

درس نامه

نظارت، همگانی و سرمایه اجتماعی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

تابستان ۱۳۸۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمه ناشر

سازمان‌های امروزی از شالوده‌های اصلی اجتماع بوده و به عنوان یک سیستم اجتماعی به منظور دستیابی به اهداف نسبتاً مشخص و در راستای عملکرد اصلی یک سیستم جامع‌تر نظام یافته‌اند. نیروی انسانی، مؤثرترین و مهمترین رکن هر سازمان بوده و مشکلات افراد در سازمان‌ها معطوف به پاره‌ای نگرش‌ها، اطلاعات و توانایی‌هاست که ممکن است با شرایط و نیازهای سازمان تناسب نداشته باشد. زیرا رفتارهای شغلی افراد برخاسته از بینش، دانش و مهارت‌های آنان است و افراد در طولانی‌مدت نمی‌توانند با اطلاعات و مهارت‌های موجود، کارآمد و اثربخش باشند. از طرف دیگر تغییراتی که هر لحظه در علوم و فناوری، ارتباطات، اقتصاد، سیاست و ... پدید می‌آید، ضرورت تغییر در توانایی‌های حرفه‌ای کارمندان سازمان‌ها را دوچندان می‌سازد.

یکی از اقدامات راهبردی که می‌تواند توانایی‌های کارمندان را ارتقا دهد، آموزش مداوم آنان است که در سطح خرد، سبب پویایی افراد و در سطح کلان، موجب توسعه سازمان و افزایش بهره‌وری می‌شود. این آموزش‌ها به فعالیت‌ها و برنامه‌های از پیش طراحی شده‌ای که هدف از آن ایجاد یادگیری در فراگیران باشد، اطلاق می‌شود. به تعبیری دیگر، تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری در جهت توانمندسازی برای حل مسائل حرفه‌ای و سازمانی به منظور ایجاد تغییرات در افراد تا بتوانند توانایی خود را برای انجام دادن کار بهبود بخشند.

درسنامه‌ای که پیش‌رو دارید، از مجموعه منابع آموزشی دوره‌های سامد (سامانه الکترونیکی ارتباط دولت و مردم)، موضوع بخشنامه ابلاغی معاونت محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور به شماره ۲۰۰/۴۰۵۷۳ مورخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۵، است که براساس

ع نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی

سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، به همت دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش مرکز تدوین شده است.

در این راستا لازم است مراتب سپاس و امتنان را از سرکار خانم *ایران رادمنش* و آقایان *احمد ذاقلی* و *علی مصطفی روزبه* در فرآیند ساماندهی، راهنمایی و نظارت در تدوین، و آقایان *فرزاد سوری* و *سیدمجتبی معرفتی* و خانم‌ها *زهرا امیرخانی*، *مهتاب حبیب‌نژاد*، *ریحانه قوسی* و *لیلا مهربانی*، در گردآوری، اصلاح و ویرایش نهایی و خانم *نوشین ایمان‌پور* در صفحه‌آرایی مجموعه، اعلام نمایم.

بدیهی است بروز تغییرات سریع در حوزه‌های مختلف دانشی، علمی و ...، ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات به منظور رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب را بیش از پیش آشکار می‌سازد. از همه استادان، صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادهای دیدگاه‌های اصلاحی، این مرکز را در امر اصلاح درسامه حاضر و تدوین سایر آثار مورد نیاز کارمندان دولت یاری نمایند.

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مقدمه

سازمان، مهمترین دستاورد تاریخی زندگی اجتماعی بشر است و انسان، اصلی ترین مؤلفه در پیکره سازمان به شمار می‌رود. یکی از ارکان مهم و عناصر حیاتی در یک مدیریت سالم و کارآمد، وجود نظامی کامل و دقیق برای نظارت و کنترل است. بنابراین یکی از وظایف اصلی مدیر سازمان، نظارت و کنترل می‌باشد. انجام هر فعالیتی در سازمان، در صورتی موفق و اثربخش خواهد بود که کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد.

مدیران به وسیله کنترل و نظارت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات، آگاهی یافته و قدرت پیگیری پیدا خواهند کرد تا در صورت وجود هرگونه انحراف از اهداف و برنامه‌ها و تخطی از انجام عملیات، توان اصلاح آنها را پیدا کنند. هیچ سازمانی بدون داشتن یک سیستم دقیق و جامع نظارت و کنترل نمی‌تواند از منابع و امکانات خود به درستی استفاده کرده و در تحقق هدف‌های خود موفق باشد.

البته تأکید بر ضرورت وجود نظارت و کنترل و سفارش به داشتن یک نظام قوی و دقیق به معنای توصیه به نداشتن اعتماد به کارکنان نیست؛ بلکه در یک عبارت کوتاه می‌توان گفت: «اعتماد در سازمان خوب است؛ ولی نظارت لازم است»؛ یعنی هم باید به کارکنان سازمان اعتماد کرد و کارها را به آنها واگذار نمود، و هم نسبت به عملکرد آنها نظارت و کنترل مناسبی انجام داد و این دو، هیچ تضاد و منافاتی با هم ندارند؛ چرا که نظارت و کنترل، تنها جستجو و تکاپو برای دستیابی به نقاط ضعف و کاستی‌های برنامه‌ها و کارکنان سازمان نیست؛ بلکه در نظارت صحیح و اصولی، هم باید به دنبال یافتن نقاط قوت برنامه‌ها و توانایی‌های افراد بود و هم در پی یافتن نقاط ضعف برنامه‌ها و کاستی‌های کارکنان سازمان؛ زیرا شناخت نقاط

د نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی

مثبت و استعدادها و توانایی‌های سازمان و کارکنان آن، نقش بسزایی در ارتقای سطح سازمان دارد و مدیران سازمان با توجه به توانایی‌های شناخته شده افراد می‌توانند تصمیمات معقول و صحیح‌تری در مورد کارکنان و نقش‌های سازمانی آنها بگیرند؛ این مسأله، هم کارآیی و موفقیت سازمان را به دنبال خواهد داشت و هم به رشد و تکامل و پیشرفت کارکنان سازمان کمک خواهد کرد.

نظارت همگانی، در زمره مفاهیمی همچون پاسخ‌گویی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و ... می‌باشد که در دو دهه معاصر در حوزه مدیریت دولتی نوین مطرح شده است. با بررسی زوایای مختلف موضوع، می‌توان به ریشه‌های این مهم در آموزه‌های دینی نیز دست یافت. نظارت و کنترل از مفاهیم اساسی در حوزه وظایف مدیریت و فرهنگ اسلامی است که با هدف راهنمایی مشفقانه، اطمینان از تحقق اهداف سازمانی و پیشگیری از انحرافات فردی، سازمانی و اجتماعی از مسیر اصلی برنامه، پیش‌بینی و طراحی می‌شود. از این رو، از جمله موضوعاتی است که در عرصه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، مدیریت، اخلاق حرفه‌ای، رفتار سازمانی و ... کاربرد داشته و مورد توجه قرار گرفته است.

سرمایه اجتماعی¹ نیز، برآیند و پیامد اثربخش مؤلفه‌های فرهنگی یک سیستم اجتماعی است که در آن مؤلفه‌هایی نظیر اعتماد، مشارکت داوطلبانه، هنجارهای حرفه‌ای، پاسخ‌گویی و ... موجب کاهش هزینه‌های مدیریتی نظیر نظارت و کنترل رسمی، رایزنی‌های مدیریتی، کندی ناشی از سیستم بوروکراتیک و ... شده و امکان استفاده از زمان و سرمایه در جهت انجام فعالیت‌هایی با بهره‌وری بیشتر را فراهم می‌آورد.

به عبارت دیگر، سرمایه اجتماعی عمدتاً مبتنی بر عوامل فرهنگی و اجتماعی منابع انسانی بوده و شناسایی آن به عنوان یک نوع سرمایه، چه در سطح مدیریت کلان توسعه کشورها و چه در سطح مدیریت سازمان‌ها و بنگاه‌ها، می‌تواند هزینه‌های نظارتی را کاهش و مدیران را در هدایت بهتر سیستم‌ها و ارتقای عملکرد یاری کند.

1 Social Capital

بخش اول:

نظارت و کنترل

هدف کلی

آشنایی فراگیران با مفاهیم و فرآیند نظارت و کنترل و مبانی نظارت همگانی

اهداف رفتاری

فراگیران پس از مطالعه این بخش قادر خواهند بود:

- ۱) نظارت را تعریف کرده و آثار به کارگیری آن را توضیح دهند.
- ۲) فرآیند نظارت و کنترل را به اختصار بیان کنند.
- ۳) تدابیر و وسایل کنترل و نظارت را نام ببرند.
- ۴) کنترل‌های پیش‌گیرنده و اصلاح‌کننده را با هم مقایسه کنند.
- ۵) ارتباط کنترل مؤثر با سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت را تحلیل نمایند.
- ۶) سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) و امیرالمؤمنین (ع) را در امر نظارت به طور خلاصه بازگو کنند.
- ۷) مبانی نظارت همگانی را ذکر کنند.
- ۸) راهکارهای زمینه‌سازی برای گسترش نظارت همگانی را توضیح دهند.

۱- مفاهیم و کلیات

۱-۱- تعریف کنترل

وقتی برنامه‌ای برای سازمان تهیه شد و تمهیدات لازم برای اجرای آن به عمل آمد، انتظار این است که هدف‌هایی که در برنامه پیش‌بینی شده است، تحقق پیدا کند و هنگام اجرای برنامه، این اطمینان وجود داشته باشد که حرکت سازمان کاملاً به سوی هدف‌های تعیین شده جهت‌گیری شده است و جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا می‌شود.

دستیابی به این اطمینان که در صورت مشاهده انحراف، برای تصحیح آن اقدام لازم به عمل می‌آید، نیازمند فرآیندی است که آن را «نظارت و کنترل» می‌نامند.

تعاریف متعدد و گوناگونی از کنترل و نظارت شده است. استیفن رابینز، کنترل و نظارت را اینگونه تعریف می‌کند: «فرآیند تحت نظر قرار دادن فعالیت‌ها به منظور حصول اطمینان از اینکه آنها همانگونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌شوند و اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم.» (استونر و فریمن، ۱۹۸۶، ۶۰۰)

بدین ترتیب کنترل، فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه آیا اقدامات و فعالیت‌هایی که در سازمان در حال اجرا است، در راستای اهداف پیش‌بینی شده برای سازمان و منطبق با اقدامات برنامه‌ریزی شده است یا نه؟ بنابراین نظارت و کنترل فرآیندی است که «بایدها» را با «هست‌ها» «مطلوب‌ها» را با «موجودها» و «پیش‌بینی‌ها» را با «عملکردها» مقایسه می‌کند و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این گروه‌ها، در اختیار مدیران و مسئولان مربوط قرار می‌دهد.

رابرت ماکلر، تعریفی از کنترل ارائه داده که در آن عناصر و اجزای اصلی فرآیند کنترل نشان داده شده است: «مدیریت کنترل، تلاشی است سیستماتیک و نظام‌دار برای تعیین استانداردهای عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده؛ مشخص کردن اینکه آیا انحرافات وجود دارد یا نه؟ و تعیین میزان اهمیت آنها و انجام اقدامات اصلاحی برای حصول اطمینان از اینکه همه منابع سازمان به شیوه‌ای بسیار مؤثر و با حداکثر کارایی ممکن، در جهت دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.» (استونر و فریمن، ۱۹۸۶، ۶۰۰)

۱-۲- ضرورت کنترل و آثار آن

مدیران هرگز نمی‌توانند مطمئن باشند که رویدادها بر طبق برنامه به وقوع خواهد پیوست و حرکت همه عوامل دست‌اندرکار سازمان به سمت اهداف تعیین شده می‌باشد؛ چرا که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی سازمان همواره با درصدی از خطا همراه است؛ به منظور مصون ماندن از خطا یا کاهش میزان آن و اصلاح عملکرد، ضروری است که از فرآیند کنترل و نظارت استفاده کنند. هر مدیریتی که بخواهد بدون داشتن سیستم کنترلی، سازمان را اداره کند، فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و نیز اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها می‌باشد. همچنین حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدماتی که در سازمان ارائه می‌شود، تنها در صورتی میسر است که یک سیستم مؤثر کنترل و نظارت در سازمان وجود داشته باشد. دلایل متعدد دیگری نیز وجود دارد که وجود یک نظام دقیق و مناسب کنترل و نظارت را ضروری ساخته و بر اهمیت و جایگاه ویژه آن تأکید دارد. اینک برخی از این دلایل را به اختصار توضیح می‌دهیم.

۱-۲-۱- اشراف بر اثربخشی سایر وظایف مدیریت

ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری در سازمان بر کسی پوشیده نیست؛ لذا این امور به عنوان وظایف اصلی مدیر و عناصر و اجزای اصلی مدیریت سازمان شناخته شده‌اند؛ اما این کارها همواره قرین توفیق نیستند و در راستای تأمین اهداف اصلی سازمان قرار نمی‌گیرند. بنابراین باید به دنبال ابزاری باشیم که بتواند میزان موفقیت آنها را در تلاش برای تأمین اهداف سازمان مشخص کند. برای این منظور، چاره‌ای جز طراحی یک سیستم جامع و اصولی کنترل و نظارت وجود ندارد. «کنترل به مدیریت کمک می‌کند که اثربخشی و موفقیت برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری خود را تحت نظر و کنترل قرار داده و در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی را انجام دهد.» (استونر و فریمن، ۱۹۸۶، ۶۰۰)

۱-۲-۲- پیش‌بینی عکس‌العمل مناسب در برابر تغییرات محیطی

سازمان به عنوان یک سیستم باز، همواره در تعامل با محیط خود بوده و نمی‌تواند بدون توجه به محیط و تعامل با آن، به حیات خود ادامه دهد. محیط سازمان دارای عوامل و پارامترهای

نظارت و کنترل ۵

متعددی است که همواره در حال تغییر و تحول هستند. تغییر و تحول به صورت جزء لاینفک و همیشگی محیط سازمان‌ها درآمده است؛ قوانین و مقررات دولتی اصلاح یا قوانین و مقررات جدیدی تصویب می‌شوند؛ تکنولوژی‌های جدید به وجود می‌آیند؛ بازارها جا به جا می‌شوند؛ رقبا از سراسر دنیا کالاها و خدمات جدید عرضه می‌کنند که نظر مردم را به خود جلب کنند؛ مدها و سلیقه‌ها و نیازهای مردم عوض می‌شوند و تغییرات مهم دیگری اتفاق می‌افتد که می‌تواند تأثیرات مهمی بر سازمان‌ها داشته باشد. بنابراین سازمان‌ها باید به دنبال شناسایی این تغییرات و پیش‌بینی عکس‌العمل مناسب برای تعامل و انطباق با این تغییرات باشند. مدیران به وسیله کنترل می‌توانند تغییراتی را که بر کالاها و خدمات سازمان تأثیر دارند، شناسایی و بدین وسیله تهدیدات را مهار و از فرصت‌های پیش آمده استفاده کنند.

با توجه به آهنگ سریع تغییرات محیطی در سال‌های اخیر، این جنبه از کنترل، یعنی نظارت بر تغییرات محیطی و کنترل تأثیرات آن بر سازمان، اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

۱-۲-۳- اطمینان از روند صحیح پیشرفت کارها

«دلیل دیگر ضروری بودن کنترل، تحت نظارت قرار دادن روند پیشرفت کارها و اصلاح اشتباهات است.» (استونر و فریمن، ۱۹۸۶، ۶۰۲)

سازمان به منظور دستیابی به اهداف اصلی خود که در قالب برنامه یا برنامه‌هایی پیش‌بینی شده است، همواره در حرکت است و قسمت‌های مختلف آن، هر کدام وظیفه‌ای را بر عهده دارند تا سازمان را به اهداف پیش‌بینی شده خود برسانند. به منظور حصول اطمینان از پیشرفت کارها ضروری است که در سازمان، سیستمی طراحی و اجرا شود که بتواند بر روند پیشرفت کارها نظارت داشته باشد.

۱-۲-۴- تشویق به امانت‌داری

امانت‌داری کارکنان و اعضای سازمان نسبت به سازمان و منابع و امکانات آن، یکی از نیازهای ضروری است. سازمان در صورتی می‌تواند از منابع و امکانات خود نگهداری و در جهت دستیابی به اهداف خود از آنها استفاده بهینه نماید که کارکنان و اعضای سازمان، افرادی امانت‌دار باشند و از استفاده نادرست و بی‌مورد از امکانات سازمان و خیانت نسبت به آنها

۴ نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی

پرهیز کنند. به منظور ترغیب و تشویق کارکنان به امانت‌داری و جلوگیری از خیانت احتمالی آنان ضروری است که سیستمی برای کنترل و نظارت بر عملکرد آنان طراحی شود. در میان انواع سیستم‌های کنترلی که در فصل‌های بعد ذکر خواهد شد، کنترل و نظارت مخفی و پنهانی در ترغیب کارکنان به امانت‌داری، مفیدتر و اثربخش‌تر است.

۱-۲-۵- ترغیب به مدارا با مردم

نارضایتی مردم از ادارات و سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی و شکایت مردم از نحوه عملکرد و رفتار کارکنان اینگونه ادارات، ریشه در نحوه رسیدگی آنها به کار مردم و شیوه برخورد و رفتار آنها با ارباب رجوع دارد.

مردم از بی‌توجهی کارکنان سازمان‌ها به خواسته‌هایشان، کم‌کاری، امروز و فردا کردن و طولانی شدن بیش از اندازه فرآیند بعضی از کارها، به شدت ناراضی هستند. درست است که برخی از این مشکلات از برخی قوانین خشک و دست و پاگیر نشأت می‌گیرد، اما نارضایتی اغلب مردم از اجرای قوانین و مقررات نیست، بلکه مردم از نحوه برخورد و عملکرد کارکنان سازمان‌ها ناراضی و شاکی هستند. به عبارت دیگر، مردم از این جهت ناراضی‌اند که کارکنان سازمان‌ها با آنها مدارا نمی‌کنند و به فکر حل مشکلات مردم نیستند. بنابراین لازم است که مدیران سازمان‌ها، به شیوه‌های مختلف و از راه‌های گوناگون، کارکنان سازمان را نسبت به مدارا کردن با مردم تشویق و ترغیب کنند. یکی از بهترین راه‌ها برای انجام این کار، دارا بودن یک سیستم جامع و اصولی کنترل و نظارت است. در این مورد نیز کنترل و نظارت مخفی و پنهانی، بیشترین تأثیر را خواهد داشت.

۱-۳- ارتباط کنترل با برنامه‌ریزی

کنترل و نظارت به عنوان یکی از وظایف اصلی و اساسی مدیریت سازمان، ارتباط مستحکم و واضحی با سایر وظایف دارد؛ زیرا سایر وظایف مدیریت - مثل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی و رهبری - در صورتی به طور موفق و اثربخش انجام خواهند شد که یک سیستم جامع و مناسب نظارت و کنترل در سازمان وجود داشته باشد. از این رو، در حالی که نظارت و

نظارت و کنترل ۷

کنترل از نظر ترتیب، آخرین وظیفه مدیریت به شمار می‌آید، اما از نظر اهمیت در ردیف آخر قرار نمی‌گیرد.

در این میان، ارتباط کنترل با برنامه‌ریزی، بیشتر و قوی‌تر است؛ کنترل، ارتباط تنگاتنگی با برنامه‌ریزی دارد. مدیران، برنامه‌ریزی را مورد استفاده قرار می‌دهند تا مسیر فعالیت برای دستیابی به اهداف سازمانی را هموار کنند؛ کنترل فرآیندی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد تا مشخص شود که آیا سازمان به اهداف خود رسیده است یا نه؟

سازمان همواره به منظور دستیابی به اهداف خود، راهکارهایی را پیش‌بینی و برنامه‌هایی را طراحی و اجرا می‌کند؛ اما از آنجا که پیش‌بینی‌ها همواره مطابق با واقع نیستند و برنامه‌ها همیشه به صورت صحیح و کامل اجرا نمی‌شوند، لازم است که همواره بر آنها نظارت کرد؛ پس می‌توان گفت: «کنترل، دقیقاً از آنجا آغاز می‌شود که برنامه‌ریزی پایان می‌یابد.» (استونر، ۱۹۸۶، ۶۰۰)

ارتباط برنامه‌ریزی و کنترل به حدی است که عده‌ای از نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت تصور می‌کنند که این دو وظیفه را نمی‌توان از یکدیگر جدا کرد؛ برخی نیز این دو وظیفه مهم مدیریت را به دو تیغه یک قیچی تشبیه می‌کنند. کونتز، اودنل و ویهریخ، سه تن از صاحب‌نظران مدیریت، در این مورد می‌نویسند: «برنامه‌ریزی و کنترل را می‌توان به عنوان دو تیغه یک قیچی در نظر گرفت؛ یک قیچی بدون داشتن دو تیغه، قادر به کار کردن نخواهد بود؛ زیرا عملکرد باید از طریق معیارها و ملاک‌های معین، سنجیده شود.» (کونتز، ۱۹۸۳، ۳۹۳)

۱-۴- سطوح نظارت

۱-۴-۱- نظارت فردی

نظارت در حوزه فردی تنها به مراقبت در امور خلاصه می‌شود که به خود شخص و حریم خصوصی وی مربوط می‌شود. طبیعی است که فرد در فرآیند نظارت بر خود به دنبال مسائلی است که او را در رسیدن به اهداف مورد نظرش یاری رساند. البته توجه به نظارت در حوزه فردی می‌تواند تأثیراتی را در حوزه عمومی نیز بر جای گذارد؛ از جمله اینکه اگر فردی

۸ نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی

فضایل و ارزش‌های اخلاقی را در نفس خود نهادینه نکرده و پرورش نداده باشد، در حوزه عمومی نیز نمی‌تواند به این ارزش‌ها عمل نماید.

این نوع نظارت در آموزه‌ها و منابع دینی و اسلامی به خوبی قابل مشاهده است. امام علی (ع) در تبیین اصل نظارت درونی می‌فرماید: «از خودت مراقبی برای خویشتن قرار ده.» نتیجه بلافصل تقویت اعتقادات دینی و خودکنترلی در سطح جامعه، سازمان‌ها و نهادهای سیاسی و مدیریتی، بهره‌مندی از سازوکاری ارزان‌تر به نسبت نظارت‌های بیرونی برای دستیابی به کارآیی و کارآمدی و بازده بیشتر و جلوگیری از اختلالات و انحرافات در این زمینه است؛ در چنین صورتی همه در صدد انجام امور به نحو احسن بوده و در صورت بروز هرگونه عیب و نقصی در عملکردشان، به سرعت در صدد رفع آن خواهند بود.

۱-۴-۲- نظارت سازمانی

کنترل و نظارت در سازمان یکی از وظایف اساسی مدیر و از ارکان اصلی و عناصر حیاتی مدیریت محسوب می‌شود؛ مدیران در برنامه‌ریزی، اهداف سازمان و راه‌های دستیابی به آنها را مشخص می‌کنند و در نظارت، میزان تحقق آنها را می‌آزمایند. آگاهی از اجرای دقیق برنامه‌ها و اطمینان به حرکت سازمان در راستای دستیابی به هدف‌های اصلی آن، در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که نظامی دقیق و جامع برای نظارت و کنترل وجود داشته باشد. هر سازمانی دارای منابع و امکاناتی است که برای رسیدن به اهداف خویش، باید از آنها به صورت مطلوب و بهینه بهره‌برداری کند و این امر جز در سایه وجود «نظارت و کنترل» امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین، در مدیریت هر سازمان، نظارت فرآیندی اساسی است که از طریق آن می‌توان به میزان دستیابی به اهداف سازمان و صحت پیش‌بینی‌های صورت گرفته در مورد برنامه‌ها پی برد. از این نظر هیچ برنامه‌ای، بدون نظارت، به درستی اجرا نمی‌شود و نظارت نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنا پیدا نمی‌کند. از آنجا که نظارت و کنترل، سازمان را در اصلاح انحراف‌ها و تطابق عملکردها با اهداف مطلوب یاری می‌دهد، می‌توان گفت که نظارت، نقش پویایی در هر سازمان ایفا می‌کند. به طور کلی منظور از نظارت «تلاشی است منظم در جهت رسیدن به اهداف استاندارد.»

نظارت و کنترل ۹

۱-۴-۳- نظارت همگانی

مفهوم نظارت همگانی به مجموعه شیوه‌ها و تدابیر و ابزارهایی اطلاق می‌شود که یک جامعه یا یک گروه در تحقق هدف‌ها و هدایت افرادش برای رعایت قوانین، اصول، کارکردها، آداب، شعائر، مناسک و هنجارها و ارزش‌های پذیرفته خود به کار می‌گیرد.

۱-۵- سیر تطور ابزارهای کنترلی / نظارتی

ابزارهای نظارتی در طول زمان تغییراتی پیدا کرده‌اند. این تغییرات را می‌توان در چهار زمینه کلی «کنترل سنتی»، «کنترل بوروکراتیک»، «کنترل کاریزماتیک» و «کنترل اینفورماتیک» عنوان کرد

در ساختارهای سنتی فئودالی، کنترل از طریق سنت، ادراک و اعمال می‌شد. مقامات کنترلی به طور سنتی و موروثی به نسل‌های بعد منتقل می‌گردید و جامعه نیز این نوع ساختار کنترلی را چون سنت بود، می‌پذیرفت و بدان گردن می‌نهاد.

در وضعیت کاریزماتیک، کنترل از طریق رابطه بین رهبر و پیروان اعمال می‌گردید. در این حالت، رهبران کاریزما شیوه عمل را انتخاب و پیروان نیز از آنها تبعیت می‌کردند؛ زیرا آنها را قبول داشتند.

در بوروکراسی، کنترل در ساختار سازمانی تعبیه می‌شد؛ ساختاری که بر قانون و مقررات استوار بوده و جنبه غیرشخصی داشت و تبعیت از آن الزامی بود. در اینفوکراسی، کنترل از طریق نرم‌افزارها اعمال می‌شود. مجموعه دانش‌ها و آگاهی‌های تخصصی بسیار رشد کرده و اینفوکراسی می‌تواند هر نوع اطلاعاتی را از طریق شبکه‌های الکترونیکی به دست آورد، از سیستم‌های خبیره استفاده کرده و به تمامی دانش‌های تخصصی و حرفه‌ای مجهز شود. (شکری و همکاران، ۱۳۸۹)

۲- فرآیند نظارت و کنترل^۱

با توجه به تعاریفی که از نظارت و کنترل مطرح شد، می‌توان گفت که کنترل، فرآیندی است که دارای چهار مرحله است:

1. Control Process

- تعیین استانداردها و معیارها با توجه به هدف‌های از پیش تعیین شده؛
- جمع‌آوری و تنظیم اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد و عملیات انجام یافته و در حال انجام؛
- مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده؛
- پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی.

۲-۱- تعیین استانداردها و معیارها

مرحله اول در فرآیند نظارت و کنترل این است که استانداردها و معیارهایی برای اندازه‌گیری تعیین شوند. این استانداردها باید با توجه به برنامه‌های پیش‌بینی شده و در راستای اهداف سازمان و متناسب با آنها باشند. بنابراین لازم است که هدف‌های سازمان در قالب نتایج قابل اندازه‌گیری و حتی‌الامکان به صورت مقادیر کمی بیان شوند تا تعیین استانداردها و معیارهای متناسب با آن اهداف، امکان‌پذیر شود.

البته ممکن است هدف‌های سازمان یا بعضی از آنها، کیفی و غیر قابل اندازه‌گیری باشند؛ در این صورت تعیین استانداردها و معیارها مشکل می‌شود؛ اما در اینگونه موارد نیز باید سعی شود که اهداف کلی، به هدف‌های جزئی‌تر و ریزتر تقسیم شوند تا بتوان به گونه‌ای آنها را اندازه‌گیری کرد. پس مطلوب این است که هدف‌های سازمان که در فرآیند برنامه‌ریزی تعیین می‌شوند، کاملاً دقیق و مشخص باشند تا بتوان آنها را در زمان مقرر اندازه‌گیری کرد.

استانداردها انواع مختلفی دارند که برخی از آنها عبارتند از: استانداردهای فیزیکی^۱، استانداردهای قیمت^۲، استانداردهای نظری^۳، استانداردهای تاریخی^۴ و استانداردهای مهندسی یا کارسنجی^۵.

1 Physical Standards
2 Cost Standards
3 Subjective Standards
4 Historical Standards
5 Engineered Standards

۲-۲- جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد

یکی از مراحل مهم فرآیند کنترل و نظارت، تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملکرد یا عملیات انجام یافته و در حال انجام است. جمع‌آوری اطلاعات و تنظیم و پردازش آنها، یکی از مراحل اصلی و یکی از اقدامات حیاتی برای یک سیستم کنترل است؛ به طوری که هیچ سیستم کنترلی، بدون در اختیار داشتن اطلاعات و آمار درست و به موقع نمی‌تواند نقش خود را به نحو مؤثر در سازمان ایفا کند. بنابراین طراحی یک شبکه دقیق اطلاعاتی که بتواند اطلاعات لازم را به صورت صحیح و به موقع در اختیار مسئولان و مدیران سازمان قرار دهد، یک ضرورت انکارناپذیر است.

مدیران تنها در سایه داشتن اطلاعات دقیق و به موقع می‌توانند میزان پیشرفت سازمان را در جهت تأمین هدف‌ها مشخص نمایند و در صورت مشاهده انحراف و عدم سازگاری حرکت سازمان با اهداف پیش‌بینی شده و استانداردهای تعیین شده، دست به انجام اقدامات اصلاحی بزنند. اطلاعات حلقه اتصالی است که همه اجزای تشکیل‌دهنده سازمان را به هم پیوند می‌زند تا کارها با هماهنگی بیشتری انجام گرفته و موفقیت و بقای سازمان تضمین گردد.

امروزه نیاز به اطلاعات به مراتب بیشتر از گذشته است؛ چرا که تنها در سازمان‌های کوچک است که مدیر می‌تواند به صورت مستقیم بر امور اجرایی سازمان نظارت کند؛ اما در سازمان‌های بزرگ، کوشش مدیران این است که تصمیمات مهم و اساسی را اتخاذ نمایند، برنامه‌ها را پیش‌بینی و تصویب کنند و فعالیت‌ها را با استفاده از اطلاعات و گزارش‌ها تحت نظر قرار دهند و کنترل نمایند.

