

طراحی الگوی سازمان مردم نهاد زیست محیطی با رویکرد رهبری اثربخش

راضیه تقی زاده^۱، فرج اله رهنورد^{۲*}، حمیدرضا یزدانی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران

تاریخ دریافت: آذر ۱۴۰۰، اصلاحیه: دی ۱۴۰۰، پذیرش: اسفند ۱۴۰۰

چکیده:

امروزه سمن‌ها، نقش مهمی در فعالیت‌های مدنی به خصوص در حوزه زیست محیطی ایفا می‌کنند. بسیاری از این سمن‌ها با چالش‌های رهبری منابع انسانی و امکانات سازمانی رو به رو می‌شوند. عمده دلایل، عدم مطابقت ساختار سازمانی با مأموریت است. سمن‌ها به دلیل ماهیت متفاوتشان با دیگر انواع سازمان‌های بوروکراتیک، از رویکردی داوطلبانه و منعطف برخوردارند که اگر ساختار، فرهنگ و فرآیندهایشان را با ماهیتشان سازگار نکنند، به اهداف اصلی دست نمی‌یابند. هدف این پژوهش، طراحی الگوی سمن زیست محیطی در راستای رهبری اثربخش است و از لحاظ نوع روش، توصیفی - اکتشافی است. جهت گردآوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه استفاده شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش در سمن‌ها از سابقه مدیریتی برخوردارند. جهت طراحی این الگو از استراتژی گراندد تئوری با رهیافت گلایزر استفاده گردید. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری باز و نظری، مفاهیم ساختار حلقه‌ای و ارتباطات حلقه‌ای، ارزشیابی مشاغل داوطلبانه، گریدینگ نیروهای داوطلب و مدیریت شبکه‌های مجازی، تشکیل دهنده مقوله سازماندهی شبکه‌ای، وهمچنین، مفاهیم جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات نیروهای داوطلب در زمره مقوله مدیریت منابع انسانی داوطلب قرار گرفته‌اند. همچنین مفاهیم مشارکت و برابری تشکیل دهنده مقوله فرهنگ سازمانی داوطلبانه و مشارکتی هستند. از سویی، رهبری اثربخش سمن‌های زیست محیطی در قالب منشور سازمانی، شامل مولفه‌های مشارکت‌پذیری، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی و قانون‌مداری است. مفاهیم مشارکت عمومی داوطلبانه، توسعه پایدار سمن‌ها و محیط زیست نیز در مقوله توسعه پایدار زیست محیطی قرار می‌گیرند.

واژه‌های اصلی: سازمان‌های مردم نهاد زیست محیطی، رهبری اثربخش، استراتژی گراندد تئوری.

۱- مقدمه

فعالیت‌های لازم برای کاهش تبعیض، شناخت و از بین بردن تهدیدهای محیطی، حمایت از توانمندی‌های تولیدی بسیاری از گروه‌ها نظیر ناتوانان و فاقدین زمین، توانمندی و قابلیت بهتری داشته باشند. کورتن^۱ (۱۹۹۰)، به نقش سازمان‌های غیردولتی در قالب عامل تغییر بیرونی که از طریق مداخله و مشاوره در شناخت پتانسیل‌های جامعه کمک می‌کند، اشاره کرده است. سازمان‌های غیردولتی در زمینه مشکلات محیطی از دانش بسیار دقیق و عملی برخوردارند که برای موفقیت سازمان‌های دولتی مفید است. این دانش در تعیین راه‌حل‌ها برای رفع مشکلات جامعه از طریق مراجع دولتی کمک می‌کند.

در سال‌های اخیر، با بروز مسائل مختلف برآمده از جهانی شدن و سیاست‌های توسعه‌ای خاص، در حاشیه ماندن برخی گروه‌ها و هویت‌ها، مشکلات زیست محیطی و بهداشتی، همراه با کاهش نقش دولت‌ها و ناتوانی آن‌ها در حل مسائل یا بی‌توجهی به این گونه موارد، فعالان جامعه مدنی و تشکلهای داوطلب را به عنوان نیروی موثر به صحنه آورده و پیگیر مطالبات اجتماعی کرده است. چنین سازمان‌هایی در پاسخگویی به بسیاری از مشکلات دنیای مدرن و پیگیری خواسته‌ها و مطالبات اقشار مختلف، کمک به توسعه پایدار و ایجاد زمینه‌ای برای مشارکت در توسعه، توانایی زیادی دارند و در واقع رکن سوم جامعه را تشکیل می‌دهند. بسیاری از نظریه پردازان بر این باورند که بخش داوطلبانه ممکن است در شناخت نیازهای افراد فقیر، تامین خدمات و توسعه در نواحی دوردست، تشویق به تغییر در نگرش‌ها و انجام

¹ Kortjen
*frahnavard@imps.ac.ir

- انجام پروژه های تحقیقاتی و اجرایی در زمینه حفاظت محیط زیست؛

- همکاری با سازمان های بین المللی حفاظت محیط زیست. مطابق با آخرین آماری رسمی درج شده در پورتال سازمان حفاظت از محیط زیست کشور که مربوط به سال ۱۳۹۰ می باشد، تعداد سازمان های مردم نهاد زیست محیطی کشور که اختصاصاً به مقوله محیط زیست توجه دارند، ۴۴۰ عدد بوده است. البته آمار غیررسمی مربوط به سال ۱۳۹۵ حاکی از آن است که حداقل نیمی از این تعداد منحل شده و یا فاقد فعالیت مشخص هستند. این در حالیست که سایر سازمان های مردم نهاد که در بخش های دیگر مجوز فعالیت دارند، گاهی وارد مقوله محیط زیست نیز می شوند [۵].

امروزه، یکی از مشکلاتی که سازمان های مردم نهاد غیردولتی از جمله سازمان حفاظت محیط زیست، با آن مواجه اند، چالش و عدم توانایی در رهبری اثربخش منابع سازمانی همچون سرمایه های مالی، منابع انسانی، توانایی در مدیریت حل تعارضات درون و برون سازمانی و مواردی از این قبیل می باشد. به عنوان مثال، در ایالات متحده، رهبران سازمانی با بیش از ۷۰ درصد از تغییر و تحولات در درگیری های شغلی کارکنان در سازمان ها مواجه اند. مطالعه میدانی بر روی ۷۳۰۰ نفر از کارکنان با سابقه در ایالات متحده نشان داده که بیش از نیمی از آن ها به علت مشکلات شخصی و همچنین تعارضات با مافوق ها و مدیرانشان، شغل خود را ترک کرده اند. استدلال آن ها این بوده که برای بالا بردن کیفیت زندگی شان، این امر ضروری است که از مدیران و مافوق هایی که با آن ها دچار مشکل هستند، دوری گزینند. رهبری اثربخش در سازمان ها نه تنها انجام کارهای درست را امری ضروری می داند، بلکه به مدیران و مافوق ها گوشزد می کند که چه اشتباهاتی را نباید مرتکب شوند. خطاها و اشتباهاتی که بسیاری از مدیران در سازمان ها مرتکب شده و موجبات آسیب های جدی به سازمان می شوند و به دنبال آن، اثربخشی رهبری این گونه از سازمان ها را چالش مواجه می کنند، شامل موارد ذیل می باشند:

- مدیران زمان کافی و منظمی را برای برگزاری جلسات بازخورد و پرسش و پاسخ با کارکنان جهت شنیدن و دریافت نظرات یا انتقادات آن ها صرف نمی کنند؛
- مدیران سازمان ها سیستم پاداش مناسبی برای تشویق کارکنانی که فعالیت های خود را به درستی انجام داده و به اهداف سازمانی کمک می کنند، ندارند؛

به گفته بوکلی^۲ (۲۰۰۰)، سازمان های غیر دولتی نسبت به نهادهای بخش عمومی ارتباط نزدیک تری با محیط برقرار می کنند. سازمان های غیردولتی به عامل کلیدی برای افرادی که در محور توسعه قرار دارند، تبدیل شده اند [۳].

در طی سال های اخیر، موضوع سازمان های مردم نهاد به یکی از مباحث مهم در حوزه امنیت و منافع ملی کشورها تبدیل شده است. این سازمان ها در سطوح محلی، ملی، منطقه ای و بین المللی از نقش رو به افزایشی برخوردار می باشند و با توجه به کارکردهای منحصر به فرد خود، توانسته اند به صورت سلبی و یا ایجابی در حوزه های مختلف و از جمله منافع امنیت ملی کشورها تاثیر بگذارند. در کشور ایران اگر چه در برنامه سوم و چهارم توسعه به حمایت از این سازمان ها اشاره شده، اما الگوی مشخص سیاست گذاری برای تاسیس و توسعه این سازمان ها در کشور به چشم نمی خورد. برخی از مهمترین ویژگی های سازمان های مردم نهاد، شامل موارد ذیل می باشند:

- ساختار غیرانتفاعی؛
 - نداشتن وابستگی سازمان به دولت؛
 - عملکرد داوطلبانه؛
 - برخورداری از شخصیت حقوقی؛
 - مدیریت دموکراتیک و مشارکتی؛
 - خودگردانی؛
 - کارکرد غیرسیاسی.
- همچنین مهمترین اهداف سازمان های مردم نهاد زیست محیطی شامل موارد ذیل می باشند:

- اطلاع رسانی و آگاه سازی در مورد مسائل و موضوعات زیست محیطی، ملی، منطقه ای و بین المللی؛
- اشاعه شیوه پایدار در تولید و مصرف از طریق مبارزه با تخریب محیط زیست در جهت اصلاح الگوهای ناپایدار تولید و مصرف و تصحیح و بهینه سازی روش ها؛
- بسیج، نهادینه کردن و سازماندهی مشارکت مردمی؛
- گسترش نظارت عمومی پروژه ها و مسائل زیست محیطی؛
- ایجاد، گسترش و تقویت هماهنگی میان بخش های دولتی و مردمی ذیربط با مسائل زیست محیطی؛
- ارتقای سطح دانش اعضا در زمینه محیط زیست از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی و سمینارهای علمی و واحدهای تفریحی و آموزشی؛
- انتشار نشریه، فیلم، نوارهای آموزشی و خبری به منظور انعکاس موضوعات مرتبط با حفاظت محیط زیست؛

- مدیران، در مواجهه با بحران ها یا مسائل غیرقابل پیش بینی در سازمان، قدرت تشخیص و حل مسائل را ندارند و در

² youkli

عین حال سهیم شده در مسئولیت‌ها به شمار می‌رود. به گونه‌ای که برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در تداوم برنامه سوم از یک طرف، توسعه مشارکت افراد در امور کشور را در راستای ایجاد زمینه‌های لازم برای رشد و توسعه کشور، افزایش کارایی و بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و تقویت امور حاکمیتی دولت مورد توجه ویژه قرار داده و از سوی دیگر سیاست حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی، ارتقای رضایت‌مندی عمومی و گسترش کمی و کیفی سازمان‌های غیردولتی و نهادهای مدنی را در راستای توسعه پایدار کشور دنبال می‌کند. اداره و هدایت سازمان‌های غیردولتی و نهادهای مدنی همچون سازمان‌های غیردولتی محیط‌زیستی، نیازمند رهبری موثر در سازمان است. محورهای مهم در برنامه چهارم و پنجم توسعه کشور در جدول شماره ۱ به نمایش گذاشته شده است [۶]:

بسیاری از مواقع، تصمیمات نابه جا و اشتباهی را اخذ می‌کنند؛
- مدیران از این امر آگاهی ندارند که در چه زمان و موقعیت و وضعیتی بایستی از چه سبک‌های رهبری‌ای استفاده نمایند؛ مدیران در زمانی که تصمیمات درستی اتخاذ نمی‌کنند و یا در مواقع حل بحران‌ها، مرتکب خطا و اشتباهاتی می‌شوند، مسئولیت پذیر نیستند [۲۵].
ضرورت کاربردی پژوهش حاضر از آن جهت است که در مطالعات به انجام رسیده در زمینه رهبری اثربخش، مبحث ارتباطات موثر با پیروان و دیگر اعضای سازمان و بیرون از سازمان بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. از آنجا که محیط پژوهش حاضر، سازمان‌های غیردولتی فعال در عرصه محیط‌زیست است؛ مبحث مشارکت و ارتباطات، فرآیندی مهم برای آموزش اعضای این سازمان‌ها در اتخاذ تصمیمات گروهی و در

