



## Understanding Informal Accountability of Governmental Managers in Inter-Organizational Networks: A Case Study in Planning and Development Council of Zanjan Province

**Azam Mirzamani**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Qum, Iran. E-mail: mirzaman@ut.ac.ir

**Mohammad Hussein Rahmati**

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Qum, Iran. E-mail: mrahamti@ut.ac.ir

**Hamid Reza Yazdani**

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Qum, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir

**Mohammad Moradi**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, University of Tehran, Farabi Campus, Qum, Iran. E-mail: mm.moradi@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The main purpose of this study was to understand the informal accountability of governmental executives in inter-organizational network i.e. to understand how norms, expectations, informal interactions and interpersonal behaviors among Iranian governmental executives reveal themselves as informal accountability?

**Methods:** The present research is a case study based on interpretativism using qualitative approach. The planning and development council of Zanjan province was selected as the case to study. Then, based on snowball sampling and to collect data, in-depth interviews with a sample of 22 government executives were conducted. Qualitative content analysis through MAXQDA software was used to analyze the data.

**Results:** This research showed that informal accountability can be elicited within informal interactions through discretionary activities of council members. Individual interests, being beneficent to people, ethics and values, personality and leadership style of managers, and background variables are factors influencing the effective management of informal interactions. Council members are trying to keep each other accountable for unwritten norms and laws during the course of informal interactions, and their only means of enforcing this issue are the pressure and support that they apply to each other.

**Conclusion:** The present research extended the theoretical framework provided by Ramesz et al. (2012, 2013) on informal accountability in the network between private organizations and the public sector and among intermediate managers. This study also identified the ineffectiveness of the administrative system, the inappropriate selection system and appointment of managers and the pressures of political officials as the most important challenges, and the sharing of information and regulatory culture as the most important opportunities for governmental executives to take on informal accountability.

**Keywords:** Inter-organizational networks, Informal communications and interactions, Unwritten norms or rules, Accountability of public managers, Informal accountability.

**Citation:** Mirzamani, A., Rahmati, M.H., Yazdani, H.R., Moradi, M. (2019). Understanding Informal Accountability of Governmental Managers in Inter-Organizational Networks: A Case Study in Planning and Development Council of Zanjan Province. *Journal of Public Administration*, 11(1), 99-122. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.1, pp. 99-122

DOI: 10.22059/jipa.2019.274245.2476

Received: July 24, 2018; Accepted: December 23, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran



## فهم پاسخ‌گویی غیررسمی مدیران دولتی در شبکه‌های بین‌سازمانی (مطالعه موردی: شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان زنجان)

### اعظم میرزمانی

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران. رایانامه: mirzaman@ut.ac.ir

### محمدحسین رحمتی

استادیار، گروه کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران. رایانامه: mhrahmati@ut.ac.ir

### حمیدرضا یزدانی

استادیار، گروه کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

### محمد مرادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران. رایانامه: mm.moradi@ut.ac.ir

## چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش، فهم پاسخ‌گویی غیررسمی مدیران دولتی در شبکه بین‌سازمانی دولتی است؛ به بیان ساده‌تر، هنجارها، انتظارات، تعامل‌های غیررسمی و رفتارهای بین‌شخصی میان مدیران دولتی ایران، چگونه به‌صورت پاسخ‌گویی غیررسمی آشکار می‌شوند؟

**روش:** این پژوهش بر اساس پارادایم تفسیرگرایی، رویکرد کیفی و استراتژی مطالعه موردی اجرا شده است. شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان زنجان برای مورد مطالعه مدنظر قرار گرفت و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۲۲ نفر از مدیران دولتی مصاحبه‌های عمیق برگزار شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی در نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** این پژوهش نشان داد که پاسخ‌گویی غیررسمی در تعامل‌های غیررسمی و در قالب فعالیت‌های اختیاری اعضای شورا نمایان می‌شود. منافع فردی، خدمتگزاری به مردم، اخلاق و ارزش‌ها، شخصیت و سبک رهبری مدیران و متغیرهای زمینه‌ای، عواملی هستند که بر مدیریت مؤثر تعامل‌های غیررسمی اثر می‌گذارند. اعضای شورا تلاش می‌کنند که در تعامل‌های غیررسمی، یکدیگر را در قبال هنجارها و قوانین نانوشته، پاسخ‌گو نگه دارند و تنها ابزار آنها برای تحقق این مهم، فشارها و حمایت‌هایی است که نسبت به یکدیگر اعمال می‌کنند.

**نتیجه‌گیری:** پژوهش حاضر چارچوب نظری ارائه شده توسط رامزک و همکارانش (۲۰۱۲ و ۲۰۱۳) درباره پاسخ‌گویی غیررسمی در شبکه بین‌سازمانی غیرانتفاعی را به بخش عمومی و بین مدیران میانی توسعه داد و مشخص شد که ناکارآمدی نظام اداری، سیستم نامناسب انتخاب و انتصاب مدیران و فشارهای مقامات سیاسی، از دغدغه‌های بسیار مهم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و فرهنگ قانون‌مداری، فرصت‌های مهم پیش‌روی مدیران دولتی در پاسخ‌گویی غیررسمی هستند.

**کلیدواژه‌ها:** شبکه‌های بین‌سازمانی، ارتباطات و تعاملات غیررسمی، هنجارها یا قوانین نانوشته، پاسخ‌گویی مدیران دولتی، پاسخ‌گویی غیررسمی.

**استناد:** میرزمانی، اعظم؛ رحمتی، محمدحسین؛ یزدانی، حمیدرضا؛ مرادی، محمد (۱۳۹۸). فهم پاسخ‌گویی غیررسمی مدیران دولتی در شبکه‌های بین‌سازمانی (مطالعه موردی: شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان زنجان). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۱(۱)، ۹۹-۱۲۲.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۹۹-۱۲۲

DOI: 10.22059/jipa.2019.274245.2476

دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۲، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۰۲

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

پاسخ‌گویی یکی از دغدغه‌های اصلی بخش عمومی و از جمله علت‌های گرایش دولت‌ها به سمت اصلاحات ساختاری، مدیریت دولتی نوین و مدیریت‌گرایی است (رامزک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). سازمان‌ها به‌مثابه سیستم‌های زنده، همواره بازتولید می‌شوند (اسحق‌زاده، مهرگان و ابویی اردکان، ۱۳۹۷). درک از پاسخ‌گویی در سازمان‌ها، به‌ویژه پاسخ‌گویی سلسله‌مراتبی (واعظی و رهبر، ۱۳۹۵) در مواجهه با جهانی شدن (رهنورد و محبی‌دلیگانی، ۱۳۹۵) و بازخورد شهروندان، تغییر یافته است. اتخاذ رویکردهای شبکه‌ای و شکل‌گیری دولت شبکه‌ای یکی از راهکارهای پیشنهادشده برای مواجهه با این وضعیت است (صفری‌دشتکی، زارع و نیک‌بخش، ۱۳۹۷). با این حال، شکل‌گیری دولت شبکه‌ای نیز دغدغه‌های جدیدی را برای پاسخ‌گویی در بخش دولتی ایجاد کرده است.

درباره پاسخ‌گویی در بخش دولتی تحقیقات زیادی صورت گرفته و به انواع متفاوتی از پاسخ‌گویی اشاره شده است. رامزک و دوبنیک<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) بر اساس دو بعد پاسخ‌گویی درونی - بیرونی و میزان کنترل زیاد - کم، به تشریح انواع پاسخ‌گویی پرداختند. کرنز<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) نیز بر اساس دو بعد استانداردهای صریح - ضمنی و پاسخ‌های تاکتیکی یا استراتژیک سازمان، چهار نوع پاسخ‌گویی مطرح کرد. سایر محققان نیز به پیروی از این دو پژوهش، کارهای مشابهی انجام دادند. اغلب این مطالعات در ارتباط با پاسخ‌گویی رسمی بوده و به پاسخ‌گویی غیررسمی توجه اندکی شده است و تا جایی که محققان این پژوهش اطلاع دارند، تاکنون تحقیقی در خصوص پاسخ‌گویی غیررسمی در سازمان‌های دولتی انجام نشده است.

پاسخ‌گویی غیررسمی متفاوت از حالت رسمی آن بوده و می‌تواند نقش مهمی در ارتقای پاسخ‌گویی مدیران دولتی ایفا کند (رامزک، لی‌راکس و بلکمار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). این نوع پاسخ‌گویی برآمده از تشویق و تنبیه‌های غیررسمی مدیران نسبت به هم است. در چند سال اخیر رامزک و همکاران (رامزک و همکاران، ۲۰۰۹؛ رامزک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ رامزک، بلکمار و لی‌راکس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲؛ رامزک و همکاران، ۲۰۱۳) به مطالعه پاسخ‌گویی غیررسمی اهتمام ورزیده و در این زمینه به نقش هنجارهای مشترک، رفتارهای تسهیل‌کننده، دغدغه‌ها، پاداش‌ها و تنبیه‌ها اشاره کردند.

رامزک و همکاران (۲۰۱۲ و ۲۰۱۳) به مطالعه پاسخ‌گویی غیررسمی میان بازیگران حاضر در شبکه همکاری بین سازمان‌های غیرانتفاعی پرداخته و چارچوبی را در این زمینه ارائه کردند. ایشان به محققان آتی پیشنهاد دادند که پاسخ‌گویی غیررسمی را در سایر سازمان‌ها و در سطوح گوناگون مطالعه کنند. از این رو، در تحقیق حاضر تلاش شده است که با توسعه چارچوب پیشنهاد شده آنها به بخش عمومی، پاسخ‌گویی غیررسمی در سطح مدیران میانی عضو شبکه همکاری سازمان‌های دولتی بررسی شود. بر این اساس سؤال اصلی تحقیق به این صورت مطرح می‌شود: هنجارها،

1. Romzek, Barbara

2. Romzek, and Dubnick

3. Kearns

4. Romzek, LeRoux, & Blackmar

5. Romzek, LeRoux, Johnston, Blackmar, Kempf, & Schede

6. Romzek, Blackmar & LeRoux

انتظارها، تعامل‌های غیررسمی و رفتارهای بین‌شخصی میان مدیران دولتی ایران، چطور به صورت پاسخ‌گویی غیررسمی آشکار می‌شوند؟ برای پاسخ به این سؤال، پاسخ‌گویی غیررسمی میان مدیران شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان زنجان به روش مطالعه موردی کیفی بررسی شد و با مشارکت‌کنندگان در زمینه انتظارها و رفتارهای غیررسمی هنگام مواجهه با شبکه سازمان‌های همکار مصاحبه‌هایی به عمل آمد.