عوامل و پدیده‌های اثرگذار محیطی - مثل قوانین و مقررات دولتی، نگرش کارکنان، برداشت‌ها و نظرات مشتریان و قوانین کارگری - و نیز عوامل و پدیده‌های غیرقابل پیش‌بینی دیگر، باید مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار گیرند. مطالعه و بررسی دقیق این عوامل و تعامل مناسب با آنها نیاز به اطلاعات دارد؛ اطلاعاتی که دانش و آگاهی مدیریت را افزایش و در نتیجه، این امکان را در اختیار او قرار می‌دهد که با استفاده از اطلاعات مفید و کاهش حدس و گمان، در زمان وقوع پدیده‌های محیطی، تصمیم مقتضی را اتخاذ نماید.

اطلاعات عبارت از داده‌هایی است که در بافتی بامعنا و مفید جای گرفته و در اختیار دریافت کننده قرار داده می‌شود. اطلاعات شامل داده‌ها، تصاویر، متون، اسناد و اصواتی است که غالباً به نحوی پیچیده درهم تنیده شده‌اند.

۲-۲-۱- اهمیت اطلاعات

اطلاعات یکی از منابع اصلی و با ارزش مدیران یک سازمان است. همان طور که منابع انسانی، مواد اولیه و امور مالی در روند تولید دارای نقش و ارزش خاصی هستند، اطلاعات نیز دارای نقش اساسی در این روند بوده و ارزش خاصی دارد؛ لیکن اطلاعات دارای جایگاه ویژه‌ای است و هر مقدار که حجم و پیچیدگی عملیات وسیع تر می‌شود، اطلاعات اهمیت و ارزش بیشتری می‌یابد.

عدم اطمینان به آینده و فقدان اطلاعات در مورد وقایع جاری، مدیران را مجبور خواهد کرد که تمام تلاش خود را برای به دست آوردن اطلاعات به کار گیرند. تغییرات محیطی که به سرعت در محیط پیرامون سازمان رخ می‌دهند و همچنین توسعه سازمان‌ها و پیچیدگی سیستم‌های مدیریت، نیاز مدیران به اطلاعات را بیش از پیش افزایش داده است.

اطلاعات به صورت یک عامل اساسی در آمده است که به مدیران کمک می‌کند تا در برابر محیط بسیار پیچیده و عوامل تشنج‌زا، واکنش مناسب نشان دهند. بنابراین میزان موفقیت سازمان‌ها، در بخش‌ها و صنایع مختلف، به توانایی و خلاقیت آنها در جمع‌آوری، سازماندهی، توزیع و کنترل اطلاعات بستگی دارد. سازمان‌های مختلف همواره دارای نوعی سیستم مدیریت بوده و از آن بهره‌مند می‌شده‌اند. در گذشته، ایجاد این سیستم و استفاده از آن بسیار ساده و غیررسمی بود. پس از پیدایش رایانه، یعنی وسیله‌ای که می‌تواند انبوهی از داده‌ها را جمع‌آوری و پردازش نماید، طراحی سیستم اطلاعات مدیریت به صورت یک فرآیند رسمی و یک رشته علمی و تحقیقاتی درآمد.

الف) کیفیت و دقت

مدیران باید همواره کیفیت موجود اطلاعات را با کیفیت مطلوب مقایسه نمایند و در صدد کسب اطلاعات دقیق‌تر و جامع‌تری باشند. وجود اطلاعات دقیق و جامع، پشتوانه بسیار ارزشمندی برای تصمیم‌گیری مدیران است و امنیت سیستم تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. البته باید توجه داشت که افزایش کیفیت اطلاعات مستلزم افزایش هزینه است.

اطلاعات صحیح و دقیق، اطلاعاتی است که از هرگونه جهت‌گیری، جانبداری، دست‌کاری و ... مبرا باشد و هیچگونه دخل و تصرف نابجایی در آن صورت نگرفته باشد.

ب) به موقع و به هنگام بودن

اطلاعات مناسب و اثربخش، اطلاعاتی است که به موقع تهیه گردد و در زمان مناسب در اختیار مدیران و مسئولان سازمان قرار گیرد تا به صورت مناسب و بهینه مورد استفاده واقع شود. برای انجام کنترل به شیوه‌ای مؤثر و با موفقیت، باید قبل از آنکه عملیات مورد نظر یا برنامه پیش‌بینی شده، انحراف زیادی با استاندارد پیدا کند، اقدامات اصلاحی انجام گیرد؛ از این رو اطلاعاتی که به وسیله یک سیستم اطلاعاتی ارائه می‌شود باید در زمان مناسب، به فرد مربوط ارائه گردد.

ضرورت به موقع و به هنگام بودن اطلاعات در این است که تأخیر در جمع‌آوری اطلاعات یا پردازش و انتقال آنها می‌تواند اطلاعات مهم و حیاتی را به داده‌ها و اطلاعات بی‌اهمیت و کم‌ارزش تبدیل کند؛ بنابراین اطلاعات اگر بخواهد فایده و استفاده‌ای داشته باشد، قاعدتاً باید به هنگام و به روز باشد.

گاهی اوقات اطلاعات را طبق خط‌مشی‌های سازمان، به صورت دوره‌ای به هنگام می‌کنند. به هر حال باید توجه داشت که برخی از اطلاعات «تاریخ مصرف» دارند.

ج) متناسب بودن کمیت

اطلاعات باید متناسب و در حد نیاز باشد؛ یعنی باید نه بیش از اندازه مورد نیاز باشد و نه ناقص و ناکافی. اطلاعات بیش از اندازه و اضافی و یا اطلاعات ناقص، هر دو مشکل‌آفرین و

مسأله‌ساز هستند. اطلاعات اگر ناقص و کمتر از میزان مورد نیاز باشد، یعنی یک مسأله کاملاً بررسی نشود و اطلاعات کافی در مورد آن جمع‌آوری نگردد، مدیر نمی‌تواند با اعتماد به آن، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی یا کنترل نماید؛ و اگر اطلاعات جمع‌آوری شده بیش از مقدار مورد نیاز باشد، مدیر در میان انبوه اطلاعات غرق می‌شود و توان استفاده مناسب و بهینه از آنها را نخواهد داشت.

غالباً مدیران با اطلاعات بی‌ربط و بیهوده رو به رو می‌شوند؛ یعنی مجموعه‌ای از اطلاعات بر سر آنها آوار می‌شود. اگر مقدار اطلاعاتی که به آنها داده می‌شود، بیش از چیزی باشد که مورد نیاز است، احتمالاً آنان نخواهند توانست در رابطه با مسائل جدی، از اطلاعات مربوط استفاده نمایند.

مدیران همواره از این مسأله شاکی هستند که در زیر بار گزارش‌ها، برآوردها و پیش‌بینی‌هایی پنهان شده‌اند که نه وقت خواندن آنها را دارند، نه می‌توانند آنها را به خوبی درک کنند و نه نیازهای آنها را برآورده می‌کنند.

بنابراین ضروری است که سیستم اطلاعاتی طوری طراحی و به کار گرفته شود که اطلاعات مورد نیاز مدیران را به صورت جامع، مختصر، گویا و سازمان‌یافته در اختیار آنان بگذارد تا مدیران نیز بتوانند در کمترین زمان ممکن از آن اطلاعات استفاده نمایند.

د) مرتبط بودن اطلاعات

یکی دیگر از ویژگی‌های اطلاعات اثربخش و مفید، مرتبط بودن آن است؛ یعنی اخبار و اطلاعاتی که به مدیران و مسئولان سازمان داده می‌شود باید با وظایف و مسئولیت‌های آنها ارتباط و تناسب داشته باشد. بنابراین مدیر نباید خود را سرگرم اطلاعات و آماری کند که ارتباط ناچیزی با کار او دارد یا اصلاً ارتباطی ندارد؛ چرا که این کار، قسمتی از نیرو و وقت مفید و فعال او را به خود جذب می‌کند و او را از پرداختن به وظایف اصلی‌اش باز می‌دارد. مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف سازمان نیز فقط باید اطلاعاتی را دریافت کنند که به حوزه کاری آنها مرتبط است. (استونر و ونکل، ۱۹۸۶، ۵۸۶-۵۸۷)

۲-۳- مقایسه اطلاعات به دست آمده از عملکرد با استانداردها

مقایسه عملکرد با استانداردهای از پیش تعیین شده، یک مرحله مهم از فرآیند نظارت و کنترل است. در این مرحله، اطلاعات به دست آمده از عملکرد با آنچه که به صورت استاندارد و معیار پیش‌بینی شده، مقایسه می‌شود؛ اگر نتیجه مقایسه و تطبیق این باشد که عملکرد واقعی با استانداردها و معیارهای پیش‌بینی شده مطابق است، برنامه ادامه می‌یابد؛ ولی اگر عملکرد، مطابق با استانداردها نباشد و انحرافات و مغایرت‌هایی وجود داشته باشد، ضروری است اقداماتی برای تصحیح عملکردها صورت پذیرد.

۲-۴- پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی

مراحل سه‌گانه فوق به عنوان مقدمه‌ای هستند برای مرحله نهایی کنترل که همان مرحله پیگیری، و در صورت نیاز، انجام اقدامات اصلاحی است. اگر این مرحله نباشد، تمامی مراحل قبلی کنترل بی‌نتیجه خواهد بود و هیچ اثر مثبتی برای سازمان نخواهد داشت.

قبل از انجام هرگونه اقدام اصلاحی، باید علل و ریشه‌های انحراف مورد بررسی قرار گیرد تا معلوم شود که مشکل از استانداردهای پیش‌بینی شده بوده است یا از اجرای برنامه، یا از علل دیگر. پس از آنکه انحرافات مشخص و ریشه‌های آنها مورد بررسی قرار گرفت و روشن شد، باید اقدامات اصلاحی مورد نیاز و ضروری انجام گیرد. اگر مدیر، فرآیند کنترل را تا رسیدن به نتیجه ادامه ندهد، باید گفت که تنها عملکرد را تحت نظر قرار داده و کاری به عنوان کنترل انجام نداده است.

بنابراین، لازم است پیگیری‌های لازم صورت گیرد و در صورتی که برنامه‌های اجرا شده و در حال اجرا با استانداردهای تعیین شده، هماهنگی کامل نداشته باشد، اقدامات اصلاحی لازم در برنامه‌ها صورت پذیرد و نیز، اگر عملکرد کارکنان مطابق معیارها و استانداردهای مشخص شده نباشد، اقدامات لازم برای اصلاح عملکرد آنان انجام شود. البته پیگیری منحصر به مواردی نیست که عملکرد کارکنان با استانداردها و معیارهای مورد نظر، منطبق و سازگار نبوده و انحراف یا تخلفی صورت گرفته باشد، بلکه در مواردی که عملکردهای آنان با معیارها

و استانداردها منطبق باشد نیز، بحث پیگیری مطرح است و ضرورت دارد؛ زیرا باید کارکنانی که عملکردشان مطلوب و مطابق استانداردها است، مورد تشویق قرار گیرند.

اگر فرآیند نظارت و کنترل در سازمان منجر به پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی لازم نشود، نه تنها برای سازمان مفید و ثمربخش نیست و باری را از دوش سازمان بر نخواهد داشت، بلکه هزینه‌های اضافی و غیرمفید بر سازمان تحمیل می‌کند و مقداری از وقت و امکانات سازمان را به خود مشغول خواهد کرد، بدون اینکه فایده‌ای را برای آن در بر داشته باشد؛ همچنین اگر نظارت در سازمان وجود داشته باشد، اما پیگیری‌های لازم صورت نگیرد و نسبت به نتیجه نظارت هیچ ترتیب اثری داده نشود، علاوه بر اینکه انحرافات احتمالی از اهداف و اشتباهات برنامه‌ها و پیش‌بینی‌ها اصلاح نخواهد شد، بلکه تأثیرات منفی و نامطلوبی بر نیروهای انسانی سازمان خواهد داشت؛ زیرا این مسأله باعث خواهد شد که افراد کوشا و وفادار به سازمان، بی‌رغبت شوند و کسانی که تلاش و کوشش زیادی نکرده و نسبت به سازمان وفادار و متعهد نبوده‌اند، تشویق و ترغیب شوند.

قدردانی از افرادی که عملکرد خوبی داشته‌اند و تشویق و ترغیب آنان، باعث دلگرم شدن آنان شده و انگیزه کافی برای ادامه کار را در آنها ایجاد خواهد کرد؛ علاوه بر اینکه قدردانی نکردن از نیکوکاران و عدم تشویق آنان، به منزله تشویق خطاکاران و ترغیب آنان به نداشتن عملکرد خوب و مناسب می‌باشد. البته تشویق و تنبیهی که مدنظر است، تشویق و تنبیهی است که با جهت‌گیری اصلاحی همراه باشد؛ یعنی هدف نهایی از تشویق و تنبیه‌ها، بهبود و اصلاح عملکرد کارکنان باشد.

در همه نظام‌های مدیریتی، به ویژه در نظام مدیریتی اسلام، تأکید فراوانی بر تشویق و ترغیب کارکنان و سوق دادن آنان به حرکت در جهت دستیابی به اهداف سازمان شده است؛ اما این تأکیدها به این معنا نیست که در مدیریت، تنبیه وجود ندارد یا اینکه تنبیه مجاز شمرده نشده است؛ بلکه در شرایطی که علیرغم همه تدابیر تشویقی و اصلاحی، برخی از کارکنان نسبت به انجام وظیفه خود احساس تعهد نکنند و با کم‌کاری و عملکرد ضعیف یا انحراف از اهداف و وظایف، موجب اختلال در برنامه‌ها و اهداف و وظایف سازمان شوند، یا دست به خیانت زده و آگاهانه قصد ضربه زدن به سازمان را داشته باشند، نباید بی‌تفاوت از کنار این

نظارت و کنترل ۱۷

مسأله گذشت؛ بلکه وقتی که ترغیب‌ها و تشویق‌ها اثرگذار نبود و کم‌کاری و عملکرد ضعیف و بد، یا خیانت کسی اثبات شد، باید قاطعانه در برابر آن ایستاد و متخلف را به شدت تنبیه نمود. تنبیه کارکنانی که عملکرد ضعیف و بدی دارند یا مرتکب تخلف و خیانتی شده باشند، مایه عبرت برای خود آنان و دیگر کارکنان سازمان خواهد شد.

۳- تدابیر و وسایل کنترل و نظارت

هنگام کنترل، مدیران از برخی تدابیر و وسایل نظیر بودجه، گزارش‌های بررسی آماری، گزارش‌های عملیاتی ویژه، داده‌های حاصل از ارزشیابی داخلی تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر استفاده می‌کنند.

۳-۱- کنترل عملیات

منظور از روش‌های کنترل عملیات، روش‌هایی است که در امور تدارکات، بازاریابی، حسابداری و نظایر آن به کار می‌رود و عملیات مرتبط با تولید را در دوره‌های عملیاتی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بررسی می‌کند. نتیجه این بررسی‌ها برای تنظیم عملیات تولید، مفید است و مجموعه اطلاعات سودمندی را در مورد داده‌هایی نظیر میزان موجودی مواد اولیه، وجوه نقد، دارایی‌های ثابت، میزان درآمد و میزان پیشرفت طرح، که بر سطوح کمی و کیفی تولید تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارند، ارائه می‌کند. این اطلاعات، ابزار مؤثری برای کنترل عملیات محسوب می‌شوند.

۳-۲- بودجه

تنظیم بودجه یعنی ارائه برنامه‌های سازمان در قالب اعداد و ارقام پولی و مالی. مدیران با تنظیم بودجه مشخص می‌کنند که در چه محدوده‌ای از زمان، چه میزان از منابع مالی باید برای انجام یک طرح، برنامه یا عملیات معین به کار رود. به این ترتیب، چارچوب اقدامات و عملیات آتی سازمان را مشخص و در واقع، بر همه فعالیت‌های سازمان نظارت می‌کنند. مدیران همچنین می‌توانند از بودجه‌ها برای تعیین میزان موفقیت سیستم در اجرای برنامه‌های خود و تحقق هدف‌های تعیین شده و تشخیص میزان انحراف‌های احتمالی از برنامه‌ها استفاده کنند.

در تنظیم بودجه، از یک «مبنای اندازه‌گیری» برای کنترل و هماهنگی ساختن کلیه فعالیت‌های یک مؤسسه استفاده می‌شود؛ به همین دلیل می‌گویند یکی از مزایای بودجه آن است که مقایسه فعالیت‌های واحدهای متعدد سازمان را با توجه به سیاهه «هزینه‌ها و عملکردها» امکان‌پذیر می‌سازد.

۳-۳- گزارش‌های بررسی آماری

این گزارش‌ها معمولاً به طور مستمر و ادواری، به فراخور تقاضای مدیر سازمان، تهیه می‌شوند. در صورت استمرار و ارائه دقیق اینگونه گزارش‌ها، مقایسه و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به دوره‌های متناوب برای مدیر امکان‌پذیر می‌شود. برای مثال، امکان مقایسه تعداد افراد ناراضی و منصرف از خدمت در دو سال متوالی، میسر می‌گردد و مدیر با مقایسه این آمارها در چند سال متوالی، درمی‌یابد که آیا میزان رضایت شغلی افراد در سازمان رو به افزایش است یا اینکه به تدریج کاهش می‌یابد؟ بدیهی است که در صورت کاهش رضایت شغلی، مدیر باید تدابیری را برای اصلاح و بهبود وضع موجود اتخاذ کند.

بنابراین، گزارش‌های آماری مدیران را قادر می‌سازند که به طور مستمر بر جریان فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات سازمانی نظارت داشته باشند و به نحو مقتضی در مورد آنها تصمیم‌گیری کنند.

۳-۴- گزارش‌های عملیاتی ویژه

این گزارش‌ها صرفاً برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات ویژه تهیه می‌شوند. در واقع این گزارش‌ها را به طور غیرمستمر و مقطعی و در موارد استثنایی، طبق درخواست مدیران تنظیم می‌کنند. مزیت و ارزش این گزارش‌ها در آن است که توجه مدیران را به مطالعه وضعیت یک مورد خاص معطوف و بر آن متمرکز می‌کنند.

۳-۵- ارزشیابی عملکرد واحدها

در این ارزشیابی‌ها، فراگردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، بسیج منابع و کنترل عملیات کل سازمان یا یک واحد از آن، بررسی می‌شود و تحت نظارت قرار می‌گیرد.

۳-۶- کنترل مستمر

کنترل مستمر، از تدابیری است که مدیران برای نظارت دائمی بر برخی از برنامه‌ها اتخاذ می‌کنند. در کنترل مستمر، از اولین مرحله اجرای یک برنامه تا آخرین مرحله آن، کلیه فعالیت‌های اجرایی، تحت نظر قرار می‌گیرند و به محض آن که انحرافی مشاهده شود، قبل از آنکه تأثیر فاحشی بر سایر مراحل اجرای عملیات داشته باشد، برای اصلاح آن اقدام می‌گردد.

۳-۷- کنترل عملکرد مدیریت

به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران در بخش‌های وظیفه‌ای گوناگون، نظیر فروش، تبلیغات، امور مالی و همچنین، ارزیابی نحوه هدایت کارکنان توسط مدیران، تدابیری جهت کنترل عملکرد آنان به کار گرفته می‌شود. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۵۰۰ - ۵۰۲، به نقل از: استونر، ۱۹۸۳، ۵۹۷ و آگراوال، ۱۹۸۲، ۲۵۱ - ۲۵۲)

۴- انواع نظارت و کنترل

مدیران بنا به تشخیص خود و با توجه به شرایط و مقتضیات موجود، از انواع روش‌های کنترل استفاده می‌کنند. با در نظر گرفتن زمان، جایگاه و میزان کنترل می‌توان طبقه‌بندی‌های متنوعی را برای کنترل در نظر گرفت که در آنها «روش‌های کنترل موقت» در برابر «روش‌های کنترل مستمر»، «روش‌های کنترل متمرکز» در برابر «روش‌های کنترل غیرمتمرکز» و «روش‌های کنترل کمی» در برابر «روش‌های کنترل کیفی» مطرح می‌شوند. ضمن آنکه صاحب‌نظران مختلف نیز دسته‌بندی‌های گوناگونی از انواع کنترل ارائه کرده‌اند.

۴-۱- انواع کنترل از نظر دانلی و همکاران

فراگردهای کنترل سازمانی را می‌توان تحت سه عنوان کلی طبقه‌بندی کرد:

- کنترل پیشگیر^۱ (مقدماتی)
- کنترل همگام^۲
- کنترل بازخورد^۱

1 Preventive Control
2 Concurrent Control

کنترل پیشگیر، چنان که از نام آن پیداست، می‌کوشد از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند. کنترل همگام، برای اطمینان از اینکه هدف‌ها پیگیری می‌شوند، ناظر به عملیات جاری سازمان است. کنترل بازخورد، به اطلاعات حاصل از نتایج نهایی عملکردهای سازمانی وابسته است و به این منظور طراحی می‌شود که انحرافات احتمالی را پس از وقوع، اصلاح کند.

۴-۱-۱- کنترل پیشگیر یا مقدماتی

این نوع کنترل در صدد است که از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی موارد استفاده سازمان، پیشاپیش جلوگیری کند. مهمترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی، اجرای خط‌مشی‌های سازمانی است. خط‌مشی‌ها عبارتند از رهنمودهای کلی برای اقدامات آینده که در مرحله برنامه‌ریزی تعیین می‌شوند، ولی اجرای آنها بخشی از وظیفه کنترل است.

کنترل مقدماتی منابع انسانی از طریق اعمال شرایط گزینش، استخدام و انتصاب افراد در مشاغل سازمانی صورت می‌گیرد. شرایط لازم برای ایفای وظایف سازمانی، در مرحله سازماندهی معین می‌شود. بنابراین، در مرحله گزینش و استخدام، حداکثر کوشش به عمل می‌آید که معلومات، مهارت‌ها و ویژگی‌های جسمانی و روانی افراد مطابق با شرایط شغلی باشد. گزینش و استخدام، معمولاً براساس آزمون مهارت‌ها و استعدادهاست. به علاوه، افراد منتخب قبل از انتصاب و گمارش به کار، غالباً در زمینه روش‌ها و فنون انجام کار، تعلیم داده می‌شوند. در اغلب سازمان‌های جدید، تدابیری برای آموزش مداوم ضمن خدمت، پیش‌بینی می‌شود.

کنترل مقدماتی منابع مادی و مالی نیز طبق موازین پیش‌بینی شده، از طریق روش‌های ویژه فنی و مالی هر سازمان، اعمال می‌شود. (بودجه سرمایه‌ای برای تهیه ساختمان، ابزار و ماشین‌آلات، تهیه مواد، بودجه هزینه‌ها و پرسنل و ...)

نظارت و کنترل ۲۱

۴-۱-۲- کنترل همگام عملیات

وسیله اصلی این کنترل، فعالیت سرپرستی و هدایت است. مدیران با مشاهده مستقیم کار زیردستان، پی می‌برند که آیا جریان کار و عملیات طبق خط‌مشی‌ها و رویه‌های پیش‌بینی شده است یا نه؟ در این نوع کنترل، شرح وظایف شغلی هر فرد، ملاک عمل قرار می‌گیرد. مسئولیت مدیر یا سرپرست آن است که ضمن نظارت بر کار زیردستان، روش‌های انجام دادن کار را به آنها آموخته و اطمینان حاصل کند که از دستورالعمل‌ها پیروی می‌کنند.

۴-۱-۳- کنترل بازخورد

این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است. اطلاع از نتایج کار و مقایسه آن با ملاک‌ها، انحرافات احتمالی و اقدامات اصلاحی لازم را مشخص می‌کند. مفهوم بازخورد به زبان ساده، این است که نتایج اقدامات گذشته، راهنمای اقدامات آینده است. نمونه مشهور کنترل بازخورد، دماپا یا ترموستات است که به طور خودکار، درجه حرارت اتاق را تنظیم می‌کند. روش‌های کنترل بازخورد در سازمان‌ها عبارتند از: بودجه هزینه‌های استاندارد، ترازنامه‌های مالی و کنترل کیفیت.

روش‌های کنترل پیشگیر، مبتنی است بر اطلاعاتی که وضعیت منابع را می‌سنجد و اقدامات اصلاحی آن نیز به منابع ناظر است. روش‌های کنترل همگام، مبتنی است بر اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها و عملیات، و اقدامات اصلاحی هم بر روی عملیات صورت می‌گیرد؛ ولی در کنترل بازخورد که اطلاعات از مشاهده نتایج نهایی کار حاصل می‌شود، اقدامات اصلاحی بر منابع و عملیات اعمال می‌گردد. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸، ۱۲۲ - ۱۲۵، به نقل از: دانلی و همکاران، ۱۹۷۵)

۴-۲- انواع کنترل از نظر استوئور

مدیران می‌توانند بر حسب ضرورت از کنترل آینده‌نگر (قبل از عمل)، حال‌نگر (در حین انجام عمل) و گذشته‌نگر (پس از انجام عمل) استفاده کنند.

۴-۲-۱- کنترل آینده‌نگر

در این حالت، بر مبنای پیش‌بینی نتایج عملیات، قبل از اجرای آن، برنامه‌های اصلاحی مناسبی طراحی می‌شود. این روش کنترل فقط هنگامی قابل استفاده است که امکان دسترسی سریع به

اطلاعات دقیق وجود داشته باشد و بتوان تغییرات احتمالی در شرایط محیطی و میزان پیشرفت احتمالی در عملیات را به موقع پیش‌بینی کرد.

۴-۲-۲- کنترل حال‌نگر

در این حالت، عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و کوشش می‌شود تا در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود. برای مثال، هنگام بررسی کیفیت رعایت بهداشت در تولید مواد غذایی یا کنترل امنیت هواپیما در هنگام پرواز، از این نوع کنترل استفاده می‌شود.

۴-۲-۳- کنترل گذشته‌نگر

در این حالت، پس از پایان عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه‌ها مشخص می‌شود. معمولاً نتایج حاصل از اینگونه کنترل‌ها، برای اقدامات یا برنامه‌ریزی‌های بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال، ارزیابی عملکرد کارکنان برای تشویق یا تنبیه آنان، نوعی کنترل گذشته‌نگر محسوب می‌شود.

اثربخشی کنترل به «سرعت و دقت جریان‌های اطلاعاتی» بستگی دارد. بدیهی است که هرچه جریان اطلاعات سریع‌تر باشد، سیستم از اقدامات اصلاحی سریع‌تر و دقیق‌تری برخوردار خواهد شد.

به هر حال، هر سه نوع کنترل فوق برای اداره مطلوب سیستم، حایز اهمیت هستند و هیچ‌کدام را نمی‌توان جایگزین دو نوع دیگر فرض کرد؛ بنابراین، به طور معمول ترکیبی از آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ ولی با توجه به قابلیت روش کنترل آینده‌نگر در جلوگیری از انحراف‌ها (قبل از وقوع آنها)، اهمیت این نوع کنترل برای مدیران، از دو روش دیگر بیشتر است. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۵۰۲-۵۰۴، به نقل از: استونر، ۱۹۸۳، ۲۹۷-۲۹۸)

۴-۳- کنترل‌های پیش‌گیرنده و اصلاح‌کننده

برخی از صاحب‌نظران نیز، روش‌های کنترل را در دو نوع عمده «پیش‌گیرنده» و «اصلاح‌کننده» طبقه‌بندی می‌کنند.

۴-۳-۱- کنترل‌های پیش‌گیرنده^۱

این نوع کنترل‌ها به منظور کاهش خطاها و در نتیجه، به حداقل رساندن نیاز به اقدام‌های اصلاحی، به کار گرفته می‌شوند. مبادرت به اقداماتی نظیر تدوین قوانین و مقررات، تعیین استانداردها، تنظیم رویه‌های انتخاب و برنامه‌ریزی برای آموزش و بهبود نیروی انسانی، عمدتاً با اهدافی پیش‌گیرنده صورت می‌پذیرد؛ در واقع روش‌های کنترلی پیش‌گیرنده، رفتارهای کارکنان را محدود می‌سازند و آنها را با استفاده از قالب‌هایی مشخص، هدایت می‌کنند.

۴-۳-۲- کنترل‌های اصلاح‌کننده^۲

این کنترل‌ها برای تغییر رفتارها و عملکردهای نادرست به کار می‌روند؛ با این هدف که کارکنان را با قواعد و استانداردهای تعیین شده سازگار سازند. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۵۰۴)

۴-۴- نظارت و کنترل آشکار و علنی در مقابل نظارت و کنترل مخفی و پنهانی

در یک تقسیم‌بندی کلی دیگر، می‌توان نظارت و کنترل را به دو نوع تقسیم کرد:

- نظارت و کنترل آشکار و علنی؛

- نظارت و کنترل مخفی و پنهانی.

۴-۴-۱- نظارت و کنترل آشکار و علنی

منظور از نظارت آشکار و علنی این است که عملیات نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان و اجرای برنامه‌های سازمان به صورت آشکار صورت گیرد و افراد و کارکنانی که عملکرد و یا برنامه در دست اجرای آنها کنترل می‌شود، از انجام این عملیات آگاه و مطلع باشند. این نوع نظارت و کنترل را می‌توان به دو شیوه مختلف انجام داد:

الف) نظارت و کنترل به وسیله شخص مدیر انجام شود، که می‌توانیم آن را کنترل مستقیم و بدون واسطه بنامیم؛

ب) نظارت و کنترل به وسیله عوامل مختلف انجام شود و مدیر خود، مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه کار آنها را بررسی نماید. این روش را نیز می‌توان کنترل غیرمستقیم نامید.

