

بسمه تعالی

عنوان مقاله

اصول و روشهای پاسخگویی به شکایات بر پایه سیره علوی و نقش

مدیریت در بروز شکایات

تهیه و تنظیم

گروه پاسخگویی به شکایات سازمان حفاظت محیط زیست

دی ماه ۱۳۹۲

چکیده:

پاسخگوئی در اساسی ترین مفهوم خود، به جوابگوئی در برابر یک شخص، به خاطر عملکرد مورد انتظار تعبیر می شود. در این مقاله ما سعی کردیم به بحث پاسخگوئی و تفاوت آن با مسئولیت اشاره کنیم و ویژگیهای یک سیستم مناسب پاسخگوئی که شامل دسترسی آسان، پاسخگوئی سریع، دسترسی بدون دردسر، کارکنان با اختیار عمل، گزینش و آموزش کارکنان بانک اطلاعات، مشتری حمایت سازمانی و منصفانه و بی طرف بودن سیستم پاسخگوئی است، بررسی کنیم

پاسخگوئی چیست :

پاسخگوئی واژه ای پیچیده است که هم اکنون بصورت یک واژه معمولی درآمده است. کلمه ای که در همین چند دهه یا پیش تر از آن به ندرت و صرفاً به معنی و مفهوم نسبتاً محدودی به کار گرفته می شود * پاسخگوئی در اساسی ترین مفهوم خود، به جوابگوئی در برابر یک شخص، به خاطر عملکرد مورد انتظار تعبیر می شود. پاسخگوئی، معمولاً چالشی برای مدیران است و در دوره اصلاحات حتی بیش از یک چالش است. زیرا امکان فرستادن پیامها و ارتباطهای مختلط را برای کارکنان پیرامون انتظارات بسیار بزرگ فراهم می کند. پاسخگوئی محکمه دآوری است که در تعریف و تمجید از یکسو و سرزنش و ملامت از سوئی دیگر توزیع می گردد. تفاوت مسئولیت و پاسخگوئی:

(بصورت موظف بودن، مورد سؤال بودن، در مورد انجام **Responsibility** در فرهنگهای لغت مسئولیت)

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

فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظائف محوله باید جوابگو باشند.

توجه اصلی به ارباب رجوع تکیه کلام اصلی پاسخگوئی است. کارکنان به ویژه کسانی که در ارائه خدمات دخیل هستند، در حال حاضر بعنوان 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.

گفته می شود که ارتباطات سبک بازار برای فراهم نمودن یک کانال دیگر جهت پاسخگویی است. زیرا که آنها مشوق هایی را برای فراهم کنندگان خدمات ایجاد می کنند تا آنها خواسته های مصرف کنندگان را نیز به حساب آورد و در نظر بگیرند. یقینا برخی از مکانیزمهای 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 هائی که در مورد روشهای شکایت موجود است، ماموران بازرسی و دادگاههای اداری همه موسسات طراحی شده پاسخگویی هستند تا کارکنان هر چه بیشتر در برابر نیازهای مردم پاسخدهی مشتاقانه داشته باشند.

پاسخگویی از دیدگاه مقام معظم رهبری

در همین راستا سال ۱۳۸۳ نیز از سوی معظم له به سال «پاسخگویی مسئولان به مردم» نامگذاری شده است. در این منشور - که در پیام نوروزی القا و در سخنرانی مشهد، در صحن جامع رضوی در مورخ ۸۳/۱/۲، در جمع هزاران نفر از مردم و زائران مرقد مطهر علی بن موسی الرضا علیه السلام، تشریح و ابعاد مختلف آن تبیین گردید - پاسخگویی دستگاههای مختلف به تحقق مطالبات رهبری و مردم و پاسخ مسئولان نسبت به کارنامه مسئولیتی خود در حیطه ارائه الگوی یک نظام سالم، به منظور اصلاح انقلابی وبا رویکرد به نقد منصفانه و مندرج کردن خود در قاعده کلی

«نقد، اصلاح و پاسخگویی» از سویی مطرح حیات طیبه به عنوان استراتژی نظام اسلامی، الهام گرفته از نظام علوی، ابزار و کلید ایمان و عمل صالح و تلاش مسئولان نظام برای رسیدن به آرمانهای نظام و تبیین جلوه های رفتار علوی در خدمت کردن، اجتناب از تبعیض و تزییع حقوق مردم و سوء استفاده از شغل و مسئولیت، از سویی دیگر، از مهم ترین وظایف مسئولان شمرده شده است.

رهبر معظم انقلاب در بیانی دیگر در جمع هزاران نفر از قشرهای مختلف مردم، پاسخگویی را حقیقتی اسلامی خواندند و فرمودند:

گفته شد ، پاسخگویی یک مفهوم غربی نیست، بلکه یک مفهوم اسلامی است. بعضی ها هرچیزی را که از آن خوششان بیاید سعی می کنند به طریقی آن را منسوب کنند به فرآورده های افکار و مدنیت غربی (در مقابل این افراد باید گفت) پاسخگویی یک مفهوم و حقیقت اسلامی بوده و همان «مسئولیت» است.

این بیان گویای آن است که در یک نظام مردم سالار دینی، پاسخگویی مسئولان نسبت به عملکرد خود، منشأ دینی دارد و آیات و روایات و نیز سیره معصومین علیهم السلام بر جایگاه، ضرورت و آثار و کارکردهای آن در نظام حکومتی اسلام و پیشبرد اهداف دینی و مصونیت بخشی جامعه اسلامی از آفات و آسیبهای ناشی از عدم پاسخگویی تأکید دارند که ما در این مقاله به بررسی این موضوع در سیره حکومتی امیرمؤمنان(ع) بسنده می کنیم. به امید آن که الگویی راهنما و حجتی شرعی برای همه کارگزاران نظام جمهوری اسلامی باشد؛ لیکن قبل از بیان موارد و مصادیق پاسخگویی در نظام علوی توضیح یک نکته ضروری به نظر می رسد و آن، بیان مفهوم صحیح پاسخ گویی است.

پاسخگویی مورد نظر مقام معظم رهبری است، منظور آن است که مسئولان به میدان بیایند و همه ظرفیت های نظام

را برای حل مشکلات و تحقق مطالبات بحق مردم به کار گیرند و همه دستگاهها خود را در چارچوب اهداف نظام اسلامی اصلاح کنند.

پاسخگویی یعنی این که مسئولان، کارنامه خود را ارائه دهند و به سؤالات مردم در مورد آنها توجه کنند و خود را در معرض نقد و بررسی قرار دهند. و همان گونه که موفقیت ها و پیشرفت های خود را ترسیم کرده به حساب توان کاری و صلاحیت های مدیریتی خود می گذارند به عدم توفیق ها و شکست های احتمالی خود نیز اعتراف کنند و مسئولیت آنها را بر عهده گیرند. مقام معظم رهبری در این زمینه می فرماید:

لازمه حرکت قدم به قدم نظام اسلامی به سوی حیات طیبه، پاسخگویی مسئولان و ارائه کارنامه خود به منظور اصلاح امور است و بر همین اساس، قوای سه گانه و دستگاههای مهم و تأثیرگذار ضمن بیان عملکرد خود برای مردم به عنوان سهامداران نظام اسلامی، باید بدون استثنا خود را مشمول قاعده کلی نقد منصفانه، اصلاح و پاسخگویی بدانند.

ایشان در ادامه می افزایند: «مهم ترین شرط برای اصلاح امور و رسیدن به این هدف، ارائه کارنامه جزء به جزء دستگاههای مختلف از جانب مسئولان به مردم است.»

مقام معظم رهبری نیز ضمن تأکید بر پاسخگویی مسئولان به مردم، هشدار دادند که این بحث نبایستی لبه های تند انتقادی پیدا کند به شکلی که به بهانه نقد دستگاهها و افراد، نظام جمهوری اسلامی تضعیف و در چشم مردم تحقیر شود.

جایگاه و اهمیت پاسخگویی از منظر امیرمؤمنان(ع)

پاسخگویی انسان در قبال عملکرد خود نشأت گرفته از جایگاه مسئولیتی او نسبت به سایر آفریده ها است. انسان توانمندی که با آگاهی و اختیار عهده دار مسئولیتی شده باید همه توان خود را در حسن انجام آن کار به نحو اتم و اکمل به کار گیرد و نسبت به همه زوایای آن پاسخگو باشد. آنچنان که امیرمؤمنان(ع) در نامه ای خطاب به اشعث بن قیس، استاندار خود در آذربایجان فرمود:

إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَأَنْتَ مُسْتَرَعِيٌّ لِمَنْ فَوْقَكَ. لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَتَا فِي رَعِيَّتِهِ وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَيْقَةٍ...