## پیشینه پژوهش

### پاسخ‌گویی در بخش دولتی

پاسخ‌گویی نیاز واقعی دموکراسی و اداره امور عمومی مؤثر است (لاوارن، شواگروس و ویتمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در بخش دولتی، از زمانی که ودر و ویلسون بحث جدایی اداره از سیاست را مطرح کرد، موضوع پاسخ‌گویی اداری به صورت عینی و همچون بخش خصوصی در کانون توجه قرار گرفت که البته شامل مدیران سیاسی نمی‌شد (دنهارت و دنهارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲۱)؛ ولی به مرور زمان و با پیچیده شدن وظایف دولت‌ها، پاسخ‌گویی هم مفاهیم زیادی را دربرگرفت، از جمله: شفافیت، عدالت، انصاف، مردم‌سالاری، کارایی و یکپارچگی (بوونز، شلمانز و گودین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۸۳). بنابراین با گذشت زمان، مفاهیم جدیدی برای پاسخ‌گویی شکل گرفت و روابط پیچیده‌ای ایجاد شد؛ به گونه‌ای که دیگر نمی‌توان پاسخ‌گویی مدیران دولتی را به روابط اصیل و وکیل و برعکس محدود کرد؛ بلکه علاوه بر این روابط، مدیران دولتی باید در مقابل افراد و گروه‌های زیادی که در درون یا بیرون از سازمان قرار دارند، پاسخگو باشند. بر اساس مجموعه گسترده ذی‌نفعان، می‌توان انواع مختلف پاسخ‌گویی را مطرح کرد (سینکلیر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵ و آندره<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)؛ چنانچه در بخش دولتی برای آن انواع مختلفی بیان شده و نوع‌شناسی‌ها و چارچوب‌های متفاوتی وجود دارد (مولگان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۳۰) که در جدول ۱ به نمونه‌ای از آنها اشاره شده است.

با مرور انواع مختلف پاسخ‌گویی و تحقیقات کاربردی انجام شده در این حوزه، می‌توان گفت مفهوم پاسخ‌گویی در بخش دولتی بسیار ناهمگون، پیچیده، نامتجانس و چندجانبه است و ابعاد مختلفی را دربرمی‌گیرد (باربریس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ مولگان، ۲۰۰۰؛ سینکلیر، ۱۹۹۵)؛ به طوری که در خصوص پاسخ‌گویی بخش دولتی، به جنبه‌های مالی، سیاسی (دمکراتیک)، عمومی، مدیریتی، بوروکراتیک، حرفه‌ای و فردی اشاره می‌شود که هیچ‌یک از این جنبه‌ها از هم مستقل نبوده و به علت پیچیدگی‌های موجود، تناسب و ترکیب این جنبه‌های پاسخ‌گویی هر روز ساختار جدیدی به خود می‌گیرد (سینکلیر، ۱۹۹۵).

1. Lavarenne, Shwageraus, & Weightman
2. Denhardt & Denhardt
3. Bovens, Schillemans, & Goodin
4. Sinclair
5. Andrè
6. Mulgan
7. Barberis

جدول ۱. نوع‌شناسی‌ها و چارچوب‌های مختلف ارائه شده در خصوص پاسخ‌گویی

انواع پاسخ‌گویی	محققان (سال پژوهش)
۱. پاسخ‌گویی سیاسی؛ ۲. پاسخ‌گویی مدیریتی (شامل ابعاد: مالی / قانونی؛ فرایندی / کارایی؛ برنامه‌ای / اثربخشی).	دی و کلین <sup>۱</sup> (۱۹۸۷)
بر اساس دو بعد پاسخ‌گویی درونی - بیرونی و میزان کنترل کم - زیاد، چهار نوع پاسخ‌گویی ارائه کرده‌اند: ۱. پاسخ‌گویی قانونی؛ ۲. پاسخ‌گویی سیاسی؛ ۳. پاسخ‌گویی بوروکراتیک و ۴. پاسخ‌گویی حرفه‌ای.	رامزک و دوبنیک (۱۹۸۷)
۱. پاسخ‌گویی سیاسی؛ ۲. پاسخ‌گویی قانونی؛ ۳. پاسخ‌گویی اداری؛ ۴. پاسخ‌گویی عمومی.	الیور <sup>۲</sup> (۱۹۹۱)
بر اساس دو بعد استانداردهای صریح - ضمنی و پاسخ‌های تاکتیکی یا استراتژیک سازمان، چهار نوع پاسخ‌گویی ارائه کرده است: ۱. پاسخ‌گویی قانونی؛ ۲. پاسخ‌گویی مذاکره‌ای؛ ۳. پاسخ‌گویی انتظاری و ۴. پاسخ‌گویی اختیاری.	کرنز (۱۹۹۴)
۱. پاسخ‌گویی سیاسی یا پارلمانی؛ ۲. پاسخ‌گویی قانونی یا قضایی؛ ۳. پاسخ‌گویی مدیریتی مبتنی بر قرارداد یا اهداف و ۴. پاسخ‌گویی حرفه‌ای.	استون <sup>۳</sup> (۱۹۹۵)
پاسخ‌گویی مستقیم و غیرمستقیم.	پولیدانو <sup>۴</sup> (۱۹۹۸)
۱. پاسخ‌گویی مالی؛ ۲. پاسخ‌گویی منصفانه (تمرکز بر فرایندها) و ۳. پاسخ‌گویی عملکردی (تمرکز بر نتایج).	بهن <sup>۵</sup> (۲۰۰۱)
پاسخ‌گویی عمودی و افقی	مولگان (۲۰۰۰) و باربریس (۲۰۰۲)
یک چارچوب مفهومی در خصوص فرهنگ پاسخ‌گویی ارائه کرده‌اند که شامل سه مرحله است: ۱. پاسخ‌گویی سطحی؛ ۲. پاسخ‌گویی فوری و ۳. پاسخ‌گویی معنادار.	اربانویچ و توگینین <sup>۶</sup> (۲۰۱۳)
پاسخ‌گویی دربردارنده سه بُعد است: ۱. مالی و اقتصادی؛ ۲. مرتبط با مأموریت و اهداف و ۳. مرتبط با روابط اجتماعی.	اندریوس و کوستا <sup>۷</sup> (۲۰۱۴)
پاسخ‌گویی با تعاملات اجتماعی و سیاسی معنا پیدا می‌کند و مفهومی چندبعدی است که می‌توان آن را در قالب دو رویکرد زیر بررسی کرد: ۱. رویکرد هنجاری: پاسخ‌گویی فضیلتی مطرح می‌شود که بر رفتار بازیگران تحت استاندارد معین، تأکید دارد. ۲. رویکرد توصیفی: پاسخ‌گویی سازوکاری مطرح می‌شود که با توجه به ترتیب نهادی عمل می‌کند.	آنگ و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۱۷)

رویکردهای مختلف نسبت به پاسخ‌گویی از پارادایم‌های بخش عمومی تأثیر پذیرفته‌اند (کراوورد و هلم<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). در پارادایم سنتی و الگوی بوروکراتیک، پاسخ‌گویی به سلسله‌مراتب و زنجیره فرماندهی منحصر بود و دیدگاه‌های سنتی پاسخ‌گویی بر اساس نظریه نمایندگی شکل گرفت که پایین به بالا بودند (جانگ و کرنز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). در پارادایم مدیریت دولتی نوین که با تکیه بر مدل‌های استفاده‌شده در بخش خصوصی و به‌منظور تحقق نتایج مطرح شد، پاسخ‌گویی بر اساس معیارهای عینی و کنترل‌های بیرونی قرار داشت (دنهارت و دنهارت، ۲۰۰۷: ۱۳۰). در الگوی حکمرانی و الگوی

1. Day and Klein  
3. Stone  
5. Behn  
7. Andreas and Costa  
9. Crawford, & Helm

2. Oliver  
4. Polidano  
6. Urbanovič and Tauginienė  
8. Aung and et als  
10. Jeong & Kearns

شبکه‌ای نیز نگاه به پاسخ‌گویی به عنوان استراتژی، برای مدیریت انتظارات بوده و پاسخ‌گویی فرایند مستمری برای پیش‌بینی، تشخیص، تعیین و پاسخ به فشارهایی برای تحقق اعمال خاص است (ویلیامز و ون‌دارون، ۲۰۱۱).

رامزک و همکارانش (۲۰۱۲ و ۲۰۱۳) پاسخ‌گویی در الگوی حکمرانی و شبکه‌ای را پاسخ‌گویی غیررسمی نامیدند. این نوع پاسخ‌گویی با در نظر گرفتن کمبودهای موجود در نظریه‌های قبلی و دغدغه‌های نشئت‌گرفته از شبکه‌سازی، از مدیریت دولتی نوین فراتر رفته و در آن به بخش‌های چندگانه و توزیع مسئولیت‌ها در جامعه توجه شده است. در پاسخ‌گویی غیررسمی، ارزش‌ها و به‌ویژه ارزش‌های دمکراتیک، (برایسون، کراسبای و بلومبرگ، ۲۰۱۴) نیاز به همکاری‌های بین‌سازمانی و پاسخ‌گویی فراتر از دیوارهای اداری مطرح می‌شود (داناهو و زکهاوسر، ۲۰۱۱). جدول ۲ سه رویکرد اداره امور دولت‌ها و سازوکار پاسخ‌گویی حاکم بر آنها، وظایف و مسائل پیش روی مدیران را نشان می‌دهد.

جدول ۲. سیستم‌های رایج در اداره امور دولت‌ها

سیستم	سازوکار پاسخ‌گویی	وظایف مدیران	مسئله مدیران
دولت سنتی	بر مبنای قوانین و مقررات	اجرای قوانین و مقررات	پاسخ‌گویی بدون توجه به عملکرد
دولت مبتنی بر بازار	بر اساس اهداف عملکردی موجود در بازار	<ul style="list-style-type: none"> <li>دخالت در قیمت‌گذاری در مواقع لزوم</li> <li>توجه به کیفیت و ارائه اطلاعات لازم در این زمینه</li> <li>جلوگیری از تقلب و باندبازی در سیستم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمایل به استفاده بیش از حد از قوانین در بازار و کاهش خلاقیت</li> <li>صرف زمان زیاد برای فعالیت‌های بازاری و قیمت‌گذاری و کوتاهی در ارائه کالاهای عمومی</li> </ul>
دولت شبکه‌ای	بر اساس اهداف عملکردی شبکه و هر یک از بازیگران	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعریف مناسب عملکرد بر اساس شبکه</li> <li>تحلیل موفقیت‌ها و شکست‌ها</li> <li>حذف عناصر و بازیگران ضعیف در شبکه و ارائه پاداش به بازیگران خوب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود بازیگران سیاسی ضعیف در شبکه</li> <li>تمایل به استفاده بیش از حد از قوانین در شبکه و کاهش خلاقیت</li> </ul>

منبع: دنهارت و نای، ۲۰۰۳: ۱۴۹

### پاسخ‌گویی در الگوی شبکه‌ای

در قرن بیست‌ویک، دولت‌ها باید برنامه‌های خود را با توجه به سه رویکرد جدید پیش ببرند: ۱. بازآفرینی رویکردهای سنتی؛ ۲. بازارهایی که دولت شکل داده و بر آنها نظارت می‌کند و ۳. شبکه‌هایی که توسط دولت ایجاد و مدیریت می‌شوند. استقرار کامل هر یک از این رویکردها، مستلزم وجود سیستم‌های جدید پاسخ‌گویی و مهارت‌هایی است که باید کارکنان برای اداره آنها داشته باشند (دنهارت و نای، ۲۰۰۳: ۱۳۵).

