



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی درمانی استان اصفهان



پاسفکویی و مسئولیت پذیری در مدیریت



تهیه و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

زمستان ۱۴۰۱



فهرست

مقدمه	۳
مسئولیت‌پذیری	۴
تعهد و مسئولیت‌پذیری	۱۱
اهمیت مسئولیت در مدیریت	۱۱
معنای مسئولیت‌پذیر در محیط کار	۱۱
دلایل اهمیت مسئولیت‌پذیری در محیط کار	۱۲
مسئولیت‌پذیری در مدیریت	۱۵
نکات تبدیل شدن به رهبران مسئولیت‌پذیر	۱۶
مزایای مسئولیت‌پذیری	۱۷
راهکارهای ایجاد مسئولیت در محل کار	۱۹
اهمیت اخلاق و مسئولیت اجتماعی مدیران	۲۱
پاسخگویی	۲۳
اهداف پاسخگویی در سازمانها	۲۶
رویکردهای پاسخگویی	۲۷
انواع پاسخگویی	۲۹
رابطه مسئولیت و پاسخگویی	۳۱
دیدگاه اسلام در مورد پاسخگویی	۳۴
تفاوت مسئولیت و پاسخگویی	۳۵
ویژگی‌های اساسی یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات	۳۷
تاثیرات مدیران پاسخگو	۳۸
چگونه مدیری پاسخگو باشیم	۳۹
منابع	۴۲



امروزه اخلاق و مسئولیت های اجتماعی مدیران بیش از گذشته مورد توجه صاحب نظران رشته مدیریت قرار گرفته است. مدیران تصمیماتی را که علاوه بر داشتن مبانی واقعیت، مستلزم قضاوت ارزشی و اخلاقی نیز هست، اتخاذ می کنند. واضح است که هر تصمیم مدیر می تواند طی یک روند سلسله وار دیر یا زود سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را به مقدار کم یا زیاد دستخوش تغییر نماید. این موضوع به ویژه در کشور ما به خاطر شرایط خاص و نیاز به توسعه اقتصادی و صنعتی از اهمیت بیشتری برخوردار است. اگر مدیران سازمانها به اهداف اجتماعی خود حرمت نگذارند، آلودگی محیط، بیماری، تبعیض و نابسامانی، محیط شان را فراخواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه ننگرند، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را خواهد گرفت.

مسئولیت پذیری در محیط کار به تعهد یک فرد به وظایف خود در یک سازمان اشاره دارد. مسئولیت پذیری می تواند به شما کمک کند تا به یک رهبر و مدیر قابل اعتماد و موثر تبدیل شوید، زیرا مسئولیت پذیری در مدیریت فراتر از انجام وظایف است. بنابراین تمرین مسئولیت پذیری در مدیریت، به اطمینان از رهبری موفق و احترام در بین همکاران به هم تیمی ها کمک می کند و باعث بهبود عملکرد سازمان در دستیابی به اهداف می گردد.



مسئولیت‌پذیری چیست؟

مسئولیت‌پذیری یا Responsibility یعنی احساس درونی که از سوی فرد برای به انجام رساندن تمام فعالیت‌هایی که به وی سپرده شده به گروه یا افراد القا می‌شود.

مسئولیت کلمه‌ای نسبتاً مبهم است و جهت آن در سلسله مراتب نیز معکوس است. به عبارت دیگر هر شخصی که دارای زیر دست می‌باشد، مسئولیت اقدامات آنان را بر عهده دارد. یک مدیر، مسئول اقدامات کارکنان سازمان خود می‌باشد. مبهم بودن آن بیشتر به سبب آن است که دقیقاً روشن نیست که آنها مسئول چه چیزی هستند و این مسئولیت تا کی ادامه می‌یابد.

مسئولیت‌پذیر بودن نه تنها موجب انجام بهتر و صحیح امور می‌شود؛ بلکه جلب اعتماد دیگران را نیز در پی دارد و میزان اعتبار افراد را نیز ارتقا می‌بخشد. فرد مسئولیت‌پذیر ارزشمند بودن و عزت نفس را همواره در وجود خود احساس نموده و به دلیل کسب اعتبار اجتماعی از جایگاه برجسته تری نسبت به دیگران برخوردار می‌شود و مسیر ترقی و پیشرفت را سریع‌تر طی می‌کند.

امام علی (ع) حیطه مسئولیت‌پذیری انسان را در خطبه ۱۶۷ نهج البلاغه بسیار گسترده تعریف کرده و به کارگزاران خود در خصوص مسئولیت‌پذیر بودن نسبت به کلیه کارها و اقدامات می‌فرماید: اتَّقُوا اللَّهَ فِي عِبَادِهِ وَ بِلَادِهِ فَإِنَّكُمْ مَسْئُولُونَ حَتَّى عَنِ الْبِقَاعِ وَ الْبَهَائِمِ. از خدا بترسید درباره بندگان او و سرزمینهایش؛ زیرا شما حتی نسبت به قطعه‌های زمین‌ها و چارپایان نیز باید پاسخگو باشید.

در آیه ۴۱ سوره حج پیرامون مسئولیت‌پذیر بودن انسان چنین آمده است: الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ. «(آنان که خدا را یاری می‌کنند) آنها را هستند که اگر در روی زمین به آنان اقتدار و تمکین دهیم نماز به پا می‌دارند و زکات می‌دهند و امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند و (از هیچ کس جز خدا نمی‌ترسند چون می‌دانند که) عاقبت کارها به دست خداست».



مسئولیت پذیری مقدمات و شرایطی دارد و زمانی می توان مسئولیتی را به فردی سپرد که او این شرایط را احراز کرده باشد؛ لذا در ادامه مختصراً به این شرایط پرداخته می شود:

۱. مسئولیت پذیری زمانی تحقق می پذیرد که رسالت و تکلیفی در کار باشد؛ یعنی انسان قبلاً کارهایی را با اراده و اختیار خویش پذیرفته باشد و سپس مسئولیت انجام آن را به عهده گیرد؛ نه کارهایی که تحت تاثیر جاذبه میل ها و دافعه خوف ها انجام می دهد.

۲. مسئولیت در جایی دارای اعتبار می شود که فرد، دارای قدرت تمیز و ادراک باشد؛ لذا انسان ناآگاهی که دارای قدرت درک و فهم نمی باشد را نمی توان ملزم به انجام کاری کرد و به او مسئولیتی سپرد.

۳. زمانی می توان فرد را در مقابل وظیفه ای که داشته است مورد بازخواست قرار داد که آن فرد، قبلاً مسئولیت خود را شناخته باشد و این مستلزم رسایی پیام و دریافت آن توسط فرد مکلف می باشد.

۴. زمانی می توان فرد را مسئول دانست که او با اختیار و اراده خود، انجام یا ترک کاری را به عهده گرفته باشد نه اینکه مجبور به این کار شده باشد.

بدون شروط بالا، مسئولیت دادن به کسی و بازخواست کردن از او معنایی ندارد و این مقدمات از شرایط اساسی مسئولیت پذیری می باشد.

مسئولیت پذیری از چنان اهمیتی برخوردار است که در بسیاری از تفاسیر، از امانت الهی به همان تعهد و قبول مسئولیت یاد شده است و علت اینکه این امانت عظیم به انسان سپرده شد؛ این بود که او این قابلیت را داشت و می توانست ولایت الهی را پذیرا گردد؛ یعنی در جاده عبودیت و کمال به سوی معبود لایزال سیر کند؛

چنانکه خداوند در قرآن می فرماید:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ۚ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا.



«ما بر آسمانها و زمین و کوههای عالم (و قوای عالی و دانی ممکنات) عرض امانت کردیم (و به آنها نور معرفت و طاعت و عشق و محبت کامل حق یا بار تکلیف یا نماز و طهارت یا مقام خلافت و ولایت و امامت را ارائه دادیم) همه از تحمّل آن امتناع ورزیده و اندیشه کردند و انسان (ناتوان) آن را بپذیرفت، انسان هم (در مقام آزمایش و اداء امانت) بسیار ستمکار و نادان بود» (احزاب ۷۲).

آر. ای. دوف (R. A. Duff)، در مقاله ای که در دانش نامه‌ی فلسفی راتلج به چاپ رسیده، تلاش کرده است وجوه گوناگون «پاسخگویی» و «مسئولیت پذیری» را بکاود. هر چند مترجم در برخی موضوعات با نویسنده اختلاف نظر دارد، اما انتقال چنین دیدگاه‌هایی را به زبان فارسی مفید و ضروری می‌داند.

مسئولیت دربارهی چیزی، پاسخگو بودن در مورد آن است. مسئولیت‌ها یا ناظر به آینده‌اند و یا ناظر به گذشته. مسئولیت‌های ناظر به آینده، آنهایی هستند که بر ماست به آنها توجه داشته باشیم. مسئولیت‌هایی که یا به نقش‌های خاص وابسته است (مثل مسئولیت‌های پدران و مادران و مسئولیت‌های پزشکان) و یا برعهده‌ی ما به عنوان فاعل اخلاقی یا انسان است.

مسئولیت‌های ناظر به گذشته، در مورد کارهایی است که انجام داده‌ایم یا ترک کرده‌ایم، در مورد آثار فعل‌ها و ترک‌ها.

گفتن این که من در مورد فلان نتیجه‌ی پیش‌بینی شده یا زیانی که مانع از وقوعش نشده‌ام، مسئولیت دارم و پاسخگو هستم، به این معناست که من باید در فرایند تصمیم‌گیری برای چگونه انجام دادن آن کار به این آثار یا زیان‌ها توجه کنم. مسئولیت‌های ناظر به گذشته‌ی ما فی‌الجمله با مسئولیت‌های ناظر به آینده‌مان تعیین می‌شود. من تنها در صورتی مسئول چیزی هستم که آن چیز به فرمان من و تحت اختیار من باشد. گاه چنین استدلال می‌شود که بنابراین من در مورد رخدادهای اتفاقی و شانسی مسئولیتی ندارم، اما معلوم نیست ما بتوانیم مسئولیت را کاملاً از اتفاق و شانس جدا سازیم.



مسئولیت‌های ما صرفاً فردی نیست، بلکه ما به عنوان اعضای سازمان‌ها نیز مسئولیت‌هایی داریم (سازمان‌هایی که خود در محدوده‌ی وظایف شان مسئول‌اند). این موضوع، این پرسش را به وجود می‌آورد که تا چه حد ما مسئول کارهای گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستیم که بدان‌ها وابسته‌ایم.

