



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دستنامه

مدیریت سازمان‌های غیردولتی

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

تابستان ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

۴	اهداف رفتاری
۵	پیشگفتار
۶	مقدمه
۶	سازمان‌های غیردولتی، تاریخچه، ماهیت، اهمیت و تعاریف
۹	سبک مدیریت در سازمان‌های غیردولتی
۱۱	نقاط قوت
۱۲	نقاط ضعف
۱۳	طبقه‌بندی کلی سازمان‌های غیردولتی در ایران
۱۵	نهادهای متولی وضعیت سازمان‌های غیردولتی در ایران
۱۶	ساختار سازمان‌های غیردولتی
۱۸	نظریه‌های روابط انسانی در سازمان‌های غیردولتی
۲۰	۱- نظریه شری آرنتشتاین
۲۰	۲- پل
۲۱	۳- اسکات دیویدسون
۲۱	۴- دیوید دریسکل
۲۱	تفاوت‌های بنیادین سازمان‌های دولتی و غیردولتی
۲۲	۱- رابطه بین تولیدکنندگان و مشتریان
۲۳	۲- روابط با دنیای خارج از سازمان
۲۴	۳- منابع سازمانی
۲۴	۴- نظارت بر اجرا
۲۶	سؤال‌های تشریحی
۲۷	منابع و مآخذ
۲۷	الف) فارسی

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- سازمان‌های غیردولتی، تاریخچه، ماهیت، اهمیت و تعاریف آن را به اختصار توضیح دهند.
- ۲- نهادهای مرتبط با امور سازمان‌های غیردولتی را بازگو کنند.
- ۳- با سبک مدیریت در سازمان‌های غیردولتی آشنا باشند.
- ۴- طبقه‌بندی کلی سازمان‌های غیردولتی در ایران را بیان نمایند.
- ۵- نهادهای متولی وضعیت سازمان‌های غیردولتی در ایران را برشمارند.
- ۶- ساختار سازمان‌های غیردولتی را توضیح دهند.
- ۷- نظریه‌های روابط انسانی در سازمان‌های غیردولتی را بیان کنند.
- ۸- تفاوت‌های بنیادین سازمان‌های دولتی و غیردولتی را تحلیل نمایند.



پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که در بردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث مورد نظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «مدیریت سازمان‌های غیردولتی»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح ارشد است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار مورد نیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

موضوع سازمان‌های غیردولتی چندی است به یکی از موضوعات بحث‌انگیز و نگران‌کننده در محافل دولتی و غیردولتی تبدیل شده است. از سازمان ملل و بنیادهای بین‌المللی گرفته تا نهادهای دولتی، غیردولتی و نخبگان بر اهمیت توجه به این موضوع، یا به دلیل ظرفیت‌ها و آثار منحصر به فرد آن‌ها و یا به دلیل مخاطراتی که برای امنیت ملی کشورها و موقعیت فرهنگی، اجتماعی و سیاسی آنان ایجاد می‌کند پا می‌فشارند. در کشور ما در ماده ۱۵۸ برنامه سوم و چهارم توسعه به حمایت از این سازمان‌ها توجه شده است. هر ساله میلیاردها تومان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم صرف تشکیل و تقویت این سازمان‌ها می‌شود و افزون بر آن بخش دیگری از حمایت‌ها از ردیف‌های دیگری چون حمایت از IT و حمایت از طرح‌های پژوهشی نصیب سازمان‌های غیردولتی می‌شود هم‌اکنون بیش از ۳۷ هزار سازمان غیردولتی ثبت شده‌اند که ۱۷ هزار مورد در نیروی انتظامی، ۲ هزار مورد در سازمان ملی جوانان، ۱۷۰۰ مورد در وزارت علوم و صدها مورد در مرکز امور مشارکت زنان به ثبت رسیده‌اند. بسیاری از این سازمان‌ها نیز مجوز ندارند و آینده را مرحله تحکیم و نهادینه‌سازی این سازمان‌ها دانسته‌اند. این نوشتار درصدد است با توجه به ظرفیت این نهادها به‌طور اجمالی به معرفی، پیشینه و اهداف تشکیل این سازمان‌ها بپردازد.

سازمان‌های غیردولتی، تاریخچه، ماهیت، اهمیت و تعاریف

اصطلاح NGO مخفف «سازمان‌های غیردولتی» است که هم‌اکنون معادل «سازمان داوطلبانه خصوصی» مصطلح شده و به شکل‌ها، انجمن‌ها، کانون‌ها و نهادهای مردمی آزاد گفته می‌شود. هرچند سازمان‌های غیردولتی از اوان ظهور و بروز خود در پس از جنگ جهانی اول بر کمک‌رسانی به فقرا و امور خیریه متمرکز شده‌اند، باین حال در سال‌های پایانی قرن بیستم که با وقوع پدیده‌هایی نظیر تغییر در پارادایم توسعه و جغرافیای قدرت و بحران ناکارآمدی دولت‌ها و پدیده جهانی شدن همراه شده بود، این سازمان‌ها قدر و منزلت ویژه‌ای یافتند و نقش‌های مهمی را در سطوح ملی و بین‌المللی و به‌خصوص در اصلاح ساختار اداره امور عمومی و در تعامل با دولت‌ها برعهده گرفتند، به گونه‌ای که از سوی دبیر کل سازمان ملل، سده نخست هزاره سوم میلادی، قرن سازمان‌های غیردولتی نامیده شد. امروزه بعضی از صاحب‌نظران اعتقاد دارند که سازمان‌های غیردولتی قابلیت آن را دارند که به‌عنوان بازیگران فعال در عرصه امور اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نقاط ضعف نهادهای سنتی نظیر احزاب را نیز جبران نمایند (مرتضوی، ۱۳۸۱). در حال حاضر یکی از راهبردهای مؤثر جهت توسعه همه‌جانبه و خودپایدار، استفاده از مشارکت و توانمندی مردم در تمام ابعاد آن است که مهم‌ترین ابزار نیل به این مقصود را می‌توان در تشکیل نهادهای سازمان‌دهی (NGOs) دانست، که براساس نیاز و توانایی گروه‌های مختلف در موضوعات متنوع و ضروری جهت اجرای برنامه‌های توسعه ایجاد می‌گردد (عزت‌الله بالوئی جامخانه، محمدرضا باقرزاده، مجتبی طبری و فاطمه روشن‌بخش، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰).

به‌عبارت‌دیگر سازمان‌های غیردولتی به شکل‌هایی اطلاق می‌شود که توسط گروهی از سازمان‌ها، اشخاص حقیقی یا حقوقی غیرحکومتی به‌صورت داوطلبانه با رعایت مقررات مربوط تأسیس شده و دارای اهداف غیرانتفاعی و غیرسیاسی باشد واژه

«غیردولتی» به این معناست که دستگاه‌های حکومتی در تأسیس و اداره سازمان دخالت نداشته و مشارکت مقامات و کارکنان دولتی در تأسیس و اداره سازمان خارج از عنوان و سمت دولتی آنان باشد (آیین‌نامه اجرایی تأسیس و فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد مصوب هیئت محترم دولت).

تأسیس و توسعه سازمان‌های غیردولتی که از جمله سازوکارهای مشارکت مردم در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی است، بر عرصه‌های گوناگون زندگی جوامع انسانی تأثیر گذاشته و می‌گذارد. یکی از این حوزه‌های تأثیرپذیر، منافع امنیت ملی کشورهاست؛ همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)، نظام پنهان ارتقای سلامت جامعه هستند؛ این سازمان‌های داوطلب، مستقل از دولت بوده و در عین غیرانتفاعی بودن، در خدمت مردم هستند و به همین دلیل، صدای مردم نامیده می‌شوند. سمن‌ها، نماد و واسط مشارکت مردم هستند و مشارکت مردم نیز یکی از بازوهای اصلی ارتقای سلامت، کاهش فقر و بی‌عدالتی در سلامت جوامع است (دماری بهزاد، حیدرنیا محمدعلی، رهبری بناب مریم، ۱۳۹۳، ص ۵۴۱).

تابه حال اصطلاحات مختلفی برای توصیف این سازمان‌ها به کاررفته است که مؤسسات داوطلبانه، مؤسسات غیرانتفاعی، سازمان‌های توسعه غیردولتی، سازمان‌های جنبش اجتماعی جدید، سازمان‌های حمایت از مردم عادی، سازمان‌های مردمی، سازمان‌های واسط، گروه‌های محلی، گروه‌های ریشه‌ای از این قبیل هستند. در تعاریف سازمان سلامت جهان، سازمان‌های غیردولتی بخش مهمی از سازمان‌های جامعه مدنی را تشکیل می‌دهند (دماری بهزاد، حیدرنیا محمدعلی، رهبری بناب مریم، ۱۳۹۳، ص ۵۴۲).

