

## طراحی الگوی مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار

پریسا پیرخندان\* ، حمیده عادلیان راسی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۱

### چکیده

سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار با گروه گسترده‌ای از کودکان در وضعیت دشوار در ارتباط هستند و نقش آن‌ها در رشد بهینه و ترمیم آسیب‌های این کودکان بسیار کلیدی است. مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند منجر به ارتقای اثربخشی اقدامات و فعالیت‌های این سازمان‌ها در راستای تحقق بهترین منافع و مصالح کودکان گردد. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت خدمات اجتماعی برای کودکان کار است. این پژوهش از روش‌شناسی کیفی مبتنی بر استراتژی استقرایی و تحلیل تماتیک بهره برده است. یافته‌ها با استفاده از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساخت یافته و عمیق، بحث گروهی متمرکز و مشاهده همراه با مشارکت پژوهشگر به دست آمده‌اند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۴ مدیر، ۷ کارشناس و ۹ کودک در سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار مورد مصاحبه قرار گرفتند. یافته‌ها به شیوه تحلیل تماتیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سه تم اصلی در این پژوهش به دست آمد: الف) یابوری دانش‌بنیاد، ب) نظام تنظیم‌گری مشارکتی و ج) بهره‌وری خردگرا از ظرفیت‌های جامعه. سپس بر اساس فرایند شبکه‌سازی تم‌ها، مدل مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار طراحی گردید. در ادامه جهت اعتباربخشی، مدل به‌دست‌آمده با نظریه‌های مرتبط با حوزه‌های مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد، خدمات اجتماعی کودکان مورد تطبیق قرار گرفته و از این نظریات در تبیین مدل به‌دست آمده استفاده شده است. مطالعات بیشتری نیاز است تا بر چگونگی کاربرد این مدل در سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در بخش کودک کار تأکید شود.

واژه‌های کلیدی: سازمان مردم‌نهاد، کودک کار، مدیریت خدمات اجتماعی، کودک‌محوری

\* کارشناسی ارشد مدیریت خدمات اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. [pirkhandan@gmail.com](mailto:pirkhandan@gmail.com)

\*\* استادیار مددکاری اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

[hadelyan@yahoo.com](mailto:hadelyan@yahoo.com) & [addelyan@atu.ac.ir](mailto:addelyan@atu.ac.ir)

## مقدمه و طرح مسئله

در دنیای امروزی سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان یکی از ارکان توسعه که بنا به ماهیتشان غیرتجاری و برخاسته از مردم هستند، نقش مهمی در بهبود وضعیت جامعه دارند. سازمان مردم‌نهاد<sup>۱</sup> سازمانی داوطلبانه، غیردولتی، غیرسیاسی، بر پایه ارزش‌های غیرمادی است که به‌صورت مشارکتی تشکیل می‌شود و دارای شخصیت حقوقی و سازمانی می‌باشد. تعریف بانک جهانی از سازمان مردم‌نهاد، سازمانی است غیردولتی که فعالیت‌هایی را در مورد کاهش امراض، ارتقاء منافع و مصالح فقرا، حفظ محیط‌زیست، ارائه خدمات اجتماعی اساسی یا توسعه اجتماعی انجام می‌دهد (مقیم، ۱۳۸۷: ۱۵). این سازمان‌ها از طریق مشارکت مردم در زمینه آسیب و مسائلی که جامعه با آنها مواجه است شکل می‌گیرند و از طریق شناخت مسائل، آگاه‌سازی جامعه، مطالبه‌گری از دولت و تلاش جهت یافتن راهکارهای بدیل این توان آر دارند که وارد عرصه سیاست‌گذاری‌های کلان شده و دولت‌ها را در شناخت و کاهش آسیب‌های اجتماعی یاری دهند.

کار کودکان یکی از آسیب‌های اجتماعی است که در دو دهه اخیر محور شکل‌گیری و فعالیت بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران شده است. کار کودک شامل کلیه فعالیت‌های بهره‌کشانه‌ای می‌شود که هر فرد کمتر از ۱۸ سال مجبور به انجام آن است و ممکن است سلامت روانشناختی و جسمی کودک را به خطر اندازد و یا او را از حق ادامه تحصیل، تفریح و سایر فعالیت‌های دوره کودکی باز دارد و یا مانع احقاق حقوق او بر اساس کنوانسیون جهانی حقوق کودک شود. مارکس<sup>۲</sup> در تقسیم‌بندی و بیان عقلانی بودن شرکت کودکان در امر تولید اجتماعی، به کار خلاق یا به‌اصطلاح سفید، کاری که به جسم و روح کودک ضربه نزند، او را به انقیاد درنیورد و باعث رشد و بالندگی او شود، اشاره دارد. اما کارهای دیگر را مضر دانسته و تأکید

---

1. Non Governmental Organization (NGO)  
2. Marx

می‌کند که بخش بزرگی از کودکان شاغل در کارخانه‌ها و مونوفاکتورهای مدرن، از همان لطیف‌ترین ایام کودکی گویی به ساده‌ترین فعالیت یدی می‌خکوب می‌شوند و سال‌های طولانی آن‌ها را استثمار می‌کنند، بدون آن‌که هیچ‌گونه مهارتی را بیاموزند که بعدها حتی در همان کارخانه نیز سودمند واقع شود (مارکس، ۱۳۸۶: ۵۲۱). اشتغال کودک به کار اجباری و بهره‌کشانه با هدف کسب منافع اقتصادی، فرصت کودک را در پرداختن به فعالیت‌های متناسب با سن خود که در رشد فردی و اجتماعی او اثرگذار هستند، محدود می‌کند و موجب محرومیت او از حقوق کودکی، سلامت، آموزش و بازی می‌شود. چمبرز<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) محرومیت را مجموعه‌ای از موانع خروج از فقر و توسعه‌یافتگی می‌داند، این موانع چه در زمینه‌های اقتصادی و چه در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی می‌تواند به بازتولید و تداوم چرخه فقر منجر شده و روند توسعه‌یافتگی را به تأخیر اندازد و درعین حال مسائل و آسیب‌های اجتماعی را گسترش دهد.

سن قانونی کار اقتصادی بر اساس قوانین سازمان بین‌المللی کار ۱۸ سالگی و بر اساس قوانین کار ایران ۱۵ سالگی تعیین شده است و بر همین اساس فعالیت اقتصادی کودکان کمتر از این سنین غیرقانونی محسوب می‌شود. با این وجود، آخرین آمارهای سازمان بین‌المللی کار (۲۰۱۷)، حاکی از آن است که ۱۵۲ میلیون کودک در سراسر جهان کودک کار هستند، چیزی حدود ۱۰ درصد کل کودکان جهان. این آمار با احتساب کودکانی که در قوانین مختلف برای کار مجاز شناخته شده اما در قانون کار بین‌المللی زیر ۱۸ سال هستند، به ۲۱۸ میلیون کودک می‌رسد (ILO, 2017: 11). در ایران نیز آمارها بیانگر درگیر بودن تعداد زیادی از کودکان در چرخه کار اجباری است. بر اساس سرشماری رسمی سال ۱۳۹۵، فقط جمعیت کودکان ۱۰ تا ۱۹ ساله شاغل ۵۶۱۳۶۱ کودک (۵٪ کل کودکان ۱۰ تا ۱۹ ساله) اعلام شده است (سرشماری نفوس و مسکن مرکز آمار ایران: ۱۳۹۵). در واقع از هر ۱۴۷ کودک ۱۰ تا ۱۴ ساله، یک کودک

(۰,۶۸٪) و از هر ۱۰ کودک ۱۵ تا ۱۹ ساله، یک کودک (۹,۵٪) کار می‌کنند. لازم به توجه است که این آمار فقط تعداد رسمی کودکان کاری است که در سرشماری دوره‌ای مرکز آمار ایران شرکت داشته‌اند. همچنین بر اساس گزارش شاخص‌های عدالت اجتماعی که در سال ۱۳۹۹ از سوی مرکز آمار ایران منتشر شده، فقط تعداد کودکان کاری که در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۸ تحت پوشش سازمان بهزیستی قرار داشته‌اند به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۱- تعداد کودکان کار تحت پوشش سازمان بهزیستی (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۹: ۲۸ و ۴۰)

سال	کودکان کار	کودکان فعال اقتصادی ۱۰ تا ۱۴ ساله
.....۱۳۹۵	۳۵۲۰	۶۸۰۵۵
.....۱۳۹۶	۶۳۳۱	۸۴۴۶۷
.....۱۳۹۷	۸۵۵۶	۸۷۷۱۵
.....۱۳۹۸	۵۷۵۳	۱---

با توجه به پذیرفتن کنوانسیون حقوق کودک توسط ایران که بخشی از آن ممنوعیت کار کودکان کمتر از ۱۸ ساله و تعهد دولت به تأمین رفاه، سلامت و آموزش کودکان است و نیز ممنوعیت کار کودکان کمتر از ۱۵ ساله در قانون کار ایران، وضعیت کنونی کار و بهزیستی کودکان، گستره، تنوع اشکال و میزان آسیب‌های ناشی از کار کودکان در ایران نشان دهنده نوعی ناکارآمدی سیستمی در حل و حتی کاهش این آسیب اجتماعی است. با توجه به ظرفیت‌های موجود در جامعه به نظر می‌رسد برخی سیاست‌گذاری‌ها و مدیریت مناسب می‌تواند منجر به اثربخشی خدمات اجتماعی در حوزه کودکان کار گردد.

۱- از سال ۱۳۹۸ و با توجه به تحولات اجتماعی، سن ورود به بازار کار حداقل ۱۵ سال در نظر گرفته شده است.

دولت به‌عنوان متولی اصلی رفاه و بهزیستی کودکان از تأمین و توزیع رفاه کودکان ناتوان است. رویکردهای دولتی نظیر طرح جمع‌آوری کودکان کار و خیابان، تفکیک کودکان کار خیابانی از کودکان خیابان، دوگانگی رویکرد سازمان بهزیستی در جمع‌آوری کودکان کار و مراکز بسته در مقابل دعوت ورود کودکان به مراکز باز، عدم پیگیری وضعیت کودکان جمع‌آوری شده پس از ترخیص از مراکز بسته بهزیستی، توجه ناکافی به علل زمینه‌ای و برنامه‌ریزی‌های در سطح کلان برای بهبود وضعیت اقتصادی کودکان در معرض آسیب، ضعف ارزشیابی پیامدهای طرح‌های اجرایی (وامقی، ۱۳۸۴) و عدم ضمانت اجرایی قوانین ممنوعیت کار کودکان کمتر از ۱۵ سال، تاکنون نه فقط چندان منجر به کاهش آسیب یا حل مسئله نبوده، بلکه در مواردی به نقض حقوق کودک و آسیب بیشتر نیز منجر شده است. افزون بر عدم توان تأمین نیازهای اساسی کودکان، فقدان ضمانت اجرایی قوانین در جهت حفظ منافع کودکان و برخی طرح‌ها و اقدامات متعارض با حقوق کودکان مشکلات بسیاری را ایجاد کرده است و از نمونه‌های بارز آن می‌توان به طرح جمع‌آوری کودکان کار در خیابان اشاره کرد که هرساله از سوی وزارت کشور ابلاغ و توسط شهرداری و سازمان بهزیستی اجرا می‌شود. در این طرح کودکان به‌مثابه مجرم در خیابان دستگیر شده و به مراکز نگهداری کودکان خیابانی منتقل می‌شوند و تا تعیین تکلیف همچون زندانی در این مراکز محبوس و به‌دوراز خانواده هستند. در مواردی که کودکان از اتباع خارجی غیرقانونی بودند، باینکه پدر و مادر کودک بارها مراجعه کرده و هویت کودکان احراز گردیده، اما به بهانه تعیین تکلیف وضعیت اقامت و طولانی شدن مراحل اداری در اداره اتباع، کودکان بیش از سه ماه در این مراکز محبوس مانده‌اند.

بنابراین با توجه به اثبات نقش مشارکت و مسئولیت اجتماعی افراد و گروه‌های غیردولتی در آگاه‌سازی، ایجاد حساسیت و مطالبه‌گری، چگونگی عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه آسیب‌های اجتماعی در زمینه مداخلات و اقدامات مؤثر در راستای حل مسئله و بهبود وضعیت کودکان بسیار تعیین‌کننده است. همچنین رویکرد

سازمان‌های مردم‌نهاد به مسئله کار کودک، پدیده کودک کار، آسیب‌های اجتماعی، فعالیت داوطلبانه، اقدامات حرفه‌ای و نحوه ارائه خدمات اجتماعی عامل تعیین‌کننده‌ای در تحقق و یا فاصله گرفتن از بهبود وضعیت کودکان است. در بسیاری موارد ممکن است اقدامات انجام‌شده و خدمات ارائه‌شده برخی سازمان‌های مردم‌نهاد نه تنها به حذف کودکان از چرخه کار کمک نکند بلکه این مهم را به تعویق نیز بیندازد و خدمات در یک چرخه باطل و بی‌ثمر ارائه گردد، زیرا این سازمان‌ها را از ماهیت و اهداف اصلی که بر اساس آن شکل گرفته‌اند دور می‌کند. در سال‌های فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه کودکان کار در ایران، به دلیل مسائل سیاسی و امنیتی و وضعیت نابسامان کودکان کار در سطوح اولیه نیازهایشان، بخش عمده فعالیت این سازمان‌ها بر مداخلات و ارائه خدمات مستقیم به کودکان کار و پوشش ضعف دولت و بخش خصوصی در تأمین نیازهای اولیه و رفاه کودکان متمرکز شده و ناخواسته بخش مهمی از انرژی و تمرکز آنها را در پرداختن به علل ساختاری کار کودک محدود کرده است. تعدد فعالیت‌ها و اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد، داوطلبانه و غیر درآمدزا بودن فعالیت در این سازمان‌ها از یک سو و گستردگی شیوع کار کودکان و روند رو به رشد مسائل کودکان کار از سوی دیگر، ضرورت یک فعالیت سازمان‌یافته و ساختارمند را در این حوزه، ایجاد کرده است.

سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه کودکان کار با چالش‌های بسیاری در زمینه‌های تفاوت فرهنگی میان کارکنان سازمان و گروه دریافت‌کنندگان خدمات، تفاوت‌های ادراکی و ارزشی سرمایه‌گذاران و یاری‌دهندگان، باورهای کم‌هزینه بودن فعالیت‌های مردم‌نهاد و سرعت تغییرات محیطی مواجه هستند و هماهنگی و سازمان‌دهی این مسائل نیاز به یک سیستم مدیریت خدمات اجتماعی کارآمد دارد. مدیریت خدمات اجتماعی، تلفیقی از حوزه‌های مدیریت عمومی و اصول، ارزش‌ها و مهارت‌های مهم در خدمات اجتماعی است که در هماهنگی امور سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات اجتماعی و اثربخشی این خدمات نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در مدیریت

خدمات اجتماعی علی‌رغم ضرورت مسلط بودن به دانش مدیریت و استفاده از آن در سیستم مدیریت در این حوزه‌ها، نمی‌توان استفاده‌کنندگان از خدمات را درگیر قوانین خشک اداری و آمار و ارقام کرد و نیاز است که در بسیاری موارد سیستم مدیریتی انعطاف‌پذیر و فعالیت‌های آن دربرگیرنده اخلاق و اصول انسان‌گرایانه‌ای است که باید راهنمای مدیریت و عملیات مربوط به آن باشد. یک مدیر خدمات اجتماعی باید بتواند توانمندسازی دیگران برای رسیدن به بهترین‌ها متمرکز شود. این دیگران شامل همه افراد اعم از سازمان، کارکنان و استفاده‌کنندگان از خدمات می‌شود (کالشد و دیگران، ۱۳۹۲: ۲۹۳). به ویژه در سازمان‌های مردم‌نهاد، با توجه به ماهیت مشارکتی بودن و داوطلبانه بودن فعالیت این سازمان‌ها در حوزه خدمات اجتماعی، یک سیستم مدیریتی مناسب با ساختار این سازمان‌ها بسیار ضروری است. برخلاف تصور عموم، مدیریت در این نوع سازمان‌ها حساسیت و اهمیت بالاتری نسبت به سازمان‌های دولتی یا خصوصی دارد. زیرا منابع انسانی، منابع مالی، امکانات و خدمات طیف گسترده و متنوعی را در بر دارد و الگوهای سنتی مدیریتی و مدل‌های مشارکتی خرد محله‌ای در این سازمان‌ها کارآمد نخواهد بود. همچنین از آنجایی که سازمان‌های مردم‌نهاد بنا به ماهیتشان در زمان وجود مشکلی که دولت و بخش خصوصی در رفع آن ناتوان و ناکارآمد است به وجود می‌آیند، اثربخشی این سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت و در گرو یک مدیریت حرفه‌ای و اصولی منطبق بر شرایط خواهد بود. بر همین اساس مدیریت خدمات اجتماعی در حوزه آسیب‌های اجتماعی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در این راستا به نظر می‌رسد داشتن یک الگوی منسجم مدیریتی خدمات اجتماعی متناسب با ماهیت سازمانی سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند در حل مشکلات و کاهش آسیب‌های مطرح شده و ارتقای اثربخشی این سازمان‌های کلیدی بسیار کمک‌کننده باشد. زیرا سازمان‌های مردم‌نهاد دارای منابع، ظرفیت‌ها و همچنین موانع و چالش‌هایی هستند و این امکانات تنها از طریق یک مدیریت اثربخش می‌تواند منجر به دستیابی

اهداف این سازمان‌ها اعم از کاهش و حذف کار کودکان، بهبود وضعیت کودکان و مسئولیت‌پذیری دولت و بخش خصوصی شود.

