

موانع توانمندسازی نیروی انسانی سازمان های غیردولتی فعال در شهر تهران

دکتر اصغر صرافی زاده *

مریم حاجی انزهائی **

چکیده

این مقاله بر گرفته از پژوهشی است که با هدف شناخت موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان های غیردولتی درونزا در شهر تهران صورت گرفته است. سازمان های غیردولتی درونزا سازمان هایی می باشند که با هدف رفع نیازهای گروهی از افراد جامعه توسط اقشار مردم، ایجاد و با چهار استراتژی اصلی فعالیت می کنند که عبارتند از، تمرکز بر فرهنگ سازی، تمرکز بر ایدئولوژی نهادسازی، تمرکز بر ساختار حقوقی جامعه و استراتژی ترکیبی. بدیهی است که استراتژی بهینه، استراتژی ترکیبی است که در آن سه استراتژی قبلی همچون سه ضلع یک مثلث بوده که در کانون این سه ضلع برای عملیاتی کردن این استراتژی مفهوم ظرفیت سازی با هدف توانمندسازی شکل می گیرد.

در این مقاله، ابتدا مروری بر عملکرد سازمان های غیردولتی ونقش آنها در فرآیند توسعه پایدار شده است، سپس به توانمندسازی نیروی انسانی بعنوان عامل تأثیرگذار در مسیر دستیابی سریعتر به اهداف سازمانی اشاره شده و پس از آن به شناسایی موانع توانمندسازی نیروی انسانی پرداخته شده است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بصورت حضوری در بین جامعه آماری مورد تحقیق که شامل کلیه مدیران و مسئولین این سازمان ها، بعنوان گروه مطلع در شهر تهران می باشند، توزیع شده است.

براساس چارچوب نظری تحقیق چهار عامل کمبود منابع مالی، سبک مدیریت نامناسب، عدم آمادگی گروههای هدف و کمبود افراد متخصص در زمینه توانمندسازی بعنوان موانع توانمندسازی نیروی انسانی در غالب چهار فرضیه فرعی استخراج شد و برای اثبات بستگی این عوامل با توانمندسازی نیروی انسانی از آزمون چی دو کارل پیرسون استفاده گردید و این عوامل بعنوان موانع توانمندسازی نیروی انسانی مورد تأیید قرار گرفت عبارتی به دلیل وجود عوامل ذکر شده در سازمان های مورد مطالعه این سازمان ها نتوانسته بودند برنامه های موثر و مداومی را جهت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان اجرا نمایند. نهایتاً در این مقاله بر اساس تحلیل یافته ها، پیشنهادات مناسب برای رفع موانع موجود ارائه گردید.

واژگان کلیدی :

سازمانهای غیردولتی درونزا، توانمندسازی نیروی انسانی، اهداف توسعه هزاره، توسعه پایدار، گروه هدف

* استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

تهران- خیابان آزادی- روبروی خیابان دکتر قریب- دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

** دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت سازمان های غیر دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (maryam_anzehaee@yahoo.com)

تهران- بزرگراه اشرقی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: مریم حاجی انزهائی

مقدمه

در جهان متحول کنونی، نیروی انسانی به عنوان عامل پیشرفت، رشد و گسترش جوامع همواره مورد نظر می‌باشد و سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از جامعه، متأثر از کارایی و اثر بخشی منابع انسانی خود هستند. وجود نیروی انسانی کارا، خلاق و توانمند جهت حفظ و

پایداری سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری امری ضروری و بدیهی می‌باشد. به همین سبب توانمندسازی نیروی انسانی موجب افزایش قابلیت و شایستگی افراد و بهبود عملکرد آنان شده و سبب آزادسازی و به فعل درآوردن نیروهای نهفته آنان در راستای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز در سازمان خواهد گردید.

در این مقاله ابتدا اهمیت و ضرورت ایجاد سازمان‌های غیردولتی در کمک به حل معضلات جامعه و اهمیت فعالیت آنها در جهت دستیابی به شاخص‌های توسعه بیان شده و سپس توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان ابزاری جهت تسریع امور و افزایش بهره‌وری سازمان‌های غیردولتی و لزوم توانمندسازی کارکنان در این سازمان‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. پس از آن به شناسایی موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های غیردولتی درونزا که اختصاصاً در زمینه درمان کودکان مبتلا به سرطان فعال می‌باشند پرداخته شده و در نهایت این مقاله به سوال اصلی تحقیق پاسخ خواهد داد که عبارت است از:

سازمان‌های غیردولتی به دلیل نوع ساختار و ماهیت ویژه خود، بیش از سایر سازمان‌های موجود در جوامع جهت ایفای نقش مؤثر در برنامه‌های توسعه، نیازمند نیروی انسانی آگاه، توانا، خلاق، مبتکر و نوآور بوده و همواره توانمندسازی نیروی انسانی در این سازمان‌ها به عنوان ابزاری جهت شکوفایی، تقویت و بسط دانش و بصیرت افراد به عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها مورد تأکید می‌باشد.

موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های غیردولتی فعال در شهر تهران چه می‌باشد؟

به عبارتی مفهوم کارکنان فرهیخته که در پارادایم فعلی سرمایه‌های انسانی مطرح است در این نوع سازمان‌ها، شأن و جایگاه واقعی خود را پیدا می‌کنند به دلیل اینکه سازمان‌های غیردولتی تجسم واقعی واژه کارکنان فرهیخته می‌باشند و هیچ دارایی مشهود و نامشهودی فراتر از سرمایه انسانی خود ندارند. از اینرو لزوم اجرای برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های غیردولتی جهت دستیابی به اهداف سازمانی، همواره مورد نظر صاحبان نظر قرار داشته است. بنابراین توانمندسازی، هدف و ابزار توسعه در پارادایم فعلی می‌باشد. به دلیل ماهیت ویژه سازمان‌های غیردولتی درونزای^۱ فعال در حیطه درمان سرطان کودکان و اهمیت فعالیت آنها این گروه بعنوان جامعه آماری انتخاب گردید، توانمندسازی نیروی انسانی در این سازمان‌ها به مثابه یک استراتژی جهت سرعت بخشیدن به عملکرد نیروی انسانی و دسترسی

مبانی نظری

چارچوب نظری این مقاله تلفیقی از نظریات و دیدگاه‌های محققین و صاحب‌نظرانی از جمله کاتر، جان کلارک، الیوت، بلانچارد، چادپها و کاترین اسکوایر است.

