

الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد فعال در حوزه مدرسه

سازی^۱

سیدعلی محبوب^۲، علیرضا عراقیه^۳، عباس خورشیدی^۴، علی اکبر خسروی بابادی^۵

سعید مرادی^۶

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۳ صص ۵۶-۳۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۱۶

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد فعال در حوزه مدرسه سازی است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با ۲۴ نفر از خبرگان بوده است. نخست، داده‌های کیفی در فرایند اجرای نظریه داده بنیاد، در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل شد. سپس براساس الگوی تحلیلی حاصل از نظریه داده بنیاد برگرفته از ۱۰۶ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصاء ۵۷ مفهوم از ادبیات نظری پژوهش، الگوی مفهومی پژوهش براساس ۵ بُعد کلی شامل ۱.مدیدیت ورودی، ۲.مدیریت فرآیند، ۳.مدیریت خروجی، ۴.ممیزی مدیریت و ۵.بازخورد از مولفه‌های ۱۴گانه استخراجی به‌ترتیب مشتمل بر ورودی‌های سازمانی، دولتی، شخصی و اقدامات مدیریتی، مشارکتی و حمایتی بعلاوه خروجی‌های کمی، کیفی، تنوع و پیامدها، بانضمام تحول و تعالی خروجی، تحلیل استراتژیک، توسعه و بهبود مستمر نظام مدیریتی سازمان و بالاخره بازخورد برگرفته از ۵۰ شاخص اصلی طراحی گردید. نتایج نشان داد که مجموعه ویژگی‌ها و باورهای مدیریت در کنار عوامل سازمانی و اجتماعی بر مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد تاثیر می‌گذارند. هم چنین پیامدهای کاربردی الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد به ۲حوزه فردی و اجتماعی تقسیم شد. عوامل زمینه‌ای در ۲حوزه محیطی و حوزه سیاست‌گذاری و شرایط مداخله‌گر نیز در ۲حوزه داخلی و حوزه بیرونی بر نحوه مدیریت تاثیر گذار بودند. چنانچه سازمان با تکیه بر عوامل اثرگذار مطروحه در مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد به مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد بپردازد، به موفقیت بیشتر دست می‌یابد.

واژگان کلیدی: سازمان‌های مردم نهاد، سازمان‌های آموزشی مردم نهاد، مدیریت سازمان‌های آموزشی، الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد.

^۱ پژوهش حاضر برخاسته از رساله دکتری تحت عنوان "طراحی الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد مورد مطالعه مدارس بنیاد برکت" در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر است.

^۲ دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

^۳ دانشیار گروه علوم تربیتی واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

^۴ استاد گروه علوم تربیتی واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

^۵ دانشیار گروه علوم تربیتی واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۶ استادیار گروه علوم تربیتی واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

*نویسنده مسوول مقاله araghih@iaau.ac.ir

مقدمه

سازمان های غیردولتی^۱ یا سمن‌ها(سازمان های مردم نهاد) در رایج‌ترین تعریف به سازمان های خصوصی اشاره دارد که برای رفع مشکلات و ارتقای سطح زندگی مردم ایجاد می‌شوند و در کاهش معضلات اجتماعی نقش اساسی بر عهده دارند(Samadi Miarkolayi, 2016: 134) این سازمان‌ها گروههای داوطلبانه فردی یا سازمانی عمدتاً غیرانتفاعی هستند که معمولاً وابسته به هیچ دولتی نبوده و در سطح محلی، ملی یا بین‌المللی برای خدمت رسانی و یا سیاست‌گذاری عمومی شکل گرفته‌اند(Karns, 2016). نگاه به سازمان‌های مردم نهاد متفاوت است؛ برخی سازمان‌های مردم نهاد را به مفاهیم بشردوستانه و خیریه ربط می‌دهند، در حالی که دیگران آن‌ها را در چارچوب‌های سیاسی‌تر به عنوان "سازمان‌های جامعه مدنی" می‌بینند(Lewis, 2014). امروزه گسترش سازمان‌های مردم‌نهاد در جهان به یکی از رویکردهای مؤثر در جهت حل مشکلات اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی و گاهی سیاسی و اقتصادی منجر می‌شود و برخی از دولت‌ها در تلاش‌اند که با رویکردی تعاملی با این نهادهای غیردولتی برخورد کنند و در جهت حل بحران منطقه‌ای و ملی از آنان مدد جویند(karami, sokhikian & Farhadi, 2018). در کشورهای پیشرفته طرح‌های مطالعاتی نیز به سمن‌های متخصص سپرده می‌شود و حتی در برخی موارد تصمیم‌گیری این سازمان‌ها بر تصمیم‌گیری دولتی برتری دارد(Kheyri, 2018). واقع به دنبال تحولات پرشتاب دنیای امروز، این مهم در اکثر جوامع پذیرفته شده که خدمات نظامند سازمان‌یافته و عام‌المنفعه قلمرو اختصاصی دولت‌ها نبوده و در انحصار آن‌ها نیست و تحولات در ساختار نهادی دولت‌ها و سازمان‌های بین دولتی در طی زمان، فرصت‌هایی را در سطوح داخلی و بین‌المللی برای ظهور سازمان‌های غیردولتی و مردم نهاد ایجاد کرده است(Modabber, 2015). فلذا با توجه به اهمیت سازمان‌های غیر دولتی در فرآیند توسعه پایدار و لزوم ترویج نهادسازی در این زمینه و واگذاری نقش‌های جدیدتر به این تشکل‌ها، توانمندسازی و تقویت ظرفیت‌های درونی آن‌ها از اولویت‌های اساسی است(Moghimy & Mirzayi, 2003) و بی‌تردید الگو سازی برای تحول ساختاری و مدیریت بهینه نیز یکی از ارکان اصلی تقویت و توانمندسازی این سازمان‌ها محسوب می‌شود. درحقیقت توجه به مدیریت سازمان‌های مردم نهاد به ویژه در زمینه‌های آموزشی در مقایسه با سایر اشکال مدیریت مغفول مانده است. مسأله دیگر نیز این است که وقتی تحقیقاتی هم در رابطه با مدیریت داخلی و توسعه سازمانی سازمان‌های

^۱ NGO: Non Governmental Organization

^۲ Civil Society Organization

مردم‌نهاد انجام شده، این تحقیقات از توجه کافی به محیط و سیاست‌ها به صورت سیستماتیک، غافل مانده است.

یکی از نهادهای فرباشی و غیرانتفاعی که در قالب یک سازمان مردم‌نهاد در کشور فعالیت می‌کند بنیاد برکت است که با رویکرد مدرسه‌سازی و تجهیز مدارس ایضا پروژه‌هایی همچون "نماد" (نظام مراقبت اجتماعی از دانش‌آموزان)، در هر دو حوزه آموزشی و پرورشی تعلیم و تربیت، به‌عنوان یک نهاد فرا دولتی ورود کرده است. درحقیقت مدرسه‌سازی بزرگ‌ترین جنبش در جهان محسوب می‌شود و بنیاد برکت فعالترین و برجسته‌ترین آن. تاکنون بیش از ۱۰۰۰ مدرسه برکت با ۶۰۰۰ کلاس درس و حجم سرمایه‌گذاری ۷۰۰ میلیارد تومان توسط بنیاد برکت احداث و برای استفاده دانش‌آموزان مناطق کم‌تر توسعه‌یافته تحویل آموزش و پرورش شده است. همکاری مستمر در اجرای طرح «نماد» (نظام مراقبت اجتماعی از دانش‌آموزان) از دیگر اقدامات بنیاد برکت در مورد همکاری با نظام آموزشی کشور است که با رویکرد کمک به توسعه‌ی عدالت آموزشی با هدف ریشه‌یابی، جلوگیری و درمان آسیب‌های اجتماعی و معضلات جامعه‌ی دانش‌آموزی کشور، اجرای پروژه‌های حمایتی-آموزشی در خصوص تنوع و گسترش خدمات بنیاد برکت به نظام آموزشی کشور به انجام می‌رسد. بدیهی است که مدیریت بهینه مرتبط با فعالیت‌های مدرسه‌سازی بنیاد برکت نیز با برخورداری از چنین جایگاه و اهمیتی، امری خطیر و شایسته تامل فراوان و پژوهش‌های بسیار است. البته باید خاطر نشان ساخت که نحوه مدیریت چنین سازمان‌هایی به ویژه در موارد خاص و حساس مثل بخش مدرسه‌سازی به عنوان عاملی بالقوه برای تحقق عدالت آموزشی زمانی موثرتر و کارسازتر خواهد بود که حتی‌المقدور فرآیند مزبور از مطالعه، بررسی و امکان‌سنجی، شناسایی عوامل اعم از داخلی و بیرونی و آنالیز فرصت‌های مرتبط با آن براساس نقاط قوت موجود، سرمایه‌گذاری، تجهیز، نوسازی و افتتاح و به کارگیری به شیوه‌ای کارساز و منطبق بر الگویی سیستماتیک، مدیریت شود. علاوه بر این، آینده اگر چه تداوم گذشته نیست لکن ثمره اقداماتی است که امروزه در حال انجام است و ادامه مسیر، بجز در پرتو نوری که بازنگری گذشته در برابرمان می‌افکند، میسر نخواهد بود و در غیر این صورت به هزینه و شکست منجر خواهد شد فلذا گام نهادن در این فضا جز با طراحی یک الگوی بومی که دربرگیرنده مفاهیمی باشد که به کمک آن‌ها بتوان فعالیت‌های یک سازمان (بنیاد برکت) به ویژه در موردی خاص (مدرسه‌سازی) را به بهترین نحو ممکن مدیریت کرد امکان‌پذیر نخواهد بود.