① مسئولیت‌های ناظر به آینده و مسئولیت‌های ناظر به گذشته

ما، در این جا، با اسناد مسئولیت‌هایی سر و کار داریم که صورت بیانی‌اش چنین است «الف در مورد X مسئولیت دارد [داشت]». چنین صورت بیانی‌ای البته برای اسناد مسئولیت‌های علی نیز کاربرد دارد («زلزله مسئول خرابی‌هاست»)، اما در این جا اسنادهای ارزشی، که فاعل را پاس‌گوی عمل‌اش می‌داند، مورد نظر ماست.

مسئولیت‌های ناظر به آینده‌ی من، آنهایی هستند که من پیش از وقوع حادثه دارم؛ موضوعاتی که بر من است به آنها توجه داشته، نسبت به آنها هوشیار باشم. این مسئولیت‌ها با نقش‌های خاصی پیوند دارد. من شاید مسئولیت‌هایی به عنوان آموزگار، پدر و مادر، یا پزشک داشته باشم، اما ما مسئولیت‌هایی نیز به عنوان دوست، شهروند و حتی انسان (برای توجه به مصالح دیگر انسان‌ها)، یا ساکنان این سیاره (برای اهمیت دادن عملی به آینده‌ی آن) داریم. مسئولیت‌های ناظر به آینده‌ی من آنهایی هستند که متناسب با ادای حق یک وصف - هم چون آموزگار، پدر، مادر و انسان - برعهده‌ی من است.

مسئولیت‌های ناظر به گذشته‌ی من مسئولیت‌هایی هستند که بعد از وقوع حادثه، به دلیل وقوع آن حادثه یا نتایجش، متوجه من، به عنوان فاعل، است. من در مورد آنچه برای ادای مسئولیت‌های ناظر به آینده‌ام انجام می‌دهم، یا ترک می‌کنم، مسئولیت ناظر به گذشته دارم. پزشکی که بیماری را معالجه می‌کند، در این مورد مسئولیت دارد؛ و چنانچه درمان (یا عدم درمان) او موجب مرگ بیمار شود، مسئول این مرگ است. به نحو کلی‌تر، ما لاقلاً مسئول برخی پیامدهای اعمال خود و روشن‌تر از همه، اعمالی که آگاهانه و عامدانه انجام



می‌دهیم، هستیم. اگر من V را بکشم، مسئول مرگ او هستم. البته الف را مسئول واقعه‌ای دانستن به معنای این نیست که باید او را شایسته‌ی سرزنش بدانیم، زیرا از سویی ممکن است به جای سرزنش شایسته‌ی ستایش باشد و از سوی دیگر می‌تواند با موجه ساختن کار خویش از سرزنش‌رهایی یابد (من عامدانه V را کشته‌ام، اما برای دفاع از جان خود). مسئول بودن در مورد X پاسخگو بودن در مورد آن است. می‌توان مرا برای توضیح در مورد آن فراخواند، تا ماقع را شرح دهم و مجرمیت خود را در مورد انجام کاری، یا ممانعت نکردن از وقوع آن، رد کرده یا بپذیرم.

مسئولیت‌های ناظر به گذشته، شاید محکومیت‌هایی نیز در پی داشته باشد. اگر من مسئول آسیب دیدن کسی باشم، به دلیل این آسیب رساندن احتمالاً مجرم شناخته شده، به جبران آن یا درخواست عفو محکوم خواهم شد.

چنین مسئولیت‌هایی، اعم از ناظر به گذشته و ناظر به آینده، یا از دریافت وظایف و روابط اخلاقی ما سرچشمه می‌گیرد و یا در یک نظام حقوقی تعریف می‌شود. با این حال، ممکن است آنها نه اخلاقی باشند و نه حقوقی: داور مسابقه‌ی ورزشی، برای مثال، مسئولیت‌های ناظر به آینده و ناظر به گذشته دارد، اما این مسئولیت‌ها نه موضوعی اخلاقی است و نه موضوعی حقوقی.

فاعل مسئول کسی است که می‌تواند، به نحو ناظر به آینده یا ناظر به گذشته، مسئول شمرده شود. کاربرد متفاوت «مسئول»، مربوط است به نگرش فاعل به مسئولیت‌هایش. شخص مسئول کسی است که می‌تواند برای انجام مسئولیت‌های ناظر به آینده‌اش امین و قابل اعتماد دانسته شود و مسئولیت‌های ناظر به گذشته را بپذیرد؛ شخص بی‌مسئولیت کسی نیست که مسئولیت‌هایی ندارد، بلکه کسی است که مسئولیت‌هایش را جدی نمی‌گیرد.

② قلمرو مسئولیت



یک پرسش عمومی درباره‌ی مسئولیت اخلاقی ناظر به گذشته، به گستره و قلمرو آن مربوط است: ما در مورد

چه چیزی مسئولیم؟ پاسخ به این پرسش، فی‌الجمله، به توضیح مسئولیت‌های ناظر به آینده‌ی ما وابسته است.

من به روشنی تمام، نسبت به نتایج مستقیم اعمال خویش، مسئولم. من با جهت‌گیری کنش خود به سمت پدید

آوردن این نتایج، خویش را در مورد آنها مسئول می‌سازم. من همچنین، لاقلاً، در مورد بسیاری از حوادثی که

مطمئنم پیامد اعمال من هستند، مسئولیت دارم. کسی که آتشی می‌افروزد و می‌داند که این آتش جان انسانی را

می‌گیرد، مسئول مرگ اوست، هر چند، مستقیماً، خواستار آن نباشد.

نقش‌های خاص ما، که ما را در تعیین مسئولیت‌های ناظر به آینده‌ی خود یاری می‌دهد، به روشنی تمام، ما را از

طریق بسط و گسترش همین مسئولیت‌ها، در تعیین مسئولیت‌های ناظر به گذشته‌ی خویش، نیز کمک می‌کند.

نقش‌های ما ممکن است مسئولیت‌های ما را نیز محدود کند. برای مثال، من می‌دانم که اگر این پایان نامه را رد

کنم، نامزدی نویسنده‌اش برای شغل دانشگاهی از دست خواهد رفت، اما شاید مصرّ باشم که مسئولیت من، به

عنوان یک ممتحن، این است که در مورد پایان نامه‌ها بر پایه‌ی استحقاق شان داوری کنم، و آثار بعدی تصمیم

من ربطی به من ندارد و مسئولیتی در قبال آنها متوجه من نیست (مردود شدن این فرد، چیزی نیست که مرا

ملزم به پذیرفتن پایان نامه‌اش کند).

برداشت‌های ما از مسئولیت‌های ناظر به آینده و ناظر به گذشته، ما را در چگونه توصیف کردن فعل‌ها و

ترک فعل‌های دیگران کمک می‌کند. من چون بازاری‌ام، بر خلاف نظر دیگران، شاید نپذیرم که «رقیبم را تخریب

کرده‌ام»، زیرا پذیرش چنین توصیفی وابسته به این است که آیا من مسئولیتی در قبال تخریب رقیب خود دارم یا

خیر؟ بنابراین، تنها در صورتی می‌توان گفت فلان فرد «اجازه داده X اتفاق افتد» یا «Y را انجام نداده است» که از

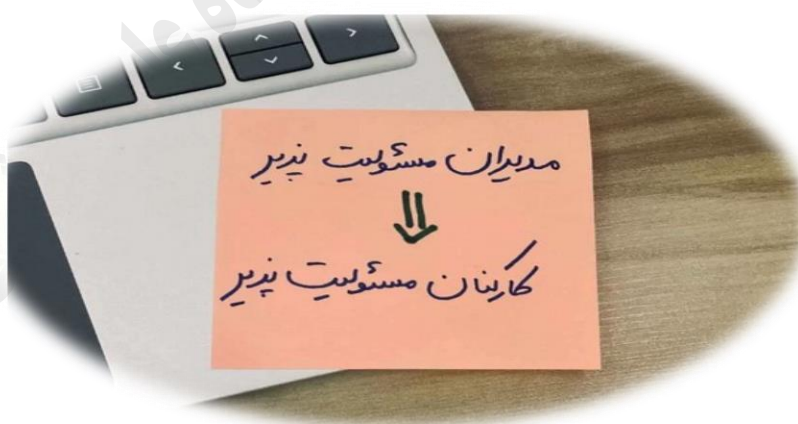
او انتظار رود مانع از وقوع X شود یا Y را انجام دهد.



ما همچنین باید به مسئولیت‌های جمعی و مشترک توجه کنیم؛ مسئولیت‌های سازمان‌ها یا گروه‌ها؛ مسئولیت‌هایی که متوجه افراد، به عنوان اعضای یک سازمان است و این که آیا این عضویت‌ها می‌تواند برای ما مسئولیتی، در قبال اعمال دیگران، به وجود آورد یا نه.

غالباً، مسئولیت‌های فردی ناظر به آینده و ناظر به گذشته، فی‌الجمله، به وسیله‌ی نقش‌های ما در سازمان‌ها تعریف می‌شود، مانند این که من مسئولیت‌هایی همچون آموزگار، کارمند و مدیر داشته باشم.

چنین مسئولیت‌هایی، در آغاز، به وسیله‌ی خود سازمان و برحسب اهداف و ارزش‌های آن تعیین می‌شود. اما به وضوح جایی هم برای بحث و مناقشه (غالباً مناقشه‌ی اخلاقی) در این باره وجود دارد که مسئولیت‌های ناظر به نقش ما باید چه باشد، و این که آیا آنها می‌توانند در پرتو مسئولیت‌های اخلاقی ما، که از نقش‌های عملی ما فراتر می‌روند، بازخوانی شوند و در چه زمانی.





تفاوت تعهد و مسئولیت پذیری

تعهد کاری است که بر اساس درستی آن انجام می‌شود. به عنوان مثال، تعهد والدین برای مراقبت از کودک یا پزشک برای مراقبت از بیمار است. مسئولیت کاملاً برخاسته از درون است و به همراهش تعهد می‌آید. به عنوان مثال، شما مسئولیت مدیریت کارمندان را بر عهده می‌گیرید و بر همین اساس متعهد می‌شوید که مواردی را که به ارتقای آنها کمک می‌کند، را فراهم کنید.

