

## آنچه «نظریه انداختن در کاسه دیگری» در فرایند کشورداری بر سر جامعه می آورد: فهم تبعات و راهبردهای همآوردی

حسن دانائی فرد<sup>۱\*</sup>

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

### چکیده:

پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» یا «انداختن تو کاسه دیگران» می‌تواند ساحت‌های مختلف حیات جامعه را تحت تأثیر قرار دهد. بی‌تردید وقتی در کشوری متولیان امر حکمرانی، مدیریت و مجریان امور جامعه در قلمرو مسئولیتی خود بهنگام تصمیم‌های لازم را به‌صورت بهنگام و با کیفیت لازم اتخاذ نمی‌کنند، مسائل مهم کشور در عرصه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و همین‌طور بین‌الملل حل نمی‌شود و بر روی هم تلنبار خواهند شد. هدف غایی این نوشته، واکاوی آثار بلند مدت این پدیده بر جنبه‌های مختلف جامعه و ارائه راهکارهایی برای کاهش این رفتار ناصواب در فرایند کشورداری است. در پایان رهنمودهایی برای جهت‌گیری‌های پژوهشی آتی در این زمینه ارائه خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** کشورداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی، دولت، بخش دولتی، کارگزاران، پاسخگویی و مسئولیت.



## ۱- مقدمه

پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» یا شانه از زیر بار مسئولیت خالی کردن در میان بازیگران در بخش‌های حکمرانی، مدیریت و همین‌طور عملیات جاریه کشورداری در همه کشورهای جهان با درجاتی وجود دارد و هدف این نوشته نسبت دادن این پدیده به فرآیند کشورداری در ایران نیست، اگرچه بی‌تردید در میان برخی از متولیان کشورداری ما نیز این پدیده به چشم می‌خورد. در شماره قبل این نشریه چپستی و چرایی ظهور و بروز این و تبعات آن برای فرایند کشورداری به صورت مفصل بحث شد. در این نوشته به واکاوی آثار بلندمدت این رفتار بر ساحت‌های مختلف جامعه خواهیم پرداخت و راهکارهایی برای کاهش این رفتار ناصواب در فرآیند کشورداری مطرح خواهیم کرد.

## ۲- پیامدهای غائی «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشورداری

نویسنده مدعی است می‌توان پیامدهای غایی این پدیده رفتاری را برای ساحت‌های مختلف جامعه به شرح ذیل دسته‌بندی کرد:

- ۱- پیامدهای اقتصادی: اتخاذ نکردن تصمیم‌های مناسب در زمان مناسب و واگذاری آن به دیگران و همین‌طور عدم‌تقبل شجاعانه مسئولیت‌ها در حوزه اقتصادی کشور و احتراز از پاسخگویی می‌تواند پیامدهای دهشتناکی برای کشور داشته باشد:

  - اگر متولیان امر برای بیم از اتخاذ خط‌مشی مالیاتی اثربخش روی به استقراض از بانک مرکزی یا نهادهای بین‌المللی بیاورند نتیجه آن افزایش بدهی ملی خواهد بود که باری است بر دوش نسل‌های آینده، نسلی که آرامش و آسایش او به خاطر تصمیم‌گیری‌های نادرست فعلی ممکن است بخطر بیفتد.
  - متداول شدن پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» می‌تواند منجر به بی‌ثباتی اقتصادی شود زیرا روان بازار و تولید از چنین رفتاری چنان متأثر می‌شود که تسخیر فرصت‌ها و اتخاذ تصمیم‌گیری در فضای اقتصادی را متزلزل می‌سازد.



- انحراف منابع کمیاب اقتصادی یکی دیگر از پیامدهای چنین رفتاری در فضای حکمرانی، مدیریت و عملیات اقتصادی در سراسر جامعه خواهد بود.
- احتراز از پذیرش مسئولیت و اتخاذ تصمیم‌های لازم و اجتناب از پاسخگویی زمامداران و خط‌مشی‌گذاران، کارگزاران، مدیران و کارکنان بخش اقتصادی با ایجاد بی‌ثباتی و تزلزل در فضای تصمیم‌گیری کشور موجب کاهش سرمایه‌گذاری شده و دلالتی به‌عنوان اصلی‌ترین شغل افراد جامعه جولان خواهد داد.
- بی‌ثباتی اقتصادی و افزایش بدهی کشور توانایی آن برای مشارکت در تجارت بین‌الملل و سرمایه‌گذاری در کشورهای دیگر را به شدت محدود می‌کند.
- رشد اقتصادی کشور در اثر از دست رفتن فرصت‌های سرمایه‌گذاری به‌خاطر عدم شجاعت در اتخاذ تصمیم‌های مناسب از جانب کارگزاران محدود خواهد شد و زیربناهای اقتصادی کشور در اثر عدم سرمایه‌گذاری‌های مجدد آسیب خواهد دید.
- بهره‌وری، کارایی، اثربخشی و عدالت اقتصادی در اثر متداول شدن پدیده «تصمیم‌گیری بد، تصمیم نگرفتن و تصمیم‌گیری تأخیری» مخدوش خواهد شد، زیرا بی‌ثباتی، کم‌رشدی در اقتصاد مانع تخصیص منابع اقتصادی به سبک و سیاقی عادلانه خواهد شد.
- اقتصاد سیاسی تصمیم‌گیری‌ها و عدم تصمیم‌گیری‌های لازم برای فراز دادن رشد و توسعه اقتصادی صیغه سیاست‌زدگی افراطی به‌خود خواهد گرفت و انحراف منابع به سمت و سوی اهداف جناحی و بانندی به علت تسخیر خط‌مشی‌های اقتصادی توسط بازیگران سیاسی-اقتصادی تبعات بی‌عدالتی بیشتری برای کشور در پی خواهد داشت.
- شیوع «مسئولیت‌گریزی و پاسخگویی‌ندهی» امید به بهبود اقتصادی در کشور را در افکار عمومی کم‌رنگ خواهد کرد و اثر روانی این عمل به تخریب بیشتر سرمایه‌های اقتصادی کشور منجر می‌شود.



