

مدل پاسخگویی سه بعدی: نگاهی متفاوت به پاسخگویی

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۲/۲۱
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۰/۰۲/۰۳
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۳/۳۰

دکتر رضا واعظی^۱ و محمدصادق آزمندیان^۲

چکیده

زمینه و هدف: پاسخگویی یکی از ضرورت‌های حکمرانی نوین در عصر حاضر است و در صورتی که تحقق یابد به تقویت رابطه اصیل - وکیل میان شهروندان و کارگزاران، افزایش اثربخشی و شفافیت در عملکرد سازمان‌ها، کاهش فساد (مالی، اداری و...)، افزایش انسجام و مشروعیت نظام سیاسی منجر خواهد شد. روش: در این مقاله مروری ضمن تعریف پاسخگویی در قالب رویکردهای هنجاری و توصیفی به بیان کارکردها و نیز کژکارکردهای آن در قالب مفاهیمی چون معضل پاسخگویی، تله پاسخگویی، تناقض پاسخگویی و اقدامات تدافعی و خصمانه پرداخته شده است. همچنین به گونه‌شناسی پاسخگویی در انواع پژوهش‌ها اشاره شده و الگویی تازه تحت عنوان پاسخگویی سه‌بعدی ارائه گردیده تا از این طریق سازمان‌ها و نهادهای دولتی همچون نیروی انتظامی که با ناظران و پاسخ‌خواهان متعددی در درون حاکمیت و جامعه مدنی روبرو هستند بتوانند به گونه‌ای اثربخش به پاسخگویی در زمینه‌های مختلف بپردازند. نتیجه‌گیری: در نهایت با استفاده از واقعه انفجار شاتل فضایی چلنجر بر این نکته تأکید شده که الگوی پاسخگویی سه بعدی، نظام پاسخگویی متوازن (۳۶۰ درجه) و جامعی را شکل می‌دهد که بر اساس آن غالب کارکردهای پاسخگویی برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی از جمله نیروی انتظامی که دارای گستره عملکردی وسیع و برد تأثیرگذاری گسترده‌ای در جامعه هستند محقق خواهد شد.

کلیدواژه:

پاسخگویی Dimensional Accountability- Three بعدی سه بعدی پاسخگویی، پاسخگویی عمودی Vertical Accountability، پاسخگویی افقی Horizontal Accountability، پاسخگویی مورب Diagonal Accountability، نظام پاسخگویی متوازن (۳۶۰) (Balanced Accountability System (360)).

□ استناد: واعظی، رضا؛ آزمندیان، محمدصادق (۱۳۹۰). مدل پاسخگویی سه بعدی: نگاهی متفاوت به پاسخگویی. فصلنامه مطالعات مدیریت/نظامی، ۶(۱)، ۱۳۱-۱۵۵.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی Theory.management@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول) Sadeghazmandian@gmail.com

مقدمه

پاسخگویی یکی از ضرورت‌های کلیدی مدیریت دولتی در شرایط کنونی است و بهترین الگوهای حکمرانی مردم سالار مادامی که نتوانند کسانی را که قدرت را در اختیار دارند، در برابر شهروندان پاسخگو نمایند کاملاً ناکارآمد و آسیب‌پذیر تلقی می‌گردند. در حقیقت پاسخگویی یکی از ارکان اصلی مدیریت دولتی است که تصویری از عدالت، برابری،^۱ اعتماد و انصاف^۲ را به ذهن متبادر می‌سازد و می‌تواند برای بهبود شرایط و اثربخشی مدیریت دولتی مورد استفاده قرار گیرد (بوونز، ۲۰۰۵، ص ۱).^۳

هر کسی که بر روی مفهوم پاسخگویی مطالعه می‌کند به خوبی به این امر پی می‌برد که پاسخگویی برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارد (مولگان، ۲۰۰۰، ص ۵۵۵؛ بهن، ۲۰۰۱، ص ۶؛ پولیت، ۲۰۰۳، ص ۸۹؛ دابنیک، ۲۰۰۵؛ پولیت، ۲۰۰۳، ص ۸۹).^۴ به عنوان مثال در نوشته‌های اخیر درباره پاسخگویی مفهومی تحت عنوان بحران پاسخگویی^۵ مطرح شده است که از طرفی دلالت بر تنوع و تعدد مفاهیم عرضه شده در فضای علمی و دانشگاهی داشته و از طرف دیگر ناظر بر این است که کارگزاران^۶ و مقامات دولتی نیز بر وجود مختلف این مفهوم که در عمل با آن مواجهند تاکید می‌نمایند. در حقیقت تعدد و تنوع مفهومی پاسخگویی در عمل نیز مشهود است (دودل، ۲۰۰۶، ص ۱۰).^۷ بر این اساس می‌توان اظهار داشت که عدم توافق در باب مفهوم پاسخگویی موجب شکل‌گیری چارچوب مفهومی بسیار گسترده‌ای گردیده که عملاً توافقی همگانی درباره مفاهیم موجود در آن وجود ندارد (ابراهیم و ویسبند، ۲۰۰۳، ص ۳).^۸ این گستردگی مفهومی تا جایی است که مولگان^۹ پاسخگویی را شامل هر گونه ساز و کاری می‌داند که کارگزار یا وکیل را در برابر اصل پاسخگو نماید (مولگان، ۲۰۰۰؛ مولگان، ۲۰۰۳، ص ۳).^{۱۰}

یکی از دلایل این ابهام و چندگانگی مفهومی این است که پاسخگویی اساساً یک مفهوم آنگلو-نرمندی^{۱۱}

1. equality

2. fairness

3. Bovens, 2005, p.1

4. Mulgan, 2000, p. 555; Behn, 2001, P. 3 6.; Dubnick, 2005; Pollitt, 2003, p. 89

5. accountability crisis

6. actors

7. Dowdle, 2006, p. 2 10.

8. Ebrahim & Weisband, 2003, p.3

9. Mulgan

10. Mulgan, 2000; Mulgan, 2003, p.8

11. Anglo-Norman

است که ریشه در مفهوم حسابداری یا محاسبه کردن دارد (دابنیک، ۲۰۰۰).^۱ در دهه‌های پس از سال ۱۰۵۵ میلادی، زمانی که شاه ویلیام اول در انگلستان زمام امور را در دست داشت، مقرر نمود که تمامی افراد ثروتمند و زمین‌دار فهرستی از مایملک و دارائی‌های خود را به مأموران و نمایندگان پادشاه ارائه دهند. مأموران ویژه پادشاه که به آن‌ها منشی یا دفتردار^۲ گفته می‌شد، فهرست دارائی‌ها و زمین‌های زمین‌داران را در دفتر ثبت زمین^۳ درج می‌کردند. پس از آن رویه حساب پس‌دادن^۴ به صورت رسمی‌تر از سوی پادشاه نهاده و اعمال می‌شد، به گونه‌ای که زمین‌داران موظف بودند در دوره‌های زمانی شش ماهه و یا یک ساله به ارائه صورت دارائی‌های خود اقدام کنند (دابنیک، ۲۰۰۲، ص ۳، ۶).^۵ همین ریشه خاص تاریخی پاسخگویی است که باعث شده هیچ معادل معنایی صحیحی در حوزه زبان‌های اروپایی مثل فرانسوی، پرتغالی، اسپانیولی، آلمانی و هلندی برای آن وجود نداشته باشد (هارلو، ۲۰۰۲، ص ۱۴، ۱۵؛ دابنیک، ۲۰۰۲؛ مولگان، ۲۰۰۳).^۶ همین امر در سطح گسترده‌تری موجب شکل‌گیری دو رویکرد هنجاری^۷ و توصیفی^۸ نسبت به پاسخگویی گردیده است. در رویکرد هنجاری، پاسخگویی متشکل از مجموعه‌ای از استانداردهای اخلاقی است که به منظور ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف به کار می‌رود. 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 می‌شود (کوپل، ۲۰۰۳ - دابنیک، ۲۰۰۵).^۹ در رویکرد توصیفی به‌جای تمرکز بر رفتار کارگزاران، بر فرایندها و سازوکارهایی تاکید می‌شود که بر اساس آن پاسخگو،^{۱۰} ملزم و یا متعهد به ارائه توضیح درباره تصمیمات و رفتارشان به پاسخ‌خواه^{۱۱} می‌باشد (بوونز، ۲۰۰۵).^{۱۲}

-
1. Dubnick, 2002
 2. bookkeeper
 3. doomsday book
 4. giving account
 5. Dubnick, 2002, pp. 3-6
 6. Harlow, 2002, pp. 14-15.; Dubnick, 2002; Mulgan, 2003
 7. normative
 8. descriptive
 9. Koppell, 2003; Dubnick, 2005
 10. accountant
 11. accountee
 12. Bovens, 2005

رویکرد هنجاری:

پاسخگویی به عنوان یک فضیلت:^۱ در این رویکرد، پاسخگویی در بردارنده مجموعه‌ای 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 می‌گیرد (گالی، ۱۹۶۲؛ بوونز، شیلمانز و هارت، ۲۰۰۸).^۲ این استانداردها، مجموعه‌ای از هنجارها و باید و نبایدهای رفتاری هستند که شهروندان انتظار دارند که مدیران و کارگزاران دولتی در انجام امور و تصمیم‌گیری‌هایشان 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 می‌دهند (بوونز، ۲۰۰۵).^۳ آنچه قابل تأمل است حجم و تعداد این استانداردها است که بسیار وسیع و گسترده می‌باشد، به گونه‌ای که هیچ‌گونه توافقی بر روی آن‌ها وجود نداشته و نمی‌توان برای رفتار مسئولانه و پاسخگو استانداردهای مشخصی را تعیین و آن‌ها را تعمیم داد. فیشر^۴ 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 (فیشر، ۲۰۰۴، ص ۵۱۵، ۵۱۰).^۵ به طور کلی پاسخگویی به این معنا مفهومی است جهت ارزیابی و نه تحلیل. هر چند بسیاری از مطالعات پاسخگویی بر اساس این رویکرد از مفهوم پاسخگویی صورت گرفته است، اما توافق چندانی بر روی استانداردهای رفتاری مطرح شده وجود ندارد. چند مورد از این استانداردها، به عنوان نمونه ذکر می‌گردد:

