

« علوم مدیریت »

سال اول - شماره ۴ - بهار ۱۳۸۷

ص ۳۷-۶۴

بررسی نقش سازمانهای غیردولتی بر توسعه

دکتر سید مهدی الوانی^۱

چکیده

در شرایط کنونی، از نظر اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، امکان تحقق اهداف دولتها در زمینه توسعه، بدون مشارکت و همیاری تمام آحاد جامعه وجود ندارد. سازمانهای غیردولتی یا بخش سوم زاینده یک چنین نیازی برای مشارکت جامعه و دولت هستند. این سازمانها بدون آنکه بدنه دولت را حجیم و فربه سازند، می‌کوشند تا از طریق همکاری مردمان با هم و با دولت و بخش خصوصی، در بسیاری از زمینه‌ها بستر ساز توسعه و رشد جامعه باشند. در مقاله حاضر، کوشش شده تا ضمن بیان مفهوم و ماهیت و انواع سازمانهای غیردولتی، نقش آنها در توسعه تشریح گردد و مدیریت اثربخش این سازمانها توصیف شود.

واژه‌های کلیدی:

نقش معجری، سازمان غیردولتی، نقش شریک و همکار، نقش تسهیل کننده

^۱ - استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی jomc@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه سازمانهای غیردولتی، به منزله شاخه‌ای از بخش سوم، در کنار بخش دولتی و بخش خصوصی سربرافراشته‌اند و سرعت توسعه و گسترش می‌یابند. این سازمانها با مشارکت مردم و گروه‌های داوطلب، نخست در سطوح محله و منطقه شروع به کار کرده‌اند و اکنون به صورت تشکلهای دارای روابط بین‌المللی و جهانی، مطرح می‌باشند. در این مقاله، تلاش شده است تا پس از تعریف و توصیف سازمانهای مذکور، نقشهای مختلف آنها در توسعه و ابعاد گوناگون مدیریت در این نوع سازمانها بیان شود.

سازمانهای غیردولتی^۱

برای توصیف سازمانهای غیردولتی، ابتدا لازم است به تعریف «بخش سوم»^۲ پردازیم. بخش سوم، اصطلاحی است برای بیان بخشی که متفاوت با بخش خصوصی و دولتی و دارای ماهیتی داوطلبانه است. بخش سوم، فاصله میان دولت و بازار را با تشکلی مردمی پر می‌کند و اهدافی را که نه دولتی و نه انتفاعی است، دنبال می‌نماید. سازمانهای غیردولتی، شاخه‌ای از خانواده بخش سوم هستند که به صورت سازمانهای غیرانتفاعی، سازمانهای خیریه، سازمانهای بشر دوستانه و سازمانهای داوطلبانه ایجاد شده و توسعه یافته‌اند. این نوع سازمانها غالباً به صورت سازمانهایی که دارای ماهیت داوطلبانه و مردمی هستند، شناخته شده‌اند و در اموری مانند مبارزه با فقر و فعالیت‌های بهبود و توسعه مورد توجه خط مشی‌گذاران دولتی و سیاستگذاران قرار گرفته‌اند و از آنها به عنوان نهادهایی که می‌توانند در فعالیت‌های کمک‌رسانی به همراه دولت‌ها حرکت کنند، نام برده شده است. در واقع، این سازمانها یک ساختار جایگزین و مناسب برای حل مسائل توسعه‌نیافتگی،

^۱- Non-Governmental Organizations: NGOs

^۲- Third sector

ناتوانی، بیسوادی و فقر می‌باشند. سازمانهای غیردولتی هم در کشورهای پیشرفته و هم در کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته مورد توجه قرار گرفته و بخش‌های دولتی و خصوصی توانسته‌اند با همکاری این سازمانها در تحقق اهداف خود توفیق بیشتری داشته باشند. در بسیاری از کشورها به سازمانهای غیردولتی، به منزله رکنی از جامعه مدنی نگریسته می‌شود و سیاستگذاران بر این باورند که با رشد این نوع سازمانها، از بازار گرایبی و دولت‌گرایی بیش از حد که از بحرانهای امروز دنیاست، کاسته می‌شود و نوعی تعادل بین بخشهای مختلف و جامعه ایجاد می‌گردد.

سازمانهای غیردولتی، در زمینه‌های مختلف قادر به فعالیت می‌باشند و بنابر نیاز و امکانات موجود می‌توانند خود را سازماندهی کنند. انعطاف‌پذیری این سازمانها که با نوعی ساختار زیستی و غیردیوان سالار کار می‌کنند، موجبات رشد سریع آنها را در شرایط کنونی فراهم آورده است. این سازمانها در زمینه توسعه و زمینه‌هایی فراتر از آن نیز قادر به فعالیت می‌باشند و اهدافی چون حفظ محیط زیست، دفاع از حقوق زنان، حمایت از کودکان و حقوق بشر را دنبال می‌کنند. در عصر حاضر سازمانهای غیردولتی با قرار گرفتن در یک شبکه ارتباطات جهانی به صورت موثرتری عمل می‌کنند و در مورد ارائه کمک‌های انسان دوستانه در جنگها و بلایای طبیعی و نیز بیماری‌ها یاری‌دهنده و کمک‌رسان می‌باشند.

به طور کلی، سازمانهای غیردولتی در زمینه‌های ارائه خدمت به بخش‌های نیازمند در جامعه می‌پردازند و سعی می‌کنند تا تسهیل‌کننده فرآیندهای تحول اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در سطوح گروهها و افراد جامعه باشند و همچنین می‌کوشند تا میان واحدها و سازمانهای مختلف نوعی هم‌افزایی و اتفاق و اتحاد ایجاد کنند و روحیه مشارکت جمعی میان سازمانها را عملی سازند.

سازمانهای غیردولتی به شکلهای مختلف در جوامع ایجاد شده و رشد یافته‌اند؛ برخی از آنها به صورت محلی، غیررسمی و کوچک فعالیت می‌کنند و برخی دیگر با ساختاری گسترده و بودجه‌ای هنگفت در سطح جهانی عمل

می‌نمایند. برخی از سازمانهای غیردولتی در برنامه‌های توسعه بلندمدت دخیل‌اند و بعضی دیگر برای مقابله سریع و کوتاه مدت با مصایب انسانی و بحرانهای طبیعی سازماندهی شده‌اند. سازمانهای غیردولتی در تأمین منابع خود به گروه‌های داوطلب مردمی، مؤسسات خصوصی و دولت متوسل می‌شوند و با انعطاف‌پذیری که مشخصه اصلی ساختار آنهاست، در شرایط دشوار قادر به ادامه حیات می‌باشند.

