

بسمه تعالی

عنوان مقاله

"بررسی و تعیین عوامل موثر بر پاسخگویی مدیران و کارکنان و سنجش میزان تحقق آن از دید ذینفعان"

علاءالدین رفیعزاده

دکتر عباس منوریان

۱- چکیده مقاله:

برای طراحی یک سیستم پاسخگویی مناسب، یافتن عوامل موثر بر آن در مرحله اول، یکی از ضروریاتی که بایستی مورد توجه قرار بگیرد. در این مقاله که حاصل یک کار پژوهشی می باشد تلاش شده است تا عوامل موثر بر پاسخگویی کارکنان به عنوان اولین قدم در طراحی یک سیستم پاسخگویی مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به ترتیب اهمیت بیان گردد. بنابر این با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های جمع اوری شده، "بازرسی و اصلاح اداری" با ارزش ویژه ۲/۸۸۰ به عنوان عامل اول و "شایسته سالاری" با ارزش ویژه ۲/۰۶۳ به عنوان عامل دوم تاثیر گذار در پاسخگویی انتخاب شدند میزان پاسخگویی در سازمان مورد نظر نیز با توجه به این که میانگین حاصل پاسخگویی (۲/۶۲) نسبت به میانگین نظری (۲/۵۰) تفاوت چشمگیری ندارد با یک دید کلی می توان نتیجه گرفت که سازمان مورد نظر از لحاظ پاسخگویی در وضعیت خیلی مطلوبی قرار ندارد.

کلید واژه ها: پاسخگویی^۱ - مسئولیت^۲ - ذینفعان^۳

۲- مقدمه

پاسخگویی در بخش دولتی^۴ مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع شدیداً تاثیر می گذارد. در نظامهای سیاسی مردم سالار آراء و نظرات مردم در تصمیمات و آراء نمایندگان منتخب آنها متجلی می شود و نمایندگان مردم، مدیران و کارگزاران دستگاه حکومتی را تعیین می کنند. از اینرو مردم بطور مستقیم در انتخاب مدیران و کارگزاران اجرایی دولت دخالت ندارند. از سویی دیگر مدیران سازمانهای دولتی خود سایر کارگزاران را منصوب و

¹ - Accountability

² - Responsibility

³ - Stakeholder

⁴ - Public Sector Accountability

به آنها اختیارات واگذار می کند. بنابراین سوال اساسی این است که چگونه می توان رفتار و تصمیمات کارگزاران را در جهت تأمین منافع مردم هدایت کرد و اطمینان یافت که سازمانها و دستگاههای اجرایی دولت در راستای منافع عمومی گام بر می دارند.

پیدا کردن عوامل مؤثر در پاسخگویی افراد، به عنوان هدف اصلی در این پژوهش مورد توجه بوده و سعی بر آن است که میزان هر یک از عوامل پس از تجزیه و تحلیل مورد سنجش قرار بگیرد و بدین ترتیب گام مهمی در جهت پیاده سازی یک سیستم پاسخگویی در سازمانها برداشته شود. لازم به ذکر است که این پژوهش در یکی از سازمان های داخل کشور اجرا شده است که نام آن در این مقاله بیان نشده است.

۳- پیشینه و ادبیات تحقیق:

مفهوم پاسخگویی ریشه های خود را در مفاهیمی مانند «نظریه کلاسیک مدیریت» و «تقسیم کار» و مشخصات شغلی می یابد. همسو با دیدگاه مدیریت علمی تیلور و همسو با هنجارهای کاملاً شایع و منصفانه، کارمندان یک سازمان، پاسخگوی بخشی از کار که در کنترل مستقیم آنهاست، می باشند. اینگونه فرض شده است که آنان هم می توانند و هم اراده خواهند کرد که نتایجی که قبلاً مورد توافق بوده است، بدست آورند. بنابراین در پاسخگویی چنین فرض شده است که نتایج کار را می توان مستقیماً به اقدامات خاص افراد و گروهها متصل نمود. به شکل کلی تر، در پاسخگویی نوعی فرضیه پیرامون «قدرت» و «مسئولیت» برای تأثیر بر نتایج خاص که معمولاً شامل فایده و ضرر می باشد وجود دارد. نظامهای ارزیابی و ترتیبات سازمانی عموماً چنانچه به گونه ای باشد که مسئولیت برای پیامدهای معین شده برعهده افراد خاص باشد دارای مشخصه پاسخگویی می باشند. عده ای از دانشمندان سعی کرده اند برای شناخت دقیق تر این مفهوم آنرا به نوعی تقسیم

بندی کنند که به چند مورد از آن اشاره می شود. رمزک^۱ (2000,23) در یک مدل پاسخگویی را به چهار نوع تقسیم بندی می کند:

۱. **پاسخگویی سازمانی:** به نظارت‌های درونی سازمان گفته می شود و مبتنی بر روابط فرادست و فرودست است.

۲. **پاسخگویی قانونی:** شامل نظارت‌های بیرونی بر عملکرد است. و هدفش انطباق عملکرد با الزامات قانونی است.

۳. **پاسخگویی حرفه ای:** جنبه درونی داشته و منبع استاندارد عملکرد قضاوت شخصی خود کارمند است.

۴. **پاسخگویی سیاسی:** جنبه بیرونی داشته و منبع استاندارد عملکرد دیگرانند و نه خود شخص

● وی همچنین پاسخگویی را با در نظر گرفتن سه هدف عمده ذکر می کند که عبارتند از:

۱. پاسخگویی بعنوان تضمین کننده منافع عمومی

۲. پاسخگویی به عنوان ابزاری برای بهبود خدمات دولتی

۳. پاسخگویی بعنوان ابزار کنترل دولت

● «ناکامورا»^۲ (1990) پاسخگویی را به دو بخش پاسخگویی سیاسی و

پاسخگویی اداری تقسیم می کند.

● «پراچیاپروت»^۳ (1994) تقسیم بندی وسیع تری را به شرح ذیل ارائه می کند:

۱. پاسخگویی مستقیم: گزارش فرد درباره چگونگی انجام وظایف خود.

¹ - Romzek

² - Nakamura

³ - Prachyapruit

۲. پاسخگویی غیر مستقیم یا ضمنی: توضیح برای اعمالی که مرئوسان یک فرد انجام می دهند.