بی گمان کاری که به تو سپرده شده برای تو طعمه نیست؛ بلکه امانتی است بر گردن تو که باید در برابر مافوق خود پاسخگو باشی و از او اطاعت کنی. تو حق نداری نسبت به ملت استبداد بورزی و خودسرانه تصمیم بگیری یا بی دست داشتن سندی اطمینان بخش به کار مهم و خطیری دست یازی.

امام علیه السلام در این هشدار حکومتی هم جایگاه «مسئولیت» را در فرهنگ دینی تبیین و هم به مهمترین آثار و لوازم مسئولیت پذیری، یعنی پاسخگو بودن در برابر مقام بالاتر، دوری از استبداد و خودسرانه تصمیم گرفتن و بدون سند و حجت معتبر اقدام به کاری کردن، اشاره کرده است.

مسئولیت خواهی، ملاک واگذاری کار

از نظر امیرمؤمنان علیه السلام، شرط واگذاری کار به افراد، میزان مسئولیت خواهی و پاسخگو بودن آنان در قبال آن مسئولیت است. یعنی یک مدیر عالی باید نخست، توان مدیر سطح پایین تر را در پاسخگویی و حسن انجام کار در نظر بگیرد و بر اساس این توان به وی مسئولیت بسپارد؛ چه آن که در غیر این صورت چه بسا کار انجام نگیرد و هرکس مسئولیت عدم انجام آن را بر گردن دیگری بگذارد.

حضرت امیر(ع) پس از بازگشت از جنگ صفین در نامه ای خطاب به فرزندش امام حسن(ع) فرمود:

وَأَجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ فَإِنَّهُ أَحْرَىٰ أَلَّا يَتَوَكَّلُوا فِي خِدْمَتِكَ

برای هریک از کارگزاران و خدمتکارانت کاری ویژه تعیین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی و بتوانی وی را بازخواست کنی، که این تدبیر، زمینه بی مسئولیتی و وانهادن کارها به امید یکدیگر را متفی می سازد.

مسئله پاسخگویی بویژه آنجا که طرف آن مردم باشند و محتوای آن کاربرد عمومی داشته و به لحاظ اهمیت موضوع از جاودانگی پیام برخوردار باشد، از همان اهمیت و ارزشی برخوردار است که خود مسئولیت و پیام برخوردار است. شخصی به حضور امام(ع) رسید و از او درباره ایمان سؤال کرد. حضرت پاسخ نداد و فرمود: فردا بیا تا در جمع مردم پاسخ تو را بدهم تا در صورتی که تو محتوای پاسخ را فراموش کنی دیگران آن را ثبت نموده و به خاطر بسپارند؛ چه آن که سخن، چونان شتر رمنده ای است که یکی بدان دست می یابد و دیگری آن را از دست می دهد.

گونه ها و شیوه های پاسخگویی

حقیقت پاسخگویی به مفهومی که بیان شد چنین است که فرد در جایگاه مسئولیتی خود با توجه به حیطه وظایف و

اختیارات تعیین شده، عملکرد خود را ارائه دهد و در برابر مطالبات مقام مافوق و مردم در هر شرایطی جوابگو باشد و بتواند از کارنامه خود دفاع کند.

برای ارائه کارنامه و دفاع از عملکرد و قرار گرفتن در مقام پاسخگویی، از شیوه های گوناگونی می توان استفاده کرد؛ همچون ارائه بیان کار، داشتن ارتباط مستمر و بی واسطه با مردم، تعیین وقت و زمان مشخص و مناسبی برای پاسخگویی، ایجاد تشکیلات و مرکز و پایگاهی برای این منظور، اعلام آمادگی برای شنیدن دیدگاهها و نظرات مردم و استقبال و ابراز خشنودی از انتقادات آنان (نقدپذیری)، نظارت دقیق بر عملکرد مدیران میانی و حسابرسی از آنان، سیاستگذاری و برنامه ریزی و صدور بخشنامه ها و دستورالعملهای لازم حکومتی به منظور پاسخگویی کارگزاران نسبت به عملکرد خود و هشدارهای لازم به آنان پیرامون موانع پاسخگویی به مردم.

عمده این شیوه ها در سخنان و سیره امیرالمؤمنین علیه السلام به چشم می خورد که در ذیل به اهم موارد و مصادیق آن اشاره می کنیم.

گزارش به مردم

نخستین جنگ امیرمؤمنان علیه السلام با مخالفان و توطئه گران در برابر حکومت خود، نبرد با «ناکثین» به رهبری عایشه و طلحه و زبیر بود که به پیروزی امام و شکست ناکثین و کشته شدن طلحه و زبیر منتهی شد.

حضرت امیر(ع) پس از فراغت از جنگ، نامه هایی به مردم مدینه و کوفه به صورت عمومی و برای برخی افراد از جمله ام هانی، خواهر خود، به صورت خصوصی نوشت و آنان را از تفصیل مسائل جنگ از زمان آغاز پیمان شکنی ناکثین تا زمان شکستشان و نیز اقدامات خویش پس از تسلط دوباره بر بصره، همچنین تصمیم خود مبنی بر حرکت

به سمت کوفه، آگاه کرد.

تأسیس مرکز پاسخگویی به سئوالات و رسیدگی به شکایات

بر اساس نقل ابن ابی الحدید معتزلی، امیرالمؤمنین(ع) در مرکز حکومت خود برای مراجعه به مردم و طرح سئوالات و شکایات خود، مکان ویژه ای در نظر گرفته و نام آن را «بیت القصص» نهاده بود. مردم برای طرح خواسته ها، پرسش ها و شکایات خود بدانجا مراجعه کرده و نامه های خود را به صندوق مخصوص می انداختند.

نقدپذیری

انتقاد سازنده و اصلاح گرایانه از رفتار و شیوه حکومتی زمامداران، نقش مؤثری در پویایی و سالم سازی حکومت و مصون ماندن آن از انحراف و استبداد دارد، بدین جهت پیامبر(ص) به پیروی از قرآن در برابر آن، حساسیت داشت و امیرمؤمنان(ع) که در مکتب قرآن و دامن رسول خدا(ص) پرورش یافته بود، در حکومت خویش بر عینیت بخشیدن به آن تأکید می ورزید و می فرمود:

وَلَا تَطْتَنُوا بِي اسْتِثْقَالًا فِي حَقِّ قَيْلٍ لِي، وَلَا اِلْتِمَاسَ اعْظَامٍ لِنَفْسِي، فَإِنَّهُ مَنِ اسْتَثْقَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ، كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ. فَلَا تَكْفُؤُوا عَنْ مَقَالِهِ بِحَقِّ، أَوْ مَشُورَةَ بَعْدَلٍ، فَإِنِّي لَسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقِ أَنْ أُخْطِيَءَ، وَلَا آمَنُ ذَلِكَ مِنْ فِعْلِي إِلَّا أَنْ يَكْفِيَ اللَّهُ مِنْ نَفْسِي.

هرگز گمان مبرید سخن حقی را که به من پیشنهاد داده و گفته اید، بر من گران آید (یا ناراحت شوم) و نه این که بپندارید در پی بزرگ نشان دادن خویشتم؛ زیرا کسی که شنیدن حق یا عرضه داشتن عدالت به او، برایش سنگین

باشد، عمل به آن برای وی سنگین تر است. از سخن حق، یا مشورت به عدالت، خودداری نکنید، زیرا من خویشتن را مافوق آن که اشتباه کنم، نمی دانم و از آن در کارهایم ایمن نیستم، مگر آن که خداوند مرا حفظ کند.

