



معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه آموزشی پاسخگویی

و

مسئولیت پذیری در مدیریت

فهرست مطالب

۱- مفاهیم پاسخگویی و مسئولیت پذیری.....	۱
۱-۱ پاسخگویی.....	۱
۲-۱ مسئولیت.....	۲
۳-۱ عرصه های مسئولیت پذیری.....	۴
۲- اهمیت و ضرورت پاسخگویی در نظام اداری.....	۷
۳- جایگاه و نقش مسئولیت پذیری و پاسخگویی در اسلام.....	۸
۳-۱ رفتار و ریشه های آن.....	۱۰
۴- نظریات دانشمندان علم مدیریت نسبت به پاسخگویی.....	۱۱
۴-۱ نقش های مدیریتی کونین و همکاران.....	۱۱
۴-۲ نقش های مدیریتی از دیدگاه آدیزس.....	۱۲
۴-۳ نقش های مدیریتی یوکی.....	۱۲
۴-۴ فعالیت های مدیران بر مبنای نظریه لوتانز.....	۱۳
۴-۵ نقش های مدیران از دیدگاه پیتز سنگه.....	۱۳
۴-۶ نقش های مدیران از دیدگاه هنری مینتزبرگ.....	۱۵
۵- انواع پاسخگویی در بخش دولتی.....	۱۵
۵-۱ پاسخگویی سازمانی.....	۱۶
۵-۲ پاسخگویی قانونی.....	۱۶
۵-۳ پاسخگویی حرفه ای.....	۱۶
۵-۴ پاسخگویی سیاسی.....	۱۶
۶- تحول نظام اداری، تکریم ارباب رجوع و حکمرانی خوب.....	۱۷
۶-۱ ماهیت تکریم ارباب رجوع.....	۱۷
۶-۲ حکمرانی خوب.....	۱۷
۶-۳ تعریف کارمند و وظایف آن.....	۱۹
۷- مبانی و الزامات قانونی پاسخگویی و مسئولیت پذیری در نظام اداری.....	۲۴
۸- راهکارهای بهبود پاسخگویی در نظام اداری.....	۲۶
۸-۱ دلایل نبود شفافیت و پاسخگویی در نظام اداری ایران.....	۲۷
منابع.....	۲۸

۱- مفاهیم پاسخگویی و مسئولیت پذیری

پاسخگویی یکی از چالش‌هایی است که دولت‌ها امروزه با آن مواجه هستند. امروزه دولت‌ها بایستی نسبت به خط مشی‌ها و اقداماتشان پاسخگو باشند. هر دولتی نیازمند یک سیستم پاسخگو است و لازمه دموکراسی، داشتن یک سیستم پاسخگویی مناسب است. سازمان‌های دولتی، به وسیله مردم و برای مردم ایجاد می‌شوند و می‌بایست در برابر آنها پاسخگو باشند. رابطه بین دولت و شهروندان، سیستم پاسخگویی را شکل می‌دهد که به موجب آن، سازمان‌های دولتی وظایف مربوط را انجام می‌دهند و شهروندان اجازه می‌دهند که این وظایف انجام شوند، مشروط بر اینکه وکیل از حد خود تجاوز نکند و پاسخگو باشد.

۱-۱ پاسخگویی :

پاسخگویی تعهد در مقابل مسئولیت واگذار شده است. مبنای مشروعیت برای تصمیماتی است که از جانب جمع گرفته می‌شود، یک تصمیم زمانی مشروع خواهد شد که از نظر عقلایی دلایلی از یک منظر خاص برای آن قابل ارائه باشد. پاسخگویی یعنی شخص باید سرزنش یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد. به این ترتیب، هر یک از کارکنان سازمان از پایین‌ترین رده، تا بالاترین رده در برابر یک مقام ارشدتر از خود پاسخگو هستند، یک سیستم پاسخگویی نوعی مبادله است که طی آن، بخشی از قدرت خود را به نحوی که هر یک از طرفین به دیگری نیاز داشته باشند، مبادله می‌کنند.

مبانی پاسخگویی :

می‌توان مبانی پاسخگویی را در سه اصل زیر بیان نمود :

۱- نظارت :

نخستین و مهمترین مبنا و پیش زمینه پاسخگویی نظارت است. به گونه ای که بدون وجود نظارت، پاسخگویی معنا پیدا نمی‌کند. و عملاً تا نظارتی نباشد نمی‌توان افراد و نهادها را به پاسخگویی فرا خواند.

۲- شفافیت :

دومین مبنا پاسخگویی شفافیت است. بدون وجود شفافیت در کلیه امور، پاسخگویی نمی‌تواند منشأ آثار و نتایج مثبت باشد. شفافیت در نظام اداری و مالی سهمی بزرگ در به وجود آوردن مدیریت صحیح دارد.

۳- شکایت :

سومین مبنا پاسخگویی که می‌تواند نظام پاسخگویی را به نتیجه برساند و استمرار، تداوم و صحت آن را تضمین کند، رسیدگی به شکایت است. پس از تدوین نظام پاسخگویی باید موارد تخلف به طور جدی پیگیری شود و به ارباب رجوع اطمینان داده شود که در صورت تضییع حقوقشان افراد متخلف مجازات خواهند شد.

تعاریف پاسخگویی :

- پاسخگویی تعهد در قبال مسئولیت واگذار شده است.

- پاسخگویی مبنای مشروعیت برای تصمیماتی است که از جانب جمع گرفته شده می‌شود، یک تصمیم زمانی مشروع خواهد بود که از نظر عقلانی دلایلی از یک منظر خاص برای آن قابل ارائه باشد.

- هر کسی که به نام شخص یا گروهی عملی را انجام دهد، می بایست به همان شخص یا گروه نیز گزارش بدهد و یا به نوعی در برابر آنها مسئول باشد.

- پاسخگویی نیروی پیش برنده است که بر بازیگران کلیدی فشار می آورد تا در برابر ارائه عملکرد خوب و اطمینان از آن احساس مسئولیت نمایند.

بیان مفهوم پاسخگویی :

با پذیرش تعریف هر پدیده قلمرو بحث آن مشخص می شود، اما پاسخ گویی یک اصطلاح پیچیده و چند وجهی است. در تمامی ادبیات موجود در خصوص موضوع پاسخ گویی نمی توان یک تعریف یا دیدگاه مشترک از پاسخ گویی را یافت. در واقع مفهوم پاسخ گویی به یک دستگاه معنایی تبدیل شده و به عنوان مترادف بسیاری از خواسته های سیاسی مطرح می شود. بنابراین برای رسیدن به یک استنباط مشترک از این مفهوم ضمن بیان نظرات چند صاحب نظر، کوشش خواهد شد تا یک نظر جامع انتخاب و ارائه شود.

۱-۲ مسئولیت :

مسئولیت کلمه ای نسبتاً مبهم است و جهت آن در سلسله مراتب نیز معکوس است، به عبارت دیگر هر شخصی که دارای زیر دست می باشد، مسئولیت اقدامات آنان را بر عهده دارد. یک وزیر، مسئول اقدامات کارکنان وزارتخانه خود می باشد. مبهم بودن آن بیشتر به سبب آن است که دقیقاً روشن نیست که آنها مسئول چه چیزی هستند و این مسئولیت تا کی ادامه می یابد.

تفاوت مسئولیت و پاسخگویی :

۱- در پاسخگویی جهت حرکت (سلسله مراتب) رو به بالا است

۲- در مسئولیت جهت حرکت (سلسله مراتب) عکس پاسخگویی است

۳- پاسخگویی فردی است

۴- مسئولیت جمعی است

مسئولیت پذیری به عنوان تعهدی درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب همه فعالیت هایی که بر عهده او گذاشته شده است، تعریف می شود. مسئولیت پذیر بودن یعنی پاسخگو بودن در برابر خودمان، کسی یا چیزی. مسئولیت پذیری به عنوان یک الزام و تعهد درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب همه فعالیت هایی که بر عهده او گذاشته شده است، تعریف می شود که از درون فرد سرچشمه می گیرد. فردی که مسئولیت کاری را بر عهده می گیرد، توافق میکند که یکسری فعالیت ها و کارها را انجام دهد یا بر انجام این کارها توسط دیگران نظارت داشته باشد.

با افزایش آگاهی های عمومی شهروندان در جوامع مختلف، انتظارات آنها از سازمانهای دولتی نیز دستخوش تحولات زیادی شده است. شهروندان در سازمانهای دولتی انتظار دارند که اصول اخلاقی، قوانین و مقررات، عدالت و برابری، صرفه جویی در منابع، کارآیی در تولید، مشارکت دادن آنها و توانمند کردن ارباب رجوع را بیشتر از گذشته مورد توجه قرار دهند. دانشمندان علوم اداری برای اصلاح نظام اداری و کارآمد ساختن آن روشهای مختلفی را پیشنهاد کرده اند. از جمله مهم ترین این روشها، طراحی و اجرای یک نظام پاسخگویی کارآمد است.

ارزش ها و مسئولیت های اخلاقی مدیران و کارمندان در نظام اداری ، مسئولیت پذیری ، تمایز مسئولیت ها و عرصه های مسئولیت :

تحلیل مسئولیت پذیری : براساس اخلاق به الگوهای رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی مبتنی بر رعایت حقوق خود و دیگران تعریف می شود . ممکن است گفته شود حقوق دیگران نیز مفهومی نسبی و سیال است و اخلاق استوار شده بر آن ، جهان شمول نیست . امروزه در پرتو اخلاق جهانی به توافق جهانی از حقوق رسیده ایم اگر چه در مواردی بسیار نادر ، درباره حقوق افراد ، چالشی نظری وجود دارد . بر اساس این تعریف ، اخلاق به مسئولیت پذیری فرد در رفتار ارتباطی در قبال حقوق طرف ارتباط تحلیل می شود . اخلاق یعنی ما در قبال حقوق کسی که رفتار ارتباطی با آن داریم مسئولیم.

مسئولیت را از جهات مختلف می توان تقسیم کرد . برای تمایز مسئولیت اخلاقی از دیگر اقسام آن به تقسیم بندی پنج گانه از مسئولیت اشاره می کنیم :

الف - مسئولیت های حرفه ای :

کسی که شغلی را در یک سازمان و یا از جانب فردی می پذیرد ، در چارچوب شرح وظایف مورد توافق ، پاسخگوست. در این مفهوم فرد شاغل در قبال کارفرما نسبت به رفتار شغلی خود مسئولیت دارد. این مسئولیت در چارچوب توافق دوجانبه تعریف می شود، چه اینکه آن توافق در مواردی یا کلاً، ظالمانه و غیرمنصفانه باشد یا نه. عضو هیأت علمی دانشگاه ها نسبت به چهل ساعت حضور در دانشکده مسئولند چه اینکه افراد آن را غیرمنصفانه و یا نادرست تلقی کنند یا نه. تنها حد و مرز مسئولیت حرفه ای، قانون و شرع است. فرد نسبت به انجام وظایف حرفه ای ناسازگار با قانون یا شرع مسئولیتی ندارد.

ب-مسئولیت حقوقی :

مسئولیتی که ناشی از قانون موضوعه باشد، مسئولیت حقوقی و یا قانونی خوانده می شود. این گونه مسئولیت دارای ضمانت اجرائی قانونی است و به دو شاخه کیفری و مدنی تقسیم می شود. مراد از مسئولیت کیفری، مسئولیت ارتکاب جرمی از جرائم تصریح شده در قانون است. مبنای مسئولیت کیفری در قانون زیان رساندن به جامعه و اختلال در نظم عمومی است.

پ-مسئولیت حقوقی مدنی :

مسئولیت مدنی، تعهد قانونی شخص بر رفع ضروری است که به دیگری وارد کرده است. مراد از ضرر در اینجا، اعم از ضرر ناشی از تقصیر فرد و یا ضرر ناشی از فعالیت او (مانند قصور) است. ملاک در جبران ضرر در مسئولیت مدنی آن است که براساس قانون فرد موظف به جبران خسارت دیگری است. مبنای مسئولیت مدنی، زیان رساندن به فرد است. مسئولیت مدنی و کیفری تابع وضع قانونند. این که قانونگذار در وضع قانون تا چه اندازه ای تابع انصاف، عدالت و دیگر ارزش های اخلاقی بوده، مسئله ای دیگر است.