اصولاً سازمانهای غیردولتی دارای حالتی چندگانه و متنوع می‌باشند و در هر محیطی بنا به اقتضات شکل خاصی به خود می‌گیرند که پاسخگوی نیازهای آن محیط باشند. سازمانهای غیردولتی، شکل روشن و مشخصی مانند واحدهای دولتی رسمی یا واحدهای بخش خصوصی ندارند، برخی از آنها کاملاً ارگانیک و زیستی هستند و برخی دیگر در قالب ارتباط با سازمانهای رسمی شکلی رسمی و بورکراتیک به خود گرفته‌اند. اما به طور کلی، سازمانهای غیردولتی با اهدافی اخلاقی و ارزش مدار، چون کار سخت و رایگان، فعالیت‌های بشردوستانه و حمایت از ناتوانان کار می‌کنند و بدنه سازمانی آنها متشکل از افراد داوطلب و متعهد و وفادار به آرمانهای سازمان می‌باشد. این گونه سازمانها برای تحقق آرمانهای ارزشی و اجتماعی تلاش می‌کنند، اما این امر باعث نمی‌شود تا آنها از اهداف اقتصادی برای خودکفایی و بقای سازمانی غفلت ورزند. سازمانهای غیردولتی، سازمانهایی هستند که می‌کوشند تا کارکنان را توانمند سازند و مردمان را نیز در انجام امور خود توانا و مجهز کنند و به این ترتیب در راه توسعه محله، منطقه، جامعه و جهان خود گام بردارند.

مزایای سازمانهای غیردولتی

سازمانهای غیردولتی، دارای مزایای بی‌شماری هستند که ناشی از نوع ساختار و ماهیت داوطلبانه آنهاست. یکی از صاحب‌نظران این مزایا را به شرح زیر ارائه کرده است:

۱- سازمانهای غیردولتی با بهره‌گیری از منابع انسانی داوطلب و جذب منابع مالی، با هزینه بسیار پایین قادر به تحقق اهدافی می‌باشند که سایر سازمانها از انجام دادن آنها با آن حد هزینه، قاصرند؛

۲- سازمانهای غیردولتی با دسترسی ساده و آسان به افراد فقیر و نیازمند کمک در مناطق دوردست و متروک، با اثربخشی بالایی در این قبیل موارد یاری دهنده‌اند، در حالی که واحدهای دولتی به علت مرکزیت خود چنین خاصیت ندارند و مؤسسات بخش خصوصی نیز فاقد انگیزه برای ارائه چنین کمکهایی هستند؛

۳- سازمانهای غیردولتی، به منزله واحدهایی بسیج‌کننده محلی از قدرت عمل بسیار بالایی در مناطق برخوردارند. آنها می‌توانند مشارکت مردمان محلی را جلب و گروه‌های داوطلبی را سازماندهی کنند که با همیاری هم اهداف توسعه را در مناطق عملی سازند؛

۴- سازمانهای غیردولتی می‌توانند موقعیت و نیازهای منطقه را بدرستی و از نزدیک تشخیص داده، خود را به آسانی با شرایط و نیازهای منطقه‌ای تطبیق دهند و سازگاری کنند. این مزیت موجب می‌شود تا برنامه‌های توسعه با دقت و سرعت بیشتری عملی گردند؛

۵- سازمانهای غیردولتی با استقرار در محله‌ها و مناطق، موجب توسعه و رشد فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مردمان محلی می‌گردند. افراد منطقه با عضویت در این گونه سازمانها از شیوه‌ها و روشهای جدید مشارکت در امور آگاه می‌شوند و نوعی تمرین مشارکت را انجام می‌دهند که آنان را به صورت اعضای فعال سیاسی جامعه خود در می‌آورد. شهروندان از این طریق در مقابل جامعه مسؤولیت‌پذیر می‌شوند و خود را در سرنوشت محله، منطقه، کشور و دنیای خود موثر می‌یابند؛

- ۶- سازمانهای غیردولتی با فعالیتهای آموزشی، ترویجی و ارشادی خود، موجبات توانمندسازی جامعه پیرامون خود را فراهم می‌سازند؛
- ۷- سازمانهای غیردولتی با طرح مسایل تازه و مشخص ساختن نیازهای محله، در ذهن افراد سئوالات جدیدی را مطرح می‌سازند که موجب بروز خلاقیت و نوآوری در آنان می‌گردد؛ در نتیجه، این می‌تواند به ابداع شیوه‌های جدید برخورد با مسایل و خلق فناوریهای نوین منجر گردد (سرنی^۱، ۱۹۸۸).

انواع سازمانهای غیردولتی

سازمانهای غیردولتی را از نظر نوع فعالیت‌ها و اهداف و نقشهایی که عهده‌دار می‌شوند، به صورتهای مختلف دسته‌بندی کرده‌اند. ادوارد و هولم سه گره از سازمانهای غیردولتی را دسته‌بندی کرده‌اند:

گروه اول- سازمانهای غیردولتی فزاینده و توسعه‌جو^۲ که می‌کوشند خود را از جنبه‌های مختلف توسعه دهند و ساختار خود را گسترش بخشند. این دسته از سازمانهای غیردولتی با توسل به نیروهای محلی و امکانات بومی تلاش می‌کنند تا بر دامنه فعالیت‌های خود بیفزایند و اعضای خود را افزایش دهند و در اندازه بزرگتری به فعالیت ادامه دهند؛

گروه دوم- سازمانهای غیردولتی تکثیری^۳ که تلاش می‌کنند تا سازمان‌های دیگری مانند خود به وجود آورند و ایده‌ها و نظرات خود را به سایر سازمان‌ها نیز تسری بخشند. این نوع سازمانها آرمانهای خود را از طریق ارتباطات و تبلیغات مطرح می‌سازند و سازمانهایی مانند خود را در مناطق دیگر تکثیر می‌کنند؛

1- Cernea

2- Additive

3- Multiplicative

گروه سوم- سازمانهای غیردولتی ترویجی^۱ که اهدافشان نشر و ترویج یک سلسله از ایده‌ها و نظریات ارشادی در اقصی نقاط عالم است. این سازمانها به تغییر و تحول پیرامون خود بسنده نمی‌کنند، بلکه تلاش می‌نمایند تا ایده‌های خود را در محیط‌های دور نیز انتشار دهند. موضوعاتی مانند حفظ محیط زیست جهانی، دفاع از حقوق بشر و مانند آن اهداف این گروه را تشکیل می‌دهند (ادوارد و هولم^۲، ۱۹۹۲).

در دسته‌بندی دیگری، سازمانهای غیردولتی را براساس نقشهای مختلفی که ایفاد می‌کنند، طبقه‌بندی کرده‌اند. این نقشها، عبارتند از:

۱- نقش اجرایی که در آن سازمان غیردولتی به صورت مجری^۳ عمل می‌کند.

۲- نقش تسهیل‌گری^۴

۳- نقش مشارکت‌جویی^۵

۱- نقش اجرایی

سازمانهای غیردولتی که نقش اجرایی دارند، غالباً به عنوان تجهیزکننده، تدارک‌کننده منابع و امکانات برای ارائه خدمات و کالاها مشغول به کار می‌باشند. در ایفای چنین نقشی، آنها می‌توانند تحت پیمانی از سوی دولت به انجام وظیفه پردازند، یا به وسیله یک سازمان بخش خصوصی خدمات خود را ارائه کنند. البته، این نقش مورد انتقادات فراوانی واقع شده است (کورتن^۶، ۱۹۹۰). زیرا پرداختن به چنین اموری، سازمان غیردولتی را از اهداف اصلی خود که عمدتاً ارزش محور است، باز می‌دارد و آن را به صورت یک موسسه خدماتی-بازرگانی در می‌آورد.