- در نظام‌های پارلمان‌تاریستی اروپایی استانداردهای مورد نظر برای رفتار پاسخگو و مسئولانه برای سیاست‌مداران، مسئول بودن در برابر پارلمان، رسانه‌ها و دیگر نهادهای جامعه مدنی است، در حالی که معیارهای رفتار مسئولانه برای کارکنان و کارگزاران دولتی پایبندی به اصول سیاسی حزب حاکم است (بوونز، ۲۰۰۹).^۶
- اوکنل معتقد است که پاسخگویی زمانی محقق می‌شود که خدمات عمومی به صورت کارآمد، با کیفیت مطلوب و قیمت پایین ارائه شوند (اوکنل، ۲۰۰۵، ص ۸۶).^۷ بنابر این از نظر او معیار رفتار مسئولانه و پاسخگو، کارآمدی و کیفیت خدمات عمومی است.

1. virtue

2. Gallie, 1962; Bovens, Schilleman & Hart, 2008

3. Bovens, 2005

4. Fisher

5. Fisher, 2004, pp. 510-515.

6. Bovens, 2009

7. O'Connell, 2005, p. 86

● برخی از جمله کوپل استانداردهای مورد نظر برای تحقق پاسخگویی را معیارهایی چون، شفافیت، تداوم و استمرار عملکرد مطلوب و کارآمد، کنترل پذیری یا قابلیت کنترل، حساس بودن^۱ و مسئولیت می‌دانند (کوپل، ۲۰۰۵؛ هایدون، ۱۹۷۸؛ فیشر، ۱۹؛ بوونز، ۱۹۹۸؛ دابنیک، ۱۹۹۸؛ بارک، ۱۹۸۶؛ گرابر، ۱۹۸۷؛ کایدن، ۱۹۸۸؛ هاگ، ۲۰۰۰).^۲

● مؤسسه او دبلیو تی^۳ در برنامه چارچوب جهانی پاسخگویی^۴ معیارهای رفتار پاسخگو را در قالب مشارکت (تعامل میان کارگزاران و شهروندان)، شفافیت (ارائه اطلاعات جامع و دقیق توسط کارگزاران به شهروندان)، ارزشیابی (نظارت و مرور رویه‌ها و عملیات جاری سازمان، به منظور مقایسه با اهداف از پیش تعیین شده) و در نهایت، وجود سازوکار شکایت و پاسخ (طراحی سازوکار و کانال‌های ارتباطی میان سازمان و شهروندان) است، تا بر اساس آن شهروندان بتوانند هرگونه نارضایتی ناشی از ناکارآمدی کارکنان و عدم شایستگی مدیران را به مسئولین منتقل، تا آنان نسبت به اصلاح این موارد اقدام نمایند (بلاگسکو و همکاران).^۵

● علاوه بر موارد مذکور، برخی معتقدند که بر اساس این رویکرد، پاسخگویی، مفاهیمی چون مسئول بودن یا حس مسئولیت داشتن، شفافیت، برابری و عدالت، کارائی، انصاف و قابلیت ارائه پاسخ^۶ را در بر می‌گیرد (مینو، ۱۹۹۸).^۷

رویکرد توصیفی:

پاسخگویی به عنوان یک سازوکار یا رابطه اجتماعی^۸ در این رویکرد پاسخگویی نه به عنوان مجموعه‌ای از استانداردهای رفتاری جهت ارزیابی عملکرد کارگزاران و مدیران دولتی بلکه به عنوان سازوکاری در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن پاسخگو ملزم یا متعهد به پاسخگویی به پاسخ خواه است. بدین معنا پاسخگویی را می‌توان به عنوان یک رابطه اجتماعی دانست، که بر اساس آن، یک کارگزار جهت تشریح،

1. responsiveness

2. Koppel, 2005; Hydon, 1978; Fischer, 1999; Bovens, 1998; Dubnick, 1998; Burke, 1986 Gruber, 1987; Caiden, 1988; Haque, 2000

3. OWT(One World Trust)

4. global accountability framework

5. Blagescu et.al., 2005

6. answerability

7. Minow, 1998

8. see: Hedstorm & Swedberg,1998 ; Elster,1989 ; Merton,1968; Gambetta,1998 ; Shelling, 1998

تبيين و توجيه رفتارشان نسبت به ديگران احساس تعهد مي‌نمايد. مارک بونز (۲۰۰۷، ۲۰۰۸) و برخي ديگر از انديشمندان (مولگان، ۲۰۰۳، ص ۹؛ اورباچ، ۱۹۹۷، ص ۴۵۵)^۱ جزئيات بيشتري از اين رويکرد را تشریح مي‌کنند. آن‌ها اظهار مي‌دارند، که پاسخگويی به معنای ارتباط میان پاسخگو با پاسخ خواه است، رابطه‌ای که بر اساس آن پاسخگو برای تشریح و توجيه کليه اقدامات و حتی تصميماتش نسبت به پاسخ خواه احساس تعهد مي‌نمايد و از طرفی پاسخ خواه مي‌تواند در برابر توضيحات پاسخگو، کليه ابهامات را از او سؤال نموده و در برابر پاسخ‌های پاسخگو قضاوت نمايد.

تعريف مذکور از پاسخگويی به عنوان یک ارتباط يا سازوکار اجتماعي حداقل شامل سه جزء است:

- تعهد کارگزار نسبت به ارائه اطلاعات درباره اقدامات و تصميمات خود به پاسخ خواه؛
- طرح سؤال يا پرسش از پاسخگو درباره تصميمات و اقدامات انجام شده؛
- قضاوت درباره تصميمات و اقدامات کارگزار توسط پاسخ خواه و در صورت نیاز تشويق و يا اعمال محدوديت نسبت به کارگزار و اختياراتش.

کارکردهای پاسخگویی:

۱. پاسخگویی به عنوان یک ابزار کنترل (اودانل، ۱۹۹۸؛ شدلر، دياموند و پلاتنر، ۱۹۹۹):^۲ اکثر دولت‌ها در شرايطی به سر مي‌برند و در بستری حکومت مي‌کنند که بايد نسبت به تقاضاها و خواسته‌های روزافزون شهروندان، تشکل‌ها، نهادها و نیز ابهامات رسانه‌های جمعی پاسخگو باشند. به اين معنا دولت موظف به برآورده کردن نیاز آن‌ها و تشریح و توجيه اقدامات و تصميمات خود برای شهروندان، نهادهای جامعه مدنی و رسانه‌ها است. در اين وضعيت پاسخگویی به عنوان ابزاری برای کنترل دولت و کارگزاران دولتي محسوب مي‌شود.

۲. پاسخگویی به عنوان تضمين استفاده صحيح از منابع عمومي (گری و ينکينز، ۱۹۹۳ - آنچياریکو و جاکوبز، ۱۹۹۴؛ مورگان و رينولدز، ۱۹۹۷؛ دابنيک، ۲۰۰۳؛ آمبوس، ۲۰۰۰؛ ميلر، ۱۹۹۸؛ بورمان، ۱۹۹۷):^۳ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های پاسخگویی اين است که، مردم مطمئن شوند که کارگزاران در به کارگيري و استفاده بهينه از منابع عمومي از حدود قوانين موضوعه و ارزش‌های عمومي عدول نمی‌کنند. از اين رو نمايندگان منتخب مردم در مجالس قانون گذاری از سوی آن بر کاربرد منابع ملی نظارت مي‌کنند.

1. Mulgan, 2003, p. 9 ; Orbuch, 1997, p. 455

2. O'Donnell, 1998; Shedler, Diamond & Platner, 1999

3. Gray & Jenkins, 1993; Anechiarico & Jacobs, 1994; Morgan & Reymond, 1997; Dubnick, 2003c; Ambos, 2000; Miller, 1998; Boreman, 1997

۳. پاسخگویی به عنوان ابزاری برای بهبود خدمات دولتی (دابنیک، ۲۰۰۵؛ گری و ینکینز، ۱۹۹۳؛ برودبنت، دیتریچ و لاگلین، ۱۹۹۶؛ آزبورن و گیبلر، ۱۹۹۲)؛^۱ نظارت بر قدرت و تضمین کاربرد صحیح منابع عمومی، اغلب جنبه‌های منفی و تنبیهی پاسخگویی را به ذهن متبادر می‌کنند. در حالی که پاسخگویی به ابزار پیشرفت و بهبود مستمر خدمات دولتی اشاره دارد. این جنبه از پاسخگویی نوعی فرایند یادگیری نیز تلقی می‌شود (فقیهی، ۱۳۸۰، ص ۵۵، ۵۶).