1 Preventive Controls

2 Corrective Controls

نظارت و کنترل مستقیم

نظارت مستقیم آن است که مدیر سازمان، بدون واسطه و به صورت مستقیم بر کار تمامی واحدها و عملکرد همه کارکنان سازمان نظارت کند و برنامه‌های در حال اجرا را کنترل نماید. نظارت مستقیم و بدون واسطه مدیر بر واحدهای مختلف سازمان، آثار مثبت و فواید و مزایای فراوانی را به دنبال خواهد داشت؛ به ویژه آنگاه که بازدید مدیر از بخش‌ها و قسمت‌های مختلف و نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان، به صورت سرزده و بدون اطلاع قبلی صورت گیرد. این کار از یک طرف باعث می‌شود که کارکنان بخش‌های مختلف با توجه و دقت بیشتری به کار و فعالیت پردازند و از کم‌کاری و کاستن از کیفیت کارها بپرهیزند که در نتیجه، بهره‌وری سازمان تا حد زیادی افزایش خواهد یافت. از طرف دیگر، بازدید و نظارت مدیران و مسئولان از بخش‌های مختلف، به ویژه بازدید مدیران عالی و نظارت مستقیم آنها بر برنامه‌های جاری و کار بخش‌ها و واحدهای مختلف، همچنین عملکرد کارکنان، موجب خواهد شد که کارکنان احساس کنند مدیران و مسئولان سازمان به آنها توجه دارند و همین مسأله، دلگرمی آنان به سازمان را بیشتر می‌کند و رضایت شغلی آنها را افزایش خواهد داد.

سیره مدیریتی پیامبر اکرم (ص) و امیرالمؤمنین (ع) نیز اینگونه بوده که در موارد متعددی، شخصاً وظیفه کنترل را بر عهده گرفته و بر عملکرد افراد نظارت می‌کردند. البته با وجود اهمیت و ضرورت نکات فوق، باید توجه داشت که به خاطر گستردگی و وسعت سازمان‌ها و تنوع کارها و مشاغل، به ویژه در سازمان‌های امروزی، مدیران و مسئولان سازمان‌ها هرگز قادر به انجام این شیوه از نظارت به صورت جامع و کامل نخواهند بود و در صورتی که مدیر بخواهد اینگونه نظارت را به صورت کامل و جامع انجام دهد، از انجام وظایف دیگر خود باز خواهد ماند.

بنابراین مدیران، به ویژه مدیران عالی سازمان، در مسأله نظارت و کنترل نیز همانند دیگر مسائل و کارهای مدیریتی، باید از اصل «رعایت اهم و مهم» پیروی کنند و به هیچ وجه نمی‌توانند وظیفه نظارت و کنترل را به تنهایی به عهده گیرند؛ چرا که با فرصت محدودی که در اختیارشان است، اگر بخواهند بر تمام بخش‌های سازمان و عملکرد همه کارکنان آن به

نظارت و کنترل ۲۵

تنهایی نظارت داشته باشند، فرصتی برای رسیدگی به کارهای دیگر پیدا نخواهند کرد. برای آنکه مدیر بتواند وظیفه نظارتی خود را، که یکی از وظایف مهم و حیاتی او است، به صورت مطلوب و جامع انجام دهد، باید از طریق ابزار و عوامل مختلفی که همانند چشم‌های او هستند، این کار را به انجام رساند. به این دلیل است که مسأله نظارت و کنترل غیرمستقیم ضرورت می‌یابد.

نظارت و کنترل غیرمستقیم

نظارت و کنترل غیرمستقیم آن است که مدیر سازمان، وظیفه کنترل و نظارت را از طریق عوامل و ابزارهای مختلف انجام دهد. در این روش برای اجرای عملیات نظارت، مدیر سازمان افرادی را انتخاب می‌کند یا بخش و واحد مخصوصی را مأمور می‌کند تا آنان بر قسمت‌های مختلف و برنامه‌های در حال اجرا و نیز بر عملکرد کارکنان قسمت‌های مختلف سازمان، نظارت و کنترل داشته باشند و نتیجه کنترل و نظارت خود را در اختیار مدیر قرار دهند.

این شیوه نظارت برای سازمان‌های امروزی، به ویژه برای سازمان‌های بزرگ و مدیران عالی سازمان‌ها، کارآمدتر و اثربخش‌تر خواهد بود؛ چرا که در اینگونه سازمان‌ها این امکان وجود ندارد که مدیر به تنهایی بر تمام بخش‌ها و عملکرد همه کارکنان، کنترل و نظارتی جامع و کامل داشته باشد؛ علاوه بر اینکه مدیران عالی، وظیفه مهم و خطیر هدایت کلی و طراحی برنامه‌های استراتژیک و بلندمدت و نظارت کلی بر سازمان را بر عهده دارند؛ بنابراین نمی‌توانند بر تمام مسائل ریز و درشت نظارت مستقیم داشته باشند، بلکه باید با استفاده از افراد قابل اعتماد و امین، این وظیفه مهم را به انجام رسانند و از طریق جمع‌بندی و پردازش گزارش‌های آنها، در مورد سازمان، برنامه‌ها و کارکنان آن تصمیم‌گیری کنند.

۴-۴-۲- نظارت و کنترل مخفی و پنهانی

منظور از این نوع، نظارت و کنترل بخش‌های مختلف سازمان، بررسی برنامه‌هایی که در حال اجرا است و مشخص کردن نقاط قوت و ضعف آنها، همچنین نظارت بر عملکرد کارکنان، به گونه‌ای است که آنان متوجه این کار نشوند. آنچه که وجود نظارت مخفی و سری را در سازمان ضروری و اهمیت آن را نمایان می‌سازد این است که اگر نظارت و کنترل، به ویژه

نظارت بر عملکرد کارکنان، همواره به صورت آشکار و علنی انجام شود، از دقت و صحت لازم برخوردار نخواهد بود؛ زیرا هنگامی که کنترل به صورت علنی و رسمی انجام می‌شود، کسانی که فرار است عملکرد آنها مورد بررسی و کنترل قرار گیرد، ممکن است تظاهر کنند و با ظاهرسازی بخواهند ناظر و بازرس را فریب دهند که این مسأله باعث خواهد شد کنترل و نظارتی که صورت می‌گیرد، از صحت و دقت کافی و لازم برخوردار نباشد.

بنابراین به منظور در امان ماندن از اینگونه اشتباهات و بالا بردن میزان صحت و دقت مسأله نظارت و کنترل، به ویژه آنگاه که هدف، نظارت بر عملکرد کارکنان سازمان باشد، ضروری است که روش نظارت و کنترل پنهانی و مخفی نیز استفاده شود. نکته قابل توجه آنکه مدیران سازمان‌ها باید به فراخور نیاز خود و به طور مقتضی، از همه انواع و روش‌های کنترل استفاده کنند.

۵- سیستم نظارت و کنترل مؤثر

۵-۱- ویژگی‌های سیستم نظارت و کنترل مؤثر

اثربخشی هر سیستم کنترل در گرو آن است که از ویژگی‌های مناسب و قابلیت‌های کافی برای انجام عملیات موردنظر برخوردار باشد و بتواند مقاصد خود را دنبال کند. برخی از ویژگی‌های مشترک میان «سیستم‌های کنترل مؤثر» عبارتند از:

۵-۱-۱- دقت و صحت

یکی از ضرورت‌ها در نظام کنترل و نظارت و یکی از ویژگی‌های مهم و حیاتی آن، دقیق و صحیح بودن است. دقت و صحت، شرط اساسی موفقیت یک نظام کنترل و نظارت است. برای آنکه کنترل به صورت دقیق و صحیح انجام گیرد، لازم است که اطلاعات به دست آمده از دقت و صحت بالایی برخوردار باشد؛ چرا که «نتیجه اطلاعات نادرست، فعالیت مدیریتی نامناسب خواهد بود.»

۵-۱-۲- مبثنی بر اهداف سازمان

یکی دیگر از ویژگی‌های کنترل و نظارت آن است که مبثنی بر اهداف سازمان باشد؛ چرا که «هدف نهایی فرآیند کنترل، به دست آوردن اهداف است و تعیین استانداردها، مشخص کردن مشکل، سنجیدن انحرافات و گزارش‌ها، ابزارهای ساده‌ای برای دستیابی به هدف هستند.» بنابراین کنترل و نظارت مؤثر، کنترل و نظارتی است که مبثنی بر اهداف سازمان و در جهت دستیابی به آنها باشد و بر مبنای هدف و برنامه مشخصی انجام پذیرد.

۵-۱-۳- تأکید بر نقاط استراتژیک و راهبردی

از آنجا که کنترل و نظارت بر تمام کارها و عملیات ممکن نیست و چنین کاری ضرورتی هم ندارد، کنترل و نظارت باید توجه اصلی خود را بر نقاط حساس و راهبردی، که تأثیر حیاتی بر عملکرد دارند، معطوف نماید. منظور از «نقاط راهبردی و حساس» نقاطی است که انحراف و اشتباه در آنها موجب صدمات سنگین، و کنترل و نظارت بر آنها موجب کارآیی بیشتر می‌شود.

۵-۱-۴- به موقع و به هنگام بودن

به موقع بودن، یکی دیگر از خصوصیات و ویژگی‌های کنترل و نظارت مؤثر و موفق است. نظارت باید به موقع و در زمان مناسب صورت گرفته و گزارش آن هرچه سریع‌تر در اختیار مدیران قرار داده شود تا آنها بتوانند در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند.

۵-۱-۵- انعطاف پذیری

امروزه، محیط پیرامون سازمان‌ها به شدت در حال تغییر و تحول است و چون سازمان ناچار است که با محیط پیرامون خود تعامل داشته باشد، بنابراین لازم است که نظام کنترل و نظارتی که برای سازمان طراحی می‌شود کاملاً منعطف باشد تا بتواند خود را با محیط پویای سازمان و تغییر و تحولات آن منطبق کند و جوابگوی نیازهای جدید ناشی از تغییرات باشد؛ بدیهی است که یک نظام خشک و غیرمنعطف، تناسبی با سازمان‌های پویای امروز ندارد و کارآیی لازم را در اینگونه سازمان‌ها نخواهد داشت؛ به علاوه، کنترل‌های منعطف می‌توانند ناپایداری‌های محیطی را تعدیل کنند.

۵-۱-۶- مقرون به صرفه بودن

کنترل و نظارت، مستلزم صرف منابع انسانی، زمان و هزینه‌های مادی است؛ صرف این منابع و هزینه‌ها در صورتی معقول و درست خواهد بود که فرآیند کنترل، نتیجه‌بخش و دارای منافع - اعم از مادی و معنوی - برای سازمان باشد. هزینه ناشی از صرف منابع و زمان مورد نیاز برای اعمال کنترل، نباید از فواید حاصل از آن بیشتر باشد. البته تعیین هزینه کنترل دشوار است؛ از این رو توصیه می‌شود که همواره برای به حداقل رساندن آن تلاش شود.

۵-۱-۷- تناسب داشتن

نظام کنترل و نظارت در سازمان، باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که با عملیات، کارها و پست‌های گوناگون و نیازهای واحدهای مختلف، نظیر تولید، پشتیبانی و فروش، تناسب داشته باشد؛ چرا که هر کاری و هر شغلی، کنترل و نظارت خاصی را می‌طلبد و نظام نظارتی در صورتی مؤثر خواهد بود که به این اصل مهم توجه داشته باشد.

۵-۱-۸- معقول بودن و مقبولیت داشتن

سیستم کنترل باید از مبانی منطقی و روشنی برخوردار باشد؛ به طوری که همه افراد فعال در آن، با سازوکارهای اجرایی و اهدافش آشنا باشند. برخی از نظارت‌ها موجب ایجاد روحیه مقاومت در کارکنان می‌شود و روحیه آنها را تضعیف و بازدهی نظارت را کاهش می‌دهد؛ افزایش مقبولیت سیستم کنترل و از بین بردن روحیه مقاومت در کارکنان، مستلزم دارا بودن ویژگی‌ها و شرایطی است که برخی از آنها عبارتند از:

(الف) حمایت مدیران عالی سازمان؛

(ب) مشارکت همه مدیران در طراحی و اجرای سیستم کنترل؛

(ج) آشنا کردن افراد با اهمیت کارکردها و نحوه عملکرد سیستم کنترل و درک و پذیرش

آن توسط کارکنان؛

(د) دقیق و به موقع بودن اطلاعات و بازخورد در مورد عملکرد واقعی.

۵-۱-۹- عینی بودن

کنترل صحیح، مستلزم آن است که از شاخص‌هایی عینی و دقیق برای سنجش و ارزیابی کیفیت، کمیت، زمان و هزینه عملیات استفاده شود. باید توجه داشت که بسیاری از جنبه‌های مهم عملکرد افراد را نمی‌توان صرفاً با شاخص‌های کمی اندازه‌گیری کرد.

۵-۱-۱۰- قابلیت انطباق با تفاوت‌های فردی

سیستم کنترل باید بتواند علیرغم تفاوت‌های فردی و نیازهای متفاوت انسان‌ها، برای ارزیابی عملکرد افراد مختلف به کار رود و نتایج حاصل از کنترل را به طور واضح و گویا در اختیار مدیر قرار دهد.

۵-۱-۱۱- خطایابی و اصلاح‌کنندگی

سیستم کنترل باید از قابلیت کافی برای کشف انحراف‌ها و خطاها برخوردار باشد و بتواند با اقدام‌های اصلاحی، انحراف‌های مذکور را برطرف و خطای ناشی از آنها را جبران کند.

۵-۱-۱۲- قابل تجدیدنظر بودن

سیستم کنترل باید طوری طراحی شود که هرچند وقت یک بار بتوان در آن تجدیدنظر کرد تا از حیث ویژگی‌هایی نظیر به هنگام بودن، به صرفه بودن، عینی بودن و منعطف بودن، بهبود یابد و بر صحت عملکرد آن افزوده شود. گاهی اوقات بهتر است که با ارزیابی سیستم کنترل، میزان مطلوبیت آن از حیث کارایی و اثربخشی معین شود و در صورت لزوم، برخی از ویژگی‌های آن در زمینه‌های «انتخاب معیار»، «شیوه‌های اخذ اطلاعات» و «خطایابی» تکامل یابد.

خلاصه آن که سیستم کنترل باید بتواند عملکردها را به طور سریع، دقیق و کم‌هزینه ارزیابی و انحراف‌ها را نمایان کند و برای رفع آنها به نحو مقتضی اقدام نماید. چنین سیستمی باید به فراخور خواسته‌های مدیران و کاربران عمده و وضعیت خاص هر سازمان، طراحی و به کار گرفته شود. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۵۰۷-۵۰۹)

۵-۲- ویژگی‌های ناظران و بازرسان

همانگونه که موفقیت سازمان و به نتیجه رسیدن برنامه‌ها و طرح‌های آن در گرو وجود یک نظام کنترل و نظارت قوی و کارآمد است، موفقیت نظام کنترل و نظارت نیز در گرو داشتن ناظران و بازرسان مورد اعتماد و توانمند می‌باشد؛ چرا که در نظارت و کنترل نیز، همانند سایر بخش‌ها و دیگر وظایف مدیریت، نیروی انسانی نقش مهم و حیاتی دارد؛ یعنی نظام نظارت و کنترل در سازمان در صورتی سالم و کارآمد خواهد بود که برای پیاده کردن و اجرای آن، انسان‌های مورد اعتماد و توانمندی انتخاب شده باشند.

با توجه به اهمیت ویژه و حساسیت زیادی که کنترل دارد، کسانی که این وظیفه مهم و خطیر را بر عهده می‌گیرند، باید دارای ویژگی‌های برجسته‌ای باشند که در ادامه به تبیین برخی از آنها می‌پردازیم.

۵-۲-۱- خداترسی

خداترسی یکی از ویژگی‌های مهم انسانی است؛ زیرا افراد خداترس، همواره خود را در محضر خدا و خداوند متعال را ناظر بر اعمال، رفتار و نیات خود می‌دانند؛ بنابراین وظایف خود را با دقت و صحت هرچه تمام‌تر انجام می‌دهند. از این رو است که نخستین ویژگی برای کسانی که مسئولیت مهم و حساس کنترل و نظارت را بر عهده دارند، خوف از خدا و ترس از عواقب معصیت و نافرمانی الهی است. چنین ناظرانی، از افراط و تفریط در کارها، به ویژه در مسأله خطیر کنترل، پرهیز می‌کنند و همگام نظارت بر برنامه‌های سازمان و نیز کنترل عملکرد کارکنان، سعی می‌کنند از مسیر عدالت و انصاف خارج نشوند و از سخت‌گیری‌های بی‌مورد از یک طرف، و تخفیف‌ها و نادیده گرفتن‌های نابجا از طرف دیگر، پرهیز کنند.

۵-۲-۲- دینداری

دینداری و پایبندی به احکام و مقررات دینی، شرط مهم و اساسی دیگر برای کسانی است که مأمور نظارت بر اجرای برنامه‌ها یا عملکرد کارکنان سازمان می‌باشند.

۵-۲-۳- حق گویی

وظیفه کنترل باید بر عهده کسانی باشد که یکی از صفات آنها، حق گویی است؛ کسانی که همواره سعی می کنند که حقیقت را بگویند و از بر زبان آوردن سخن ناحق و نادرست ابا دارند. اگر کنترل سازمان و برنامه های آن و نیز نظارت بر عملکرد کارکنان، توسط افرادی صورت گیرد که دارای ویژگی مهم حق گویی باشند، از صحت و دقت بالایی برخوردار خواهد بود.

۵-۲-۴- صداقت و راستگویی

کنترل و نظارت در سازمان، یا کنترل بر برنامه هایی است که در حال اجراست، یا نظارت بر عملکرد کارکنان است که هر دو نوع آن، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار می باشد؛ بنابراین، انجام این وظیفه باید بر عهده کسانی گذاشته شود که صادق و راستگو باشند تا میزان صحت و دقت نظارت و در نتیجه، میزان صحت و دقت تصمیم هایی که مبتنی بر نتایج نظارت است، افزایش یابد.

۵-۲-۵- امانت داری

امانت داری و پرهیز از خیانت، یکی از صفات مثبت و ویژگی های برجسته انسانی است که در آموزه های دینی تأکید فراوانی بر آن شده است. وجود این ویژگی در افرادی که بر برنامه های سازمان و عملکرد کارکنان نظارت می کنند، ضرورت و اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا کسانی که وظیفه نظارت بر سازمان و برنامه های آن را بر عهده دارند، به اطلاعات مهمی در مورد سازمان و نقاط قوت و ضعف آن دست می یابند که فاش شدن آنها ممکن است به نفع سازمان نباشد و حتی در مواردی، به سازمان ضرر برساند. همچنین کسانی که عملکرد کارکنان را کنترل می کنند، به اطلاعات مهمی در مورد کارکنان و نقاط قوت و ضعف و کاستی های آنان دسترسی پیدا می کنند که بعضی از این اطلاعات، به منزله اسرار کارکنان است و جز در موارد خاص و بسیار ضروری، نباید علنی و آشکار گردد.

بنابراین ناظران باید افراد امانت داری باشند و اطلاعات مهم سازمان و اسرار و اطلاعات کارکنان را به عنوان یک امانت حفظ کنند و از علنی شدن و پخش آنها جداً خودداری نمایند.

۵-۲-۶- وفاداری

وفاداری و تعهد در قبال سازمان و تلاش برای دستیابی به اهداف آن، یکی از ویژگی‌هایی است که باید در تمام کارکنان وجود داشته باشد. ضرورت وجود این ویژگی در کسانی که وظیفه حیاتی و خطیر کنترل و نظارت را بر عهده دارند، نمود بیشتری دارد.

۵-۲-۷- تواضع و فروتنی

تواضع و فروتنی و پرهیز از غرور و خودبینی، یکی از صفات و ویژگی‌هایی است که همه مردم، به ویژه کارگزاران و کارکنان، باید داشته باشند. در مسأله نظارت و کنترل نیز به خاطر حساسیت موضوع، ناظران باید از میان افراد متواضع انتخاب شوند. شاید یکی از دلایل تأکید بر تواضع و فروتنی ناظران این باشد که اگر آنها با تواضع و فروتنی با کارکنان سازمان برخورد کنند، از اضطراب و نگرانی کارکنان کاسته می‌شود و نوعی آرامش در آنان ایجاد خواهد شد؛ که این باعث می‌شود در مقابل کنترل، مقاومت کمتری از خود نشان دهند.

۵-۳- نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل

هنگام طراحی سیستم‌های کنترل، توجه به عوامل زیر ضرورت دارد:

۵-۳-۱- شتاب تغییرات محیطی

امروزه محیط سازمان‌ها دائماً در حال تغییر است. تغییر در عواملی نظیر «قوانین و مقررات دولتی»، «اوضاع تجارت داخلی و خارجی»، «ادغام و تفکیک سازمان‌ها»، «عملکرد سازمان‌های رقیب»، «توسعه خطوط تولید»، «سیاست‌های حمایتی عوامل ذی‌نفوذ در محیط» و «فرهنگ و ساخت اجتماعی و روانی جامعه»، بر نحوه عملکرد سیستم کنترل سازمانی اثر می‌گذارد.

۵-۳-۲- میزان پیچیدگی

با افزایش اندازه سازمان‌ها و توسعه سطوح عمودی و افقی و پراکندگی جغرافیایی آنها، اعمال کنترل دشوارتر می‌شود. طراحی سیستم کنترل برای سازمان‌های بزرگ، مستلزم برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر و پیش‌بینی احتمالات و موارد بیشتری است؛ به همین دلیل، با توسعه سازمان و افزایش پیچیدگی آن، ضرورت استفاده از سیستم‌های کنترل غیرمتمرکز افزایش می‌یابد و توصیه می‌شود که از ابزار متنوع‌تری برای کنترل استفاده شود.

۵-۳-۳- قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیران از اشتباه‌ها

در موارد بسیار، احتمال دارد که یک تصمیم اشتباه حتی تا مرحله اجرای قطعی آن مشخص نشود. استفاده از سیستم کنترل مؤثر به مدیران فرصت می‌دهد تا با بررسی نتایج تصمیم‌های خود، حتی‌المقدور از توسعه نتایج «اشتباه‌های بحران‌زا» اجتناب کنند.

۵-۳-۴- ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل کارکنان

بدیهی است که با تفویض اختیار، مسئولیت تفویض‌کننده در مقابل مافوق کاهش نمی‌یابد؛ ولی با این کار، مدیران فرصت پیدا می‌کنند تا از طریق واگذاری برخی از وظایف کنترلی، فراغت بیشتری برای انجام سایر وظایف خود داشته باشند؛ ضمن آنکه از این طریق، امکان کنترل مؤثر و دقیق عملکرد کارکنان توسط مدیران رده‌های عملیاتی فراهم می‌گردد. در واقع یکی از علل افزایش تعداد مدیران میانی، کمک به مدیران عالی در زمینه کنترل عملکرد سازمان است. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۵۰۹-۵۱۰)

۵-۴- کنترل مؤثر و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت^۱ برای کنترل سازمان‌های پیچیده ضرورت دارد. البته امروزه با گسترش شبکه‌های رایانه‌ای پردازش داده‌ها، شیوه‌های دستیابی مدیران به منابع اطلاعاتی به سرعت در حال تحول است؛ به همین دلیل، نقش متخصصان علوم رایانه‌ای در اداره و کنترل سازمان‌ها افزایش می‌یابد.^۲ با توسعه شبکه‌های پردازش رایانه‌ای، فرصت قابل ملاحظه‌ای برای اصلاح سیستم‌های کنترل فراهم شده است؛ به طوری که همواره بر ضرورت آشنایی مدیران با کاربرد رایانه‌ها در کنترل سیستم افزوده می‌شود. مدیران باید بتوانند نرم‌افزارهای متعدد را به کار ببرند و اطلاعات حاصل از پردازش رایانه‌ای را تفسیر نمایند. امروزه میزان اطلاعات مورد نیاز مدیران به حدی است که پردازش دستی آنها برای استفاده در زمان مناسب، غیرممکن به نظر می‌رسد.

1 Management Information System (M.I.S.)

۲ به همین دلیل، هرگاه در تجدید ساختار، سیستم‌های کنترل خودکار مورد استفاده قرار گیرند، از تعداد مدیران میانی کاسته می‌شود.

۵-۴-۱- نقش توسعه رایانه‌ها در بهبود سیستم‌های کنترل

پیش از به کارگیری رایانه‌ها برای پردازش اطلاعات، بخش عمده‌ای از داده‌های جمع‌آوری شده برای مدیران، بی‌فایده باقی می‌ماند؛ زیرا داده‌های خام^۱ قابل استفاده نبودند و تبدیل آنها به اطلاعات^۲ نیز مستلزم صرف هزینه و زمان قابل توجهی بود؛ اما با توسعه فناوری رایانه‌ای، «پردازش مقدار بسیار زیادی از داده‌ها» و «تجزیه و تحلیل آنها در زمان بسیار کوتاه و با هزینه‌ای ناچیز» امکان‌پذیر گردید و مدیران توانستند با استفاده از این منابع اطلاعاتی، به سنجش و اندازه‌گیری دقیق عملکردها و مقایسه دستاوردها با اهداف برنامه‌ها مبادرت و هرگونه انحراف را به سرعت شناسایی کنند و در زمان مناسب مورد رسیدگی قرار دهند. با توجه به شتاب تغییرات و تحولات محیطی و با بررسی تعامل فزاینده سازمان‌ها و محیط، پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌ها در آینده با تحولات سریع‌تر و وسیع‌تری مواجه خواهند شد؛ بنابراین سازمان‌ها برای ارائه واکنش مناسب در برابر این تحولات باید به اطلاعات قابل توجهی در مورد بازار، مشتریان، رقبا، تحولات فنی و نظایر آن دسترسی داشته باشند؛ از این رو سازمان‌ها باید برای جمع‌آوری، بازنگری و ارزیابی اطلاعات مورد نیاز مدیرانشان، روش‌ها، رویه‌ها و خط‌مشی‌های جدیدی را اتخاذ و از «سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک»^۳ استفاده کنند. به هر حال، هنگام جمع‌آوری اطلاعات برای کنترل باید «ارزش اطلاعات اکتسابی» با «هزینه اکتساب آنها» مقایسه شود. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۵۱۰-۵۱۱)

۶- مشکلات کنترل

معمولاً در مسیر اجرای برنامه‌های کنترل در سازمان، مشکلات و موانعی بروز می‌کنند که برخی از آنها عبارتند از:

1 Data

2 Information

3 Strategic Information System (S.I.S.)

۶-۱- مقاومت کارکنان

با توجه به اینکه سیستم کنترل معمولاً بر شناسایی نقاط ضعف، نارسایی‌ها و کمبودها تأکید دارد، و کمتر به نقاط قوت و عملکردهای مثبت توجه می‌کند، به تدریج کارکنان چنین می‌پندارند که کنترل فقط برای یافتن نقاط ضعف و سرزنش کردن آنها انجام می‌شود؛ به همین دلیل، نسبت به سیستم کنترل بدبین می‌شوند و در برابر آن مقاومت می‌کنند. در چنین مواقعی، مدیران باید کوشش کنند تا کنترل به منزله اقدامی اصلاحی تلقی شود و سیستم را به گونه‌ای طراحی کنند که نقاط قوت و ضعف کارکنان را در کنار هم، مدنظر قرار دهد.

۶-۲- تأخیر در ارائه نتایج کنترل

نتایج کنترل باید در زمان مناسب در اختیار مسئولان قرار گیرد تا فرصت استفاده از آن برای اصلاح عملکرد سیستم را داشته باشند. در واقع، اگر نتیجه کنترل با تأخیر به مدیران ارائه شود، ممکن است دیگر برای اصلاح عملکرد قابل استفاده نباشد.

۶-۳- استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه

باید دقت شود که معیارهایی برای سنجش عملکرد کارکنان به کار گرفته شوند که از نظر آنان منصفانه و واقع‌بینانه به حساب آیند. استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه، موجب «بی‌اعتماد شدن کارکنان به سیستم کنترل» خواهد شد. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۵۱۲، به نقل از: استونر و ونکل، ۱۹۸۶، ۵۸۷-۵۸۸)

۷- نظارت در دین مبین اسلام

چنانکه دستورها و سفارش‌های پیامبر گرامی اسلام (ص) و امامان معصوم (ع) به عنوان رهبران دین برای ما حجت و دلیل شرعی و یکی از منابع اصلی برای دریافت احکام مسائل دینی است، شیوه برخورد، روش عمل و سیره آن بزرگواران نیز برای ما حجت و یکی از منابع مهم دریافت دستورهای دینی است. در این قسمت، ابتدا به بررسی سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) و امیر مؤمنان حضرت علی (ع)، در زمینه نحوه نظارت و کنترل ایشان بر عملکرد کارگزاران خویش، و در ادامه به مفهوم نظارت غیرمشروع (تجسس) می‌پردازیم.

۷-۱- سیره پیامبر گرامی اسلام (ص)

پیامبر گرامی اسلام (ص) هیچگاه از نظارت و مراقبت بر عملکرد کارگزاران خود غافل نبودند و اغلب، به منظور مراقبت و نظارت بر عملکرد کسانی که از سوی ایشان به کار گماشته می‌شدند، بازرسان و ناظرانی مشخص می‌کردند که وظیفه آنان، نظارت بر اعمال کارگزاران و ارسال گزارش به آن حضرت بود تا ایشان بر اساس این گزارش‌ها و اطلاعات موجود، از اعمال و رفتار کارکنان خود آگاهی یابند و عملکرد آنان را کنترل نمایند.

امام رضا (ع) در مورد سیره و روش کنترل و نظارت پیامبر گرامی اسلام (ص) می‌فرماید: «سیره و روش رسول خدا (ص) این بود که هرگاه سپاهی را به مأموریت می‌فرستادند و فرماندهی برای آن تعیین می‌کردند، برخی از افراد موثق و مورد اعتماد خود را (به صورت پنهانی و مخفیانه) بر او می‌گماشتند تا رفتار و عملکرد او را زیر نظر بگیرد و اطلاعات را برای رسول خدا (ص) گزارش کند.»^۱

البته گام نخست این است که گزینش کارکنان و واگذاری مسئولیت‌ها براساس اهلیت و بر مبنای شایستگی‌ها باشد؛ اما این کار کافی نیست، بلکه باید مراقبت و نظارتی دائمی بر رفتار و عملکرد کارکنان وجود داشته باشد؛ چنانکه در سیره پیامبر (ص) به هر دو گام توجه کافی مبذول شده است.