1- Diffusive

2- Edwards & Holme

3- Implementer

4- Catalyst

5- Partner

6- Korten

البته، سازمانهای غیردولتی در این نقش به انجام دادن وظایفی می‌پردازند که چندان مورد علاقه و استقبال مؤسسات خصوصی نمی‌باشد؛ برای مثال، دادن خدمات به کشاورزان مستقر در یک منطقه دورافتاده و صعب‌العبور با مشارکت افراد بومی، فعالیتی است که ارزشها و مقاصد اصلی سازمان غیردولتی را خدشه‌دار نمی‌سازد، اگر چه نوع خدمت مشابه خدمتی بازرگانی است.

مشکل دیگری که در سازمانهای غیردولتی خدمت‌دهنده بروز می‌کند، مسأله پاسخگویی و پایداری و استمرار خدمات این سازمانهاست. سازمانهای دولتی براساس مقررات و قوانین حاکم موظف‌اند در مقابل عملیات خود پاسخگو باشند و تا زمانی که لازم است، خدمات موردنیاز را ارائه دهند، در حالی که چنین الزامی برای سازمانهای غیردولتی وجود ندارد و این مسأله می‌تواند نارسایی این گونه سازمانها محسوب شود. از این رو، سپردن برخی امور کلیدی و مهم به این گونه سازمانها توصیه نمی‌شود و تنها در مواردی که خدمت‌رسانی سازمانهای غیردولتی جنبه مکمل خدمات دولتی است و یا خدمات اختیاری به شمار می‌آید، می‌توان از آنها استفاده کرد.

برای حل این مشکل رابینسون و وایت^۱ (۱۹۹۷) چارچوبی را برای ارتباط میان دولت و سازمانهای غیردولتی پیشنهاد کرده‌اند که در آن باید سه موضوع به طور عینی و دقیق مشخص گردد؛ نخست آنکه مشخص گردد خدمات موردنیاز چه هستند و چه ویژگیهایی را باید دارا باشند. دوم آنکه نحوه تامین مالی و پرداخت هزینه‌ها به چه شکلی خواهد بود و سرانجام آنکه فرآیند انجام این خدمات در سازمان غیردولتی چگونه است؟ اگر در قرارداد منعقد این موارد بدقت معین شود و طرفین متعهد به اجرای مفاد قرارداد گردند، سازمان غیردولتی می‌تواند در ارائه خدمات به بخش دولتی نقش موثر و مفیدی ایفا کند. سازمانهای غیردولتی، به منزله

¹ - Robinson & White

خدمت‌دهنده در کنار بخش دولتی، موجبات توسعه کشور را فراهم می‌آورند و به استحکام جامعه مدنی می‌افزایند. این تشکلهای نظامهای کثرت‌گرا را یاری می‌دهند تا با مشارکت همه اقشار مردم اهداف جامعه را تحقق بخشند.

۲- نقش تسهیل‌گری

نقش تسهیل‌کنندگی یا تسهیل‌گری در فعالیتهایی متبلور می‌شود که ضمن آنها سازمانهای غیردولتی می‌کوشند تا توانمندی‌های بالقوه افراد و گروه‌ها را به شکل بالفعل درآورند و از توانمندی‌های فردی به صورت جمعی برای توسعه بهره‌جویند. توانمندی‌های فردی به گونه‌ای با هم ترکیب می‌شوند که مشکلات اجرایی توسعه با این ترکیب به حداقل می‌رسد و امر توسعه به سهولت میسر می‌شود. در اجرای این نقش، سازمانهای غیردولتی خود مستقیماً به اجرای برنامه‌های توسعه نمی‌پردازند، بلکه بستر لازم و زمینه‌های موردنیاز را برای توسعه فراهم می‌آورند و بدین ترتیب، کار توسعه را تسهیل می‌کنند. نقش تسهیل‌گری، نقش روانسازی و هموارسازی مسیر برای حرکت افراد و مجموعه‌هایی است که انگیزه توسعه و پیشرفت دارند.

همانگونه که اشاره شد، نقش تسهیل‌گری به وسیله توانمندسازی صورت عملی به خود می‌گیرد. بسیاری از سازمانهای غیردولتی می‌کوشند تا در سطح منطقه و محله مراجعان و مخاطبان خود را توانا سازند و از این طریق نقش تسهیل‌گری خود را انجام دهند. توانمندسازی را می‌توان در یک طیف به صورت ایجاد یک تغییر کامل و همه‌جانبه در یک طیف به صورت ایجاد یک تغییر کامل و همه‌جانبه در دیدگاه‌ها، رفتارها و ظرفیتهای مراجعان تا انجام یک اصلاح ساده و جزئی تعریف کرد. سازمانهای غیردولتی به شیوه‌های مختلف توانمندسازی را تحقق می‌بخشند؛ مثل دادن مشاوره و راهنمایی به صورت نوشتاری، گفتاری، نمایشی و ... که از جمله شیوه‌های توانمندسازی محسوب می‌شوند.

سازمانهای غیردولتی می‌توانند با آموزش روشهای ترویجی در کشاورزی برای بهبود امر کشت و زرع اقدام کنند یا با آموزش مسایل بهداشتی، مشکلات بهداشتی مناطق دور افتاده را رفع کنند. در توانمندسازی، سازمانهای غیردولتی می‌کوشند تا ظرفیت‌های بالقوه افراد را شناسایی کنند و براساس آن، مهارت‌ها و دانش لازم را در آنان برای فعالیت بخشیدن به این توانمندی‌ها به وجود آورند و با جمعی ساختن این حرکت، جامعه و محله را توانمند سازند.

امروزه با توجه به فضای اجتماعی اغلب کشورها، توانمندسازی یکی از انتخابهای رایج در امر توسعه به شمار می‌رود. فریدمن^۱ (۱۹۹۲) خاطر نشان می‌سازد که خانوارهای روستایی علاقه‌مندند در سه زمینه رشد یابند و وضعیت بهتری پیدا کنند؛ در زمینه اجتماعی، اطلاعات و دانش بیشتری به دست آورند در زمینه اجتماعی، اطلاعات و دانش بیشتری به دست آورند و در سازمانهای اجتماعی مشارکت داشته باشند. در زمینه سیاسی، در خط‌مشی‌گذاری‌های مربوط به منطقه و محله خود سهیم باشند و بتوانند رأی خود را در موضوعات محلی اعلام دارند. در زمینه روانشناختی نیز اعتماد به نفس و خودباوری بیشتری داشته باشند. بدین ترتیب، فریدمن معتقد است که بستر مساعدی برای توانمندسازی در این زمینه‌ها وجود دارد و باید با روشهای مناسب به این نیازها پاسخ داد.

موزر^۲ (۱۹۸۹) از دیدگاه دیگری به امر توانمندسازی می‌پردازد و بر مشارکت دادن افراد برای توانمند ساختن آنان تأکید می‌ورزد. از نظر او کنار نهادن و دور نگهداشتن افراد از فرآیندهای تصمیم‌گیری، رسمی‌سازی‌های بیش از حد در روابط و ساختارهای دیوانسالاری، توانمندی‌های افراد را تضعیف می‌کنند و از میان می‌برند. در مقابل، مشارکت دادن شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد

^۱- Friedmann

^۲- Moser

گروه‌های غیررسمی برای امور داوطلبانه و انعطاف‌پذیر ساختن ساختارهای ارتباطی، به توانمندتر شدن افراد می‌انجامد.