برخی دیگر به کارویژه‌های اساسی‌تر پاسخگویی اشاره کرده‌اند و معتقدند که پاسخگویی در صورت تحقق، اساساً موجب ایجاد و یا افزایش مشروعیت برای مقامات و کارگزاران سازمان‌ها و نهادهای دولتی می‌گردد. این مسئله زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که میزان اعتماد به دولت کاهش یافته باشد. در این وضعیت است که این بخش از کارکرد پاسخگویی نمود پیدا کرده و اهمیت خود را جلوه‌گر می‌سازد (فار و پاتنام، ۲۰۰۲؛ دالتون، ۲۰۰۴؛ دونگان، ۲۰۰۵).^۲ علاوه بر این پاسخگویی با ایجاد شفافیت موجب از بین رفتن شکاف میان مسئولین و مردم و یا حاکمیت‌کنندگان و حاکمیت‌شوندگان می‌شود (آکوئین و هینتزمان، ۲۰۰۰، ص ۴۹، ۵۲؛ دانایی‌فرد و انواری‌رستمی، ۲۰۰۷؛ پتروورسکی و رزنبوم، ۲۰۰۲).^۳

هارلو معتقد است که پاسخگویی به عنوان ابزاری برای تحقق مشارکت و نزدیکی بیشتر میان اصیل و وکیل و در نهایت انسجام سیاسی و اجتماعی عمل می‌نماید (هارلو، ۲۰۰۹).^۴ برخی دیگر معتقدند که پاسخگویی به عنوان یک ابزار اجتماعی، زمینه را برای بروز حکمرانی خوب و مردم‌سالار فراهم می‌کند. به عنوان مثال پاسخگویی مدیران و کارگزاران به نمایندگان منتخب مردم، بخش‌های سیاسی، رای‌دهندگان و رسانه‌ها، مهم‌ترین شیوه در بازخورد گرفتن از عموم و سرآغاز شکل‌گیری کنترل عمومی^۵ و نظارت همگانی^۶ می‌باشد (مارچ و اولسون، ۱۹۹۵، ص ۱۴۱، ۱۸۱؛ مولگان، ۲۰۰۳).^۷ استورم و لویپا اظهار می‌دارند که، پاسخگویی در نظام‌های مردم‌سالار، عاملی جهت تقویت و تحکیم روابط اصیل

1. Dubnick, 2005; Gray & Jenkins, 1993; Broadbent, Dietrich & Laughlin, 1996; Osborn & Geabler, 1992

2. Pharr & Putnam, 2002; Dalton, 2004; Dongan, 2005

3. Aucoin & Heintzman, 2000, pp. 49-52.; Danaee Fard & Anvary Rostamy, 2007; Piotrowski & Rosenbloom, 2002

4. Harlow, 2009

5. popular control

6. public spervision

7. March & Olson, 1995, p.141-181.; Mulgan, 2003

- وکیل تلقی می‌شود (استورم، ۲۰۰۰، ۲۰۰۳؛ لویپا، ۲۰۰۳).^۱ پرزورسکی و همکارانش^۲ معتقدند که پابندی به پاسخگویی یکی از معیارهای مهم در نظام‌های سیاسی مردم‌سالار است.

برخی از دانشمندان علوم سیاسی، وجود نهادها و سازمان‌های مدنی، مثل سازمان‌های غیردولتی و نهادهای غیرانتفاعی را به عنوان سازوکارهای پاسخ‌خواهی موجب شکل‌گیری تعادل در نظام‌های سیاسی و نیز تکوین نظام‌های کنترلی غیررسمی می‌دانند (فیشر، ۲۰۰۴، ص ۵۰۶، ۵۰۷؛ برایت ویت، ۱۹۹۷).^۳ افزایش شناخت و درک مردم از اقدامات دستگاه‌های دولتی و روابط میان قوای سه‌گانه یکی دیگر از کارکردهای مهم پاسخگویی است و بر همین اساس آرجیریس و شون (۱۹۷۸)^۴ از این کارکرد پاسخگویی به عنوان ظرفیت نهاده شده برای آموختن^۵ نام می‌برند.

میجر و شیلمانز^۶ کارویژه اساسی پاسخگویی را تشبیه و جلوگیری از تزلزل نظام‌های سیاسی در دنیای امروز می‌دانند، چرا که وجود گروه‌های شهروندی و ارزیابی‌های مستقل بیرونی توسط گروه‌های مستقل و نهادهای مدنی و شهروندمحور موجب ارائه بازخورد به سیاست‌مداران و تصمیم‌سازان و نیز افزایش مشروعیت آنان می‌گردد (میجر و شیلمانز، ۲۰۰۶؛ شیلمانز، ۲۰۰۸).^۷ مارک بونز و همکارانش^۸ کارویژه‌های اصلی پاسخگویی را در قالب سه رویکرد بیان می‌کنند:

♦ **رویکرد دموکراتیک:** این رویکرد به اعمال و اقدامات دولت در زنجیره تفویض اختیار اشاره دارد و پاسخگویی موجب تقویت این رابطه که در حقیقت همان رابطه اصیل سوکیل است، می‌گردد (برباریس، ۱۹۹۸).^۹

♦ **رویکرد نهادی:** که به نقش و کارکرد پاسخگویی در امر مبارزه با فساد و جلوگیری از بروز آن در سازمان‌ها و نهادهای دولتی و همچنین شفاف‌سازی امور و اقدامات دولت اشاره دارد.

♦ **رویکرد آموزشی:** تاکید این رویکرد بر افزایش کارایی جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و وعده‌های ارائه شده به مردم و در نهایت افزایش اثربخشی دولت است.

1. Storm, 2000; 2003; Lupia, 2003

2. Przeworski, Stokes & Manin, 1999

3. Fisher, 2004, pp. 506 507.; Braithwait, 1997

4. Argyris & Schon, 1978

5. institutionalized capacity to learn

6. Meijer & Schillemans

7. Meijer & Schillemans, 2006; Schillemans, 2008

8. Bovens, Schillemans & Hart, 2008, pp. 225 226.

9. Barbaris, 1998

کژکار کردهای^۱ پاسخگویی:

◆ معضل پاسخگویی:^۲ بسیاری از مدیران و کارگزاران سازمان‌های دولتی، از تعدد سازوکارهای کنترلی جهت پاسخگو کردن این سازمان‌ها گلایه کرده و اظهار می‌دارند که با مجموعه‌ای از قوانین و مقررات به منظور پاسخگو کردن دولت و سازمان‌های دولتی و مدیران آن‌ها روبرو هستند، که خود این قوانین و سازوکارهای کنترلی نیاز به کنترل و مدیریت شدن، دارند. بخش وسیعی از این سازوکارها را به طور ویژه می‌توان در قوه مجریه مشاهده کرد، که نگرانی‌های زیادی درباره آن وجود دارد (دی و کلین، ۱۹۸۷، ص ۳۳، ۳۴؛ کورتین، ۲۰۰۷؛ آرنول و وینکیت، ۲۰۰۲؛ برگمان و دامگارد، ۲۰۰۰؛ پاپادوپولوس، ۲۰۰۷؛ بنز، ۲۰۰۷).^۳ علاوه بر این، شکل‌گیری الگوهای نوین حکمرانی همچون حاکمیت چندسطحی و شبکه‌ای^۴ و نیز سازمان‌های پیوندی^۵ بر میزان این مشکلات و پیچیدگی‌ها افزوده‌اند، چرا که نظام‌های سیاسی مدرن و سازمان‌های دولتی نوین مستلزم شکل‌گیری و توسعه نظام‌های حقوقی، کنترلی و روابط پاسخگویی نوین نیز می‌باشند (مارتین، ۱۹۹۷).^۶

◆ تناقض پاسخگویی:^۷ همه صاحب‌نظران بر این امر اتفاق نظر دارند که الزاماً پاسخگویی بیشتر منجر به عملکرد بهتر و مطلوب‌تر نخواهد شد. آن‌ها معتقدند که رویه‌های مختلف پاسخگویی که به واسطه آن‌ها مدیران دولتی دایم در صدد توجیه تصمیمات و اقدامات خود برای نهادهای مختلف هستند، باعث کاهش ظرفیت‌های عملیاتی و نیز خلاقیت و نوآوری آن‌ها می‌گردد. این در حالی است که بقا و توسعه پایدار در دنیای کنونی، مستلزم کارآمدی و بهره‌مندی حداکثری از منابع کمیاب و خلاقیت در اجرای وظایف و مأموریت‌ها است (هالاحمی، ۲۰۰۰؛ جاس و تاپکینز، ۲۰۰۴؛ دابنیک، ۲۰۰۵).^۸

◆ تله پاسخگویی:^۹ برخی به این موضوع اشاره می‌کنند که گاه مدیران به دلیل الزام ذینفعان و پاسخ‌خواهان، مجبور به برگزاری جلسات و ملاقات‌هایی با آنان می‌شوند. به طوری که در جریان همین جلسات و

1. dysfunctions

2. accountability dilemma

3. Day & Klein, 1987, pp. 33-34.; Curtin, 2007; Arnul & Wincitt, 2002; Bergman & Damgaard, 2000; Papadopoulos, 2007; Benz, 2007

4. multilevel & network governance

5. hybrid organizations

6. Martin, 1997

7. accountability paradox

8. Halachmi, 2002a; 2002b; Jos & Topkins, 2004, Dbnick, 2005

9. accountability trap

ملاقات‌ها، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این در حالی است که الزاماً این جلسات و ملاقات‌ها، منجر به عملکرد بهتر مدیران و یا بهبود کیفیت کالاها و خدمات عمومی و نیز بهبود فرایندهای انجام کار و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها نخواهد شد. بنابر این اندیشمندان این امر را تحت عنوان تله‌پاسخگویی مطرح می‌کنند، چرا که ممکن است مبنای پاسخگویی را از عملکرد واقعی به گفت‌وگوهای متقابل و بدون توجیه در این جلسات تغییر دهد (ون تیل و لیو، ۲۰۰۳؛ میر و شاگنس، ۱۹۹۳).^۱