حال این سؤال مطرح است که در هزاره سوم، سازمان‌های مردم‌نهاد چگونه می‌توانند نقش خود را بدرستی ایفا کنند؟ و ابعاد و مولفه‌های یک مدل بومی برای مدیریت موثرتر سازمان‌های آموزشی مردم‌نهاد چیست؟! بر این اساس چگونگی، ابعاد و مولفه‌های مدیریت این سازمان‌ها

بویژه در حوزه‌های آموزشی برای دستیابی به نتایج قابل قبول تر بسیار حائز اهمیت است. چراکه مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا اضمحلال یک سازمان است و روند حرکت از وضع موجود به سوی وضع مطلوب را کنترل می‌کند. بر همین اساس سازمان‌های آموزشی مردم نهاد نیز به منزله موسساتی خاص با شیوه اداری و فعالیت‌هایی متفاوت نسبت به دیگر ارگان‌ها با توجه به اهمیت حوزه آموزش نیازمند الگوی مدیریتی مجزا و منطبق با شرایط اجتماعی، فرهنگی و بوم شناختی حاکم بر کشور هستند.

هم چنین، اگرچه طی چند دهه گذشته ادبیات آکادمیک و تجربی در مورد سازمان‌های مردم نهاد با یک رشد سریع مواجه شده است، اما بخش عمده توجهات بیش از آنکه به این معطوف باشد که "سازمان‌های مردم نهاد چگونه کار کنند"، معمولاً معطوف به این بوده که "سازمان‌های مردم نهاد چه کاری انجام می‌دهند". این موارد باعث بروز یک شکاف دانشی شده که طی آن مدیریت سازمان‌های مردم نهاد تا حدود زیادی ناشناخته مانده است. این مسأله را باید برطرف کرد، آنچنان که جیمز (James, 1994) اشاره کرده است: "توان مدیریتی یک عامل حیاتی برای همه سازمان‌هاست، صرف نظر از این که آن‌ها سازمان‌های خصوصی، آژانس‌های دولتی، شرکت‌های غیرانتفاعی یا مؤسسات غیردولتی باشند". همچنین با توجه به مسیوق به سابقه بودن عدم تامین صد در صدی بودجه بخش آموزش و تعلیم و تربیت کشور به دلیل مشکلات مالی دولت‌ها و اتفاق نظر بر همیاری و هم‌افزایی نهادهای فرابخشی بالاخص سمن‌ها در این حوزه با دولت؛ در صورت عدم به کارگیری الگوی بومی مناسب برای این سازمان‌ها محکوم به تکرار تجربیات دیگران هستیم که خود این امر ضرورت به کارگیری یک الگوی مدیریتی بومی را در این سازمان‌ها دو چندان می‌کند، چرا که در صورت بکارگیری الگوی مدیریتی بومی می‌توان انتظار داشت برنامه‌ای که برای مدیریت این سازمان‌ها تعیین می‌شود متناسب با ظرفیت‌های بالقوه همین سازمان‌ها باشد. گفتمان مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد که از تحقیقات استارک بیدل (Stark Biddle, 1984) و دیچتر (Dichter, 1989) نشأت می‌گیرد (در این رابطه که آیا سازمان‌های مردم‌نهاد باید از قواعد پایه و مرسوم مدیریت پیروی کنند یا این که روش‌های جایگزین مربوط به خود را توسعه دهند) اهمیت بسزایی در عملکرد و ایفای نقش مطلوب‌تر این سازمان‌ها دارد اما تلفیق روش‌های مدیریتی بومی در دستیابی به نتایج قابل قبول تر می‌تواند کمک شایانی کند. ویژگی‌های فرهنگی هم که باورها، سنت‌ها و آداب و رسوم مردم را رقم می‌زند از عوامل تعیین کننده در چگونگی اداره این سازمان‌های مردم نهاد در جامعه است الگوی مدیریتی این نهادها زمانی می‌تواند در اداره این سازمان‌ها نهادینه شود که با ساختار و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آنها همخوان گردد. بدون توجه به ریشه‌های فرهنگی و آداب و رسوم و هم چنین زمینه‌ها و شرایط حقوقی و وضعیت قوانین، سیاست‌ها و خط مشی‌های کلی نظام

جمهوری اسلامی ایران نمی‌توان الگوی مدیریتی تجویزی از سایر کشورها را در این سازمان‌ها بکار برد. لذا با توجه به موارد فوق‌الذکر این مطالعه برای بررسی چگونگی فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد و ارائه یک مدل جامع و بومی برای مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم‌نهاد براساس رویکرد سیستماتیک انجام شد. در مجموع، گرچه مدل‌های مختلفی درباره سازمان‌های مردم‌نهاد وجود دارد اما با توجه به مطالعات و بررسی‌های بعمل آمده می‌توان اظهار داشت که عمده پژوهش‌ها یا به فعالیت عمومی سمن‌ها در توسعه، اشتغال، محیط زیست، مدیریت شهری و... توجه داشته‌اند و یا با نگاه سازمانی به ویژگیهایی چون کارآفرینی و سرمایه اجتماعی این سازمان‌ها پرداخته‌اند از اینرو این مدل‌ها از این منظر دارای نواقص و اشکالاتی هستند. این مقاله با هدف ارائه الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم‌نهاد، مشتق شده از نظریه داده‌بنیاد^۱ و یک مطالعه مقایسه‌ای در نحوه فعالیت و روش‌های مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد، موارد فوق‌الذکر را مورد توجه قرار می‌دهد. مدل مزبور درصدد است تا با تمرکز بر رویکرد سیستمی، گام مهمی را در یکپارچه سازی استراتژی‌های مدیریت در سازمان‌های آموزشی مردم‌نهاد بردارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اگرچه به صورت کمی تحقیقاتی پیرامون مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد صورت پذیرفته است اما با توجه به تحقیقات پژوهشگر، در مقوله کیفی و مرتبط با فعالیت‌های آموزشی تحقیقی صورت نپذیرفته است. پژوهش‌های اندک انجام شده در این حوزه نیز دارای ویژگی‌های خاصی هستند. برخی از مطالعات در پیشینه‌های موجود، با رویکرد کارآفرینی و تبیین مدل مربوط به سمن‌ها پرداخته‌اند و پس از بررسی توانمندیها و ویژگیهای کارآفرینی سازمانی در NGOهای کشور، براساس آن الگوی جامعی طراحی کرده‌اند که کلیه سازمان‌های غیردولتی در مورد آن به بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های ساختاری، رفتاری و محیطی خود بپردازند و برای ایفای موثر نقش‌های اجتماعی و فرهنگی در جامعه، آمادگی لازم را پیدا کنند (Moghimy & et al, ۲۰۰۲) و برخی از منظر مدیریت سازمانی به سمن‌ها نگرسته‌اند.

