

تحلیل رابطه پاسخگویی عمومی و برون سپاری

در سازمان‌های عمومی

(مطالعه موردی)

دکتر رحمت‌اله قلی‌پور¹

مجتبی طهماسبی آشتیانی²

چکیده

موضوع خصوصی سازی و کوچک سازی دولت در طول دو دهه گذشته یکی از مهمترین مباحث در برنامه های اصلاح ساختاری کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته بوده است. تجربیات و شواهد علمی نشان می دهند که شرکت های دولتی از عملکرد مالی و مدیریتی خوبی برخوردار نبوده، به طوری که کالاو یا خدمات تولید شده با وجود هزینه های زیاد از کیفیت خوبی برخوردار نیست و نوعی ناکارآمدی و کم بازدهی در عملکرد این گونه شرکت ها مشاهده می شود. لذا خصوصی سازی به عنوان ابزاری برای کارآتر کردن دولتها مورد استفاده قرار می گیرد. هر چند خصوصی سازی به عنوان یکی از مهمترین روشهای معمول برای کارآتر کردن دولتها به کار گرفته می شود لیکن هنوز سوالاتی در مورد مسئولیت عمومی دولتها در مقابل عامه و پاسخگویی به ایشان پس از این واگذاری ها باقی می ماند. در کشور ما نیز این روند (خصوصی سازی و به ویژه پیمان سپاری) رو به افزایش است. از این رو این مقاله سعی دارد ضمن بررسی متون علمی در این زمینه، بر اساس تحقیق میدانی انجام شده به این سوال پاسخ دهد که آیا وضعیت پاسخگویی عمومی بعد از پیمان سپاری در سازمانهای مورد نظر بهتر شده است؟ به

۱. عضو هیئت علمی پردیس قم دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد سازمان تأمین اجتماعی

منظور پاسخ به این سوال از روش تحقیق توصیفی و مقایسه میانگین دو جامعه آماری با ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است، که نتیجه حاصل از یافته‌های پژوهشی، اثبات فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. به این معنا که پس از پیمان‌سپاری، وضعیت پاسخگویی عمومی بهبود یافته است.

واژگان کلیدی

پاسخگویی¹، پاسخگویی اخلاقی، پاسخگویی قانونی، پاسخگویی عملکردی، خصوصی‌سازی²، به پیمان دادن³، برون‌سپاری⁴، مدیریت دولتی نوین⁵

مقدمه

پاسخگویی مسئله‌ی مهم و چالش‌آور در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورها بوده و هست. در سازمان‌های دولتی که امروزه دستخوش تغییرات زیادی شده‌اند، مساله پاسخگویی مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع اثر می‌گذارد (فقیهی، 1380، ص 53).

لیکن موضوع پاسخگویی در بخش خصوصی بیشتر مورد توجه بوده و کوشش شده تا با ایجاد ساختارها و شیوه‌های مناسب تحقق این امر میسر شود. مسائلی از قبیل اینکه: چگونه می‌توان از پاسخگویی مدیران به سهامداران اطمینان حاصل کرد؟ چگونه می‌توان از درستی تصمیمات و فعالیتهای مدیران مطمئن گردید؟ و بالاخره چه تضمینی وجود دارد که سازمان‌های خصوصی به مسئولیتهای اجتماعی و اخلاقی خود عمل نمایند؟ در بخش خصوصی مطرح است (الوانی، 1379، ص 5).

در نظام سنتی اداره امور عمومی، پاسخگویی مدیران سیاسی و کارکنان دولتی از راه سلسله مراتب اختیار و مسئولیت به نمایندگان مردم در مجلس است. در این نظام به غیر از

-
- 1 . Accountability
 - 2 . privatization
 - 3 . Contracting out
 - 4 . Outsourcing
 - 5 . New public management

فرایند انتخابات و مجلس نمایندگان مردم، دادگاهها و محاکم اداری نیز گاهی اوقات کارکنان دولتی را در برابر قانون و مردم پاسخگو نگه می‌دارند.

گرایش جدید مدیریت دولتی به نظام مدیریت گرایشی در سازمانهای دولتی و به کارگیری روشهای جدید در مدیریت امور عمومی مانند خصوصی سازی، پیمان سپاری و کوچک سازی دولت، باعث شده سازمانهای دولتی در معرض آزمونهای جدی تری از پاسخگویی و پرسش مسئولیت قرار گیرند و سوالاتی را فرا روی دانشمندان این رشته قرار داده است که چه مدل پاسخگویی می‌تواند مورد استفاده قرارگیرد تا بتواند جوابگوی خواسته‌های عامه مردم از مسئولان و نمایندگان خود باشد. علت طرح سوالهای جدید این است که روشها و معیارهای سنتی مسئولیت پرسی از سازمانهای دولتی کارایی خود را در شرایط جدید از دست داده و ضرورت شکل گیری شیوه‌ها و ابزارهای جدید کاملاً محسوس گردیده است.

بر این اساس این پژوهش سعی دارد تا ضمن بررسی متون علمی، به این موضوع مهم؛ که تمام سازمانهای دولتی کشور ما را نیز فراگرفته است و هنوز مشخص نیست که آیا این روند (پیمان سپاری) مانعی برای پاسخگویی عمومی می‌باشد یا خیر - پردازد.

فرضیات تحقیق

فرضیه اهم: وضعیت پاسخگویی بعد از خصوصی سازی (به پیمان دادن خدمات) بهبود یافته است.

فرضیه فرعی

1. وضعیت پاسخگویی (اخلاقی، قانونی و عملکردی) قبل از خصوصی سازی از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.
2. وضعیت پاسخگویی (اخلاقی، قانونی و عملکردی) بعد از خصوصی سازی از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.
3. وضعیت پاسخگویی (اخلاقی، عملکردی و قانونی) بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است.

4. بین وضعیت پاسخگویی در دو سازمان مورد تحقیق تفاوت وجود دارد.

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری به مجموعه افراد، اشیاء و پدیده‌هایی گفته می‌شود که حداقل دارای یک ویژگی مشترک باشند. جامعه آماری در این پژوهش مشتریان و مشترکین شرکت‌های مخابرات و گاز شهر قم می‌باشد. با توجه به این که آمار دقیق از مشتریان این دو شرکت در اختیار محقق نبود، و از طرفی چون مقایسه قبل و بعد از یک دوره زمانی با یک جامعه، مورد آزمون قرار می‌گیرد، حجم نمونه با استفاده از واریانس نمونه 60 تایی و رابطه ذیل محاسبه می‌گردد:

$$n \equiv \frac{\left(z_{1-\frac{\alpha}{2}} - z_{1-a} \right)^2}{d^2} \cong 207$$

تعداد نمونه:

$$d = \frac{\mu_1 - \mu_2}{\sigma} = 0.25$$

سطح اختلاف مجاز:

محقق با اضافه نمودن 3 نفر به حجم نمونه محاسبه شده مجموعاً 210 نفر یا مشترک از ارباب رجوع های هر دو شرکت را به عنوان نمونه مورد مطالعه، انتخاب نموده است. البته با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت برخی از پرسشنامه ها، بیش از 250 پرسشنامه توزیع شد که محقق توانست به مقدار مورد نظر دست یابد.

روش نمونه‌گیری تصادفی لیکن هدفدار بوده است. در این روش ابتدا تعداد نمونه متعلق به هر سازمان (شرکت مخابرات و شرکت گاز) محاسبه می‌شود - به طور مساوی هر سازمان 105 نفر (مشترک) انتخاب شده‌اند - لیکن در صورتی که پاسخگو کمتر از 5 سال از خدمات این سازمان استفاده نموده باشد، یا به وی پرسشنامه داده نمی‌شد یا اگر به بند الف سوال 4 از سوالات عمومی پاسخ مثبت می‌داد از ادامه پاسخ منع می‌شد. لازم به یادآوری است سوالات برای مخاطب خوانده می‌شد، و در صورت لزوم برای ایشان توضیحاتی نیز ارائه می‌گردید.

مروری بر ادبیات نظری تحقیق

پاسخگویی

مفهوم پاسخگویی، مفهومی چند وجهی، پیچیده و قابل تامل می‌باشد. اولسون به وجود واژه‌های مختلف برای این مفهوم اشاره می‌کند و می‌گوید در زبان بعضی از کشورها، واژه پاسخگویی وجود ندارد و نزدیکترین واژه به آن، مسئولیت¹ است (Olson, 1998). برای پاسخگویی تعریف‌های متعدد اما همسو ارائه شده است که در این نوشتار به چند تعریف از پاسخگویی که مورد استفاده بیشتر است، اشاره می‌شود:

- پاسخگویی در مفهوم اصلی خود، به جوابگویی در برابر یک شخص، به خاطر عملکرد مورد انتظار، تعبیر و تفسیر می‌شود (Mulgan, 2000).
 - پاسخگویی عبارت است از وجود نوعی تعهد و التزام به منظور جوابگویی و پاسخ دادن به مسئولیتهای انجام شده توسط فردی که آن مسئولیتها برعهده او بوده است (Gary & Jenkins, 1993).
 - کات و ماری ضمن آن که پاسخگویی را مفهومی می‌دانند که بیشتر در هزاره سوم مورد تأکید است، آن را اساس «اندازه گیری عملکرد، ارزیابی و گزارش دهی» فرض می‌کنند و اعتقاد دارند که پاسخگویی باید در «اندازه گیری عملکرد» از اهمیت بالایی برخوردار باشد. (Cutt, J & Murray, V, 2000)
- باتوجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف موجود از پاسخگویی، اصول حاکم بر آن عبارتند از:

- وجود تعریف شفاف از وظایف محوله
 - مشخص بودن مسئول
 - غیرقابل تفویض بودن مسئولیت پاسخگویی - مستند و مستدل بودن پاسخها
- همچنین پاسخگویی اهداف عمده‌ای را دنبال می‌کند که مهمترین آن‌ها با بر اساس تعاریف اندیشمندان عبارتند از: (با تأکید بر سازمانهای عمومی و دولت)

- جلوگیری از به هدر رفتن منابع عمومی و تضمین برای استفاده صحیح از این منابع
- نظم اجتماعی
- رشد و توسعه
- کنترل قدرت و جلوگیری از فساد
- اقتدار مردم و مردم‌سالاری و شایسته‌سالاری
- رضایت‌مندی مردم، مشروعیت سازمانها و اعتماد عمومی

تاریخچه پاسخگویی در اداره امور عمومی

وقتی حمورابی پادشاه بابل مجموعه قوانین و دستوالعمل‌های قانونی خود را در 2000 سال قبل از میلاد مسیح منتشر نمود، به نظر می‌رسید که توجه خوبی به موضوع پاسخگویی نموده است و افرادی که اموال دیگران در دسترس آنها بود ملزم به پاسخگویی بودند (Gray & jankins, 1993). بررسی اجمالی سیر تاریخی نظام سیاسی و اداری در جهان نشان می‌دهد که حاکمیت استبداد و دیکتاتوری، مجال برای طرح مفاهیمی چون پاسخگویی عمومی فراهم نمی‌کرده است. در اواخر قرن نوزدهم، همزمان با ظهور دولتهای قانونی و سازمانها به صورت امروزی، بحث پاسخگویی حکومتها چهره‌ای دیگر گرفت.