واژه NGO یک واژه بین‌المللی است که در اوایل دهه ۱۹۴۰ میلادی در «کتاب سال» سازمان‌های بین‌المللی اتحادیه انجمن‌های بین‌المللی گنجانیده شده است. این واژه همچنین به بند ۷۱ منشور ملل متحد اشاره دارد. در سال‌های قبل این واژه صرفاً در زمینه بین‌المللی به کار گرفته می‌شد. با مطالعه بیشتر در حوزه ادبیات سازمان‌های غیردولتی به این نتیجه می‌رسیم که اتفاق نظر خاصی در این مورد که چه نوع نهادهایی می‌توانند به‌عنوان سازمان‌های غیردولتی مورد ملاحظه قرار گیرند وجود ندارد. مجموعه‌ای متنوع از نهادها می‌توانند بیانگر جامعه مدنی در چارچوب سیاسی جوامع باشند. بعضی صاحب‌نظران در غرب همه سازمان‌های غیرانتفاعی را در این جایگاه قرار می‌دهند در این دیدگاه موزه‌ها، مدارس، بنیادهای خیریه، اتحادیه‌های تجاری، سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی و سازمان‌های مردمی و محلی وابسته به توده عوام می‌توانند تحت عنوان سازمان‌های مردم‌نهاد مورد ملاحظه قرار گیرند (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۴). گروهی از صاحب‌نظران دیدگاه‌های محدودتری دارند و تنها سازمان‌هایی همچون سازمان‌های وابسته به توده‌ی مردم و سازمان‌های حمایتی از توده مردم را که خارج از سطح محلی فعالیت می‌کند را سازمان‌های مردم‌نهاد می‌نامند (راسالان، ۲۰۰۱، ص ۲).

سازمان غیردولتی (در کشور ما طبق مصوبه وزارت کشور سازمان‌های غیردولتی به نام سازمان‌های مردم‌نهاد یا به اختصار سمن نام‌گذاری شده است) برای اولین بار در سال ۱۹۴۹ توسط سازمان ملل مورد استفاده قرار گرفت و این اصطلاح را در مورد هر گروه غیرانتفاعی داوطلبانه از شهروندان جهانی که در سطح محلی، ملی و بین‌المللی بری اهداف متنوع فرهنگی، اجتماعی،

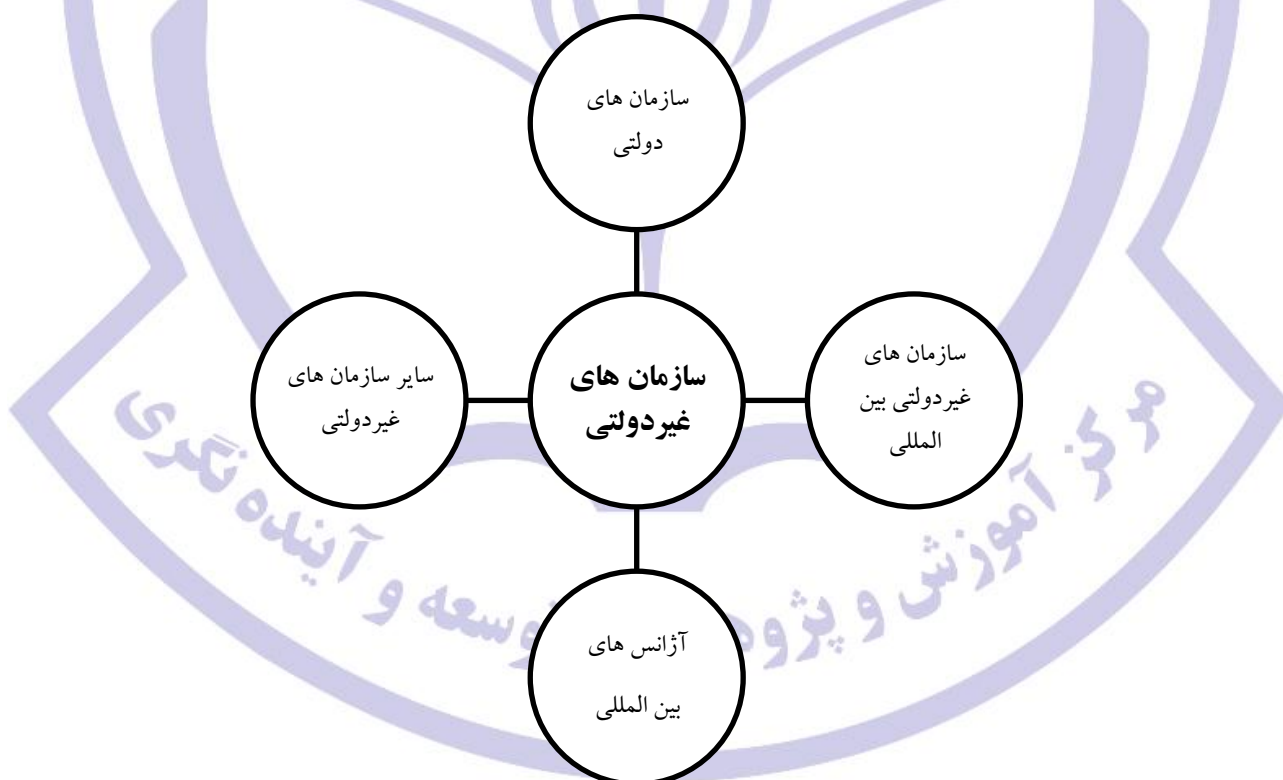
خبریه، تخصصی و صنفی تشکیل شده باشد به کار می‌برد (دماری بهزاد، حیدرنیا محمدعلی، رهبری بناب مریم، ۱۳۹۳، ص ۵۴۲).

نهادهای مرتبط با امور سازمان‌های غیردولتی

سازمان‌های غیردولتی، یکی از مصادیق جامعه مدنی در ارتباط با حاکمیت ارزش‌های مردمی هستند که زمینه مشارکت بیشتر مردم در اداره امور مختلف اجتماعی فراهم می‌کنند و می‌توانند با کمک در اموری چون سیاست‌گذاری، اجرا و پیگیری فعالیت‌ها در اداره امور عمومی نقش داشته باشند (علایی، ۱۳۹۳، ص ۸۴).

همکاری با سایر سازمان‌ها لازمه بقا و رشد سازمان‌های غیردولتی است. در یک دسته‌بندی سازمان‌های طرف همکاری با سازمان‌های غیردولتی به چهار دسته زیر قابل تقسیم می‌باشند:

- سازمان‌ها و نهادهای دولتی
- سازمان‌های غیردولتی
- آژانس‌های بین‌المللی
- سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی



نتایج به‌دست آمده از یک پژوهش در سال ۱۳۸۳ که توسط آقای مقیمی در سازمان‌های غیردولتی ایران انجام گرفته است نشان می‌دهد که سازمان‌های غیردولتی همکاران خود را از هر چهار طیف انتخاب می‌کنند ولی بیشترین ارتباط و همکاری با تحت پوشش قرار دادن ۸۰٪ ارتباطات با سایر سازمان‌های غیردولتی بوده است (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۸۳).

سبک مدیریت در سازمان‌های غیردولتی

در دهه اخیر مقالات زیادی نگاشته شده است و مطالعات بسیاری بر روی تجزیه و تحلیل و بهبود مدیریت سازمان‌های غیردولتی از جمله در سطح اجتماعی و اقتصادی در جهان سوم صورت گرفته است. به طور متناوب بر روی مباحثی از جمله:

الف) سکوت سازمان‌های غیردولتی در پذیرش مشکل مدیریتی در این گونه سازمان‌ها

ب) فنون و روش‌های مدیریتی که در سازمان‌های دیگر تجاری و دستگاه‌های دولتی در کشورهای غربی بکار برده می‌شود که مرتبط با سازمان‌های غیردولتی نمی‌باشند.

کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی درباره NGO ها، قواعد مدیریتی نگاشته شده درباره سازمان‌های غیردولتی در مجلات و نشریات مرتبط به این مسئله که NGO ها اکنون نیاز به بهبود مدیریت مؤثر را درک کرده و آن را پذیرفته‌اند، اشاره دارند. این مقاله به این سؤال که موارد خاص درباره مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی (غیردولتی)، سازمان‌های ارزشی فعال در زمینه توسعه اجتماعی چه چیزهایی می‌باشد؟ پرداخته است. بسیاری از پیشرفت‌های مدیریتی و خدمات آموزشی (مقالات و کتب) در دسترس برای سازمان‌های غیردولتی براساس تجربیات حاصل از عملکرد سازمان‌های مشابه در کشورهای پیشرفته (شمالی) می‌باشد. درست است که سازمان‌های غیردولتی این سؤال را از خود پرسند که: کدام تئوری و نظریه برای آنچه هستیم، جایی که هستیم و آنچه انجام می‌دهیم مناسب می‌باشد؟

اما سازمان‌های غیردولتی برای پاسخ دادن به این سؤال مشکل دارند زیرا که آن‌ها نمی‌توانند به راحتی تفاوت‌های بحرانی میان خود و سازمان‌هایی که هدفشان توسعه اجتماعی و اقتصادی در جهان سوم می‌باشد و دیگر سازمان‌هایی که هدفشان سودآوری یا گسترش در سطح بین‌المللی است را دریابند. سازمان‌های غیردولتی ندرتاً تفکری روشن از امتیازات و تقاضاهای مهم مدیریت میان خود و انواع دیگر سازمان‌ها دارند. در نتیجه سازمان‌های غیردولتی به سختی می‌توانند تصمیم بگیرند که کدام نوع مدیریت برای بهبود و نهایتاً چگونگی پیشرفت مدیریتشان مناسب می‌باشد.

در بحبوحه هیاهو بر سر سازمان‌های غیردولتی، حداقل تا همین اواخر توجه چندانی به مدیریت این سازمان‌ها نشده بود. تاکنون عمده مباحث انجام‌شده به ارزیابی مشارکت سازمان‌های غیردولتی در رفاه اجتماعی، توسعه حقوق بشر و همچنین توانایی‌های سازمان‌های غیردولتی برای ایجاد رویکردهای نوین، برآورده ساختن نیازهای اجتماعی و رضایت اجتماعی پرداخته‌اند. علاقه‌مندی به مدیریت و موضوعات سازمانی در کشورهای شمالی از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی آغاز شده است؛ یعنی زمانی که خبرنامه «مدیریت سازمان‌های غیردولتی» توسط موسسه ICVA در ژنو منتشر شد و تا زمانی که انتشار آن در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی متوقف شد، بستر لازم برای بحث در مورد مدیریت سازمان‌های غیردولتی در سال ۱۹۹۱ میلادی در انگلستان بوجود آمد. علیرغم این فعالیت‌های روبه رشد ما شاهد تکامل مجموعه‌ای از عقاید یا یک رشته مجزا تحت عنوان «مدیریت سازمان‌های غیردولتی» نبوده‌ایم.