هدف پژوهش حاضر این است که با مطالعه سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه کودکان کار نسبت به رویکردهای مدیریت خدمات اجتماعی در این سازمان‌ها شناخت بیشتری پیدا کرد تا بر این اساس بتوان با کمک اعضای این سازمان‌ها اعم از مدیران، کارشناسان و کودکان کار که ذی‌نفعان اصلی خدمات اجتماعی این سازمان‌ها هستند، یک مدل مطلوب مدیریت خدمات اجتماعی را برای سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار طراحی نمود که به بهترین شکل ممکن بتواند به حداکثر توانمندی، رفاه و بهزیستی کودکان کار و حفاظت از آنان در وضعیت‌های دشوار و همچنین تحقق و رعایت همه‌جانبه حقوق کودکان بینجامد. از آنجایی که شناخت چالش‌ها و محدودیت‌های این سازمان‌ها می‌تواند به بهینه‌سازی مدیریت خدمات اجتماعی کمک کنند، مؤلفه‌هایی نظیر فعالیت داوطلبانه، رویکردهای کار با کودک، تخصص‌گرایی و فعالیت حرفه‌ای، درک از ماهیت و کارکرد ارائه خدمات اجتماعی، معیارها و سطوح مشارکت نیز مورد مطالعه قرار خواهند گرفت. تا بر اساس آن مدلی مطلوب جهت مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار طراحی و ارائه شود.

### پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی این پژوهش این است که مدل مطلوب جهت مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه کودکان کار که منجر به اثربخشی لازم در راستای کاهش و حذف کار سخت و نایمن کودکان و پیامدها و آسیب‌های اجتماعی ناشی از آن شود، کدام است؟ در همین راستا پرسش‌های فرعی نیز به شرح زیر مطرح گردیده‌اند:



- سیستم مدیریت خدمات اجتماعی (سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی) در سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار چگونه است؟
- فرآیند مدیریت خدمات اجتماعی و رویکردهای ارائه خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار چیست؟
- موانع درونی و بیرونی، زمینه‌ها و عوامل تأثیرگذار و بر مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار چیست‌اند؟
- راهکارها و استراتژی‌های به‌کاررفته در مقابل موانع و مشکلات از سوی سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار چیست‌اند؟
- پیامدهای مدیریت خدمات اجتماعی فعلی در سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار چیست‌اند؟

### پیشینه تجربی

در حوزه فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد پژوهش‌های بسیاری وجود دارند که عمدتاً درباره بررسی یک فعالیت خاص بر گروه هدف می‌باشند. در واقع ادبیات پژوهش در زمینه سازمان‌های مردم‌نهاد بیشتر حول محور اقدامات و فعالیت‌های انجام شده توسط این سازمان‌ها در جوامع است و دسته‌ای از مطالعات نیز که به بررسی موانع و چالش‌های سازمان‌های مردم‌نهاد پرداخته‌اند بیشتر توجه خود را به موانع بیرونی و چالش‌های این سازمان‌ها با عوامل بیرونی معطوف داشته‌اند. در زمینه سیستم مدیریتی سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران پژوهش مستقیمی انجام نشده است. اما برخی پژوهش‌ها که به بررسی خدمات ارائه‌شده توسط این سازمان‌ها و اثرات این خدمات بر کودکان کار بوده و یا موانع سازمان‌های مردم‌نهاد را بررسی کرده‌اند، با موضوع مدیریت خدمات اجتماعی ارتباط مفهومی دارند که در این بخش به آنها پرداخته می‌شود. در زمینه پژوهش‌های خارجی، سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان مهم‌ترین بخش در توسعه تلقی

شده و بیشتر بر رویکرد و معیارهای مدیریتی و ساختار سازمانی این سازمان‌ها پرداخته شده است و پژوهشی که مستقیماً در حوزه مدیریت خدمات اجتماعی کودکان کار باشد یافت نشد. لذا از آنجایی که اصول مدیریت سازمان مردم‌نهاد نسبت به نوع گروه‌های هدف بیشتر می‌تواند اهداف مرتبط با این پژوهش را پوشش دهد، مدیریت این سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. در این بخش، تعدادی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد مطرح می‌شوند.

محسن فرمانی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تجربه نهادهای مدنی (سازمان‌های مردم‌نهاد) در حل مسائل اجتماعی ایران - بررسی موردی سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در زمینه کار کودک" مهم‌ترین تهدیدات سازمان‌های مردم‌نهاد را در این پژوهش به ترتیب عدم آموزش نیروی انسانی جهت مشارکت فعالانه در سازمان‌های مردم‌نهاد، کاهش انگیزه فعالیت‌های عام‌المنفعه و افزایش انگیزه‌های صرفاً اقتصادی در سطح جامعه و عدم برقراری ارتباط با نهادهای مسئول و مؤثر در جامعه توسط سازمان‌های مردم‌نهاد، و مهم‌ترین نقاط ضعف آن‌ها نیز عدم وجود برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت در مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد، عدم توانمندی لازم و فقدان مهارت تخصصی برای اداره سازمان‌های مردم‌نهاد و وجود انحصارطلبی تشکل‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، عدم برقراری ارتباط این سازمان‌ها با نهادهای دیگر و مخاطبین و مردم عنوان کرده است.

مریم ساقی (۱۳۹۳) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "بررسی عملکرد خدماتی سازمان‌های مردم‌نهاد و رابطه آن با بهزیستی کودکان کار خیابانی (مورد مطالعه: سازمان‌های غیردولتی کودکان کار و خیابانی شهر تهران)" با مطالعه ۱۰۰ نفر از کودکان کار به روش پیمایش به این نتیجه رسیده که میزان خدمات ارائه شده از سوی سازمان‌های مردم‌نهاد و تأثیر آن بر کیفیت زندگی و رضایت از زندگی کودکان مورد مطالعه در حد بالا بوده است.

ناصر نوربخش (۱۳۹۰) با مطالعه موردی سه سازمان غیردولتی موفق به بررسی موانع درونی موفقیت سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران و دلایل ناکارآمدی آنها پرداخته و به این نتیجه رسیده که ترکیبی از سازماندهی و تلاش غیرانتفاعی و خیرخواهانه مؤسسان و نیروهای داوطلب برای موفقیت سازمان‌های غیردولتی ضروری است.

معمار زاده و پاک‌طینت (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان‌های غیردولتی جوانان ایران و ارائه یک الگو جهت اثربخشی آنها" به نتایجی نظیر ضعف مهارت‌های مدیریتی در کادر رهبری سمن‌ها، فقدان شبکه‌های ارتباطی، عدم مشارکت در سیاست‌گذاری‌های دولت، عدم نهادینه شدن جایگاه سمن‌ها در جامعه، ناتوانی از تعامل سازنده با دولت و نهادهای دولتی و مشکلات مالی در رابطه با تأمین دفتر کار و وسایل ضروری دست یافته‌اند.

لویس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در مقاله‌ای با عنوان "نظریه‌پردازی سازمان و مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد توسعه" با اشاره به تفاوت فرهنگی میان کارکنان سازمان‌های مردم‌نهاد و محیطی که در آن کار می‌کنند و تأثیر نگرش متقابل اعضا و محیط بر ابعاد فرهنگی مدیریت سازمان نتیجه می‌گیرد که به‌جای ساختن یک نظریه جدید برای مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیریت این سازمان‌ها را می‌توان به‌صورت ترکیبی انعطاف‌پذیر از اصطلاحات مرتبط در سازمان‌های بخش سوم، کسب‌وکارهای سودآور و بخش عمومی در تئوری و عمل بررسی کرد.

آوینا<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) در مقاله خود درباره چرخه حیات تکاملی سازمان‌های مردم‌نهاد به چهار مرحله شروع، توسعه، تحکیم و پایان اشاره می‌کند و معتقد است که هم عوامل خارجی و هم عوامل داخلی می‌توانند به تعیین حرکت از یک مرحله به مرحله دیگر کمک کنند و مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد با یک "نقشه سازمان" می‌توانند ساختار و استراتژی را در سازمان‌های خود تطبیق داده و در مقابل فشارهای خارجی برای تغییر مقاومت کنند.

---

1. Lewis  
2. Avina

کورتن<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) در مقاله‌ای با عنوان "استراتژی‌های نسل سوم سازمان‌های مردم‌نهاد: کلید توسعه مردم‌محوری" به چرخه عمر و رهبری سازمان‌های مردم‌نهاد می‌پردازد. در نهایت اثبات می‌کند که سازمان‌های مردم‌نهاد برای بقا و حفظ ماهیت خود و بهبود اثربخشی خود، نیاز به بهبود سیستم‌ها و ساختارهای مدیریتی خود دارند.

استارک بیدل<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) در مطالعات خود الگوی منتج از مشکلات متمایز مدیریتی سازمان‌های مردم‌نهاد را شامل رویکردهای ضعیف در برنامه‌ریزی مالی و نهادی، مدیریت ضعیف جمع‌آوری بودجه، مشکلات در روابط حاکمیتی و عملکرد هیئت‌مدیره و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد ارائه داد.

مک‌گیل و ووتن<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) در مقاله "مدیریت در بخش سوم" به بررسی چالش‌های داخلی سازمان‌های مردم‌نهاد می‌پردازند و نقش مدیریت سازمان مردم‌نهاد را به دلیل ابهام هدف و پیچیدگی این سازمان‌ها به ویژه در هنگام ارتباط با سازمان‌های دولتی و فعالیت مشترک مورد بررسی قرار می‌دهد. آن‌ها همچنین به ساختار سازمانی، پیچیدگی سازمان و نقش متفاوت مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد با مدیریت بخش خصوصی به عنوان عامل مؤثر و فزاینده در ایجاد ائتلاف با سازمان‌های همسو و دارای اهداف مشترک پرداخته و اظهار می‌دارند که برنامه‌های توسعه در جوامع در حال توسعه تنها از طریق سازمان‌های بخش سوم قابل اجرا خواهند بود. این مقاله همچنین درباره پتانسیل‌های منفی سازمان‌های مردم‌نهاد همچون فرصت‌های فساد، کارشکنی در اجرای عدالت، سوءاستفاده از قدرت، تضاد و تعارض در منافع هشدار می‌دهد و معتقد است که پیشگیری و کنترل این پتانسیل‌های منفی در حیطه مسئولیت سازمانی و مدیریت سازمان از طریق درونی کردن اخلاق اجتماعی مبتنی بر منافع همگانی مردم، دستورالعمل‌های اخلاق و ارزش‌های فردی و جمعی، شفاف‌سازی عملکرد و اهداف

- 
1. Korten
  2. Stark Biddle
  3. McGill, Michael E. and Wooten

است و جذابیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد و آینده‌سازمانی آنها احتمالاً بستگی به ارزش‌های تأییدشده و موردحمایت مدیران در این سازمان‌ها دارد.

به‌طورکلی، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه سازمان‌های مردم‌نهاد نتایج ارزشمندی را دارند و بیانگر دغدغه‌فعالان و پژوهشگران اجتماعی در حوزه جامعه مدنی، توسعه و آسیب‌های اجتماعی هستند. پژوهش‌های انتخاب‌شده از ایران به دلیل ارتباط موضوعی گروه دریافت‌کنندگان خدمات عمدتاً درباره کودکان کار و سازمان‌های مردم‌نهاد مرتبط با این کودکان هستند. در واقع در ایران به دلیل حساسیت بالای مسئله کار کودکان، این موضوع در اولویت‌های پژوهشی می‌باشد. با یک مرور سریع می‌توان به برخی تفاوت‌های نگرشی در پژوهش‌های داخلی و خارجی پی برد. پژوهش‌های داخلی کمتر همه ابعاد مدیریت یک سازمان را موردتوجه و بررسی قرار داده و تنها بر بخشی از آن متمرکز شده‌اند. همچنین باوجوداینکه بیشتر پژوهش‌ها درباره سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه کودکان کار بوده، اما کمتر به اثرات سازمان‌ها بر کودکان، خواست‌های کودکان و ارتباط متقابل میان ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان خدمات پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش‌ها نیز تک‌بعدی بوده و فقط بر یکی از گروه‌های ارائه‌دهنده و یا دریافت‌کننده خدمات اشاره دارند. در زمینه محتوای نظری نیز بیشتر پژوهش‌ها دارای محتوایی مشابه و محدود بوده و از حد معرفی و دسته‌بندی سازمان‌های مردم‌نهاد فراتر نرفته‌اند. در پژوهش‌های خارجی مرور شده، ادبیات نظری بسیار قوی و کارآمد بوده و کاملاً بر اساس سازمان‌های بخش سوم طراحی شده‌اند و در حوزه ادبیات نظری مکمل خوبی برای پژوهش‌های داخلی می‌باشند. این پژوهش‌ها همه ابعاد سازمانی را با رویکردی کل‌نگر مورد بررسی قرار داده و با تحلیل پیشینه تاریخی سازمان‌های مردم‌نهاد، روند فعالیت آنها و نمونه‌های اجرایی، پیشنهادهای کارآمدی را ارائه کرده‌اند. پژوهش حاضر تلاش خواهد کرد ضمن بهره‌گیری از دستاوردهای پژوهش‌های پیشین، با تلفیقی از بررسی‌ها در حوزه‌های سازمان، مدیریت و کودک که بر اساس ارزش‌ها و اصول خدمات اجتماعی و مددکاری اجتماعی و با مشارکت همه گروه‌های ذی‌نفع اعم

از مدیران، کارکنان و دریافت‌کنندگان خدمات است، مدلی مطلوب از مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار ارائه کند که در آن منافع و مصالح عالی کودکان، کارکنان، سازمان و جامعه قابل‌دستیابی باشد.

### مبانی نظری

با توجه به کیفی بودن روش پژوهش حاضر، مبانی نظری صرفاً با هدف شناخت دقیق‌تر موضوع پژوهش و حساسیت نظری پژوهشگر مورد بررسی قرار گرفته است. به دلیل گستردگی مباحث و نظریه‌ها به‌خصوص در زمینه مدیریت و سازمان، عمدتاً دیدگاه‌های نظری که مستقیماً با موضوع پژوهش یعنی سازمان‌های مردم‌نهاد و خدمات اجتماعی مرتبط هستند مورد بررسی قرار گرفته‌اند و شامل نظریات مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد همچون مدیریت ترکیبی لوییس و رویکرد ظرفیت‌سازمانی فاولر و مدیریت دانش، نظریات مربوط به رفاه و خدمات اجتماعی نظیر مشارکت و رویکرد کودک‌محور می‌باشند.

### سازمان‌های مردم‌نهاد

سازمان مردم‌نهاد<sup>۱</sup> سازمانی داوطلبانه، غیردولتی، غیرسیاسی، بر پایه ارزش‌های غیرمادی است که به‌صورت مشارکتی تشکیل می‌شود و دارای شخصیت حقوقی و سازمانی می‌باشد. تعریف بانک جهانی از سازمان مردم‌نهاد، سازمانی است غیردولتی که فعالیت‌هایی را در مورد کاهش امراض، ارتقاء منافع و مصالح فقرا، حفظ محیط‌زیست، ارائه خدمات اجتماعی اساسی یا توسعه اجتماعی انجام می‌دهد (مقیم، ۱۳۸۷: ۱۵).  
واژه سازمان مردم‌نهاد در سال ۱۹۴۵ به دلیل نیاز سازمان ملل متحد به ایجاد تمایز در منشور خود بین حقوق مشارکت دولتی سازمان‌های تخصصی و سازمان‌های خصوصی

---

1. Non-Governmental Organization (NGO)

بین‌المللی ایجاد شد. در سازمان ملل، عملاً همه سازمان‌های غیردولتی می‌توانند به‌عنوان سازمان‌های مردم‌نهاد شناخته شوند و فقط باید مستقل از دولت باشند (Mostashari, 2005). این سازمان‌ها یکی از بخش‌های اصلی جامعه مدنی هستند و به‌عنوان سازمان‌های بخش سوم<sup>۱</sup> و یا سازمان‌های غیردولتی تلقی می‌شوند. از آنجایی که اصطلاح سازمان‌های غیردولتی می‌تواند دربرگیرنده سازمان‌های خصوصی نیز باشد، از اصطلاح سازمان‌های مردم‌نهاد برای آن گروه از سازمان‌هایی که در حوزه جامعه مدنی می‌گنجد استفاده می‌شود. سازمان‌های مردم‌نهاد سازمان‌هایی غیردولتی، غیرانتفاعی و غیرسیاسی هستند که به‌صورت داوطلبانه و توسط مردمی با دغدغه‌های مشترک با اهدافی متفاوت با توجه به شرایط جامعه در حوزه‌های مختلفی نظیر آسیب‌های اجتماعی، محیط‌زیست و... فعالیت می‌کنند. لویت<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) معتقد است امروزه سازمان‌های مردم‌نهاد در مقایسه با زمان شکل‌گیری تغییرات زیادی داشته‌اند. در قدیم این سازمان‌ها به دنبال تسکین نارسایی‌های بخش دولتی و خصوصی بودند. اما امروزه این بخش دیگر فقط به دنبال پاسخگویی به نیازها یا مشکلات افراد محروم و ستمدیده نیست بلکه به‌جای صرفاً خدمات، به اصلاحات و تحرک اجتماعی اهمیت می‌دهد. در واقع آنها نه فقط به دنبال ترمیم نابرابری‌های اجتماعی، بلکه به دنبال اصلاح و انقلابی در نهادهای اجتماعی هستند که باعث ایجاد این نابرابری‌ها شده‌اند (Levitt, 1973: 71). لویس<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) سه نقش اصلی را برای سازمان‌های مردم‌نهاد قائل است. اولین نقش یک آژانس اجرایی است که خدمات را به گروه هدف ارائه می‌دهد. سازمان‌های ایفاکننده این نقش عمدتاً در نواحی دورافتاده، آسیب‌پذیر و مناطق کم‌برخوردارتر مشغول به فعالیت می‌شوند و عموماً از افراد محلی که تناسب بهتری با گروه هدف دارند، استفاده می‌کنند، زیرا بیشتر از تخصص حرفه‌ای به دانش عملی در زمینه ارائه خدمات نیاز دارند. نقش دوم

---

1. Third sector organization  
2. Levitt  
3. Lewis

سازمان‌های مردم‌نهاد، تقویت سیستم‌های ارائه خدمات عمومی موجود است از طریق انجام پژوهش‌هایی درباره نیازسنجی و روش‌های مبتکرانه و نوآورانه خدمات، آموزش ارائه‌دهندگان خدمات به ویژه کارکنان دولت که مهارت‌ها و چشم‌اندازهایشان در ارائه خدمات و روابطشان با جامعه از طریق اطلاعات ارائه‌شده توسط سازمان‌های مردم‌نهاد قابل بهبود و ارتقا است. نقش سوم سازمان‌های مردم‌نهاد این است که این سازمان‌ها از طریق کار جامعه‌ای، مطالبه‌گری را در مردم تقویت می‌کنند تا مردم بتوانند بر دولت فشار آورده و با مسئول دانستن دولت، خدمات بهتری را مطالبه کنند (Lewis, 2003: 111).