مدلهای اولیه بیش از آن که بر مفهوم پاسخگویی متمرکز باشد بر حمایت‌های قانونی از افراد و جلوگیری از تجاوز و تعدی‌های دولتی متمرکز است. جدایی سیاست از اداره فقط پاسخگویی سیاسی را در سطح حکومت قابل قبول می‌دانست و فرایند انتخابات تنها عامل نظارتی بر حاکمان سیاسی دولت بود. از طرف دیگر در سازمانهای اداری و دولتی، حاکم بودن بوروکراسی تنها پاسخگویی سلسله‌مراتبی را ایجاد می‌کرد که ریشه‌های آن را در مفاهیم و نظریات کلاسیک «تیلور» و «وبر» می‌توان یافت. لیکن از ابتدای قرن بیستم نظریات متفاوتی مبنی بر عدم جدایی عمل اداری و سیاست ظهور یافت. نظریه پردازانی مانند گودنو (1900)، گیولیک (1933)، وایت (1936)، اپل‌بای (1949) و لانگ (1962) به نوعی از دخالت اداری‌ها در تعیین خط‌مشی‌ها سخن به میان آوردند (دنهارت، 1380، ص 195). به همین دلیل بیشتر این نظریه پردازان بصورت مستقیم یا غیر مستقیم مسئله پاسخگویی کارگزاران و بوروکرات‌ها به شهروندان را مورد بررسی قرار داده

و خواستار تضمینی برای پاسخگو بودن یک مدیر دولتی، به مردم بودند. گروهی مانند: مارشال دیماک (1936)، موشر (1968) به دنبال ایجاد نوعی حس مسئولیت‌پذیری و تعهد اخلاقی یا حرفه‌ای برای مدیران و کارکنان دولت (با تأکید بر ویژگی‌های شخصی همچون وفاداری، صداقت و ...) بودند و آن را لازمه پاسخگو بودن اداری‌ها می‌دانستند.

از طرف دیگر گروهی از اندیشمندان، پیش‌بینی و تعیین ساز و کارهای رسمی یا عینی را برای حصول اطمینان از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی سازمانهای دولتی لازم می‌دانستند. هر چند که از قبل مکانیزم‌هایی چون محدودیت‌های مالی، حسابرسی و ممیزی وجود داشت. لیکن آنها، این مکانیزم را ناقص و گاهی اوقات دچار ابهام می‌دانستند. لذا هر یک به گمان خویش سازوکاری جهت حصول به مسئولیت‌پذیری بیان می‌نمودند. فردریک کیولند (1920) وجود یک بدنه کنترل‌کننده دقیق خارج از سازمان که قدرتمند و دارای اراده مردمی باشد، کینگزلی (1944) بورکراسی نمایندگی به این معنی که کارکنان سازمانهای دولتی به نوعی نماینده کل جمعیت مردم باشند و لاوی (1966) دموکراسی قضائی به معنای ارتباط ویژه نهادهای خاص دولتی با گروههای ذینفع از طریق قوانین معین را راهی برای دستیابی به این مهم دانسته‌اند. همچنین فاینز معتقد به تعیین مسیر کاری کارکنان دولت از خارج سازمانها بود و کنترل در اجرای این خط‌مشی‌ها بصورت دائمی از طرف مقامات منتخب به صورت مستقیم را به عنوان ابزاری برای پاسخگویی بیان می‌نمود. (دنهارت، 1380، ص 173).

به دلیل نارسائی‌های موجود در اداره امور دولتی و به دنبال تغییرات اقتصادی و اجتماعی، سیاسی در سطح جهان از دهه 1960 رویکرد نوینی در مدیریت بخش عمومی به وجود آمد. این تغییرات، یک تغییر یا تجدید نظر ساده نبود بلکه تحولی همه‌جانبه در رابطه میان دولت و شهروندان ایجاد نمود. در این تغییر پارادیم نه تنها ارزش‌های قبلی (که به خوبی ایفای نقش کرده‌اند) همانند کارایی، صرفه‌جویی، اثربخشی، پاسخگویی نسبت به مقامات منتخب و مسئولیت‌پذیری دارای اعتبارند، بلکه ارزشهای دیگری مانند پاسخگویی به شهروندان، مشارکت دادن کارکنان و شهروندان در تصمیم‌گیری، توزیع مساوی خدمات دولتی و مانند آن را مورد توجه قرار داد (فردریکسون 1380، صص 82 - 81).

در آخرین تحولات در حوزه مدیریت دولتی، پارادایم و دیدگاه خدمات عمومی نوین مطرح می‌شود که در آن نقش دولت از هدایت کردن به خدمت کردن تبدیل می‌شود و دولت به توانمندسازی شهروندان و خلق ارزشهای مشترک میان آنها می‌پردازد و عوامل انگیزشی برای مدیران دولتی، خدمت به مردم و مرجع پاسخگویی آنها شهروندان می‌باشد. در این دوره رویکرد به پاسخگویی، چند جانبه و نه تنها به مقامات منتخب و مشتریان بلکه به ارزشهای اجتماعی، هنجارهای سیاسی و حقوق شهروندی و نهادهای مدنی، می‌باشد. به طور خلاصه می‌توان گفت موضوع پاسخگویی از ابتدای تاریخ ایجاد دولتها کم و بیش مورد توجه قرار گرفته است. لیکن آنچه امروز به عنوان مسئله پاسخگویی مطرح است برای اولین بار در کتابهای درسی و علوم اداری بریتانیا از دهه 60 و 70 میلادی شکل گرفته است. (Gary & Jenkes, 1993).

طبق بررسی‌های به عمل آمده، بسیاری از اندیشمندان علم اداره و مدیریت پیرامون پاسخگویی بحث و اظهار نظر نموده‌اند و هر یک از زاویه دید خویش به موضوع پرداخته‌اند. این نظریات را بطور کلی در چهار گروه اصلی (به لحاظ موضوعی) می‌توان تقسیم‌بندی کرد:

- نظریات پیرامون پاسخگویی به عنوان یک ارزش
- نظریات پیرامون محتوا و چالشهای پاسخگویی
- نظریات در مورد انواع و اشکال پاسخگویی
- نظریات در مورد ساز و کارهای پاسخگویی

نظریات مختلف و گوناگون پیرامون پاسخگویی، میزان توجه اندیشمندان علم اداره و مدیریت را به آن مشخص می‌کند. از آنجا که بررسی بیشتر در این مورد موضوع بحث این مقاله نمی‌باشد لذا از بسط بیشتر آنها صرف نظر نموده و با توجه به هدف اصلی این مقاله، بحث خود را در مورد پاسخگویی در بخش عمومی یا دولتی ادامه داده و سپس به صورت ویژه به بحث پاسخگویی در بخش دولتی با رویکرد نوین می‌پردازد:

پاسخگویی در بخش عمومی (دولتی)

هر دولتی نیازمند یک نظام پاسخگویی است تا به روشی عمل کند که مورد قبول

افراد ان جامعه باشد. پاسخگویی مبنای هر جامعه‌ای می باشد که مدعی دموکراسی است. شاید بتوان این جمله را بر عکس و با شدت بیشتری بیان نمود که لازمه دموکراسی، داشتن یک نظام پاسخگویی مناسب است. زیرا که سازمانهای دولتی بوسیله مردم و برای آنها ایجاد می شوند و می بایست در برابر آنها جوابگو باشند. دولت‌ها از مردم مالیات و رأی می گیرند و در مقابل مسئولیت دارند که به شکل مناسب در انجام خواسته‌های آنها بکوشند و در صورتی که خلاف این، عمل نموده‌اند به مجازات برسند (Hughes, 2003). رابطه دولت و شهروندان نظام پاسخگویی را شکل می دهد. از این رو می توان رابطه اصیل - وکیل را بین شهروندان و دولت دید، زیرا در حقیقت شهروندان موافقت کرده‌اند که دیگری اداره جامعه را به نام آنها برعهده بگیرد (رای دادن) و از طرفی او را در این امر یاری می دهند (با دادن مالیات). لیکن آنها باید اطمینان حاصل کنند که علائق آنها مورد توجه قرار می گیرد، پس او (وکیل) مجبور به پاسخگویی است.

نکته مهم اینجاست که پاسخگویی موسسات دولتی در مقایسه با پاسخگویی بخش خصوصی کاملاً متفاوت است. اغلب عقیده دارند که موسسات دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، انچنان که باید احساس مسئولیت نمی کنند و از طرفی بخش خصوصی فاقد پاسخگویی سیاسی همانند بخش دولتی است. زیرا در این مورد احتمالاً معیارهای دقیقی دیده نمی شود. لذا می توان گفت که نوع پاسخگویی و جنس آن در دو بخش خصوصی و عمومی (دولتی) متفاوت است. اما مادامی که بخش خصوصی به عنوان پاسخگو شناخته شود، بخش دولتی متهم به عدم پاسخگویی می باشد (Hughes, 2003).

پاسخگویی در بخش عمومی به دوره‌های متعدد تقسیم می شود.

الف) پاسخگویی در پارادایم سنتی اداره امور عمومی

پاسخگویی در این دوره بیشتر به دو نوع سیاسی و بوروکراتیک تقسیم می شود.

1- پاسخگویی سیاسی

در مدل سنتی، پاسخگویی الزام همه فعالیت های دولتی است و در نهایت یک نفر برای همه فعالیت های دولت پاسخگو است. در تحلیل نهایی، رای دهنده نهایی با دادن یک رای موافق قدرت تعیین شایستگی اداری‌ها، سیاسی ها و بورکرات ها را خواهد داشت.

در الگوی سنتی همچنان هر عملی باید مبتنی بر قانون باشد (حداقل در نظریه) و همه فعالیت‌های بورکراسی می‌تواند از طریق نظام پاسخگویی مبتنی بر رأی دهندگان پیگیری شود. این نگرش نظام گونه باعث می‌شود که از زیاده روی فردی بورکرات‌ها و استفاده از قدرت و نفوذشان در همه زمان‌ها مطابق با قوانین ایجاد شده ممانعت شود.