رودریگز و پیردوکس (Rodrigues & Prideaux, 2017) در مطالعه‌ای یک چارچوب مفهومی پایه برای مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد بومی در حوزه گردشگری مبتنی بر جامعه تدوین کرده‌اند. تمرکز اصلی تحقیق بر ساختار مدیریت، شیوه رهبری، مدیریت خدمات و مدیریت مالی مدل بود.

^۱ Grounded Theory

کراتچفیلد و گرانت (Crutchfield & Grant, 2007) شیوه مدیریت ۱۲ سازمان غیرانتفاعی موفق را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های محققان خط بطلانی بر این فرضیه قدیمی بود که بهبود سیستم‌های درونی یک عامل کلیدی برای بهبود اثربخشی است. راز موفقیت نهادهای غیرانتفاعی با اثربخشی بالا در این نهفته است که آن‌ها همه بخش‌های جامعه شامل دولت، بازار، نهادهای انتفاعی دیگر و مردم را به حرکت وا می‌دارند تا تأثیرگذاری مثبتی داشته باشند. به عبارت دیگر اثربخشی بیش از آن که به این ربط داشته باشد که نهادهای غیرانتفاعی چطور عملیات داخلی خود را مدیریت می‌کنند، با این قضیه مرتبط است که آن‌ها چطور خارج از مرز سازمان‌های خود کار می‌کنند.

ادواردز (Edwards, 1999) شیوه مدیریت ۲ سازمان مردم نهاد را مورد بررسی قرار داده است. یافته‌ها حاکی از آنست که سازمان اول که موفقیت بیشتری حاصل کرده بود، دارای 'رهبری الهام‌بخش و نه آمرانه (سلطه‌گرایانه)' بود که مورد احترام کارکنان درون سازمان و اعضای جوامعی که NGO در داخل آن‌ها فعالیت می‌کرد، قرار داشت. در مقابل NGO دیگری وجود داشت که طبق ارزیابی این مطالعه موفقیت کمتری حاصل کرده بود و از ویژگی‌های آن وجود یک مدیر قوی بود که نفوذ شخصی‌اش موجب شکل‌دهی به کارهای صورت‌گرفته به زیان کارکنان سطح متوسط و پایین‌تر سلسله مراتب می‌شد، یعنی کسانی که اختیارات بسیار کمی برای نفوذ بر تصمیمات یا رخدادها داشتند. برای مثال یک طرح اعتباری جدید از رأس سازمان و بدون مشورت معرفی شد، به رغم این واقعیت که کارکنان محلی با توجه به اقدامات غیررسمی خودشان دریافته بودند که چنین طرحی نتایج مناسبی ندارد. مشورت در سطح ادارات کشوری نه با کارکنان مقیم کشور بلکه با ادارات مرکزی در لندن صورت می‌گرفت که این امر نه فقط منجر به از دست رفتن فرصت‌هایی برای یادگیری بلکه باعث هزینه‌های سربار بسیار بالا می‌شد. پیش‌شرط‌های لازم برای موفقیت نظیر ریسک‌پذیری، ارتباطات و ابتکار و نوآوری همگی بر اثر این تمرکزگرایی و بوروکراسی شدید منع شده بودند.

پاتون (Paton, 1991) در پژوهشی به اولویت‌بندی اقدامات مدیریت در چارچوب سازمان‌های غیرانتفاعی پرداخت و عنوان کرد که در این مورد باید میان ارزش‌ها و عمل تفکیک قائل شد. وی به این نتیجه دست یافت که وظایف مدیریت (نظیر کنترل، برنامه‌ریزی، انگیزش، هدایت و نظارت) را می‌توان از سبک و روش این مدیریت (نظیر مشاوره‌ای، مشارکتی، همکارانه یا بالا به پایین) تفکیک کرد. به عبارت دیگر این واقعیت که "کاری انجام می‌شود" تنها یک جنبه از مدیریت است و بررسی روشی که کار طبق آن انجام می‌شود نیز شاید اهمیت داشته باشد. این دوگانگی به ویژه در رابطه با سازمان‌های بخش ثالث از قبیل سازمان‌های مردم نهادی اهمیت

دارد که معمولاً تماایل دارند تا بر اولویت "ارزش‌ها"یی که سعی می‌کنند در کار خود بروز دهند، تأکید می‌کنند.

برخی مطالعات دیگر با رویکرد آموزشی به سمن‌ها نگریده‌اند؛ از جمله تحقیق ویشوکارما و استاپاک (Vishwakarma & Sthapak, 2017) که در پژوهشی به بررسی نقش سازمان‌های غیر دولتی در توسعه آموزشی پرداخته‌اند. آن‌ها آموزش را ستون فقرات هر کشوری قلمداد کرده که می‌تواند از طریق بسیاری از طروق، یعنی سازمان‌های رسمی، غیر رسمی بالاخص سازمان‌های غیر دولتی ارائه شود. درحالی که بزرگ‌ترین چالش برای حکومت یا دولت مرکزی: دسترسی، گنجاندن و توانمندسازی کودکان محروم از تحصیل است، سازمان‌های غیردولتی در این زمینه بسیار کارگشا هستند همچنین کیفیت برنامه‌های آموزشی که توسط سازمان‌های غیر دولتی اجرا می‌شود نیز خوب است. آنها پس از تجزیه و تحلیل بدین نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌های غیردولتی که در زمینه‌های مختلف کار می‌کنند، نقش حیاتی در توسعه آموزش و پرورش دارند. در اینخصوص کین کیو و سینگر (Kinh Kieu & Singer, 2017) نیز در یک مطالعه موردی در ویتنام، مشارکت سازمان‌های غیر دولتی در آموزش معلمان برای توسعه پایدار را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های آن‌ها نیز حاکی از آنست که سازمان‌های غیر دولتی با رویکردهای مشارکتی و تجربی در زمینه آموزش توسعه پایدار^۱ (ESD) در سطح جهانی، سهم قابل توجهی دارند.

برخی دیگر از این پژوهش‌ها نگاه عام به سمن‌ها دارند؛ برای مثال تحقیقی با عنوان "درآمدی بر مشارکت مردمی و سازمان‌های غیردولتی" توسط سعیدی (Saeidi, 2014) انجام گرفته که عوامل اثرگذار بر توسعه‌نیافتگی سازمان‌های غیردولتی ایران را مورد کنکاش قرار داده است و یا شجاعی و همکاران (Shojaei & et al, 2018) در پژوهشی با هدف طراحی مدل پذیرش سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران پذیرش سازمان‌های مردم‌نهاد را نتیجه کنش‌ها و تأثیر عوامل مختلف سازمانی، اجتماعی، محیطی و فردی قلمداد می‌کنند.

تحقیقاتی هم بر سمن‌های حمایتی فعال در حوزه مسائل و آسیب‌های اجتماعی متمرکز شده‌اند. برای مثال افضلی و همکاران (Afzali & et al, 2018) پژوهشی با هدف بررسی نقش سمن‌ها در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی انجام داده‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که اکثر سمن‌ها درحوزه‌ی آسیب‌های رفاهی، به صورت ترکیبی و ساختاری فعالند و اقداماتشان عمدتاً به صورت آموزش، مددکاری، توانمند سازی و فرهنگی می‌باشد. مصاحبه شونده‌گان برای

^۱ Education for Sustainable Development

بهبود عملکرد سمن‌های فعال در این حوزه الگوی پیشگیری اجتماعی رشدمدار، الگوی کنترل و پیشگیری جامعه‌مدار، الگوی کنترل و پیشگیری توانمندسازی، الگوی کنترل و پیشگیری مددکاری اجتماعی، الگوی کنترل و پیشگیری طراحی محیطی و الگوی کنترل و پیشگیری انتظامی را پیشنهاد کرده‌اند.