جدول (۱): محورهای مهم برنامه چهارم و پنجم توسعه کشور در زمینه سازمان‌های غیردولتی [۶]

شماره	موضوع	ماده قانونی
۱	تعیین و واگذاری وظایف، امور و فعالیت‌های قابل واگذاری دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی با هدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیرضروری	ماده ۱، ماده ۶۴
۲	تقویت و پشتیبانی از سازمان‌های غیردولتی حامی محیط‌زیست و منابع طبیعی از طریق تلقی کمک‌های مالی اشخاص حقیقی و حقوقی به این سازمان‌ها	ماده ۱۰۴
۳	واگذاری بخشی از فعالیت‌های دستگاه‌های دولتی به سازمان‌های غیردولتی	ماده ۱۳۷
۴	حمایت‌های اجرایی از فعالیت‌های تشکلی‌های غیردولتی جوانان	ماده ۱۵۷
۵	تهیه طرح‌های مربوط به ایجاد و تقویت تشکلی‌های مردمی، سازمان‌های غیردولتی و محلی با هدف زمینه‌سازی اعمال تصدی دولت به آن‌ها	ماده ۱۸۲
۶	ایجاد زمینه مشارکت تشکلی‌های قانونی غیردولتی در بخش‌های مختلف برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری	ماده ۳۷
۷	استفاده از امکانات بخش غیردولتی در توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای	ماده ۵۵
۸	اجرای برنامه مدیریت سبز موسسات و نهادهای عمومی غیردولتی	ماده ۶۶
۹	تاسیس صندوق ملی محیط‌زیست با کمک بخش غیردولتی داخلی و خارجی	ماده ۶۸
۱۰	ارتقای مشارکت نهادهای غیردولتی و موسسات خیریه در برنامه فقرزدایی	ماده ۹۵
۱۱	اصلاح قوانین در جهت مشارکت مردم و نهادهای غیردولتی در امور فرهنگی و هنری	ماده ۱۰۴
۱۲	حمایت از ایجاد و گسترش سازمان‌های غیردولتی و نهادهای مدنی مربوط به تشکلی‌های زنان برای تقویت سطح مشارکت زنان در جامعه	ماده ۱۱۱
۱۳	کمک به ایجاد و توسعه و قانون‌مندی نهادهای غیردولتی در زمینه حفاظت از محیط زیست و ارتقای استانداردهای زیست محیطی و سلامت مردم	ماده ۱۴۰
۱۴	طراحی و تدوین برنامه توسعه بخش تعاونی برای کاهش تصدی‌گری دولت	ماده ۱۰۲

فراهم نموده و کمک‌های زیادی در جهت یادگیری افراد در سازمان‌ها از خود ارائه می‌دهند. آنچه مسلم است، اینست که رهبری اثربخش با سبک‌های رهبری تفاوت‌های زیادی دارد. به این صورت که سبک‌های رهبری، مفاهیمی رفتاری را به صورت کلی ارائه می‌دهد و به پیروان خود در امر یادگیری و هدایت در امور کاری، راهکارهایی را نشان می‌دهد؛ اما از طرف دیگر، رهبری اثربخش در سطح عملیاتی مورد

موضوع رهبری اثربخش، با گسترده شدن ارتباطات سازمانی و میان سازمانی و همچنین بروز چالش‌های فرهنگی و نیاز به حل بحران‌های ارتباطات، به شکل روز افزونی مورد توجه محققان سازمانی قرار گرفته است. این امر واضح است که رهبران به پیروان خود نیازمندند و پیروان نیز در جهت انجام فعالیت‌هایشان به رهبران وابسته‌اند. رهبران اثربخش با آموزش پیروان خود موجبات توسعه بینش و بصیرت را در آن‌ها

مسئولیت‌پذیری، از جمله اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد به شمار می‌رود [۱۲].

بر اساس مطالعه‌ای که برنامه عمران سازمان ملل متحد تحت عنوان مدیریت جامعه محور منابع طبیعی و زیست‌محیطی به انجام رسانده‌اند، به تعیین و تعریف نیازها و ظرفیت‌های روستاها و همچنین بسیج جوامع محلی پرداخته‌اند. از اهداف این مطالعات، می‌توان به ظرفیت‌سازی و توسعه نهادی مدیریت زیست‌محیطی، اجرای پروژه‌های آزمایشی با کمک جوامع محلی و تشریح مساعی با جوامع محلی شرکت‌کننده در زمینه مدیریت منابع زیست‌محیطی اشاره نمود. برنامه عمران ملل متحد در مطالعه دیگر، به بررسی شبکه مردمی و دانش بومی برای ظرفیت‌سازی در مناطق آسیایی پرداخته‌اند. از جمله اهداف این پروژه، سازمان‌دهی و پشتیبانی از کارگروهی متبحران بومی جوامع محلی و فراهم کردن موقعیت برای حفظ دانش بومی می‌باشد [۲۴].

یکی از مهمترین عوامل موثر بر پایداری سازمان‌های محلی، برخورداری اعضای سازمان از مهارت‌های رهبری، حساسی مالی، مدیریتی و سازمانی و همچنین نوع و گستره خدماتی است که این تشکلهای برای اعضای خویش فراهم کرده‌اند [۲۱].

۲-۲ رهبری/ اثربخش

رهبران اثربخش، در برابر مسائلی که در آن‌ها یادگیری اتفاق می‌افتد، پاسخگو هستند، چشم اندازه‌های واقعی را به اشتراک می‌گذارند، اعتقادات و باورهایشان را مورد آزمون و ارزیابی قرار می‌دهند و همچنین فهم درستی از سازماندهی و ساختار محیط کاری دارند. همچنین رهبران اثربخش، از تجارب به صورت منطقی می‌آموزند و مهارت‌هایشان را در طول زمان ارتقا می‌دهند. از طرفی، رهبران اثربخش در موقعیت‌های مختلف از سبک‌های تعاملی، تحولی، انفعالی و همچنین اخلاقی در رهبری‌شان بهره می‌جویند [۱۳].

از دیدگاه مدانچیان^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، شاخص‌های رهبری اثربخش شامل موارد ذیل می‌باشند:

- سبک رهبری مناسب؛
- تصمیم‌گیری موقعیتی؛
- استفاده از مهارت‌ها؛
- تقویت طرح‌های تجاری ضعیف؛
- مدیریت استعدادها [۱۶].

پژوهشگران دریافته‌اند که شباهت‌های زیادی میان رهبران بومی و رهبران غیربومی وجود دارد. بر این اساس، بینش‌هایی در زمینه

بحث قرار گرفته و مفهوم رهبری را در دسته‌بندی‌های متفاوت سبک‌های رهبری قرار نمی‌دهد [۱۳].

طبق نظر پژوهشگران حوزه رهبری، هنگام بررسی عوامل موفقیت سازمانی، رهبری اثربخش، یک تحلیلگر کلیدی در زمینه موفقیت یا شکست سازمانی است. سؤال غیرقابل انکار این است که آیا رهبری یا رهبران و رهبری اثربخش، برای سازمان اهمیتی دارند و بر نتایج آن تأثیر مهمی می‌گذارند؟ این پژوهشگران تأکید می‌کنند که رهبری اثربخش مهم بوده و بر نتایج سازمانی اثرگذار است. رهبران اثربخش، محرک برخی رفتارهای خاص بوده و رفتارها یا سبک‌های رهبری ویژه‌ای از خود نشان می‌دهند [۱۶].

با توجه به مطالب ارائه شده، مساله اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگویی از سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی است که بتوان در آن به رهبری اثربخش نیروهای انسانی، امکانات مادی و معنوی سمن‌ها پرداخت.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱ سازمان‌های مردم‌نهاد

یکی از مهمترین شاخص‌های مورد نیاز توسعه، پایداری آن می‌باشد و این پایداری نیازمند دخالت و مشارکت مردم است. بی‌توجهی به مشارکت و خواست مردم، چالش‌های فراوانی را در مسیر توسعه پایدار شهرها و روستاها ایجاد می‌کند [۲۰].

در سال‌های اخیر، گذر از دولت به سوی فرآیندهای نوین اداره محلی مطرح است که مرز میان حکومت و جامعه مدنی به شمار می‌رود و به نحوی بر مشارکت حکومت‌ها، شرکت‌های خصوصی، شهروندان و اجتماعات محلی برای طراحی و اجرای سیاست‌های اقتصادی و اصلاحات اجتماعی و زیست‌محیطی اشاره می‌کند [۸].

در سال‌های اخیر، بسیاری از محققان علوم سیاست و مدیریت بر این باورند که سازمان‌های غیردولتی می‌توانند نقش مهمی در حفاظت از محیط‌زیست به ویژه در سطح جوامع کشورهای در حال توسعه از خود به نمایش بگذارند [۲۵].

سازمان‌های مردم‌نهاد، کارکردها و نقش‌های متعددی دارند که از طریق آن به مردم کمک می‌کنند تا توانمند شوند و به توسعه پایدار برسند. این سازمان‌ها از طریق کمک‌های مالی، ظرفیت‌سازی و ایجاد اعتماد به نفس در مردم محلی نقش خود را ایفا می‌کنند. چنین سازمان‌هایی جوامع را در راستای مشارکت در پروژه‌ها و کمک به بهبود و توسعه زندگی کمک می‌کنند [۱۷].

سازمان‌های مردم‌نهاد محلی، از جمله زیرمجموعه‌های سازمان‌های غیردولتی به شمار می‌رود که در قالب کوچک‌تری از آن‌ها قرار می‌گیرند. بهبود وضعیت محیط‌زیست، افزایش سطح رفاه اقشار محروم، مطرح ساختن برنامه‌های مشترک و جمعی و تقویت روحیه

³ madanchian

ضروری رهبری برای مقابله با چالش‌ها را ارائه کرده اند. از جمله مهارت‌های مهم رهبران اثربخش شامل موارد ذیل می‌باشند:

- افزایش خودآگاهی؛
- درک کلیشه‌های فرهنگی؛
- افزایش اعتماد بنفس؛
- از دید بزرگتر نگاه کردن؛
- ایجاد یک چشم انداز و قدرت در عرضه آن؛
- توسعه تفکر جهانی؛
- افزایش و ارائه پشتیبانی؛
- مهارت‌های ارتباطی موثر؛
- جستجو و استفاده از منابع در دسترس؛
- تکنیک‌های انگیزشی مناسب؛
- مسئولیت اجتماعی [۱۰].

۲-۳ پیشینه تجربی

جایاونت^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی تجربی با عنوان " بررسی پیچیدگی‌های رهبری اثربخش برای اجرای عدالت اجتماعی در مدارس ابتدایی مناطق شهری اوکلند"، به بررسی روش‌های رهبری مبتنی بر نقاط قوت پرداخته است که منجر به کشف رهبری برای عدالت و تساوی حقوق اجتماعی در چشم انداز متنوع فرهنگی، زبانی، اجتماعی و آموزشی نیوزیلند می‌شوند. این پژوهش، ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری مؤثر برای عدالت و تساوی حقوق به منظور پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در مدارس ابتدایی شهر اوکلند را بررسی کرده است. روش‌های پژوهش مورد استفاده این محقق، شامل یک مطالعه موردی کیفی و تطبیقی بوده که با چارچوب نظری رهبری انتقادی کاربردی، به واسطه نظریه‌های رهبری تحول‌گرا، آموزش و پرورش انتقادی، نظریه رقابت انتقادی ترکیب شده است. یافته‌های حاصل از این پژوهش، چندین ویژگی از رهبری انتقادی کاربردی را نشان داده است که خود حاکی از پیچیدگی‌های رهبری در زمینه عدالت اجتماعی در مدارس ابتدایی مناطق شهری اوکلند می‌باشد. پدیده متمایز این پژوهش، فلسفه اخلاقی (ارزش‌ها، باورها و اخلاق) مربوط به رهبرانی بود که زیربنای رهبری کسانی را تشکیل می‌داد که نسبت به وجود تنوع در حوزه‌های آموزشی خود، از لحاظ فرهنگی پاسخگو بودند. این یافته‌ها خود نشان می‌دهند که ضروری است که هنوز هم در فضای گسترده و کشف نشده مربوط به رهبری آموزشی، پژوهش‌های بیشتری انجام شوند [۱۳].