بهره‌گیری از مدرسان، مروجان، راهنمایان و مشاوران حرفه‌ای نیز راه دیگری برای توانمندسازی افراد است. در ضمن، باید این نکته را یادآور شد که آگاهی از حقوق فردی و جمعی نزد افراد جامعه و سعی در احقاق آنها یکی از بنیانهای اصلی در توانمندسازی به شمار می‌آید. هرگاه افراد از حقوق خود آگاهی یابند، بهتر می‌توانند از حقوق حقه خود بهره‌مند شوند و در راه توسعه ظرفیت‌ها و استعدادهایشان گام بردارند. البته، امروزه مقوله توانمندسازی، بیشتر معطوف به توانمندسازی اقتصادی و حرفه‌ای شده است و مؤسسات مختلف کمک‌دهنده نیز کمک‌های خود را متوجه حرفه‌آموزی و ایجاد برخی رشته‌های کاری و حرفه‌های کوچک در مناطق توسعه نیافته کرده‌اند.

یکی دیگر از فعالیت‌هایی که سازمانهای غیردولتی در ایفای نقش تسهیل‌گر انجام می‌دهند، فعالیت منعکس کردن و مرتبط ساختن اقدامات خود در سطح محله و منطقه به اقدامات و فعالیت‌های ملی، کشوری و فرامرزی است. سازمانهای غیردولتی می‌کوشند تا خود را با نهادهای بزرگتر پیوند دهند و در این ارتباط منافع و حقوق محلی خود را حفظ کنند. بدین ترتیب، سازمانهای غیردولتی بر تصمیمات و سیاست‌های کلی جامعه و کشور و به تبع آن سیاست‌های جهانی اثر می‌گذارند و تخصیص منابع خود را بهینه می‌سازند. براون^۱ (۱۹۹۱) این فعالیت را پل زدن^۲ می‌نامد که ضمن آن سازمانهای غیردولتی، ارتباطی میان سطح محلی، ملی و جهانی ایجاد می‌کنند و موقعیت خود را در این شبکه ارتباطی گسترده و مستحکم می‌سازند. بر اثر این ارتباطات، سازمانهای غیردولتی قدرت اثرگذاری بیشتری پیدا می‌کنند و برای تحقق اهداف خود از اثربخشی بالاتری برخوردار می‌گردند.

1- Brown

2- Bridging Function

۳- نقش مشارکت جویی

امروزه اغلب توصیه‌ها در زمینه توسعه، بر مشارکت میان بخشهای مختلف در درون کشورها و میان کشورها تاکید دارند. برپایه یکی از گزارشهای بانک جهانی، در بنگلادش مشارکت بین دولت و سازمان‌های غیردولتی تحت عنوان برنامه «پیگری اهداف مشترک» مورد تاکید قرار گرفته است (بانک جهانی^۱، ۱۹۹۶). علت اصلی گرایش به مشارکت میان دولت و سازمانهای غیردولتی، ایجاد ظرفیت‌های اضافی برای توسعه در کشورهاست. مشارکت موجب می‌شود تا شکاف‌های فرهنگی، سیاسی و منافع میان سازمانهای غیردولتی و واحدهای دولتی کاهش یابد و از منابع کمیاب موجود در کشور به نحو اثربخشی استفاده شود. از دیدگاهی کلی‌تر ایجاد ارتباط مبتنی بر همیاری میان واحدهای دولتی و سازمان‌های غیردولتی به شفافیت بیشتر در مدیریت دولتی منجر می‌گردد و فرهنگ سلسله مراتبی دیوانسالاری دولتی را به چالش می‌کشد و بدین ترتیب، در تقویت جامعه مدنی نقش موثری ایفا می‌کند (لوئیز^۲، ۱۹۹۹). از سوی دیگر، سازمانهای غیردولتی در مشارکت با واحدهای دولتی می‌توانند در خصوصی‌سازی که امروزه شعار اغلب سازمانهای دولتی است، یاری‌دهنده باشند و به عنوان ارائه‌کننده خدمت، در فرآیند خصوصی‌سازی دولت سهم بگیرند.

مشارکت و همیاری، دامنه وسیعی از ارتباطات را پوشش می‌دهد که از مشارکت محدود تا مشارکت فعال گسترده است. در مشارکت فعال، ارتباطات به صورت انعطاف‌پذیری براساس مذاکره و چانه‌زنی و تعارض و یادگیری آزمون و خطا، شکل می‌گیرد و بنا به نیازهای طرفین، تغییرات لازم در آن ایجاد می‌گردد. اما در مشارکت محدود، براساس یک قرارداد خشک و نامنعطف، ارتباط بین

^۱- World Band

^۲- Lewis

طرفین برقرار می‌گردد و مشارکت به علت عدم انعطاف و متعاقباً ناسازگاری با محیط، مزایای چندانی در بر ندارد.

برای ادامه و استمرار مشارکت باید انگیزه کافی وجود داشته باشد و قراردادها طوری تنظیم گردند که متضمن مزایایی برای طرفین باشند و نیازهایی از آنان را برآورده سازند. فرضاً ممکن است سازمانهای غیردولتی از طریق مشارکت به منابع مالی و اطلاعاتی موردنیاز خود دست پیدا کنند و در تصمیم‌گیری‌های دولتی اثرگذار شوند و در مقابل واحدهای دولتی نیز از خدمات ارزان‌تر و آسان‌تری به وسیله سازمانهای غیردولتی برخوردار گردند. خلاصه آنکه مشارکت و همیاری میان سازمانهای غیردولتی و واحدهای دولتی اگر بدرستی سازماندهی شود، طرفین را قادر می‌سازد تا به اهدافی که در حالت انفرادی توانایی تحقق بخشیدن آنها را نداشتند، جامعه عمل پوشاند و شاید این مهمترین مزیت در مشارکت بین این دو بخش باشد.

در اینجا باید یادآور شد که سازمان‌های غیردولتی می‌توانند در یک زمان دو نقش یا هر سه نقش را ایفا کنند و ترکیبی از آنها را در فعالیتهای خود منعکس سازند. ساختار انعطاف‌پذیر به آنها اجازه می‌دهد که براساس مقتضیات، شکل مناسب به خود بگیرند و به ایفای نقش لازم بپردازند.

سازمانهای غیردولتی و مدیریت توسعه

در گذشته‌ای نه چندان دور، مدیریت توسعه به تلاشهایی اطلاق می‌شد که دولت برای برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه در کشور انجام می‌داد. از این دیدگاه، مدیریت توسعه جنبه‌ای کاملاً دولتی داشت و در اداره امور دولتی بخش عمده‌ای را به خود اختصاص می‌داد. اما با گذشت زمان و گسترش دامنه فعالیت‌های مربوط به توسعه، دولتها دریافتند که به تنهایی قادر به انجام این مهم نیستند و در این زمینه باید از همکاری بخش خصوصی و مشارکت‌های مردمی نیز

بهره‌مند شوند. در این دوره بود که اصطلاح مدیریت توسعه^۱، که جنبه‌ای کلی شامل بخش خصوصی و عمومی داشت، جایگزین اصطلاح اداره امور توسعه^۲ که بخشی از اداره امور دولتی به شمار می‌رفت، گردید (لوئیزه ۲۰۰۱). در این رویکرد جدید، مدیریت توسعه نیازمند همکاری و همیاری بخش خصوصی و سازمانهای غیردولتی است و در توفیق برنامه‌های توسعه نقش مشارکت‌های مردمی و بخش سوم، بسیار مؤثر و تعیین‌کننده است. هر کشوری می‌باید راه‌های توسعه خود را، خود طراحی کند و بنا به مقتضیات و شرایط خاص و با بهره‌گیری از توانمندسازی انسانی که معطوف به نیروهای بومی کشورهاست، مدیریت توسعه را به حرکتی مردمی تبدیل کند و برنامه‌های توسعه از پایین به بالا جای برنامه‌های دولتی و دستوری را بگیرد. بدین ترتیب، نقش قبلی دولتها در توسعه کم‌رنگ خواهد شد.