امام علی(ع) با توجه به نقش سازنده نقد در جلوگیری از لغزشها و کژیهای مسئولان و اصلاح امور و پیشبرد حکومت به سوی اهداف عالی، به کارگزاران خود توصیه می کرد از میان مردم افرادی را که در گفتن حق از همه صریح تر و در مساعدت و همراهی نسبت به آنچه خداوند برای اولیائش دوست نمی دارد به آنان کمتر کمک می کنند، بر دیگران تقدم بدارند؛ خواه موافق میل آنان باشند یا نه:

ثُمَّ لِيَكُنْ أَثْرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمُرِّ الْحَقِّ لَكَ، وَ أَقْلَهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ وَإِقِعَا ذَلِكَ مِنْ هَوَاكَ حَيْثُ وَقَعَ

امام(ع) در سفارش به کارگزاران خویش می فرماید:

لِيَكُنْ أَثْرُ النَّاسِ عِنْدَكَ مَنْ أَهْدَى إِلَيْكَ عَيْبِكَ وَأَعَانَكَ عَلَى نَفْسِكَ

برگزیده ترین مردم نزد تو باید کسی باشد که عیب تو را به تو هدیه و تو را بر نفست یاری کند.

البته باید توجه داشت که از نظر امیرمؤمنان(ع)، انتقاد، زمانی سازنده است که به مخالفت و تمرد و سرپیچی از اطاعت حاکمان حق و عادل منجر نشود و گرنه، انتقاد بی اساس و مغرضانه نتیجه ای جز فساد جامعه و سلب توانایی مدیران از اعمال مدیریت صحیح و رشد جامعه نخواهد داشت و خود، آفتی خواهد بود؛ از این رو فرموده است:

أَفَةُ الرَّعِيَّةِ مُخَالَفَةُ الطَّاعَةِ

آفت ملت، مخالفت فرمانبرداری است.

ارتباط دائم و بی واسطه با مردم

امیرالمؤمنین علیه السلام به تأسی از پیامبر(ص) در طول حیات خویش بویژه دوران زمامداری، ارتباطی تنگاتنگ و بی واسطه با مردم داشت و همیشه در دسترس همگان بود؛ به گونه ای که هرکس در هر موقعیتی به سهولت و بدون برخورد با مانع و حاجبی با وی دیدار می کرد و مسائل و مشکلاتش را با آن حضرت در میان می گذاشت.

امام به کارگزارانش نیز سفارش می کرد هیچ گاه از دید مردم غایب نشوند و برای دسترسی مردم به آنان، امکانات و تسهیلاتی فراهم نمایند. به عنوان نمونه به دستورالعمل آن حضرت به قُثم بن عباس، فرماندار مکه توجه نمایید.

صبح و عصر برای رسیدگی به امور حاجیان و مردم مکه بنشین، به صاحبان پرسش، پاسخ ده، جاهلان را بیاموز و با دانشمندان مذاکره کن. در بین تو و مردم باید واسطه و سفیری جز زبانت و حاجب و پرده ای جز چهره ات نباشد. افرادی را که با تو کار دارند، از ملاقات با خود محروم مگردان؛ زیرا آنان اگر در آغاز از درگاه تو رانده شوند، حل مشکل ایشان پس از آن، این بی حرمتی و بی اعتنائی را جبران نخواهد کرد.

امام در دستورالعملی به مأموران مالیات تأکید می کند برای خود دربان و حاجب مگزینید و هیچ نیازمندی را از این که با شما ملاقات کند، محروم مسازید.

حضرت در منشور جاوید حکومتی خویش به مالک اشتر، با تفصیل بیشتر بر این موضع تأکید ورزیده می فرماید:

وَأَجْعَلْ لِدَوَى الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تُضَرِّغُ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًّا فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ وَ

تُعَدَّ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَاعْوَانِكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَعَتِّعٍ

برای ارباب رجوع، وقتی مقرر کن که شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی. برای آنان مجلس عمومی و همگانی تشکیل بده و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش و سپاهیان و یاران و نگهبانان خود را از این مجلس دور ساز تا سخنگوی آنان با صراحت و بدون ترس و لکنت، مطالب خود را با تو در میان بگذارد.

گزارش گیری و حسابرسی کارگزاران

سیره حکومتی امیرمؤمنان(ع) چنین بود که بر عملکرد کارگزاران خود نظارت دقیق داشت و از آنان در قلمرو مسئولیتی خود بازخواست می کرد.

در مرحله نخست، از خود کارگزار یا فرمانده نظامی می خواست تا عملکرد خود را به آن حضرت گزارش کند. به عنوان نمونه:

۱ - حضرت وقتی زیاد بن نضر و شریح بن هانی را به عنوان پیشقراولان سپاه در جنگ صفین به سوی معاویه فرستاد از آنان خواست تا در هر موقعیت، اخبار را به آن حضرت گزارش کنند.

۲ - امام پس از اطلاع از تخلف یکی از مأمورانِ مراقب بازار اهواز به نام «ابن هرمه» نامه ای به حاکم اهواز نوشت و ضمن دستور عزل مأمور متخلف از سمت خود و بازداشت وی فرمان داد تا مردم از این جریان آگاه شوند تا اگر کسی از او شکایتی دارد مراجعه کند و نیز فرمود تا کارمندان از این اقدام مطلع شوند تا همگان نظر امام را در برخورد با متخلف بدانند. چگونگی کیفر او را نیز ابلاغ نمود و در پایان تأکید کرد اقدامات انجام شده را برای من گزارش کن

و حتی فردی را که به عنوان جانشین وی برگزیده ای به من معرفی نما.

حضرت در مرحله بعد، خود به صورتی دقیق و بدون اغماض به حسابرسی کارگزاران خویش می پرداخت و در نامه هایی که به آنان می نوشت جمله «ارْفَعِ اِلَيَّ حِسَابَكَ» (گزارش کار و عملکرد یا به تعبیر امروزی بیلان کارت را برای من بفرست) در میان دیگر جملات و خواسته ها از برجستگی خاصی برخوردار بود. به عنوان نمونه امام پس از دریافت گزارشی مبنی بر تخلف یکی از فرمانداران، در نامه ای ضمن هشدار به وی اضافه کرد:

فَارْفَعِ اِلَيَّ حِسَابَكَ وَاَعْلَمْ اَنَّ حِسَابَ اللّٰهِ اَعْظَمُ مِنْ حِسَابِ النَّاسِ

پس هرچه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت تر و بزرگ تر است.

زیاد بن ابیه کارگزار حضرت در فارس بود. امام برای آگاهی از عملکرد وی مأموری را فرستاد و به او دستور داد پس از حسابرسی کامل، آنچه را زیاد گرد آورده نزد من بیاور.

زیاد به مأمور اعزامی گزارش نادرست داد. امام از طریق دیگر مأموران خویش به نادرستی گزارش زیاد پی برد؛ از این رو نامه ای به وی نوشت و فرمود:

ای زیاد! به خدا سوگند، تو دروغ گفته ای و اگر خراج و مالیاتی را که از مردم گرفته ای به طور کامل نزد من نفرستی، بر تو بسیار سخت خواهم گرفت و مجازات سختی در انتظار توست مگر آن که صحت گزارشت تأیید شود.

حضرت امیر علیه السلام در نامه ای به «مالک بن کعب»، یکی از فرمانداران خود، به وی دستور داد پس از تعیین

جانشین برای خویش با شماری از یارانش به اطراف و سواد عراق برود و درباره رفتار و عملکرد کارگزاران حضرت در فاصله بین دجله و عذیب بررسی و تحقیق کند و گزارش رفتار آنان و حسابرسی خویش را به وی بدهد.

پیشوای پاسخگو

از ویژگی های بارز امیرمؤمنان علیه السلام پاسخگو بودن آن حضرت در تمامی عرصه های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و نظامی است. چه در دوران حکومت ظاهری پنج ساله و چه قبل از آن.

امام از سویی مردم را به طرح هرگونه پرسش از خویش تشویق کرده و در یک فراخوانی عمومی فرمود:

أَيُّهَا النَّاسُ! سَلُونِي قَبْلَ أَنْ تَفْقِدُونِي، فَلَاءَنَا بِطُرُقِ السَّمَاءِ أَعْلَمُ مِنِّي بِطُرُقِ الْأَرْضِ...

مردم! پیش از آن که مرا از دست دهید، آنچه می خواهید پرسید که من به راههای آسمانی آگاهتر از راههای زمین هستم.

از سوی دیگر، طی بخشنامه ای به کارگزاران و فرماندهان با صراحت فرمود:

أَلَا وَإِنَّ لَكُمْ عِنْدِي أَنْ لَا أَحْتَجِزَ دُونَكُمْ سِرًّا إِلَّا فِي حَرْبٍ

آگاه باشید! از جمله حقوق شما بر من آن است که جز اسرار نظامی هیچ چیزی را از شما نپوشانم.

