره آنها را تخریب کند و جایگاه سیاسی و یا اجتماعی آنها را تضعیف کند. از این رو رفتار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در میان بازیگران کشورداری باب می‌شود.

۱۰- فضای بدبینی و جو مسموم عمومی در کشور علیه فرآیند کشورداری: گاهی اوقات افکار عمومی مردم یک کشور فضای بدبینانه‌ای علیه زمامداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و به‌طورکلی کارکنان در بخش دولتی ایجاد می‌کند و نسبت‌های ناروایی ممکن است از سر آگاهی و یا بعضاً مغرضانه در فضای عمومی جامعه به بازیگران عرصه حکمرانی، مدیریت و عملیات داده شود که بی‌تردید این فضا بر افکار و اندیشه‌ها و رفتار بازیگران در فرآیند کشورداری هم تأثیر می‌گذارد و میل به مسئولیت‌گریزی و اجتناب از پاسخگویی و فرار از تصمیم‌گیری‌های کلیدی در مقام تصمیم‌گیرنده ملی را افزایش می‌دهد.

#### ۴- پیامدهای «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» برای کشورداری

برای تحقق اهداف موردنظر قانون اساسی یا قوانین مادر در هر کشوری، افرادی به‌نام زمامدار، کارگزار، حاکم، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، مدیر و مستخدم کشوری در فرآیند کشور در پست‌ها و مشاغل مختلفی به‌کار گرفته می‌شوند. منشاء و خاستگاه پویایی‌های کشورداری در تصمیم‌ها و کنش‌هایی است که این افراد در سطح حکمرانی، مدیریت و عملیات اتخاذ می‌کنند. براین‌اساس اتخاذ به‌موقع و مناسب این تصمیم‌ها رمز حرکت متعارف کشورداری در هر سرزمینی است. متداول شدن پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» می‌تواند به آثار



متعددی در فرآیند کشورداری دامن زند که خود منشاء آثار بعدی برای کلیت کشور خواهد بود. در این بخش این پیامدها واکاوی خواهند شد.

۱- تارشون رابطه مسئولیت-پاسخگویی در فرآیند کشورداری: به‌طور کلی مسئولیت را می‌توان التزام و تعهد به انجام یا تکمیل وظیفه‌ای، کارویژه‌ای، فعلی، کاری یا عملی دانست که به نحوه رضایت‌بخشی به‌وسیله یک فرد، گروه، تیم، سازمان، دولت یا حکومتی انجام می‌شود و پاسخگویی را التزام فرد، گروه، تیم، سازمان، دولت یا حکومتی به پذیرفتن مسئولیت‌های محوله و توجیه عملکرد خود در قبال انجام آن مسئولیت‌ها به‌صورت شفاف توصیف کرد (Bivins, 2006).

در دستگاه کشورداری هر کشوری، مردم بایستی بدانند چه‌کسانی مسئولیت حکمرانی، مدیریت و عملیات میدانی امور جامعه را بر عهده دارند و چه‌کسانی بایستی عملکرد حکمرانی، مدیریت و عملیات کشورداری را توجیه کنند یا حساب پس دهند. پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» رابطه بین مسئولیت و پاسخگویی را در فرآیند کشورداری مخدوش می‌سازد زیرا در ذیل فراگیر شدن این پدیده هر کسی، هر کارگزاری بر احتراز از پیامدهای منفی ناکامی در انجام مسئولیت‌هایش از زیر بار مسئولیت شانه خالی کرده و تقصیر را بر گردن دیگران می‌اندازد. در این حالت کسانی که خط‌مشی‌های ملی کشور را وضع می‌کنند ناکامی در تحقق اهداف خود را به مدیریت دولتی و سازمان‌های دولت نسبت می‌دهند و مدیران دولتی شکست خط‌مشی‌های عمومی را ناشی از کیفیت پایین طرح و معماری خط‌مشی‌ها دانسته و به‌جای پذیرش مسئولیت خود در قبال اجرای خط‌مشی‌ها و نمایش عملکرد خود تقصیر را به گردن بخش حکمرانی کشور می‌اندازند یا کارکنان بخش دولتی را مقصر ناکامی جلوه می‌دهند و در عوض کارکنان دولت، مدیریت نادرست بخش دولتی را علت عدم دستیابی به اهداف خط‌مشی‌ها و راهبردهای دولت می‌دانند. بنابراین مردم نمی‌دانند مسئولیت‌های حکمرانی، مدیریت و عملیات و پاسخ‌دهی عملکرد آنها بر عهده کیست. به‌عبارت‌دیگر با مخدوش شدن شفافیت رابطه مسئولیت- پاسخگویی تیره و تاریک خواهد شد.