سازمانهای غیردولتی در این شرایط جایگاه عمده‌ای در توسعه پیدا کرده‌اند، زیرا سازمان‌های مذکور می‌توانند با ایفای نقشهای مختلف، بخش دولتی را در امور توسعه یاری دهند و به طور موثری در فرآیند توسعه عمل کنند. سازمانهای غیردولتی با ساختارهای انعطاف‌پذیر و گستردگی و پراکندگی در نقاط دور دست کشورها قادر به انجام دادن بسیاری از فعالیت‌ها هستند که دولتها و بخش خصوصی توانایی انجام دادن آنها را ندارند.

این سازمانها می‌توانند عملیات و فعالیت‌های محلی و منطقه‌ای را به تلاشهای ملی و کشوری در زمینه توسعه پیوند دهند و حرکت‌های عظیمی را که امکان انجام دادن آنها به وسیله دولتها وجود ندارد، ممکن سازند.

¹- Development Management

²- Development Administration

سازمانهای غیردولتی در بسیج منابع محلی اعم از منابع انسانی، طبیعی و فیزیکی بسیار توانمندند و می‌توانند در توسعه انسانی که منجر به توسعه انسان محور^۱ می‌گردد، نقش موثری داشته باشند.

باید به این نکته توجه داشت که توسعه پایدار و مستمر، مستلزم همکاری و معاضدت سه بخش دولتی، خصوصی و بخش سوم است. ادواردز و هولم با توجه به عدم توفیق سازمانهای غیردولتی در برنامه‌های فقرزدایی که قرار بود به وسیله این سازمانها به طور مستقل انجام گیرد، اعلام داشتند که این سازمانها را نباید چون گلوله‌هایی سحرآمیز^۲ دانست که قادرند به طور جادویی مشکلات توسعه نیافتگی را حل کند (ادواردز و هولم، ۱۹۹۲). این سازمان‌ها زمانی می‌توانند موثر باشند که در یک رابطه هم‌افزا^۳ در کنار بخش دولتی و بخش خصوصی عمل نمایند. همانگونه که اشاره شد، سازمانهای غیردولتی به منزله جزئی از بخش سوم، خلاء موجود میان دولت و بازار را پر می‌کنند و در رابطه‌ای هم‌افزا امکان توسعه را فراهم می‌آورند. سازمانهای غیردولتی در فرآیند توسعه می‌توانند شبکه‌های ارتباطی به وجود آورند که مشارکت در امور دولتی را ممکن و مبانی مشارکت مردم و مردم‌سالاری را مستحکم سازند.

توماس^۴ (۱۹۹۹) به چهار جزء اصلی در فرآیند توسعه اشاره می‌کند که سازمانهای غیردولتی به طور موثری می‌توانند در انجام دادن آنها ایفای نقش کنند. این چهار جزء عبارتند از:

- ۱- جهت دادن به تلاشهای افراد برای تحقق اهداف
- ۲- تاکید بر ایجاد تغییر در جامعه

1- People- Centered Development

2- Magic Bullet

3- Synergic

4- Thomas

۳- رعایت اصول ارزشی در امر توسعه

۴- استمرار در امر توسعه

سازمانهای غیردولتی با توجه به نزدیکی آنها به جامعه‌ای که توسعه در آن تحقق پیدا می‌کند، به خوبی قادرند در این فرآیند انجام وظیفه کنند.

توماس مدیریت و توسعه را در سه وجه توصیف کرده است:

۱- مدیریت توسعه^۱، که جنبه عام و کلی دارد و می‌کوشد تا اهداف توسعه را تحقق بخشد.

۲- مدیریت در توسعه^۲، که در طول اجرای برنامه‌های توسعه در زمینه تغییرات و تحولات لازم عمل می‌نماید.

۳- مدیریت برای توسعه^۳، که با انجام دادن وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در توسعه ایفای نقش می‌کند. در توسعه باید کوشش شود تا با ترکیب این سه وجه مدیریتی، امر توسعه تحقق یابد و سازمانهای غردولتی با همکاری بخش‌های دیگر این فرآیند را تسریع و تسهیل کنند. برخی از محققان بر این باورند که سازمانهای غیردولتی نمی‌توانند درگیر مسائل پیچیده و فنی مدیریتی شوند، بلکه با بسیج منابع و همکاری با بخشهای دیگر است که آنها می‌توانند مفید واقع شوند (دیچلر ۱۹۸۹،^۴).

سیر تحول سازمانهای غیردولتی

سازمانهای غیردولتی در طول حیات خود مراحل چندی را پشت سر نهاده‌اند. کورتن (۱۹۹۰) چهار مرحله توسعه و تکامل را برای سازمانهای غیردولتی مطرح

^۱- Management of Development

^۲- Management in Development

^۳- Management for Development

^۴- Dichler

ساخته است؛ اولین مرحله، شامل سازمانهای غیردولتی رفاه و برنامه‌های غذایی، بهداشتی، درمانی و مسکن بوده است. این نسل از سازمانها کوشش می‌کردند تا مسایل رفاهی مراجعان خود را حل کنند و توجه چندانی به علل ایجاد مشکلات نداشتند.

دومین مرحله در سیر تکامل سازمانهای غیردولتی، توجه آنها به توسعه محلی و منطقه‌ای و ایجاد اعتماد به نفس، خودباوری و خوداتکایی در افراد و اعضای محله و منطقه بوده است. در این مرحله، سازمانهای غیردولتی سعی داشتند تا مدیریت پروژه و برنامه‌های توسعه را ترویج کنند و نقش خود را از یک یاری‌دهنده، رفع‌کننده نیازهای اولیه به یک سازمان‌دهنده و بسیج‌کننده و زمینه‌ساز برای توسعه تبدیل کنند. اما محدودیت‌های مختلف در محله و منطقه باعث شد تا این تلاشها به طور مستقل به وسیله سازمانهای غیردولتی، چنانکه انتظار می‌رفت، به نتیجه نرسد. در پی آن، نسل بعدی سازمانهای مذکور برای رفع این مشکل پدید آمدند.

سومین نسل از سازمانهای غیردولتی، برای غلبه بر مشکل قبلی، کوشش‌های خود را معطوف به جهت‌دادن خط‌مشی‌ها و تغییر در محیط‌های دورتر کردند. آنها در این مرحله به مرزهای فراتر از محله و منطقه خود می‌اندیشیدند و در این راه به ایجاد ارتباط و پیوند با نهادهای کشوری و جهانی پرداختند. بدین ترتیب، سازمانهای غیردولتی خود را از یک خدمت‌رسان و بسیج‌کننده منابع محلی، به یک خط‌مشی‌گذار در سطح ملی و جهانی ارتقا دادند و در پیوند و ارتباط با سازمانهای ملی و جهانی این نقش را استحکام بخشیدند.