... و بدین ترتیب آمادگی خود را برای پاسخگویی در هر زمینه اعلام کرد.

با توجه به این سیاست، در زندگی امام(ع) هیچ سؤالی بر آن حضرت عرضه نشد که بی پاسخ مانده باشد؛ اعم از

ابهامات و شبهاتی که برای برخی یاران آن گرامی در پاره ای موضوعات و رخدادها و یا تصمیمات متّخذ از سوی آن حضرت پیش می آمد، مانند پاسخگویی امام به شبهه پدید آمده برای برخی در خصوص علت عدم قیام آن گرامی در برابر خلیفه اول و دوم و سوم و قیام در برابر ناکثین، قاسطین و مارقین و یا نامه آن بزرگوار به محمد بن ابی بکر، پس از عزل وی از استانداری مصر و نصب مالک اشتر به جای وی در پی نگرانی و دغدغه ای که برای او در این جابه جایی پدید آمده بود.

پاسخگویی امام به شبهات خوارج گرد آمده در اردوگاه «حروراء» (سرزمینی نزدیک نهروان و اطراف کوفه) پیرامون موضوع حکمیت؛ به مالک اشتر در مورد علل و عوامل بی مهوری دوستان نسبت به آن حضرت، به حسن بصری پیرامون جنگ با اصحاب جمل؛ به قیصر روم در خصوص شبهات عقیدتی و صدها مورد دیگر که در منابع تاریخی به تفصیل آمده، همه حاکی از عنایت پیشوای شیعیان به موضوع پاسخگویی و شبهه زدایی است.

عوامل بازدارنده پاسخگویی

امیرمؤمنان علیه السلام به منظور فراهم کردن بستر مناسب برای پاسخگویی مسئولان و کارگزاران حکومتی به مردم، علاوه بر تأکید بر جنبه های مثبت قضیه و ارائه راهکارهای عملی برای تحقق این موضوع در بدنه حکومت، نسبت به موانع پاسخگویی و عوامل بازدارنده این امر حیاتی هشدار داده و مسئولان حکومتی را از آنها بر حذر می داشت. نمونه هایی از این هشدارها را در ذیل ملاحظه می کنید.

۱ - رفتارهای چاپلوسانه و سازش کارانه

از موانع مهم پاسخگویی مسئولان به مردم آن است که روابط میان آنان مبتنی بر کرامت انسانی نباشد. صاحب منصبی

که با دید حقارت به مردم می نگرد و با بهانه های واهی و با دستاویزهایی که جلوه ای از حقیقت دارند، مردم را به رفتارهایی وا می دارد که زبونی و خواری شان که در آن نهفته است، هیچ گاه در قبال چنین مردمی احساس مسئولیت نمی کند و خود را نه تنها پاسخگوی ایشان نمی داند بلکه تحمل شنیدن سخن حق را از آنان ندارد و همواره دوست دارد زیردستان با تملق و چاپلوسی از او ستایش کنند. به این هشدار و رهنمود حکیمانه امام(ع) به پیروان خود توجه کنید:

از پست ترین حالات زمامداران نزد صالحان این است که گمان برند آنان دوستدار ستایش اند و کشورداری آنان بر کبر و خودپسندی استوار باشد. من خوش ندارم در خاطر شما بگذرد که من ستایش را دوست دارم و خواهان شنیدن آن می باشم... من از شما می خواهم که مرا با سخنان زیبای خود نستاید تا از عهده وظایفی که نسبت به خدا و شما دارم برآیم و حقوق و واجبات بر زمین مانده را ادا کنم.

با من چنان که با پادشاهان سرکش سخن می گویند، حرف نزنید و چنان که از افراد عصبانی و خشمگین کناره می گیرند از من دوری نجوید و چاپلوسانه با من برخورد نکنید و نپندارید که اگر مطلب حقیقی به من پیشنهاد دهید بر من گران آید.

۲ - استبداد رأی

امام در نامه خود به اشعث بن قیس پس از آنکه منصب واگذاری به وی را امانت الهی - و نه طعمه - می داند به او هشدار می دهد که مبادا به استبداد و دلخواه خود در میان مردم رفتار کنی.

و نیز در نامه ای به مالک اشتر تأکید می کند:

وَلَا تَقُولَنَّ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ فَأُطَاعُ فَإِنَّ ذَلِكَ ادْغَالٌ فِي الْقَلْبِ وَ مَنَهَكَةٌ لِلدِّينِ وَ تَقَرُّبٌ مِنَ الْغَيْرِ.

مگو من اکنون بر مردم مسلطم؛ از من فرمان راندن و از آنان اطاعت کردن که این، عین راه یافتن فساد در دل و ضعف در دین و موجب زوال نعمت ها است.

۳ - احتجاب

احتجاب و پوشیده و پنهان بودن مقام مسئول از مردم و محصور کردن خود در دفتر کار و گماشتن دربانان، حاجبان و نگهبانان از موانع مهم پاسخگویی وی به شمار می رود؛ ضمن آنکه موجب تنگ نظری حاکم و بی اطلاعی وی از مسائل و واقعیتهای جامعه می گردد. البته بدیهی است که موارد امنیتی باید ملاحظه گردد و مردم نیز با برنامه و زمانهای مشخصی به مسئولان مراجعه نمایند تا آنان را از رسیدگی به لطایف دیگرشان باز ندارند. امروزه ارتباط با مردم علاوه بر شیوه حضوری، می تواند از طریق تعیین افرادی موثق و مطمئن برای پاسخگویی به مراجعان، تلفن، دورنویس، کامپیوتر، نامه، تلگراف و مانند آن نیز باشد. حضرت در منشور حکومتی خود به مالک اشتر به وی چنین توصیه می کند:

فَلَا تَطُولَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رِعِيَّتِكَ فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ وَ قَلَّةٌ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ.

خود را زیاد از مردم پنهان مدار که پنهان بودن زمامداران از مردم، شاخه و نمونه ای از تنگ نظری و کم اطلاعی در کارها و امور جامعه است.

۴ - بی مبالاتی در پاسخگویی

پاسخگویی و گزارش دهی مسئول به مردم نسبت به امانتی که به او سپرده شده باید در نهایت دقت و مبتنی بر تقوای الهی و بدور از هرگونه فریب و نیرنگ و ظاهرسازی و خلاف واقع گویی باشد.

امیرمؤمنان علیه السلام در توصیه ای به عموم مردم مصر و نیز کارگزار خود، نسبت به رعایت تقوا در آنچه که باید پاسخگو باشند تأکید ورزیده و با استناد به آیات قرآن نسبت به عواقب بی تقوایی در این عرصه هشدار داده است:

از بنده خدا، امیرمؤمنان، علی بن ابی طالب به عموم مردم مصر و (کارگزار خود) محمد بن ابی بکر. سلام علیکم، من خدای یکتا را حمد و سپاس می گویم. پس از آن شما را به رعایت تقوای الهی نسبت به آنچه که از آن مورد سؤال قرار می گیرید و به سوی او باز می گردید سفارش می کنم؛ چه آن که خدای متعال می فرماید: «كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ» (هر نفسی در گرو اعمالش هست) و نیز می فرماید: «وَيُحَدِّثُكُمُ اللَّهُ نَفْسَهُ وَ إِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ» (و خدا شما را از عقاب خود می ترساند و (بدانید که) بازگشت همه به سوی خدا خواهد بود).

همچنین می فرماید: «فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ عَمَّا كَانُوا يَعْلَمُونَ» (قسم به خدای تو که از همه آنان نسبت به عملکردشان بازخواست می کنیم).

بندگان خدا! بدانید که خدای بزرگ از اعمال شما - اعم از کوچک و بزرگ - بازخواست می کند...

اصول پاسخگویی

● ویژگیهای اساسی یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات مشتریان:

نومن و کاتلین برای یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات ویژگیهای زیر را بر شمردند.

(۱) دسترسی آسان: باید راههای متنوعی برای طرح شکایات مشتریان فراهم شود.

(۲) پاسخگویی سریع: مشتریان در اسرع وقت باید پاسخ مستقیم دریافت نمایند.