برخی پژوهش‌های دیگر که به موضوع پژوهش حاضر نزدیک تر هستند به بررسی نحوه مدیریت کلان و ساماندهی سازمان‌های غیردولتی پرداخته‌اند. علایی (Alayi, 2014) نیز الگوی مدیریت سازمان‌های غیر دولتی را طراحی و در پژوهش خود که بر اساس نظریه هنری فایول انجام شده است برای هریک از وظایف پنج گانه مهم مدیریت برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری و کنترل عملکرد متولیان به عنوان متغیرهای مستقل و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی، به عنوان متغیر وابسته، فرضیه‌ای تنظیم کرده است.

دی گراف (De Graaf, 1987) در طراحی چارچوب مدیریت استراتژیک سازمان‌های مردم نهاد نشان می‌دهد که سازمان‌های مردم نهاد علاوه بر لزوم مدیریت وقایع و فرآیندهای داخل مرزهای سازمانی‌شان لازم است تا محیط سازمانی گسترده‌تری که فراتر از دایره عملیات مستقیم آنهاست را شناخته و بر آن نفوذ کنند. مدل، این ایده را مطرح می‌کند که سازمان‌های مردم نهاد جهت تأثیرگذاری باید استراتژی‌های خود را بر اساس فرصت‌ها و محدودیت‌ها اولویت‌بندی کنند. این حلقه آخر همچنین می‌تواند شامل فرآیندها و روابطی باشد که شاید لازم باشد تا یک NGO به آنها پی ببرد، اما به سادگی قابل پیش‌بینی نیستند. ارزش عملی چنین مدلی این است که به یک NGO اجازه می‌دهد تا یک رویکرد مدیریت استراتژیک (راهبردی) را تدوین کند که تحت آن اولویت‌ها را می‌توان تعیین و منابع را تخصیص داد.

پل‌لایت (Paul light, 2006) به بررسی روندهای کلی در زمینه اصلاح مدیریت بخش غیرانتفاعی در آمریکا بر اساس نظرسنجی‌های مقیاس بزرگ سازمان‌های غیرانتفاعی در ۱۹ ایالت پرداخته و یک دسته از فشارهای موجود بر روی سازمان‌ها جهت اصلاح شیوه‌های مدیریتی‌شان را شناسایی کرده است. لایت، چهار دوره اصلاحی را شناسایی می‌کند که هر یک مبتنی بر فرضیات مختلف درباره سازمان‌های غیردولتی و وظایف آنها بوده و هر کدام از نقاط ضعف و قوت منحصر به فرد برخوردار هستند که ابعاد اصلی مدل مذکور عبارتند از: مدیریت علمی، مدیریت رهابخش، مدیریت ائتلاف و مدیریت نظارت.

لویز (Lewis, 2014) در مطالعه‌ای یک چارچوب مفهومی پایه برای مدیریت NGO از طریق ترسیم سه حوزه به هم‌پیوسته از فعالیت سازمان‌های مردم نهاد ارائه داده است. وی بیان می‌دارد که همه سازمان‌های مردم نهاد صرف نظر از تنوع خود باید در سه زمینه اصلی مدیریت شوند: (۱) "حوزه سازمانی، ساختارهای داخلی و فرآیندهایشان؛ (۲) فعالیت‌هایی که آن‌ها همسو با

اهداف و چشم‌انداز خود به عهده می‌گیرند که شاید به شکل پروژه، طرح، کمپین یا خدمات باشد؛ و ۳) مدیریت روابطشان با سایر بازیگران نهادی، دولت، بخش خصوصی، سایر سازمان‌های مردم نهاد و اجزای سازمان‌یافته از جوامعی که در آن سازمان‌های مردم نهاد مشغول به کار هستند." این حوزه‌ها را می‌توان به شکل دوایر متداخل^۱ ترسیم کرد که هر چند هر کدام یک قلمرو فعالیت جداگانه و مجزا محسوب می‌شوند، اما به وضوح هر سه دارای همبستگی درونی هستند.

باتوجه به هدف اصلی تحقیق یعنی ارائه الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد فعال در حوزه مدرسه سازی و با عنایت به پاسخ‌های استخراج شده حاصل از تحلیل داده بنیاد به سوالات اصلی پژوهش شامل:

ابعاد الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد در حوزه مدرسه سازی کدامند؟

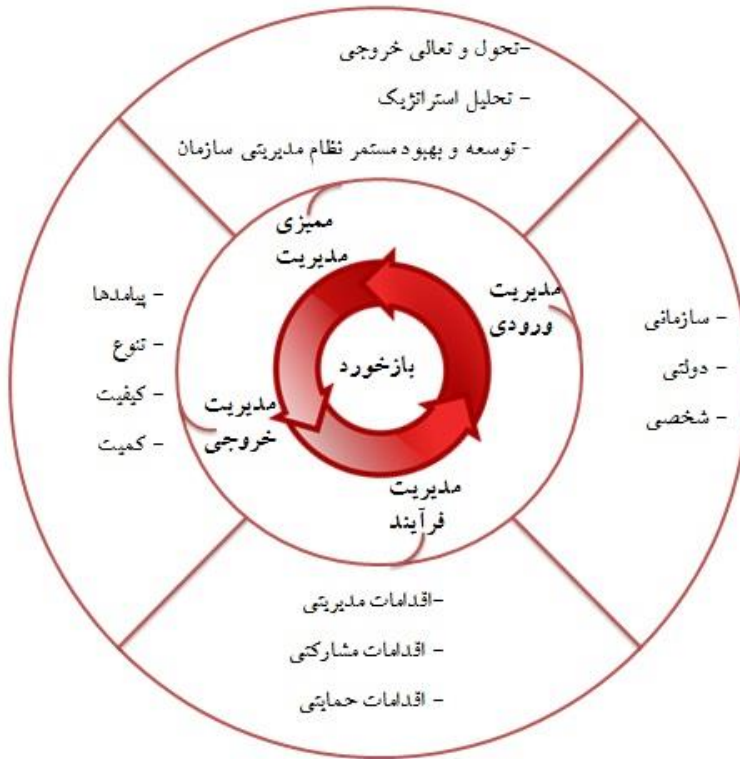
مولفه‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مزبور کدامند؟

شاخص‌های هر یک از مولفه‌های سازنده الگوی مزبور کدامند؟

اولویت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مزبور چگونه است؟

مدل مفهومی مورد نظر پژوهش (شکل ۱) منطبق با الگوی تحلیلی مدیریت سازمان‌های

آموزشی مردم نهاد برخاسته از نظریه داده بنیاد (شکل ۲) ترسیم گردید.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

۱- روش شناسی

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و در چارچوب رویکرد کیفی، با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با ۲۴ نفر از خبرگان مدیریت در حوزه دانشگاه و همچنین مدیران سازمان‌های مردم نهاد فعال در حوزه آموزشی و خیرین مدرسه ساز بوده است. براین اساس، نخست داده‌های کیفی در فرایند اجرای نظریه داده بنیاد، در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل شد. سپس براساس الگوی تحلیلی حاصل از نظریه داده بنیاد برگرفته از ۱۰۶ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصاء ۵۷ مفهوم از ادبیات نظری پژوهش، الگوی مفهومی پژوهش طراحی گردید. در این روش به کمک خبرگان، سیر مصاحبه‌ها برای رسیدن به اهداف پژوهش تا جایی ادامه پیدا کرد که داده‌های به دست آمده به مرحله اشباع (تکرارپذیری) رسیده و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نشود. پس از تجزیه و تحلیل مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها و مطالعات و بعد از اشباع نظری

حاصله بین خبرگان؛ مفاهیم اصلی مرتبط با مدیریت، ناشی از کدگذاری باز(جدول شماره ۲) در قالب مولفه‌های کدگذاری محوری(جدول شماره ۳) به شرح ذیل خُرد شدند تا براساس کدگذاری انتخابی، چارچوب تحلیلی الگوی برخاسته از نظریه داده بنیاد استخراج(شکل شماره ۲) و به تبع آن مدل مفهومی پژوهش(شکل شماره ۱) ظاهر و ترسیم شود.

۲- یافته‌های تحقیق

باتوجه به بررسی‌های مطالعات انجام شده و به‌منظور پاسخ به این سوال که شاخص‌های هر یک از مولفه‌های سازنده الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد در حوزه مدرسه سازی کدامند؟ نخست خلاصه نتایج پژوهش‌های مزبور در حوزه سازمان‌های مردم نهاد در قالب جدول ۱ تدوین شد تا به مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها افزوده شود.

