

## بررسی وضعیت مدیریت و ساماندهی سازمان‌های غیردولتی (NGOs) فرهنگی ایران

سوسن علائی: استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران - شمال، تهران، ایران\*

### چکیده

سازمان‌های غیردولتی (NGOs) در جوامع مدنی با هدف افزایش مشارکت شهروندان در امور مختلف اجتماعی و فرهنگی شکل می‌گیرند. از آنجاکه نحوه مدیریت یک سیستم، تاثیر بسزائی در عملکرد آن دارد، موفقیت سازمان‌های غیردولتی ایران نیز بستگی به بسترسازی مناسب جهت فعالیت این سازمان‌ها دارد. هدف پژوهش حاضر بررسی نحوه مدیریت کلان و ساماندهی سازمان‌های غیردولتی ایران، بویژه سازمان‌های فعال در زمینه‌های فرهنگی و هنری است که از طریق بررسی نحوه مدیریت مدیران دولتی که مسئولیت بسترسازی برای فعالیت این سازمان‌ها را بر عهده دارند، انجام شده است. روش تحقیق توصیفی - تحلیلی و هدف آن کاربردی است. در این راستا براساس نظریه هنری فایول برای هریک از وظایف پنج‌گانه مهم مدیریت، فرضیه‌ای تنظیم شده است. طبق فرضیات تحقیق میان وظایف برنامه‌ریزی، ساماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، و کنترل عملکرد متولیان به عنوان متغیرهای مستقل از یک سو و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی، به عنوان متغیر وابسته رابطه معناداری وجود دارد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای که روایی آن با روش محتوایی - صوری و میزان پایایی آن هم با روش آلفای کرونباخ محاسبه و تایید گردید، استفاده شده است. این پرسشنامه در میان کلیه اعضای جامعه آماری، متشکل از ۴۱ نفر از مدیران و معاونین سازمان‌های دولتی مسئول، توزیع و جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش آزمون استقلال صفات کای دو استفاده شد. طبق نتایج بدست آمده چهار فرضیه تحقیق تایید شد، ولی فرضیه مربوط به اصل هماهنگی میان متولیان مورد تایید قرار نگرفت. در ادامه مقاله بر مبنای یافته‌های پژوهش پیشنهادهای ارایه شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، سازمان‌های غیردولتی، دولت، مشارکت، سازمان‌های غیردولتی فرهنگی

## ۱-مقدمه

## ۱-۱- طرح مسأله

امروزه دوران کار به شیوه انفرادی و مجزا از سایر نهادها دیگر به پایان رسیده است. زیرا با افزایش فزاینده مطالبات شهروندان از دولت‌ها، دیگر امکان ارایه همه کالاها و خدمات به تنهایی توسط دولت میسر نیست. به همین دلیل در سال‌های اخیر در اثر شکست دولت‌ها در ارایه خدمات کافی و مناسب، حمایت و علاقه به سازمان‌های غیردولتی افزایش یافته است. براین اساس در اکثر کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، این‌گونه نهادهای مدنی به منظور تکمیل تلاش‌های توسعه‌ای و خدماتی دولت‌ها تاسیس می‌شوند. (Fowler, 2004)

سازمان‌های غیردولتی، یکی از مصادیق جامعه‌مدنی در ارتباط با حاکمیت ارزش‌های مردمی هستند که زمینه مشارکت بیشتر مردم را در اداره امور مختلف اجتماعی فراهم می‌کنند و می‌توانند با کمک در اموری چون سیاست‌گذاری، اجرا و پی‌گیری فعالیت‌ها در اداره امور عمومی نقش داشته باشند. این سازمان‌ها زمینه مشارکت سازمان‌یافته نخبگان را در مدیریت جامعه تسهیل می‌کنند و با نقش‌های مختلفی مانند منتقد، همکار، بازوی اجرایی، شریک و بازرس می‌توانند به اجرای مؤثر برنامه توسعه کشورهای خدمت کنند. به علاوه با جلب اعتماد و کمک‌های مردمی در سطح ملی و بین‌المللی به گشودن گره‌های اجتماعی می‌پردازند و بار سنگینی را از دوش دولت‌ها برمی‌دارند. سازمان‌های غیردولتی موجب

بالابردن سطح توانمندی‌ها در ارتباط با شناخت مسائل و مشکلات و ارائه راهکارهای منطقی و ایجاد اشتغال تمام‌وقت و نیمه‌وقت در جامعه می‌شوند. افراد در سازمان‌های غیردولتی خودجوش، کارگرومی و مدیریت مشارکتی را تجربه می‌کنند و این مسئله زمینه‌ساز تقویت فرهنگ خوداشتغالی و خودباوری، برای ایجاد و اداره مشاغل کوچک در کشور می‌شود. تلاش‌های مثبت این سازمان‌ها در سطح جهان موجب شده است که میزان موفقیت کنفرانس‌های بین‌المللی را هم با میزان جلب توجه سازمان‌های غیردولتی به موضوعات دستورکار آن محک بزنند. (صفایی، ۱۳۷۹:۳۳۲)

براین اساس سازمان‌های بین‌المللی مانند: سازمان ملل متحد، بانک جهانی، سازمان کشورهای مشترک-المنافع، و همچنین سازمان‌های منطقه‌ای مانند اتحادیه اروپا و اتحادیه آفریقا، بودجه برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی را تأمین کنند. این وجوه از طریق نهادهای جامعه مدنی با هدف ترویج، توسعه و بهبود ارایه خدمات در سطح توده مردم هدایت می‌شود. (Lekorwe & Mpabanga, 2007, P: 12)

اما از آنجاکه همواره حکومت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان و چگونگی فعالیت‌های مردمی داشته‌اند، تشکیل و حیات سازمان‌های غیردولتی در جامعه‌ای محقق خواهد شد که بستر مناسبی برای این فرایند مهم اجتماعی فراهم شود. به عبارت دیگر رسیدن به همه اهداف و مزیت‌های فوق، مستلزم برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی میان متولیان و وجود قوانین

گسترش کمی این سازمان‌ها در کشور بوده‌ایم و در واقع دچار نوعی صورت‌گرایی شده‌ایم. (رزاقی، ۱۳۸۰: ۷-۶)

این وضعیت با محور قراردادن خدمت‌گزاری دولت به مردم و تأکید بر مردم سالاری در کشور همخوانی ندارد. برای تحقق اهداف مزبور در جامعه، قوانینی برای حمایت از سازماندهی تشکلهای برای رسیدن به اهداف مشترک لازم است تا افراد جامعه قادر به سازمان‌دادن تشکلهایی برای حل مشکلات خود و عامه مردم باشند و قوانین کشور نیز بایستی بستر مناسب را برای فعالیت آنها فراهم نموده و مشکلات آنها را رفع نماید. (اعرابی، ۱۳۸۰: ۵۲)

در این میان، سازمان‌های غیردولتی فرهنگی که مدیریت آنها پیچیده‌تر از سایر فعالیت‌هاست و به توجه بیشتری نیاز دارد، با مشکلات مضاعفی روبرو هستند. تحقیقات نشان داده است که این سازمان‌ها در خصوص مشارکت‌دهی فعال مردم برای تأمین منابع اعتباری و مدیریت فعالیت‌ها توفیق چندانی نداشته‌اند. در نتیجه، بخش خصوصی و مردمی در عرصه خدمات‌رسانی فرهنگی حضور قابل قبولی ندارد. درحالی‌که امروزه برای حل مشکلات توسعه فرهنگی کشور، وجود یک مدیریت فرهنگی کارآمد امری کاملاً واضح و ضروری است. مدیریتی با تدبیر که با استراتژی مشخص و تعامل با مجلس و دولت و درک مشکلات بتواند به سرعت موانع موجود را رفع نماید و با درک حساسیت مسائل فرهنگی و شناخت اهمیت زمان از مجموعه ظرفیت‌های بافت فرهنگی کشور استفاده نماید.

و ضوابط مشخص برای فعالیت این سازمان‌ها، تشریح نحوه همکاری آنها و اجرای صحیح وظایف مدیریت توسط مسئولان ذیربط در سازمان‌های دولتی است.