سازگاری فرهنگی رهبری اثربخش ارائه شده است. لازمه این امر، ترکیب کردن بهترین سبک‌های رهبری از سایر نقاط جهان، و ارائه دادن آن به سازمان‌ها می‌باشد. برخی از مهمترین شباهت‌های رهبران اثربخش در فرهنگ‌های مختلف، شامل موارد ذیل می‌باشد:

- استفاده از سبک رهبری استبدادی؛
 - به اشتراک گذاشتن چشم انداز شفاف؛
 - درک و قائل شدن احترام نسبت به فرهنگ، هنجارها و تابوهای افراد؛
 - تقویت محیط کسب و کار برای کسب مقبولیت [۱۴].
- از دیدگاه لیتوچی^۴ و همکاران (۲۰۱۷)، رهبری اثربخش در سازمان‌های مختلف دارای ویژگی‌ها و شاخص‌هایی از قبیل موارد ذیل می‌باشد:
- انتخاب سبک رهبری مناسب؛
 - تعیین رسالت روشن؛
 - احترام به فرهنگ و هنجارهای جامعه [۱۴].

با توجه به این که رهبری اثربخش بر عملکرد نقش‌های رهبری استوار است، شناسایی ادراکات کارکنان از عملکرد نقش‌های رهبری مربوط به مدیران، ضروری است. ادراکات کارکنان زبردست از سطح عملکرد بالای مربوط به نقش‌های رهبری، حاکی از شایستگی رهبران اثربخش است. این امر به آن‌ها کمک می‌کند که تعارضات بین فردی را مدیریت کرده و همبستگی و کار تیمی را در وضعیت کنونی در ارتباط با سازماندهی مجدد بخش‌های مختلف سازمان و کاهش سطوح کاری کارکنان، ارتقاء دهند. به زعم ملوه^۵ و همکاران (۲۰۱۴)، شاخص‌های رهبری اثربخش شامل موارد ذیل می‌باشند:

- بهره‌وری؛
- ثبات؛
- تعهد؛
- رفتار مبتنی بر اخلاق؛
- سازگاری؛
- حمایت [۱۵].

رهبری اثربخش یکی از مسائل مهم در ادبیات تجارت جهانی، مسائل اجتماعی، مدیریت توسعه و منابع انسانی می‌باشد. محققان، انواع متنوع جنبه‌های رهبری جهانی و مهارت‌های ضروری رهبری برای موفقیت رهبری اثربخشی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. همچنین مهارت‌های

^۶ jayavant

^۴ lituchy
^۵ melo

۳-سوالات پژوهش

سوال اصلی:

- سازمان‌های مردم نهاد زیست محیطی با رویکرد رهبری اثربخش از چه مقوله‌هایی برخوردار است؟
سوالات فرعی:
- زمینه‌های لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟
- علل لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟
- شرایط لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟
- اقتضانات لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟
- پیاده‌سازی الگوی سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش دارای چه پیامدهایی است؟

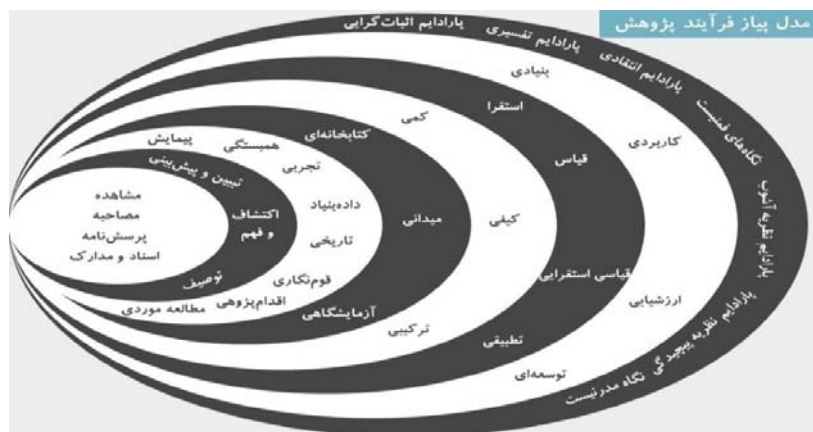
۴-روش‌شناسی پژوهش

مبانی معرفت‌شناسی پژوهش حاضر نیز به مکتب تفسیرگرایی نزدیک است. در راستای انجام تحقیق حاضر، از روش پژوهش کیفی استفاده خواهد شد. در تحقیقات کیفی برای درک و تبیین پدیده‌های اجتماعی از داده‌های حاصله از مصاحبه‌ها، مستندات، مشاهدات مشارکتی، مطالعات کتابخانه‌ای و ... استفاده می‌شود. همچنین، جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران و مسئولین سازمان‌های مردم نهاد زیست محیطی که با مفهوم رهبری اثربخش آشنایی دارند، می‌باشد. شکل ذیل به نمایش لایه‌های پژوهش بر اساس مدل ساندرز پرداخته است. در این مدل، روش‌شناسی پژوهش از لایه پارادایمی تا ابزار گردآوری داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد

شوترز^۷ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "رهبری اثربخش و تأثیر آن بر موفقیت سازمان"، با بررسی ادبیات به دنبال نشان دادن مهم‌ترین تفاوت‌ها میان یک مدیر و یک رهبر و همچنین ارائه دادن تعاریف گوناگون رهبری در زمینه موفقیت سازمان در بازار بوده است. این پژوهشگر قصد دارد مشهورترین رویکردهای رهبری را همراه با مفهوم رهبری مثبت‌گرا مورد بررسی قرار داده و عوامل منتخبی از جمله اصول یک قرارداد شخصی، که بر رهبری اثربخش تأثیر می‌گذارند را روشن سازد، و "خوراک برای تفکر" رهبران کنونی و آتی فراهم سازد که مشتاق به کسب موفقیت در یک محیط هرچه دشوارتر هستند. در این پژوهش، یک مطالعه موردی از هنری استرولزکی، رهبر و مدیر بریتانیایی و فرهنگد مربوط به استخراج لهستانی، شرح داده شده است. یافته‌های حاصل از این مطالعه موردی، بر اساس مشاهدات محقق و مصاحبه‌های تشکیل شده از مطالعه قوم‌نگاری که شامل هر دو قوم لهستانی و انگلیسی موجود در شرکت آقای استرولزکی هستند، می‌باشد [۲۳].

افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی را تحت عنوان طراحی الگوی جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی - ایرانی به انجام رسانده‌اند. هدف از این تحقیق، طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی در سازمان‌های داخلی است. روش تحقیق، کیفی تحلیل تم با استفاده از قرآن کریم و سیره پیامبر (ص) می‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش، هر دو الگوی مورد بررسی چه در اسلام و چه در ایران، در حوزه رهبری دارای مبانی اعتقادی بسیار محکم و استواری بوده است. به گونه‌ای که ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری ایشان در حوزه عمل، تابعی از مبانی مذکور محسوب شده، نه تنها مانع از هر گونه انحراف در گفتار و رفتارهایشان می‌شده، بلکه موجب نفوذ بیشتر بر پیروان و کسب محبوبیت از آن‌ها شده است [۲].

⁷ schuetz



شکل (۱): مدل لایه‌های پژوهش ساندرز [۱۹].

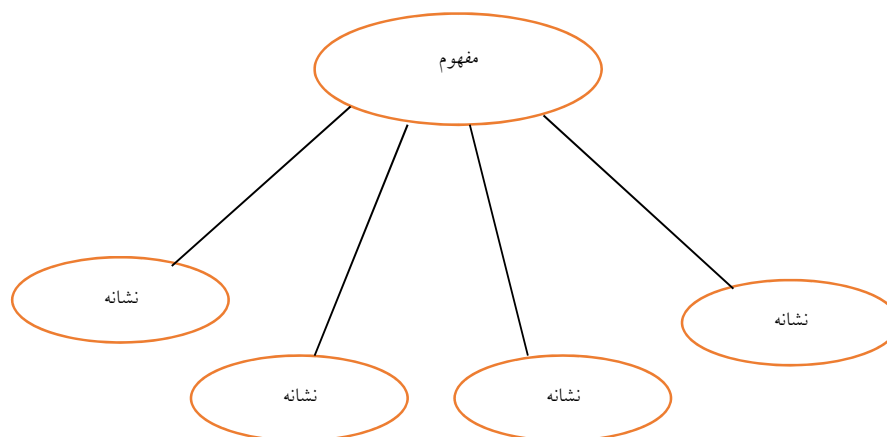
- **کدگذاری نظری:** هنگامی که کدها و یادداشت‌ها انباشته شدند، شروع به دریافتن روابط بین آن‌ها می‌کنیم. این فرآیند که کدگذاری نظری خوانده می‌شود، روابط کدهای باز را به وسیله تولید فرضیه‌هایی مفهوم‌سازی می‌کند تا به شکل یک نظریه یکپارچه شوند. به عبارتی، کدهای نظری به وسیله به هم بافتن مفاهیم شکسته شده به صورت فرضیه‌ها، نظریه را یکپارچه می‌کنند. کدگذاری نظری به این معناست که محقق، مدلی نظری را در مورد داده‌ها کشف می‌کند؛
- **کدگذاری انتخابی:** پس از انتخاب متغیر محوری، داده‌ها به طور انتخابی کدگذاری می‌شوند، به شکلی که متغیر محوری، کدگذاری را هدایت می‌کند. کدگذاری انتخابی می‌تواند، با مرور و بررسی یادداشت‌های میدانی انجام شود. در این راستا، مقوله‌های دسته‌بندی شده در مرحله کدگذاری نظری به مفاهیم کلی‌تری دسته‌بندی می‌شوند؛
- بررسی پیشینه تخصصی موجود: در این مرحله، به مرور مبانی نظری و پیشینه تخصصی مرتبط با مفهوم سمن‌های زیست‌محیطی و رهبری اثربخش، مرور انتقادی و ارائه چارچوب مفهومی پرداخته می‌شود.
- دستیابی به کفایت نظری: در این مرحله، با استفاده از ماتریس کیفی مقوله‌ها، اشباع نظری داده‌ها برای طراحی مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش ارائه می‌شود؛
- نگارش (متراکم سازی نظری) [۴].
- در استراتژی گراندد تئوری، در کدگذاری نظری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آن‌ها، مشخص می‌شود. در این تحقیق برای کدگذاری نظری از رهیافت گلنزر استفاده می‌شود. این پارادایم چهارچوبی منسجم است که به