۱- بدتصمیمی- بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری با تأخیر در فرآیند کشورداری: در علم مدیریت و سازمان، تصمیم‌گیری را جوهره سازمان‌داری می‌دانند (Simon, 1997)



از این رو کیفیت تصمیم‌گیری، رمز موفقیت حکمرانی، مدیریت و عملیات در سطح سازمان و همین‌طور در سطح کشور محسوب می‌شود. در صورتی تصمیم‌های اتخاذی در سطح کشورداری اثربخش خواهند بود که متولی اجرای تصمیم‌ها و همین‌طور پاسخ‌دهنده عملکرد اجرای آن تصمیم‌ها کاملاً به صورت شفاف مشخص باشد. پدیده احاله مسئولیت و احتراز از پاسخگویی نسبت به عملکرد در میان بازیگران امر کشورداری منجر به تصمیم‌گیری ناثربخش خواهد شد زیرا در صورت وجود چنین پدیده‌ای کارگزاران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و حتی کارکنان به‌جای تقبل مالکیت تصمیم‌های اتخاذی خود مسئولیت اتخاذ را به گردن دیگری (هم به صورت عمودی و هم افقی، هم در میان سه قوه و هم در میان وزارتخانه‌ها و هم در میان واحدهای سازمان دولتی و هم در میان کارکنان) می‌اندازند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر تصمیم‌های اتخاذی افراد منجر به دستاوردهای ضعیف می‌شود ولی مسئولیت اتخاذ آن تصمیم‌ها و قصور احتمالاً در نتایج بر عهده آنها خواهد بود تلاش می‌کنند مسئولیت را به گردن دیگری بیندازند تا عواقب تصمیم‌ها گریبانگیر آنها نشود (Steffle et al., 2016). از این رو وقتی فضای کشورداری دچار پدیده مسئولیت‌گریزی و پاسخگویی‌گریزی باشد کارگزاران ممکن است یا تصمیم‌های بدی اتخاذ کنند چون می‌توانند مسئولیت و پاسخگویی عملکردی چنین تصمیم‌هایی را به گردن دیگران بیندازند یا ممکن است از اتخاذ تصمیم احتراز کنند چون فضای مسئولیت-عملکرد (پاسخگویی) مبهم است و می‌توانند از زیر بار تبعات انفعال در تصمیم‌گیری فرار کنند و یا این که تصمیم‌ها را با تأخیر اتخاذ می‌کنند چون در چنین فضایی می‌توان علل تأخیر را به گردن دیگران انداخت.

۲- حاکمیت فرهنگ مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی به‌جای حل مسئله در کشورداری: فلسفه دولت، حکومت، مدیریت دولتی و همه مشاغل در بخش دولتی به هدف حل مسائل فراروی جامعه اقامه شده‌اند. حل مسائل در پرتو فرآیند کشورداری وقتی محقق می‌شود که مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌های بازیگران به نحوه مناسبی مشخص شده باشد ولی وقتی این رابطه مخدوش می‌شود متولیان و کارگزاران به‌جای حل مسائل در پرتو مسئولیت‌ها، راهبرد فراکنی خطاها و اشتباهات خود به دیگران را



در پیش می‌گیرند و نوعی فرهنگ گریز از مسئولیت و اجتناب از پاسخگویی را در پیش می‌گیرند، بنابراین مقصرجویی، انداختن تبعات منفی تصمیم‌ها به گردن دیگران به صورت ارزش‌ها، هنجارها و همین‌طور رفتارهای متداول در فضای کشورداری تبدیل می‌شود و در گذر زمان به فرهنگ غالب در فرایند اداره جامعه تبدیل می‌شود طوری که همگان بر سر احتراز از پذیرش مسئولیت و پاسخگویی عملکرد رقابت می‌کنند. چنین فرهنگی در پرتو نظریه اشاعه یا سرایت رفتاری (Monteduro, et al., 2024) در تاروپود جامعه رسوخ می‌کند و مسائل ملی به‌جای حل شدن روی هم تلنبار می‌شوند. براین‌اساس در همه محیط‌های کاری، متولیان کارها (افراد، سازمان‌ها و کارگزاران) از پذیرش مسئولیت‌های خود احتراز می‌کند و در عوض تقصیر را به گردن دیگران می‌اندازند. این رفتارهای فرهنگی به نوبه خود رابطه مسئولیت-پاسخگویی را مبهم‌تر کرده و خلاقیت در کشورداری و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را مخدوش می‌سازد و کیفیت کشورداری و بهره‌وری در فرآیند کشورداری را زیر سؤال می‌برد زیرا معیارهای قضاوت در مورد عملکرد را مخدوش و مآخذ تولید عملکرد را مبهم می‌سازد و آهنگ تصمیم‌گیری را کند می‌کند. بی‌تردید نقش فرهنگ در عملکرد چه در سطح فردی، چه سازمانی و چه ملی مورد تأکید بسیاری از پژوهش‌ها بوده است (Martinez, et al., 2015).