۷-۲- سیره امیر مؤمنان حضرت علی (ع)

امیر مؤمنان حضرت علی (ع) نیز در زمینه نظارت و مراقبت بر کارگزاران خود، بسیار دقیق و هشیارانه عمل نموده و بر کنترل کارگزاران خویش، اهتمام بسیار داشتند. آن حضرت تلاش می‌کردند که همواره مسئولان مختلف حکومتی و مأموران خود را زیر نظر و تحت مراقبت دقیق داشته باشند و عملکرد و نحوه رفتار آنان را مورد بررسی قرار دهند و به دقت حسابرسی کنند. بدین منظور، ایشان کسانی را به عنوان بازرسان به نقاط مختلف می‌فرستادند تا در مورد عملکرد و رفتار کارگزاران تحقیق و تفحص کنند و اطلاعات لازم در مورد عملکرد آنان را به دست آورده و به اطلاع امام (ع) برسانند.

^۱ وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۴۴

نظارت و کنترل ۳۷

مالک بن کعب ارحبی، فرماندار منطقه «عین‌التمر» از طرف حضرت علی (ع) بود؛ حضرت در نامه‌ای خطاب به او می‌نویسد: «بر حوزه خدمت خویش کسی را به عنوان جانشین قرار بده و خود به همراه گروهی از یاران (به منظور کنترل و نظارت بر عملکرد کارگزاران و مسئولان) بیرون برو و تمام سرزمین عراق را منطقه به منطقه بگردید و از چگونگی رفتار و عملکرد کارگزاران و عمال خود جويا شوید و سیره و روش آنان را مورد بررسی و نظارت قرار دهید.»^۱ البته در ادامه این نامه، حضرت به مالک بن کعب سفارش می‌کند که باید در نظارت و کنترلی که بر عملکرد کارگزاران دارد و گزارشی که از آن ارائه می‌دهد، صدق و راستی را از یاد نبرد و بداند که خداوند متعال بر همه چیز آگاه است.

حضرت علی (ع) از یک طرف به کارگزاران کلیدی و مسئولان مهم خود دستور می‌دادند که بر اعمال و رفتار و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند - که نمونه بارز آن دستوری است که به مالک اشتر داده و حتی تصریح کردند که در نظارت‌های خود به نظارت‌های پنهانی توسط مأموران مخفی، توجه ویژه‌ای داشته باشد - و از طرف دیگر، خود آن حضرت به صورت مستمر و همیشگی، مراقب اعمال و رفتار کارگزاران خویش بودند. نامه‌هایی که آن حضرت برای عمال و کارگزاران خود در شهرها و استان‌های مختلف نوشته و در آن، نقاط قوت و ضعف آنان را متذکر شده‌اند، گویای این مطلب است که ایشان اهتمام خاص و توجه ویژه‌ای به کنترل عملکرد کارگزاران داشته و به صورت دقیق بر اعمال آنها نظارت می‌کرده‌اند.

اینک به عنوان مثال، چند نمونه از این نامه‌ها را مطرح می‌کنیم:

حضرت در نامه‌ای به «مصلحه بن هبیره شیبانی» که فرماندار یکی از شهرهای منطقه فارس بود، چنین نوشتند: «به من در مورد تو گزارش رسیده است و اگر درست باشد و تو این کار را انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده‌ای و امامت را عصیان کرده‌ای؛ (گزارش رسیده که) تو غنایم مربوط به مسلمانان را که به وسیله اسلحه و اسبهایشان به دست آمده و خون‌هایشان در این راه ریخته شده، در بین افرادی از بادیه‌نشینان قبیله‌ات که خود برگزیده‌ای،

تقسیم می‌کنی؛ سوگند به کسی که دانه را در زیر خاک شکافت و روح انسانی را آفرید! اگر این گزارش درست باشد، تو در نزد من خوار خواهی شد و ارزش و مقدرات کم و ناچیز خواهد بود.»^۱

نظارت و مراقبتی که از طرف ایشان نسبت به کارگزاران اعمال می‌شد، کاملاً جدی، همه‌جانبه و دقیق بود؛ به گونه‌ای که حتی شرکت کردن یکی از فرمانداران آن حضرت در یک مجلس جشن و میهمانی، از نظر ایشان مخفی نمی‌ماند؛ چنانکه وقتی عثمان بن حنیف، فرماندار بصره، در مجلس میهمانی و جشن عروسی یکی از اشراف و ثروتمندان بصره شرکت کرده بود، گزارش آن به زودی به حضرت علی (ع) رسید. آن حضرت بلافاصله در نامه‌ای خطاب به او چنین نوشتند: «ای پسر حنیف! همانا به من گزارش رسیده که یکی از جوانان اشراف بصره، تو را به خوان میهمانی‌اش دعوت کرده و تو به سرعت به سوی او شتافته‌ای و در آنجا برای تو غذاهای رنگارنگ و ظرف‌های بزرگ غذا، یکی پس از دیگری آورده می‌شده است؛ من گمان نمی‌کردم که تو میهمانی مردمی را بپذیری که نیازمندان از آن میهمانی محروم بوده و ثروتمندان دعوت شده باشند.»^۲

امیر مؤمنان حضرت علی (ع) در امر نظارت بر کارگزاران خود و کنترل عملکرد آنان، هیچ انعطاف نابجا و گذشت بی‌مورد نداشتند و به هیچ وجه اجازه تصرف بی‌جا - کم یا زیاد - در حقوق مردم و اموال عمومی به آنان نمی‌دادند و در این مورد، با دقت و شدت تمام عمل می‌کردند. نمونه بارز این مسأله، نامه ایشان به یکی دیگر از کارگزاران خویش است که چنین مرقوم می‌فرمایند: «صادقانه به خداوند سوگند یاد می‌کنم! که اگر به من گزارش برسد که از غنایم و بیت‌المال مسلمانان چیزی - کم یا زیاد - به صورت خیانت برداشته‌ای، چنان بر تو سخت می‌گیرم که در زندگی، کم‌بهره، بی‌نوا و حقیر و ضعیف شوی.»^۳

در مواردی که مأموران اطلاعاتی آن حضرت گزارش می‌دادند که یکی از کارگزاران یا فرماندار یکی از شهرها، خیانت کرده و دست به چپاول حقوق مردم و اموال عمومی دراز

۱ نهج البلاغه - نامه ۴۳

۲ نهج البلاغه - نامه ۴۵

۳ نهج البلاغه - نامه ۲۰

کرده است، امام (ع) فرصت ادامه چپاول به او نمی‌داد و هرگز به خاطر مصلحت‌های زودگذر حکومتی، با خیانت‌پیشگان مسامحه نمی‌کرد و بلافاصله دست تجاوز را قطع می‌نمود.

منذر بن جارود عبدی، یکی از کارگزاران آن حضرت بود که در مسئولیت خود خیانت کرد. هنگامی که به ایشان گزارش رسید که منذر خیانت کرده، نامه‌ای به او نوشته و او را توبیخ نمودند و برای بررسی دقیق‌تر مسأله، از او خواستند خدمت ایشان برسد و توضیح دهد. متن نامه چنین است: «ناگهان در مورد تو به من چنین گزارش دادند که از پیروی از هوا و هوس فروگذار نمی‌کنی و برای آخرت چیزی باقی نگذاشته‌ای؛ دنیایت را با ویرانی آخرت، آباد می‌سازی و پیوند با خویشاوندانت را به بهای از دست دادن دینت برقرار می‌کنی؛ اگر آنچه در مورد تو به من رسیده درست باشد، شتر (بارکش) خانواده‌ات و بند کفشت از تو بهتر هستند! و کسی که همچون تو باشد، نه شایستگی این را دارد که حفظ مرزی به او سپرده شود و نه کاری به دست او اجرا گردد، یا قدر و منزلتش بالا رود، یا در امانتی شریک باشد و یا در جمع‌آوری بیت‌المال به او اعتماد شود؛ پس هرگاه نامه من به دست رسید، نزد من آی.»^۱

با تأمل در بعضی از نامه‌های امام (ع) به کارگزاران خویش، به این نتیجه می‌رسیم که آن حضرت در مسأله نظارت بر عملکرد آنها، بسیار دقیق و عادلانه برخورد می‌کردند. ایشان تنها به گزارش‌هایی که به دستشان می‌رسید، اکتفا و با تکیه بر آنها، در مورد کارگزاران خود قضاوت نمی‌نمودند؛ بلکه علاوه بر آن گزارش‌ها، کارگزاران خود را به حضور می‌طلبیدند و از آنان در مورد عملکردشان سؤال می‌کردند؛ یا اینکه از آنان می‌خواستند که گزارش دقیق عملکرد خود را به صورت کتبی خدمت ایشان ارسال کنند و بدین‌وسیله در مورد عملکرد آنها از خودشان نیز تحقیق می‌کردند. این مسأله نشان می‌دهد که آن حضرت، با وجود تأکیدی که بر دقت در نظارت داشتند و در این مورد سخت‌گیری می‌کردند، اما به هیچ وجه عدالت و انصاف را از یاد نبرده و راضی نمی‌شدند که در این مورد، افراط و زیاده‌روی شود و در نتیجه، ظلم و ستمی متوجه یکی از کارگزاران گردد. عبارت «فارفع الی حسابک» به معنی «گزارش

عملکرد خود را برای من بفرست»، که در بعضی از نامه‌های ایشان به کارگزارانش وجود دارد، گویای این واقعیت است.

ایشان در نامه‌ای به یکی از فرمانداران خود می‌نویسند: «اما بعد، در مورد تو چیزی به من گزارش شده است که اگر آن را انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده، از امام خود نافرمانی کرده و امانت (فرمانداری) را به رسوایی کشیده‌ای؛ به من خبر رسیده که تو زمین‌های آباد را ویران کرده و آنچه توانسته‌ای تصاحب نموده‌ای و از بیت‌المالی که زیر دست تو بوده است، به صورت خیانت خورده‌ای؛ فوراً حساب خویش را برایم بفرست و بدان که حساب خدا از حساب مردم بزرگ‌تر است.»^۱

همچنین در بسیاری از نامه‌ها - از جمله نامه‌ای که به مندر نوشتند - می‌فرمایند: «اگر گزارشی که در مورد تو به من رسیده است، درست باشد...»، این جمله نیز نشانگر آن است که امام (ع) در برخورد با کارگزاران خویش، عدالت را از یاد نبرده و از حد انصاف خارج نمی‌شدند و صرفاً بر مبنای یک گزارش، تصمیمی نمی‌گرفتند.

البته این قاعده کلی، استثنا نیز دارد و آن زمانی است که مطلبی در مورد یکی از کارگزاران یا کارکنان سازمان، از راه‌های مختلفی برای مدیر نقل شود و گزارش‌های متعددی از طرف مأموران مختلف، در مورد آن قضیه به دست مدیر برسد؛ در این صورت مدیر می‌تواند به همان گزارش‌ها اکتفا و بر مبنای آنها تصمیم‌گیری و عمل نماید. حضرت علی (ع) این نکته را نیز به مالک یادآور شده و می‌فرمایند: «اگر یکی از آنها (کارگزاران و کارکنان تو) دست به خیانت زده و مأموران سری تو بالاتفاق چنین گزارشی را دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن و او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که انجام داده، او را کیفر نما.»^۲

^۱ نهج البلاغه - نامه ۴۰

^۲ نهج البلاغه - نامه ۵۳

۷-۳- نظارت غیر مشروع (تجسس)

ضرورت و اهمیت نظارت و کنترل و جایگاه ویژه آن در مدیریت، بر کسی پوشیده نیست و دستورها و توصیه‌های روشن و صریح معصومان (ع) تأکید و تأییدی بر این مهم است. سیره و روش عملی پیامبر گرامی اسلام (ص) و امیر مؤمنان (ع) نیز نشانگر اهتمام ویژه ایشان به امر نظارت و کنترل است. با وجود این همه تأکید و اهمیت، نکته‌ای که نباید از آن غافل بود این است که ضرورت نظارت و اهتمام ویژه به آن، به این معنا نیست که نظارت همواره و همه جا صحیح و مشروع باشد؛ بلکه بعضی از نظارت‌ها و کنترل‌ها به شدت منع شده است.

یکی از مواردی که در آموزه‌های دینی به شدت دستور پرهیز از آن داده شده، نظارت بر امور شخصی مردم و تفتیش اسرار آنان است. طبق دستورهای اسلامی، یکی از محرمات مسلم و قطعی، تجسس و تفتیش اسرار مردم است. خداوند متعال برای تبیین این مسأله در قرآن می‌فرماید: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از بسیاری از گمان‌ها پرهیزید؛ چرا که بعضی از گمان‌ها گناه است؛ و (هرگز در کار دیگران) تجسس نکنید.»^۱

خداوند در این آیه شریفه، با صراحت از تجسس و تفتیش و تحقیق در امور شخصی مردم و اسرار آنان نهی کرده‌اند. منظور از ممنوع بودن تجسس این است که باید ظاهر حال مسلمان را ملاک قرار داد و از جستجو کردن عیوب مردم و تفتیش اسرار پنهانی و عیوب مخفی آنان پرهیز کرد.

علاوه بر آیات قرآن، در روایات معصومان (ع) نیز، در موارد متعددی و با تعبیرهای مختلف از تجسس در امور مردم و دنبال لغزش‌های مردم گشتن، نهی شده است. حضرت علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر در مورد تجسس و کسانی که همواره به دنبال یافتن عیوب مردم و جستجو در اسرار مردم هستند و نحوه برخورد با چنین افرادی می‌فرماید: «باید آنها که نسبت به مردم عیب‌جوتر هستند، از تو دورتر باشند؛ زیرا مردم عیب‌هایی دارند که والی و مسئول، در پوشاندن آن عیب‌ها از همه سزاوارتر است. در صدد مباحث که عیب پنهانی آنها را به دست آوری، بلکه وظیفه تو آن است که آنچه برای ظاهر گشته، تطهیر کنی و آنچه از تو مخفی

^۱ حجرات - آیه ۱۲

است، خدا درباره آن حکم می‌کند. بنابراین تا آنجا که توانایی داری، عیب‌های مردم را پنهان ساز.»^۱

امام علی (ع) در این بخش از نامه خود به مالک اشتر، ابتدا به او دستور می‌دهند که به عنوان مسئول و کارگزار حکومت اسلامی، از میدان دادن به افرادی که در صدد ظاهر کردن عیب‌های مخفی مردم هستند، پرهیز کند و سپس به وی توصیه می‌فرمایند که خود او نیز از تلاش برای پیدا کردن و آشکار نمودن عیب‌های مخفی مردم و اسرار آنها پرهیز کند و سعی در پوشاندن آنها داشته باشد.

۸- نظارت همگانی

مفهوم نظارت همگانی به مجموعه شیوه‌ها و تدابیر و ابزارهایی اطلاق می‌شود که یک جامعه یا یک گروه در تحقق هدف‌ها و هدایت افرادش برای رعایت قوانین، اصول، کارکردها، آداب، شعائر، مناسک، هنجارها و ارزش‌های پذیرفته خود، به کار می‌گیرد. این نظارت به دو صورت انجام می‌شود:

رسمی: که به معنای وادار کردن انسان‌ها به قبول هنجارها و رعایت آنان در عمل است. ابزار این نوع نظارت، همانا قوانین و مقررات است و ضمانت اجرای آن نیز برعهده قوه قهریه و قوای انتظامی و یا گروه‌های مختلف جامعه است.

غیررسمی: از طریق اقناع که با رسوخ به عقل اعتقادی انسان‌ها، با دگرگون‌سازی جهان‌بینی افراد و با تأثیر بر جهان عقیدتی و اندیشه اعضا و نیز کارکردهای آداب و رسوم اخلاقی، می‌تواند آنان را مؤمن به هنجارها و ارزش‌های مقبول نماید.

در سیستم‌های نظارت، به ویژه در نظام نظارت اسلامی، مسأله نظارت و کنترل بر سازمان و عملکرد کارکنان آن، در چارچوب وظایف و اختیارات مدیران و مسئولان خلاصه نمی‌شود؛ بلکه کلیه افراد جامعه، مخصوصاً کارکنان و اعضای سازمان موظف هستند تا بر اساس وظیفه شرعی، بر اعمال و رفتار و عملکرد افراد و کارکنان و حتی

^۱ نهج البلاغه - نامه ۵۳

نظارت و کنترل ۴۳

عملکرد مدیران و مسئولان سازمان، نظارت و کنترل داشته باشند. این کنترل و نظارت همگانی و عمومی، از اهمیت زیاد و جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و در آموزه‌های دینی تأکید فراوانی بر آن شده است.

کنترل و نظارت همگانی و عمومی که در قرآن و روایات با نام «امر به معروف و نهی از منکر» معرفی شده است، از والاترین و شریف‌ترین واجبات دینی است و وجوب آن از ضروریات و احکام بدیهی اسلام است. خداوند متعال در سوره آل‌عمران، امت اسلامی را مورد خطاب قرار داده و آنها را بهترین امت روی زمین می‌شمرد و می‌فرماید: «شما بهترین امتی بودید که برای بشریت به وجود آمده‌اید؛ امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید و به خدا ایمان دارید.»^۱ خداوند متعال در این آیه، ویژگی بارز و مهم امت اسلامی را، که به عنوان امت برتر انتخاب شده است، وجود نظارت همگانی و امر به معروف و نهی از منکر ذکر کرده است. به خاطر اهمیت والا و جایگاه ویژه امر به معروف و نهی از منکر است که امیر مؤمنان حضرت علی (ع) می‌فرماید: «تمام کارهای نیک و (حتی) جهاد در راه خدا، در برابر امر به معروف و نهی از منکر، همچون قطره‌ای در برابر دریایی پهناور است.»^۲

این مسأله در سازمان نیز به عنوان یک مسأله مهم، صادق و جاری است؛ یعنی در صورت وجود کنترل و نظارت همگانی و عمومی و احساس مسئولیت کردن همه اعضا نسبت به عملکرد یکدیگر، نقاط قوت و ضعف سازمان و کارکنان آن روشن می‌شود و سازمان می‌تواند برای جبران ضعف‌ها و از بین بردن موانع داخلی خود، برنامه‌ریزی کند و بدین وسیله در مواجهه با مشکلات و تهدیدهای خارجی، قوی و نیرومند ظاهر گردد و به مقابله صحیح با آنها پردازد.

^۱ آل عمران - آیه ۱۱۰

^۲ نهج البلاغه - حکمت ۳۷۴

با اجرای نظارت همگانی یا امر به معروف و نهی از منکر، افراد و عناصر فاسد و مفسد، اصلاح یا از محیط جامعه و سازمان دفع می‌شوند و زمینه برای رشد عناصر سالم فراهم می‌گردد؛ در نتیجه، جامعه و سازمان به رشد و تکامل دست خواهد یافت.

۸-۱- مبانی نظارت همگانی

۸-۱-۱- مبانی دینی / قانونی

در منابع و آموزه‌های دینی، دستورات صریح و روشنی در مورد نظارت و ضرورت آن وجود دارد و مسلمانان به داشتن یک نظام پویای نظارتی سفارش شده‌اند. این نظام بردو اصل استوار است؛ اول، عالم محضر خداست و انسان همواره در محضر حق و بنابراین، باید مواظب اعمال و رفتار خود باشد. دوم، در مقابل جامعه احساس مسئولیت کند و در صورت مشاهده عملکرد نادرست یا انحراف از اهداف و تخلف از وظایف، تذکر داده و امر به معروف و نهی از منکر نماید.

با استناد و استفاده از آموزه‌های فوق، در اصل هفتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران آمده است: «در جمهوری اسلامی ایران دعوت به خیر، امر به معروف و نهی از منکر، وظیفه‌ای است همگانی و متفاوت بر عهده مردم نسبت به یکدیگر، دولت نسبت به مردم و مردم نسبت به دولت؛ شرایط و حدود و کیفیت آن را قانون تعیین می‌کند.»

۸-۱-۲- مبانی فلسفه سیاسی

امروزه بیشتر نظام‌های سیاسی از ادبیات و سازوکارهای مشترک و عام برای نظارت بیرونی بر قدرت سیاسی دولت و کارگزاران آن بهره می‌برند که می‌توان از پدیده تفکیک قوا، نظام پارلمان و نمایندگی، کارکرد جوامع مدنی و امثال آن نام برد. ذیلاً به طور اجمال به این سازوکارها اشاره می‌شود.

تفکیک قوا: در بسیاری از کشورها، تشکیلات حکومتی به سه قوه مقننه، مجریه و قضائیه تقسیم و از آن به «تفکیک قوا» تعبیر می‌شود. این امر زمینه نظارت و تقسیم و تفکیک قدرت بین سه قوه را فراهم می‌آورد.

نظارت و کنترل ۴۵

نمایندگی: مبنای مشارکت مردم در حکومت، از طریق نمایندگان صورت می‌پذیرد که وظیفه آنان، علاوه بر تصمیم‌گیری از سوی ملت، اعمال نظارت بر سیستم اجرایی و کنترل قدرت به صورت غیرمستقیم است.

نهادهای اجتماعی: مجموعه نهادها، انجمن‌ها و تشکل‌های اجتماعی که به صورت واسطه بین دولت و مردم، وظیفه تجمیع خواسته‌ها و مطالبات عمومی و انتقال و انعکاس آنها را بر عهده دارند.

رسانه‌های همگانی: رسانه، بستری است که مردم و نهادهای اجتماعی، نظارت خود را از طریق آنها بر عملکرد دستگاه‌ها اعمال می‌نمایند.

افکار عمومی: «افکار عمومی» نقش غیرقابل انکاری در فرآیند نظارت بر دستگاه و نظام سیاسی جوامع دارد. امروزه حرکت بر مبنای افکار عمومی، از شاخصه‌های حکومت‌های مطلوب به حساب می‌آید.

۸-۱-۳- مبانی نظری

حکومت‌داری مطلوب^۱

صاحب‌نظران براساس نوع نگرش و نگرانی‌های خود، تعاریف متعددی از حکومت‌داری مطلوب ارائه کرده‌اند که هر یک بیانگر بخشی از این مفهوم است. در ادامه موارد معدودی از تعاریف موجود ارائه خواهد شد.

براساس تعریفی کلان، حکومت‌داری عبارت است از فرآیندی که به واسطه آن مؤسسات دولتی به اداره امور عمومی می‌پردازند، منابع عمومی را مدیریت کرده و از حقوق افراد جامعه حمایت می‌کنند. بنا به تعبیری دیگر، حکومت‌داری عبارت است از شیوه به کارگیری قدرت در مدیریت توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور. (شکری، ۱۳۸۶) در تعریف اخیر، حکومت‌داری مستقیماً با مدیریت فرآیند توسعه پیوند می‌یابد و بخش عمومی و خصوصی را به طور توأم در برمی‌گیرد. برخی از صاحب‌نظران تعریف گسترده‌تری از حکومت‌داری ارائه کرده‌اند. به زعم آنان حکومت‌داری فرآیندی است که از طریق آن به طور جمعی مسائل مبتلا

^۱ Good Governance

به جامعه را حل کرده و نیازهای جامعه را برطرف می‌کنیم. طبق این دیدگاه، حکومت‌داری صرفاً شامل دولت نمی‌شود، بلکه بخش خصوصی، افراد و گروه‌های جامعه مدنی را نیز در برمی‌گیرد و سیستم‌ها، رویه‌ها و ... که به نوعی در امر برنامه‌ریزی، مدیریت و تصمیم‌گیری دخیل هستند را نیز شامل می‌شود.

با عنایت به تعاریف پیش‌گفته و درک عمومی از مفهوم حکومت‌داری، می‌توان گفت که حکومت‌داری مطلوب بر کیفیت و نحوه انجام وظیفه حکومت‌داری تأکید می‌کند. براساس یکی از تعاریف ارائه شده، حکومت‌داری خوب عبارت است از انجام وظایف حکومت به شیوه‌ای عاری از فساد و تبعیض و در چارچوب قوانین موجود. در این تعریف، حکومت‌داری خوب به عنوان انجام وظایف حکومت به شیوه‌ای منصفانه مورد توجه قرار گرفته است.

طبق تعریفی دیگر، حکومت‌داری خوب عبارت است از رعایت شفافیت، پاسخ‌گویی و برابری در فرآیند برآورده کردن نیازهای مردم. در واقع پرسش اساسی در قلمرو حکومت‌داری خوب این است که آیا دستگاه‌های حکومتی قادرند به گونه‌ای اثربخشی شرایط یک زندگی مطلوب را اعم از برخورداری از بهداشت کافی، غذای کافی، مسکن و آموزش مناسب، نظام قضایی بی‌طرف و امنیت فراهم سازند؟ با این دیدگاه و براساس تعاریف متعددی که از حکومت‌داری خوب ارائه شده است می‌توان گفت حکومت‌داری خوب عبارت است از «فرآیند تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی با مشارکت سازمان‌های جامعه مدنی و با رعایت اصول شفافیت، پاسخ‌گویی و اثربخشی، به گونه‌ای که ضمن برآوردن نیازهای اساسی جامعه، به تحقق عدالت، امنیت و توسعه پایدار منابع انسانی و محیط زیست منجر شود.»

ویژگی‌های حکومت‌داری خوب

درباره ویژگی‌های حکومت‌داری خوب نیز همچون تعریف این واژه، دیدگاه‌های مختلفی ارائه شده است. می‌توان گفت که کامل‌ترین فهرست مختصات حکومت‌داری خوب توسط برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) ارائه شده است؛ البته سایر مراجع ذیربط نیز از جمله

نظارت و کنترل ۴۷

کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد برای آسیا و اقیانوسیه (اسکاپ) و بانک توسعه آسیا، فهرست جامعی از عناصر حکومت‌داری خوب ارائه کرده‌اند.

مشارکت، قانون‌مداری، شفافیت، پاسخ‌گویی، توجه به خرد جمعی، اثربخشی و کارآیی، مسئولیت مالی، برابری، دیدگاه استراتژیک و اصلاح مدیریت دولتی، مجموعه ویژگی‌های حکومت‌داری خوب را تشکیل می‌دهند.

از آنجا که مؤلفه اساسی و پل پیوندی دو مفهوم حکومت‌داری مطلوب و نظارت همگانی، واژه کلیدی پاسخ‌گویی می‌باشد، در ادامه به تبیین این مفهوم پرداخته می‌شود.

مفهوم پاسخ‌گویی

هدف نهایی از استقرار و ترویج نظارت همگانی در سازمان‌های عمومی و بخش دولتی، بسط و توسعه پاسخ‌گویی می‌باشد. سیستم پاسخ‌گویی، سازمان‌های عمومی را به بخش سیاسی و در نهایت به جامعه وصل می‌کند. یک سیستم دمکراتیک بر پایه پاسخ‌گویی استوار یافته است. فرض بر آن است که کلیه اقدامات سازمان‌های عمومی در نهایت همان اقدامات شهروندان است که از طریق نمایندگان آنها انجام می‌شود.

دانا هیو معتقد است لازمه تأمین منابع عمومی، طراحی دقیق یک ساختار پاسخ‌گویی است تا به این ترتیب، شهروندان اطمینان حاصل کنند که نهایت تلاش از طرف کسانی که به نام آنها اقدام می‌کنند، به عمل آمده است. (الوانی، ۱۳۸۱)

پاسخ‌گویی الزام افراد، گروه‌ها و سازمان به این امر است که اختیارات خود را به فعل درآورده و یا مسئولیت‌های واگذار شده را به انجام برسانند. دلایل اهمیت این الزام عبارتند از:

- جوابگویی و توضیح کارها و دلیل انجام آنها در رابطه با اختیارات و مسئولیت‌ها؛
- گزارش‌دهی نتایج اقدامات انجام شده؛
- تقبل عواقب ناشی از پیامد اقدامات.

جنبه‌های مهم پاسخ‌گویی

پنج نکته نهفته در پاسخ‌گویی عبارتند از:

- پاسخ‌گویی یک رابطه دوطرفه است. در پاسخ‌گویی طرفین باید پاسخ‌گوی تعهدات خود باشند.
- پاسخ‌گویی به نتایج متکی است. امروزه تأکید اصلی به جای برونداد و درونداد، بر نتایج می‌باشد.
- پاسخ‌گویی مستلزم گزارش‌دهی است. این گزارش‌دهی باید مداوم و در مورد هر نکته مبهم و تعارضی صورت بگیرد.
- پاسخ‌گویی بدون قبول عواقب کار کاملاً بی‌معنی است. الزام در پاسخ‌گویی، مسئولیت‌پذیری ایجاد کرده و مسئولیت‌پذیری یعنی پذیرش عواقب کار.
- پاسخ‌گویی باعث بهبود عملکرد می‌شود. پاسخ‌گویی به دنبال یافتن مقصر نیست؛ بلکه دلیل آن، تعیین نقطه شروع حل مشکل، در مواجهه با مشکلات و شناسایی موانع عملکرد مطلوب می‌باشد. به همین دلیل موجب بهبود عملکرد می‌شود.

سطوح پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی در پنج سطح تعریف شده است که عبارتند از: پاسخ‌گویی شخصی / پاسخ‌گویی فردی / پاسخ‌گویی گروهی / پاسخ‌گویی سازمانی (پاسخ‌گویی درون‌سازمانی و پاسخ‌گویی برون‌سازمانی) / پاسخ‌گویی ذی‌نفعان و پاسخ‌خواهان.

استقرار پاسخ‌گویی در برابر عملکرد

استقرار پاسخ‌گویی نیازمند ایجاد محیط و چارچوب پاسخ‌گویی می‌باشد. محیط باعث می‌شود پاسخ‌گویی جزء یکپارچه نظام سنجش عملکرد گردد و چارچوب اجرای آن را تضمین می‌کند.

تعریف محیط پاسخ‌گویی

محیط پاسخ‌گویی شرایطی است که باعث رشد و تثبیت پاسخ‌گویی افراد شده و عموماً از رهبریت سازمان شروع، تعریف و مستقر می‌شود. این محیط باید شرایط زیر را برای کارکنان ایجاد کند:

نظارت و کنترل ۴۹

انگیزه کافی جهت انجام مسئولیت‌ها و بالفعل در آوردن اختیارات / ترغیب افراد برای انجام کار و نیل به اهداف / تمایل به گزارش‌دهی در افراد / تقبل عواقب نتایج کار خود.

ملزومات یک محیط پاسخ‌گو

رهبری سازمانی: جزء اصلی محیط و نقطه شروع ایجاد و استقرار محیط.