### رویکردهای نظری در مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد

از آنجایی که سازمان‌های مورد مطالعه از نوع سازمان‌های بخش سوم (غیرتجاری، داوطلبانه، عام‌المنفعه و...) هستند، تفاوت‌هایی در ساختار و سبک مدیریتی با سازمان‌های تجاری، دولتی و خصوصی دارند و لازم است مؤلفه‌های مدیریت سازمانی با این ویژگی‌ها نزدیک شوند. دانش مدیریت، مدیران را در روبرو شدن با خطرات احتمالی و تغییرات در سازمان‌ها آماده‌تر می‌کند و همچنین به آنها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب‌تری برای سازمان تعیین کنند.

### ظرفیت‌های سازمانی

این رویکرد در مورد درک مسائل مربوط به مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد است که توسط فاولر<sup>۱</sup> و در پنج سطح بیان می‌شود:

۱- تنظیمات سازمانی: یک سازمان مردم‌نهاد باید بینش، رسالت و نقش را به‌گونه‌ای شفاف پیوند دهد و از برنامه‌ریزی استراتژیک برای تبدیل اهداف به برنامه‌ها استفاده کند. تأکید بر تأمل و یادگیری برای اثربخشی و همچنین پیوند فعالیت سطح

---

1. Fowler  
2. Organizational set up



کلان و سطح خرد برای بیشترین تأثیر سیار مهم و ضروری است. در درون سازمان، فاولر استدلال می‌کند که مدیریت مؤثر به ترکیبی از ابعاد مدیریت "مشارکتی"<sup>۱</sup> و "ابزاری"<sup>۲</sup> نیاز دارد. او معتقد است تصمیم‌گیری باید به‌اندازه کافی مشورتی باشد زیرا این مشورت در مالکیت مشترک بر نتایج و دستورالعمل‌های لازم برای اقدامات به‌موقع اثرگذار است.

۲- بهسازی رهبری و نیروی انسانی<sup>۳</sup>: با توجه به مشکلات رهبری و جانشینی در سازمان‌های مردم‌نهاد، استفاده از کارمندان خارج از هیئت‌مدیره برای ایجاد تعادل قدرت در سازمان بسیار حائز اهمیت است. به ویژه که فرهنگ‌سازمانی سازمان‌های مردم‌نهاد لازمه انعکاس ارزش‌ها و رویکردها و این واقعیت است که سازمان منعکس‌کننده تعادل قدرت می‌باشد.

۳- مدیریت روابط خارجی<sup>۴</sup> با "ذی‌نفعان اصلی"<sup>۵</sup> یا به عبارتی دریافت‌کنندگان خدمات<sup>۶</sup> و سایر سازمان‌های غیردولتی: فاولر در این زمینه به مفهوم "مشارکت معتبر"<sup>۷</sup> اشاره می‌کند که در رابطه با تغییر روابط بین سازمان‌های غیردولتی است که در آن سازمان‌های مردم‌نهاد برای رهایی خود از یک رابطه ناعادلانه دهنده-گیرنده به نفع ائتلاف‌های کاری گسترده‌تر تلاش می‌کنند. همچنین به وظیفه تأثیرگذاری بر دولت و فراهم کردن بستر متمایز برای توسعه و جلوگیری از تکثرگرایی دولت اشاره دارد.

۴- بودجه<sup>۸</sup>: فاولر تأکید می‌کند که بودجه باید از کیفیت کافی برخوردار باشد تا سازمان‌های مردم‌نهاد بتوانند کار خود را به‌درستی دنبال کنند. او با تمایز قائل شدن میان سطوح مشروط مالی، سه منبع بودجه را در قالب کمک‌های بلاعوض، هزینه‌های

- 
1. Participatory dimensions of management
  2. Instrumental dimensions of management
  3. Improvement of leadership and human resources
  4. External relationships
  5. Primary stakeholders
  6. Beneficiaries or clients
  7. Authentic partnership
  8. Funds

اجتناب‌ناپذیر و معاملات مبتنی بر بازار بررسی می‌کند و خاطرنشان می‌کند که توسعه پایدار نه ارزان است و نه سریع. بنابراین منابع مالی نقش بسیار مهمی را در پیشرفت و تحقق اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد ایفا می‌کند.

۵- مدیریت از طریق دستاوردها: فاولر در این زمینه مشکلات پیچیدگی کارهای توسعه‌ای سازمان‌های مردم‌نهاد همچون ابزارهای محدود قابل‌دسترس برای سنجش موفقیت و فرهنگ غالب سازمان‌های مردم‌نهاد که بیشتر بر کنش متمرکز می‌شود تا بازخورد می‌پردازد و آن را مانعی بر یادگیری سازمانی می‌داند (Fowler, 1977).

### تکامل نسلی سازمان‌های مردم‌نهاد

کورتن سه نسل را در چرخه عمر و رهبری سازمان‌های مردم‌نهاد تعریف می‌کند. نسل اول، امداد و رفاه و هدف آن رفع نیازهای اساسی در میان ذی‌نفعان غذا، مراقبت‌های بهداشتی یا سرپناه است. این نسل از سازمان مردم‌نهاد یک عامل و ذی‌نفعان تا حد زیادی منفعل هستند و نیازهای اساسی مدیریت، مهارت‌های عملی و مدیریت تدارکات در رساندن خدمات رفاهی است. نتیجه کار نسل اول سازمان‌های مردم‌نهاد کاهش موقتی علائم فقر است و در واقع علل اصلی را برطرف نمی‌کند. نسل دوم رویکرد سازمان‌های مردم‌نهاد، توسعه محلی و در مقیاس کوچک و متکی به خود است که در آن سازمان‌های مردم‌نهاد می‌خواهند خود را آژانس‌های توسعه تبدیل کنند و بر کارهای توسعه جامعه‌ای با هدف ایجاد اعتماد به نفس و پایداری پروژه‌ها متمرکز شوند. نسل سوم تا حدودی فراتر رفته و به دنبال تغییرات در بافت نهادی و سیاسی برای ایجاد یک محیط توانمندسازی برای کنترل و ابتکار بیشتر محلی است. به این ترتیب سازمان مردم‌نهاد به تدریج از یک ارائه‌دهنده خدمات به عنوان کاتالیزوری عمل می‌کند که به دنبال کسب قدرت در بحث‌های سیاست به نفع کاهش فقر و پل‌های تلاش‌های

ابتکارات مستقر در جامعه و دیگر بازیگران توسعه می‌باشد (همان: ۸۹). بر اساس مدل تکامل نسلی مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد کورتن، مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد با گسترش نقش آنان در جامعه به سوی مدیریت استراتژیک می‌رود. با این حال سازمان‌های غیردولتی که استراتژی‌های برنامه‌نسل سوم را دنبال می‌کنند، غالباً باید به عنوان بخشی از استراتژی توسعه سیستم بزرگ‌تر خود، به صراحت به توسعه ظرفیت‌های همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد برای رفع نیازهای اساسی نسل اول و دوم توجه کنند (Korten, 1987: 149).

### مدیریت ترکیبی

لویس معتقد است که موضوع مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد را می‌توان در ترکیبی از چهار حوزه مدیریت تجاری<sup>۱</sup> و مدیریت عمومی<sup>۲</sup> برای سیستم‌های حسابداری، استخدام و آموزش کارکنان و بستر نهادی، سطح ثبات سیاسی، در دسترس بودن منابع و هنجارهای فرهنگی درونی و بیرونی سازمان در نظر داشت. مدیریت بخش سوم<sup>۳</sup> برای استفاده از نیروهای داوطلب، استراتژی‌های جذب منابع مالی و مدیریت نهادی را مورد تأکید قرار می‌دهد. در نهایت نیز، مدیریت توسعه<sup>۴</sup> به منظور مدیریت برنامه‌های اعتباری در سطح خرد، سازمان‌دهی جوامع مبتنی بر گروه‌های خودیار و تحت فشار قرار دادن سیاست‌گذاران برای حمایت از کاهش فقر را شامل می‌شود (Lewis, 2003: 111).

### مدیریت مشارکتی

این رویکرد در اساس قصد دارد بنیان‌های نوین مشارکت را از پایین به بالا قرار دهد؛ در تصمیمات حساس سازمانی خود به شیوه رایزنی و مشورت با نظام اداری

- 
1. Business management
  2. Public management
  3. Third sector management
  4. Development management

متوسل می‌شود و معتقد است که دامنه مشارکت فکری و تجربی کارکنان بر تلاش آن دستگاه برای انجام وظایفی که به آنان محول شده و نیز ایجاد تعلق و دلبستگی اعضاء به کارها و وظایف خود خواهد افزود (بختیار نژاد، ۱۳۸۵: ۲۲). تاندون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که دموکراسی داخلی در درون انجمن‌های جامعه مدنی پیش شرط سیاست دموکراتیک و جوامع پیشرفته در سطح گسترده‌تر است. حس تحقق این نقش‌ها و ایجاد ساختارهای غیررسمی و روابط لازم برای شکوفایی دموکراسی به‌طور فزاینده‌ای بر عهده هیئت‌های مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد است. تاندون استدلال می‌کند که در غرب در بهترین حالت، عضویت در هیئت‌مدیره به‌عنوان ابزاری برای تعامل مدنی تلقی می‌شود، به‌گونه‌ای که می‌تواند شبکه‌های اعتماد و همکاری را تقویت و به جوامع سالم و روند دموکراتیک کمک کند. هیئت‌های خوب سازمان‌یافته، این امکان را دارند که خطوط طبقاتی، نژادی و جنسیتی را کاهش دهند و اعضای آن مهارت‌های خود و همچنین دیدگاه‌های جوامعی را که در آن خدمت می‌کنند، بیابند (Lewis, 2003: 177).

### مدیریت دانش

مدیریت دانش به نقش دانش در رشد سازمان‌ها پرداخته و متمرکز بر سه حوزه تولید، گردش و انتشار دانش است و فرانک<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) در این باره معتقد است که سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل پیچیدگی اغلب با چالش ابهام هدف مواجه هستند و در این شرایط معمولاً قادر به تکیه بر سنت به‌عنوان پایگاه دانش برای عملکرد نخواهند بود. بنابراین، آن‌ها باید با جستجوی اطلاعات و بازخورد، توانایی یادگیری در فرایندهای خود را ایجاد کنند (McGill & Wooten, 1975: 453). از نظر آمین و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) تمرکز مدیریت دانش بر بهبود توانایی سازمانی می‌باشد. موفقیت در زمینه

---

1. Tandon  
2. Frank  
3. Amin

مدیریت دانش نیازمند ایجاد یک محیط کاری است که دانش و تجربه بتوانند به راحتی تسهیم شوند. برای تحقق این هدف باید فناوری و فرایند را مورد توجه قرار داد. رفتارهای سازمانی باید چنان هم‌راستا شوند که اطلاعات و دانش، ادغام شده و در زمان مناسب به افراد مناسب برسد تا افراد بتوانند با بهره‌وری بیشتر عمل کنند. پیش از هر چیز، مدیریت دانش باید افراد را به اطلاعات مرتبط کند (انتظاری، ۱۳۸۵). باید توجه داشت که مدیریت دانش بسیار متفاوت از مدیریت داده‌ها است. در مدیریت دانش سعی می‌شود تجارب و دانش درونی کارکنان به دیگران انتقال داده شود و دیگران نیز بتوانند از دانش استفاده کنند. این دیگران هم کارکنان داخلی یک سازمان را شامل می‌شود و هم سازمان‌های دیگری که با سازمان مورد نظر در ارتباط هستند. لذا مدیریت دانش هم در ارتقای سطح دانش و مهارت‌های کارکنان و هم در اثربخشی فعالیت‌های انجام‌شده نقش مهمی را ایفا می‌کند و بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود. مدیریت دانش می‌تواند از انجام بسیاری از موازی کاری‌ها، آزمون و خطاها و اتلاف منابع مالی و انسانی جلوگیری کرده و رشد و توسعه سازمانی و خلاقیت کارکنان را تسریع نماید.

### رویکردهای نظری در خدمات اجتماعی به کودکان

در زمینه رویکردهای خدمات اجتماعی، پایبندی به اصول محافظت از کودکان و حقوق کودکان در مدیریت خدمات اجتماعی بسیار حائز اهمیت است.

### رفاه گروه‌های کم برخوردار

رفاه اجتماعی به ترتیبات اجتماعی مختلفی اطلاق می‌شود که برای رفع نیازهای افراد و گروه‌ها در جامعه و مقابله با مشکلات اجتماعی به وجود آمده است (الکاک و دیگران، ۱۳۹۱: ۷۸). رفاه شامل مؤلفه‌های عینی و ذهنی می‌باشد و می‌تواند طیفی از رفاه مادی و بهداشتی تا فرصت‌ها نظیر آموزش و استقلال نظیر دسترسی به منابع را شامل

شود. رویکردهای رفاهی در جوامع بر اساس سیاست‌گذاری در حوزه رفاه متفاوت است و دولت‌ها دیدگاه‌های مختلفی را به حوزه رفاه دارند که بر نوع و میزان رفاه در جامعه اثرگذار است. آنچه در خدمات اجتماعی به ویژه کشورهای کمتر توسعه‌یافته حائز اهمیت است، دسترسی و برخورداری از رفاه می‌باشد. گروه‌های خاص و آسیب‌پذیرتر در جامعه نظیر کودکان، سالمندان، افراد دارای معلولیت، گروه‌های در معرض تبعیض جنسیتی و نژادی و ... و نیز گروه‌های کم‌برخوردار در جامعه که فقر بیشتری را نسبت به سایرین تجربه می‌کنند، در سیاست‌های رفاهی می‌بایست در کانون توجه باشند. زیرا محرومیت چه در زمینه‌های اقتصادی و چه در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی می‌تواند به بازتولید و تداوم چرخه فقر منجر شده و روند توسعه‌یافتگی را به تأخیر اندازد و درعین حال مسائل و آسیب‌های اجتماعی را گسترش دهد.

### رویکرد رادیکال در خدمات اجتماعی

رویکرد رادیکال در خدمات اجتماعی به دنبال تغییرات اساسی و ساختاری هستند و بر آزادی انسان‌ها از محدودیت‌های تحمیل‌شده توسط نظم اجتماعی و طبقاتی که صاحب ابزار و قدرت هستند، تأکید دارند و به جای تبیین‌های فردی، بر تبیین‌های ساختاری متمرکز می‌شوند و نابرابری‌ها و محرومیت‌ها و تبعیض را محصول ساختارهای نابرابر قدرت می‌دانند. فریر<sup>۱</sup> معتقد است که از طریق بیدارسازی وجدان جمعی باید به افراد جامعه کمک کرد تا ساختارهای اجتماعی و مناسبات قدرت که موجبات ستم و نابرابری و محرومیت را به آنها تحمیل می‌کنند شناخته، و با توانمندی جهت انتقاد از این ساختارها جهت رفع آن اقدام کنند (پین، ۱۳۹۶: ۴۱۹). در رویکرد رادیکال بر این موضوع تأکید می‌شود که نابرابری‌های اقتصادی منجر به ستم و محرومیت بر افراد ضعیف‌تر از لحاظ اقتصادی توسط گروه‌های اجتماعی قدرتمند و

---

1. Freir

نخبگان جامعه می‌شود. مددکاری اجتماعی رادیکال معتقد است که با بررسی ساختار اجتماعی مشخص می‌شود که مسائل و مشکلات اجتماعی بیشتر ناشی از ساختار اجتماعی است تا عامل فردی. این رویکرد فعالیت انتقادی را در مؤسسات دولتی و خیریه‌ها غیرممکن می‌داند و بر نقش نهادهای مدنی در مطالبه‌گری و اقدام اجتماعی جهت رفع نابرابری و ستم تأکید می‌کند. زیرا مؤسسات دولتی و خیریه‌ها اساساً به نفع گروه نخبگان و حاکم، یا از طریق سیستم سیاسی یا شوراهای مدیریتی که از لحاظ اجتماعی نمایندگی گروه نخبه و حاکم جامعه را بر عهده دارند، کنترل می‌شوند و این عملکرد با تمرکز بر کار جمعی و سیاسی مغایرت دارد (همان: ۴۲۳).