ت-مسئولیت شرعی :

در اسلام یکی از ابعاد ارتباط انسان با خدا، تکلیف است. خداوند تکلیف کننده است و انسان موظف به انجام تکالیف. بنابراین انسان در مقابل خداوند متعال نسبت به انجام اوامر الهی و ترک نواهی پاسخگو است. به دلیل جهت گیری اجتماعی در آموزه های اسلامی مسئولیت شرعی دو بعد مختلف دارد: مسئولیت تکلیفی و مسئولیت وضعی. مراد از مسئولیت تکلیفی پاسخگو بودن فرد در قبال خداوند نسبت به انجام صحیح تکالیف است و مراد از مسئولیت وضعی پاسخگو بودن فرد نسبت به انجام اموری است که موجب ضمان می شود، یعنی فرد در قبال ضرری که به دیگران میرساند ضامن می شود.

ث-مسئولیت اخلاقی :

مسئولیت اخلاقی، تعهد و الزام فرد یا سازمان در قبال حقوق خویش یا دیگران است. اگر چه این مسئولیت در رفتار ارتباطی تحقق می یابد، مراد از حقوق در این بحث حقوق وضعی و قراردادی نیست.

تمایز مسئولیت ها :

مسئولیت حرفه ای، حقوقی و شرعی تابع وضعیت. واضح در حرفه، کارفرماست و تحقق مسئولیت در گرو توافق طرفین و سازگاری با قوانین کشوری است. واضح در مسئولیت حقوقی، قانون و در مسئولیت شرعی تکلیف شارع مقدس است. تکالیف شارع مقدس با هیچ حق طبیعی ناسازگار نیست و از این رو تکالیف شرعی، اخلاقی نیز هستند اما اگر فقیهی در فهم بیان شارع مقدس حکمی ناسازگار با حقوق طبیعی استنباط کند یعنی حکمی که وی از ظواهر متون استنباط می کند مثلاً غیرمنصفانه و ظالمانه باشد این فهم را می توان نقد و تخطئه کرد.

۱-۳ عرصه های مسئولیت پذیری :

بر حسب تنوع حریم های مختلف در زندگی فردی اجتماعی ساحت مسئولیت پذیری اخلاقی شامل هفت عرصه میشود :

الف-مسئولیت فرد در حریم خصوصی :

یکی از انواع رفتارهای ارتباطی، رفتار درون شخصی است. هر کسی با خویش در تعامل است. من به خود سخن ها و کنش ها دارم. فرد در تعامل با خویش دارای مسئولیت است. عده ای گمان می کنند که در حریم شخصی از هر گونه مسئولیتی رهایییم. عده ای فرد را در حریم شخصی مستقل و رها از هر گونه باید و نباید می دانند و گاهی استقلال فرد را در اخلاق حرفه ای به منزله یک اصل اخلاقی اخذ می کنند. معضلات ناشی از اتانازی (تسهیل در مرگ توسط خود بیمار، اطرافیان و پزشک) در پزشکی، ریشه در این امر دارد. اما گریز از آزادی و فرار از مسئولیت در تعامل خود با خویش نیز نارواست.

پس من در ارتباط با خود می توانم اخلاقی رفتار کنم و می توانم مسئولیت گریز باشم. ژرف ترین سطح زیست اخلاقی، دغدغه حفظ خویش و حقوق خود در عرصه تعامل با خویش است.

ب - اخلاق در حریم خانواده :

خانواده یک گروه اجتماعی بنیادی با حریم شخصی است. این گروه اجتماعی به لحاظ قلمرو، تابع اعضا و سازمان های داخلی آن است. هر یک از اعضای خانواده در این قلمرو در قبال یکدیگر و حفظ و حریم خانواده و قوام آن

مسئولیت دارند. مسئولیت پذیری در این حریم از نوع اخلاق بین شخصی است. شخص علاوه بر اینکه در قبال خود مسئولیت دارد. همسر بر رعایت حقوق شریک زندگی خود موظف است. از مهم ترین حقوق همسر، حفظ حریم شخصی اوست.

پ - اخلاق در حریم شخصی :

زندگی شغلی یکی از ابعاد زندگی ماست. هر کسی در زندگی شغلی خود حریمی دارد و حفظ آن حریم دغدغه افراد اخلاقی است. هر یک از ما در زندگی شغلی خود در قبال کسانی که با آنها مواجه می شویم، مسئولیت داریم مانند ارباب رجوع، مشتری، همکار، مدیران بالا دست، مدیران پایین دست و دیگر ذی نفعان مرتبط با زندگی شغلی. آنان در واقع صاحب حقوقند و ما موظف به حفظ حقوق آنانیم. کم کاری از معضلات اخلاقی زیانبار در زندگی شغلی است.

اخلاق فردی بر هر نوع اخلاق دیگر، تقدم دارد زیرا اخلاق بسی فراتر از شغل افراد است. انسان ها در مشاغل خود باید اخلاقی باشند اما در اخلاق ورزی لزوماً محتاج شغل و عنوان نیستند. سازمان ها باید اخلاقی باشند اما آن میوه دغدغه های اخلاقی افراد است. اخلاق همچون جامه ای نیست که از منزل به محل کار آن را بتوان عوض کرد. غالباً با لباس شخصی در محل کار حاضر می شویم. به همین دلیل، اخلاق شخصی، خلقیات ما در شغل را تحت تأثیر قرار می دهد.

ت - اخلاق در حریم سازمان :

غالباً در یک گروه اجتماعی و یا سازمان عضو هستیم. کسی عضو یک سازمان مردم نهاد است و دیگری عضو یک حزب و فرد سوم در استخدام یک سازمان است. عضویت در سازمان مسئولیت آور است. سازمان حقوقی دارد و اعضا در قبال آن وظیفه مند هستند. در ساحت سازمان فراتر از وظایف اخلاقی اعضا، سازمان نیز به منزله یک شخصیت حقیقی در قبال اعضای خود مسئولیت دارد. البته مسئولیت اخلاقی سازمان به این، محدود نیست و فراتر از وظایف اخلاقی، سازمان در قبال حقوق همه عناصر محیط درونی و بیرونی مسئول است.

ث - اخلاق در حریم اجتماع :

زندگی ما در شهر و کشور موجب به میان آمدن حقوق افرادی بی شمار می شود که رعایت آنها بخشی از زندگی اخلاقی ماست. اخلاق شهروندی بعدی مهم از اخلاق زندگی اجتماعی است. حفظ منافع ملی، حفظ محیط زیست، توسعه کشور، قانون پذیری، پرداخت مالیات، امانت داری، احترام و تکریم یکدیگر، راز داری نمونه هایی از مسئولیت های اخلاقی ما در جامعه است.

ج - اخلاق در محیط زیست :

انسان ها با محیط زیست طبیعی و حیوانی در تعامل اند. از منابع طبیعی و حیوانات بهره می برند. این تعامل به آنها صدمه می زند. آیا منبع طبیعی و حیوانات حقوقی دارند که پای بندی به آنها بخشی از مسئولیت اخلاقی ما باشد؟ پاسخ مثبت است. در آموزه های دینی، گیاهان و حیوانات صاحب حقوق اند و ما موظف به رعایت آن هستیم.

چ - اخلاق در حریم الهی :

عالم محضر خداست و ما امانت دارانی هستیم که خداوند بخشی از موجودات را به ما سپرده است . رسم امانت داری اقتضا می کند از افراط و تفریط در برخورداری از منابع طبیعی و تعامل با یکدیگر خودداری کنیم . در همه حال خود را در محضر خداوند مهربان ببینیم و ادب حضور ، نگه داریم .به ویژه هنگام عبادت توجه به ادب حضور اهمیتی فراوان دارد . تقوی ، خشیت و دعا از مهم ترین مصادیق ادب حضور در حریم الهی است .

یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه ها است تا آنها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود به کار پردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. اخلاق حرفه ای رشته ای از دانش اخلاق است که به مطالعه روابط شغلی می پردازد . نوعی تعهد اخلاقی و وجدان کاری نسبت به هر نوع کار، وظیفه و مسئولیت است. اخلاقی بودن در حرفه حاصل دانستن، خواستن، توانستن و نگرش است .

اخلاق حرفه ای چیست ؟

- مجموعه ای از قوانین که در وهله اول از ماهیت حرفه و شغل به دست می آید .
- اخلاق حرفه ای، یک فرآیند تفکر عقلانی است که مجموعه ای از کنش ها و واکنش های اخلاقی پذیرفته شده است که از سوی سازمان ها و مجامع حرفه ای مقرر می شود تا مطلوب ترین روابط اجتماعی ممکن را برای اعضای خود در اجرای وظایف حرفه ای فراهم آورد .
- رفتاری متداول در میان اهل یک حرفه است .
- مدیریت رفتار و کردار آدمی هنگام انجام دادن کارهای حرفه ای است .

عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای :

جنبه فردی : یعنی ویژگی ها و خصوصیات فردی، ارزش های مذهبی، ملاک های شخصی، عوامل خانوادگی، باورها و اعتقادات و شخصیت از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای از جنبه فردی هستند. مسلماً فردی که فاقد صلاحیت های اخلاقی شایسته از لحاظ فردی باشد، از معیارهای اخلاق حرفه ای متناسبی نیز برخوردار نخواهد بود .

جنبه سازمانی : عواملی مثل رهبری، مدیریت، ارتباط با همکاران، ارتباط با زیردستان و فرادستان، نظام تشویق و تنبیه، انتظارات همکاران، قوانین و مقررات و رویه ها، جو و فرهنگ سازمانی در این حیطه قرار می گیرند. بدیهی است که نا مطلوب بودن عوامل مزبور، عامل تهدیدکننده اخلاق حرفه ای خواهد بود و بالعکس.

جنبه محیطی : عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و همچنین دیگر سازمان ها و عوامل رقابتی بین آنها، از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای است .

۲- اهمیت و ضرورت پاسخگویی در نظام اداری

یکی از مسائل و چالش های عمده دولت ها و سازمان ها موضوع پاسخگویی است. از هنگامی که اشخاص مسئولیت پیدا می کنند و وظایفی را در قبال شهروندان به عهده می گیرند، پاسخگویی آغاز می شود.

هر سیستمی لازم است در برابر افراد، گروه ها و سازمان ها پاسخگو باشد. مراد از پاسخگویی، مسئولیت پذیری و گزارش دهی دستگاه ها در مورد عملکردشان است. مسئولان باید در مورد ارائه خدمات به آحاد مردم، نمایندگان آنها، مراجعین، مشتریان و ... متعهد باشند. پاسخگویی در برگیرنده گزارش دهی عملکرد است و سازمان ها را برای موفقیت بیشتر در آینده وادار به هدف گذاری می کند.

نظام پاسخگویی نوعی مبادله است که طی آن طرفین (دولت و مردم) بخشی از قدرت خود را در مقابل نیازهای دو سویه مبادله می کنند.

پاسخگویی مدیریت که به پاسخگویی نظام اداری معروف است عمدتاً به پاسخگویی نظام اداری در برابر دولت و مردم بر می گردد. از نشانه های کارآیی و مطلوبیت در هر نظام اداری دارا بودن نظام پاسخگویی به منظور بهبود روابط با مشتریان است.

نوع و ماهیت پاسخگویی در سیستم ها می تواند متفاوت باشد. در سازمان ها به لحاظ نوع برنامه ها، وظایف و مأموریت ها، مسئولیت پذیری در قبال برنامه ریزی ها و عمل کردها، پاسخگویی نیز متفاوت است.

پاسخگویی سریع و به موقع به سئوالات، نیازها و نیز تسریع در فرآیند انجام امور با استفاده صحیح از تکنولوژی اطلاعاتی امکان پذیر بوده و سازمان ها نیز به لحاظ پیچیدگی و گستردگی، حیطه وسیع کاری و عملیاتی و نیز لزوم تسریع در انجام خواسته های مردم، سازمان ها، گروه ها، صنایع و همچنین انتظارات بخش های بالای سازمان، نیازمند نظام پاسخگویی منسجم، منظم و مکانیزه هستند تا با استفاده از آن فرآیند تصمیم گیری و پاسخگویی خود را بهبود بخشند.