- بر این اساس، تحقیق حاضر در لایه پارادایم فرااثبات‌گرایی و تفسیری قرار می‌گیرد. همچنین، پژوهش حاضر از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد. از لحاظ قیاسی یا استقرایی بودن، به دلیل کیفی بودن رویکرد تحقیق، پژوهشی استقرایی است. از لحاظ گردآوری ادبیات موضوعی و پیشینه‌های تخصصی، مطالعه‌ای کتابخانه‌ای است و از نظر گردآوری داده‌های کیفی در جامعه‌ای مشخص، پژوهشی میدانی به شمار می‌رود. از سویی، استراتژی پژوهش حاضر، گراندد تئوری است که در آن به اکتشاف و فهم یک موضوع پرداخته می‌شود. از طرفی، ابزار گردآوری داده‌های کیفی در این پژوهش، مصاحبه است.
- فرآیند نظریه‌سازی داده‌بنیاد در رهیافت گلنزر از طریق فراگرد تحلیل مستمر داده‌ها، جهت شناسایی شاخص‌های سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، به صورت ذیل می‌باشد:
- ورود به زمینه پژوهشی؛
- نمونه‌برداری نظری؛
- **کدگذاری باز (واقعی):** مفهوم‌سازی در اولین سطح انتزاع است و مستلزم تحلیل داده‌ها به منظور بیرون کشیدن مجموعه‌ای از مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌هاست. این کار به وسیله کدگذاری بیشترین تعداد مقوله ممکن و بدون مجموعه کدهایی پیش‌اندیشیده صورت می‌گیرد. در کدگذاری باز بهتر است توجه پژوهشگر اساساً متوجه درک مفهوم مورد بحث باشد. مفاهیم استخراج شده در این مرحله، هنگامی که داده‌های بیشتری کدگذاری می‌شوند، مقایسه شده و به تدریج در مفاهیم جدیدی ادغام می‌شوند؛
- یادداشت‌نگاری: در این مرحله، محقق به یادداشت موارد مهم در داده‌های کیفی می‌پردازد، این امر همزمان با کدگذاری داده‌ها اتفاق می‌افتد؛

کلیدی، یک نشانه (واقعه) محسوب می‌شود. ایجاد نشانه‌ها موجب نمونه‌گیری نظری می‌شود. بر اساس نظر گلنیز، در مرحله کدگذاری باز، دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان شناسایی می‌شود و از این رو، جمع‌آوری داده‌ها هدایت می‌شود. هدایت داده‌ها بر اساس دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و نمونه‌گیری نظری صورت می‌گیرد. با انجام هر مصاحبه، فرآیند کدگذاری باز و انتخابی انجام می‌شود تا زمانی که محقق به اشباع داده‌ها برسد و داده و طبقه جدیدی ایجاد نشود.

۴-۲ ظهور مفاهیم (کدهای نظری)

بر اساس نظریه گلنیز، مشخصه‌های موجود در نشانه‌هایی که به یک مفهوم اشاره دارند، مفهوم را برای ما تشریح و تبیین می‌کنند. در واقع، در مدل، وقتی از چند نشانه به یک مفهوم می‌رسیم، در صدد تعریف آن مفهوم نیستیم، بلکه از طریق توجه به مشخصه‌های موجود در نشانه‌ها مفهوم را مشخص می‌کنیم. در نتیجه نشانه‌ها قابلیت جابه‌جایی دارند. شکل ذیل مدل نشانه مفهوم را نشان می‌دهد



شکل (۲): ارتباط نشانه و مفهوم

۴-۴ ساختار (۶C) گلنیز

در تحقیق حاضر جهت ساختاردهی به مقوله‌های الگوی سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش و دستیابی به چارچوب نظری از ساختار ۶C گلنیز استفاده شده است. این چارچوب شامل زمینه، شرایط، علل، پیامدها و اقتضات می‌باشد. شکل ذیل به نمایش این چارچوب پرداخته است.

کمک آن می‌توان روابط احتمالی میان مقوله‌ها را مورد سنجش قرار داد و از طرفی دیگر امکان فهم نسبتاً جامع پدیده مورد نظر را فراهم می‌کند. هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است، این عمل به نظریه‌پرداز کمک می‌کند که فرآیند ایجاد نظریه را به آسانی انجام دهد. کدگذاری نظری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد.

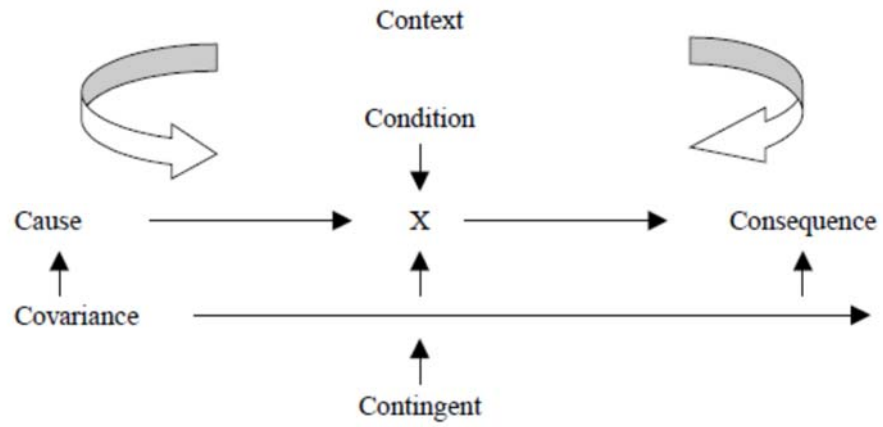
۴-۱ ظهور نشانه‌ها (کدهای باز)

در رهیافت گلنیز، پس از انجام اولین مصاحبه، با انتخاب شیوه خواندن سطر به سطر متون، تحلیل عبارات و پاراگراف‌ها، نکات کلیدی استخراج می‌شود. این کار مستلزم بررسی دقیق خط به خط مصاحبه‌هاست. کدگذاری باز، کوچک‌ترین نوع تجزیه و تحلیل در گراند تئوری است و بیشترین کدهای نو را استخراج می‌کند. بر اساس نظریه گلنیز، هر نکته

در رهیافت گلنیز، نشانه‌ها به یک سطح بالاتر که به مفهوم اشاره دارند، انتقال پیدا می‌کنند. برخی از مفاهیم از ترکیب چند نشانه بدست می‌آیند.

۴-۳ ظهور مقوله‌ها (کدهای انتخابی)

در راستای تشکیل مقوله‌ها، هر یک از مفاهیمی که از طبقه‌بندی نشانه‌ها تشکیل شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مقوله‌ها شناسایی شود. در این راستا، ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها را تشکیل می‌دهند.



شکل (۳): مدل ساختار 6C گلایزر^۸ (۱۹۸۷)

^۸ glaser

- **مقوله محوری:** انتخاب مقوله کانونی در رهیافت گلیزری، بایستی به گونه‌ای انجام شود که مقوله مورد نظر هدایت کننده سایر مقوله‌ها و فراهم کردن بسترهای لازم برای الگوی سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش باشد و همچنین دارای ارتباط معنایی با سایر مقوله‌ها نیز باشد؛
- **علل:** در الگوی سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، علل به مجموعه عوامل محیطی گفته می‌شود که بر موضوع و نحوه عملکرد آن نقش دارند؛
- **زمینه:** ظرفیت‌های سازمانی، نقش بسزایی برای فراهم کردن بسترها و زمینه‌های لازم در استقرار الگوی سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش دارند؛
- **شرایط:** در راستای پیاده‌سازی الگوی سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، عواملی لازم است تا شرایط لازم برای استقرار این الگو در سازمان فراهم شود؛
- **اقتضائات:** همواره در راستای پیاده سازی الگوی سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، اقتضائاتی وجود دارند که مدیران ناچار به اقداماتی در این زمینه می‌باشند؛
- **پیامدها:** پیاده سازی الگوی سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، دارای پیامدها و دستاوردهایی می‌باشد که امکان کنترل موضوع را برای مدیران و ارزیابان فراهم می‌کند [۴].

۵- روایی و پایایی پژوهش

- در بخش تایید روایی پژوهش، به باور کرسول^۹ (۱۹۹۸)، در نظریه‌پردازی داده بنیاد، اثبات روایی، بخشی فعال از فرآیند پژوهش است. به همین دلیل است که مهمترین استراتژی‌هایی که برای اجرای ممیزی پژوهشی پیشنهاد شده است، در بطن فرآیندهای این شیوه وجود دارد. معیارهای اعتبار بخشی به نظریه‌پردازی داده بنیاد شامل موارد ذیل می‌شوند:
 - **حساسیت پژوهشگر:** در فرآیند انجام مصاحبه‌ها و همچنین کدگذاری‌ها در این پژوهش، محقق سعی نموده تا بر اساس فرآیند تحلیل مقایسه مستمر، پاسخ‌هایی را که تکراری بوده به سمت مفاهیم جدیدتر هدایت کند و همچنین کدهای مشابه یا تکراری را حذف کند؛
 - **انسجام روش شناسی:** انسجام شیوه شناسی، همسویی بین سوال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش را تضمین می‌کند.
- قابلیت تعمیم:
- آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده‌اند؟ در ارتباط با معیار تطبیق، محقق تمام مفاهیمی را که در مرحله کدگذاری باز مشخص کرده، بر اساس مصاحبه‌های انجام شده از مدیران و مسئولین سمن‌های زیست‌محیطی که با مفهوم رهبری اثربخش آشنایی دارند، استخراج نموده است.
- قابلیت فهم:
- آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و به شکلی نظام‌مند به هم مرتبط می‌شوند؟
 - آیا پیوندهای مفهومی وجود دارند و مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند؟
- با توجه به اینکه در رهیافت گلیزری سوالات مصاحبه و پژوهش باید به صورت کلی و جامع پرسیده شود، از این رو محقق سعی نموده تا در سوالات مصاحبه کمتر به جزئیات مفاهیم پرداخته و مصاحبه شونده‌گان را در پاسخ به سوالات محدود نکند.
- قابلیت تعمیم:

⁹ kerswell

با توجه به اینکه در مراحل کدگذاری باز و نظری، مفاهیم تازه‌ای در زمینه الگوی سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی و همچنین نحوه استقرار و پیاده‌سازی این مفهوم در محیط مورد نظر استخراج شده است، از این رو می‌توان اینگونه ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش مهم هستند.

مشارکت‌کنندگان پژوهش:

محیط تحقیق در پژوهش حاضر، شامل مدیران و مسئولین سازمان‌های مردم نهاد زیست‌محیطی که با مفهوم رهبری اثربخش آشنایی داشته‌اند، می‌باشد. جدول ۲ به نمایش شخصیت‌های حقوقی مصاحبه شونده در پژوهش حاضر می‌پردازد.

جدول (۲): شخصیت‌های حقوقی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	پست سازمانی	سازمان
۱	مدیر عامل	انجمن حفظ محیط کوهستان
۲	عضو هیئت مدیره	انجمن پاما
۳	موسس و نماینده سازمان‌های مردم‌نهاد	هیئت مرکزی نظارت وزارت کشور
۴	عضو هیئت مدیره	انجمن تراوت بهار
۵	مدیر کل	دفتر آبخیزداری و حفاظت خاک
۶	مدیر عامل	موسسه آموزش، مشاوره و ظرفیت‌سازی سمن‌های پوششگران عرصه سوم
۷	مدیر عامل	پاما- عضو دفتر مشارکت‌های مردمی سازمان حفاظت از محیط‌زیست
۸	عضو فعال	انجمن پاما
۹	از مدیران سازمان محیط‌زیست	عضو هیئت علمی موسسه تحقیقات جنگلها و مراتع کشور- رئیس کارگروه مولفه‌های اجتماعی و اقتصادی بیابان زدایی- دبیر سیاست محیط زیست در مرکز بررسی استراتژیک نهاد ریاست جمهوری- چهار سال هم مدیرکل آموزش و مشارکت‌های مردمی سازمان حفاظت محیط‌زیست
۱۰	مدیر عامل	سازمان مردم‌نهاد دامون
۱۱	عضو هیئت مدیره	انجمن دیده‌بان کوهستان
۱۲	مدیر عامل	کانون توسعه کارآفرین روستایی اندیشه پویا - و تجربه کار در معاونت آبخیزداری وزارت جهاد کشاورزی

نمونه‌گیری نظری می‌شود. بر اساس نظر گلیزر، در مرحله کدگذاری باز، دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان شناسایی می‌شود و از این رو، جمع‌آوری داده‌ها هدایت می‌شود. هدایت داده‌ها بر اساس دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و نمونه‌گیری نظری صورت می‌گیرد. با انجام هر مصاحبه، فرآیند کدگذاری باز و انتخابی انجام می‌شود تا زمانی که محقق به اشباع داده‌ها برسد و داده و طبقه جدیدی ایجاد نشود.