۳. پاسخگویی مدیریت: گزارشی درباره وظایف مدیر

۴. پاسخگویی دولتی: گزارشی درباره حاصل اجرای یک برنامه

۵. پاسخگویی فرایند: گزارشی درباره چگونگی انجام یک کار

۶. پاسخگویی رو به بالا: گزارش برای مقامات بالا از لحاظ سلسله مراتبی که مآلاً به کسانی که نماینده جامعه هستند، می رسد.

۷. پاسخگویی رو به پائین: توضیح برای مشتریان، رأی دهندگان و شهروندان

۸. پاسخگویی سوی بیرون: گزارش برای همکاران

۹. پاسخگویی عمومی: پاسخگویی در مورد قراردادهای عمومی

بطور کلی نظریه پردازانی مثل: «رمزک»^۱ «براونل»^۲، «پاول»^۳، «کامپبل»^۴، «ازبورن»^۵ و «هیوز»^۶ صراحتاً اهمیت پاسخگویی را بیان می کنند. همچنین نظریه پردازانی مثل «میشل»^۷، «سایمون»^۸ و «موسکا»^۹ پاسخگویی سیاسی و بورکراسی را در موقعیت های مختلف مورد بررسی قرار می دهند. برای مثال «هربرت سایمون» می گوید: گرچه امکان دارد در وهله نخست اینطور بنظر رسد که وجود یک نظام اداری کارآمد در افزایش قدرت سیستم برای

¹-Romzek

²- Brownel

³- Paule

⁴- Compbell

⁵- Osborne

⁶- Hughes

⁷- Michels

⁸- Symone

⁹- Musca

پاسخگویی بیشتر به خواسته های مردم مؤثر است اما وجود چنین نظام اداری ممکن است با ارزشهای دموکراسی در تضاد آید.

در مقابل «میشل» بیان می دارد که؛ چنانچه نظام سیاسی از توانایی قابل توجهی برخوردار بوده، ظرفیت سیستم در حد پاسخگویی به نیازهای توده مردم باشد، در این صورت بوروکراتیزه شدن سیاسیون و همچنین سیاست زدگی بوروکراتها نمی تواند خدشه ای به ارزشهای دموکراسی وارد آورد. (قوام: ۱۵، ۱۳۷۲)

«میشل» معتقد است که سیاست زدگی بوروکراسی سبب می شود که کارمندان رسمی ادارات از موضع قویتری نسبت به سیاست مداران برخوردار باشند، در نتیجه سیاست مداران منتخب مردم در چارچوب دموکراسی قادر به تأمین خواسته های موکلین خود نخواهند بود، زیرا عملاً تصمیمات و تعیین خط مشی ها را که از وظایف سیاست مداران می باشد، گروهی افراد غیر منتخب و اداری انتخاب خواهند کرد، از طرفی وی بر این نظر است که چون بوروکراتها نمی توانند در کلیه تعهدات سیاستمداران منتخب سهیم باشند و اصولاً فاقد آمادگی لازم برای قبول اینگونه مسئولیت ها هستند، لذا درگیری و تعارضهایی بوجود خواهد آمد و در نتیجه نه نظام اداری قادر به اجرای تصمیمات در جهت «پاسخگویی» به نیازهای عامه است و نه آنکه سیاست مداران می توانند نقش اساسی در تعیین خط مشی و اتخاذ تصمیمات اساسی و استراتژیک را به عهده داشته باشد.

«کات و ماری»^۱ (2002,23) استانداردهای مربوط به پاسخگویی را در سه دسته: نوع «اطلاعات»،^۲ «عملکرد اطلاعات»^۳ و «کیفیت اطلاعات»^۴ مورد بررسی قرار می دهد و عوامل قابل سنجش را در چهار سطح؛ فردی، واحد سازمانی، سازمان و سیستم اجتماعی

¹ - Cutt & Murry

² - Information

³ - Performance

⁴ - qualitative

تقسیم بندی می کند، و پاسخگویی در هر چهار سطح را سر لوحه مطالعات خود قرار می دهد.

«اعرابی» (۱۳۸۰، ۱۱۹) نظام پاسخگویی را در سه محور کلی: حقوق اساسی، نظام اداری و جامعه مدنی مورد بررسی قرار داده و پنج کشور: امریکا، فرانسه، انگلستان، ژاپن و ایران را با توجه محورهای ذکر شده مقایسه کرده است در بُعد نظام اداری سه شاخص: شایسته سالاری، اصلاح اداری و بازرسی اداری را مرکز توجه خود قرار داده و بررسی می کند. بر اساس آنچه در این بخش بیان گردید می توان اظهار داشت که همه نظریه پردازان به نوعی وجود پاسخگویی را برای حفظ و بهبود اعتماد عمومی لازم دانسته و هر کدام جنبه هایی از پاسخگویی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند.

براونل^۱ (2002; 2) پاسخگویی را به عنوان یکی از راههای ایجاد اعتماد عمومی دانسته و بیان می کند که مدیران دولتی باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به مشکلات مردم همکاری کنند و راهکار بجویند. (الوانی، دانایی فرد، ۱۳۸۰)

رمزک^۲، پاسخگویی را با در نظر گرفتن سه هدف عمده ذکر می کند که عبارتند از:

- پاسخگویی به عنوان تضمین کننده منافع عمومی
- پاسخگویی به عنوان ابزاری برای بهبود خدمات دولتی
- پاسخگویی به عنوان ابزار کنترل دولت

گونه های پاسخگویی در بخش دولتی

رمزک مدلی ارائه می دهد که براساس آن پاسخگویی به گونه های «سیاسی»، «قانونی»، «سازمانی» و «حرفه ای» قابل تفکیک است. جدول ۱ گونه های چهارگانه پاسخگویی را نشان می دهد در این شکل پاسخگویی از دو بُعد منبع نظارت (درونی و بیرونی) و میزان استقلال (کم و زیاد) نشان داده شده است. (فقیهی، ۱۳۸۰)

¹ - Brownell

² - Romzek

جدول شماره ۱- گونه های پاسخگویی در بخش دولتی

منبع نظارت

درونی		میزان استقلال کم زیاد
بیرونی	درونی	
قانونی	سازمانی	
سیاسی	حرفه ای	

منبع: (فقیهی، ۱۳۸۰)

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

پاسخگویی قانونی: در برگیرنده نظارتهای بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. اساس پاسخگویی قانونی بر روابط اصیل / وکیل^۱ نهاده شده است. سوال این است که آیا وکیل انتظارات اصیل را تأمین کرده است؟ این پاسخگویی اغلب از راه رسیدگیهای ویژه نظیر نظارتهای تقنینی، ممیزیهای مالی و برنامه ای و بازرسیهای بیرونی صورت می گیرد.