براین اساس تحقق گسترش مشارکت‌های مردمی و اثرگذاری آنها در برنامه‌های توسعه همه جانبه کشور، نیازمند ساختار و قوانین مشخصی است تا روابط دولت و ملت را به روشنی ترسیم نماید. فراهم نبودن شرایط و محیط اجتماعی مناسب برای فعالیت این-گونه سازمان‌ها موجب می‌شود تا انگیزه‌ها و توانایی‌های افراد جهت مشارکت اجتماعی در سطوح مختلف به مخاطره بیفتد. در حالی‌که سیاست‌گذاری مناسب و کارآمد در این موقعیت، از هدر رفتن نیروهای عظیم مردمی مشتاق جلوگیری خواهد کرد. اما بررسی وضعیت سازمان‌های غیردولتی در ایران نشان داده است که این سازمان‌ها جهت فعالیت موثر با مشکلات و موانع بسیاری مواجه هستند که یکی از مهمترین آنها مربوط به شیوه مدیریت کلان این سازمان‌هاست که در مراکز چندگانه تصمیم‌گیری و غیرهماهنگ دولتی نمود پیدا کرده است. از این رو برخی از صاحب‌نظران معتقدند که علی‌رغم مباحث مطرح شده پیرامون جامعه مدنی در سال‌های اخیر، بسیاری از نخبگان حاکم جامعه هنوز به سازمان‌های غیردولتی به دیده تردید نگاه می‌کنند و دولت هم تا کنون فاقد یک برنامه و استراتژی معین در حوزه جامعه مدنی بوده است. درحالی‌که می‌توانست با طراحی برنامه‌های مشخص و منظم گام‌های بلندی در این عرصه بردارد. به همین دلیل ما تنها شاهد

به ویژگی سیستمی فرهنگ و جامعه است. اگر مدیران، اعتقاد به مشارکت مردم در امور فرهنگی نداشته باشند و صرفاً مردم را به چشم مصرف-کنندگان منفعل محصولات فرهنگی بنگرند، عملاً امکان موفقیت برنامه‌ها و اقدامات را کاهش خواهند داد (حییبی، ۱۳۷۹: ۱-۶۰)

از سوی دیگر اساساً تمرکز در امور نظری و عملی و بی‌توجهی به کارهای جمعی، بی‌تفاوتی و خودمحوری را اشاعه می‌دهد، لازم است با فرهنگ-سازی و اهمیت دادن به حقوق اجتماعی و با برقراری آزادی و عدالت اجتماعی، جامعه را برای تولد تشکلهای مردمی که راهگشای دگرگونی‌های فرهنگی-اجتماعی هستند، آماده نمود. این تشکلهای رسالت عظیم پیوند بین سنت‌های ملی و مذهبی را بر عهده دارند و با حرکت رو به رشد خود، وحدت ملی و فرهنگی را بین قشرهای مختلف جامعه ایجاد می‌کنند. (اعرابی، ۱۳۸۰: ۶۱-۵۸)

به علاوه، علاقه و انگیزه افرادی که در حوزه فرهنگ متعالی به کار مشغولند در یک تشکل یا انجمن، زمینه مناسب‌تری برای به فعلیت درآمدن پیدا می‌کند. فرهنگ متعالی برای رشد به بسترهای اجتماعی و شرایط گلخانه‌ای نیاز دارد و تشکلهای می‌توانند این شرایط را فراهم کنند. به عبارت دیگر فرهنگ متعالی از طریق روابط اجتماعی که تشکلهای مدنی آن را فراهم می‌کنند، دامنه خود را گسترش می‌دهد. تقویت فرهنگ متعالی یک کار فردی نیست و در گفت‌وگوها و تعاملات اهل فرهنگ ایجاد می‌شود.

از سوی دیگر همواره دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به مدیریت وجود داشته است. درحالی‌که برخی از صاحب‌نظران مدیریت را امری آموختنی، اکتسابی و تجربی می‌دانند، گروهی دیگر آن را یک موهبت الهی، ذاتی و طبیعی قلمداد می‌کنند. برخی هم اساساً اعتقادی به مدیریت علمی ندارند و به کارگیری تئوری‌های مدیریت را در سازمان‌ها کاری پیچیده و بی‌فایده می‌دانند، ولی از نظر عده‌ای دیگر، استفاده از اصول مدیریت علمی بهترین شیوه مدیریت در سازمان‌های امروزی است. به همین دلیل در این پژوهش، نحوه ساماندهی و مدیریت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی مورد مطالعه قرار گرفته است تا دیدگاه و عملکرد مدیران دولتی براساس اصول مدیریت مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۱-۲- اهمیت و ضرورت تحقیق

از آنجا که فرهنگ ماهیتاً بر اثرکنش و واکنش متقابل انسان‌ها در طول تاریخ شکل می‌گیرد، همکاری و مشارکت در مقوله مسائل فرهنگی از منزلت رفیعی برخوردار است؛ چرا که فرهنگ پدیده‌ای عام است و برای توسعه، اصلاح، تقویت و تکامل آن بایستی از اندیشه و توان افراد جامعه استفاده کرد. بنابراین بدون مشارکت‌های مردمی امکان دستیابی به اهداف فرهنگی که از طریق فعالیت موسسات فرهنگی تعقیب می‌شود، وجود نخواهد داشت. بر این اساس برای یک مدیر فرهنگی، اعتقاد به مفید و مثبت بودن مشارکت و گرایش به آن از اهمیت بالایی برخوردار است. پذیرش اصل مشارکت جمعی، به منزله اعتقاد

توانمندی‌های اصلی و مهم سازمان‌های غیردولتی و استفاده از تخصص‌های مختلف آنها کمک می‌کند و از سوی دیگر سیاستمداران را تحت تاثیر قرار می‌دهد. (Fowler, 1997)

اما نوع روابط میان سازمان‌های غیردولتی و دولت در کشورهای مختلف، متفاوت است. در حالی که رژیم برخی از کشورها موافق سازمان‌های غیردولتی است، در برخی دیگر از کشورها روابط خصمانه‌ای میان آنها حاکم است. در حالی که این سازمان‌ها برای درک میزان توانایی‌های بالقوه خود، نیازمند برقراری رابطه سالم میان خود و دولت هستند؛ این رابطه سالم تنها در صورتی که هر دو طرف اهداف مشترکی داشته باشند، امکان‌پذیر است (Lekorwe, & Mpabanga, 2007, P: 5).

براین اساس دولت و سازمان‌های غیردولتی بیش از پیش به برقراری رابطه صحیح با یکدیگر نیاز دارند. کلارک (۱۹۹۱) در زمینه رابطه سازمان‌های غیردولتی با دولت، با یک دیدگاه لیبرالیستی، سه گزینه یا شیوه تعامل را ارائه کرده است. از این منظر رابطه این نهاد با دولت می‌تواند تکمیل، اصلاح، و یا مخالفت باشد. (Clark, 1991)

سازمان‌های غیردولتی در نقش مکمل دولت، به عنوان مجریان فعالیت‌های توسعه‌ای عمل می‌کنند. توماس (۱۹۹۲) معتقد است که این سازمان‌ها خلاء خدمات عمومی را از بین می‌برند و نقش دولت به جای ارائه خدمات، بیشتر بر توانمندسازی متمرکز می‌شود. این سازمان‌ها در نقش اصلاح‌کننده، به عنوان نهادهای حمایت‌گر ظاهر می‌شوند و کمک فوق‌العاده‌ای به

سازمان‌های غیردولتی و کلاً تشکل‌ها امکان این گونه تعاملات را فراهم می‌کنند. (مهابادی، ۱۳۸۰: ۲۴۰)

فایده دیگر حضور تشکل‌های مدنی فرهنگی این است که فعالیت‌های فرهنگی در قالب تشکل‌های مدنی زمینه را برای ایستادگی فرهنگ متعالی در برابر فرهنگ عامه فراهم می‌کند. فعالیت جمعی فرهنگیان و هنرمندان حوزه فرهنگ متعالی در انجمن‌های خودگردان موجب رشد و تقویت فعالیت‌های فرهنگی و همچنین جلب امکانات بخش‌های دیگر می‌شود.

براین اساس با توجه به اهمیت حضور و فعالیت سازمان‌های غیردولتی در عرصه‌های مختلف اجتماعی، بالاخص در زمینه‌های فرهنگی که لازمه توسعه فرهنگی و پیش‌گیری از بسیاری از ناهنجاری‌های اجتماعی است، بررسی وضعیت بسترسازی و ساماندهی این تشکل‌ها و شناسایی مشکلات از اهمیت زیادی برخوردار است که با بررسی‌های به عمل آمده مشخص گردید که تا کنون به این مهم پرداخته نشده است. لذا در این پژوهش به بررسی چگونگی این بسترسازی پرداخته شده است.