در این مطالعات همواره بر روی پایداری و ادامه حیات این سازمان‌ها تأکید گردیده است زیرا این سازمان‌ها نهادهای ایجاد شده توسط مردم و از خود مردم می‌باشند که مدیریت و اداره آن نیز بر عهده آنان قرار گرفته و به دلیل عدم حمایت از سوی نهادها و ارگان‌های دیگر تواناسازی افراد و کارکنان برای اداره امور و حفظ سازمان امری به نظر می‌رسد. برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های غیردولتی شامل برنامه‌های آموزشی در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی و توانا سازی نیروی انسانی می‌باشد و در سازمان‌های غیردولتی شامل آموزش مهارت‌های رهبری، تجهیز منابع مالی،

1. bottom up non- governmental organization

فرضیه اصلی بیانگر این است که موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمانهای غیردولتی بر کارکرد این سازمان ها تأثیرگذار است و بدنبال آن چهار فرضیه فرعی تدوین شد و مورد آزمون قرار گرفت، این فرضیه ها عبارتند از:

۱. نوع و سبک مدیریت نامناسب در این سازمانها مانع از توانمندسازی نیروی انسانی می گردد.
 ۲. عدم آمادگی گروههای هدف در این سازمانها مانع از توانمندسازی می گردد.
 ۳. کمبود افراد متخصص در زمینه توانمندسازی در این سازمانها مانع توانمندسازی می گردد.
 ۴. کمبود منابع مالی در این سازمانها مانع از توانمندسازی نیروی انسانی می گردد.
- در این تحقیق پس از جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و بر اساس آزمون فرضیه ها، نتایج حاصل از یافته های تحقیق ارائه گردیده است.

سازمان های غیردولتی، اهداف، وظایف و عملکردها

طی چند دهه گذشته عملکرد سازمانهای غیردولتی درونزا در جهت اداره امور و رفع مسائل و مشکلات جوامع افزایش قابل توجهی یافته است. این سازمانها با فعالیتهای غیر انتفاعی و داوطلبانه در جهت رفاه اجتماعی و خدمات عمومی گام برمی دارند و شامل جمعیت ها گروهها و نهادهای انسانی و خود جوشی هستند که مهمترین شاخصه خود را در استقلال از دولت تبیین می نمایند. هدف اصلی و کلی این سازمانها فعالیت در راستای دستیابی به توسعه پایدار و انسان محور است. از سویی این سازمانها جهت پایداری و ادامه حرکت خود نیاز به محیطی دارند که بتوانند در آن رشد و پیشرفت کنند. ایجاد مهارت، ایده ها و روش های جدید سبب افزایش قابلیت برای جامعه مدنی در انجام مؤثرتر مأموریت خود می گردد که این هدف از طریق خلق و تبادل تجارب و اتخاذ رویکردهای متناسب با شرایط موجود و تحقیقات مبتکرانه و نوآوری در زمینه توانمندسازی این سازمانها شکل می گیرد .

با این دیدگاه، تواناسازی ظرفیت های بالقوه برای بهره برداری از توانایی نیروی انسانی در سازمانهای

مهارت های کار تیمی، مهارت های ارتباطی، پروژه نویسی و گزارش نویسی، مدیریت پروژه، بازاریابی اجتماعی، مدیریت داوطلبان، بودجه نویسی و ارزشیابی و پایش می باشد.

کترین اسکواپر در مطالعات خود راجع به ظرفیت سازی سازمانی در جامعه مدنی و ترسیم پیشرفت سازمان های جامعه مدنی، در کنار برنامه های ظرفیت سازی، به چالش های ظرفیت سازی و توانمندسازی اشاره کرده است مانند تجهیز منابع مالی و چگونگی انتخاب افراد مورد نظر در ظرفیت سازی که در تحقیق حاضر تحت عنوان گروههای هدف ذکر گردیده است.

در مطالعات دیگر وی با عنوان تفاوت های ظرفیت سازی فردی و سازمانی از سبک مدیریت و طرز نگرش آنها به عنوان عامل موثر بر کارکنان در روند ظرفیت سازی نام برده شده است. (اسکواپر، ۵۳، ۱۳۸۴)

کاتر نیز موضوع توانمندسازی کارکنان را مطرح می کند وی معتقد است برای توانمندسازی کارکنان موانعی وجود دارد که لازم است از سر راه برداشته شود به بیان او هیچ عاملی همانند یک مدیر بد و سبک مدیریت نامناسب افراد را تضعیف نمی کند (کاتر، ۴۰۸، ۱۹۹۶)

در مطالعات کاتر و اسکواپر بر وجود افراد متخصص و دارای دانش و بصیرت در سازمان تأکید شده است که لازمه توانمندسازی است و کمبود این افراد یکی دیگر از چالش های توانمندسازی ذکر گردیده است.

در نتیجه عوامل مورد بررسی که سبب جلوگیری از اجرا، ادامه و یا کاهش اثربخشی برنامه های توانا سازی می گردد برگرفته از مطالعات صاحب نظران و شامل کمبود منابع مالی، نوع و سبک مدیریت نامناسب، عدم آمادگی گروههای هدف و کمبود افراد متخصص در زمینه توانمندسازی می باشد.

اهداف و فرضیات تحقیق

هدف اصلی این مقاله شناخت موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمانهای غیردولتی است که از طریق چهار فرضیه مطرح شده مورد آزمون قرار می گیرد و هدف کاربردی آن افزایش سطح توانمندی نیروی انسانی سازمانهای غیردولتی فعال در شهر تهران می باشد.

عملکرد شفاف‌تری دارند و به هیچ سازمان یا نهاد دولتی وابسته نمی‌باشد.

نقش سازمانهای غیردولتی در پیشبرد اهداف توسعه هزاره MDG^۲

رهبران جهان در اجلاس هزاره ملل متحد در سپتامبر ۲۰۰۰ در مورد مجموعه‌ای از هدفهای قابل نیل در زمانی محدود و مشخص و هدفهایی برای مبارزه با فقر، گرسنگی، بیماری بیسوادی، نابودی محیط زیست و تبعیض علیه زنان توافق کردند. این هدفها که در مرکز برنامه کار جهانی قرار داده شدند، اینک «هدفهای توسعه هزاره» نامیده می‌شوند.