مدیران امور دولتی به عنوان بخشی از تکالیف متداول خود، سعی می کنند تا نظام پاسخگویی مستقیم ایجاد کنند. در این سیستم سازمان برای بهبود ارائه خدمات راساً مسئول ارتباط با مردم تلقی می شود و نقش ارباب رجوع به تدریج به نقش مشتری در بخش خصوصی شباهت می یابد.

داشتن جامعه ای زنده و پر نشاط، ارتقاء سلامت اجتماعی، شکسته شدن فاصله بین مردم و مسئولین، کاهش نارضایتی عمومی، ارتقاء رفاه و تسهیل امور مردم، برداشتن گامی بلند در رسیدن به حد مطلوب جامعه مردم مدار، همدلی مردم و مسئولین، برخورداری دولت از حمایت مردمی در تصمیم گیری ها، تصحیح ذهنیت ها و افکار عمومی نسبت به عملکرد دستگاه ها و جلب مشارکت آنان در عرصه های مختلف؛ جملگی از اهداف نهضت خدمت رسانی و پاسخگویی است. دولت و سازمانی می تواند پاسخگو باشد که حق شهروندان و حق دسترسی آزاد و همگانی به اطلاعات و حق نظارت عمومی مردم را به رسمیت بشناسد. با نهادینه شدن اصل پاسخگویی و عمومی شدن آن، این فرآیند تسهیل می شود. بعلاوه پاسخگویی یکی از ابزارهای حکومت های مردم سالار دینی است. پاسخگویی را می توان از عمده ترین شاخصه های مردم سالاری و یکی از تجلیات جامعه مدنی برشمرد.

پاسخگویی مستلزم تعاملی کردن رابطه میان سازمان و مخاطبین آن است و نیل بدان از خلال ارتباط دو سویه و منطقی و نیز شناخت حقوق و مطالبات طرفین امکان پذیر است.

استقرار پاسخگویی در وهله اول نیازمند وجود یک محیط مناسب است، از این رو ضرورت دیگری که در کنار ضرورت پاسخگویی مسئولین وجود دارد، ضرورت وجود یک چارچوب منطقی و شاخص های تعریف شده برای پرسشگری است. پاسخگویی در کشور نهادینه نمی شود مگر اینکه در ابتدا فرهنگ پرسشگری در جامعه فراگیر شده و به یک فرآیند تثبیت شده، تبدیل شود. لذا با تثبیت فرهنگ پرسشگری و تعیین شاخص های آن «پاسخگویی به مراجعین اداری» به عنوان چارچوب پرسشگری و محور کلی نظام پاسخگویی، تبیین می گردد.

در سال های اخیر اهمیت این موضوع در سطوح مختلف مورد توجه و تایید دولت قرار گرفته و با ایجاد شبکه راهبری و استقرار کمیسیون ها و شوراهای تحول اداری در دستگاه های دولتی گام های مثبتی در این جهت برداشته شده است و به همین منظور طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع به عنوان بخشی از این اقدامات از سوی شورای عالی اداری تصویب و به دستگاه ها ابلاغ شده است. اجرای طرح تکریم و پاسخگویی به مراجعین اداری در دستگاه ها تفاوت های عمده ای در خدمت رسانی به وجود آورده و سبب ارتقای سطح خدمات و رضایت ارباب رجوع شده است. یک سیستم پاسخگویی نوعی مبادله است که طی آن بخشی از قدرت خود را به نحوی که هر یک از طرفین به دیگری نیاز داشته باشد، مبادله می کنند. پاسخگویی از ابزارهای کنترل و نظارت بر قدرت و مقابله با سوء استفاده از قدرت است. بنابر این در همه نظامها، فرآیندها و ساز و کارهایی برای اعمال شاخه اجرایی دولت پیش بینی شده است. اگر دولتها پاسخگو نباشند، یک سویه و مستبد و فساد انگیز خواهند شد.

لازمه دموکراسی داشتن یک سیستم پاسخگویی مناسب است. سازمانهای دولتی به وسیله مردم و برای مردم ایجاد می شوند و می بایست در برابر آنها پاسخگو باشند. فقدان پاسخگویی موجب بی اعتمادی و در بی اعتمادی دموکراسی و شهروندی مفهومی نخواهد داشت.

پاسخگویی مبنای هر جامعه ای است که ادعا می کند، دموکراتیک است. امروزه دستگاههای دولتی با نوعی تعارض و دوگانگی مواجه اند :

از یک سو، در مقابل مردمان و سازمانهای ملی خود احساس مسئولیت می کنند و باید در برابر نیازهای آنان پاسخگو باشند و از سوی دیگر، الزامات بین المللی و نیروهای جهانی آنان را وادار به اعمال روشها و شیوه هایی می کند که در عمل مغایر خواست و انتظارات شهروندان آنهاست.

پاسخگویی در حال گذر از شکل های قدیمی مسئولیت به طرف سایر شکلها، بویژه سیستم های مدیریت کارآمدتر و پاسخگوتر است. هدف اصلی رویکرد مدیریتی پیش از آنکه رعایت قوانین و مقررات باشد، تحقق اهداف، افزایش پاسخگویی به مشتری و بذل توجه به هزینه ها و استفاده از منابع محدود به موثرترین شکل است.

۳- جایگاه و نقش مسئولیت پذیری و پاسخگویی در اسلام

با عنایت به اختیارات دولت بر مبنای قانون الهی کسب می شود، دولت و دولتمردان می بایست بر مبنای همان قانون الهی برابر خدا و مردم مسئول و پاسخگو باشند. در دین اسلام حکومت همچون امانتی در دست حاکمان است و نظارت

بر چگونگی استفاده و نگهداری از این امانت و ضرورت پاسخگویی در قبال این امانت را از مسلمات مبانی سیاسی اسلام به شمار می آورد.

حضرت علی(ع) در باب ضرورت پاسخگویی در مقابل مردم به مالک اشتر می فرماید :

«برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی معین کن که در آن فارغ از هر کاری به آن پردازی، برای دیدار با ایشان به مجلس عام بنشین، مجلسی که همگان در آن حاضر توانند شد و برای خدایی که آفریدگار توست، در برابرشان فروتنی نمای و بفرمای تا سپاهیان و یاران و نگهبانان و پاسبانان به یک سو شوند تا سخنگویشان بی هراس و بی لکنت زبان سخن خویش بگوید. که من از رسول الله(ص) بارها شنیدم که می گفت: پاک و آراسته نیست امتی که در آن امت زیر دست نتواند بدون لکنت زبان حق خود را از قویدست بستان.»

توسعه سازمانی تلاشی پیگیر، منسجم و کاملاً برنامه ریزی شده است که به منظور بهبود و نوسازی نظام صورت می گیرد. هدف از توسعه سازمانی، هم بهبود زندگی (شغلی) فرد و هم بهبود کارکرد سازمان است .

با توجه به اهمیت اخلاق حرفه ای در توسعه سازمان، لازم است در تعیین اثربخشی (میزان تحقق اهداف سازمانی) و هدایت منابع (از جمله منابع انسانی) به میزان آموزش اخلاق حرفه ای در سازمان توجه شود. البته در زمینه مذکور از جمله موانع تغییر رفتار اخلاقی در هر سازمان، جهل و نا آشنایی کارکنان از اخلاقیات شغل و سازمان بیان شده است. با توجه به اینکه امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش توسعه یابد، لازم است در سازمان ها افزون بر آموزش تخصص ها و مهارت های مورد نیاز هر شغل به کارکنان، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته جمعی و به ویژه اخلاق اداری و سازمانی جزو برنامه های آموزش در سازمان قرار گیرد .

از آنجا که منشور اخلاقی در هر سازمان طی فرآیند گفت و گو و مشارکت تمامی کارکنان و رؤیسان به وجود آمده است، به منزله یک میثاق عمومی سازمان پذیرفته شده است. به تدریج سازمان گسترش این اصول را جزو اهداف خود می پذیرد. بدین منظور، شیوه های مختلفی برای آموزش اخلاق حرفه ای در سازمان ها به وجود آمده است که یادگیری مستقیم، رایج ترین آنهاست؛ اما این شیوه نشان داده است که کارآیی لازم را ندارد. پس با توجه به اینکه ترویج اخلاق در سازمان، به معنای یادگیری سبک خاصی از زندگی سازمانی است ، باید به شیوه های غیرمستقیم مانند آموزش های حین عمل و آموزش های اجتماعی و فرهنگی، توجه بیشتری شود .

اما جدای از نوع آموزش، به منظور تعیین محتوای آموزشی، سازمان باید نیازهای آموزشی را از مقایسه میان وضع موجود و وضع مطلوب (با آنچه لازمه پاسخ گویی به منشور اخلاقی و اهداف سازمان است) مشخص کند . برای تعیین وضع موجود (میزان پایبندی کارکنان به اخلاق حرفه ای سازمان) و حتی برای تعیین وضع مطلوب (دیدگاه کارکنان به عنوان افرادی آگاه به شرایط سازمانی برای ارائه مؤلفه هایی کاربردی) لازم است از تحقیقات درباره اخلاق حرفه ای حمایت کرد .

منشور اخلاقی هر سازمانی، از اشتراک عمومی همه اعضای سازمان در مورد اصول و قواعد اخلاقی خاصی که در جهت بهبود و توسعه فعالیت های سازمانی است، به دست می آید. در صورتی که اگر بخواهیم ارزش های خاصی را به صورت پذیرش همگانی در آوریم، باید در ابتدا از توسعه آگاهی ها و دانش های مرتبط شروع کنیم. سپس به تدریج نگرش ها را تغییر، و در نهایت به عنوان خروجی، رفتارها را تحت تأثیر قرار داد.

۳- رفتار و ریشه های آن و مفاهیم مرتبط از دیدگاه اسلام :

الف - رفتار انسان جنبه ارثی دارد :

مقصود از ارث در علوم رفتاری مجموع عواملی است که به هنگام تشکیل جنین وجود دارد. این نگرش معتقد است که رفتار انسان بر اساس این مجموع عوامل شکل میگیرد و برای مطالعه رفتار وی بایستی به ساختار ژنتیکی فرد توجه شود. بر مبنای این دیدگاه رفتار انسان جنبه فیزیولوژیک دارد و برخاسته از بنیادهای صرفاً زیستی اوست. آنچه موجب رفتار انسان می باشد نیازهای منشعب از ساختار ژنتیک و بیولوژیک اوست. رفتار انسان بر مبنای شخصیت وی شکل می گیرد و پدید می آید و شخصیت به عنوان اصلی ترین و اساسی ترین عامل به وجود آورنده رفتار از خاستگاه های ژنتیک و بیولوژیک شکل می باید.

ب - مبنای رفتار انسان محیط است :

این دیدگاه بر خلاف دیدگاه اول رفتار انسان را متأثر از محیط می داند. نگرش افراد، رضایت شغلی، شخصیت، ادراک و انگیزش همه و همه در محیط شکل می گیرند و از محیط تأثیر می پذیرند و به عبارتی محیط شاکله رفتار انسانی است. به نظر می رسد که این نگرش، دیدگاه غالب در علوم اجتماعی و مدیریت باشد.

مبنای رفتار از دیدگاه اسلام :

دیدگاه اسلام در مورد رفتار انسان مبتنی بر مبنای اکتسابی (محیط) و غیر اکتسابی است. خداوند سبحان اساس و منشأ رفتار انسان را بر پایه شاکله که همان تعبیر قرآنی شخصیت است می داند.

آنجا که می فرماید :

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا

بگو هر کسی بر شاکله خویش عمل می کند و خدای شما به کسی که راهش از هدایت بیشتری برخوردار است، داناتر است.

قرآن کریم در این آیه، عمل انسان را مبتنی بر چیزی میداند که آن را شاکله می نامند. شاکله از نظر لغوی دارای معانی مختلفی است. شاکله به مهنای خلق و خو نیز آمده است و از آن جهت به خلق و خوی شاکله گفته می شود که انسان را مقید می کند و نمی گذارد در آنچه می خواهد آزاد باشد، بلکه او را وادار می سازد تا به مقتضای آن اخلاق رفتار کند.