(۳) دسترسی بدون دردسر: سیستم رسیدگی به شکایات باید بدون زحمت در دسترس مشتری باشد.

(۴) کارکنان با اختیار عمل: کارکنان سیستم پاسخگویی باید واجد اختیارات لازم برای حل مشکلات مشتریان باشند.

(۵) گزینش و آموزش کارکنان: کارکنان سیستم پاسخگویی به شکایات باید از آموزشهای لازم در زمینه ارتباطات انسانی و جنبه های فنی محصول بهره مند گردند.

(۶) بانک اطلاعات مشتری: سازمان باید واجد یک بانک اطلاعات مکانیزه و قابل دسترس در مورد تمام مشتریان باشد.

(۷) حمایت سازمانی: مدیریت مالی سازمان باید منابع و توجه لازم به حل شکایات تخصیص دهد.

(۹) منصفانه و بی طرف بودن: رسیدگی به شکایات باید بدون اعمال نظر شخصی و سوگیری انجام شود.

● دسترسی آسان:

صرف نظر از شماره تلفنهایی که به طور رایگان برای طرح شکایات و نظرات مشتریان اختصاص یافته و امروزه بسیار متداول است، سیستم پاسخگویی به شکایات باید جامعیت بیشتری داشته و امکان طرح مسائل و مشکلات از کانالهای مختلف تسهیل گردد. این موارد می تواند به طور عمده شامل طرح مساله از طریق

کارکنانی که تماس مستقیم با مشتری دارند، از طریق پست و یا به صورت حضوری با مسئولین و مقامات اجرائی باشد. در هر صورت یک سیستم پاسخگوئی مناسب باید به سرعت شکایات مطروحه را صرف نظراز نحوه طرح و مراجع دریافت کننده، سریعا وارد عمل نموده و به آن رسیدگی نماید.

به طور مثال هواپیمائی بریتیش ایرویز کیوسکهائی در فرودگاه هیث رو لندن ایجاد نمود تا مسافرین این شرکت بتوانند بلافاصله پس از پایان پرواز نظرات و پیشنهادات و مسائل خود در ارتباط با این شرکت را مطرح سازند. گروه هتلهای ماریوت یک خط تلفن شبانه روزی برای دریافت نظرات مشتریان همزمان با اقامت آنها در هتل پیش بینی و راه اندازی نموده است.

نصب صندوقهای پیشنهادات نیز روشی است که شرکتهای به آن توجه نموده اند و از این طریق مبادرت به دریافت و جمع آوری نظرات مشتریان خود می نمایند بدین ترتیب ملاحظه می گردد که موسسات به صورت فعال به دنبال دریافت نظرات مشتریان خود هستند و این امکان را فراهم می نمایند که مشتری شکایت خود را به ساده ترین، آسانترین و کم هزینه ترین طریق مطرح نمایند.

● پاسخ سریع :

یک سیستم رسیدگی به شکایات مناسب، پاسخ شکایات واصله را به سرعت و به طور مستقیم ارائه می نماید. ، زمانی که شکایتی دریافت می گردد. طرف کمتر از ۲۴ ساعت با شاکی تماس می گیرد. این تماس موجب می شود ، شاکی به صورت خلاصه در جریان نحوه رسیدگی قرار گیرد، اقدام شاکی تشکر شود و در صورت نیاز اطلاعات تکمیلی از او اخذ گردد و ظرف مدت یک هفته مجددا با شاکی تماس گرفته و به او گفته می شود که علت بروز مشکل چه بوده است و چه اقدامی در جهت اجتناب از بروز موارد مشابه صورت گرفته است. این سیستم شکایات دو ویژگی دارد. نخست آنکه شاکی از دریافت شکایات و بررسی در مورد آن مطلع می شود.

دوم آنکه حتما این پاسخ در کوتاه ترین زمان ممکن داده شود. کاری که در بسیاری از موارد صورت نگرفته و یا به شکلی ناقص انجام می شود.

در صورت عدم پاسخگویی به شاکیان (یا حتی اگر بررسیهای لازم را انجام داده و نتایج حاصله را در فرایندهای عملیاتی تاثیر داده باشند) امکان به وجود آمدن تصویری منفی از سازمان در اذهان را فراهم می سازند. این افراد دیدگاه منفی به وجود آمده را به سایر افراد و مردم انتقال می دهند. بعنوان مثال در تحقیقی که در خصوص شرکتهای بزرگ تولید صورت گرفته است قریب ۲۵ درصد از مشتریان پاسخی در ارتباط با شکایات مطروحه خود دریافت ننموده اند. دیدگاه این مشتریان در مورد شرکت در شش جنبه مورد تحقیق که عبارتند از انصاف، رضایت بخشی، شهرت، جذابیت، رفتار مناسب و کیفیت پاسخگویی، به سرعت نزول کرده بود.

بعد دیگر از سرعت پاسخگویی، سرعت در رسیدگی و حل مساله است. سازمان باید در هر حال موضوع شکایت را حل و فصل نماید. رفع شکایت می تواند اشکال مختلفی داشته باشد. از صرف آگاه کردن ارباب رجوع تا پرداخت غرامت یا جایگزین کردن کالا یا خدت مورد نظر، طبیعتا اگر رفع شکایت توام با پرداخت مابه ازائی به شاکی باشد، رضایتمندی بیشتری را فراهم خواهد نمود.

● دسترسی بدون دردسر:

سیستم رسیدگی به شکایات نباید تنها تبدیل به یک وسیله پاداش به افرادی شود که در پیگیری و حصول نتیجه، پیگیر و سمج هستند. همانگونه که قبلا اشاره گردید یکی از وظایف اساسی سیستم رسیدگی به شکایات، آشکارسازی شکایات پنهان و ترغیب شاکیان ناراضی به ارائه شکایات آنهاست. محققان تخمین می زنند که شاکیان در هر لحظه ناراضی هستند ولی تعداد کمی از این افراد ناراضی زحمت شکایات کردن را به خود می

دهند. چون شکایت کردن مستلزم وقت، هزینه و در دسر های خاص خود است لذا باید سیستم پاسخگوئی طوری طراحی شود که با کمترین هزینه و در دسر قابل دستیابی باشد.

● کارکنان با اختیار عمل :

سئوالی که در اینجا مطرح است این است که آیا کارکنان به ویژه آنهایی که غالبا با مشتریان درگیر هستند به طور مناسبی در مورد رفتار با شاکیان اختیار عمل دارند. یک مشتری نباید از یک بخش به بخش دیگر ارجاع داده شود. یک شخص در سازمان باید برای پاسخگوئی به مشتری نهایت اختیار عمل و مسئولیت را داشته باشد. در یک شرکت کوچک ممکن است این کار توسط مالک آن انجام شود ولی در سازمانهای بزرگتر این کار به یک بخش تخصصی در این خصوص محول می گردد. شخصی که برای این کار انتخاب می شود باید در دسترس باشد و این اختیار عمل به او داده شود که به عنوان نماینده سازمان در کلیه امور مربوط به مشتری با آزادی عمل انجام وظیفه نماید.

● گزینش و آموزش کارکنان

مدیریت نیروی انسانی به منزله یکی از پیچیده ترین، فنی ترین و حساس ترین زمینه های فعالیت مدیران در کارکرد منابع انسانی است که در جهت پاسخگوئی به انتظارات مردم به کار گرفته می شود. در این راستا مدیریت نیروی انسانی به مثابه فرایندی مطرح می شود که چگونگی جذب آموزش، سازماندهی، نگهداری، کاربرد و ارزیابی مستمر کارکنان را با توجه شرائط موقعیتی و نیز محیط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی که در آن سازمان عمل می کند مورد توجه قرار می دهد.

پس از آنکه نیروی انسانی تعیین و جذب شد باید دانش، رفتار و عملکردش نیز بهبود یابد. پرورش و بهبود از

راه آموزش و افزایش مهارت باید به گونه ای باشد که افراد را آماده بهره برداری در سطوح و مراتب سازمانی سازد. این امر در گرو مدیریت متناسب با ارتقای فردی، گروهی و سازمانی موسسه مربوطه است و با توجه به تغییرات تکنولوژی و روشهای انجام کار، افزایش پیچیدگی سازمانها، تنوع تخصصها و مشاغل حساس در رویارویی با شاکیان، امر آموزش و پرورش نیروی انسانی باید به طور مداوم و بر اساس سنجش عملکرد افراد و برنامه ریزی وضعیت پیشرفت آنان مشخص و انجام شود.