معنای مسئولیت‌پذیری در محیط کار

در محل کار، مسئولیت در بسیاری از زمینه‌ها مورد نیاز است. وظایف شغلی، دستورالعمل‌های شرکتی، امنیت، حریم خصوصی و غیره از نمونه زمینه‌هایی هستند که به مسئولیت‌پذیری نیاز دارند. معمولاً مسئولیت‌های شما از آنجایی که به انجام وظایف شغلی‌تان مربوط می‌شود، در فایلی که در جایی روی سرور ذخیره شده است و گهگاه به روزرسانی می‌شود، برای شما مشخص می‌شود، اما مسئولیت شخصی همیشه آن قدر دقیق ترسیم نشده است.

اهمیت مسئولیت‌پذیری در مدیریت

سازمان‌ها زمانی پیشرفت می‌کنند که مدیران پاسخگو باشند. وقتی کسانی که در نقش مدیریتی هستند نه تنها بر آنچه مسئول هستند، بلکه در مورد چگونگی کمک و اقدامات خود در دستیابی به هدف نیز پاسخگو باشند، اتفاقات بزرگی رخ می‌دهد.

مسئولیت‌پذیری زمان صرف شده برای فعالیت‌های غیرمهم را کاهش می‌دهد. کارمندان، رهبران خود را زیر نظر دارند تا بفهمند چه چیزی قابل قبول است و خودشان چگونه باید عمل کنند. هنگامی که رفتارهای رهبر آنها اهمیت مسئولیت‌پذیری و نحوه انجام آن را به صورت روزانه نشان می‌دهد، به احتمال زیاد کارکنان آنها نیز همین کار را انجام می‌دهند و سازمانی متمرکز بر مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند.



مسئولیت را می‌توان به عنوان روشی در نظر گرفت که شما به یک موقعیت خاص پاسخ می‌دهید. در هر موقعیتی، نحوه پاسخ دادن شما انتخاب شماست. جنبه مسئولیت‌پذیری انتخابی به این معنی است که شما مالکیت نتیجه آن انتخاب‌ها را به عهده می‌گیرید، خوب یا بد. وقتی با مسئولیت و مسئولیت‌پذیری شخصی رفتار می‌کنید، یکپارچگی ایجاد می‌کنید و صداقت، اعتماد و احترام به وجود می‌آید. یادتان باشد شخصیت قوی نتایج قوی ایجاد می‌کند. مسئولیت‌پذیری در محیط کاری باعث می‌شود کارکنان با دقت و تمرکز بالاتری وظایف خود را انجام دهند و بیشتر آماده رویارویی با چالش‌هایی هستند که در نظر سایر افراد سخت و غیرقابل حل است. همچنین در مدیریت و رهبری باعث ایجاد محیط‌هایی می‌شود که در آن اعضای تیم بهره‌وری بالاتری دارند. رهبرانی که مسئولیت‌پذیری را در تیم خود پرورش می‌دهند، بازدهی بیشتری با مشاهده خواهند کرد و این مسبب ایجاد تیمی فعال و به دنبال نتایج قوی می‌شود.

دلایل اهمیت مسئولیت‌پذیری در محیط کار

مسئولیت‌پذیری در محل کار مهم است. زیرا حرفه‌ای بودن شما را نشان می‌دهد، می‌تواند شغل شما را ارتقا دهد، به ایجاد پیوندهای حرفه‌ای با همکاران کمک می‌کند و به رهبری سازمان نشان می‌دهد که شما فرد ارزشمندی هستید. کارمندان برای رهبرانی که مسئولیت‌پذیر هستند ارزش قائل هستند. زیرا می‌دانند که می‌توانند به شما اعتماد کنند. مدیران مسئولیت‌پذیر، افرادی هستند با اخلاق کاری حرفه‌ای، که هر روز در جهت اهداف حرفه‌ای خود اقداماتی را انجام می‌دهند.

مدیران مسئولیت‌پذیر برای پیشبرد موفقیت شرکت تلاش و سعی می‌کنند وظایف روزانه خود را خوبی انجام دهند. مدیران مسئولیت‌پذیر فرهنگ مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌کنند که باعث پیشرفت مشاغل فردی و افزایش بهره‌وری شرکت می‌شود.



مسئولیت‌پذیری در کار می‌تواند به روش‌های ذکر شده در زیر برای شما مفید باشد.

۱- شخصیت شما را آشکار می‌کند.

مسئولیت شما در قبال وظایف محل کارتان نشان‌دهنده اخلاق کاری شماست. مدیر مسئولیت‌پذیر، نشان می‌دهد که به کار خود افتخار می‌کند. کارمندان نیز به شما به عنوان یک مدیر قابل اعتماد و متکی به خود نگاه می‌کنند و به توانایی‌های شما ایمان دارند.

۲- به حفظ موقعیت شما کمک می‌کند.

یک فرد مسئول به ایجاد ثبات و امنیت سازمان کمک می‌کند. اخلاق کاری قوی و ماهیت قابل اعتماد شما نشان‌دهنده ارزش شماست. با پذیرفتن مسئولیت خود در محل کار، به یک دارایی برای سازمان تبدیل می‌شوید و امنیت شغلی به دست می‌آورید.

۳- پاسخگویی‌تان را نشان می‌دهد.

مسئولیت‌پذیری به این معناست که شما عواقب اعمال خود را بپذیرید، چه خوب و چه بد. کارکنان به صداقت در مدیرانی که می‌توانند اشتباهات را بپذیرند و اقدامات لازم برای اصلاح آنها را انجام دهند، ارزش قائل هستند. مدیرانی که پاسخگو هستند، از اشتباهات خود درس می‌گیرند و به خاطر آنها بهتر می‌شوند. تلاش برای تصحیح خطاهای خود و پذیرفتن تحسین برای کاری که به خوبی انجام شده است، اعتماد به مهارت‌ها و دانش شما را نشان می‌دهد.

۴- اعتماد را ایجاد می‌کند.



صداقت هنگام اعتراف به خطا و شخصیت اخلاقی برای تشویق دیگران به خاطر دست‌آورد هایشان به ایجاد اعتماد در محل کار کمک می‌کند. اگرچه لازم نیست در شغل خود با همه دوستان صمیمی باشید، اما یادگیری در مورد دیگران نشان می‌دهد که برای فردیت آنها ارزش قائل هستید و به آنها احترام می‌گذارید. احترام متقابل را با سایر همکاران ایجاد کنید تا اعتماد، اعتبار و فرهنگ شرکت سالم را تقویت کنید.

۵- شما را برای پیشرفت آماده می‌کند

مسئولیت‌پذیری در محل کار مهم است. زیرا می‌تواند کارفرمای شما را تحت تأثیر قرار دهد و فرصت‌هایی را برای پیشرفت شغلی باز کند.



مسئولیت‌پذیری در مدیریت به داشتن تعهدات در قبال دیگران در سازمان اشاره دارد. این تعهدات شامل اقدامات

خاصی است که شما برای ایفای نقش خود به عنوان مدیر و عضو یک سازمان انجام می‌دهید.

در ادامه ۳ رفتار اصلی نشان‌دهنده مسئولیت‌پذیری و رهبری قوی در یک مدیر آورده شده است:

۱- تعیین انتظارات واضح

مدیران باید نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از اعضای تیم را به وضوح بیان کنند. با وجود اهدافی که به راحتی

قابل شناسایی هستند، تیم شما به احتمال زیاد به اهدافی که برای آنها تعیین کرده‌اید دست پیدا می‌کند.

۲- ارائه بازخورد معنادار

یک مدیر مسئولیت‌پذیر موظف است در مورد عملکرد کارکنان بازخورد منسجم و به موقع ارائه دهد. این بازخورد

برای بهبود عملکرد هر فرد در طول زمان بسیار مهم است که مستقیماً بر موفقیت فردی و اهداف گروهی تأثیر

می‌گذارد.

۳- ایجاد سلسله مراتب محل کار

مهم است که مدیران یک سلسله مراتب محیط کار واضح را ترسیم کنند و به آن پایبند باشند. اطمینان پیدا کنند

از اینکه کارکنان درک درستی از نحوه عملکرد سلسله مراتب و نحوه پشتیبانی آن از مأموریت کلی شرکت دارند.



نکات تبدیل شدن به رهبران مسئولیت‌پذیر

🔖 **تیم خود را سازماندهی کنید:** جلسات تیمی مکرر برگزار کنید تا مطمئن شوید که همه می‌دانند اهداف گروهی و اهداف فردی آنها چیست.

🔖 **گوش دادن فعال را تمرین کنید:** توجه داشته باشید که هنگام تعامل با دیگران، گوش دادن فعال را تمرین کنید. ارتباط چشمی خود را حفظ کنید و سؤالات روشن‌کننده بپرسید تا تعهد خود را به شنیدن نگرانی‌ها یا سؤالات آنها نشان دهید.

🔖 **به تیم خود اعتماد کنید:** در صورت امکان، به افراد تیم خود استقلال بدهید. به آنها اجازه دهید ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و همه را به عنوان یک متخصص مستقل ارزشمند در نظر بگیرید.

🔖 **مسئولیت‌پذیری شخصی را نشان دهید:** اشتباهات خود را به عنوان یک مدیر آشکارا تشخیص دهید و در مورد آنها صادق باشید. با شناسایی اینکه چرا فکر می‌کنید در مورد چیزی اشتباه کرده‌اید، چگونه مشکل را برطرف می‌کنید و چگونه در آینده این اشتباه را تکرار نمی‌کنید، خود را مسئول نگه دارید.

🔖 **ابزارهای لازم را فراهم کنید:** اطمینان حاصل کنید که تیم شما منابع لازم برای موفقیت در فعالیت‌های روزانه خود را دارد. این شامل دسترسی به تجهیزات مناسب، تخصص و مستندات مورد نیاز نقش آنها می‌شود. با برآورده شدن نیازهای اولیه کاری خود، کارمندان می‌توانند بر روی وظایف در دست اقدام و مسئولیت شخصی خود در تکمیل موفقیت‌آمیز آنها تمرکز کنند.



۱- شما می‌توانید روابط قوی و طولانی مدت با دیگران ایجاد کنید.

می‌خواهید دوستان و اعضای خانواده شما به شما ایمان داشته باشند؟ مسئولیت اعمال خود را بپذیرد و می‌توانید از مزایای مشارکت قوی و طولانی مدت با دیگران بهره‌مند شوید.