اعلامیه اجلاس هزاره نیز طیفی گسترده از تعهدات را در زمینه حقوق بشر، حکومت مطلوب و مردم سالاری ترسیم و مشخص کرد.

این هشت هدف با رویکردی مبتنی بر فقرزدایی بدنبال نشست هزاره سران در دستور کار نظام ملل متحد قرار گرفت و دولت‌ها متعهد شدند تا سال ۲۰۱۵ به آن دست یابند. این اهداف عبارتند از:

۱. ریشه کن کردن فقر شدید و گرسنگی
۲. دستیابی همگانی به آموزش ابتدایی
۳. ارتقاء برابری جنسیتی و قدرت دادن به زنان
۴. کاهش مرگ و میر کودکان
۵. افزایش سطح سلامتی مادران
۶. مبارزه با بیماری اچ.آی.وی، HIV، ایدز، مالاریا و سایر بیماری‌ها

۷. تضمین پایداری محیط زیست

۸. افزایش مشارکت جهانی برای توسعه

در این نشست، ۱۸۹ تن از سران دولت‌ها اعلامیه هزاره را تصویب کردند. این اعلامیه یک تعهد جهانی بی سابقه و یکی از قابل اعتنا ترین اسناد سازمان ملل در چند سال اخیر به شمار می‌رود. این اعلامیه قدرت دید همگانی و مشترکی در چگونگی مقابله با برخی از چالشهای بزرگی که جهان با آن روبروست عرضه می‌کند.

تحقق اهداف توسعه هزاره در گرو اعمال اصول حاکمیت مطلوب شامل جلب مشارکت واقعی تمامی آحاد جامعه در

غیردولتی امری ضروری به نظر می‌رسد. به همین دلیل در این تحقیق توجه به پیاده سازی بهینه برنامه های توانمند سازی و شناسایی و رفع موانع موجود در سازمانهای غیردولتی، مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد. هر جامعه از سه بخش تشکیل شده است که شامل دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی می‌باشد. سازمانهای جامعه مدنی، سازمانهایی هستند که در یک طیف وسیع، از خدمات رفاهی تا تفریحی، از گروههای فشار سیاسی تا گروههای هنری فعالیت می‌کنند.

سالامون^۱ در سال ۱۹۹۴ از سازمانهای بخش سوم تحت عنوان انقلاب همکاری جهانی یاد می‌کند علت این نامگذاری به خاطر آن است که آنها حوزه مهمی از فعالیت های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را در کنار دولت و بازار شکل می‌دهند و نقش های در حال افزایشی را در خط مشی گذاری عمومی ایفا می‌نمایند که یکی از گروههای مهم خانواده سازمانی بخش سوم، سازمانهای غیردولتی هستند. (مقیم، ۱۳۸۳، ۹). دامنه فعالیت این سازمانها وسیع بوده و شامل امور اداری، رفاهی و مذهبی، دفاع از حقوق بشر پناهندگی، توسعه علوم و تکنولوژی و امور زنان و جوانان و کودکان می‌باشد. این سازمانها کانال ارتباطی بین مردم و دولت هستند و نقش مؤثری را در رشد و بلوغ اجتماعی و حل و فصل معضلات جامعه بازی می‌نمایند. سازمانهای غیردولتی به هر گروه غیرانتفاعی، داوطلبانه و عضوپذیر اطلاق می‌شود که در سطح محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی تشکیل شده است.

وظایف و اهداف این سازمانها توسط افراد دارای علائق مشترک تعیین و رهبری می‌شود و با طیفی از خدمات تخصصی و حمایتی وظایف انسانی را برای رفع مشکلات بشری در مناطق مختلف جهان به عرصه عمل می‌گذارند تا بدین وسیله بین شهروندان و دولت ارتباط مناسب، مستمر و متعاملی را برقرار نمایند.

هر فردی به دور از تعصبات نژادی و بدون در نظر گرفتن جنسیت، فرهنگ و یا اعتقادات مذهبی فقط با قبول اهداف و آرمانهای خاص یک نهاد غیردولتی می‌تواند در آن سازمان غیردولتی عضو گردد. کلیه اقدامات و فعالیت های این سازمانها بصورت علنی و آشکار می‌باشد و

2. Millennium Development Goals (MDG)

1. salemo

باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد، زیرا منابع انسانی اساس و ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهد.

توانمندسازی کارکنان دارای اهمیت و ضرورت است زیرا استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمان مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقاء توانمندی های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحبانظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان های غیردولتی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان بوسیله بهره گیری و استفاده از توانایی های کارکنان است. مدیران سازمان با داشتن این تفکر می توانند حمایت و تعهد کارکنان در کار را افزایش دهند. افراد با داشتن تخصص و دانش، تجربه و انگیزه یک توانایی نهفته را دارا هستند که با توانمندسازی می توان این قدرت را آزاد کرد و با وجود اعمال کنترل از سوی مدیریت، آزادی عمل برای فعالیت های کارکنان به وجود آید.

آنچه امروزه باعث پیشی گرفتن سازمانها از یکدیگر شده است، استفاده از تکنیک ها و فن آوری های جدید نیست، بلکه داشتن کارکنانی توانا است که بتواند در مراحل گوناگون، خود و در نتیجه سازمان را با موقعیت های متفاوت سازگار کرده و از روشهای جدیدی با استفاده از خلاقیتهایشان استفاده نمایند.

به گفته پیتراک: مدیرانی که امروز روی چالشها کار می کنند و خود و نهادهای خود را برای رویاروی با چالشهای جدید آماده می کنند، رهبران آینده بوده، در غیر این صورت عقب خواهند افتاد و هرگز نخواهند توانست این عقب ماندگی را جبران کنند.