### ۱-۳- پیشینه تحقیق

امروزه مشارکت و اعتماد میان سازمان‌های دولتی، غیردولتی و خصوصی از الزامات توسعه پایدار کشورها تلقی می‌شود. به عبارت دیگر روندکار در دنیای امروز در جهت همکاری بیشتر میان سازمان‌های غیردولتی، دولت و بخش خصوصی تغییر یافته است. بدیهی است که این روند به توسعه

از حمایت دولت در فعالیتهای خارج از کشور هم برخوردار باشند. (Malunga, 2007, P: 4)

با این حال در شرایطی که سازمان‌های غیردولتی تا حدی در شکل‌گیری سیاست‌ها و تدوین استراتژی‌های دولت مورد مشاوره قرار می‌گیرند، اما اکثر آنها استراتژی‌های خود را با اولویت‌ها و استراتژی‌های دولت هماهنگ نمی‌کنند (Kanthambi, 2007) این ناهماهنگی موجب نوعی درگیری میان بخش‌های دولتی و سازمان‌های غیردولتی می‌شود و منافع حاصل از هم افزایی میان آنها را کاهش می‌دهد. (Malunga, 2007, P: 148)

یکی دیگر از عواملی که بر ارتباط میان سازمان‌های غیردولتی و دولت اثر منفی دارد، نقل و انتقال مکرر مقامات دولتی است. زیرا برخی مقامات جدید ارتباط این سازمانها را با وظایف خود درک نمی‌کنند و یا تعهدی به آنها احساس نکرده و یا حتی با آنها سازگاری ندارند. (Fyvie & Ager, 1999: 1392) این مشکلی است که در کشور ما هم به چشم می‌خورد. در مجموع علیرغم مشکلاتی که در تعامل این سازمانها با دولت وجود دارد، نقش حمایتی سازمان‌های غیردولتی در طراحی و اجرای سیاست‌های دولت‌ها تا کنون موجب شده است که دولت برخی از کشورها هیچ سیاستی را بدون درخواست از این سازمانها برای مشارکت و تکمیل برنامه‌ها اجرا نکنند. (Geomar, International, 2005:5)

قابل ذکر است که رابطه مثبت و قوی میان سازمان‌های غیردولتی با دولت‌ها علاوه بر جلب کمک‌های مالی، در سایر زمینه‌ها نیز برای این‌گونه سازمانها

گفتگوهای سیاسی می‌کنند. در این وضعیت، کار سازمان‌های غیردولتی نشان دادن موضوعات مورد علاقه مردمی است که با آنها کار می‌کنند، تا اطمینان حاصل شود که سیاست اتخاذ شده توسط دولت با شرایط واقعی زندگی و خواسته‌های مردم سازگار است. در وضعیت سوم، سازمان‌های غیردولتی می‌توانند با دولت مخالفت نمایند. آنها این وظیفه را از طریق فعالیت به عنوان ناظران اجتماعی و حفظ دولت به پاسخگویی انجام می‌دهند. این هدف با روش‌های مختلفی مانند گفتگو با دولت و یا حمایت آشکار از گروه‌هایی که هنگام مخالفت با سیاست‌های دولت تحت تعقیب قرار می‌گیرند، دنبال می‌شود. (Lekorwe&Mpabanga, 2007, P: 5)

همچنین تجربه نشان داده است که جوامع مختلف به تغییراتی که در اثر فعالیتهای سازمان‌های غیردولتی ایجاد می‌شود، علاقمند هستند. دولت‌ها هم به این دلیل که این سازمانها مستقیماً بر تلاش‌های آنها در جهت توسعه کشور مؤثرند، احترام می‌گذارند. (Drucker, 1990)

در کشورهای آسیایی نیز با افزایش تأیید و قدردانی دولت از این سازمانها، همکاری آنها با برنامه‌های دولت خصوصاً در بخش خدمات افزایش یافته است. اگرچه این سازمانها به هنگام پاسخگویی در برابر دولت با فشار فزاینده‌ای مواجه می‌شوند. (Malunga, 2007, P: 44)

علاوه بر فعالیت در زمینه مسائل داخلی، نقش تکمیلی این سازمانها در بهبود سیاست‌ها و خط مشی‌های خارجی دولت‌ها موجب شده است که آنها

از سوی دیگر مشکلاتی در میان سازمان‌های غیردولتی با یکدیگر نیز وجود دارد. بطوریکه با وجود همکاری متقابل میان آنها، رقابت برای دریافت حمایت‌های مالی محدود، تردید در همکاری با یکدیگر، تلاش‌های موازی در زمینه‌های مشابه در سطوح مشورتی و سایر سطوح عملکرد در میان آنها مشاهده می‌شود. اگر این افتراق به پایان برسد، سازمان‌های غیردولتی به نسبت سطح همکاری خود، علاوه بر مشارکت در تبادل اطلاعات و اسناد می‌توانند از دستاوردهای قابل توجهی از جمله عملکرد بهتر، افزایش تاثیر بر جامعه و سیاست‌گذاران، بسیج منابع بیشتر، رسمیت یافتن و همچنین مشروعیت بیشتر برخوردار شوند. (Fowler, 1997)

#### ۱-۴- فرضیه‌های تحقیق

میان برنامه‌ریزی متولیان و سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.

میان سازماندهی و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.

میان هماهنگی متولیان سازمان‌های غیردولتی فرهنگی و موفقیت این سازمان‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

میان وظیفه هدایت و رهبری متولیان و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.

میان اعمال کنترل و ارزیابی عملکرد متولیان و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.

امری حیاتی است. براین اساس میزان همکاری، عقد قراردادها و انتظام سه جانبه میان سازمان‌های غیردولتی، دولت و سازمان‌های کمک‌رسان در حال رشد است. این روابط می‌تواند تأثیر سازمان‌های غیردولتی را بر سیاست‌های دولت افزایش دهد. نمونه‌های بسیاری نشان می‌دهد که تلاش‌های مشترک دولت و سازمان‌های غیردولتی موثرتر از فعالیت انفرادی هر یک از آنهاست (Guler, 2008, P: 4).

از موارد فوق روشن می‌شود که روابط دولت با سازمان‌های غیردولتی پیچیده و متنوع است و چگونگی این رابطه بر مدیریت این سازمان‌ها تاثیر می‌گذارد. این روابط تحت تاثیر عوامل خاص زمینه‌ای است که ممکن است ماهیت اهداف و استراتژی‌های سازمان‌های غیردولتی، زمینه فعالیت این سازمان‌ها، رفتار کمک‌دهندگان و همچنین ماهیت ویژگی‌های رژیم سیاسی را دربر بگیرد. (Turner & Hulme, 1997)

اما بطورکلی می‌توان گفت که رابطه سازمان‌های غیردولتی (بویژه آنهایی که در زمینه حقوق بشر فعالیت نمی‌کنند) با دولت‌ها مثبت است. عدم دخالت دولت در عملکرد این سازمان‌ها، دسترسی این سازمان‌ها به ساختارهای دولتی، اجرای برنامه‌های مشترک میان آن دو و دعوت از این سازمان‌ها برای شرکت در فعالیت‌ها و گردهم‌آئی‌های دولتی و غیره نشان می‌دهد که اکثر مواقع رابطه همکاریانه و خوش بینانه‌ای میان این دو نهاد وجود دارد. (Smiddy &

## ۱-۵- روش تحقیق

این پژوهش با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و با هدف کاربردی جهت بررسی عملکرد مدیران دولتی مسئول ساماندهی فعالیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی انجام شده است. برای گردآوری داده‌ها علاوه بر روش کتابخانه‌ای از روش‌های مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. پنج فرضیه تحقیق بر مبنای پنج اصل مدیریت هنری فایول، تنظیم شده است که بر اساس آنها میان انجام وظایف مدیریت و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد. براین اساس مهمترین اصول مدیریت یعنی: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، و ارزیابی به عنوان متغیرهای مستقل و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