به یاد داشته باشید که هیچ کس کامل نیست و احتمالاً در مراحل مختلف زندگی خود مرتکب اشتباه خواهید شد، اما کسانی که مسئولیت اشتباهات خود را بر عهده می‌گیرند و در قبال کارهای روزمره خود پاسخگو می‌مانند، می‌توانند اعتماد دوستان و اعضای خانواده را تقویت کنند و در نهایت، این اعتماد می‌تواند به عنوان پایه ای برای روابط پاداش با دیگران عمل کند.

۲- می‌توانید نسبت به دیگران دلسوزی نشان دهید.

مسئولیت و همدلی اغلب دست به دست هم می‌دهند و شاید درک دلیل آن آسان باشد. یک فرد مسئولیت‌پذیر به دیگران اهمیت می‌دهد و برای حمایت از دوستان و اعضای خانواده خود هر کاری که لازم است انجام می‌دهد.

در مقایسه، یک فرد همدل می‌تواند در کفش شخص دیگری قدم بزند تا دیدگاه او را بهتر درک کند و مطابق با آن عمل کند.

به عنوان یک فرد مسئولیت‌پذیر، می‌توانید به عنوان یک شانه قابل اعتماد برای دوستان و اعضای خانواده در مواقع ضروری خدمت کنید. بنابراین، شفقت و همدلی لازم برای قرار دادن دیگران را بالاتر از خود و کمک به دوستان و اعضای خانواده در زمانی که نیاز به کمک دارند، خواهید داشت.

۳- دیگران را مدام مقصر نمی‌دانند.

زندگی ممکن است گاهی ناعادلانه به نظر برسد، اما به عنوان یک فرد مسئول، هرگز دیگران را به خاطر مشکلاتی که پیش می‌آیند؛ سرزنش نخواهید کرد.



هیچ کس هرگز نگفته است که راه موفقیت آسان خواهد بود و در حالی که این مسیر پر از چالش‌ها و دام‌های مختلف است، یک فرد مسئولیت‌پذیر می‌داند که چگونه بدون سرزنش دیگران در مسیر خود باقی بماند. در واقع، این فرد سعی می‌کند از هر موقعیتی بهترین استفاده را ببرد و با نزدیک شدن به هر مشکلی کنار بیاید. وقتی نوبت به بازی سرزنش می‌شود، هیچ کس برنده نمی‌شود، اما کسانی که مسئولیت دارند هرگز دیگران را مقصر مشکلات نمی‌دانند و در عوض بر یافتن راه‌حل برای این مسائل تمرکز خواهند کرد.

۴- بیهوده شکایت نمی‌کند.

هیچ کس از افراد شاکی خوشش نمی‌آید. اگرچه شاکیان تقریباً در همه جا حضور دارند، اما اگر سعی کنید مسئولیت‌پذیرتر شوید، سعی می‌کنید کمتر شاکی باشید. افراد مسئولیت‌پذیر می‌دانند که زندگی گاهی اوقات می‌تواند سخت باشد، اما سعی می‌کنند علائم مثبت را در موقعیت‌های منفی پیدا کنند. آنها واقعاً یک نژاد کمیاب هستند و به همین دلیل حتی می‌توانند به دیگران کمک کنند تا نظرات منفی شاکیان را بررسی کنند.

۵- می‌توانید تشخیص دهید که چه زمانی شرایط از کنترل شما خارج می‌شود.

ما فقط انسان هستیم و مواقعی وجود دارد که شرایط از کنترل ما خارج می‌شود. یک فرد مسئول این را تشخیص می‌دهد و سعی می‌کند فقط آنچه را که می‌تواند به صورت روزانه کنترل کند. دنیا می‌تواند استرس‌زا و طاقت فرسا باشد، به ویژه برای کسانی که سعی می‌کنند شرایطی را که به سادگی نمی‌توانند کنترل کنند، مدیریت کنند. از سوی دیگر، افراد مسئولیت‌پذیر اغلب حتی در پراسترس‌ترین موقعیت‌ها آرام و خونسرد باقی می‌مانند. زیرا می‌دانند که برای کنترل شرایط در هر زمان چه چیزی لازم است.



۶- شما می‌توانید بهترین راه‌حل‌ها را کشف کنید.

مسئولیت و به تعویق انداختن کار به عنوان دو قطب عمل می‌کنند. علاوه بر این، افراد مسئول، معمولاً برنامه‌ریزی می‌کنند، اولویت‌ها را تعیین می‌کنند و اهدافی را ایجاد می‌کنند تا مطمئن شوند که می‌توانند بهترین راه‌ها را برای انجام چند کار روز به روز کشف کنند.

۸۸ راهکارهای ایجاد مسئولیت در محل کار

۱- آگاهی

وقتی کار می‌کنید تا نشان دهید یک فرد مسئولیت‌پذیر هستید، اولین قدم را با اطمینان از آگاهی کامل از مسئولیت-های شغلی خود بردارید. شرح وظایف خود را مرور کنید و از اهداف فعلی برنامه آگاه باشید. کارکنان برای مدیرانی ارزش قائل هستند که دامنه کار خود را درک می‌کنند و بر انجام وظایف خود به بهترین شکل تمرکز دارند. اطمینان حاصل کنید که قبل از انجام وظایف اضافی یا کمک به دیگران، در هنگام اجرای مسئولیت‌های شغلی خود بهترین کار را انجام دهید.

۲- صداقت

صداقت یک مهارت و ویژگی است که توسعه آن به زمان نیاز دارد. افراد با صداقت از یک کد اخلاقی قوی پیروی می‌کنند و می‌توان به آنها اعتماد کرد تا تصمیماتی را اتخاذ کنند که اخلاقی باشد و به نفع سازمان و اطرافیان باشد. این مهارت برای رهبری مؤثر ضروری است و می‌تواند توجه کارکنان شما را جلب کند و شما را برای ارتقا آماده کند. قضاوت خوب و منطقی خود را بیان کنید و با دیگران رفتاری حرفه‌ای داشته باشید تا ماهیت صادقانه خود را نشان دهید.



انعطاف‌پذیری، اراده برای ادامه دادن در هنگام مواجهه با موانع و استقامت برای ادامه کار پس از شکست، منجر به کارمندان موفق و فرهنگ سازمانی پویا و رو به رشد می‌شود. مدیران قوی می‌دانند که رشد تنها پس از شکست اتفاق می‌افتد و شکست معلم بزرگی است. از اشتباهات خود درس بگیرید و از آنها به عنوان الهام‌بخش استفاده کنید تا دفعه بعد بهتر عمل کنید.

۴- پاسخگویی

عواقب اقدامات خود را بپذیرید تا مسئولیت‌پذیر باشید. اگرچه مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی با هم مرتبط هستند، اما یکسان نیستند. مسئولیت‌پذیری در محل کار برای وظایف خود به معنای انجام اقدام است، در حالی که پاسخگویی نتیجه این اقدامات است. دانستن اینکه چگونه برای کار با کیفیت، تحسین یا قدردانی را بپذیرید و زمانی که اقدامات شما مشکل ایجاد می‌کند، پذیرفتن سرزنش، هر دو شکل مسئولیت‌پذیری هستند. پاسخگو بودن برای اعمال خود و یا بحث در مورد پیامدها به افراد کمک می‌کند تا به شما اعتماد کنند.

۵- قاطعیت

وقتی باید در محل کار تصمیمی بگیرید، این کار را با اطمینان انجام دهید. قاطع بودن به معنای اتخاذ تصمیمات آگاهانه و داشتن اطمینان از انجام آنها است.

۶- عزم و اراده

عزم و انگیزه شما برای موفقیت گواه تعهد شما به شغل و صنعت است. وقتی به دنبال فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌های سخت و مهارت‌های نرم خود هستید، کارکنان شما استقامت و پشتکار شما را خواهند دید.



یکی از ویژگیهای جهان امروز، بروز ناپایداری ها و تغییرات شدید و گسترده است. امروزه، یکی از شاخص های مهم در کیفیت سرمایه اجتماعی، برخورداری اعضای جامعه از مسئولیت پذیری اجتماعی می باشد. اگر بخواهیم پیامدهای مخرب مخاطرات را در سطح جامعه کاهش دهیم، باید اقدامات کاهش مواجهه و آسیب پذیری و در نتیجه، پیشگیری از ایجاد خطر بلایای جدید و مسئولیت پذیری را در همه سطوح گسترش دهیم. مسئولیت اجتماعی و رعایت اخلاق، مهمترین عاملی است که می تواند در زمان بحران، به کمک مدیران بیاید. مسئولیت اجتماعی به عنوان یکی از بارزترین اقلام ارزیابی عملکرد اجتماعی نیز در زمان مواجهه با بحران، تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. امروزه همه سازمان ها به ویژه سازمانهای عمومی برای حفظ تصویر مثبت از خود نیازمند رعایت مسئولیت اجتماعی هستند. مسئولیت اجتماعی مجموعه وظایف و تعهداتی است که بایستی در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می شود، انجام گیرد. مسئولیت اجتماعی سازمانها در رابطه با مسئولیت در برابر جامعه، انسانها و محیطی است که سازمانها در آن فعالیت می کنند و این مسئولیت از مسئولیت های اقتصادی و مالی سازمان فراتر رفته است. مسئولیت اجتماعی فعالیتی است که در راستای سود و منفعت اجتماعی و فراتر از منافع سازمان می باشد. اجرای مسئولیت های اجتماعی و رسیدگی به وظایف اجتماعی نقش مهمی در ایجاد و بهبود برند سازمانها در جامعه ایفا می نماید.

مالن معتقد است مدیریت مسئولیت اجتماعی سازمان مانند اداره کردن دیگر بخش های سازمان است. وی می گوید شما می توانید آن را به خوبی انجام دهید و هم می توانید آنرا به بدی انجام دهید. اگر فرآیند مدیریت مسئولیت اجتماعی باعث شود که شما از انجام دیگر امور مهم باز بمانید، این به معنی آن نیست که اشکال از نفس مدیریت مسائل اجتماعی است بلکه، اشکال از نحوه انجام آن کار، توسط شماست. مدیریت صحیح مسئولیت های اجتماعی می تواند از اهداف اقتصادی سازمان به خوبی پشتیبانی نماید، می تواند روابط خوبی با



سرمایه گذاران که در مواقع بحرانی نظر شان در رابطه با کار بسیار مهم است، بنا نماید و می تواند هزینه های سازمان را کاسته و سودآوری را افزایش دهد.