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

¹ - Principal/agent

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

در پاسخگویی سیاسی مدیران به خواسته های مقامات سیاسی یعنی منتخبان مردم، همچنین گروههای ذینفع و سایر نهادهای سیاسی جوابگو می شوند. به عبارتی دیگر پاسخگویی سیاسی نظارت صاحبان و مالکان اصلی سازمانها بر عملکرد مدیران است. در هر یک از انواع چهارگانه پاسخگویی، ارزشها و انتظارات رفتاری ویژه ای مورد تأکید است جدول زیر انواع نظامهای پاسخگویی را برحسب ارزش مورد تأکید و انتظارات رفتاری نشان می دهد.

جدول شماره ۲- نظامهای پاسخگویی برحسب ارزشها و انتظارات رفتاری:

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

منبع: (فقیهی ، ۱۳۸۰)

پاسخگویی در بخش دولتی:

هر دولتی نیازمند یک سیستم پاسخگویی است، تا به طریقی عمل کند که مورد تأیید جامعه باشد. پاسخگویی مبنای هر جامعه ای است که ادعا می کند دموکراتیک است. شاید بتوان این جمله را برعکس با شدت بیشتر بیان کرد. لازمه دموکراسی داشتن یک سیستم

پاسخگویی مناسب است. سازمانهای دولتی، بوسیله مردم و برای مردم ایجاد می شوند و می بایست در برابر آنها پاسخگو باشند. رابطه بین شهروندان و دولت را می توان به رابطه بین اصیل / وکیل تشبیه کرد، زیرا در حقیقت، شهروندان موافقت کرده اند که دیگری اداره جامعه را به نام آنها بر عهده بگیرد ولی باید اطمینان حاصل کنند که علائق آنها مورد توجه قرار گرفته است. (الوانی و همکاران: ۱۳۸۰، ۲۸۲)

پاسخگویی در بخش دولتی با آنچه در بخش خصوصی وجود دارد، کاملاً متفاوت است اغلب عقیده بر آن است که مؤسسات دولتی در مقایسه با بخش خصوصی نه مسئول هستند و نه پاسخگو و این خود دلیلی برای کاهش اندازه و نفوذ آنهاست. بنابراین می توان گفت واگذار کردن تأمین کالا و خدمات به بخش خصوصی، باعث بهبود ارائه خدمت و کارایی از طریق پذیرش مکانیسم های پاسخگویی متداول در بخش خصوصی می شود. (همان، ۲۸۱)

پاسخگویی در بخش خصوصی:

مفهوم پاسخگویی اختصاص به بخش دولتی ندارد. طبق نظریه پاسخگویی، هر کسی که به نام شخص یا گروهی، عملی را انجام می دهد، می بایست به همان شخص یا گروه نیز گزارش بدهد و یا به نوعی در برابر آنها مسئول باشد. به عبارت دیگر در چارچوب رابطه اصل / وکیل^۱، وکیل وظایف مربوطه را بنام اصیل انجام می دهد و چگونگی انجام وظایف را گزارش می دهد. به منظور حصول اطمینان از انجام اقدامات لازم توسط صاحبان اختیار در راستای خواسته دارندگان نهایی اختیار، در هر کجا روابط سلسله مراتبی و یا رابطه ای بین وکیل و اصیل وجود دارد، نوعی پاسخگویی ضرورت پیدا می کند.

بخش خصوصی برای حصول اطمینان از اینکه اقدامات یک کسب و کار در مسیر منافع نهایی صاحبان آن قرار دارد، خط روشنی از پاسخگویی را در اختیار دارند. ایشان در

¹ - Principal/ agent

ادامه (همان، ۲۸۰) نکاتی را در بخش خصوصی که باعث افزایش پاسخگویی افراد می شود را بر می شمارند:

۱. سهامداران خصوصی می توانند سرمایه شرکت را کم یا زیاد کنند، و تغییر قیمت سهام یک معیار دائمی عملکرد است.

۲. شرکت در فعالیت های تجاری برای کسب سرمایه تلاش می کند. شرکت دائماً درگیر تنظیم و کنترل سرمایه گذاری و برنامه های وام است و به همین منظور در معرض قضاوت مؤسسات ارزیابی قرار دارد.

۳. خطر مصادره و ادغام و همچنین امکان همیشه حاضر ورشکستگی وجود دارد.

۴. حضور رقبا به این معناست که مشتریان در صورت عدم رضایت بجای دیگری خواهند رفت. وجود همه این نکات، حاکی از آن است که سازمان و به ویژه مدیریت آن، دارای انگیزه ای قوی برای انجام کار است. از طرف دیگر در بخش خصوصی، از بالاترین رده تا پائین ترین رده سازمان، مقام هیچکس تضمین شده نیست و ادامه خدمت اغلب منوط به عملکرد شخص و سازمان است.

مقایسه پاسخگویی بخش خصوصی و دولتی:

بهر حال بین پاسخگویی بخش دولتی و بخش خصوصی، تفاوت هایی وجود دارد. بخش خصوصی فاقد پاسخگویی سیاسی شبیه بخش دولتی است. زیرا احتمالاً معیارهای دقیقی در آن دیده نمی شود. پاسخگویی سیاسی بیش از آنکه جزئیات بخش دولتی را تغییر دهد، نوع آنرا متفاوت می سازد. در نتیجه، به نظر می رسد که پاسخگویی در بخش دولتی قابل مقایسه با پاسخگویی در بخش خصوصی باشد. و حتی ممکن است اینگونه پاسخگویی در بخش دولتی غیر واقعی جلوه کند. ولی، مادام که بخش خصوصی به عنوان پاسخگویی پابرجاست، بخش دولتی متهم به پاسخگو نبودن خواهد شد، کاهش اندازه و دامنه آن نیز در رابطه با پاسخگویی انجام می گیرد.

به اعتقاد منوریان (۱۳۷۹؛ ۱۶۵)، پاسخگویی، در اصلاح بخش دولتی معاصر امری فائق است. عامل پیش برنده در تمام موارد بهبود عملکرد بخش دولتی است. با این حال، غالباً اهداف متعارضی در این راستا وجود دارد که تمایلات ملی در زمینه پاسخگویی در کشورهای مختلف را متمایز می کند.