۲- پیامدهای اجتماعی-فرهنگی: فضای اجتماعی-فرهنگی هر کشور بن‌سازه فعالیت‌های دیگر آن کشور نظیر اقتصادی، سیاسی، مدیریتی است. مسئولیت‌گریزی و عدم پاسخگویی کارگزاران و مدیران در فرآیند کشورداری پیامدهای منفی متعددی از حیث اجتماعی-فرهنگی در پی خواهد داشت. برخی از پیامدهای اجتماعی و فرهنگی این پدیده را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

- آسیب‌زدن به اعتماد اجتماعی و تخریب روابط اجتماعی به‌عنوان سرمایه اجتماعی کشور در اثر رفتار مسئولیت‌گریزی و پاسخ‌ندمی در فرآیند کشوری برای کلیت جامعه آثار منفی متعددی در پی خواهد داشت. نقش سرمایه اجتماعی هر کشور در پیشرفت اقتصادی و تاب‌آوری ملی شهروندان بسیار کلیدی است.
- نفوذ این رفتار غیر اخلاقی و غیر اسلامی در سراسر شبکه‌های شغلی و کاری شهروندان در پرتو نظریه اشاعه یا سرایت رفتارهای انحرافی در تار و پود جامعه یکی دیگر از پیامدهای مخرب «مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشورداری است.
- شکل‌گیری پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی سرزنش، تقصیر انداختن بر گردن دیگری در جامعه باعث تزلزل در روابط میان شهروندان با دولت‌مردان و همین‌طور روابط مردم با هم و روابط متولیان امر کشورداری خواهد شد. فرهنگ «مسئولیت‌نپذیری و مقصرجویی» آرامش را از شهروندان سلب خواهد کرد و پیشرفت فردی، جمعی، سازمانی و ملی را کند می‌کند. این نوع فرهنگ که ممکن است در همه سطوح کشورداری و درون سازمان‌ها و اجتماعات شیوع پیدا کند به‌عنوان فرهنگ زهرآگین یا سمی یاد می‌شود، Taştan (2017).
- سرخوردگی اجتماعی ناشی از دست دادن اطمینان و اعتماد به فرآیند کشورداری روح ناامیدی در سطح جامعه را اشاعه داده و میل به اصلاح جامعه در اذهان مردم از جانب متولیان کشورداری کم‌رنگ جلوه داده خواهد شد. در برخی از کشورها این سرخوردگی منشاء بسیاری از انحراف‌های اجتماعی نظیر مصرف



موادمخدر، خودکشی، اغتشاشات اجتماعی، دزدی و سرقت محسوب می‌شود و همین‌طور همراهی و همدلی مردم با کشورداران را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- قطبی شدن جامعه یکی دیگر از آثار این رفتار ناصواب در میان کارگزاران و متولیان کشورداری است. قطبی شدن جامعه باعث می‌شود گروه‌های مختلف جامعه همدیگر را به مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی متهم کنند و این امر خود می‌تواند قطبی‌سازی جامعه را تشدید و تعارضات میان مردم را افزایش دهد. انتساب مسائل کشور به احزاب سیاسی چپ، راست، اصلاح‌طلب یا اصول‌گرا نمونه‌ای از این پدیده در کشور ما می‌تواند محسوب شود. پدیده‌ای که به‌شدت از جانب رهبری نظام و زمامداران کشور نهی شده است زیرا قطبی‌سازی با مخدوش ساختن انسجام ملی به توان و قدرت ملی کشور که همان اتحاد مردم است آسیب می‌زند.

- شکل‌گیری فضای اجتماعی-فرهنگی محذب علیه کارگزاران، سیاستمداران، مدیران، کارکنان دولت و فعالیت‌های ضد ملی در شبکه اجتماعی‌ها و دامن زدن به تخریب چهره و تصویر مسئولان کشوری و برجسب‌زدن انواع تهمت‌ها و بعضاً دروغ‌پراکنی علیه «دولت و حکومت» و ایجاد فرهنگ ضدیت با دولتی بودن امور و اتهام زدن بی‌کفایتی و ناشایستگی به مسئولان به‌عنوان ریشه‌های همه ناکامی‌های ملی.

۳- پیامدهای روانی: کسانی که روح سرزندگی را در کالبد فرایند کشورداری می‌دمند و همین‌طور مخاطبان فرآیند کشورداری انسان‌ها هستند که بی‌تردید همه تصمیم‌ها و کنش‌های آنها در قید هیجانانگ، احساسات و عواطف ریشه دارد و این ساحت جامعه در فضای بسیار زهرآگین فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی به‌شدت بمباران اطلاعاتی درست و در بسیاری از اوقات نادرست می‌شود. بار روانی خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌های فرآیند کشورداری بر روح و روان، ذهن و مغز انسان‌ها می‌تواند آثار بسیار مثبت و همین‌طور منفی شدیدی در برداشته باشد (Benish, et al., 2023). «پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی» در میان



کارگزاران هر کشوری می‌تواند پیامدهای مخربی برای جامعه در پی داشته باشد.

برخی از پیامدهای روانی این رفتار را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

- افزایش تنش و اضطراب ملی میان مردم: فرهنگ سرزنش در جامعه می‌تواند منجر به افزایش تنش و اضطراب شود زیرا مردم پیوسته نگران سرزنش دیگرانند. این پدیده مخصوص مردم عادی نیست بلکه کارکنان در تار و پود کشورداری نیز مدام در معرض تنش و اضطراب هستند زیرا از ترس سرزنش شدن و مقصر جلوه داده شدن آرامش خود را از دست می‌دهند.
- کاهش نوآوری‌های اجتماعی برای حل مسائل عمومی: تصور وجود «رفتار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در میان کشورداران با کاهش اعتماد اجتماعی در جامعه ظرفیت‌های روانی حرکت مردمی برای مقابله با بحران‌های مختلف فراروی کشور را به شدت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. خستگی روانی به امکان ایجاد همدلی با آسیب‌دیدگان بحران‌ها را به خاطر شدت تبلیغات رسانه‌ای اجتماعی علیه هر حکومت و دولتی آسیب می‌زند.
- افزایش دلسردی و ناامیدی روانی در میان افراد جامعه: شیوع افراطی تصمیم‌گیری‌های نادرست، بی‌موقع یا احتراز از اتخاذ تصمیم‌های مناسب و به‌موقع در میان متولیان فرآیند کشورداری در کنار فضای رسانه‌ای به شدت منفی علیه هر کشوری امید به آینده بهتر برای افراد جامعه را تاریک نمایش خواهد داد و بی‌تردید شیوع چنین تصویری در فضای به شدت مسموم رسانه‌ای دلسردی و ناامیدی روانی در میان آحاد جامعه را به شدت افزایش می‌دهد و ایجاد دلسردی و ناامیدی در بسیاری از کشورها منشاء بسیاری از اختلافات، بیماری‌ها و آسیب روانی محسوب شده است. اصطلاح «جهاد تبیین» در ایران برای کاهش چنین حالتی در جامعه تدبیر شده است.