۳- کم توفیقی در برخورد با بحران‌های فراروی کشورداری: در فراز و فرود کیفیت کشورداری وقتی امور جامعه بر وفق مراد نیست، انگشت اتهام متوجه حکومت و دولت است و در نتیجه حمایت عامه مردم از مقامات منتخب آسیب خواهد دید، زیرا مردم دولت را در حفظ، بهبود یا ارتقاء وضعیت امور جامعه مسئول می‌دانند، ولی چون در فضای بسیار پیچیده کشورداری مرزهای دقیق مسئولیت‌ها مشخص نیست مقامات منتخب کشور می‌توانند با توسل به راهبردهای رسانه‌ای یا چارچوب‌های تبیینی که نقش آنها را در مدیریت بحران توصیف می‌کند ارزشیابی شهروندان از عملکرد خود را تحت تأثیر قرار دهند. به‌عبارت‌دیگر، پشتیبانی مردم از مقامات منتخب بر ارزشیابی شهروندان از عملکرد آنها در عرصه‌های مختلف اقتصادی، تمهید خدمات عمومی، نرخ جرم و جنایت، سوانح طبیعی و ... استوار است. وقتی دولت‌ها و حکومت‌ها در



عرصه‌های فوق‌دچار بحران می‌شوند دو مسیر در پیش می‌گیرند (۱) پذیرش خطا و تقبل مسئولیت تبعات اقدامات خود و (۲) فرافکنی و انداختن تقصیر بر گردن دیگران. پژوهش‌ها نشان می‌دهد راهبرد نخست در مدیریت بحران‌ها و حفظ حمایت مردم اثربخش‌تر از راهبرد دوم است. به عبارت دیگر راهبرد نخست تصویر دولت را به تصویری خادم و متواضع بازنمایی می‌کند ولی راهبرد دوم حمایت مردم را تخریب می‌کند. بنابراین یکی از تبعات مهم دیگر پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در فرآیند کشورداری ناکامی دولت و حکومت در برخورد اثربخش با بحران‌ها خواهد بود. بحران‌ها توقعات مردم از دولت‌ها را بالا می‌برند اما اگر دولت‌ها راهبرد عذرخواهی و پذیرش تبعات بحران‌های ایجاد شده را بپذیرند بهتر می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند، اگرچه مقامات منتخب بایستی از رخ دادن بحران‌ها اجتناب کنند (Miller & Reeves, 2021).

۴- مخدوش شدن اعتبار و کیفیت راهبری فرآیند کشورداری از منظر مردم: حل نشدن مسائل جامعه و تمرکز کارگزاران، مدیران و کارکنان در سطوح حکمرانی، مدیریت و عملیات بر مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در عرصه‌های خط‌مشی‌گذاری، مقررات‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و همین‌طور امور عملیاتی جامعه در میدان بی‌کفایتی کارگزاران را در افکار عمومی برجسته می‌کند زیرا در گذر زمان مردم تصور می‌کنند مسئولان و متولیان امور توانائی رهبری در عرصه حکمرانی، مدیریت و امور جاریه کشور را ندارند. بی‌تردید این بی‌اعتباری، حمایت مردم و همراهی آنها با زمامداران، مسئولان و مدیران را تهدید می‌کند؛ زیرا مردم به این باور ممکن است برسند که مسئولان کشورداری نه مسئولیت اقدامات خود را می‌پذیرند و نه هم این که پاسخگویی اقدامات خود هستند. چنین رفتاری می‌تواند اعتماد به دولت و حکومت را مخدوش و به وفاداری شهروندان به آنها صدمه بزند. بی‌تردید وقتی اعتبار مدیر، کارگزار یا زمامداران در نزد مردم کشوری مخدوش می‌شود تبعات سنگین دیگری برای جامعه دارد: کیفیت پاسخگویی در تاروپود جامعه کاهش پیدا می‌کند، میل به پذیرش مسئولیت‌ها در میان آحاد جامعه در همه مشاغل کم‌رنگ می‌شود، روابط میان مردم، یعنی اعتماداجتماعی، روابط میان کارکنان، کارگزاران و مدیران در تمامی



سطوح دولت و حکومت آسیب می‌بیند و نوعی فرهنگ فراقکنی در همه ابعاد و جنبه‌های زندگی اجتماعی شهروندان و همین‌طور متولیان امور کشور رسوخ می‌کند، برجسته می‌شود و زمینه‌ساز تبعات بعدی را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر رشد فردی، سازمانی و ملی در کشور را متأثر، حل مسائل جامعه را کندتر و بی‌تفاوتی به سرنوشت جامعه را در اذهان، افکار و قلب‌های مردم تزریق می‌کند.