در حقیقت توان افزایی یک فناوری مؤثر و پیشگام است که هم برای سازمان ها مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت می آفریند. (بلانچارد، ۱۳۷۹، ۴۲)

فرآیندهای تصمیم گیری، شفافیت نظام های اجرایی، پاسخگو بودن نهادها و مسئولان، ظرفیت سازی و توانمند نمودن افراد جامعه و فراهم آوردن فرصت های مساوی برای آنان است (خاشع، ۱۳۸۳، ۴)

آرمان چهارم، کاهش مرگ و میر کودکان زیر پنج سال تا سال ۲۰۱۵ نسبت به سال ۱۹۹۰ می باشد.

سازمان های غیردولتی فعال در زمینه کاهش مرگ و میر کودکان با رویکرد ایجاد شاخص های بیشتر برای کودکان بوجود آمده اند. بنظر می آید انجمن های کمتری در خصوص کاهش مرگ و میر کودکان فعالیت می کنند و یا این حوزه را متعلق به دولت می دانند یا فعالیت های آنها به طور کلی بهبود زندگی کودکان را در بر می گیرد. در این میان تعدادی از سازمانهای غیردولتی به شکل فعال در این زمینه فعالیت می کنند. برخی از این سازمانها در زمینه درمان کودکان مبتلا به سرطان با توجه به آرمان چهارم از هدفهای توسعه هزاره یعنی کاهش مرگ و میر این کودکان شروع به کار نموده اند.

نیروی انسانی در این نوع از سازمانهای غیردولتی از ویژگی های خاصی برخوردارند و توانمندسازی آنها سبب بهینه سازی فرایندها و روش های کاری می گردد همچنین توانا شدن نیروی انسانی سبب پایداری و بهبود عملکرد سازمان و تسریع امور شده و حاصل این فعالیت ها منجر به پیشرفت فرایند درمان در سازمان هایی می گردد که اختصاصا در این حیطه فعالیت دارند که گام مثبتی در جهت دستیابی به اهداف توسعه هزاره و پیشرفت در مسیر توسعه پایدار و انسان محور است.

ضرورت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان های

غیردولتی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای مؤثر بر افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. امروزه سازمانها به دلیل اینکه تحت تأثیر عواملی از قبیل رقابتهای جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و وجود منابع محدود قرار دارند، پس از سالها تجربه به این نتیجه رسیده اند که اگر سازمانی بخواهد که در امور کاری و اقتصادی خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند

و کارایی سازمان را در پی دارد. احساس غرور و اعتماد به نفس، احترام به خویشتن، ارتباط بهتر با مدیران و کارکنان، شایستگی، خودتعیین‌کنندگی و تأثیرگذاری را نیز می‌توان از پیامدهای توانمندسازی در کارکنان دانست. برای اینکه بتوانیم موضوع توانمندسازی را در سازمان اجرا کنیم باید شیوه‌آمرانه را در سازمان به شیوه رهبری مشارکتی تبدیل کنیم. لازمه اجرای این سبک از رهبری در سازمان توانمند کردن کارکنان است.

ظرفیت‌سازی جهت توانمندسازی و پایداری در سازمان‌های غیردولتی

با گسترش فعالیت سازمان‌های غیردولتی در کشور، اندک اندک مفاهیم جدیدی به ادبیات این حوزه اضافه می‌شود، موضوعاتی مانند ظرفیت‌سازی^۱، تواناسازی و شبکه‌سازی از جمله این مفاهیم و موضوعات است. در این میان موضوع ظرفیت‌سازی به عنوان ابزاری جهت توانمندسازی، با گسترش مراکز حمایتی که به منظور افزایش توانایی‌ها و قابلیت‌های فردی، سازمانی و محیطی این سازمانها به فعالیت می‌پردازند روز به روز از اهمیت بیشتری برخوردار است.

بزرگترین چالش پیش روی جامعه مدنی چگونگی انجام کار به نحو مؤثر در فضای سختی است که به علت تغییر و عدم اطمینان محیطی به وجود آمده است. بعضی از گروه‌ها برای اثرگذاری، مهارت‌هایی را توسعه داده‌اند تا بتوانند پیوندی با سازمانهای دولتی کلیدی ایجاد کنند، با شرکاء دولتی ارتباط مؤثر برقرار کنند و عرصه‌هایی را شناسایی کنند که دولت نیاز به حمایت سازمان‌های جامعه مدنی دارد. با وجود تجارب کسب شده و افزایش توانمندی‌های برخی از فعالین جامعه مدنی، هنوز هیچ ساختار کاربردی برای کمک به سازمان‌های جامعه مدنی اعم از سنتی و مدرن برای افزایش توانمندی‌های آنان از طریق تبادل تجارب و اشاعه تجارب موفق و یادگیری از یکدیگر و دستاوردها وجود ندارد. (اسکواپر، ۱۳۸۴، ۶)

اگر چه فعالیت‌های توانمندسازی که شامل دوره‌های آموزشی مختلف، کارگاه‌ها و سمینارهای مختلف در این زمینه می‌باشد برگزار شده است اما کلیه این برنامه‌ها در

پیامدهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های غیردولتی

با جمع‌بندی و بررسی دیدگاه‌های اندیشمندان می‌توان پیامدها و اثراتی را برای توانمندسازی کارکنان به شرح زیر برشمرد:

در اثر توانمندسازی منابع انسانی، فرد احساس یکی بودن با سازمان می‌کند و کار در سازمان، حالت و کیفیت مثبتی به خود می‌گیرد و به سلامتی روحی و روانی او در سازمان کمک می‌نماید و این احساس را در آنها بوجود می‌آورد که نظرات آنها مهم و خودشان نیز مطرح هستند.

با توانمند ساختن کارکنان، به تعداد کمتری رئیس‌نیاز خواهد بود و از ضرورت سرپرستی، نظارت، کنترل دقیق و دائم کاسته خواهد شد.

در نتیجه موجب رضایت شغلی و بهبود عملکرد و بهسازی منابع انسانی می‌شود و کارکنان احساس مسئولیت بیشتری نمود و نسبت به حل مشکلات سازمانی همراهی می‌نمایند. در اثر توانمندسازی منابع انسانی، فرد احساس یکی بودن با سازمان می‌کند و کار در سازمان، حالت و کیفیت مثبتی به خود می‌گیرد و به سلامتی روحی و روانی او در سازمان کمک می‌نماید. و این احساس را در آنها بوجود می‌آورد که نظرات آنها مهم و خودشان نیز مطرح هستند.