البته اهمیت مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدیران بر هیچ کس پوشیده نیست. امروزه کسانی که به هر نحو درگیر کارهای اقتصادی هستند؛ به خوبی آگاه هستند که اعمال مسئولانه و منصفانه و اقداماتی که موجب بهبودی کیفیت زندگی افراد ذی نفع مجموعه می شود، منجر به توسعه اقتصادی یعنی سودآوری برای هر دو طرف معامله خواهد شد. با استفاده از راهکارهای لازم در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمانها، روش تأثیر بر کارمندان، مشتریان و در سطح بالاتر حتی جامعه و محیطی را که در آن مشغول فعالیت هستند را تغییر داده اند. مدیر یک سازمان زمانی می تواند به مسئولیت اجتماعی خود عمل نماید که سازمان وی در اهداف اقتصادی و مسئولیت های قانونی سازمانی خود موفق باشد و اگر غیر از این باشد؛ مسلماً مدیر نمی تواند به مسئولیت اجتماعی خود عمل نماید. حال با ورود مسئولیت اجتماعی یک چهارچوب اخلاقی به آن اضافه می شود که بر اساس آن مدیران به فعالیت هایی اقدام می کنند که وضع جامعه را بهتر کرده، از انجام کارهایی که باعث بدتر شدن وضعیت جامعه می گردند؛ پرهیز می کنند.

مسئولیت اجتماعی جنبه های عملی، مدیریت اخلاقیات، محیط کار، نکات تدوین کدهای اخلاق و رفتار، روزآمد کردن خط مشی ها و رویه ها، راهکارهای حل معضلات اخلاقی و غیره را پوشش می دهد.



پاسخگویی یکی از ارکان اصلی مدیریت است که تصویری از عدالت، برابری، اعتماد و انصاف را به ذهن متبادر می‌سازد و می‌تواند برای بهبود شرایط و اثربخشی مدیریت مورد استفاده قرار گیرد. «پاسخگویی» میوه‌ی آمادگی برای بازخواست شدن است. بازخواست شدن و مورد سؤال قرار گرفتن (مسئولیت)، مقدمه‌ی پاسخگویی است، روشن است که بدون پرسش، پاسخ معنا ندارد. اما چه کسی مسئول است و باید پاسخگو باشد؟ هر کس کاری را انجام دهد، مسئول کرده‌ی خویش است و باید در مورد آن پاسخگو باشد، انسان‌ها هم به صورت فردی و هم به صورت جمعی و سازمانی مسئول اعمال خویش‌اند و باید پاسخگو باشند. انسان‌ها نه تنها نسبت به کارهای گذشته‌ی خود، که نسبت به کارهای آینده‌ی خویش نیز مسئول‌اند.

پاسخگویی تعهد در مقابل مسئولیت و اگذار شده است. مبنای مشروعیت برای تصمیماتی است که از جانب جمع گرفته می‌شود، یک تصمیم زمانی مشروع خواهد شد که از نظر عقلایی دلایلی از یک منظر خاص برای آن قابل ارایه باشد. پاسخگویی یعنی شخص باید سرزنش یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد. به این ترتیب، هر یک از کارکنان سازمان از پایین‌ترین رده، تا بالاترین رده در برابر یک مقام ارشدتر از خود پاسخگو هستند. یک سیستم پاسخگویی نوعی مبادله است که طی آن، بخشی از قدرت خود را به نحوی که هر یک از طرفین به دیگری نیاز داشته باشند، مبادله می‌کنند. پاسخگویی نیروی پیش‌برنده است که بر بازیگران کلیدی فشار می‌آورد تا در برابر آرائه عملکرد خوب و اطمینان از آن احساس مسئولیت نمایند. آقای بوونز پاسخگویی را تصویری از عدالت، برابری، اعتماد و انصاف می‌داند.

مفهوم پاسخگویی، مفهومی چند وجهی، پیچیده و قابل تأمل می‌باشد. اولسون (۱۹۹۸) 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 مسئولیت است. برای پاسخگویی تعاریف متعدد اما همسو ارائه شده است.



در زیر به چند نمونه از آنها اشاره می شود:

فرینک و کیلموسکی پاسخگویی را به عنوان «نیاز شناخته شده برای ارزیابی یا دفاع از نظریه رفتاری در مقابل مخاطبانی که قدرت پاداش دهی یا مجازات کردن دارند» تعریف می کنند. آنها ادعا می کنند که از این دیدگاه می توان سازمان را به عنوان مجموعه ای از انتظارات رفتاری مشترک تعریف نمود. گری و جان کیس (۱۹۹۳) معتقدند که پاسخگویی عبارت است از «وجود نوعی تعهد و التزام به منظور جوابگویی و پاسخ دادن به مسئولیت های انجام شده توسط فردی که آن مسئولیت ها بر عهده او بوده است».

پاسخگویی از دیدگاه نظریه پردازان و صاحب نظران علم، به گونه های مختلفی تفسیر شده است. تاریخ دانان، روانشناسان و ... هر کدام به صورت های مختلفی آن را تفسیر کرده اند. تاریخ دانان معتقدند که پاسخگویی نه تنها به وسیله دولت های نواحی نیل و دولتهای روم و اروپایی قرون وسطی نیز به کار برده شده است. حضرت علی (ع) برای اطمینان از پاسخگویی اداری، اداره ای را به نام دارالقصاص ایجاد کرد. این اداره شبیه به اداره استیناف امروزی است که برای شنیدن شکایات شهروندان در باب سوءاستفاده یا سوء عملکرد کارکنان اداره تشکیل شده است. پاسخگویی حداقل در دیدگاه فرهنگ غربی دارای هر دو اثر مثبت و منفی است. یعنی پاسخگویی می تواند هم پتانسیلی برای افزایش بهره وری باشد و هم تحت شرایط معین ریسک انجام وظایف معین را افزایش دهد و بنابراین، به طور واقعی عملکرد را کاهش دهد. در عین حال ممکن است باعث افزایش سطح استرس در سازمان ها شود.

پاسخگویی به منزله ادراک از دفاع یا توجیه رفتار یک فرد از نظر دیگری است و برای این منظور بایستی قدرت پاداش یا بازخواست بسته به ارزیابی از رفتار انجام شده وجود داشته باشد. سازمانها، نظام های اجتماعی اند که انتظارات مشترکی همچون هنجارهای اخلاقی را دارند. افراد فعال در چنین نظام های اجتماعی از بابت اقداماتشان



پاسخگو بوده و مسئول فعالیت هایشان هستند. اشخاص به واسطه حقوق، قوانین و انتظاراتشان، طریقی که رفتار یا عملکردشان ارزیابی می شود و از طریق سازوکارهای نظارت اجتماعی همچون انتظارات مطرح شده، پاسخگو هستند.

در متون در دسترس هیچ گونه تعریف واحد از پاسخگویی نیامده است شاید عدم اشتراک به اتفاق نظر به این دلیل باشد که از طرح این مفهوم حتی در کشورهای پیشرفته مدتی زیادی نگذشته است. پاسخگویی مفهوم پیچیده ای دارد و برحسب همین پیچیدگی هر صاحب نظری به فراخور برداشت ابعاد و جنبه های مشخصی از آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد اما به صورت عام، اکثر صاحب نظران بر این نکته اتفاق نظر دارند که اصطلاح پاسخگویی بر مسئولیت ها، نتایج و پیامدهای خاص آن را در بر دارد و نشانگر یک رابطه است و از ابعاد متفاوت نشانگر انواع خاصی از روابط دوجانبه می باشد که انواع پاسخگویی را همچون پاسخگویی سیاسی، اخلاقی، قانونی، حرفه ای و ... به وجود می آورد و از آنجا که پاسخگویی شامل وعده ای است که باید انجام شود طبیعی است که پاسخگویی را به عنوان یک رابطه میان دو عامل با بیشتر در نظر بگیریم.

پاسخگویی دینی است در قبال انجام مجموعه ای از فعالیت های مبتنی بر ارزشها و اصول ها از پیش تعیین شده. پاسخگویی عبارت است از جوابگویی به مجموعه ای از مسئولیت ها و تعهداتی که تعدادی از بازیگران در مقابل یکدیگر دارند. پاسخگویی به طور معمول نیازمند جمع آوری برخی توافقات در اهداف عمومی، استانداردهای قابل قبول و اجرا راه های جمع آوری و تفسیر اطلاعات جهت تعیین نقش ها، سازوکارهایی برای دستیابی به آن نقش ها، فرامین و دستوراتی که به طور معمول به وسیله ذی نفعان جهت پاسخگویی صادر می شود؛ می باشد.



اهداف پاسخگویی در سازمانها

پنج نکته نهفته در پاسخگویی عبارت است از:

- ✓ پاسخگویی، رابطه ای دو طرفه است در پاسخگویی طرفین هردو باید پاسخگوی تعهدات خود باشند.
 - ✓ پاسخگویی به نتایج متکی است. امروزه تأکید اصلی به جای برون داد و درون داد بر نتایج است.
 - ✓ پاسخگویی مستلزم گزارش دهی است. این گزارش دهی باید مداوم و در مورد هر نکته مبهم و تعارض صورت بگیرد.
 - ✓ پاسخگویی بدون پیامد کار، کاملاً بی معنی است. الزام در پاسخگویی، مسئولیت پذیری ایجاد می کند و مسئولیت پذیری یعنی پذیرش پیامد کار.
 - ✓ پاسخگویی باعث بهبود عملکرد می شود.
- پاسخگویی به دنبال یافتن مقصر نیست؛ بلکه تعیین نقطه شروع حل مشکل در رویارویی با مشکلات و شناسایی موانع عملکرد مطلوب است. به همین دلیل موجب بهبود عملکرد می گردد.
- هدف از پاسخگویی در سازمان ها ممکن است خاص یا کلی باشد. در پاسخگویی خاص، افراد احتمالاً رفتارهای خاصی را نشان می دهند در حالیکه در پاسخگویی کلی، افراد احساس نیاز به نشان دادن دامنه گسترده ای از رفتارهایی را که خاص نمی باشد؛ می کنند.



رویکردهای پاسخگویی

○ رویکرد هنجاری

○ رویکرد توصیفی

در رویکرد هنجاری، پاسخگویی متشکل از مجموعه ای از استانداردهای اخلاقی است که به منظور ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان سازمانها در حوزه های مختلف به کار می رود. در این معنا پاسخگویی یا پاسخگو بودن به عنوان یک فضیلت و برتری و به منزله یک ویژگی مثبت برای سازمانها، مدیران و کارگزاران دولتی در نظر گرفته می شود.