در این راستا و جایگزینی شیوه پاسخگویی بخش خصوصی بجای بخش دولتی را، الوانی و همکاران (۱۳۸۰، ۲۸۰). به عنوان بهترین روش موجود و تبدیل آن به «الگوی» در بخش دولتی بیان می دارند و تحقق این امر را به دو طریق زیر ممکن می دانند:

۱. اول حرکت عمومی به طرف خصوصی سازی در دولت، یا حداقل در بخشی از آن ، به معنای حرکت به طرف افزایش پاسخگویی و در نتیجه، افزایش کارایی است. با این استدلال که واگذاری وظایف به بخش خصوصی، به دلیل اینکه مدیران بخش خصوصی پاسخگوتر هستند، موجب کارایی بیشتر می شود. به این ترتیب، بخش خصوصی به عنوان الگوی برای پاسخگویی عمل می کنند.

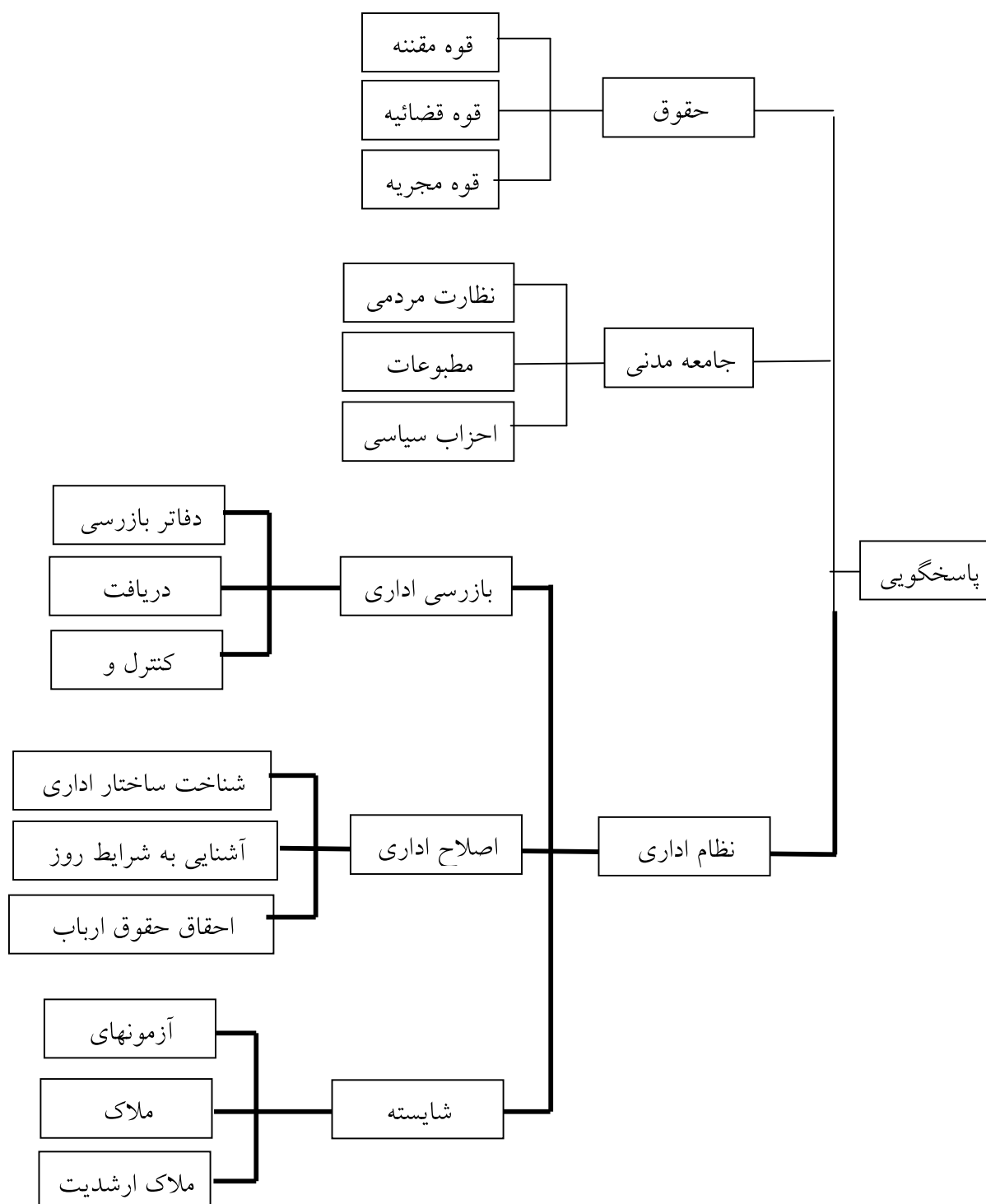
۲. دوم، شیوه های پاسخگویی بخش خصوصی در بخش دولتی بکار گرفته شده اند. البته این بدان معنا نیست که مؤسسات عمومی باید سهام بفروشند ، یا در معرض مصادره باشند. زیرا در آن صورت، دیگر بخش عمومی محسوب نمی شوند، بلکه منظور آن است که تلاش بیشتری برای ایجاد شاخصهای عملکرد به عنوان معیارهای جایگزین مشابه معیارهای متداول در بخش خصوصی مانند کسب سود، به عمل آید.

۴- مدل تحلیلی

بخشی از فصل دوم این تحقیق اختصاص به مطالعه تطبیقی نظام پاسخگویی در سازمانهای دولتی ایران با نظام پاسخگویی سازمانهای دولتی (در بعد پاسخگویی نظام اداری) در کشورهای فرانسه، ژاپن، انگلستان و آمریکا، دارد. که شاخصهای قابل سنجشی که پرسشنامه مخصوص کارکنان و مدیران بر اساس آن تدوین شده است، نیز حاصل همین

مطالعه تطبیقی می باشد. مدل تحلیلی ترسیم شده در زیر نیز نشانگر مولفه ها ویژگیها و همچنین شاخصهایی است که در این تحقیق مورد سنجش قرار گرفته است.