جدول ۱: خلاصه نتایج پژوهش‌های مرتبط بررسی شده در حوزه سازمان‌های مردم نهاد

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها
۱	شجاعی و همکاران (Shojaei & et al, ۲۰۱۸)	طراحی مدل پذیرش سازمان‌های غیردولتی (مردم نهاد) از نگاه شهروندان	شرایط‌علی(عوامل سازمانی - عوامل اجتماعی)- ساختار- شرایط مداخله‌گر- مدیریت ادراک- راهبردها- پیامد.
۲	افزلی و همکاران (Afzali & et al, ۲۰۱۸)	بررسی نقش سمن‌ها در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، مورد مطالعه: شهر تهران	آموزش- مددکاری- توانمند سازی.
۳	علائی (Alayi, ۲۰۱۴)	بررسی نحوه مدیریت کلان و ساماندهی سازمان‌های غیردولتی ایران	تحقیقات- ارزیابی- تخصیص بودجه و امکانات- برنامه‌ریزی- سازماندهی- هماهنگی- هدایت و رهبری- کنترل.
۴	رودریگز و پیردوکس (Rodrigues & Prideaux, 2017)	الگوی سازمان‌های مردم نهاد مطالعه موردی جهت جامعه مبتنی بر گردشگری	شناسایی منابع بالقوه- گفتگوی گروهی و گفتگو درباره‌ی مشارکت- ساختارهای مالکیت و مدیریت- تولید- راهبردهای بازاریابی- تجاری سازی- ارزیابی تاثیرات- توسعه مستمر.

۵	ویشوکارما و استاپاک (Vishwakarma & Sthapak, 2017)	بررسی نقش سازمان‌های غیر دولتی در توسعه آموزشی	دسترسی - توانبخشی و توانمندسازی - فرصت سازی.
۶	کین کیو و سینگر (Kinh Kieu & Singer, 2017)	مشارکت سازمان‌های مردم نهاد در آموزش معلمان برای توسعه پایدار مطالعه موردی در ویتنام	رویکردهای مشارکتی و تجربی - تقویت و پشتیبانی - بهبود عملکرد - تغییر مستمر.
۷	لویز (Lewis, 2014)	مدیریت سازمان‌های مردم نهاد	محیط - فعالیت‌ها - روابط - سازمان.
۸	کراتچفیلد و گرانت (Crutchfield & Grant, 2007)	بررسی ۶ اقدام موثر در مدیریت امور موسسات غیرانتفاعی	بهبود سیستم‌های درونی - مدیریت سیستم داخلی - تعامل بیرونی.
۹	پل لایت (Paul light, ۲۰۰۶)	بررسی روندهای کلی در زمینه اصلاح مدیریت بخش غیرانتفاعی	بهبود سیستم‌ها - ارزیابی - توانمندسازی - نظارت - مهندسی مجدد - تولید.
۱۰	ادواردز (Edwards, ۱۹۹۹)	عملکرد سازمان‌های غیردولتی: چه چیزی باعث موفقیت می‌شود	رهبری الهام‌بخش - ریسک‌پذیری - ارتباطات - ابتکار و نوآوری - تمرکززدایی.
۱۱	پاتون (Paton, 1991)	مشکل با ارزش‌ها داشتن	مشارکت - کنترل - برنامه ریزی - نظارت.
۱۲	دی گراف (De Graaf, 1987)	محدودیت یا کنترل؟ سازمان‌های غیر دولتی زیمبابوه	کنترل - نفوذ - ارزیابی.

هم چنین داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، برای پاسخ به سوالات باید مورد تحلیل قرار می‌گرفت تا به مدل تحقیق منتج شود. برای اینکار از روش داده‌بنیاد استفاده شده است که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌باشد.

۴-۱ کدگذاری باز (مرحله اول)

کدگذاری باز، مرحله‌ای از تجزیه و تحلیل داده است که مقوله‌بندی پدیده‌ها از طریق مطالعه و بررسی دقیق آن‌ها شکل می‌گیرد. در کدگذاری باز، داده‌های مورد نظر به بخش‌های کوچکتر

تقسیم می‌شوند و در جهت تبیین تشابهات و تفاوت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند (Charmaz, 2006). بدین ترتیب پژوهشگر در تحقیق حاضر، پس از مطالعه عمیق ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های زیر را به مدد کدگذاری باز برای پاسخ به سوال فوق، احصاء نموده که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. زیرمقوله‌های (شاخص‌ها) استخراج شده از مفاهیم

مفاهیم	ردیف	شاخص‌ها
فراخوان همیاری، تخصیص بودجه و امکانات، بسیج، دانشگاه آزاد اسلامی، وجوهات شرعی، موسسات مالی، تبلیغات، رویکرد سازمانی و منطقه‌ای.	۱	شناسایی و ترغیب اشخاص حقوقی
	۲	تعامل با موسسات مالی و اعتباری منجمله بانک‌ها
	۳	مشارکت با نهادها و ارگان‌ها
	۴	موردکاوی و مستند سازی همکاری‌ها
	۵	تجلیل از مشارکت سازمان‌های فعال در این حوزه
تامین، تسهیل و تخفیف (ارتباطات، سوخت- برق-آب، راه)، کادر مجرب، معلم و دبیر، تخفیف مالیاتی، بخشش مالیاتی، تجهیزات، بانک‌ها، تردد، حق ماموریت، رویکرد ملی و بین‌المللی.	۶	پیش بینی و تجهیز اعتبارات مورد نیاز
	۷	نظامند کردن و تخصیص اعتبار
وقف، نیروهای جهادی، نگاه معنوی و امور خیر، آبادانی و عمران، رویکرد محلی و بومی.	۸	شناسایی و ترغیب افراد حقیقی
	۹	مشوق‌های مادی به‌سان نام گذاری مدارس به‌نام خیرین
	۱۰	تجلیل از مشارکت افراد حقیقی در این حوزه
برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، کنترل، احساس مسوولیت، شناسایی، نیازسنجی، نظارت ستادی و خود کارآمدی.	۱۱	تفکر سیستمی
	۱۲	طراحی نقشه راه (ماموریت، چشم انداز و...)
	۱۳	استفاده از روزآمدترین استانداردها و تکنیک‌های مدل‌سازی
	۱۴	حفظ و کنترل کیفیت مدل‌های فرآیند
	۱۵	به کارگیری تصمیم‌گیری گروهی در پیاده سازی مدیریت فرایند
	۱۶	تعریف و مستند سازی اقدامات فرآیند

	برای هر رویه
	۱۷ طراحی نمودار جریان داده (DFD-Data Flow Diagram)
	۱۸ ایجاد نمودار رابطه موجودیت‌ها (ERD- Entity Relation Diagram)
	۱۹ یکپارچگی فرآیندها و داده‌ها
	۲۰ تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد فرآیند
	۲۱ وجود مهارت مدیریت پروژه به منظور توانمندسازی تیم پروژه در اجرای برنامه
	۲۲ نظارت و کنترل پروژه
ذهنیت (اعتقاد و باور به مشارکت)، تعلق اجتماعی، خلق انگیزه، آگاهی از چگونگی مشارکت، مشارکت اقتصادی، مشارکت اجتماعی، مشارکت فرهنگی و اقتصادی، تعامل، گفتگو و مذاکره.	۲۳ برقراری ارتباط با تمامی ذینفعان (تامین کنندگان و ...)
	۲۴ برگزاری جلسات هم‌اندیشی و هم‌افزایی
	۲۵ وجود مهارت غلبه بر مقاومت در برابر تغییر میان خیرین و تیم فرآیند
	۲۶ فراخوان مناسبی به منظور جلب مشارکت عمومی
	۲۷ اعتمادسازی
	۲۸ استانداردسازی مناسب فرایندهای سازمان
رسانه ای و مطبوعاتی، فرهنگ سازی، اعتماد سازی، نقش آفرینی و تاثیر گذاری، احساس تعهد، شفاف سازی و اطلاع رسانی، ایجاد تعاونی.	۲۹ استفاده از مشاوران معتبر در پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند
	۳۰ وجود آموزش های مناسب و کافی (عمومی و تخصصی)
	۳۱ ایجاد سیستم‌های پاداش
	۳۲ توانمند سازی کارکنان و کارشناسان و مدیران
	۳۳ بهبود فرآیند کسب و کار و طراحی مجدد، مکررا در دستور کار جلسات مدیریت ارشد
	۳۴ ارزش آفرینی
ارزش آفرینی، مثبت اندیشی، منفی بافی، نظارت و ارزیابی، معضل یابی و آسیب شناسی، شفاف سازی و پاسخگویی، مستند سازی.	۳۵ تطبیق و مقایسه نتایج با اهداف
	۳۶ نظارت متناوب بر نتایج
	۳۷ سنجش و اندازه گیری میزان تحقق نتایج