جامعه آماری این پژوهش متشکل از مدیران وزارت خانه‌ها و سازمان‌های دولتی هستند که در امر تاسیس و مدیریت کلان سازمان‌های غیردولتی نقش دارند و با برنامه‌ریزی، سازماندهی و انجام سایر وظایف مدیریت برای فعالیت آنها بسترسازی می‌کنند. براین اساس کلیه مدیرانی که در وزارت کشور، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت امور خارجه، مرکز امور مشارکت زنان، سازمان ملی جوانان و سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران که در این زمینه مسئولیت دارند، مورد نظرخواهی قرار گرفتند. به عبارت دیگر در این پژوهش به دلیل محدودیت

جامعه آماری، نمونه‌گیری انجام نشده و از شیوه سرشماری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه‌ای با استفاده از مقیاس سنجش لیکرت تنظیم و میان کلیه اعضای جامعه آماری (۴۱ نفر از مدیران و معاونین مرتبط با موضوع در سازمانهای متولی) توزیع و در مجموع ۳۳ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی (صوری) استفاده شده و برای سنجش سازگاری درونی اجزاء پرسشنامه نیز با استفاده از نرم افزار SPSS میزان آلفای کرونباخ برابر با  $\alpha = 0.79$  محاسبه گردید که نشان از روایی و پایایی قابل قبول پرسشنامه دارد. به علاوه با استفاده از روش بازآزمایی تعداد ۱۰ نفر از اعضای جامعه آماری انتخاب و نظرات آنان در دو نوبت جمع‌آوری گردید. نتیجه آزمون نشان داد که پرسشنامه با اطمینان ۹۵ درصد، از پایایی قابل قبولی برخوردار است. جدول شماره ۱ نتیجه این بررسی را نشان می‌دهد.

جدول (۱) سنجش پایایی پرسشنامه با استفاده از روش

## بازآزمایی

گزینه‌ها پرسشنامه	زیاد و بسیار زیاد	متوسط	کم و بسیار کم	جمع
نوبت اول	۱۵۱	۷۲	۷۷	۳۰۰
نوبت دوم	۱۳۵	۹۳	۷۲	۳۰۰
جمع	۲۸۶	۱۶۵	۱۴۹	۶۰۰

## ۱-۶- معرفی متغیرها و شاخص‌ها

متغیرهای وابسته، مستقل و شاخص‌های آنها در مدل زیر مشخص گردیده است.



## مدل مفهومی پژوهش

## متغیرهای مستقل

تعیین اهداف و اولویت بندی آنها  
تعیین برنامه میان مدت و سیاستهای اجرایی  
استفاده از نظرات کارشناسان در برنامه ریزی  
برنامه ریزی استفاده از نتیجه تحقیقات در تعیین  
برنامه‌ها

زمان بندی اجرای برنامه‌ها و فعالیتها  
کمک به وضع قوانین لازم و رفع موانع قانونی  
ساماندهی تقسیم کار بین واحدها و افراد  
تعیین و تخصیص بودجه و امکانات  
هماهنگی با واحدهای خارج از سازمان (الف) با  
سازمانهای متولی

هماهنگی (ب) با NGOs فرهنگی  
هماهنگی با واحدهای داخلی سازمان  
توسعه ارتباطات و تعاملات  
جمع آوری اطلاعات  
هدایت و رهبری شناسایی موانع و مشکلات  
تلاش برای رفع مشکلات  
پی گیری اقدامات و روند فعالیتها

ارزیابی انجام فعالیتها  
کنترل و ارزیابی ارزیابی میزان موفقیتها  
اصلاح و تجدید نظر در برنامه‌ها

## متغیر وابسته

موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی

## ۱- تعاریف و ویژگی‌های سازمان‌های غیردولتی

اصطلاح (سازمان‌های غیردولتی)<sup>۱</sup> که به اختصار (NGO) نامیده می‌شود، اولین بار توسط سازمان ملل متحد استفاده شد. از نظر این سازمان، یک سازمان غیردولتی، سازمانی داوطلبانه و غیرانتفاعی است که توسط گروهی از شهروندان با گرایش‌های مشترک در سطح ملی، محلی یا بین المللی ساماندهی شده و برای رسیدن به اهداف خاصی فعالیت می‌کند. این سازمان‌ها از طریق تجزیه و تحلیل و اظهارنظرهای کارشناسانه و کمک به آگاهی‌های جمعی و آرایه هشدارهای زودهنگام و همچنین اجرای توافق‌های بین المللی به مردم خدمت می‌کنند. (سازمان ملل، ۱۹۹۷:۲)

به تعبیر شورای اقتصادی- اجتماعی سازمان ملل متحد، سازمان‌های غیردولتی سازمان‌هایی هستند که به دست دولت و یا از طریق موافقت نامه‌های بین دولتی ایجاد نشده باشند. (هریسی نژاد، ۱۳۸۰:۳۶۱)

بطور کلی در اسناد سازمان ملل متحد سه ویژگی عمده این سازمان‌ها، غیردولتی و غیرانتفاعی بودن و تمایل به استقلال و خود مختاری است. (بزرهمری، ۱۳۸۰:۲۸۳)

از نظر شورای اروپا هم سازمان‌های غیردولتی به جمعیت‌ها، جنبش‌ها یا گروه‌هایی اطلاق می‌شود که با استقلال از دولت، بدون قصد منفعت طلبی و با اهداف انسان دوستانه فقط به منظور دفاع از منافع خاصی همچون مسائل شغلی، اجتماعی، فرهنگی، تجاری، سیاسی، علمی، مذهبی و غیره تشکیل گردیده اند. (قشقائی، ۱۳۸۰:۱۷۵)

توریستی، علمی، حقوقی، اداری و سیاسی و... را در این مجموعه قرار داد.

در مطالعه دانشگاه جان‌هاپکینز (۱۹۹۰) که به عنوان جامع‌ترین تحقیق متخصصین علوم اجتماعی در بخش سوم محسوب می‌شود، تعریف ساختاری - عملیاتی بخش غیرانتفاعی ارائه شده است. طبق این تعریف یک سازمان غیردولتی دارای پنج ویژگی‌های به شرح زیر است: سازمان یافتگی (نهادینه و تثبیت شدن)، غیردولتی بودن، خودگردانی و استقلال، غیرانتفاعی بودن، داوطلبانه بودن.

در این طرح، سازمان‌های غیردولتی بر حسب فعالیت و حوزه‌کاری خود، به دوازده گروه اصلی و چند زیرگروه تقسیم شده‌اند که اولین گروه آن شامل فعالیت‌های فرهنگی و تفریحی است و خود دارای سه زیر مجموعه به شرح زیر است: گروه یک: فعالیت‌های فرهنگی و تفریحی که شامل: فرهنگ و هنر، ورزش‌ها و سایر تفریحات است. زیر مجموعه بخش فرهنگ و هنر نیز شامل فعالیت‌هایی مانند رسانه-ها و ارتباطات، انتشارکتب، مجلات، روزنامه‌ها، فیلم-سازی، هنرهای تجسمی، هنرهای نمایشی، موسیقی و انجمن‌های ادبی و موزه‌هاست. (سعید، ۱۳۸۰: ۹-۱۲۴)

## ۱-۲- تاریخچه تشکیل و فعالیت سازمان‌های غیردولتی

سازمان‌های غیردولتی به نام سازمان‌های داوطلبانه، ریشه سه‌هزارساله در تاریخ بشری دارند. کنفوسیوس انسان را تشویق به خدمات داوطلبانه می‌کرد و زرتشت نیکی و نیکوکاری را سرلوحه کار خود قرار

مرکز بین المللی مطالعات حقوقی و مؤسسات غیرانتفاعی نیز به سفارش بانک جهانی تعریفی جامع در این خصوص ارائه کرده است. در این تعریف آمده است: سازمان غیردولتی به انجمن، جامعه، بنیاد، موسسه خیریه یا اتحادیه غیرانتفاعی و یا سایر اشخاص حقوقی با نام‌های مشابه اطلاق می‌شود که در نظام قانونی خاص خود، جزئی از حاکمیت (دولت) محسوب نمی‌شوند و به منظور کسب درآمد، فعالیت نمی‌کنند و چنانچه درآمدی کسب کنند، نباید سود حاصله را بین اعضای سازمان تقسیم نمایند. طبق این تعریف، اتحادیه‌های تجاری، احزاب سیاسی و تعاونی‌ها، سازمان غیردولتی محسوب نمی‌شوند. (عباسقلی زاده، ۱۳۸۰: ۲۷)

