

## تحلیل ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد در نظارت بر عملکرد دولت و ارائه استراتژی‌های بهبود

مسعود سلیمانی\*<sup>۱</sup> و منصور وثوقی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۵

### چکیده:

هدف پژوهش، تحلیل وضع موجود استفاده از ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد کشور در نظارت بر عملکرد دولت و بیان استراتژی‌های بهبود است. این تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی است. به منظور انجام تحقیق، از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای استفاده شده است که شامل گویه‌های مربوط به عوامل درونی و بیرونی (مشمول بر ۲۱ سؤال رتبه‌بندی شده در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) است. روایی پرسشنامه مورد نظر از تکنیک دلفی و توسط تعدادی از اساتید و کارشناسان و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/887$ ) تأیید شده است. نمونه آماری پژوهش ۳۴۷ سازمان مردم‌نهاد بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده این است که وضعیت موجود استفاده از ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد کشور در نظارت بر عملکرد دولت دارای ۷ قوت، ۱۳ ضعف، ۷ فرصت و ۹ تهدید عمده است. همچنین با بررسی موقعیت استراتژیک سازمان‌های مردم‌نهاد، مشخص شد این سازمان‌ها بر روی محور مختصات SWOT از لحاظ عوامل درونی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل بیرونی سازمان در ناحیه تهدیدها قرار دارد. بر این اساس استراتژی‌های «تدافعی» برای توسعه سازمان‌های مردم‌نهاد توصیه شده است. بنابراین، به منظور به حداقل رساندن نقاط ضعف درونی و کاهش آثار تهدیدات بیرونی، بهره‌گیری از فرصت‌ها و قوت‌های شناسایی شده می‌تواند به انجام رسالت و وظایف آن کمک کند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی، سازمان مردم‌نهاد، دولت، نظارت.

۱. دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات (نویسنده مسئول).

masoudsaliani@gmail.com

۲. استاد جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. m-vosoughi@srbiau.ac.ir

مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

## مقدمه و بیان مسئله

دولت‌ها به خاطر کمبود دانش و مهارت لازم در بدنه کارشناسی، منابع مالی محدود، عدم انعطاف سازمانی، استفاده از بوروکراسی‌های متمرکز و قانون‌مدار، از انجام فعالیت‌های ضروری باز مانده و نیاز به همکاری سایر نهادها را به خوبی حس کرده‌اند (مارچتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۰۵). از این رو، در سه یا چهار دهه اخیر، رشد قابل ملاحظه‌ای در رویکرد پژوهشگران به سازمان‌های فعال بین حوزه بازار و دولت به وجود آمده است که با برجسب‌هایی مانند عرضه سوم، سازمان‌های داوطلبانه، سازمان‌های غیر انتفاعی و سازمان‌های مردم‌نهاد و یا جامعه مدنی متشکل و سازماندهی شده شناخته می‌شوند. این توجه در زمان چالش‌های سخت اقتصادهای غربی و دولت‌های رفاه، به خاطر بحران نفتی دهه ۱۹۷۰ پدیدار شد. به گونه‌ای که می‌توان گفت، اگر توسعه دولت رفاه، تا حدی پاسخ به «شکست بازار» بود، بحران دولت رفاه هم از نگاه بسیاری از پژوهشگران مصادافی برای «شکست دولت» بود (کانل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۷۳). بدین ترتیب، مفهوم «حکمرانی خوب» اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی وارد ادبیات توسعه شد (مقدسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۹۳). حکمرانی خوب، واژه‌ای است که تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها را بیان می‌کند و زمینه را برای مشارکت یکسان و برابر تمام شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد و بیان‌کننده این واقعیت است که حکمرانی متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می‌گیرد. حکمرانی خوب مفهوم بسیار گسترده‌ای را در برمی‌گیرد و محصول مشارکت سه نهاد دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است. دولت محیط سیاسی و حقوقی بارور، بخش خصوصی اشتغال و درآمد، و جامعه مدنی نیز تعامل سیاسی و اجتماعی گروه‌های فعال برای مشارکت در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را تسهیل می‌کند (رولینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

یکی از گروه‌های مهم در سازمان‌های بخش سوم، سازمان‌های مردم‌نهادند که در قرن بیست و یکم، شاهد رشد سریع آن‌ها در بیشتر کشورها بوده‌ایم (گوبستر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). طبق گزارشی از کمیسیون نظارت جهانی تحت عنوان «همسایگی جهانی مان»<sup>۵</sup> تعداد تشکل‌های مردم‌نهاد بین‌المللی، در سال ۱۹۰۰ کمتر از ۱۰۰ عدد بود، در سال ۱۹۱۰ تعداد آن‌ها به ۱۷۶ و در سال ۱۹۵۰ به ۲۰۰۰ رسید؛ از آن تاریخ به بعد، در هر دهه تعداد تشکل‌های مردم‌نهاد دو

1. Marchetti
2. Kuhnle
3. Gubster
4. Gubster
5. Our Global Neighbourhood

برابر شده است. تعداد این تشکل‌ها در سال ۱۹۶۰ به ۴۰۰۰، در سال ۱۹۷۰ به ۸۰۰۰ و در سال ۱۹۸۰ به ۱۵۰۰۰ رسیده است (بوچانی، ۱۳۸۵: ۷۹). گزارش تهیه‌شده توسط سازمان ملل در سال ۱۹۹۵ در خصوص حکومت جهانی نیز نشان داد که در آن زمان قریب ۲۹۰۰۰ سازمان مردم‌نهاد بین‌المللی وجود داشته است. تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد داخلی کشورها از این رقم نیز بالاتر بوده است؛ حدود ۲ میلیون سازمان غیر دولتی در ایالات متحده فعالیت می‌کنند که بیشتر آن‌ها در ۳۰ سال گذشته تشکیل شده‌اند. روسیه نیز ۲۰۰۰۰ سازمان مردم‌نهاد دارد. در هندوستان ۲ میلیون سازمان مردم‌نهاد وجود دارند و روزانه چندین مورد از این سازمان‌ها ایجاد می‌شود. تنها در کنیا، قریب به ۲۴۰ سازمان مردم‌نهاد در هر سال تأسیس می‌شوند. در کشور ما نیز زندگی مشارکتی تجربه جدیدی نیست و ایران تاریخی طولانی از فعالیت‌های خیرخواهانه و بشردوستانه داشته است. مشارکت به عنوان امری برخاسته از مذهب، مدنیت، آداب و سنن اجتماعی در همه عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، دفاعی و سیاسی کشور حضور پررنگ داشته است. فقدان امنیت، شرایط اقلیمی و جغرافیایی، فقر اقتصادی، آموزه‌های دینی مانند سنت وقف و نذر و خمیرمایه‌های ارزشی و فرهنگی این سرزمین موجب استمرار و بقای فرهنگ مشارکتی در قالب و انواع متعدد تعاون و همکاری شده است. وجود دارالایتام‌ها، مؤسسات خیریه که از راه وقف و نذر اداره می‌شده‌اند، تعاونی‌های سنتی و ... از مصادیق الگوهای مشارکتی موجود در کشور از گذشته‌های دور تا به حال بوده است. در کنار انجمن‌های حرفه‌ای و صنفی که سابقه تشکیل و فعالیت آن‌ها به چند دهه قبل برمی‌گردد، در سال‌های اخیر، انجمن‌ها و نهادهایی برای فعالیت‌های تخصصی و ضروری در عرصه‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی مانند مبارزه با معضل اعتیاد به مصرف مواد مخدر، کودکان، زنان و محیط‌زیست بوجود آمده و فعالیت می‌کنند؛ همچنین در این زمینه اشکال سنتی‌تر فعالیت‌های غیر دولتی (خیریه)، نیروی تازه‌نفس و جوان نیز در کنار آن‌ها قرار دارند (شاه‌بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۵). طبق گزارش دفتر آمارهای فرهنگی و خدمات اجتماعی مرکز آمار ایران، در سال ۱۳۸۳، تعداد سازمان‌های غیر دولتی شناسایی‌شده در ایران، حدود ۱۰ هزار فقره بودند که استان تهران با داشتن ۱۹۶۵ سازمان، رتبه نخست و استان کهگیلویه و بویراحمد با ۶۹ سازمان پایین‌ترین رتبه را دارند، البته طبق آمارهای غیر رسمی در ایران بین ۶۰ تا ۷۰ هزار انجمن و جمعیت ثبت‌نشده وجود دارد. طبق آمار منتشرشده از سوی سازمان ملل در سال ۲۰۰۳، نزدیک به ۲۰ هزار تشکل غیر دولتی و نهادهای خیریه مردمی در ایران وجود دارد که خدمات داوطلبانه گوناگونی انجام می‌دهند که به دو شکل عمده انجام می‌گیرد. اولی در قالب