۴- پیامدهای سیاسی: متداول بودن رفتار «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشوری در هر کشور می‌تواند پیامدهای سیاسی منفی برای هر کشوری در برداشته باشد. برخی از پیامدهای سیاسی این پدیده را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:



- مخدوش چهره دموکراسی به عنوان سبک مدیریت سیاسی کشور: شیوع افراطی پدیده مسئولیت‌گریزی و عدم پاسخگویی در فرآیند کشورداری می‌تواند تأثیر منفی بر شایستگی دموکراسی به عنوان نوعی سبک اراده سیاسی هر کشوری داشته باشد زیرا حالت افراطی این پدیده توانائی شهروندان برای پاسخگو نگه‌داشتن مقامات منتخب در برابر اقدامات و تصمیم‌هایشان را مخدوش می‌سازد. این که افرادی از قبیل دموکراسی وارد فرآیند کشورداری شوند و به موقع و با کیفیت تصمیم‌های لازم را اختیار نکنند، مفید بودن دموکراسی در هر کشوری را به زیر سؤال می‌برد.
- تخریب سرمایه‌های سیاسی کشور: سرمایه سیاسی اشاره به توانائی شهروندان به تأثیرگذاری بر تصمیم‌های سیاسی دارد. همراهی و همدلی سیاسی مردم و مشارکت در انواع انتخابات می‌تواند سرمایه عظیمی برای حکومت‌ها و دولت‌ها جهت تحقق مأموریت‌های آنها باشد، مسئولیت‌گریزی و پاسخگو نبودن کارگزاران و سیاستمداران در فرآیند کشورداری می‌تواند این سرمایه عظیم را از زاینده‌گی و اثربخشی بیاندازد، زیرا متداول شدن این پدیده در میان متولیان امر کشورداری بی‌تأثیری حضور سیاسی شهروندان در سرنوشت کشور را گوشزد می‌کند و این‌طور تصور می‌شود که شهروندان فقط در زمان رأی دادن به حساب می‌آیند و نظرات آنها در کیفیت کشورداری چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. براین اساس اعتماد سیاسی در هر کشوری ممکن است آسیب ببیند. عدم مشارکت بالا در انواع انتخابات می‌تواند نتیجه تخریب سرمایه‌های سیاسی هر کشوری باشد.
- رخ دادن فاجعه‌های سیاسی: وقتی متولیان امر کشورداری در هر کشوری براساس مسئولیت‌ها، وظایف و نقش‌های خود به موقع و با کیفیت مناسب تصمیم‌گیری نمی‌کنند، فرصت‌های فراروی کشور از دست می‌رود، ممکن است فاجعه‌هایی در فضای سیاسی هر کشور رخ دهد که منجر به کناره‌گیری دولتی، انحلال مجلسی یا آشوب‌های بزرگ سیاسی در هر کشوری شود.



- بدبینی دامنه‌دار مردم نسبت به نهادها و فرآیندهای سیاسی به‌خاطر خلف وعده‌های انتخاباتی: وقتی پدیده مسئولیت‌گریزی و پاسخگو نبودن در فرآیند کشورداری هر کشوری شیوع پیدا می‌کند و هر دولت جدیدی بر سر کار می‌آید نمی‌تواند در اثر چنین پدیده‌ای به وعده‌های خود عمل کند، بدبینی مردم نسبت به دولت جدید، نهادهای سیاسی و فرآیندهای سیاسی کشدار خواهد شد و استمرار آن ممکن است به قهر سیاسی مردم با حکومت و دولت منجر شود.
- تخریب چهره سیاست و سیاستمدار و کارگزار در نظر مردم: سیاست هنر کشورداری است و سیاستمداران قائلین حیات جامعه و متولیان رفاه و بهره‌وری جامعه هستند و بدون آنها هیچ جامعه‌ای قوام و تداوم نمی‌آورد، اما وقتی در جایگاه سیاسی، مدیریتی، حکمرانی و عملیاتی خود دست به تصمیم‌گیری‌های به موقع و با کیفیت نمی‌زنند و این پدیده در دوره‌های سیاسی دولت‌ها استمرار پیدا می‌کند چهره سیاست و سیاستمدار در منظر شهروندان مخدوش می‌شود و در نتیجه مردم با آنها همراهی نخواهند کرد.
- قطبی شدن فضای سیاسی: فضای «مسئولیت‌گریزی و احتراز از پاسخگویی» در میان کارگزاران باعث فرهنگ انگ‌زنی به جناح‌های سیاسی در ناکامی‌های مختلف جامعه می‌شود و هر جناح وضعیت نامناسب امور در کشور را به دیگری نسبت می‌دهد و این امر باعث دوقطبی شدن در میان افراد جامعه و متولیان فرآیند کشورداری می‌شود. این قطبی‌سازی باعث بن‌بست در خط‌مشی‌گذاری‌ها می‌شود.
- شکل‌گیری سکوت یا بی‌تفاوتی ملی: اگر شیوع رفتار مسئولیت‌گریزی و پاسخگو نبودن در برابر اقدامات در فرآیند کشورداری تشدید شد چه تصوراً چه تحقیقاً مردم تصور کنند نظام کشورداری در برابر این پدیده واکنشی جدی نشان نمی‌دهد و امیدی هم به بهبود این وضعیت نیست، ممکن است سکوت اختیار کنند و نسبت به آنچه در نظام سیاسی، اجتماعی و فرهنگی می‌گذرد بی‌تفاوت شوند. پدیده سکوت ملی تبعات سنگینی برای کشور دارد زیرا همه شهروندان و مردم یک کشور پاسداران هوشمندی استراتژیک ملی هستند و سکوت و





بی تفاوتی آنها منجر به عدم همراهی با خط‌مشی‌های ملی، رعایت قوانین و مقررات، پرداخت مالیات‌ها و حضور در صحنه‌های رفتارهای اجتماعی نوع‌دوستانه و ... می‌شود. سکوت و بی تفاوتی روح نوآوری اجتماعی، شادی و نشاط ملی را تهدید کرده و سرزندگی در میان مردم و اعتماد اجتماعی و اعتماد به دولت و حکومت نیز مخدوش می‌شود (دانایی فرد و همکاران ۱۳۹۳).

• پیامدهای بین‌المللی و جهانی: بی تردید برجسته شدن پدیده «مسئولیت‌ستیزی و پاسخگویی‌گریزی در فرآیند کشورداری هر کشوری» در فضای بین‌المللی و جهانی پیامد منفی و خطرناکی در پیش خواهد داشت. اگر کشورهای مورد معامله، همکاری و تبادل‌های مختلف پی ببرند (به حق یا به علت جنگ رسانه‌ای) کارگزاران آن قادر به تصمیم‌گیری‌های لازم نیستند، نسبت به تعهد و پایبندی آن کشور در معاهدات دوجانبه و چند جانبه و اجرای آن مردد می‌شوند و این نحوه نگرستن به هر کشوری می‌تواند پیامدهای مخربی در پی داشته باشد. برای مثال ممکن است ریسک کشور را افزایش دهد، یعنی تصور ریسک سرمایه‌گذاری کشورهای دیگر در کشور مقصد را برجسته سازد. به عبارت دیگر وقتی این تصور در فضای جهانی و بین‌المللی در مورد کشوری مدام اشاعه پیدا کند که کارگزاران و متولیان سیاسی در فرآیند کشورداری این کشور قدرت و شجاعت تصمیم‌گیری لازم ندارند نسبت به تزریق سرمایه خود درون اقتصاد آن کشور اجتناب می‌کند. از طرف دیگر کشور مقصد هم نمی‌تواند در سایر کشورها سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی اثربخش انجام دهد زیرا فرآیند کشورداری آن کشور مورد احترام کشور مقصد سرمایه‌گذاری نخواهد بود. همین‌طور پدیده مسئولیت‌گریزی می‌تواند راه‌حل‌های دیپلماتیک را کند کند زیرا در این حالت مذاکرات و توافقات چندان موفقیت‌آمیز نخواهد بود، و همین‌طور می‌تواند منجر به بی‌ثباتی سیاسی هر کشور شود، تصویر آن کشور در اذهان جهانی را تخریب و به حرمت کشور در عرصه‌های بین‌المللی آسیب بزند.