♦ واکنش‌های متقابل^۲ - اقدامات تدافعی و خصمانه: برخی وجود مناسبات پاسخگویی و پایبندی به الزامات آن را موجب شکل‌گیری واکنش‌های متقابل و اقدامات تدافعی و گاه خصمانه می‌دانند. بر این اساس کارگزاران و پاسخ‌خواهان به کشمکش‌های داخلی و غیررسمی می‌پردازند، که این رفتارهای خصمانه و غیرمنطقی موجب واکنش‌های کلیشه‌ای و محدود شدن رفتارهای منطقی و سازنده می‌گردد و بر اساس آن افراد بیشتر به حفظ جایگاه خود و انجام رفتارهای تلافی‌جویانه می‌اندیشند (پولیت، ۲۰۰۳).^۴

این کشمکش‌ها زمانی به اوج خود می‌رسد که رفتار متغیر، مبهم، غیرمنطقی و به شدت سیاسی مدیران برخی از دستگاه‌های دولتی، با معیارهای کاملاً منطقی و عینی سنجیده شود. به همین دلیل اقدامات تدافعی در روابط پاسخگویی میان کارگزاران و پاسخ‌خواهان شکل می‌گیرد. تا جایی که برخی از اندیشمندان معتقدند، مدیران دولتی نیمی از زمان خود را جهت تشریح و توجیه اقداماتی که انجام داده‌اند و نیم دیگر آن را به اقامه دلیل برای اقداماتی که انجام نداده‌اند صرف می‌کنند، که این فرصت‌سوزی هزینه‌های بسیار زیادی را در پی خواهد داشت (هارت و ویلی، ۲۰۰۶).^۵

■ انواع پاسخگویی: تقسیم‌بندی‌های متعددی درباره پاسخگویی صورت گرفته است، که هر یک از این دسته‌بندی‌ها با در نظر گرفتن معیارها و متغیرهای خاصی صورت گرفته است.

ادوارد و هولم پاسخگویی را به دو بخش کلی تقسیم کرده‌اند: ۱ پاسخگویی درونی یا وظیفه‌ای؛^۶ ۲ پاسخگویی بیرونی یا استراتژیک^۷ (ادوارد و هولم، ۱۹۹۶).^۸ پاسخگویی درونی یا وظیفه‌ای مربوط به

1. Van Thiel & Leeuw, 2003; Meyer & Shaugness, 1993

2. mutual stereotyping

3. defensive & hostile actions

4. Pollitt, 2003

5. Hart & Weille, 2006

6. Internal or Functional Accountability

7. External or Strategic Accountability

8. Edward & Hulme, 1996

درون سازمان است، که بر اساس آن کارکنان و مدیران در برابر اقدامات و مسئولیت‌هایشان به مدیران سطوح بالاتر پاسخ می‌دهند. اما پاسخگویی بیرونی یا استراتژیک مربوط به بیرون سازمان و در ارتباط با میزان اهداف تحقق‌یافته سازمان توسط مدیران ارشد برای نهادهای جامعه مدنی، رسانه‌ها و شهروندان می‌باشند (جواردن و توجیل، ۲۰۰۰؛ کالدور، ۲۰۰۳، ص ۶).^۱

تقسیم‌بندی دقیق‌تری توسط ینسن صورت گرفته است. او پاسخگویی، را به ۱ - پاسخگویی اخلاقی؛ ۲ - پاسخگویی قانونی؛ ۳ - پاسخگویی عملکردی؛ ۴ - پاسخگویی مالی؛ و ۵ - پاسخگویی دموکراتیک تقسیم کرده است (ینسن، ۲۰۰۰).^۲

یکی از تقسیم‌بندی‌ها توسط مارک بونز (۲۰۰۷) و بونز، شیلمان و هارت (۲۰۰۸) ارائه شده است. آنان انواع پاسخگویی را در قالب سه سؤال و بر اساس مدل مبتنی بر استعاره فضایی^۳ ارائه نموده‌اند.

روش

در این مقاله مروری ضمن تعریف پاسخگویی در قالب رویکردهای هنجاری و توصیفی به بیان کارکردها و نیز کژکارکردهای آن در قالب مفاهیمی چون معضل پاسخگویی، تله پاسخگویی، تناقض پاسخگویی و اقدامات تدافعی و خصمانه پرداخته شده است. همچنین به گونه‌شناسی پاسخگویی در انواع پژوهش‌ها اشاره شده و الگویی تازه تحت عنوان پاسخگویی سه بعدی ارائه گردیده تا از این طریق سازمان‌ها و نهادهای دولتی همچون نیروی انتظامی که با ناظران و پاسخ خواهان متعددی در درون حاکمیت و جامعه مدنی روبرو هستند بتوانند به گونه‌ای اثربخش به پاسخگویی در زمینه‌های مختلف بپردازند.

یافته‌ها

◆ سؤال اول: به چه کسانی^۴ باید پاسخ داده شود؟

این سؤال، طبقه بندی روابط پاسخگویی را بر اساس نوع پاسخ خواه طرح می‌کند. به لحاظ جامعه‌شناختی، مدیران دولتی با پاسخگویی‌های چندگانه‌ای مواجه هستند. آن‌ها ممکن است درباره عناصر مختلفی از رفتارشان به پاسخ خواهان گوناگون پاسخ دهند، که بونز این مسئله را تحت عنوان «مسئله

1. Jordan & Tujil, 2000; Kaldor, 2003, p. 6

2. Jensen, 2000

3. space metaphor

4. to whom

چشمان (ناظران) متعدد^۱ مطرح کرده است. او انواع پاسخگویی را بر این اساس به این ترتیب تقسیم بندی می‌نماید:

■ پاسخگویی سازمانی^۲ (پاسخ خواهان: ناظران و مدیران ارشد): اولین و مهم‌ترین نوع پاسخگویی برای مدیران دولتی، پاسخگویی سازمانی است. نظارت‌کنندگان و مقامات مافوق در این نوع از پاسخگویی هم شامل سیاست‌گزاران و هم شامل مدیران ارشد سازمان‌ها و نمایندگان مردم می‌شود. این نوع پاسخگویی بر اساس سلسله مراتب فرماندهی و مجاری رسمی و مشخص سازمانی و رویه‌های عملیاتی استاندارد صورت می‌گیرد (بوونز، ۲۰۰۷ الف).^۳

■ پاسخگویی سیاسی (پاسخ خواهان: نمایندگان منتخب^۴): برای مدیران دولتی، پاسخگویی به نمایندگان منتخب مردم و دیگر واحدهای سیاسی، یکی از واقعیت‌های مهم و غیرقابل انکار محسوب می‌شود. در نظام‌های پارلمان‌تاریستی همچون انگلستان و هلند، این نوع از پاسخگویی به صورت غیرمستقیم و از طریق وزیر اعمال می‌شود. مدیران دولتی علاوه بر پاسخگویی به وزیر ذی‌ربط، در صورت نیاز در پارلمان حضور پیدا کرده و به سؤالات نمایندگان، پاسخ‌های لازم را ارائه می‌دهند. اما در نظام‌های دموکراتیک مبتنی بر ریاست جمهوری مثل ایران، ایالات متحده آمریکا، استرالیا و بسیاری از کشورها دیگر، مدیران سازمان‌ها به وزراء و وزراء نیز به صورت مستقیم به نمایندگان مردم پاسخگو می‌باشند (بارباریس، ۱۹۹۸ - پولیت، ۲۰۰۳).^۵

■ پاسخگویی قانونی^۶ (پاسخ خواهان: قضات): مدیران سازمان‌ها و حتی وزراء ممکن است توسط دادگاه‌ها برای ارائه توضیحات درباره عملکردشان فراخوانده شوند. البته این عملکرد هم شامل عملکرد فردی و هم عملکرد سازمانی آن‌ها می‌باشد. این دادگاه‌ها می‌توانند دادگاه‌های حقوقی^۷ باشند، مثل آنچه که در انگلستان وجود دارد و یا ممکن است شامل دادگاه‌های ویژه مثل دادگاه‌های مدیریتی^۸ که در کشورهای فرانسه، بلژیک و هلند وجود دارد، باشند (هارلو، ۲۰۰۲، ص ۱۶، ۱۸).^۹ البته در برخی موارد مدیران و

1. the problem of many eyes

2. organizational accountability

3. Bovens, 2007a

4. elected representatives

5. Barberis, 1998; Pollitt, 2003

6. legal accountability

7. civil courts

8. administrative courts

9. Harlow, 2002, pp. 16-.

کارکنان دولتی به واسطه بعضی از اقدامات، ممکن است به دادگاه‌های کیفری یا جزایی^۱ فراخوانده شوند، مثل مسئله خون‌های آلوده به ویروس ایدز در فرانسه که موجب شد عده‌ای از مسئولان و دست‌اندرکاران مرتبط با این مسئله به دادگاه‌های کیفری این کشور فراخوانده شوند.