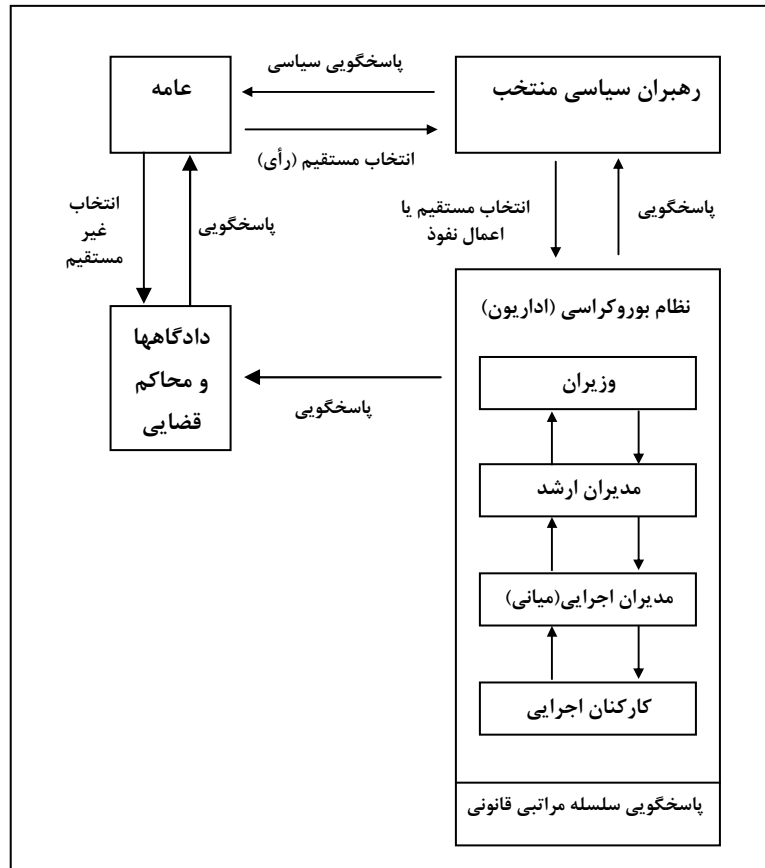
2- پاسخگویی بوروکراتیک

اداره امور عمومی سنتی شکل خاص خود را از پاسخگویی بوروکراتیک دارد. در اینجا فرض بر این است که در بورکراسی - که به تنهایی از طریق رهبری سیاسی با مشاوره در خط مشی گذاری و مدیریت منابع اش از طرف ایشان اداره می‌شود - هر خدمتگزار بخش عمومی بصورت فنی قابلیت پاسخگویی از طریق سلسله مراتب اداری به رهبران سیاسی و نهایتاً به مردم را دارد. بعلاوه باید به این نکته توجه کرد که این موضوع در قالب جدایی کامل موضوعات سیاسی و موضوعات اداری بکار گرفته شده در خدمات عمومی جای می‌گیرد (Hughes, 2003).

باهن¹ در این باره چنین می‌گوید: پارادایم اداره امور عمومی بصورت درونی استمرار دارد. جدائی بین سیاسی‌ها و اداری‌ها، یک ساختار ساده، جذاب، مدل سلسله مراتبی می‌سازد که پاسخگویی سیاسی را نادیده می‌گیرد، و در نتیجه رو به افول خواهد گذاشت. تنها مزیت اصلی پارادایم قدیمی، مشروعیت دادن به روابط پاسخگویی سیاسی است. مبنا قراردادن پاسخگویی بر جدائی سیاست و اداره یک شکل ضعیف برای توصیف آن است و این خیال پردازترین قصه است. به ویژه زمانی که ما تفکر معقول برای واقعیت‌ها داشته باشیم (Behn, 2001, P.42). وضعیت پاسخگویی در مدل سنتی در نمودار 1 نمایش داده شده است.

1. Behn

نمودار 1- وضعیت پاسخگویی در مدل سنتی اداره امور عمومی



منبع: نگارندگان

ب) پاسخگویی در رویکرد نوین مدیریت دولتی

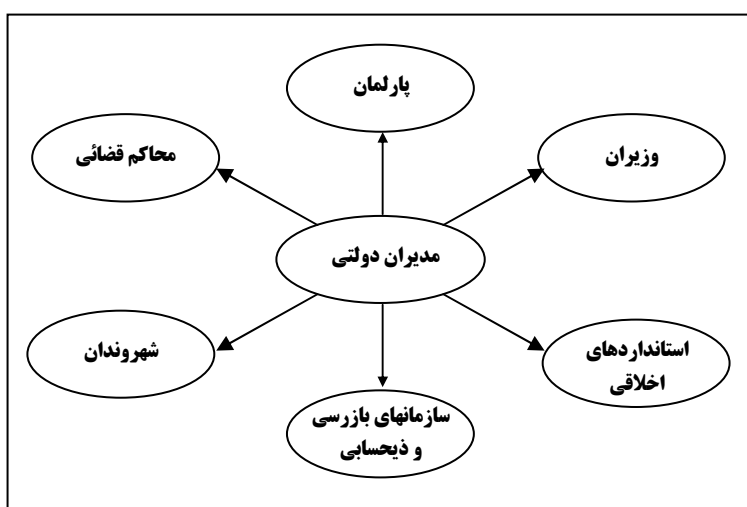
چندین سال از ظهور مدیریت دولتی نوین گذشته است، برخی از اندیشمندان از آن جانبداری و برخی با آن به مخالفت برخاستند. در هر حال اکنون موضوع مدیریت دولتی نوین در محافل دانشگاهی موضوعی پیش پا افتاده است. (فردریکسون، 1380، ص 65). لیکن هنوز بعد از چند سال از مطرح شدن این پارادایم نکاتی قابل تامل در آن وجود دارد، که از جمله موضوع پاسخگویی است.

ماهیت پاسخگویی در مدیریت دولتی نوین به سختی قابل تشخیص است. این مشکل

که هنوز پاسخگویی منحصر به موارد مالی شود و کمتر به عنوان معیاری برای سنجش اثربخشی و کیفیت خدمات مطرح می‌شود، قابل تأمل است. اما با وجود این حرکت مدیریت دولتی نوین به سمت اشکال مختلف بازار، خدمات را بهبود بخشیده و این امر احتمالاً منجر به افزایش پاسخگویی به مشتریان خواهد شد (Kloot, 1999, P. 256). زیرا ایجاد و توسعه استانداردها و معیارهای واضح و روشن به منظور سنجش عملکرد که منجر به پاسخگویی بیشتر از سوی کارکنان می‌شود (Glynn & Perkins, 1998) یکی از اصول مدیریت دولتی نوین است.

بنابراین بحث پاسخگویی در ایجاد مدیریت دولتی نوین و همچنین تقویت پایه‌های آن نقش اساسی داشته است. لیکن شیوه پاسخگویی ارائه شده در این مدل متفاوت با مدل سنتی (ترکیبی از پاسخگویی بوروکراتیک و سیاسی) و شکل کاملتری از آن خواهد بود. در اینجا مدیر دولتی نه تنها بر اساس تعاریفی که از اهداف و عملکردش به عمل آمده، پاسخگویی سلسله مراتبی و نهایتاً پاسخگویی سیاسی را دنبال می‌کند، بلکه هم‌زمان با آنها پاسخگویی اخلاقی، پاسخگویی مستقیم و عملکردی به ارباب رجوع را به عنوان ارکان اصلی کار خود دنبال می‌کند. (شکل شماره 2)

نمودار 2: بررسی وضعیت پاسخگویی در مدل مدیریت دولتی نوین



(زارعی، 1380، ص 141)

در نگرش مدیریت دولتی نوین که بر مبنای ستاده‌ها به جای داده‌ها، تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی و ارزیابی سیستماتیک عملکرد، فاصله گرفتن از بوروکراسی، انعطاف‌پذیر کردن سازمانها، ترجیح مکانیزم‌های بازار به مکانیزم‌های بروکراتیک، خصوصی‌سازی، استفاده از پیمانکاری، افزایش رقابت میان ارائه‌کنندگان خدمات، کاهش اندازه مقیاس و دامنه دولت استوار است، در واقع دولت به جای آن که ارائه‌دهنده مستقیم کالا و خدمات از طریق بروکراسی باشد باید به طور غیر مستقیم و از طریق قرارداد با بخش خصوصی عمل کند. چیزی که طرفداران مدیریت دولتی نوین از آن به عنوان هدایت کردن به جای پارو زدن یاد می‌کنند (فرج‌وند، 1382، ص 79).

فردریکسون نیز در مقاله خود تحت عنوان پایه گذاران مدیریت دولتی نوین ارزشهایی چون: پاسخگویی بوروکراتیک، مشارکت کارکنان و شهروندان در تصمیم‌گیری، عدالت اجتماعی، انتخاب شهروندی، مسئولیت اداری اثربخش برنامه‌ها را معرفی می‌کند که وی معتقد است آنها باید در مدیریت دولتی نوین تحقق یابند. همچنین وی در ادامه ابزارهایی را برای تحقق این امر معرفی می‌کند که البته خود اذعان می‌نماید این ابزار احتمالاتی را در دستیابی به ارزش‌هایی برای ما ایجاد می‌نماید و هیچ قطعیتی در اینجا وجود ندارد. به طور مثال وی برای دستیابی به ارزشی چون پاسخگویی سه ابزار معرفی می‌کند که شامل تمرکز زدائی (سیاسی، اداری)، پیمان‌سپاری و کنترل محلی بر بروکراسی خدمات عمومی می‌باشد (فردریکسون، 1380، صص 78-86)

الوانی در مقاله خود تحت عنوان «مدلهای پاسخگویی در ساختار مدیریت دولتی جدید» در این مورد چنین می‌گوید:

مدیریت دولتی جدید ضمن گذشتن از چند مرحله، شکل‌های مختلفی به خود گرفته و دوران تکاملی خود را طی کرده است. در آغاز با برنامه‌های خصوصی‌سازی در زمینه فعالیت‌های اقتصادی و فروش کارخانه‌ها و صنایع به بخش خصوصی، مدیریت دولتی جدید مطرح گردید. بازارگرا شدن و مشتری‌مداری که از خصوصیات اصلی مدیریت بازارگانی است. در مرحله بعد به مدیریت دولتی جدید شکل تازه‌ای بخشید. محیطی شبه

بازار¹ برای سازمانهای دولتی در نظر گرفته شد و سازمانها به خرید و فروش خدمات اقدام کردند و نیروهای بازار در عملیات آنها نقش بیشتری نسبت به سلسله مراتب دولتی پیدا کردند. در این مرحله سازمانها و موسسات نیمه مستقلی در بدنه ساختار دولت به وجود آمدند که آنها را سازمانهای نسل دوم یا مرحله دوم² نام نهاده اند. دولت واحدهای خود را به صورت واحدهای خریدار خدمت سازماندهی کرد و ارائه کنندگان خدمت از بخش خصوصی از طریق پیمان و در محیطی رقابتی به عرضه خدمت پرداختند. این ابزار کارآمد هنوز در بخش دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (الوانی، کنترلر، ص 10)

بر طبق آنچه گفته شد می‌توان نتیجه گرفت خصوصی‌سازی و پیمان‌سپاری یکی از ابزارهای اساسی در رویکرد مدیریت دولتی نوین می‌باشد، لیکن باید به این نکته توجه کرد که نگرش مدیریت دولتی نوین نقاط ضعفی در این رابطه دارد. اون هیوز در خصوص تفاوت بین پاسخگویی بخش عمومی یا دولتی با بخش خصوصی بیان می‌دارد که هر چند پاسخگویی در مدیریت دولتی نوین به شکل بخش خصوصی ایجاد می‌شود لیکن پاسخگویی سیاسی در بخش خصوصی و یا خصوصی شده وجود ندارد. ارزش‌های برتر در مدل پاسخگویی بخش خصوصی همانند بخش دولتی نیست و معیار اثربخشی هزینه‌ها و افزایش سهم سود و بازار همواره مدنظر قرار می‌گیرد. از طرفی بر اساس رابطه اصیل و وکیل نمی‌توان بخش دولتی را پاسخگوتر دانست چون پاسخگویی بخش دولتی گسترده تر از گروه خاص اصیل می‌باشد، به همین دلیل اندیشمندانی چون دنهارت، حالت جدیدی از پاسخگویی دولت - شهروندی را معرفی می‌کنند که فراتر از رابطه اصیل و وکیل موجود در مباحث مدیریت دولتی نوین می‌باشد که موضوع بحث این مقاله نمی‌باشد.