این امر تعجب آور و علل آن کاملاً پیچیده است. اولین دلیل آن است که نخستین ویژگی سازمان‌های غیردولتی وجود یک فرهنگ اقدام است که به موجب آن گاهی اوقات مدیران و کارمندان سازمان‌های غیردولتی از صرف وقت زیاد برای اندیشیدن در مورد سؤالات سازمانی دلزده می‌شوند؛ زیرا این امر با وظیفه اصلی آنها یعنی انجام دادن یک کار خاص مغایرت دارد.

دسته دوم مشکلات به این نگرش مربوط می‌شود که سازمان‌های غیردولتی توسط افرادی تأسیس می‌شود که به دنبال مأمونی برای اندیشیدن بوده و اغلب احساس می‌شود که مدیریت و امور اجرایی با تمام ارتباطات قوی که با سازمان‌ها و بخش‌های دولتی ایجاد می‌کند موضوعی است که سازمان‌های غیردولتی می‌توانند بدونان هم فعالیت کنند.

دسته سوم مشکلات (که با دسته اول مرتبط است) به رشد سریع و تغییراتی می‌پردازد که بسیاری از سازمان‌های غیردولتی تجربه کرده‌اند. سازمان‌هایی که کار خود را به‌عنوان سازمان‌هایی کوچک و غیررسمی آغاز کرده‌اند که موضوعات مدیریتی را می‌توان به‌طور ویژه در آنها بررسی کرد آنها ممکن است به شکلی پیچیده‌تر و چندبعدی رشد کنند و عقاید، سیستم‌ها و رویکردهای نوینی را بیابند.

دسته چهارم مشکلات آن است که همچنان که برخی سازمان‌های دولتی به اهداکنندگان رسمی نزدیک‌تر شده‌اند مجبور شده‌اند که سیستم‌های نوین حساسی را به کار گیرند و به همین دلیل کارایی آنها زیر سؤال رفته است، این امر منجر به بروز این احساس شده است که برخی از علائق جدید در مدیریت سازمان‌های غیردولتی ریشه در خارج از آن دارد و این امر به‌جای آن که بخشی از برنامه و دستور کار سازمان‌های غیردولتی باشد به یک نوع مدیریت تحمیلی تبدیل شده است (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۸).

در نتیجه تمامی این عوامل، وضعیت فعلی اندیشیدن درباره مدیریت سازمان‌های غیردولتی آن گونه که باید، روشن و واضح نیست.

آیا سازمان‌های غیردولتی باید به‌عنوان گروهی متنوع از سازمان‌ها به دنبال توسعه عقاید و الگوهای مجزای مدیریتی به همراه مشخص ساختن احتمالاتی که دیگر شکل‌های رویکردها و فرهنگ‌های مدیریتی در خارج از آنها وجود دارد و آنچه خارج از الگوهای سازمان‌های غربی هستند، باشد؟

سازمان‌های غیردولتی یک گروه متنوع هستند که از انجمن‌های کوچک و غیررسمی دارای تنها چند عضو که داوطلبانه کاری را آغاز کرده‌اند تا سازمان‌های بسیار بزرگ دارای هزاران کارمند متخصص را در برمی‌گیرد.

علاوه بر این تفاوت‌های ساختاری، سازمان‌های غیردولتی انبوهی از وظایف متفاوت را انجام می‌دهند. پس چه وظایفی را باید اداره و مدیریت کرد؟ از نظر برخی سازمان‌های غیردولتی، ارائه خدمات بدون شک نیازمند مجموعه روش‌ها و شیوه‌هایی است که بر مبنای رویکردهای بخش خصوصی و دولتی ترسیم شده‌اند. از نظر سازمان‌های غیردولتی که در شبکه‌ها و فعالیت‌های شهروندان دخالت دارند، این امر یک موضوع مادی و ارزش تلقی نمی‌شود و رویکردهای جدیدی مورد نیاز هستند. از نظر اکثر سازمان‌ها، برخی از مهارت‌های اساسی مدیریتی برای اتخاذ تصمیمات و تدوین برنامه‌های کاری مورد نیاز می‌باشند.

مفهوم مدیریت برای بسیاری از مردم واژه‌ای غامض است. تعاریف مدیریت از کنترل و اختیار و توانایی‌ها و مشارکت‌ها تا انجام امور با بهترین ابزار ممکن و کاهش اضطراب در کار را در برمی‌گیرد. همانند هر سازمانی، مدیریت سازمان‌های غیردولتی هم دارای اهداف ابزاری و هم اهداف تشریحی می‌باشد.

آنچه واضح و روشن می‌باشد این است که سازمان‌های غیردولتی برای انجام کارهایشان مبانی خاصی دارند اما آن‌ها باید خود را با عقاید برگرفته از دیگر منابع و همچنین عقاید نوآورانه خودشان سازگار سازند. دیکتر در سال ۱۹۸۹ میلادی نمونه‌های جالبی از سازمان‌های غیردولتی را ذکر می‌کند که تلاش می‌کردند آرام اما پیوسته حرکت کنند و از سوی دیگر، این خطر وجود دارد که سیستم‌های مدیریتی نامناسب و محدودکننده، روح و منشأ سازمان‌های غیردولتی را از بین ببرد.

بر این اساس سازمان‌های غیردولتی نخست باید اهداف و دیدگاه‌هایشان را روشن نمایند. سازمان‌های غیردولتی باید برای انجام وظایفشان استراتژی مناسبی را تدوین نمایند که این استراتژی‌ها بسیار متنوع هستند. برخی از آن‌ها نیازمند ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک هستند در حالی که برخی دیگر از آن‌ها بر مبنای ساختارهای ضعیف، غیررسمی و غیرمتمرکز کار می‌کنند.

دوم، سازمان‌های غیردولتی باید بدانند که چگونه در دنیایی پیچیده و سریعاً در حال تغییر خود را اداره کنند. سوم، سازمان‌های غیردولتی باید بتوانند با کاهش فشارهای توسعه یا تغییر و اجرای روش‌ها و ساختارهای مدیریتی در خصوص حفظ توسعه‌سازمانی خویش، توسعه و انجام وظایف خود را کنترل نمایند. رویه‌های بسیاری در قبال علائق جدید در مدیریت سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. یکی از این رویه‌ها آن است که بسیاری از سازمان‌های غیردولتی که خواهان توسعه‌سازمانی و مدیریت هستند باید مطالب چارلز هندی و پیتراک و دیگر اساتید مدیریت که عقایدشان درباره انواع مختلف سازمان به کار می‌روند را بخوانند.

با توجه به نکات بیان‌شده، دو موضوع مهم برای نتیجه‌گیری وجود دارد. مورد اول، سازمان‌های غیردولتی خواهان تغییر، بلوغ، رشد و حتی انحلال در طول زمان هستند؛ بنابراین مدیریت سازمان‌های غیردولتی در واکنش به سازمان‌هایی صورت می‌گیرد که خواهان تغییر و بلوغ در محیطی به‌شدت پیچیده هستند. موضوع دوم سازمان‌های غیردولتی الزاماً متنوع هستند و بنابراین طیفی گسترده از رویکردهای سازمانی (از سازمان‌های غیردولتی تک‌نفره که فاقد ساختارهای رسمی می‌باشد تا سازمان‌های بزرگ تخصصی و رسمی) را در برمی‌گیرد. هر دو نوع به روش‌های متفاوتی می‌توانند کارآمد باشند که البته در این بین می‌توان شاهد انواع دیگری نیز بود.

به‌طور کلی براساس گزارش بانک جهانی، برخی نقاط قوت و ضعف مدیریت سازمان‌های غیردولتی به شرح زیر است:

نقاط قوت

۱ - روابط قوی با عامه مردم

۲ - تخصص توسعه زمینه‌های خاص

- ۳ - توانایی نوآوری و سازگاری
- ۴ - رویکردهای فرایند مدار در قبال توسعه
- ۵ - متدولوژی‌ها و ابزار مشارکت
- ۶ - تعهد بلندمدت و تأکید بر پایداری در کار
- ۷ - مقرون به صرفه بودن

نقاط ضعف

- ۱ - محدودیت‌های مالی و تخصص مدیریتی در سطح پایین
- ۲ - توانایی محدود نهادی
- ۳ - سطح پایین خوداتکایی
- ۴ - انزوا و فقدان ارتباطات و هماهنگی بین سازمانی
- ۵ - معیارهای اندک برای مداخله
- ۶ - فقدان درک موضوعات گسترده اقتصادی و اجتماعی (مقیم، ۱۳۸۳، ص ۱۱۲ و ۱۱۳).

به‌طور کلی جوامع در جستجوی روش‌های کارا و نوآورانه برای ارائه کالاهای مهم اجتماعی در زمینه بهداشت، آموزش، خدمات اجتماعی، محیط و توسعه جامعه هستند. به نظر می‌رسد که رهیافت‌های قدیمی منسوخ شده است و مدیریت سنتی و فراهم‌کنندگان خدمات غیرانتفاعی با فشارهای ملی جدی روبرو شده‌اند. سازمان‌های غیردولتی با استفاده از کارآفرینی اجتماعی با تأکید بر مزایا و محدودیت‌های تطبیق عملیات کسب‌وکار با ویژگی محیط‌های عملیاتی بخش عمومی به دنبال فرصت‌های جدید هستند (مقیم، ۱۳۸۳، ص ۱۱۳).