بر اساس نظریه گلیزر، مشخصه‌های موجود در نشانه‌هایی که به یک مفهوم اشاره دارند، مفهوم را برای ما تشریح و تبیین می‌کنند. در واقع، در مدل، وقتی از چند نشانه به یک مفهوم می‌رسیم، در صدد تعریف آن مفهوم نیستیم، بلکه از طریق توجه به مشخصه‌های موجود در نشانه‌ها مفهوم را مشخص می‌کنیم.

- آیا نظریه چنان تولید شده است که تغییر شرایط متفاوت را در بر گیرد؟

- آیا شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر بگذارد، تشریح شده‌اند؟

با توجه به اینکه تحقیقات کیفی از قابلیت تعمیم گسترده‌ای برخوردار نیستند، با این حال، محقق سعی نموده که تغییر شرایط را در ارتباط با مفهوم مورد نظر در پژوهش در نظر بگیرد.

کنترل:

- آیا یافته‌های نظری به نظر با اهمیت می‌رسند؟

روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نمونه‌گیری نظری یا تئوریک است. در این راستا، تعداد ۱۲ مصاحبه در بین اعضای محیط تحقیق انجام شده است.

۶- یافته‌های پژوهش

در رهیافت گلیزر، پس از انجام اولین مصاحبه، با انتخاب شیوه خواندن سطر به سطر متون، تحلیل عبارات و پاراگراف‌ها، نکات کلیدی استخراج می‌شود. این کار مستلزم بررسی دقیق خط به خط مصاحبه‌هاست. کدگذاری باز، کوچک‌ترین نوع تجزیه و تحلیل در گراند تئوری است و بیشترین کدهای نو را استخراج می‌کند. بر اساس نظریه گلیزر، هر نکته کلیدی، یک نشانه (واقعه) محسوب می‌شود. ایجاد نشانه‌ها موجب

۶-۱ فرآیند شکل‌گیری مقوله سازماندهی شبکه‌ای مقوله سازماندهی، یکی از مقوله‌های مهم در همه مدل‌های سازمانی و همینطور، مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی در این پژوهش است. جدول ۳ به نمایش مفاهیم و نشانه‌های مقوله سازماندهی منعطف پرداخته است.

در راستای تشکیل مقوله‌ها، هر یک از مفاهیمی که از طبقه بندی نشانه‌ها تشکیل شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مقوله‌ها شناسایی شود. در این راستا، ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها را تشکیل می‌دهند. در ادامه به شرح نتایج حاصل از استراتژی گراند تئوری با رهیافت گلیزر و ظهور مقوله‌های مدل پرداخته شده است.

جدول (۳): شکل‌گیری مقوله سازماندهی شبکه‌ای

کدهای باز (نشانه‌ها)	کدهای نظری (مفهوم)	کدهای انتخابی (مقوله)	کدگذاری		
بوروکراسی پایین	ساختار حلقه‌ای	سازماندهی از راه دور	A1		
رسمیت پایین			A9		
سلسله مراتب پایین			A9		
پیچیدگی کم			A10		
ساختار پروژه‌ای			A10		
تمرکز پایین			A10		
سازماندهی ماتریسی			A10		
روابط شبکه‌ای			ارتباطات حلقه‌ای	فضای دوستانه	A10
ارتباطات غیررسمی	A11				
ارتباطات مجازی	A11				
تنوع در وظایف داوطلبانه	A11				
حجم کاری و زمان مورد نیاز	ارزشیابی مشاغل داوطلبانه	سازماندهی شبکه‌ای	A10		
مشاغل غیرقابل پیش بینی			A10		
روابط متقابل			A9		
میزان استرس شغلی			A9		
میزان تحصیلات و تجربیات مورد نیاز			A7		
خطرات ناشی از فعالیت‌ها			A7		
مهارت‌های ذهنی			A6		
مهارت‌های فیزیکی			A6		
شرایط نامساعد محیط شغلی			A7		
وضوح در مسئولیت‌ها			A9		
کوشش فکری و جسمانی			A8		
سوابق فعالیت در سمن‌ها			گری‌دینگ نیروهای داوطلب	راه انداز شبکه‌های مجازی توسعه سمن‌ها	A8
سوابق علمی مرتبط با سمن‌ها					A8
سوابق فعالیت در فضای مجازی					A7
سوابق فعالیت در توسعه فرهنگ مشارکت در سمن‌ها	A7				
سوابق فعالیت در حفظ محیط‌زیست	A6				
تبلیغات و توسعه فرهنگ سمن‌ها در شبکه‌های مجازی	مدیریت شبکه‌های مجازی	مدیریت کانال‌ها و گروه‌های مرتبط با فعالیت‌های سمن‌ها	A6		
جذب و تشویق نیروهای داوطلب			A9		
			A9		
			A10		

۶-۲ فرآیند شکل‌گیری مقوله مدیریت منابع انسانی داوطلب
مقوله مدیریت منابع انسانی داوطلب از عوامل مهمی است که برای فراهم کردن نیروهای انسانی لازم برای سمن‌های زیست‌محیطی و رهبری اثربخش این نیروها از اهمیت زیادی برخوردار است.

بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم ساختار حلقه‌ای، ارتباطات حلقه‌ای، ارزشیابی مشاغل داوطلبانه، گریدینگ نیروهای داوطلب، مدیریت شبکه‌های مجازی در دسته مقوله سازماندهی شبکه‌ای قرار گرفته‌اند.

جدول (۴): ظهور مقوله مدیریت منابع انسانی داوطلب

کدهای باز (نشانه‌ها)	کدهای نظری (مفهوم)	کدهای انتخابی (مقوله)
B6	جذب نیروهای داوطلب	داوطلب‌گرایی
B8		برگزاری آزمون‌های آمادگی شغلی
B8		تعیین موجودی نیروهای داوطلب در سمن‌ها
B10		برآورد نیاز سازمان به نیروهای داوطلب
B10		برآورد عرضه نیروهای داوطلب
B12		مقایسه عرضه و تقاضای نیروهای انسانی داوطلب و تعیین سیاست‌های پرسنلی
B8		هزینه جذب نیروها
B6		تعیین خروج نیروهای انسانی داوطلب از سمن‌ها
B10	آموزش منابع انسانی داوطلب	شناسایی نیازهای آموزشی
B2		بررسی الگوهای آموزشی موفق
B1		ایفای نقش‌ها
B12		تمرین مشاغل
B7		گردش شغلی
B11		آموزش‌های کارگاهی
B5		آموزش مهارت‌های رهبری اثربخش
B1	ارزیابی عملکرد نیروهای داوطلب	تعیین هدف از ارزیابی عملکرد
B1		تعیین انتظارات
B1		خودارزیابی نیروهای داوطلب
B11,		بازخورد فعالیت‌ها
B2		ارزیابی بر اساس ویژگی‌های شغلی
B7,		ارزیابی بر اساس گریدینگ
B3		ارزیابی تیمی
B2	جبران خدمات نیروهای داوطلب	اعتماد به نیروها
B9		انعطاف در پاداش‌دهی
B9		ارزش معنوی پاداش
B10		پاداش‌دهی بر مبنای هویت‌یابی در سمن‌ها
B10		بیمه نیروهای داوطلب سمن‌ها

۶-۳ فرآیند شکل‌گیری مقوله فرهنگ داوطلبانه و مشارکتی
مقوله فرهنگ داوطلبانه و مشارکتی بیانگر آن است که در مسیر رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی، بایستی بسترهای ارزشی و فرهنگی

بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم جذب نیروهای داوطلب، آموزش نیروهای داوطلب، ارزیابی عملکرد نیروهای داوطلب و جبران خدمات نیروهای داوطلب در مقوله مدیریت منابع انسانی داوطلب قرار گرفته‌اند.

مشارکت طلبانه در سازمان ایجاد شوند. جدول ۵ به نمایش نشانه‌ها و مفاهیم مقوله فرهنگ سازمانی مشارکتی می‌پردازد.

جدول (۵): شکل‌گیری مقوله فرهنگ داوطلبانه و مشارکتی

کدهای باز (نشانه‌ها)	کدهای نظری (مفهوم)	کدهای انتخابی (مقوله)
C7	مشارکت	مشارکت در تصمیم‌گیری
C7		پاسخگویی تیمی
C7		همفکری
C7		ایجاد فضای انتقاد
C6		شفافیت در فضای سمن‌ها
C6		آزادی بیان
C7		ایجاد فضای بحث و چالش
C4	برابری	عدم تبعیض میان همکاران
C9		برابری پاداش
C10		قانون مداری
C7		اصلاح بی عدالتی در فضای سمن‌ها
C7		فضای سازمانی تیمی
C7		رهبری تیمی
C7		مدیریت تیمی و مشارکتی
C6		ارتباطات تیمی

این مقوله به این امر اشاره می‌کند که مدیران و مسئولین سمن‌های زیست‌محیطی در جهت رهبری اثربخش امکانات و منابع مادی، معنوی و انسانی سازمان‌های مردم‌نهاد بایستی اصولی را تعیین و اجرا کنند.

بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم مشارکت و برابری در در دسته مقوله فرهنگ داوطلبانه و مشارکتی قرار گرفته‌اند.

۴-۶ فرآیند شکل‌گیری مقوله منشور رهبری اثربخش

جدول (۶): شکل‌گیری مقوله منشور رهبری اثربخش

کدهای باز (نشانه‌ها)	کدهای نظری (مفهوم)	کدهای انتخابی (مقوله)
D10	مشارکت‌پذیری	برقراری روابط موثر با تشکل‌های مردمی
D1		مشارکت‌های مردمی در حل مسائل
D8		آموزش فرهنگ مشارکت
D2		حضور داوطلبین فعال
D4		قابلیت مشارکت‌های عمومی
D7		ارتباط موثر سمن‌ها با دولت
D7		تصمیم‌گیری مشارکتی در سطح کلان
D6	خدمت‌گزاری	اعتماد سازی
D5		افزایش حمایت‌های دولتی
D12		ارائه تسهیلات به بومیان منطقه
D11		تقویت فرهنگ حفاظت از محیط زیست
D11		جذب داوطلبان خدمتگذار به محیط زیست
D12		ظرفیت‌سازی نیروهای داوطلب خدمتگذار
D11		تقویت نگرش حمایت از محیط‌زیست
D6	تحول‌گرایی	افزایش قابلیت در سطح جوامع محلی

		جذب اسپانسر در سطح ملی و بین‌المللی	D11
		گسترش ارتباطات با ذینفعان	D4
		افزایش اعتبارات مالی	D12
		افزایش مهارت‌های تخصصی مدیران	D4
		گسترش دانش در سمن‌ها	D12
		تدوین قوانین سخت‌گیرانه در برابر متخلفان	D12
	قانون مداری	جلوگیری از زانتهای سیاسی	D12
		قوانین منعطف در مقابله با فشارهای سیاسی	D4
		تعهد مدیران به قوانین سمن‌ها	D10
		تدوین اصول قانونی مرتبط با حمایت از محیط‌زیست	D1
		حمایت نهادهای قانون‌گذار	D8

اجرای درست الگوهای سازمانی به خصوص در بخش سمن‌های زیست‌محیطی و رهبری اثربخش امکانات سازمانی، همچون دیگر مدل‌های مدیریتی دارای نتایج متعددی است. در این پژوهش، مقوله توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی به این امر اشاره دارد که پیاده‌سازی الگوی سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی، دارای پیامدهای توسعه پایدار این سمن‌ها است.

بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم مشارکت‌پذیری، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی و قانون‌مداری در دسته مقوله منشور رهبری اثربخش قرار گرفته‌اند.

۵-۶ فرآیند ظهور مقوله توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی

جدول (۷): شکل‌گیری مقوله توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی

کدهای باز (نشانه‌ها)	کدهای نظری (مفهوم)	کدهای انتخابی (مقوله)	کدگذاری
آگاهی‌سازی	مشارکت عمومی داوطلبانه		F1
افزایش حساسیت جامعه به محیط‌زیست			F1
افزایش فعالین داوطلب			F2
افزایش حضور مردمی			F14
افزایش توان مشارکت عمومی			F14
تقویت و گسترش جامعه مدنی			F15
افزایش توان تشکلهای مردمی	توسعه پایدار سمن‌ها	توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی	F15
استفاده بهینه از منابع مالی			F13
استفاده بهینه از نیروهای داوطلب			F11
افزایش ظرفیت‌های نهادهای مدنی در اثرگذاری بر سیاست‌ها			F11
بهبود و توسعه ارتباطات با مردم			F10
افزایش ظرفیت‌های اعتمادسازی			F9
پایش مستمر محیط	توسعه پایدار محیط‌زیست		F5
حفظ توازن محیط زیست			F5
بقای زیست محیطی			F4
ترمیم آسیب‌های زیست‌محیطی			F6
مدیریت و کنترل محیط‌زیست			F6
مشارکت تشکلهای مردمی در حفظ محیط‌زیست			F14
حمایت‌های دولتی در راستای حفظ محیط‌زیست			F1

مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش از ماتریس کیفی مقوله‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از ماتریس کیفی مقوله‌ها در جدول ذیل به نمایش گذاشته شده است.

بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها، مفاهیم مشارکت عمومی داوطلبانه، توسعه پایدار سمن‌ها و توسعه پایدار محیط‌زیست در دسته مقوله توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی قرار گرفته‌اند. جهت بررسی نظرات خبرگان و مصاحبه شوندگان در خصوص تایید یا رد مقوله‌های کشف شده در خصوص مفهوم‌سازی مدل سازمان‌های

جدول (۸): ماتریس کیفی مقوله‌ها

خبرگان												مقوله	ردیف
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
*		*		*	*	*		*		*	*	ساختار حلقه‌ای	۱
	*	*		*			*	*	*		*	ارتباطات حلقه‌ای	۲
	*	*	*	*		*	*		*	*	*	ارزشیابی مشاغل داوطلبانه	۳
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	گریدینگ نیروهای داوطلب	۴
		*	*	*	*	*			*	*	*	مدیریت شبکه‌های مجازی	۵
	*	*			*	*			*	*	*	جذب نیروهای داوطلب	۶
		*	*	*	*	*			*	*	*	آموزش نیروهای داوطلب	۷
	*	*	*	*			*	*		*	*	ارزشیابی عملکرد نیروهای داوطلب	۸
*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	جبران خدمات نیروهای داوطلب	۹
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مشارکت	۱۰
*	*	*	*			*	*			*	*	برابری	۱۱
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مشارکت‌پذیری	۱۲
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	خدمت‌گزاری	۱۳
*	*	*	*	*	*	*		*	*		*	تحول‌گرایی	۱۴
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	قانون‌مداری	۱۵
*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	مشارکت عمومی داوطلبانه	۱۶
*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	توسعه پایدار سمن‌ها	۱۷
*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	توسعه پایدار محیط‌زیست	۱۸

مفاهیم این مدل احصا گردید که نتایج آن در جدول ذیل ارائه شده است.

با در نظر گرفتن مفاهیم مرتبط با مدل سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، دیدگاه‌های خبرگان در مورد

جدول (۹): فراوانی مفاهیم مدل سازمان مردم نهاد زیست‌محیطی در ماتریس کیفی

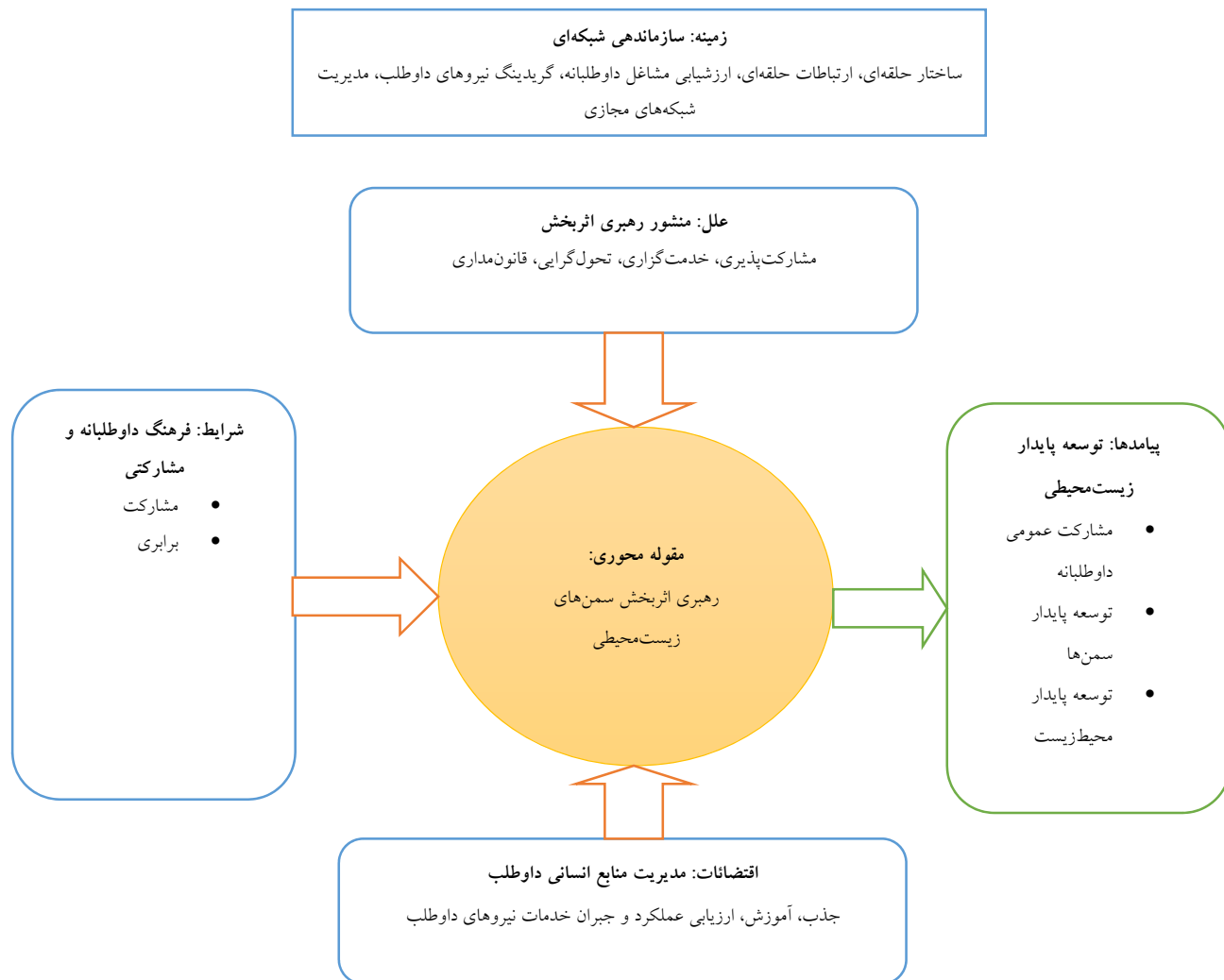
فراوانی زیرمقوله‌ها	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها	ردیف
۸	ساختار حلقه‌ای	سازماندهی شبکه‌ای	۱
۷	ارتباطات حلقه‌ای		۲
۹	ارزشیابی مشاغل داوطلبانه		۳

۱۲	گردیدنگ نیروهای داوطلب		۴
۸	مدیریت شبکه‌های مجازی		۵
۷	جذب نیروهای داوطلب	مدیریت منابع انسانی داوطلب	۶
۸	آموزش نیروهای داوطلب		۷
۸	ارزیابی عملکرد نیروهای داوطلب		۸
۱۱	جبران خدمات نیروهای داوطلب		۹
۱۲	مشارکت		۱۰
۸	برابری	فرهنگ داوطلبانه و مشارکتی	۱۱
۱۲	مشارکت‌پذیری	مشور رهبری اثربخش	۱۲
۱۱	خدمت‌گزاری		۱۳
۱۰	تحول‌گرایی		۱۴
۱۲	قانون‌مداری		۱۵
۱۰	مشارکت عمومی داوطلبانه		۱۸
۹	توسعه پایدار سمن‌ها	توسعه پایدار زیست محیطی	۱۹
۹	توسعه پایدار محیط‌زیست		۲۰

در تحقیق حاضر جهت بررسی روابط میان ابعاد و مولفه‌های الگوی سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش و همچنین ساختاردهی به مقوله‌های مدل و دستیابی به چارچوب نظری از خانواده ۶C گلنیزر استفاده شده است. این چارچوب شامل زمینه، شرایط، علل، پیامدها و اقتضات می‌باشد. شکل ذیل به نمایش مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش بر مبنای ساختار 6C گلنیزر پرداخته است.

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، فراوانی پاسخ‌های خبرگان در مورد تایید مقوله‌های کشف شده در جهت شناسایی مفاهیم مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، نشان دهنده توافق جمعی خبرگان در رابطه با تایید مدل استخراج شده می‌باشد.

۶-۶ ساختار (۶C) گلنیزر



شکل (۴): الگوی مفهومی پژوهش

شامل مواردی از قبیل مشارکت‌پذیری، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی و قانون‌مداری که تشکیل‌دهنده منشور رهبری اثربخش سمن‌هاست، می‌شود. همچنین در مسیر پیاده‌سازی مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش، مدیران همواره با اقتضاتی رو به رو می‌شوند که برای حل آن‌ها نیازمند تدابیر مختلف می‌باشد. جذب نیروهای داوطلب، آموزش نیروهای داوطلب، ارزیابی عملکرد نیروهای داوطلب و جبران خدمات نیروهای داوطلب از جمله این اقتضات می‌باشند. از سویی، پیاده‌سازی مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش دارای پیامدها و دستاوردهایی

همانطور که در شمای ترسیمی مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش مشاهده می‌شود، زمینه لازم برای پیاده‌سازی این مدل، شامل ساختار حلقه‌ای، ارتباطات حلقه‌ای، ارزشیابی مشاغل داوطلبانه، گریدینگ نیروهای داوطلب و مدیریت شبکه‌های مجازی می‌باشد. از سویی، شرایطی در مسیر استقرار مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش وجود دارند که بایستی مورد توجه مدیران سازمان قرار بگیرند. این شرایط شامل فرهنگ داوطلبانه و مشارکتی در سمن‌ها که شامل مشارکت‌پذیری و برابری است، می‌باشد. از سویی، عللی وجود دارند که همواره بر روی استقرار مدل سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش موثرند، این علل

از قبیل مشارکت عمومی داوطلبانه، توسعه پایدار سمن‌ها و توسعه پایدار محیط‌زیست است.