این نوع از پاسخگویی در بسیاری از کشورهای غربی در نتیجه رسمی‌سازی فزاینده روابط اجتماعی، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (فریدمن، ۱۹۸۵؛ بن، ۲۰۰۱، ص ۵۶، ۵۸).^۲ شاید توجه روزافزون پاسخگویی قانونی به دلیل اعتماد بیشتر مردم به دادگاه‌ها نسبت به پارلمان باشد (هارلو، ۲۰۰۲، ص ۱۸).^۳

■ پاسخگویی مدیرتی یا اداری^۴ (پاسخ‌خواهان: حساب‌برسان، بازرسان و کنترل‌کنندگان): علاوه بر پاسخگویی قانونی، نوع دیگری از پاسخگویی وجود دارد که ماهیت شبه‌قضایی^۵ دارد، به این معنا که نه همچون پاسخگویی قانونی بر اساس قوانین و مقررات موضوعه، به ارزیابی و کنترل می‌پردازد و نه همچون برخی از نهادهای جامعه مدنی ماهیتی غیررسمی و غیرالزام‌آور دارند. این نوع از پاسخگویی شامل پاسخگویی مدیریتی و مالی است که در دهه‌های گذشته به‌وجود آمده است. در این نوع ویژه از پاسخگویی مدیران دستگاه‌های دولتی به حساب‌برسان، بازرسان و کنترل‌کنندگان توضیحات لازم درباره نوع و شیوه هزینه‌کرد منابع مالی و نیز نحوه به‌کارگیری از قدرت عمومی تفویض شده به آن‌ها پاسخ می‌دهند (مگنت، ۲۰۰۳؛ لافان، ۲۰۰۳؛ پوجاس، ۲۰۰۳).^۶

■ پاسخگویی حرفه‌ای^۷ (پاسخ‌خواهان: متخصصان): برخی از مدیران دولتی در بخش‌های تخصصی و حرفه‌ای چون بخش‌های پزشکی، آموزشی و فرهنگی، صنعتی و نظامی و دیگر بخش‌ها فعالیت می‌کنند. در این گونه پاسخگویی، استانداردهای ویژه‌ای برای مدیریت در بخش‌های مختلف توسط حرفه‌ای‌ها و متخصصان تعیین می‌شود، که بر اساس آن مدیران به مراجع حرفه‌ای و تخصصی پاسخگو خواهند بود.

◆ سؤال دوم: چه کسانی باید پاسخ دهند؟

این نوع تقسیم‌بندی بر اساس نوع کارگزاری است که موظف به پاسخگویی است. این امر برای بسیاری از شهروندان کاملاً روشن است که چه کسانی باید نسبت به آن‌ها پاسخگو باشند. اما این مسئله زمانی پیچیده‌تر

1. penal courts

2. Friedman, 1985; Behn, 2001, pp. 56-58.

3. Harlow, 2002, p.18

4. administrative accountability

5. cuasi _legal

6. Magnette, 2003; Laffan, 2003; Pujas, 2003

7. professional accountability

می‌شود که سازمان دارای ساختاری مرکب باشد که در آن تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز اعمال می‌گردد، به گونه‌ای که نظام سلسله‌مراتبی ویری (الگوی کلاسیک بوروکراسی) به تنهایی در آن موضوعیت ندارد. حال این سؤال مطرح می‌شود که در چنین سازمانی و یا سازمان‌های دولتی‌ای که در آن حکمرانی چندسطحی و مشارکتی اعمال می‌شود، چه کسی پاسخگوی اموری است که چندین سازمان و یا چندین واحد سازمانی در نتایج آن دخیل هستند. در چنین وضعیتی پاسخگویی مشارکتی یا جمعی اعمال می‌شود،^۱ درست بر خلاف پاسخگویی فردی^۲ که در آن تنها یک نفر مسئول پاسخگویی در قبال پیامد اقدامات و تصمیمات است و مثل پاسخگویی سیاسی که در آن بالاترین مقام مسئول در برابر پاسخ‌خواهان، پاسخگو می‌باشد (بوونز، ۲۰۰۵).^۳

◆ سؤال سوم: چرا یا برای چه چیزی پاسخگو باید پاسخ دهد؟

این نوع از پاسخگویی درباره ماهیت ارتباط میان کارگزار و شهروند است. می‌توان این سؤال را این‌طور مطرح نمود که چرا پاسخگو برای ارائه اطلاعات به شهروندان احساس تعهد می‌نماید. این امر بستگی به نوع ارتباطی دارد که میان کارگزاران و شهروندان برقرار است. به عنوان مثال در ارتباطی با ماهیت اصیل - وکیل، نوع پاسخگویی سلسله‌مراتبی و مبتنی بر یک توافق قراردادی است. نوع دیگر پاسخگویی که نقطه مقابل پاسخگویی سلسله‌مراتبی است، پاسخگویی داوطلبانه نامیده می‌شود.

مارک بوونز (۲۰۰۶؛ ۲۰۰۷ الف) مدل جامعی ارائه نموده است که در برگرفته تمامی مدل‌های سنتی و نوین پاسخگویی است و آن‌ها را تحت عنوان پاسخگویی عمودی،^۴ افقی^۵ و مورب^۶ تقسیم‌بندی کرده است:

■ **پاسخگویی عمودی:** این نوع از پاسخگویی بر مبنای نظام سلسله‌مراتبی‌ای که میان سازمان‌ها، نهادها و مؤسسات دولتی برقرار است شکل می‌گیرد. بر این اساس ارتباط میان سازمان‌های دولتی که در قوه مجریه، مقننه و قضائیه قرار دارند از نوع ارتباط سلسله‌مراتبی‌ای است که به موجب قانون ایجاد شده است به گونه‌ای که سازمان‌ها و کارگزاران دولتی موظف به پاسخگویی درباره تصمیمات و اقدامات خود برای نهادها و سازمان‌های مسئول می‌باشند. پاسخگویی عمودی به دلیل اینکه به موجب قانون شکل گرفته است از ضمانت اجرایی قوی‌تری نسبت به دو شق دیگر پاسخگویی (افقی و مورب) برخوردار است، به گونه‌ای که در صورت تخلف، پاسخگو یا پاسخگویان با پیامدهای منفی و یا تنبیهی مواجه می‌شوند. به

1. corporate or collective accountability

2. individual accountability

3. Bovens, 2005

4. Vertical Accountability

5. Horizontal Accountability

6. Diagonal Accountability

عنوان مثال مدیران سازمان‌های دولتی بر اساس روابط رسمی و سلسله‌مراتبی حاکم موظف به پاسخگویی در برابر تصمیمات و اقداماتشان به مدیران ارشد و وزیر مربوطه هستند و وزیر نیز به موجب قانون موظف به پاسخگویی به رئیس جمهور، نمایندگان مجلس و سازمان‌های مسئول در قوه قضائیه می‌باشند. پاسخگویی‌های سازمانی، سلسله‌مراتبی، سیاسی یا پارلمانی در زمره این نوع پاسخگویی قرار می‌گیرند.

■ **پاسخگویی افقی:** این نوع از پاسخگویی، پاسخگویی به رسانه‌های جمعی، جرائد و روزنامه‌ها، نهادهای جامعه مدنی، سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد، مؤسسات عام‌المنفعه و غیرانتفاعی و همچنین احزاب سیاسی را شامل می‌شود. پاسخگویی افقی به واسطه شکل‌گیری جامعه مدنی و تقویت الگوهای حکمرانی مردم‌سالار و گسترش مفاهیمی چون جهانی‌شدن، از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است. این نوع از پاسخگویی به واسطه تحول ساختاری حوزه عمومی^۱ و کاهش حوزه عمل دولت‌ها و رشد فزاینده تقسیم کار^۲ در دنیای مدرن شکل گرفته است. الزامات حکمرانی نوین و مردم‌سالار، رشد و گسترش ارتباطات و ارتقاء سطح آگاهی عمومی و مواردی از این دست، ضمانت اجرایی پاسخگویی افقی را فراهم می‌نماید.

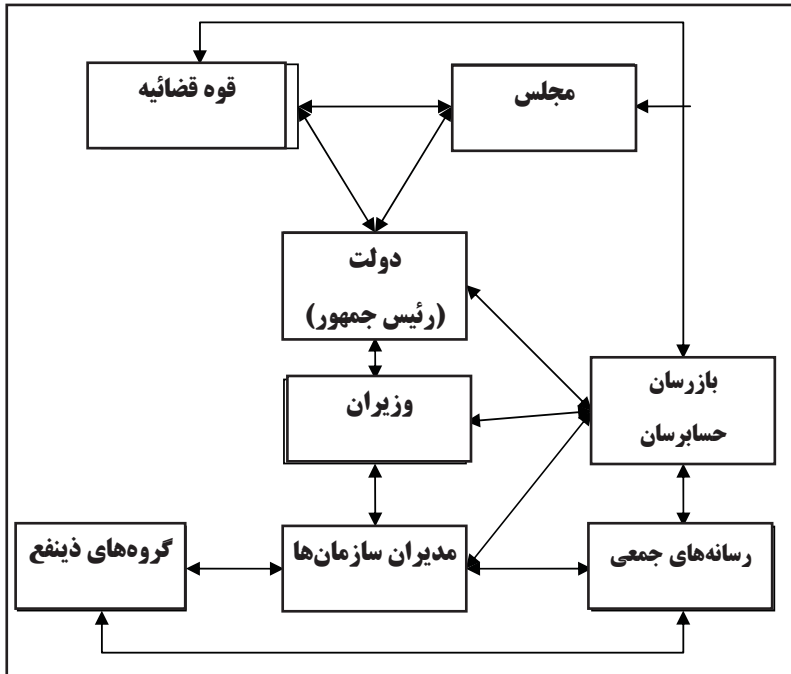
■ **پاسخگویی مورب:** این نوع از پاسخگویی نیز همچون پاسخگویی افقی در دهه‌های اخیر مطرح شده است. پاسخگویی مورب به نوعی حاصل ترکیب پاسخگویی عمودی و افقی محسوب می‌شود. به عنوان مثال می‌توان پاسخگویی مدیریتی یا حساب‌برسان و بازرسان اداری مستقل که مدیران سازمان‌ها و نهادهای دولتی موظف به ارائه توضیحات قانع‌کننده درباره عملکردشان به آن‌ها هستند را نام برد که دارای ماهیتی نیمه حقوقی هستند. به گونه‌ای که نه در ساختار سلسله‌مراتبی عمودی مبتنی بر رابطه اصیل-وکیل جای دارد و نه در زمره پاسخگویی افقی قرار می‌گیرد. پاسخگویی مورب همزمان موجب تقویت پاسخگویی عمودی و بهبود پاسخگویی افقی می‌شود. بر این اساس از سازمان‌ها و نهادهای دولتی در کلیه حوزه‌ها ارزیابی‌های لازم به عمل آمده و گزارش اقدامات و بررسی‌های به‌عمل‌آمده به پارلمان، رئیس جمهور و نهادهای جامعه مدنی ارائه می‌گردد (مگنت، لیکوئسن، جاکوب و کاستا، ۲۰۰۳، ص ۸۳۶، ۸۳۷؛ سولیوان، ۲۰۰۳؛ آلدونز، ۲۰۰۱؛ بوونز، ۲۰۰۳، ص ۴۶، ۶۷).^۳

۱. ر.ک. به هابرماس، یورگن (۱۳۸۸). *تحول ساختاری حوزه عمومی* (جمال محمدی، مترجم). تهران: نشر افکار.