### رویکرد کودک‌محور

کودک‌محوری مبتنی بر رفاه کودکان است که در آن کودکان اصلی‌ترین دریافت‌کننده خدمات رفاهی در بسیاری از حیطه‌های سیاست‌گذاری‌اند و زندگی آنها به میزان قابل توجهی به واسطه نوع و کیفیت خدمات رفاهی موجود تعیین می‌شود (الکاک، ۱۳۹۱). کودک محور بودن یک رویکرد مؤثر در توجه به علایق کودکان، رفاه و منافع آنهاست و کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که کودکان از تصمیم‌گیری‌ها آسیب نمی‌بینند و بستر لازم برای رشد و شکوفایی و تأمین منافع آنها فراهم خواهد بود. یک سازمان هنگامی کودک‌محور است که کودکان مرکز تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات و عملکردهایی باشند که بر آنها تأثیر می‌گذارد. کودک محور بودن مستلزم دو عنصر است: ۱- رهبری بالا به پایین و ۲- اقدام پایین به بالا. رهبری بالا به پایین در واقع چشم‌انداز و جهت‌گیری مناسب را برای فعال کردن تفکر کودک فراهم می‌کند و این درگیر کردن کودک در برنامه‌های سازمان زمانی عملی خواهد شد که رهبران سازمان ارزش ارتقای حقوق کودکان و حمایت از بهزیستی آنان را درک کرده باشند (Tamariki, 2015). کودک‌محوری در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات اجتماعی پیوند مستقیمی با مشارکت در سطوح گسترده خدمات اجتماعی و همچنین سیاست‌گذاری اجتماعی دارد و برای

تحقق آن باید این اصول در سازمان رعایت شوند: ۱- بهترین منافع کودک باید در همه تصمیمات مورد توجه و اهمیت باشد؛ ۲- کودکان باید در تصمیماتی که بر آنان تأثیر می‌گذارد سخن بگویند؛ ۳- تصمیم‌ها باید به گونه‌ای باشند که اطمینان حاصل شود که کودکان در معرض تبعیض نخواهند بود؛ ۴- تصمیم‌ها باید در زندگی، رشد و دستیابی به پیشرفت کامل حمایت‌کننده کودکان باشند نه مانع آنان؛ ۵- نهادینه کردن تفکر کودک محور مستلزم انطباق همه سطوح سازمان اعم از تعهد رهبری، آموزش کارمندان و تعامل در اقدامات است؛ ۶- هرگونه ارزیابی در مورد چگونگی تأثیر بر کودکان باید در ابتدای امر باشد. بنابراین می‌توان در تصمیمات نهایی به موضوعات رسیدگی کرد (همان).

### مشارکت کودکان

مفهوم مشارکت به‌طور گسترده در توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرد و هم به مفهوم توسعه (مشارکت ذینفعان در برنامه‌های توسعه) و هم بر یک مفهوم مدیریتی اشاره دارد (که در آن کارمندان و شرکا در فرایندهای تصمیم‌گیری نقش دارند). در استراتژی‌های ارائه خدمات غیردولتی توسط سازمان‌های مردم‌نهاد، سطح مشارکت می‌تواند بر کیفیت خدمتی که ارائه می‌شود و نتیجه احتمالی از نظر توانمندسازی و پایداری تأثیر بگذارد (Lewis, 2001: 117). مشارکت عمدتاً در رابطه با جوامع محلی و گروه‌های خرد مطرح می‌شود که در آن گروه‌های هدف به‌طور فعال در تصمیم‌گیری‌هایی که بر آنان تأثیر می‌گذارد نقش دارند. مشارکت، کانون برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها را به سمت افرادی سوق می‌دهد که بیش از سایرین تحت تأثیر تصمیمات اتخاذ شده قرار می‌گیرند. فرایند مشارکت مبتنی بر آن است که: الف) اقدامات و برنامه‌ها باید در درجه اول به نفع گروه هدف باشد. ب) افرادی که در گروه هدف قرار دارند، از بیشترین دانش و تجربه در زمینه مسائل‌شان برخوردارند. ج) افرادی که بیش از سایرین تحت تأثیر تصمیمات قرار دارند، بیش از همه در معرض آسیب ناشی از تصمیمات و اقدامات



هستند و بنابراین باید در آن تصمیم‌گیری‌ها نقش داشته باشند (دریسکل، ۱۳۸۷: ۲۴). مشارکت کودکان می‌تواند از طریق پرسیدن نظر آنان درباره یک تصمیم باشد و یا ممکن است از طریق بازخورد مؤثر برنامه‌ها و پرسیدن اثرات برنامه بر آنها. تعامل با کودکان یک منبع اطلاعاتی مهم برای سازمان است به ویژه درباره تصمیماتی که مستقیماً بر آنان اثر می‌گذارد (همان). ویران<sup>۱</sup> معتقد است که دو اصل اساسی حقوق کودک و خود تصمیم‌گیری مراجع در اتخاذ و رعایت رویکرد کودک محور بسیار حائز اهمیت هستند و در جایی که نیازهای افراد در برنامه‌ها منعکس شود، بسیار محتمل است که کودکان با مشارکت و اشتیاق به مشارکت بپردازند (Veeran, 2004: 365). تعامل با کودکان یک منبع اطلاعاتی مهم برای سازمان است به ویژه درباره تصمیماتی که مستقیماً بر آنان اثر می‌گذارد (دریسکل، ۱۳۸۷: ۲۴). کودکان عضو مهمی از جامعه هدف سازمان‌ها و گروه‌هایی هستند که در زمینه مسائل مربوط به آنان کار می‌کنند. جامعه هدف بهتر از هرکسی خود، اطرافیان و محیطش را می‌شناسند و می‌دانند که برنامه‌ها و اقدامات چه تأثیری بر زندگی‌شان می‌گذارند، بنابراین به‌عنوان منبعی مطلع و کارآمد می‌توانند نقش مؤثری در بهتر شدن برنامه‌ها داشته باشند.

### چارچوب مفهومی

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به روش کیفی انجام شده، مفاهیم در طی پژوهش از داده‌های به‌دست‌آمده بیرون کشیده و ساخته و پرداخته شده‌اند. بنابراین مفهومی به‌عنوان پیش‌فرض وجود ندارد. در نظر گرفتن مباحث نظری و مفاهیم موجود در این زمینه، مطالعه نظریه‌ها و ادبیات موضوع مورد پژوهش، در پژوهشگر ایجاد حساسیت نظری می‌کند. حساسیت نظری به پژوهشگر قدرت انتزاع و تفکر می‌دهد و کمک می‌کند تا در مشاهدات و جمع‌آوری داده‌ها دقیق‌تر و هوشمندانه پیش برود. دی<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) با اشاره

---

1. Veeran  
2. Dey

به تفاوت بین ذهن خالی و ذهن باز معتقد است که اگر پژوهشگر منابع و متون نظری را مطالعه نکند و با ذهن خالی به جمع‌آوری داده‌ها بپردازد تفاوتی با مردمان غیرحرفه‌ای که فقط از داده‌ها اطلاع دارند اما توانایی تجزیه و تحلیل ندارند، نخواهد داشت. پژوهشگر با آگاهی از دیدگاه‌های نظری موجود در حوزه مورد پژوهش خود، از این دیدگاه‌ها در بهتر شدن فرایند پژوهش استفاده می‌کند.

در مرحله نهایی و پس از طراحی مدل مدیریت خدمات اجتماعی مورد نظر، برخی مفاهیم برگرفته از مبانی نظری مانند کودک‌محوری، مدیریت مشارکتی و ترکیبی، مدیریت دانش، ظرفیت‌سازمانی، توانمندسازی و مشارکت در تبیین نظری مدل طراحی‌شده حاصل از یافته‌های میدانی مورد استفاده قرار گرفته و به تحلیل یافته‌های پژوهش کمک نموده‌اند.

با توجه به این‌که گروه هدف سازمان‌های مورد مطالعه، کودکان کار هستند و در دسته کودکان در شرایط دشوار قرار می‌گیرند، رویکرد این پژوهش و مدل مورد نظر مدیریتی کاملاً مبتنی بر رویکرد کودک‌محور و پایبند به اصول محافظت از کودکان خواهد بود. همچنین مدیریت خدمات اجتماعی ماهیت منحصربه‌فردی دارد که برای کارایی و اثربخشی، لازم است در سیستم‌های مدیریتی سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات اجتماعی مورد توجه قرار گیرند. کالشد<sup>۱</sup> معتقد است که مدیریت خدمات اجتماعی عبارت است از کاربرد مطالعه نظریات سازمانی و مدیریت در خدمات اجتماعی به منظور ارتقاء عملکرد نیروهای فعال در حوزه ارائه خدمات اجتماعی و بالا بردن اثربخشی فعالیت‌ها در این حوزه از طریق مشارکت در انجام کار، یادگیری و تلاش برای بقاء (کالشد و دیگران، ۱۳۹۲: ۲۹۴-۲۹۳). بنابراین مشارکت نیز در راستای اهداف مدیریت خدمات اجتماعی دارای اهمیت هستند. همچنین از آنجایی که سازمان‌های مورد مطالعه از نوع سازمان‌های بخش سوم (غیرتجاری، داوطلبانه، عام‌المنفعه و ...) هستند

تفاوت‌هایی در ساختار و سبک مدیریتی با سازمان‌های تجاری، دولتی و خصوصی دارند و می‌بایست مؤلفه‌های مدیریت سازمانی با این ویژگی‌ها نزدیک شوند. بنابراین در تئوری‌های مدیریت و سازمان، به مدل‌هایی که بیشترین شباهت و مناسب‌ترین کارکرد را در رابطه با سازمان‌های مردم‌نهاد داشته‌اند، توجه بیشتری شده است. به‌عنوان مثال مدیریت مشارکت‌جو که در آن بر سیستم‌های مدیریت افقی و بیش از یک نفر و ساختار هیئت‌امنایی، مجمع عمومی و هیئت‌مدیره تأکید می‌شود و می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت همه سطوح سازمان را داشته باشد؛ مدیریت دانش که در آن به نقش دانش در رشد سازمان‌ها پرداخته‌شده و متمرکز بر سه حوزه تولید، گردش و انتشار دانش است؛ مدیریت ترکیبی لوییس که معتقد است موضوع مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد را می‌توان در ترکیبی از چهار حوزه مدیریت تجاری، مدیریت عمومی، مدیریت بخش سوم و مدیریت توسعه طراحی کرد بهره گرفته‌شده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده و به روش کیفی بر اساس استراتژی استقرایی و تحلیل تماتیک انجام‌شده است. داده‌های این پژوهش از مشاهده همراه با مشارکت پژوهشگر در سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار، مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۴ مدیر و ۷ کارشناسان سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار و همچنین جلسات بحث و گفتگوی گروهی با ۹ کودک کار عضو سازمان‌های مردم‌نهاد از طریق نمونه‌گیری هدفمند و ادامه تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شده است. پژوهشگر از زمان طرح مسئله به مدت یکسال در دو سازمان مردم‌نهاد به مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت‌های اجرایی مددکاری اجتماعی و شرکت در جلسات و برنامه‌های داخلی سازمان پرداخته و در حین مشارکت، مشاهدات هدفمند خود را در ارتباط با موضوع مورد پژوهش ثبت کرده

است. این مشارکت در اعتمادسازی و ایجاد ارتباط اولیه با کودکان عضو مراکز جهت برگزاری جلسات بحث گروهی متمرکز نیز مفید واقع شده است.

در تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل تماتیک استفاده و تلاش شده است تا داده‌های حاصل از پژوهش پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تبدیل آنها به متن و کدگذاری اولیه، در یک دسته‌بندی تماتیک طبقه‌بندی شده و از طریق شبکه‌سازی و تحلیل تم‌های به‌دست‌آمده، روابط میان تم‌ها به یک الگوی منسجم در رابطه با مدیریت خدمات اجتماعی برسد (آترید- استرلینگ، ۲۰۰۱ به نقل از عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۷۸-۱۷۷). معیارهای سنجش اعتماد به این پژوهش معیارهایی است که داهلگرن<sup>۱</sup> و همکارانش برای بررسی تحقیق کیفی برشمرده‌اند: ارزش درستی، اعتبار (باورپذیری) از طریق اشتغال و درگیری طولانی‌مدت<sup>۲</sup> پژوهشگر با موضوع پژوهش، مثلث‌سازی<sup>۳</sup> در جمع‌آوری داده‌ها به سه شیوه مشاهده، مصاحبه و بحث گروهی و بررسی به‌وسیله اعضا؛<sup>۴</sup> قابلیت کاربرد (انتقال‌پذیری) از طریق توصیف غنی داده‌ها و تحلیل میان‌موردی؛ ثبات (اطمینان‌پذیری) از طریق ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان و یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها؛ بی‌طرفی (تأثیرپذیری) از طریق بازگرداندن برداشت از مصاحبه‌ها به اعضا مشارکت‌کننده و استفاده از نظرات متخصصین (Dahlgren & etc: 2007).

در تدوین پژوهش حاضر، ضمن رعایت موازین اخلاقی در تدوین مباحث تئوریک، مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و آگاهی مصاحبه‌شوندگان از موضوع، اهداف و پرسش‌ها، شیوه تدوین و انتشار پژوهش و نیز با رضایت آگاهانه ایشان جهت شرکت در فرایند مصاحبه، ضبط صوتی مصاحبه و مکتوب کردن نقل‌قول‌ها و نکات مطرح‌شده در مصاحبه انجام‌شده و اصل رازداری و محرمانه بودن اطلاعات فردی و ناشناس ماندن

- 
1. Dahlgren
  2. Prolonged
  3. Triangulation
  4. Member Checks

مصاحبه‌شوندگان در پژوهش، احترام به حریم خصوصی مصاحبه‌شوندگان و عدم طرح پرسش‌های غیر مرتبط با پژوهش و عدم اصرار و اجبار به پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش در فرایند مصاحبه رعایت گردیده است. افزون بر این در جلسات متمرکز بحث گروهی با کودکان نیز پابندی و تعهد کامل به رعایت حقوق کودک و اصول اخلاقی حرفه‌ای، تمامی موازین اخلاقی پژوهش رعایت شده و از انجام مصاحبه‌ها بدون آگاهی، جلب رضایت و عدم تمایل کودکان به مشارکت پرهیز شده است.