۷- نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی از سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی که بتوان در بستر آن به رهبری اثربخش منابع انسانی و امکانات مالی و معنوی سمن‌ها پرداخت، انجام شده است. استراتژی روش‌شناسی پژوهش حاضر، گراند تئوری با رهیافت گلیزر بوده است. در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل مقایسه مستمر داده‌ها در قالب سه مرحله کدگذاری باز، نظری و انتخابی به شناسایی شاخص‌های الگوی سمن‌های زیست‌محیطی پرداخته شده است. در این راستا، نتایج حاصل از کدگذاری‌ها به ترتیب سوالات پژوهش در ذیل ارائه شده است:

سوال پژوهش:

- مقوله‌های سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟

نتایج حاصل از کدگذاری باز، نظری و انتخابی داده‌های حاصل از مصاحبه نشان داده که مفاهیم ساختار حلقه‌ای، ارتباطات حلقه‌ای، ارزشیابی مشاغل داوطلبانه، گریدینگ نیروهای داوطلب و مدیریت شبکه‌های مجازی، تشکیل دهنده مقوله سازماندهی شبکه‌ای هستند. همچنین، مقوله مدیریت منابع انسانی داوطلب، از عوامل استخراج شده در این پژوهش است که شامل مفاهیمی از قبیل جذب نیروهای داوطلب، آموزش نیروهای داوطلب، ارزیابی عملکرد نیروهای داوطلب و جبران خدمات نیروهای داوطلب می‌باشد. همچنین، با توجه به اینکه تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی همچون دیگر الگوهای سازمانی نیازمند بسترسازی فرهنگی است، در این تحقیق نیز به شناسایی مفاهیم مشارکت و برابری که تشکیل دهنده مقوله فرهنگ سازمانی داوطلبانه و مشارکتی هستند، پرداخته شده است. از سویی، رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی که علت اصلی پژوهش حاضر است، منجر به شناسایی و استخراج شاخص‌های منشور رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی شده که مفاهیم مشارکت‌پذیری، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی و قانون‌مداری را شامل می‌شود. همچنین، مفاهیم مشارکت عمومی داوطلبانه، توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی و توسعه پایدار محیط زیست، تشکیل دهنده مقوله توسعه پایدار محیط زیست هستند.

در ادامه با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، به ارائه راهکارها و مکانیزم‌های کاربردی جهت تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش پرداخته شده است.

- زمینه‌های لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟

نتایج حاصل از استراتژی گراند تئوری با رهیافت گلیزر نشان داده که مقوله سازماندهی شبکه‌ای در طبقه زمینه‌های لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی قرار گرفته است. در راستای تشکیل ساختار حلقه‌ای در سازماندهی شبکه‌ای سمن‌های زیست‌محیطی، مکانیزم‌هایی از قبیل بوروکراسی پایین، رسمیت پایین، سلسله مراتب پایین، پیچیدگی کم، ساختار پروژه‌ای، سازماندهی از راه دور، تمرکز پایین و سازماندهی ماتریسی پیشنهاد می‌شود. از سویی، در راستای برقراری ارتباطات حلقه‌ای، راهکارهایی از قبیل روابط شبکه‌ای، ارتباطات غیررسمی، فضای دوستانه و ارتباطات مجازی کارا خواهند بود. همچنین، مفهوم ارزشیابی مشاغل داوطلبانه که یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با مقوله سازماندهی شبکه‌ای است، از طریق شاخص‌هایی از قبیل تنوع در وظایف داوطلبانه، حجم کاری و زمان مورد نیاز، مشاغل غیرقابل پیش‌بینی، روابط متقابل، میزان استرس شغلی، میزان تحصیلات و تجربیات مورد نیاز، خطرات ناشی از فعالیت‌ها، مهارت‌های ذهنی و فیزیکی، شرایط نامساعد محیط شغلی، وضوح در مسئولیت‌ها و کوشش فکری و جسمانی انجام می‌شود. همچنین، در راستای گریدینگ نیروهای داوطلب سمن‌ها جهت سازماندهی ساختاری منابع انسانی باید به شاخص‌هایی همچون سوابق فعالیت در سمن‌ها، سوابق علمی مرتبط با سمن‌ها، سوابق فعالیت در توسعه فرهنگ مشارکت در سمن‌ها و سوابق فعالیت در حفظ محیط‌زیست، توجه کرد. از طرفی، در راستای توسعه فعالیت‌ها و همینطور تبلیغ فعالیت‌های سمن‌های زیست‌محیطی بایستی از طریق راه اندازی شبکه‌های مجازی توسعه سمن‌ها، تبلیغات و توسعه فرهنگ سمن‌ها در شبکه‌های مجازی، مدیریت کانال‌ها و گروه‌های مرتبط با فعالیت‌های سمن‌ها و جذب و تشویق نیروهای داوطلب، به مدیریت شبکه‌های مجازی پرداخت.

در راستای مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر در زمینه مقوله سازماندهی سمن‌ها با تحقیقات پیشین می‌توان اشاره کرد که ظرفیت‌سازی و توسعه نهادی مدیریت زیست‌محیطی، اجرای پروژه‌های آزمایشی با کمک جوامع محلی و تشریک مساعی با جوامع محلی شرکت‌کننده در زمینه مدیریت منابع زیست‌محیطی از جمله راهکارهای سازماندهی سمن‌ها می‌باشد. برنامه عمران ملل متحد در مطالعه دیگر، به بررسی شبکه مردمی و دانش بومی برای ظرفیت‌سازی در مناطق آسیایی پرداخته‌اند. از جمله اهداف این پروژه، سازمان‌دهی و پشتیبانی از کار گروهی متبحران بومی جوامع محلی و فراهم کردن موقعیت برای حفظ دانش بومی می‌باشد [۲۳].

- علل لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟

نتایج حاصل از استراتژی گراند تئوری با رهیافت گلیزر نشان داده که مقوله رهبری اثربخش منابع و امکانات سمن‌های زیست‌محیطی در طبقه علل لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی قرار دارد. رهبری اثربخش برای سمن‌های زیست‌محیطی می‌تواند یکی از

فرهنگ و ارزش‌های سازمانی در پیشبرد اهداف سمن‌های زیست‌محیطی و انگیزه بخشی در فضای شغلی، اجرای مکانیزم‌های فرهنگی داوطلبانه و مشارکتی در سمن‌های زیست‌محیطی از اهمیت زیادی برخوردار است. در این راستا، راهکارهایی همچون مشارکت در تصمیم‌گیری، پاسخگویی تیمی، همفکری، ایجاد فضای انتقاد، شفافیت در فضای سمن‌ها، آزادی بیان و ایجاد فضای بحث و چالش، می‌توانند در تقویت فضای مشارکت در سمن‌ها موثر باشند. همچنین، اقداماتی همچون عدم تبعیض میان همکاران، برابری پاداش، اصلاح بی‌عدالتی، فضای سازمانی تیمی، رهبری تیمی، مدیریت مشارکتی و ارتباطات تیمی، در ایجاد فضای برابری نقش دارند.

در راستای مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر در زمینه مقوله راهبردهای رهبری اثربخش سمن‌ها با تحقیقات پیشین می‌توان به این موضوع اشاره کرد که رهبران اثربخش در راستای تعلیم دموکراسی‌ها، شیوه‌های رهبری پاسخگو را از لحاظ فرهنگی به کار می‌گیرند. فلسفه اخلاقی رهبران (ارزش‌ها، باورها و اخلاق) زیربنای رهبری کسانی را تشکیل می‌دهد که نسبت به اختلافات و تنوع‌های فرهنگی میان افراد در سازمان‌ها حساس هستند و این اختلافات را در تصمیم‌گیری‌ها و بینش خود مدنظر قرار می‌دهند [۱۳].

- اقتضانات لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟

نتایج حاصل از استراتژی‌گراند تئوری با رهیافت گلنر نشان داده که مقوله مدیریت منابع انسانی داوطلب در طبقه اقتضانات لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه رهبری اثربخش نیروهای سمن‌های زیست‌محیطی از مهم‌ترین وظایف این سازمان‌هاست، از این رو، واحد مدیریت منابع انسانی سمن‌ها از وظیفه مهمی در این راستا برخوردارند. از این رو، در راستای جذب نیروهای داوطلب، اقداماتی همچون داوطلب‌گرایی، برگزاری آزمون‌های آمادگی شغلی، تعیین موجودی نیروهای داوطلب، برآورد نیاز سازمان، برآورد عرضه نیرو، مقایسه عرضه و تقاضا، هزینه جذب نیروها و تعیین خروج نیروها از سمن‌ها، کارساز هستند. همچنین، جهت آموزش نیروهای داوطلب سمن‌ها بایستی به شناسایی نیازهای آموزشی، بررسی الگوهای آموزشی موفق، ایفای نقش‌ها، تمرین مشاغل، گردش شغلی، آموزش‌های کارگاهی و آموزش مهارت‌های رهبری اثربخش، پرداخت. در راستای ارزیابی عملکرد نیروهای داوطلب سمن‌های زیست‌محیطی، بایستی به اقداماتی از قبیل تعیین هدف از ارزیابی، تعیین انتظارات، خودارزیابی نیروها، بازخورد فعالیت‌ها، ارزیابی بر اساس ویژگی‌های شغلی، ارزیابی بر اساس گریدینگ نیروها و ارزیابی تیمی، روی آورد. همچنین، در راستای جبران خدمات نیروهای داوطلب باید از مکانیزم‌هایی همچون اعتماد به نیروها، انعطاف در پاداش‌دهی، ارزش معنوی پاداش، پاداش‌دهی بر مبنای هویت‌یابی در سمن‌ها و بیمه کردن نیروهای داوطلب سمن‌ها اقدام کرد.

مهمترین اقدامات سازمان باشد. در این راستا توجه به اصول اصلی رهبری اثربخش در تدوین این منشور از اهمیت زیادی برخوردار است. شاخص‌هایی همچون برقراری روابط موثر با تشکل‌های مردمی، مشارکت‌های مردمی در حل مسائل، آموزش فرهنگ مشارکت، حضور داوطلبین فعال، قابلیت مشارکت‌های عمومی، ارتباط موثر سمن‌ها با دولت و تصمیم‌گیری مشارکتی در سطح کلان، در طبقه مفهوم مشارکت‌پذیری قرار می‌گیرند. همچنین، شاخص‌های اعتمادسازی، افزایش حمایت‌های دولتی، ارائه تسهیلات به بومیان منطقه، تقویت فرهنگ حفاظت از محیط زیست، جذب داوطلبان خدمتگذار به محیط زیست، ظرفیت‌سازی نیروهای داوطلب خدمتگذار و تقویت نگرش حمایت از محیط زیست در طبقه مفهوم خدمت‌گزاری در منشور رهبری اثربخش قرار می‌گیرند. از سوی، شاخص‌های افزایش قابلیت در سطح جوامع محلی، جذب اسپانسر در سطح ملی و بین‌المللی، گسترش ارتباطات با ذینفعان، افزایش اعتبارات مالی و افزایش مهارت‌های تخصصی مدیران و گسترش دانش در سمن‌ها، تشکیل دهنده مقوله تحول‌گرایی در منشور رهبری اثربخش هستند. همچنین، شاخص‌های تدوین قوانین سخت‌گیرانه در برابر متخلفان، جلوگیری از رانت‌های سیاسی، قوانین منعطف در مقابله با فشارهای سیاسی، تعهد مدیران به قوانین سمن‌ها، تدوین اصول قانونی مرتبط با حمایت از محیط زیست و حمایت نهادهای قانون‌گذار، در طبقه مفهوم قانون‌مداری قرار می‌گیرند.

در پژوهش‌های پیشین به یکی از یافته‌های پژوهش حاضر به عنوان ابعاد رهبری اثربخش اشاره شده است، شوئیتز (۲۰۱۶) هدف گذاری، ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری را مطرح کرده که به یافته‌های پژوهش حاضر یعنی تحول‌گرایی بعنوان یکی از ابعاد رهبری اثربخش نزدیک است، ولی این پژوهش تحول‌گرایی را در گسترش مهارت و دانش تخصصی رهبران سمن‌ها، جذب و توسعه حامیان در سطح ملی و بین‌المللی، گسترش ارتباطات با ذینفعان، افزایش اعتبارات مالی، تخصص‌گرایی سمن‌ها می‌داند. لیتوچی و همکاران (۲۰۱۷) انتخاب سبک رهبری مناسب، تعیین رسالت و احترام به فرهنگ می‌داند که هیچ شباهتی با یافته‌های این پژوهش ندارد. این پژوهش قانون‌مداری را یکی از مؤلفه‌های رهبری اثربخش معرفی می‌کند که از طریق تدوین قوانین برای تعیین حوزه و دامنه فعالیت سمن‌ها و حامی محیط زیست و مقابله با فشارهای سیاسی، تعهد مدیران به قوانین سمن‌ها مطرح می‌شود.