حال با توجه به بنیادهای نظری پاسخگویی و جایگاه پاسخگویی در اندیشه نوین، به بررسی این موضوع و رابطه آن با خصوصی‌سازی می‌پردازیم.

1 . Quast-market

2 . Next step

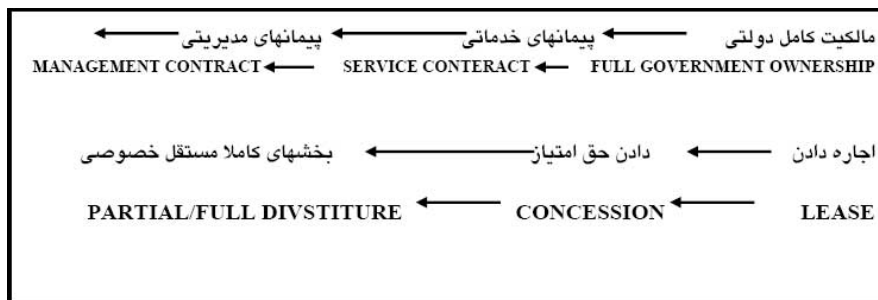
خصوصی سازی

خصوصی سازی به معنای عام باز گرداندن داراییهای متعلق دولت به بخش خصوصی است و در معنای خاص تر می توان به کاهش دخالت دولت از طریق کاهش تولیدات، تامین، یارانه و مقررات و یا ترکیبی از این چهار ابزار در بخش خصوصی دانست (اون هیوز، 1379، ص 149).

خصوصی سازی واژه‌ای است که به انتقال دارائی‌ها از بخش عمومی به بخش خصوصی به شکل مالکیت، مدیریت، مالی یا نظارتی، گفته می‌شود. در نگاه خردتر واژه خصوصی سازی برای تشریح فروش دارائی‌های عمومی دولت به بخش خصوصی و کاهش نقش منظم دولت از بابت رهاسازی و مقررات زدائی است. خصوصی سازی به دامنه‌ای از اعمال که شامل مواردی چون فروش دارائی‌ها، به مناقصه گذاشتن خدمات، مشارکت دولت و بخش خصوصی و آزاد سازی اطلاق می گردد. (Batch.S, 2000)

دیوید سیدر¹ بر روی یک پیوستار میزان مسئولیت بخش خصوصی و عمومی را چنین نشان می‌دهد:

نمودار 3: پیوستار میزان مسئولیت بخش خصوصی و عمومی



دیوید سیور

1 . David .Seader

پیمان سپاری¹ و برون‌سپاری²

دو شیوه مهم در خصوصی سازی، پیمان سپاری و برون‌سپاری می‌باشد. این دو واژه اغلب در ادبیات مدیریت به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

برون‌سپاری در بخش عمومی، امروزه، یکی از مکانیزم‌های معرفی شده برای بخش‌های خدماتی دولت‌ها است. در بسیاری از کشورها علیرغم تجربیات عملیاتی دولت‌ها در همه سطوح، هنوز بصورت نسبی توافق اندکی پیرامون سودهی یا تاثیر کاهنده آن بر مخارج دولتی وجود دارد (Pollite & Bouckaet, 2000).

در دنیای امروز، مدیرانی که در جستجو برای محرکی که بتواند آنها را به موفقیت نزدیک کند، برون‌سپاری را یکی از مهمترین روش‌ها برای این هدف و قرار گرفتن در وضعیت رقابتی می‌دانند. (Weston, S, 1996).

برای برون‌سپاری تعریف‌های متفاوتی ارائه شده است. از جمله آن که:

- برون‌سپاری، ارائه کار به یک عرضه‌کننده بیرونی برای تهیه یک خدمات که معمولاً در داخل سازمان یا شرکت انجام می‌شود، است (Laabs, c, 1997).
- انتقال وظایف روتین به منبع غیرداخلی و یا دادن همه یا قسمتی از کارها به شرکتهای دیگر (Gibson, 1996).
- برون‌سپاری تصمیم فراهم کردن کالاها یا خدمات از خارج شرکت است (Engelke, W.D, 1996).
- یافتن عرضه‌کنندگان جدید و راههای برای کسب منابع خام، کالاها، و خدمات با استفاده از دانش، تجربه و خلاقیت عرضه‌کنندگان جدید که قبلاً از آنها استفاده نشده است (Kraker, F, 1995).
- برون‌سپاری شیوه‌ای از هدایت کامل برنامه‌ریزی و مدیریت و اجرای وظایف تعیین شده بوسیله یک بخش سوم مستقل دیگر (Neale, P, 1995).

1. Contract out
2. Outsourcing

- برون سپاری یک رویکرد مدیریتی است که اجازه واگذاری مسئولیت عملیاتی به یک بخش بیرونی برای انجام فرایند یا خدماتی که قبلاً به وسیله خود شرکت انجام می‌شده و یا می‌تواند بصورت خرید کالا یا خدماتی که قبلاً بصورت داخلی تهیه می‌گردیده است، می‌دهد سازمان به وسیله این رویکرد می‌تواند بر فعالیت‌های اصلی و بلند مدت و تهدیدات بیرونی و بالقوه‌اش تمرکز نماید.

با توجه به تمام تعریف‌های فوق می‌توان برون سپاری را جستجو برای تخصص ویژه دانست که در بیرون از سازمان یافت می‌شود، و وظایف مشخصی از کسب و کار را اداره می‌کند. زمانی که به برون سپاری در سازمانی توجه می‌شود، فرایندهای تصمیم‌گیری باید بر اساس فلسفه «خرید یا ساختن» تغییر کند. مهمترین دلایل استفاده از برون سپاری شامل: تغییر تکنولوژی، نیاز به دانش روز، خلاقیت و کاهش هزینه، می‌باشند (Embelton, Peter R. 1998).

انواع متفاوتی از برون سپاری بر اساس روابط برون سپار و تعهد کننده خدمات می‌توان تصور کرد که برای بررسی آنها از دو شاخص تخصص¹ و پیچیدگی² استفاده می‌شود: تخصصی بودن به معنای میزان بهره‌برداری از محیط فیزیکی و مهارت‌های منحصر به فرد در تهیه کالاها و فرایندهای مورد نظر، و پیچیدگی بیان کننده میزان نظارت و تعریف شرایط و وضعیت قرارداد در فرایند برون سپاری می‌باشد. بر این اساس چهار شکل مختلف از این روابط قابل تشخیص است که عبارتند از:

1. سازمانهای شبکه ای³ با پیچیدگی بالا و تخصص بالا
2. واحد استراتژیک⁴ با پیچیدگی بالا و تخصص پایین
3. روابط موقت⁵ با پیچیدگی کم و تخصص بالا
4. عرضه سنتی⁶ با پیچیدگی پایین و تخصص پایین

1 . specificity
 2 . complexity
 3 . Network organization
 4 . Strategic union
 5 . Temporary relationship
 6 . Traditional vendor

می‌توان ویژگی‌های هر کدام از این شیوه‌ها را مطابق جدول شماره 2

مشاهده نمود.

جدول 1: ویژگی‌های شیوه‌های مختلف برون‌سپاری

اهداف	سازمان شبکه‌ای پیچیدگی بالا، تخصص بالا	واحدهای استراتژیک پیچیدگی بالا، تخصص پایین	روابط ناپایدار پیچیدگی کم، تخصص بالا	عرضه‌کنندگان سنتی پیچیدگی کم، تخصص پایین
اهداف	ایجاد شرایط بهتر برای بازاریابی آینده	ایجاد ارزشهای مشترک	ناائل شدن به مزیت‌های بهتر	حل مسائل و مشکلات بلندمدت
نوع و مدل روابط	مشارکتی	مشارکتی	هیبریدی (پیوندی) بین عرضه‌کنندگان و مشتریان و شرکاء	عرضه‌کننده (تولید) مشتری
زمان	بلند مدت	بلند مدت	زمان بلندمدت / میان مدت	کوتاه مدت
استراتژی	آرمان و بینش شرکت	تعقیب و پیروی از استراتژی شرکت	دستیابی به اهداف فرایند برون‌سپار شده	محدود و جزئی
مبنای اعتماد	بیشینه‌سازی و دو جانبه	اعتماد وسیع و بالا (دوجانبه)	در خصوص قابلیت‌ها، تواناییها و شایستگی‌ها	فاقد اعتماد (غیرضروری)
ارزیابی	نوآوری و ایجاد بازارهای جدید	مزیت‌های رقابتی، سود	اثربخشی، بهبود فرایند	بهره‌وری، ارزان بودن و واکنش‌ها در چانه‌زنی‌ها
مدل قیمتی	برد - برد	برد - برد	بر مبنای هزینه‌ها و شرکت در ریسک	ارزانت‌ترین قیمت

به طور کلی برون‌سپاری دولت را قادر به کنترل‌های لازم بر شرایط ارائه خدمات (کیفیت)، مدیریت بر قرارداد و ارزیابی عملکرد خدمات دهندگان طرف قرارداد داد، می‌سازد.

البته باید توجه داشت که برون‌سپاری متفاوت با پیمان دادن است. در پیمان‌سپاری کار واگذار شده به عرضه‌کننده خارجی بر مبنای شغل - در برابر - شغل¹ می‌باشد که معمولاً در برگیرنده یک توافق هزینه‌زا است. لیکن برون‌سپاری شامل یک روابط بلند

1 . Job-to-Job

مدت بین عرضه کننده خدمات یا کالا و بهره بردار (سازمان برون سپار) است که با درجه بالایی از ریسک در سرمایه گذاری مشترک انجام می شود (Anon, 1995). همچنین روشن نبودن زمان و عدم تفکیک بین پیمان سپاری و برون سپاری از اشکالاتی است که می توان برای تفکیک بین این دو واژه مفروض دانست.