نمودار شماره ۱- مدل تحلیلی



منبع: مدل تعدیل شده عوامل موثر در پاسخگویی، اعرابی (۱۵۵-۱۱۹: ۱۳۸۰)

۵- مراحل و روش تحقیق

الف- اهداف تحقیق:

۱. مطالعه و شناخت مفهوم و ابعاد پاسخگویی
۲. شناخت عوامل مؤثر در پاسخگویی
۳. سنجش میزان تحقق پاسخگویی مدیران و کارکنان در سازمان مورد نظر از دید ذینفعان
۴. ارائه پیشنهادات با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق

ب- سؤالات تحقیق:

۱. عوامل مؤثر بر پاسخگویی کارکنان و مدیران کدامند؟
۲. اولویت عوامل فوق چگونه است؟
۳. میزان تحقق پاسخگویی از نظر ذینفعان چقدر است؟

ج- مراحل و روش تحقیق:

روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق توصیفی، میدانی و کاربردی می باشد. این تحقیق بطور کلی در دو مرحله انجام گرفت. مرحله اول شامل تدوین شاخصها و تعیین عوامل تأثیر گذار و همچنین مقیاس سنجش پاسخگویی می باشد. که در این مرحله پژوهشگر با مطالعه متون، تئوریه‌ها و نظریه‌های مطرح شده شاخصهای قابل اندازه گیری را تدوین کرده و از طریق سؤالهایی مورد آزمون قرار داد. بدین ترتیب که با مطالعه تطبیقی و مقایسه نظام پاسخگویی پنج کشور: امریکا، ژاپن، فرانسه، انگلستان و ایران در سه بُعد: «حقوق اساسی»، «جامعه مدنی» و «نظام اداری»، بُعد نظام اداری به عنوان قلمرو موضوعی انتخاب گردید. با این توضیح که نظام اداری به سه مؤلفه: «بازرسی اداری»، «اصلاح اداری» و «شایسته سالاری» تقسیم شده و هر یک از این مؤلفه‌ها در سه شاخص قابل اندازه گیری به ترتیب: «دفاتر بازرسی»، «دریافت شکایات»، «کنترل و نظارت» «شناخت ساختار اداری»، «آشنایی به شرایط روز جامعه»، «احقاق حقوق ارباب رجوع»، «آزمونهای ورودی»، «ملاک پاسخگویی» و «ملاک ارشدیت» تنظیم شد.

در این تحقیق یکی از ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. دو نوع پرسشنامه در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته که پرسشنامه اولی مخصوص کارکنان و مدیران و پرسشنامه دوم مختص مراجعین به شعب تامین اجتماعی بوده است.

پرسشنامه مخصوص کارکنان و مدیران شامل بیست سوال بوده و به ترتیب شاخص «دفتر بازرسی» از طریق سوالات ۱ و ۲ پرسشنامه، «دریافت شکایات» از طریق سوالات ۳ و ۴، «کنترل و نظارت» با سوالات ۵ و ۶، «شناخت ساختار اداری» با سوالات ۷ و ۱۲، «آشنایی با شرایط روز جامعه» با سوالات ۸ و ۹، «احقاق حقوق ارباب رجوع» با سوالات ۱۰ و ۱۱ و ۱۳، «آزمونهای ورودی» ۱۹ و ۲۰، «ملاک پاسخگویی» ۱۷ و ۱۸ و «ملاک ارشدیت» از طریق سوالات ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ مورد سنجش قرار گرفتند.

برای سنجش میزان پاسخگویی موجود در سازمان، شاخصهایی از طریق مطالعه متون و ادبیات مربوطه انتخاب و پرسشنامه مخصوص مراجعین نیز بر مبنای آن تدوین شد. این پرسشنامه متشکل از ۱۵ سوال بوده و براساس شاخصهای زیر تنظیم شده است و به ترتیب، سوالها نیز براساس آن طراحی شده است:

- ۱- شاخص «قبول مسئولیت»، از دایره المعارف رفتار سازمانی
- ۲- شاخصهای «قانونگرایی»، «بموقع در سر کار حاضر شدن»، «یک الگوی رسمی»، «دستیابی به اهداف»، «اطلاع رسانی»، «استاندارد» و گرفتن «بازخور از مردم»، توسط دکتر منوریان در کتاب حکومت داری، مدیریت و توسعه به آن اشاره شده است.
- ۳- شاخصهای ارائه «خدمات بهتر»، «دادن حق انتخاب»، «توجه به نیاز مشتری»، تضمین «دسترسی و مشارکت فعال» توسط آقایان معمارزاده، الوانی و شورینی از کتاب مدیریت دولتی نوین انتخاب شده است.

۴- شاخص «اساس ارزیابی عملکرد» از کات و ماری^۱

۵- «عکس العمل بموقع» از «متوسلی»

¹ - Cutt & Marry

۶- شاخص «توضیح چرایی انجام کار» از پراچیا پروت

بدین ترتیب با توجه به شاخصهای مذکور پرسشنامه مخصوص مراجعان نیز تدوین شده که برای هرکدام از شاخصها یک سوال طراحی شده و در اختیار مراجعین به شعب قرار گرفت.

پس از تدوین پرسشنامه ها روایی و اعتبار آنها نیز مورد آزمون قرار گرفت یعنی در مرحله اول مطالعات مقدماتی با استفاده از یک نمونه کوچک اقدام به اجرای آزمایشی نموده و سپس با استفاده از آلفای کرونباخ به سنجش پایایی پرسشنامه ها پرداخته که پرسشنامه مخصوص کارکنان و مدیران برابر ۸۵٪ و پرسشنامه مخصوص مراجعین نیز برابر ۷۷٪ شده است.

۶- آمار توصیفی و جداول مربوط:

آمار توصیفی پاسخ دهندگان به پرسشنامه های طراحی شده با در نظر گرفتن سه ویژگی میزان تحصیلات، جنسیت و سوابق کاری به شرح جدول زیر می باشد.

جدول شماره ۳- مربوط به جمع بندی فراوانی و درصد ویژگیهای پاسخ دهندگان

میزان تحصیلات				جنسیت				سوابق کاری			
بالاتر از لیسانس		پائین تر از لیسانس		مرد		زن		بیشتر از ۱۰ سال		کمتر از ۱۰ سال	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۴۱/۵	۶۶	۵۸/۵	۹۳	۴۴/۷	۷۲	۵۵/۳	۸۹	۵۴/۹	۸۹	۴۵/۱	۷۳

۷- آمار تحلیلی

سؤال اول تحقیق:

عوامل مؤثر بر پاسخگویی کارکنان و مدیران کدامند؟

از آنجائیکه ماتریس داده ها برای تحلیل عاملی باید حاوی اطلاعات معنی داری باشد (اصل معنی داری ماتریس داده ها) و این از طریق آزمون مربع کای بارتلت امکان پذیر است که طبق جدول شماره ۴ آزمون کای بارتلت تقریباً برابر ۳۳۷/۶۵۴ با درجه آزادی ۳۶ که

معنی دار است و کفایت اندازه گیری نمونه برداری کایزر - مایر - اولکین برابر ۰/۸۶۱ است، که مبین حد نصاب نمونه انتخاب شده می باشد.