در شبکه‌های بین‌سازمانی، علاوه بر تعریف اهداف مشخص برای شبکه، هر یک از بازیگران نیز دارای اهداف عملکردی جداگانه بوده و در مقابل طرف‌های سوم هم پاسخ‌گو هستند. از این رو با وجود قوانین رسمی، مسئولیت نتایج

به‌دست آمده چندان مشخص نبوده و پاسخ‌گویی در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. البته این به معنای بیهوده بودن برنامه‌های پاسخ‌گویی رسمی نیست، بلکه در کنار آنها باید توجه ویژه‌ای به جنبه‌های غیررسمی پاسخ‌گویی شود (دیلی و توماس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۳). به بیانی، بازیگران موجود در شبکه‌های بین‌سازمانی، هم‌زمان در ساختارهای عمودی و افقی پاسخ‌گویی درگیر بوده و با جنبه‌های رسمی و غیررسمی پاسخ‌گویی سروکار دارند تا در مقابل انتظارات مختلف، عملکرد مناسبی داشته باشند. در چنین موقعیتی، هنجارها، انتظارات و رفتارهای غیررسمی موجود در شبکه همکاری، می‌توانند تسهیلگر اقدامات جمعی بازیگران شبکه باشند و زمینه تشویق و تنبیه‌های غیررسمی و دوجانبه را میان بازیگران شبکه فراهم آورند؛ موضوعی که رامزک و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان پاسخ‌گویی غیررسمی از آن یاد کرده‌اند.

### پاسخ‌گویی غیررسمی

پاسخ‌گویی حاصل رابطه‌ای است که افراد مسئول در قبال الزامات عملکردی خاص و نتایجی که انتظار دارند، از خود بروز می‌دهند. این رابطه فقط در قالب‌های رسمی نبوده و می‌تواند دربردارنده اخلاق، حقوق فردی و تعهدات نیز باشد (عزیز‌العبده‌عزیز، رحمان، الم، سعید<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). یعنی می‌توان استانداردهای پاسخ‌گویی را علاوه بر قوانین و مقررات رسمی، مشتمل بر انتظارات و توقع‌های غیررسمی و ضمنی ذی‌نفعان مختلف نیز قرار داد که در این حالت با پاسخ‌گویی غیررسمی سروکار داریم (کرنز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶؛ کرنز، ۱۹۹۸). برای مدیران دولتی دو نوع پاسخ‌گویی رسمی و غیررسمی مطرح می‌شود. پاسخ‌گویی رسمی بر اساس قوانین قضایی، قوانین عمومی یا مقررات سازمانی و سلسله‌مراتب است و پاسخ‌گویی غیررسمی بر اساس آداب و رسوم اجتماعی و نیز، فلسفه سیاسی - اجتماعی و فرهنگ و فلسفه اداری مطرح می‌شود و به همین نسبت از هنجارهای حرفه‌ای و اخلاقی مدیران نشئت می‌گیرد (رابرتس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). این مسئله در کانون توجه الینور اوستروم<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) در مدیریت منابع عمومی قرار گرفت. اینکه جهان اطراف ما افراد متفاوتی را دربردارد و برخی به کسب مزایای بیشتر در تعاملات با دیگران تمایل زیادی دارند و می‌توان با طراحی نهادهایی، تعاملات میان افراد را تقویت و به سمتی هدایت کرد که منافع جمعی را کمتر تخریب کند. اوستروم نهادها را در قالب قواعد و قوانین رسمی و غیررسمی تعریف کرد و به‌دنبال این بود که با ایجاد همکاری‌های داوطلبانه در اقدامات جمعی، به مدیریت منابع عمومی بپردازد. وی این کار را به کمک هنجارها و رفتارهای افراد انجام داد که پاسخ‌گویی غیررسمی بازیگران حاضر در پهنه اقدام را به همراه داشت. وی بر اساس تحقیقاتی که درباره موقعیت‌های اقدام جمعی در مدیریت منابع عمومی انجام داد، به نتایج خوبی رسید که در مدیریت پویایی‌های پاسخ‌گویی غیررسمی میان بازیگران شبکه‌های بین‌سازمانی نیز مفید بود. اوستروم در موقعیت‌های اقدام جمعی به‌دنبال راه‌حلی برای همکاری داوطلبانه میان اعضا بود که بدون نیاز به اجبار یا تشویق دولت ایجاد شود. از نتایج تحقیق وی می‌توان برای ترویج هنجارها و رفتارهایی استفاده کرد که موجب شکل‌گیری

1. Dealy, & Thomas

2. Aziza Abd Aziz, Rahman, Alam, & Said

3. Kearns

4. Roberts

5. Ostrom

پاسخ‌گویی غیررسمی میان بازیگران شبکه می‌شوند و به قوانین یا نظارت‌های دولتی نیاز ندارند. همکاری داوطلبانه‌ای که در اقدام جمعی برای مدیریت منابع عمومی شکل گرفت؛ بر پایه اعتماد میان اعضای شبکه قرار داشت و حاصل توافق‌های شفاهی بود و تشویق و تنبیه اعضا نیز بر اساس هنجارهای رفتاری بودند. همچنین ارتباطات میان اعضای شبکه، به‌ویژه ارتباطات چهره به چهره برای ایجاد همکاری ضروری بودند.

بنابراین پاسخ‌گویی غیررسمی در ارتباط با انتظارات و رفتارهای بین‌سازمانی همکاری‌کنندگان حاضر در شبکه است و می‌توان به کمک هنجارهای غیررسمی و پویایی‌های بین‌سازمانی به توسعه روابط بین اعضای شبکه و در نهایت، شکل‌گیری پاسخ‌گویی دست یافت. به بیان دیگر، پاسخ‌گویی غیررسمی حاصل انتظارات غیررسمی و رفتارهای آگاهانه اعضای شبکه است که در قبال وابستگی و اهداف مشترک بین آنها شکل می‌گیرد (رامزک و همکاران، ۲۰۱۲).

در بخش دولتی، پیدایش الگوی شبکه‌ای و گسترش روزافزون آن و همچنین نقش تفسیرهای فردی و عقیده‌های هنجاری در پاسخ‌گویی (دویس، مک‌دونالد و برنتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، گویای اهمیت پاسخ‌گویی غیررسمی است. پاسخ‌گویی غیررسمی به‌ویژه در فعالیت‌های شبکه‌ای، فراتر از قوانین و مقررات بوده و به گزارش‌های رسمی پایین به بالای سلسله‌مراتب فرماندهی محدود نیست؛ بلکه این پاسخ‌گویی ماهیت تکرار شونده<sup>۲</sup> داشته و با سایر عوامل درگیر در فرایند پاسخ‌گویی، وابستگی متقابل<sup>۳</sup> دارد (اسکات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

با توجه به اهمیت پاسخ‌گویی غیررسمی در بخش دولتی، اغلب مطالعات انجام شده درباره آن در ارتباط با مفهوم‌سازی پاسخ‌گویی رسمی و انواع مختلف آن است (جدول ۱) و تا جایی که نگارندگان این مقاله می‌دانند، هنوز هیچ تحقیقی در خصوص پاسخ‌گویی غیررسمی در بخش دولتی انجام نشده است. از این رو، در تحقیق حاضر تلاش شده است که با استفاده از چارچوب نظری رامزک و همکاران (۲۰۱۲)، پاسخ‌گویی غیررسمی در شبکه‌ای متشکل از سازمان‌های دولتی مطالعه شده و نقش هنجارهای مشترک، رفتارهای تسهیل‌کننده، دغدغه‌ها، پاداش‌ها و تنبیه‌ها در این پاسخ‌گویی تبیین شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پارادایم پژوهش، تفسیرگرایی و رویکرد آن کیفی است. برای اجرای پژوهش، استراتژی مطالعه موردی و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است (کولباچر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ بین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۱).

به سه دلیل، شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان زنجان برای مورد مطالعه انتخاب شد: ۱. در این شورا، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی مختلف با فرهنگ‌های سازمانی متفاوت با یکدیگر همکاری می‌کنند؛ ۲. هر یک از بازیگران حاضر در

1. Davis, Macdonald, & Brenton  
2. Redundancy  
3. Interdependence  
4. Scott  
5. Kohlbacher  
6. Yin



این شورا، در تصمیم‌گیری‌های مربوط به توسعه استان صاحب رأی است و در عین حال حافظ منافع سازمان خود بوده و هدف‌های متفاوتی دارد؛ ۳. تصمیم‌گیری در شورا به صورت گروهی انجام می‌شود و اعضا از دیدگاه‌ها و تمایل‌های سازمانی متفاوت به موضوع در دست بررسی شورا نگاه می‌کنند، از این رو پاسخ‌گویی آنها مبهم است.

۳۴ نفر از مدیران کل دستگاه‌های دولتی استان در این شورا عضو بودند که به تناسب موضوع جلسه‌ها، مدیران دیگری هم به جلسه دعوت می‌شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و مشاهده مشارکتی (بین، ۲۰۱۴: ۱۱۴) گردآوری شد. یکی از پژوهشگران به عنوان عضو رسمی گروه و به صورت مستقیم و کاملاً نامحسوس، در برخی جلسه‌های شورا و کارگروه‌ها حضور داشت و نقش بازیگران حاضر در جلسه، روابط میان آنها، واژه‌های کلیدی استفاده شده، هنجارهای حاکم بر جلسه و انتظاراتی اعضا از یکدیگر را که در ارتباط با چارچوب نظری پژوهش بود، مدنظر قرار گرفت. همچنین این پژوهشگر شناخت نسبتاً خوبی از مدیران، فرهنگ حاکم بر سازمان آنها و جو حاکم بر جلسه‌های شورا داشت. گفتنی است مشاهده‌های مستقیم صورت گرفته در فرایند پژوهش به صورت نتایج عینی مفهوم‌سازی نشده و فقط این مشاهده‌ها و تجربه پژوهشگر در تحلیل نتایج و دسترسی به اطلاعات جانبی تکمیلی، در کانون توجه قرار گرفت.

برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، روش نمونه‌برداری گلوله برفی در نظر گرفته شد و پس از برگزاری ۲۲ مصاحبه، داده‌ها به اشباع رسید و یافته جدید دیگری حاصل نشد. ۱۹ مصاحبه‌شونده مرد و ۳ نفر زن بودند. مصاحبه‌شوندگان به طور متوسط ۲۸ سال سابقه خدمت داشتند، سوابق مدیریتی آنها متنوع و در پست‌های متفاوت بود و به طور متوسط ۱۲ سال در پست‌های مدیریتی پایه، میانی و ارشد حوزه دولتی سابقه کار داشتند و به طور میانگین ۴ سال در جلسه‌های شورا حضور داشتند.

سؤال اصلی این بود که هنجارها، انتظارات، تعامل‌های غیررسمی و رفتارهای بین‌شخصی میان مدیران دولتی ایران، چطور خود را به صورت پاسخ‌گویی غیررسمی آشکار می‌کنند. برای پاسخ به این سؤال، چند سؤال فرعی نیز طراحی شد، از جمله اینکه آیا در کنار روابط رسمی و اداری مدیران عضو شورای برنامه‌ریزی و توسعه، شاهد تعاملات و روابط غیررسمی میان مدیران عضو این شورا نیز بوده‌اید؟ این روابط غیررسمی چگونه شکل می‌گیرند و چه ضوابط و هنجارهایی بر آنها حاکم است؟

هر مصاحبه به طور متوسط یک ساعت و ۱۲ دقیقه طول کشید و پس از چهار مصاحبه، راهنمای مصاحبه اصلاح شد (بین، ۲۰۰۳: ۸۹-۹۰). همه مصاحبه‌ها با اطلاع‌رسانی قبلی به مصاحبه‌شوندگان ضبط و پس از آن تایپ شدند. داده‌ها به دقت کدگذاری و تحلیل شدند و واحد تحلیل پارگراف بود.

به منظور تحلیل دقیق و نظام‌مند داده‌ها، از تحلیل محتوای کیفی به سه روش ۱. خلاصه‌سازی داده‌ها؛ ۲. تشریح و تفسیر داده‌ها و ۳. کدبندی، طبقه‌بندی و ساختارمند کردن داده‌ها بر اساس مبانی نظری، اقدام شد (کولباچر، ۲۰۰۶: گویکواد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) که برای این کار نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> بسیار ابزار مناسبی بود و با استفاده از آن، متن مصاحبه‌ها بررسی

و ۲۸۵ کد استخراج شد. این کدها را در قالب ۳۱ مفهوم سازمان دهنده و ۱۰ مفهوم اصلی ساماندهی کردیم. برای نمونه بخشی از کدگذاری یکی از مصاحبه‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه کدهای استخراج شده از یک مصاحبه، همراه با بخش‌هایی از متن مصاحبه

مفهوم اصلی	مفهوم سازمان دهنده	کد اولیه	بخشی از متن مصاحبه
حمایت یا تحت فشار قرار دادن دیگران	تنبیه و تحت فشار قرار دادن	مقاومت و اقدامات تلافی جویانه در برابر انتقاد	در این جلسات، برخی حتی انتقاد از عملکرد خودشان را نوعی توهین به حساب میارن و خیلی جالبه که من دیدم موقعی که یک فردی از دستگاه دیگری انتقاد می‌کنه معمولاً مدیر دستگاه مورد انتقاد خودش را آماده می‌کنه و گوش‌هایش را کاملاً تیز کرده و حواسش جمع که چه پاسخی به فرد مقابل بدهد و انتقاد او را تلافی بکنه. حتی گاهی این‌گونه موارد به خصومت‌های فردی هم می‌کشند. در مقابل این را هم دیدم که اگر مدیری از دستگاه دیگری تعریف می‌کند؛ یعنی این بده بستان‌ها کاملاً بین مدیران وجود دارد، فقط زمانی که انتظارات آنها برآورده نمیشه دست به عمل متقابل می‌زنند که این اقدام ممکن است در درون جلسه و یا حتی بعد از جلسه نیز صورت بگیرد، به طوری که حتی باهاش دست هم نمی‌دهد.
		تحت فشار قرار دادن مدیران نامطلوب	من فردی را دیدم که در جلسه هرچقدر دستش را بلند کرده تا اظهارنظری بکنه، بهش وقت ندادند. رئیس جلسه نگاهش می‌کنه ولی انگار نه انگار که این دستش را بلند کرده و نهایتاً فرد از خجالت اظهارنظر نمی‌کنه و گاهی هم از طریق لحن‌ها می‌شود این‌گونه موارد را مطرح کرد. مثلاً با یک فردی با لحنی خوشایند صحبت می‌شود (خواهش می‌کنم همان طور که فرمودید) و با دیگری با لحنی ناخوشایند و تند. و گاهی هم حتی دیدم که فردی را به جلسه دعوت نکرده‌اند در صورت جلسه غیبت اون فرد را رد کرده‌اند و یکی دیگر که از دوستان محسوب می‌شود، در جلسه نیامده و غایب بوده ولی برایش حاضر رد کردند. یا اینکه فردی که چندان مورد قبول نیست موضوع را در جلسه مطرح می‌کند و در صورت جلسه این موضوع را به نحو نامطلوبی بیان می‌کنند یا اصلاً نظرات و سخنان او را نمی‌نویسند.
	تشویق و حمایت	توجه و لطف کردن	ما یک جلسه‌ای داشتیم استاندار سابق را خداوند سلامت کند، اومد نمایندگان زنجان هم در جلسه بودند ما هم نتایج طرح افکارسنجی را در جلسه گزارش کردیم. در واقع نمایندگان مردم در جلسه حاضر بودند، ولی استاندار به این دو نماینده اصلاً فرصت صحبت نداد. اما مثلاً فلانی که جزء مقربین ایشان بود در فرصت صحبت کردن، در تأیید صحبت‌های او، نوع نگاه به او، لحن صحبت با او، اینکه کجا بشیند هم مورد لطف و عنایت ایشان بود. من دیدم اینا وقتی که در جلسه چیدمان را مشخص می‌کنند مقربین خود را در بالای جلسه جای می‌دهند. یعنی گاهی اهمیت آدم‌ها بر اساس جایگاه خود فرد و یا جایگاه سازمان او در میان مدیران استان تعیین می‌شود.
	تنبیه ضمنی	ساکت کردن با متلک و نیش و کنایه	برای مثال ما استانداری داشتیم که زمانی که کسی حرفی می‌زد و ایشان چندان مایل به شنیدن حرف‌های او نبود، به نوعی با متلک و نیش و کنایه اون فرد را ساکت می‌کرد و دیگر حتی در جلسات بعدی هم اون فرد جرئت صحبت کردن پیدا نمی‌کرد.

برای اطمینان از پایایی تحقیق، نخست از روش پایایی بازآزمایی استفاده شد. به این ترتیب که سه مصاحبه در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه، بار دیگر کدگذاری شدند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی برابر ۸۵، تعداد کل توافق بین کدها در این فاصله زمانی ۷۴ و تعداد کل تفاوت بین کدها در این فاصله برابر ۱۱ بود. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق ۰/۸۷ به دست آمد که این میزان بیش از ۰/۶۰ و قابل قبول است. در مرحله دوم، پروتکل مطالعه موردی تهیه شد (بین، ۲۰۰۹: ۷۹) و در نهایت اینکه داده‌ها از دو منبع مصاحبه و مشاهده مشارکتی گردآوری شدند (بین، ۲۰۱۴: ۱۱۴).

### مطالعه موردی

شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان، شبکه‌ای از ارتباطات بین سازمان‌های دولتی است که به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از سال ۱۳۸۴ بر اساس مصوبه شماره ۳۳۳۹۳ت۲۸۵۰۳ هیئت محترم وزیران تشکیل شد. جلسات شورا به منظور تصمیم‌گیری، تصویب، هدایت، هماهنگی و نظارت در امور برنامه‌ریزی و بودجه استان‌ها در چارچوب برنامه‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان کشور، با اعضای مندرج در قانون و به ریاست استاندار تشکیل می‌شود که مدیران عضو شورا در قالب کارگروه‌های تخصصی نیز، فعالیت دارند. به‌طور کلی هدف از شکل‌گیری این شورا، تصمیم‌گیری در خصوص اهداف مشترک و تحقق منافع عمومی است، اما دغدغه اصلی شورا این است که هر یک از مدیران دولتی عضو شورا اختیارات نسبتاً برابری داشته باشند و به عنوان بازیگران حاضر در شورا، اغلب به دنبال اهداف ابلاغی وزارتخانه متبوع خود هستند و از منافع ملی یا استانی غافل می‌شوند. از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چطور می‌توان شرایطی را فراهم آورد که اعضای شورا به صورت اختیاری در راستای منافع عمومی گام برداشته و پاسخ‌گویی فعالیت‌های خود باشند و نظارت بر عملکرد و اعمال تنبیه یا تشویق اعضای شورا نیز توسط بازیگران حاضر در آن صورت پذیرد.

### یافته‌های پژوهش

#### الف) ارتباطات و تعاملات غیررسمی

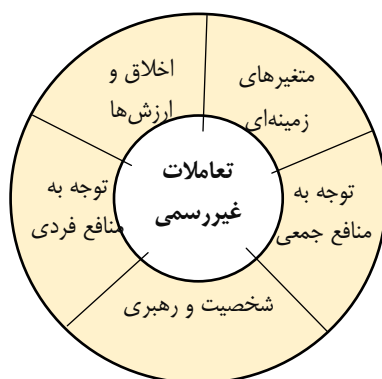
مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند که انتظارات و توقع‌های غیررسمی در جریان تعاملات میان مدیران ظاهر می‌شوند و اگر فردی، کاری را برای دیگری انجام می‌دهد، در مقابل انتظاری از آن فرد دارد، برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

«از هر دست بدی از همون دست می‌گیری.»

در تعاملات میان مدیران، شبکه‌ای از ارتباطات غیررسمی هم شکل می‌گیرد که ضمن کوتاه‌کردن بوروکراسی اداری، سرعت و ماندگاری زیادی دارد. برای مثال یکی از مدیران که ۸ سال قبل شهردار بود، موضوع را به شکل زیر بیان کرد:

«با وجودی که سال‌ها قبل شهردار بودم، می‌تونم بگم الان هم شوراهای شهر استان تلفن منو دارن و تماس می‌گیرن، الان هم بعضاً شهرداران و شوراهای بعضی از شهرها تماس می‌گیرن و مثلاً میگن فلانی و فلانی رو می‌خواهیم انتخاب کنیم، نظر تو بر کدوم است و هنوز هم این ارتباطات و جریان اطلاعات وجود دارد و ارتباطات ما قطع نشده و وجود دارد. بنده الان اونجا نیستم، ولی باز هم ارتباطات ما قطع نشده و تماس‌هاشون هست و شوراها با بنده ارتباط دارن و نظراتی می‌خوان و اطلاعاتی هم به بنده می‌دن و البته اطلاعاتی هم از من دریافت می‌کنن».