در رویکرد توصیفی به جای تمرکز بر رفتار کارگزاران، بر فرایندها و سازوکارهایی تاکید می شود که بر اساس آن پاسخگو، ملزم و یا متعهد به ارائه توضیح درباره تصمیمات و رفتارشان به پاسخخواه می باشد.

رویکرد هنجاری:

پاسخگویی به عنوان یک فضیلت: در این رویکرد، پاسخگویی، در بردارنده مجموعه ای از هنجارهای بنیادین و استانداردهای رفتاری بسیار زیادی است که برای ارزیابی عملکرد کارگزاران، مدیران دولتی و نیز سازمانها و مؤسسات دولتی مورد استفاده قرار می گیرد. این استانداردها، مجموعه ای از هنجارها و باید و نبایدهای رفتاری هستند که شهروندان انتظار دارند که مدیران و کارگزاران دولتی در انجام امور و تصمیم گیری هایشان آنها را به کار ببندند و بر اساس همین استانداردهای رفتاری است که شهروندان عملکرد مدیران و سازمانهای دولتی را مورد ارزیابی و تحلیل قرار می دهند. آنچه قابل تأمل است حجم و تعداد این استانداردها است که بسیار وسیع و گسترده می باشد، به گونه ای که هیچ گونه توافقی بر روی آنها وجود نداشته و نمی توان برای رفتار مسئولانه و پاسخگو استانداردهای مشخصی را تعیین و آنها را تعمیم داد. فیشر معتقد است که الزامات پاسخگویی و



استانداردهای رفتار مسئولانه، از نقشی به نقش دیگر، از زمانی به زمان دیگر، از مکانی به مکان دیگر و از فردی به فرد دیگر متفاوت است. به طور کلی پاسخگویی به این معنا مفهومی است جهت ارزیابی و نه تحلیل.

رویکرد توصیفی:

پاسخگویی به عنوان یک سازوکار یا رابطه اجتماعی: در این رویکرد پاسخگویی نه به عنوان مجموعه ای از استانداردهای رفتاری جهت ارزیابی عملکرد کارگزاران و مدیران دولتی بلکه به عنوان سازوکاری در نظر گرفته می شود که بر اساس آن پاسخگو ملزم یا متعهد به پاسخگویی به پاسخ خواه است. بدین معنا پاسخگویی را می توان به عنوان یک رابطه اجتماعی دانست، که بر اساس آن، یک کارگزار جهت تشریح، تبیین و توجیه رفتارش نسبت به دیگران احساس تعهد می نماید. برخی دیگر از اندیشمندان جزئیات بیشتری از این رویکرد را تشریح می کنند. آنها اظهار می دارند، که پاسخگویی به معنای ارتباط میان پاسخگو با پاسخ خواه است، رابطه ای که بر اساس آن پاسخگو برای تشریح و توجیه کلیه اقدامات و حتی تصمیماتش نسبت به پاسخ خواه احساس تعهد می نماید و از طرفی پاسخ خواه می تواند در برابر توضیحات پاسخگو، کلیه ابهامات را از او سؤال نموده و در برابر پاسخ های پاسخگو قضاوت نماید.



مارشال (۱۹۸۷) پاسخگویی را به پاسخگویی دموکراتیک، پاسخگویی قانونی و پاسخگویی مالی تقسیم بندی کرده است. هیکس (۱۹۸۸) انواع پاسخگویی را شامل پاسخگویی مدیریتی، سیاسی، پاسخگویی عمومی، پاسخگویی حرفه ای کارکنان سازمان های دولتی و پاسخگویی قانونی، معرفی نموده است.

ولف (۲۰۰۰) پاسخگویی را به انواع قانونی، مالی، پاسخگویی در برابر عملکرد و سیاستها، دموکراتیک و پاسخگویی اخلاقی تقسیم بندی کرده است.

از انواع پاسخگویی، مدل معروف پاسخگویی رامزک به شرح ذیل ارایه می گردد:

رامزک انواع پاسخگویی را با توجه منابع کنترل کننده آن و میزان استقلال عمل در چهار دسته سلسله مراتبی (سازمانی)، قانونی، حرفه ای و سیاسی تقسیم بندی می کند که ارتباط آنها در شکل زیر مشخص شده است:

منبع توقعات و کنترل

		داخلی	خارجی
میزان اختیار	کم	سلسله مراتبی (سازمانی)	قانونی
	زیاد	حرفه ای	سیاسی



اول پاسخگویی سلسله مراتبی (سازمانی) بر اساس ارتباط رهبر و پیرو و نوعی کنترل داخلی است.

دوم پاسخگویی قانونی، بررسی مقامات قانونی است در مورد اینکه آیا فعالیت های سازمان انتظار ها را برآورد کرده است یا نه.

سوم پاسخگویی سیاسی، مدیران اختیار دارند تصمیم بگیرند که آیا می خواهند پاسخگو باشند یا نه و اینکه چگونه پاسخگو باشند.

چهارم پاسخگویی حرفه ای مربوط به کار افراد متخصصی است که در کار خود بسیار مستقل اند و تصمیمات خود را بر اساس هنجارهای درونی شده انجام کار اتخاذ می کنند.

رامزک تاکید می کند که هر پاسخگویی به ارزش خاصی تاکید می کند و توقعات رفتاری متفاوتی را ایجاد می کند. به نظر وی هر کدام از این چهار نوع پاسخگویی ممکن است داخل یک سازمان بوجود آید.

تقسیم بندی های متعددی درباره پاسخگویی صورت گرفته است، که هر یک از این دسته بندی ها با در نظر گرفتن معیارها و متغیرهای خاصی صورت گرفته است. ادوارد و هولم پاسخگویی را به دو بخش کلی تقسیم کرده اند:

← پاسخگویی درونی یا وظیفه ای

← پاسخگویی بیرونی یا استراتژیک

پاسخگویی درونی یا وظیفه ای مربوط به درون سازمان است، که بر اساس آن کارکنان و مدیران در برابر اقدامات و مسئولیت هایشان به مدیران سطوح بالاتر پاسخ می دهند. اما پاسخگویی بیرونی یا استراتژیک مربوط به بیرون سازمان و در ارتباط با میزان اهداف تحقق یافته سازمان توسط مدیران ارشد می باشد.

تقسیم بندی دقیق تری توسط ینسن صورت گرفته است. او پاسخگویی، را به پاسخگویی اخلاقی، پاسخگویی

قانونی، پاسخگویی عملکردی، پاسخگویی مالی و پاسخگویی دموکراتیک تقسیم کرده است.



تفاوت موجود بین پاسخگویی و مسئولیت از جمله مشکلات اصطلاح شناسی است در برخی کشورهای لغتی به نام پاسخگویی در زبان ملی وجود ندارد و اغلب در واژه‌ی مسئولیت نهفته است. کلمه مسئولیت اغلب به عنوان مترادف پاسخگویی استعمال می شود. اما این کلمات مشابه نیستند. دی و کلین تفاوت هایی را بین این کلمات پیدا کرده اند.

۱. یک فرد برای هیچکس پاسخگو نیست.

۲. به همان شکل که یک فرد برای برخی چیزها مسئول است.

لوکاس اشاره می کند که برای درک مصداق پاسخگویی، ما معمولاً سوال می کنیم که چرا شما این کار را انجام دادید و برای درک مصداق مسئولیت ما باید پرسیم که چرا این کار انجام شده است. مورد قبلی به ترتیبات رسمی نظیر ساختار سلسله مراتبی تأکید نموده است و مورد اخیر به رفتار فردی اشاره می کند. در هر حال بحث واژه شناسی ما را به این نتیجه می رساند که بین پاسخگویی و مسئولیت تفاوت وجود دارد. مسئولیت واژه ای است که با عمل پیوند خورده است و در حال حاضر اجرا می شود. در مقابل پاسخگویی یک سخن و متن در مورد عمل می شود، این عمل خواه در آینده و خواه در گذشته باشد، اما تقریباً هیچ وقت در خصوص زمان حاضر نیست. بنابراین تفاوت بین دو واژه با موضوعات زمان و مکان مرتبط می باشد این بدان معناست که فردی که برای عملی مسئول می باشد. شاید گزارشی برای پاسخگویی نداشته باشد و فردی که گزارش می دهد. شاید مسئولیتی برای عمل نداشته باشد.

پاسخگویی مفهومی مبهم، دو پهلو و ظاهراً در حال گسترش است. هدف ما تعریف و تشریح پاسخگویی از منظر شرایط لازم و کافی نیست. پاسخگویی می تواند منجر به مفاهیم مشابه دیگری شود. یکی از زمینه های مشابه با پاسخگویی، رابطه پاسخگویی با مسئولیت پذیری است. باونز پاسخگویی را از ابعاد مهم مسئولیت پذیری می



داند. او دو بُعد برای پاسخگویی قائل است. مسئولیت پذیری غیرفعال به عنوان پاسخگویی و مسئولیت پذیری فعال به عنوان یک بُعد برتر و متعالی.

بُعد اول، به گذشته بر می گردد و می پرسد چرا تو آن کار را انجام دادی؟ در حالیکه بُعد متعالی و برتر به آینده و سوال چه باید کرد، مربوط است. لذا دو بُعد پاسخگویی: قدرت تقاضای پاسخ و در صورت لزوم اعمال راهکار است. ما بیشتر به بُعد اول تاکید داریم.

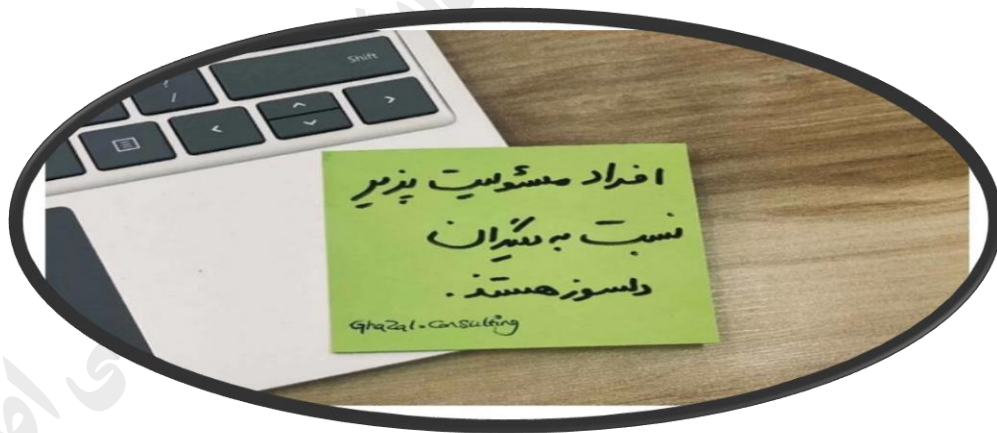
ابعاد فعال و غیرفعال را نمی توان به راحتی از یکدیگر تفکیک کرد. در وضعیت فعلی بیشتر مسئولیت پذیری فعال و پاسخگویی محدود رایج است. پاسخگویی یک وجه تشابه نیز با عقلانیت دارد. پاسخگویی در واقع بیان دلایل منطقی است: عرضه و تقاضای دلایل انجام یک کار.