کورتن در سال ۱۹۹۰ به نسل چهارمی از سازمانهای غیردولتی اشاره می‌کند که هدف اصلی آنها سازماندهی حرکت‌های مردمی برای توسعه و پیشرفت جوامع است. این نسل از سازمانها با ترویج روحیه خدمات داوطلبانه و مشارکت‌های

مردمی، بدون آنکه خود به عملیات اجرایی بپردازند، به جنبش‌های توسعه مردمی کمک می‌کنند.

انتقاداتی به نظریه کورتن در مورد سیر تحولات سازمانهای غیردولتی شده است (سینالوسا^۱، ۱۹۹۸). برخی از صاحب‌نظران اظهار داشته‌اند که سازمانهای غیردولتی، در واقع، به صورت‌های چهارگانه وجود دارند و لزوماً تمامی سازمانهای غیردولتی این مراحل را طی نمی‌کنند. سازمانی ممکن است به صورت خدمت‌رسان باقی بماند و سازمانی نیز در مرحله چهارم ایجاد شود و به کار خود ادامه دهد. هر سازمانی، دارای اختیار و قابلیت انعطاف است و می‌تواند راه رشد آینده خود را انتخاب کند و در یک سر جبری، آن گونه که نظریه کورتن بیان می‌دارد، قرار نگیرد.

مدیریت سازمان‌های غیردولتی

اصولاً مدیریت سازمانهای غیردولتی، مستقل از مدیریت سایر سازمانها نیست و ترکیبی از شیوه‌ها، ابزارها و ساختارهای بخش دولتی و بخش خصوصی را مورد استفاده قرار می‌دهد. در مدیریت سازمانهای غیردولتی، مسایل رهبری سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ محیطی، اثربخشی، ارزیابی و سرانجام، پاسخگویی از اهمیت بالایی برخوردارند که در قسمت‌های بعدی به اختصار به آنها اشاره خواهد شد. چارچوب ترکیبی برای مدیریت سازمان‌های غیردولتی، در نمایه شماره ۱ نشان داده شده است.

^۱- Senillosa

	ابعاد محیطی	ابعاد مدیریتی
مشترک همه سازمانها	مؤلفه‌های محیطی مانند فرهنگ، مقررات، اقتصاد و ...	مدیریت عمومی
خاص سازمانهای غیردولتی برای توسعه	مدیریت توسعه (خاص کشورهای جنوب)	مدیریت بخش سوم (خاص کشورهای شمال) مدیریت بخش دولتی

نمایه شماره ۱- چارچوب ترکیبی مدیریت سازمانهای غیردولتی

منبع: کمبل^۱، ۱۹۸۷.

همانگونه که در نمایه شماره ۱ ملاحظه می‌شود، سازمانهای غیردولتی همچون سایر سازمانها باید از مدیریت عمومی آگاهی داشته باشند و به مؤلفه‌های محیطی، مانند مسایل فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جامعه توجه نمایند، اما از نظر اختصاصی باید از روشهای مدیریتی بخش سوم که سازمانهای داوطلبانه می‌باشند و نیز از مدیریت بخش دولتی استفاده کنند و به مسایل توسعه پیرامون آنها در کشورهای در حال توسعه توجه خاص نمایند.

مدیران سازمانهای غیردولتی باید عوامل درونی و بیرونی سازمانهای خود را شناسایی و ارزیابی کنند و برخوردی مناسب با آنها داشته باشند. بنابراین، مدیریت بر عوامل درونی و بیرونی (خرد و کلان) وظیفه اصلی مدیران این سازمانهاست. مدیریت در این گونه سازمانها باید با انجام دادن وظایفی چون هدفگذاری، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، سازماندهی و تأمین منابع انسانی، کنترل لازم را بر عوامل درونی اعمال و آنها را طوری تنظیم کند که اثرگذاری بر محیط خارجی بدرستی و به نفع سازمان صورت پذیرد. تنظیم عوامل درونی، بدون احساس و درک کالم محیط کلان خارجی سازمان که شامل ساختارهای سیاسی، نظام اقتصادی کلان، چارچوب‌های حقوقی و قانونی و عوامل فیزیکی، طبیعی و اجتماعی می‌شود، امکان‌پذیر نخواهد بود. برای اثرگذاری بر محیط خارجی باید ارتباط با سازمانهای

^۱- Campbell

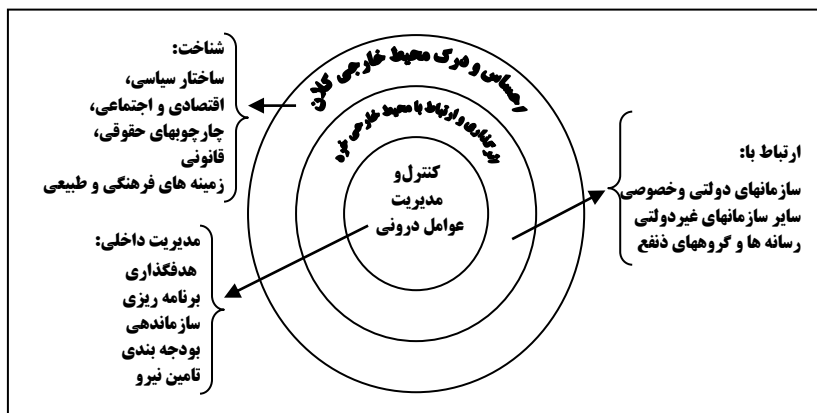
دولتی و خصوصی، سایر سازمانهای غیردولتی، رسانه‌های جمعی و گروه‌های فشار و ذینفع به نحو موثری انجام گیرد. مدیران سازمانهای غیردولتی برای موفقیت در عصر حاضر باید محیطهای دور و کلان سازمانهای خود را بشناسند و با محیط خارجی نزدیک و خرد خود ارتباط برقرار کنند و به تنظیم و سازماندهی عوامل درونی سازمانهای خود مبادرت ورزند. تنها در این صورت است که با رویکردی استراتژیک خواهند توانست به اهداف توسعه نزدیک شوند. نمایه شماره ۲، این فرآیند را نشان می‌دهد.

رهبری در سازمانهای غیردولتی - نقش رهبری در شکل‌گیری و تداوم حیات سازمانهای غیردولتی بسیار مهم و اساسی است. اغلب سازمانهای غیردولتی با رهبرانی که دارای قدرت شخصی بالا و به اصطلاح قدرت کریزما^۱ و جاذبه‌های فردی هستند، بنیانگذاری و تأسیس می‌شوند. این مؤسسان با اتکای به ویژگی‌های شخصی خود سازمانها را بنیاد می‌نهند و غالباً اگر ساختار منسجمی در دوران حیات خود برای سازمان ایجاد نکنند، با مرگ یا بازنشسته شدن آنان سازمان نیز راه افول را می‌پیماید و از میان می‌رود. بنابراین، توصیه می‌شود سازمانهایی که با چنین رهبری ایجاد می‌گردند، بکوشند تا ساختاری رسمی و با ثبات ایجاد کنند و سیستمی را به وجود آورند که با رفتن رهبر و مؤسس همچنان به کار خود ادامه دهد و حیات آن با حیات رهبر گره نخورده باشد.