سنتی که بیشتر شامل هیئت‌های عزاداری، نهادهای مذهبی و انجمن‌های نیکوکاری است و دومی فعالیت‌هایی است که بر اساس تعاریف جدید از سازمان غیر دولتی و به صورت سازمانی شکل می‌گیرند (کاملی و رضایی، ۱۳۹۰). با عنایت به مباحث مطروحه، ظرفیت عظیمی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد آماده بکارگیری در موضوع مشارکت در کار و نظارت بر عملکرد دولت است، ظرفیتی که تاکنون به درستی مورد توجه و استفاده قرار نگرفته است.

نظارت یکی از ابزارهای اصلی سازمان‌های غیر دولتی فعال در حوزه حقوق بشر، محیط‌زیست و دیگر موضوعات است که از آن به منظور پیشبرد اهداف استفاده می‌شود. نظارت، ابزاری است که به طور فزاینده در مبارزه با فساد استفاده می‌شود. نظارت برای تشخیص مشکلات (به خصوص تفاوت بین آنچه ادعا می‌شود و آنچه اجرا می‌شود)، ارزیابی موقعیت‌های واقعی و عملکرد واقعی سیستم‌ها می‌تواند شیوه‌های فاسد سیستماتیک در طول زمان را برجسته کند (در نتیجه، بنیانی برای پیشرفت به شمار می‌آید). اگرچه این ابزار نظارت به خودی خود ارزشمند است، اما زمانی بیشترین تأثیر را دارد که با اطلاعات عمومی و تکمیلی در ارتباط باشد. نظارت اصطلاح گسترده‌ای است که در بسیاری از زمینه‌ها در توصیف مراحل مختلف جمع‌آوری، تأیید و تجزیه و تحلیل توسط سازمان‌های غیر دولتی برای آگاهی از اطلاعات مربوط به مسائل منافع عمومی، از جمله حقوق مدنی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرد (ویلیتس، ۲۰۰۲: ۱۳).

در زمینه تحلیل وضع موجود استفاده از ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد در نظارت بر عملکرد دولت تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با این هدف و نیز با هدف بیان استراتژی‌های بهبود انجام پذیرفته است.

## ادبیات پژوهش

### - سازمان مردم‌نهاد

اصطلاح سازمان‌های غیر دولتی برای اولین بار توسط انجمن اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد در ۲۷ فوریه ۱۹۹۵ به کار گرفته شد. از آن زمان تاکنون هنوز تعریف جامع و مانعی که مورد قبول اغلب صاحب‌نظران باشد، بیان نشده است. یکی از اولین مشکلات در این زمینه، عدم ثبات در استفاده از اصطلاح مذکور است. در ادبیات این سازمان‌ها، سه اصطلاح

سازمان‌های غیر دولتی، سازمان‌های داوطلبانه خصوصی و سازمان‌های غیر انتفاعی همواره به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند (وکیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

بیشتر تعاریف جدید از واژه NGOs، گرایش به این دارند که فقط مؤسساتی که درگیر فعالیت‌های توسعه پایدار هستند را در این قلمرو قرار دهند. بیمارستان‌ها، سازمان‌های خیریه و دانشگاه‌ها در شمار سازمان‌های داوطلبانه و غیر انتفاعی قرار می‌گیرند. بانک جهانی سازمان‌های غیر دولتی را این چنین تعریف می‌کند: سازمان‌های خصوصی که فعالیت‌هایی را در مورد کاهش امراض، ارتقای منافع و مصالح فقرا، حفظ محیط زیست، ارائه خدمات اجتماعی اساسی یا توسعه اجتماعی انجام می‌دهند (چکیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۵۲). سازمان ملل متحد اصطلاح NGO را به گروه غیر انتفاعی داوطلبانه از شهروندان جهانی اطلاق می‌نماید که در سطوح محلی، ملی، و بین‌المللی تشکیل شده باشند. این سازمان‌ها عموماً به عنوان نقش‌آفرینان جامعه مدنی که میان بخش‌های خصوصی و عمومی فعالیت می‌کنند، شناخته می‌شوند. آن‌ها بخش‌های اجتماعی را تشکیل می‌دهند که ضمن ادغام منافع گروه‌های مختلف، فرصتی را برای ایفای نقش شهروندان در شکل دادن به سیاست‌ها و نتایج برنامه‌های توسعه فراهم می‌آورد (براتون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹: ۱۱۲).

به‌طور اصولی سازمان‌های دولتی و غیر دولتی یک گروه همگن و یکدست نیستند و رویکرد آن‌ها به مسائل توسعه‌ای، ارزیابی و تحلیل مسائل و راه‌حل‌ها و همچنین منابع تقویت‌کننده آنها و سطح و مکانی که در آن فعالیت می‌کنند، متفاوت است. نوشته‌های موجود در خصوص نقش سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیر دولتی در فرایند توسعه متفاوت است اما به طور کلی این مطلب پذیرفته شده که نقش‌ها و کارکردهایی برای این دو کارگزار توسعه وجود دارد. این اعتقاد وجود دارد که سازمان‌های غیر دولتی هم در سطح ملی و هم در سطح بین‌المللی می‌توانند در نظارت بر عملکرد دولت کمک‌کننده باشند (اونساندر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۷۳).

#### - دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد

دسته‌بندی دیدگاه‌های نظری درباره روابط دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد، متفاوت و متعدد است. برخی، روابط دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد را در پیوستاری از تسلط یکی از طرفین تا