جایگاه کار در اسلام شامل : حقوق انسان در محیط کار ، وظایف کارمند نسبت به مدیران و زیردستان ، همکاران و ارباب

رجوع :

توجه به مقوله کار و تلاش در فرهنگ و متون اسلامی چشم گیر است . قرآن کریم انسان را ساعی و تلاشگر معرفی کرده است .

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ

ای انسان تو به سوی پروردگارت تلاش بسیاری داری و سرانجام به لقای او خواهی رسید . در این آیه کادح به معنای تلاش و کوشش آمده و مضمون آن این است که انسان در راه رسیدن به پروردگارش تلاش و کوشش فراوان کند . همچنین ، قرآن قاطعانه اصلی مهم را تعلیم می دهد که در همه امور باید تعمیم پذیر باشد و با عناوین و واژه هایی در آیات ، به مفهوم کار اشاره شده است .

حقوق انسان در محیط کار :

انسان ها از اینکه مورد توجه و احترام قرار گیرند لذت می برند فقط میزان درجه آن متفاوت می باشد مخصوصاً رعایت این احترام از جانب افرادی که بیشتر ساعات عمر را با آنان می گذرانیم همانند خانواده و همکاران . احترام متقابل در محیط کار یکی از موارد آرامبخش و بسیار مفید در همه ابعاد به نظر می رسد زمانیکه در محیط کار احساس مثبت و شادی جریان داشته باشد، مطمئناً بازده کاری بیشتر نیز خواهیم داشت. روانشناسان معتقدند تنها خود افراد مسبب چگونگی برخورد دیگران با خودشان هستند زمانی می توان از دیگران انتظار احترام داشت که این روند متقابل صورت پذیرد . بررسی نحوه ارتباط در محیط کار حدودی پیچیده تر از محیط خانواده باشد در محیطی افرادی با فرهنگ های متفاوت و پیش زمینه های فکری در ابعاد مختلف در یک مکان گرد هم می آیند. اختلافات طبقاتی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی ممکن است سبب ساز تنش ها و ناسازگاری هایی گردد . ما انسانها تنها زمانی می توانیم در کنار هم زندگی مسالمت آمیز داشته باشیم که به حقوق یکدیگر احترام گذارده و برخی نکات به ظاهر بی اهمیت را رعایت نماییم .

۴- نظریات دانشمندان علم مدیریت نسبت به پاسخگویی

نقش های مدیران از دیدگاه صاحب نظران :

۴-۱ نقش های مدیریتی کوئین و همکاران :

الگوی کوئین و همکاران بر مبنای نقش مدیر در متعادل سازی اهداف رقیب (متضاد) بنا شده و برای هر یک از مدل های رهبری الگوی مدیریتی اثربخشی را پیشنهاد می کند.

الف- فعالیت های مربوط به بهروری :

۱- نقش کارکردی : نیل به اهداف سازمانی مستلزم هدف گذاری، برنامه ریزی، تعیین وظایف، مقررات و دستورالعملها است .

۲- نقش مولد : در این نقش مدیر مسئولیت ایجاد انگیزه در کارکنان را در جهت اهداف سازمان بر عهده دارد.

ب- فعالیت های مربوط به روابط انسانی :

- ۱- نقش مرشد توسعه و هدایت کارکنان ابعاد مهم ایفای نقش مرشد برای مدیران است. در ایفای این نقش مدیر با کارکنان رابطه صمیمی و حمایتی را برقرار می سازد.
- ۲- نقش تسهیل کننده در این نقش ، مدیر فرآیندگرا بوده و در جهت یکپارچه سازی توان های سازمان و ایجاد سیستم های منسجم کاری تلاش می کند.

ج - فعالیت های مربوط به سازمان دهی و ثبات سازمان :

- ۱- نقش هماهنگ کننده ، در این نقش، مدیر ، گردش امور را نظم داده و در سطح سازمان هماهنگ می سازد. زمان بندی، برنامه ریزی و کنترل، از جمله فعالیت های مربوط به این نقش است.
- ۲- نقش مراقب و ناظر ، از مدیر انتظار می رود که همواره بداند در سازمان چه می گذرد.

د- فعالیت های مربوط به قابلیت انطباق سازمان :

- ۱- نقش نوآور ، در این نقش برای حل مشکلات سازمان و تطابق آن با شرایط محیطی، ایده های تازه می آفریند.
- ۲- نقش واسطه ، در این نقش مدیر به منظور کسب منافع برای سازمان اقدام می کند.

۴-۲ نقش های مدیران از دیدگاه آدیزس :

براساس گفته ایکاک آدیزس اگر قرار بر این باشد که سازمانی به صورت موثر اداره شود باید به چهار نقش تولیدی، اجرایی، نوآوری و ادغام عمل کند. هر یک از این نقش های مدیریت به وضوح به یکی از چهار نظام فرعی اجتماعی سازمان مربوط می شود .

نقش تولیدی بر خرده نظام "اقتصادی/فنی" تکیه دارد و نقش اجرایی بر خرده نظام اداری / ساختاری تأکید دارد . نقش ابداعی بر خرده سیستم اطلاعاتی / تصمیم گیری تکیه دارد و نقش ترکیبی بر خرده نظام "انسانی/ اجتماعی" تأکید دارد.

آدیزس معتقد است که هرگاه یکی از چهار نقش مدیریت در سازمانی اجرا نشود باید شاهد نوعی سوء مدیریت بود. عده مدیرانی که به طور کامل این چهار نقش را پر می کنند، بسیار اندک است.

بحث اینکه هر مدیری باید بتواند همه نقش ها را خود ایفا کند، درست به نظر نمی رسد. فرآیند مدیریت، برای ایفای نقش های متضاد ولی در حقیقت مکمل هم، به چندین نفر نیاز دارد و تنها نقشی که هر مدیر از آن ناگزیر است، نقش ترکیبی است اگر مدیری توان تولیدی، اجرایی یا ابداعی نداشته باشد، می توان از دیگران کمک بگیرد ولی خود باید توان ترکیبی داشته باشد تا سایر وظایف به طریق مثبتی انجام شود . اگر این بخش مردمی نقش مدیریت انجام نگیرد آنوقت سازمانده به "بحران آفرین" ، مدیر به "بروکرات" و مولد به "تک رو" مبدل می شود .

۴-۳ نقش های مدیریتی یوکی :

نظریه گاری یوکی که بر مبنای طبقه بندی رفتارهای مدیریتی طراحی شده است، هفت نقش را برای مدیران بر میشمرد و آنها را به عنوان شاخص های اثر بخشی مدیران نیز پیشنهاد می کند :

- ۱- شبکه سازی : شرکت در مجامع غیر رسمی، توسعه، ارتباط با کسانی که منبع اطلاعات و پشتیبانی هستند.

- ۲- حمایت: نقش حمایتی و ارائه دوستی به کارکنان
- ۳- تیم سازی و حل و فصل مناقشات: حل و فصل منازعات به نحو موثر
- ۴- انگیزش: به کارگیری روش های تأثیر گذار بر احساسات
- ۵- تشخیص و تشویق : ارائه جایزه، تشویق های شغلی، پاداش های مادی برای عملکرد موثر، موفقیت قابل توجه و دستاوردهای خاص، احترام و تشویق در مقابل موفقیت افراد.
- ۶- برنامه ریزی و سازمان دهی : تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های بلند مدت و استراتژی های متناسب با تغییرات شرایط محیطی، تعیین اقدامات لازم برای به انجام رساندن یک پروژه یا مأموریت، تخصیص منابع بر حسب اولویت ها، تعیین روش بهبود راندمان، بهره وری و هماهنگی با دیگر اجزای سازمان.
- ۷- حل مسائل: تشخیص مشکلات کاری، تجزیه و تحلیل آن ها به صورت سیستماتیک و مستمر برای تعیین علتها و راه حل ها و تصمیم گیری برای پیاده سازی راه حل ها و حل و فصل بحران ها.

۴-۴ فعالیت های مدیران بر مبنای نظریه LOS لوتانز :

الف- فعالیت های ارتباطی

۱- تبادل اطلاعات ۲- انجام امور کتبی

ب- مدیریت سنتی

۱- برنامه ریزی ۲- تصمیم گیری ۳- کنترل

ج- مدیریت منابع انسانی

۱- انگیزش ۲- سیاست و تنبیه ۳- مدیریت مناقشات ۴- امور پرسنلی ۵- آموزش و توسعه

د- شبکه سازی

۱- تعامل با خارج سازمان ۲- فعالیت های سیاسی- اجتماعی

از میان نظریه های ارائه شده در خصوص نقش های مدیریتی، یکی از جامع ترین آنها سیستم مشاهده رهبری LOS است. این نظریه مشتمل بر مجموعه ای از رفتارهای مدیریتی است که از مشاهده اقدامات روزمره آنان به دست آمده است. در این تحقیق که توسط فرد لوتانز و دیان هاسکینگ صورت گرفته است؛ فعالیت های مدیریتی در مقابل نقشهای مدیریتی مینتزربرگ طبقه بندی شده است.

۴-۵ نقش های مدیران از دیدگاه پیتز سنگه :

نگرش جدید نسبت به رهبری در سازمانها بر نکات ظریف تر و حائز اهمیت تری تکیه می کند. در یک سازمان، مدیران، طراح، ناظر و معلم هستند.

مسئولیت آنها ساختن سازمانهایی است که در آنجا افراد به طور مستمر توانائیهای خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگی ها، شفاف تر کردن آرمانها و توسعه بخشیدن به مدل های ذهنی مشترک گسترش دهند. این بدان معناست که رهبران مسئول فراگیری کارکنان هستند و این نقطه نظر جدید حائز اهمیت بسیاری است.

-نقش رهبری به عنوان طراح :

فرض کنید که سازمان شما یک کشتی اقیانوس پیماست و شما "رهبر" آن هستید. نقش شما چیست ؟ واضح است که رایج ترین پاسخها این بوده است که "من کاپیتان کشتی هستم". برخی دیگر گفته اند که "من جهت یاب کشتی هستم و جهت حرکت را تعیین می کنم!" برخی دیگر گفته اند که "در نقش سکان دار هستم و در حقیقت جهت را کنترل می کنند!" برخی نقش مهندسی کشتی را برای خود قائل هستند که تامین کننده انرژی مورد نیاز حرکت کشتی است. گروهی از ایشان نیز نقش مدیر امور اجتماعی را برگزیده اند که احراز اطمینان می کند از این که همگی افراد درگیر کار خود هستند. علیرغم اینکه تمامی موارد فوق جزء نقش های قانونی یک رهبر است اما نقش دیگری نیز وجود دارد که از نقطه نظر اهمیت، تمامی موارد فوق را پشت سر می گذارد.

وی حتی به ندرت کسی راجع بدان فکر می کند. نقش فراموش شده رهبری عبارتست از طراح کشتی، هیچ کس دارای قدرتی تعیین کننده تر از قدرت طراح نیست . اما تعداد اندکی از مدیران زمانی که به نقش رهبری فکر می کنند به فکر طراح کشتی می افتند.

لاوتزو بخشی از دلیل اینکه چرا طراحی ، یکی از ابعاد فراموش شده رهبری است را چنین بیان می کند : امتیاز و پاداش کمی به طراحی تعلق می گیرد.

عمل طراحی به ندرت قابل رویت است و معمولاً در پشت صحنه اتفاق می افتد. نتایجی که امروزه شاهد آن هستیم، ثمره کارهاییست که در گذشته صورت گرفته است و کار امروزه ثمرات خود را در آینده نشان خواهد داد. طراحی بنا به طبیعت خود یک علم مجتمع است، چرا که طراحی عبارتست از اینکه واقعاً چیزی در عمل بکار برده شود.