### ۳- راهبردهای مقابله با فرافکنی در کشورداری

برای مقابله با پدیده فرافکنی در کشورداری هر حوزه علمی و آکادمیک می‌تواند راه‌های درمانی خود را مطرح کند. اساساً پدیده فرافکنی عاداتی روانی در همه افراد جامعه است (Armstrong, 1978). براین اساس روانشناسی میل افراد به احتراز از سرزنش شدن به خاطر دست‌آوردهای منفی ناشی از تصمیم‌های خود باعث می‌شود در هنگام مواجهه با انواعی از گزینه‌های تصمیم‌گیری جمعی، گزینه‌ای را برگزینند که در برابر نتایج نامطلوب آن بتوانند فرار کنند، زیرا دوست دارند اعتبار خود را حفظ کنند و تصویر خود را در افکار دیگران مثبت نگه دارند. براین اساس تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌هایی که ممکن است نتایج نامطمئنی دربرداشته باشد را به دیگران واگذار می‌کنند یا اگر خود دست به تصمیم‌گیری می‌زنند دوست دارند مسئولیت تبعات آن را نپذیرند. براین اساس راهبردهای کاهش این پدیده از جنس تحولات درونی در افراد خواهد بود. علم سیاست هم تبیین خاص خود را از رخ دادن پدیده فرافکنی در فضای سیاسی دارد. براساس مطالعات این حوزه علمی، سیاستمداران و خط‌مشی‌گذاران برای تحت‌تأثیر قرار دادن ارزشیابی شهروندان از عملکرد آنها در دولت و حزب سیاسی راهبرد فرافکنی را اختیار می‌کنند. در این راهبرد تصمیم‌گیری ریسک‌زا که ممکن است تبعات منفی برای آنها و حزبشان داشته باشد را به نهادهای سیاسی دیگری واگذار می‌کنند یا تبعات منفی خط‌مشی‌ها و تصمیم‌های خود را به گردن دیگر نهادها می‌اندازند. رشته مدیریت دولتی دلایل فرافکنی در میان مدیران و متولیان اداره امور عمومی را ترس از تبعات منفی تصمیم‌ها، مشخص نبودن امر مسئولیت و پاسخگویی در میان مدیران می‌داند. در علم مدیریت افراد (کارکنان) برای حداقل‌سازی مسئولیت خود در قبال تصمیم‌های متخذه در بستر سازمان تلاش می‌کنند مآخذ ناکامی یا تبعات منفی تصمیم‌های خود را به مشتری، سرپرست یا خط‌مشی و راهبردهای سازمان نسبت دهند. روانشناسی اجتماعی هم مدعی است انسان‌ها در فضای اجتماعی برای حفظ اعتبار و آبروی خود دست به رفتارهای فرافکنانه می‌زنند.

به‌طورکلی همه رشته‌های علمی در حوزه علم‌الاجتماع علت‌العلل رفتار فرافکنی در میان افراد را ترس از بی‌اعتباری خود یا تخریب آبرو و تصویر خود در فضای اجتماعی می‌دانند. بنابراین راه‌های مقابله با این پدیده در فضای کشورداری می‌توان از منظر هر رشته‌ای پیشنهاد



شود ولی تلاش نویسنده آن است که راهبردهایی ارائه دهد که در قلمرو علم حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری و مدیریت دولتی باشد. براین اساس راهبردهای مهم جلوگیری از شیوع این پدیده در فضای کشورداری را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

۱- ارتقا فرهنگ پاسخگویی در فرایند آینده کشورداری: برپایی نوعی محیط کاری در فرایند کشورداری که در آن پذیرش مسئولیت و پاسخگویی به‌عنوان نوعی ارزش و هنجار موردقبول قرار گرفته است و جلوات عینی این فضائل کارگزاران مورد تمجید و احترام قرار می‌گیرد. برای ارتقا چنین فرهنگی دولت‌ها بایستی شفافیت و دسترسی به اطلاعات در مورد اقدامات و تصمیم‌ها را ارتقا دهند؛ جامعه مدنی؛ اسلامی؛ رسانه‌ها؛ بخش خصوصی را در پاسخگو نگه داشتن بازیگران فرایند خط‌مشی درگیر سازد؛ نظارت‌های جامعه یا مردم‌محور، مدنی، سیاسی بر نحوه عمل متولیان کشورداری را تقویت کند؛ و با تمرکززدایی در صورت‌بندی، خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌های مردم را در مسئولیت‌ها و پاسخگویی دخالت دهد؛ و تخطی در روابط مسئولیت پاسخگویی در میان کارگزاران را با جدیت رسیدگی کند. با انجام چنین کارهای حکومت می‌تواند در برپایی یک فرهنگ پاسخگویی اثربخش موفق شود.

۲- طراحی، اجرا و بازنگری مستمر نظام ارزشیابی عملکرد در فرایند کشورداری: در نبود یک نظام ارزشیابی عملکرد برای خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌ها زمینه مساعدی برای پدیده فرافکنی در میان نهادها، سازمان‌ها و بازیگران فراهم می‌شود. براین اساس طراحی، اجرا و بازنگری سیستم‌ها، نشانگرها و شاخص‌ها برای سنجش و اندازه‌گیری لازمه پاسخگویی شفاف در فرایند کشورداری است که لاجرم افراد را وادار به پذیرش مسئولیت‌ها و نقش‌ها می‌کند. عملکرد حکمرانی، عملکرد مدیریت و عملکرد تک تک افراد در همه پست‌ها در نهادها، واحدها و ادارات مستلزم تدوین سیستم‌های سنجشی است. که رابطه اهداف، خط‌مشی، راهبردها و رویه‌ها را با نشانگرهای ارزشیابی عملکرد برقرار می‌کند و افراد را بر مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌ها متمرکز کند. براین اساس استقرار مسیرهای ارزشیابی عملکرد، گزارش‌دهی مستمر به‌عنوان سازکارهای پاسخگویی پایدار و استمرار با پاسخگو نگه داشتن افراد در قبال تصمیم‌ها و اقداماتشان مانع ابزار فرافکنی در فرایند کشوری می‌شوند.