1. Vakil  
2. Checkel  
3. Bratton  
4. Onsander

تشریک مساعی بین آن دو دانسته‌اند (رامانتا و ابراهیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). برخی دیگر، روابط بین دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد را در سه شکل کلی دسته‌بندی کرده‌اند: همکاری رسمی (بر اساس دستور کار مشترک)؛ پیوندهای رسمی و غیر رسمی (تبادل ایده‌ها و اطلاعات) و مرادف رسمی و غیر رسمی (متعارض یا حامی) (هاگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). کاموری<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کند نگرش‌های دولت نسبت به سازمان‌های مردم‌نهاد در طیفی از حالات حمایتی<sup>۴</sup> و تسهیل‌کننده<sup>۵</sup> تا قاعده-گذار<sup>۶</sup> و سرکوب‌گر<sup>۷</sup> متغیر است. فیشر<sup>۸</sup> (۱۹۹۵) مدلی را پیشنهاد می‌کند که در آن دولت، سازمان‌های مردم‌نهاد را سرکوب می‌کند، نادیده می‌گیرد، در خود جذب می‌کند (تا از آن‌ها استفاده کند، بدون اینکه کنترلشان کند)، سپس به مرحله همکاری واقعی می‌رسد و در آخر به شراکت خودمختار ختم می‌شود. کاستن<sup>۹</sup> (۱۹۹۸) روابط بین دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد را مبتنی بر چهار بعد دسته‌بندی می‌کند: پذیرش یا مقاومت در برابر تکثرگرایی نهادی، توازن نسبی قدرت در رابطه، درجه رسمیت و به تبع آن، سطح پیوند دولت و سازمان مردم‌نهاد. او یک طیف ۸ مرحله‌ای از روابط را مشتمل بر سرکوب، تخصم، رقابت، قرارداد، بخش سوم، همکاری، مکمل تا تشریک مساعی<sup>۱۰</sup> معرفی می‌کند. مدل نجم<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) درباره روابط دولت و سازمان‌های غیر دولتی مبتنی بر نظریه منافع نهادی راهبردی است. بر این اساس می‌توان چهار رابطه را بر مبنای تشابه یا عدم تشابه اهداف و ابزارها در نظر گرفت که عبارت‌اند از: همکاری، جذب نیروهای مخالف، رویارویی و تکمیل<sup>۱۲</sup>.

جدول ۱. چهار رابطه دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد (نجم، ۲۰۰۰)

اهداف			
راهبرد ترجیحی (ابزارها)		مشابه	متفاوت
	مشابه	همکاری	جذب نیروهای مخالف
	متفاوت	تکمیل	رویارویی

1. Ramantah & Ebrahim
2. Hague
3. Commuri
4. supportive
5. facilitative
6. regulative
7. repressive
8. Fisher
9. Coston
10. Repression, Rivalry, Competition, Contracting, Third-Party, Cooperation, Complementarity, Collaboration
11. Najam
12. Cooperation, Confrontation, Complementarity, Co-optation

به هر جهت تجارب سازمان‌های مردم‌نهاد در فرایند توسعه مناطق مختلف جهان در حال توسعه، گوناگون است. اگر چه این سازمان‌ها یک مجموعه از اصول و رویکردهای به تقریب مشابهی برای ترویج و ارتقای توسعه در سطوح محلی به کار می‌برند، عملکرد آنها متفاوت است. بنابراین ضروری است رویکردهای متفاوت همکاری سازمان‌های غیر دولتی و دولت در بهبود و پیشرفت فرایند توسعه و کاهش فقر و همچنین عامل‌های هدایت‌کننده همکاری موفقیت‌آمیز دولت و سازمان‌های غیر دولتی، بررسی و تجزیه و تحلیل شود. این انجمن‌ها دو کارکرد اصلی دارند (چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳): کوچک کردن دولت و سازمان‌ها و ادارات تابعه و نقش نظارتی. در ادامه به نقش نظارتی این سازمان‌ها پرداخته می‌شود:

#### - نظارت

نظارت فعالیتی است به منظور یافتن اینکه چه عمل اشتباهی در موقعیتی خاص و یا توسط فردی خاص صورت پذیرفته است (بُده<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). هدف دقیق هر تلاش نظارتی احتمالاً متفاوت است، اما مشخص شدن این هدف در ابتدا مهم است. به عنوان مثال اهداف ممکن است به منظور نظارت بر رعایت قوانین توسط مقامات دولتی و یا اشخاص دیگری (مثلاً احزاب سیاسی) باشد؛ تعیین سطح و علل فساد در یک مؤسسه و یا منطقه خاص؛ افشاگری، توصیف و جلب توجه عموم به نمونه‌های مهمی از فساد یا پدیده‌های مرتبط و یا به منظور ایجاد فشار عمومی بر سیاست‌های خاص و یا در برابر شیوه‌های خاص (راجو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۲۹). نظارت مؤثر زمانی رخ می‌دهد که در طی زمان طولانی انجام شده باشد؛ جمع‌آوری و دریافت داده‌ها تا جایی که امکان‌پذیر بوده، انجام شده باشد؛ مشاهده وضعیت از نزدیک و در میدان صورت گرفته باشد؛ استانداردها و هنجارها به عنوان مرجعی برای تعیین اشتباهی که در موقعیت انجام شده است، مورد استفاده قرار گرفته باشد و ابزارها و اسباب‌هایی که در روند نظارت استفاده می‌شوند، کاملاً مشخص و معرف باشد (بُده<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). هنگامی که یک سازمان غیر دولتی تصمیم می‌گیرد که بر فساد نظارت کند، هدف از نظارت می‌تواند طیف گسترده‌ای از نهادها و افراد باشد، از جمله:

- دولت: وزارتخانه‌ها، بخش وزیران، نمایندگان رسمی، کارکنان (از ملی و مرکزی در سطوح محلی)؛
- بخش خصوصی: انجمن‌های بخش خصوصی، شرکت‌های خصوصی، کارکنان و نمایندگان مؤسسات مالی، افراد مسئول و کارکنان؛
- احزاب سیاسی: سیاستمداران و کارکنان احزاب سیاسی؛

1. Chang  
2. Bode  
3. Raju

- پارلمان: افراد مجلس و کسانی که مسئول مجلس هستند، در هر دو سطح ملی و محلی؛
  - قوه قضاییه: قضات، وکلا، افرادی که توسط دادگاه‌ها استخدام شده‌اند (لوئیس و مدون، ۲۰۰۱).
- کار نظارت سازمان‌های غیر دولتی تا حد زیادی بر این اساس استوار است که آیا دولت به طور رسمی برنامه ضد فساد دارد یا خیر؟ اگر آنها برنامه ضد فساد داشته باشند، پس از آن نقش سازمان‌های جامعه مدنی مستقل، نظارت برعکس خواهد بود: نظارت بر اینکه طرح فساد موجود همانطور که برنامه‌ریزی شده در حال اجراست؛ بطور عمومی و یا به طور خاص، دولت در اجرای آن قصور می‌کند و تأثیر آن‌ها بر محدودیت فساد چیست. از سوی دیگر، اگر هیچ طرح و اراده دولتی و رهبری سیاسی برای محدود کردن فساد وجود نداشته باشد، پس کار اصلی سازمان غیر دولتی این است که:
- به مردم و دولت‌ها آثار مخرب فساد و نیاز به برنامه‌ریزی و فعالیت‌های ضد فساد را تذکر دهند.
  - برای شناسایی سیستم‌های اصلی و یا فرایندهای آسیب‌پذیر از فساد اقدام کند، از طریق تحقیق و نظارت بر اعمال فاسد و آثار آن، فرصت‌های فساد را کاهش دهد و توجه عموم مردم و دولت را به سمت آن جلب کند.
  - ایجاد ائتلافی به منظور محدود کردن فساد، بر اساس نظارت بر فعالیت‌هایی که در آینده انجام می‌شود (دارست و نویل، ۲۰۰۱).

#### جدول ۲. جمع‌بندی مطالب نظارت

محدوده نظارت	دولت، بخش خصوصی، احزاب سیاسی، پارلمان، قوه قضاییه.
اهداف نظارتی	نظارت بر رعایت قوانین، تعیین سطح و علل فساد، افشاگری، توصیف و جلب توجه عموم.
نتیجه نظارت	تذکر اثار مخرب فساد به مردم و دولت‌ها، شناسایی سیستم‌های اصلی و یا فرایندهای آسیب‌پذیر، ایجاد ائتلافی به منظور محدود کردن فساد.