۵- شیوع نااطمینانی و بی‌اعتمادی عمومی به اندیشه، رفتار و گفتار کشورداری: قوام و دوام حکومت و دولت از یک طرف و پایداری و عظمت یک جامعه و ملت به کیفیت روابط بین کشورداران و مردم متکی است. مآخذ شکل‌گیری این روابط و فرار و فرود کیفیت آن، به اطمینان مردم به «اندیشه، عمل و گفتار» زمامداران، حاکمان، خط‌مشی‌گذاران، سیاستمداران، مدیران و همین‌طور کارکنان حکومت و دولت و در نتیجه اعتماد به آنها بستگی دارد. پدیده فراقکنی، مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در فرآیند کشورداری و اشاعه فراقگیر آن در ابعاد کشورداری، نخست طمأنینه مردم به حکومت را مخدوش می‌سازد و آنگاه مردم اعتمادشان نسبت به اندیشه کشورداری، رفتار کشورداری و در نتیجه گفتار کشورداری از دست می‌دهند. همان‌طور که هر فردی با اطمینان از تخصص و تجربه یک پزشک به او اعتماد می‌کند و بدن خود را برای عمل جراحی در اختیار او قرار می‌دهد، مردم نیز با اطمینان به نیت و عمل و گفتار حاکمان با آنها همراهی می‌کنند، مالیات می‌پردازند، رفتارهای شهروندی از خود بروز می‌دهند، یعنی به آنها اعتماد می‌کنند زیرا معتقدند در «مال و اموال، سرمایه و دارایی، گذشته و حال و آینده آنها» خیانت نمی‌کنند. اما اگر مردمی شاهد رفتار فراقکنان کشورداران خود شوند که به جای حل مسائل به دنبال یافتن مقصر و سرزنش آن هستند ابتدا اطمینان آنها و در نهایت اعتماد آنها به حکومت و دولت مخدوش می‌شود و در گذر تشدید فراقکنی در فرآیند کشورداری این نااطمینانی و بی‌اعتمادی شیوع بیشتری پیدا می‌کند. وقتی سیاستمداران درگیر پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی می‌شوند احساس حساس نبودن آنها نسبت به دغدغه‌های عمومی و بی‌توجهی به حل مسائل مردم در افکار عمومی شکل می‌گیرد و در نتیجه اعتبار رهبران سیاسی و نهادهای سیاسی تهدید و اطمینان عمومی به آنها کاهش پیدا می‌کند.





۶- تهدید شدن سلامت خط‌مشی‌های عمومی در فرآیند کشورداری: سلامت خط‌مشی عمومی اشعار به همسازی و انسجام درونی و بیرونی خط‌مشی‌ها و همسویی آنها با ارزش‌ها، اهداف دولت و حکومت در جامعه دارد (Huberts, 2018). به‌عبارت‌دیگر سلامت خط‌مشی‌های عمومی موید کیفیت بالای آنهاست که شفاف، پاسخگویی‌پذیر و حساس نسبت به نیازها و منافع مردم است. براین‌اساس سلامت خط‌مشی عمومی تضمین می‌کند که خط‌مشی‌های عمومی به سیاقی عادلانه، اخلاقی و اثربخش اقامه و اجرا می‌شوند و متأثر از فشارهای سیاسی و منافع شخصی کارگزاران، متولیان، مدیران و کارکنان در فرآیند اداره کشور نیستند. ازاین‌رو چنین خط‌مشی‌هایی می‌تواند به‌عنوان اصلی‌ترین عنصر حکمرانی و مدیریت دولتی خوب و اثربخش تصور می‌شوند زیرا اعتماد، مشروعیت و مقبولیت و اطمینان عمومی به نهادهای حکومت و دولت را ارتقاء می‌دهند. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در فضای کشورداری در اندیشه‌های زیربنایی خط‌مشی‌ها، در فرم و محتوای خط‌مشی‌های عمومی نوعی تزلزل ایجاد می‌کند زیرا با تار شدن رابطه مسئولیت-پاسخگویی در کشورداری قوت، اقتدار، اثرگذاری، ثبات و تاب‌آوری خط‌مشی‌های عمومی معنای خود را از دست می‌دهند و اطمینان و اعتماد مردم به آنها مخدوش می‌شود. به‌عبارت‌دیگر چون در اثر پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی گستره مسئولیت‌ها در فرآیند کشورداری چندان مشخص نیست، و هر کسی به‌دنبال احاله مسئولیت‌ها به دیگری است، ایجاد همسازی و انسجام درونی و بین خط‌مشی‌ها و میان خط‌مشی‌ها تهدید می‌شود زیرا صاحبان اجزاء خط‌مشی‌ها به تبعات چنین مالکیتی تن در نمی‌دهند، هر وقت نتیجه خوبی داشت به خود منتسب می‌کنند و هر وقت تبعات منفی در برداشت در کاسه دیگران می‌اندازند. براین‌اساس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی، اثربخش خط‌مشی‌های عمومی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. بهبود پاسخ‌دهی و هماهنگی ناشی از این پدیده منجر به ناهمسازی درونی خط‌مشی‌ها و نا اثربخشی خط‌مشی‌ها می‌شود.