میلت و استون معتقدند که آموزش و بهسازی مهارتها و دانش عملکرد موثر برای کارکنان، در انجام وظایف شغلی خود را به وجود آورد. علاوه بر این آموزش می تواند برای کارکنان تازه استخدام و یا بدون تجربه در سازمان موثر باشد. همچنین آموزش برای کارکنان خاصی که شغل آنها تغییر کرده است، یا شغل خود را از دست داده اند بسیار مفید است.

آموزش فنون و مهارتهای ارتباطی به کارکنان ضروری است علاوه بر آن آموزش روشهای رسیدگی به شکایات و درخواست های شاکیان در سازمان لازم است. در خلال این دوره های آموزشی و قبل از اینکه کارکنان را موظف به پاسخگوئی تماس های تلفنی کنند به آنها یاد می دهند که چگونه به تلفنهای جواب دهند، چگونه با مشتریان برخورد نمایند و چگونه به نامه های ارسالی پاسخ دهند. بعد از طی این دوره هر یک از کارمندان نظام پاسخگوئی باید هر ساله یک دوره آموزشی ۲۰ ساعته را بگذرانند.

مساله بسیار مهم و دیگر در این زمینه انگیزش کارکنان است. زیرا بسیاری از کارها خسته کننده و یکنواخت است، سیاست سازمان در این زمینه باید طوری باشد که کارکنان هدف سازمان را هدف خود بدانند و در راستای رسیدن به آن هدف تمام تلاش خود را به کار گیرند. این کار امکان پذیر نیست مگر با تشویق و ترغیب کارکنان به انحاء مختلف.

● بانک اطلاعات مشتری :

سازمان باید واجد یک بانک اطلاعات مکانیزه و قابل دسترسی در مورد تمام شاکیان ناراضی باشد. مزیت داشتن یک بانک اطلاعات ، این است که اطلاعات در مورد مشتریان را می توان از کانالهای مختلف جمع آوری کرد و در مواقع ضروری به آسانی از آنها استفاده کرد. سیستم پاسخگویی مناسب برای انجام مسئولیتهای خود به اطلاعات زیادی در مورد مشتریان نیاز دارد. علیرغم رشد روزافزون عرضه اطلاعات ، غالباً کمبود اطلاعات صحیح یا اطلاعات بیش از حد ولی نادرست مشکلاتی را برای سازمان و تصمیم گیری مدیران آن ایجاد می نماید. یک سیستم اطلاعات خوب سیستمی است که با اطلاعات آغاز و به او ختم می شود. این سیستم ابتدا برای تعیین اطلاعات مطلوب و مورد نیاز و در عمل قابل تهیه و ارائه با مشتریان مصاحبه و محیط بازاریابی ایشان را برای برآورده ساختن نیازهای اطلاعاتی بررسی می کند.

اطلاعاتی که برای شناسائی و تعیین فرصتها و مسائل ومشکلات مربوط به شاکیان، ایجاد و بهبود و ارزیابی فعالیتهای مربوط به پاسخگوئی، نظارت بر کارائی و فهم بهتر سیستم پاسخگوئی به شکایات مورد استفاده قرار می گیرند.

● حمایت سازمانی

مدیران عالی سازمان باید منابع و توجه لازم به حل شکایات تخصیص دهد و حمایتهای لازم را از کارکنان برای جوابگوئی به مشتریان داشته باشد. در سازمانهای سنتی نمودار سازمانی به صورت هرمی شکل است ، مدیران عالیتر به بالا و به صورت پی در پی کارکنان سطح پائین تر در قسمتهای پائین هرم قرار می گیرند،

● منصفانه و بی طرف بودن سیستم پاسخگوئی :

یکی از ویژگیهای اساسی یک سیستم پاسخگوئی، منصفانه و بی طرف بودن آن است. بر اساس این ویژگی رسیدگی به شکایات و پاسخگویی به آنها باید بدون اعمال نظر شخصی و سوء نگیری باشد. مرکز توجه این ویژگی تبعیض قائل نشدن بین طرفین مدعی در شکایت است. مدیران پیش از آنکه تصمیمی بگیرند یا دست به اقدامی بزنند باید ببینند دیگران درباره آنها چه قضاوتی می نمایند. بدین معنی که آیا دیگران آنها را متعصب و یکسو نگر می دانند یا اینکه آنها را افرادی عادل و منصف تلقی می نمایند.

آنها باید در هنگام قضاوت بی طرف باشند و تصمیم گیری آنها باید فارغ از اعمال نظر شخصی باشد. منصفانه و بی طرف بودن را می توان معادل عدالت در قضاوت دانست. علی رغم آنکه همه فرهنگها و مکاتب، خواهان عدالت و مدافع آن هستند ولی دین مقدس اسلام، آنگونه که امیرالمومنین (ع) بحق زبان گویا و مجری صادق آن بوده اند، خاستگاهها، پیامدها و اهداف خاص خود را دارد. آنطور که می فرمایند: و به یک چشم بنگر به همگان ، خواه به گوشه چشم نگری و خواه خیره شوی، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوان نبینند و ناتوان از عدالتت مایوس نگردند.

به طور خلاصه مبنای این تحقیق که به عنوان فرضیه های تحقیق نیز به بررسی آنها پرداختیم ویژگیهای مشترک نظریه ها و تئوریهها در مورد سیستم مناسب پاسخگوئی است که شامل سرعت پاسخگوئی به شکایات، دسترسی آسان به سیستم پاسخگوئی ، برخورد مناسب کارکنان سیستم پاسخگوئی و منصفانه و بی طرف بودن سیستم پاسخگوئی می شود. که در نمودار صفحه بعد نشان داده شده است.

● نتیجه گیری:

رضایت مشتری در حال مبدل شدن به مهمترین هدف بسیاری از شرکتهای پیشرو است. تغییرات سریع در فن

آوری موجب افزایش رقابت جهانی و ارتقاء سطح انتظارات مشتریان شده است. این تغییرات ضرورت توجه به نیاز، خواسته و انتظارات مشتریان و اتخاذ راهبردهائی که به صورت فعال با این تغییرات هماهنگی داشته باشد را افزایش داده است.

اگر عملکرد سازمان به طور مداوم پایین تر از حد انتظار مشتری باشد، مشتریان روگردان شده و حوائج خود را از طریق دیگری برطرف خواهند کرد. پس هر سازمانی باید به طور مستمر به نظرات مشتریان خود توجه نموده و راهکارهای لازم را برای تطابق هر چه بیشتر با خواسته های آنها ایجاد نماید. رسیدگی به نظرات مشتریان و شکایات آنها یکی از طرق جمع آوری اطلاعات در مورد نیازها و خواسته های آنها است و اهمیت آن وقتی آشکار می شود که به تاثیر آن در حفظ مشتری پی ببریم. توجه به خواسته ها و انتظارات مشتریان که در قالب شکایات و انتقادات مطرح می شود و پاسخگوئی مناسب به آنها موجب حرکت به سمت هدف اصلی این سازمان می شود. اهداف و راهبردهای مشتری مدار سازمانها می طلبد که به روش علمی به بررسی و تحلیل علت یا علل نارضایتی و شکایات مشتریان پرداخته و با شناخت این علل و ریشه یابی آنها از یک طرف و پاسخگوئی مناسب به آنها از طرف دیگر گامی موثر در جهت افزایش رضایتمندی مشتریان برداشته شود. وجود نظام پاسخگوئی مناسب و مشتری گرا با شناخت مشکلات و علت نارضایتی مشتریان و پاسخگویی سریع و به موقع به آنها علاوه بر اینکه موجب جلب رضایت مشتری می شود ، موجب صرفه جوئی در زمان و هزینه سازمان نیز می شود.