۳۸	رسانه‌ای کردن اقدامات و نتایج
۳۹	برنامه ریزی محیطی و موقعیتی در نوع خدمت رسانی (آزمایشگاه، کتابخانه، دبستان، دبیرستان و ...)
۴۰	رعایت استانداردهای موجود
۴۱	اجرای پروژه‌های بیشتر
۴۲	مقایسه عملکرد با اهداف و استانداردها
۴۳	تشخیص و تعریف اقدامات اصلاحی مورد نیاز
۴۴	نیازسنجی و زمان سنجی
۴۵	تاثیر چشم انداز و آینده نگری
۴۶	شناسایی فرصت‌های بهبود
۴۷	وجود متدولوژی‌های بهبود مستمر فرآیند
۴۸	ایجاد نظام پیشنهادات جهت بهبود
۴۹	ارزیابی اقدامات و نتایج
۵۰	تعیین میزان شکاف بین طراحی و اجرای فرآیند

۴-۲ کدگذاری محوری (مرحله دوم)

پس از انجام کدگذاری باز و به دست آمدن زیر مقوله‌های اصلی پژوهش، به منظور پاسخ به سوال دوم و سوم یعنی:

ابعاد الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد در حوزه مدرسه سازی کدامند؟
مولفه‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد در حوزه مدرسه سازی کدامند؟

کدگذاری محوری انجام شد. هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خُرد شده‌اند. براساس یافته‌ها از ۱۰۶ مفهوم اشباع شده و ۵۰ شاخص که در مرحله کدگذاری باز ساخته شده بود و تلفیق مناسب داده‌ها، این مفاهیم در ۱۴ مقوله و ۵ بُعد به شرح جدول ۳، طبقه بندی شدند.

جدول ۳. مقوله‌های (شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد) استخراج شده از مفاهیم

ابعاد	مولفه‌ها	ردیف	شاخص
مدیریت ورودی	سازمانی	۱	شناسایی و ترغیب اشخاص حقوقی

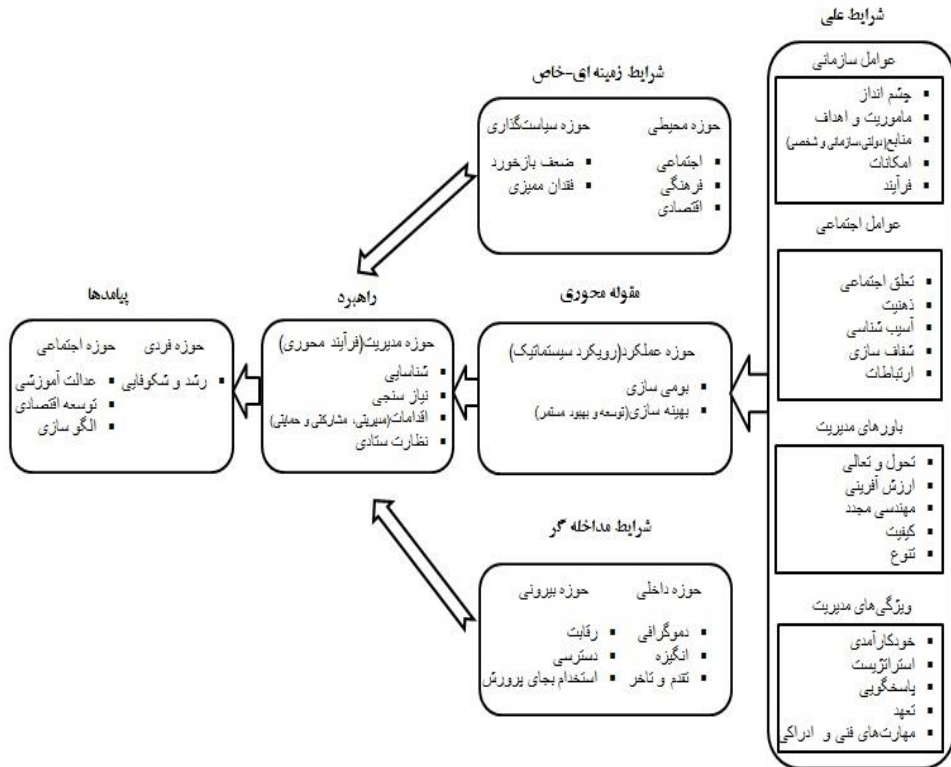
تعامل با موسسات مالی و اعتباری منجمله بانکها	۲		
مشارکت با نهادها و ارگانها	۳		
موردکاوی و مستند سازی همکاریها	۴		
تجلیل از مدیران سازمانهای فعال در این حوزه	۵		
پیش بینی و تجهیز اعتبارات مورد نیاز	۶	دولتی	
نظامند کردن و تخصیص اعتبار	۷		
شناسایی و ترغیب افراد حقیقی	۸	شخصی	
مشوقهای مادی به سان نام گذاری مدارس به نام خیرین	۹		
تجلیل از افراد حقیقی در این حوزه	۱۰		
تفکر سیستمی	۱۱	اقدامات	مدیریت فرآیند
تدوین نقشه راه (ماموریت، چشم انداز و ...)	۱۲	مدیریتی	
استفاده از روزآمدترین استانداردها و تکنیکهای مدل سازی	۱۳		
حفظ و کنترل کیفیت مدلهای فرآیند	۱۴		
به کارگیری تصمیم گیری گروهی در پیاده سازی مدیریت فرایند	۱۵		
تعریف و مستند سازی اقدامات فرآیند برای هر رویه	۱۶		
طراحی نمودار جریان داده	۱۷		
ایجاد نمودار رابطه موجودیتها	۱۸		
یکپارچگی فرآیندها و دادهها	۱۹		
تعریف شاخصهای کلیدی عملکرد فرآیند	۲۰		
وجود مهارت مدیریت پروژه به منظور توانمندسازی تیم پروژه در اجرای برنامه	۲۱		
نظارت و کنترل پروژه	۲۲		
برقراری ارتباط با تمامی ذی نفعان (تامین کنندگان و ...)	۲۳	اقدامات مشارکتی	

برگزاری جلسات هم‌اندیشی و هم افزایی	۲۴		
وجود مهارت غلبه بر مقاومت در برابر تغییر میان خیرین و تیم فرآیند	۲۵		
فراخوان مناسبی به منظور مشارکت عمومی	۲۶		
اعتمادسازی	۲۷		
استانداردسازی مناسب فرایندهای سازمان	۲۸	اقدامات حمایتی	
استفاده از مشاوران معتبر در پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند	۲۹		
وجود آموزش های مناسب و کافی (عمومی و تخصصی)	۳۰		
ایجاد سیستم‌های پاداش	۳۱		
توانمند سازی کارکنان و کارشناسان و مدیران	۳۲		
بهبود فرآیند کسب و کار و طراحی مجدد، مکررا در دستور کار جلسات مدیریت ارشد	۳۳		
ارزش آفرینی	۳۴		
تطبیق و مقایسه نتایج با اهداف	۳۵	پیامدها	مدیریت خروجی
نظارت متناوب بر نتایج	۳۶		
سنجش و اندازه گیری میزان تحقق نتایج	۳۷		
رسانه‌ای کردن اقدامات و نتایج	۳۸		
برنامه ریزی محیطی و موقعیتی در نوع خدمت رسانی (آزمایشگاه، کتابخانه، دبستان، دبیرستان و ...)	۳۹	تنوع	
رعایت استانداردهای موجود	۴۰	کیفیت	
اجرای پروژه‌های بیشتر	۴۱	کمیت	
مقایسه عملکرد با اهداف و استانداردها	۴۲	تحول و تعالی	ممیزی مدیریت