در بررسی‌های دیگری در مورد رهبری سازمانهای غیر دولتی، به نقش محیط و شرایط در توفیق رهبری اشاره شده است. از نگاه این بررسی‌ها رهبران موفق کسانی هستند که به اقتضای شرایط سیاسی، فرهنگی و اقتصادی به رهبری رسیده و قدرت خود را نه فقط از ویژگی‌های شخصی، بلکه از مجاری مختلف و آنچه شرایط ایجاب می‌کرده، اخذ کرده‌اند. برخی از آنان به علت سوابق درخشان

^۱- Charisma

سیاسی، برخی به دلایل فرهنگی و عده‌ای نیز به دلیل اقتصادی توانسته‌اند رهبری سازمان غیردولتی را عهده‌دار شوند و با موفقیت کارها را به پیش ببرند.



نمایه شماره ۲- چارچوب مدیریت عوامل درونی و بیرونی سازمانهای غیردولتی

هیلی^۱ (۱۹۹۹) معتقد است رهبران موفق سازمان‌های غیردولتی همچون آفتاب‌پرست^۲ باید بتوانند خود را به رنگ محیط‌شان در آورند و این قابلیت را داشته باشند که خود را با شرایط تطبیق دهند و به نیازهای محیطی پاسخ مناسب بگویند. این قابلیت به زعم او استعداد الهامی و اشرافی، عقلی و منطقی، محیطی و ارتباطی است که به یک رهبر قدرت سازگاری موثر می‌دهد.

به هر حال، رهبری سازمانهای غیردولتی در کشورهای مختلف به صورت گوناگون ظاهر شده است و نمی‌توان به یک شیوه رهبری واحد موفق اشاره کرد. اما باید به خاطر داشت که به علت ماهیت داوطلبانه و مشارکت‌جویی این گونه سازمانها، رهبری کریزما و به علت الزام سازگاری با محیط، رهبری اقتضایی می‌تواند ویژگی‌های اصلی رهبری موفق در سازمانهای غیردولتی محسوب شود.

¹- Hailey

²- Chameleon- like

اثربخشی سازمانهای غیردولتی - مدیریت در سازمانهای غیردولتی باید در مورد اثربخشی فعالیتها بسیار حساس باشد، زیرا نیل به هدفها در سازمانهای مذکور یا به عبارتی اثربخش بودن آنهاست که ادامه حیاتشان را توجیه می‌کند. سازمانهای غیردولتی برای اثربخشی باید واجد ویژگی‌های زیر باشند:

۱- این سازمانها باید اعضایی هماهنگ و متعهد به اهداف و رسالتهای خود داشته باشند. شاید عمده‌ترین تفاوت بین سازمانهای غیردولتی و سایر سازمانها در آن باشد که رابطه اعضا با سازمان در آنها رابطه‌ای پایدار، منسجم و همراه با پذیرش قلبی و دورنی اهداف سازمان است.

۲- این سازمانها برای اثربخشی می‌باید با سایر سازمانها و بخشها ارتباط داشته باشند تا بتوانند اهداف خود را در این شبکه ارتباطی با سرعت و سهولت تحقق بخشند.

۳- سازمانهای غیردولتی باید اهداف کوتاه مدت و بلندمدت خود را با شفافیت و وضوح کامل تنظیم و آنها را دائماً به روز کنند. برنامه‌هایی که براساس این اهداف تنظیم می‌شوند، راه برنده به مقصود باشند و اثربخشی سازمانهای مذکور را تضمین کنند.

۴- سازمانهای غیردولتی باید روابط غیررسمی خود را با بدنه سیاسی جامعه حفظ کنند و رهبران سیاسی را از تلاشهای خود آگاه سازند و بکوشند تا آنان را مدافع آرمانهای خود سازند.

۵- اتکای سازمانهای غیردولتی باید در درجه اول بر منابع داخلی و محلی و منطقه‌ای باشد و سپس از منابع خارجی که تعهدات محدودکننده‌ای را ایجاد نمی‌کنند، استفاده نمایند (لوئیز، ۲۰۰۱).

۶- این سازمانها باید واجد صلاحیتها و شایستگی‌های حرفه‌ای باشند تا بتوانند با اثربخشی اهداف خود را تحقق بخشند. گاهی این صلاحیتها در اعضای

سازمان وجود دارد و گاهی نیز باید این تخصص‌ها را از خارج سازمان به صورت مشاوره‌های موقتی تأمین کرد.

۷- نوآوری و خلاقیت و ارائه ایده‌های نو در اثربخشی سازمانهای غیردولتی نقش عمده‌ای ایفا و بقای این سازمانها را تأمین می‌کنند. اگر سازمانهای غیردولتی نتوانند خود را با شرایط روز تطبیق دهند و برای باقی ماندن در عرصه رقابتی، از نوآوری و خلاقیت بهره‌ای نداشته باشند، محکوم به زوال خواهند بود. این سازمانها به علت کوچکی و استقلال عمل بسادگی می‌توانند ایده‌های نو را مطرح کرده، بیازمایند و به کار گیرند و این مزیتی است که سازمانهای بزرگ و دیوانسالار از آن محروم‌اند.

فرهنگ و سازمانهای غیردولتی - اگر استعاره سازمان به عنوان ماشین را توصیف مناسبی برای سازمان غیردولتی ندانیم و آن را به منزله مجموعه کوچکی انسانی قلمداد کنیم، موضوع فرهنگ در مدیریت آنها از اهمیت زیادی برخوردار خواهد شد. برای توصیف فرهنگ سازمانهای غیردولتی، هندی^۱ (۱۹۸۸) از چهار نوع فرهنگ سازمانی استفاده می‌کند که هر کدام به گونه‌ای با این سازمانها مطابقت دارند. این فرهنگها عبارتند از:

۱- فرهنگ قدرت - در این فرهنگ یک قدرت مرکزی بر سازمان حاکمیت دارد و تصمیم‌گیری در تمام امور برعهده رهبر سازمان است. در سازمانهای کوچک و سنتی که به وسیله مدیران مؤسس اداره می‌شوند غالباً این فرهنگ مشاهده می‌شود.

۲- فرهنگ نقش‌مدار - این فرهنگ در سازمانهای دیوانسالار مشاهده می‌شود که در آنها بر نقشهای خاص تأکید می‌شود و هر فرد باید در شغل و نقش معینی

^۱ - Handy

انجام وظیفه کند و افراد به عنوان متصدیان آن مشاغل، نه به عنوان افراد و انسانی آزاد و مستقل، در سازمان مطرح می‌باشند.

۳- فرهنگ فردمدار- در این فرهنگ، رضایت افراد در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و سازمان می‌کوشد تا نظرات و اهداف اعضای خود را تحقق بخشد.

۴- فرهنگ حرفه‌ای و تخصصی- این فرهنگ خاص سازمانهای حرفه‌ای و تخصصی است که ساختار منعطفی دارند و فرهنگ گروهی یا تیمی بر آنها حاکم است.