پاسخگویی، شامل روشن کردن دلایل انجام کار و ارائه استدلال منطقی برای توجیه دلایل است. در فرهنگ لغت، مسئولیت یعنی موظف بودن و مورد سوال بودن در خصوص انجام کارهاست. هر فردی که زیر دستانی دارد، در برابر اقدامات آنان مسئول است. در واقع مسئولیت جمعی است. اما پاسخگویی یعنی کارکنان در هر مرتبه و مقامی که باشند، در مورد هر تصمیمی که می گیرند یا عملی که انجام می دهند، باید سرزنش یا ستایش شوند و هر فرد در مورد اقدامات خویش مسئول است. بنابراین پاسخگویی فردی است. عامل مسئول باید دلایلی برای انجام کار خود داشته باشد و گزارشی از کارش ارائه دهد. مدیری که نتواند توجیه کند، چرا یک تصمیم خاص را اتخاذ کرده، مدیر مسئولی نیست. قوانین و قواعد مشخص، می توانند دلایل عینی را برای انجام یک فعالیت در اختیار بگذارند. هدف یک شخص مسئول این است که وظایف خود را به صورت جدی انجام دهد. اما اینکه بخواهد صرفاً بر اساس قوانین رفتار کند، باعث عدم مسئولیت پذیری و در واقع بی مسئولیتی می شود.

قانونمندی جامعه مدرن باعث شده است قضاوت و مسئولیت پذیری فردی کمرنگ شود. رابطه مسئولیت پذیری، خودمختاری و پاسخگویی، روز به روز مبهم تر و متناقض تر می شود. از یک طرف به نظر می رسد، در صورتی



که تقسیم وظایف بین افراد اجباری شود، رفتار غیر پاسخگویانه و غیرمسئولانه از خویش نشان می دهند. از طرف دیگر گفته می شود هیچ پاسخگویی و مسئولیت پذیری فردی، بدون اختیار وجود ندارد. یک شخص مسئول توصیه ها و مشاوره های سایرین را می شنود، اما در نهایت بر اساس نظر، ذهنیت و هنجارهای درونی خود تصمیم می گیرد و عمل می کند. این طور که به نظر می رسد، مسئولیت پذیری با نقض قوانین بدست می آید.





براساس آموزه های قرآن، اسلام بر پایه پاسخگویی استوار است. پاسخگویی دو جنبه دارد فردی و اجتماعی. از جنبه فردی، خداوند اختیارات و توانمندی هایی در اختیار انسان قرار داده است و اهداف شخصی برای او تعیین کرده است که در مقابل این توانمندی ها و اهداف، باید پاسخگو باشد.

از جنبه اجتماعی نیز وقتی مردم، اختیارات و توانمندی هایی در اختیار کارگزاران خود قرار دهند و قدرت خود را به آنها واگذار کردند؛ این مسئولان به پاسخگویی ملزم هستند.

از دیدگاه قرآن کریم آفرینش و به تبع آن حیات انسانی، حساب و کتاب دقیقی دارد. سراسر کتاب آسمانی سرشار از آیاتی است که بر مسئولیت خواهی، پرسشگری و حسابرسی از انسانها تأکید کرده است و انسانها باید پاسخگوی امانتی باشند که بنا به آیه ۷۲ سوره احزاب به آنها سپرده شده است. امانتی که آسمانها و زمین و کوه ها از آن سرباز زدند. از آیات الهی به روشنی استنباط می شود که اساس آفرینش الهی و آسمانها و زمین و جامعه بشری بر حسابگری و حسابرسی ضرورت بنا شده است. انسانها چه در حیطه مسئولیت فردی و چه اجتماعی به قبول مسئولیت کنش ها و رفتار خویش موظفند و باید در برابر قبول مسئولیت به خدا و خلق او، پاسخگو باشد.



تفاوت مسئولیت و پاسخگوئی

در فرهنگ های لغت مسئولیت (Responsibility) به صورت موظف بودن، مورد سؤال بودن، در مورد انجام

کاری تعریف شده است و پاسخگوئی به صورت زیر تعریف شده است:

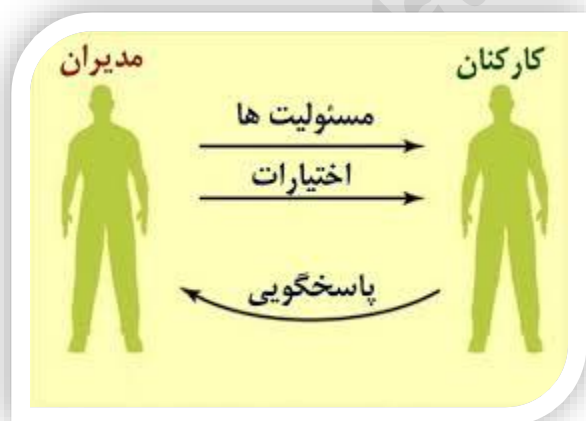
فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظایف محوله باید جوابگو باشند. از نظر امور عمومی پاسخگوئی یعنی کارکنان سازمان در هر مرتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد، بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می باشند.

اما مسئولیت هر شخصی که دارای زیر دست است در برابر اقدامات آنها مسئول است. به عبارت دیگر پاسخگوئی فردی است اما مسئولیت جمعی است. در پاسخگویی کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیردستان مسئول شناخته می شود. پاسخگوئی در معنای پاسخدهی مشتاقانه همانند کنترل، به هدف هائی اشاره دارد که با اولویتهای افراد مطابقت داشته باشد. به هر حال در عین حال که کنترل به نقش اجباری فشار خارجی تاکید دارد، پاسخدهی مشتاقانه به طور گسترده ای به اطاعت کلی کارکنان پیرامون درخواست های مردم با هر انگیزه ای که وجود دارد؛ اشاره می کند. دقیقاً همانطور که پاسخگوئی به عنوان یک وسیله قدرتمند در تحمیل کنترل به شمار می رود، به نحوی که گاهی اوقات همراه با کنترل شناخته می شود، همان اهمیت پاسخگویی در تشویق پاسخدهی مشتاقانه نیز دیده می شود، به نحوی که گاهی این دو مفهوم با یکدیگر ادغام شده اند. در پاسخگویی از موسسات فراهم کننده خدمات برای افراد جامعه، خواسته می شود که در برابر نیازهای مشتریان پاسخدهی داشته باشند که این پاسخدهی مشابه با روش شرکتهای بخش خصوصی که برابر درخواستهای مشتری حساسیت به خرج می دهند. در این قضیه پاسخدهی مشتاقانه کارکنان به طور مستقیم در برابر مردم است به جای اینکه بطور غیر مستقیم از طریق نمایندگان مردم انجام شود. لاف لاین با تاکید که



روی مدیریت انتظارات و خواسته ها در درون موسسات داشتند، به دنبال این بود که مجدداً بیان کند، پاسخدهی مشتاقانه در برابر کارگزاران و عاملان خارجی بعنوان اصلی پاسخگوئی به شمار می آید. از بعد دیگر پاسخدهی مشتاقانه، پاسخدهی ای است که کارکنان در برابر عموم به طور مستقیم دارند. این موضوع به طور چشم گیری در متون مدیریت شکل گرفته است.

توجه اصلی به ارباب رجوع تکیه کلام اصلی پاسخگوئی است. کارکنان به ویژه کسانی که در ارائه خدمات دخیل هستند، در حال حاضر به عنوان پاسخگوی بدون واسطه در برابر عموم مردم قرار دارند به خاطر این ضرورت که آنها به نیازهای بیان شده توسط ارباب رجوع هایشان پاسخ می دهند. یقیناً برخی از مکانیزم های توجه به ارباب رجوع، روشهای پاسخگویی به مفهوم اصلی آن را شامل می شود. به عنوان نمونه، حوزه ای جهت شکایت در مورد نارضایتی از خدمات و جبران خسارت وجود دارد. بیانیه هایی که در مورد روشهای شکایت موجود است، ماموران بازرسی و دادگاه های اداری همه موسسات طراحی شده پاسخگویی هستند تا کارکنان هر چه بیشتر در برابر نیازهای مردم پاسخدهی مشتاقانه داشته باشند.





ویژگیهای اساسی یک سیستم پاسخگوئی مناسب به شکایات

نومن و کاتلین برای یک سیستم پاسخگوئی مناسب به شکایات، ویژگی های زیر را بر شمردند:

- دسترسی آسان: باید راه های متنوعی برای طرح شکایات مشتریان فراهم شود.
- پاسخگوئی سریع: مشتریان در اسرع وقت باید پاسخ مستقیم دریافت نمایند.
- دسترسی بدون دردسر: سیستم رسیدگی به شکایات باید بدون زحمت در دسترس مشتری باشد.
- کارکنان با اختیار عمل: کارکنان سیستم پاسخگوئی، باید واجد اختیارات لازم برای حل مشکلات مشتریان باشند.
- گزینش و آموزش کارکنان : کارکنان سیستم پاسخگوئی به شکایات، باید از آموزشهای لازم در زمینه ارتباطات انسانی و جنبه های فنی محصول بهره مند گردند.
- بانک اطلاعات مشتری: سازمان باید واجد یک بانک اطلاعات مکانیزه و قابل دسترس در مورد تمام مشتریان باشد.
- حمایت سازمانی: مدیریت مالی سازمان باید منابع و توجه لازم به حل شکایات تخصیص دهد.
- منصفانه و بی طرف بودن: رسیدگی به شکایات باید بدون اعمال نظر شخصی و سوگیری انجام شود.



مدیران پاسخگو با ایجاد رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و احترام با اطرافیان خود به موفقیت می‌رسند. کارمندان واکنش مثبتی در قبال مدیر پاسخگو دارند. تلاش بیشتری برای موفقیت سازمان و مدیر خود می‌کنند و حتی در هنگام نیاز، کارهایی علاوه بر وظایف خود متقبل می‌شوند، زیرا مدیران پاسخگو کمک به کارمندان را وظیفه خود می‌دانند و در نتیجه میان آنها رابطه‌ای متقابل، مبتنی بر توجه و احترام ایجاد می‌شود.