در تعریفی دیگر سازمان‌های غیردولتی متمایز از سازمان‌های دولتی و بازرگانی هستند و ویژگی بارز آنها این است که برای تکمیل فعالیت‌های دولت‌ها ایجاد شده و براین اساس برای کمک به تلاش‌های توسعه‌ای دولت پیشنهاد ارائه می‌کنند. (Holloway, 2000, P: 15) در واقع می‌توان گفت که هدف این سازمان‌ها ایجاد تغییرات یا دگرگونی مطلوب در زندگی مردم است. (Chambers, 2005, P: 184)

بنابراین با توجه به تعریف عام سازمان‌های غیردولتی که هر سازمانی که تحت نظارت و تامین مالی دولت قرار ندارد، یک سازمان غیردولتی است، می‌توان تمامی تشکل‌های خیریه امدادسانی، تجاری، بازرگانی، فرهنگی، اجتماعی، ورزشی، معنوی،

آرمانی را در پیش گرفتند. از اهداف این فعالیت‌ها می‌توان به برقراری عدالت اجتماعی، توسعه پایدار، حفاظت از محیط زیست، حمایت از بینوایان، فقیران و محرومان جامعه و نیز توجه به توزیع عادلانه ثروت در جامعه، جلوگیری از تاراج منابعی که در اختیار کشورهای جهان سوم است و هدایت منابع مالی به این کشورها و امثال آن اشاره کرد. (قشقایی، ۱۳۸۰: ۶-۱۷۵)

## ۲-۳- انواع تشکل‌های مردمی در ایران

در ایران دو نوع تشکل مردمی وجود دارد:

- الف- سازمان‌های مردمی و سنتی که بیشتر به امور خیریه و اضطراری می‌پردازند.<sup>۱</sup> (CBOs)
- ب- تشکل‌های نوین که تاکید آنها بیشتر بر کارهای توسعه ای است. (NGOs)
- الف- تشکل‌های سنتی یا موسسه‌های خیریه مردمی (CBOs)

بررسی سابقه فعالیت این تشکل‌ها حاکی از ارزیابی مثبت مردم نسبت به آنهاست. اما به نظر می‌رسد این گروه‌ها نتوانسته‌اند همگام با تحولات اجتماعی و تنوع و افزایش روزافزون نیازمندی‌ها، فعالیت‌های خود را گسترش دهند. اگرچه گزارش مستندی از میزان و نوع خدمات داوطلبانه این موسسات در دسترس نیست، اما بر همگان روشن است که در حال حاضر اینگونه تشکیلات در برطرف ساختن مشکلات روزافزون مردم، جایگاه قابل توجه و تعیین

داده بود. در تاریخ اسلام نیز می‌توان از پیمان جوانمردان که تعدادی از جوانان مکه به همراهی پیامبر اسلام (ص) برای گرفتن حق ستم‌دیدگان تشکیل دادند، به عنوان یک تشکل خودجوش با هدف خیرخواهانه و انسان دوستانه یادکرد. بنابراین نمی‌توان تاریخ مشخصی را برای زمان تشکیل اولین سازمان‌های غیردولتی ذکر کرد. در واقع همه جوامع به دلیل وجود انسان به عنوان رکن اساسی جامعه، و انسانیت به عنوان ویژگی اصلی انسان‌ها کم و بیش از این گونه فعالیت‌ها برخوردار بوده‌اند.

اما سابقه ایجاد سازمان‌های غیردولتی با مفهوم امروزی غالباً به قرن نوزدهم برمی‌گردد. در این قرن در کشورهای صنعتی موسسات فراوانی پایه‌گذاری شدند. از اوایل قرن ۱۸ که انقلاب صنعتی در اروپا آغاز شد، نه تنها روش و فنون تولیدی را دگرگون کرد، بلکه تقریباً در تمام جنبه‌های زندگی انسان آثار عمیقی به جای گذاشت. یکی از پیامدهای انقلاب صنعتی ایجاد سازمان‌های غیردولتی و اثرات اقتصادی و خصوصاً اجتماعی آن در حقوق کارگران و رابطه آنان با کارفرمایان بوده است. زیرا در آن هنگام نظام سرمایه‌داری با هدف کسب سود بیشتر، به استفاده بیش از حد از منابع و گسترش پیامدهای نامطلوب انسانی و زیست محیطی پرداخته بود. در این میان، افراد و گروه‌های فرانگر و آگاه تلاش کردند تا با سازمان‌دهی گروه‌های انسانی، آنچه را سرمایه‌داری فراموش کرده بود به جامعه انسانی یادآور شوند. آنها با نظارت بر بخش دولتی و نظام سرمایه‌داری و همچنین از طریق ایجاد سازمان‌های مردمی، اهداف

1 - Community – Based Organizations

- کننده ای ندارند. بطور خلاصه ویژگی‌های تشکل‌های سنتی عبارت است از:
- داشتن ارتباط مستحکم و مداوم با مردم
  - وابستگی به کمک‌های مردمی و خصوصی برای تامین نیازهای مالی
  - تاکید بر نیازهای مبرم مردم
  - ارائه خدمات مشخص و ملموس
  - مقاومت و دوام در برابر فشارها و محدودیت‌های دولتی و محیطی
- در کنار فعالیت مثبت این سازمان‌ها، انتقادهایی هم به عملکرد آنها مطرح می‌شود. از جمله این که ارائه خدمات آنها محدود به مواقع اضطراری است و کمک‌های آنها موجب کاهش اتکاء به نفس درگیرندگان کمک می‌شود. این سازمان‌ها وابستگی بیش از حدی به بازار، بازاریان و افراد خاص ثروتمند دارند و از دگرگونی‌های علمی جدید و مدیریت نوین هم بهره‌چندانی ندارند.
- ب- تشکل‌های نوین (NGOs)
- فعالیت این سازمان‌ها محدودیت موسسات خیریه سنتی را ندارد و به موضوعات گسترده‌تری در زمینه‌های دینی، آموزشی، بهداشتی، محیط‌زیست، اشتغال، توسعه، فرهنگ و هنر، جوانان، کودکان، زنان، سالمندان و موضوعات تخصصی علمی و غیره اشاعه یافته است، این سازمان‌ها می‌توانند تأثیرات شگرفی در تحولات فرهنگی و اجتماعی ایفا نمایند. (مشکینی، ۱۳۷۹: ۴۶)
- ویژگی‌های تشکل‌های نوین به شرح زیر است:
- تعداد آنها رو به افزایش است.
  - اکثراً اتکا و وابستگی زیادی به دولت دارند.
  - توانایی فراهم کردن تغییر و تحول در جهت‌های مثبت را دارا هستند.
  - بیشتر از نیازهای مردم به روندهای بین‌المللی توجه می‌کنند.
  - اکثر آنها با زبان و رفتار دولت و موسسه‌های بین‌المللی آشنا هستند و می‌توانند با مقامات دولتی در مورد مطالب حساس تبادل نظر نمایند.
  - در واقع کمک‌های سازمانهای غیردولتی مدرن از نوع توانمندسازی است و نه از نوع خیریه ای.
  - این سازمان‌ها تنها نقش حمایتی ندارند، بلکه غالباً با اهداف توسعه‌ای، فعالیت‌های پیش‌گیرانه و یا آموزشی را پی‌گیری می‌کنند.
  - برخی از این سازمانها از ظرفیت‌های بالایی برخوردارند. (نمازی، ۱۳۸۰: ۷-۲۵۶)
- ۳- تحلیل یافته‌ها**
- برای تحلیل داده‌ها علاوه بر آمار توصیفی از روش آزمون استقلال صفات (کای دو) استفاده شده است. نتیجه یافته‌ها به این شرح است:
- طبق اطلاعات جمعیت شناختی، تعداد شش نفر از پاسخگویان را زنان و بقیه را مردان تشکیل می‌دهند. دوازده نفر از اعضای جامعه (۳۶٪) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و دکتری و هجده نفر (۵۴٪) دارای مدرک کارشناسی و سه نفر بقیه (۹٪) دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم هستند. رشته تحصیلی پانزده نفر (۴۵٪) از پاسخگویان با یکی از رشته‌های