۳- اشاعه فرهنگ تصمیم‌گیری بر اعتماد متقابل بازیگران در فرایند کشورداری: از آنجایی که تصمیم‌گیری‌ها در فرایند کشورداری برای حل مسائل عمومی کشور اتخاذ می‌شود ایجاد روحیه تصمیم‌گیری جمعی عمودی (میان سطوح کشورداری: حکمرانی، مدیریت و عملیات) و همین‌طور افقی (میان وزارتخانه‌ها در قوه مجریه، یا میان واحدهای مستقر ذیل هر وزارتخانه) بر اساس اعتماد متقابل می‌تواند ضمن کاهش ریسک تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌ها، با ایجاد تعهد متقابل طرفین، همراه با شفافیت در مبدأ و مقصد تصمیم‌ها در فرایند کشورداری زمینه‌های فرافکنی در میان بازیگران کشورداری را از بین می‌برد، زیرا دغدغه‌های همه طرفین در تصمیم‌ها مدنظر قرار گرفته و باعث ایجاد تعهد در آنها در اجرای به‌موقع تصمیم‌ها می‌شود.

۴- استقرار سیستم مدیریت ریسک در فرایند کشورداری: همه کنش‌های سطوح کشورداری، یعنی خط‌مشی‌ها و مقررات در سطوح حکمرانی، راهبردها و اقدامات در سطح مدیریت دولتی و همین‌طور اعمال کارکنان دولت در اجرای خط‌مشی‌ها و راهبرد با دو نوع ریسک مواجه است. ریسک ذاتی که در مرحله شناخت مسئله، انتقال به دستور کارهای صورت‌بندی بدیل‌ها، نحوه اجرا، سیاق پایش و ارزشیابی عملکرد و خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها در سراسر کشورداری وجود دارد و باعث می‌شود اقدامات کشورداری خود موجب ریسک برای جامعه باشند زیرا مراحل چرخه خط‌مشی‌گذاری، راهبردها و رویه‌گذاری درست و دقیق انجام شده باشند و دوم ریسک محیطی فراروی خط‌مشی‌ها، راهبرد و رویه‌های اجرایی که به موانعی اشاره دارد که محیط سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی ممکن است بر سر راه تحقق اهداف کنش‌های کشورداری ایجاد کند. مدیریت عالمانه این ریسک نیاز به فرافکنی همه سطوح کشورداری و درون هر کدام از سطوح و حتی میان کارکنان، کاهش می‌دهد زیرا پیشاپیش پیامدهای اقدامات را می‌توان قدری پیش‌بینی کرد.

۵- طراحی چارچوب‌های اخلاقی و قانونی پاسداری از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در فرایند کشورداری: وضع رهنمودهای اخلاقی و قانونی روشن، با کیفیت و اثربخش و



آموزش آنها به افراد می‌تواند آنها را در فرآیند کشورداری پاسخگو نگه دارد. چنین چارچوب‌هایی، پایبندی کارگزاران و متولیان کشورداری را نسبت به قانون و استانداردهای اخلاقی تضمین می‌کند و مبنایی برای تقویت پاسخگویی افراد فراهم می‌کند. به عبارت دیگر با تلفیق ملاحظات قانونی و اخلاقی در اعمال، فعالیت‌ها و رفتارهای نیروی انسانی در سراسر فرآیند کشورداری، پایبندی افراد به پذیرش مسئولیت‌ها و ارتقاء پاسخگویی در میان بازیگران افزایش پیدا می‌کند. نهادها و سازمان‌ها با توسل به این چارچوب‌ها می‌توانند با تقویت فرهنگ تبعیت‌پذیری میل به فرافکنی را در فرآیند بر کشورداری را کاهش دهند.

۶- رصدپذیر کردن فرآیندهای تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها در فرآیند کشورداری: در سال‌های اخیر بحث از شفافیت رأی نمایندگان مجلس مورد توجه بسیاری از محافل سیاسی و علمی قرار گرفته است، زیرا رأی نمایندگان منجر به تصدی‌کرسی وزارتی یا عضویت افرادی در شورای نگهبان می‌شود که ممکن است با عملکرد ناصواب خود صدماتی بر کشور وارد کنند. تبعات منفی این انتخاب را چه نهادی، چه کسانی باید تحمل کنند، دولت یا مجلس. به نظر می‌رسد مجلس باید پاسخگوی رأی خود به افراد باشد. اگر چنین باشد بی‌تردید مجلس در انتخاب و رأی دادن افراد نهایت دقت را به خرج خواهد داد و نمی‌تواند با مخفی نگه داشتن رأی، تقصیر را به گردن دولت یا نهادهای سیاسی دیگر بیندازد.

۷- مشارکت دادن فعالانه مردم و ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها در فرآیند کشورداری: یکی از راه‌های ممانعت از ایجاد پدیده فرافکنی کشورداری مشارکت فعال مردم و ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها در خصوص خط‌مشی‌ها و مقررات ملی و همین‌طور راهبردهای مدیریت دولتی است، زیرا این عمل ضمن توزیع مسئولیت و پاسخگویی، با ایجاد شفافیت در مآخذ و مبدأ تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد نظارت همگانی بر فرآیند تصمیم‌گیری، اجرا و ارزشیابی عملکرد آنها زمینه‌های پدیده فرافکنی را به صورت پیشگامانه از بین می‌برد، زیرا انتقال مسئولیت از جانب متولیان و کارگزاران در فرآیند کشورداری به دیگری را به شدت دشوار می‌سازد. از طرف دیگر فرافکنی ذینفعان نیز



کاهش پیدا می‌کند زیرا با در نظر گرفتن دغدغه‌های آنها در تصمیم‌ها بهانه همکاری نکردن با دیگر کارگزاران را از بین می‌برد.

۸- استقرار سازکارهای حل تعارض در فرآیند کشورداری: سیستم جلسات سران سه قوه، شورای نگهبان، کمیسیون‌ها و شوراها، کمیته و گروه‌های کاری در سراسر فرآیند کشورداری می‌تواند به‌عنوان محمل‌های حل تعارض محسوب شوند. این سازکارها با آشنایی و فهم مسئولیت‌ها و کارویژه‌های نهادها و بازیگران در فرآیند کشورداری و همین‌طور سازکارهای پاسخگویی آنها، تعارضات بین سطوح حکمرانی، مدیریت و عملیات را هم از حیث عمودی و هم افقی حل و فصل کرده و مانع ظهور و بروز یا تقویت رفتار فرافکنانه در فرآیند کشورداری خواهد شد.