منبع: یافته‌های تحقیق

#### روش تحقیق

#### -جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های مردم‌نهاد با مجوز وزارت کشور هستند. در ادامه تعداد این سازمان‌ها به تفکیک موضوع و محدوده فعالیت آورده شده است:

1. Lewis & Madon
2. Durst and Newell



جدول ۳. تعداد سمن‌های با مجوز وزارت کشور بر اساس موضوع و محدوده فعالیت (گزارش وزارت

کشور به کمیته ملی یو.پی.آر، ۱۳۹۴)

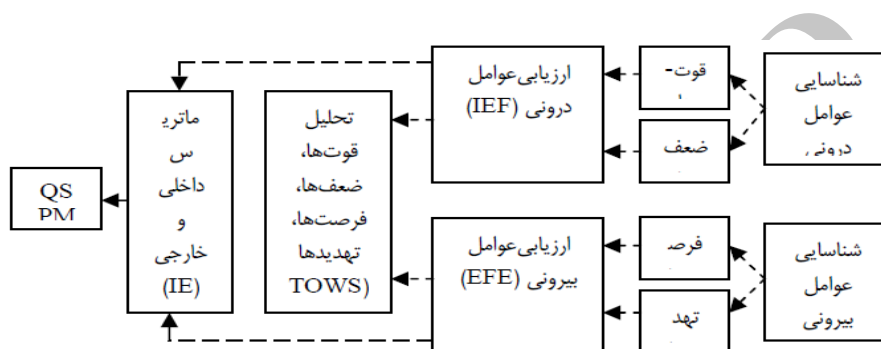
موضوع فعالیت	محدوده فعالیت استانی	محدوده فعالیت ملی	محدوده فعالیت	کل
اجتماعی	۴۶۱	۴۸	-	۵۰۹
اقوام	۲	-	-	۲
امور زنان	۱۹۶	۴	-	۲۰۰
امور زیرساختی توسعه	۳	۲	-	۵
امور هنری	۲۸	-	-	۲۸
آسیب‌های اجتماعی	۱۶۵	۱۳	-	۱۷۸
بشر دوستانه	۳۶	۱۱	۱	۴۸
بهداشت و سلامت	۱۸۰	۵۱	۳	۲۳۴
تحکیم بنیان خانواده	۴۱	۸	-	۴۹
جوانان	۱۹	۲	-	۲۱
حفظ آثار فرهنگی و تاریخی	۳۷	۷	-	۴۴
حمایت از ایتم و کمک به مستمندان	۳	-	-	۳
علمی	۱۸۸	۱۱	-	۱۹۹
عمران و آبادانی	۴۸	۶	۱	۵۵
فرهنگی	۶۰۹	۱۰۳	۲	۷۱۴
کشاورزی	۶۰	۵	-	۶۵
گردشگری	۳۱	۹	-	۴۰
محیط زیست و منابع طبیعی	۱۶۶	۱۴	-	۱۸۰
مدیریت بحران	۲	۲	-	۴
بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت	۱۲	۱	-	۱۳
دوستی ایران با سایر ملل و کشورها	-	۵۴	-	۵۴
نیکوکاری و امور خیریه	۷۷۵	۴۰	۱	۸۱۶
ورزشی	۸۵	۲۱	-	۱۰۶
مجموع	۳۱۴۷	۴۱۳	۸	۳۵۶۸

طبق فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۴۷ سازمان مردم‌نهاد است. اطلاعات مورد نیاز به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده گردآوری شده است. بدین صورت که لیست سازمان‌های مردم‌نهاد در اکسل شماره‌گذاری شده و سپس به صورت تصادفی ساده از لیست انتخاب شده است.

#### - روش تحلیل داده‌ها

روش پژوهش توصیفی - تحلیلی با بهره‌گیری از فرایند و مدل برنامه‌ریزی راهبردی (SWOT) به تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات پرداخته شده است.

روند تحلیل مدیریت استراتژیک از شناسایی عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) آغاز می‌شود و سپس به ارزیابی عوامل درونی و عوامل بیرونی و تدوین استراتژی توسط مدل تواس می‌پردازد. در ادامه، با بهره‌گیری از ماتریس ارزیابی درونی-بیرونی مشخص می‌شود که مدیریت استراتژیک در سازمان‌های مردم‌نهاد چه موقعیتی دارد. سرانجام، با بهره‌گیری از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM مشخص می‌شود که اولویت با کدام استراتژی‌های تدوین شده است.



شکل ۱. گذرگاه تحلیل استراتژیکی مدیریت استراتژیک (فرد آر، ۱۳۹۶)

### داده‌ها و یافته‌های پژوهش

#### \* ارزیابی عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، برای بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند و همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌کند (فرد آر، ۱۳۹۶: ۳۳۸). این ماتریس در ۵ مرحله زیر شکل می‌گیرد: ۱. پس از بدست آوردن نقاط قوت و ضعف، این عوامل به ترتیب نقاط قوت و ضعف نوشته می‌شود؛ ۲. به هر یک از نقاط قوت و ضعف از صفر (اهمیت ندارد) تا یک (بسیار مهم است)، ضریب داده می‌شود. ضریب هر عامل، بیانگر اهمیت نسبی آن عامل، در موقعیت شرکت در صنعت مورد نظر است. مجموع این ضرایب باید برابر یک شود؛ ۳. به هر یک از عوامل، (نقاط قوت و ضعف) نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ بیانگر قوت بسیار بالای عامل مورد نظر است (نمره ۱ و ۲ مخصوص نقاط ضعف و نمره ۳ و ۴ مخصوص نقاط قوت است). ۴. ضریب هر عامل، در نمره آن ضریب، ضرب می‌شود، ۵. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی سازمان مشخص می‌شود. اگر

نمره نهایی سازمان، کمتر از ۲/۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است (همان، ۳۳۹-۳۳۸).

جدول ۴. IFE (تحلیل عوامل درونی) سازمان‌های مردم‌نهاد

تحلیل عوامل داخلی			
ردیف	قوت‌ها	ضریب	رتبه
۱	تداوم شیوه مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها.	۰/۰۵	۳
۲	وجود سازمان‌های مردم‌نهاد در ارتباط با دولت.	۰/۰۳	۳
۳	تلاش برای شکل‌گیری شبکه ارتباطی سازمان‌های مردم‌نهاد.	۰/۰۶	۴
۴	توانمندی در برگزاری برنامه‌های مختلف.	۰/۰۵	۴
۵	توجه به قشر جوان در برنامه‌ها و ماهیت مردمی و عام‌المنفعه.	۰/۰۵	۳
۶	استفاده از سیستم‌های غیررسمی مدیریت و عدم وابستگی به سیستم‌های بوروکراتیک.	۰/۰۵	۴
۷	توجه مستمر به برنامه‌های آموزشی.	۰/۰۵	۴
جمع			
۱/۲۳			
ردیف	ضعف‌ها	ضریب	رتبه
۱	نبود امکانات مناسب برای ارتباط با مخاطبان.	۰/۰۵	۱
۲	ارتباط محدود با مراکز علمی داخل و خارج از کشور.	۰/۰۶	۱
۳	کمبود نیروی داوطلب فعال.	۰/۰۶	۱
۴	نداشتن برنامه برای جذب و ایجاد نقدینگی.	۰/۰۶	۲
۵	نبود نظم لازم در سازماندهی و عملکرد هیئت مدیره.	۰/۰۵	۱
۶	کمبود نیروی انسانی متخصص.	۰/۰۴	۲
۷	نبود یا معیوب بودن مکانیزم ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی در سازمان.	۰/۰۵	۲
۸	نبود روحیه انتقادپذیری در اعضا.	۰/۰۵	۲
۹	ناتوانی در ایجاد ارتباط مؤثر با دولت.	۰/۰۵	۲
۱۰	عدم شناخت و پایبند نبودن به اهداف و مأموریت‌های سازمان یا در برخی موارد مبهم بودن اهداف سازمان‌ها.	۰/۰۵	۲
۱۱	نداشتن برنامه راهبردی برای سمن‌ها.	۰/۰۵	۲
۱۲	نبود بانک اطلاعات جامع از توانمندی‌های سمن‌ها.	۰/۰۴	۲
۱۳	ضعف در پایبندی به معیارهای اخلاقی در سمن‌ها.	۰/۰۵	۲
جمع			
۱/۱۰			
جمع کل عوامل داخلی			
۲/۳۳		۱	-