بر اساس مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مشخص شد که مدیران ارشد استان می‌بایست به‌منظور مدیریت روابط و تعاملات غیررسمی در شبکه‌های بین‌سازمانی، به این موارد توجه کنند: منافع فردی، منافع جمعی، اخلاق و ارزش‌های حاکم بر جامعه، شخصیت مدیران و توانایی رهبری آنها و در نهایت، متغیرهای زمینه‌ای که در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.



شکل ۱. عوامل مؤثر در مدیریت تعاملات غیررسمی

- به بیان دیگر، نتایج پژوهش هم‌راستا با مطالعات قبلی (رامزک و همکاران، ۲۰۱۲؛ رامزک و همکاران، ۲۰۱۳) است و افزون بر آن مفاهیمی به شرح زیر استخراج شد:
۱. توجه به منافع فردی (منظور جهت‌گیری فعالیت‌ها و تلاش مدیران به سمت منافع فردی، گروهی، حزبی، سیاسی، جناحی یا سازمان‌ذی‌ربط آنها)؛
  ۲. توجه به منافع جمعی (منظور جهت‌گیری فعالیت‌ها و تلاش مدیران به سمت منافع و مصالح عموم مردم، جامعه و اهداف و مأموریت اصلی دولت)؛
  ۳. متغیرهای زمینه‌ای (پیش‌زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، هویت تاریخی، سوابق و آموزش‌های قبلی)؛
  ۴. شخصیت و رهبری (ویژگی‌های شخصیتی مدیران و نحوه تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری آنها در تعامل با سایر اعضای شورا)؛
  ۵. اخلاق و ارزش‌ها (اصول اخلاقی و ارزشی حاکم بر جامعه).

همه این مفاهیم در جریان روابط و تعاملات غیررسمی مدیران مؤثر بوده و ارتباط تنگاتنگ و دوجانبه‌ای با هنجارهای حاکم بر شورا دارد؛ یعنی تصمیم‌ها و فعالیت‌های اختیاری مدیران که خارج از چارچوب‌های رسمی است، تحت تأثیر مفاهیم یاد شده و قوانین نانوشته حاکم بر شورا شکل می‌گیرند و پیامد آن، حمایت یا فشارهایی از جانب سایر مدیران است که پاسخ‌گویی آنها را در پی خواهد داشت.

**توجه به منافع فردی:** هفت نفر از مصاحبه‌شوندگان به صراحت درباره حاکمیت فرهنگ فردگرایی و توجه به منافع فردی (یا گروه، سازمان و جناح سیاسی) میان مدیران استان اشاره کردند که یکی از آنها موضوع را به این شکل بیان کرد:

«من متأسفانه این را شاهد بوده‌ام که برخی از مدیران فقط موضوعاتی را در شورا مطرح می‌کنند که مربوط به سازمان خود آنهاست و این موضوعات را از دید سازمان خودشان و در راستای اهداف و وظایف خودشان بیان می‌کنند و هر یک تعصب سازمانی خاص خودشان را دارند».

**توجه به منافع جمعی:** اغلب مدیران اذعان داشتند که توجه به منافع جمعی و استانی اهمیت زیادی دارد، ولی از آنجا که هر یک از مدیران، مأموریت و وظایف سازمانی خاصی را برعهده دارند، در توجه به منافع عمومی کوتاهی می‌شود. برخی نیز در این رابطه اذعان داشتند که توجه به منافع عمومی باید در رفتارهای عملی آشکار شود:

«شما در انتخابات بوده‌اید و مشاهده کرده‌اید که مثلاً ما می‌گیم برای برگزاری انتخابات، امکانات و تجهیزات لازم داریم و همه مدیران امکاناتشان را از ما پنهان می‌کنند. انتخابات مجلس بود و ما نیز متناسب با امکانات و تجهیزاتی که ادارات داشتند، برای هر کدام تکلیفی مشخص کردیم. آقا شما دوتا ماشین، یکی دیگه سه تا ماشین، دیگری پنج تا و به همین ترتیب. رئیس جهاد اومد گفت آقای خالقی از ما ۱۲ تا ماشین خواستید، گفتم آره، گفت: ۱۶ تا ماشین فرستادم، دیگه ماشینی نداریم، من هم با ماشین شخصی خودم در روز انتخابات اینجا خواهم بود و به دورترین نقطه شهرستان هم بنده را بفرستید. اداره برق هم مشابه همین حرف‌ها رو زد، اداره راه هم همینطور. چرا این مدیران این طوری برخورد کردند؟ همش به خاطر این بود که اینا فهمیدن که آقای خالقی فرماندار، به دنبال منافع شخصی یا منافع حزبی و گروهی خودش نیست و تنها چیزی که براش اهمیت داره منافع و مصالح عموم است».

**اخلاق و ارزش‌ها:** تعدادی از مشارکت‌کنندگان به اهمیت خدمتگزاری به مردم در راستای رضای خداوند متعال اشاره داشتند و گفتند:

«وقتی که کار برای رضای خدا باشه، کار برای رضای خلق خدا باشه، روابط و تعاملاتی که ما از آنها صحبت به میان آوردیم نیز، در همین راستا شکل خواهند گرفت و خیرخواهانه خواهند بود».

برخی هم به اهمیت کار و تلاش و توجه به مسئولیت اجتماعی و طرح این‌گونه موارد در قالب ارزش‌ها اشاره کردند، اینکه اگر در راستای اخلاق و ارزش‌های حاکم بر جامعه تذکری به مدیران داده شود، پذیرش آن راحت‌تر خواهد بود:

«اهرم اخلاقیات خیلی نافذ است و خیلی برش دارد، شما با یک گلابه شخصی یا یک تذکر لفظی که به فرد می‌دهید، انگار تلنگری به وی وارد کرده‌اید».

همچنین خانم‌ها به این موضوع اشاره کردند که در راستای ارزش‌های حاکم بر جامعه، برقراری روابط غیررسمی با مدیران مرد برای آنها بسیار سخت است.

در برخی موارد هم عده‌ای مسائل اخلاقی و ارزشی را دستاویزی برای تحقق اهداف خود قرار دادند تا سریع‌تر به مقصود خود دست یابند:

«خیلی از مباحث و مصوبات جلسه، گذراست و با صلوات رد میشه، در جلسات، چه بسا صلوات‌رسان‌ها، خیلی اندک‌اند، ولی خوب دیگه مابقی چی بگن، صلوات نفرستن. مثلاً همین موضوع مربوط به میدان میوه و تره‌بار ورودی شهر زنجان، این مبحث اون زمان با یه صلوات شروع شد و بعداً با یه صلوات دیگه‌ای لغو شد».

**شخصیت و رهبری:** شخصیت و ویژگی‌های فردی مدیران و توانایی آنها در هدایت دیگران در رابطه با موضوعات مطرح در جلسات شورا، از جمله مواردی بود که بسیار بر آنها تأکید شد و ۱۴ نفر از مشارکت‌کنندگان به این مسائل و تأثیر آنها در تعاملات و روابط بین فردی اشاره کردند:

«اگر من به عنوان مدیر، پایم در مسائلی مثل اختلاس و فساد گیر نباشه، نخواهم گذاشت زیردستانم به این سمت حرکت کنند، اگر هم خلافی مرتکب شدند تا مجازاتشان پیش می‌رم».

موضوع دیگری که در برگزاری جلسات شورا بر آن تأکید شد، این بود که امکان دارد برخی با نفوذی که دارند، جلسات را مدیریت و هدایت کنند:

«در واقع روابط بین مدیران بیشتر حالت مریدی دارد تا حالت کارشناسی، یعنی مدیران از نظرهای افرادی تبعیت می‌کنند که صاحب نفوذند و به آنها ارادت ویژه دارند، نه اینکه نظر فلانی درست و کارشناسی است و به نفع عموم است و من باید از آن تبعیت بکنم».

در واقع ارتباطات و تعاملات غیررسمی میان مدیران، به شدت تحت تأثیر برخی مدیران کاریزماتیک و صاحب‌نفوذ قرار دارد و اگر مدیری از شخصیت والایی برخوردار باشد، می‌تواند احترام و توجه دیگران را به سمت خود جلب کرده و آنها را با خود همراه کند.

**متغیرهای زمینه‌ای:** زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، تاریخی، آموزشی و حتی تجربه‌های شخصی و جایگاه اجتماعی مدیران در این تعاملات و نحوه شکل‌گیری آنها، در کانون توجه مشارکت‌کنندگان پژوهش بود که آنها را متغیرهای زمینه‌ای نامیدیم:

«هنوز هم مردم ما قبل از مراجعه به ادارات دولتی سعی می‌کنند که فردی را پیدا کرده و از طریق واسطه کار خود را انجام دهند. مواردی مشابه این حاکی از این است که ما سیستم اداری مناسبی طراحی نکرده‌ایم و متغیرهای زمینه‌ای همچنان در رفتارهای ما تأثیرگذاری زیادی دارند».

همچنین در خصوص زمینه‌ها، برخی مشارکت‌کنندگان به آموزش‌های اولیه، تعلیم و تربیت خانوادگی، تأثیر دوران مدرسه و حتی میزان آموزش‌های فرهنگی و اخلاقی در جامعه نیز اشاره کردند.

### ب) هنجارها یا قوانین نانوشته

هنجارها (یا به قول مشارکت‌کنندگان در پژوهش، قوانین نانوشته) قدرت تعیین‌کنندگی زیادی دارند. برای نمونه زمانی که در جلسه شورا به صورت تلویحی به نظر آقای استاندار درباره موضوع اشاره شد، به دلیل هنجارهای موجود، اغلب اعضا به نظر استاندار تمایل داشتند:

«در کارگروه‌ها تصمیماتی که گرفته می‌شود، عموماً وابسته به نظری است که تصمیم‌ساز بزرگی که در آن جلسه به عنوان رئیس حضور دارد، مطرح می‌کند. شما می‌بینید صورت‌جلسه‌ای که نوشته می‌شود عموماً مواردی نیست که در جلسه طرح شده، بلکه مواردی است که رئیس جلسه دوست دارد در آنجا مورد تصویب قرار بگیرند».

نقش پررنگ رئیس جلسه، رایزنی‌های غیررسمی قبل از حضور در جلسه، شکل‌گیری توقعات و انتظارات دوجانبه، تقلید از رفتار دیگران، پذیرش انتقاد و پیشنهاد از دوستان خود، هوای دوستان خود را داشتن و تغییر نظر خود به نفع افرادی که با آنها روابط غیررسمی دارند، امتیاز دادن به خودی‌ها و فشار وارد کردن به دیگران و عقیده به اینکه هر تصمیمی عواقبی برای من خواهد داشت، از جمله قوانین غیررسمی‌ای بودند که مشارکت‌کنندگان بر آنها تأکید داشتند.