جدول (۳) فراوانی تجربی مربوط به فرضیه اول

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۱	۴	۱۸	۷	۴	۰	۳۳
۲	۰	۱	۶	۲۳	۳	۳۳
۴	۵	۱۶	۱۰	۲	۰	۳۳
۷	۱	۱۱	۸	۱۱	۱	۳۲
۸	۵	۱۷	۵	۵	۰	۳۲
۱۸	۱	۴	۱۳	۱۱	۲	۳۱
۲۴	۱	۷	۷	۶	۱	۲۲
جمع	۱۷	۷۴	۵۶	۶۲	۷	۲۱۶

مدیریت و فرهنگ مرتبط است، ولی هجده نفر بقیه (۵۴٪) در رشته‌های غیرمرتبط تحصیل نموده‌اند. تعداد هفت نفر از پاسخگویان (۲۱٪) در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بلندمدت (بیش از یک سال) و سیزده نفر (۳۹٪) در دوره‌های کوتاه مدت مدیریت شرکت کرده‌اند، درحالی‌که سیزده نفر بقیه (۳۹٪) در هیچ دوره آموزشی در زمینه موضوع فعالیت خود شرکت نداشته‌اند. سوابق خدمت اعضای جامعه آماری در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول (۴) فراوانی نظری مربوط به فرضیه اول

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۱	۲/۵۹۷	۱۱/۳۰۵	۸/۵۵۵	۹/۴۷۲	۱/۰۶۹	۳۳
۲	۲/۵۹۷	۱۱/۳۰۵	۸/۵۵۵	۹/۴۷۲	۱/۰۶۹	۳۳
۴	۲/۵۹۷	۱۱/۳۰۵	۸/۵۵۵	۹/۴۷۲	۱/۰۶۹	۳۳
۷	۲/۵۱۸	۱۰/۹۶۲	۸/۲۹۶	۹/۱۸۵	۱/۰۳۷	۳۲
۸	۲/۵۱۸	۱۰/۹۶۲	۸/۲۹۶	۹/۱۸۵	۱/۰۳۷	۳۲
۱۸	۲/۴۳۹	۱۰/۶۲۱	۸/۰۳۷	۸/۸۹۸	۱	۳۱
۲۴	۱/۷۳۱	۷/۵۳۷	۵/۷۰۳	۶/۳۱۴	۰/۷۱۲	۲۲
جمع	۱۷	۷۴	۵۶	۶۲	۷	۲۱۶

$$\alpha = 0/05$$

$$K = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \sim \chi^2 = \frac{\sum (m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}}$$

$$w = (\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}, (s-1)(t-1))$$

ناحیه بحرانی:

$$w = (\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}, (7-1)(3-1)) = 21/026$$

محاسبه مقدار عددی ملاک آزمون

$$\chi^2 = \frac{\sum (m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}} = 74/571$$

چون مقدار عددی آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار دارد، فرضیه ( $H_0$ ) رد و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود.

جدول (۲) سوابق خدمت پاسخگویان

فراوانی سال	سابقه خدمت	سابقه خدمت در مشاغل فرهنگی	سابقه خدمت در مشاغل مدیریتی	سابقه خدمت در مشاغل فرهنگی
۰-۵	۲	۷	۶	۲۲
۶-۱۰	۶	۸	۱۳	۶
۱۱-۱۵	۷	۳	۵	۲
۱۶-۲۰	۶	۷	۷	۲
۲۱-۲۵	۸	۵	۲	۰
۲۶-۳۰	۴	۳	۰	۱

آزمون فرضیه‌های تحقیق - آزمون فرضیه اول

$H_0$  میان برنامه ریزی و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$  میان برنامه ریزی و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.

$$K = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \sim \chi^2 = \frac{\sum \sum (m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}}$$

$$w = (\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha, (s-1)(t-1)})$$

ناحیه بحرانی:

$$w = (\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha, (6-1)(3-1)}) = 10.307$$

محاسبه مقدار عددی ملاک آزمون

$$\chi^2 = \frac{\sum \sum (m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}} = 50.696$$

چون مقدار عددی آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار گرفته است، فرضیه  $(H_0)$  رد و فرضیه مقابل  $(H_1)$  پذیرفته می‌شود.

آزمون فرضیه سوم

$H_0$ : میان هماهنگی فعالیت متولیان و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت این سازمانها رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : میان هماهنگی فعالیت متولیان و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت این سازمانها رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۷) فراوانی تجربی مربوط به فرضیه سوم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۱۳	۳	۱۲	۱۰	۷	۱	۳۳
۱۴	۲	۱۵	۹	۷	۰	۳۳
۲۳	۲	۵	۱۳	۱۰	۳	۳۳
۲۶	۲	۷	۱۵	۸	۱	۳۳
۶	۲	۴	۱۳	۸	۶	۳۳
جمع	۱۱	۴۳	۶۰	۴۰	۱۱	۱۶۵

آزمون فرضیه دوم

$H_0$ : میان سازماندهی و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : میان سازماندهی و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۵) فراوانی تجربی مربوط به فرضیه دوم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۹	۹	۱۲	۸	۲	۱	۳۲
۱۷	۱	۳	۸	۱۰	۴	۲۶
۲۰	۳	۷	۱۰	۷	۰	۲۷
۲۵	۰	۱	۸	۱۶	۵	۳۰
۲۷	۰	۵	۴	۱۵	۹	۳۳
۲۹	۲	۱۰	۴	۱۰	۶	۳۲
جمع	۲۴	۳۸	۴۲	۶۰	۲۵	۱۸۰

جدول (۶) فراوانی نظری مربوط به فرضیه دوم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۹	۴/۲۶۶	۶/۷۵۵	۷/۴۶۶	۱۰/۶۶۶	۴/۴۴۴	۳۲
۱۷	۳/۴۶۶	۵/۴۸۸	۶/۰۶۶	۸/۶۶۶	۳/۶۱۱	۲۶
۲۰	۳/۶	۵/۷	۶/۳	۹	۳/۷۵	۲۷
۲۵	۴	۶/۳۳۳	۷	۱۰	۴/۱۶۶	۳۰
۲۷	۴/۴	۶/۹۶۶	۷/۷	۱۱	۴/۵۸۳	۳۳
۲۹	۴/۲۶۶	۶/۷۵۵	۷/۴۶۶	۱۰/۶۶۶	۴/۴۴۴	۳۲
جمع	۲۴	۳۸	۴۲	۶۰	۲۵	۱۸۰

$$\alpha = 0.05$$

جدول (۸) فراوانی نظری مربوط به فرضیه سوم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۱۳	۲/۲	۶/۸	۱۲	۸	۲/۲	۳۳
۱۴	۲/۲	۸/۶	۱۲	۸	۲/۲	۳۳
۲۳	۲/۲	۸/۶	۱۲	۸	۲/۲	۳۳
۲۶	۲/۲	۸/۶	۱۲	۸	۲/۲	۳۳
۶	۲/۲	۸/۶	۱۲	۸	۲/۲	۳۳
جمع	۱۱	۴۳	۶۰	۴۰	۱۱	۱۶۵

$$\alpha = 0/05$$

$$K = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \sim \chi^2 = \frac{\sum \sum (m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}}$$

$$w = (\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha, (s-1)(t-1)})$$

ناحیه بحرانی:

$$w = (\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha, (5-1)(3-1)}) = 15.507$$

محاسبه مقدار عددی ملاک آزمون:

$$\chi^2 = \frac{\sum \sum (m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}} = 14.762$$

در آزمون این فرضیه مقدار عددی آزمون کننده در

ناحیه بحرانی قرار نمی‌گیرد، لذا فرضیه ( $H_0$ ) با

اطمینان ۹۵٪ به عنوان فرضیه درست تایید می‌شود.