- ارزیابی عوامل خارجی

برای ارزیابی عوامل خارجی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استفاده می‌شود. مراحل کار با این ماتریس، همانند ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است با این تفاوت که این بار فرصت‌ها و تهدیدها فهرست می‌شوند. تفاوت دیگر آن، در مفهوم نمره‌دادن به عوامل است. در این ماتریس همانند ماتریس عوامل داخلی به عوامل نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. به طوری که این نمره‌ها نشانگر واکنش سازمان نسبت به عامل مربوطه است. نمره ۴ نشانگر واکنش بسیار عالی

سازمان نسبت به عامل مورد نظر است. نمره ۳ نشانگر واکنش از حد متوسط بالاتر است، نمره ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و نمره ۱ بدین معناست که واکنش سازمان نسبت به آن عامل، ضعیف بوده است. هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها می‌توانند هر یک از این نمره‌ها را به خود اختصاص دهند. میانگین مجموع نمرات نهایی نیز برابر ۲,۵ است. اگر این میانگین به عدد ۴ برسد، یعنی سازمان در برابر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) بسیار عالی واکنش نشان داده است. عدد ۱ نیز بیانگر این است که سازمان نتوانسته از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند و یا از عواملی که موجب تهدید آن شده است، دوری کند (فردآر، ۱۳۹۶: ۲۶۶-۲۶۵).

جدول ۵. EFE (تحلیل عوامل بیرونی) سازمان‌های مردم‌نهاد

تحلیل عوامل بیرونی			
ردیف	فرصت‌ها	ضریب	رتبه
۱	نگاه مثبت جامعه جهانی به سازمان‌های مردم‌نهاد.	۰/۰۷	۳
۲	به رسمیت شناخته شدن سمن‌ها در قانون و ساختار اجرایی کشور.	۰/۰۵	۴
۳	دسترسی آسان به تجارب جهانی در خصوص تشکل‌های غیر دولتی.	۰/۰۷	۳
۴	وجود نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های داوطلبانه.	۰/۰۶	۴
۵	وجود دانشگاه‌های متعدد و دانشجویان زیاد در کشور.	۰/۰۶	۳
۶	تأکید بر نقش سمن‌ها در قانون و احکام برنامه‌های مختلف.	۰/۰۶	۳
۷	وجود زمینه‌های مختلف فعالیت در کشور برای سمن‌ها.	۰/۰۵	۳
جمع			
۱/۳۷			
ردیف	تهدیدها	ضریب	رتبه
۱	فقدان فرهنگ کارگروهی و مشارکتی.	۰/۰۷	۲
۲	بی‌اعتمادی دولت نسبت به سمن‌ها.	۰/۰۷	۲
۳	نبود بستر و توانایی مناسب جهت کسب درآمد خاص در سمن‌ها.	۰/۰۸	۲
۴	کم‌توجهی و عدم آگاهی خیرین از سمن‌ها.	۰/۰۶	۲
۵	عدم تمایز مشخص بین سمن‌ها و خیریه‌ها.	۰/۰۶	۱
۶	عدم وجود قوانین خاص و مدون برای سمن‌ها.	۰/۰۶	۲
۷	فقدان یک برنامه جامع و پایدار نسبت به سمن‌ها.	۰/۰۷	۱
۸	عدم تلاش در جهت کسب مشروعیت از دولت.	۰/۰۶	۱
۹	رواج یافتن انگیزه‌های نامناسب در تشکيل سازمان‌های مردم‌نهاد.	۰/۰۵	۱
جمع			
۰/۹۲			
جمع کل عوامل خارجی			
۲/۲۹		۱	--

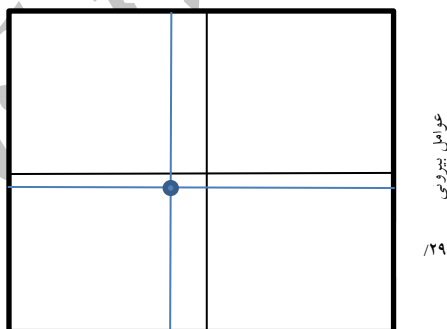
## - تحلیل ماتریس داخلی و خارجی

پس از شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و پس از آنکه ماتریس‌های EFE و IFE انجام شد، اکنون به تحلیل ماتریس IE یا همان ماتریس تحلیل عوامل خارجی- داخلی می‌پردازیم. پاسخی که این ماتریس می‌دهد، پاسخی است در خور این پرسش که اولویت با کدام گروه از استراتژی‌ها (SO، WO، ST، WT) است. در ماتریس IFE، نمره نهایی برابر

۱/۶، میانگین نمرات برابر ۲/۲ و انحراف معیار نمرات برابر ۱/۰۶ بدست آمد. در ماتریس EFE، نمره نهایی برابر ۱/۰۶، میانگین نمرات ۱/۲۳ و انحراف معیار نمرات برابر ۰/۰۴۳ بدست آمد. ماتریس IE نیز بر اساس همین یافته‌ها تشکیل شده است (شکل ۲). ناحیه‌ای که محل تقاطع دو خط نقطه‌چین را نشان می‌دهد، متعلق به گروه استراتژی‌های همین داده شکل گرفته است. نخست جمع نمرات نهایی ماتریس EFE روی محور مربوط به EFE مشخص شد و عمود بر آن، خطی به موازات محور IFE کشیده شد. میانگین نمره نهایی ماتریس IFE نیز روی محور IFE مشخص شد و عمود بر این محور و همچنین به موازات محور EFE، خطی رسم شد. محل تقاطع خطوط نقطه‌چینشان از برخورد این دو خط دارد. ناحیه‌ای که این دو خط در آن به هم برخورد کرده‌اند، استراتژی‌هایی را نشان می‌دهد که همان استراتژی‌های گروه WT می‌باشند. مربعی که بر روی نمودار رسم شده است، بر اساس میانگین نمرات دو ماتریس EFE و IFE است که پهنا و درازای آن، بر اساس انحراف معیاری است که برای هر یک از میانگین‌های نمرات ماتریس‌های EFE و IFE به دست آمده است. ماتریس IE گویای این است که اگر سازمان‌های مردم‌نهاد بخواهند حرکت خود را به سمت یک مدیریت استراتژیک آغاز کنند، پیاده‌سازی استراتژی‌های گروه WT یا همان استراتژی‌های رقابتی، باید در اولویت قرار گیرد. یعنی نقاط ضعف را کاهش دهد و از فرصت‌ها بهره‌گیری کند.