توانمندسازی باعث ایجاد بیشترین میزان شایستگی در منابع انسانی می‌شود که ابتکار و نوآوری را در پی خواهد داشت و سبب تغییر طرز تلقی کارکنان، از حالت اجبار به اختیار می‌گردد و بدنبال آن باعث اتخاذ تصمیمات سریع شده و حس پاسخگویی در کارکنان بوجود می‌آورد. این روند موجب درک و فهم بهتر اهدافی که به دنبال آن هستیم و همچنین مکانیسم‌هایی که برای نیل به این اهداف به کار می‌گیریم، می‌گردد و موجب نگرش بهتر نسبت به کار شده و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود و اثرات مثبت رفتاری در پی خواهد داشت. (سلیمان، ۱۳۸۱، ۸۶)

تواناسازی کارکنان به سبب ایجاد انگیزه در آنها، روحیه آنها را بالا برده موجب کاهش هزینه‌ها می‌گردد، پرسنل ستادی کاهش می‌یابد، رده‌هایی از مدیریت حذف می‌گردند و سبب افزایش سودآوری سازمان شده که اثربخشی

۳- توجه به نقش و اهمیت اجرا کنندگان، تسهیل کنندگان و مربیان برای رسیدن و دستیابی به تغییرات مورد نظر .

۴- نفوذ اجرا کنندگان دوره های ظرفیت سازی برای تأثیرگذاری روی کیفیت تغییرات مورد نظر. (همان منبع، ۲۵)

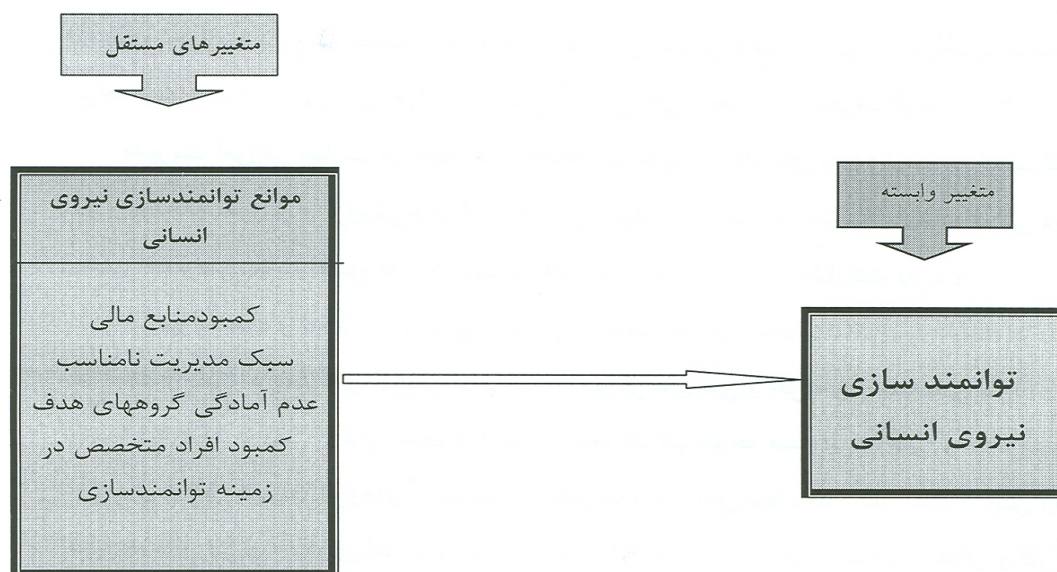
تعاریف و رویکرد های متعددی نسبت به پایداری سازمان های جامعه مدنی در ادبیات جامعه مدنی وجود دارد. هر یک از محققین و پژوهشگران از منظر و رویکردی خاص به موضوع پایداری نگریسته اند. برخی از محققین سازمانهای جامعه مدنی معتقدند که پایداری سازمانهای جامعه مدنی یعنی افزایش توانایی های آنان در بهبود دائمی ظرفیت ها و قابلیت های نهادی خود جهت تداوم فعالیت هایشان در جامعه در بلند مدت، به حداکثر رساندن تأثیرگذاریشان از طریق بهبود کیفیت ارائه خدمات و کارکردهایشان و به حداقل رساندن آسیب پذیری مالی و بسط و توسعه منابع مالی .

چارچوب ظرفیت سازی سازمانی انجام نگرفته و هدف آن بیشتر، افراد و کارکنان سازمانها بوده است اما نمی توان تأثیرگذاری آن را روی رشد ظرفیت سازی سازمان های غیردولتی و جامعه مدنی نادیده گرفت.

در مورد اینکه ظرفیت سازی دقیقاً به چه معناست اختلاف نظرهای متعددی وجود دارد. با این حال در اکثر تعاریف موجود این واژه همراه با واژگان ادبیات توسعه معنا می شود. در یکی از تعاریف به گفته امید معماریان سر دبیر نشریه کنشگران داوطلب، ظرفیت سازی به معنای توسعه مهارت ها، قابلیت ها و توانایی های اصلی و اساسی سازمانی، مانند رهبری کردن، مدیریت، تأمین مالی، برنامه ریزی و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، دریافت خدمات و روابط خارجی و داخلی به منظور افزایش تأثیرگذاری و پایداری یک سازمان می باشد. (معماریان، ۲۴، ۱۳۸۲). این خود شامل فرآیندی است که در آن به فرد، سازمان و یا یک گروه کمک می شود تا بتوانند موضوعات مرتبط با خود را بشناسد و مشخصات آن را ارائه دهند و در این مسیر، فراست، دانش و تجربه لازم را برای حل مشکلات و تغییرات لازم را بدست آورند. بنابراین ظرفیت سازی هم به توسعه سازمان و هم به حل مشکلات کمک می کند. (همان منبع، ۲۴)

عاملان ظرفیت سازی و تسهیل کنندگان آن، نیازمند مشاهده دقیق آنچه روی میدهد و تفسیر دقیق و بررسی تأثیر آن بر روی فرآیند ظرفیت سازی با توجه به زمان و مکان هستند، راهبردهایی که معمولاً برای ظرفیت سازی در نظر گرفته می شود تحت تأثیر خروجی هایی هستند که مورد نظر و مطلوب است با این وجود چهار موضوع از جمله حوزه های عمومی برای ظرفیت سازی مورد توجه قرار می گیرند:

- ۱- محتوای دوره ظرفیت سازی که به صورت اختصاصی بتواند به برنامه و هدفی که مورد نظر است برسد.
- ۲- توجه و استفاده از ظرفیت های موجود برای حمایت و امکان پذیر کردن تغییراتی که مورد نیاز است یا برای آن اقدام می شود.