مدیران پاسخگو بر افراد مافوق خود نیز تاثیر می‌گذارند؛ چون آنها توانایی پیش‌بینی و برآوردن نیازهای روسای خود را دارند، بسیار قابل اطمینان و کارآمد هستند و در نتیجه می‌توانند سخن خود را به گوش افراد مافوق خود رسانده و وظایفشان را در زمان نیاز انجام دهند.

در مقابل مدیران غیر پاسخگو تأثیرات محدودی روی محیط خود دارند؛ زیرا اطرافیان آنها اعتقاد دارند که چنین مدیرانی در راستای افزایش رفاه آنها تلاش نمی‌کنند و در نتیجه آنها مورد احترام و اعتماد اطرافیان خود نیستند. تاثیر افراد در سازمان عموماً محدود به قدرتی است که پست سازمانی‌شان به آنها اعطا می‌کند، به اضافه اینکه عامل ترس یک مولفه کوتاه مدت است و استفاده از آن در بلندمدت بسیار سخت است.

مدیران غیر پاسخگو در نظر دیگران افرادی خودمحور یا در بهترین حالت افرادی بی‌توجه به خواسته‌های دیگران هستند و در نظر افراد مافوق خود کمتر قابل اعتماد و کارآمد هستند، زیرا این افراد به جای تمرکز بر انجام وظایف خود در پی اعمال قدرت و حفظ سازمان و محوریت خودشان گام بر می‌دارند.



مدیران پاسخگو مهارت‌های مختلفی را برای تحقق این امر به کار می‌گیرند، مهم‌تر از همه به نظر می‌رسد آنها نسبت به محیط آگاهی دارند. آگاهی به محیط دارای چند مولفه است:

اول مدیران آگاه به محیط، دارای این توانایی هستند که نگرانی‌های خود را کنار بگذارند و به اطرافیان‌شان گوش فرادهند، در نتیجه آنها اتفاقات اطراف را درک می‌کنند و می‌دانند که چه چیزهایی توسط صفوف مدیریتی گفته و شنیده شده است؛ آنها همچنین در نشان دادن این موضوع که نیازهای افراد را درک می‌کنند مهارت دارند، حتی آن دسته از نیازهایی که مستقیماً بیان نمی‌شوند. البته دانستن جریان اتفاقات و نیاز اطرافیان به تنهایی کافی نیست، آنها بر اساس این دانش اقدام به برآوردن نیازهای کارمندان، مدیران بالادستی و سایرین می‌کنند. مدیران پاسخگو تلاش می‌کنند مشکلات اطرافیان خود را پیش از درخواست آنها حل کنند.

به این مثال توجه کنید:

من مسوول مکانیزه کردن یک واحد دولتی بودم، افرادی که در سیستم مدیریت اطلاعات کار می‌کردند، نشان دادند که در آینده نزدیک کاری از دست آنها برای ما بر نمی‌آید و به‌رغم این موضوع علاقه‌ای نداشتند که ما در انجام پروژه به روش خود عمل کنیم، در نتیجه با ما همکاری منظم و یکدستی نداشتند.



به عنوان رهبر گروه با موانع زیادی مواجه بودم. مدیر ما علاقه زیادی به موفقیت پروژه داشت، من مرتباً گزارش پیشرفت‌ها و موانع کار را به اطلاع مدیر خود می‌رساندم، هر بار که گزارش را ارائه می‌دادم او در مدت کوتاهی موانع را برطرف می‌کرد، با وجود اینکه من صراحتاً از او درخواست کمک نکرده بودم.

علاوه بر این، مدیرم با ارائه راهکارها و پیشنهادهایی درباره نحوه برخورد با سایر کارکنان مجموعه به من کمک می‌کرد تا بتوانم بهترین تاثیر ممکن را بر آنها داشته باشم. با وجود موانع، پروژه به موقع آماده شد و این باعث ناخرسندی افرادی شد که به گمان من امیدوار بودند پروژه ناموفق باشد.

این یک داستان ساده و آموزنده بود. در این داستان مدیر ارشد ما با توجه و علاقه و بررسی دقیق پروژه، نیازهای مدیر پروژه را تشخیص داده و همکاری در توانش بود برای هموار کردن مسیر انجام داد، او نه تنها در پی برطرف کردن موانع و برآوردن خواسته‌های مدیر پروژه بود، بلکه فراتر از آن در پی کمک به مدیر گروه و آموزش روش‌های تاثیر بهینه به او نیز بود و همه اینها را به عنوان انجام وظیفه و بدون درخواست صریح مدیر گروه انجام می‌داد. در مقابل توجه کنید به غیر پاسخگو بودن سایر افراد مجموعه. آنها صرفاً سخنرانی کرده و ایرادهای بیهوده می‌گرفتند و به جای ارائه پیشنهادهای سازنده، پیش‌بینی‌های بدبینانه می‌کردند، به جای تمرکز بر نیاز مراجعان، بر اموری تمرکز کرده بودند که مرتبط با سلطه و خواسته‌های خودشان بود و در نهایت همین امور باعث شد که کنترل پروژه را از دست بدهند و جایگاه کلی آنها در سازمان سقوط کند؛ زیرا آنها چه در سطح سازمانی و چه در سطح فردی بیش از آنکه در جهت اهداف نهایی مفید باشند، ایجاد مانع می‌کردند.

به مثال دیگری توجه کنید:

یک کارمند برای کار در یک واحد دولتی حدود یک سال بود که از شهر خود به شهر دیگری نقل مکان کرده بود، در یک مکالمه غیر رسمی مدیر او متوجه شد که کارمند در حالت مطلوب خود به سر نمی‌برد و احوال او را پرسید، کارمند توضیح داد که اخیراً حالش چندان خوب نیست و مدام خسته و فرسوده است، مدیر متوجه شد



که کارمند در این شهر پزشکی را نمی‌شناسد، پیشنهاد کرد که قرار ملاقاتی با پزشک خود برای کارمند بگذارد و در اسرع وقت این کار را انجام داد؛ در نهایت مشخص شد که مشکل کارمند جزئی و قابل حل بوده است.

در این مثال هم مصادیق بارزی از آگاهی به محیط اطراف و پاسخگویی را مشاهده می‌کنیم. مدیر تشخیص می‌دهد که کارمند نیاز به کمک دارد، در حالی که کارمند مستقیماً و صراحتاً درخواست کمک نکرده است. توجه کنید که مدیر کارمند را برای مراجعه به دکتر تحت فشار نمی‌گذارد، بلکه نیاز را تشخیص داده و پیشنهاد کمک می‌کند. در این مثال کمک کردن به کارمند مستلزم اقدام مستقیم مدیر است.

دو مثال فوق نشانگر صداقت و تعهد است؛ چنین مواردی سال‌ها به یاد می‌ماند و باعث تداوم تاثیر مدیر مذکور می‌شود، پاسخگویی یک مولفه حیاتی برای موفقیت در مدیریت است، چون کمک می‌کند که مدیران و ناظران کارها را به گونه‌ای که به نفع همه افراد است انجام دهند.



در این بسته آموزشی تلاش کردیم با بهره‌گیری از مقالات و متون مختلف مفهوم مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را تشریح کنیم. اگر در پی آن هستید که درک خود را از این مفهوم بسنجید به سوال‌های زیر پاسخ دهید :

۱. اگر شما یک مدیر یا مسوول هستید؛ چگونه می‌توانید رفتار خود را به گونه‌ای بهبود ببخشید که از دید کارمندان خود، رئیس خود و مراجعان خود بیشتر پاسخگو و مسوول به نظر برسید؟
۲. اگر شما مدیر یا مسوول هستید، تعریف شما از «کارمند پاسخگو» چیست؟ آیا می‌توانید کارمندان مطلوب خود را تعریف کرده و مشخص کنید چگونه آنها در مقابل شما پاسخگو هستند؟
۳. اگر شما مدیر نیستید، چه کارهایی باید انجام دهید تا از دید اطرافیان خود پاسخگو تر به نظر برسید؟

موفقیت رفیق راهنمایان باد

پیروز باشید



- ← نجفیان مهدی، لسانی مهدی، لسانی محبوبه. ۱۳۹۳. جایگاه درستی، مسئولیت پذیری، دلسوزی و بخشش مدیران در نظام تعلیم و تربیت اسلامی. مجله پژوهش های تعلیم و تربیت اسلامی. ۲(۹): ۱۴۶-۱۲۵.
- ← شیخی حسین، حسن پور اسماعیل، محبی سراج الدین، باقری مهدی. ۱۴۰۱. ارائه مدل مسئولیت پذیری در مدیریت کاهش مخاطرات طبیعی با رویکرد ساختاری تفسیری. فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران. ۳(۱۲): ۲۸۸-۲۶۹.
- ← طالقانی سید علی. ۱۳۸۳. پاسخگویی و مسئولیت (مقاله ترویجی حوزه). درجه علمی: علمی-ترویجی (حوزوی). اندیشه حوزه، شماره ۴۹ و ۵۰.
- ← مهاجران بهناز، قلعه ای علیرضا، فرخی محمد. ۱۳۹۵. پاسخگویی در سازمانها. ماهنامه پژوهشهای مدیریت و حسابداری. ۳۵: ۵۲-۶۲.
- ← واعظی رضا، آزمندیان محمدصادق. ۱۳۹۰. مدل پاسخگویی سه بعدی: نگاهی متفاوت به پاسخگویی. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۶(۱): ۱۳۱-۱۵۱.
- ← دکتر غلامرضا رحیمی، قربانعلی ایمان پور. ۱۳۹۵. بررسی نقش پاسخگویی و تاثیر آن بر مدیریت توسعه پایدار. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴: ۱۲۳-۱۱۵.
- ← روستا احمد، ونوس داور، ابراهیمی عبدالحمید. ۱۳۷۵. مدیریت بازاریابی؛ انتشارات سمت؛ ۱۳۷۵
- ← چگونه مدیری پاسخگو باشیم. شماره روزنامه: ۲۶۰۸ تاریخ چاپ: ۱۳۹۱/۰۱/۱۶ شماره خبر: ۴۴۲۴۸۸ مترجم: مریم حاجی علی رضا.
- ← <https://gazellecg.com>