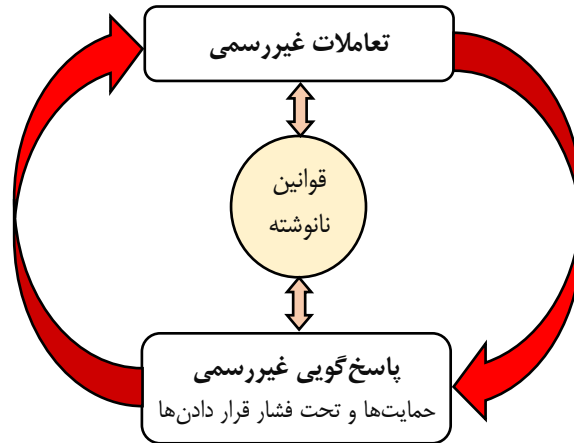
### ج) پاسخ‌گویی غیررسمی: حمایت یا تحت فشار قرار دادن دیگران

پاسخ‌گویی غیررسمی در جریان تعاملات غیررسمی و در قالب فعالیت‌های اختیاری اعضای شورا نمایان می‌شود. مدیران عضو شورا تلاش می‌کنند که در جریان تعاملات غیررسمی، یکدیگر را در قبال هنجارها و قوانین نانوشته، پاسخ‌گو نگه دارند و تنها ابزار آنها برای تحقق این مهم، فشارها و حمایت‌هایی است که نسبت به یکدیگر اعمال می‌کنند. این موضوع در شکل ۲ ترسیم شده است.

حمایت‌ها یا فشارهای اعضای شورا بر یکدیگر، در اشکال مختلفی ظاهر می‌شوند که در این زمینه می‌توان به موارد

زیر اشاره کرد:

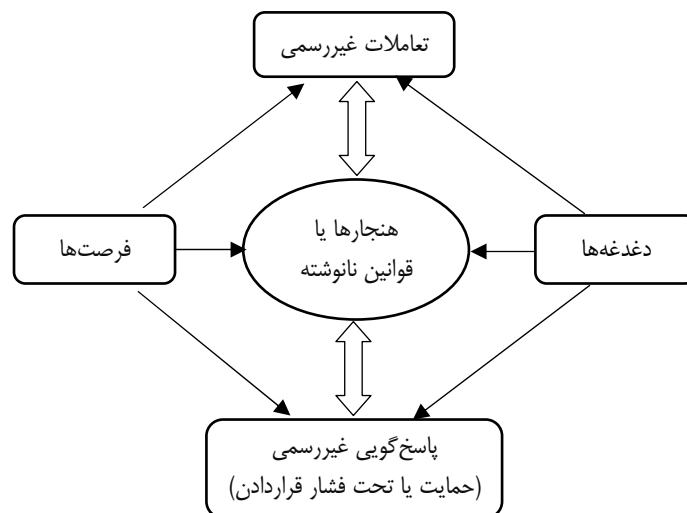
- نمونه‌ای از فشارها یا تنبیه‌ها: اخراج مدیر از جلسه توسط مقام عالی، دعوت‌نشدن به جلسات آتی، بی‌اعتنایی مدیر عالی به فرد مربوطه، طرد مدیر از جمع غیررسمی دوستان، حذف مدیر از گردونه مشاوره، بی‌اعتمادی نسبت به آنها، انتقاد شدید و صریح در جلسه، نیش و کنایه زدن، فرصت‌ندادن برای صحبت از جانب دبیر جلسه، تذکر دوستانه و اخلاقی، مقصر جلوه دادن دیگران، برچسب‌زدن‌های ناروا، و ...
- نمونه‌ای از حمایت‌ها یا تشویق‌ها: احوال‌پرسی گرم مدیر عالی، اولویت داشتن در مأموریت‌های خارج از کشور، حفظ این افراد در سیستم و طولانی شدن دوران مدیریت آنها، اهمیت‌دادن به نظر آنها در جلسه، دریافت خانه سازمانی، بیان صحبت‌های فرد در صورت جلسه‌های تنظیمی، و ...



شکل ۲. شکل‌گیری پاسخ‌گویی غیررسمی

#### د) دغدغه‌ها و فرصت‌ها

مدیران عضو شورا در جریان تعاملات غیررسمی، در مواجهه با هنجارها یا در حین دریافت بازخورهای مثبت و منفی دیگران، با دغدغه‌هایی یا فرصت‌هایی برخورد می‌کنند که می‌توانند با مدیریت صحیح، تمام آنها را مدیریت کنند و جریان امور را به نفع خود یا گروه تغییر داده یا هدایت کنند. بنابراین توجه به دغدغه‌ها و شناسایی دقیق فرصت‌های موجود، اهمیت بسیار زیادی دارد.



شکل ۳. نقش دغدغه‌ها و فرصت‌ها در جریان پاسخ‌گویی غیررسمی

عمده‌ترین دغدغه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ناکارآمدی نظام اداری بود. اینکه برنامه‌ها و ساختارها به‌درستی تعریف نشده‌اند و مدیران ما دچار برنامه‌روزی هستند یا نظام جامعی برای ارزیابی عملکرد مدیران نداریم و عملکرد آنها



بر اساس شاخص‌های کمی عملکرد سازمانی ارزیابی می‌شود و شاخص‌های کیفی مناسبی در این زمینه وجود ندارد، همچنین سیستم مناسبی برای ارزیابی مردم از عملکرد مدیران نیز طراحی نشده است. مشارکت‌کنندگان، بی‌توجهی به سرمایه‌های انسانی، ناکارآمدی دولت الکترونیک، ضعف در شفاف‌سازی فرایندهای کاری، ناهماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی، ضعف قانون‌گذاری و توزیع نامناسب منابع دولتی را از عوامل اصلی ناکارآمدی نظام اداری برشمردند و این موارد را زمینه بروز فساد یا بهره‌برداری از منابع دولتی به نفع گروهی خاص دانستند که موجب قدرت گرفتن گروه‌های جناحی و سیاسی و در نهایت، شدت گرفتن نظام تاراج خواهد شد.

در کنار دغدغه‌ها، توجه به فرصت‌ها و شناسایی آنها نیز توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش مطرح شد. اینکه مدیران باید قوانین موجود را سرلوحه کار قرار داده و تعاملات غیررسمی خود را هم‌راستا با آنها شکل دهند. به بیانی، از نظر مشارکت‌کنندگان باید در موقعیت مناسب، از قوانین مناسب برای منافع جمعی بهره برد. در واقع، تعاملات رسمی و غیررسمی مکمل هم هستند و اگر در راستای هم شکل گیرند، اثربخشی زیادی خواهند داشت:

«بینید مدیری که داره کار می‌کنه، در جریان کار، فرصت‌هایی پیش میاد، که باید از آنها در راستای منافع سازمان بهره بگیرد. به عنوان مثال وقتی که ما می‌خواستیم پنجره‌های ساختمان اداره را تعویض کنیم هیچ اعتباری در دست من نبود و اگر بر اساس قوانین عمل می‌کردم هیچ کاری انجام نمی‌شد. یه جایی و به محل دیگری اعتبار داده بودند و مبادله موافقت‌نامه شده بود. من متوجه شدم که اصلاً ضرورتی به اون اعتبار نبوده و بلافاصله وارد عمل شدم و مقداری مسیر اعتبار را عوض کردم. یعنی اعتبارمان یه جای دیگه‌ای بود و من با تعاملاتی که داشتم مسیر اعتبار را عوض کردم و به نفع سازمان از آن استفاده کردم و هیچ‌گونه کار خلاف قانونی را هم انجام ندادم».

یکی از مهم‌ترین فرصت‌هایی که از شکل‌گیری روابط غیررسمی نشئت می‌گیرد، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و جریان سریع اطلاعات است که میان اعضای گروه‌های غیررسمی وجود دارد. همچنین تعاملت میان دوستان بسیار راحت‌تر بوده و رسمیت کمتری دارد که در سایه چنین روابطی، انتقادات به‌روشنی و با کمترین تنش بیان خواهد شد. بنابراین می‌توان در کنار روابط غیررسمی، به بررسی کارشناسانه مسائل سازمانی و جمعی پرداخت:

«مثلاً یه موضوعی بود که ما با همکاری سایر دفاتر و گفت‌وگوهایی که داشتیم به‌صورت تلفنی و غیررسمی در طول شب هماهنگ کردیم و انجام شد و در این بین اطلاعات زیادی هم مابین ما رد و بدل شد تا خروجی کار درست از آب درآید و نهایتاً از امر ناخواسته‌ای پیشگیری کردیم».

وجه اشتراک بین مدیران مختلف نیز از فرصت‌های دیگری بود که مشارکت‌کنندگان به آن توجه کرده بودند. این وجه اشتراک می‌تواند میزان تحصیلات، دانشگاه محل تحصیل، منطقه سکونت، عضویت مشترک در جلسات، روابط خانوادگی، جنسیت، وضعیت جسمی (مثلاً هر دو دیابت دارند)، عضویت مشترک در گروه‌های ورزشی و مانند اینها باشد.

## بحث و تحلیل

پاسخ یکی از دغدغه‌های اصلی بخش عمومی است. اغلب مطالعات انجام شده در زمینه پاسخ‌گویی بخش عمومی به پاسخ‌گویی رسمی اختصاص داده شده و تا جایی که محققان این پژوهش بررسی کرده‌اند، هنوز تحقیقی درباره پاسخ‌گویی غیررسمی در بخش دولتی انجام نشده است. هدف از تحقیق حاضر، پرکردن این خلأ پژوهشی است.

این مطالعه همسو با یافته‌های کرنز (۱۹۹۶ و ۱۹۹۸) و رابرتس (۲۰۰۲) نشان داد که در بخش عمومی و بین مدیران میانی نیز، استانداردهای پاسخ‌گویی فقط در قالب قوانین و مقررات رسمی تعریف و معین نمی‌شوند و انتظارات و توقعات غیررسمی و ضمنی ذی‌نفعان مختلف، در مجموعه این استانداردها قرار می‌گیرد. همچنین این یافته همسو با یافته رامزک و همکاران (۲۰۱۲ و ۲۰۱۳) نشان داد تعاملات غیررسمی موجود میان بازیگران حاضر در شبکه، در ارتباط با مجموعه‌ای از هنجارها یا قوانین نانوشته شکل می‌گیرند و این قوانین نانوشته تعیین می‌کنند که حمایت‌های دوجانبه یا فشار متقابل مدیران بر یکدیگر چگونه باشد.