-رهبر در نقش ناظر :

بهترین طریق منزلت بخشیدن به "نقش رهبر به عنوان ناظر" در چارچوب ساختمان یک سازمان ،پرداختن به این نکته است که چگونه تک تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرشها و نقطه نظرهای خودشان است، پایبند هستند. برایان اسمیت چنین عنوان می کند: "من با رهبران بسیاری ملاقات کرده ام که آرمانها و نقطه نظرهای شخصی شان باعث نابودیشان شده است". علت این اتفاق، در بسیاری از موارد، این است که رهبران ظرفیت خود را برای دیدن واقعیت های روزمره از دست می دهند. آنها با تحمل نابسامانی ها و پرهیز از عدم قطعیت ها، تظاهرمی کنند که همه چیز بخوبی پیش می رود. در نهایت ایشان به جای رهبر، مبدل به سخنرانان قابلی خواهند شد. رهبرانی که طراح، ناظر و معلم هستند، قادرند که وظیفه اصلی خود را به خوبی تشخیص دهند. مارتین لوتر کینگ می گوید: "دقیقاً به همان ترتیب که سقراط معتقد بود برای رهانیدن بشر از چنگ افسانه و خرافات، بوجود آمدن نگرانی و تشویش در اذهان ضروری است امروزه نیز بوجود آمدن نوعی نگرانی و تشویش برای بیرون آمدن بشر از اعماق تاریک تعصب و نژاد پرستی الزامی است". نگرانی ای که کینگ از آن صحبت به میان می آورد، نگرانی سازنده است. منشأ این نگرانی در دارا بودن آرمان نسبت به امور و بیان حقیقت در مورد واقعیتهای مرتبط با آرمان مزبور است.

کینگ مطلب را چنین بیان می کند: "باید نقطه نظر خود را به نحوی شرح و بسط دهید که دیگر امکان نادیده گرفتن آنها وجود نداشته باشد". نگرانی سازنده با اضطراب تفاوت دارد . داستان غایی و مقصود نهایی یک رهبر و ارزشها و

نقطه نظرهای وی، جهت حرکت و اهداف او را مشخص می کند. پابندی دائمی او به حقیقت و کنجکاوی وی نسبت به شناخت نیروهایی که به وجود آورنده واقعیت های موجود هستند، به صورتی شکاف بین وضع موجود و آرمان های او را مشخص می سازد.

– رهبر در نقش معلمی :

ماکس دوپری اولین مسئولیت یک رهبر را، در شرح حقایق می داند. در حالی که کاملاً واضح است که منشاء الهام و منبع رهبری، ناشی از نقش نظارت اوست، بخش اعظمی از قدرتی که رهبران واقعاً می توانند بدان دست یابند در کمک به دیگران برای دست یافتن به تصویری دقیق تر، پرمعنی تر و قدرت بخش تر از واقعیات نهفته است خلاقیت به معنی کارکردن با محدودیتهاست، به عنوان مثال محدودیت ناشی از طبیعت رسانه هنری افراد. اگر فردی قادر باشد دستان خود را به هم بزند و تصویری را تبدیل به واقعیت کند، دیگر صحبت از فرآیند خلاق بی مورد است. در این صورت رهبران چگونه ممکن است به افراد در جهت دستیابی به منظری از واقعیت کمک کنند، کمکی از آن دست که هنرمندان با بهره گیری از خلاقیت خود به عنوان یک واسط انجام می دهند؟ این مقوله عبارتست از "رهبر در نقش معلم".

۴-۶ نقش های مدیران از دیدگاه هنری مینتزربرگ :

هنری مینتزربرگ تحقیقاتی که روی مدیران صورت گرفته بود را به مقیاسی وسیع مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که کارهای همه مدیران تقریباً مشابه اند. او چنین استدلال کرد که همه مدیران در رابطه با واحد های سازمانی خود اختیارات رسمی دارند و مقام خود را با توجه به آن اختیارات به دست می آورند. پست یا مقام اداری باعث میشود که مدیر خود را درگیر روابط بین گروهی با زیردستان و سرپرستانی کند، که آنها هم به نوبه خود، اطلاعات مربوط به آنچه را که وی باید در آن واحد بر آن اساس تصمیم گیری کند به او ارائه کنند. بنابراین همه مدیران چنین نقش هایی را ایفا می کنند. مینتزربرگ اینها را مجموعه ای از رفتارهای سازمان یافته نامید .

نقش های ارتباطی شامل : رئیس تشریفات، رهبر، رابط

نقش های ارتباطی شامل : دریافت کننده اطلاعات، اطلاع رسان، سخنگو

نقش های تصمیم گیری شامل : خلاق یا نوآور، مسئول رفع بحران، تخصیص دهنده منابع، مذاکره کننده

نقش های ارتباطی نقش هایی هستند که در خلال آن، وظیفه اصلی مدیر به طریق خاص با دیگر اشخاص ارتباط پیدا می کنند. مدیر گاهی ممکن است برای سازمان نقش رئیس را به عهده داشته باشد، - دعوت مهمانان به ناهار و شرکت در مراسم افتتاحیه از آن جمله اند - مدیر به عنوان رهبر برای استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان فعالیت می کند. بالاخره وی نقش رابط، شامل برقراری ارتباط با اشخاص خارج از سازمان را نیز عهده دار می باشد .

۵- انواع پاسخگویی در بخش دولتی

مفهوم پاسخگویی در همه جوامع در سازمان های بخش دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی مطرح است و دارای سطح انتزاع بالایی بوده و ارائه تعریف مشترک و مورد توافق همه در آن چه ، مورد آن دشوار است . که همه صاحب نظران در مورد آن اتفاق نظر دارند پیچیدگی، ابهام و وابستگی پاسخگویی به بستر و زمینه سازمانی مورد بررسی می باشد.

هرچند پاسخگویی در جوامع امروزی به صورت های متفاوتی مورد تاکید قرار می گیرد، در مفهومی عام به فرایندهایی گفته می شود که شهروندان، حاکمان را برای رفتار و عملکردشان مسئول می کنند. پاسخگویی سه هدف عمده دارد: نخست آنکه ابزاری است جهت نظارت بر قدرت و پیشگیری از سوء استفاده از اختیارات عمومی، دوم تضمینی است بر کاربرد صحیح منابع ملی، تبعیت از قانون و صیانت از ارزش های خدمات عمومی و سوم ابزار موثری برای ارتقا و بهبود زمامداری و مدیریت خدمات عمومی است. برخی محققان دیگر پاسخگویی را پدیده ای اجتماعی می دانند. که توسط ذی نفعان در یک سیستم شکل می گیرد. امروزه پاسخگویی از جنبه نظارتی در همه نظام های سیاسی نقشی محوری دارد و سیاستمداران خواستار آن اند که بخش اجرایی دولت از قدرت نامحدود و تهدید کننده ای که داراست سوء استفاده نکند. رمزک چهار گونه پاسخگویی سازمانی، قانونی، حرفه ای و سیاسی را در مدیریت دولتی برشمرده است.

۵-۱ پاسخگویی سازمانی :

به نظارت های درون سازمانی گفته می شود. در این نوع پاسخگویی که مبتنی بر روابط فرادست و فرو دست می باشد، مدیران بر عملکرد کارکنانی که اغلب اختیار اندکی دارند نظارت می کنند. نظارت های مستقیم و بازبینی های ادواری عملکرد، مصادیق روشنی از پاسخگویی سازمانی است. همچنین تدوین مقررات، بخش نامه های سازمانی و دیگر ساز و کارهای نظارتی که اختیارات کارکنان را محدود می کند در زمره این نوع پاسخگویی قرار می گیرد .

۵-۲ پاسخگویی قانونی :

در برگیرنده نظارت های بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. اساس پاسخگویی قانونی بر روابط اصیل وکیل نهاده شده است. این پاسخگویی اغلب از راه رسیدگی های ویژه مانند نظارت های تقنینی، ممیزی های مالی و برنامه ای و بازرسی های بیرونی برای رسیدگی به شکایات استخدامی صورت می گیرد.

۵-۳ پاسخگویی حرفه ای :

جنبه درونی دارد و در این نوع پاسخگویی منبع استاندارد عملکرد قضاوت شخصی فرد کارمند است. استقلال افراد برای تصمیم گیری ها در این نوع پاسخگویی کم و بیش حفظ می شود و عملکرد آنها با هنجارهای حرفه ای، اعتقادات و تجارب مکتسبه آنان مورد قضاوت قرار می گیرد. رمزک در گونه شناسی پاسخگویی در مدیریت دولتی، پاسخگویی حرفه ای را مبتنی بر ارزشها و قضاوت شخصی کارمند دانسته است.

۵-۴ پاسخگویی سیاسی :

در این نوع پاسخگویی مدیران به خواسته های مقامات سیاسی یعنی منتخبان مردم، همچنین گروه های ذینفع و سایر نهادهای سیاسی پاسخگو هستند؛ به عبارت دیگر پاسخگویی سیاسی نظارت صاحبان و مالکان اصلی سازمان ها بر عملکرد مدیران است در هر یک از انواع چهارگانه پاسخگویی، ارزش ها و انتظارات رفتار ذی ویژه ای مورد تأکید است.

۶- تحول نظام اداری، تکریم ارباب رجوع و حکمرانی خوب

یکی از هدفهای اصلی هر سازمان، جلب رضایت مشتریان و ارباب رجوع از طریق ارائه خدمات با کیفیت مطلوب است. در نظام اداری و اجرایی رضایت مردم از خدمات دستگاه های دولتی یکی از شاخصهای اصلی سنجش کار آمدی و رشد و توسعه می باشد و مؤلفه هایی از قبیل سرعت، صحت و دقت در انجام کار مراجعان، چگونگی رفتار و برخورد با ارباب رجوع و اطلاع رسانی مناسب عواملی هستند که موجب رضایتمندی مراجعین می شوند.

چندی پیش مقوله رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور کمتر مورد توجه بوده است و دستگاههای اجرایی اغلب بازخوردی از خدمات ارائه شده نداشته اند و گردآوری دیدگاه های مراجعان و اعمال آن در فرآیند کار جایگاهی نداشته است و کارکنان دستگاههای اجرایی در برخی موارد قوانین و مقررات را به میل خود تفسیر کرده و دشواری هایی در زمینه خدمت دهی ایجاد شده است.

چگونگی رفتار با مراجعان و برخورد با آنان را باید به نکته های پیش گفته اضافه کرد که بعضاً به صورت رفتار نامناسب و غیر محترمانه نمایان می شود و علی رغم تأکید ارزش های مذهبی، به این امر توجه کمتری شده است. با توجه به موارد فوق الذکر، به منظور ایجاد ساز و کارهای لازم در ارایه خدمات مطلوب، مناسب و مؤثر به مرم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعان و نهادینه شدن موضوع رضایتمندی مراجعان دستگاههای دولتی، برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری به عنوان یکی از برنامه های مهم تحول اداری منظور شده است.

۶-۱ اهمیت تکریم ارباب رجوع :

افراد جامعه اعم از ارباب رجوع و یا کارمند دارای درجات و حالت های خاصی از بافت شخصیتی منحصر به فرد خود هستند. بنابراین حیطه و بافت شخصیتی هرکس در هر جایگاهی که قرار دارد باید حفظ شود. این امر معطوف به ضرورت توجه به عزت نفس و یا حرمت نفس افراد می باشد و لازمه حفظ و نگهداری این ویژگی ها، انجام رفتارها، بیان گفتارها و برخورداری از پندارهای نیک در تعامل بین افراد جامعه است. اگر این فرآیند به هر صورت خدشه دار شود، انگیزه ای برای تکریم باقی نمی ماند اما کسانی که از آنها انتظار داریم تکریم کننده باشند. چنانچه توسط سازمان متبوع خود تکریم نشوند، نباید انتظار خارق العاده ای از آنها داشت. از این جهت، ابتدا باید به کارگزاران سیستم اجتماعی بهای کافی داده و برای حفظ حرمت شخصیتی آنان اهمیت قایل شد تا آنها نیز با رضایت وظایف خود را انجام دهند. اگر در هر سیستم عدم انگیزه و نارضایتی شغلی وجود داشته باشد، بازخورد آن بر رفتار، گفتار و تفکر افراد سیستم، اثر منفی باقی می گذارد. به گفته روانشناسان واژه کلیدی برای تکریم ارباب رجوع، بها دادن به حقوق همه شهروندان و رعایت شأن و عزت نفس آنان است.