### یافته‌های پژوهش

این پژوهش با مشارکت ۳۰ نفر از ذی‌نفعان اصلی ۱۴ سازمان مردم‌نهاد اعم از مدیران، کارشناسان و کودکان عضو سازمان‌ها که در حوزه کودکان کار فعالیت می‌کنند، انجام شده است. در این بررسی با ۱۴ نفر از مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد که در رده سنی ۴۵ تا ۷۰ سال قرار داشتند و بین ۵ تا ۲۰ سال در سازمان‌های مردم‌نهاد فعالیت و مدیریت کرده‌اند، و همچنین ۷ کارشناس در رده سنی ۲۰ تا ۳۵ سال که بین ۲ تا ۵ سال سابقه فعالیت در سازمان‌های مردم‌نهاد داشته‌اند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته است. همچنین با ۹ کودک کار ۱۰ تا ۱۵ ساله که بین یک تا ۴ سال عضو سازمان‌های مردم‌نهاد بوده‌اند جلسات بحث و گفتگوی گروهی انجام شده و عمده یافته‌ها از این گروه متمرکز بر نیازهای اظهار شده این کودکان، علایق و خواسته‌های آنان از سازمان‌های مردم‌نهاد بوده است. اطلاعات دموگرافیک افرادی که در مصاحبه‌ها شرکت داشته‌اند به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۲- مشخصات شرکت کنندگان در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته پژوهش (مدیران و کارشناسان سازمان‌های مردم‌نهاد)

ردیف	کد اختصاری	سمت	تحصیلات
۱	M1	عضو هیئت‌مدیره	فوق‌لیسانس جامعه‌شناسی
۲	M2	مؤسس و مدیرعامل	فوق‌لیسانس معماری
۳	M3	مؤسس و رییس هیئت‌مدیره	فوق‌لیسانس جامعه‌شناسی
۴	M4	رییس و عضو هیئت‌مدیره	دکترای روانشناسی
۵	M5	عضو هیئت‌مدیره	دکترای رفاه اجتماعی
۶	M6	رییس هیئت‌مدیره پیشین	فوق‌لیسانس مدیریت
۷	M7	مؤسس و مدیر	لیسانس مددکاری اجتماعی
۸	M8	عضو هیئت‌مدیره	فوق‌لیسانس روانشناسی
۹	M9	عضو هیئت‌مدیره	فوق‌لیسانس روانشناسی
۱۰	M10	مؤسس و رییس هیئت‌مدیره	دکترای روانشناسی کودک و نوجوان
۱۱	M11	قائم‌مقام مدیرعامل - مدیر داخلی	لیسانس خدمات اجتماعی - فوق‌لیسانس مدیریت بحران
۱۲	M12	مدیر داخلی و عضو هیئت‌مدیره	لیسانس روانشناسی - فوق‌لیسانس مددکاری اجتماعی
۱۳	M13	عضو هیئت‌مدیره	لیسانس هنر
۱۴	M14	مدیرعامل و عضو هیئت‌مدیره	دکترای جامعه‌شناسی

طراحی الگوی مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های ... ۱۱۵

فوق‌لیسانس روانشناسی و مشاوره	روانشناس و عضو هیئت‌مدیره	E1	۱۵
لیسانس معماری - فوق‌لیسانس روانشناسی	معاون اجتماعی	E2	۱۶
فوق‌لیسانس مدیریت خدمات اجتماعی	مدیر داخلی	E3	۱۷
کارشناسی مددکاری اجتماعی	مددکار اجتماعی	E4	۱۸
کارشناسی ارشد مددکاری اجتماعی	مددکار اجتماعی	E5	۱۹
کارشناسی ارشد مددکاری اجتماعی	مددکار اجتماعی	E6	۲۰
فوق‌لیسانس روانشناسی بالینی	روانشناس و عضو هیئت‌مدیره	E7	۲۱

جدول ۳- مشخصات شرکت‌کنندگان در جلسات بحث گروهی متمرکز پژوهش (کودکان کار عضو سازمان‌های مردم‌نهاد)

مدت عضویت در سازمان مردم‌نهاد	سن	کد اختصاری	ردیف
۳ سال	۱۴	C1	۱
۴ سال	۱۳	C2	۲
۴ سال	۱۵	C3	۳
۴ سال	۱۷	C4	۴
۳ سال	۱۶	C5	۵
۴ سال	۱۴	C6	۶
۴ سال	۱۳	C7	۷
۶ سال	۱۲	C8	۸
۲ سال	۱۰	C9	۹

افزون بر این بخشی از یافته‌ها حاصل مشاهده همراه با مشارکت پژوهشگر در مدت زمانی طولانی (بیش از ۱۲ ماه) از طریق بحث و گفتگو در حین کار و یادداشت برداری از مشاهدات می‌باشد و تا حدودی به اعتبارسنجی و نیز تکمیل داده‌های به‌دست‌آمده از گروه‌های مورد مصاحبه کمک کرده است.

سه تم اصلی و مهم از یافته‌ها استخراج شده است: ۱- یآوری دانش‌بنیاد ۲- نظام تنظیم‌گری مشارکتی ۳- بهره‌وری خردگرا از ظرفیت‌های جامعه

#### • یآوری دانش‌بنیاد

تم «یآوری دانش‌بنیاد» مربوط به رویکردهای مطلوب ارائه خدمات اجتماعی به کودکان کار در سازمان‌های مردم‌نهاد و در حوزه حرفه‌های یاورانه مبتنی بر دانش تخصصی می‌شود که در آن مشارکت، توانمندسازی، مدیریت دانش، خدمات اثربخش و کودک‌محوری به‌عنوان پنج رویکرد حرفه‌ای و مهم در ارتقای کیفیت خدمات اجتماعی مطرح شده‌اند. همچنین از میان این رویکردها، رویکرد کودک‌محور به‌عنوان مهم‌ترین اصل در ارائه خدمات اجتماعی به کودکان کار مورد تأکید قرار گرفته است. زیرا کودکان گروه هدف اصلی خدمات سازمان‌های مردم‌نهاد مورد نظر در این پژوهش بوده، و از سویی نیز خدمات اجتماعی مبتنی بر یک سری رویکردها و اصول حرفه‌ای نظیر رویکرد مراجع‌محور و اصل خودتصمیم‌گیری است، باینکه طبق اظهارات مصاحبه‌شونده‌ها در حال حاضر چنین رویکردی چندان مورد توجه در عمل قرار نمی‌گیرد اما بیشتر آنان معتقد بودند که مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد باید یک مدیریت کودک‌محور باشد.



جدول ۴- تم اصلی، فرعی و مفاهیم (یاوری دانش بنیاد)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
یاوری دانش بنیاد	توانمندسازی	توانمندسازی گروه هدف
		توانمندسازی کارکنان
	کودک محوری	مراجعه محوری و خودتصمیم‌گیری
		اولویت منافع و مصالح عالیه کودکان به منافع سازمان
		توجه به علایق و نیازهای کودکان
	مشارکت	مشارکت کارکنان در امور و تصمیمات
		مشارکت کودکان در امور و تصمیمات
	مدیریت دانش	تولید دانش
		گردش دانش
		انتشار دانش
	خدمات اثربخش	تناسب خدمات و نیازها و انتظارات گروه هدف
		ضرورت و اهمیت مداخله حرفه‌ای و تخصصی
		شناخت نیازهای کودکان و تنظیم خدمات بر اساس نیازها و خواسته‌های آنها

○ توانمندسازی

توانمندسازی یکی از رویکردهای تخصصی در مداخلات تخصصی حرفه‌های یاورانه است و در سازمان‌های مردم‌نهاد نیز اعتقاد ویژه‌ای به این رویکرد وجود دارد. در واقع اکثریت قریب به اتفاق فعالان سازمان‌های مردم‌نهاد این رویکرد را ویژگی متمایزکننده سازمان‌های مردم‌نهاد از خیریه‌ها و دولت می‌دانند و حساسیت ویژه‌ای درباره کاربرد این مفهوم دارند. بر همین اساس بستر مناسبی در سازمان‌های مردم‌نهاد برای طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی فراهم است. اما با توجه به منابع و امکانات و میزان حرفه‌ای‌گری هر سازمان، اثربخشی این خدمات متغیر است. همچنین

سطوح مختلفی از خدمات مبتنی بر توانمندسازی در زمینه‌های فردی، گروهی و اجتماعی به کودکان ارائه می‌شود.

مدیر یکی از سازمان‌های مردم‌نهاد که مشخصاً بر توانمندسازی متمرکز است از نحوه توانمندسازی گروه هدف و استفاده از آنها در واحدهای داخلی همان سازمان می‌گوید:

قرار نیست این مسئولیت را همیشه ما بر دوش بکشیم. همین‌الآن مسئول کمیته اشتغال ما کسی است که از توی دل خود اینها بیرون آمد و رشد کرد و الآن شده مسئول کمیته و حسابشان از ما جداست. می‌روند سمت صندوق کارآفرینی برای کار مستقل. و درستش هم همین است. یعنی ان جی اوها باید بخصوص که محلی کار می‌کنند بتوانند حرکتی ایجاد کنند. ما پیش‌دبستانی‌مان که ۹۵ کودک است در شش کلاس تمام مربیان و کمک مربیان محلی هستند و همه این محلی‌ها را فرستادیم دوره دیدند..... (M2).

یک مددکار اجتماعی (E6) نیز بر ضرورت توانمندسازی اعضای سازمان اشاره می‌کند و معتقد است که سازمان مردم‌نهاد باید بتواند توانمندسازی را در همه سطوح اعم از کارکنان، مدیران و گروه هدف انجام دهد.

#### ○ کودک‌محوری

مدیر یکی از سازمان‌های مردم‌نهاد معتقد است که:

مدیریت سازمان مردم‌نهاد باید کودک‌محور باشد و صرفاً به دلیل کاهش آسیب‌های کودکان آماده‌شده باشد و کودکان کار محور برنامه‌ریزی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد باشند. هدف باید این باشد که این کودکان شرایط انسانی بهتر داشته باشند..... شاخص‌های جدی داریم برای اینکه چقدر برنامه‌ها کودک‌محور هستند. اگر هدف محوریت این کار بر اساس شرایط زیستی کودکان کار باشد..... آن موقع ما می‌گوییم که این برنامه و مدیریت کودک‌محور است. مثل برنامه جمع‌آوری کودکان که کودک‌محور نیست به این دلیل که هیچ کمکی به بچه‌ها

نمی‌شود. جمع‌آوری این کودکان توأم با خشونت است. دورکردنشان از خانواده خشونت است (M6).

در جلسات بحث و گفتگوی گروهی با کودکان نظر و تمایل کودکان به دریافت خدمات مطابق با علایقشان به‌عنوان یکی از معیارهای تحقق کودک‌محوری بررسی شد. کودکان به‌طور واضح تمایل به تصمیم‌گیری و انتخاب در خدمات داشتند. به‌عنوان مثال کودک ۱۲ ساله‌ای درباره انتخاب فیلم توسط کودکان یا مسئولان برای اردوی سینما می‌گوید: "اگر شما انتخاب کنید کدوم فیلم و ما بریم همش بده. اصلاً خوبی نداره. میریم فیلمش به درد نمی‌خوره" (C1). کودک ۱۳ ساله دیگری در مورد یکی از کلاس‌های ارتباط بدون خشونت که به صلاحدید تیم تخصصی انجمن (مددکار اجتماعی، روانشناس و مدیر) و بدون پرسیدن نظر کودک برای تمایل شرکت در کلاس برگزار شده بود، ابراز نارضایتی می‌کند.

یک مددکار اجتماعی معتقد است که:

کودک‌محوری همانند اصل خودتصمیم‌گیری مراجع در مددکاری اجتماعی. در رویکرد حرفه‌ای هر فرد حق داره در تصمیمات مربوط به خودش نظر بده. حتی بچه‌ها..... اگر ما ادعا می‌کنیم که برای کودکان کار می‌کنیم باید این رو در عمل ثابت کنیم که کارمون به نفع کودک باشه نه به اسم کودک برای تأمین نفع و رضایت و علاقه خودمون (E6).

#### ○ مشارکت

مشارکت به‌عنوان اساس جامعه مدنی، پایه اصلی شکل‌گیری سازمان‌های مردم‌نهاد است. این مشارکت در سطوح کلان مدیریتی در سیستم‌های مدیریتی متجلی می‌شود و در سایر سطوح میانی و خرد بسته به میزان عملیاتی بودن میزان اختیارات و مسئولیت‌ها در هر سازمان مردم‌نهاد متفاوت است. به‌طورکلی به دلیل مشارکتی بودن سازمان‌های مردم‌نهاد اعضای این سازمان‌ها، طیف گسترده‌ای از مدیران، کارکنان، داوطلبان و جامعه

هدف در سطوح مختلف تصمیم‌گیری تا اجرا نقش دارند. یکی از مدیران سازمان مردم‌نهاد درباره سطح مشارکت اعضا می‌گوید:

ما اگر اینجا یک تصمیمی می‌گیریم این تصمیم اقماعی است و اگر تصمیم گرفتیم کاری را کنیم دیگر نمی‌گوییم که من از اول مخالف بودم من می‌دانستم و اینها..... اینجا توانستیم همدیگر را قانع کنیم یا نه وگرنه از این در رفتیم بیرون دیگر تصمیم جمع است. که من گفتم اینجور نباشد. بعضی اوقات بالاخره به این جا می‌رسیم که تا جایی که من تشخیص دهم آسیب نمی‌زند من بگویم باشد من اینجور فکر می‌کنم و مثلاً آن را هم می‌توانیم تجربه کنیم می‌خواهید این کار را بکنیم؟ یا بچه‌ها می‌گویند حرف شما یا نه، بعد ارزیابی می‌کنیم که ما اینکه یک عملی را انجام دهیم و یا این تجربه ماندگار شود این ارزش را دارد همین. اما اگر تصمیم به سلامت برگردد باید قدرت قانع کردن را هم داشته باشیم (M7).

یک مددکار اجتماعی معتقد است در برخی سازمان‌های مردم‌نهاد مرز بین مشارکت و دخالت مشخص نیست:

در عمل تعریف بدی از مشارکت درک شده است. به نظر من مدیریت مشارکتی به این معنی نیست که هر کس بتواند در حوزه تخصصی دیگری دخالت کند و این دخالت را مشارکت تلقی کند. بلکه به این معناست که اعضای تیم همسو کار کنند نه اینکه در کار هم مداخله کنند. تمام این نقض‌ها ضررش به گروه هدف می‌خورد. در حال حاضر افراد متخصص وجود دارند اما مرزبندی حیطة تخصصی هر فرد خیلی کم‌رنگ است و این باعث می‌شود نه فقط خدمات ارائه‌شده اثربخش نباشد بلکه به ضرر گروه هدف نیز تمام شود (E6).

○ مدیریت دانش

درباره مدیریت دانش یک مدیر پیشکسوت معتقد است که انتشار دانش برای

بخش غیردولتی ضروری است:

ما با مسائل جدید مواجه هستیم که نیاز به مدیریت دانش و تولید دانش دارد. و این دانش در نهاد مدنی ما شکل گرفته در مورد کودکان کار و خیابان یا کودک‌آزاری. است ما به تجربه و مشاهدات افراد نیاز داریم. ما این کارها را انجام می‌دهیم. اما پراکنده است و جایی ثبت نمی‌شود (M6).

از طرفی یک عضو هیئت‌مدیره و مدرس دانشگاه درباره مشکلات مدیریت دانش در سازمان‌های مردم‌نهاد معتقد است:

شاید انتظار سختی از ان جی او هاست. ان جی او بخش اجراست اما باید توان علمی هم داشته باشد. انجیوها در بخش اجرایی قوی شدند و خیلی چیزها یاد گرفتند اما ضعف دانشی البته وجود دارد. هر زمان که نیاز به این است که یکی هم در اجرا خوب باشد و هم در دانش، نه در دولتی کسی هست نه ان جی او. فکر می‌کنم انقدر که درگیر اجرا می‌شوند و این درگیری طاقت فرساست. مگر اینکه زمینه قبلی داشته باشد یعنی آدمی از حوزه علمی بوده باشد و آن را ول کند و بیاید و برود در حوزه اجرا. وگرنه کسی در طول اجرا نمی‌رسد که پژوهش یاد بگیرد نمی‌رود خود را قوی کند (M4).

#### ○ خدمات اثربخش

در زمینه اثربخشی خدمات اجتماعی، شناخت نیازها و مسائل گروه هدف یکی از موارد کلیدی در طراحی خدمات اجتماعی و مداخلات حرفه‌ای است. یک مددکار اجتماعی عدم انطباق میان خدمات و نیازها را از موانع اثربخشی خدمات می‌داند:

در تجربه خودم ما به عنوان مددکار اجتماعی خیلی جاها احساس کردیم یکسری خدمات نیاز هست و می‌تواند به حل مشکل گروه هدف منجر شود، اما چون مورد توافق و همراستای نظرات هیئت‌مدیره نبود نتوانستیم انجام دهیم و در نتیجه گروه هدف ما یکسری خدمات روتین تکراری را دریافت می‌کنند اما بهبود قابل توجهی در وضعیتشان مشاهده نمی‌شود. کلاس‌ها و برنامه‌هایی تدوین شده که

اصلاً نیاز کودک نبوده و لذا اثربخشی نداشته. چون خدمات ما متناسب با بستر، نیاز و اولویت‌های گروه هدف نبوده (E6).

یک مددکار اجتماعی دیگر معتقد است که گاهی سازمان برای حفظ منافع خود، خدماتی را ارائه می‌دهد که با منافع کودک در تضاد قرار گرفته. شاید منافع کوتاه‌مدت کودک تأمین‌شده اما منافع بلندمدت نداشته و بیشتر آسیب‌زننده است. گاهی تفاوت فکری بر سر این است که برخی خدمات حمایتی چون جای نگهداری نداریم، باید بهشون بدیم یکسال سه بار کیف و لوازم‌تحریر دادیم و یه وقت ممکنه نیاز داشته باشن و چیزی نداریم (E4).

در جلسات بحث و گفتگوی گروهی با کودکان کار عضو سازمان‌های مردم‌نهاد، نیاز به احترام، امنیت، ارتباط مؤثر، یادگیری، منابع مادی، بازی و تفریح، دسترسی و برخورداری از مشاور و تسهیلگر، مدافعه و حمایت نیازهای ابرازشده کودکان بوده‌اند. این نیازها در مواردی مربوط به علایق و ترجیح‌های کودکان در ارتباطات با سازمان‌های مردم‌نهاد و در مواردی نیز خلأهایی است که موجب آزار آنها شده و چون کودکان نتوانسته‌اند این نیازها را در جامعه بیرون اعم از خانواده، مدرسه و فضای عمومی تأمین کنند، تشخیص و تأمین آنها در سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند گام مهمی در اثربخشی خدمات اجتماعی به کودکان باشد:

خانوم ما میخوایم بابامون به ما احترام بزاره. فحش نده و نزنه. من احترامش رو نگه می‌دارم اما اون همش منو مسخره میکنه. کارم نمیکنه صبح تا شب نشسته تو خونه من باید خرج خونه رو بدم..... بابام زور نگه و نزنه (C5).

کودک ۱۲ ساله دیگری، (C3)، در تجربه خود از برخورد با گروه همسالان در فضای کار در خیابان چنین می‌گوید:

"یه روز داشتیم کار می‌کردیم چند تا پسره اومدن گفتن اینجا منطقه ماست چرا اومدین؟ بعد باهاشون دعوا کردیم". و یکی دیگر از کودکان ۱۲ ساله در پاسخ او گفته است: "من دوست دارم تو خیابون دوتا بادیگارد داشته باشم که نه بهزیستی نه بقیه نتونن بیان طرفم" (C1).