این مطالعه همسو با مطالعات آنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و زانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نشان داد پاسخ‌گویی در تعاملات بین‌فردی ظاهر می‌شود و متأثر از متغیرهای زمینه‌ای فرهنگی، اجتماعی، تاریخی، آموزشی و حتی تجربه‌های شخصی و جایگاه اجتماعی مدیران است. پاسخ‌گویی مفهومی چند بُعدی است و در جریان تعاملات اجتماعی، سیاسی یا فرهنگی افراد، سازمان‌ها و دولت‌ها ظاهر می‌شود. از این جنبه، مفهوم زمینه‌محور داشته و ارتباط تنگاتنگی با پیچیدگی‌ها و پویایی‌های موجود در سیستم‌های اجتماعی دارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد میان مدیران عضو شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان، فرهنگ فردگرایی و توجه به منافع فردی (یا گروه، سازمان و جناح سیاسی خود) رواج دارد. البته اغلب مدیران اذعان داشتند که توجه به منافع جمعی و استانی اهمیت زیادی دارد، اما از آنجا که هر یک از مدیران مأموریت و وظایف سازمانی خاصی را برعهده دارند، در توجه به منافع عمومی کوتاهی می‌شود. این یافته همسو با مطالعات اوستروم (۲۰۱۰) در تحلیل اقدامات جمعی است که نشان داد، اگر در تعاملات گروهی افراد به دنبال حداکثر کردن منافع فردی خود باشند (انتخاب عقلایی) و هر فرد دیگری را رقیب و بازیگر تلقی کند (نظریه بازی)، نمی‌توان انتظار داشت که نتایج جمعی خوبی حاصل شود. به بیان دیگر، تلاش‌های فردی اشخاص در راستای منافع جمعی نخواهد بود که در بلندمدت سبب بروز مشکلات خواهد شد. از سوی دیگر، در تعاملات اجتماعی، افراد اطلاعات کاملی درباره موقعیت ندارند و همواره با نوعی بی‌اطمینان مواجه‌اند. به همین دلیل آنها با عقلانیت محدود و نه کامل، وارد تعاملات اجتماعی خواهند شد و اگر یک یا چند نفر خلاف قوانین عادی بازی، وارد تعاملات اجتماعی شود، دیگران تلاش می‌کنند که با استراتژی‌های جمعی و گروهی، در مقابل آن افراد ایستادگی کنند. این بخش از یافته‌ها همسو با نتایج مطالعه کول<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که بازیگران حاضر در صحنه‌های

1. Aung and et als.

2. Zhang

3. Cole

اجتماعی، با حفظ اخلاقیات، عقیده‌ها و ارزش‌های خود در تعاملات اجتماعی حضور دارند و بر اساس قوانین و ساختار تعاملات اجتماعی اقدام می‌کنند.

به گفته اوستروم (۲۰۰۵: ۱۲۱)، هنجارها و قوانین نانوشته همچون پارامتر دلتا<sup>۱</sup> در معادلات است و نتیجه هر تعاملی به هنجارهای موجود در آن موقعیت بستگی دارد و حتی این‌ها می‌توانند ارزشمندی نتایج به‌دست آمده را نیز تغییر دهند. نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با این گفته بود و نشان داد که هنجارها و قوانین نانوشته در تعامل مدیران، قدرت تعیین‌کنندگی زیادی دارد.

رامزک و همکاران (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که میان بازیگران حاضر در شبکه سازمان‌های غیرانتفاعی، پاسخ‌گویی غیررسمی در ارتباط با انتظارات و رفتارهای تسهیل‌کننده حاضران در شبکه شکل می‌گیرد و می‌توان به کمک هنجارهای غیررسمی و پویایی‌های بین‌سازمانی، به توسعه روابط بین اعضای شبکه و در نهایت، شکل‌گیری پاسخ‌گویی دست یافت. در واقع از دیدگاه آنها، پاسخ‌گویی غیررسمی حاصل انتظارات غیررسمی و رفتارهای آگاهانه اعضای شبکه است که به دلیل وابستگی و اهداف مشترک بین آنها شکل می‌گیرد. نتایج پژوهش حاضر نیز با یافته آنها هماهنگ بود و نشان داد که پاسخ‌گویی غیررسمی میان مدیران دولتی حاضر در شبکه بین سازمان‌های دولتی رایج است و این مدیران با توجه به منافع و اهداف خود، اعتقاد به اخلاق و ارزش‌های خود، شخصیت فردی و توانایی رهبری خود و در نهایت متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر آنها، نسبت به برقراری تعاملات غیررسمی با سایر مدیران حاضر در شبکه دولتی اقدام کرده و تلاش می‌کنند تا در تعاملات غیررسمی، یکدیگر را در قبال هنجارها و قوانین نانوشته، پاسخ‌گو نگه دارند و تنها ابزار آنها برای تحقق این مهم، فشارها و حمایت‌هایی است که نسبت به یکدیگر اعمال می‌کنند.

دستاورد نظری تحقیق حاضر این است که نشان داد چارچوب تئوریک پیشنهاد شده رامزک و همکارانش (۲۰۱۲) و (۲۰۱۳) درباره پاسخ‌گویی غیررسمی را می‌توان به بخش عمومی و در سطح مدیران میانی گسترش داد.

دستاورد عملی تحقیق حاضر نیز این است که توجه مدیران بخش عمومی را به سوی تعاملات غیررسمی به عنوان مکمل قوانین و مقررات رسمی جلب می‌کند تا پاسخ‌گویی غیررسمی در قالب فعالیت‌های اختیاری مدیران محقق شود. همچنین اهمیت روابط بین‌فردی یا بین‌سازمانی در قالب حمایت‌ها یا فشارهای دوجانبه را به صورت پاسخ‌گویی غیررسمی در کانون توجه قرار می‌دهد تا بتوان در چارچوب هنجارها، از دغدغه‌ها و فرصت‌های موجود برای منافع عمومی بهره برد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پاسخ‌گویی به‌مثابه یکی از دغدغه‌های اصلی بخش عمومی، شامل پاسخ‌گویی رسمی و غیررسمی می‌شود. اغلب تحقیقات پیشین در زمینه پاسخ‌گویی، بر پاسخ‌گویی رسمی تمرکز کرده‌اند، اما هدف از تحقیق حاضر فهم پاسخ‌گویی غیررسمی مدیران دولتی در شبکه بین سازمان‌های دولتی با استفاده از چارچوب نظری رامزک و همکاران (۲۰۱۲) و (۲۰۱۳) بود. نتایج نشان داد که در بخش دولتی پاسخ‌گویی غیررسمی وجود دارد. تعاملات غیررسمی موجود میان مدیران

1. Delta parameter

دولتی، به دلیل مجموعه‌ای از هنجارها یا قوانین نانوشته شکل می‌گیرند و این قوانین نانوشته تعیین می‌کنند که حمایت‌های دوجانبه یا فشار متقابل مدیران بر یکدیگر چگونه باشد. این نتیجه با یافته پژوهش رامزک و همکاران (۲۰۱۲) و (۲۰۱۳) که به مطالعه پاسخ‌گویی غیررسمی میان اعضای حاضر در شبکه بین سازمان‌های غیرانتفاعی پرداختند، همخوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیران دولتی در تعاملات و ارتباطات غیررسمی به منافع فردی یا جمعی توجه می‌کنند و برخی متغیرهای زمینه‌ای، اخلاق و ارزش‌ها و شخصیت و رهبری مدیران در تعیین آن مؤثر است. بنابراین مدیران در مواجهه با دغدغه‌ها، باید با بهره‌مندی از فرصت‌های موجود برای منافع جمعی، از فشار دیگران نسبت به خود بکاهند.

طبق گفته مشارکت‌کنندگان، روابط و تعاملات غیررسمی بین مدیران عضو شورای برنامه‌ریزی و توسعه وجود دارد و می‌توان چنین تعاملاتی را هم‌راستا با قوانین و ساختارهای موجود و مکملی برای روابط و ساختارهای رسمی مدنظر قرار داد. از این رو پیشنهاد می‌شود دبیرخانه و رئیس شورا توجه ویژه‌ای به این گونه تعاملات داشته باشند و ضمن نفوذ و راهبری این گروه‌های غیررسمی، تعاملات بین آنها را مدیریت کنند.

نتایج نشان داد مقامات بالاتر، گروه‌ها و جناح‌های سیاسی، نمایندگان مجلس، ائمه نماز جمعه شهرستان‌های استان، وزیران و سایر ذی‌نفعان در انتخاب و انتصاب مدیران، تصویب طرح‌ها و پروژه‌های استانی، اختصاص یا جابه‌جایی اعتبارات مالی و بودجه، نقش پررنگ و فعالی در تعاملات غیررسمی دارند. بنابراین تعاملات میان مدیران در سایه تعامل با این مقامات شکل خواهد گرفت. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد استان، به‌خصوص استانداران زنجان، تعاملات گسترده‌ای با مقامات یادشده برقرار کرده و زمینه‌های ارتباطی این مقامات با مدیران استان را پیش‌بینی و مدیریت کند.

همچنان که تعاملات میان مدیران از تعاملات مدیران و مقامات بالاتر تأثیر می‌پذیرد، تحت تأثیر تعاملات موجود میان مدیران شهرستانی، فرمانداران، اقوام محلی و سایر افراد بانفوذ در شهرستان‌ها نیز قرار می‌گیرد. به‌منظور مدیریت بهینه امور استان در شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان، پیشنهاد می‌شود به ارتباطات موجود در شورای برنامه‌ریزی شهرستان‌ها و تعاملات بین شهرستان‌ها نیز توجه شود و زمینه پاسخ‌گویی غیررسمی مؤثر میان اعضای شورای برنامه‌ریزی شهرستان‌ها نیز فراهم آید.

از آنجا که نتایج نشان داد تعاملات بین مدیران به‌سمت منافع فردی، جناحی، سیاسی یا گروهی سوق داده می‌شوند، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد استان ضمن تدوین برنامه و راهبرد توسعه استان، منافع عمومی استان را به‌صورت روشن تعریف کرده و در اختیار کلیه بازیگران عرصه توسعه استان و افراد صاحب نفوذ قرار دهند تا سرلوحه کار آنها باشد و از انحرافات جلوگیری به عمل آید.

نتایج نشان داد که پاسخ‌گویی غیررسمی بر اساس فعالیت‌های اختیاری مدیران و در تعامل آنها با سایر اعضای شبکه همکاری شکل می‌گیرد. یعنی فعالیت‌هایی که هیچ الزام قانونی مبنی بر انجام آنها نیست، ولی افراد بر اساس فشار یا تشویق دیگران نسبت به انجام آنها مبادرت می‌ورزند. البته به گفته مصاحبه‌شوندگان، در این بین اصول اخلاق و

ارزشی حاکم بر جامعه تأثیرگذار است و می‌تواند اعمال اختیاری را تثبیت یا تضعیف کند. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد استان توجه ویژه‌ای به اخلاقیات و ارزش‌های حاکم بر جامعه همکاری داشته باشند و اعمال و رفتارهای خود را در این چارچوب انجام دهند، به‌گونه‌ای که سایر مدیران نیز فعالیت‌های خود و همکاران خود را بر مبنای ارزش‌ها و اخلاقیات ارزیابی کنند.