دوجانبه بودن پاسخ‌گویی: ارتباط دوجانبه منجر به وضوح اهداف، مأموریت‌ها و شفاف‌سازی مواضع می‌شود.

برابری: هر کس باید به تناسب جایگاه خود پاسخ‌گو باشد.

اعتماد: عدالت ایجاد اعتماد می‌کند و عدم اعتماد نشان‌دهنده عدم وجود شفافیت در سازمان است.

شفافیت: عنصر پایدار نظام پاسخ‌گو، شفافیت و سیاست کاملاً باز یعنی پرهیز از هرگونه خدعه و فریب است.

وضوح: وضوح در اختیارات، مأموریت سازمانی، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، انتظارات از عملکرد و گزارش‌دهی عملکرد.

تعادل: برقراری تعادل بین اختیارات و پاسخ‌گویی، انتظارات و ظرفیت‌ها، پرداخت‌ها و عملکرد.

احساس مالکیت: القای حس مالکیت فعالیت‌ها و کارها در افراد و در نتیجه ایجاد تعصب و علاقه به نتایج کار.

پیامدها: پاسخ‌گویی یعنی پذیرش عواقب کار و مسئولیت‌پذیری. عواقب خوب شامل امتیازات مادی و غیرمادی و عواقب بد شامل محرومیت‌ها (عدم پیشرفت شغلی) است.

انسجام و یکپارچگی: اعمال سیاست‌ها، منابع و عواقب کار باید یکپارچه باشند تا تعهد افراد را بالا ببرد.

پیگیری: یعنی بازنگری منطقی و اصلاح نقطه ضعف‌ها براساس گزارش‌دهی‌های عملکرد. پاسخ‌گویی بدون اقدامات اصلاحی، ناقص بوده و باعث بهبود عملکرد نمی‌شود.

موانع محیط پاسخ گویی

عملکرد سلیقه‌ای / فقدان منابع / نیمه تمام کار کردن / ابهامات / داده‌های غلط.

استقرار چارچوبی برای پاسخ گویی

استقرار چارچوب اصلی پاسخ گویی شامل مراحل زیر است:

تعیین پاسخ گویی و اهداف قابل سنجش / طرح ریزی ملزومات دستیابی به اهداف / انجام کارها و نظارت بر پیشرفت کارها / گزارش دهی نتایج / ارزیابی نتایج و ارائه بازخورد و تعدیل طرح بعدی براساس بازخوردها.

ابزارهای پاسخ گویی

به دلیل تأکید پاسخ گویی بر گزارش دهی، ابزارهای پاسخ گویی نیز حول محور گزارش دهی می گردند که شامل موارد زیر هستند:

طرح‌های استراتژیک: طرح استراتژیک، جهت حرکت سازمان برای نیل به اهداف و مأموریت را مشخص می کند و زیربنای تمام برنامه ریزی‌ها، بودجه بندی‌ها، اجرا، نظارت و کنترل است. طرح استراتژیک از طریق ایجاد شرایط توافق طرفین در مورد اهداف و اولویت‌های سازمان، خط پایه کنترل پیامدها را ایجاد کرده و به سنجش عملکرد کمک می کند.

طرح‌های عملکردی: طرح‌هایی که حاوی جنبه عملیاتی و عملکردی برنامه ریزی استراتژیک هستند و مشخص کننده حدود تعهدات سازمان برای نیل به نتیجه خاص و در حقیقت انتظار انجام کار خاص در مقابل صرف بودجه مشخص هستند.

توافقنامه‌های عملکرد: بین مدیر و افراد مسئول کار است و فرآیند سنجش عملکرد و برقراری نظام پاسخ گویی را مطرح می کند. به دلیل افزایش اطلاعات پاسخ خواهان از جریان کار، شفاف سازی داخل سازمان را افزایش می دهند.

گزارش‌های پاسخ گویی: عبارت است از گزارش‌های رسمی با دوره انتشار سالانه که شامل برنامه‌ها، اطلاعات مالی و شاخص‌های نشان دهنده نقش فعالیت‌ها در پیشبرد اهداف سازمان می باشد.

نظارت و کنترل ۵۱

قراردادهای مبتنی بر عملکرد: هدف این قراردادها، تعیین نیازها و توقعات در ابتدای کار و برنامه‌ریزی براساس آن و در نتیجه بالاتر بردن کیفیت با کاهش هزینه از طریق تعهد طرفین به پاسخ‌گویی توقعات طرف مقابل است.

خودسنجی: به معنی ارزیابی سازمان در مورد عملکرد خود است که در آن، میزان نیل به اهداف خود، میزان فاصله، معیارها و مطلوبیت روند بهبود و اصلاح فرآیندها بررسی می‌شود.

بازنگری عملکرد: شامل فرآیندهای مربوط به طرح‌ریزی و نظارت عملکرد است. در فواصل زمانی مشخص نتیجه کار با آنچه برنامه‌ریزی شده مقایسه می‌شود و سپس نقاط قوت و ضعف تشخیص داده شده و تعدیل‌ها اعمال می‌شوند. بازنگری عملکرد امکان مستندسازی کارکردها و زمینه رشد و توسعه کارکنان را فراهم می‌کند.

کنترل مدیریت: پاسخ‌گویی مدیر در حوزه‌های نحوه اجرا و کیفیت برنامه، افزایش بهره‌وری، کنترل هزینه‌ها و حصول اطمینان از یکپارچگی و همسویی کل برنامه‌ها است. پاسخ‌گویی مدیر تنها از طریق کنترل مدیریت در مواردی همچون تعیین میزان دستیابی اهداف و نتایج مورد نظر، تأیید به‌کارگیری منابع در جهت مأموریت‌ها، محافظت برنامه‌ها و منابع از سوء استفاده و سوء مدیریت، رعایت قوانین و اصلاحیه‌های قانون، تأیید اطلاعات کسب شده از لحاظ اعتبار و روزآمدسازی و نگهداری و گزارش‌دهی مناسب اطلاعات امکان‌پذیر خواهد بود.

بیانیه برابری: بیانیه‌های برابری باید مواردی همچون افراد سودبرنده از اطلاعات، تقبل‌کنندگان هزینه و خطر برنامه‌ها، دلیل پذیرش این خطر و هزینه، و پاسخ‌گویی افراد در مقابل دیگران (پاسخ‌گویی در برابر چه کسی و برای چه کاری و در مقابل چه گروهی) را روشن سازند.

جلسات پاسخ‌گویی: هدایت جلسات پاسخ‌گویی با مدیران است که در آنها عملکرد آتی با درس‌هایی از گذشته و درک محدودیت‌های فعلی، بهبود بخشیده می‌شود. (شکری و

همکاران، ۱۳۸۹)

۸-۲- نظارت همگانی در سازمان

روشن است که نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر، باید نظارتی صحیح، دقیق، منطقی و کارشناسانه باشد. البته این نوع نظارت، منحصر به نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر نیست، بلکه همان طور که در سطح جامعه اسلامی، این نظارت باید بدون در نظر گرفتن پست و مقام و موقعیت اجتماعی افراد صورت گیرد و پست و مقام افراد مانع از انجام این فریضه نشود، در سازمان نیز باید نظارت همگانی بدون در نظر گرفتن پست و مقام افراد صورت گرفته و اعضا و کارکنان سازمان، علاوه بر اینکه بر عملکرد یکدیگر نظارت دارند، باید بر عملکرد مدیران و مسئولان نیز نظارت داشته باشند و نقاط قوت و ضعف و انحرافات احتمالی آنها از اهداف و برنامه‌های سازمان را به درستی تشخیص و به آنان اطلاع دهند تا نسبت به اصلاح آنها اقدام شود.

- بنابراین، نظارت عمومی در سازمان به دو شکل و در دو زمینه می‌تواند مطرح باشد:

- نظارت همگانی اعضا و کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر؛

- نظارت عمومی اعضا و کارکنان سازمان بر عملکرد مسئولان و مدیران.

اینک به توضیح مختصر این دو زمینه می‌پردازیم.

۸-۲-۱- نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر

در این نوع از نظارت همگانی، همه اعضا و کارکنان یک سازمان بر عملکرد یکدیگر نظارت می‌کنند و در صورت مشاهده هرگونه کوتاهی و کم‌کاری و انحراف از اهداف سازمان و برنامه‌های آن یا تخطی از وظایف محوله، به یکدیگر تذکر می‌دهند. این وظیفه آنگاه جامه عمل خواهد پوشید که زمینه‌ها و شرایط لازم برای اجرا و تشویق افراد به انجام آن ایجاد شده باشد. یکی از شرایط اصلی این امر آن است که اعضا و کارکنان نسبت به سازمان و عملکرد یکدیگر احساس مسئولیت کنند و برای تصحیح عملکرد یکدیگر و بالابردن کارآیی و اثربخشی سازمان تلاش نمایند.

نظارت و کنترل ۵۳

یکی از راه‌های ایجاد این احساس در میان اعضای سازمان، این است که کارکنان نسبت به یکدیگر علاقه‌مند بوده و رابطه صمیمی و دوستانه‌ای با هم داشته باشند که البته مدیران سازمان می‌توانند در ایجاد چنین فضا و محیطی نقش به‌سزایی داشته باشند.

همچنین از آنجا که وجود نظارت همگانی، در دستیابی به اهداف سازمانی نیز کمک به سزایی می‌کند، بنابراین تأکید بر اهداف سازمانی و سعی در نزدیک کردن اهداف فردی کارکنان و اهداف سازمان به همدیگر، می‌تواند در ایجاد این احساس مسئولیت مؤثر باشد.

۸-۲-۲- نظارت کارکنان بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان

همانطور که رابطه اعضای سازمان براساس احساس مسئولیت و نظارت بر عملکرد همدیگر و امر به معروف و نهی از منکر است، رابطه اعضا با مدیران و مسئولان سازمان نیز باید بر این پایه و اساس استوار باشد؛ یعنی همه اعضای سازمان باید در برابر عملکرد مدیران و مسئولان احساس مسئولیت کنند و خود را موظف بدانند تا بر عملکرد آنان کنترل داشته باشند و در صورت مشاهده هرگونه خلاف یا انحراف از اهداف سازمان و وظایف محوله، به آنها تذکر بدهند. البته این مسأله باید همواره از روی خیرخواهی و به عنوان انتقاد سازنده باشد. مسأله‌ای که در آموزه‌های دینی از آن به «النصیحه لائمة المسلمین» تعبیر شده است، اشاره به همین مورد دارد؛ یعنی افراد جامعه، خود را موظف به نصیحت خیرخواهانه و انتقاد سازنده از مسئولان جامعه بدانند.

۸-۳- زمینه‌سازی برای گسترش نظارت همگانی

به منظور گسترش نظارت همگانی در سازمان و تشویق افراد به انجام این وظیفه مهم، باید زمینه و بستر مناسب برای آن از طرف مدیران و مسئولان فراهم شود؛ چرا که از یک طرف، یکی از شرایط وجوب امر به معروف و نهی از منکر، نداشتن ضرر مالی و جانی قابل توجه است؛ و از طرف دیگر، عده‌ای از مردم با کوچکترین بهانه‌ای، از انجام این وظیفه طفره می‌روند. بنابراین ضروری است که مدیران و مسئولان، طوری زمینه‌سازی نمایند که اعضای سازمان، نه تنها از عواقب انجام این مسأله نترسند و احتمال خطر و ضرری بر مقام و موقعیت اجتماعی یا شغلی

خود ندهند، بلکه احساس کنند که در صورت انجام این وظیفه، مورد تشویق و ترغیب نیز قرار خواهند گرفت.

اگر زمینه‌سازی لازم صورت نگرفته و بستر مناسب برای انجام این عمل فراهم نگردد و یا کارکنان سازمان از عواقب انجام آن بترسند و در مقابل انجام آن مورد تشویق و ترغیب قرار نگیرند، اغلب اعضای سازمان برای حفظ مقام، شغل و موقعیت اجتماعی خود، از انجام این وظیفه مهم و خطیر طفره رفته و حتی ممکن است به صورت افرادی ظاهر ساز، چاپلوس و بله قربان‌گو در آیند؛ که این مسأله، خطری جدی در سازمان است.

البته رعایت سلسله مراتب سازمانی و اطاعت از مافوق، یک مسأله مطلوب و مورد قبول عقل و شرع است؛ اما این دو، غیر از چاپلوسی است و هیچ منافاتی با انجام وظیفه نظارت همگانی و انتقاد سازنده ندارد؛ یک فرد، در عین حال که به مسئولان سازمان انتقاد می‌کند، می‌تواند در مرحله عمل، فردی باشد که سلسله مراتب را به صورت مطلوب رعایت کرده و از مافوق خود اطاعت کامل دارد.

برخی از راهکارهای موجود به منظور زمینه‌سازی برای نظارت همگانی و انجام فریضه امر به معروف و نهی از منکر در سازمان و تشویق اعضا به ارائه پیشنهادها و انتقادهای سازنده، عبارتند از:

- درخواست عمومی و رسمی از کارکنان برای ارائه هرگونه پیشنهاد یا انتقادی در مورد سازمان و مسئولان آن؛
- یادآوری جنبه اعتقادی و تکلیف شرعی بودن این مسأله و تأکید بر آن؛
- استقبال از انتقادها و پیشنهادهای سازنده و مفید و ترتیب اثر دادن به آنها؛
- تشویق مادی یا معنوی افرادی که پیشنهاد یا انتقادی را مطرح می‌کنند، به ویژه آنهایی که پیشنهادها و انتقادهای سازنده و مفید دارند؛
- اهمیت قائل نشدن و میدان ندادن به افراد ظاهر ساز، چاپلوس و بله قربان‌گو.

بخش دوم:

سرمایه اجتماعی

هدف کلی

آشنایی فراگیران با مفاهیم، ابعاد، کارکردها و انواع سرمایه اجتماعی و چگونگی ساخت، ذخیره و تقویت آن

اهداف رفتاری

فراگیران پس از مطالعه این بخش قادر خواهند بود:

- ۱) انواع سرمایه را نام برده و سرمایه اجتماعی را تعریف کنند.
- ۲) منشأهای نوع دوستانه و ابزارانگارانه سرمایه اجتماعی را با هم مقایسه نمایند.
- ۳) انواع سرمایه اجتماعی را برشمرده و به اختصار توضیح دهند.
- ۴) ابعاد مختلف سرمایه اجتماعی را تحلیل کنند.
- ۵) تأثیرات و کارکردهای سرمایه اجتماعی را شرح دهند.
- ۶) نحوه اندازه گیری سرمایه اجتماعی را بیان نمایند.
- ۷) عوامل ساخت سرمایه اجتماعی از دیدگاه جیمز کلینن را ذکر کنند.
- ۸) اقدامات عمده برای احیا و بازسازی سرمایه اجتماعی و حیات مدنی را بازگو کنند.
- ۹) وضعیت سرمایه اجتماعی در ایران را ارزیابی نمایند.

۱- مفاهیم و کلیات

۱-۱- انواع سرمایه

انواع سرمایه عبارتند از: فیزیکی، انسانی، فرهنگی و اجتماعی. «سرمایه فیزیکی» ناظر بر پدیده‌هایی همچون منابع طبیعی، ثروت، درآمد، ماشین‌آلات، مستغلات و نظایر اینهاست. «سرمایه انسانی» ناظر بر میزان تحصیلات، معلومات، سطح دانش عمومی، آموزش‌ها و مهارت‌های کاری و امثال آن است که اگرچه سرمایه نقدی (فیزیکی) نیستند، اما قابلیت تبدیل به آن را دارند. «سرمایه فرهنگی» ناظر بر نوع پرورش فرهنگی فرد است و به مسائلی نظیر نگاه آینده‌نگر، انضباط شخصی، پرکاری، اهمیت قائل شدن برای تحصیلات و برنامه‌ریزی و ارج نهادن به کسب دستاوردهای اقتصادی اطلاق می‌شود. برخلاف سرمایه انسانی که ماهیتی فردی و اکتسابی دارد و محصول تلاشی خودآگاهانه است، سرمایه فرهنگی ماهیتی جمعی دارد و به صورت ناخودآگاه و از طریق محیط خانوادگی و اجتماعی به درون روح و شخصیت افراد رسوخ می‌کند. با وجود این، هر دوی آنها در این خصوصیت مشترکند که قابلیت تبدیل شدن به سرمایه فیزیکی را دارند. نوع چهارم سرمایه، یعنی «سرمایه اجتماعی»، اشاره به منابعی دارد که افراد به واسطه حضور یا تعلقشان به یک گروه اجتماعی به آنها دسترسی می‌یابند. این گروه می‌تواند به بزرگی ملت و یا به کوچکی خانواده باشد. منابع نیز می‌توانند پدیده‌های ملموس همچون پول، مسکن، شغل، حمایت اجتماعی و یا امکانات غیرملموس همچون اطلاعات مفید، مشاوره فکری و آرامش روحی باشند. بنابراین می‌توان گفت «سرمایه اجتماعی از تجمیع و تعامل سرمایه‌های فیزیکی، انسانی و فرهنگی زاده و بارور می‌شود و بستر حرکت جامعه را به سوی آینده می‌سازد.» (مزروعی، ۱۳۸۴)

۱-۲- سرمایه اجتماعی

در دو دهه اخیر، سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از کانونی‌ترین مفاهیم در علوم اجتماعی ظهور و بروز یافته است. هرچند شور و شوق زیادی در میان صاحب‌نظران و پژوهشگران به مثابه یک چارچوب مفهومی و ابزار تحلیلی ایجاد نموده، لیکن نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و انتظارات گوناگونی را نیز دامن زده است. افزایش حجم قابل توجه پژوهش‌ها در این حوزه بیانگر اهمیت و جایگاه

سرمایه اجتماعی در زمینه‌های متفاوت اجتماعی است. برخی از پژوهشگران بر یک ارتباط محکم میان میزان سرمایه اجتماعی و کیفیت حکومت - به معنای دقیق حکومت دموکراتیک - و عده‌ای دیگر بر تأثیر میزان سرمایه اجتماعی در رشد اقتصادی تأکید دارند. به طور کلی، صاحب‌نظران و پژوهشگران از چند منظر به موضوع سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند. برخی از آنها در آثارشان به دلایل و علل شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در جامعه اشاره کرده و برخی دیگر، به توصیف و تبیین ابعاد سرمایه اجتماعی اقدام نموده‌اند و نهایتاً عده‌ای دیگر به نتایج و پیامدهای سرمایه اجتماعی در سپهر زندگی اجتماعی و سیاسی بشر تأکید ورزیده‌اند.

در دو دهه اخیر، دو سنت فکری در مورد سرمایه اجتماعی در عرصه جامعه‌شناسی شکل گرفته و مجادلاتی را دامن زده است: «سنت فکری همگرایی» و «سنت فکری ستیز».

سنت فکری همگرایی، نقطه عزیمت خود را بر فرد قرار می‌دهد، به مفاهیم روابط اجتماعی و اعتماد معطوف است و به پرسش‌هایی در مورد مکانیسم‌هایی که همگرایی ارزش‌های جامعه با همبستگی و همزیستی را تقویت می‌کنند و مکانیسم‌هایی که اجماع به وجود می‌آورند و توسعه جامعه را تداوم می‌بخشند، تأکید می‌ورزد. در سنت فکری وفاق و همگرایی، دو نکته به چشم می‌خورد:

- چگونه افراد در روابط اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کنند؟

- چگونه افراد منابع موجود در روابط را برای تولید یک سود به دست می‌آورند؟

در مقابل، سنت فکری ستیز، نقطه عزیمت خود را بر گروه و جمع قرار داده و به بررسی منازعات اجتماعی بر سر منافع در عرصه‌های مختلف نظیر اشکال قدرت، خشونت و اشکال سلطه و محرومیت می‌پردازد. در سنت جامعه‌شناختی ستیز، بر دو مبحث تأکید می‌شود:

- چگونه گروه‌ها، سرمایه اجتماعی را به عنوان یک دارایی جمعی ایجاد و حفظ

می‌کنند؟

- چگونه این دارایی جمعی، فرصت‌های زندگی اعضای گروه را افزایش می‌دهد؟

خواه به سرمایه اجتماعی در سطح گروه و جمع نگاه کنیم و خواه در سطح فردی، به هر حال همه محققان به این ایده اعتقاد دارند که اعضای تعامل‌کننده در شبکه‌های مشارکت هستند که حفظ و بازتولید این دارایی اجتماعی را ممکن می‌سازند.

۱-۳- زمینه تاریخی سرمایه اجتماعی

در این رابطه توافق چندانی وجود ندارد. به طور کلی، تعاریفی نیز که ارائه می‌شوند، چندان همگون نیستند. اما اگر بخواهیم کاربردها، مقاصد و تعاریفی که در علوم اجتماعی از این مفهوم می‌شود را دسته‌بندی و پیشینه این مفهوم را در آرای اندیشمندان متأخر و کلاسیک جستجو کنیم، شاید در چند حیطه بتوان به ردیابی آن پرداخت.

عده‌ای ردیابی این مفهوم را از کارل مارکس^۱ آغاز می‌کنند. او در کتاب «سرمایه»، به مسأله همبستگی از روی اجبار و ضرورت شرایطی که افراد در آن قرار می‌گیرند، می‌پردازد؛ مانند وضعیت مهاجران و پناهندگان در یک جامعه، بدین معنی که شرایط منفی و بحرانی افراد را به سوی استفاده از انرژی و توانایی‌های بالقوه جمعی، اتکا و توسل به پشتیبانی یکدیگر و استفاده از پتانسیل‌های گروهی ترغیب می‌کند. این خاصیت، امروز نیز به نوعی در مفهوم سرمایه اجتماعی مطرح است؛ یعنی همان استفاده از انرژی جمعی و اتکا به پشتیبانی افراد در مناسبات جمعی، به نحوی که با نتایج مثبت یا منفی افراد را گرد هم جمع می‌آورد.

رویکرد دیگر در آرای جورج زیمل^۲ قابل‌بازشناسی است؛ یعنی جایی که او از مفهوم «بده بستان» یا «داد و ستد» صحبت می‌کند. مبنای بده بستان، هنجارها و قواعد رفتاری است که افراد برای سامان دادن به مناسبات بین فردی و مبادلات و تعاملاتی که برای بقای خود ضروری می‌دانند، وضع می‌کنند. البته با توجه به کدام سود و منفعت، افراد توقع دارند کمک و لطفی که نشان می‌دهند در مقابل چنین سرمایه‌گذاری که می‌تواند هر شکلی به خود بگیرد، جبران شود؟

برخی چنین تعبیر می‌کنند که در این مطلب، سود و نفع که ضرر یا پاداش و سود آنی و زود هنگام را در برنمی‌گیرد، در مقابل ایثار و دگرخواهی قرار دارد. در این رویکرد مفهوم سرمایه اجتماعی به دادوستدهایی که افراد در زندگی اجتماعی صورت می‌دهند، تقلیل می‌یابد. البته با ملاحظات مشخص و منفعتی که دیر یا زود انتظار برآورده شدن آن می‌رود، این نگاه در

^۱ Karl Marks

^۲ George Zimmel

مبادلات اجتماعی امروز رواج بیشتری دارد. به عنوان مثال این نگاه، در ادبیات اقتصادی که با نئو کلاسیک‌ها آغاز شد و وجوه فلسفه آن از مکتب اصالت سود ریشه گرفته، وجود دارد.

رویکرد سوم که اثرات عمیق و نسبتاً فراگیری بر جای گذاشته، مباحثی است که با امیل دورکیم^۱ آغاز و پس از او با تالکوت پارسونز^۲ پیگیری شد. این افراد با نگاهی انتقادی و در پاسخ به بینش‌ها و رویکردهایی که مفهوم سرمایه را به مبادلات اقتصادی تقلیل می‌دادند، به طرح مفهوم «ارزش» پرداختند و تعبیر خود را به نوعی بر «درون‌فکنی ارزشی» استوار کردند؛ یعنی تعهداتی که مبنای آنها، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی است. این روابط، تعاملات و همکاری‌ها که بطور عام به آن سرمایه اجتماعی می‌گوییم، ریشه در هنجارها و ارزش‌های جامعه دارند. چنین هنجارها و ارزش‌هایی افراد را فارغ از دغدغه‌های مبتنی بر قرارداد، به ایفای نقش‌ها و اعمال خود ترغیب می‌کنند. این نگاه، نگرشی ارزشی به مسئله شکل‌گیری سرمایه اجتماعی دارد. یعنی رویکردی که مسائل ساختی، فرهنگی و تاریخی را در ایجاد سرمایه اجتماعی دخیل می‌داند و در تفاسیری که ارائه می‌دهد، از این مسائل بهره می‌جوید.

از دیگر جریان‌های فکری تأثیرگذار باید از ماکس وبر^۳ نام برد. مباحثی که او مطرح می‌کند، به مفهوم «اعتماد» معطوف است. این سؤال که اعتماد در متن رسمی و غیررسمی چگونه ساخته می‌شود؟ و در یک متن اجتماعی چه ملازماتی برای افراد به همراه دارد؟، در مفهوم‌سازی سرمایه اجتماعی مؤثر بوده است. این اعتماد، قراردادی است که افراد را به سوی خطرپذیری، که به نوعی سود متقابل را برای آنها در بر دارد، سوق می‌دهد. این خطرپذیری برای کارهای فردی و جمعی در روابط اجتماعی، چیزی جز اعتماد نیست. اعتماد یعنی آمادگی افراد برای اینکه در یک متن اجتماعی و در روابط با دیگران، بپذیرند که باید به سایر افراد اطمینان داشته باشند و البته در مقابل، سایرین نیز به همان نحو اطمینان نشان دهند.

بدین ترتیب می‌بینیم که در ریشه‌یابی این مفهوم، زمینه‌های متنوعی تأثیرگذار است. چنین برداشت‌هایی اصولاً مانعی در جهت ارایه تعریفی دقیق از مفهوم سرمایه اجتماعی به شمار

^۱ Emile Durkheim

^۲ Talcott Parsons

^۳ Max Weber

سرمایه اجتماعی ۶۳

می‌آیند. «در تعاریف سرمایه اجتماعی و ابعاد و مسایل پیرامون آن، توافق و همگونی چندانی وجود ندارد؛ اما به طور کلی این زمینه‌های نظری گسترده و کلی را می‌توان به عنوان ریشه‌های نظری سرمایه اجتماعی در نظر گرفت که هنوز هم هر یک هوادارانی دارد. با توجه به سوگیری‌هایی که در هر یک از این نحله‌ها و جریان‌های فکری وجود دارد، تعاریف نیز متفاوت خواهند بود.» (ذکایی، ۱۳۸۱)

ولی فرانسویس فوکویاما^۱، عقیده‌ای دیگر دارد. او در کتاب معروف «پایان نظم (سرمایه اجتماعی و حفظ آن)»، مبنای نخستین اصطلاح سرمایه اجتماعی را بدین صورت شرح می‌دهد که «اصطلاح سرمایه اجتماعی تا آنجا که من از آن آگاه شدم، نخستین بار در اثر کلاسیک جین جاکوب^۲ - مرگ و زندگی شهرهای بزرگ آمریکایی (۱۹۶۱) - به کار رفته است که در آن او توضیح داده بود که شبکه‌های اجتماعی فشرده در محدوده‌های قدیمی و مختلط شهری، صورتی از سرمایه اجتماعی را تشکیل داده و در ارتباط با حفظ نظافت، عدم وجود جرم و جنایات خیابانی و دیگر تصمیمات در مورد بهبود کیفیت زندگی، در مقایسه با عوامل نهادهای رسمی مانند نیروی حفاظتی پلیس و نیروهای انتظامی، مسئولیت بیشتری از خود نشان می‌دهند.» گلن لوری^۳ - اقتصاددان - نیز همچون ایوان لایت^۴ - جامعه‌شناس - اصطلاح سرمایه اجتماعی را در دهه ۱۹۷۰ برای توصیف مشکل اقتصاد درون شهری به کار برد: «آمریکایی‌های آفریقایی‌الاصل در محدوده اجتماعات خود فاقد اعتماد و همبستگی بودند، در حالی که برای آمریکایی‌های آسیایی‌الاصل و دیگر گروه‌های قومی، این اعتماد و همبستگی وجود داشت. همین فقدان اعتماد و همبستگی در میان سیاهان مبین نبود داد و ستد جزئی در میان آنها بود.»

در دهه ۱۹۸۰، این اصطلاح توسط جیمز کلمن^۵ - جامعه‌شناس - در معنای وسیع‌تری مورد استفاده قرار گرفت و رابرت پاتنام^۶ - دانشمند علوم سیاسی - نفر دومی بود که بحثی قوی و

¹ Francis Fukuyama

² Jine Jakooob

³ Gallen Lurry

⁴ Ivan Light

⁵ James Coleman

⁶ Robert Putnam

پرشور را در مورد نقش سرمایه اجتماعی و جامعه مدنی در ایتالیا و ایالات متحده برانگیخت. (توسلی، ۱۳۷۹، ۱۰)

فرض بنیادینی که در پشت ایده سرمایه اجتماعی قرار دارد، نسبتاً ساده و روشن است؛ یعنی «سرمایه گذاری در روابط اجتماعی با پیوندهای مورد انتظار.» این تعریف کلی با تغییرهای گوناگونی که به وسیله صاحب نظران و پژوهشگران سرمایه اجتماعی بیان شده، سازگار است. افراد برای تولید سود، در تعاملات و شبکه‌های اجتماعی شرکت می‌کنند و منابع موجود در این شبکه‌ها، باعث افزایش سود می‌شود. این مشارکت به چند دلیل منجر به افزایش سود در جامعه می‌گردد:

- شبکه‌های اجتماعی، جریان گردش و مبادله اطلاعات را تسریع و تسهیل می‌کنند و اطلاعات مفیدی در مورد فرصت‌ها و گزینه‌های مختلف در اختیار فرد قرار داده و هزینه‌ها را به مقدار زیادی در تعاملات اجتماعی کاهش می‌دهند.
- شبکه‌ها، پیوندهای اجتماعی را تقویت کرده و منجر به انباشت قدرت اجتماعی می‌شوند. این امر نقش مهمی در تصمیم‌ها و گزینش خط‌مشی بازیگران اجتماعی دارد. بعضی از پیوندهای اجتماعی به واسطه موقعیت‌های استراتژیک خود، دربردارنده منابع باارزشی هستند که قدرت تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری فرد را افزایش می‌دهند.
- شبکه از فرد در مقابل تهاجمات و تجاوزات دفاع و هویت و شناخت فرد را تقویت می‌کند. دسترسی افراد به منابع از طریق شبکه‌ها امکان‌پذیر است و فرد به وسیله پیوندهای اجتماعی، شایستگی خود را تقویت می‌کند.