جدول شماره ۴- آزمون کای بارتلت و KMO

۰/۸۶۱	کفایت اندازه گیری نمونه برداری KMO	تست کرویت بارتلت
۳۳۷/۶۵۴	مربع کای تقریبی	
۳۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معنی داری	

با چرخش عاملها براساس ملاک کایزر و از طریق چرخش به روش واریماکس پرسشنامه ۹ فاکتوری اندازه گیری شد و یک تحلیل عاملی از نوع مولفه های اصلی روی این داده ها انجام داده شد.

با چرخش عاملها، بطور کلی عوامل ۹ گانه تاثیرگذار در پاسخگویی افراد در دو دسته کلی «بازرسی و اصلاح اداری» و «شایسته سالاری» طبقه بندی شدند. که عوامل: «آشنایی به شرایط روز جامعه»، «آزمونهای ورودی»، «احقاق حقوق ارباب رجوع»، «بازرسی های اداری»، «ملاک پاسخگویی» و «دریافت شکایات» به عنوان دسته اول از عاملهای تاثیرگذار و عوامل: «شناخت ساختار اداری»، «کنترل و نظارت» و «ملاک ارشدیت» به عنوان عامل یا دسته دوم از عوامل تاثیرگذار در پاسخگویی شناخته شدند.

جدول شماره ۵- عاملها قبل از چرخش واریماکس

	Initial	Extraction
بازرسیهای اداری	1.000	.510
دریافت شکایات	1.000	.455
کنترل و نظارت	1.000	.599
ساختار اداری	1.000	.742
شرایط روز جامعه	1.000	.708
احقاق حقوق ارباب رجوع	1.000	.444
ملاک ارشدیت	1.000	.435
ملاک پاسخگویی	1.000	.460
آزمونهای ورودی	1.000	.590

Extraction Method: Principal Component Analysis

در قطر اصلی ماتریس همبستگی که به کامپیوتر داده شد و برون داد کامپیوتری این قسمت طبق جدول شماره ۵ (قبل از چرخش) نشان می دهد که دو عامل مقدار ویژه ای بالاتر از ۱ دارند و حدود ۵۴/۹۱۲ درصد از واریانس متغیر اندازه گیری شده را تبیین می کند.

جدول شماره ۶ عاملها پس از چرخش واریماکس

	Component	
	1	2
شرایط روز جامعه	.840	
آزمونهای ورودی	.754	
احقاق حقوق ارباب رجوع	.620	
بازرسیهای اداری	.584	.411
ملاک پاسخگویی	.580	.351
دریافت شکایات	.564	.370
ساختار اداری		.858
کنترل و نظارت		.736
ملاک ارشدیت	.402	.523

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

با توجه به یافته های حاصل از بررسی داده های جمع آوری شده، دو دسته از عوامل که در پاسخگویی مدیران و کارکنان مؤثرند شناسایی شدند، که عبارتند از:

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

ب- شایسته سالاری: این عامل نیز که از طریق سه شاخص: شناخت ساختار اداری، کنترل و نظارت و ارتقاء براساس ملاک ارشدیت مورد بررسی قرار گرفت، به عنوان دومین عامل مهم تاثیرگذار در پاسخگویی مدیران و کارکنان شناخته شد.

سؤال دوم: اولویت این عوامل چگونه است؟

با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام شده که در جدول شماره ۶ ارائه شد. عامل اول تحت عنوان "بازرسی و اصلاح اداری" با ارزش ویژه ۲/۸۸۰ به عنوان مهمترین عامل در رتبه اول قرار گرفت. و عامل دوم تحت عنوان "شایسته سالاری" با ارزش ویژه ۲/۰۶۳ به عنوان دومین عامل تاثیر گذار در رتبه دوم قرار گرفت.

در این مرحله ابتدا با ارائه جدول شماره ۷ فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، مشاهده شده و جدول را با توجه به داده های جمع آوری شده از پاسخ دهندگان (مراجعین به شعب) مورد بررسی قرار می دهیم.

جدول شماره ۷- مربوط به فراوانی و درصد پاسخ دهندگان به پرسشنامه مراجعین

ردیف	کاملاً نادرست		تقریباً نادرست		تقریباً درست		کاملاً درست		میانگین	انحراف معیار	t مشاهده شده	t جدول	siy- (2-tailed)	پذیرش یا عدم پذیرش H ₀
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی						
۱	۴	۴/۸	۱۶	۱۹	۴۶	۵۴/۸	۱۸	۲۱/۴	۲/۹۳	۰/۷۷۳	۵/۰۸۳	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
۲	۱۱	۱۲/۸	۲۵	۲۹/۱	۳۳	۳۸/۴	۱۷	۱۹/۸	۲/۶۵	۰/۹۴۳	۱/۴۸۷	۱/۹۶	۰/۱۴۱	پذیرش
۳	۸	۱۰/۴	۹	۱۱/۷	۳۴	۴۴/۲	۲۹	۳۳/۸	۳/۰۱	۰/۹۳۹	۴/۷۹۵	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
۴	۱۱	۱۳/۶	۲۱	۲۵/۹	۳۱	۳۸/۳	۱۸	۲۲/۲	۲/۶۹	۰/۹۷۰	۱/۷۷۵	۱/۹۶	۰/۰۸۰	پذیرش
۵	۸	۱۰	۱۸	۲۲/۵	۲۶	۳۲/۵	۲۸	۳۵	۲/۹۳	۰/۹۹۱	۳/۸۳۷	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
۶	۷	۸/۴	۱۷	۲۰/۵	۳۴	۴۱	۲۵	۳۰/۱	۲/۹۳	۰/۹۲۱	۴/۲۳۱	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
۷	۱۳	۱۶/۵	۱۸	۲۲/۸	۳۰	۳۸	۱۸	۲۲/۸	۲/۶۷	۱/۰۰۹	۱/۵۰۵	۱/۹۶	۰/۱۳۶	پذیرش
۸	۱۱	۱۲/۶	۱۲	۱۳/۸	۳۵	۴۰/۲	۲۹	۳۳/۳	۲/۹۴	۰/۹۹۲	۴/۱۵۹	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
۹	۷	۸/۲	۲۰	۲۳/۵	۳۵	۴۱/۲	۲۳	۲۷/۱	۲/۸۷	۰/۹۱۰	۳/۷۵۴	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
۱۰	۱۹	۲۳/۸	۱۸	۲۲/۵	۲۴	۳۰	۱۹	۲۳/۸	۲/۵۴	۱/۱۰۲	۰/۳۰۴	۱/۹۶	۰/۷۶۲	پذیرش
۱۱	۹	۱۰/۵	۳۵	۴۰/۷	۳۲	۳۷/۲	۱۰	۱۱/۶	۲/۵۰	۰/۸۳۷	۰/۰۰۰	۱/۹۶	۱/۰۰۰	عدم پذیرش
۱۲	۳۶	۴۳/۴	۲۴	۲۸/۹	۱۵	۱۸/۱	۸	۹/۶	۱/۹۴	۱/۰۰۴	-۵/۰۸۲	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
۱۳	۱۴	۱۷/۱	۲۰	۲۴/۴	۳۴	۴۱/۵	۱۴	۱۷/۱	۲/۵۹	۰/۹۶۸	۰/۷۹۹	۱/۹۶	۰/۴۲۷	پذیرش
۱۴	۱۵	۱۸/۱	۳۳	۳۹/۸	۲۶	۳۱/۳	۹	۱۰/۸	۲/۳۵	۹۰۳	-۱/۵۱۹	۱/۹۶	۰/۱۳۳	پذیرش
۱۵	۳۵	۴۳/۲	۲۰	۲۴/۷	۲۰	۲۴/۷	۶	۷/۴	۱/۹۶	۰/۹۹۳	-۴/۸۶۷	۱/۹۶	۰/۰۰۰	عدم پذیرش
									۲/۶۲	۰/۴۱۱	۲/۱۹۸	۱/۹۶	۰/۰۳۲	عدم پذیرش