به‌طور کلی می‌توان گفت دو روند مدیریتی پیوند ویژه‌ای با سازمان‌های غیردولتی دارند: مدیریت تنوع و مدیریت مشارکتی. مدیریت تنوع با فرهنگ‌های گوناگون یک سازمان سروکار دارد. مشکلات بین‌المللی در سازمان‌های مردم‌نهاد شمالی که به فعالیت‌های توسعه و آبادانی در جنوب می‌پردازند، بسیار رایج و غالب است. افرادی که از یک کشور غنی به کشور دیگر می‌روند، در کشور جدید روش‌های کاملاً متفاوتی را برای انجام کارها مشاهده می‌کنند. چنین گفته می‌شود که شیوه مدیریت مشارکتی شیوه خاص سازمان‌های غیردولتی می‌باشد. این مورد ارتباط ظریفی با سازمان یادگیری دارد: تمامی افراد داخل یک سازمان به‌عنوان منابع دانش و مهارت تلقی می‌شوند. تک‌تک افراد می‌بایست بتوانند در فرایند تصمیم‌گیری سازمان سهمی داشته باشند و به یادگیری بپردازند تا اینکه سازمان رشد کند.

چالش‌های مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد با توجه به نوع، نقش و استراتژی آنها متعددند. مهم‌ترین این چالش‌ها عبارتند

از:

- ۱ - ارائه خدمات جدید و بهبود یافته به بخش‌های مختلف جامعه نیاز دارند؛
- ۲ - تلاش‌ها برای تسهیل‌سازی فرایند تغییر اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی در سطح اقدام گروه یا فرد؛
- ۳ - تلاش برای ایجاد سینرژی در میان آژانس‌ها و سازمان‌های ابتکاری تازه کار از طریق ایجاد نظام شراکتی؛
- ۴ - نیاز به تعقیب جنبه‌های مهم، ضمن آن که باید اثربخشی سازمانی را حفظ کرده و افزایش داد؛
- ۵ - برقراری ارتباط متقابل بین سه حوزه مدیریتی سازمان‌های غیردولتی (انجام فعالیتها، ارتباط با سایرین و ساختارها و فرایندهای درونی) از دیگر چالش‌های مدیریت سازمان‌های غیردولتی است؛
- ۶ - مشکلات در نظارت عملکرد سازمانی، مشکلات اداره مسئولیت‌های چندگانه، نیاز به ساختارهای پیچیده برای توازن موسسان و سهامداران مختلف، تضادهای بین داوطلبان و حرفه‌ای‌ها، از جمله دیگر چالش‌های مدیریت سازمان‌های غیردولتی است (مقیم، ۱۳۸۳، ص ۲۸۱).

طبقه‌بندی کلی سازمان‌های غیردولتی در ایران

برای ارائه تصویری متنوع‌تر از سازمان‌های غیردولتی، اثری زیادی صرف شده است و اکنون مباحث زیادی در خصوص مسیر آتی توسعه سازمان‌های غیردولتی در جریان است. ساده‌ترین روش برای طبقه‌بندی سازمان‌های غیردولتی به شرح زیر است:

- سازمان‌های عملیاتی که هدف اصلی‌شان تدوین و اجرای پروژه‌های توسعه است؛
- سازمان‌های حمایتی که هدف اصلی‌شان دفاع در برابر یک معضل خاص و تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و رویه‌های نهادهای خاص است.

لازم به ذکر است که این دو طبقه تنها طبقه‌بندی‌های انحصاری نیستند تعداد زیادی از سازمان‌های غیردولتی در هر دو بخش فعال هستند، هرچند که مستقیماً در تدوین و اجرای پروژه‌ها شرکت نمی‌کنند و بر پروژه‌های خاص تمرکز دارند (مقیم، ۱۳۸۳، ص ۲۱).

در میان سازمان‌های غیردولتی اجرایی می‌توان اهداف، فلسفه، تخصص و حوزه فعالیت‌های آن‌ها را مجزا کرد و نیز همچنین می‌توان آن‌ها را براساس مبانی ذیل نیز تقسیم‌بندی نمود:

- فعالیت‌های کمکی یا توسعه مدار
- فعالیت‌های مذهبی یا غیرمذهبی براساس اعتقادات ایدئولوژیکی آن‌ها و تأکید بر ارائه خدمات یا مشارکت در امور محوری
- خدمات دولتی یا خصوصی

بانک جهانی نیز در طبقه‌بندی سازمان‌های غیردولتی به دو نوع سازمان غیردولتی اشاره می‌نماید:

- سازمان‌های غیردولتی اجرایی (عملیاتی) که هدف اصلی‌شان طراحی و اجرای پروژه‌های مرتبط با توسعه است.

بانک جهانی سازمان‌های غیردولتی اجرایی که در سطوح مختلف دارای فعالیت هستند را به سه گروه اصلی تقسیم می‌کنند:

- ۱ - سازمان‌های محلی یا جامعه مدار که در خدمت مردمانی خاص در یک حوزه و محدوده جغرافیایی هستند؛
- ۲ - سازمان ملی که در یکی از کشورهای در حال توسعه فعالیت می‌کنند؛
- ۳ - سازمان‌های بین‌المللی که در چند کشور در حال توسعه مقرر دارند و در بیش از یک کشور در حال توسعه فعالیت می‌کنند.

• سازمان‌های غیردولتی حمایتی که هدف اصلی‌شان دفاع یا ارتقاء موضوعی خاص و تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و رویه‌های بانک جهانی است (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۲).

در تقسیم‌بندی دیگری دیوید کورتون در کتاب «در ورود به قرن بیست و یکم» سازمان‌های غیردولتی را به چهار دسته تقسیم می‌کند:

- ۱ - سازمان‌های داوطلبانه: مأموریتی اجتماعی را با استفاده از تعهدی که به ارزش‌های مشترک دارند تعقیب می‌کنند.
- ۲ - پیمانکاران خدمات عمومی: وظیفه دارند که به‌عنوان کسب‌وکارهای غیرانتفاعی بازار مدار به اهداف عمومی خدمت کنند.
- ۳ - سازمان‌های مردمی: سازمان‌هایی که تجلی بخش منافع اعضایشان بوده و دارای رهبری پاسخگو به اعضاء می‌باشند و اساساً دارای ویژگی خوداتکایی هستند.
- ۴ - سازمان‌های غیردولتی حکومتی: این سازمان‌ها به‌وسیله حکومت ایجاد شده‌اند و به‌عنوان ابزار خط‌مشی‌های حکومت ایفاء نقش می‌کنند (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۶ و ۲۷).

در یک تقسیم‌بندی دیگر سازمان‌های غیردولتی از نظر جهت‌گیری به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱ - جهت‌گیری خیریه
- ۲ - جهت‌گیری خدماتی
- ۳ - جهت‌گیری مشارکتی
- ۴ - جهت‌گیری توانمندسازی (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۹)

تقسیم‌بندی‌های عنوان‌شده تقسیم‌بندی‌های کلی بوده که مسلماً سازمان‌های غیردولتی ایرانی نیز از این امر مستثنی نبوده و قابلیت تقسیم‌بندی در هر یک از طبقه‌بندی‌های ذکرشده را دارند. در تحقیقی که مقیمی در سال ۱۳۸۳ انجام داده است سازمان‌های غیردولتی ایرانی را جهت بررسی به گروه‌بندی‌های مختلفی تقسیم‌بندی کرده است؛ دسته‌بندی اولیه مورد استفاده

محقق دسته‌بندی در دو گروه فرهنگی و اجتماعی بوده است و در دسته‌بندی دیگر از نظر نوع فعالیت در دسته‌بندی زیر قرار گرفته‌اند:

۱ - سازمان‌های غیردولتی آموزشی، تحقیقاتی

۲ - سازمان‌های غیردولتی اجرایی و خدمات‌رسانی

۳ - سازمان‌های غیردولتی آموزشی، تحقیقاتی، اجرایی و خدمات‌رسانی (ترکیبی) (مقیم، ۱۳۸۳، ص ۱۸۱)

و همچنین می‌توان این سازمان‌ها را براساس قلمرو جغرافیایی که سازمان‌های غیردولتی در آن سطح فعالیت می‌کنند در پنج

دسته زیر قرارداد:

۱ - محلی (در سطح محله‌ای از تهران)

۲ - شهری (در تمام شهر تهران)

۳ - استانی (در سطح استان تهران)

۴ - کشوری (در سطح ایران)

۵ - بین‌المللی

نهادهای متولی وضعیت سازمان‌های غیردولتی در ایران

از آنجا که همواره حکومت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان و چگونگی فعالیت‌های مردمی داشته‌اند، تشکیل و حیات سازمان‌های غیردولتی در جامعه‌ای محقق خواهد شد که بستر مناسبی برای این فرایند مهم اجتماعی فراهم شود. به عبارت دیگر رسیدن به همه اهداف و مزیت‌های فوق، مستلزم برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی میان متولیان و وجود قوانین و ضوابط مشخص برای فعالیت این سازمان‌ها، تشریح نحوه همکاری آن‌ها و اجرای صحیح وظایف مدیریت توسط مسئولان ذیربط در سازمان‌های دولتی است (علایی، ۱۳۹۳، ص ۸۵)

نهادهای زیادی در ایران به‌عنوان متولیان وضعیت سازمان‌های غیردولتی شناخته می‌شوند که برخی از امور مربوط به آن‌ها را برعهده دارند این سازمان‌ها عبارت‌اند از:

• وزارت کشور

این وزارتخانه متولی اصلی اعطای مجوز به سازمان‌های غیردولتی برای آغاز به کار و شروع فعالیت‌های تعریف شده می‌باشد.