جدول (۱۰) فراوانی نظری مربوط به فرضیه چهارم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۱۰	۳/۴۵۹	۱۱/۷۶۳	۸/۸۵۷	۵/۸۱۲	۱/۱۰۷	۳۱
۱۲	۳/۶۸۳	۱۲/۵۲۲	۹/۴۲۸	۶/۱۸۷	۱/۱۷۸	۳۳
۱۶	۳/۶۸۳	۱۲/۵۲۲	۹/۴۲۸	۶/۱۸۷	۱/۱۷۸	۳۳
۲۱	۳/۴۵۹	۱۱/۷۶۳	۸/۸۵۷	۵/۸۱۲	۱/۱۰۷	۳۱
۲۲	۳/۴۴۸	۱۱/۳۸۳	۸/۵۷۱	۵/۶۲۵	۱/۰۷۱	۳۰
۲۸	۳/۶۸۳	۱۲/۵۲۲	۹/۴۲۸	۶/۱۸۷	۱/۱۷۸	۳۳
۳۰	۳/۶۸۳	۱۲/۵۲۲	۹/۴۲۸	۶/۱۸۷	۱/۱۷۸	۳۳
جمع	۲۵	۸۵	۶۴	۴۲	۸	۲۲۴

$$\alpha = 0/05$$

آزمون فرضیه چهارم

$H_0$ : میان وظیفه هدایت و رهبری و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت این سازمانها رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : میان وظیفه هدایت و رهبری و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت این سازمانها رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۹) فراوانی تجربی مربوط به فرضیه چهارم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۱۰	۷	۱۷	۶	۱	۰	۳۱
۱۲	۱	۸	۱۳	۹	۲	۳۳
۱۶	۶	۱۴	۱۰	۳	۰	۳۳
۲۱	۲	۸	۱۲	۷	۲	۳۱
۲۲	۲	۹	۱۲	۵	۲	۳۰
۲۸	۱	۱۴	۴	۱۳	۱	۳۳
۳۰	۶	۱۵	۷	۴	۱	۳۳
جمع	۲۵	۸۵	۶۴	۴۲	۸	۲۲۴

جدول (۱۲) فراوانی نظری مربوط به فرضیه پنجم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۳	۷	۲۰	۴	۲	۰	۳۳
۵	۲	۱۵	۱۲	۱	۱	۳۱
۱۱	۱	۷	۱۰	۱۳	۲	۳۳
۱۵	۵	۱۳	۱۲	۲	۰	۳۲
۱۹	۴	۱۴	۱۱	۲	۰	۳۱
جمع	۱۹	۶۹	۴۹	۲۰	۳	۱۶۰

$$\alpha = 0/05$$

$$K = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \sim \chi^2 = \frac{\sum(m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}}$$

$$w = (x^2 \geq x^2_{1-\alpha, (s-1)(t-1)})$$

ناحیه بحرانی:

$$w = (x^2 \geq x^2_{1-\alpha, (5-1)(3-1)}) = 15/507$$

محاسبه مقدار عددی ملاک آزمون:

$$x^2 = \frac{\sum(m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}} = 43/079$$

در این فرضیه هم مقدار عددی آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد، لذا فرضیه  $(H_0)$  رد و فرضیه  $(H_1)$  پذیرفته می‌شود.

$$K = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \sim \chi^2 = \frac{\sum(m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}}$$

$$w = (x^2 \geq x^2_{1-\alpha, (s-1)(t-1)})$$

ناحیه بحرانی:

$$w = (x^2 \geq x^2_{1-\alpha, (7-1)(3-1)}) = 21/026$$

مقدار عددی ملاک آزمون:

$$x^2 = \frac{\sum(m_{ij} - m'_{ij})^2}{m'_{ij}} = 39/173$$

چون مقدار عددی آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد، پس فرضیه  $(H_0)$  رد و فرضیه  $(H_1)$  پذیرفته می‌شود.

آزمون فرضیه پنجم:  $H_0$ : میان ارزیابی عملکرد و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : میان ارزیابی عملکرد و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۱۱) فراوانی تجربی مربوط به فرضیه پنجم

سوالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
۳	۷	۲۰	۴	۲	۰	۳۳
۵	۲	۱۵	۱۲	۱	۱	۳۱
۱۱	۱	۷	۱۰	۱۳	۲	۳۳
۱۵	۵	۱۳	۱۲	۲	۰	۳۲
۱۹	۴	۱۴	۱۱	۲	۰	۳۱
جمع	۱۹	۶۹	۴۹	۲۰	۳	۱۶۰

جدول (۱۳) نتیجه آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	مقدار عددی ملاک آزمون کننده	ناحیه بحرانی	نتیجه آزمون
فرضیه اول	۷۴/۵۷۱	۲۱/۰۲۶	با رد شدن فرضیه $H_0$ ، فرضیه $H_1$ مورد تأیید قرار گرفت.
فرضیه دوم	۵۷/۴۹۶	۱۸/۳۰۷	با رد شدن فرضیه $H_0$ ، فرضیه $H_1$ مورد قبول واقع می‌شود.
فرضیه سوم	۱۴/۷۶۲	۱۵/۵۰۷	فرضیه $H_0$ مورد قبول واقع می‌شود. یعنی فرضیه $H_1$ مورد تأیید نمی‌باشد.
فرضیه چهارم	۳۹/۱۷۳	۲۱/۰۲۶	با توجه به رد شدن فرضیه $H_0$ ، فرضیه $H_1$ مورد قبول واقع می‌شود.
فرضیه پنجم	۴۳/۰۷۹	۱۵/۵۰۷	با توجه به رد شدن فرضیه $H_0$ ، فرضیه $H_1$ مورد قبول واقع می‌شود.



## ۴- نتیجه‌گیری

طی دو سه دهه اخیر در اثر رویکرد جهانی به سازمان‌های غیردولتی و کارکردهای متنوع و نقش گسترده و فزاینده این سازمان‌ها در امر توسعه، به تدریج توجه دولت‌ها به حمایت و بسترسازی برای فعالیت این سازمان‌ها بیشتر شده است. به عبارت دیگر با افزایش جمعیت و با پیچیدگی، گسترش و تخصصی شدن ابعاد مختلف زندگی، دولت‌ها دیگر امکان اداره همه امور را بطور متمرکز ندارند و به همین دلیل خود دولت‌ها نیز کارآئی برتر این سازمانها را پذیرفته‌اند.

در کشور ما نیز از دوره برنامه سوم توسعه اقتصادی - اجتماعی - فرهنگی با تاکید بر تمرکز زدایی، کاهش حجم تصدی‌گری دولت و توسعه مشارکت - های مردمی، زمینه واگذاری امور غیرحاکمیتی به مردم و اجتناب از تصدی‌گری دولت فراهم شد. براین اساس از آن زمان به تشکل‌های غیردولتی اهمیت ویژه‌ای داده شد و تعداد بسیاری از آنها با کمک‌های مالی دولت تاسیس شدند. اما علیرغم این کمک‌ها، بسیاری از سازمان‌های غیردولتی نتوانستند به فعالیت خود ادامه دهند و پس از مدت کوتاهی از فعالیت بازمانده و منحل شدند. بدیهی است که تصمیم دولت برای تاسیس این سازمان‌ها به تنهایی فعالیت موفق آنها را تضمین نمی‌کند و دستیابی به نتیجه مناسب و پیش‌گیری از تضییع منابع مادی و انسانی فعال در این سازمان‌ها، به بسترسازی مناسب و حمایت‌های صحیح و به عبارت ساده‌تر به مدیریت

اصولی نیاز دارد. نتایج بدست آمده به شرح زیر است:

اولین سوال‌های پرسشنامه به مشخصات جمعیت - شناختی پاسخگویان اختصاص یافت تا تجربه و تخصص متولیان حوزه مدیریت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی را بررسی نماید. زیرا بنابر عقیده صاحب نظران «مدیریت فرهنگی نیازمند برنامه‌ریزانی دورنگر، هوشیار و پژوهشگر است.» (مولینیر، ۱۳۷۲: ۳۵) و همچنین «یک مدیر فرهنگی علاوه بر قابلیت‌های ذاتی، لازم است از اطلاعات و نگرش‌ها و علایق مثبت و مرتبط با مسائل فرهنگی نیز برخوردار باشد، زیرا در حوزه فرهنگ، صرف مدیر بودن کفایت نمی‌کند.» (حبیبی، ۱۳۷۹: ۱۴۹)

بر اساس اطلاعات گردآوری، رشته تحصیلی ۱۸ نفر از متولیان سازمان‌های غیردولتی فرهنگی (۵۴٪) هیچ ارتباطی با رشته‌های مدیریت و فرهنگ ندارد و سابقه خدمت ۱۹ نفر (۵۷٪) از آنان در مشاغل مدیریتی و فرهنگی کمتر از ۳ سال و سابقه کار ۲۱ نفر (۶۴٪) هم در مشاغل فرهنگی و مدیریت زیر ۱۰ سال می‌باشد. همچنین داده‌ها نشان می‌دهد که ۱۳ نفر از پاسخگویان در هیچ دوره آموزش ضمن خدمت در زمینه مدیریت شرکت نکرده و اکثریت باقیمانده نیز (۱۳ نفر) تنها در کمتر از ۳ دوره کوتاه مدت شرکت نموده‌اند. براین اساس می‌توان گفت که سطح دانش و مهارت مدیران و متولیان سازمان‌های غیردولتی فرهنگی و هنری در وضعیت مورد انتظار و مطلوب نبوده و این مسئله با توجه به لزوم حضور مدیران مجرب و کارآزموده در این بخش، قابل تأمل است.