۷- شکل‌گیری مدیریت دولتی فراقانه در فرآیند کشورداری: مدیریت دولتی، حلقه واسط بین حکمرانی و عملیات میدانی در فرآیند کشورداری است، سطحی از کشورداری که با اقامه راهبردهایی برای عملیاتی کردن خط‌مشی‌های سطح حکمرانی و اجرای قوانین



و مقررات در عمل نقش اصلی در حل مسائل جامعه ایفاء می‌کند. شیوع پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در فضای زمامداری، مدیران دولتی را در مواجهه با ناکارآمدی، ناثربخشی و ناعادلانه بودن راهبردهایش از نظر مردم منفعل می‌سازد زیرا از دو سو تقصیر را گردن دیگران می‌اندازد. از یک طرف ناکامی در ارائه خدمات عمومی با کیفیت به شهروندان را ناشی از کیفیت نامطلوب خط‌مشی‌ها و مقررات تدوینی در سطح حکمرانی می‌داند و از طرف دیگر کیفیت پایین نیروی انسانی در بخش دولتی و نبود ظرفیت لازم برای اجرای راهبردهای خود در بخش خصوصی و غیر انتفاعی را عامل ناکامی راهبرد خود می‌داند و بدین ترتیب ضمن احتراز از پذیرش مسئولیت کیفیت پایین خدمات عمومی در عرصه‌های مختلف (بهداشت، آموزش و پرورش، توریسم و ...)، پاسخگویی تبعات این کیفیت پایین را هم نمی‌پذیرد. براین‌اساس پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی با مخدوش ساختن پاسخگویی، شفافیت و تصمیم‌گیری مسئولانه، اثربخشی مدیریت دولتی را تهدید می‌کند. زمانی که مدیران دولتی مسئولیت را به بالا یا پایین سطح خود منتقل می‌کنند و در برابر تصمیم‌های اتخاذی خود پاسخگو نمی‌شوند حکمرانی اعمالی از طرف مدیریت دولتی بر نحوه عملیات امور جاریه کشور به شدت تهدید می‌شود. به‌عبارت‌دیگر مدیریت دولتی در پرتو پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی فرصت پیدا می‌کند تا ناتوانی در صورت‌بندی راهبردها، پایبندی به خط‌مشی‌های سطح حکمرانی و نظارت بر کیفیت عملیات میدانی رتق و فتق امور جاریه را توجیه کند.

۸- تخصیص ناکارآمد، ناثربخشی و ناعادلانه منابع در پرتو کشورداری فراقانه: فلسفه اصلی کلیت دستگاه کشورداری هر کشوری برای «تخصیص هدفمند ارزش‌ها و منابع» در شبکه پیچیده و تودرتوی جامعه است. شکل و محتوای خط‌مشی‌ها، کیفیت مقررات و استانداردهای ملی، سبک‌های پاسخگویی-عملکردی در سراسر دولت و حکومت و همین‌طور نوع برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در فرآیند مدیریت دولتی و نحوه عملیات میدانی در سراسر ساحت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جامعه بر نحوه تخصیص منابع ملی تأثیر می‌گذارد. از آنجایی که شیوع پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در فضای کشورداری رابطه مسئولیت-پاسخگویی را مخدوش



می‌سازد انواعی از خط‌مشی‌های رفع تکلیفی (دانائی‌فرد، ۱۳۹۵)، مقررات و استانداردهای بی‌کیفیت، برنامه‌ریزی‌های نادقیق و سازماندهی‌های هزینه‌بر و هدایت‌های ناصواب و کنترل‌های نادقیق می‌تواند جریان توزیع کارآمد، اثربخش و عادلانه تخصیص منابع در کشور را مخدوش سازد. ازاین‌رو گفته می‌شود مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در کشورداری می‌تواند منجر به ناکارآمدی، نااثربخشی و ناعدالتی در تخصیص منابع شود زیرا کانون تمرکز و توجه متولیان امر در فرآیند کشورداری از حل مسائل و تصمیم‌گیری خردمندانه به سمت‌وسوی مقصریابی و فرافکنی سوق داده می‌شود و بخش عظیمی از زمان و انرژی کشورداری در گیرودار این پدیده بسیار خطرناک تلف می‌شود. براین‌اساس چون پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی هزینه زمان و انرژی را تلف کرده و فرصت‌ها را ذایل می‌سازد تخصیص منابع به‌صورت بهینه و عادلانه محقق نخواهد شد.