کودک ۱۵ ساله درباره تأثیر ارتباط و حضورش در سازمان‌های مردم‌نهاد به تغییراتی که در زندگی‌اش ایجاد شده اشاره می‌کند:

من اینجا ورزش رو شروع کردم. اگر اینجا نمی‌ومدم شاید هیچ وقت نمی‌رفتم ورزش. بعد مامان بابام هم وقتی می‌بینن شما می‌گید یه چیزی خوبه، نه نمی‌گن. الان دیگه ورزش رو ول نمی‌کنم (C6).

#### • نظام تنظیم‌گری مشارکتی

تم «نظام تنظیم‌گری مشارکتی» بیانگر تنظیمات سازمانی در سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان حلقه ارتباطی اثربخش بین فعالیت مشارکتی، داوطلبانه و رویکرد حرفه‌ای و تخصصی است که متناسب با ماهیت این سازمان‌ها و بر اساس مشارکت همه اعضا تعیین می‌گردد و در آن مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت مشارکتی، ارزیابی و کنترل، شفافیت مقررات و دستورالعمل‌ها، تخصص‌گرایی، استفاده از نیروی انسانی داوطلب و نیز اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان اجزای تأثیرگذار در تنظیمات سازمانیان. جی.اوها بیان شده‌اند. همچنین ماهیت و نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در زمینه‌هایی نظیر آگاه‌سازی و ترویج در جامعه، تعامل با بخش خصوصی، مطالبه‌گری از بخش دولتی و تشکیل یابی با سایر سازمان‌های مردم‌نهاد همسو از مهم‌ترین نقش‌های سازمان‌های مردم‌نهاد اظهار گشته‌اند.

جدول ۵- تم اصلی، فرعی و مفاهیم نظام تنظیم‌گری مشارکتی

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
نظام تنظیم‌گری مشارکتی	ماهیت و اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد	چرخه عمر و نسل‌های رو به رشد
		مطالبه‌گری
		کاهش آسیب و بهبود وضعیت اجتماعی
	شفافیت مقررات درون‌سازمانی	تنظیم مقررات
		برنامه‌ریزی
		تناسب ماهیت، اهداف و عملکرد
	سیستم مدیریتی سازمان‌های مردم‌نهاد	مدیریت ترکیبی
		مدیریت مشارکتی
	ارزیابی و کنترل	مستندسازی
		گزارش دهی
		پایش و ارزیابی عملکرد
	منابع انسانی	نیروی انسانی متخصص
		نیروی انسانی داوطلب
	اخلاق حرفه‌ای	احترام اصیل و نامشروط
		واکنش هوشمندانه و مسئولیت‌پذیر
		استقلال و بی‌طرفی

○ ماهیت و اهداف سازمان

یکی از مدیران باسابقه در پست‌های کلیدی سازمان‌های مردم‌نهاد و مجامع تخصصی کودکان در یک بازنگری تاریخی، روند رشد و تکامل سازمان‌های مردم‌نهاد را از یک طیف ارائه خدمات مستقیم تا شکل یابی و مطالبه‌گری این‌گونه عنوان می‌کند: در دهه هفتاد ان جی اوها یک‌روند ارائه خدمات مستقیم را شروع کردند..... این در شروع واقعاً نیاز بود چون باید به کودک کار خیابان سروسامانی می‌دادید. اما از مطالبه‌گری نیز غافل نبودند..... انجمن دنبال حمایت‌گیری و انعکاس دیدگاه‌های



خودش نسبت به کودکان و نقد دولت بوده و آن‌جی او‌های دیگر هم بودند که منشعب انجمن بودند و آدم‌هایی بودند که آنجا یاد گرفته بودند چه کنند کم‌وبیش وارد گفتمان با حکومت شدند.....(M5).

ما به‌عنوان آن‌جی او باید دو قدم جلوتر حرکت کنیم و تدوین گر قانون جدید به نفع کودکان باشیم..... آن‌جی او باید نقش پیشرو داشته باشد در جامعه، حلقه واصله بین دولت و مردم است چون دولت را متقاعد کند خواسته‌های مردم را در نظر بگیرد و متناسب با آنها قوانین جدید تدوین شود (M1).

یکی از کارشناسان رده میانی یک سازمان‌های مردم‌نهاد (E2) نیز معتقد است مزیت سازمان‌های مردم‌نهاد نسبت به سیستم‌های دیگر در تشخیص مشکل، طراحی خدمات و اثرگذاری درست عملکرد بهتر، کارایی بهتری، اثربخشی بیشتر، سرعت عمل بهتر و هزینه و محدودیت بوروکراتیک کمتر است.

یک مددکار اجتماعی درباره نقش تنظیم مقررات در سازمان مردم‌نهاد می‌گوید: یک سیستم مدیریت در کنار مشارکتی بودن باید حتماً یکپارچه و منسجم باشد..... تدوین پروتکل و دستورالعمل‌ها برای هر حوزه کمک می‌کند که به حاشیه نرویم و روشن می‌شود که هر کس در چه حوزه‌هایی باید اقدام کند و چه بخش‌هایی را به سایر اعضا یا مؤسسات دیگر واگذار کند..... وقتی جایگاه و نقش هر فرد در سیستم ارائه خدمات مشخص باشد هم اعضا می‌دانند در چه محدوده‌ای عمل کنند و هم بهترین خدمات به گروه هدف ارائه می‌شود. چون گروه هدف ما به دلیل آسیب‌هایی که دارند در فشار و استرس و آشفتگی هستند و اگر سازمان ما هم آشفتنه باشد، این را تشدید می‌کند. اما وقتی ما منسجم و شفاف همراه با انعطاف کار می‌کنیم، این آرامش به گروه هدف نیز منتقل می‌شود و همچنین اثربخشی نیز بالا می‌رود.....(E6).

مددکار اجتماعی دیگری (E4) معتقد است که فقدان برنامه منسجم برای ارائه خدماتی که تصمیم‌گیری می‌شوند از موانع مهمی است که در سازمان‌های مردم‌نهاد وجود دارد. اینکه آن خدمت در چه بازه زمانی، توسط چه کسانی، چگونه و برای چه

کسانی ارائه شود بسیار مهم اما اغلب در هاله‌ای از ابهام است. وقتی برنامه منسجم نداشته باشیم نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم خدمات درستی ارائه بشود. در زمینه مدیریت مشارکتی، بیشتر مصاحبه‌شوندگان این سبک از مدیریت را لازمه و معرف نهاد مدنی می‌دانند و در مصاحبه‌ها به آن اشاره کرده‌اند.

برای اینکه ما بتوانیم یک ان جی او موفق داشته باشیم باید مدیریت ما دایره‌ای باشد..... کارگروه‌ها باید فدراتیو باشند خودشان در مورد مسائل خودشان تصمیم بگیرند..... ما در هیئت‌مدیره فقط گزارش‌ها را می‌شنیدیم..... این باعث شده بود که هرکدام از این‌ها احساس کنند که خودشان مدیرند..... مدیر باید تلاش کند که ده مدیر از بغل خودش در بیاورد..... اگر قدرت از دست دو یا چند نفر خارج شود و قدرت جمعی گردد این تأثیرش را خواهد گذاشت (M3).

#### ○ ارزیابی و کنترل

مستندسازی و گزارش دهی از شیوه‌های ثبت فعالیت‌های سازمان هستند که علاوه بر شفافیت عملکرد، می‌توانند در ارزیابی و کنترل عملکرد سازمان نقش مؤثری داشته باشند.

ما وقتی وارد این حوزه شدیم به ناآگاهی خود پی بردیم. و آن چیزی که در عمل مناسب آن شرایط نیست بلافاصله همه ما خیلی از نظر شخصی به ما رشد داده که ما فهمیدیم در این حوزه اساساً ناآگاهیم. کار مستندسازی تجارب ما و دادن جایگاه به این تجارب در ما ضعیف است. دانش باید مستند باشد که قابل نقد باشد و خودش را اصلاح کند و در حوزه ما باقی نماند این قدرت انتقال از آن گرفته شده چون مستند نیست (M6).

پیاده کردن الزام به گزارش دهی اصلاً برای ما راحت نبوده..... در اولین سال..... آنچنان مقاومتی در مورد دادن گزارش‌ها بود و می‌گفتند تو اینجا را با سازمان و اداره اشتباه گرفتی و برای چه باید اینقدر گزارش بدهیم ولی همان فردی که این را می‌گفت بعد از یک سال که از پیش ما رفت و شد قائم‌مقام یکی از انجیوها و هر

دفعه که هم را می‌بینیم می‌گویید ممنونم اگر توانستم ارتقاء پیدا کنم با این سیستم بود که در اینجا یاد گرفتم و ناشی از همین ایستادگی در این کار بود.... گزارش باعث می‌شود عملکرد را به‌طور شفاف نشان دهیم (M2).

همچنین دو مدیر پیشکسوت در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد (M3 و M4) با ذکر مثال‌هایی ارزیابی عملکرد بر اساس گزارش‌ها و اثرات مثبت آن در رشد و بهبود عملکرد سازمان‌هایشان را بسیار کارآمد ارزیابی کرده‌اند. یکی از آنها معتقد است که ارزیابی مدیران کلان سازمان‌های مردم‌نهاد خیلی مهم است:

دوستان ما در مدیریت کلان انجمن‌ها باید دائماً بازآموزی شوند. حقوق کودک را مکرر باید خواند چون فراموش می‌شود. باید دائماً کلاس‌های بازآموزی را سالی یکی دو بار بگذرانند این یادآوری است و بعد باید پالایش کنیم که در ارتباط با بچه‌ها چقدر دانش را به کار گرفتید. سخت است ولی باید ساختار داشته باشد. الان که ما شبکه یاری کودکان کار و خیابان را با این اسم ورسم داریم، این‌ها چند مددکار را می‌فرستند که ارزیابی کنند دانش مدیر چقدر با رویکرد منافع کودک همسو است و چقدر رعایت می‌شود بعد بیایند گزارش را تحویل دهند که ببینیم چه اتفاقی دارد می‌افتد (M3).

#### ○ منابع انسانی

منابع انسانی سازمان‌های مردم‌نهاد اغلب به دو دسته نیروهای موظف و داوطلب تقسیم می‌شوند. در میزان تصدی پست‌های سازمان‌های مردم‌نهاد توسط نیروهای موظف یا داوطلب، الگو یا روند مشخص و ثابتی وجود ندارد اما بنا بر ماهیت داوطلبانه بودن و نیز منابع مالی محدود سازمان‌های مردم‌نهاد ترجیح بر استفاده هرچه بیشتر از نیروهای داوطلب و به حداقل رساندن هزینه‌های حقوق و دستمزد هستند.

در عمل وقتی داوطلبان انجیوها خوب کار می‌کنند که هدف‌ها کوتاه‌مدت تعریف شده باشد یعنی اگر شماها مثلاً ده نفر را مأمور این بکنید که با هم یک همایش کوچک تشکیل دهند یا یک ایده خاصی را برگزار کنند این بهتر جواب می‌دهد.

دهد که یک عده‌ای را درگیر این کنید که یک سال فقط آموزش دهند. داوطلب گاهی اوقات خودش را دیرتر می‌تواند به زمان طولانی‌تر مقید کند. اگر عملیاتی نگاه کنیم که چطور می‌شود از نیروی داوطلب استفاده کرد این است که تکلیفشان مشخص باشد و زمانی که می‌گذارند و نتیجه‌ای که می‌گیرند بتواند قابل‌دسترس و قابل‌رؤیت باشد که در آنها اشتیاق بیشتری در کار ایجاد می‌کند..... (M4).

دو مدیر باتجربه و پیشکسوت (M6 و M7) به این مورد پرداخته‌اند که از داوطلبان می‌توان برای رشد سازمان استفاده کرد. اما مسئولیت‌پذیری باید به نیروی داوطلب آموزش داده شود. عدم‌مداخله در امور غیر مرتبط با صلاحیت، تخصص از حساسیت‌هایی است که باید موردتوجه سازمان قرار گیرد و همچنین نقش داوطلب در سازمان می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی آموزش داده شود. همچنین (M10) معتقد است که بیشتر نیروهای متخصص حقوق‌بگیر نیز نیمه داوطلب محسوب می‌شوند. چون می‌توانسته برود جایی با مبلغ بیشتری کار کند.

استفاده از نیروی موظف و متخصص در بخش‌های تخصصی، نظارت بر عدم مداخلات غیرتخصصی، استفاده از مشاوران متخصص در صورت نداشتن تجربه و تخصص در حوزه‌های مختلف، تغییر رو به رشد در ممانعت از مداخلات داوطلبان غیرمتخصص برای کار با کودکان، استفاده از مددکار اجتماعی در تشخیص مشکل، نیازسنجی و اولویت‌بندی خدمات به گروه هدف و نیز در بخش مدیریت خدمات اجتماعی از دیگر مواردی است که در مصاحبه‌ها توسط مدیران (M2، M3، M6 و M11) به آنها اشاره شده است. همچنین یک مددکار اجتماعی درباره منابع انسانی متخصص معتقد است:

بودن یک مددکار اجتماعی در هیئت‌مدیره خیلی مهم است. در سطوح مدیریتی اغلب این‌طور است که مدیران کلان که در رأس سیاست‌گذاری هستند فقط یکسری کلیات را از گروه هدف می‌دانند و از جزئیات چالش‌ها و مشکلات آنها تجربه‌ای ندارند. اما در مقابل مددکار اجتماعی همه‌چیز گروه هدف را به‌طور عمیق

می‌داند و می‌تواند به‌عنوان رابطی میان تصمیم‌گیرندگان و گروه هدف باشد و نیازهای گروه هدف را بر اساس شناخت تخصصی به تصمیم‌گیرندگان انتقال دهد و در تصمیم‌گیری‌ها به آن توجه ویژه داشته باشد. و این کمک می‌کند در تعیین راهبردهای اصلی ارائه خدمات، خدمات کاملاً همسو با نیازهای گروه هدف باشد و در نتیجه خدمات اثربخش خواهند بود... (E6).

#### ○ اخلاق حرفه‌ای

یک مدیر و مددکار اجتماعی موفق در سازمان‌های مردم‌نهاد ضمن تأکید بر روابط دوستانه و آموزش از طریق رفتار به‌عنوان راهکارهای حل مشکلات انطباق فرد تازه‌وارد و محیط، رعایت اخلاق حرفه‌ای را از عوامل مهم موفقیت در سازمان‌های مردم‌نهاد می‌داند. زیرا فضای این سازمان‌ها یک فضای باز دوستانه و مشارکتی است که سازمان غیررسمی در آن بسیار پررنگ است. بنابراین رعایت حرفه‌ای‌گری در عین صمیمیت بسیار تعیین‌کننده خواهد بود:

در عین حال که فضا فضای صمیمیت و احترام است در عین حال یکسری اصول و اخلاق است که ضابطه‌مند اجرا شود..... خیلی مهم است که حق و حقوق مراجعین تا کجا باید رعایت شود و بنابراین وقتی تصمیم‌گیری این‌طور باشد همکاری بیشتر است.... خیلی به نگاه تخصصی معتمد. همه این سال‌ها مددکار و روانشناس داشتیم و اصلاً بدون آنها کار نکردم..... اینجا هیچ‌کدام از ما حق ندارد پشت کسی چیزی بگوید هر که از کسی ناراضی است در حضورش بگوید گاهی به من می‌گویند می‌گویم خودتان حل کنید حالا اعضا یاد گرفتند بدگویی نکنند و مسئله را باز کنند تا به رفعش بپردازند..... (M7).

وی همچنین بر ضرورت رعایت اصول حرفه‌ای جهت عدم آسیب رساندن به سازمان و گروه هدف تأکید می‌کند:

دولتی‌ها بارها از طریق‌های مختلف به من پیشنهاد دادند که فلان چک یا محصول را از ما بگیر و بعد بفروش. پولش مال خودت. اما من گفتم هر وقت شما

پروژه دادید من کار کردم اون وقت پول را می‌گیرم..... دیدم به نفعمان نیست چیزی به نفع گروه هدف اتفاق نمی‌افتد..... (M7).

#### • بهره‌وری خردگرا از ظرفیت‌های جامعه

تم سوم «بهره‌وری خردگرا از ظرفیت‌های جامعه» مربوط به سیستم‌های خارج از سازمان به‌عنوان ظرفیت‌های جامعه است. و مربوط به استراتژی‌های مناسب و خردمندانه‌ای می‌شود که می‌توانند از طریق ایجاد رابطه‌ی تعاملی سازنده، به تأمین منافع سازمان و تحقق اهداف آن کمک کنند. لذا تعامل با سیستم‌های خارجی و بهره‌وری خردگرا از ظرفیت‌های جامعه از عوامل مهم و مؤثر در مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد عنوان شده‌اند. بر اساس یافته‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد برای دستیابی به اهداف خود نیازمند یکسری منابع مالی و فیزیکی هستند که می‌توانند بر کیفیت ارائه خدمات و به‌طور کلی بر کارکرد سازمان اثرگذار باشند. همچنین این سازمان‌ها با سایر سازمان‌ها در ارتباط قرار می‌گیرند و مدیریت این روابط خارجی می‌تواند آنها را در تأمین و ارائه خدمات باکیفیت یاری دهد. بر اساس یافته‌ها این سازمان‌های بیرونی شامل دولت به‌عنوان نهاد مجوز دهنده و متولی اصلی خدمات رفاهی و اجتماعی کودکان، بخش خصوصی به‌عنوان تأمین‌کنندگان برخی منابع و مناسب برای سیستم ارجاع برخی خدمات و یا جذب مالی و سایر سازمان‌های مردم‌نهاد همسو هستند که می‌توانند با شکل‌یابی قدرت بیشتری را جهت مطالبه‌گری و اثرگذاری داشته باشند.