۲. ر.ک. به دورکیم، امیل (۱۳۸۱). *تقسیم‌کار اجتماعی* (باقر پرهام، مترجم). تهران: نشر مرکز.

3. Magnette, Lequesne, Jakob & Costa, 2003, pp. 836 7.; Sullivan, 2003; Aldons, 2001; Bovens, 2003, pp. 46 67.

نمودار ۱. الگوی پاسخگویی سه بعدی*



*برگرفته از: بونزو، ۲۰۰۷.

■ نظام پاسخگویی متوازن (پاسخگویی ۳۶۰ درجه): رامزک و دابنیک با استفاده از واقعه انفجار شاتل فضایی چلنجر که در سال ۱۹۸۶ در هنگام پرتاب از زمین به وقوع پیوست، به تشریح مسئله توازن در نظام پاسخگویی و سازوکارهای تشکیل دهنده آن پرداخته‌اند. آن‌ها پاسخگویی را به عنوان راهبردی برای مدیریت انتظارات و توقعات افراد درون و بیرون از سازمان معرفی کرده‌اند. همچنین با استفاده از نظریه سطوح کنترل و مسئولیت که توسط تامپسون (۱۹۶۷)^۱ به سطوح تکنیکی، مدیریتی و ساختاری یا نهادی تقسیم‌بندی شده بود، مدلی ماتریسی و دوبعدی درباره پاسخگویی ارائه نموده‌اند:

- منابع کنترل: که به منبع درونی و بیرونی اشاره دارد.
- میزان یا درجه کنترل: که به درجه کنترل کم و زیاد دلالت دارد.
- بر اساس این ماتریس، چهار نوع پاسخگویی موضوعیت پیدا می‌کند که عبارت است از:
- پاسخگویی بوروکراتیک؛

1. Thompson, 1967

- پاسخگویی قانونی؛
- پاسخگویی سیاسی؛
- پاسخگویی حرفه‌ای.

نمودار ۱. ماتریس پاسخگویی (بر اساس دو مؤلفه منابع و درجه کنترل)*

		منابع کنترل	
		درونی	بیرونی
درجه کنترل	زیاد	پاسخگویی بوروکراتیک	پاسخگویی قانونی
	کم	پاسخگویی حرفه‌ای	پاسخگویی سیاسی

* منبع: رامزک و دابنیک، ۱۹۸۷

منبع کنترل درونی هم شامل روابط رسمی سلسله مراتبی^۱ و هم شامل روابط غیررسمی اجتماعی^۲ می‌شود. کنترل بیرونی نیز شامل مناسبات رسمی و قانونی بیرون سازمان و همچنین شامل منافع است که توسط عده‌ای در بیرون از سازمان تأمین می‌شود (رامزک و دابنیک، ۱۹۸۷، ص ۲۲۷، ۲۳۵).^۳

در پاسخگویی بوروکراتیک منبع کنترل درون سازمانی بوده و درجه کنترل نیز به واسطه مناسباتی که میان فرادست و فرودست برقرار است در بالاترین حد خود قرار دارد، به شکلی که در صورت بروز هر گونه خطا، کنترل‌کننده می‌تواند بلافاصله اقدام به بازخواست و در صورت نیاز تنبیه زبردست نماید. اما ما به ازای آن، پاسخگویی قانونی است که در آن منبع کنترل بیرونی بوده و نوع رابطه‌ای که میان کنترل‌کننده و کنترل‌شونده برقرار است، مبتنی بر رابطه اصیل سوکیل می‌باشد. به این معنا که در صورت بروز خطا بنا بر قانون و بر اساس توافقات و قراردادهای صورت گرفته با خاطی رفتار می‌شود. در این

1. Formal Hierarchical Relationship
2. Informal Social Relationship
3. Romzek & Dubnick, 1987, p.227-235.

شکل از پاسخگویی کنترل کننده، قانون گذار^۱ است و کنترل شونده که اعضا و مدیران سازمانها هستند نیز به عنوان مجری یا اجراء کننده^۲ تلقی می شوند. در این وضعیت (پاسخگویی قانونی) ارتباط میان دو نهاد کاملاً مستقل برقرار می شود و در عین حال که منبع کنترل بیرونی است اما درجه کنترل در سطح بالایی اعمال می گردد. مثلاً پارلمان که قانون را وضع می نماید و سازمانها و نهادهای دولتی مسئول اجرای آن هستند و در صورت بروز خطا در فرایند اجراء، بنا بر قوانین و مقررات با مدیران و کارکنان خاطی برخورد می شود. در پاسخگویی حرفه‌ای، کنترل به شدت آنچه در پاسخگویی بوروکراتیک موضوعیت دارد، برقرار نمی شود. در این وضعیت سازمان با برخی از افراد متخصص و حرفه‌ای سروکار دارد که وظیفه انجام امور تخصصی را عهده‌دار هستند. مدیر، وظیفه تحقق اهداف را به کارکنان متخصص واگذار و از آن‌ها نیز نتایج مطلوب را انتظار دارد. با این تفاوت که علی رغم وجود منبع کنترل داخلی، میزان کنترل اندکی اعمال می شود.

در این مدل ماتریسی پاسخگویی سیاسی مبتنی بر اصل نمایندگی^۳ است. در نظام‌های پارلمان تاریستی مدیران و کارکنان پاسخگوی نمایندگان هستند و علاوه بر این باید در برابر رسانه‌ها و دیگر نهادهای جامعه مدنی نیز پاسخگو باشند، چرا که در این رویکرد، کارگزاران به عنوان وکلایی هستند که در صد تحقق اهداف عمومی می باشند.

نکته مهم این است که چه معیارهایی تعیین کننده تقدم یک نوع خاص از پاسخگویی در یک وضعیت یا موقعیت خاص می گردد و عوامل یا معیارهای ذیل به عنوان تعیین کننده الگوی پاسخگویی معرفی شده‌اند:

- ماهیت وظایف سازمان؛
- استراتژی پذیرفته شده و مورد قبول مدیریتی؛
- زمینه فعالیت یا کارکرد ساختاری سازمان در نظام اجتماعی.

با توجه به عوامل مذکور، نظام متعادلی از پاسخگویی تعیین می شود. به دیگر سخن می توان اظهار داشت که انواع مختلف پاسخگویی، باید نظام متوازی را ایجاد کنند که هم اهداف سازمانی در سطوح فنی و مدیریتی و هم اهداف برون سازمانی در سطح ساختاری محقق شود. رازک و دابنیک برای تبیین بیشتر این موضوع، به انفجار شاتل چلنجر^۴ و انفجار آن در سال ۱۹۸۶ و عدم موفقیت سازمان هوایی ناسا

1. Lawmaker
2. Executor
3. Representative Principal
4. The Challenger Space Shuttle

در ارسال این شاتل به فضا اشاره می‌کنند. آن‌ها اظهار داشتند که در ابتدا سرمایه‌گذاری‌های فراوانی در سازمان فضایی ناسا صورت گرفت و بسیاری از مسئولان، این سرمایه‌گذاری‌ها را بسیار منطقی، معقول و مورد نیاز می‌دانستند. در چنین وضعیتی تنها اولویت ناسا مدل پاسخگویی حرفه‌ای بود و این امر نیز به دلیل شکل‌گیری نوعی رقابت در عرصه فضایی بسیار مهم جلوه می‌کرد. اما در سال‌های دهه ۱۹۷۰ نوعی سیاسی‌سازی^۱ در این زمینه صورت گرفت، که نشان‌دهنده نوعی تغییر از پاسخگویی حرفه‌ای به پاسخگویی سیاسی بود. از جمله مهم‌ترین دلایل این تغییر رویکرد، می‌توان به مواردی چون گسترش مباحث مربوط به خصوصی‌سازی، مقابله با افزایش بودجه سازمان‌های دولتی در ایالات متحده و نیز اهمیت برنامه‌های فضایی و رقابت شدید با دیگر کشورهای پیشرو اشاره کرد. بر این اساس اولویت پاسخگویی از پاسخگویی حرفه‌ای به پاسخگویی سیاسی تغییر پیدا کرد. این سیاسی‌سازی تا جایی ادامه یافت که برخی از مدیران سیاسی به تعدادی از پست‌های مدیریتی حرفه‌ای در سازمان ناسا منصوب شدند. همچنین به دلیل فشار رسانه‌های جمعی و برخی از نهادهای جامعه مدنی، برخی از تصمیمات سیاسی بر اولویت‌های فنی ترجیح داده می‌شد. به عنوان مثال مدیران ناسا برای مقابله با مسئله تأخیر در تحویل پروژه‌های فضایی مجبور به عقد قرارداد با پیمانکاران جدیدی می‌شدند، تا به این وسیله برخی از قطعات در زمان زودتری به این سازمان تحویل گردد، که این امر خود موجب کاهش قیمت قطعات و کاهش دقت در تولید آن‌ها می‌گردید. از طرف دیگر مشکلات مالی و کاهش بودجه سازمان‌های دولتی در امریکا نیز عامل تضعیف‌کننده دیگری برای این سازمان محسوب می‌شد. این امر تا آنجا پیش رفت که موجب تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان هوایی ناسا نیز گردید. چرا که تا قبل از آن ناسا به عنوان یک سازمان حرفه‌ای تلقی می‌شد که تا آن هنگام هرگز چنین فشارهای سیاسی را تجربه نکرده بود و به همین دلیل کنترل شدیدی هم بر مهندسان و واحدهای مختلف سازمان اعمال می‌شد، این وضعیت گویای تغییر فرهنگ پاسخگویی فنی به پاسخگویی بوروکراتیک بود. در این وضعیت اولویت پاسخگویی مدیران سازمان ناسا، پاسخگویی سیاسی و بوروکراتیک بود.