• اداره کل ثبت شرکت‌های غیرتجاری

وزارت کشور مدارک واصله را به این اداره ارسال می‌کند و پس از تأیید و دریافت پاسخ از سوی اداره کل یادشده، پروانه فعالیت صادر و تحویل خواهد شد.

- وزارت اطلاعات

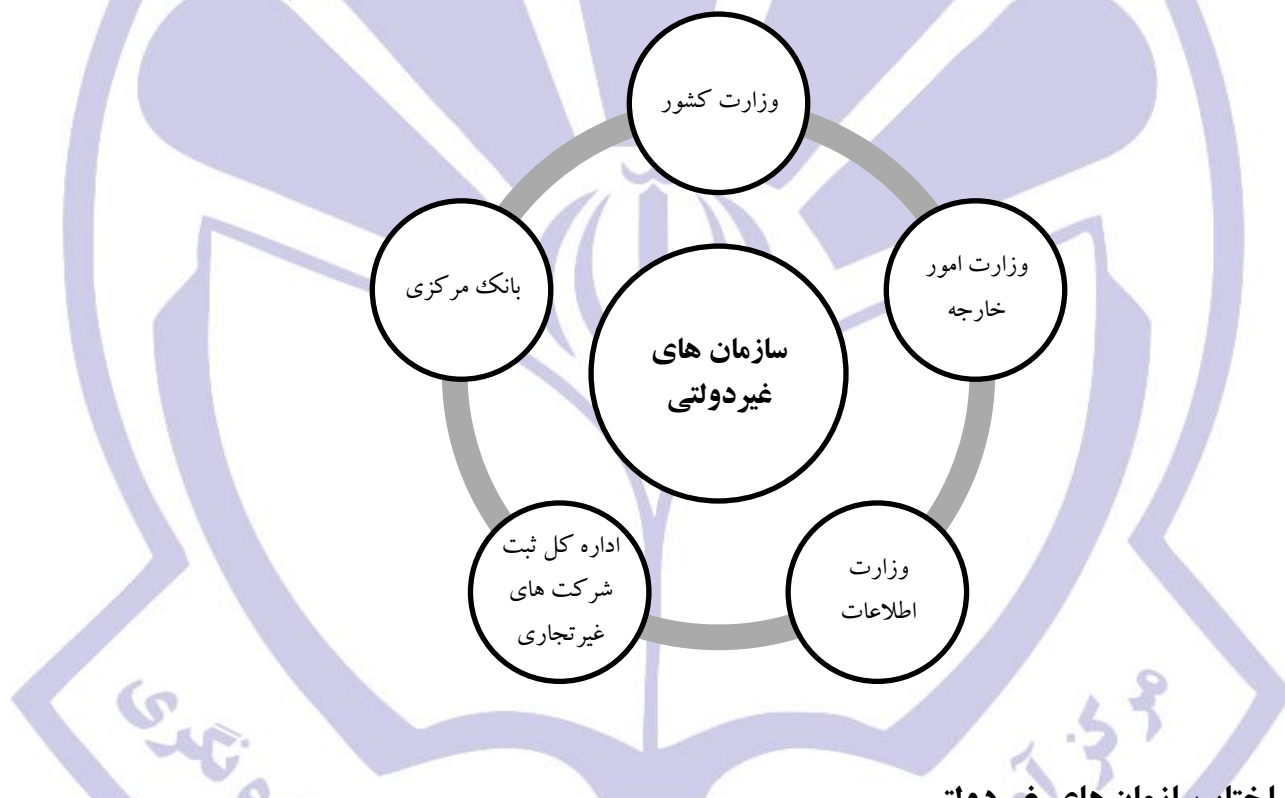
جهت دریافت مجوز تأسیس سازمان غیردولتی و همچنین پس از تأسیس در صورت دریافت کمک از سازمان‌ها و کشورهای خارجی باید استعلام‌های مربوطه از این وزارتخانه دریافت گردد و پیش از تأیید این وزارتخانه امکان اجرایی شدن فعالیت موردنظر وجود نخواهد داشت.

- وزارت امور خارجه

در صورت اعلام دریافت کمک از سازمان‌ها و کشورهای خارجی باید هماهنگی‌های لازم با این وزارتخانه صورت گیرد.

- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

دریافت‌ها و پرداخت‌های داخلی و خارجی با هماهنگی با بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران انجام خواهد پذیرفت.



ساختار سازمان‌های غیردولتی

شیوه مدیریت سازمان‌های غیردولتی، از نوع مردمی و مشارکتی است. غالباً، همه و یا اکثر اعضاء در یک سازمان غیردولتی مشارکت داشته و برای احراز پستهای مدیریتی، دارای شانس مساوی هستند. درحالی که در سازمان‌های دولتی، رابطه‌ی صف و ستادی حاکم می‌باشد و تصمیمات به‌طور متمرکز اتخاذ می‌شود.

بررسی عبارات مفهومی مرتبط با ساختار سازمان‌های غیردولتی، چهار ویژگی عمده را مشخص می‌سازد:

۱. تقریباً تمام سازمان‌های غیردولتی متشکل از افرادی است که انگیزه بالایی برای فعالیت در جهت هدفی خاص دارند؛

۲. اعضاء در سازمان‌های غیردولتی، به‌طور داوطلبانه فعالیت می‌کنند؛

۳. بیشتر سازمان‌های غیردولتی به دنبال سود به معنای کسب درآمد نیستند، به عبارت بهتر اکثر سازمان‌های غیردولتی غیرانتفاعی می‌باشند؛

۴. غالباً این سازمان‌ها با توجه به اهداف ویژه‌ای تعریف می‌شوند.

گذشته از موارد ذکرشده، دو مفهوم دیگر نیز اغلب در تعریف و تشخیص ساختار یک سازمان غیردولتی به کاربرده می‌شود. ساختار قانونی یک سازمان دولتی، بوروکراتیک است. تصمیم‌گیری در یک سازمان دولتی، از بالا به پایین است در حالی که در سازمان‌های غیردولتی، رسمی‌گرایی اداری کمتر به چشم می‌خورد و تصمیم‌گیری، جمعی و مشارکتی است. این سازمان‌ها در زمینه‌های وسیعی فعالیت می‌کنند. برخی از آنها دارای زمینه فعالیت ویژه‌ای مانند حقوق بشر، محیط‌زیست و بهداشت خانواده و امثال آن می‌باشند؛ برخی نیز اهداف کلی و فراگیری مانند توسعه پایدار و توسعه همه‌جانبه در یک منطقه و یا در سطح بین‌المللی را در نظر دارند.

سازمان‌های غیردولتی در ایران از قدمت چندین صدساله برخوردارند. این امر زمینه‌های لازم برای گسترش سازمان‌های غیردولتی را در کشور فراهم می‌کند. با چنین دیدگاهی، دیگر این سازمان‌ها نه تنها وارداتی نیستند، بلکه از بستر تاریخی و از هویت فرهنگی نیز برخوردار خواهند بود.

اگرچه این نکته نیز نباید فراموش شود که به جز در بخش‌های جامعه‌شناسی روستایی و کشاورزی (از قبیل بنه، حراثه، یاور و امثال آن)، مطالعه زیادی در این باره، در کشور انجام نگرفته است. ابتدا سازمان‌های غیردولتی با توجه به اهداف اصلی آن‌ها به دو گروه تقسیم شده‌اند:

۱. سازمان‌های مردمی - غیردولتی با اهداف اصلی اقتصادی

۲. سازمان‌های مردمی - غیردولتی با اهداف اصلی غیراقتصادی

توجه به هدف اقتصادی بودن یک سازمان، زیربنایی‌ترین گرایش آن سازمان را تشکیل می‌دهد و به معنای آن است که اساساً سازمان و اعضای آن آیا به دنبال کسب منفعت و سود هستند و یا به دنبال هدف فراتری می‌باشند، مانند شناخت و تأثیر اجتماعی باهدف ارتقای فرهنگی، مذهبی، آموزشی، سیاسی، رفاه و عدالت اجتماعی. سطح دوم برای دسته‌بندی انجام شده براساس «میزان رسمیت یافتگی» آن سازمان است. این سازمان‌ها را می‌توان از نظر میزان رسمیت یافتگی، در سه دسته، مشخص و تعریف کرد: اولین دسته شامل گروه‌های غیررسمی و سازمان نیافته، دومین، شامل سازمان‌های شناخته‌شده از سوی مردم (حقوق عرفی) و نهایتاً دسته سوم شامل سازمان‌های مردمی و غیردولتی رسمیت یافته از نظر قانونی می‌باشند.

دسته اول، گروه‌هایی هستند که از پویایی برخوردارند. غالباً این گروه‌ها متوجه یکی از نهادهای عمده اجتماعی می‌باشند.

در دسته دوم، گروه‌های استقرار یافته اجتماعی قرار دارند؛ اکثر این گروه‌ها را می‌توان در قالب شبه سازمان‌ها مشخص

ساخت. تشکلهای و جمعیت‌های محیط‌زیستی در این دسته‌بندی قرار می‌گیرند. در دسته سوم، گروه‌های سازمان یافته قرار دارند.