نقش مدیریت در بروز شکایات و تخلفات اداری کارکنان

یکی از عوامل سازمانی موثر در بروز شکایات و تخلفات اداری، فرآیند مدیریت در کل سازمان است. تقسیم چکیده کارکنانی که بتوانند توانمندیهای خود را در اختیار اهداف سازمان قرار دهند، محوری‌ترین سرمایه پایدار سازمانها محسوب می‌شوند. یکی از عواملی که توسعه‌یافتگی انسانهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، وجود شکایات و تخلفات اداری است که به نحوی بین فرد و سازمان ایجاد مشکل می‌کند. در این بین عوامل متعدد پنهان و آشکار، درون سازمانی و برون سازمانی در شکل‌گیری نطفه تخلفات موثرند. یکی از عوامل سازمانی موثر در تخلفات، فرآیند مدیریت در کل سازمان است که می‌تواند در ریشه‌کنی تخلفات نقش موثری داشته باشد. سازوکارهای مدیریتی موثر در

تخلفات کارکنان

۱ - ساده‌انگاری مشکلات کارکنان: مدیریت بر یک مجموعه انسانی یعنی اینکه توجه به مشکلات و نقاط برجسته (قوت و ضعف) کارکنان است. برداشت مدیریتی در موسسات صنعتی غالباً بدین طریق است که از نقاط برجسته و توانمندیهای کارکنان استفاده و کیفیتهای مطلوب کارکنان، به شکل منطقی در اختیار اهداف سازمان قرار داده می‌شود. ولی زمانی که در کنار کیفیتهای مطلوب، کارکنان دچار مشکل می‌گردند، مدیریت صحیحی بر این مشکلات اعمال نمی‌شود. کارکنان دارای مشکلات شخصی، سازمانی و خانوادگی متعددی هستند و عدم توجه به آنها می‌تواند بذر تخلفات را در سازمان بکارد. فردی که مشکلاتش در حد مقدمات حل و فصل نگردد، بخشی از انرژی خود را به حل مشکل خود اختصاص

می‌دهد و این امر باعث می‌گردد که کار سازمان را به‌خوبی انجام ندهد، کم‌کاری و یا سهل‌انگاری کند، در نتیجه زمینه بروز شکایات تخلف در او شکل می‌گیرد. بنابراین، در این بخش، مدیریت می‌تواند حتی با همدردی با کارکنان از تخلفات آنها جلوگیری کند.

۲ - تقسیم کار ناعادلانه: تقسیم کار یکی از سازوکارهایی است که مدیریت بدان وسیله می‌تواند کار واحد و یا سازمان خود را به‌نحو مطلوبی در بین کارکنان ارجاع سازد. در سازمانها اگر از این سازوکار درست استفاده نشود هم کارهای سازمان انجام نخواهد گرفت و هم نارضایتی کارکنان به‌بروز بروز شکایات و تخلف منجر خواهد شد. چرا که در تقسیم کار ناعادلانه به عده‌ای کارهای زیادی ارجاع می‌شود و عده‌ای دیگر از زیر کار فرار می‌کنند و این مسئله زمینه‌های بروز شکایات و تخلف را در کارکنان ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیریت می‌تواند با آگاهی از مبانی تقسیم کار از این سازوکار در راستای سازندگی سازمان و بالندگی کار خود بهره‌گیری کند. یکی از مهارت‌های مهم و حیاتی مدیران برای بالندگی، تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات است. به‌منظور تقسیم مسئولیت‌پذیری، تمام کارکنان باید به این موضوع اشراف داشته باشند که کار آنها در کمک به تصویر بزرگ، یعنی کار سازمان در کل تا چه حد کمک می‌کند. انجام این کار فقط منوط است به اینکه کارکنان را کاملاً از امور آگاه ساخت (۱) و بعد بر آن مبنا کارها را تقسیم کرد.

۳ - عدم استفاده از سازوکار ارزیابی عملکرد کارکنان: به‌عنوان یک واقعیت تلخ سازمانی نیاز به توجه و کالبدشکافی جدی دارد. درصدی از ریشه‌های تخلف کارکنان ناشی از این است که مدیریت سازمان، سازوکاری برای توجه به افراد برجسته ندارد و یا به آن بی‌توجه است. ارزیابی عملکرد، فرآیندی است

رسمی که کارگر را از بازخورد شخصیتی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می‌کند. (۲) و موجب می‌گردد که فرد نقاط ضعف خود را رفع کند. به‌طور کلی عدم استفاده مدیریت از ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طریق زیر به تقویت زمینه‌های بروز شکایات و تخلف کارکنان کمک می‌کند: - انگیزه کار و تلاش در فرد ضعیف می‌گردد؛ - احساس بی‌عدالتی در کارکنان شکل می‌گیرد؛ - افراد به نقاط قوت و ضعف خودشان واقف نمی‌گردند؛ - کارکنان هیچ‌گونه تلاشی برای بالندگی خود نمی‌کنند؛ - معیار کار درست و غیردرست برای کارکنان مشخص نیست.

۴ - تفویض اختیار ناآگاهانه و ناقص: تفویض اختیار عبارتست از این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسان انتقال دهد. تفویض اختیار همانند سایر مولفه‌های مدیریت فرایندی است که دارای مراحل بوده و روشهای خاص خود را دارد و به‌صورت قطعی نیست که در یک زمان در سازمان انجام گرفته و تمام شود. تفویض اختیار دارای فراز و نشیبهای فراوانی است، گاهی اوقات شدت می‌یابد و گاهی اوقات کم‌رنگ می‌شود. در هر حال امری است که دائماً در حال شکل‌گیری و تکامل است. (۳) در مراحل مختلف تفویض اختیار، زمینه‌های بروز شکایات و تخلف به‌وجود می‌آید. در مرحله واگذاری وظایف، مدیر سازمان بایستی بر مبنای اصول تفویض اختیار، وظایف و مسئولیتها را مقوله‌بندی و اولویت‌بندی سازد و با یک نظام‌مندی خاص بعضی از آنها را واگذار کند. تجربه بیانگر این است که در این مرحله بعضاً مدیران از نظام‌مندی خاص بهره نگرفته و وظایفی را تفویض می‌کنند که انجام آن از عهده زیردست خارج است و در نتیجه فرد ناخواسته به عدم کارایی، سهل‌انگاری و عدم انجام درست کارها کشانده می‌شود. در مرحله اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری هم مدیران اجازه و حق تصمیم‌گیری

متناسب با وظایف محول شده به کارکنان نمی‌دهند که این امر موجب بروز عدم تعادل شده و فرد متوسل به شیوه‌های غیررسمی برای انجام کار شده که در شیوه‌های غیررسمی زمینه‌های کشانده‌شدن فرد به تخلف وجود دارد. از طرف دیگر بسیار هم مهم است در مرحله آخر تفویض اختیار، معیارهای مشخص و معینی برای حسن انجام کار کارمند و یا زیردست تعیین نمی‌شود و بعضاً پس از تفویض اختیار به جای کنترل و راهنمایی فرد رها می‌شود و پس از مدتی فرد رها شده از مسیر اصلی کاری منحرف می‌شود که این امر نیز زمینه‌های بروز شکایات و تخلف را تقویت می‌کند. بنابراین، مدیران با به‌کارگیری درست فرآیند تفویض اختیار می‌توانند از بخشی از تخلفات سازمانی جلوگیری کنند.

۵ - اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط: ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همناکردن عملیات سازمان ضروری است. ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشأ بروز شکایات و تخلف می‌شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات ناقص اجرا و یا برای عده‌ای اعمال و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته شود. براین اساس قوانین و مقررات که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم‌سازی محیط تدوین می‌شود اگر خوب اجرا نشود مشکل‌ساز خواهد شد (۴) و افراد را وادار به تخلف می‌کند و این موضوع به‌خاطر این است که وقتی برای عده‌ای مقررات و ضوابط درست اجرا نگردد این دسته افراد احساس بی‌عدالتی و تبعیض کرده و سعی در برقراری تعادل و جبران نارسائیها و کم‌توجهی مدیریت در این زمینه می‌کنند. آنها همچنین با نقض مقررات، کم‌کاری، تمرد، بی‌تفاوتی به سازمان از خود واکنش نشان می‌دهند که این واکنشها در عرف سازمان تخلف محسوب می‌گردد. بنابراین، مدیران بایستی سعی کنند با اجرای صحیح ضوابط و مقررات، ریشه‌های تخلف را در بین

کارکنان بخشکانند. زمانی که افراد یک سازمان در عمل احساس کردند از طریق قانون حق به حق دار می‌رسد، رشک و حسد نسبت به همدیگر، دشمنی، تضاد منفی، عداوت و... در جامعه جای خود را به دوستی، اخوت، همیاری، نودوستی و... می‌دهد که این کیفیتها در زندگی سازمانی موجب ارتقا و تقویت سطح بهره‌وری سازمان می‌گردد.