۹- تمهید سازکارها برای افشاء رفتارهای فرافکنانه در فرآیند کشورداری: اگر در فرآیند کشورداری، سیستم افشاءگری رفتارهای غیر اخلاقی و فرافکنانه استقرار یابد و چنین سیستمی همگان را (کارکنان و مردم) به گزارش دادن کردارهای فرافکنانه تشویق کند و به آنها آموزش دهد و نوعی فرهنگ حمایت از چنین افرادی در جامعه فراهم شود محیطی فراهم می‌شود که در آن همگان می‌توانند مصادیق فرافکنی در میان نهادهای سیاسی، کارگزاران و مدیران و کارکنان دولت را گزارش دهند و مطمئن باشند که گزارش‌های آنها با جدیت پیگیری خواهد شد، میل به فرافکنی به‌عنوان یک رفتار غیراخلاقی به‌شدت کاهش پیدا خواهد کرد.

۱۰- شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌های سطوح، نهادها، واحدها و مشاغل در فرآیند کشورداری: یکی از راهبردهای مهم جلوگیری از رخ دادن پدیده فرافکنی شفاف کردن نقش‌ها، مسئولیت‌ها و نشانگرهای عملکردی حکمرانی، مدیریت و عملیات در کلیت فرآیند کشورداری است طوری که همه زمامداران، حاکمان، مدیران و کارکنان وظایف، اختیارات، نقش‌ها و سازکارهای پاسخگویی و نشانگرهای عملکردی خود را بدانند و عامه مردم نیز از مرزهای کاری آنها به‌صورت افقی و عمودی در کلیت فرآیند کشورداری آگاه باشند. در این صورت رئیس‌جمهوری پس از ۸ سال ریاست بر فرآیند اجرایی کشورداری نخواهد گفت که اختیارات لازم برای انجام وظایف خود نداشته است، یا وزیری پس از چهار سال وزارت نخواهد گفت در تصمیم‌گیری‌های



وزارتی از اختیارات لازم برخوردار نبوده است. براین اساس اصلی‌ترین سازوکار مدیریت منابع انسانی تدوین شرح شغل و شرایط احراز یاد شده است زیرا تخصیص روشن مسئولیت‌ها منابع جلوگیری از زیرکاردرروی و فرافکنی می‌شود.

۱۱- استقرار سازکارهای مستمر نظارت و موازنه قدرت در فرآیند کشورداری: نظارت و موازنه قدرت در قوای سه‌گانه، نهادهای تحت‌نظارت رهبری، درون سه قوه، درون وزارتخانه‌ها و نهادهای سیاسی، درون سازمان‌های دولتی نقش کلیدی در جلوگیری از رفتار فرافکنانه ایفا می‌کند. در دولت و حکومت وقتی این پدیده رخ می‌دهد که مجلس ضعف دولت را علت ناکامی توسعه کشور می‌داند و تصمیم‌گیری در مورد توسعه را در کاسه دولت می‌اندازند و دولت همراهی نکردن مجلس را در تصویب لوایح و چوب‌گذاری لای چرخ دولت را علت عدم پیشرفت کشور محسوب می‌کند و قوه قضائیه بی‌دقتی در کارشناسی‌ها در دو قوه دیگر را علت بار اداری حکومت‌داری کشور می‌داند و آن دو قانون‌زدگی شدید قوه قضائیه و فرآیندهای عریض و طویل آن را علت‌العلل عقب‌ماندگی کشور در برخی از زمینه‌ها می‌داند. سیستم نظارت و موازنه قدرت تضمین می‌کند که هر سه شاخه حکومت مسئولیت تصمیم‌ها و اقدامات خود را بپذیرد، در نتیجه پدیده فرافکنی کاهش پیدا می‌کند زیرا اتخاذ تصمیم‌های منصفانه و شفاف را تضمین می‌کند.

۱۲- کاهش سیاست‌زدگی حکمرانی، مدیریت و عملیات در فرآیند کشورداری: به‌نظر می‌رسد سیاست‌زدگی افراطی خط‌مشی‌های عمومی، مقررات ملی در سطح حکمرانی و راهبردی در سطح مدیریت دولتی و همین‌طور رویه‌ها و دستورالعمل‌ها زمینه مساعدی برای رفتار فرافکنانه هم در سطح حکمرانی (میان قوای سه‌گانه) و هم در میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و افراد درون واحدهای بخش دولتی فراهم می‌کند. سیاست‌زدگی عبارت است از تزریق منویات ائتلاف، حزب یا گروه حاکم در خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها، رویه‌ها برای پاداش‌دهی به هواداران و هواخواهان حزبی، بانندی و گروهی و همین‌طور دخالت سیاسی در ارتقاء و انتصابات در سازمان‌های دولتی (دانائی‌فرد و همکاران ۱۳۹۴ و ۱۳۹۶). از آنجایی که سیاست‌زدگی افراطی جو بدبینی و کینه‌توزی در میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و



کارکنان شکل می‌دهد، فضای فرافکنی برای سرزنش و مقصر جلوه دادن دیگران در سراسر فرآیند کشورداری رخ می‌دهد.

۱۳- تزریق نیروی انسانی شایسته و اخلاق‌مدار در فرآیند کشورداری: رکن رکین روح‌بخش فرآیند کشورداری نیروی انسانی است که در قامت زمامدار، حاکم، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، مدیر، سرپرست، کارشناس و در نهایت کارکنان حکومت و دولت قد علم می‌کنند. همه تلاش پیامبران و ائمه و اولیاء خدا در راستای تربیت انسان‌ها جهت‌گیری شده است. براین اساس در نگاه اسلامی و حتی غربی بر تزریق نیروی انسانی شایسته و اخلاق‌مدار در فرآیند کشورداری تأکید شده است. انسان‌های شایسته و با اخلاق مسئولیت اقدامات خود را می‌پذیرند و پاسخگوی عملکرد خود خواهند بود. براین اساس در حکومت اسلامی هر فعلی که از متولیان حکومت ساطع می‌شود آنها را در قبال تبعات آن در برابر خداوند، در برابر خود، در برابر دیگران مسئولیت‌پذیر می‌سازد. آیات و روایات متعددی بر مذمت انداختن تبعات تصمیم‌ها و کنش‌های خود بر گردن دیگران در میان کارگزاران، مدیران و کارکنان وجود دارد.<sup>۲</sup>

۱۴- اجرای مدیریت تبعات تصمیم‌ها در فرآیند کشورداری: مفهوم مدیریت تبعات تصمیم‌ها که اشعار به برنامه‌ریزی برای مواجهه با پیامدهای رویدادهای ناخواسته و هماهنگی سازمان‌ها و نهادهای دولت برای مدیریت اثرات یک رویداد اضطراری تعریف کرده‌اند (Lucie, & Bellavita, 2013)، به‌طورمستقیم به پاسخگو نگه‌داشتن افراد در قبال تصمیم‌ها و کنش‌هایشان ارتباط پیدا نمی‌کند ولی استقرار آن در دولت، قوه مقننه و قضائیه و وزارتخانه‌ها و نهادهای تحت نظارت رهبری و سازمان‌های دولتی می‌تواند میل به فرافکنی را در میان کارگزاران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان دولتی را کاهش دهد. با اطمینان یافتن از این‌که چنین افرادی در برابر تصمیم‌ها و کنش‌هایشان مسئولیت‌پذیر هستند، مشوق‌های کمی برای انتقال بار مسئولیت به دیگران وجود خواهد داشت. این کار به تقویت فرهنگ شفافیت‌محور و پاسخگو در حکمرانی و مدیریت و همین‌طور عملیات کمک می‌کند و در نهایت عمل فرافکنی کاهش پیدا می‌کند.