پیمان سپاری و پاسخگویی

در جایی که پیمان سپاری به کار گرفته می شود یک عامل دیگر بین اداره دولتی و خدمات گیرنده ظهور می کند، که "مسئولیت" تحویل خدمات است، که می تواند توسط فردی در همین سازمان، سازمان دیگری از بخش دولتی یا یک سازمانی خصوصی باشد. اختلاف نظرهایی در مورد بسیاری از جنبه های تاثیر پیمان سپاری روی مسئولیت پذیری و پاسخگویی وجود دارد که به آنها پرداخته می شود.

به طور سنتی، مسئولیتها در بخش دولتی بیشتر از طریق شرح مسئولیت های غیر روشن (قراردادهای ضمنی) بجای قراردادهای صریح و روشن مشخص شده اند. موی¹ معتقد است که این امر منجر به سطح پایینی از پاسخگویی می گردد.

در حالیکه عناصر غیرروشن در اکثر قراردادها وجود دارند، بخش دولتی توسط این قراردادهای ضمنی شناخته می شود و عدم پاسخگویی و مسئولیت پذیری که تقریباً از انکاء کامل به قراردادهای ضمنی ناشی می گردد عامل مهمی در توصیف سطح نسبتاً پایین کارایی است که در متن بخش دولتی مشاهده می گردد. این در حالی است که پیمان سپاری وقتی مورد استفاده قرار می گیرد، قرارداد ابزاری رسمی است که از طریق آن مسئولیت های مربوط به خریدار و ارائه کننده تخصیص داده می شوند. زمانی که قرارداد به طور مشخص تعیین می کند که سازمان و پیمانکار مسئول چه چیزهایی هستند، مسئولیت پذیری و پاسخگویی تقویت خواهد شد. در چنین شرایطی برای همه کسانی که با خدمات درگیر هستند شناسایی شکست های کاری و شانه خالی کردن از مسئولیت

1 . Moy

محوه آسانتر می‌شود. برای نمونه موارد زیر نشان از شکست‌های کاری در یک قرارداد را نشان می‌دهد:

- پیمانکار، برای انجام ندادن آنچه که لازم است انجام دهد. مانند زمان تعیین شده برای انجام کار یا کیفیت انجام فعالیت مطابق با قرار داد.
- سازمان، برای اینکه بطور دقیق وظایف پیمانکار را مشخص نکرده باشد یا پیمانکار نامناسبی را انتخاب نماید و یا نشان ندادن عملکرد نادرست به پیمانکار در مواردی که تخلف دیده می‌شود.

در این باره پورت فلیپ معتقد است که به مزایده یا مناقصه‌های رقابتی گذاشتن خدمات، به تنهایی کافی نیست و از مسئولیت مدیر در بیان خواسته‌ها و مطالبات نمی‌کاهد. برعکس، مدیر دولتی را تشویق می‌کند تا بطور مشخص و آشکاری خواسته‌ها، نیازها و تمایلات خود را از طریق آماده سازی شاخص‌های معین به پیمانکار بیان کند که این امر مدیر دولتی را مسئول‌تر می‌سازد.

از طرف دیگر، پیمان سپاری ممکن است برآورد شاخصهای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را مشکل‌تر سازد. زیرا تخصیص مسئولیتهای دقیق در یک قرارداد امری مشکل است. اغلب مواردی دیده می‌شود که هم پیمانکار خارجی و هم سازمان مسئولیت را با بی‌میلی قبول می‌کنند. نمونه چنین امری موردی بود که یک تحویل دهنده پستی تحت قرارداد پست استرالیا، خساراتی را برای جعبه پستی مشتری به وجود آورده است. هم پیمانکار پستی و هم اداره پست استرالیا برای ارائه خسارت به مشتری خسارت دیده اکراه داشتند. این موارد مشکلاتی را منعکس می‌کند که نشان می‌دهد مسئولیت در قراردادها به درستی تعریف نشده است. هنگامی که تعریف خدمات به این صورت در چارچوب قرارداد قرار می‌گیرند نه تنها ممکن است خدمات دهندگان نامعلوم باشند (یعنی اینکه مشخص نباشد که چه کسی مسئول تحویل موثر و کیفیت خدمات است) بلکه ممکن است پیمانکاران نیز درباره حقوق و مسئولیت‌های خود در زمان تحویل خدمات از طرف سازمان حکومتی مردد باشند. همچنین برای خدماتی که تعریف دقیق خدمات مورد نیاز است، برای مثال زمانی که خواسته‌های آینده مشتری شناخته شده نیست، تخصیص مسئولیتهای دقیق ممکن است امری دشوار باشد. و البته اگر تخصیص مسئولیت بدون

توجه به شیوه ارائه خدمات باشد مشکل بیشتر خواهد بود. بنابراین مهم این است که قراردادها به وضوح مسئولیتهای دو طرف را تعریف کنند.

بنظر می‌رسد که پیمان سپاری می‌تواند بصورت کلی تأثیری مثبت روی پاسخگویی داشته باشد. این امر از طریق شفافیت بیشتر عملکرد پیمانکاران و سازمان‌ها صورت می‌گیرد. زمانیکه عملکرد ارائه‌کننده و بخش دولتی شفاف باشد، مشتریان قادر خواهند بود هر جا که ناراضی باشند ادعای خسارت کنند. از این نگاه می‌توان ادعا نمود در پیمان‌سپاری ظرفیتی وجود دارد که به تقویت پاسخگویی منجر می‌شود.

البته دادن اختیارات به پیمانکار برای تعیین بهترین راه برای ارائه خدمات، منبع بسیاری از منفعت‌هایی است که باید مدنظر قرار گیرد. دادن اختیارات، بطور بالقوه، اختلاف بین اطلاعات موجود برای عملکردها و فعالیت‌های حقیقی ارائه‌کننده خدماتی را افزایش می‌دهد. در خدمات که در برگرفته پاسخگویی بیشتر هستند، موارد کنترلی یا اختیار در تصمیم‌گیری توسط حکومت باید به بهترین نحو به صورت داخلی حفظ شوند. لذا هر چقدر در قرارداد قدرت مورد نیاز پیمانکاران از طرف سازمان گسترده‌تر در نظر گرفته شود، خطر بالقوه همراه با سوء استفاده‌های ناشی از آن قوی‌تر است. بطور تجربی خدمات اجرا شده توسط پیمانکار هر چقدر مکانیکی‌تر باشد، خطر کمتری در مورد اختیارات تهدیدآمیز وجود دارد.

البته لازم است ضمن آن که قدرت انتخاب خدمات را به مشتریان می‌دهند، اختیار اعمال نظارت هم به او داده شود، تا از این طریق ظرفیت جبران خسارت افزایش یابد. سوالی که باید در اینجا مدنظر قرار گیرد این است که آیا می‌توان وقتی خدمات توسط پیمانکار ارائه می‌شود در مقایسه با زمانی که دولت این خدمات را ارائه می‌کند از حریم اشخاص حمایت کرد؟

بعضی از اندیشمندان این نگرانی را ابراز داشتند که عقد قرارداد خطر سوء استفاده از اطلاعات شخصی را بالا می‌برد. احتمال سوء استفاده از اطلاعات محرمانه و مسائلی مانند اخلاقیات، محیط زیست از عوامل مهمی است که هنگام تعیین خدمات برای پیمان سپاری باید در نظر گرفته شود.

در واقع، این بحث وجود دارد که ممکن است بخش خصوصی نسبت به مسائل حقوق مصرف‌کننده و حریم اشخاص، پاسخگویی بهتری داشته باشد. لیکن حریم اشخاص یکی از عوامل خطرناک است که سازمان‌های دولتی هنگام استفاده یا عدم استفاده از پیمان‌سپاری باید آن را مدنظر قرار دهند. پس زمانی که موقعیتها ایجاب می‌کنند که نیاز به حمایت از حریم اشخاص وجود دارد، به نظری رسد که درج بندهای مربوط به حریم اشخاص در قراردادها، روش موثری باشد.

بطور کلی دلایل استفاده از روش پیمان‌سپاری به منظور افزایش پاسخگویی عبارتند از:

- پیمان‌سپاری موسسات را وادار می‌کند تا دقیقاً اهداف خدمات را مشخص کنند و سپس مسئولیتهای ارائه‌کننده را تعیین نمایند. این امر باعث تسهیل در شناسایی اینکه چه کسی مسئول جنبه‌های مختلف خدمات است، خواهد شد.
 - روند انعقاد یک قرارداد و ایجاد معیارهای عملکرد، هدف و اندازه‌گیری عملکرد برپایه این معیارها، تحویل خدمات سازمانی را آسانتر می‌نماید.
 - در نتیجه ارتقاء سطح اطلاعات عملکردی و ایجاد فرصتی برای جایگزینی ارائه‌کننده خدمات (با در بعضی موارد انتخاب بین ارائه‌کننده‌های مختلف خدماتی)، ظرفیت اعمال تحریم‌های موثر علیه اقدامات غیر عملکردی را افزایش می‌دهد.
 - پیمان‌سپاری می‌تواند با الزام برای تعیین دقیق خدمات قابل ارائه و تخصیص دقیق مسئولیتها بین اداره و پیمانکار برای ارائه خدمات، قابلیت پاسخگویی را بالا برد به این طریق شناسایی نارسائی‌های احتمالی در کار پیمانکار یا اداره آسانتر می‌شود.
 - در پیمان‌سپاری می‌توان با ملزم کردن سازمان‌های دولتی بر عقد قراردادهایی که در آن شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد پیمانکار گنجانده شده است، قابلیت پاسخگویی را بالا برد.
 - در پیمان‌سپاری با ایجاد ظرفیت پرداخت خسارت به مشتریان و سازمان هنگام عقد قرارداد، قابلیت پاسخگویی قابل افزایش می‌باشد.
- بر این اساس در مدیریت دولتی نوین، پیمان‌سپاری روشی موثر برای دستیابی به دو اصل مهم مشتری‌محوری و کوچک کردن حجم فعالیت‌های بخش دولتی و مشارکت

بیشتر بخش خصوصی در تهیه و ارائه خدمات موثر و با کیفیت بالاتر به عامه، خواهد بود.