این سازمان‌ها نه تنها از سوی مردم و عرفاً شناخته شده‌اند بلکه قانون نیز به آن‌ها رسمیت لازم را اعطاء کرده است. انجمن‌های تخصصی و شرکت‌های ثبت شده تجاری در این دسته قرار می‌گیرند.

نظریه‌های روابط انسانی در سازمان‌های غیردولتی

مشارکت کلمه‌ای است عربی از باب مفاعله و معادل فارسی آن همیاری، همراهی، شریک و همدست شدن در کارها و همکاری کردن است. به عبارت دیگر مشارکت به معنای شریک کردن متقابل در امری است. ریشه لاتین این کلمه از واژه (participate) به معنای با خود داشتن و از نفس خویش چیزی از غیر داشتن، سهمی در چیزی غیر از خود داشتن است. در دایرةالمعارف علوم اجتماعی نیز مشارکت به معنای شرکت فعالانه انسان‌ها در حیات سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و به طور کلی تمامی ابعاد حیات خود آمده است (ساروخانی، ۱۳۷۰). نظر به اینکه بنیاد و سرچشمه به وجود آمدن فرهنگ‌ها و تمدن‌ها، مشارکت مردم در امور مختلف بوده است، واژه مشارکت نیز به دلیل گستردگی معنی و ویژگی خاص آن در تاریخ زندگانی اجتماعی انسان‌ها به صور و مفهوم‌های گوناگون به کاررفته و در زبان فارسی واژگانی چون تعاون، همکاری، همیاری، تشریک‌مساعی، یادگیری، کمک متقابل، کنش متقابل، همنوایی، مبادله افکار، بسیج مردم، سهم شدن، مردم‌سالاری، مسئولیت‌پذیری، خودیاری، تعامل، تلاش مشترک، همفکری، مددکاری، یابوری، دستگیری و ... برای این مفهوم به کاررفته است. برخی از صاحب‌نظران مشارکت را به معنی شرکت فعالانه افراد در حیات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و به طور کلی تمامی ابعاد زندگی دانسته‌اند و بعضی دیگر مشارکت را همکاری‌های داوطلبانه مردم در برنامه‌های عمومی می‌دانند که انتظار می‌رود نقشی در توسعه ملی داشته باشند. همچنین مشارکت را دخالت قابل توجه افراد در وضعیت‌ها و کارکردهایی که موجب افزایش رفاه آنان می‌شود نیز تعریف می‌کنند. مفهوم خاص‌تر مشارکت همگانی بر اقداماتی متمرکز است که شهروندان باید انجام دهند تا از این طریق با مدیریت همکاری کنند، بر آن تأثیر بگذارند و در زمینه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری با آنان تعامل داشته باشند تا از یکسو به نیازها و خواسته‌های خود برسند و از سوی دیگر منافع عمومی تأمین گردد (مهران علی‌الحسابی، ۱۳۹۰).

توسعه ایده مشارکت مردم در طرح‌های توسعه شهری - روستایی در دهه‌های اخیر مفهوم مشارکت، اهمیت روزافزونی یافته و در فرآیند توسعه مطرح گردیده است. مفهوم مشارکت در دوران اخیر ابتدا در اواخر دهه ۱۹۵۰ میلادی پا به عرصه ظهور گذاشت. با طرح این مفهوم این هدف دنبال می‌شد که ناکامی‌ها و شکست برنامه‌های توسعه، به فقدان مشارکت مردم در فرایند طراحی و اجرای این برنامه‌ها نسبت داده شود. در دهه ۱۹۶۰ به خاطر شور و هیجان ناشی از استعمارزدایی و استقلال سیاسی کشورهای جهان سوم و پویایی درونی توسعه، اهمیت جنبش‌های مردمی و در نتیجه اهمیت مشارکت به صورت مؤکدتری مطرح شد. به دنبال بحران انرژی و رکود اقتصادی دهه ۱۹۷۰ و پیامدهای حاصل از آن که تنزل کیفیت زندگی مردم و ناتوانی در تأمین نیازهای اساسی را به همراه داشت، ضرورت تجدیدنظر در سیاست‌ها و راهبردهای توسعه مطرح شد که در نهایت در نوزدهمین

اجلاس عمومی یونسکو در سال ۱۹۷۶ به منتهی شد که «توسعه درون‌زای انسان‌محور» رهیافت اصلی آن رفع نیازها و برآوردن آرزوهای مردم، به‌خصوص مردم محرومی است که در گذشته اغلب به آنان توجهی نشده است. به همین سبب توسعه بر مبنای مشارکت مردمی از اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در ادبیات توسعه اقتصادی مطرح گردید. دهه ۱۹۸۰ را دهه «توسعه اقتصادی با نگرش‌های جدید و طرح رهیافت‌های توسعه پایدار و حفظ محیط‌زیست» برشمرده‌اند. آخرین دهه قرن بیستم نیز دهه «توسعه پایدار یا دهه توسعه انسانی» و اعلام ضرورت به‌کارگیری و نهادینه کردن مشارکت مردمی در روند توسعه پایدار خوانده می‌شود.

ایده مشارکت مردمی در تهیه طرح‌های توسعه ظهور یافته و روزبه‌روز بر اهمیت آن افزوده‌شده و رو به گسترش است. دلایل این امر به شرح ذیل می‌باشد (مهران علی‌الحسابی، ۱۳۹۰):

- اهمیت یافتن نقش مردم در جوامع و پیدایش و تقویت نظام‌های مبتنی بر مردم‌سالاری
- عدم تطابق طرح‌ها و برنامه‌های توسعه با نیازها و خواسته‌های مردم
- فرایند نگر شدن طرح‌ها و (process oriented) برنامه‌های توسعه
- عدم توانایی مالی دولت‌ها برای تأمین مالی طرح‌ها و برنامه‌های توسعه
- پیامدهای توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی
- احساس تهدید در منافع شهروندان
- پیچیدگی فزاینده زندگی اجتماعی
- اشکال، روش‌ها و سطوح مشارکت مردم

در قلمرو برنامه‌ریزی و طراحی می‌توان اشکال اصلی مشارکت مردم را به سه نوع اصلی تقسیم کرد:

مشارکت علمی و فنی: ارائه نظر و هم‌فکری آحاد مردم و همکاری نهادهای بخش عمومی با مؤسسات حرفه‌ای و تخصصی

شهرسازی در زمینه تهیه طرح‌ها و برنامه‌های توسعه و عمران

مشارکت اقتصادی: کمک اقتصادی مردم در جهت پیشرفت سریع‌تر اهداف طرح‌ها و جلب همکاری و سرمایه‌گذاری

بخش خصوصی در توسعه و عمران شهری

مشارکت اجتماعی: همکاری تشکل‌های صنفی و جمعی محلی در تهیه و اجرای طرح‌های توسعه و عمران شهری، نشان

دادن حس مسئولیت نسبت به آن و نظارت و پیگیری طرح‌ها مشاوره و کسب نظر شهروندان در صورتی که واقعی باشد، مفید است.

واقعیت آن است که میان سخن گفتن از مشارکت و شعار دادن از آن تا عمل به مقتضیات آن و رعایت قواعد آن فاصله

زیادی است. بدیهی است میان مشارکت واقعی و عمقی و مشارکت صوری و شعاری نیز تفاوت زیادی وجود دارد. به‌طور مثال،

بررسی‌های نظرخواهی از شهروندان ممکن است اطلاعات واقعی را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهد، ولی اگر مشارکت در

آن خلاصه شود نقش زیادی در تضمین به کار گرفتن دیدگاه‌های شهروندان به‌طور مؤثر و جدی نخواهد داشت. به همین سبب مشارکت در مقیاس‌های مختلف و سطوح متفاوتی قابل تقسیم و دسته‌بندی است. در همین راستا نظریه‌های متعددی در زمینه برنامه‌ریزی مشارکتی و سطوح مشارکت در آن از نیمه دوم دهه ۱۹۶۰ به این سو مطرح گردیده است که ذیلاً مروری اجمالی بر آن‌ها خواهیم داشت (مهران علی‌الحسابی، ۱۳۹۰):

۱- نظریه شری آرنشتاین

«آرنشتاین» مشارکت را فرایند سهیم شدن مردم در قدرت جهت تأثیرگذاری بر رفتار دولت می‌داند. از نظر وی مشارکت توزیع مجدد قدرت است که در سطوح مختلف اتفاق می‌افتد. آرنشتاین هشت سطح مشارکت شهروندان را بر روی نردبانی موسوم به «نردبان مشارکت آرنشتاین» از یکدیگر تفکیک می‌کند و به نمایش می‌گذارد. پله‌های نردبان آرنشتاین، از این بخش‌ها تشکیل شده است:

۱. کنترل شهروندی؛ ۲. قدرت تفویض شده؛ ۳. شراکت؛ ۴. تسکین بخشیدن؛ ۵. مشاوره؛ ۶. اطلاع‌رسانی؛ ۷. درمان؛ ۸. دست‌کاری و ظاهر فریبی.

در نهایت این ۸ پله در سه دسته کلی مربوط به موضوعات زیر تنظیم شده است:

الف - اشکال غیر مشارکتی که صرفاً بیانگر ظاهر فریبی از قدرت می‌باشد شامل ظاهر فریبی و درمان.

ب - درجاتی از مشارکت صوری یا محدود، مبتنی بر، استراتژی‌های یک‌طرفه «بالا به پایین» شامل اطلاع‌رسانی، مشاوره و تسکین بخشی.