عوامل درونی

۳



شکل ۲. مربوط به موقعیت استراتژیک سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران

#### - تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (TOWS)

ماتریس IE (شکل ۲) نشان داد که استراتژی‌های تدافعی (WT) در اولویت اول قرار دارند. اکنون، جدول ۴، پاسخ این پرسش است که استراتژی‌های گروه تدافعی کدام‌اند؟

جدول ۶. تحلیل عوامل درونی و بیرونی (SWOT) سازمان‌های مردم‌نهاد و تدوین استراتژی‌ها

گروه	استراتژی	دلایل انتخاب استراتژی
SO	تشکیل کارگاه‌های آموزشی برای سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه فعالیت‌های مرتبط.	O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub>
	فعال کردن واحدهای تخصصی در سازمان مردم‌نهاد.	O <sub>2</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub>
	گسترش آگاهی عمومی در خصوص نقش و توانایی سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های حمایتی و امدادی.	O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub>
	استانداردسازی فعالیت‌های سمن‌ها.	O <sub>2</sub> , O <sub>7</sub>
WO	ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از سازمان‌های مردم‌نهاد.	W <sub>10</sub> , W <sub>1</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>8</sub>
	اقدام به انتشار نشریه اختصاصی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد.	W <sub>1</sub> , W <sub>8</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>7</sub>
	ایجاد ارتباط مستمر بین نهادهای دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های مشترک.	W <sub>9</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>6</sub>
	هدفمند نمودن منابع مالی سازمان‌های مردم‌نهاد بر اساس مأموریت سازمانی و برنامه استراتژیک آنان.	W <sub>9</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>4</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>8</sub>
	فعال کردن واحدهای تخصصی در سازمان مردم‌نهاد.	W <sub>2</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>9</sub>
	طراحی الگوی پیگیری و ارزشیابی عملکرد سمن‌ها.	W <sub>9</sub> , W <sub>11</sub> , W <sub>13</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>8</sub>
	ایجاد پل ارتباطی میان خیرین و سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان یکی از منابع مالی و حمایتی.	W <sub>1</sub> , W <sub>13</sub> , W <sub>4</sub> , W <sub>12</sub>
	ایجاد ارتباط مستمر بین نهادهای دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های مشترک.	S <sub>1</sub> , S <sub>4</sub>
ST	برگزاری نشست‌های دوره‌ای با مسئولین سازمان‌های مردم‌نهاد در جهت تقویت و کارآمد کردن برنامه‌های موجود.	S <sub>5</sub> , S <sub>2</sub>
	برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای نهادهای دولتی جهت آشنایی با توانایی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد.	همه نقاط قوت
	اتخاذ تدابیر مناسب و تدوین حداقل شرایط لازم برای افراد متقاضی عضویت در سازمان‌های مردم‌نهاد.	S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub>
	طراحی الگوی پیگیری و ارزشیابی عملکرد طرح ظرفیت‌سازی، تهیه و تدوین برنامه استراتژیک توسط هر یک از سمن‌ها و شورای هماهنگی سمن‌ها.	W <sub>5</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>9</sub>
WT	تسهیل فرایند ارتباط میان نهادهای دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد از طریق وضع یا اصلاح قوانین.	W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub>
	تقسیم مسئولیت و فعالیت‌ها در بین اعضای سازمان‌های مردم‌نهاد.	W <sub>13</sub> , W <sub>10</sub> , W <sub>11</sub> , W <sub>12</sub>
	فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون نوشته می‌شوند؛ ۲. به هر یک از این فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، ضریب داده می‌شود؛ ۳. استراتژی‌هایی که باید اولویت‌بندی شوند، در ردیف بالای ماتریس نوشته می‌شوند؛ ۴. نمره‌های جذابیت مشخص می‌شوند، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر	T <sub>7</sub> , T <sub>9</sub>
		T <sub>3</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>6</sub>

## - ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

اکنون پرسش اینجاست که کدام یک از استراتژی‌های گروه WO باید در اولویت قرار گیرند؟ از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) که در ۶ مرحله زیر شکل گرفت، به این پرسش پاسخ داده خواهد شد.

۱. فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون نوشته می‌شوند؛ ۲. به هر یک از این فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، ضریب داده می‌شود؛ ۳. استراتژی‌هایی که باید اولویت‌بندی شوند، در ردیف بالای ماتریس نوشته می‌شوند؛ ۴. نمره‌های جذابیت مشخص می‌شوند، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر

استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهد، برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شرکت نقش عمده دارند، بررسی کرد. نمره جذابیت به این شکل است: ۱ = بدون جذابیت، ۲ = تا حدی جذاب، ۳ = جذابیت معقول، ۴ = بسیار جذاب؛ ۵. جمع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود. مقصود از جمع نمرات جذابیت یعنی حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت؛ ۶. مجموع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود. مجموع نمرات جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از جذابیت برخوردار است (فردار، ۱۳۹۶: ۳۸۹-۳۸۸).

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM (جدول ۵) نشان داد که از سه استراتژی گروه WO، ابتدا اولویت با «هدفمند کردن منابع مالی سازمان‌های مردم‌نهاد بر اساس مأموریت سازمانی و برنامه استراتژیک آنان» (با نمره جذابیت ۵/۸۱)، استراتژی «اقدام به انتشار نشریه اختصاصی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد» (با نمره جذابیت ۵/۴۴) و استراتژی «ایجاد ارتباط مستمر بین نهادهای دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های مشترک» (با نمره جذابیت ۴/۹۶) به ترتیب در اولویت دوم و سوم قرار می‌گیرند.

جدول ۷. مقایسه استراتژی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد

استراتژی حوال دوتوی و بیرونی	ایجاد بانک اطلاعاتی مردم‌نهاد		ایجاد ارتباط مستقیم نهادهای دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های مشترک		هدفمند نمودن منابع مالی سازمان‌های مردم‌نهاد بر اساس مأموریت سازمانی و برنامه استراتژیک آنان		فعال کردن واحدهای تخصصی در سازمان مردم‌نهاد		طراحی الگوی پیگیری و ارزیابی عملکرد سن‌ها مردم‌نهاد به عنوان یکی از منابع مالی و حمایتی		تفاوت نسبت نسبت
	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	
	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	جمع	جذابیت	
فلاش برای شکل‌گیری شبکه ارتباطی سازمان‌های مردم‌نهاد توانمندی در برگزاری برنامه‌های مختلف	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۱۴۴
توجه به فشرده‌سازی برنامه‌ها و مدیریت بر مبنای برنامه‌ها و استفاده از سیستم‌های غیر رسمی مدیریت و عدم وابستگی به سیستم‌های بودجه‌کرایه‌ای توسعه مستمر به برنامه‌های آموزشی	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۱	۰.۰۴	۰.۲۱	۰.۰۴	۰.۲۱	۰.۰۴	۰.۲۱	۰.۰۴	۰.۱۸۰
بهره‌مندی‌ها مناسب برای ارتباط با مخاطبین ارتباط مستقیم با مراکز علمی داخلی و خارج از کشور گسترش نیروی داوطلب فعال فشار بر برنامه جهت جذب و ایجاد شبکه‌های	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
نیروی نظر لازم در سازمان‌های مختلف جهت مدیریت گسترش نیروی انسانی متخصص نیروی داوطلب بودجه‌کرایه‌ای ارتباطی عملکرد و گزارش‌دهی در سازمان	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
نیروی توسعه شبکه‌های انسانی تأثیراتی در ایجاد ارتباط مؤثر با دولت	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
عدم شناخت و پایبند نبودن به اهداف و مأموریت‌های سازمان یا در برخی موارد عدم بودن اهداف سازمان‌ها غناختن برنامه راهبردی برای سن‌ها	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
نیروی بانک اطلاعات جامع از توانمندی‌های سن‌ها مصرف در پایبندی به سیاست‌های اطلاعی در سن‌ها تداوم نبود مدیریت دولتی و نظری در سازمان‌ها وجود سازمان‌های مردم‌نهاد وابسته به دولت فرستادن	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
نگاه مثبت جامعه جهانی به سازمان‌های مردم‌نهاد به رسمیت شناخته شدن سن‌ها در نظر گرفتن ساختار اجرایی کشور متمرس آسان به تجارب جهانی در خصوص تشکیل مای غیر دولتی	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
وجود نگرانی مثبت جامعه به مدیریت‌های داوطلبانه وجود دانشگاه‌های متعدد و دانشجویان زیاد در کشور وجود زمینه‌های مختلف فعالیت در کشور برای سن‌ها تأکید بر نقش سن‌ها در قلمرو انگام برنامه‌های مختلف تهیه‌ها	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
فقدان فرهنگ کار گروهی و مشاورگی نبی اعتمادی دولت نسبت به سن‌ها نیروی دستور و توانایی مناسب جهت کیف دو آمد علمی در سن‌ها کم‌ترجیحی و عدم آگاهی‌های از سن‌ها عدم تمایز مشخص بین سن‌ها و خبریه‌ها عدم وجود تفاهت‌های علمی و بدون برای سن‌ها فقدان بانک برنامه جامع و پایدار نسبت به سن‌ها عدم تلاش در جهت کسب مشرویت از دولت دراج باغبان انگیزه‌های نامناسب در تشکیل سازمان‌های مردم‌نهاد	۰.۱۸	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۲۳	۰.۰۴	۰.۱۸۰
<b>جمع هر استراتژی بین ۱-۱۰</b>	<b>۰.۵۵۰</b>	<b>۰.۱۴۴</b>	<b>۰.۵۵۰</b>	<b>۰.۱۴۴</b>	<b>۰.۵۵۰</b>	<b>۰.۱۴۴</b>	<b>۰.۵۵۰</b>	<b>۰.۱۴۴</b>	<b>۰.۵۵۰</b>	<b>۰.۱۴۴</b>	<b>۰.۵۵۰</b>