۶ - استفاده از امکانات و موقعیتها: یکی از شیوه‌های کارساز و عملی برای تغییر رفتار کارکنان این است که مدیران به‌عنوان فرهنگ‌کاری کنند که دیگران از آنها الگوی عملی بگیرند، در بسیاری از گروهها یا سازمانها، رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد گروه انتظار می‌رود. مثلاً یک رهبر مذهبی لازم است در محافل عمومی، مظهر فضایل اخلاقی باشد که دیگران را به آن موعظه می‌کند و یا یک فرمانده نظامی که می‌خواهد سپاه او با شجاعت و جسارت در جنگ پیشروی کند باید خود نمونه‌ای از این شجاعت و جسارت باشد. (۵) عملکرد مدیران در استفاده نامتعارف از امکانات سازمانی مثل خودرو، پاداشها، امکانات رفاهی، تسهیلات و وامها و... موجب به‌وجود آمدن تفکر تخلف در کارکنان می‌گردد و این بخاطر این است که کارکنان به مدیران خود تاسی می‌کنند. زمانی که یک مدیر یک درجه از روال معمول انحراف پیدا کرد، زیردستان چنددرجه به خود حق انحراف می‌دهند. در یک بررسی انجام شده یکی از علل مهم تخلفات کارکنان، عملکرد مدیران در استفاده نامتعارف از امکانات سازمانی اعلام شده است (۶) که این زنگ خطری است برای مدیران تا در بهره‌برداری از امکاناتی که جهت انجام وظایف شغلی در اختیار آنان قرار گرفته نهایت دقت و سعی را بکنند و کنترلها را درونی سازند. بر این اساس، لازم است مدیریت سازمانهای صنعتی و تولیدی به‌جای صدور بخشنامه، تدوین ضوابط مختلف

کنترلی، سازوکاری طراحی کند که بدنه مدیریت سازمان عملکرد خود را در بعد استفاده از امکانات، استاندارد و متعارف کند. این بدان معنی نیست که همه کارکنان به یک اندازه از امکانات استفاده کنند بلکه منظور این است که در عرف و روال سازمان احساس بی‌عدالتی نشود.

۷ - بی‌توجهی به نیازهای آموزشی کارکنان: یکی از وظایف مهم مدیریت کارکنان، توجه به آموزش کارکنان در عمل و در ساختار شغل است. امروزه دیگر آموزش و پرورش کارکنان وظیفه یک واحد سازمانی به نام آموزشی نیست بلکه بخش عمده‌ای از آموزشهای عملی و پرورشی کارکنان، به‌عده مدیریت کارکنان است. مدیری که با عده‌ای کار می‌کند از نزدیک با کار و تخصص، روحیات، رفتار، منش و مجموعه شخصیت کاری فرد آشنایی کافی و عمیقی پیدا می‌کند و به‌طور واقعی می‌تواند در مورد نقاط قوت و ضعف او اظهار نظر کند. تجربه نگارنده بیانگر این است که بخشی از ریشه تخلفات کارکنان ناشی از ناآگاهی از کار و شرح وظیفه و سیاستهای سازمان است که در این زمینه مجموعه مدیریت به‌عنوان یک فرایند پرورش اگر وقت و حوصله آموزشی کارکنان را ندارد بایستی حداقل دربرآورد و بیان نیازهای آموزشی کارکنان مدد برساند.* به‌طور کلی مدیریت با برآورد نیازهای آموزشی کارکنان می‌تواند بروز شکایات و تخلفات را کاهش دهد: الف) از آموزشهای تکراری جلوگیری و خستگی به نشاط تبدیل می‌شود. ب) آموزش واقعی و جهت‌دار شده و نقاط کور کار فرد برطرف می‌گردد. ج) فرد پی به اشتباهات خود برده و از این بابت اصلاح می‌گردد. د) استانداردهای آموزشی اصلاح و در نتیجه، توان بلااستفاده فرد به‌کارهای جدید مشغول می‌شود. ه) بهانه «ندانستن» برای انجام تخلف از کارکنان گرفته می‌شود.

۸- نظارت سیلابی: اینکه مدیریت، کارکنان خود را چگونه تحت نظارت و کنترل قرار دهد، نیازمند روش و سازوکارهای مطلوب است. معمولاً مدیران از مؤلفه‌های مدیریتی به صورت فرایندی و متعادل بهره نمی‌گیرند. نظارت و کنترل به عنوان یکی از عوامل بازدارنده از انحرافات کاری و سازمانی و رشددهنده توانمندیها و فرایندهای مطلوب، ابزار بسیار مناسبی است که مدیران می‌توانند از آن برای جلوگیری از تخلفات استفاده کنند. زمانی که کارکنان یک واحد و یا سازمان به صورت متعادل تحت کنترل و راهنمایی مدیران خود قرار گیرند گرایشها و تمایل به تخلفات در آن شکل نمی‌گیرد و از این بابت فرد با سلامت کار می‌کند. تجربه بیانگر این است که مدیران با کنترل‌های سیلابی خود زمینه را برای تخلف کارکنان فراهم می‌سازند. یعنی در یک مقطع زمانی شدیداً کنترل و بازرسی اعمال می‌شود و بعد فراموش می‌گردد و کارکنان نیز با این ریسک خومی‌گیرند. در یک مقطع زمانی کوتاه که کنترل می‌شوند متعارف و خوب کار کنند و مدت زمانی طولانی را دست به تخلف نمی‌زنند. نظارت و کنترل زمانی می‌تواند به عنوان یک سازوکار مدیریتی ثمربخش باشد که در طول زمان کاری اعمال شود. رهرو آن نیست که گه تند و گه‌ی خسته رود رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود یعنی نظارتهای سیلابی تبدیل به نظارتهای ملایم و دائمی شود تا از تخلفهای ریز کارکنان جلوگیری و کارکنان قبل از آلوده شدن نجات یابند. نتیجه‌گیری: بروز شکایات و تخلفات کارکنان به عنوان انحراف از استانداردهای کاری و سازمانی امری است که بهره‌وری سازمانی را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین، شناسایی علل و عوامل شکل‌دهنده آن از اهمیت خاصی برخوردار است و قبل از برخوردهای تحکمی بایستی ریشه‌ها را شناسایی کرد. یکی از عوامل موثر در تخلفات کارکنان فرایند مدیریت است که می‌تواند در ریشه‌کنی و یا

تشدید تخلفات ایفای نقش کند.

منابع و مأخذ:

- ۱- منوچهر حاضر، مدیریت و مهارت افزایی، مجله مدیریت دولتی شماره ۴۴، تابستان ۱۳۷۸، ص ۲۱۲
- ۲- مارک ج، سینجر، مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۱۳۷۸، ص ۳۰۴۳ -
- ۳- ایرج سلطانی، نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی، مجله تحول اداری، شماره ۱۶، ص ۳۲۴ -
- ۴- ایرج سلطانی، پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری در سازمانهای صنعتی و تولیدی، مجله تدبیر، شماره ۹۹، دی ۷۸، ص ۳۱۵ -
- ۵- عبدا... جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰، ص ۲۴۰۶
- ۶- سخنرانی آقای ناصری دبیر هیئت عالی نظارت رسیدگی به تخلفات اداری در جلسه گردهمایی، اعضای هیئتهای بدوی و تجدیدنظر رسیدگی به تخلفات اداری وزارت معادن و فلزات خرداد ۷۹ - ۷ -
- دکتر ایرج سلطانی: مدرس دانشگاه و رئیس امور کارکنان شرکت فولاد مبارکه

۷- مرتضی علیپور - کارشناس پاسخگوئی به شکایات فروردین ۸۸

اداره کل زندانهای گیلان

- ۸- روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید؛ مدیریت بازاریابی؛ انتشارات سمت؛ ۱۳۷۵.
- ۹- گیوریان؛ حسین؛ «مدیریت دولتی نوین، گامی به سوی بهره‌وری در اداره امور دولتی» مجله مدیریت، شماره ۴۳
- ۱۰- هیوز-آون؛ «مدیریت دولتی نوین» ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید

۱۱- آدرس وب سایت: <http://www.maghaleh.net/content-۱۸۰.html>