۶-۲ حکمرانی خوب :

حکمرانی خوب یا حکمرانی مطلوب، در سه دهه اخیر به شدت مورد توجه محققان علوم اجتماعی بوده است. علی مختاری در گزارشی به بررسی اثرات حاکمیت نامطلوب بر تأخیر رشد اقتصادی کشورهای در حال توسعه پرداخته است. در این گزارش، که ناشی از نگرانی های مربوط به رابطه توسعه، دموکراسی و موضوعات متنوع اجتماعی می باشد،

مفهوم حکمرانی خوب مطرح گردیده است. نتایج گزارش بر این موضوع استوار است که ضعف در به کارگیری و عملی نمودن اصول حکمرانی خوب، یکی از مهمترین موانع رشد و توسعه در کشورهای آفریقایی می باشد.

آنها مهمترین وظایف دولت در قبال جامعه را بر سه دسته تقسیم می نمایند :

الف) روابط توسعه ای؛ به این معنی که دولت ها با مدیریت اقتصاد به منظور نیل به حداکثر رشد اقتصادی، قادر به ایجاد تغییرات بنیادین در زمینه های مختلف هستند.

ب) روابط دموکراتیک و حقوق شهروندی

ج) حقوق اجتماعی و فراهم نمودن زمینه مشارکت در امور مربوط به اداره کشور

اگر چه در برخی از متون، حکمرانی خوب (Good Governance) به معنی دولت خوب نیز تعریف شده است، اما نمی توان این دو مفهوم را مترادف دانست، زیرا همه نهادهای جامعه در قوه مجریه خلاصه نشده و سایر نهادها نیز در روند اداره یک کشور به اندازه خود سهم می باشند. اما در میان بسیاری از اندیشمندان این اتفاق نظر وجود دارد که وجود دولت خوب، شرط لازم برای حکمرانی خوب است. کمیسیون اقتصادی، اجتماعی آسیا و اقیانوس آرام اصول مهم حکمرانی خوب و عوامل مؤثر در تقویت این اصول را تبیین نموده است؛ حکومت ها با احترام نهادن به این اصول و اجرایی نمودن آنها، می توانند گام های مؤثری در روند توسعه پایدار بردارند. اصول حکمرانی خوب را به شکل زیر تعریف می نماید :

۱- مشارکت :

میزان مشارکت مردم در امور جامعه یکی از کلیدی ترین پایه های حکمرانی خوب به شمار می رود. مشارکت می تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم (از طریق نهادهای قانونی) صورت گیرد. البته نمی توان انتظار داشت که در نظام تصمیم گیری یک کشور، تمامی نظرات موجود مد نظر قرار گیرد، بلکه مفهوم مشارکت در اینجا، اشاره به آزادی بیان و تنوع دیدگاه ها و سازماندهی یک جامعه مدنی دارد.

۲- حاکمیت قانون :

حکمرانی خوب نیازمند چارچوب عادلانه ای از قوانین است که در بر گیرنده حمایت کامل از حقوق افراد (بویژه اقلیت ها) در جامعه بوده و به صورت شایسته ای اجرا گردد. لازم است ذکر شود که اجرای عادلانه قوانین، مستلزم وجود نظام قضایی مستقل و یک بازوی اجرایی (پلیس) فساد ناپذیر برای این نظام می باشد.

۳- شفافیت :

شفافیت، به معنی جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان به آن برای همه است. همچنین شفافیت را می توان آگاهی افراد جامعه از چگونگی اتخاذ و اجرای تصمیمات نیز دانست. در چنین شرایطی، رسانه های گروهی به راحتی قادر به تجزیه و تحلیل و نقد سیاست های اتخاذ شده در نظام تصمیم گیری و اجرایی کشور خواهند بود.

۴- پاسخگویی :

پاسخگویی نهادها، سازمان ها و موسسات در چارچوب قانونی و زمانی مشخص در برابر اعضاء خود و ارباب رجوع، از جمله عواملی است که به استوار شدن پایه های حکمرانی خوب در یک جامعه منجر می شود.

۵- شکل‌گیری وفاق عمومی :

همانگونه که بیان گردید، فراهم نمودن زمینه ظهور نظرات متفاوت در عرصه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، از جمله اصول حکمرانی خوب می‌باشد. حکمران خوب، باید نظرات مختلف را در قالب وفاق ملی عمومی به سمتی رهنمون گردد که بیشترین همگرایی را با اهداف کل جامعه داشته باشد. ایفای این نقش حیاتی نیازمند شناخت دقیق نیازهای بلندمدت جامعه در مسیر حرکت به سمت توسعه پایدار می‌باشد.

۶- حقوق مساوی (عدالت) :

رفاه و آرامش پایدار در جامعه، با به رسمیت شناختن حقوق مساوی برای تمامی افراد ممکن خواهد بود. در جامعه باید این اطمینان وجود داشته باشد که افراد، به تناسب فعالیت خود در منافع جامعه سهیم خواهند بود. به عبارت دیگر در حکمرانی خوب، همه افراد باید از فرصت‌های برابر برخوردار باشند.

۷- اثر بخشی و کارایی :

از حکمرانی خوب به عنوان ابزاری برای تنظیم فعالیت نهادها در راستای استفاده کارا از منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست نیز یاد می‌شود. کارایی و اثر بخشی در مقوله حکمرانی از جمله مباحثی است که با گذشت زمان، اهمیت بیشتری پیدا نموده است.

۸- مسئولیت پذیری :

مسئولیت‌پذیری را می‌توان یکی از کلیدی‌ترین مولفه‌های حکمرانی خوب به‌شمار آورد. در کنار موسسات و نهادهای حکومتی، سازمان‌های خصوصی و نهادهای مدنی فعال در جامعه نیز باید در قبال سیاست‌ها و اقدامات خود پاسخگو باشند. باید عنوان نمود که اصول حکمرانی خوب به‌صورت زنجیرهای متصل به هم بوده و اجرایی شدن هر کدام از آنها، مستلزم اجرای سایر اصول می‌باشد. برای مثال نمی‌توان انتظار داشت که مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بدون وجود شفافیت و حاکمیت قانون جنبه اجرایی چندانی در جامعه داشته باشد.

۶-۳ تعریف واژه کارمند و وظایف آن :

واژه کارمند در لغت فارسی به معنای دارنده کار و کاردار دفتری است و به کسی گفته می‌شود که شغلی در دستگاهی دارد یا در خدمت اداره ای است. کارگزار که معادل عربی آن عامل است کسی است که امور شخصی را در مال، ملک و کارهای او بر دوش گیرد و متولی آن باشد. از همین جاست که به مسئول دریافت زکات، عامل گفته اند. فرهنگ لغات و اصطلاحات فقهی، کسی را کارمند می‌داند که در «حرفه و شغلی، با گرفتن مزد، به حساب دیگری کار کند.» با تعریف‌هایی که از کارگزار ارائه شد، به نظر می‌رسد که در گذشته، به مأموری گفته می‌شد که از سوی حاکم مسئولیتی در امور اجتماعی، سیاسی و اقتصادی و نظامی بر دوش داشته است که شامل استانداران، فرمانداران، نمایندگان آنها، گردآورندگان زکات و خراج و همچنین دیگر نمایندگان حاکم می‌شده است ولی امروزه، در مفهوم عام، افزون بر مأموران یاد شده، کارمند کسی است که به نیابت از دولت به ارائه خدمات می‌پردازد. کارمند در این معنا همه کارکنان دستگاه‌های دولتی از مسئولان رده بالای نظام (کارمندان ارشد) تا کارکنان سطح پایین (کارمندان جزء) را شامل می‌شود.

وظایف کارمند نسبت به خود:

مراقبت و محاسبه نفس از ویژگی های پسندیده ای است که بارها پیشوایان معصوم (ع) کارمندان و کارگزاران را به آن فرا خوانده اند. چنانچه که امام علی در نامه ای به یکی از کارگزاران می نویسد:

نفس خود را در حالی که امیدوار به پاداش الهی بوده و از کیفر او هراسناکی، به انجام آنچه که خداوند بر تو واجب گردانیده است وادار ساز .

همچنین آن حضرت مالک اشتر را به خلوت با خود سفارش می کند و می فرماید: نیک ترین وقت ها و بهترین ساعت های شب و روز را به خود و خدای خود برگزین. از همین رو، بر کارمند مسلمان است که پس از فراغت از امور مردم یا پیش از آن ساعت هایی را به خود اختصاص دهد. بهتر است نخست، نفس خویش را محاسبه کند و انجام واجبات الهی را از او بخواهد. سپس از تمامی کردارها و حالات خود بپرسد و از اندیشه ها و صفات نفسانی و اخلاقی درونی خویش بپرسد و بکوشد در محاسبه نفس سخت گیر بی گذشت باشد .

وظایف کارمندان در برابر همکاران:

الف-صمیمت

محیط اداری، محیطی مقدس برای خدمتگزاری است. از این رو مناسب است سرشار از مهر و دوستی و عاری از هر گونه کینه باشد تا زمینه بهره مندی از الطاف الهی فراهم آید. بی شک اختلاف سلیقه، حتی اختلاف عقیده در میان کارکنان یک محیط اداری، طبیعی است ولی مهم آن است که اختلاف سلیقه ها نباید به لجاجت و کارشکنی در امور بینجامد و کینه و نفرت جای مهر و محبت را بگیرد. اگر این گونه باشد ادامه کار برای خود کارمند نیز ممکن نخواهد بود.

ب-مشورت

از جمله وظایف متقابل کارمند نسبت به همکاران، مشورت در اموری است که در رابطه با آن اطلاعاتی مناسب ندارد. زیرا امروزه به سبب گستردگی و پیچیدگی امور، نیاز به همفکری بیش از گذشته احساس می شود. در محیط اداری کارمندان ممکن است به تنهایی توان حل همه مسائل را نداشته باشند و در عمل دچار اشتباه شوند. بهره گیری از شیوه مشورت در محیط اداری، رویکردی است که می تواند کاستی ها را جبران کند و از میزان خطاها بکاهد. از سوی دیگر، مشورت از شیوه هایی است که در آموزه های آسمانی اسلامی به آن تأکید شده است. امام علی (ع) درباره مشورت می فرماید: هر کس تنها به رأی خود اکتفا کرد، به هلاکت خواهد رسید و هر کس با دیگران مشورت کرد در عقل های آنان شریک شد.

پ-احساس تعهد

در دین مبین اسلام، همه مومنان با هم برادر و برابرند و نسبت به هم تعهد اخلاقی و دینی دارند. چنانکه رسول خدا در جمله ای زیبا می فرماید: مومن آینه مومن است، مومن برادر مومن است، از پشت سر مراقب اوست. همچنین در فرازی دیگر مومنان را به بنای دیگری تشبیه می کند که استحکام آن ها در گرو پایداری همدیگر است. مومن نسبت به مومن چون بنای محکم است که اجزای آن یکدیگر را استحکام می بخشد .

ت - پرهیز از حسادت

حسادت، بدخواهی برای دیگران است که از پست ترین صفات اخلاقی و بدترین بیماری های نفس به شمار می رود. حسادت، عامل بسیاری از گناهان و مفاسد در جوامع شهری است که باید گفت در محیط های اداری به سبب وجود زمینه های موفقیت، پیشرفت و ارتقای همکاران ممکن است از بعد امور مادی و امور اخلاقی بروز کند و برای کارمند و محیط اداری مشکل آفرین باشد.

بنا به فرموده امام علی (ع): حسادت بر دوست، از آفات دوستی است.

وظایف کارمند نسبت به زیر دست:

الف - الگو بودن:

همانگونه که کارمندان و کارگزاران نسبت به افراد مافوق و همکار وظایفی دارند، نسبت به افراد زیر دست و چگونگی عملکرد آنان نیز مسئول هستند. هر گونه سهل انگاری و بی تفاوتی نسبت به این مسئله پیامدهای زیانبار به همراه خواهد داشت.

از نخستین وظایف یک مدیر مسلمان نسبت به افراد زیر دست خود، الگو بودن اوست. خواسته یا ناخواسته، افراد زیر دست به تمامی کارها، گفتار و حرکاتش توجه خواهند کرد. از این رو بهتر است نه تنها رفتار و عملکردش در نهایت ادب و احترام باشد و آنان را به فعالیت های بیشتر و کارآیی بهتر تشویق کند، افزون بر آن، در حفظ حریم گفتار و دستورها، پای بند و عامل باشد. او باید با پرهیز از کج روی ها، توصیه بازی ها، امتیاز دادن ها و امتیاز گرفتن ها با عمل خود حرمت قانون را نگه دارد تا از دیگران نیز انتظار اجرای این قوانین را داشته باشد. زیرا تأثیر و الگویی مسئولان و مدیران انکار ناشدنی است.