به طور کلی، سازمانهای غیردولتی به علت آنکه سرشتی داوطلبانه دارند، فرهنگ فردمدار در آنها متداول‌تر است و ارزش قابل قبول در آنها توجه و عنایت خاص به نظر افراد و اعضای سازمان است. البته، زمانی که این سازمانها برای توسعه تجهیز می‌شوند و شکل تخصصی به خود می‌گیرند، صبغه‌هایی از فرهنگ حرفه‌ای در آنها مشاهده می‌شود. اگر چه فرهنگ نقش مدار کمتر در سازمانهای غیردولتی دیده می‌شود، اما در ارتباط با خدمت‌دهی به سازمان‌های دولتی که متضمن عقد قراردادهای رسمی است، سازمانهای غیردولتی به فرهنگ نقش‌مدار متمایل می‌شوند و به سازمان‌های رسمی شباهت پیدا می‌کنند. در برخی از کشورها که مؤسسان سازمان افراد قدرتمند هستند و از نفوذ فردی خود برای رهبری سازمان استفاده می‌کنند، فرهنگ قدرت در زمان مدیریت آنان بر سازمان حاکم می‌گردد.

بدین ترتیب، در سازمانهای غیردولتی فرهنگهای مختلف امکان وجود دارند و با توجه به نوع سازمان و نحوه شکل‌گیری آن و اهدافی که دنبال می‌کند، فرهنگ آن متغیر و متفاوت می‌شود، از این رو آلوسن^۱ (۱۹۹۳) معتقد به وجود ترکیبات مختلف از فرهنگهای چندگانه در سازمانهاست.

^۱- Alvesson

به زعم وی سازمانهای غیردولتی از فرهنگی برخوردارند که آمیزه‌ای از چندین فرهنگ رسمی و غیررسمی، سازمان‌مدار و انسان‌مدار است. به طور کلی، هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که دارای یک فرهنگ واحد باشد. فرهنگ‌های مختلفی براساس قومیت و نژاد، آداب و رسوم و زبان، سطوح سازمانی و محیط اقلیمی محل فعالیت سازمان، با هم ترکیب می‌شوند و فرهنگ آمیخته‌ای را تشکیل می‌دهند که فرهنگ آن سازمان نامیده می‌شود.

کووی^۱ و براون (۱۹۸۳) سازمانهای غیردولتی را یک عالم کوچک^۲ از محیط، جامعه، کشور و عالم بزرگتر می‌دانند و فرهنگ‌شان را پرتوی از فرهنگ پیرامونی آنها قلمداد می‌کنند. بدین ترتیب، برای آگاهی از فرهنگ سازمانهای غیردولتی کافی است تا فرهنگ محله، منطقه و جامعه آنها را شناسایی کرد و فرهنگ آنها را بازتابی از فرهنگ محیط‌شان دانست.

ارزیابی سازمانهای غیردولتی - ارزیابی، به منزله ابزاری برای مشخص ساختن موقعیت عملکردی سازمانهای غیردولتی، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، اما اغلب این سازمانها از ارزیابی استقبال چندانی نمی‌کنند، زیرا اولاً نیازی به آن احساس نمی‌کنند و نتایج ارزیابی را برای خود مهم و حیاتی نمی‌دانند و ثانیاً نتایج ارزیابی را که احتمالاً حاکی از عملکردهای ضعیف آنهاست. نمی‌پسندند.

اما در سالهای اخیر، مدیریت سازمانهای غیردولتی به این نتیجه رسیده است که اعمال مدیریت صحیح بر سازمان، مستلزم انجام دادن ارزیابی است و بدون آن نمی‌توان از وضعیت سازمان و نحوه عملکرد آن باخبر شد و در صورت نیاز اصلاحات لازم را انجام داد.

ارزیابی سازمانهای غیردولتی این امکان را فراهم می‌آورد که نقاط ضعف و قوت آنها شناسایی شود و سازمان برای غلبه بر مشکلات خود به چاره‌اندی

^۱- covey

^۲- Microcosm

پیردازد. ارزیابی به یادگیری سازمان می‌انجامد و به آن کمک می‌کند تا موانع را بشناسد؛ در پی رفع آنها برآید و سیر بهبود و اصلاح را پیماید.

ضرورت پاسخگو بودن مدیران در تمامی بخشها به شهروندان و جامعه، در مورد سازمانهای غیردولتی هم مصداق دارد و مدیران این سازمانها نیز باید در مقابل فعالیت‌های خود پاسخگو باشند. برای پاسخگو بودن باید ارزیابی‌های دقیق در مورد عملکردهای سازمانی انجام گیرد تا مدیریت بتواند با شفافیت از عملکردهای خود در سازمان دفاع کند.

نتیجه‌گیری

سازمانهای غیردولتی، به عنوان نهادهایی خودجوش از بطن جوامع، قادرند تا با ایفای نقش‌های مختلف به همراه دولت و بخش خصوصی راههای توسعه را هموار سازند و به اهدافی جامعه عمل پوشانند که به طور مستقل و به تنهایی توسط واحدهای دولتی یا خصوصی قابل تحقق نبودند. بدین ترتیب، مدیریت این سازمانها و آگاهی از نحوه عملکرد آنها و در نتیجه، تلاش در اثربخش کردن آنها از اهمیت بالایی برخوردار است.

در کشور ما که در مسیر توسعه و رشد گام نهاده است، بهره‌گیری از این نوع سازمانها و کمک به شکل‌گیری و بهینه‌سازی آنها می‌تواند کمک مؤثری در تسریع و تسهیل تحقق اهداف توسعه باشد. امید است مدیران ما در بخش دولتی و خصوصی با دریافت این نکته بکوشند تا با جلب مشارکت‌های مردمی و سازماندهی به چنین تحولاتی، سیر توسعه را برای شهروندان، به یاری خود آنان هموار سازند و با این رویکرد در جهت تحقق آرمانهای جامعه به گونه‌ای مؤثر گام بردارند.

References

Alvesson, M. (2001), *Cultural Perspective on Organization*, Cambridge: Cambridge University Press.

Brown, L.D. (1999), *Bridging Organizations and Sustainable Development*, *Human Relations*, Vol. 44, Issue 8.

Campbell, P. (2002), *Management Development and Development Management for Voluntary Organization*, ICVA Occasional Paper No.3, Geneva: International Council of Voluntary Agencies.

Cernea, M.M. (1998), *Non-governmental Organizations and Local Development*, Washington DC: World Bank.

Covey, J. & Brown, L. D. (1993), *Organizational Microcosms Negotiating in Organizations*, Newbury Park: Sage Publications.

Dichter, T.W. (1989), *Development Management: Plain or Fancy? Public Administration and Development*, Vol.9.

Edwards, M. and Holme, D. (2002), *Making a Difference: NGOs in A Changing World*, London: Earthscan.

Friedmann, J. (2002), *Empowerment: The Politics of Alternative Development*, Oxford: Blackwell.

Hailey, J. (1999), *Charismatic Autocrats or Development Leaders?*, UK Development Studies Association Conference, University of Bath.

Handy, C. (1998), *Managing Voluntary Organizations*, Harmonds Worth: Penguin.

Korten, D.C. (1990), *Getting to the 21st Century*, West, HartfordL Kumarian Press.

Lewis, D. (1999), *International Perspectives on Voluntary Action*, London: Earhscan.

Lewis, D. (2001), *the Management of Non- Governmental Development Organizations*, London: Routlege.

Moser, C.O. (1999), *Gender planning and Development*, London: Routlege.

Robinson, M.& White, G. (1997), *The Role of Civic Organization in the Provision of Social services*, Reserch fo Action Papers, N. 37, Helsinki: U.N. University.

Senillosa, I. (1998), A New Age of Social Movements Development Management? Development in Practice, 9.

World, Bank, (1996), Pursuing Common Goals, Dhaka: World Bank.