دلایلی نیز وجود دارد که پیمان سپاری، پاسخگویی را کاهش می دهد این دلایل عبارتند از:

- اگرچه پیمان سپاری محدوده پاسخگویی و مسئولیت پذیری را گسترش می دهد لیکن مرزهای آن نامشخص تر می شود. بنابراین برای افراد ذینفع مشکل می شود که تعیین کنند چه کسی مسئول انجام دادن خدمات است.
 - برای خدماتی که تخصیص مسئولیت دقیق مشکل است، معرفی یک عامل واسط، حوزه گسترده تری را برای طفره رفتن از مسئولیت و اشتباهات ارائه می دهد و جبران خسارات را مشکل تر می کند.
 - در جایی که خدمات بصورت داخلی ارائه نشده اند، تضمین حقوقی مشتریان از جمله حق امور شخصی و حق تصمیم گیری حکومتی، بخصوص با عدم حضور مکانیسم های مسئولیت پذیری بخش دولتی امری مشکل ساز است.
- بطور خلاصه، پیمان سپاری شامل تعریف مجدد مسئولیتها و روابط بین سهامداران (ذینفعها) و مدیران می شود و عامل جدیدی را (ارائه دهنده خدمات قراردادی) به زنجیره قابلیت پاسخگویی معرفی می کند. بعضی از اندیشمندان بحث کرده اند که معرفی این عامل جدید ممکن است باعث وارد آمدن خدشه به مسئولیت پذیری ارائه خدمات گردد. درمقابل گروهی معتقدند پیمان سپاری این قابلیت را دارد که به طرق مختلف قابلیت پاسخگویی را بالا ببرد.
- بنابراین هنوز بعد از گذشت چند دهه از فراگیر شدن این ابزار، مشخص نیست که آیا این روش به واقع توانسته به اهداف خود نائل آید یا خیر؟ نتیجه یافته های پژوهش که در ادامه به آنها اشاره می شود، پاسخ به این سوال در جامعه آماری مورد نظر است.

بررسی رابطه پاسخگویی و پیمان سپاری در جامعه هدف (مطالعه موردی)

همانطور که گفته شد در این پژوهش میدانی، تلاش شده است تا را بطه یاد شده مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور پرسشنامه ای بین مشترکین شرکت گاز و مخابرات

توزیع شده است که اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول شماره 2- وضعیت جمعیت شناختی نمونه

متغیر	تعداد		تعداد کل	درصد
	مخابرات	شرکت گاز		
جنسیت	مرد	90	182	86/7٪
	زن	15	28	13/3٪
تحصیلات	دیپلم و زیر دیپلم	36	68	32/4٪
	فوق دیپلم و لیسانس	59	121	57/6٪
	فوق لیسانس و بالاتر	10	20	9/5٪
	بدون جواب	1	1	0/5
میزان مراجعات به سازمان‌ها	2 یا کمتر از 2 بار در سال	22	38	18/1٪
	بین 2 تا بار در سال	11	33	15/7٪
	بین 5 تا 10 بار در سال	50	102	48/6٪
	بالاتر از 10 بار در سال	20	33	15/7٪

بررسی متغیرهای مورد نظر تحقیق مطابق جدول شماره 3 نشان می‌دهد میانگین متغیر پاسخگویی اخلاقی قبل از پیمان سپاری و پاسخگویی عملکردی بعد از پیمان سپاری بالاتر از سایر متغیرهای مورد بحث بوده است.

جدول 3- بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق بر اساس شاخصهای آماری

ردیف	آماره مورد بررسی	پاسخگویی اخلاقی قبل از پیمان سپاری	پاسخگویی قانونی قبل از پیمان سپاری	پاسخگویی عملکردی قبل از پیمان سپاری	پاسخگویی اخلاقی بعد از پیمان سپاری	پاسخگویی قانونی بعد از پیمان سپاری	پاسخگویی عملکردی بعد از پیمان سپاری
1	میانگین	3/01	2/99	2/78	3/37	3/29	3/57
2	میان	3/14	3	2/87	3/42	3/14	3/37
3	انحراف معیار	.63	.58	.8	.65	.52	.83

آزمون فرضیات:

الف) آزمون فرضیات مربوط به مقایسه وضعیت موجود و مطلوب متغیرهای پاسخگویی در هر دو مقطع زمانی
به منظور بررسی فرضیات اول و دوم تحقیق که خود شامل 6 فرضیه می‌شوند،

از آزمون t استفاده شده است. این فرضیات به بررسی وضعیت موجود با وضعیت مطلوب می پردازد. هدف محقق در این فرضیات بررسی تفاوت وضعیت موجود با وضعیت مطلوب می باشد. که در اینجا نمره 4 و بالاتر به عنوان وضعیت مطلوب در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر آزمون فرضیات عبارت است از:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{نقیض ادعا: میانگین وضعیت موجود بیشتر یا مساوی وضعیت مطلوب است.} \\ H_0 : \mu_1 \geq 4 \\ \text{ادعا: میانگین وضعیت موجود کمتر از وضعیت مطلوب است.} \\ H_1 : \mu_1 < 4 \end{array} \right.$$

براین اساس H_1 در دنباله چپ توزیع نمونه گیری قرار خواهد گرفت و آزمون یک دنباله چپ می باشد. مقادیر t^* بدست آمده در صورتی که بزرگتر از t بحرانی باشد در منطقه قبول H_0 قرار خواهند گرفت. تحت فرض H_0 آماره t^* از توزیع t با $n-1$ درجه آزادی پیروی می کند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات در جدول 4 نشان داده شده است.

جدول 4- نتایج آماری بررسی فرضیات 1 تا 6 تحقیق

رد فرضیه یا تأیید	P-VALUE یک طرفه	درجه آزادی df	سطح خطا	مقدار بحرانی	مقدار آماره آزمون	فرضیه	رد
تایید	صفر	209	0/05	$t = -1/64$	$t = -22/48$	وضعیت پاسخگویی اخلاقی (قبل از خصوصی سازی) از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.	1
تایید	صفر	209	0/05	$t = -1/64$	$t = -13/85$	وضعیت پاسخگویی اخلاقی (بعد از خصوصی سازی) از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.	2
تایید	صفر	209	0/05	$t = -1/64$	$t = -24/92$	وضعیت پاسخگویی قانونی (قبل از خصوصی سازی) از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.	3
تایید	صفر	209	0/05	$t = -1/64$	$t = -19/63$	وضعیت پاسخگویی قانونی (بعد از خصوصی سازی) از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.	4

تایید	صفر	209	0/05	t= -1/64	t= -21/80	وضعیت پاسخگویی عملکردی (قبل از خصوصی سازی) از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.	5
تایید	صفر	209	0/05	t= -1/64	t= -7/33	وضعیت پاسخگویی عملکردی (بعد از خصوصی سازی) از وضعیت مطلوب آن پایین تر است.	6

همان طور که در جدول شماره 4 مشاهده می شود در تمام فرضیات بالا، آماره بدست آمده در منطقه رد فرض صفر قرار می گیرد. به عبارت دیگر فرضیه مقابل مبنی بر پایین بودن وضعیت پاسخگویی در مقایسه با وضعیت مطلوب قبل و بعد از پیمان‌سپاری در تمام متغیرهای مورد بحث، تأیید می شود.

ب) آزمون فرضیات مربوط به مقایسه متغیرها قبل و بعد از پیمان‌سپاری

بر اساس فرضیه اصلی و فرضیه فرعی سوم که شامل 3 فرضیه می شود، پژوهشگر در نظر داشت که متغیرهای مورد نظر در دو مقطع زمانی قبل و بعد از پیمان‌سپاری را مورد بررسی قرار دهد. آزمون مورد استفاده آزمون t زوجی برای مقایسه میانگین‌ها در دو جامعه وابسته می باشد.

بر اساس این آزمون اگر اختلاف بین هر زوج داده را به صورت $d_i = y_i - x_i$ تعریف نماییم، و با فرض نرمال بودن توزیع d_n ها (اختلاف‌ها) آماده آزمون به صورت ذیل در نظر گرفته می شود. (جندقی، 1384، ص 158)

$$t^* = \frac{\bar{d}}{\frac{s_d}{\sqrt{n}}}$$

که در آن:

$$s_d^2 = \frac{n \sum d_i^2 - (\sum d_i)^2}{n(n-1)} \quad \text{و} \quad \bar{d} = \frac{\sum d_i}{n}$$

با فرض:

نقیض ادعا: وضعیت پاسخگویی بعد از پیمان‌سپاری بهبود نیافته است.

$$\left\{ H_0 = \mu_d \leq 0 \right.$$

ادعا: وضعیت پاسخگویی بعد از پیمان‌سپاری بهبود یافته است.

$$H_1 = \mu_d \neq 0$$

در این جا μ_d میانگین اختلاف بین میانگین داده های مقطع بعد از پیمان سپاری و قبل از پیمان سپاری خواهد بود. تحت فرض H_0 آماره t^* از توزیع t با $n-1$ درجه آزادی پیروی می کند. آماره بدست آمده در سمت راست منحنی توزیع قرار می گیرد و اگر آماره ازمون t^* بیش از $t_{\alpha,df}$ بحرانی باشد، H_0 را در سطح خطای α رد می کند. به عبارت دیگر فرضیه مقابل یعنی ادعای محقق مبنی بر بهبود وضعیت پاسخگویی بعد از پیمان سپاری تایید می شود. نتایج حاصل از آزمون این فرضیات در جدول 5 قابل مشاهده می باشد.

جدول 5 - بررسی فرضیات آماری 7 تا 9 و فرضیه اصلی تحقیق

تائید یا رد فرضیه	P-VALUE یک طرفه	درجه آزادی df	سطح خطا	مقدار بحرانی	مقدار آماره ازمون	فرضیه	ردیف
تایید	صفر	209	0.05	$t = 1/64$	$t = 6/74$	فرضیه اصلی : وضعیت پاسخگویی اخلاقی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است.	*
تایید	صفر	209	0.05	$t = 1/64$	$t = 6/24$	وضعیت پاسخگویی قانونی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است.	7
تایید	صفر	209	0.05	$t = 1/64$	$t = 9/64$	وضعیت پاسخگویی عملکردی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است	8
تایید	صفر	209	0.05	$t = 1/64$	$t = 9/21$	وضعیت پاسخگویی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است.	9

بر اساس اطلاعات آماری جدول، تمام فرضیات مبنی بر بهبود پاسخگویی بعد از پیمان سپاری مورد تایید قرار گرفته است. به بیان دیگر آماره به دست آمده در منطقه رد فرضیه صفر مبنی بر عدم بهبود پاسخگویی قرار می گیرد و فرضیه مقابل تایید می شود.

ج) آزمون مقایسه وضعیت پاسخگویی در دو سازمان:

بر اساس فرضیه چهارم که خود به 4 فرضیه فرعی تقسیم می‌شود، به مقایسه وضعیت پاسخگویی در دو سازمان مورد مطالعه یعنی مخابرات و گاز پرداخته شد. برای این منظور از آزمون مقایسه میانگین‌ها برای مقایسه میانگین‌های دو جامعه مستقل استفاده شده است.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{نقیض ادعا: بین پاسخگویی در سازمان گاز و مخابرات تفاوت وجود ندارد.} \\ H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ \text{ادعا: بین پاسخگویی در سازمان گاز و مخابرات تفاوت وجود دارد.} \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right.$$

بر اساس فرضیات بالا، آزمون دو دامنه و مقدار آماره t^* اگر در سطح خطای α در دو طرف منحنی قرارگیرد، فرض H_0 رد خواهد شد و فرض مقابل تایید می‌شود. به عبارت دیگر اگر آماره ازمون t^* بیش از $t_{\frac{\alpha}{2}, df}$ و کمتر از $-t_{\frac{\alpha}{2}, df}$ بحرانی باشد، H_0 در سطح خطای α رد می‌شود.