جدول ۶- تم اصلی، فرعی و مفاهیم (بهره‌وری خودگرا از ظرفیت‌های جامعه)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
بهره‌وری خودگرا از ظرفیت‌های جامعه	استراتژی‌های ارتباطی با سازمان‌های بیرونی	تعامل
		تقابل و رقابت
		مطالبه‌گری
		وابستگی
		تشکل یابی
منابع محیطی	منابع مالی	
	منابع فیزیکی	

○ ارتباط با سازمان‌های بیرونی

یک عضو هیئت‌مدیره سازمان‌های مردم‌نهاد درباره ارتباط با سازمان‌های بیرونی

معتقد است:

ما به‌عنوان ان جی او باید دو قدم جلوتر حرکت کنیم و تدوینگر قانون جدید به نفع کودکان باشیم. اگر قرار است ما فقط در چارچوب قانون حرکت کنیم دیگر ان جی او پیشرو نیست. اصلاً ان جی او باید نقش پیشرو داشته باشد در جامعه، حلقه واسله بین دولت و مردم است چون دولت را متقاعد می‌کند خواسته‌های مردم را در نظر بگیرد و متناسب با آنها قوانین جدید تدوین شود. .... وقتی دولت در جمع‌آوری کودکان یا در مراکز نگهداری بدعمل می‌کنه، اگر همه انجیوها و شبکه‌ای‌ها بیایند و اقامه دعوا کنند خودش یک برد بیشتری در جامعه دارد (M1).

همچنین یکی از مدیران (M9) معتقد است که مطالبه‌گری و دفاع از حقوق کودک جهت لغو کار کودک ضروری است. برای بقای کودک و رشد سالم و تغییر شرایط او باید جامعه را حساس کرد تا به سمت مطالبه‌گری پیش برود.

همچنین بسیاری از مصاحبه‌شوندگان به‌ضرورت تشکل یابی سازمان‌های مردم‌نهاد معتقدند. تشکل یابی بیشتر به اتحاد سازمان‌های مردم‌نهاد با هم مربوط است و در

چرخه عمر و رهبری نسل‌های ان.جی. او گام مهمی در حرکت به سوی نسل‌های جدیدتر و بلوغ سازمان‌های مردم‌نهاد است که منجر به افزایش قدرت مطالبه‌گری و تأثیرگذاری در جامعه می‌گردد.

کلاً هر فضایی که باز شود و بچه‌ها را سازمان‌یافته نگه دارد به نفع کودکان است. مقابله هم کار ما نیست کار ما تشکیلات است. من بخواهم نقد کنم نقد می‌کنم اما خب هر تشکیلاتی در این زمینه به وجود بیاید خوب است اما نقطه ضعف زیاد است. سازمان‌دهی نیست یک کاسه نیستیم (M9).

در دوره تاریخی‌ای که داریم زندگی می‌کنیم فکر می‌کنم که تشکل‌گرایی یک مسیر و رویکردی است که منجر به تعدیل نابرابری در جامعه می‌شود چرا که تشکل‌ها ابزار تعادل‌بخش در حوزه تقسیم ثروت هستند کارخانه‌ای تشکل خوبی داشته باشد کارفرما به خودش اجازه نمی‌دهد صد برابر ببرد پول بیشتری می‌برد ولی باید سهم کارگران را از ارزش افزوده بدهد. اما وقتی نداشته باشد او میلیاردری می‌برد و این کارگر می‌ماند با حقوقش و جامعه به سمت نابرابری می‌رود و روزبه‌روز هم انباشت فقر. و روزبه‌روز هم بنیان‌های جامعه تضعیف می‌شود (M8).

#### ○ منابع محیطی

در زمینه تأمین منابع مالی، یک مددکار اجتماعی (E6) معتقد است که بودجه ناکافی، خدمات را محدود می‌کند. محدود خواهند بود. او همچنین تأکید می‌کند که شبکه خیرین قوی وابسته به قدرت مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد در جلب خیرین و در گام بعدی عملکرد مددکاران اجتماعی در اقدام درست و اعتمادسازی و گزارش دهی و نشان دادن تأثیرگذاری کمک‌ها است. M7 و M2 بر عدم معافیت مالیاتی سازمان‌های مردم‌نهاد، کمبود منابع مالی، عدم امکان هزینه کردن بودجه در برخی حوزه‌ها نظیر شرکت‌های ارزیابی و استانداردسازی سازمان که منجر به رشد و ارتقای سیستم



سازمانی سازمان‌های مردم‌نهاد می‌شوند به دلیل مسائل حساسی و دارایی، به‌عنوان مشکلات مالی سازمان‌های مردم‌نهاد تأکید داشته‌اند.

درباره منابع فیزیکی نیز یک مدیر و مددکار اجتماعی چنین می‌گوید:

سمن باید فضای مناسب داشته باشد. مثلاً محک هتل ۵ ستاره داره چون سیستم اداری منظم و مرتب داره که میتونه پول و امکانات فراهم کنه. زیرساخت که مناسب نباشد، نمی‌توان خدمات مرتب و باکیفیت ارائه داد. لباس و نیمکت مناسب نباشه نمی‌شه انتظار داشت کودک حواسش به درس جمع باشه و ازش انتظار نظم نمی‌ره. ما حتی تجربه مقاومت کودکان را هم داشتیم. سمن با حداقل امکانات علاوه بر اینکه مغایرت کامل با ایمنی اعضا (کودکان و پرسنل) دارد، در حس زیبایی‌شناسی اخلال ایجاد می‌کند و باید فضای مناسب داشته باشد (MI1).

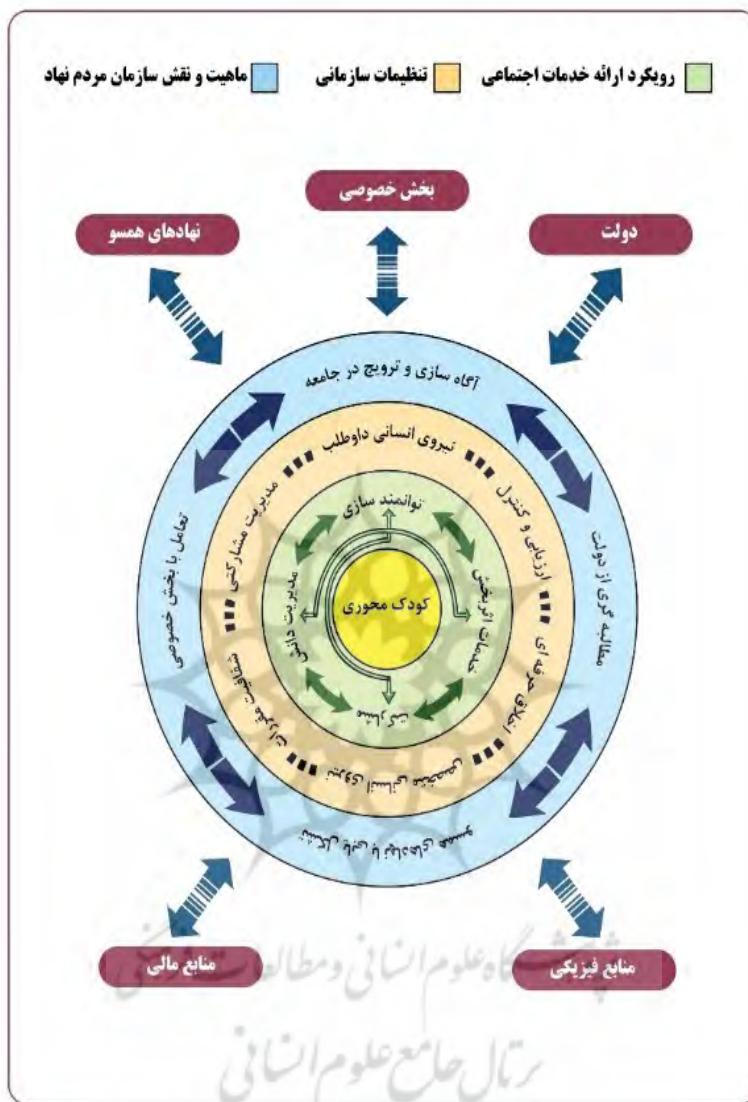
به‌طورکلی تم‌های حاصل از یافته‌های پژوهش در تعامل و روابط درهم‌تنیده‌ای با هم قرار دارند و تلفیق و ترکیب آنها می‌تواند به طراحی یک رویکرد مطلوب از مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار کمک کند.

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی مطلوب جهت مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار بوده که به بهترین شکل ممکن بتواند حداکثر توانمندی، رفاه و بهزیستی کودکان کار و حفاظت از آنان در وضعیت‌های دشوار و همچنین تحقق و رعایت همه‌جانبه حقوق کودکان را برای آنان داشته باشد. برای این کار رویکرد سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار در زمینه کار با کودک، فعالیت داوطلبانه، تخصص‌گرایی و فعالیت حرفه‌ای و مدیریت خدمات اجتماعی، درک اعضای سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار از ماهیت و کارکرد ارائه خدمات اجتماعی، معیارها و سطوح مشارکت در سازمان و چالش‌ها و محدودیت‌های این سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که اعتقاد بر این بود که افراد درگیر یک موضوع، بهترین

شناخت را از موضوع دارند و می‌توانند به‌عنوان مطلعین کلیدی به بهتر شدن راهکارها کمک کنند، داده‌های پژوهش و تم‌های حاصل از تحلیل داده‌ها همگی مبتنی بر دانش و تجربه فعالان و صاحب‌نظران نهادهای مدنی هستند. افزون بر این، به دلیل توجه و حساسیت نظری بالا، تم‌های استخراج شده تا اندازه زیادی با مفاهیم علمی منطبق بوده و به همین جهت برای الگوی مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد هم دارای اعتبار علمی و هم قابل کاربرد در عمل هستند. لذا در بحث افزون بر تحلیل مدل، به مباحث علمی که به تبیین مدل کمک می‌کنند نیز اشاره شده است. مدل مطلوب مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار، بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های مدیران و کارشناسان که تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و طراحی خدمات را بر عهده دارند، بحث‌های گروهی متمرکز با کودکان که اصلی‌ترین ذی‌نفعان این سازمان‌ها هستند و نیز مشاهدات همراه با مشارکت پژوهشگر در کنار مطالعات نظری، به شکل ۱ طراحی گردیده است:

مدل به‌دست‌آمده برای مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار (شکل ۱) یک مدل گسترده شامل دایره‌های هم‌مرکز است و تحقق هر یک از دایره‌ها مستلزم پشتیبانی و تحقق دایره بزرگ‌تر می‌باشد. شکل دایره‌ای این مدل، در عین اینکه سطوح لازم برای مدیریت خدمات اجتماعی را مرزبندی می‌کند، متناسب با ماهیت فعالیت در سازمان مردم‌نهاد که فاقد هرگونه سلسله‌مراتب و ارجحیت موارد و چیدمان مرحله‌به‌مرحله است، می‌باشد. فلش‌های دوسویه در مدل نیز بیانگر اثرات متقابل مؤلفه‌ها بر هم است و تقریباً بدون ارتباط متقابل بین مؤلفه‌ها، دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود.



شکل ۱- مدل مطلوب مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودک کار

هسته اصلی این مدل، کودک محوری به عنوان اصل و اساس همه تصمیمات و اقداماتی است که در یک سازمان مردم‌نهاد در حوزه کودک کار صورت می‌گیرد. کودکان با توجه به اینکه اصلی‌ترین دریافت‌کنندگان خدمات اجتماعی سازمان‌های

مردم‌نهاد هستند، در مرکز تمام اقدامات و تصمیم‌های این سازمان‌ها قرار خواهند داشت. در نظر گرفتن منافع کودکان و انتخاب بهترین موقعیت برای آنان از مهم‌ترین مواردی است که در تمام سطوح سازمانی باید به آن پرداخت. از رویکرد کارشناسی و مداخله‌کنندگان در کار با کودکان گرفته تا سطوح خردتر نیروهای داوطلب و سایر بخش‌های کارکنان دیگر مؤسسات و مهم‌ترین آن رویکردهای مدیران سطوح خرد، میانی و کلان مؤسسات است. این نوع رویکرد می‌تواند نه فقط در حوزه اجرا بلکه در اتخاذ سیاست‌ها، بسیار تأثیرگذار باشد. تاماریکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز معتقد است که یک سازمان هنگامی کودک‌محور است که کودکان مرکز تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات و عملکردهایی باشند که بر آنها تأثیر می‌گذارد. استخدام نیروهای کارشناس و داوطلب، آموزش و تربیت آنان و طراحی و تدوین برنامه‌ها و اقدامات اجرایی همه و همه می‌توانند از این رویکرد بهره‌بردارند. با تحقق کودک‌محوری، نیازهای بیان‌شده کودکان شنیده شدن صدای آنان توسط طراحی‌کنندگان خدمات اجتماعی و مشارکت کودکان در امور مربوط به خود در سازمان‌های مردم‌نهاد نه فقط خدمات طراحی‌شده را در یک فرایند حرفه‌ای با نیازها و انتظارات گروه هدف متناسب می‌سازد، بلکه از طریق تقویت مشارکت به تقویت جامعه مدنی و به‌طور کلی اثربخشی خدمات اجتماعی منجر خواهد شد و بنابراین کودک‌محوری در مدل مطلوب مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار می‌تواند در مرکز همه اقدامات و فعالیت‌ها قرار داشته باشد.

در دایره دوم مدل طراحی‌شده (شکل ۱) توانمندسازی، مشارکت و مدیریت دانش به‌عنوان رویکردهای مطلوب خدمات اجتماعی و مؤلفه‌های باوری دانش‌بنیاد در سازمان‌های مردم‌نهاد علاوه بر اثربخشی خدمات اجتماعی، مسیر کودک‌محور بودن را در این سازمان‌ها ممکن و تسهیل می‌کنند. مدیریت در این سطح، علاوه بر دانش تخصصی در خدمات اجتماعی، نیازمند دانش و مهارت‌های حوزه توسعه است.

رویکردهای ارائه خدمات اجتماعی به این کودکان می‌تواند حول کودک‌محوری ضمن حمایت از این رویکرد، خدمات را متناسب با آن ارائه نماید. مقوله‌های توانمندسازی، مشارکت، مدیریت دانش و خدمات اثربخش در یک تعامل متقابل با هم بوده و در کل بر ارائه خدمات اجتماعی تأثیر مهمی دارند. توانمندسازی در اینجا هم نتیجه و هدف و هم فلسفه و ارزش‌های حاکم بر فرآیند ارائه خدمات را تشکیل می‌دهد. در بستر مشارکت در سطوح مختلف می‌توان به توانمندسازی اشاره کرد از مهم‌ترین آن مشارکت کودکان در تصمیم‌گیری و انتخاب گرفته تا اجرای برنامه‌ها و همچنین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، طراحی و برنامه‌ریزی و اجرا که به کمک مشارکت در سطوح مختلف می‌توان به توانمندسازی کمک نمود. از طرفی ایجاد بستر مشارکت خود ظرفیت‌های مهم در توانمندسازی را رشد داده و شکوفا خواهد نمود. کودکان در بستر مشارکت فعال‌شده و ارزش‌های انسانی و معنوی بسیاری در زندگی آنان بروز پیدا کرده و در رشد هماهنگ آنان تأثیر خواهد گذاشت. کارکنان نیز در سطوح مختلف در بستر مشارکت واقعی انگیزه و تمایل بیشتری به تلاش و کوشش خواهند داشت و از طرفی با درگیر شدن خواهند توانست توانمندی بیشتری را در عرصه ارائه خدمات و دهمندی تجربه کنند. همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد با توجه به منافع و رویکردهای متفاوت از دولت و بخش خصوصی از طریق توانمندسازی می‌توانند بازتوزیع قدرت را در جامعه تحقق بخشند و توانمندسازی می‌تواند آلترناتیو رویکرد حذفی و وابستگی دائمی حاکم در جامعه باشد. از آنجایی که سازمان‌های مردم‌نهاد در زمان ناکارآمدی دولت برای تأمین رفاه اجتماعی و کاهش آسیب‌های اجتماعی شروع به فعالیت کرده‌اند، توانمندسازی گروه‌های جامعه توسط سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند در روند کاهش آسیب‌های اجتماعی و بهبود روند توسعه‌یافتگی جامعه مؤثر واقع شود. بر اساس نظر روتمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) ترکیبی از تجربه زیسته دریافت‌کننده خدمات و مداخلات حرفه‌ای

مددکار اجتماعی در غالب مشارکت می‌توانند بهترین انتخاب و اقدام را شکل دهند و اثربخشی خدمات را بالا ببرند. لوییس نیز به ارتباط این رویکردها اشاره کرده و معتقد است که سطح مشارکت می‌تواند بر کیفیت خدمتی که ارائه می‌شود و نتیجه احتمالی از نظر توانمندسازی و پایداری تأثیر بگذارد (Lewis, 2001: 117). بر اساس نظر دنست توانمندسازی به معنی دسترسی فرد و کنترل بر منابع مورد نیاز، تصمیم‌گیری و توانایی‌های حل مشکل و فراگیری رفتار مؤثر مورد نیاز برای تعامل مؤثر با دیگران در جهت فراهم کردن منابع تعریف می‌شود (Dunst, 1988: 3) و همان‌گونه که فریمن اظهار کرده درک علل فقر به حاشیه رانده شدن و توزیع توانمندسازی مستلزم آن است که افرادی که از حقوق محروم شده‌اند بتوانند قدرت خود را در هر سطح دوباره به دست بیاورند (Friedmann, 1992: 13-31). مدیریت دانش نیز در تعامل بین توانمندسازی و مشارکت امکان تحقق و پیاده شدن فرآیند "انتقال تجربه و دانش درونی و بیرونی" را بهتر و با کارایی بیشتری تجربه خواهد نمود. در نهایت نتیجه برآورد و تقابل بخش‌های مختلف در رویکردهای ارائه خدمات منتج به خدمات اثربخش‌تر و تأثیرگذارتر خواهد شد. در این زمینه فرانک<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) معتقد است که سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل پیچیدگی اغلب با چالش ابهام هدف مواجه هستند و باید بتوانند با جستجوی اطلاعات و بازخورد، توانایی یادگیری در فرایندهای خود را ایجاد کنند و مهارت‌های خود را در جستجو، دریافت و ارائه اطلاعات و تأمین دانش بهبود بخشند (McGill & Wooten, 1975: 453). این مهارت‌ها در نهایت به خدمات اثربخش خواهد انجامید.