۱۵- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی حکمرانی، مدیریت و عملیات در سراسر فرآیند کشورداری: برخی از جلوات تقصیر انداختن به گردن دیگران ناشی از نداشتن آگاهی لازم در امر کشورداری است. کسانی که وارد عرصه کشورداری می‌شوند چه در امر حکمرانی و مدیریت و چه در عرصه عملیات میدانی به‌عنوان کارمند حکومت و دولت بایستی منجر به سواد کشورداری شوند. آموزش سواد کشورداری نیروی انسانی در مورد تصمیم‌گیری و حل مسئله، اخلاق و آداب کشورداری، کارویژه‌ها و مسئولیت‌های اداری خود، چنان نیروی انسانی را توانمند می‌سازد که مالکیت کارهای خود را می‌پذیرد و نسبت به عملکرد خود در برابر مافوق پاسخگو خواهد بود. از این رو در همه کشورهای دنیا مراکز آموزشی مجهزی وجود دارد که آموزش‌های مفصلی در عرصه حکمرانی، مدیریت و مشاغل حکومت و دولت در سراسر سازمان‌ها و ادارات در فرآیند کشورداری عرضه می‌کنند و آنها را شایسته خدمت در فرآیند کشورداری می‌سازند.

۱۶- شکل‌دهی فرهنگ حل مسئله به‌جای فرافکنی در کشورداری: با ایجاد فرهنگ مالکیت تصمیم‌ها و تبعات آنها در کارگزاران، مدیران و کارکنان حکومت و دولت و شکل‌گیری احساس غرور و عزتمندی از ایفای نقش در تحقق اهداف حکومت و مردم در آنها، تشویق می‌شوند از خطاها خود بی‌آموزند و تجارب خود را به اشتراک بگذارند. در پرتو چنین فضایی در فرآیند کشورداری نوعی فرهنگ حل مسئله رخ می‌دهد و افراد در پی حل مسائل مردم در عرصه کاری خود خواهند بود به‌جای این‌که تصمیم‌گیری در آن عرصه‌ها را معطل دیگران کنند و تبعات چنین تصمیماتی را بر دوش دیگران بیاندازند و در نتیجه بی‌تردید حاکمیت فرهنگ حل مسئله میل افراد به عادت رفتاری گردن دیگران انداختن را کاهش می‌دهد. در چنین فرهنگی افرادی که به دنبال حل مسئله نیستند طرد می‌شوند، در نتیجه نوعی هنجار فرهنگی شکل می‌گیرد که انداختن تبعات تصمیم‌ها به گردن دیگران را مزمت می‌کند.

۱۷- تقویت هماهنگی‌ها در فرآیند کشورداری: ارتقاء هماهنگی و برقراری مجاری ارتباطی دائمی و اثربخش میان سطوح کشورداری، نهادهای حکومت و دولت و همین‌طور سطوح دولت به‌عنوان قوه مجریه می‌تواند میل به فرافکنی را در فرآیند کشورداری



کاهش دهد. این کار از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین‌سازمانی، جلسات مستمر در قالب کمیته‌ها و کارگروه‌ها و برنامه‌ریزی‌های مشترک می‌تواند محقق شود. در این محمل‌ها کیفیت تصمیم‌ها، کنش و موانعی اجرایی آنها در قالب سازکارهای مختلف همکاری موردبررسی قرار می‌گیرد و زمینه فرافکنی در روابط کاری را کاهش می‌دهد. بنابراین خلق مشوق‌هایی برای چنین همکاری‌هایی هماهنگ و حل مسائل میان نهادهای دولت می‌تواند احتمال فرافکنی را کاهش دهد. طراحی سازکارهای تشویقی برای این‌گونه هماهنگی‌ها و همکاری‌ها و استفاده از ظرفیت هماهنگی عمودی و افقی در فرآیند کشورداری نیز می‌تواند به کاهش تمایل به فرافکنی کمک کند.

۱۸- اعمال رهبری مسئولانه و پاسخگویانه در فرآیند کشورداری: یکی از راهبردهای بسیار اثربخش برای احتراز از رفتارهای فرافکنانه احتراز زمامداران، حاکمان، کارگزاران عالی‌رتبه و مدیران از دست زدن به چنین رفتارهایی است. زیرا هم در ادبیات علمی (Smith, et al., 2003) و هم در نگاه اسلامی، رفتار اخلاقی مافوق نقش مهمی در سرایت آن رفتار تا قاعده سازمان‌ها دارد. از این رو امام علی (ع) می‌فرماید: الناس بأمرائهم أشبه منہم بأبائهم: شباهت مردم به امیران و حکمفرمایانشان بیشتر است از شباهت به پدرانشان. یعنی الگویپذیری رفتاری، گفتاری، اندیشه‌ای پیروان از رهبران و زمامداران خود امری بسیار متداول است طوریکه این عبارت «الناس علی دین ملوکهم» (مردم بر دین زمامدارانشان هستند) نقل مجلس بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت دولتی اسلامی است. آیات و روایات متعددی در نگاه اسلامی به الگویپذیری مردم از حاکمان وجود دارد. اگر حاکمان مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند و فرافکنی نکنند زیردستان غیر ممکن است چنین کنند.

۱۹- حاکم ساختن اندیشه بهبود مستمر در فرآیند کشورداری: بن‌سازه بهبود مستمر در حکمرانی، مدیریت و عملیات برپایی خطوط مشخص اختیارات، مسئولیت‌ها و سیستم‌های ارزشیابی عملکرد در همه سطوح کشورداری است، زیرا بدون چنین تمهیداتی بهبود مستمر بی‌معنا خواهد بود. براین‌اساس در صورت وجود شرایط اولیه، پرورش فرهنگ بهبود مستمر می‌تواند زمینه‌ساز آموختن از خطاها به‌جای مقصریابی و



فرافکنی در میان کارگزاران و متولیان کشورداری باشد. حاکمیت اندیشه بهبود مستمر، ذهن، رفتار و گفتار متولیان امر را معطوف به بهبود شاخص‌ها و نشانگرهای عملکردی خواهد کرد، اگر چنین بهبودی تشوق و پاداش داده شود. بنابراین در چنین فرهنگی افراد از شکست‌ها می‌آموزند به‌جای این که دست به فرافکنی بزنند.