سایر سازمان‌ها در حد متوسط و کمتر از متوسط ارزیابی نمودند که خود حاکی از بی توجهی به اولویت فعالیت‌های فرهنگی است.

#### ۵- پیشنهادها

در انتخاب مدیران فرهنگی توجه به رشته تحصیلی، سوابق شغلی، علاقه و استعداد ذاتی و توانایی مدیریتی حائز اهمیت است.

ارایه آموزش‌های تخصصی در زمینه نیازهای شغلی مدیران فرهنگی جهت رفع نواقص و کمبودها توصیه می‌شود.

لازم است هنگام برنامه‌ریزی، سازماندهی و اختصاص بودجه و امکانات، فعالیت‌های فرهنگی در اولویت قرار بگیرد.

جمع‌آوری آمار و اطلاعات سازمانهای غیردولتی جهت شناسایی نیازها و مشکلات و رفع آنها لازم است.

هماهنگی میان متولیان جهت پیش‌گیری از موازی‌کاری و تضييع منابع لازم است.

تنظیم برنامه مشخص و مدون جهت بسترسازی مناسب برای فعالیت این سازمان‌ها به بهبود فعالیت آنها کمک می‌کند.

به جای رشد و گسترش کمی و بی‌رویه سازمان‌های غیردولتی، کیفیت و اثربخشی آنها مورد توجه قرار بگیرد.

ارزیابی و کنترل نتایج فعالیت‌ها و اصلاح برنامه‌ها جهت دستیابی به نتیجه مطلوب از ضروریات مدیریت صحیح و اصولی است.

آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد که از نظر پاسخگویان میان چهار وظیفه اصلی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، و کنترل) و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی ارتباط معناداری وجود دارد؛ اما فرضیه سوم (رابطه معنادار میان اصل هماهنگی میان متولیان با متغیر وابسته) مورد تایید قرار نگرفت. به عبارت دیگر متولیان در پاسخ‌های خود اظهار نمودند که در میان آنان هیچ هماهنگی در بسترسازی برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی وجود ندارد. این امر که ناشی از نوعی احساس خود مختاری و بی‌نیازی از سایر مراکز متولی و رقابت میان آنان برای جذب کمک‌های دولتی است، کاملاً در گفتار و رفتار متولیان قابل مشاهده بود.

به علاوه، اگرچه اکثر پاسخ‌گویان رابطه میان چهار اصل دیگر مدیریت با موفقیت سازمان‌های غیردولتی را تأیید نمودند و اعلام کردند که آنها را در مدیریت خود بکار می‌گیرند، اما علیرغم تلاش و درخواست پژوهشگر، عملاً هیچ برنامه مدون و معین و سازماندهی مشخص و مکتوبی جهت ارائه نداشتند و مصاحبه‌ها و مشاهدات هم حاکی از این امر بود که هدایت و رهبری فعالیت‌ها هم در سطح ضعیف اجرا می‌شود و نظارت و کنترل دقیقی هم بر فعالیت‌های آنان وجود ندارد. در واقع تنها نوعی عدم شفافیت و بزرگ‌نمایی در اظهارات آنان کاملاً مشهود بود.

به علاوه اکثر پاسخگویان، میزان فعالیت و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی را نسبت به

نمازی، محمد باقر، (۱۳۸۰)، بررسی بررسی وضع موجود تشکلهای غیردولتی ایران، مجموعه مقالات نقش و جایگاه سازمانهای غیردولتی در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی، وزارت کشور، دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی

مولینیر، پیر، (۱۳۷۲) آموزش حرفه ای مدیران فرهنگی، مترجم علی‌هاشمی گیلانی، مرکز پژوهش‌های بنیادی

مه‌آبادی، سیامک، (۱۳۸۰)، نقش سازمانهای غیردولتی در تاسیس و استقرار جامعه مدنی ایران، نقش و جایگاه سازمانهای غیردولتی در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی، وزارت کشور، دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی

هریسی نژاد، کمال‌الدین، (۱۳۸۰)، جایگاه سازمانهای غیردولتی در نظام سازمان ملل متحد، مجموعه مقالات نقش و جایگاه سازمانهای غیردولتی در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی، وزارت کشور، دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی

Chambers, R. (2005), Ideas for Development. London: Earthscan Clark, J.1991. Democratizing Development: The Role of Voluntary Organizations. West Hartford. Kumarian Press.

Drucker, P. (1990), managing the non - profit organization, London, Butterworth, Heinemann

Fowler, Alan, (2004), PVO and NGO Futures, a Framework for Reflection and Dialogue  
Fowler, Alan, (1997), Striking a Balance, London, Earth scan Publications

Fyvie, C. & Ager, A. (1999), NGOs and innovation: organizational characteristics in development Assistance work in the Gambia, World Development, 27(8) 1383-1395.

شناسائی و رفع موانع فعالیت این سازمان‌ها از دیگر ضروریات بسترسازی مناسب برای موفقیت این سازمان‌هاست.

## منابع

اعرابی، آذر، (۱۳۸۰)، سازمان‌های غیر دولتی- مشارکت مردمی و توسعه پایدار، مجموعه مقالات نقش و جایگاه سازمانهای غیردولتی در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی، وزارت کشور، دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی

بزرگمهری، مجید، (۱۳۸۰)، یونسکو و سازمانهای غیردولتی، مجموعه مقالات نقش و جایگاه سازمانهای غیردولتی در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی، وزارت کشور، دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی

حبیبی، محمد، (۱۳۷۹)، خصایص مدیران فرهنگی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

رزاقی، سهراب، (۱۳۸۰)، سازمانهای غیردولتی پیش‌تازان دموکراسی و جامعه مدنی، حیات نو، سال دوم، شماره ۳۶۱، شهریور ۱۳۸۰

قشقائی، فرشته، (۱۳۸۰)، نقش سازمانهای غیردولتی زنان در اداره امور کشور، مجموعه مقالات نقش و جایگاه سازمانهای غیردولتی در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی، وزارت کشور، دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی

نمازی، محمد باقر، (۱۳۷۹)، بررسی وضع موجود تشکلهای غیردولتی ایران، موسسه همیاران غذا

- Geomar, International, (2005), Strategy to associate Non\_sate Actors in the Development and implementation of the EDF Country Support program in Malawi. Lilongwe: Government of Malawi/ European Union.
- Guler, Esra, (2008), How To Improve NGO Effectiveness in Development? A Discussion on Lessons Learned, internet [www.ngomanager.org/dcd/...Development/.../NGO\\_Effectiveness.pd](http://www.ngomanager.org/dcd/...Development/.../NGO_Effectiveness.pd).
- Holloway, R. (2000), Establishing and Running a Development NGO, Lusaka: PACT. Zambia.
- Kanthambi,T.(2007),A summary of the Malawi Growth and development strategy, A presentation at the DAGG Retreat, Salima, 21-23 Febryry, 2007
- Lekorwe, M. 1999. Local government, Interest Groups and Civil Society. In Public Administration and Policy in Botswana. Juta & Co. Ltd Kenwyn Cape Town.
- Lekorwe, M. & Mpabanga, D. (2007), Managing Non-Governmental Organizations in Botswana, the Public Sector Innovation Journal, Volume 12(3), 2007, Article 10.
- Malunga, C. (2007), Improving the effectiveness of strategic planning in local NGOs in Malawi, University of South Africa
- Turner, M. and Hulme, D. 1997. Governance, Administration and Development: Making the State Work. USA. Kumarian Press
- UNESCO, NGOs and the United Nations Department of Public Information: Some questions and answers. June 1997