در نهایت اینکه مطابق نظر مشارکت‌کنندگان، هم اکنون مدیران عضو شورا به‌صورت غیررسمی و کاملاً تلویحی یکدیگر را ارزیابی کرده و نسبت به هم بازخورهای مثبت و منفی می‌دهند، یعنی پاسخ‌گویی غیررسمی میان مدیران دولتی رواج دارد و می‌توان انتظار داشت که چنین جریانی در سایر جلسه‌ها و گروه‌های سازمانی نیز وجود داشته باشد که در پژوهش حاضر به دلیل محدودیت زمانی، فقط بین مدیران عضو شورای برنامه‌ریزی بررسی شد. می‌توان در پژوهش‌های آتی این موضوع را در سایر سطوح سازمانی و سایر شبکه‌های همکاری بررسی کرد.

در این پژوهش پاسخ‌گویی غیررسمی بین مدیران حاضر در شبکه‌های بین‌سازمانی بررسی شد، از آنجا که پاسخ‌گویی مدیران دولتی بسیار گسترده و پیچیده است و آنها در مقابل مردم، دولت، مقامات بالاتر، سیاست‌مداران، رسانه‌ها، محیط زیست، افکار عمومی و ... نیز پاسخ‌گو هستند؛ می‌توان در تحقیقات آتی به بررسی پاسخ‌گویی غیررسمی مدیران در مقابل مردم یا سایر مقامات پرداخت.

پژوهش حاضر از نوع مطالعات تک موردی بود و در آن، مدیران عضو شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به‌دقت بررسی شدند. در پژوهش‌های آتی می‌توان در قالب مطالعات چند موردی به بررسی پاسخ‌گویی غیررسمی در بخش عمومی پرداخت و این نوع پاسخ‌گویی را بین وزارتخانه‌های مختلف یا مقامات سیاسی و مدیران اجرایی مطالعه کرد. مصاحبه‌شوندگان به اهمیت اعتماد دوجانبه مدیران و روابط دوستانه آنها با یکدیگر اشاره کردند که به دلیل محدودیت زمانی به این موارد توجه چندانی نشد. در پژوهش‌های آتی می‌توان به بررسی سرمایه‌های اجتماعی، فرهنگی و عاطفی اعضای شبکه و تأثیر آن در پاسخ‌گویی غیررسمی پرداخت.

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر فهم پاسخ‌گویی غیررسمی میان مدیران دولتی بود و مصاحبه‌شوندگان نیز این نوع پاسخ‌گویی را شمشیری دولبه انگاشتند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نسبت به مطالعه آثار و عوامل مثبت و منفی این نوع پاسخ‌گویی پرداخته شود.

## منابع

اسحق‌زاده، نیره؛ مهرگان، محمدرضا؛ ابویی اردکان، محمد (۱۳۹۶). کاربرد نظریه اتوپایسیس در مدیریت. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۹ (۳)، ۴۲۷-۴۶۲.

رهنورد، فرج‌اله؛ محبی‌دلیگانی، مرضیه (۱۳۹۵). آثار جهانی شدن بر مدیریت دولتی در ایران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۸ (۳)، ۴۱۵-۴۳۶.

- صفری دشتکی، محمد؛ زارع، رضا؛ نیک‌بخش، محمدعلی (۱۳۹۷). تبیین عوامل ساختاری مؤثر بر شکل‌گیری شبکه‌های خط‌مشی (مطالعه موردی: نظام کارآفرینی ایران). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۰ (۱)، ۱۰۹-۱۳۶.
- واعظی، سیدکمال؛ رهبر، رضا (۱۳۹۵). بررسی اهمیت میانجی مؤلفه احساس بی‌قدرتی در میزان تأثیر ادراک از پاسخ‌گویی بر رفتار مشارکتی دانشجویان (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه تهران). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۸ (۱)، ۱۱۳-۱۳۶.

## References

- Andrè, R., (2010). Assessing the accountability of government-sponsored enterprises and quangos. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 271-289.
- Andreus, M. & Costa, E. (2014). Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations" In . Published online. *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations Advances in Public Interest Accounting*, 17, 153-176.
- Aung, M., Bahramirad, S., Burga, R., Hayhoe, M., Huang, S. & LeBlanc, J., (2017). Sense-making Accountability: Netnographic Study of an Online Public Perspective. *Social and Environmental Accountability Journal*, 37(1), 1-15.
- Aziza Abd Aziz, M., Rahman, H. A., Alam, M. M. & Said, J. (2015). Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163-169.
- Barberis, P. (2002). The new public management and a new accountability. *Public Administration*, 76(3), 451-470.
- Behn, R. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Washington: Brookings Institution.
- Bovens, M., Schillemans, T. & Goodin, R. E., (2014). *The Oxford Handbook of Public accountability*. First ed. New York: Oxford University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.
- Cole, D. H. (2017). Laws, norms, and the Institutional Analysis and Development framework. *Journal of Institutional Economics*, 13(4), 829-847.
- Crawford, L. H. & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87.
- Davis, T. W. D., Macdonald, K. & Brenton, S. (2012). Reforming accountability in international NGOs- making sense of conflicting feedback. *Development in Practice*, 22(7).
- Day, P. & Klein, R., (1987). *Accountabilities: Five Public Services*. London: Tavistock.
- Dealy, M. D. & Thomas, A. R., (2007). *Managing by Accountability: What Every Leader Needs to Know about Responsibility, Integrity and Results*. First ed. United States of America: Praeger Publishers.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B., (2007). *The New Public Service*. Expanded ed. ed. New York: M.E. Sharpe, Inc..

- Donahue, J. D. & Nye, J. S., (2003). *For the People: Can We Fix Public Service?*. Washington, D. C.: Broking Institution Press.
- Donahue, J. D. & Zeckhauser. R. J. (2011). *Collaborative governance: private roles for public goals in turbulent times*. Princeton University Press, 41 William Street, Princeton, New Jersey 08540.
- Eshaghzadeh, N., Mehregan, M. R. & Aboui Ardakan, M., (2017). Application of Autopoietic Theory in Management. *Journal of Public Administration*, 9(3), 427-462. (in Persian)
- Gaikwad, P., (2017). Including Rigor and Artistry in Case Study as a Strategic Qualitative Methodology. *The Qualitative Report*, 22(13), 3431-3446.
- Jeong, B. & Kearns, K. (2015). Accountability in Korean NPOs: Perceptions and Strategies of NPO Leaders. *Voluntas- International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1-27.
- Kearns, K. P. (1994). The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations-An Analytical Framework. *Public Administration Review*, 54(2), 185-192.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit*. 1st ed. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kearns, K. P. (1998). Institutional accountability in higher education: A strategic approach. *Public Productivity & Management Review*, 22(2), 140-156.
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Social Research*, 7(1), 1-24.
- Lavarenne, J., Shwageraus, E. & Weightman, M. (2016). Accountability feedback assessments for improving efficiency of nuclear regulatory institutions. *Energy Policy*, 96, 274-288.
- Mulgan, R. (2000). Comparing accountability in the public and private sectors. *Australian Journal of Public Administration*, 59(1), 87-97.
- Mulgan, R. (2003). *Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies*. 1st ed. ed. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Oliver, D. (1991). *Government in the United Kingdom: the Search for Accountability, Effectiveness and Citizenship*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton, United States of America: Princeton University Press.
- Ostrom, E. (2010). Analyzing collective action. *International Association of Agricultural Economists*, 41(1), 155-166.
- Polidano, C. (1998). Why bureaucrats can't always do what ministers want: multiple accountabilities in Westminster democracies. *Public Policy and Administration*, 13(1), 35-50.
- Rahnavard, F. & Mohebi Deligani, M. (2016). The Effects of Globalization on Public Administration in Iran. *Journal of Public Administration*, 8(3), 415-436. (in Persian)
- Roberts, N. C. (2002). Keeping Public Officials Accountable through Dialogue: Resolving the Accountability Paradox. *Public Administration Review*, 62(6), 658-669.

- Romzek, B., LeRoux, K., Johnston, J., Blackmar, J., Kempf, R., Schede, J., (2011). *Informal Accountability Dynamics within Service Delivery Networks*. 11th National Public Management Research Conference, June 2-4th, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse, New York.
- Romzek, B., LeRoux, K., Johnston, J., Kempf, R., Schede, J. (2013). Informal Accountability in Multisector Service Delivery Collaborations. *Public Administration Research and Theory*, 24(4), 813-842.
- Romzek, B. S., (2000). Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 21-44.
- Romzek, B. S., Blackmar, J. M. & LeRoux, K. (2012). A Preliminary Theory of Informal Accountability among Network Organizational Actors. *Public Administration Review*, 72(3), 442-453.
- Romzek, B. S. & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the Public Sector- Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227-238.
- Romzek, B. S., LeRoux, K. & Blackmar, J. M. (2009). The Dynamics of Informal Accountability in Networks of Service Providers. *Presented at the 10th National Public Management Research Conference*, John Glenn School of Public Affairs, Ohio State University, Columbus, OH, Oct. 1-3.
- Safari Dashtaki, M., Zare, R., & Nikbakhsh, M.A. (2018). Explaining the Structural Factors Influencing the Formation of Policy Networks; (A Survey on Iranian Entrepreneurship System). *Journal of Public Administration*, 10(1), 109 – 136. (in Persian)
- Scott, C., (2000). Accountability in the Regulatory State. *Journal of Law and Society*, 27(1), 38-60.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: forms and discourses. *Accounting Organizations and Society*, 20(2), 219-237.
- Stone, B. (1995). Administrative accountability in the 'Westminster' democracies: towards a new conceptual framework. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 8(4), 505-526.
- Urbanovič, J. & Tauginienė, L. (2013). Institutional Responsibility vs Individual Responsibility: Ethical Issues in the Management of Research Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 72-78.
- Vaezi, S. K. & Rahbar, R. (2016). Investigating the Mediating Importance of the Impact of Impotence on the Impact of Perception of Accountability on Student Participatory Behavior (Case Study: Tehran University Students). *Journal of Public Administration*, 8(1), 113-136. (in Persian)
- Willems, T. & Van Dooren, W. (2011). Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 505-530.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.



- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Method*. Los Angeles: Sage Publications.
- Zhang, N. (2017). Institutions, Norms, and Accountability: A Corruption Experiment with Northern and Southern Italians. *Journal of Experimental Political Science*, 5(1), 1-15.