- شرایط لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش کدامند؟

نتایج حاصل از استراتژی‌گراند تئوری با رهیافت گلنر نشان داده که مقوله رهبری فرهنگ مشارکتی و داوطلبانه در طبقه شرایط لازم برای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی قرار می‌گیرد. با توجه به اهمیت

- پیاده سازی الگوی سمن‌های زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش دارای چه پیامدهایی است؟

نتایج حاصل از استراتژی گرانددتوری با رهیافت گلنیز نشان داده که مقوله توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی در طبقه پیامدهای تشکیل سمن‌های زیست‌محیطی قرار می‌گیرد. سنجش میزان آگاه‌سازی عمومی، ارزیابی افزایش حساسیت جامعه به محیط زیست، میزان افزایش فعالیت داوطلب، افزایش حضور مردمی، میزان افزایش توان مشارکت عمومی و سنجش تقویت و گسترش جامعه مدنی از مکانیزم‌های ارزیابی مشارکت عمومی داوطلبانه در ارزیابی توسعه پایدار سمن‌های زیست‌محیطی هستند. همچنین، ارزیابی افزایش توان تشکل‌های مردمی، مدیریت و کنترل استفاده بهینه از منابع مالی و نیروهای داوطلب، میزان افزایش ظرفیت‌های نهادهای مدنی در اثرگذاری بر سیاست‌ها، میزان بهبود و توسعه ارتباطات با مردم و سنجش افزایش ظرفیت‌های اعتمادسازی، به ارزیابی توسعه پایدار سمن‌ها کمک می‌کند. از سویی، مکانیزم‌های پایش مستمر محیط، حفظ توازن محیط زیست، بقای زیست‌محیطی، ترمیم آسیب‌های زیست‌محیطی، مدیریت و کنترل محیط‌زیست، مشارکت تشکل‌های مردمی در حفظ محیط‌زیست و حمایت‌های دولتی در راستای حفظ محیط‌زیست می‌توانند در توسعه پایدار محیط‌زیست کمک کنند.

در راستای مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر در زمینه مقوله توسعه پایدار سمن‌ها با تحقیقات پیشین می‌توان اشاره کرد که لازمه توسعه پایدار سمن‌ها در محیط، دخالت و مشارکت مردم و تشکل‌های مردمی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. بی توجه‌ای به مشارکت و خواسته‌های مردم، چالش‌های زیادی را در مسیر توسعه پایدار شهرها و روستاها و محیط زیست آن‌ها ایجاد خواهد کرد [۱۹]. بسیاری از محققان علوم سیاست و مدیریت بر این باورند که سازمان‌های غیردولتی می‌توانند نقش مهمی در حفاظت از محیط‌زیست به ویژه در سطح جوامع کشورهای در حال توسعه از خود به نمایش بگذارند [۲۴]. سازمان‌های مردم نهاد زیست‌محیطی از طریق ایفای نقش‌های کارکردی در زمینه‌های کمک به بومی‌ها در جهت حفظ محیط‌زیست، کمک می‌کنند. در این راستا، از طریق کمک‌های مالی، ظرفیت‌سازی‌ها و ایجاد اعتماد به نفس در مردم محلی، ایفای نقش می‌کنند [۱۶].

نوآوری تحقیق حاضر از این منظر مورد بررسی است که در مطالعاتی که در زمینه رهبری اثربخش سازمان‌های مردم‌نهاد به انجام رسیده، مطالعه خاصی به صورت جامع و یکپارچه به بحث طراحی الگوی سازمان و سازماندهی سمن‌ها در راستای پیاده سازی مدل‌های رهبری اثربخش اشاره نشده است. این در حالی است که با توجه به نظرات مصاحبه شونده‌گان، سمن‌های زیست محیطی در ایران از آسیب‌های ساختاری همچون بوروکراسی زیاد و یا سیستم‌های منابع انسانی نامناسب برای به کارگیری منابع انسانی داوطلب رنج می‌برند. از این رو،

پژوهش حاضر با رویکردی متفاوت نسبت به موضوع رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی، ضرورت طراحی الگویی از سازمان‌های مردم نهاد زیست‌محیطی را که بتوان در بستر آن به رهبری اثربخش منابع انسانی و مالی پرداخت، در اولویت می‌داند. همچنین یکی دیگر از نوآوری‌های پژوهش حاضر در بخش روش‌شناسی این پژوهش مشهود است که در آن محقق با استفاده از استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت گلنیز، سعی نموده تا در طراحی الگوی سازمانی سمن‌های زیست‌محیطی، از رویکرد مبتنی بر داده‌های نوظهور استفاده کند تا در طراحی الگوی سازمانی، از شبیه‌سازی با الگوهای سازمانی موجود دوری نماید. در این راستا، با توجه به داده‌های حاصل از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، نوآوری در نتایج تحقیق نیز مشهود است. به عنوان مثال، استخراج شاخص‌هایی همچون سازماندهی شبکه ای یا مدیریت منابع انسانی داوطلب و یا تدوین منشور رهبری اثربخش نگاهی تازه در ساختاردهی و سازماندهی سمن‌های زیست‌محیطی ایجاد می‌کند که با وضعیت فعلی سمن‌های زیست‌محیطی در کشور و یا در مطالعات انجام شده، متفاوت است. اشاره به مکانیزم‌های ساختار سازمانی همچون تشکیل ساختار حلقه‌ای، ارتباطات سازمانی شبکه‌ای و مدیریت شبکه‌های مجازی در مقوله سازماندهی شبکه‌ای سمن‌ها، نگاهی نوآورانه به بحث سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی دارد. همینطور در مبحث مدیریت منابع انسانی داوطلب، رویکردی متفاوت به مدیریت منابع انسانی سمن‌ها، چه در بخش‌های علمیاتی سمن‌های زیست‌محیطی در کشور که در حال فعالیت‌اند و چه در بخش مطالعات و تحقیقات صورت گرفته ایجاد کرده است. اشاره به زیرسیستم‌های جذب، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات نیروهای داوطلب با رویکردی متفاوت از سازمان‌های مردم‌نهاد فعلی، نشان دهنده نوآوری در بخش نتایج پژوهش است.

- [15] Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., Taherdoost, H. (2017). **Leadership Effectiveness Measurement and its Effect on Organization Outcomes**. *Procedia Engineering*. Vol 181. 1-6.
- [16] Nikkhah, H. A., Redzuan, M. B. (2010). **The Role of NGOs in Promoting Empowerment for Sustainable Community Development**. *Journal of Human Ecology*, 30(2), 85-92.
- [17] Rentfrow, T. (2007). **Effective Leadership Within a Multinational Environment**. *Leadership Advance* online. 1-8.
- [18] Saunders, M., Lewis, p., Thornhill, A. (2009). **Research Methods for Business Students**. *Research Methods For Business Students*.
- [19] Shafiee, S. N., Doosti, S. B. (2016). **Assessment of Villagers' Satisfaction With the Quality of Services Provided by Rural Water and Sewerage Company Based on the Servqual Model (Case Study: Rural settlements of Delfan Counties Lorestan province)**, (Persian). *Journal of Rural Research*, 7(1), 113-138.
- [20] Swanson, B. (2008). **Global Review of Good Agricultural Extension and Advisory Services Practices**. Rome: Food and Agriculture Organization of United Nations.
- [21] Stephen, P., Robbins, T., Judge, A. (2015). **Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson Education.
- [22] Schuetz, A. (2016). **Effective Leadership and its Impact on an Organizations Success**. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. Vol 3. Iss 3. 1-18.
- [23] UNDP. (2013). **Experiences in sustainable development capacity promotion**. [N. Esmailpour, Persian Trans]. Tehran: Forest, Range and Watershed Management Organization Publication.
- [24] Wright, G., Anderson, K. (2013). **Non-governmental organizations, Rural Communities and forests: A comparative analysis of community-NGO interactions**. *Small-Scale Forestry*, 12, 33-50.
- [25] Waits, D. (2015). **Obstacles to Leadership Effectiveness**. *Leadership Practices*. 1-2.
- [۱] استراوس، آنسلم ال و کوربین، جولیتام. (۱۳۹۱). **اصول تحقیق کیفی: شیوه‌ها و رویه‌های توسعه گراند تئوری**. ترجمه: ناهید دهقان نیری، علی فخر موحدی، مریم اسماعیلی، تابنده صادقی و زهرا طیبی. نشر اندیشه رفیع. تهران.
- [۲] افجه ای، علی اکبر. بانسی، عباداله. خسروپناه، عبدالحسین. امیری، مقصود. (۱۳۹۳). **طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به استاد سیره پیامبر اسلام(ص)**. فصلنامه مطالعات راهبری بسیج. شماره ۶۴. ص ۵.
- [۳] شجاعی، حمید. موغلی، علیرضا. حضوری، محمدجواد. رسولی، رضا. (۱۳۹۷). **طراحی مدل پذیرش سازمان‌های غیردولتی مردم نهاد از نگاه شهروندان**. فصلنامه مدیریت دولتی. ۱۰ (۲). ۲۶۹-۲۸۸.
- [۴] دانایی فرد، حسن. الوانی، سید مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۴). **روشناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع**. تهران: انتشارات صفار.
- [۵] دامغانی، مریم. عبدلی، غلامرضا و بهمن پور، هومن. (۱۳۹۶). **بازشناسایی دیدگاه کارشناسان و فعالان محیط زیست نسبت به جایگاه حقوقی و نقش سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی کشور**. *مجله پژوهش در هنر و علوم انسانی*. سال دوم. شماره چهارم. ۱-۱۳.
- [6] Aabdeen, Z. U., Nazar khan, M., Mehmood Khan, H., Farooq, H., Salman, M., Rizwan, M. (2016). **The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment**. *International journal of Econimcs and Business Administration*. Vol 2. No 2. 1-8.
- [7] Badri, S. A., Akbarian, S. R., Ghassabi, M. J. (2013). **The Role of local Management in Physical Development of Rural Settlements (Case study: rural areas of Aran - Bidgool city (Persian)**. *Journal of Rural Research*, 4(2), 249-276.
- [8] Clack, L. (2017). **Examination of Leadership and Personality Traits on the Effectiveness of Professional Communication in Healthcare**. *Journal of Healthcare Communications*. Vol 2. No 2. Issue 11. 1-4.
- [9] Chuang, S. F. (2013). **Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development**. *Online Journal for Orkforce Education and Development*. Vol 6. Iss 1. 1-24.
- [10] Hao, M. J., Yazdanifard, R. (2015). **How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations Through Improvement and Innovation**. *Global journal of Management and Business Research: a Administration and Management*. V 15. Issue 9. 1-7.
- [11] Hashemi, S., Amini, S., Motiei Langroudi, H., Ghadiri Masum, M., Rezvani, M. (2013). **Development of Rural Entrepreneurship With Emphasis on Local Institutions (Case study: Behabad, Yazd province) (Persian)**. *Research and Rural Planning*, 2(2), 1-26.
- [12] Jayavant, Sh. (2016). **Mapping the Complexities of Effective Leadership for Social Justice Praxis in Urban Auckland Primary Schools**. *Education Science*. Vol 6. No 11. 1-25.
- [13] Lituchy, T., Metsally, E., Henderson, C. (2017). **Views on Effective Leadership from Insiders and Outsiders**. *Insight From the Lead Project*. Vol 17. No 1. 1-4.
- [14] Melo, R., Silva, M., Parreira, P. (2014). **Effective Leadership: Competing values Framework**. *Procedia Technology*. Vol 16. 1-18.