پاسخگویی

لازم به ذکر است که فرضیه: «میانگین پاسخگویی افراد در سازمان مورد نظر ۲/۵۰ است» با فرض نرمال بودن توزیع پاسخگویی مدیران و کارکنان با سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی شده است که نتایج آن در جدول ۷ ارائه شده است.

$$H_0 : \mu = 2.50$$

$$H_1 : \mu \neq 2.50$$

سؤال سوم تحقیق: میزان تحقق پاسخگویی در سازمان مورد نظراز دید ذینفعان چگونه است؟

با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های جمع اوری شده از دید ذینفعان سازمان مورد نظر، چون میانگین حاصل پاسخگویی (۲/۶۲) نسبت به میانگین نظری (۲/۵۰) تفاوت چشمگیری ندارد با یک دید کلی می توان نتیجه گرفت که سازمان مورد نظر از لحاظ پاسخگویی در وضعیت خیلی مطلوبی قرار ندارد. در جدول شماره ۸ جزئیات شاخصهای مورد سنجش و میانگین های بدست آمده و همچنین وضعیت سازمان مورد نظربا توجه به این شاخصها مشخص شده است.

جدول شماره ۸- مربوط به وضعیت شاخصهای مورد سنجش

• شاخصهایی که میانگین آنها کمتر از میانگین نظری است (۲/۵۰)	• شاخصهایی که میانگین آنها بیشتر از میانگین نظری است (۲/۵۰)
۲/۵۰ - توجه به نیاز مشتری	۲/۹۳ - قبول مسئولیت
۱/۹۴ - تضمین دسترسی و مشارکت	۲/۶۵ - قانونگرایی
۲/۳۵ - استاندارد گرایی	۳/۰۱ - بموقع حاضر شدن در سر کار
۱/۹۶ - بازخور از مردم	۲/۶۹ - الگوی تجویز شده رسمی
	۲/۹۳ - دستیابی به اهداف
	۲/۹۳ - اساس ارزیابی عملکرد
	۲/۶۷ - عکس العمل بموقع
	۲/۹۴ - توضیح چرایی انجام کار
	۲/۸۷ - خدمات بهتر
	۲/۵۴ - دادن حق انتخاب
	۲/۵۹ - اطلاع رسانی
پاسخگویی ۲/۶۲	

۸- پیشنهادها

۱- پیشنهادهای مبتنی بر یافته های کمی پژوهش

الف) نتایج این پژوهش نشان می دهد که مهمترین عامل تاثیرگذار بر پاسخگویی مدیران و کارکنان «بازرسی و اصلاح اداری» است. بنابراین پیشنهاد می گردد که در سازمانها وقت و زمان بیشتری در امر برنامه ریزی در زمینه های بازرسی و اصلاحات اداری صرف شود. و اصلاحات، توأم با آینده نگری و قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، نیازها و مشکلات اداری و پیش بینی نتایج حاصل از تصمیم گیریها اتخاذ شوند. و برای این مهم می باید توان و مهارت هریک از مدیران در برنامه ریزیهای مربوط به بازرسیهای اداری و اصلاحات اداری سنجیده شود و آموزشهای لازم در این زمینه به مدیران داده شود و مدیرانی انتخاب شوند که دارای تفکر استراتژیک در اصلاحات اداری مطابق با شرایط روز جامعه و توان پرورش و اجرای موارد مطرح شده را داشته باشد.

ب) براساس نتایج پژوهش دومین عامل تاثیرگذار بر پاسخگویی مدیران و کارکنان «شایسته سالاری» است. بنابراین پیشنهاد می گردد که سازمان «سیستم ارتقایی» را طراحی و اجرا بکند که افرادی که ارتقای شغلی پیدا می کنند، علاوه بر دارا بودن توان علمی و تجربی از توانایی پاسخگویی بالایی، هم در مقابل ذینفعان داخلی سازمان و هم در مقابل ذینفعان خارجی / مراجعین، برخوردار باشد. سیستمی که بتواند ساختار اداری موجود را کاملاً بررسی کرده و در صورت نیاز ساختار اداری جدیدی با سیستم مدیریت جدید جایگزین بکند. و نیز از توان کنترل و نظارت بیشتری با در نظر گرفتن مسائل تشویقی و تنبیهی، را داشته باشد.

ج) با توجه به میانگین کل پاسخگویی و میانگین شاخصهای تاثیر گذار و مقایسه آن با میانگین نظری، پیشنهاد می گردد که سازمان مورد نظر برای افزایش توان پاسخگویی، نسبت به شاخصهایی که میانگین آنها از میانگین نظری پائین تر است توجه زیادی داشته و برنامه ریزی منظمی برای بالا بردن این میانگین ها تدوین بکند.