۱-۴- تعاریف سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی واژه‌ای است که در سال‌های اخیر وارد حوزه علوم اجتماعی گردیده و از این منظر، دریچه تازه‌ای را در تحلیل و علت‌یابی مسائل اجتماعی گشوده است. در این زمینه مطالعات وسیعی توسط صاحب نظران و دانشمندان این علوم صورت گرفته و نظریه‌پردازانی

سرمایه اجتماعی ۶۵

همچون پیر بوردیو^۱، جیمز کلمن، رابرت پاتنام و فرانسویس فوکویاما، تعاریف متعددی را از سرمایه اجتماعی ارائه کرده‌اند.

۱-۴-۱- سرمایه اجتماعی از نگاه پیر بوردیو

«بوردیو سه نوع سرمایه را شناسایی نموده است. این اشکال سرمایه عبارتند از شکل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی. شکل اقتصادی سرمایه بلافاصله قابل تبدیل به پول است؛ مانند دارایی‌های منقول و ثابت یک سازمان. سرمایه فرهنگی نوع دیگر سرمایه است که در یک سازمان وجود دارد؛ مانند تحصیلات عالی اعضای سازمان که این نوع سرمایه نیز در برخی موارد و تحت شرایطی قابل تبدیل به سرمایه اقتصادی است. سرانجام شکل دیگر سرمایه، سرمایه اجتماعی است که به ارتباطات و مشارکت اعضای یک سازمان توجه دارد و می‌تواند به عنوان ابزاری برای رسیدن به سرمایه‌های اقتصادی باشد.» (الوانی، ۱۳۷۸)

همانگونه که ملاحظه می‌شود از دیدگاه بوردیو، سرمایه اقتصادی شکل غالب سرمایه‌گذاری است و انواع دیگر سرمایه که شامل سرمایه فرهنگی و اجتماعی است، به عنوان ابزاری برای حصول سرمایه اقتصادی مفهوم پیدا می‌کنند. از نظر وی، سرمایه اجتماعی در ممالک سرمایه‌داری به عنوان ابزاری برای تقویت و تثبیت جایگاه اقتصادی افراد به شمار می‌رود. در این ممالک، سرمایه اقتصادی پایه است و سرمایه اجتماعی و فرهنگی ابزاری برای تحقق آن محسوب می‌شود. می‌توان نتیجه گرفت که دیدگاه بوردیو در زمینه سرمایه اجتماعی، یک دیدگاه ابزاری صرف است. به عبارتی اگر سرمایه اجتماعی نتواند موجب رشد سرمایه اقتصادی شود، کاربردی نخواهد داشت.

۱-۴-۲- سرمایه اجتماعی از نگاه جیمز کلمن

بر خلاف بوردیو، کلمن از واژگان مختلفی برای تعریف سرمایه اجتماعی کمک گرفته و این مفهوم را از ابعاد مختلف بررسی کرده است. وی توجه خود را به سرمایه اجتماعی به عنوان منشأ کنترل و نظارت معطوف ساخته و برای تعریف سرمایه اجتماعی، از نقش کارکرد آن بهره برده است و تعریفی کارکردی از سرمایه اجتماعی ارائه می‌دهد و نه تعریفی ماهوی. بر این

^۱ Pierre Bourdieu

اساس «سرمایه اجتماعی شیء واحد نیست، بلکه انواع چیزهای گوناگونی است که دویژگی مشترک دارند: همه آنها شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی هستند و کنش‌های معین افرادی را که در درون ساختار هستند، تسهیل می‌کنند. سرمایه اجتماعی، مانند شکل‌های دیگر سرمایه، دستیابی به هدف‌های معینی را که در نبودن آن دست‌یافتنی نخواهد بود، امکان‌پذیر می‌سازد. سرمایه اجتماعی مانند سرمایه فیزیکی و انسانی کاملاً تعویض‌پذیر نیست، اما نسبت به فعالیت‌های به خصوصی تعویض‌پذیر است. شکل معینی از سرمایه اجتماعی که در تسهیل کنش‌های مشخصی ارزشمند است، ممکن است برای کنش‌های دیگر بی‌فایده یا حتی زیانمند باشد. سرمایه اجتماعی نه در افراد و نه در ابزار فیزیکی تولید قرار دارد.» (صبوری، ۱۳۷۷، ۴۶۲)

تعاریف بوردیو و کلمن تا حدودی شبیه هم هستند. هر دوی آنها قائل به مشارکت و عضویت فرد در گروه بوده و ماحصل آن را به عنوان سرمایه تلقی می‌کردند. بوردیو برای این مفهوم از واژه «چسبندگی» و کلمن از واژه «ساختار اجتماعی» استفاده کرده است. بر خلاف بوردیو که سرمایه اقتصادی را به عنوان هدف نهایی در نظر گرفت، کلمن سرمایه انسانی را به عنوان هدف نهایی مطرح و سرمایه اجتماعی را به عنوان ابزاری برای حصول به سرمایه انسانی به کار می‌برد. به عبارتی، کلمن با استفاده از مفهوم سرمایه اجتماعی، سعی در شناخت نقش هنجارها در داخل خانواده یا شبکه‌های اجتماعی داشت تا از این طریق بتواند موجب تقویت سرمایه‌های انسانی شود.

۱-۴-۳- سرمایه اجتماعی از نگاه رابرت پاتنام

پاتنام از متخصصین اخیر سرمایه اجتماعی است. تأکید عمده وی به نحوه تأثیر سرمایه اجتماعی بر رژیم‌های سیاسی و نهادهای دموکراتیک مختلف است. او سرمایه اجتماعی را مجموعه‌ای از مفاهیمی مانند اعتماد، هنجارها و شبکه‌ها می‌داند که موجب ایجاد ارتباط و مشارکت بهینه اعضای یک اجتماع شده و در نهایت منافع متقابل آنان را تأمین خواهد کرد. از نظر وی، اعتماد و ارتباط متقابل اعضا در شبکه به عنوان منابعی هستند که در کنش‌های اعضای جامعه

سرمایه اجتماعی ۶۷

موجود است. پاتنام سرمایه اجتماعی را به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به توسعه سیاسی و اجتماعی در سیستم‌های مختلف سیاسی می‌داند.

تأکید عمده وی بر مفهوم «اعتماد» بود و به زعم او، همین عامل بود که می‌توانست با جلب اعتماد میان مردم و دولتمردان و نخبگان سیاسی، موجب توسعه سیاسی شود. بنابراین، اعتماد منبع بارزشی از سرمایه محسوب می‌شود که اگر در حکومتی به میزان زیاد وجود داشته باشد، به همان اندازه رشد سیاسی و توسعه اجتماعی بیشتر خواهد بود.

۱-۴-۴- سرمایه اجتماعی از نگاه فرانسیس فوکویاما

فوکویاما از متفکرین هم عصر ما، به وجود هنجارها و ارزش‌های غیررسمی در یک گروه اعتقاد دارد. تعریف او از سرمایه اجتماعی چنین است: «سرمایه اجتماعی را به سادگی می‌توان به عنوان وجود مجموعه معینی از هنجارها یا ارزش‌های غیررسمی تعریف کرد که اعضای گروهی که همکاری و تعاون میانشان مجاز است، در آن سهم هستند. مشارکت در ارزش‌ها و هنجارها، به خودی خود باعث تولید سرمایه اجتماعی نمی‌گردد، چرا که این ارزش‌ها ممکن است ارزش‌های منفی باشند.» (توسلی، ۱۳۷۹، ۱۰ و ۱۱)

او از میان هنجارهای منفی در گروه، هنجار موجود در مافیای ایتالیا را مثال می‌زند و داستانی را تعریف می‌کند که پدری، فرزند خردسال خود را با وجود آگاهی از ترس او، در بالای ارتفاعی از دیوار قرار می‌دهد و فرزند را ترغیب به پریدن به سوی خود می‌کند. فرزند به امید افتادن در آغوش پدر، می‌پرد؛ اما پدر جاخالی می‌دهد و فرزند با صورت به زمین می‌خورد. وی با بیان این داستان نتیجه می‌گیرد که هنجار موجود در مافیا این است که حتی به پدر و مادرت هم اعتماد نکن. این هنجار ممکن است هنجار منفی باشد، ولی باعث انسجام گروه مافیا است.

فوکویاما معتقد است که در ارتباط با سرمایه اجتماعی باید دو نکته را روشن کرد:

- سرمایه اجتماعی به این دلیل زیرمجموعه سرمایه انسانی نیست که این سرمایه متعلق به گروه‌هاست و نه به افراد. هنجارهایی که شالوده سرمایه اجتماعی را تشکیل می‌دهند، در صورتی معنا دارند که بیش از یک فرد در آنها سهم باشد.

- سرمایه اجتماعی با توجه به علم سیاست و علم اقتصاد، لزوماً چیز خوبی نیست؛ در این علوم همکاری و همیاری برای تمام فعالیت‌های اجتماعی، خواه خوب یا بد، ضروری است. (توسلی، ۱۳۷۹، ۱۳)

۱-۵-۰- مفاهیم اساسی سرمایه اجتماعی

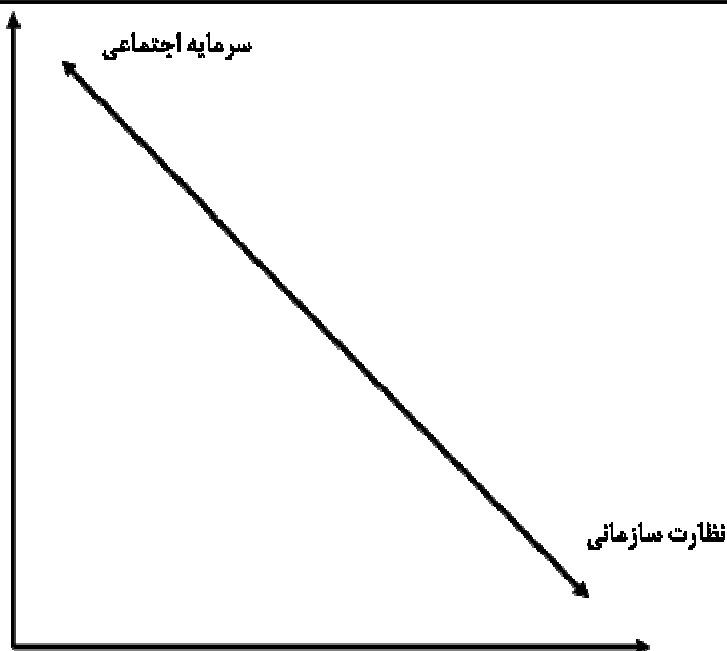
۱-۵-۱- شبکه اعتماد

عبارت است از گروهی که براساس اعتماد متقابل به یکدیگر، از اطلاعات، هنجارها و ارزش‌های یکسانی در تبادلات فی‌مابین خود استفاده می‌کنند. شبکه‌های اعتماد علاوه بر کاهش هزینه‌های مدیریتی، موجب می‌شوند که زمان و سرمایه بیشتری به فعالیت‌های اصلی اختصاص یابد و علاوه بر آن، سبب انتقال دانش اعضای گروه به یکدیگر می‌شوند که در نتیجه، جریان مناسبی از یادگیری و دانش سازمانی فراهم خواهد آمد.

۱-۵-۲- دایره اعتماد

تمامی واحدهای سازمانی دارای میزان خاصی از شعاع اعتمادند که به مفهوم میزان گستردگی دایره همکاری و اعتماد متقابل اعضای یک گروه است. هرچه یک واحد دارای شعاع اعتماد بالاتری باشد، سرمایه اجتماعی بیشتری نیز خواهد داشت. چنانچه یک گروه اجتماعی، برون‌گرایی مثبتی نسبت به اعضای گروه‌های دیگر نیز داشته باشد، شعاع اعتماد این گروه از حد داخلی آن نیز فراتر می‌رود. این ارتباطات به این جهت به عنوان یک مؤلفه در قالب سرمایه اجتماعی تعریف می‌شوند که دارای کارکردهای عملکردی مهمی در سازمان هستند.

سرمایه اجتماعی مناسب، قادر است تا هزینه‌های تبادلات و تعاملات درونی / محیطی را در حد قابل توجهی کاهش دهد. هرچه سرمایه اجتماعی یک سازمان بیشتر باشد، موجب ارتقای عملکرد و پایین آمدن هزینه‌های مربوط به تعاملات رسمی می‌شود. این امر نشان‌دهنده این واقعیت است که هماهنگی بین اعضای سازمان براساس هنجارهای غیررسمی، در حال تبدیل شدن به یک بحث مهم در جوامع پیشرفته بوده و به تدریج در حال پیدا کردن جایگاه مهمتر در الگوهای مدیریتی نوین می‌باشد. نمایه ۱-۲، نشان‌دهنده رابطه معکوس سرمایه اجتماعی و هزینه نظارت سازمانی است.



نمایه ۲-۱- رابطه معکوس سرمایه اجتماعی و نظارت سازمانی

۲- منشأهای سرمایه اجتماعی

۲-۱- منشأهای نوع دوستانه

منشأهای نوع دوستانه سرمایه اجتماعی عبارتند از:

- بخشیدن امکانات مالی خارج از وظایف اخلاقی به دیگران؛ مثلاً بخشش‌های والدین به فرزندان، دادن خیرات به فقیران و ... این موارد بر اثر ارزش‌هایی که افراد در خلال فرآیندهای جامعه‌پذیری فرا می‌گیرند، بنیان یافته است.
- بخشیدن امکانات مالی به دیگران خارج از همبستگی‌ای که میان اعضای یک جامعه به خاطر سرزمین، اخلاق یا مذهب یکسان وجود دارد (همبستگی‌های قوی و پابرجا). این منشأ مبتنی بر ارزش‌های عمومی و همگانی نیست، بلکه براساس وفاداری‌های خصوصی

که در داخل یک گروه شکل می‌گیرند، بنا یافته است. مثلاً اعطای کمک هزینه تحصیلی برای جوانان هم‌نژاد، هدیه کردن زمان بیشتری برای بازپرداخت وام به اتحادیه همکاران و

۲-۲- منشأهای ابزارانگاران

منشأهای ابزارانگاران سرمایه اجتماعی نیز به دو قسمت تقسیم می‌شوند:

- سرمایه اجتماعی مثل معامله‌ای دوجانبه و متقابل که گروه منتفع، حداکثر سود و عایدی مناسب را انتظار می‌کشد. (رابطه متقابل ساده)
- سرمایه اجتماعی، مبادله منافع در ساختار عظیم اجتماعی است؛ ساختار اجتماعی که بازپرداخت کامل طلب‌های کمک‌کنندگان را تضمین می‌کند. فرقی نمی‌کند که کمک‌کننده از گروه منتفع یا به طور کلی، از جامعه باشد. (اعتماد عملی) به عنوان مثال، پرداخت وام‌های بدون وثیقه به اعضای یک جامعه، با این توقع که اهرم‌های کنترلی اجتماعی، بازپرداخت این وام‌ها را ضمانت خواهند کرد و به علاوه، این وام‌ها موقعیت و منزلت اجتماعی خاصی را برای کمک‌کنندگان به ارمغان خواهند آورد.

اعتماد در این شرایط به طور کامل به وجود می‌آید، چرا که قدرت اجتماع و جامعه، این اعتماد را عملی و شدنی می‌کند. این منشأ سرمایه اجتماعی با ساختارهای اجتماعی که به عنوان مکانیسم کنترل و نظارت اجتماعی توسط کلمن مورد تأکید قرار گرفته‌اند، در ارتباط تنگاتنگی است. این منشأ در واقع مسأله‌ای است که دیدگان دانشمندان دیگر رشته‌ها را بر روی خود می‌بندد؛ هنگامی که آنها پیشقدم می‌شوند تا مفهوم سرمایه اجتماعی را به صورت یک درمان برای بیماری‌های اجتماعی درآورند. همچنین آنها نسبت به اثرات منفی سرمایه اجتماعی و تمایز میان علل و تبعاتش، ناآگاهند. (عبداللهی، ۱۳۸۲)

۳- انواع سرمایه اجتماعی

۳-۱- سرمایه اجتماعی گروهی

بین اعضای یک گروه وجود دارد و شبیه یک نوع تعلق اجتماعی است که اعضای گروه را به هم پیوند می‌دهد.

۳-۲- سرمایه اجتماعی بین گروهی

در میان گروه‌های متفاوت که فرد عضو آنهاست، شکل می‌گیرد. مثلاً بین خانواده و گروه‌های مذهبی.

۳-۳- سرمایه اجتماعی ارتباطی

توسط ارتباط بین افرادی که به طبقات مختلف قدرت و یا منزلت‌های اجتماعی متفاوتی تعلق دارند، مشخص می‌شود. مثل ارتباط بین مردم و نخبگان و افراد با طبقات اجتماعی متفاوت. طبقه‌بندی فوق براساس قوت و ضعف همبستگی گروه‌های اجتماعی صورت گرفته است. سرمایه اجتماعی ملی می‌تواند ترکیبی از همه نوع سرمایه‌های فوق باشد. (ولکاک، ۲۰۰۲)

۴- ابعاد سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی را از منظرهای مختلف می‌توان مورد مطالعه قرار داد. موارد زیر ابعادی هستند که می‌توانند ما را در تبیین بهتر مفهوم سرمایه اجتماعی یاری کنند.

۴-۱- اعتماد

۴-۱-۱- اعتماد اجتماعی

سؤال محوری در بررسی سرمایه اجتماعی این است که تا چه میزان به دیگران اعتماد دارید؟ این اعتماد نتیجه تعاملات اجتماعی موجود در گروه‌ها، انجمن‌ها و فعالیت‌های اجتماعی است. به خصوص اگر این اعتماد از حد فردی به سطح اجتماعی انتقال یابد، به عنوان یک سرمایه باارزش تلقی می‌گردد. این سرمایه موجب پایین آمدن سطح هزینه‌های تعاملات اجتماعی و اقتصادی و اقدامات مختلف خواهد شد. افزایش اعتماد متقابل در یک سازمان می‌تواند به نحو قابل توجهی کارآیی سیستم‌ها را بالا ببرد و بعضی از صاحب‌نظران مدیریت، ارزش آن را برای

یک سازمان از «اطلاعات» بالاتر می‌دانند. (پروساک، ۱۹۹۹) اعتماد، سهم مهمی در بسیاری از فرآیندهای سازمانی نظیر عقد قراردادها، انجام مذاکرات و نظارت مستمر بر عملکرد واحدها دارد و تلاش در جهت افزایش آن می‌تواند بسیاری از هزینه‌های مربوط به فعالیت‌های ذکرشده را کاهش و علاوه بر آن، بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد. از این رو «اعتمادسازی» بین گروه‌ها و واحدهای مختلف یک سازمان را می‌توان یکی از مهمترین وظایف یک رهبر سازمانی دانست.

۴-۱-۲- اعتماد بین نژادها

در جوامعی که نژادها و اقوام مختلفی وجود دارند، بسیاری از گروه‌های اجتماعی و سازمانی تلاش می‌کنند تا اعتماد لازم را بین این فرهنگ‌ها و تنوع‌های فکری به وجود آورند. به طور مثال در بعضی از کشورها، ایجاد اعتماد بین نژادهای سفید و سیاه یا آسیایی و اروپایی از مصادیق این امر است. در کشور ما نیز، اعتمادسازی بین فرهنگ‌های متنوع در سطوح ملی و سازمانی می‌تواند یک امر استراتژیک تلقی شده و موجب افزایش سرمایه اجتماعی گردد.

۴-۲- مشارکت سیاسی

یکی دیگر از ابعاد سرمایه اجتماعی، میزان مشارکت شهروندان در بهبود نظام‌های سیاسی است. میزان مشارکت افراد در رأی‌گیری‌ها، فعالیت در احزاب و مشارکت در تدوین برنامه‌ها را می‌توان از این جمله دانست. در سطح سازمانی نیز، میزان مشارکت کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را می‌توان دلیلی بر وجود یا عدم وجود سرمایه اجتماعی مناسب دانست.

۴-۳- عضویت در گروه‌های اجتماعی

عضویت در نهادهای مدنی، بعد دیگری از سرمایه اجتماعی است. نهادهای مدنی نظیر انجمن‌های صنفی حرفه‌ای، شوراهای شهری و محلی، کتابخانه‌ها، انجمن‌های علمی و ورزشی، گروه‌های حامی محیط زیست، انجمن‌های تجاری و کشاورزی و مواردی از این دسته هستند. سازماندهی افراد در نهادهای مدنی باعث ایجاد فرهنگ‌های صنفی و حرفه‌ای خاص در این نهادها گردیده و ضمن ایجاد سطح بالاتری از مشارکت و تعلق اجتماعی، موجب می‌شود که

سرمایه اجتماعی ۷۳

به طور غیرمستقیم، کنترل رفتارها و تعاملات اجتماعی و اقتصادی اعضا، وابسته به هنجارهای موجود در این نهادها شود که این امر، بسیاری از هزینه‌های کنترل‌های رسمی را کاهش می‌دهد.

۴-۴- ادیان و مذاهب

ادیان و مذاهب را می‌توان یکی از منابع ایجاد سرمایه اجتماعی دانست. بسیاری از مذاهب با ترویج ارزش‌هایی نظیر مشارکت، صداقت، اعتماد، ایثار و ...، موجب ارتقای سرمایه اجتماعی در بین اعضای خود می‌شوند. گسترش ارزش‌های اخلاقی مبتنی بر صداقت و اعتماد در یک سیستم اجتماعی می‌تواند سرمایه اجتماعی بالایی را به وجود آورد. هرچند ادیان و مذاهبی می‌توانند در این زمینه موفق باشند که علاوه بر ایجاد اعتماد داخلی، زمینه برقراری روابط مفید و مؤثر را با گروه‌ها و مذاهب دیگر اجتماعی فراهم سازند. در حالت عکس نیز، فرقه‌گرایی می‌تواند موجب بحران‌های اجتماعی و خشونت گردد. اما به هر حال قطعاً ادیان، نقش جدی‌ای در سرمایه اجتماعی در گذشته، حال و آینده داشته‌اند، دارند و خواهند داشت. (فوکویاما، ۱۹۹۹)

دین اسلام دارای ظرفیت‌های زیادی برای تقویت سرمایه اجتماعی در جوامع مسلمان است. توجه و اهتمام بیشتر به ترویج مؤلفه‌های اخلاقی مورد تأکید در دین اسلام، مانند راستی و صداقت، وفا به عهد، احترام به حقوق دیگران، پرهیز از تهمت و ... می‌تواند به خوبی زمینه‌ساز ارتقای سرمایه اجتماعی در جوامع مسلمان گردد. غفلت رهبران فرهنگی جوامع اسلامی از این ظرفیت‌ها و توجه به ابعاد محدودی از اسلام، علاوه بر هدر دادن این ظرفیت‌ها، نتایج معکوس نیز به دنبال خواهد داشت.

۵- تأثیرات و کارکردهای سرمایه اجتماعی

تأثیرات و کارکردهای سرمایه اجتماعی در سه سطح ملی (کلان)، گروهی (میان) و فردی (خرد) مورد بحث قرار گرفته‌اند. در سطح کلان، دغدغه عمده محققان دانستن تأثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه اقتصادی و خصلت دموکراتیک رژیم‌های سیاسی بوده است. در سطح میانه، مباحث عمدتاً پیرامون رابطه سرمایه اجتماعی و رفتار جمعی گروه‌های قومی و نژادی، تفاوت

میان نسل‌های مختلف و نیز، چگونگی تأثیرگذاری سرمایه اجتماعی بر فرصت‌های اجتماعی افراد ساکن در مناطق و محلات مختلف بوده است؛ و بالاخره در سطح خرد، محققان تلاش کرده‌اند تا رابطه میان سرمایه اجتماعی و موفقیت‌های تحصیلی، اشتغال، درآمد، سلامتی و رضایت از زندگی را روشن کنند. بخش عمده‌ای از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پیرامون موضوع ارتباط میان سرمایه‌های اجتماعی، جامعه مدنی و دموکراسی بوده و به میزان زیادی مبتنی بر این باورند که نوعی همبستگی مثبت میان این سه پدیده وجود دارد. مسائل عمده مورد بحث در این باره عبارتند از: نقش سرمایه اجتماعی در قوت بخشیدن به جامعه مدنی، نقش بازار و دولت در فرآیند تقویت سرمایه اجتماعی و جامعه مدنی، تفکیک میان اعتماد خاص (نسبت به گروه خودی) و اعتماد عام (نسبت به کل افراد جامعه) و چگونگی تبدیل اولی به دومی، تعامل میان اعتماد سیاسی (اعتماد افراد نسبت به نهادهای سیاسی و اجتماعی) و اعتماد اجتماعی (اعتماد افراد نسبت به یکدیگر)، و بالاخره رابطه سرمایه اجتماعی و موفقیت اقتصادی.

مطالعات کلان‌نگر سرمایه اجتماعی تنها معطوف به تأثیر آن بر فرآیندهای سیاسی نیست و فرآیندهای اقتصادی را نیز شامل می‌شود. اقتصاددانانی که مفهوم سرمایه اجتماعی را به کار بسته‌اند، معتقدند که سطح بالای سرمایه اجتماعی در یک کشور می‌تواند رشد اقتصادی آن را نیز تسریع بخشد. این کار عمدتاً از طریق کاستن بار اقتصادی موسوم به هزینه‌های معاملاتی صورت می‌پذیرد. به بیان دیگر، وجود اعتماد در میان افراد جامعه، بسیاری از ترتیبات رسمی و کنترل‌های قانونی را به طور غیررسمی و با هزینه کمتر به انجام می‌رساند، گویی که سرمایه اجتماعی، ماشین اقتصاد را روغن کاری می‌کند تا روان‌تر و سریع‌تر حرکت نماید. در یک بررسی تطبیقی بین‌المللی توسط فرانسیس فوکویاما، وی این نظریه را مطرح می‌کند که تفاوت کشورها به لحاظ ساختار صنعتی‌شان بیش از آنکه به سطح توسعه آنها ربط داشته باشد، به سرمایه اجتماعی‌شان - یعنی میزان اعتمادورزی افراد یک جامعه به یکدیگر و نیز مشارکت آنها در تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های شهروندی - بستگی دارد. به عبارت دیگر سطح بالاتر اعتماد در یک جامعه، موجب پیدایش اقتصادی کارآ و پویاتر می‌شود و از این روست که ارتباط

سرمایه اجتماعی ۷۵

وثیق و مستحکم بین سرمایه اجتماعی و توسعه هر جامعه وجود دارد و رتبه هر یک در دیگری منعکس می‌شود.

گروه دیگری از محققان به تأثیر سرمایه اجتماعی بر سطوح میانی حیات جمعی پرداخته‌اند. از جمله این موارد می‌توان به بررسی تفاوت میان استان‌ها و مناطق یک کشور به لحاظ شاخص‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی و تمایز میان محلات مختلف درون یک شهر به لحاظ امنیت اجتماعی، فرصت‌های شغلی، و خرده فرهنگ مسلط و بالاخره، تفاوت تجربیات اقتصادی - اجتماعی گروه‌های مختلف قومی، مذهبی و نژادی متأثر از میزان‌های متفاوت ذخیره سرمایه اجتماعی‌شان اشاره کرد.

بخشی از پژوهش‌ها نیز به تأثیرات و کارکردهای سرمایه اجتماعی در سطح خرد پرداخته و در پی این بوده‌اند تا ارتباط بین میزان موفقیت افراد به لحاظ شغل یا راه‌اندازی یک کسب و کار مستقل را با آن دریابند. نتایج، بیانگر آن است که موفقیت اقتصادی افراد نسبت مستقیمی با وسعت شبکه روابط اجتماعی آنها و نیز عمق این روابط دارد. این معادلات همچنین حاکی از آن بودند که افراد دارای خزانه‌های غنی‌تر سرمایه اجتماعی، دوره‌های بیکاری کوتاه‌تر و درآمدهای بالاتری دارند. در ادامه این مطالعات، راه برای بررسی سایر جنبه‌های حیات اجتماعی و ارتباط آنها با سرمایه اجتماعی نیز هموار شد که از میان آنها می‌توان به بررسی سرمایه اجتماعی خانواده و ارتباط آن با موفقیت تحصیلی فرزندان، ارتباط سرمایه اجتماعی با وضع افراد به لحاظ سلامتی جسمی و روحی و بالاخره، تأثیر سرمایه اجتماعی روی میزان رضایت افراد از زندگی اشاره کرد.

با توجه به آنچه ذکر شد، تأثیر گذاری و کارکردهای سرمایه اجتماعی در سه سطح کلان، میانه و خرد، بستری را می‌سازد که در دامن آن، امر «توسعه» می‌تواند شکل گیرد و از این روست که این بحث که «چگونه می‌توان در جهت احیا و انباشت سرمایه اجتماعی گام برداشت؟» و «چه توصیه‌های علمی می‌توان در این مسیر داشت؟» بحثی کلیدی و بسیار مهم می‌باشد.

۶- اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی

در اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی، توجه به سه جنبه «اعتماد»، «گسترده‌گی روابط دیرپا» و «وجود هنجارهای مشترک»، به پیدایش استراتژی‌های تحقیقاتی متعددی در پژوهش‌های مربوط به این موضوع منجر شده است که هر یک به اندازه‌گیری جنبه خاصی از مفهوم سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند. در این میان، استفاده از چهار سنجه عمده سرمایه اجتماعی قابل تشخیص هستند: نخست، شاخص میزان اعتماد عمومی؛ دوم، میزان مشارکت در انجمن‌ها و نیز فعالیت‌های داوطلبانه اجتماعی؛ سوم، میزان جرم، طلاق، خودکشی و ... به عنوان نمایانگر میزان شدت و قوت ارتباطات اجتماعی؛ و چهارم، وسعت و غنای شبکه روابط اجتماعی افراد.