مدل مفهومی تحقیق

تحصیلات، رشته تحصیلی، نام سازمان، سمت و نحوه فعالیت می باشد.

قسمت دوم پرسشنامه شامل بیست و سه پرسش می باشد که چهار متغیر کمبود منابع مالی، سبک مدیریت نامناسب، عدم آمادگی گروههای هدف و کمبود افراد متخصص در زمینه توانمندسازی را مورد سنجش قرار می دهد.

قبل از توزیع پرسشنامه، پایایی و روایی پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ابتدا پژوهشگر ۴۰ نفر از مدیران و مسئولین سازمان های غیردولتی فعال در زمینه بیماری سرطان کودکان را به روش تصادفی ساده انتخاب نموده و پرسشنامه را بین ۲ گروه ۲۰ نفری توزیع و پس از جمع آوری پرسشنامه برای بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق از روش آزمون نسبت ها در دو جامعه در سطح خطای $\alpha = 5\%$ استفاده گردید.

روش تحقیق، جامعه آماری، روش های جمع آوری اطلاعات و شیوه تجزیه و تحلیل داده های پژوهش در این مطالعه پژوهش حاضر از نظر نوع تحقیق توصیفی و از نظر روش از نوع همبستگی می باشد جامعه آماری شامل کلیه مدیران و مسئولین سازمان های غیردولتی درونزای فعال در زمینه درمان سرطان کودکان در شهر تهران که همگی دارای تحصیلات دانشگاهی و شامل ۶۰ نفر در ۷ سازمان می باشد.

برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از روش جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه استفاده گردیده که با حضور در سازمان های مورد تحقیق در بین جامعه هدف توزیع شد. پرسشنامه دارای دو قسمت می باشد، قسمت اول پرسشنامه شامل هشت پرسش، جهت تعیین مشخصات فردی که شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت در سازمان غیردولتی، سطح

جدول شماره (۲) نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم

چی دو محاسبه شده	چی دو جدول ($\chi^2_{(0/95,12)}$)	نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم
۶۵/۶۲	۲۱	فرضیه Ho رد می شود و فرضیه Hi پذیرفته می شود

با قرار گرفتن تابع آزمون در ناحیه بحرانی و رد فرضیه Ho، فرضیه Hi پذیرفته می شود. به عبارتی سبک مدیریت نامناسب بر میزان کارکرد این سازمانها تأثیرگذار است.

فرضیه فرعی سوم:

بین عدم آمادگی گروههای هدف در سازمان های غیردولتی فعال در شهر تهران و کارکرد آنها بستگی وجود دارد.

جدول شماره (۳) نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم

چی دو محاسبه شده	چی دو جدول ($\chi^2_{(0/95,4)}$)	نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم
۲۷/۳۳	۹/۴۹	فرضیه Ho رد می شود و فرضیه Hi پذیرفته می شود

با قرار گرفتن تابع آزمون در ناحیه بحرانی و رد فرضیه Ho، فرضیه Hi پذیرفته می شود. به عبارتی عدم آمادگی گروههای هدف در توانمندسازی بر میزان کارکرد این سازمانها تأثیرگذار است.

فرضیه فرعی چهارم:

بین کمبود افراد متخصص در زمینه توانمندسازی در سازمان های غیردولتی فعال در شهر تهران و کارکرد آنها بستگی وجود دارد.

با قرار نگرفتن تابع نمونه ای آزمون در ناحیه بحرانی و عدم رد فرضیه Ho پایایی پرسشنامه تأیید می شود.

برای بررسی روایی پرسشنامه، پس از توزیع پرسشنامه در جامعه آماری و جمع آوری آنها، از آزمون چی دو کارل پیرسون در سطح خطای $\alpha = 5\%$ استفاده گردیده است. با قرار گرفتن تابع آزمون در ناحیه بحرانی و رد فرضیه Ho، روایی پرسشنامه تأیید می شود. به عبارت دیگر بین پرسشهای مطرح شده بستگی وجود دارد.

پس از تعیین روایی و پایایی پرسشنامه، پرسشنامه در بین جامعه آماری مورد تحقیق توزیع و پاسخ ها جمع آوری گردید و بر اساس پاسخ های بدست آمده برای آزمون بستگی بین متغیر های مستقل و متغییر وابسته فرضیه های تحقیق با استفاده از آزمون چی دو کارل پیرسون در سطح احتمال خطای $\alpha = 5\%$ مورد سنجش قرار گرفت.

یافته های تحقیق

نتایج حاصله از آزمون فرضیات

فرضیه فرعی اول:

بین کمبود منابع مالی در سازمان های غیردولتی فعال در شهر تهران و کارکرد آنها بستگی وجود دارد.

جدول شماره (۱) نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول

چی دو محاسبه شده	چی دو جدول ($\chi^2_{(0/95,12)}$)	نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول
۴۰/۲	۲۱	فرضیه Ho رد می شود و فرضیه Hi پذیرفته می شود

با قرار گرفتن تابع آزمون در ناحیه بحرانی و رد فرضیه Ho، فرضیه Hi پذیرفته می شود. به عبارتی کمبود منابع مالی بر میزان کارکرد این سازمانها تأثیرگذار است.

فرضیه فرعی دوم:

بین سبک مدیریت نامناسب در سازمان های غیردولتی فعال در شهر تهران و کارکرد آنها بستگی وجود دارد.