۹- تخریب هماهنگی، همکاری، انسجام و همسویی در فرآیند کشورداری: همان‌طور‌که گفته شد کشورداری فرآیند پویای حکمرانی، مدیریت و عملیات میدانی انجام امور جاریه در جامعه تعریف کرده‌اند (Farazmand, & Danaeefard, 2021) که در آن خط‌مشی‌ها و مقررات عمومی به‌طورخاص نحوه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل در امر مدیریت کارویژه‌های مد نظر حکمرانی جهت می‌دهد و راهبرد به‌عنوان ابزار اصلی مدیریت، عملیات جاریه را در پرتو انواعی از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها را رقم می‌زند. این فعل و انفعالات پویای درون کشورداری در صورتی منجر به دستیابی کشور به اهداف می‌شود که نوعی هماهنگی، همکاری، همسویی و در نهایت انسجام که سه سازکار نخست را در بر دارد ولی عنصر هم‌افزایی نیز در خود دارد، میان سه عنصر اصلی حکمرانی و در پرتو خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها محقق شود. پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی یا انداختن تقصیر بر گردن دیگری می‌تواند مایه حیات کشورداری را (هماهنگی، همکاری، همسویی و در نهایت انسجام) مخدوش سازد، زیرا وقتی چنین پدیده‌ای در فضای اداره کشور رخ می‌دهد هر کسی به خود و موفقیت خود و انداختن ناکامی بر گردن دیگری می‌اندیشد و رفتار می‌کند. در این حالت انسجام اندیشه‌ای، رفتاری و گفتاری در میان سطوح کشورداری و حتی



درون سطوح و نهادهای درونی آن و همین‌طور درون خود واحدها و نهادهای تشکیل دهنده آن سطوح مخدوش می‌شود، در نتیجه خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها در راستای اهداف و منابع ملی جهت‌گیری نخواهند شد. رمز موفقیت دولت و حکومت در هماهنگی پاسخ‌هایشان به مسائل و بحرانهاست و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی این وحدت در عمل را مخدوش می‌سازد.

۱۰- سردرگمی خط‌مشی‌های عمومی در مرحله اجرا در فرآیند کشورداری: برای اجرای موفق خط‌مشی‌های عمومی کشور دو عامل اصلی نقش کلیدی ایفا می‌کنند: (۱) اراده سیاسی که به‌طور کلی اشاره به تمایل عملی دولت و حکومت به اجرای خط‌مشی دارد و در قالب انواع حمایت‌های سیاسی (نظیر تصویب خط‌مشی‌های مکمل، مقررات تسهیل‌کننده خط‌مشی‌های مد نظر) خود را نشان می‌دهد و (۲) ظرفیت اداری که اشاره به قابلیت‌های حکمرانی اداری و همین‌طور استفاده از ظرفیت‌های جامعه برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی دارد (دانائی فرد ۱۴۰۱). برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی هماهنگی، همکاری، همسویی و در نهایت انسجام میان سطوح کشورداری از یک طرف و انسجام درونی خط‌مشی‌های عمومی در حین اجرا حائز اهمیت است. به‌عبارت‌دیگر در اجرای خط‌مشی‌های عمومی بازیگران متعددی از جمله نهادهای سیاسی، نهادهای اجرایی، واحدهای عملیاتی، جامعه و بخش خصوصی و غیر انتفاعی و بعضاً محیط بین‌الملل نقش دارند. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی ناکامی خط‌مشی‌های اجرایی در عمل به دیگران، با کاهش کیفیت پاسخگویی و کند کردن تصمیم‌گیری‌های اثربخش در حین اجرای خط‌مشی‌ها، اجرای خط‌مشی‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمان، منابع، اهداف، فرآیند، دستاوردها و اثرات خط‌مشی‌های اجرایی به شدت تحت تأثیر این عمل رفتاری بازیگران در حین اجرای خط‌مشی‌های عمومی قرار می‌گیرد زیرا وقتی تک تک بازیگران اجرا دچار عمل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی می‌شوند و از تقبل مسئولیت تبعات اقدامات خود احتراز می‌کنند مدیریت اجرای خط‌مشی متزلزل می‌شود و از اهداف اصلی خود منحرف می‌شود. بنابراین بسیاری از این خط‌مشی‌ها در حین اجرا در خیابان‌ها و کوچه پس‌کوچه‌های کشور رها می‌شوند. جلوات این رهایی را در پروژه‌های نیمه‌تمام می‌توان دید.



۱۱-تخریب همکاری‌های بین سازمانی و بین دستگاهی در فرآیند کشورداری: مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی روابط میان سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های مختلف اجرایی دولت را به شدت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. وقتی چنین پدیده‌ای در فضای تعاملی سازمان‌ها در بخش دولتی رخ می‌دهد، هماهنگی و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل مخدوش می‌شود زیرا همه سازمان‌ها از تقبل مالکیت تصمیم‌های اتخاذی خود اجتناب می‌کنند یا طفره می‌روند و این امر نوعی سردرگمی، ناکارآمدی در روابط میان سازمان‌ها ایجاد می‌کند. در نهایت اجرای اثربخش خط‌مشی عمومی و برنامه‌ها و ابتکار عمل‌های بین سازمانی که نیازمند به همکاری، تعامل و اقامه روابط سازنده است آسیب می‌بیند. مضافاً پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی اطمینان و در نهایت اعتماد میان سازمانی را مخدوش می‌سازد زیرا هر سازمانی در پی احتراز از پذیرش مسئولیت است و فرهنگ سرزنش و مقصریابی و بی‌اعتمادی در روابط میان نهادها و سازمان‌های اجرایی دولت شکل می‌گیرد.