ج - درجات بالای قدرت شهروندی

هرچند این نردبان هشت پله‌ای از مشارکت شهروندی در واقع بیانی ساده از مفهومی بس پیچیده است، اما به روشن شدن نکته‌ای که بسیاری از افراد آن را فراموش کرده‌اند کمک می‌کند و آن اینکه مشارکت شهروندان، در سطوح مختلف و درجات متفاوت تحقق می‌یابد.

به عبارت دیگر، بین وارد شدن در مشارکتی تشریفاتی و ساختگی و مشارکتی که نشانگر قدرت واقعی برای اثر

گذاشتن بر نتایج فرایند مشارکت است، تفاوت وجود دارد. این نکته بسیار مهمی است که باید در تمامی برنامه‌های

مدیریت شهری و حکمرانی شهری مورد توجه متخصصان برنامه‌ریزی و مدیریت و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

۲- پل

پل در سال ۱۹۸۸ چهار سطح را برای مشارکت در اجتماعات محلی شناسایی کرد، که به ترتیب عبارت‌اند از:

سطح اول: تسهیم اطلاعات (پایین‌ترین سطح)

سطح دوم: مشاوره

سطح سوم: تصمیم‌گیری

سطح چهارم: اقدام به عمل (بالاترین سطح) (علوی ۸۷: تبار، ۱۳۷۹)

۳- اسکات دیویدسون

با روند تکاملی سطوح و نردبان مشارکت در سال ۱۹۹۸، یکی از متخصصان برنامه‌ریزی به نام دیویدسون مدل گردونه مشارکت را برای بحث مشارکت شهروندی طراحی کرد. در این گردونه سطوح مختلفی از مشارکت، بدون اینکه ترجیحی برای هر کدام قائل باشد تعیین شد. در این مدل، تصمیم‌گیری در تعاملی مستمر بین دولت و شهروندان صورت می‌گیرد (شریفیان، ثانی، ۱۳۸۰). هرچند دیویدسون برای سطوحی که برای مشارکت بیان می‌دارد ترتیب خاصی قائل نیست و اساساً به همین دلیل از اصطلاح گردونه به جای نردبان استفاده می‌کند؛ اما به هر حال سطوح چهارگانه وی برای مشارکت عبارت‌اند از:

- ۱ - اطلاع‌رسانی
- ۲ - مشاوره
- ۳ - مشارکت
- ۴ - توانمندسازی (همان منبع)

۴- دیوید دریسکل

دریسهکل انواع مشارکت را در یک نمودار دوبعدی و برحسب میزان اختیار در تصمیم‌گیری، تقسیم‌بندی نموده و بدین ترتیب قلمرو مشارکت و عدم مشارکت را از هم جدا می‌کند.

۱. بسیج اجتماعی: زمانی اتفاق می‌افتد که از مردم خواسته می‌شود که در برنامه‌ای از قبل تدارک دیده شده شرکت کنند.
۲. مشاوره: زمانی اتفاق می‌افتد که برنامه‌ریزان و مسئولین نظرات مردم را جویا می‌شوند و در تصمیم‌گیری‌هایشان به آنها توجه می‌کنند. مشاوره بسته به اینکه چگونه انجام می‌شود در حوزه قلمرو مشارکت یا عدم مشارکت قرار می‌گیرد.
۳. مسئولیت‌پذیری: زمانی اتفاق می‌افتد که شهروندان به صورت داوطلبانه فعالیتی را آغاز می‌کنند و تصمیمات را خودشان اتخاذ کرده و محصول نهایی کار را خود تعیین می‌کنند. در این روش سطح تعامل با دیگر افراد جامعه پائین است، اما قدرت تصمیم‌گیری بالا است.
۴. سهم شدن در تصمیمات: زمانی اتفاق می‌افتد که همه اعضای جامعه، بدون در نظر گرفتن سن و سوابقشان فرصت می‌یابند تا در روند امور شرکت کنند و سهم برابری برای تأثیرگذاری بر تصمیمات داشته باشند (حناچی، سیمین، ۱۳۸۰، ص ۱۲).

تفاوت‌های بنیادین سازمان‌های دولتی و غیردولتی

تجزیه و تحلیل تفاوت‌های بین سازمان‌های بازرگانی و دولتی و غیرانتفاعی می‌تواند در چارچوب زیر موردبررسی قرار گیرد:

الف) تعیین روش‌های مناسب بهبود مدیریت سازمان‌های غیردولتی

ب) تعیین خدمات مدیریتی در دسترس که مناسب سازمان‌های غیردولتی می‌باشند

پ) ایجاد بینش و خودباوری بیشتر در مباحثی پیرامون توانایی و عدم توانایی الگوگیری از موارد مشابه در سازمان‌های تجاری و دولتی در کشورهای پیشرفته (شمالی)، کمک بسیاری رساند.

دلایل تفاوت مدیریت این سازمان‌های غیرانتفاعی با دیگر انواع سازمان‌ها را مورد بررسی قرار گرفته و چهار عامل که این تفاوت‌ها را ایجاد کرده‌اند عبارت‌اند از (آلن فاولر، ۱۹۹۱، ص ۱-۵):

اول: رابطه میان تولیدکنندگان و مشتریانی که سازمان به دست می‌آورد

دوم: روابط محیطی سازمان

سوم: منابع مالی سازمان

چهارم: تفاوت در آیین‌نامه عملکرد سازمانی در برخورد با مشتریان

خوشبختانه با دانستن تفاوت‌های سازمان‌های غیردولتی در زمینه‌های مذکور موقعیتی بهتر در تصمیم‌گیری چگونگی کاربرد بهبود توانایی‌های مدیریتی این سازمان‌ها برای انتخاب روش‌های پیشنهادی و مهم‌تر از آن درک بیشتر موارد کاربردی علوم مدیریتی در سازمان‌های غیردولتی حاصل خواهد شد.

۱- رابطه بین تولیدکنندگان و مشتریان

همه سازمان‌ها به یک هدف فعالیت می‌کنند؛ دستیابی به تولید یا ایجاد چیزی. هرچند نوع رابطه بین تولیدکنندگان و مشتریان سازمان‌های تولیدی و بازرگانی با دولتی و آژانس‌های توسعه‌ای، تقاضای مدیریتی متفاوتی ایجاد می‌نماید. در شرکت‌های تجاری به‌طور معمول کارمندان کاملاً تحت نظارت و کنترل مدیر فعالیت می‌کنند. آنچه به‌عنوان تولید، چه کالا و چه خدمات به مشتری فروخته می‌شود بر مبنای میزان خرید مشتری تعیین می‌گردد که مناسب تولید مجدد می‌باشد یا خیر.

خریداران پول می‌پردازند و مالکیت به دست می‌آورند و معمولاً اینجاست که رابطه بین مشتری و سازمان پایان می‌یابد. تولید فروخته‌شده و کاملاً به مشتری واگذار می‌گردد. تعامل بین مشتری و سازمان بر مبنای فروخته‌شده می‌باشد که بر پایه دادوستد بوده و بیشتر اوقات زودگذر می‌باشد.

در مؤسسات تجاری، مشتری و تولیدکننده از یکدیگر منفک بوده و تعامل موقتی بر پایه دادوستد بنیان‌گردیده است. در مؤسسات دولتی، یک شهروند هم می‌تواند مشتری باشد و هم تولیدکننده و رابطه براساس کنترل تعریف‌شده است، اما در سازمان‌های غیردولتی مشتریان خود تولیدکنندگان هستند و تعامل موقت بر پایه مذاکره بنا شده است.

بنابراین برتری یک سازمان غیردولتی در ادامه یافتن مرزهای سازمانی آن است، فراتر از سازمان تا انجمن‌ها و اجتماع. به علت اینکه فرایند تولید به‌وسیله مردم صورت می‌گیرد، آن‌هم در بیرون سازمان. برخلاف مؤسسات بازرگانی، مدیران

سازمان‌های غیردولتی باید به‌عنوان تولیدکننده / مشتری را آورده و تنها توانایی‌های آنان از طریق محاوره و مذاکره به عرصه ظهور برسانند. هرچند درگیری یک سازمان غیردولتی با مشتریان در توسعه اجتماعی آن‌هاست که آنی و زودگذر نیست، ولی نباید پایدار باشد البته اگر از ایجاد وابستگی اجتناب گردد.

این حقایق امر می‌کند که سازمان‌های غیردولتی با مشتریان به‌عنوان تولیدکنندگان حقیقی محصول سازمان رابطه برقرار می‌کنند. (به رسمیت شناختن مشتری و تولیدکننده در قالب یک نفر)

۲- روابط با دنیای خارج از سازمان

سه نوع سازمان بازرگانی، دولتی و سازمان‌های غیردولتی تمایل به پذیرش خط‌مشی‌های مشخص برای رابطه با محیط خارجی خود دارند. برای محافظت خودشان در برابر شرایط ناسازگار در دنیای خارج از سازمان مؤسسات بازرگانی دو دستورالعمل مهم را بکار می‌برند:

اول: آن‌ها تلاش دارند تا خود را با مجزا کردن خود از محیط از تأثیرات محیط خارجی، در جهت به دست آوردن سودآوری بالاتر و حفظ سیستم تولید پیوسته و منسجم سازمان را محافظت نمایند.

دوم: سازمان‌های تجاری سعی می‌کنند تا شرایط دنیای خارج و تأثیر آن بر روی سودشان را به‌صورت نرمال از طریق تبلیغات یا خرید سهم دیگر رقبا یا دست‌کاری بازار حفظ نمایند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا بازاری با شرایط مناسب برای محصولات خود ایجاد کنند و برای این کار پول زیادی صرف می‌کنند.