غیردولتی مطرح بوده است سبک مدیریت مشارکتی و استفاده از کارکنان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های سازمان می‌باشد و در این نوع مدیریت بایستی رسمیت و تمرکز در پایین‌ترین سطح باشد به عبارتی سازمان‌های غیردولتی باید دارای تفکیک افقی باشند تا بسترهای لازم ارتباطی برای مشارکت فراهم آید در صورتی که سازمان‌های مورد مطالعه از تمرکز قدرت و رویکرد بالا به پایین در تصمیم‌گیری‌ها برخوردارند و این موضوع سبب شده است تا مدیران این سازمان‌ها در درک نیازهای کارکنان، از جمله نیاز به توانمندسازی نیروی انسانی دچار مشکل بوده و در نتیجه این برنامه‌ها جایگاه اساسی و ویژه‌ای را در راهبردها و تصمیم‌گیری‌های سازمان کسب نکرده است.

بر اساس یافته‌های تحقیق، کمبود منابع مالی بعنوان یکی دیگر از موانع توانمندسازی نیروی انسانی مورد تأیید قرار گرفت. در سازمانهای غیردولتی، جلب مشارکت‌های مردمی و دریافت کمکهای داوطلبانه جهت بسیج منابع مالی از طریق معرفی اهداف سازمان، شفافیت و پاسخگویی که منجر به اعتمادسازی می‌گردد امکانپذیر است. راه دیگر، ایجاد ارتباط موثر با سازمان‌های بین‌المللی، بخش خصوصی و مراکز دولتی برای دریافت وام و حمایت‌های مالی به این سازمانها است. در صورتی که در سازمان‌های مورد مطالعه این ارتباطات در حداقل میزان بوده و منابع مالی این سازمان‌ها به تنهایی از کمک‌های مردمی و یا از طریق درآمدهای حاصل از فعالیت‌های خاص مانند برقراری مراسم و جشن‌ها و یا بازارچه‌های خیریه تأمین می‌گردد که این میزان، پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها نبوده و سبب شده است تا بسیاری از فعالیت‌ها و برنامه‌های مورد نیاز برای اجرا از جمله برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی در برنامه‌های استراتژیک سازمان از الویت پایین‌تری برخوردار باشند و متعاقب آن سهم کمتری از درآمد سازمان به این برنامه‌ها اختصاص داده شده و همواره کمبود منابع مالی مانعی برای پیاده‌سازی این برنامه بوده است.

بر طبق نتایج بدست آمده عدم آمادگی گروههای هدف یکی از موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های

جدول شماره (۴) نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم

نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم	چی دو جدول ($\chi^2_{(0/95,6)}$)	چی دو محاسبه شده
فرضیه H0 رد می‌شود و فرضیه H1 پذیرفته می‌شود	۱۲/۶	۶۰/۰۳

با قرار گرفتن تابع آزمون در ناحیه بحرانی و رد فرضیه H0، فرضیه H1 پذیرفته می‌شود. به عبارتی کمبود افراد متخصص در زمینه توانمندسازی بر میزان کارکرد این سازمانها تأثیرگذار است.

فرضیه اصلی:

بین موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های غیردولتی فعال در شهر تهران و کارکرد آنها بستگی وجود دارد.

جدول شماره (۵) جدول نتیجه آزمون فرضیه اصلی

نتیجه آزمون فرضیه اصلی	چی دو جدول ($\chi^2_{(0/95,12)}$)	چی دو محاسبه شده
فرضیه H0 رد می‌شود و فرضیه H1 پذیرفته می‌شود	۲۱	۱۰۷/۴۶۲

با قرار گرفتن تابع آزمون در ناحیه بحرانی و رد فرضیه H0، فرضیه H1 پذیرفته می‌شود. به عبارتی موانع توانمندسازی نیروی انسانی بر میزان کارکرد این سازمان‌ها تأثیرگذار است.

نتیجه‌گیری

در این تحقیق بر اساس پاسخ‌های بدست آمده از پرسشنامه و نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون چی دو کارل پیرسون، سبک مدیریت نامناسب به عنوان یکی از موانع توانمندسازی تأیید گردید. در این سازمان‌ها برخلاف آنچه انتظار می‌رود ساختار سلسله‌مراتبی و عمودی حاکم بوده و رسمیت و تمرکز در سطح بالایی قرار دارد، آنچه همواره در مدیریت سازمان‌های

پیشنهادات ارائه شده، بر اساس نتایج تحقیق

✓ بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، نبود منابع مالی کافی برای توانمندسازی، یکی از موانع مهم توانمند شدن سازمانهای غیردولتی و نیروی انسانی فعال در این سازمان ها است و تخصیص میزان مشخصی از این بودجه به برنامه های توانمندسازی امری ضروری است و بدلیل اینکه تأمین بودجه این سازمان ها به میزان زیادی از طریق کمک های مردمی صورت می گیرد، این سازمان ها می توانند در تدوین برنامه های راهبردی، فعالیت های خاصی را تنظیم نمایند که درآمد حاصل از آن، اختصاصاً صرف برنامه های توانمندسازی گردد.

✓ مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری و مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی، تفویض اختیار از طریق حذف بخشی از رده های نظارتی و بکارگیری تیم های کیفی از طریق ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیت های چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده گیرند. این اعضاء از سطوح مختلف سازمانی باشند و مسئولیت ها به تیم و اعضای آن واگذار شود.

✓ ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی از دوره های آموزشی مورد نظر و نظر سنجی از افراد برای انتخاب موضوع هر یک از دوره ها و سنجش میزان نیاز آنها برای شرکت در دوره ها بسیار مهم می باشد. می توان خلاصه ای از موضوع مورد نظر را با در نظر گرفتن هدف از اجرای آن در اختیار افراد گذاشته و نظرات آنها را جویا شد. زیرا این روش سبب انتخاب دقیق شرکت کنندگان در دوره های آموزشی و اطمینان از ادامه آموزش ها توسط آنها و انتقال از آنها به دیگران می گردد.

✓ در صورتی که نیاز به اجرای دوره ای از سوی کارکنان و سازمان حس شد، به جهت مدیریت، برنامه ریزی و ارزشیابی مباحث نیاز به افراد متخصص و با تجربه امری ضروری به نظر می رسد. در صورتی که تسهیم و به اشتراک گذاشتن آموخته ها در بین سازمان های غیردولتی یک فرهنگ تلقی شود در صورت نیاز، استفاده و بکارگیری از نیروی متخصص فعال در سازمان های مشابه و همسو و همچنین ترویج مشارکتی و شبکه ای کار کردن برای دستیابی به اثربخشی مطرح می گردد.