۱۳-مخدوش شدن کیفیت خط‌مشی‌های عمومی در فرآیند کشورداری: پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی تأثیر شدیدی بر کیفیت خط‌مشی‌های ملی برجای خواهد گذاشت. رخ دادن این پدیده منجر به شکل‌گیری خط‌مشی‌های عمومی ناثربخش و بی‌اعتمادی شدید نهادهای سیاسی در گذر زمان می‌شود. از طرف دیگر چنین رفتاری در فضای کشورداری منجر به تصمیم‌گیری تأخیری و از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود و در نهایت مسائل حل نشده روی هم تلنبار می‌شود و چون چنین پدیده‌ای روابط خط‌مشی‌گذاران با هم و با مردم را مخدوش می‌سازد خط‌مشی‌های تدوینی کیفیت لازم برای حل مسائل عمومی نخواهد داشت.

## ۵- نتیجه‌گیری

پدیده رفتاری طفره‌روی از اتخاذ تصمیم‌های لازم براساس شرح مسئولیت‌ها، اختیارات و وظایف در میان زمامداران، رهبران، حکمرانان، خط‌مشی‌گذاران، مدیران، کارکنان به‌عنوان نقش‌آفرینان امر کشورداری در همه کشورها، حکومت‌ها، دموکراسی‌ها و دولت‌ها وجود دارد.



میل به این پدیده در میان اعضاء یک خانواده، در میان اعضاء یک تیم یا گروه و حتی چند نفر هم بازی در کوچه‌های شهرها و روستاهای ما و سایر کشورها به چشم می‌خورد. اما میزان و درجه حضور این پدیده به مبانی فکری، تربیت اخلاقی، پیشینه جغرافیایی و عوامل فرهنگی متعددی بستگی دارد. گفته می‌شود اگر هر کسی در فرآیند کشورداری براساس مسئولیت‌های خود تصمیم‌ها و کنش‌های لازم را اتخاذ کند کشور، جامعه، سازمان، تیم، گروه و حتی خانواده با احتمال بیشتری به اهداف خود دست خواهد یافت. در سطح کشورداری و باتوجه به جایگاه تصمیم‌گیری افراد فراز و فرود این پدیده در سرنوشت و آینده آن کشور نقش بسزایی ایفا می‌کند. اگر خط‌مشی‌های ملی به‌موقع اختیار نشوند، قانونی به‌هنگام وضع نشود، راهبردی در زمان مناسب اتخاذ نشود ممکن است آینده‌ای از مردم یک کشور دزدیده شود؛ ملتی فقیر شود، جامعه‌ای دچار تشتت فکری، فرهنگی و اجتماعی شود؛ منابع عظیمی از کشور زایل شود یا به دست بیگانگان به یغما برود. این منابع لزوماً منابع فیزیکی نیست بلکه ممکن است قلب‌ها و دل‌ها، ذهن و افکار مردمی توسط دیگران به تاراج برده شود و تصاحب شود. براین‌اساس کسانی که به روز حساب معتقدند بایستی از پذیرش پست در جامعه اسلامی در صورت نداشتن صلاحیت لازم احتراز کنند زیرا فراز و فرود دنیا و آخرت یک ملت در گرو تصمیم‌های آنهاست. در سطح عملیاتی هم متداول شدن این پدیده در میان کارکنان حکومت و دولت‌ها می‌تواند به بدبینی مردم نسبت به نظام سیاسی حاکم و بهم زدن آرامش ذهنی شهروندان منجر شود. از این رو در کشورهای جهان نسبت به به‌کارگیری نیروی انسانی با حساسیت و دقت نظر در بخش دولتی اهتمام ویژه‌ای به‌عمل می‌آید و اجازه داده نمی‌شود هر کسی بدون سواد کشورداری وارد بخش دولتی شود. این‌که دلایل شکل‌گیری این پدیده چیست و یا علل شیوع این رفتار چه می‌تواند باشد مبنای پیشنهادهای کاهش این رفتار غیر اخلاقی، غیر قانونی و غیر شرعی در کشور می‌تواند قرار گیرد. هدف این نوشته آشنایی بیشتر متولیان امر کشورداری و هشدار نسبت به پیامدهای آن بوده است وگرنه همه کشورها به درجاتی مبتلا به این رفتار هستند. می‌توان پژوهش‌های متعددی از منظرهای مختلف روانشناسی، اجتماعی، فرهنگی، مدیریتی، سیاسی و حتی اسلامی در مورد چرایی رخ دادن این پدیده و فرآیند ظهور و بروز آن و پسا‌پندها و تبعات آن بر ساحت‌های مختلف جامعه انجام داد.