ب - تقسیم کار مناسب:

تقسیم کار، تقسیم مسئولیت است و تقسیم مسئولیت حدود و وظایف هر فرد را مشخص می کند؛ به گونه ای که باید درباره عملکردش پاسخگو باشد.

یکی دیگر از وظایف اساسی مدیران تقسیم کار مناسب میان افراد تحت سرپرستی است. بس شک با تقسیم کار مناسب، بدون آنکه کسی دچار سختی شود، می توان مسئولیت های بزرگ را میان کارکنان تقسیم کرد.

پ- انتقاد پذیری:

مسئول یک اداره یا سرپرست یک بخش در نظام اسلامی هرگز نباید خود را معصوم بپندارد زیرا گاهی ممکن است در کارش کاستی باشد که خودش تاکنون به آن توجهی نداشته است. بنابراین برای آگاهی و پیشگیری از پیامدهای احتمالی، لازم است روحیه انتقاد کردن را در افراد تحت سرپرستی در محیط اداری تقویت کند؛ به گونه ای که جرأت داشته باشند عیب های او را بجا و با رعایت حدود و شرایط بیان کنند.

ت - پرهیز از تبعیض:

ممکن است در یک محیط اداری، افراد تحت سرپرستی، بنا به موقعیت و مسئولیت شغلی، نزد مسئول اداره منزلت و جایگاهی ویژه داشته باشند ولی این گونه معیارها نباید سبب شود که مسئول در نوع نگاه، رفتار، رعایت ادب و اتفاق هایی که ممکن است برای افراد تحت سرپرستی پیش آید تفاوت قائل شود.

ج- تغافل :

تغافل به معنای چشم پوشی از لغزش هاست که در کنار قاطعیت ، از وظایف مدیران و مسئولان است و اگر مناسب به کار گرفته شود ، از بهترین روش های اصلاح افراد تحت سرپرستی خواهد بود .

ح- ایجاد نظم :

اهتمام برای ایجاد نظم و پیشگیری از هرگونه بی سامانی و سستی در محیط اداری ، از عمده ترین وظایف یک مدیر و مسئول متعهد است . زیرا در بهترین سازمان ها و نظام ها با زیر پا گذاشتن اصل انضباط کاری ، به تباهی کشیده می شوند . وقت توانا ترین کارمندان در یک مجموعه اداری ، بدون داشتن نظم تلف خواهد شد .

وظایف کارمند نسبت به ارباب رجوع :

الف - برخورد کریمانه :

در اسلام ، مقام و مسئولیت کارمندی و کارگزاری ، وسیله ای برای خدمت رسانی به مردم است و بالا رفتن مقام و منزلت نیز ، میدانی گسترده تر برای خدمت گذاری بهتر به هم نوعان را فراهم می کند . اگر کارمندان با این نگاه به جایگاه خود بنگرند ، برخورد کریمانه با ارباب رجوع را از وظایف اساسی خود به شمار خواهند آورد .

ب - فروتنی :

از وظایف دیگر کارمند و کارگزار نظام اسلامی ، پرهیز از برتری جویی و به کار گیری خوی پسندیده فروتنی است . زیرا کارمند مسلمان در پرتو فروتنی و پرهیز از خودپسندی موفق می شود در قلب مردم نفوذ کند و طعم مهربانی را به مردم بچشاند .

پ-گره گشایی :

از اهداف کارمند مسلمان ، گره گشایی از کار مردم است . این مطلب را به آسانی می توان از پاسخ نامه امام صادق به عبدالله نجاشی دریافت .

ت- مدارا :

بنا بر فرموده امام علی مدارا کردن از ستوده ترین خصلت هاست . همین طور آن حضرت مدارا کردن را میوه عقل و خرد می داند و می فرماید :

میوه عقل و خرد ، مدارا کردن با مردم است .

صفات اخلاقی مدیران شامل (نظم و انضباط ، امانتداری ، عدالت خواهی ، حفظ اسرار اداری ، سعه صدر) :

از نظر اسلام ، خدمت به مردم وظیفه عمده دولت و دستگاه های اداری است . حضرت علی در نامه های خود به کرات به حاکمان یادآوری کرده اند که مهم ترین وظیفه آنان این است که از روی شایستگی و مهربانی ، شرافتمندانه به مردم خدمت کنند . به آنها سفارش شده است که طبق موازین قانونی و نه مستبدانه با خلق خدا از روی عدالت رفتار کنند . این تأکید از سوی حضرت علی در این جمله خلاصه شده است :

«کمال سعادت ، تلاش در اصلاح امور مردم است .»

مقام معظم رهبری نیز در این رابطه تأکید می کنند که «یکی از بزرگ ترین افتخارات انقلاب ما ، مردمی بودن و مردمی ماندن است .»

مقصود از اصول اخلاقی کارگزاران این نیست که این ویژگی ها هیچ گونه ارتباطی با مردم ندارند ، بلکه به این معنا است که این فضائل ، خوی و منش کارگزار باشد . زیرا اگر شخص خدمتگزار به این شایستگی های اخلاقی آراسته نباشد ، این نگرانی وجود دارد که هنگام در دست گرفتن قدرت ، کارگزار دچار مشکل فساد اداری ، استبداد ، ستم و سوء استفاده از قدرت شود و به جای خدمت به مردم ، گرفتار گناه شود و در دراز مدت ، نفس وی به ستم و زورگویی عادت و مردم را ناراحت و گرفتار کند .

اهم این ویژگی ها در کلام مولا علی (ع) از قرار زیر است :

الف- نظم و انضباط :

امیر المومنین ، مالک اشتر را به نظم دعوت و می فرماید : «کار هر روز را در همان روز انجام دهد که برای هر روز ، کاری مخصوص به آن است . انضباط باعث رضایت مردم و ارباب رجوع در اداره می شود
نظم دینی آراستگی و پرهیز از بی نظمی است که از اصولی ترین اخلاق اداری و مدیریت سازمانی است.

ب- امانتداری :

کار نوعی امانت است که به عهده‌ی کارفرما و یا کارمند گذاشته شده است و او باید به بهترین شکل آن را انجام دهد تا بتواند رضایت خدا و خلق خدا را جلب کند. در اسلام امانتداری یکی از بهترین صفات معرفی شده است و انسان‌های خائن به شدت مورد عتاب و سرزنش هستند، به طوری که در کتب اسلامی، امانتداری رأس اسلام و برترین صفات مؤمن تلقی شده است .

پ- عدالت خواهی :

سراسر زندگی حضرت علی (ع) نشان دهنده اعتدال و اجرای عدالت در جامعه است. ظلم ستیزی ایشان و مبارزه با ستم و بیدادگری، چه در دوران حکومت و چه پیش از آن، از ویژگی های زندگی آن حضرت (ع) است؛ چنان که دوست و دشمن بدان معترفند. حضرت علی (ع) در دستور العمل های سیاسی خود به فرمانروایان، همواره بر رعایت انصاف و عدالت در بین مردم تأکید می کردند؛ همان گونه که فرازهایی از عهد نامه مالک اشتر به این موضوع اختصاص یافته است: مالکا، انصاف و عدالت را بین خدا و مردم از یک سو و خود و نزدیکان و هرکه هوای او را در سرداری از سوی دیگر، مراعات کن .

ت- حفظ اسرار اداری :

رازداری و حفظ اسرار اداری و اسرار مراجعین یکی از مهم ترین وظایف یک کارمند است.

امام علی علیه السلام می فرماید :

راز تو اسیر توست، اما اگر آشکارش ساختی تو اسیر آن شده ای.

ث- سعه صدر :

از ویژگی های مهم مسئولان و مدیران سعه صدر است، کسی دارای سعه صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه ای بلند برخوردار باشد. سعه صدر موجب دوراندیشی و واقع نگری مسئولان و مدیران می شود و اگر دولتمردان فاقد این خصلت باشند از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی ها برنخواهند آمد.

۷- مبانی و الزامات قانونی پاسخگویی و مسئولیت پذیری در نظام اداری

در فرهنگ سیاسی بومی، در رابطه با مفهوم و اصطلاح پاسخگویی، تأمل جدی در موضوع صورت پذیرفته است، اما این واژه در فرهنگ علوم سیاسی، در ذیل مباحث چندی بررسی می‌شود؛ از جمله معادلهای بحث پاسخگویی در زبان انگلیسی واژه (Responsibility) است و نیز از کلمه های قریب به بحث پاسخگویی واژه (Accountability) می‌باشد که به «مسئولیت پذیری» نیز قابل ترجمه است.

بدون تأمل جدی در واژه‌های یاد شده، مسئولیت پذیری را در معنای قالب آن در دموکراسی‌ها بدین معنا می‌گیرند که اعمال کنندگان قدرت؛ اعم از حکام، خواه منتخب و خواه منصوب از ناحیه دیگران، در یک معنا «وکیل» بوده و باید بتوانند نشان دهند که قدرتشان را چگونه اعمال نموده و تکالیفشان را بدرستی انجام داده اند.

و نکته برجسته در نگاه سیاسی به مسأله پاسخگویی آن است که اگر حکومت در برابر مردم پاسخگو است، باید به صورت مشخص افرادی باشند که در صورت مشکل بتوانند مورد اتهام قرار گرفته و برای سوء استفاده یا قصور و یا خطا و مشکلات در سیاستگزاری تنبیه شوند. مشکل بحث پاسخگویی در جایی ظهور می‌کند که مسؤولی پاسخگوی افعال و عملکرد نیروهایی باشد که به درستی نمی‌داند آنها چه کرده اند؛ مثلاً رئیس دولتی باید در مقابل عملکرد سوء نیروهایش، در کوچکترین حیطه مسئولیتش، بدون اینکه دقیقاً در جریان امور قرار گیرد، پاسخگو باشد.

الگوی مدیریت نوین، روابط قدرت بین نظام اداری و جامعه را متحول نمود. این رابطه از دو منظر قابل بررسی است : منظر اول: نظریه کوچک سازی و کاهش تصدی گری دولت که نتیجه آن « حذف انحصار دولت از خدمات عمومی و کاهش وابستگی شهروندان به دولت» می باشد.

منظر دوم: در تحلیل روابط قدرت بین نظام اداری و جامعه، پاسخگویی مستقیم مدیران به مردم مطرح است. این امر امکان نفوذ و اعمال قدرت شهروندان را بدنبال دارد که هیوز از آن به عنوان مبادله قدرت بین مردم و دولت نام می برد و فقدان آنرا موجب ظهور قدرت مسلط و مطلقه و در نهایت فساد می داند.

حق انتقاد و پرسشگری نسبت به تصمیمات اداری یکی از اهرمهای قدرت شهروندان در برابر نظام اداری است که نظریه مدیریت اداری علمی و تلقی کارایی به عنوان یک ارزش آن را از شهروندان گرفته بود.

والدو مدعی است « پذیرش غیر منتقدانه چشم انداز اداری بیانگر دست کشیدن از نظریه دموکراتیک است و این تنها یک مشکل اداری نیست بلکه یک مساله سیاسی - اجتماعی است».

کاترین جی دنهارت با طرح نقد آزادانه تصمیمات اداری و پاسخگویی حرفه ایی تعریف جدیدی از اخلاق اداری ارائه نمود. از نظر وی اخلاق اداری فرآیندی است که طی آن معیارهای تصمیمات بر اساس ارزشهای اجتماعی حاکم در سازمان بطور آزادانه مورد نقد قرار می گیرد و افراد باید در برابر آن از جایگاه ارزشهای حرفه ایی پاسخگو باشند.