سازمان‌های دولتی از سوی دیگر قدرت ایجاد محیط داخلی منحصر به فرد خودشان دارند. قوانین و مقررات، معیارها، مالیات، سهمیه‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، تشویقات و ابزار قدرتی که در اختیار سازمان‌های دولتی می‌باشد. از ابتدایی‌ترین خط‌مشی‌های سازمان‌های دولتی در برابر دنیای خارج سازمان معمولاً یکی از قوانین و کنترل‌هاست. مدیریت درونی و بیرونی براساس قدرت مشروع سازمانی خود به‌صورت دلخواه مراحل مردم‌سالاری عمومی را هدایت می‌نماید. آژانس‌های تعیین معیار توسعه بندرت ابزار قانونی کنترل را در اختیار دارند. به علت اینکه مشتریان در واقع خود توسعه را به وجود می‌آورند، سازمان‌های غیردولتی باید در جستجوی تکمیل خود با کمک محیط بیرونی باشند. به‌صورت معمول از طریق مذاکره و محاوره با انجمن‌ها.

طبیعتاً دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی به‌وسیله بخش غیردولتی به معنای سازمان‌های غیردولتی است که باید در مقابل سازمان‌های دولتی عمل نمایند. آن‌ها باید شنوا بوده، پاسخگو باشند، پذیرا و جذب‌کننده عوامل محیطی مؤثر باشند. قابلیت خاص سازمان‌های غیردولتی برای مدیریت این عوامل محیطی بسیار ضروری است.

مغایرت و تقابل بین سه نوع سازمان‌ها در روابط محیطی آن‌ها در نتیجه مجزا سازی یا دست‌کاری، اختیار یا کنترل مشروع، یا مذاکره و اتحاد با عناصر مختلف جامعه می‌باشد.

۳- منابع سازمانی

سه مرز مهم بین سازمان‌های تجاری، دولتی و غیردولتی؛ منبع مالی است که آن‌ها برای انجام وظیفه و حفظ بقای خود به آن نیازمندند. مؤسسات تجاری منابع خود را از مشتریانی که در قبال کالا یا خدمات دریافتی پول می‌پردازند تهیه می‌کنند، مشتری و منبع به یکدیگر وابسته‌اند.

در مؤسسات دولتی منابع از طریق مردم از مالیات و پرداخت مالی آن‌ها برای برخی از خدمات که دریافت کرده‌اند فراهم می‌کند و بازهم مشتری و منابع به یکدیگر وابسته‌اند.

سازمان‌های غیردولتی برای منابع مالی نیازمند مأموریت و هدایت آن از روش‌های مختلف می‌باشند. از طریق اهداکنندگان و ندرتاً از طریق مشتریان منابع مالی تهیه می‌گردند. مشتری و منابع سازمانی از یکدیگر منفک می‌باشند. این حقیقت که مشتری خدمت دریافت می‌کند و منبع وجوه موردنیاز سازمان‌های غیردولتی نمی‌باشد تا وظایف خود را انجام داده و بقای سازمان را حفظ نمایند. دلیل مهم تفاوت مدیریت بین سه نوع سازمان همین مسئله می‌باشد. این جدایی یادآور این مسئله برجسته می‌باشد که دارایی می‌تواند منبع دلایل بسیاری از نظر کاربرد منابع همچون نقش‌های بحرانی در بهبود سازمان و عملکردهای آن باشد نیست. برای مثال مدیریت و نحوه اجرای آن به وسیله سازمان‌های غیردولتی که منابع از مشتریان منفک می‌باشد با مسائلی همچون گوناگونی، تعارض، پاسخگویی، رواج نامناسب هدایت خدمات، نگهداری همیشگی خدمت‌گذاری، عدم علاقه‌مندی به تغییر تقاضا، ترجمه درخواست و نیاز مشتری به دنیای اهداکنندگان و رشد حکم‌فرمایی سازمان غیردولتی به وسیله تأمین کردن در عوض نیاز مشتریان روبرو می‌باشد.

۴- نظارت بر اجرا

توضیحات نامشابه بالا بر روشی که سازمان عمل می‌کند و می‌تواند آن را ارزیابی کرده و با مشتری تنظیم نماید. بازخورد رضایت مشتری در سازمان‌های تجاری مستقیم است و معمولاً سریع مشخص می‌شود. ضرر ناشی از فروش، پیام بسیار خوب و روشن به سود مورد تقاضای سازمان است که گاهی اوقات اشتباه می‌باشد.

توانایی شهروندان در نشان دادن رضایت یا عدم رضایت به دولت می‌تواند سریع باشد بخصوص به‌طور شایع و گسترده. برای مثال به‌صورت اعتراض عمومی یا ساختاریافته‌تر به‌صورت نافرمانی گسترده اجتماعی مثلاً گریز از مالیات در مقیاس بزرگ. در بلندمدت، احساس مردم درباره عملکرد دولت می‌تواند مرتبط با گزینش فرایندها باشد البته درجایی که عدالت وجود داشته باشد. در هر حال معمولاً چنین معیارهای عملکردی بیان غیرمستقیم نحوه عملکرد می‌باشد. زمان زیادی برای تغییر مؤثر دیوانسالاری به مردم‌سالاری و معمولاً کاهش اجرای حکومت مستقل (صرف) گرفته می‌شود صرف می‌گردد.

قدرت مشتریان برای تهیه بازخورد از طریق سازمان‌های غیردولتی به اهداکنندگان حتی در بهترین شرایط نیز مشکل می‌باشد. در هر حال اغلب از آن ممانعت به عمل می‌آید، بخصوص وقتی مشتری در مکان دیگر مقیم (ساکن) باشد. در این امر هر

تغییر منظمی در نیروی مصرف‌شده از میزان برآورد شده به سمت سود از فعالیت‌های یک سازمان غیردولتی تهیه‌کننده حقیقی منابع سازمان غیردولتی از طریق اعتمادسازی است. اهداکنندگان بسیار محدودند البته اگر موجود نباشند.

از این رو ارزیابی عملکرد سازمان‌های غیردولتی و تنظیم آن از طریق بازخورد مشتری برای تهیه‌کننده منابع بندرت قابل انجام می‌باشد. ارزیابی نمی‌تواند به‌طور کافی (و شایسته) عملکرد را برآورد نماید؛ اما هنوز هم ابزاری است که بیشترین کاربرد را در ارزیابی و تخمین عملکرد سازمانی داراست. سازمان‌های غیردولتی باید مکانیسم‌های دیگری برای تهیه این ارزیابی عملکرد ایجاد نمایند. همه این مقدمات برای نشان دادن یک مجموعه از ارزش‌هاست که برای وجود یک سازمان غیرانتفاعی، منطقی و بنیادی می‌باشند. ارزش‌ها حیاتی هستند زیرا که آن‌ها نیازهای انگیزاننده جهت هویت بخشی، هدایت و وحدت کارکنان نیازمند کار اثربخش و تعیین وظایفی است که باید حکم‌فرما باشند، مهارت‌های موردنیاز، برابری بین اعتماد و نظارت، چه کسی می‌تواند تصمیم‌گیری کند و در چه سطوحی، محدودیت‌های برنامه‌ریزی، نحوه پاسخگویی و میزان توانایی، چگونگی توسعه و گسترش و اینکه چه کسانی فرایندها را تغییر می‌دهند، می‌باشد.



سؤال‌های تشریحی

۱. سازمان‌های غیردولتی را تعریف کنید.
۲. تاریخچه تشکیل سازمان‌های غیردولتی را به اختصار توضیح دهید.
۳. یک نمونه طبقه‌بندی سازمان‌های غیردولتی را نام ببرید.
۴. سبک مدیریتی غالب در سازمان‌های غیردولتی را توضیح دهید.
۵. نظریه مشارکت در سازمان‌های غیردولتی را تعریف کنید.
۶. تفاوت سازمان‌های غیردولتی و دولتی را نام‌برده و توضیح دهید.
۷. تفاوت سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های تجاری را نام‌برده و توضیح دهید.
۸. نهادهای متولی نظارت بر سازمان‌های غیردولتی در ایران را نام ببرید.
۹. سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با سازمان‌های غیردولتی را نام ببرید.
۱۰. ساختار سازمانی سازمان‌های غیردولتی را به اختصار توضیح دهید.



منابع و مآخذ الف) فارسی

۱. بالویی‌جامخانه، عزت‌اله و همکاران، «مطالعه میزان توانمندی سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) فعال در حوزه بهزیستی استان مازندران»، مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۵، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۹۰.
۲. دمازی، بهزاد و همکاران، «نقش و عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در حفظ و ارتقای سلامت جامعه»، پایش، دوره ۱۳، شماره ۵، مهر و آبان ۱۳۹۳.
۳. علایی سوسن، «بررسی وضعیت مدیریت و ساماندهی سازمان‌های غیردولتی (NGOs) فرهنگی ایران»، پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، دوره ۵، شماره ۱۷، تابستان ۱۳۹۳.
۴. علی‌الحسابی، مهران، نقش سازمان‌های مردم‌نهاد و رهبران محلی در توسعه روستایی نمونه موردی: بندر لافت، مسکن و محیط روستا، دوره ۳۰، شماره ۱۳۴، تابستان ۱۳۹۰.
۵. مقیمی، سیدمحمد، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، پژوهشی در سازمان‌های غیردولتی NGOs، انتشارات دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۸۳.

ب) انگلیسی

1. Alan Fowler, What is different about managing non-governmental organisation (NGOs) involved in Third World development, PLA Notes CD-ROM 1988–2001, pp 1-5. This is a revised version of an article in NGO Management, No. 12, published by the International Council of Voluntary Agencies, Geneva, January-March, 1990.