جدول 6 - بررسی فرضیه 10 و سایر فرضیات پیرامون مقایسه دو سازمان

رد	تائید یا رد فرضیه	P-VALUE یک طرفه	درجه آزادی df	سطح خطا	مقدار بحرانی	مقدار آماره ازمون	فرضیه	رد
	تائید	0/001	208	0/05	$t = \pm 1/96$	$t = -3/49$	بین پاسخگویی در سازمان گاز و مخابرات تفاوت وجود دارد.	*
1	تائید	0/015	208	0/05	$t = \pm 1/96$	$t = -2/45$	بین پاسخگویی اخلاقی در سازمان گاز و مخابرات تفاوت وجود دارد.	
2	تائید	0/005	208	0/05	$t = \pm 1/96$	$t = -2/85$	بین پاسخگویی قانونی در سازمان گاز و مخابرات تفاوت وجود دارد.	
3	تائید	0/00	208	0/05	$t = \pm 1/96$	$t = -3/63$	بین پاسخگویی عملکردی در سازمان گاز و مخابرات تفاوت وجود دارد.	

اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد که آماره آزمون (با فرض مساوی بودن واریانس‌ها) بدست آمده برای هر یک از فرضیه‌ها در ناحیه رد فرضیه صفر قرار دارد و فرضیه مقابل مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر بین پاسخگویی در دو سازمان تفاوت وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات فرعی

فرضیه فرعی 1

بر اساس این فرضیه وضعیت پاسخگویی اخلاقی قبل از خصوصی سازی از وضعیت مورد نظر یا مطلوب مشتریان سازمان پایین تر بوده است. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت و این نکته در مصاحبه‌ها نیز کاملاً مشخص بوده است. مصاحبه شوندگان از عدم رضایت ارباب رجوع در مقابل رفتارهای نامناسب و غیراخلاقی کارکنان دولتی که اغلب به صورت رسمی مشغول به کار بودند، صحبت به بیان می‌آوردند.

فرضیه فرعی 2

بر اساس این فرضیه که مورد تأیید نیز قرار گرفت حتی وضعیت پاسخگویی اخلاقی بعد از خصوصی سازی نیز با وضعیت مورد قبول ارباب رجوع سازمان فاصله دارد. که این نشان از سطح بالای انتظارات مشترکین در شرکت گاز و مخابرات استان قم دارد. هر چند که در مصاحبه‌ها نیز تا حدودی به این امر اشاره شد لیکن برخی از کارشناسان معتقد بودند که در بعضی موارد کنترل زیادی بر بعضی از نیروهای پیمانکاری از لحاظ اخلاقی نمی‌توان داشت و این امکان بروز مشکلاتی مانند عدم پاسخگویی اخلاقی را در برخی موارد ایجاد می‌کند. زیرا این افراد در صورتی که به شکل موقت به کار گرفته شوند به راحتی نمی‌توانند خود را با فرهنگ سازمان شان تطبیق دهند و امکان تعارض وجود خواهد داشت.

فرضیه فرعی 3

وضعیت پاسخگویی قانونی قبل از خصوصی سازی از وضعیت مطلوب آن پایین تر است. بر اساس یافته های پژوهشی این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. به عبارت دیگر این نوع از پاسخگویی نیز حتی قبل از استفاده از پیمانکار نتوانسته است رضایت ارباب رجوع را جلب کند.

فرضیه فرعی 4

وضعیت پاسخگویی قانونی بعد از خصوصی سازی از وضعیت مطلوب آن پایین تر است. شواهد و تحلیل ها نشان می دهد هر چند بهبود وضعیت پاسخگویی قانونی بعد از خصوصی سازی دیده می شود لیکن هنوز این وضعیت با وضعیت ایده آل مراجعه کنندگان فاصله دارد. بر اساس آنچه در مصاحبه با کارشناسان این سازمان بدست آمد؛ ایشان وضعیت پاسخگویی قانونی و توجه به قوانین در انجام امور را قبل از خصوصی سازی و بعد از خصوصی سازی یکسان می دانستند. حتی گروهی معتقد بودند که وضعیت فعلی، باعث افزایش پاسخگویی قانونی شده است و دیگر مانند گذشته کارکنان عدم اطلاع رسانی قانونی را به دلیل ترس از کاهش قدرت مورد توجه ندارند و برای ایشان (کارمندان پیمانی فعلی) بیشتر کسب محبوبیت مدنظر است تا ترس از دست دادن قدرت آن هم به واسطه قدرت اطلاعات و تسلط بر قوانین.

فرضیه فرعی 5

وضعیت پاسخگویی عملکردی قبل از خصوصی سازی از وضعیت مطلوب آن پایین تر است. این فرضیه مطابق با نتایج بدست آمده تأیید شد. وضعیت پاسخگویی عملکردی مطابق با مصاحبه ها و آنچه از تجزیه و تحلیل داده ها و شاخص های موجود بدست آمده نشان می دهد قبل از خصوصی سازی عملکرد کارکنان سازمان و پاسخگویی پیرامون عملکردشان بسیار ضعیف بوده است، و اختلاف چشمگیری بین وضعیت مطلوب از دیدگاه مراجعین و وضعیت موجود، به زعم مصاحبه کنندگان و پاسخگویان وجود دارد.

فرضیه فرعی 6

وضعیت پاسخگویی عملکردی (بعد از خصوصی سازی) از وضعیت مطلوب آن پایین تر است. هر چند که وضعیت پاسخگویی عملکردی بعد از خصوصی سازی بهتر از قبل می باشد، لیکن هنوز با وضعیت ایده آل مشتریان فاصله دارد.

فرضیه فرعی 7

وضعیت پاسخگویی اخلاقی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است. فرضیه فرعی فوق نیز مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج حاصل از مصاحبه ها نشان داد اکثر قریب به اتفاق مصاحبه شوندگان معتقد بودند که پیمان سپاری باعث ورود افرادی با دید متفاوت به سازمان هایشان شده است که دیگر مانند سابق به مسائل نگاه نمی کنند و اغلب سعی در بهبود روابط با ارباب رجوع و حسن اخلاق در این روابط دارند.

فرضیه فرعی 8

وضعیت پاسخگویی قانونی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است. آنچه از تحلیل مصاحبه ها و پرسشنامه ها بدست آمده است، نشان دهنده تأیید فرضیه فوق می باشد. بهبود و شفافیت در اطلاع رسانی قانونی به ارباب رجوع، مورد توجه کارکنان پیمانی و پیمانکاران بوده است، زیرا در بیشتر قراردادها (به گفته کارشناسان) شناخت کافی از قوانین و تخصص پیمانکار شرط اساسی می باشد پس پیمانکار یا بخش خصوصی مکلف به آگاه نمودن افراد زیرمجموعه خود از قوانین و گاهی اوقات آموزش های فشرده قبل از شروع کار بوده است.

فرضیه فرعی 9

وضعیت پاسخگویی عملکردی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است. بررسی ها نشان می دهد توجه به بهبود فرایندها به خصوص برای کاهش هزینه ها مورد توجه پیمانکارها و بخش خصوصی بوده است. از این رو نتایج حاکی از تأیید این فرضیه در مصاحبه ها و تحلیل آماری پرسشنامه ها است.

فرضیه اصلی تحقیق

وضعیت پاسخگویی بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است. با توجه به 3 فرضیه قبلی و بررسی داده‌ها، اطلاعات بدست آمده بهبود وضعیت پاسخگویی را بعد از خصوصی سازی نشان می‌دهد. لذا فرضیه فوق مورد تأیید می‌باشد. تمام مصاحبه شونده‌گان نیز در پاسخ به این سوال که در کل آیا خصوصی سازی (یا پیمان سپاری) توانسته است پاسخگویی بیشتری به همراه داشته باشد؟ جواب مثبت داده‌اند.

فرضیات فرعی دیگر

بررسی و تحلیل داده‌ها حاکی از تفاوت 3 بعد پاسخگویی و در کل پاسخگویی به عنوان یک متغیر کلان در دو شرکت گاز و مخابرات استان قم دارد. مصاحبه‌ها نیز حاکی از تفاوت این دو سازمان در پاسخگویی به ارباب رجوع دارد. زیرا نوع و گستردگی خدمات دو سازمان متفاوت است و بر اساس این مصاحبه‌ها وضعیت پاسخگویی در سازمان گاز بهتر از مخابرات می‌باشد و این با میزان بیشتر پیمان‌ها در شرکت گاز نسبت به مخابرات همخوانی دارد.

نتیجه‌گیری

بر اساس آنچه گفته شد، همزمان با تغییر پارادایم مدیریت دولتی و رویکرد مدیریت‌گرایی، که دربرگیرنده تغییراتی مانند خصوصی‌سازی و کاهش فعالیت دولتی به ویژه در تهیه و تولید کالا و خدمات و افزایش مشارکت بخش خصوصی بوده است، پاسخگویی عمومی سازمانهای عمومی شکل و قالب دیگری به خود می‌گیرد. لیکن این پارادوکس در اکثر متون به جای مانده است که آیا نتیجه این عمل یعنی مشارکت بخش خصوصی، باعث افزایش پاسخگویی بخش دولتی به عامه خواهد شد یا خیر؟ برخی معتقدند این تغییرات باعث افزایش پاسخگویی خواهد شد زیرا بخش خصوصی با استفاده از مکانیزم‌های خاص خود مانند مشتری محوری، رقابتی بودن، همیشه سعی در جلب مشتری خود داشته است، پس همانند قبل که ادعا می‌شود پاسخگوتر از بخش دولتی است، بعد از

خصوصی‌سازی و بدست آوردن حق تصدی بعضی از فعالیت‌های دولتی به این شیوه پاسخگویی خود ادامه می‌دهد.