در مدل آلیسون، مدیریت مولفه های خارجی به عنوان بخشی از وظایف مدیریت دولتی، عبارتست از ارتباط با واحدهای بیرونی همان سازمان یا هماهنگ کردن بخشهای سازمان، ارتباط با سازمانهای مستقل مثل سایر بخشهای دولت - کسب و کار و گروه های ذینفع، ارتباط با مطبوعات و مردم ارتباط باز با مردم، سازمانهای مستقل و گروه های ذینفع به عنوان یک وظیفه مدیریتی در بخش دولتی، نشان از تغییر ریشه ای در توزیع قدرت بین جامعه و نظام اداری نسبت

به الگوی سنتی اداره دارد. در الگوی جدید به مدیران توصیه می شود که با شهروندان و رسانه ها به منظور تأمین رضایت و تأیید آنها در ارتباط باشند، نظریه دهنارت دهنارت از منتقدان مدیریت دولتی نوین است. به عقیده او تحقق منافع عمومی از طریق وجود یک ناظر کل و تن دادن به گفتمان امکان پذیر است. بنابراین او به جامعه متوازن معتقد است و این توازن را در وجود دولت به عنوان ناظر کل و جامعه مدنی به عنوان بستر گفتمان می داند. به نظر دهنارت، مشکل اساسی در رابطه بین شهروندان و دولت، بی اعتمادی شهروندان به دولت است و ریشه این بی اعتمادی «کارآیی» نیست بلکه «پاسخگویی» است. پیامد پاسخگویی دولت تأمین منافع عمومی و اعتماد و اطمینان شهروندان به تصمیم گیرندگان اداری از جمله پیامدهای تغییر در روابط قدرت بین نظام اداری و جامعه از طریق پاسخگویی است. هیو معتقد است پاسخگویی موجب شده که رابطه سازمانها با مشتریان به منظور کسب تأیید آنها بهبود یابد.

نشانه ها و نتایج مثبت پاسخگویی :

- ۱- اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه
- ۲- تصحیح اشتباهات
- ۳- تعیین ضعفها برای جلوگیری از تکرار آنها
- ۴- تأثیر گذاشتن در رفتارها
- ۵- کاربرد موثر منابع فیزیکی، مالی و نیروی انسانی و به دست آوردن بیشترین کارایی
- ۶- حفظ روحیه کارگزاران با علم به اینکه دیگران از زحمات آنها مطلعند و به آنان ارج می نهند
- ۷- بدست آوردن امکانات و منابع با بهترین صرفه های اقتصادی
- ۸- جلوگیری از سوء کاربرد منابع به صورت عمدی یا سهوی
- ۹- ارائه به موقع و صحیح گزارشها در سلسله مراتب اداری
- ۱۰- ارائه به موقع حقوق و مزایای دولتی
- ۱۱- افزایش اثربخشی اقدامات
- ۱۲- کسب رضایت ارباب رجوع هر دستگاه

نشانه ها و تبعات منفی عدم پاسخگویی :

- * اتلاف منابع ملی و سازمانی
- * افزایش ناکارآمدی اداری و بوروکراسی های زائد
- * بازدهی پایین دارایی ها
- * توسعه دامنه اختیارات و مسئولیت های دولت و عدم تأمین مطالبات مردم
- * فقدان ارتباط منطقی و ساختاری بین میزان پاسخگویی کارمندان دولت و وضعیت استخدامی شان
- * پیچیدگی قوانین و مقررات کشور و ناآگاهی مردم از اطلاعات و گردش کند و ناسالم اطلاعات
- * انجام برخی وظایف غیر ذاتی

دامنه پاسخگویی :

پاتریک دوبل دامنه پاسخگویی را وسعت بیشتری میدهد و آن را تنها منحصر به پاسخگویی حرفه ای نمی داند و مدعی است که همه افراد باید در برابر تصمیمات خود پاسخگو باشند، برای پاسخگویی مدیران، ساز و کارهای مختلفی از جمله قوانین بررسی افکار شهروندان، دادرسی اداری و سیستم های استیناف پیش بینی گردید. ولی دو سازوکار دیوانسالاری نمایندگی و مشارکت عمومی در تصمیم های اداری از اهمیت ویژه ای برخوردارند. توجه به دیدگاه عمومی به عنوان معیار درستکاری و اخلاقی و پاسخگویی فردی در برابر شهروندان و مشارکت گروه های ذینفع در تصمیمات اداری را می توان تحول بزرگی در روابط قدرت بین شهروندان و نظام اداری دانست.

هدفهای پاسخگویی :

پاسخگوئی سه هدف عمده دارد :

- ۱- ابزاری است در جهت نظارت بر قدرت و پیشگیری از سوء استفاده از اختیارات عمومی
- ۲- تضمینی است بر کاربرد صحیح منابع ملی، تبعیت از قانون و صیانت از ارزش های خدمات عمومی
- ۳- ابزار موثری برای ارتقاء و بهبود زمامداری و مدیریت خدمات عمومی است

تبیین اهداف پاسخگویی :

- ۱- پاسخگویی به عنوان ابزار کنترل قدرت : اکثر دولت ها در شرایطی به سر می برند و در بستری حکومت می کنند که باید به تقاضاهای روزافزون شهروندان آگاه، تشکل ها، گروه های ذینفع، نهضت های اجتماعی، مطبوعات و وسایل ارتباطی جمعی پاسخگو باشند. امروزه پاسخگویی از جنبه نظارتی در همه نظام های سیاسی نقشی محوری دارد و سیاستمداران خواستار آنند که بخش اجرایی دولت از قدرت نامحدود و تهدید کننده ای که داراست سوء استفاده نکند. بنابراین در همه نظام ها فرایندها و ساز و کارهایی برای نظارت بر اعمال قدرت شاخه اجرایی دولت پیش بینی شده است.
- ۲- پاسخگویی به عنوان تضمین استفاده صحیح از منابع عمومی : مهمترین جنبه پاسخگویی این است که مردم مطمئن شوند کارگزاران در بکارگیری و استفاده بهینه از منابع عمومی از حدود قوانین موضوعه و ارزش های خدمات عمومی عدول نکرده اند. از اینرو نمایندگان منتخب مردم در مجلس قانونگذاری از سوی آنان بر کاربرد منابع ملی نظارت می کنند.
- ۳- پاسخگویی ابزاری برای بهبود خدمات دولتی : نظارت بر قدرت و تضمین کاربرد صحیح منابع عمومی اغلب جنبه های منفی و تنبیهی پاسخگویی را به ذهن تداعی می کند. پاسخگویی به عنوان ابزار پیشرفت و بهبود مستمر خدمات به جنبه مثبت خدمات دولتی اشاره دارد. این جنبه از پاسخگویی نوعی فرآیند یادگیری نیز تلقی می شود.

۸- راهکارهای بهبود پاسخگویی در نظام اداری

- ۱- مدنی : یکی از مشکلات بنیادین نظام اداری ایران نهادینه نبودن شهروندمداری و قطع ارتباط آن با حوزه عمومی است. استفاده از بالقوه بودن و روح جسمی شهروندان ، افکار عمومی و نهادهای مدنی بدون صرف هزینه های مادی می تواند کمک بسیاری به پاسخگو کردن نظام اداری کند. با ایجاد فرآیندهایی مانند دادن قدرت پرس و جو

به خبرنگاران رسانه‌ها، تمرکز بر پاسخگویی سریع و در دسترس از طریق انتشار روزنامه و توجه به شکایات مطبوعات و ... که می‌تواند از جمله راهکارهای مدنی در این رابطه باشد.

۲-اداری : تعیین ضوابط و مقررات، انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران و قرار دادن شاخصهای پاسخگویی برای مدیران و کارمندان همچنین تلاش برای ارتقاء یا سلامت اداری در تمام سطوح سازمانی تلاش در جهت رفع نیازهای مادی کارکنان به منظور بالا رفتن سطح تلاش کارمندان و ایجاد انگیزه در آنها برای کوشش بیشتر و در نهایت سیاست زدایی از نظام اداری و ایجاد امنیت شغلی در کارکنان می‌تواند سطح پاسخگویی نظام اداری را افزایش دهد.

۳-فرهنگی و آموزشی : تقویت شناخت و آگاهی از مبانی اعتقادی می‌تواند در نظام اداری ایران در جهت پاسخگو کردن آن موثر واقع شود که این آگاهی می‌تواند از سطح آموزش ابتدایی در مدارس یا آموزشهای عمومی از طریق رسانه‌های جمعی مانند صدا و سیما و مطبوعات تحقق بخشد.

۴-مبارزه با فساد : توسعه فساد باعث می‌شود که انجام یافتن امور اداری به طور بی حساب و بی رویه‌ای برای شهروندان گران تمام شود از سوی دیگر دیوانسالاران فاسد تصمیمات نادرست می‌گیرند زیرا ترجیح می‌دهند از طرحهای غیر استاندارد، پیچیده و پرهزینه حمایت کنند تا بدین ترتیب هم به مبالغ هنگفت دست یابند و هم عملاً امکان پاسخگویی از بین رود.

۸-ادلایل نبود شفافیت و پاسخگویی در نظام اداری ایران :

۱-خویشاوندگرایی : این موضوع سابقه تاریخی در ایران دارد و باعث شده است که شایسته‌سالاری در نظام اداری ایران مورد تهدید واقع شود . در جایی که آیین‌های اخلاقی یا اجتماعی موجود ایجاب می‌کند که شخص به خانواده و دوستان خود کمک کند ، استقرار دیوان‌سالاری ایده آل آن (وبری) بسیار دشوار خواهند بود.

۲-نبودن قانونگرایی : با تمام عنایت و توجهی که بر لزوم ضرورت وجود قانون بوده و هست اما در تمام جوامع از جمله ایران کم و بیش مسئله کم اعتباری و عدم اجرای صحیح و کامل قوانین وجود دارد .

۳-موانع فرهنگی : از جمله نهادهای نبودن فرهنگ پاسخگویی ، وجود ساختار سلسله‌مراتبی شدید و قوی در گذشته نه چندان دور که باعث بی‌نیازی به پاسخگویی به زیردستان شده است.

۴-موانع اجتماعی : شامل انطباق نداشتن قوانین با ساختار و شرایط جامعه و نا‌آشنایی با قوانین و مقررات همچنین ایرادات موجود در ساختار قوانین است.

۵-نظام اداری : در گذشته نظام اداری نظام پاسخگویی هماهنگ و مدون نداشته که بتواند به شکایات رسیدگی و اقدامات تشویقی و تنبیهی مناسب را اعمال کند.

منابع :

- ۱- شافعی، رضا-احمدی، کیومرث «مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی»، انتشارات سمت، چاپ دوم، ۱۳۹۷
- ۲- آون هیوز، «مدیریت دولتی نوین»، ترجمه: الوانی-خلیلی شورینی-معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ دهم، ۱۳۸۸
- ۳- دانایی فرد، حسن-الوانی، مهدی «مقدمه ای بر فلسفه نظریه های مدیریت دولتی»، انتشارات صفار-اشراقی، چاپ اول ۱۳۸۸
- ۴- میرسپاسی، ناصر-اعتباریان، اکبر «اصلاح و تحول در نظام اداری ایران»، انتشارات میر، چاپ اول ۱۳۸۷،
- ۵- دانایی فرد-حسن «چالشهای مدیریت دولتی در ایران»، انتشارات سمت، چاپ دوم، ۱۳۸۸
- ۶- داریانی، محمد علی-بنیادی نائینی، علی «پاسخگویی در نظام اداری کشور»، نشریه تحول اداری (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی)، ش ۵۲۸-۱۰۲۶، سال ۱۳۸۳
- ۷- دوايت دی. فرينک-ريچارد جی. کليموسکی «مقدمه ای بر ارتقای پاسخگویی (در نظریه و عمل)»، ترجمه دکتر گیوریان، نشریه تحول اداری، ش ۵۲۸-۱۰۲۶، سال ۱۳۸۳
- ۸- دنهارت، رابرت بی، «تئوری های سازمان دولتی»، ترجمه الوانی-دانایی فرد، انتشارات صفار-اشراقی، چاپ سوم ۱۳۸۸
- ۹- شیرودی، مرتضی «عرصه های پاسخگویی دولت»، سایت مجلات مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی
- ۱۰- عرابی، سیدمحمد «مطالعه نظام پاسخگویی دولت ایران/نگرش تطبیقی»، مجله دانش مدیریت، سال ۱۴، شماره ۵۵، سال ۱۳۸۰