در نهایت رامزک و دابنیک به این نتیجه رسیدند، که در صورت توازن و تعادل در روابط میان سازوکارها و انواع پاسخگویی، شاتل چلنجر سقوط نمی‌کرد و هرگز هفت سرنشین آن جان نمی‌باختند و میلیون‌ها دلار پول نیز به هدر نمی‌رفت. با استفاده از مدل پاسخگویی سه بعدی (عمودی، افقی و مورب) می‌توان موردی که توسط رامزک و دابنیک مورد مطالعه قرار گرفت را با طرح الگوی پاسخگویی ۳۶۰

درجه مفهوم‌سازی نمود. آن‌ها معتقد بودند مسئله‌ای که منجر به شکست پروژه شاتل چلنجر گردید، عدم استفاده از یک الگوی پاسخگویی اثربخش توسط مدیران سازمان فضایی ناسا بود. چرا که آن‌ها در هر زمانی یکی از انواع پاسخگویی‌های حرفه‌ای، بوروکراتیک، قانونی و سیاسی را در اولویت قرار می‌دادند. بر این اساس می‌توان اظهار داشت که در صورت استفاده از یک الگوی پاسخگویی جامع و متوازن که تمامی اشکال پاسخگویی در آن مطرح می‌شد، سازمان فضایی ناسا در پروژه مذکور دچار شکست نمی‌شد. این نتیجه‌گیری رامزک و دابنیک را با طرح الگوی پاسخگویی ۳۶۰ درجه مفهوم‌سازی می‌نماییم. به این معنا که سازمان فضایی ناسا با پاسخ خواهان متعددی مواجه بود که از جمله آن‌ها می‌توان به نمایندگان مجلس یا قانون‌گذاران، رسانه‌های جمعی، احزاب و سایر سازمان‌ها مردم‌نهاد اشاره کرد. بر این اساس این سازمان می‌بایست به هر یک از سازمان‌ها، نهادها و گروه‌های مذکور توضیحات قابل قبولی را ارائه نموده و تصمیمات و اقدامات خود را برای آن‌ها به صورت منطقی توجیه می‌نمود. اما عدم پاسخگویی مدیران این سازمان برای، همچنین در اولویت قرار دادن یک پاسخگویی و بی‌توجهی به انواع دیگر پاسخ خواهان موجب اعمال فشار و اعمال محدودیت برخی از این پاسخ خواهان بر این سازمان و در نهایت شکست پروژه مذکور گردید. بنابر این می‌توان بیان نمود که در صورت استفاده این سازمان از الگوی پاسخگویی ۳۶۰ درجه و بهره‌گیری از هر یک از پاسخگویی‌های حرفه‌ای، بوروکراتیک، قانونی و سیاسی به صورت هم‌زمان و هماهنگ جهت توجیه اقدامات و تصمیمات برای هر یک از نهادها، سازمان‌ها و گروه‌های پاسخ‌خواه، این پروژه با شکست مواجه نمی‌شد. بر این اساس می‌توان اظهار داشت که الگوی پاسخگویی ۳۶۰ درجه، الگویی اثربخش برای سازمان‌های دولتی است که امروزه به واسطه افزایش سازمان‌ها و نهادهای نظارتی که در بدنه حاکمیت قرار دارند و نیز توسعه حوزه عمومی و قدرت گرفتن سازمان‌های جامعه مدنی، سازمان‌های دولتی با پاسخ خواهان متعددی مواجه می‌باشند و توجیه تصمیمات و اقدامات مدیران این سازمان‌ها برای پاسخ خواهان امری کاملاً ضروری است. به موازات افزایش تعداد و تنوع در ماهیت پاسخ خواهان، اشکال بسیار زیادی از انواع پاسخگویی نیز مطرح می‌شود که بسیار فراتر از پاسخگویی‌های حرفه‌ای، بوروکراتیک، قانونی و سیاسی است که توسط رامزک و دابنیک مطرح گردید. از این رو می‌بایست برای تبیین الگوی پاسخگویی ۳۶۰ درجه، از یک مدل پاسخگویی جامع استفاده گردد. به این منظور می‌توان مدل پاسخگویی سه‌بعدی (عمودی، افقی و مورب) که شرح آن رفت را به عنوان مدلی جامع مورد استفاده قرار داد. مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند به منظور تحقق پاسخگویی ۳۶۰ درجه (پاسخگویی به تمامی پاسخ خواهان، در تمامی سطوح و به صورت هماهنگ) از مدل پاسخگویی سه‌بعدی استفاده نمایند، به نحوی که از طریق پاسخگویی به نهادها، سازمان‌ها و بخش‌های نظارتی درون

نظام سلسله‌مراتبی که اساساً به موجب قانون موظف به پاسخگویی به آن‌ها هستند، پاسخگویی عمودی را محقق ساخته و به واسطه پاسخگویی به رسانه‌های جمعی، جرائد، روزنامه‌ها، احزاب، سازمان‌های مردم‌نهاد و غیرانتفاعی و سایر سازمان‌های و نهادهای جامعه مدنی پاسخگویی افقی را به منصف ظهور برسانند و در نهایت از طریق پاسخگویی به سازمان‌های نیمه‌مستقل و غیردولتی که از محمل قانونی نیز برخوردارند، پاسخگویی افقی را جامه عمل بپوشانند.

در نتیجه سازمان‌های دولتی همچون نیروی انتظامی که دارای گستره عملکردی وسیع و برد تأثیرگذاری گسترده‌ای در جامعه می‌باشند قادر خواهند بود با استفاده از مدل پاسخگویی سه‌بعدی (عمودی، افقی و مورب)، الگوی پاسخگویی ۳۶۰ درجه را که در آن پاسخگویی به صورت متوازن، هماهنگ و متعادل به تمامی پاسخ‌خواهان صورت می‌پذیرد، محقق نمایند، تا به این وسیله بخش عمده‌ای کارکردهای پاسخگویی محقق و از کژکارکردهای آن که زیان‌های جبران‌ناپذیری را برای این سازمان‌ها و اساساً نظام سیاسی به همراه خواهد داشت، جلوگیری به عمل آورند.

نتیجه‌گیری

بی‌تردید یکی از عناصر بسیار مهم مدیریت دولتی در عصر حاضر، مسئله پاسخگویی است. همین امر باعث شده است که به این موضوع از جهات و زوایای مختلفی پرداخته شده و مفاهیم متنوعی از آن ارائه شود. اما آنچه که بسیار حائز اهمیت است، ایجاد یک نظام پاسخگویی جامع و متوازن است که بر اساس آن کارکردهای پاسخگویی محقق و از بروز کژکارکردهای آن جلوگیری گردد. بر این اساس از رهگذر بیان واقعه انفجار شاتل فضایی چلنجر درصدد بیان این نکته بر آمدیم که استفاده صحیح از مدل پاسخگویی سه‌بعدی (عمودی، افقی و مورب) به عنوان مدلی جامع توسط سازمان‌ها و نهادهای دولتی همچون نیروی انتظامی که با ناظران و پاسخ‌خواهان متعددی در درون حاکمیت و جامعه مدنی مواجه هستند، نظام پاسخگویی ۳۶۰ درجه‌ای را شکل می‌دهد که بر مبنای آن مدیران ارشد این سازمان‌ها قادر خواهند بود توضیحات لازم و منطقی‌ای را که موجب تحقق کارکردهای پاسخگویی می‌گردد به هر یک از پاسخ‌خواهان ارائه نمایند.