تشخیص و تعریف اقدامات اصلاحی مورد نیاز	۴۳	خروجی	
نیازسنجی و زمان سنجی	۴۴	تحلیل	
تاثیر چشم انداز و آینده نگری	۴۵	استراتژیک	
شناسایی فرصت‌های بهبود	۴۶		
وجود متدولوژی‌های بهبود مستمر فرآیند	۴۷	توسعه و بهبود مستمر	
ایجاد سیستم پیشنهادات جهت بهبود	۴۸	نظام مدیریتی	
ارزیابی اقدامات و نتایج	۴۹	بازخورد	بازخورد
تعیین میزان شکاف بین طراحی فرآیند و اجرای فرآیند	۵۰		

۳-۴ کدگذاری انتخابی (مرحله سوم)

کدگذاری انتخابی، آخرین مرحله از فرآیند نظریه پردازی داده بنیاد است که در پاسخ به سوال آخر یعنی: اولویت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مزبور چگونه است؟ انجام می‌شود و به اولویت‌بندی ابعاد و توسعه یک تئوری نهایی و مدل تحلیلی می‌انجامد. در طی فرآیند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری برمی‌گردند. در این مرحله پژوهشگر مرحله سوم را به‌عنوان یک فرم مصاحبه نیمه ساختار یافته تنظیم و به مدد مصاحبه، فن دلفی و بارش مغزی بر روی خبرگان اجرا و این روند تا اشباع نظری به ترتیبی استمرار داشت تا الگوی تحلیلی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد (شکل شماره ۲)، در نهایت از آن استخراج شد و منطبق بر الگوی تحلیلی مزبور نیز، مدل مفهومی پژوهش (شکل شماره ۱) ترسیم گردید.



شکل ۲: الگوی تحلیلی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد برخاسته از نظریه داده بنیاد

۵- بحث و نتیجه گیری

براساس اطلاعات مهم و مربوط که از تحقیقات اخیر در الگوهای مختلف مدیریت سازمان‌های مردم نهاد مورد بررسی قرار گرفته است و با توجه به هدف پژوهش، تحقیقات رودریگز و پیردوکس (Rodrigues & Prideaux, 2017)، لویز (Lewis, 2014)، کراتچفیلد و گرانت (Crutchfield & Grant, 2007)، پل لایت (Paul light, 2006)، دی گراف (De Graaf, 1987)، پاتون (Paton, 1991) و علایی (Alayi, 2014) به منظور بحث و نتیجه‌گیری انتخاب شدند و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در جدول ۴ نشان داده شده است. دیگر مدل‌های مربوط نیز به منظور استنتاج شاخص‌های مورد نظر جهت کاربست در مدل نهایی بررسی شدند و نتایج حاصل شده نیز در جدول ۱ انعکاس داده شد.

جدول ۴: مقایسه تطبیقی الگوهای مرتبط بررسی شده

نمونه	محقق	مدیریت ورودی: اپیزود اول:			مدیریت فرآیند: اپیزود دوم:			مدیریت خروجی: اپیزود سوم:			اپیزود چهارم: ممیزی مدیریت		بازخورد	
		سازمانی	دولتی	شخصی	مدیریتی	مشارکتی	حمایتی	پایمدها	تنوع	کیفیت	کمیت	تخول و تعالی	تحلیل استراتژیک	توسعه و بهبود مستمر
۱	رودریگز و پیردوکس (Rodrigues & Prideaux, ۲۰۱۷)	•						•			•	•	•	
۲	لویز (Lewis, ۲۰۱۴)	•	•	•	•	•		•	•	•				
۳	کراتچفیلد و گرانت (Crutchfield & Grant, 2007)	•	•	•	•						•		•	
۴	پل لایت (Paul light, 2006)				•	•		•		•			•	
۵	دی گراف (De Graaf, 1987)	•	•	•	•	•	•					•		
۶	پاتون (Paton, ۱۹۹۱)	•				•		•						
۷	علایی (Alayi, ۲۰۱۴)	•			•			•						

بایستی توجه داشته باشیم که مجموعه‌ای منسجم و سازمان یافته از روش‌ها تحت یک سیستم و چند خرده سیستم، در انجام مدیریت سازمان مهم است. مدل تحقیق یک تصویر واضح

را در این خصوص که دربرگیرنده نقاط ضعف تحقیقات فوق نیز است، ارائه می‌دهد. مطالعه تطبیقی بعد از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد به عنوان مبنایی برای به‌دست آوردن روش جدید مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد است. شکل ۱، با یک رویکرد سیستماتیک مدل ۵ مرحله‌ای مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد را نشان می‌دهد و عناصر مهمی را در قالب مزبور تعریف می‌کند که بر اساس آن، این مدل به عنوان یک مدل مدیریت بومی بر اساس مراحل ذکر شده، تعیین می‌گردد و اهداف، ابزار و تکنیک‌های درگیر در هر مرحله از مدل مفهومی نیز در زیر توضیح داده می‌شود:

مرحله ۱: مدیریت ورودی

هدف نخست این مرحله این است که ابتدا تمام منابع ورودی را شناسایی می‌کند تا با یک تصویر واضح‌تر از منابع اعم از مالی، انسانی و امکانات برای برنامه‌ریزی در مرحله اقدامات، آمادگی کامل پیدا کند. و در وهله دوم، تعیین مواردی که درگیر آن هستند از جمله خیرین و مشارکت کنندگان دیگر که شامل سازمان‌هایی چون بانک‌ها و ... هستند، بررسی اسناد و پیشنهادها و وضعیت موجود مدیریت سازمان است. به جز چک لیست، مهمترین ابزار این مرحله "زنجیره تامین" است.

مرحله ۲: مدیریت فرآیند

هدف این مرحله برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و عملیاتی کردن برنامه‌های روند اصلی مربوط به سازمان است. هدف دوم، تعیین اولویت و انتخاب فرآیندهای اصلی است که ارتباط مستقیم با عملکرد سازمان دارند. هدف سوم این است که اشخاص حقیقی و حقوقی کلیدی را که مستقیماً با این فرآیند ارتباط دارند، مستند، برانگیخته و برآورده ساخت. ابزارهای مدیریتی عبارتند از: تبلیغات، گزارش‌های کمی / کیفی و اسناد.

مرحله ۳: مدیریت خروجی

هدف این مرحله کنترل و نظارت به معنای ارزیابی است. ابزارهای پشتیبانی در این مرحله شاخص‌های استاندارد ایزو است.

مرحله ۴: مدیریت ممیزی

هدف این مرحله تعالی سازمان، تلاش برای مدیریت تمام دارایی‌های فعلی اعم از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و تجزیه و تحلیل الگوی جریان مدیریت در سازمان و بصورت گرافیکی نشان دادن وضعیت موجود سازمان است. مهم ترین ابزار این مرحله داشبورد مدیریت است. در سیستم‌های اطلاعات مدیریت، داشبورد ارائه گرافیکی مهم ترین اطلاعات مورد نیاز

برای رسیدن به یک یا چند هدف مشخص است، که در یک صفحه با دقت و نظم چیده شده‌اند، تا مدیران بتوانند با یک نگاه وضعیت موجود و مطلوب را ارزیابی و مهندسی مجدد کنند.

مرحله ۵: بازخورد

این مرحله بن‌مایه سیستم‌های کنترل در همه زمینه‌هاست. هدف این مرحله ارائه توصیه‌هایی است که از نتایج ممیزی مدیریت حاصل می‌شود و به عنوان دستاورد و خروجی دوباره به سازمان در قالب ورودی‌های جدید تزریق می‌گردد تا رویکرد سیستمی مدل کامل گردد.