غیردولتی است. هدف از ارزیابی آمادگی گروههای هدف در این تحقیق بدین منظور بوده است که آیا افراد منتخب برای برنامه های توانمندسازی، نیازمند دریافت این اطلاعات بوده اند و تا چه حدی قبل از انتخاب افراد، ویژگی های آموزش گیرنده مانند ویژگی های شخصیتی، استعدادها، قابلیت ها و توانایی های آنها در نظر گرفته شده است و یا بدون نیازسنجی فردی، سنجش میزان علاقه و انگیزش درونی در این دسته قرار گرفته اند. بر طبق نتایج بدست آمده از پاسخ های جامعه هدف، شاخص انتخاب گروه های هدف برای توانمندسازی، در درجه اول تناسب دوره های آموزشی با مسئولیت سازمانی فرد و پس از آن تربیت نیرو برای برنامه های آتی با توجه به نیاز سازمان می باشد و به میزان کمتری از نظرسنجی استفاده می گردد و علاقه افراد نتوانسته است به عنوان یک شاخص قوی برای انتخاب افراد بعنوان گروه هدف، تأثیرگذار باشد. به همین دلیل بسیاری از افراد در فرآیند توانمندسازی حضور فعال و یا بازده مناسب نداشته اند.

در نهایت پس از بررسی پاسخ های جامعه هدف به عنوان گروه مطلع و نتیجه حاصل از آزمون چپی دو کارل پیرسون، کمبود افراد متخصص در زمینه توانمندسازی مانع دیگری برای توانمندسازی نیروی انسانی در این سازمان ها ست زیرا برنامه ریزی و اجرای این برنامه ها نیازمند افراد متخصص و آگاه در این زمینه می باشد. در سازمان های غیردولتی مورد بررسی، افرادی که اختصاصاً مسئولیت اجرای این فرآیند را داشته باشند وجود نداشت و بسیاری از مدیران و مسئولین این سازمان ها اذعان داشتند که در این زمینه تخصص لازم را ندارند و در صورت نیاز از متخصصین سازمان های دیگر دعوت می گردد که البته بسیاری از مواقع به علت عدم تطابق اهداف اهداف سازمان های گوناگون با یکدیگر و یا اختلال در برنامه ریزی، این فرآیند به تعویق افتاده و یا در نیمه راه متوقف می شود و همواره برای توانمندسازی نیروی انسانی، خلاء افراد متخصص که بتوانند برنامه ریزی، هدایت و کنترل آن را بصورت علمی انجام دهند تا بتواند از بازخورد آن در بهبود و اصلاح فرآیند استفاده نمایند، در سازمان کاملاً محسوس بوده است.

منابع و مأخذ :

۱. اسکوایر، کاترین، «تفاوت‌های ظرفیت‌سازی فردی و سازمانی»، مترجم: سعید نشاط، مرکز مطالعات جامعه مدنی، تهران، ۱۳۸۲
۲. آذر، عادل و مومنی، منصور، ۱۳۸۵، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران، جلد ۱ و ۲
۳. بلانچارد، کنت و کارلوس، جان و راندولف، آلن، «سه کلید توان‌افزایی» ترجمه: امینی، فضل‌الله، انتشارات افرا، تهران، ۱۳۷۹
۴. خاشع، شهریار، ۱۳۸۳، «نقش سازمان‌های غیردولتی در پیشبرد اهداف توسعه هزاره»، ویژه‌نامه اهداف توسعه هزاره، شماره ۱۸، موسسه فرهنگی هنری نقش سیمرغ، ص ۶-۱۰
۵. خلیلی شورینی، سیاوش، ۱۳۸۳، «روش‌های تحقیق در علوم انسانی»، مؤسسه چاپ و انتشارات یادواره کتاب، تهران
۶. سلیمیان، معصومعلی، «طراحی و تبیین الگویی مناسب در توانمندسازی»، رساله دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۱
۷. سعیدی، محمدرضا، ۱۳۸۰، «درآمدی بر مشارکت مردمی و سازمان‌های غیردولتی»، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران
۸. صفاری، مهدی و هادی نژاد، منیژه و حق‌شناس، فریده، ۱۳۸۴، «آمار و احتمال در مدیریت و اقتصاد»، انتشارات آوای نور، تهران، جلد دوم
۹. عابسی، سعید، «طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی استان یزد»، رساله دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی-دانشکده مدیریت و حسابداری، ۱۳۸۶
۱۰. قشقایی، فرشته، «الگوی تعامل اثربخش میان دولت و سازمان‌های غیردولتی زنان ایران»، رساله دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی-دانشکده مدیریت و حسابداری، ۱۳۸۴
۱۱. مقیمی، سید محمد، ۱۳۸۳، «کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی»، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، جلد اول
۱۲. معماریان، امید، ۱۳۸۲، «ظرفیت‌سازی و جامعه مدنی فراتر از مرزهای آموزش»، مرکز مطالعات و آموزش سازمان‌های جامعه مدنی، شماره ۱۴ و ۱۵، ص ۲۴
۱۳. نمازی، باقر، «تجارب شبکه‌سازی توسط تشکل‌های مردمی»، نشریه داوطلب ایران-تهران، انجمن غذا، ۱۳۸۲، ص ۱۴-۱۷

14. Clark, J. the politics of NGO in Soat-East Asia: participation and protest in the Philipines, 2003
15. Clark, J. Non-Governmental organization (NGO) and politics in the developing word, London: Routledge 1998
16. kotter, Johnp, "learning change", p.cm-us-ISBN:087584-747-1-1996
17. lewis David, NGOs and management : searching for new modles or reinventing the wheel, centre for civil society in London of economics, 2001
18. lewis David, the management of non-governmental development organization, taylor & francies group, 2003
19. PREM, 2002. Empowerment and poverty Reduction: A source book. world bank.
20. Quinn, Robert, "deep chang", 2002.
21. Salammon, lester, Alliance, vo 1.1., no, 5, 2004
22. Salammon, lester. the tools of government: A guide to new Governance, New York: oxford univrsity press, 2002
23. UNDP. 2005 Hunan development. millennium Development Goals: A among nations to end human poverty. report 2005. New York: oxford university press for UNDP.