۲۰- ایجاد سیستم‌های اثربخش کنترل‌های داخلی در فرآیند کشورداری: با طراحی سیستم‌های کنترل داخلی (برای مثال استقرار واحدهای نهادهای نظارتی اثربخش در همه واحدها و سازمان‌های دولتی) می‌توان تبعیت‌پذیری از خط‌مشی‌ها، مقررات و قوانین در سراسر فرآیند کشورداری را تضمین کرد. کیفیت این کنترل‌های داخلی باعث می‌شود همه افراد با پذیرش مسئولیت‌های خود در برابر تصمیم‌ها و اقدامات خود براساس قوانین و مقررات پاسخگو باشند.

۲۱- مطالبه‌گری شهروندان از فرآیند کشورداری: شهروندان می‌توانند از طریق ابزارهای مختلفی نظیر مطالبه شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌ها، گفتگو فعالانه با کارگزاران و متولیان کشورداری و اعمال قدرت انتخاباتی خود مقامات حکومت و دولت را در برابر فرافکنی‌های خود پاسخگو سازند. شهروندان می‌توانند با جانبداری از روشن ساختن مسئولیت‌های افراد در فرآیند کشورداری و شفافیت در تصمیم‌گیری مقامات را در برابر اقداماتشان پاسخگو سازند. همین‌طور شهروندان می‌توانند از طریق گفتگو با مسئولان امور و افزایش آگاهی از تبعات فرافکنی به شکل‌گیری فرهنگ پاسخگویی کمک کنند. به‌علاوه شهروندان در طی انتخابات با ارزشیابی واکنش‌های کارگزاران به بحران‌ها و تمایل آنها به تقبل مسئولیت و با اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه در هنگام انتخابات مقامات را پاسخگو سازند.

#### ۴- نتیجه‌گیری

پدیده رفتاری طفره‌روی از اتخاذ تصمیم‌های لازم براساس شرح مسئولیت‌ها، اختیارات و وظایف در میان زمامداران، رهبران، حکمرانان، خط‌مشی‌گذاران، مدیران، کارکنان به‌عنوان نقش‌آفرینان امر کشورداری در همه کشورها، حکومت‌ها، دموکراسی‌ها و دولت‌ها وجود دارد.



میل به این پدیده در میان اعضاء یک خانواده، در میان اعضاء یک تیم یا گروه و حتی چند نفر هم بازی در کوچه‌های شهرها و روستاهای ما و سایر کشورها به چشم می‌خورد. اما میزان و درجه حضور این پدیده به مبانی فکری، تربیت اخلاقی، پیشینه جغرافیایی و عوامل فرهنگی متعددی بستگی دارد. گفته می‌شود اگر هر کسی در فرآیند کشورداری براساس مسئولیت‌های خود تصمیم‌ها و کنش‌های لازم را اتخاذ کند کشور، جامعه، سازمان، تیم، گروه و حتی خانواده با احتمال بیشتری به اهداف خود دست خواهد یافت. در سطح کشورداری و با توجه به جایگاه تصمیم‌گیری افراد فراز و فرود این پدیده در سرنوشت و آینده آن کشور نقش بسزایی ایفا می‌کند. اگر خط‌مشی‌های ملی به‌موقع اختیار نشوند، قانونی به‌هنگام وضع نشود، راهبردی در زمان مناسب اتخاذ نشود ممکن است آینده‌ای از مردم یک کشور دزدیده شود؛ ملتی فقیر شود، جامعه‌ای دچار تشتت فکری، فرهنگی و اجتماعی شود؛ منابع عظیمی از کشور زایل شود یا به دست بیگانگان به یغما برود. این منابع لزوماً منابع فیزیکی نیست بلکه ممکن است قلب‌ها و دل‌ها، ذهن و افکار مردمی توسط دیگران به تاراج برده شود و تصاحب شود. براین‌اساس کسانی‌که به روز حساب معتقدند بایستی از پذیرش پست در جامعه اسلامی در صورت نداشتن صلاحیت لازم احتراز کنند زیرا فراز و فرود دنیا و آخرت یک ملت در گرو تصمیم‌های آنهاست. در سطح عملیاتی هم متداول شدن این پدیده در میان کارکنان حکومت و دولت‌ها می‌تواند به بدبینی مردم نسبت به نظام سیاسی حاکم و بهم زدن آرامش ذهنی شهروندان منجر شود. از این رو در کشورهای جهان نسبت به به‌کارگیری نیروی انسانی با حساسیت و دقت نظر در بخش دولتی اهتمام ویژه‌ای به‌عمل می‌آید و اجازه داده نمی‌شود هر کسی بدون سواد کشورداری وارد بخش دولتی شود. این‌که دلایل شکل‌گیری این پدیده چیست و یا علل شیوع این رفتار چه می‌تواند باشد مبنای پیشنهادهای کاهش این رفتار غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی در کشور می‌تواند قرار گیرد. هدف این نوشته آشنایی بیشتر متولیان امر کشورداری و هشدار نسبت به پیامدهای آن بوده است و گرنه همه کشورها به درجاتی مبتلا به این رفتار هستند. می‌توان پژوهش‌های متعددی از منظرهای مختلف روانشناسی، اجتماعی، فرهنگی، مدیریتی، سیاسی و حتی اسلامی در مورد چرایی رخ دادن این پدیده و فرآیند ظهور و بروز آن و پس‌آیندها و تبعات آن بر ساحت‌های مختلف جامعه انجام داد.



## ۵- ماخذ

- [1] Taştan, S. B. Toxic workplace environment: In search for the toxic behaviours in organizations with research in healthcare sector. *Postmodern Openings*, 8(1), (2017), 83-109.
- [2] Benish, A., Tarshish, N., Holler, R., & Gal, J. Types of administrative burden reduction strategies: who, what, and how. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muad028. (2023).
- [۳] دانایی فرد، ح. واکاوی و تحلیل تبعات سکوت ملی در نظام‌های سیاسی. چشم انداز مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۲، (۱۳۹۳)، صص ۱۵-۴۰.
- [4] Armstrong, D. M. On passing the buck. *Behavioral and Brain Sciences*, 1(3), (1978), 346-346.
- [۵] دانایی فرد، ح، صادقی، م، مصطفی‌زاده، م. واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، سال نهم، سال دوم، (۱۳۹۴)، صص ۱۶-۵۷.
- [۶] صادقی، م، دانایی فرد، ح، مصطفی‌زاده، م. فهم سیاست‌زدگی بوروکراسی: مطالعه تطبیقی کیفیت، فرایندها و پیامدهای آن در مدیریت دولتی. پژوهش‌های راهبردی سیاست، ۶(۲۲)، (۱۳۹۶)، ۹۸-۱۱۵.
- [7] Lucie, H. Q., & Bellavita, C. *Unity of command for federal consequence management*. Monterey California. Naval Postgraduate School. (2013).
- [8] Smith, B. M., Eden, J., & Corrigan, J. M. (Eds.). *Leadership by example: Coordinating government roles in improving health care quality*. National Academies Press. (2003).