### نتیجه‌گیری

سازمان‌های مردم‌نهاد در طول زمان در کشورهای مختلف جایگاه خود را یافته و در حال نقش‌آفرینی هستند. در ایران نیز در برهه‌هایی از زمان به دلیل تمایل بدنه اجرایی و در برهه‌هایی دیگر به دلیل جبر کارکردی، دست‌اندرکاران به چگونگی استفاده از این ظرفیت تمایل نشان داده‌اند، اما به‌رغم تلاش‌های انجام‌شده و بسترسازی‌های قانونی، سازمان‌های مردم‌نهاد هنوز در عرصه‌های مختلف، علی‌الخصوص مبحث بااهمیت نظارت، جایگاه خود را به درستی پیدا نکرده‌اند. یکی از اصلی‌ترین عوامل پدیدآورنده این شرایط، نبود شناخت صحیح، دقیق و علمی از وضع موجود عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در نظارت بر عملکرد دولت است که در این پژوهش مورد نظر قرار گرفته است تا با تکیه بر گزاره‌های علمی و دقیق، استراتژی‌های بهبود عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد طراحی شده و گام‌های بعدی بر آن استوار شود.

نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر آن است که در شرایط کنونی نقاط ضعف سمن‌ها شامل نبود امکانات مناسب برای ارتباط با مخاطبان، ارتباط محدود با مراکز علمی داخل و خارج از کشور، کمبود نیروی داوطلب فعال، نداشتن برنامه برای جذب و ایجاد نقدینگی، نبود نظم لازم در سازماندهی و عملکرد هیئت مدیره، کمبود نیروی انسانی متخصص، نبود یا معیوب بودن مکانیزم ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی در سازمان، کمبود روحیه انتقادپذیری در اعضا، ناتوانی در ایجاد ارتباط مؤثر با دولت، عدم شناخت و پایبند نبودن به اهداف و مأموریت‌های سازمان یا در برخی موارد مبهم بودن اهداف سازمان‌ها، نداشتن برنامه راهبردی برای سمن‌ها، نبود بانک اطلاعات جامع از توانمندی‌های سمن‌ها، ضعف در پایبندی به معیارهای اخلاقی در سمن‌هاست. نقاط قوت مشتمل بر تداوم شیوه مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها، وجود سازمان‌های مردم‌نهاد در ارتباط با دولت، تلاش برای شکل‌گیری شبکه ارتباطی سازمان‌های مردم‌نهاد، توانمندی سمن‌ها در برگزاری برنامه‌های مختلف، توجه به قشر جوان در برنامه‌ها و ماهیت مردمی و عام‌المنفعه، استفاده از سیستم‌های غیر رسمی مدیریت، عدم وابستگی به سیستم‌های بوروکراتیک و توجه مستمر به برنامه‌های آموزشی است. از سوی دیگر نیز نقاط تهدید شامل فقدان فرهنگ کارگروهی و مشارکتی، بی‌اعتمادی دولت نسبت به سمن‌ها، نبود بستر و توانایی مناسب برای کسب درآمد خاص در سمن‌ها، کم‌توجهی و عدم آگاهی خیرین از سمن‌ها، عدم تمایز مشخص بین سمن‌ها و خیریه‌ها، عدم وجود قوانین خاص و مدون برای سمن‌ها، فقدان یک برنامه جامع و پایدار نسبت به سمن‌ها، عدم تلاش در جهت کسب مشروعیت از دولت، رواج یافتن انگیزه‌های نامناسب در تشکیل سازمان‌های

مردم‌نهاد است. نقاط فرصت، مشتمل بر نگاه مثبت جامعه جهانی به سازمان‌های مردم‌نهاد، به رسمیت شناخته شدن سمن‌ها در قانون و ساختار اجرایی کشور، دسترسی آسان به تجارب جهانی در خصوص تشکل‌های غیر دولتی، وجود نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های داوطلبانه، وجود دانشگاه‌های متعدد و دانشجویان زیاد در کشور است. با تأکید بر نقش سمن‌ها در قانون و احکام برنامه‌های مختلف، وجود زمینه‌های مختلف فعالیت در کشور برای سمن‌ها تفویض داشته و باید برای رفع این معضل ضمن استفاده از بسترهای کلان موجود در بخش قوت‌ها و فرصت‌ها و با توجه به محدودیت منابع در ابعاد مالی، انسانی و زمان با استفاده از دقیق‌ترین استراتژی‌ها که بر طبق نتایج حاصل از این پژوهش در محدوده استراتژی‌های تدافعی قرار می‌گیرند اقدام نمود. در این زمینه، اساسی‌ترین استراتژی‌ها برای بهبود عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در نظارت بر نقش‌آفرینی دولت عبارت است از: طراحی الگوی پیگیری و ارزشیابی عملکرد طرح ظرفیت‌سازی، تهیه و تدوین برنامه استراتژیک توسط هر یک از سمن‌ها و شورای هماهنگی سمن‌ها، تسهیل فرایند ارتباط میان نهادهای دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد از طریق وضع یا اصلاح قوانین، تقسیم مسئولیت و فعالیت‌ها بین اعضای سازمان‌های مردم‌نهاد. در این زمینه ظرفیت‌سازی به معنای ارتقای توانایی افراد، سازمان‌ها و جوامع محلی برای انجام وظایف، حل مسائل، تدوین و دستیابی به اهداف است. ظرفیت‌سازی به معنای توسعه نهادی، سازمانی، مدیریتی، فناوری، فرهنگی، توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی است که افراد، سازمان‌ها و جوامع را قادر می‌سازد مسائل خود را حل کنند و حتی از آن فراتر نیز بروند. ظرفیت‌سازی در سازمان‌های مردم‌نهاد بر سرفصل‌های ذیل تأکید دارد:

- نظارت بر درک درست سازمان از مأموریت؛ یعنی اینکه چگونه به خوبی اهداف و مأموریت‌ها در سراسر سازمان قابل درک هستند.
- نظارت بر رهبری سازمان که شامل ارزیابی قدرت رهبری سازمان است- که چگونه رهبری آزمایش، درون‌اندیشی، تغییر در ساختارهای تیمی و روش‌ها را برمی‌انگیزد.
- نظارت بر یادگیری سازمان: این مورد شامل ارزیابی هر چند وقت یک‌بار سازمان در مشارکت در خود اندیشی مؤثر و خود ارزیابی است. همچنین شامل چگونگی یادگیری سازمان از طریق "تجربه" و چگونگی رواج ایده یادگیری از تجربه است.
- نظارت بر تأکید سازمان بر روی توسعه شغلی: این مورد شامل ارزیابی تشویق شدن سازمان به یادگیری مستمر، به خصوص از طریق روش‌هاست.
- نظارت بر فرایندهای نظارت سازمان: این مورد شامل چگونگی ارزیابی نظارت بر خود است و توجه می‌کند که آیا یک سازمان رشد از طریق یادگیری، اشتباهات را تشویق می‌کند یا خیر (واتسون -۲۰۰۷-۱۷).