به هر حال؛ با توجه به مباحث و نتایج حاصله، در جمع بندی می‌توان اظهار داشت که با توجه به مسبوق به سابقه بودن عدم تامین صد در صدی بودجه بخش آموزش و تربیت کشور بدلیل مشکلات مالی دولت‌ها و اتفاق نظر بر همیاری و هم‌افزایی نهادهای فرابخشی از جمله سمن‌ها در این حوزه با دولت؛ در صورت عدم به کارگیری الگوی بومی مناسب برای این سازمان‌ها، محکوم به تکرار تجربیات دیگران هستیم که خود این امر ضرورت به کارگیری یک الگوی مدیریتی بومی را در این سازمان‌ها مشخص می‌کند، چرا که در صورت بکارگیری الگوی مدیریتی بومی می‌توان انتظار داشت برنامه‌ای که برای مدیریت این سازمان‌ها تعیین می‌شود متناسب با ظرفیت‌های بالقوه همین سازمان‌ها باشد. بنابراین با توجه این که این سازمان‌های مردم نهاد در عصر حاضر بازوان اجرایی دولت‌ها محسوب می‌شوند و حضور آن‌ها در برنامه‌ریزی و اجرا خصوصاً در حوزه یادگیری و بخش آموزش یک ضرورت اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود و توان مدیریتی نیز یک عامل حیاتی برای همه سازمان‌هاست، صرفنظر از این که آن‌ها سازمان‌های خصوصی باشند، آژانس‌های دولتی یا سازمان‌های مردم نهاد، هدف این پژوهش، طراحی مدل مفهومی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد فعال در حوزه مدرسه سازی تعیین گردید و در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با ۲۴ نفر از خبرگان مدیریت در حوزه دانشگاه و هم چنین مدیران حوزه آموزشی فعال در بخش مدرسه سازی و خیرین مدرسه ساز بوده است. برای تحقق هدف تحقیق و پاسخ به سوالات پژوهش، داده‌های کیفی در فرایند اجرای نظریه داده بنیادی، در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل شد و در پایان نیز بر اساس الگوی تحلیلی برخاسته از نظریه داده بنیاد حاصل از ۱۰۶ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصاء ۵۷ مفهوم از ادبیات نظری پژوهش، مدل کیفی پژوهش طراحی گردید. ابعاد اصلی تحقیق شامل مدیریت منابع، مدیریت فرآیند، مدیریت خروجی، ممیزی مدیریت و بازخورد می‌باشد. براین اساس الگوی مدیریتی سازمان‌های آموزشی مردم نهاد زمانی می‌تواند در اداره آن‌ها موثر واقع

شود که با ابعاد تشکیل دهنده همخوان و نهادینه شود و اجرا و پیاده سازی غیر بومی الگوها باعث می‌شود تا بسیاری از برنامه‌های مدیریت در این سازمان‌ها به شکست برسند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که مجموعه ویژگی‌ها و باورهای مدیریت در کنار عوامل سازمانی و اجتماعی بر مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد تاثیر می‌گذارند. هم چنین پیامدهای کاربست الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد به ۲ حوزه فردی و اجتماعی تقسیم شد و عوامل زمینه‌ای در حوزه بستر یا محیطی (اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی) و حوزه سیاست‌گذاری (ضعف بازخورد و فقدان ممیزی) و شرایط مداخله‌گر در ۲ حوزه داخلی (دموگرافی، انگیزه، تقدم و تاخر) و حوزه بیرونی (رقابت، دسترسی، استخدام بجای پرورش) بر نحوه مدیریت تاثیر گذار بودند. در نتیجه چنانچه سازمان با تکیه بر عوامل اثرگذار مطروحه در مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد منطبق با مدل مفهومی استخراجی به مدیریت سازمانهای آموزشی مردم نهاد بپردازد، به بهره‌وری و موفقیت بیشتر دست می‌یابد.

در پایان نیز پیشنهاد می‌شود که در خصوص: ۱. چگونگی کاربست الگوهای بومی در زمینه سازمان‌های آموزشی مردم نهاد ۲. نقش سازمان‌های آموزشی مردم نهاد در توسعه مدرسه سازی در کشور و ۳. نقش سازمان‌های آموزشی مردم نهاد در تحقق عدالت آموزشی در کشور تحقیقاتی صورت پذیرد.

References

- Afzali, R., Irankhah, A. & Momeni, H. (2018). Investigating the role of ngo in preventing social injuries, Case study: Tehran. Quarterly for Geography and Human Relations, 1(1), pp. 569-962. [In Persian]
- Alayi, S. (2014). Analysis of the condition of management and organizing of Iranian cultural NGOs. Urban Research and Planning Quarterly, 5(17), pp. 83-102. [In Persian]
- Crutchfield, L.R. Grant, H.M. (2007). Forces for Good: The Six Practices of High-pact Nonprofits. New York: Wiley.
- De Graaf, M. (1987). Context, constraint or control? Zimbabwean NGOs and their environment. Development Policy Review, 5, pp. 277-301.
- Dichter, T.W. (1989). 'Development management: plain or fancy? Sorting out some muddles. Public Administration and Development, 9, pp. 381-393.
- Edwards, M. (1999). 'NGO performance: what breeds success?'. World Development, 27(2), pp. 361-374.
- James, R. (1994). Strengthening the capacity of Southern NGO partners: a survey of current NGO approaches. INTRAC Occasional Papers. Oxford: The International NCO Training and Research Centre.
- Karami, M., Sookhajian, M.A. & Farhadi, P. (2018). Analysis of NGO types and assessment of their performances in city of Shiraz. Strategic and Macro-policies Quarterly, 6(23). [In Persian]
- Karns, M.P. (2016). Nongovernmental organization. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization>.
- Kheyri, M. (2018). NGOs and participation-based management: with emphasis on a non-bureaucratic model for financial and geographical management of metropolitan environmental crises in Iran. Scientific and research Quarterly for Geography (Regional Planning), 8(2), pp. 222-271. [In Persian]
- Kinh Kieu, T. Singer, J. (2017). Involvement of NGOs in Training Teachers in Education for Sustainable Development in Vietnam:A Case Study. European Journal of Sustainable Development, 6(1), pp. 153-166.
- Lewis, D. (2014). Non-Governmental Organizations Management and Development. London: Routledge.

- Modabber, R. (2015). Role of youth NGOs to fulfill national interests of Islamic Republic of Iran. PhD thesis for International Relations major, Sciences and Research Branch, Azad Islamic University. [In Persian]
- Moghimi, S. M., Mirzayi Ahranjani, H., Saadat, E. & Azar, A. (2002). Design and explanation of organizational entrepreneurship model for NGOs. PhD thesis for Management major, Organizational Behavior minor. Tehran University. [In Persian]
- Moghimi, S.M. & Mirzayi Ahranjani, H. (2003). Presentation of a desirable organizational model for Iranian NGOs using entrepreneurship approach. *Science of Management Quarterly*, 16(2), pp. 101–138. [In Persian]
- Paul C. Light, L. (2006). The Tides of Reform Revisited: Patterns in Making Government Work. *public administration review*, 66(1), pp. 6-19.
- Paton, R. (1991). The social economy: value-based organizations in the wider society. In: Batsleer, Julian; Cornforth, Chris and Paton, Rob eds. *Issues in voluntary and non-profit management*. London, U.K.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Rodrigues, C.B & Prideaux, B. (2017). A management model to assist local communities developing community-based tourism ventures: a case study from the Brazilian Amazon. *Journal of Ecotourism*, 17(2), pp.1-19.
- Saeidi, M. (2014). *Introduction to public participation and non-governmental organizations*, SAMT Publications. [In Persian]
- Samadi Miarkolayi, H. & Samadi Miarkolayi, H. (2016). Promotion of organizational commitment level in NGOs: description of strategic role of job satisfaction using structural equivalents models. *Quarterly for Sociology of Social Organizations*, 3(8), pp. 133–157. [In Persian]
- Shojaei, H. Moghli, A., Hozoori, M.J. & Rasooli, R. (2018). Designing a model for acceptance of NGOs from the point of view of the citizens. *Governmental Management Quarterly*, 10(2), pp. 269–288. [In Persian]
- Stark Biddle, C. (1984). *Management Needs of Private Voluntary Organizations*. Agency for international development, Washington, D.C.
- Vishwakarma, J. H., Sthapak, S. (2017). A review paper on the role of NGO's in educational development. *International Journal of Advanced Educational Research*, 2(5), pp. 150-152.