روش‌های مبتکرانه‌ای برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی وجود دارد؛ با این حال، اندازه‌گیری واقعی آن به دلایل مختلف امکان‌پذیر نیست. اول اینکه جامع‌ترین تعریف سرمایه اجتماعی، تعریفی چندبعدی است که چند واحد تحلیل را شامل می‌شود. دوم آنکه برای اندازه‌گیری مشخصات مفاهیم غیر ملموس مانند جامعه، شبکه و ارگان‌های اجتماعی، مشکلات زیادی وجود دارد و سومین دلیل این است که روش‌های علمی اندکی برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی وجود دارد که در درازمدت از آن استفاده می‌شود و این باعث شده محققین معاصر مجبور شوند شاخص‌هایی نزدیک به آنچه واقعیت است را در نظر بگیرند. مثل اعتماد به دولت، تمایل به رأی دادن، نرخ رشد شرکت مردم در انتخابات، عضویت در نهادهای مدنی، ساعت‌هایی که مردم فعالیت‌های داوطلبانه کرده‌اند و ...

علیرغم اتفاق نظر نسبی در مورد تعریف سرمایه اجتماعی و اهمیت آن در رابطه با توسعه، تفاوت‌های بسیاری در میان پژوهشگران برای نحوه اندازه‌گیری تجربی این مفهوم وجود دارد. با این وجود، ابزار جدید اندازه‌گیری در حال حاضر در حال آزمون است و امید است که شاخص‌های دقیق‌تر و سیستم‌های قابل اعتمادی به وجود بیاید. بنابراین اگرچه اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی سخت است، ولی غیرممکن نیست.

رابرت پاتنام، هفت شاخص جداگانه برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی معرفی کرده است:

۱) درصد افرادی که در انتخابات ریاست جمهوری شرکت می‌کنند.

۲) درصد افرادی که روزنامه می‌خوانند.

- ۳) درصد افرادی که معتقدند بیشتر افراد جامعه قابل اعتماد هستند.
- ۴) درصد افرادی که بدون دریافت دستمزد، در یک پروژه محلی یا کار گروهی مشارکت کرده‌اند.
- ۵) درصد افرادی که عضو یک گروه یا انجمن شهروندی هستند.
- ۶) درصد افرادی که به طور مرتب به کلیسا می‌روند.
- ۷) درصد افرادی که به طور مرتب به کلوپ یا باشگاه می‌روند.
- در دسته‌بندی دیگری از شاخص‌های سرمایه اجتماعی، *واتناو* آنها را در چهار گروه عمده خلاصه می‌کند:
- ۱) میزان عضویت در انجمن‌ها و گروه‌هایی نظیر انجمن خانه و مدرسه، باشگاه‌های ورزشی، انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای و محافل ادبی، هنری و علمی.
 - ۲) میزان اعتماد به سایر شهروندان.
 - ۳) میزان مشارکت در فعالیت‌های مدنی نظیر انتخابات، حضور در گردهمایی‌ها، راهپیمایی‌ها، مناظره‌های سیاسی، نامه نوشتن به روزنامه‌ها و نمایندگان پارلمان و مقامات حکومتی نظیر امضای طومار.
 - ۴) میزان مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه مانند نهادهای خیریه، گروه‌های همسایگی و هیأت‌های مذهبی.
- دو رویکرد فوق‌الذکر، بخش عمده ادبیات مربوط به سرمایه اجتماعی را، به خصوص در زمینه مطالعات تطبیقی بین‌المللی، شکل داده است. در دسترس بودن اطلاعات مورد نیاز، که عمدتاً مبتنی بر داده‌های پیمایشی هستند، عامل مهمی در تثبیت این رویکرد بوده است. هرچند در سال‌های اخیر و در محافل علاقه‌مند به موضوع سرمایه اجتماعی، گرایشی به سوی ارزیابی کمیت و کیفیت شبکه‌های اجتماعی به عنوان مناسب‌ترین شاخص سرمایه اجتماعی به چشم می‌خورد، اما محدودیت مطالعات موجود در این زمینه به نحوی است که هنوز امکان بررسی‌های جامع و مقایسه‌های بین‌المللی را فراهم نمی‌کند. (مزروعی، ۱۳۸۴)
- به نظر می‌رسد کامل‌ترین راه سنجش سرمایه اجتماعی، این است که سنجش در تمامی ابعاد صورت گیرد:

الف) **سنجش ساختاری:** میزان ارتباطات و شبکه‌های موجود بین افراد و مشارکت‌پذیری و شدت برقراری ارتباط می‌تواند یک شاخص اندازه‌گیری باشد. البته باید توجه کرد که منظور، مشارکت اجتماعی است که مشارکت سیاسی، تنها یک جزء کوچک از آن است.

ب) **سنجش محتوایی:** میزان اعتمادپذیری در جوامع، شاخص دیگر سرمایه اجتماعی است.
پ) **سنجش کارکردی:** میزان فداکاری و ایثارگری و تعاونی و عمل متقابل که بین مردم یک دوره زمانی صورت گرفته است، می‌تواند شاخص سوم باشد.

می‌توان سه شاخص فوق را به عنوان معیار سنجش سرمایه اجتماعی به کار برد. هر سطحی از اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی، بیانگر سرمایه اجتماعی در لحظه سنجش می‌باشد که خود نشان‌دهنده برآیند تمامی آثار مثبت و منفی مؤثر بر سرمایه اجتماعی در آن لحظه است. اگر سرمایه اجتماعی را بین دو لحظه t_0 و t_1 محاسبه کنیم، مقدار به دست آمده نشان می‌دهد که میزان خالص افزایش و یا کاهش سرمایه اجتماعی طی دوره زمانی معین (دلته t) چه مقدار بوده است. (علاقه‌بند، ۱۳۸۴)

۶-۱- مشکلات اندازه‌گیری و سنجش سرمایه اجتماعی

برای اندازه‌گیری و سنجش سرمایه اجتماعی، با توجه به تعاریفی که از آن ارائه شد، با سه مشکل عمده مواجه می‌شویم؛ اول آنکه سرمایه اجتماعی یک متغیر کیفی است و سنجش آن با روش‌های معمول در اندازه‌گیری متغیرهای کمی امکان‌پذیر نخواهد بود. به عبارت دیگر، سنجش سرمایه اجتماعی به معنی سنجش میزان همبستگی و درجه انسجام بین اعضای یک گروه است و این خود به خوبی مشکلات موجود در اندازه‌گیری مستقیم سرمایه اجتماعی را نشان می‌دهد.

مشکل دوم این است که جدای از گروه‌ها و اعضای یک جامعه، در بین افراد غیرعضو نیز مقادیری از اعتماد متقابل، مشارکت و همکاری به چشم می‌خورد. بنابراین بسنده کردن به اندازه‌گیری درجه انسجام و همبستگی در میان اعضای یک گروه، به معنای نادیده انگاشتن شکل‌های دیگر اعتماد و همکاری است.

سرمایه اجتماعی ۷۹

مشکل سوم در ارتباط با درجه انزجار و تنفر در بین گروه‌های مختلف است که قطعاً اندازه‌گیری آن به صورت یک عدد مشخص و قابل قبول برای بیان میزان سرمایه اجتماعی امکان‌پذیر نیست. (مؤیدفر، ۱۳۸۲)

فوکویاما نیز، سه دلیل را به عنوان موانع سنجش دقیق سرمایه اجتماعی بیان می‌کند:

- ۱) بعد کیفیتی سرمایه اجتماعی؛
- ۲) چگونگی برخورد با اثرات مثبت خارج از گروه؛
- ۳) منفی‌نگری در قبال افراد غیرعضو.

وی در مورد روش جایگزین اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی در جوامعی که امکان سنجش یا اندازه‌گیری ندارند، معتقد است که باید انحرافات اجتماعی را محاسبه کرد. «برای تخمین ذخیره سرمایه اجتماعی ملت، در مقیاس گروه‌هایی که مشکلات سنجش و اندازه‌گیری کمتری برای آنها وجود دارد، یک روش جایگزین وجود دارد. به جای سنجش و اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی به عنوان یک ارزش مثبت، می‌توان نبود سرمایه اجتماعی یا به عبارت دیگر، انحرافات اجتماعی از قبیل میزان جرم و جنایت، فروپاشی خانواده، مصرف مواد مخدر، طرح دعاوی و دادخواهی، خودکشی، فرار از پرداخت مالیات و موارد مشابه را به روش‌های مرسوم اندازه‌گیری کرد. فرض بر این است که چون سرمایه اجتماعی، وجود هنجارهای رفتاری مبتنی بر تشریک مساعی را منعکس می‌کند، انحرافات اجتماعی نیز به صورت بالفعل، بازتاب نبود سرمایه اجتماعی خواهد بود.» (توسلی، ۱۳۷۹، ۱۹)

۷- ساخت، ذخیره و تقویت سرمایه اجتماعی

معیار اصلی شناخت سرمایه اجتماعی، روابط اجتماعی افراد و نحوه همزیستی آنها در یک جامعه است. لذا این عامل، مرتبط با حوزه جامعه‌شناسی است و علل و عوامل تشکیل آن را باید در علل و عواملی جستجو کرد که در ساخت فرهنگ، آداب و سنن، معیارها، هنجارها و ارزش‌ها و حتی قوانین رسمی یک جامعه اثرگذار بوده و شکل کنونی آن را رقم زده و درجه‌ای از سرمایه اجتماعی را به ارمغان آورده‌اند.

هر چند اقتصاددانان، عامل اصلی ایجاد همکاری‌ها و همیاری‌های اجتماعی را در تئوری خود به نام «تئوری بازی‌ها» جستجو می‌کنند، ولی شواهد تجربی به ندرت نشان می‌دهند که گردهمایی اعضای یک گروه برای رسیدن به یک هدف معین، ابتدا به عنوان یک استراتژی در بازی، آن‌گونه که اقتصاددانان معتقد هستند، آغاز شده باشد.

هنگامی که انجمن حمایت از محیط زیست شکل می‌گیرد، به طور قطع به تنها چیزی که نمی‌اندیشد، انتخاب یک استراتژی برای بازی در برابر یک رقیب است. بلکه آنچه مهم است اعتقاد مشترکی است که در بین اعضای این انجمن حاکم بوده و آنان را به سمت حفظ محیط زیست کشانده است. بنابراین ریشه تشکیل این انجمن به عواملی باز می‌گردد که حفظ محیط زیست را برای این افراد به صورت یک ارزش مثبت در آورده است. به طور قطع، نقطه آغاز این همیاری در اینجا است؛ ولی تداوم آن، گروه را در مواجهه با موانع موجود به انتخاب استراتژی‌های برد و باخت بر خواهد انگیزد.

۷-۱- عوامل ساخت سرمایه اجتماعی از نظر جیمز کلمن

بر مبنای نظر جیمز کلمن، عوامل ساخت سرمایه اجتماعی از چهار دسته خارج نیست: (صبوری، ۱۳۷۷)

۱) عوامل نهادی؛

۲) عوامل خودجوش؛

۳) عوامل بیرونی؛

۴) عوامل طبیعی.

هریک از این عوامل خود به گروه‌های کوچکتری قابل تقسیم هستند که آنها را در جدول

۲-۱ می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۱-۲- طبقه‌بندی عوامل ساخت سرمایه اجتماعی

ردیف	گروه‌های کلی	گروه‌های جزئی
۱	عوامل نهادی	عقلایی غیرعقلایی
۲	عوامل خودجوش	عقلایی غیرعقلایی
۳	عوامل بیرونی	دین ایدئولوژی فرهنگ و تجربه تاریخی مشترک
۴	عوامل طبیعی	خویشاوندی نژاد و قومیت

در این دسته‌بندی، تئوری بازی، در گروه عوامل خودجوش جای می‌گیرد. یعنی به عنوان شاخه‌ای در یک گروه از ۹ گروه مشاهده می‌شود. لذا نظریه بازی هرچند می‌تواند یکی از عوامل تشکیل‌دهنده سرمایه اجتماعی باشد، ولی در میان سایر عوامل اجتماعی دارای اثر کم‌رنگ‌تری است.

۱-۱-۲- عوامل نهادی

نهاد به معنای قانون، رسم، عرف، عادت و یا سازمانی است که در زندگی سیاسی و اجتماعی مردم مؤثر واقع شده و نظام هدف‌داری را در جهت رفع نیازهای یک اجتماع سازمان‌یافته، ایجاد می‌کند. مثال بارز از یک نهاد، دولت است که به واسطه وضع قوانین و ایجاد نظام هدف‌دار، موجب تشکیل سرمایه اجتماعی می‌شود.

برخی از قوانین به عنوان یک عامل نهادی به صورت عقلایی وضع می‌گردند تا انسان‌ها را وادار به مشارکت نمایند. دولت‌های کمونیستی نظیر اتحاد جماهیر شوروی سابق و چین دارای چنین خصوصیتی بودند.

در نظام‌های دموکراسی نیز قوانین به گونه‌ای وضع می‌شوند که بر پایه آنها، نهادها و تشکل‌هایی رسمیت یابند که مسئول ترویج ارزش‌های غیررسمی هستند؛ مانند احزاب رسمی یا تشکل‌های مردمی.

فوکویاما معتقد است، هرگاه رفتاری در اثر قدرت‌طلبی و سلطه یگ گروه بر گروهی دیگر در جامعه شکل بگیرد، بعنوان یک عامل نهادی غیرعقلایی در تشکیل سرمایه اجتماعی به شمار می‌رود. (توسلی، ۱۳۷۹)

۷-۱-۲- عوامل خودجوش

هنجارهایی که به صورت خودجوش به جای قانون و دیگر نهادهای رسمی از کنش‌های متقابل اعضای یک اجتماع به وجود می‌آیند و ناشی از انتخاب‌های تعمدی نیستند، به عنوان عوامل خودجوش در ایجاد سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند که به دودسته عوامل خودجوش عقلایی و عوامل خودجوش غیرعقلایی تقسیم می‌شوند.

هنگامی که کنش‌های افراد یک اجتماع در تقابل با یکدیگر، هرچند غیرعمد ولی براساس تعقل و تفکر صورت می‌گیرد، هنجارهایی را به وجود می‌آورد که زمینه‌ساز تشکیل سرمایه اجتماعی است. از این‌رو، تئوری بازی اقتصاددانان جزء این دسته عوامل جای دارد. ولی هنگامی که این کنش‌های متقابل، غیرمنطقی و تصادفی باشد، مانند همیاری و همکاری زنبورهای عسل در ساخت کندو که بدون هیچ تعقل و تفکر و به صورت غریزی صورت می‌گیرد، با نام عوامل خودجوش غیرعقلایی دسته‌بندی می‌گردند.

۷-۱-۳- عوامل بیرونی

منظور از این دسته عوامل، هنجارهایی است که از جایی غیر از همان اجتماعی که در آن به کار رفته، سرچشمه می‌گیرند. عواملی همچون دین و مذهب، ایدئولوژی و فرهنگ یا تجربه مشترک تاریخی، جزء این گروه طبقه‌بندی می‌گردند.

به بیان کلمن، «وبر به دین نه تنها به عنوان عامل ایجادکننده اخلاق در کار، بلکه به عنوان عامل ایجادکننده شبکه‌های اعتماد در روابط تجاری و مبادلات اقتصادی توجه می‌کند.»

در دنیای مدرن امروز، تمامی بخش غیردولتی که آن را جامعه مدنی می‌نامند، میل به سازمان یافتن پیرامون ایدئولوژی‌ها دارند. از طرف دیگر، بخش اعظم هنجارها از فرهنگ‌ها ناشی می‌شوند، بدون آن که بتوان ارتباطی بین آنها و مذهب یافت.

۷-۱-۴- عوامل طبیعی

در این گروه، دو دسته از عوامل به صورت روابط خویشاوندی و همبستگی‌های قومی و نژادی قرار می‌گیرند. اهمیت خویشاوندی در مقایسه با دیگر ساختارهای اجتماعی از یک جامعه به جامعه دیگر به میزان زیادی فرق می‌کند؛ اما در هیچ جامعه‌ای خویشاوندی به طور کامل محو نشده است. شواهد قابل ملاحظه‌ای از علوم طبیعی وجود دارد که می‌گوید، اجتماعی بودن نه تنها در انسان بلکه در دیگر موجودات نیز امری ذاتی است.

از سوی دیگر، در عین حال که اجتماعی بودن در انسان‌ها تا حدی ریشه در فرهنگ دارد، با گرایش‌های بنیانی به سمت اجتماعی بودن و با مسائل ژنتیکی نیز بسیار مرتبط است.

قومیت و نژاد از مقولاتی هستند که به اعتقاد مردم، از منابع مهم هویت به شمار می‌آیند. بنابراین بدون در نظر گرفتن مسایل زیست‌شناسی و طبیعی و حتی کنش‌های اجتماعی در شناخت قومیت و نژاد، همبستگی‌های قومی و نژادی از عوامل طبیعی ساخت سرمایه اجتماعی به شمار می‌آیند. هرچند ممکن است این دسته‌بندی نتواند تمام منابع ساخت سرمایه اجتماعی را در برگیرد، اما دست کم تصویری از وسعت و پیچیدگی مسأله به دست می‌دهد. بسیاری از این منابع نه تنها نافی یکدیگر نیستند، بلکه دارای هم‌پوشانی نیز هستند. مثلاً هنجارهایی که از عوامل طبیعی منشأ یافته‌اند، می‌توانند در عین حال به وسیله قانون، مذهب و یا فشارهای اجتماعی خودجوش، تقویت شوند.

نکته حائز اهمیت این است که طیف وسیعی از منابع ایجادکننده سرمایه اجتماعی را شناخته و امکانات و محدودیت‌های هر یک را تشخیص دهیم. بنابراین انتخاب منبع ایجادکننده سرمایه اجتماعی دارای اهمیت است. به طور قطع ابزارهای نهادی نمی‌توانند به طور کامل جایگزین عوامل خودجوش یا بیرونی گردند و این عوامل نیز نخواهند توانست جایگزین ابزارهای نهادی شوند. (مؤیدفر، ۱۳۸۲)

در نتیجه می‌توان گفت، در حالی که فرآیند شکل‌گیری و انباشت سرمایه اجتماعی طولانی است و به نحوی تدریجی و ناآشکار رخ می‌دهد، ولی دوره‌های به کارگیری و فعال‌سازی آن کوتاه، شتابان و تا حدی آشکار است و لذا به مدیریتی قوی، کارآمد و فوق‌العاده نیاز دارد؛ در غیر این صورت، سرمایه سالیان یک ملت به تباهی و هرز و هدر خواهد رفت. وجه ممیز و شاخص تشخیص جوامع پویا و سالم همین است که یا در کار انباشت سرمایه اجتماعی خویش‌اند و یا سرگرم به کاراندازی آن؛ در مقابل در جوامع ناسالم یا نیمه‌سالم، هیچ تولید و انباشتی صورت نمی‌گیرد و ذخیره‌های اجتماعی مردم در مسیرهای انحرافی هدر می‌رود.

۲-۷- نقش دولت در ایجاد سرمایه اجتماعی

مهمترین اقدامات دولت‌ها برای تقویت سرمایه اجتماعی عبارتند از:

- ۱) تشویق و تقویت تشکیل نهادهای مدنی
- ۲) تقویت و غنی‌سازی آموزش‌های عمومی
- ۳) تأمین امنیت شهروندان در جهت حضور داوطلبانه در نهادهای اجتماعی
- ۴) پرهیز از تصدی‌گری بخش‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و واگذاری فعالیت‌های مربوطه به نهادهای مردمی برای جلب مشارکت آنها در فعالیت‌ها و زمینه‌سازی برای ایجاد و تقویت نهادهای اجتماعی و شبکه‌های اعتماد بین آحاد مختلف مردم. (توسلی، ۱۳۷۹)

سرمایه اجتماعی در یک جامعه، به شدت متأثر از عملکرد دستگاه‌های دولتی است. عملکرد سازمان‌های دولتی از راه‌های مختلف می‌تواند به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی یاری رساند. امروزه سازمان‌های دولتی باید به فعالیت‌هایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطق با ارزش‌های آن باشد. آن دسته از دستگاه‌های دولتی که نتوانند خود را با این مهم تطبیق دهند، در عرصه عمل موفق نخواهند بود. به عبارت دیگر، اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را در جامعه حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقا، توسعه و موفقیت‌شان شود، لازم است در عملکرد خود تجدیدنظر کرده و تعهدات خود را نسبت به شهروندان (ارباب رجوع) به درستی ایفا کنند. بدیهی است اگر شهروندان از سازمان‌های دولتی سلب اعتماد کنند، در یک

سرمایه اجتماعی ۸۵

فضای بی‌اعتمادی (فقیر شدن جامعه از جهت سرمایه اجتماعی)، هم سازمان‌ها و هم شهروندان متضرر شده و خسارت خواهند دید.

بنگاه‌های دولتی وقتی بخواهند وظایفی را که بهتر است به جامعه مدنی سپرده شود، در دست گیرند، سرمایه اجتماعی را تهی می‌کنند. بنابراین، نخستین اصل برنامه‌ریزی اجتماعی این است که آسیبی به سرمایه اجتماعی وارد نشود. یعنی بنگاه‌های دولتی باید مصممانه آن اقدامات و فعالیت‌هایی را انجام دهند که از عهده آنها برمی‌آیند. درعین حال، این سازمان‌ها باید وظایفی را که نهادهای کوچک‌تر و کمتر متمرکز می‌توانند اجرا کنند، به جامعه مدنی بسپارند. فقط در این صورت است که می‌توان به تولید سرمایه اجتماعی توسط سازمان‌های دولتی امیدوار بود.

در شرایط کنونی و با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های دولت، جز از طریق مشارکت و هم‌اندیشی با شهروندان در یک ساختار مشارکتی، راه دیگری برای ادامه حیات مدیریت دولتی وجود ندارد. آموزش و توانمندسازی، فرآیند طرح‌ریزی شده‌ای است که شهروندان، مشارکت خود را در جوامع مختلف احساس و نتایج حاصله را مشاهده می‌کنند. هدف از آموزش و توانمندسازی، ایجاد فرصت دسترسی به ساختار اصلی و کسب اطلاعات است. شهروندان و مدیران بخش عمومی باید به مثابه دو شریک در راه تأسیس نهادهای آزادمنشانه یا مراکز یادگیری همت گمارند. با تحصیل دانش، شهروندان و مدیران می‌توانند بهتر با یکدیگر کار کنند و از ابتدای کار در اجرای اموری که تعیین و مشخص شده‌اند، مشارکت ورزند.

شاید مهمترین بعد کیفیت در بخش دولتی، رفتار مناسب و عادلانه با ارباب رجوع باشد. یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود، رفتار ناعادلانه با مردم توسط سازمان‌های دولتی است. برای ایجاد سرمایه اجتماعی، کارگزاران بخش دولتی باید بر این عارضه غلبه کرده و نوعی رفتار توأم با عدالت را با دیگران برقرار سازند. از این‌رو، باید در انتخاب کارمندی که در تماس با مراجعه‌کنندگان هستند، دقت ویژه کرد و آنهایی را برگزید که دارای خصوصیات بارز اخلاقی باشند. سازمان‌های دولتی با سلوک و رفتار عادلانه با مردم

قادر خواهند بود تا اعتماد شهروندان را به خود جلب کرده و در نتیجه سرمایه اجتماعی ایجاد کنند. (الوانی، ۱۳۸۳)

۳-۷- عوامل ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی در جامعه و سازمان

یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی در سازمان می‌شود، جدایی مدیران از کارکنان سازمان (نظیر ساختار سلسله مراتبی) است. مدیران از راه‌های مختلف می‌توانند به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی یاری رسانند که بعضی از آنها مربوط به جامعه (در سطح کلان) و برخی مربوط به درون سازمان (در سطح خرد) است. با توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی در توسعه اجتماعی و سازمانی، لازم است برنامه‌های مختلفی برای ایجاد و افزایش ذخیره این سرمایه انجام گیرد. برخی از این اقدامات عبارتند از:

۳-۷-۱- پایبندی به اخلاقیات

مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکرد و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند، با ایجاد روابطی مبتنی بر اخلاقیات، سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی، دشواری‌های بسیاری وجود دارد و به سادگی نمی‌توان اصول اخلاقی واحدی را که مورد توافق و قبول همگان باشد، به دست آورد. اندیشمندان مدیریت، اصول اخلاقی را در نوشته‌های خود به صورت‌های گوناگون بیان داشته‌اند. دوپل از سه دسته معیار اخلاقی «احساس مسئولیت در مقابل حکومت»، «مسئولیت فردی» و «دوران‌دیشی و خیرخواهی» نام می‌برد. توجه به این سه عامل مجموعاً فرد را در سازمان به تصمیم‌گیری اخلاقی قادر می‌سازد. از چهار منبع دیگر «مصلحت عمومی»، «مصلحت حکومتی»، «مصلحت سازمانی» و «مصلحت شخصی» نیز برای تدوین اصول اخلاقی نام برده می‌شود. با استفاده از این چهار منبع می‌توان اصول اخلاقی جامعی را برای سازمان تدوین کرد که از چهار جهت عمومی، حکومتی، سازمانی و شخصی، مصلحت‌ها را در نظر داشته و عمل براساس آنها تضمین‌کننده و توسعه‌دهنده سرمایه اجتماعی باشد.

۷-۳-۲- احساس مسئولیت اجتماعی

سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و در این رابطه است که افراد و اعضای جامعه مایلند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کند و تنها به فکر سود و نفع سازمانی نباشد. هرگاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمان‌ها نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کنند و به پاسخگو بودن در مقابل جامعه می‌اندیشند، تلقی مثبتی در مقابل سازمان پیدا می‌کنند و در پرتو این جو اطمینان و اعتماد، سرمایه اجتماعی تولید می‌شود.

۷-۳-۳- وحدت با جامعه

یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود، جدایی مدیران با جامعه است که به صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آنها» جلوه می‌کند. در چنین حالتی مدیران خود را با دیگران متفاوت می‌بینند و بین خود و مراجعه‌کنندگان، جدایی احساس می‌کنند. این نوع نگرش، بر تصمیمات و رفتارهای مدیران اثر منفی بر جای می‌گذارد و اعتماد جامعه را از سازمان سلب می‌کند. برای ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران باید بر این جدایی غلبه و نوعی یگانگی و وحدت با دیگران احساس کنند. آنها باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان و همسایگان، «آنها» نیستند، بلکه جزئی از «ما» به عنوان مدیر و وابسته و پیوسته به «ما» هستند. اگر آنها آسیب ببینند، ما هم آسیب خواهیم دید.

۷-۳-۴- تلاش در جهت ایجاد اعتماد در سازمان

یکی دیگر از اقدامات مهم در این زمینه، تلاش مدیران و رهبر سازمان برای «اعتمادسازی» بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی و نیز بین واحدهای مختلف است. اعتماد نیز صرفاً با ایجاد روابط و ارتباطات مستمر موفق و به تدریج شکل می‌گیرد. انسان‌ها پس از کسب شناخت مناسب از یکدیگر و به تدریج، به هم اعتماد می‌کنند. این امر هم در روابط بین افراد و واحدهای مختلف درون سازمان و هم در روابط بین سازمان‌ها دارای اهمیت است. متأسفانه نوع روابط و ارتباطات در بسیاری از سازمان‌ها به گونه‌ای است که افراد و واحدهای سازمانی شناخت واقعی مناسبی از یکدیگر کسب نکرده و طبیعتاً زمینه لازم برای ایجاد شبکه‌های اعتماد

فراهم نخواهد بود. از این رو نقش رهبری مدیران سازمان در ایجاد چنین فرهنگی بسیار مؤثر است. (رحمانپور، ۱۳۸۲)

۷-۳-۵- تأکید مداوم و توجه به ارتقای سرمایه اجتماعی در آموزش‌های عمومی و آموزش کارکنان

یکی از مهمترین فرآیندهای موجود در جوامع برای ایجاد سرمایه اجتماعی، نظام‌های آموزشی است. گذر افراد از آموزش‌های عمومی در تمامی سطوح و نیز آموزش‌های دانشگاهی، نقش اصلی را در ایجاد این نوع سرمایه داراست. مؤلفه‌های فرهنگی در سطح جامعه به شدت متأثر از عملکرد نظام‌های آموزشی و تربیتی هستند.

ایجاد و استفاده از سرمایه اجتماعی، به تغییر رفتار و طرز تفکر نیاز دارد. برنامه‌های آموزشی جامع، الگوی مطلوب برای افرادی است که قصد دارند رفتارهای جدید را آموخته، مشاهده، کشف و اجرا کنند. از این رو، یکی از وظایف مهم مدیران برای ایجاد سرمایه اجتماعی، این است که فرصت‌های مداوم و مشخصی برای آموزش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تدوین و برنامه سالانه برای تمامی سطوح مشاغل تهیه و به کارکنان ابلاغ کنند. دوره‌های آموزشی کارکنان می‌تواند بستر مناسبی برای تقویت سرمایه اجتماعی باشد. استفاده از روش‌های آموزشی گروهی مانند گروه‌های کاری و پروژه‌های تحقیقاتی گروهی و نیز تقویت یادگیری گروهی در قالب فرآیندهای کاری می‌تواند در ایجاد و تقویت شبکه‌های اعتماد بسیار مؤثر باشد. بازی‌های آموزشی که امروزه در آموزش‌های مدیریتی نیز کاربرد زیادی دارند، در این رابطه به طور مؤثری، مفید هستند. (علوی، ۱۳۸۰)

۷-۳-۶- چرخش مشاغل

یکی از اهداف مهم چرخش شغلی، ایجاد و تقویت سرمایه انسانی و اجتماعی است. چرخش مشاغل، این فرصت را به کارکنان می‌دهد که ضمن شناخت وظایف و فعالیت‌های سایر مشاغل و افزایش توانمندی خود، ارتباطات و تعامل خود را با همدیگر افزایش دهند و در نتیجه روح اعتماد جمعی را، که جوهره سرمایه اجتماعی است، گسترش بخشند. این امر موجب تسهیم و تسهیل دانش و تجربه کارکنان می‌شود. (الوانی، ۱۳۸۲، ۲۳۵)

وجود دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های بیش از حد، نهادهای متعدد نظارتی، تخلفات اداری، شایعه‌پراکنی و بی‌اعتنایی کارکنان به سازمان، از جمله نشانه‌های ضعف سرمایه اجتماعی در سازمان یا به عبارتی ضعف سازمان در ایجاد سرمایه اجتماعی است.