سازمان‌های مردم‌نهاد اگر بر فرایند ظرفیت‌سازی تأکید کرده و ارزشیابی مستمری در این حوزه داشته باشند، بسیاری از نقاط ضعف و تهدید موجود که منبث از نبود توانایی لازم در

سازمان‌های مردم‌نهاد برای انجام درست نظارت است را مرتفع خواهند کرد، در ادامه، داشتن یک برنامه استراتژیک، به نظم‌بخشی به فعالیت سمن‌ها، تقسیم کار عملیاتی و مهارت‌محور شناسایی اهداف و پرهیز از اقدامات غیر ضروری و حرکت درست در مسیر اعتمادسازی با ذینفعان دیگر از جمله دولت منجر خواهد شد. ترکیب این عوامل راه را برای بسترسازی قوی‌تر برای بهبود عملکرد با هدف نظارت بر عملکرد دولت در فرایند توسعه فراهم خواهد کرد. با اتخاذ این نوع از استراتژی سازمان‌های مردم‌نهاد، ضمن در نظر گرفتن مقتضیات موجود آهسته و پیوسته به افزایش قدرت تأثیرگذاری درونی و بیرونی پرداخته و سعی می‌کنند با تبدیل نقاط ضعف به قوت و نقاط تهدید به فرصت به سمت استراتژی‌های تهاجمی برای نقش‌آفرینی بیشتر حرکت کنند. نهایتاً به منظور تقویت هر چه بیشتر عملکرد سمن‌ها در موضوع پژوهش، هدفمند کردن منابع مالی سازمان‌های مردم‌نهاد بر اساس مأموریت سازمانی و برنامه استراتژیک آنان، اقدام به مستندسازی اقدامات و انتشار نشریه اختصاصی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد، ایجاد ارتباط مستمر بین نهادهای دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های مشترک، ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از سازمان‌های مردم‌نهاد، فعال کردن واحدهای تخصصی در سازمان‌های مردم‌نهاد، طراحی الگوی پیگیری و ارزشیابی عملکرد سمن‌ها نیاز است. ایجاد پل ارتباطی میان خیرین و سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان یکی از منابع مالی و حمایتی به عنوان استراتژی‌های تکمیلی مد نظر خواهد بود. کیفیت طراحی و عملیاتی شدن این استراتژی‌ها که در این پژوهش به تفصیل از آن سخن به میان آمده است، هرچه کارآمدتر باشد، حصول نتیجه نزدیک‌تر خواهد بود.

### منابع

- بوچانی، محمدحسین (۱۳۸۵). سازمان‌های مردم‌نهاد در تعامل با شوراها. ماهنامه شوراها، شماره ۸، صص ۳-۹.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ سی و یکم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- شاه بهرامی، فرخ اله؛ پیشگاهی فرد، زهرا؛ زال پور، کیانوش و بختیاری، تقی (۱۳۸۹). تأثیر فعالیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد بر پیشگیری از ارتکاب جرم زنان سرپرست خانوار (پیشگیری از جرم). پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، دوره ۵، شماره ۳، صص ۵۱۸-۵۰۴.

کاملی، محمدجواد؛ رضایی، علی (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر اشراف اطلاعاتی بر سازمان‌های مردم‌نهاد شهر همدان در سال ۱۳۸۷. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ششم، شماره اول، بهار ۱۳۹۰. صص ۶۳-۷۶.

مقدسی، علیرضا؛ مانیان، امیر؛ قلی‌پور، رحمت‌الله و حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۵). طراحی مدل حکمرانی خوب الکترونیک در حوزه آموزش الکترونیک ایران. *مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۸، شماره ۱۳، صص ۶۲۰-۵۹۱.

وزارت کشور (۱۳۹۴). گزارش به کمیته ملی یو.پی.آر.

- Bode, Ingo (2003). Flexible Response in Changing Environments: The German Third Sector Model in Transition. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 2, 190-210.
- Bratton, Michael. (1989). the Politics of Government-NGO Relations in Africa. *World Development* 17, 4 (April): 569-87.
- Chang, Ha-Joon. (2003). *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective*. London: Anthem Press. Print.
- Checkel, Jeffrey. (2001). Why Comply? Social Learning and European Identity Change. *International Organization* 55, 3 (September): 553-88.
- Commuri, C. (1995). *State Repression and Limits of Voluntary Action: Case Study of the Save Normada Movement in India*. Annual Arnova Conference, Cleveland.
- Coston, J. M. (1998). A Model and Typology of Government—NGO Relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27, 358-382.
- Durst, S. L., and Newell, C. (2001). The who, why and how of reinvention in non-profit organizations. *Non-profit Management and Leadership* 11(4), 443-457.
- Fisher, J. (1995). *Government Policies towards NGOs in the Third World: Political Context and the Growth of Civil Society Cleveland*, Annual Arnova Conference.
- Gubster, P. (2002). The Impact of NGOs on State and Non State Relation in the Middle East. *Middle East Policy*, 4(1), 139-148.
- Hague, S. M. (2002). The Changing Balance of Power between the Government and NGOs in Bangladesh. *International Political Science Review*, Vol 23, No. 4, 411-435.
- Kuhle, S. (2010). Commentary: What Role for the Third Sector in European Public Policy-Making? *Journal of Civil Society*, 6(1), 71-74.
- Lewis, D. and Madon, S. (2003). Information systems and non-governmental development rganizations (NGOs): Advocacy, organizational learning and accountability in a Southern NGO'. *The Information Society* 20, 2: 117-26.
- Marchetti, R. (2013). Civil-Society Government synergy and Normative Power Italy. *The International Sectors: Italian Journal of International Affairs*, 48(4), 102-118.
- Najam, A. (2000). The Four C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Cooptation. *Nonprofit Management and Leadership*, 10, 375-396.
- Onsander, S. (2007). *Swedish Development Cooperation through Swedish and Local NGOs*, Center for African Studies, Perspectives Series 7. University of Gothenburg.
- Raju, Saraswati (2009). *Nongovernmental Organizations*. New Delhi, India & Elsevier Ltd.
- Ramantah, R. & Ebrahim, A. (2010). Strategies and Tactics in NGO-Government Relations Insights from Slum Housing in Mumbai. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(1), 21-42.
- Rowlinson, M. (2008). Strategy, Structure and Culture of Electronic Learning. *Journal of Management Studies*, 32(2): 45-51.
- Vakil, Anna (1997). Confronting the Classification Problem: Toward Taxonomy of NGO. *World Development*, Vol 25, N 12.
- Willets, Peter (2002). 'What is a Non-Governmental Organization?' By, City University, London UNESCO Encyclopaedia of Life Support Systems Section 1 Institutional and Infrastructure Resource Issues Article 1.44.3.7.