از طرفی برخی از اندیشمندان این حوزه، معتقدند بخش خصوصی نمی‌تواند در بخش خدمات دهی به عامه پاسخگو باشد زیرا این بخش همواره به دنبال کسب سود خود می‌باشد و خدمات دهی به عامه بخشی از وظایف اصلی دولت است که نباید واگذار گردد. به هر حال اکنون بعد از گذشت چند دهه از این بحث، هنوز این ابهام وجود دارد که چه کارهایی باید واگذار گردد و تا چه حد می‌توان بر پاسخگویی بخش خصوصی متکی بود، اما آنچه مشخص است روند مثبتی در اکثر کشورها در مورد خصوصی‌سازی شکل گرفته و در کشور ما نیز هر چند که این روند کند است اما رو به رشد می‌باشد. در دو دولت قبلی و جدید، تلاش برای افزایش واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی در حال انجام می‌باشد. اما هنوز مشخص نشده است که آیا این تلاش‌ها باعث افزایش رضایت ارباب رجوع‌های سازمانهای دولتی به ویژه در سازمانهای خدمات رسان مانند سازمانهای مورد مطالعه در این تحقیق شده است و آیا پاسخگویی بهتری صورت می‌پذیرد؟ یافته این تحقیق نشان داده است که واگذاری‌ها (به ویژه پیمان‌سپاری در بخش خدمات‌دهی) با پاسخگویی رابطه مثبت دارد. به عبارت دیگر پاسخگویی عمومی این سازمانها به خصوص پاسخگویی عملکردی آنها به اعتقاد ارباب رجوع بعد از پیمان‌سپاری بهبود یافته است هر چند که با خواسته‌های آنها هنوز فاصله زیادی وجود دارد که امید است، مدیران و سیاستگذاران با اتخاذ تدابیر و سیاست‌های مناسب در جهت بهبود پاسخگویی، گام‌های بیشتری بردارند.

پیشنهادها

در راستای بهبود وضعیت پاسخگویی بر اساس نوع سازمانهای مورد مطالعه و فرضیات تحقیق می‌توان پیشنهادات ذیل را ارائه نمود.

1- بررسی و توجه به خواسته‌های مراجعین در یک دوره زمانی مشخص و بصورت دوره‌ای که البته این کار در قالب ایجاد نظام جامع کیفیت در دو سازمان امکان‌پذیر خواهد بود.

- 2- سازمان قبل از بستن هر قرارداد باید آموزش افراد قراردادی به منظور آشنایی با فرهنگ سازمان را از پیمانکار بخواهد، حتی اگر دوره قرارداد کوتاه‌مدت باشد. چرا که ضررهای ناشی از رفتارهای نابجای احتمالی افراد تحت نظر بخش خصوصی ممکن است در ذهن مراجعه‌کننده به عنوان نمودی از سازمان طرف قرارداد، بماند.
- 3- ارزیابی مستمر و نامحسوس اخلاقی و قانونی افراد پیمانی در حین کار توسط ناظرین سازمان.
- 4- ارائه منشور اخلاقی برای مشخص نمودن چارچوب رفتارهای نیروی انسانی به پیمانکار قبل از شروع به کار.
- 5- فرهنگ سازی و آموزش قوانین سازمان از طریق بروشر و کاتالوگ و روزنامه های محلی به مراجعین جهت جلوگیری از سوء استفاده بخش خصوصی از ناآگاهی ارباب رجوع.
- 6- شناسائی شاخصهای عملکردی و ارائه آن به پیمانکار و ارزیابی ماهانه وی بر اساس این شاخص ها از طرف سازمان
- 7- مهمترین ضمانت اجرائی برای بهبود پاسخگویی بعد از خصوصی سازی، نوشتن موادی در متن قرارداد مبنی بر لغو یا کاهش پرداخت بخشی از هزینه های پیمانکار در صورتی که در مقابل ارباب رجوع پاسخگویی کم یا عدم پاسخگویی مشاهده شود.
- 8- تشکیل کمیته‌هایی مرکب از متخصصین و کارشناسان و مدیران سازمان برای تعیین پیمانکاران اصلح به جای انتخاب انفرادی و سلسله مراتبی وی در سازمانها و جلوگیری از روابط پشت پرده که احتمالاً موانعی را برای پاسخگو بودن پیمانکار ایجاد می‌کنند.
- 9- ایجاد محیطی که در آن کارکنان نه آنچنان احساس امنیت کنند که از کارهای محوله به ایشان شانه خالی کنند و نه آنقدر ترس از اخراج و تنبیه سرپرست داشته باشد که از هرگونه خلاقیت و ابتکار عمل فرار نمایند.
10. افزایش دامنه انتخاب خدمات توسط مشتریان
11. قرار دادن بندهایی در قراردادها به منظور جبران ضرر و زیان احتمالی که به مشتریان وارد می‌شود، و مجازات‌هایی برای عملکرد نادرست پیمانکاران
- 12- کمک به سهولت در روبرویی با مسئولین سازمان برای طرح مشکلات احتمالی ارباب رجوع با کارکنان و فعالیت های پیمانکاران.

منابع و ماخذ:

1. هیوز، آون، (1379) «مدیریت دولتی نوین، نگرش راهبردها، سیر اندیشه ها مفاهیم و نظریه‌ها»، مترجمین: سید مهدی الوانی و همکاران، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید
2. ژوزف، پرکوپنکو، (1380) «مدیریت خصوصی سازی تجاری از بخشهای صنعتی و خدماتی»، مترجمین: دردانه داوری، حسین اکبری، تهران، آتنا
3. پاکدامن، رضا، (1374) «جنبه های کاربردی خصوصی سازی»، مجمع علمی و فرهنگی مجد.
4. رزاقی، ابراهیم، (1376) «نقدی بر خصوصی سازی ایران»، تهران، خدمات فرهنگی رسا.
5. دهنارت، رابرت بی، (1380) «تئوریهای سازمان دولتی»، مترجمین: سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران، نشر صفار، چاپ اول
6. الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن (1380) «گفتارهایی در فلسفه تئوریهای سازمان دولتی»، تهران، نشر صفار، چاپ اول.
7. درویش، مهدی (1378)، طرح پاسخگویی در دستگاههای اجرائی کشور، مرحله یکم، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
8. وزیری کرمانی، سروراعظم، (1383)، پاسخگویی سازمانهای خدمات دولتی استان هرمزگان، (پایان نامه دکتری) دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
9. دانائی فرد، حسن (1382)، اعتماد عمومی به سازمانهای دولتی: طراحی مدلی برای تقویت اعتماد عمومی (پایان نامه دکتری) دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
10. رضائی، عبدالله، (1383)، بررسی تطبیقی عملکرد شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران قبل و بعد از خصوصی سازی، (پایان نامه کارشناسی ارشد) پردیس قم-دانشگاه تهران.
11. الوانی، سید مهدی، «مدلهای پاسخگویی در ساختار مدیریت دولتی ایران»، فصلنامه کنترلر، سال سوم، شماره 9 و 10، صص 5-12
12. فقیهی، ابوالحسن، «نظامهای پاسخگویی در بخش دولتی: دیدگاهی تطبیقی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره 29 و 30، بهار و تابستان، 1380، صص 53-70
13. زارعی، محمدحسین، «فرایند مردمی شدن، پاسخگویی و مدیریت دولتی»، فصلنامه مجتمعه آموزش عالی قم، سال سوم، شماره نهم، بهار و تابستان 1380، صص 121-155
14. وارث، سید حامد، «نگرش فراپارادایمی به مدیریت دولتی»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره 55، زمستان 1380، صص 51-83
15. مجموعه مقالات پاسخگویی، ویژه نامه پاسخگویی، تحول اداری، پائیز 1383
16. بررسیهای بازرگانی 184-183، نگاه متفاوت به پدیده خصوصی سازی بزرگترین تحولی که باید رخ دهد - گفتگو با دکتر نیکنام.

17. نکاتی اساسی در مورد خصوصی سازی، عباس شاکری، اطلاعات سیاسی، اقتصادی 51 ص 94
18. رئیس‌دانا، فریبرز، نقدی بر خصوصی سازی در ایران، ابرار 81/6/25
19. اکباتانی، علی‌اصغر، تصمیم‌گیری اقتصادی (بخش دوم)، خصوصی سازی و باورهای مربوط به آن، پیام مدیران - 3
20. Anon,ymous,(1995) "*what can be outsourced, Technology in Government*", vol. 2 (s). February, PP.1-30
21. Batch. S (2000), "*Decentralization and Privatization on municipal Services*", international labor organization
22. Behn, Robert D. (2001), "*Rethinking Democratic Accountability*", Washington DC. Brookings Institution Press
23. Cutt J. and Murray V (2000), "*Accountability and effectiveness Evaluation in Non – Profit organization*", London: Rout ledge
24. David L, Seader, "*the unites states experience whit outsourcing*", privatization and public- private partnerships. www.neppp.org
25. Embelton, peter R. (1998), "*A Practical guide to successful outsourcing*", Empowerment in organization
26. Engelke, W. D. C. (1996), "*The virtual times, outsourcing perspectives*", www.hsv.com/writers/engel.soul.html
27. Gibson, V. M. (1996), "*outsourcing can save money and increase efficiency*" Benefits administration, March, P.19
28. Gary A & Jenkis Bill ,(1993), "*Codes of Accountability in the new public sector, Accounting*", Auditing Accountability journal, Vol.6 , No.3, PP.22-67
29. H. George Frederickson. "*The lineage of new public Administration*" in. cj. Belone (Eds). "Organization theory and the new public Administration." (PP.32-50), London.
30. John J. Glynn, Michael p. Murphy. (1996), "*Public management (failing accountabilities and failing performance review)*", International Journal of public sector management, vol.9, PP.125137
31. Kraker, F, (1995), "*The truth about Outsourcing Brian Roherty and Ian Robertson*", Gower, Alders hot and Brookfield VT.
32. Laabs, J. C. (1997) "*Why HR is turning to outsourcing*", Work force on-line Research center, [www. Workforceonline .com /men/Polices_and_Procedures/2529/html](http://www.Workforceonline.com/men/Polices_and_Procedures/2529/html)
33. Moy, P. (1993), "*Why Measure Performance?*" Paper delivered to conference on measuring the economic performance of government enterprises, Convenor — Swan Consultants Pty Ltd, Sydney 1993.
34. Mulgan, Richard, (2000), "*Accountability: an Everex pending concept?*", Public administration, PP. 555 – 73
35. Neale P, (1995), "*The truth about Outsourcing, Brian Roherty and Ian Robertson*", Gower, Aldershot and Brookfield VT.

36. Olson, olove, et al. (1987), "*growing accustomed to other faces: the Global Themes and Warning of our Project*", www.bus.Osaka.cu.ac.jp
37. Pat Robinson, "*Government Accountability and Performance measurement, critical perspectives on accounting*", (2003), vol.14, PP.171-186
38. Pollite, C Bouckaert, G (2000), "*Public Management Reform: A Comparative Analysis*", Oxford university Press: N.Y
39. Ramzek Barbara S. (1998), "*Where the buck stops: Accountability in reformed public organizations*", in particia W. Longerhamp, James R. Thompson and Ronald P. Sanders (Eds), Transformation Government: Lessons from the renovation Laboratories (San Fransisco: Jossey-Bass).
40. Robert B. Denhardt, "*Five Great Issues in organization theory*", in R. A. Robbin and etal (Eds). Handbook of Public Admin is tration, (PP.105-129). N. Y
41. Weston, R. (1996), "*it's hard to buck the outsourcing tide*", PC Week, 15 July, p.1
42. Hughes, Owen.E, (2003), "*Public management & Administration an interoduction*", Plagerave MacCimilian, pp.236-250