۷-۳-۷- افزایش رضایت شغلی کارکنان

سرمایه فیزیکی، با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل دادن و تسهیل ابزارهای تولید به وجود می‌آید. سرمایه انسانی با تغییر نگرش افراد، مهارت‌ها و توانایی‌های آنان را افزایش می‌دهد. سرمایه اجتماعی نیز هنگامی به وجود می‌آید که روابط میان کارکنان به شیوه‌ای دگرگون شده باشد که هر کدام از آنان بتوانند به راحتی نقش و وظیفه خود را انجام دهند. از این رو، فضای مبتنی بر تفاهم، صداقت، اعتماد و همکاری باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌شود.

۷-۳-۸- حمایت از توسعه پایدار

توسعه پایدار مفهوم جدیدی را از توسعه اقتصادی، انسانی و زیست‌محیطی ارائه می‌دهد و توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست‌محیطی قلمداد می‌کند. در توسعه پایدار، منابع زیست‌محیطی همچون سرمایه‌هایی تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید و توسعه‌ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. براساس چنین تفکری از توسعه و رشد که همانا توسعه پایدار شهرت یافته است، مدیران سازمان‌ها با ساختار جدیدی از توسعه روبه‌رو هستند که در آن تنها اهداف اقتصادی در نظر نیست، بلکه جنبه‌های زیست‌محیطی و انسانی نیز مورد تأکید فراوان است. پیشرفت و کارایی اقتصادی، حفظ منابع طبیعی، فقرزدایی، توسعه عدالت اجتماعی و ایجاد فرصت‌های برابر برای پیشرفت همگانی، از زمره اهداف اصلی در یک الگوی سه‌وجهی از توسعه پایدار هستند. مدیران با استفاده از این الگو، که در آن اقتصاد، انسان و طبیعت همزمان مورد توجه هستند، باید تلاش کنند که نوعی تقارب و همگرایی در سه دیدگاه اقتصادی، انسانی و زیست‌محیطی به وجود آورند و با این نگرش به استقبال آینده بروند. دیدگاه‌های کارشناسان اقتصادی برای به حداکثر رساندن رفاه انسانی با توجه به محدودیت‌های منابع،

دیدگاه‌های محیط‌شناسان در زمینه حفظ و نگهداری محیط‌زیست بشری به عنوان یک سرمایه طبیعی و تمام‌شدنی و نقطه‌نظرات جامعه‌شناسان در مورد ارزش و اهمیت انسان به عنوان محور اصلی توسعه، نقش‌های اصلی را در شکل‌گیری الگوی جامع توسعه پایدار ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر، توسعه مطلوب در عصر ما توسعه‌ای اخلاقی و انسانی است. مدت مدیدی است که معیارهای کوتاه‌نظرانه مالی بر تصمیم‌گیری‌های اقتصادی حاکم بوده است. هم‌اکنون زمان آن فرا رسیده است تا واقعیت‌های زیست‌محیطی و انسانی را به علم اقتصاد برگردانیم. (حق‌شناس، ۱۳۸۶)

۷-۳-۹- تشویق و تقویت نهادهای اجتماعی، صنفی و حرفه‌ای

تشویق به ایجاد و تقویت نهادهای اجتماعی، یکی از راه‌حل‌های ساختاری برای افزایش سرمایه اجتماعی است. افراد در قالب نهادهای اجتماعی دارای هویت مشترک گردیده و زمینه ایجاد همکاری‌های گروهی در آنان ایجاد می‌شود. نتیجه فعالیت گروهی موفق نیز، تقویت شبکه‌های اعتماد است. ایجاد چنین نهادهایی در سطوح سازمانی نیز امکان‌پذیر است. تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های تخصصی و حرفه‌ای در سازمان‌ها با مشارکت داوطلبانه کارشناسان و متخصصان می‌تواند موجب افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها شود. ایجاد چنین گروه‌هایی باعث به وجود آمدن هنجارها و ارزش‌های تخصصی و حرفه‌ای در بین اعضا گردیده و در صورت هدایت مناسب می‌تواند موجب کاهش هزینه‌های نظارت و سرپرستی رسمی در سازمان شود و علاوه بر آن، با تقویت احساس تعلق به یک گروه تخصصی و حرفه‌ای در اعضا، موجب افزایش سطح انگیزشی و رشد فردی نیز گردد. چنانچه به افراد متخصص و حرفه‌ای شرایط و امکانات مناسب داده شود، زمینه‌های تشکیل شبکه‌های ارتباطی بین خود را فراهم کرده و با ایجاد هنجارهای حرفه‌ای، موجب ارتقای کیفیت ارائه خدمات در تخصص مربوطه خواهند شد. بنابراین نقش مدیران رسمی سازمان در این رابطه را می‌توان تشویق و هدایت کلی جریان ایجاد و تقویت چنین نهادهایی دانست.

۷-۳-۱۰- برنامه‌ریزی برای غنی‌سازی فرهنگ اجتماعی و سازمانی

سرمایه اجتماعی به عنوان یک متغیر اقتصادی، منتج از ویژگی‌های فرهنگی یک سیستم اجتماعی است. به بیان دیگر، سرمایه اجتماعی تبلور اقتصادی فرهنگ اجتماعی یا سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت افراد است. بنابراین هرگونه اقدامی از طرف مدیران برای غنی‌سازی فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب افزایش سرمایه اقتصادی شود. مدیریت فرهنگ سازمانی عمدتاً با توجه به نقش رهبری و سمبل‌های فرهنگی می‌تواند موجب تقویت مؤلفه‌های فرهنگی نظیر احساس هویت گروهی و سازمانی مشترک، احساس تعلق به آینده‌ای مشترک، مشارکت، اعتمادهای بین فردی و گروهی و موارد مشابه گردد. در این باره مدیران سازمان‌ها با ایجاد نظام‌های مشارکتی، برگزاری مراسم و جلسات عمومی با کارکنان، حمایت روانی از کارکنان و ایفای مناسب نقش رهبری می‌توانند در جهت غنی‌سازی فرهنگ سازمانی گام بردارند. استفاده مؤثر از رسانه‌های ارتباطی نیز در دنیای امروز دارای نقش بسیار مؤثر و منحصر به فردی است. در سطح سازمانی نیز می‌توان با استفاده از نشریات و خبرنامه‌های داخلی، پوسترها، فیلم‌ها و حتی شبکه‌های رایانه‌ای، در راستای تقویت مؤلفه‌های فرهنگی اقدام کرد. (علوی، ۱۳۸۰)

۷-۴- احیای سرمایه اجتماعی

بر پایه مطالعات انجام شده، بازسازی سرمایه اجتماعی و حیات مدنی از طریق افزایش دامنه اعتماد ممکن می‌شود. برای تحقق این هدف، چهار اقدام عمده را پیشنهاد می‌کنند: نخست، به منظور احیای اعتمادسازی، مقامات دولتی باید دست به ترمیم اعتماد مخدوش شده مردم - که عمدتاً به واسطه خلف وعده‌های گذشته صورت گرفته - بزنند و راه این کار نیز نشان دادن و ابراز این نکته است که حقیقتاً از عملی نشدن وعده‌هایشان متأسف هستند. دوم، از آنجا که یک ریشه بی‌اعتمادی در میان افراد، محدودیت منابع و امکاناتشان است که آنها را به شدت در مقابل ریسک‌های موجود در اعتمادورزی نسبت به بیگانگان آسیب‌پذیر می‌کند، یک راه احیای اعتماد، کاهش این ریسک از طریق افزایش منابع و امکانات است؛ این کار عمدتاً از طریق سیاست‌های معطوف به عدالت اجتماعی و توزیع مجدد درآمد میسر است. سوم، با توجه

به اینکه اعتماد کردن به دیگران متضمن نوعی خوشبینی به آن است که این افراد حتی در غیاب سازوکارهای قانونی نیز به دلایل اخلاقی به تعهدات خود پایبند می‌مانند، هرگونه تلاش برای احیای اعتماد اجتماعی از مسیر احیای حیات اخلاقی می‌گذرد. چهارم، اگر چه مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که مشارکت افراد در فعالیت‌های مدنی و انجمن‌های داوطلبانه معمولاً سطح بالاتری از اعتماد را در میان آنها ایجاد می‌کند، اما این امر تنها در صورتی تحقق می‌یابد که فعالیت‌های اینگونه گروه‌ها و انجمن‌ها، زمینه تعامل میان افراد را فراهم کرده و به شناخت عمیق‌تر اعضا از یکدیگر بینجامد.

باید توجه و تأکید داشت که احیای سرمایه اجتماعی باید با برداشتن گام‌های کوچک آغاز شود؛ گام‌هایی همچون دامن زدن به همکاری جمعی و کار تیمی، احترام به قانون و قواعد بازی، تقویت تحمل دیگران و نیز پایبندی به اصل عدالت و برابری. (مزروعی، ۱۳۸۴)

۸- وضعیت سرمایه اجتماعی در ایران

بحث از سرمایه اجتماعی و اندازه‌گیری آن در ایران، هنوز در مرحله جنینی است و پژوهش‌های اندکی در این باره وجود دارد. این در حالی است که در چشم‌انداز بین‌المللی، مطالعات و پژوهش‌های زیادی به ویژه در مورد کشورهای صنعتی و توسعه‌یافته انجام گرفته است. مطالعات و پژوهش‌هایی که به خوبی به تحلیل وضعیت سرمایه اجتماعی در این کشورها و روند صعود یا نزول آن پرداخته و امکان یک مقایسه بین کشوری و دلایل رخداد هر وضعیت را به وجود آورده است و علاوه بر آن، ادبیات غنی و پرباری را برای استفاده دیگر جوامع فراهم نموده است.

بررسی آماری تحول سرمایه اجتماعی در ایران با چالش‌هایی جدی همراه است که مهمترین آنها عدم وجود اطلاعات قابل اعتماد است. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، بخش زیادی از اطلاعات مورد نیاز از طریق پیمایش‌های موسوم به «پیمایش اجتماعی عمومی» و نیز سرشماری‌ها که به طور منظم و با فاصله‌های کم انجام شده‌اند، گردآوری می‌شوند. در ایران، پیمایش «ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان»، که تاکنون دو موج آن توسط دفتر طرح‌های ملی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انجام شده، گام اولیه‌ای در جهت تولید داده‌های مورد

سرمایه اجتماعی ۹۳

نیاز برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی است. اما این پیمایش هنوز بسیار نوپاست و فقط در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۲ انجام شده است؛ لذا اتکا به داده‌های آن نمی‌تواند تصویر کاملی از تحولات درازمدت جامعه ایران به دست دهد. (مزروعی، ۱۳۸۴)

براساس پژوهش «بررسی سرمایه اجتماعی در ایران و راه‌های ارتقاء آن» که به سفارش شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۸۴ صورت گرفته است، مراجعه به تحقیقات انجام شده با موضوع سرمایه اجتماعی در ایران برای انجام فراتحلیل نشان می‌دهد که متغیرهای مؤثر بر شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و یا عناصر تشکیل‌دهنده این مفهوم در تحقیقات مختلف، اثرات گوناگونی داشته‌اند؛ به گونه‌ای که در برخی از تحقیقات، متغیرهای یکسان بر روی یک متغیر مشخص اثرات مثبت یا منفی داشته و یا با آن بی‌رابطه بوده‌اند. این امر ممکن است به دلایل گوناگون باشد که از جمله آنها می‌توان به زمان‌های متفاوت اجرای تحقیق، جوامع آماری گوناگون، شیوه‌ها و روش‌های متفاوت عملیاتی نمودن مفاهیم و یا نمونه‌گیری اشاره داشت. اما در مجموع، علیرغم تفاوت‌های نتایج، همسانی‌ها و فراوانی‌های بیشتری بر روی برخی از روابط در بین متغیرها به چشم می‌خورد.

عناصر مفهومی‌ای که در این پژوهش به عنوان عناصر اصلی سرمایه اجتماعی در نظر گرفته شده‌اند، عبارتند از: آگاهی به امور عمومی، سیاسی و اجتماعی، اعتماد عمومی، اعتماد نهادی، مشارکت غیررسمی همیارانه، مشارکت غیررسمی خیریه‌ای، مشارکت غیررسمی مذهبی و شرکت در اتحادیه‌ها، انجمن‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات مدنی رسمی.

به طور کلی مطابق یافته‌های فراتحلیلی، سرمایه اجتماعی در ایران براساس مدل نظری، به ترتیب اهمیت از عواملی به این شرح تأثیر می‌پذیرد:

- «تعهد دینی»، همبستگی مستقیم و مثبت بر سرمایه اجتماعی در ابعاد ذهنی - شناختی، یعنی اعتماد عمومی و نهادی و در ابعاد رفتاری - مشارکتی، یعنی انواع مشارکت رسمی و غیررسمی دارد.

- «تحصیلات» نیز از عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی است؛ به گونه‌ای که به لحاظ اهمیت، به عنوان دومین عامل اثرگذار بر سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود. رابطه این عامل با عناصر مفهومی سرمایه اجتماعی به این صورت است که به غیر از مشارکت‌های

- غیررسمی که همبستگی معکوس با آن دارند، با سایر عناصر یعنی اعتماد عمومی، اعتماد نهادی، آگاهی و توجه و مشارکت رسمی، همبستگی معنادار مستقیم دارد.
- «مشارکت رسمی یکی از اعضای خانواده» نیز با عناصر سرمایه اجتماعی رابطه معنادار و مثبت دارد؛ به غیر از عنصر اعتماد نهادی که با آن بی‌رابطه است.
- «میانسالان» با میانگین سنی ۵۱ سال نسبت به جوانان با میانگین سنی ۲۵ سال، از سرمایه اجتماعی بالاتری برخوردار هستند. این عامل با عناصر سرمایه اجتماعی، به غیر از آگاهی و توجه و مشارکت رسمی که با آنها بی‌رابطه است، رابطه معنادار و مثبت دارد.
- «غیرمهاجرین» نسبت به مهاجرین، از سرمایه اجتماعی بیشتری برخوردارند. در بین عناصر مفهومی سرمایه اجتماعی، به غیر از اعتماد عمومی که رابطه معناداری با مهاجرت ندارد، اعتماد نهادی، آگاهی و توجه و مشارکت‌های رسمی و مشارکت غیررسمی مذهبی غیرمهاجرین به طور معناداری بیش از مهاجرین است و مشارکت غیررسمی خیریه‌ای و همیارانه مهاجرین به طور معناداری بیش از غیرمهاجرین است.
- «مردان» به نسبت زنان از سرمایه اجتماعی بیشتری برخوردارند؛ اما در عناصر مفهومی سرمایه اجتماعی، سطوح اعتماد عمومی و نهادی و مشارکت‌های غیررسمی همیارانه در بین زنان و مردان تفاوت معناداری ندارد؛ ولی آگاهی و توجه و مشارکت‌های رسمی مردان به طور معناداری از زنان بیشتر است.
- «دین‌باوری» که از اثرگذاری ضعیف‌تری نسبت به تعهد دینی برخوردار است، با اعتماد عمومی، آگاهی و توجه و مشارکت رسمی، رابطه معناداری ندارد؛ ولی با سایر عناصر مفهومی سرمایه اجتماعی یعنی اعتماد نهادی، مشارکت‌های غیررسمی خیریه‌ای، مذهبی و همیارانه، رابطه معنادار مثبت دارد.

بخش سوم:

نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی

هدف کلی

آشنایی فراگیران با روش‌های پویایی نظارت و ارتقای سرمایه اجتماعی

اهداف رفتاری

فراگیران پس از مطالعه این بخش قادر خواهند بود:

- ۱) راهکارهای تقویت عوامل سرمایه اجتماعی را نام ببرند.
- ۲) تأثیر تقویت عوامل سرمایه اجتماعی بر پویایی نظارت را تحلیل کنند.
- ۳) نقش رسانه‌های گروهی در تعامل بین مردم و سازمان‌ها را توضیح دهند.
- ۴) راهکارهای عرضه الکترونیک اطلاعات به مخاطبان را برشمرند.

۱- روش‌های پویایی نظارت و ارتقای سرمایه اجتماعی

۱-۱- تقویت عوامل سرمایه اجتماعی

با تقویت و اتکا بر عوامل سرمایه اجتماعی (اعتماد متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، گروه‌های اجتماعی، احساس هویت جمعی و گروهی، احساس وجود تصویری مشترک از آینده، کار گروهی، اعتبار، حمایت، وضوح و محیط) می‌توان روش‌های نظارتی مناسب را در سازمان به کار بست.

۱-۱-۱- تدوین اهداف فراگیر

هدف فراگیر، هدفی است که مورد پذیرش افراد جامعه یا کارکنان بوده و با تعریفی از یک هدف مشترک مشخص آغاز می‌شود که حصول آن هدف، بدون مشارکت افراد میسر نخواهد شد و باید به صورت همگانی در جهت تحقق آن تلاش نمود. برای اثربخشی این اهداف باید آنها را جایگزین هدف‌های دیگر نمود. این اهداف از طریق ملزم کردن ذینفعان به کار کردن با یکدیگر، نظارت را کاهش می‌دهند.

۱-۱-۲- تکریم ارباب رجوع

خدمت‌رسانی و پاسخ‌گویی و ارتقای سطح ارائه خدمات به مردم و جلب رضایت آنان، از جمله شاخص‌های اصلی کارآمدی و رشد و توسعه نظام اداری کشور تلقی می‌شود. تأمین شرایطی همچون سرعت، دقت و صحت، ارتقای کیفی انجام امور و برخورد بهینه و مناسب مسئولین و کارکنان با ارباب رجوع و همچنین، شفافیت و اطلاع‌رسانی صحیح از گردش امور، موجب رضایت‌مندی و افزایش سطح اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی خواهد شد.

۱-۱-۳- ایجاد شوراها و ارتقای مشارکت

تشویق به ایجاد و تقویت نهادهای اجتماعی، یکی از راه‌حل‌های ساختاری برای کاهش نظارت و ارتقای سرمایه اجتماعی است. افراد در قالب نهادهای اجتماعی دارای هویت مشترک شده و زمینه ایجاد همکاری‌های گروهی در آنان ایجاد می‌شود. نتیجه فعالیت گروهی موفق نیز تقویت شبکه‌های اعتماد است. ایجاد چنین نهادهایی در سطوح سازمانی نیز امکان‌پذیر است.

ایجاد انجمن‌ها و گروه‌های تخصصی در سازمان می‌تواند موجب ایجاد و گسترش هنجارها و ارزش‌های تخصصی و حرفه‌ای در بین اعضا گردیده و در صورت هدایت مناسب، باعث کاهش نظارت و هزینه‌های نظارت و سرپرستی رسمی می‌شود. علاوه بر آن با تقویت احساس تعلق به یک گروه تخصصی و حرفه‌ای در اعضا، افزایش سطح انگیزشی و رشد فردی را نیز به همراه خواهد داشت.

۱-۱-۴- تقویت سازمان‌های غیردولتی

سازمان‌های غیردولتی، مجموعه نهادها، انجمن‌ها و تشکیلات اجتماعی هستند که می‌توانند به صورت واسطه بین دولت و مردم، وظیفه تجمع خواسته‌ها و مطالبات و انتقال و انعکاس آنها را برعهده گیرند و در راستای فرآیندهای کاری و عملکرد سازمان‌ها، چه به طور کلی و چه به طور اخص، و در مسیر پاسخ‌گویی به مطالبات عمومی، به صورت مستقل و خودجوش، انجام وظیفه نمایند.

۱-۱-۵- آموزش کارکنان

یکی از مهم‌ترین فرآیندهای موجود در سازمان‌ها برای ایجاد سرمایه اجتماعی و تأمین کیفیت و توسعه گستره نظارت، آموزش است. دوره‌های آموزشی کارکنان می‌تواند بستر مناسبی برای تقویت تعاملات بین آنها باشد. استفاده از روش‌های آموزشی گروهی مانند گروه‌های کاری و پروژه‌های تحقیقاتی گروهی و نیز تقویت یادگیری گروهی در قالب فرآیندهای کاری، در ایجاد و تقویت شبکه‌های اعتماد تأثیر بسیاری دارد.

۱-۱-۶- ایجاد بستر فرهنگی

فرهنگ سازمانی با توجه به نقش آموزه‌ها و سمبل‌های فرهنگی می‌تواند موجب تقویت مؤلفه‌های فرهنگی نظیر احساس هویت گروهی و سازمانی مشترک، احساس تعلق به آینده‌ای مشترک، مشارکت، اعتمادهای بین فردی و گروهی و موارد مشابه شود. در این‌باره مدیران با ایجاد نظام‌های مشارکتی، برگزاری مراسم و جلسات عمومی با کارکنان، حمایت روانی از کارکنان و ایفای مناسب نقش رهبری می‌توانند در جهت غنی‌سازی فرهنگ سازمانی گام بردارند. اعمال نظارت می‌تواند از طریق مجاری رسمی و نهادینه در سازمان یا گروه صورت

نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی ۱۰۱

پذیرد. از اقدامات مهم در این زمینه، تلاش مدیریت برای «اعتمادسازی» بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی و نیز بین مراجعه‌کنندگان است.

۱-۱-۷- افزایش روابط متقابل با مردم

در صورت مساوی بودن سایر شرایط، تعامل کارکنان سازمان‌ها با مردم موجب می‌شود که آنها منابع و پیوندهای مشترکی را بیابند و این امر می‌تواند همکاری را تسهیل کند.

۱-۱-۸- تعیین معیاری برای تصمیم‌گیری‌ها

منظور، تدوین معیارهای واقع‌بینانه‌ای است که مورد اختلاف دسته‌ها و گروه‌های مختلف نباشد. بیان رسالت، بصیرت و ارزش‌ها، استانداردهای عملی است که ابزاری برای راهبری فعالیت‌های سازمان هستند. اینها اسناد باارزشی برای جلوگیری و حل مشکل نظارت هستند؛ اما برای آنکه مفید واقع شوند، باید مقاصدی بیش از یک سری شعار داشته باشند. کارکنان سازمان‌ها و مردم همگی باید موافق با مأموریت و مینش سازمان و مدیریت باشند. زیرا قبول نکردن آنها خود می‌تواند مانعی برای نظارت شود. معیارهای عملی دیگری که می‌تواند فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را راهنمایی کند، تدوین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و طرح‌های استراتژیک است.

۱-۱-۹- تعامل با رسانه‌های گروهی

همان‌گونه که گفته شد، رسانه‌های گروهی ابزاری هستند که گروه‌های شهروندی، جامعه مدنی و تشکل‌های مختلف حرفه‌ای می‌توانند از طریق آنها بر ساخت و عملکرد دولت و سازمان‌های دولتی تأثیر گذاشته و نظارت و کنترل خود را بر آن اعمال نمایند. یکی از اساسی‌ترین روش‌های کاهش هزینه نظارت و ارتقای کیفیت آن، تعامل سامان‌یافته سازمان‌های بخش دولتی و واحدهای مختلف آنها با رسانه‌های جمعی می‌باشد. این تعامل در قالب مصاحبه‌ها و بازدیدهای دوره‌ای میسر می‌گردد.

۱-۱-۱۰- ایجاد حلقه‌های کیفیت

حلقه‌های کیفیت، گروه‌هایی متشکل از تعدادی از کارکنان و شهروندان می‌باشند که به طور مرتب جهت حل مشکلات مربوطه، با هم ملاقات نموده و یک نفر تسهیل‌کننده در تشکیل و هدایت جلسات مساعدت نموده و آموزش می‌دهد. این حلقه‌ها می‌توانند در واحدهای مختلف سازمان، امر نظارت را برعهده داشته و تغییرات مطلوبی را به سود ارتقای کیفیت، ایجاد نمایند؛ ضمن آنکه موجب افزایش انگیزش، خلاقیت، تعهد کارکنان و حس تعلق به سازمان می‌گردد.

۱-۱-۱۱- راه‌هایی برای حل شکایات مردم یا گیرندگان خدمت

سازمان‌های بخش دولتی باید سازوکار شکایت کردن را برای مردم آسان نموده و به شکایات آنها سریعاً و در اولین تماس، پاسخ گویند. این سازوکارها و فرآیندها باید در معرض دید و داوری مراجعان قرار گیرد.

۱-۱-۱۲- شناخت افکار عمومی

در میان عقاید و آرای گوناگونی که در سطح جامعه وجود دارد، نظری که اکثریت آشکاری از شهروندان دارند، افکار عمومی نامیده می‌شود. افکار عمومی ابزار مؤثری در فرآیند نظارت بر نظام مدیریت محسوب شده و یکی از حسگرهای معتبر و شاخص‌های ارزیابی مطلوبیت عملکرد به شمار می‌آید. مراجعات مکرر و افکارسنجی‌های مستمر، علاوه بر کسب شناخت از خواسته‌های مردم، موجب ارتقای سرمایه اجتماعی در جامعه خواهد شد.

۱-۱-۱۳- تبیین حدود مسئولیت و قدرت و اختیارات

ناهماهنگی بین قدرت و مسئولیت و اختیارات، از منابع عمده ابهام و کاهش نظارت در سازمان‌ها هستند. کاهش ضریب نفوذ نظارت، اغلب به دلیل باورهای مختلف درباره تعاریف شغل و مسئولیت‌های اداری رخ می‌دهد. مدیر چه اختیاراتی دارد و کارکنان عملکرد خود را چگونه سنجش می‌کنند؟ مدیر و کارکنان چگونه متوجه می‌شوند که کاری را درست انجام داده‌اند؟ ناسازگاری در استانداردهای اندازه‌گیری نظارت، ابهام به وجود می‌آورد. داشتن مسئولیت بدون قدرت اجرای آن، استرس ایجاد می‌کند. مدیران باید از اینکه قدرت، مسئولیت و اختیارات، واضح، روشن، مشخص و همسو باشند، مطمئن شوند. ردپای بسیاری از مسائل

نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی ۱۰۳

مدیریتی را می‌توان در ناهمخوانی میان این عوامل یافت. مدیر باید به دنبال ایجاد مکانیزم‌های نظارت بر عملکرد افراد به منظور رفع نارسایی‌هایی باشد که در اثر ناسازگاری و ابهام در مسئولیت‌ها و خطوط قدرت به وجود آمده‌اند.

۱-۲-۱- ایجاد زیرساخت‌های سیستمی و تکنولوژیک

راهکارهای عرضه الکترونیک اطلاعات به مخاطبان به منظور ارتقای سطح خدمت‌رسانی، بسط نظارت همگانی و گسترش اعتماد عمومی را می‌توان در ایجاد وب‌سایت‌های پویا و پرتال‌های سازمانی، راه‌اندازی سیستم‌های تلفن گویا و پست صوتی، ایجاد سامانه‌های نظرسنجی تلفنی و یا پیام کوتاه، ایجاد سیستم‌های جامع ارتباطات سازمان برای ارسال خودکار پیام‌های مختلف، فعال کردن وبلاگ سازمانی، استفاده از کیوسک‌های اطلاع‌رسانی (یا وب کیوسک‌ها) و ارائه نشریات الکترونیک در قالب پست الکترونیک یا لوح‌های فشرده چندرسانه‌ای جستجو کرد. بدین شکل که با راه‌اندازی درست این سیستم‌ها، مخاطبان سازمان در طیف‌های مختلف و با سلیقه‌های گوناگون و سطح سواد متفاوت، با اطلاعات و اخبار کانالیزه‌شده سازمان مواجه خواهند شد.

۱-۲-۱- پایگاه اینترنتی (وب سایت)

بهره‌گیری از امکانات شبکه جهانی در قالب وب‌سایت برای اطلاع‌رسانی و خدمت‌رسانی الکترونیکی، به امری متداول در سازمان‌ها تبدیل شده است. به ویژه، سازمان‌هایی که با حجم زیادی از ارباب رجوع سروکار دارند، می‌توانند سرآغاز توسعه فرهنگ ICT در بین کاربران خود و در نهایت مردم عادی نیز باشند. بدین شکل که کسب حداقلی از دانش که برای استفاده از سرویس‌های الکترونیک سازمان، ضروری است، توقع افراد را از سایر سازمان‌های مشابه مبنی بر ارائه خدمات اینگونه افزایش خواهد داد. این حرکت در صورت تداوم می‌تواند به ایجاد جامعه الکترونیک (E-Society) و شهرهای الکترونیک (E-City) بینجامد.

۱-۲-۲- تلفن گویا

تلفن گویا، آسان‌ترین راه ارتباطی در ارائه اخبار و اعمال نظارت است. مردم می‌توانند علاوه بر ذخیره گزارش در صندوق صوتی، گزارش‌های خود را به طور مستقیم با مسئولان امر نظارت مطرح نمایند.

۱-۲-۳- صندوق پستی

یکی از منابع قابل دسترسی، صندوق پستی است. این صندوق در مواردی که مردم قادر به تماس تلفنی و یا مراجعه حضوری در خصوص عملکرد کارکنان سازمان نمی‌باشند، می‌تواند اخبار، گزارشات و مدارک مربوط را در اختیار مدیریت قرار دهد.

۱-۲-۴- پست الکترونیک (E-Mail)

سازمان‌ها باید از طریق پست الکترونیکی این امکان را فراهم آورند تا مردم در صورت تمایل بتوانند نقطه نظرات پیشنهادی و انتقادی خود را ارائه کنند. پیگیری و پاسخ‌گویی به این پیشنهادات می‌تواند منجر به ایجاد اعتماد در شهروندان و ارتقای سرمایه اجتماعی شود.

۱-۲-۵- ناظرین مردمی

سازمان‌ها باید سازوکار لازم را برای آن دسته از مردم که خواستار همکاری مستقیم در امر نظارت هستند، فراهم آورند تا از نظر و نظارت آنها بهره‌مند شوند.

۱-۲-۶- مراجعه حضوری

مردم باید بتوانند با مراجعه حضوری، ضمن ارائه مستقیم گزارش‌های خود، با تشریح نقطه نظرات و یا تحویل مدارک و شکواییه، پیگیر شکایت خود از عملکرد سازمان‌ها و کارکنان آنها باشند. این روش در زمره مناسب‌ترین راه‌ها برای انعکاس و رسیدگی به نظرات و شکایات شهروندان است.