## ۶- ماخذ

- [۱] دانایی‌فرد، ح. فهم شکل‌گیری خط‌مشی‌های رفع تکلیفی در کشور: پردازش مفهومی، پیش‌آیندها و پس‌آیندها. سیاست علم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲، ۱۳۹۵، صص ۷۹-۹۶.
- [۲] دانایی‌فرد، ح. چارچوبی برای تحلیل کشورداری. مدیریت منابع سازمانی، سال دوم، شماره ۳، ۱۳۹۹، صص ۱-۱۲.
- [۳] دانایی‌فرد، ح. سرنوشت خط‌مشی عمومی در فرایند اجرا: تحلیل تعامل اراده سیاسی-ظرفیت اداری. مطالعات مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره ۱، ۱۴۰۱، صص الف-ی.
- [4] Aboelenien, A., Arsel, Z., & Cho, C. H. Passing the buck versus sharing responsibility: the roles of government, firms, and consumers in marketplace risks during COVID-19. *Journal of the Association for Consumer Research*, 6(1), (2021), 149-158.
- [5] Bivins, T. H. Responsibility and accountability. In K. Fitzpatrick & C. Bronstein (Eds.), *Ethics in public relations: Responsible advocacy*, (pp. 19-38), 2006, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [6] Bolle, F. Passing the buck on the acceptance of responsibility. *Research in Economics*, 71(1), 2017, 86-101.
- [7] Bouteillet-Paquet, D. Passing the buck: A critical analysis of the readmission policy implemented by the European Union and its Member States. *European Journal of Migration and Law*, 2003, 5: 359-77.
- [8] Buckland, J. (2012). *Passing the buck? Examining Canadian banks approaches to financial exclusion*. Institute of Urban Studies. Available at: <https://winnspace.uwinnipeg.ca/handle/10680/411>
- [9] Coyte, P. C. & McKeever, P. Home Care in Canada: Passing The Buck, *Canadian Journal of Nursing Research*, 33(2), 2001, pp. 11-25.
- [10] Cross, J. C. Passing the buck: Risk avoidance and risk management in the illegal/informal drug trade. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 20(9/10), 2000, 68-94.
- [11] Della Paolera, Gerardo, Alejandra Irigoin, and Carlos G. Bozzoli. 2003. *Passing the Buck: Monetary and Fiscal Policies*. In *Understanding Argentina: Essays on the New Economic History*, ed. Della Paolera and Bozzoli. Cambridge: Cambridge University Press. 28-68.
- [12] Dörrenbächer, N., & Mastenbroek, E. Passing the buck? Analyzing the delegation of discretion after transposition of European Union law. *Regulation & Governance*, 13(1), 2019, 70-85.



- [13] Farazmand, A., & Danaeefard, H. Crisismanship under the Most Severe Sanctions: Lessons learned from the Iranian government's responses to the COVID-19. *International Journal of Public Administration*, 44(13), 2021,1149-1164.
- [14] Farrier, J. *Passing the Buck: Congress, the Budget, and Deficits*. Lexington:University Pressof Kentucky, 2014.
- [15] Fletcher, C. Passing the buck: gender and management of research production in UK Higher Education: Management perspectives from a case study. *Equal Opportunities International*, 26(4), 2007, 269-286.
- [16] Harrison K. *Passing the Buck: Federalism and Canadian Environmental Policy*. Vancouver: Univ. B.C. Press, 1996.
- [17] Harrison, K., & Bocking, S. Passing the buck: federalism & Canadian environmental policy. *Journal of Canadian Studies*, 32(3), 1997, 172.
- [18] Hinterleitner, M. (2020). *Policy controversies and political blame games*. s. New York: Cambridge University Press.
- [19] Huberts, L. W. Integrity: What it is and why it is Important. *Public Integrity*, 20(sup1), 2018, S18-S32.
- [20] Kroeger, Brooke. *Passing: When People Can't Be Who They Are*. New York: Public Affairs, 2003.
- [21] Lind, J. M. Pacifism or passing the buck? Testing theories of Japanese security policy. *International Security*, 29(1), 2004, 92-121.
- [21] Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. Organizational culture and performance. *American Economic Review*, 105(5), 2015, 331-335.
- [22] Miller, D., & Reeves, A. Pass the buck or the buck stops here? The public costs of claiming and deflecting blame in managing crises. *Journal of Public Policy*, 42(1), 2022, 63-91.
- [23] Monteduro, F., D'Onza, G., & Mussari, R. Corruption spreads: understanding interorganizational corruption contagion in municipal governments. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 2024, 108-123.
- [24] Simon, Herbert. *Administrative Behavior*, 4th Edition. New York: Th e Free Press, 1997.
- [25] Steffel, M., Williams, E. F., & Perrmann-Graham, J. Passing the buck: Delegating choices to others to avoid responsibility and blame. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 2016, 32-44.
- [26] Yesilkagit, K. The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government. *West European Politics*, 35(2), 2012, pp. 437-438. doi: 10.1080/01402382.2011.648483.