منابع

منابع فارسی:

فقیهی، ابوالحسن (۱۳۸۳). نظام‌های پاسخگویی در بخش دولتی، دیدگاهی تطبیقی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۲۹

منابع انگلیسی:

- Aldons, M. (2001). Responsible representative & accountable government. *Australian Journal of Public Administration*, 60(1), 34-42.
- Ambos, K. (2000). Judicial accountability of perpetrators of human rights violations & The role of victims. *International Peacekeeping* 6(2), 67-77.
- Anechiarico, F., & Jacobs, J. B. (1994). Visions of corruption control & The evolution of american public administration. *Public Administration Review* 54, 465-473.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arnall, A., & Wincott, D. (2001). *Accountability & Legitimacy in the European union*. New York & Oxford: Oxford University Press.
- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The dialectic of accountability for performance in public management reform, International of accountability for performance in public management reform. *International Review of Administrative Science* 66, 45-55.
- Barbaries, P. (1998). The new public management & A new accountability. *Public Administration*, 76: 451-470
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington, D. C.: Brookings Institution Press.
- Benz, A. (2007). Accountable multilevel governance by the open method of coordination? *European Law Journal*, 13(4), 505-522.
- Bergman, T., & Damgaard, E. (Eds.). (2000). *Delegation & Accountability in the European Union*. London: Frank Cass.
- Blagescu, M., De las Casas, L., & Lioyd, R. (2005). *Pathway to accountability, the global accountability*. London: One World Trust.
- Borneman, J. (1997). *Settling accounts: Violence, justice, & accountability in post socialist Europe*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Bovens, M. (2005). Public Accountability. In E. Ferlie, L. Lynne, & C. Pollitt (eds.). *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 182-208). Oxford: Oxford University Press.
- Bovens, M. (1998). *The quest for responsibility: Accountability & citizenship in complex organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bovens, M. (2007). New forms of accountability & EU governance, comparative. *European Politics*, 5(1), 104-120.
- Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: Accountability as a virtue & as a mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967.
- Bovens, M. (2003). *Public accountability* (Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA), Lisbon, Portugal).
- Bovens, M. (2007). Analyzing & assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-488.
- Bovens, M., Chillemans, T., & Hart, P. T. (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, 86(1), 225-242.

- Braith, W. J. (1997). On speaking softly & Carrying big sticks: Neglected dimensions of a reputation separation of powers. *University of Toronto Law Journal*, 47(3), 305-361.
- Burke, J. P. (1986). *Bureaucratic responsibility*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Caiden, G. E. (1988). The problem of ensuring the public accountability of public officials. In J. G. Jabbara & O. P. Dwivedi (Eds.). *Public service accountability: A comparative perspective* (pp. 17-38). West Hartford, CT: Kumarian Press.
- Curtin, D. (2004). *Mind the gap. The evolving EU executive & constitution*. Groningen: European Law Publishing.
- Dalton, R. (2004). Democratic challenges, democratic choices, the erosion of political support. In *Advanced industrial democracies*. Oxford: Oxford University Press.
- Danaee Fard, H. & Anvary Rostamy, A. A. (2007). Promoting public trust in public organizations: Explaining the role of public accountability. *Public Organization Review*, 7, 331-334
- Day, P., & Klein, R. (1987). *Accountabilities: Five public services*. London: Tavistock.
- Dongan, M. (2005). Erosion of confidence in thirty european democracies. *Comparative Sociology*, 4 (1-2), 11-5.
- Dowdle, M. (2006). Public accountability: Conceptual, historical & epistemic mappings. In M. Dowdle (Ed.). *Public Accountability: Designs, Dilemmas & Experience* (1-20). London: Cambridge University Press.
- Dubnick, M. (2005). Accountability & the promise of performance in search of mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 326-417.
- Dubnick, M. (2002). Seeking salvation for accountability (Paper Presented the 2003 Annual Meeting of American Political Science Association, Boston).
- Dubnik, M. (1998). *Clarifying accountability: An ethical theory framework*. In N. P. Charles Sampford, & C-A Bois. Leichhardt (Eds.). *Public Sector Ethics: Finding & Implementing Values* (pp. 68-81). NSW, Australia: The Federation Press/Routledge.
- Ebrahim, A. S. , & Weisband, E. (2007). *Global accountabilities: Participation, pluralism, & public ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edward, M., & Hulme, D. (1996). Beyond the magic bullet: NGO performance & accountability In *The post cold war world*. Earth Scan, London. European Governance Papers No. C-06-01.
- Fisher, E. (2004). The European Union In the age of accountability. *Oxford Journal of Legal Studies*, 24(1), 425-515.
- Flinder, M. (2001). *The politics of accountability*. In *The Modern State*, Alder shot: Ash gate.
- Friedman, L. M. (1985). *Total justice*. New York: Russell Sage.
- Gray, A., & Jenkins, B. (1993). Codes of accountability in the new public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6(3), 52-67.
- Gruber, J. E. (1987). *Controlling bureaucracies: Dilemmas in democratic governance*. Berkeley, CA: University of California Press

- Halachmi, A. (2002a). Performance measurement. A look at some possible dysfunctions. *Work Study*, 51(5), 230-239.
- Halachmi, A. (2002b). Performance measurement, accountability & improved performance. *Public performance & Management Review*, 25(4), 370-374.
- Haque, M. S. (2000). Significance of accountability under the new approach to public governance. *International Review of Administrative Sciences*,
- Harlow, C. (2002). *Accountability in the European Union*. Oxford: University Press.
- Hart, P., & Wille A. (2006). Living together, growing apart? politicians & bureaucrats in the Netherlands. *Public Administration*, 84(1), 121-146.
- Hood, C., James, O., & Scott, C. (2000). Regulation of government: Has it increased, is it increasing, should it be diminished? *Public Administration*, 78(2), 283-304.
- Jensen, L. (2000). *Image of accountability in Danish public sector reform*, Discussion Paper For IPMM Conference At Macquari School Management.
- Jordan, L., & Tujil, P. (2000). Political responsibility in transnational NGO advocacy. *World Development*, 28(12), 2051-2065.
- Jos, P. H., & TomPKins, M. E. (2004). *The accountability paradox* in an reinvention. *Administration & Society*, 36(3), 255-281.
- Kaldor, M. (2003). Civil society & accountability. *Journal Of Human Development*, 4(1),
- Kopell, J. (2003). *The policies of quasi – government: Hybrid organizations & the dynamics of bureaucratic control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Laffan, B. (2003). Auditing & accountability in the European Union. *Journal Of European Public Policy*, 10(5), 762-777.
- Lupia, A. (2003). *Delegation & its perils*. In K. Storm *et al* (Eds.). *Delegation & Accountability...*
- Magnette, P. (2003). Between parliamentary control & the rule of law, the political role of ombudsmen in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 10(5), 677-694.
- Magnette, P., Lequesne, C., Jabko, N., & Costa, O. (2003). Conclusion: Diffuse democracy in the European Union: The pathologies of delegation. *Journal of European Public*, 10(5), 834-840.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1995). *Democratic governance*. New York: The Free Press.
- Martin, J. (1997). *Changing accountability relations: politics, consumer & the market*. Paris: OECD.
- Meijer, A., & Schillemans, T. (2006). *Fictional citizen & real effects: Accountability to citizen in competitive markets*, *Administration & Society*.
- Meyer, K., & Shaugnessy, K. (1993). Organizational design & the performance paradox. In R. Swedberg (Ed.). *Exploration in economic sociology*. New York: Russell Sage.
- Miller, J. (1998). Settling accounts with a secret police: The German Law on the stasi records. *Europe-Asia Studies*, 5(2), 305-330.
- Minow, N. (1998). *Between vengeance & forgiveness: Facing history after genocide & mass violence*. Boston: Beacon Press.
- Morgan, P. W. , & Reynolds, G. H. (1997). The appearance of impropriety: How the ethics

- wars have undermined American government. *Business & Society*. New York: Free Press.
- Mulgan, R. (1997). The processes of public accountability. *Australian Journal of Public Administration*, 56(1), 25-36.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever expanding concept? *Public Administration*, 78, 555.
- Mulgan, R. (2003). *Holding power to account: Accountability in modern democracies*. Basingstoke: Plegrave.
- O'Connell, L. (2005). *Program accountability as a emergent property: The role of stakeholders in a program's field*. *Public Administration Review*, 65(1), 85-93.
- O'Donnell, G. (1998). Horizontal accountability in new democracies. *Journal of Democracy*, 9(3), 112-126.
- Orbuch, T. L. (1997). People's accounts count: The sociology of accounts. *Annual Review Of Sociology*, 23(1), 455-18.
- Papadopoulos, Y. (2007). Problems of democratic accountability in network & multilevel governance by the open method of coordination. *European Law Journal*, 13(4), 469-486.
- Pharr, S., & Putnam, R. (2000). *Disaffected democracies, What is troubling the trilateral countries?* Princeton: Princeton University Press
- Piotrowski, S. J. & Rosenbloom, D. H. (2002). NonmissionBased values in resultsoriented public management: the case of freedom of information. *Public Administration Review*, 62(6), 643-657.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. London: Open University Press /Mc Grow-Hill.
- PrzeworSki, A. , Strokes, S. C., & Manin, B. (Eds.). (1999). *Democracy, accountability & representation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pujas, V. (2003). The European Anti-Fraud Office (OLAF): A European policy to fight against economic & financial fraud? *Journal Of European Public Policy*, 10(5), 778-797.
- Romzek, B., & Dubick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the challenge tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227-238.
- Schedler, A., Diamond, L. J. & Plattner, M. F. (Eds.). (1999). *The self-restraining state: power & accountability on new democracies*. Boulder, Colo.: Lynne Rienner Publishers.
- Schillemans, T. (2008). Accountability In the shadow of hierarchy: The horizontal accountability of agencies. *Public Organization Review*, 8, 175-194.
- Schmitter, P. C. (2000). *Participatory governance in the context of a changing sustainable & innovative policies in a multi-level context*. European Institute of Public Administration.
- Storm, K. (2003). Parliamentary democracy & delegation. In K. Storm et al. (Eds). *Delegation & accountability in parliamentary democracies*. Oxford: Oxford University Press.

Sullivan, H. (2003). New forms of local accountability, coming to terms with “many hand”? *Policy & Politics*, 31(3), 353-369.

Thiel, S. V., & Leeuw, F. (2003). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.