۲- پیشنهادهای مبتنی بر یافته های کیفی و تجربه پژوهشگر

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

الف- بکارگیری مدیرانی توانمند و شایسته که دارای بینش قوی بوده و انتخاب آنها براساس معیارهای شایسته سالاری، مهارت، روحیه، توانایی و صلاحیت صورت گرفته باشد. (اصل شایسته سالاری). «پیتر دراگر» معتقد است که عامل موفقیت سازمانها چه بسا که می تواند از پارامترهای مختلفی تاثیر پذیرفته باشد اما همه آنها را می توان در قابلیت ها و تواناییهای مدیریت سازمان ارزیابی کرد. وی معتقد است که مدیریت و نقش و تاثیر آن در سازمانها مهمترین عامل موفقیت سازمانها محسوب می گردد. به نظر می رسد که هم اکنون در بخش خدمات کشور مشکلات زیادی باشد ولی همه آنها در صورت انتخاب مدیرانی که دارای دانش و بینش بروزی دارند و بطور کلی عملکرد صحیح مدیریت می توانند به موقعیت ها و فرصت های مناسبی تبدیل شوند. نظام شایسته سالاری در انتخاب مدیران می تواند در این زمینه بسیار مفید باشد.

ب- ایجاد این دیدگاه در مدیران که علت وجودی سازمانها در مرحله اول مشتریان هستند و در واقع آنها هستند که تعیین می کند چه خدماتی می خواهند. و پاسخگویی در مقابل ذینفعان داخلی نیز در صورت وجود چنین پاسخگویی، قابل تبیین است.

ج- ایجاد و نهادینه کردن فرهنگ پاسخگویی چه در مقابل پست های سلسله مراتبی و چه در مقابل مشتریان و مراجعین در تمام سطوح سازمان.

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

ه- حرکت بسوی عدم تمرکز همراه با بها دادن به نتایج تصمیمهایی که بر مبنای عدم تمرکز گرفته می شود.

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

ز- اطلاع رسانی مفید به ذینفعان.

ک- ارزشمند شمردن تحقیق و توسعه در سازمان و استفاده مفید از نتایج تحقیقات

۳- توصیه به سایر پژوهشگران

الف- همانطوری که در مدل تحلیلی تحقیق ترسیم شده است پاسخگویی به سه مولفه کلی «حقوق اساسی»، «جامعه مدنی» و «نظام اداری» تقسیم شده است و در این تحقیق فقط به مولفه نظام اداری پرداخته شده است. لذا به پژوهشگران توصیه می گردد که مولفه های دیگر را به عنوان قلمرو موضوعی خود را انتخاب کرده تا با مقایسه نتایج بدست آمده، بتوان نظام پاسخگویی در سطح کلان را نیز تبیین کرد.

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

۹- محدودیت های تحقیق

۱- عدم همکاری برخی از سازمانها و شعب در دادن اطلاعات مرتبط

۲- امتناع بسیاری از افراد جامعه آماری از پاسخ دادن به پرسشنامه ها

۳- عدم وجود منابع معتبر و همچنین پرسشنامه معتبر

۴- با توجه به اینکه در این تحقیق به لحاظ قلمرو موضوعی، فقط مولفه نظام اداری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. این در حالیست که مولفه های دیگری نیز در بعدهای دیگر - همانطور که در مدل تحلیلی ارائه شده است - در پاسخگویی مؤثر است، که در این تحقیق به آنها پرداخته نشده است و به عنوان محدودیت این پژوهش محسوب می شود.

۱۰- جمع بندی و نتیجه گیری:

براساس یافته های پژوهش نقش و اهمیت هریک از عوامل بخوبی روشن شد حال سوال این است که آیا داشتن آگاهی صرف از لزوم اهمیت این عوامل به تنهایی برای بهبود نظام پاسخگویی کافی است یا نه؟ در پاسخ به این سوال می توان گفت علاوه بر شناخت اهمیت این عوامل می باید برای بهبود نظام پاسخگویی، مدیران، توانایی انجام و بکارگیری هریک از این عوامل را داشته باشند. در راستای این امر به پژوهشگران توصیه می شود که در تحقیقات آتی به سنجش میزان توانایی هریک از مدیران و رابطه آن با بهبود پاسخگویی پرداخته شود.

منابع و ماخذ:

- ۱- آون هیوز، مدیریت دولتی نوین، ترجمه: الوانی، معمار زاده و شورینی، انتشارات مروارید، چاپ سوم ۱۳۸۰
- ۲- اعرابی، سید محمد، مطالعه نظام پاسخگویی دولت در ایران، دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۵، سال ۱۳۸۰
- ۳- مارک ترنر و دیوید هیوم، حکومت داری، مدیریت و توسعه، ترجمه منوریان عباس، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹
- ۴- الوانی، دانایی فرد، مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، دانش مدیریت، شماره ۵۵، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۰
- ۵- فقیهی ابوالحسن، مطالعه تطبیقی پاسخگویی، مطالعات مدیریت، انتشارات علامه طباطبایی شماره ۲۹-۳۰
- ۶- فقیهی ابوالحسن، مجموعه مقالات و سمینار بررسی مسائل اداری ایران، چاپ اول، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی تهران ۱۳۷۲.
- ۷- عبدالعلی قوام، مجموعه مقالات و سمینار بررسی مسائل اداری ایران، چاپ اول، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی تهران ۱۳۸۰

۸- منوریان عباس، تاثیر مدیریت دولتی نوین در اصلاح نظام اداری کشورها رویکرد تطبیقی، همایش نظام اداری و توسعه تهران، ۱۳۸۰

- 9- James cutt and Vic Murry 2002, Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-profit organizations'. Rouledge is an imprint of the taylor, Francis Group.
- 10- Romzek B.S (2000), Dynamics of public sector Accountability of Reform, International Review of Administrative Sciences V.66
- 11- The Black Well Encyclopedic Dictionary of organizational Behavior Edited by Nigel Nicholson, Cambridge, Massachusetts, 1995, USA.
- 12- Romzek B.S and Dubnik (1987) Accountability in the public sector, public Administration Review, V. 47.
- 13- Prof. Tin prahyapruit 1994, Accoutability in the public service apaper presented to EROPA seminar or comparative public sector Reform, Australia
- 14- Akiro Nakamura 1990, public Accountability and Responsible Governance, Kualalumpur, malaysia.