دایره سوم مدل طراحی شده (شکل ۱) مربوط به تنظیمات سازمانی (نظام تنظیم‌گری مشارکتی) است که با فراهم کردن زمینه‌های برنامه‌ریزی و انسجام ظرفیت‌ها و امکانات از طریق تعادل و هماهنگی و رعایت اخلاق حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی،

---

1. Frank

ارزیابی و کنترل، شفافیت و تنظیم مقررات، استفاده از نیروهای انسانی متخصص و نیروی انسانی داوطلب، بستر لازم را برای ارائه خدمات اجتماعی بر اساس رویکردهای مطلوب (توانمندسازی، مشارکت و مدیریت دانش) و تحقق کودک‌محوری فراهم می‌کند. مدیریت در این سطح نیازمند دانش و مهارت‌های حوزه مدیریت عمومی و تا حدودی مدیریت بخش سوم می‌باشد. اتخاذ رویکردهای ارائه خدمات نیازمند یکسری تنظیمات سازمانی در سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان یک کل منسجم است و با تمرکز بر نگاه سازمانی لازم است تا الزامات مورد نظر از قبیل نیروی انسانی، اخلاق حرفه‌ای، فرآیندهای ارزیابی و کنترل در بستر یک مدیریت مشارکتی مورد توجه قرار گیرد. تنظیمات سازمانی در سازمان‌های مردم‌نهاد مؤلفه‌ای بحث‌برانگیز است و نگاه‌های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. مخالفین، تنظیمات سازمانی را مغایر با ماهیت مشارکتی کار می‌دانند و معتقدند این تنظیمات منجر به بروکراسی اداری حاکم بر سازمان‌های دولتی خواهد شد و سرعت عمل را از آنان خواهد گرفت. در مقابل، موافقین تنظیمات سازمانی را باعث نظم در امور می‌دانند و معتقدند به دلیل مشارکتی و داوطلبانه بودن فعالیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد و نیز تعدد اعضا، چنانچه شرح وظایف، مقررات و حیطه اختیارات مشخص و نظارتی بر آن نباشد، سازمان دچار هرج و مرج شده و امکان انجام فعالیت منسجم و منظم کاهش خواهد یافت. به‌طور کلی بر اساس مطالعات به‌عمل آمده، مطلوب‌ترین حالتی که می‌توان بر سر آن به توافق رسید، تنظیمات سازمانی در یک سیستم مشارکتی است به‌گونه‌ای که به بهینه‌سازی ظرفیت‌ها و منابع منجر گردد. در واقع سازمان مردم‌نهاد به دلیل تعداد بالای اعضای داوطلب بدون یکسری تنظیمات سازمانی نمی‌تواند فعالیت‌ها و منابع خود را با اهداف سازمان همسو نگه دارد. یکی از مسائلی که سازمان‌های مردم‌نهاد با آن مواجه هستند، تغییرات ادواری هیئت‌مدیره در دوره‌های دو یا چهار ساله است و این تغییرات ممکن است تغییرات زیادی را در شیوه عملکرد نیروهای اجرایی ایجاد کند. بنابراین یکسری تنظیمات سازمانی همراه با انعطاف، می‌تواند بسیاری از دغدغه‌ها و چالش‌های نیروهای ثابت و

اجرائی را در این زمینه کاهش دهد. همچنین بنا به پویایی محیط این سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا اعضا در عملکرد خود از اهداف سازمان فاصله نگیرند و از طرفی نیز از طریق سیستم پایش و ارزیابی می‌توانند اثربخشی خدمات خود را ارزیابی نموده و در راستای بهینه‌سازی کارایی و اثربخشی حرکت کنند. به‌طورکلی تنظیمات سازمانی در سازمان‌های مردم‌نهاد باید منعطف باشد و با مشارکت حداکثری اعضای سازمان طراحی شود تا دغدغه‌های ناشی از بروکراسی اداری را کاهش داده و در دستیابی سازمان به اهداف خود، تناسب اهداف و عملکرد نقش تسهیلگر داشته باشد و منابع را در راستای تحقق خدمات مطلوب و در نهایت کودک‌محوری همسو سازد. در تبیین تنظیمات سازمانی، لویس معتقد است که مدیریت مشارکتی شبکه‌های اعتماد و همکاری را تقویت و به جوامع سالم و روند دموکراتیک کمک کند. هیئت‌های خوب سازمان‌یافته، این امکان را دارند که خطوط طبقاتی، نژادی و جنسیتی را کاهش دهند و اعضای آن مهارت‌های خود و همچنین دیدگاه‌های جوامعی را که در آن خدمت می‌کنند، بیابند (Lewis, 2003: 177). بلیس در زمینه منابع انسانی موظف و داوطلب استدلال می‌کند تا زمانی که رشد و تغییر با احساس آگاهی و پاسخگویی مناسب صورت نگیرد، تنش‌های عمیقی بین بخش‌های مختلف سازمان به‌عنوان مثال بین داوطلبان و کارمندان مزدبگیر، بین افراد دارای شرح شغل رسمی و افراد بدون شرح شغل و برخی افراد بینابین. بین رئیس سازمان و سایر ذی‌نفعان ایجاد می‌شود. او این تغییرات را نه خوب می‌داند و نه بد، بلکه معتقد است باید آگاهانه و خلاقانه بتوان ارتباط میان اینها را برقرار کرد (همان: ۱۶۷). این اجزا در یک تعامل سیستمی و از طریق ایجاد نظم و هماهنگی رویکردهای ارائه خدمات اجتماعی را با ماهیت سازمان‌های مردم‌نهاد در ارتباط منظم و همسو قرار می‌دهند و آن‌گونه که لویس پیشنهاد می‌کند، این هماهنگی نیاز به یک مدیریت ترکیبی دارد. او معتقد است که موضوع مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد را می‌توان در ترکیبی از چهار حوزه مدیریت تجاری، مدیریت عمومی، مدیریت بخش سوم و مدیریت توسعه گنجانند. همان‌گونه که مدیران این چهار حوزه به‌طور روزمره از



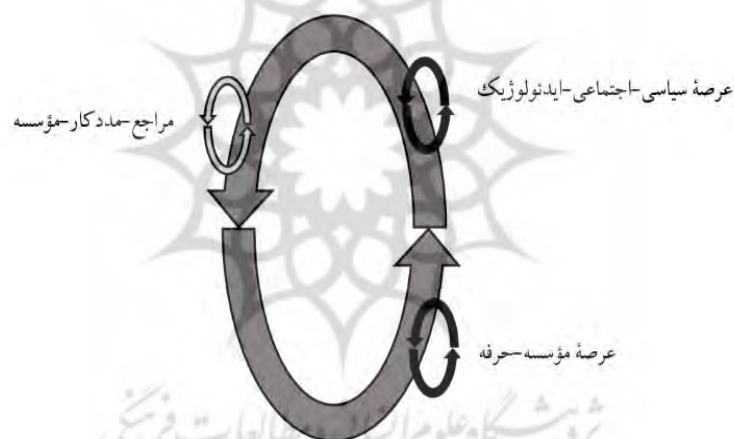
دانش مدیریت در کارهایشان بهره می‌برند، مدیریت سازمان مردم‌نهاد نیز می‌تواند با تلفیق و ترکیبی از این چهار حوزه امور خود را پیش ببرد با این تفاوت که در سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل محیط پویا، تنوع سازمانی و تغییرات، مدیران باید توجه بیشتری به یادگیری سازمانی داشته و هم‌زمان با کار میدانی بتوانند تغییراتی را در این حوزه‌های مدیریتی به صورت خلاقانه و متناسب کردن آنها با محیط و ماهیت سازمانی و نیازهایشان اعمال کنند (Lewis, 2003: 189).

دایره چهارم مدل طراحی شده (شکل ۱) مربوط به کلیت، ماهیت و نقش سازمان مردم‌نهاد کودکان کار به عنوان یک سازمان بخش سوم است که بر اساس نیاز در جامعه شکل گرفته و تلاش می‌کند از طریق آگاه‌سازی و ترویج، مطالبه‌گری، تعامل و تشکل‌یابی به تقویت جامعه مدنی و کاهش آسیب‌های اجتماعی و بهبود وضعیت کودکان در جامعه دست یابد و ماهیت این سازمان پشتیبان و تعیین‌کننده تمام سطوح درونی است که در نهایت منجر به کودک‌محوری می‌شوند. در واقع ماهیت مشارکتی و داوطلبانه سازمان‌های مردم‌نهاد و استقلال آنها از نهادهای سیاسی و دولتی و تجاری، وجه تمایز آنها از سازمان‌های دولتی و خصوصی است. از طرفی پیشینه شکل‌گیری، فعالیت و رشد سازمان‌های مردم‌نهاد نشان می‌دهد که این سازمان‌ها نقش پیشرو در جامعه دارند و به دلیل اینکه برخاسته از مردم هستند، به مسائل و نیازها و نیز راهکارهای اثربخش واقف‌تر می‌باشند. در تمامی جوامع، سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان سازمان‌های مدافع مردم، مطالبه‌گر از دولت و تسهیلگر شناخته می‌شوند و اهداف و اساسنامه این سازمان‌ها در راستای ماهیت و نقش آنها در جامعه تدوین می‌گردد. بنابراین نقش‌های مطالبه‌گر، آگاهی‌دهنده، تعامل و تسهیلگری نقش‌هایی هستند که تنظیمات سازمانی و خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار باید در تناسب با آنها طراحی گردند. همچنین به دلیل اهمیت کارکرد و نیز اختیارات غالب دولت در تدوین برنامه‌ها و سیاست‌ها، تشکل‌یابی سازمان‌های مردم‌نهاد در ایفای نقش‌ها و دستیابی به اهدافشان بسیار اهمیت دارد.

سازمان‌های مردم‌نهاد افزون بر امورات داخلی خود، با منابع محیطی اعم از سازمان‌ها و یا منابع فیزیکی به‌عنوان ظرفیت‌های جامعه مواجه هستند که در مدل طراحی‌شده نحوه ارتباط با این منابع در پیشبرد اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد لحاظ گردیده است. دولت، بخش خصوصی و سایر سازمان‌های مردم‌نهاد همسو با اینکه خارج از سیستم سازمان مردم‌نهاد هستند، می‌توانند در یک رابطه دوسویه هم بر سازمان‌های مردم‌نهاد در تمام سطوح تأثیر گذاشته و هم از آن تأثیر پذیرند. در واقع اغلب سازمان‌های مردم‌نهاد سازمان‌هایی بدون بودجه دولتی، کسب‌وکار سودآور و منابع فیزیکی قوی جهت فعالیت هستند. بنابراین برای بقا، رشد و حرکت در مسیر خود نیاز به تأمین منابع دارند تا آنها را از وابستگی دولتی و به‌تبع آن تأثیرپذیری دور نگه دارد. همچنین نحوه ارتباط با سازمان‌های دولتی و خصوصی میزان نفوذ آنها و مشارکت ذی‌نفعان در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان را تعیین خواهد نمود و این نفوذ بر دستیابی به اهداف و اثربخشی خدمات طراحی‌شده برای کودکان کار مؤثر واقع خواهد شد. بر اساس نظر لویت در قدیم سازمان‌های مردم‌نهاد به دنبال تسکین نارسایی‌های بخش دولتی و خصوصی بودند. اما امروزه به اصلاحات و تحرک اجتماعی نیز اهمیت می‌دهد. در واقع آنها نه فقط به دنبال ترمیم نابرابری‌های اجتماعی، بلکه به دنبال اصلاح و انقلابی در نهادهای اجتماعی هستند که باعث ایجاد این نابرابری‌ها شده‌اند (Levitt, 1973: 71). همچنین لویس سه نقش اصلی را برای سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان ۱- یک آژانس اجرایی و ارائه‌دهنده خدمات به گروه هدف ۲- تقویت سیستم‌های ارائه خدمات عمومی موجود ۳- مطالبه‌گری از دولت از طریق کار جامعه‌ای اشاره می‌کند و معتقد است هر یک از این نقش‌ها علاوه بر اثرات مثبت ممکن است برخی معضلات را برای سازمان‌های مردم‌نهاد به همراه داشته باشد که ماهیت آنها را زیر سؤال ببرد (Lewis, 2003: 111). بنابراین نوع مدیریت محیط داخلی و خارجی، رویکردها و مداخلات و بهره‌گیری از منابع و ظرفیت‌ها در جامعه، در عملکرد و اثربخشی این سازمان‌ها بسیار مؤثر خواهد بود. در زمینه منابع مالی نیز فاولر با تأکید بر

این‌که بودجه باید از کیفیت کافی برخوردار باشد تا سازمان‌های مردم‌نهاد بتوانند کار خود را به‌درستی دنبال کنند، ضمن تمایز قائل شدن میان سطوح مشروط مالی، سه منبع بودجه را در قالب کمک‌های بلاعوض، هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر و معاملات مبتنی بر بازار بررسی می‌کند و خاطرنشان می‌کند که توسعه پایدار نه ارزان است و نه سریع (Lewis, 2003). بنابراین منابع مالی نقش بسیار مهمی را در پیشرفت و تحقق اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد ایفا می‌کنند.

در ادامه جهت تبیین کلی مدل طراحی‌شده (شکل ۱)، با رویکردهای علمی صاحب‌نظران عرصه خدمات و مددکاری اجتماعی می‌توان این مدل را با مدل ارائه‌شده توسط پین<sup>۱</sup> (شکل ۲) در یک بررسی انطباقی ملاحظه نمود.



شکل ۲- عرصه‌های ساخت اجتماعی مددکاری اجتماعی (پین، ۱۳۹۶: ۵۶)

پین معتقد است که ساختارهای اجتماعی و مشارکت‌کنندگان ذی‌نفع بر یکدیگر اثرگذارند و در مجموع ساخت اجتماعی را در سه عرصه تشکیل می‌دهند. در ارتباط بین مدل پین و الگوی طراحی‌شده در پژوهش، ماهیت و نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در

عرصه سیاسی-اجتماعی-ایدئولوژیک قرار دارند که با تعیین خط‌مشی به مؤسسات و اهداف جهت می‌دهند. تنظیمات سازمانی در الگوی مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد مربوط به عرصه مؤسسه-حرفه هستند که به سازمان‌دهی اجزا و عناصر می‌پردازند. رویکردهای ارائه خدمات اجتماعی الگوی طراحی شده نیز در عرصه مراجع-مددکار اجتماعی-مؤسسه می‌گنجد که با کنش و انتخاب‌های خود هم از دو عرصه دیگر تأثیر گرفته و هم بر آنها اثر می‌گذارند. افزون بر این، همان‌گونه که بین این سه عرصه را در ارتباط و تعامل دائمی با هم قرار داده است (شکل ۲)، در الگوی طراحی شده نیز رویکردهای ارائه خدمات اجتماعی، تنظیمات سازمانی و سیستم‌های خارجی، بر اساس نقش و ماهیت سازمان‌های مردم‌نهاد با هم در ارتباط و بر هم اثرگذار هستند.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که بررسی‌ها و رویکردهای علمی می‌توانند در بهینه‌سازی عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد مؤثر واقع شوند و مدیریت سیستماتیک و تنظیمات سازمانی در ماهیت باز، خودجوش و داوطلبانه بودن سازمان مردم‌نهاد نه فقط مانع ساختاربنندی و سرعت عمل آنها نخواهد بود، بلکه به تحقق بیشتر و بهتر اهداف اصلی سازمان‌های مردم‌نهاد و متناسب‌سازی عملکرد با اهداف و چابکی این سازمان‌ها منجر خواهد شد. سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل سیستم‌های باز و امکان مشارکت همه گروه‌های جامعه در فعالیت‌های آن، چنانچه بتوانند سیستم سازمانی و رویکردهای ارائه خدمات خود را در ارتباط مناسب با بخش‌های مختلف جامعه تنظیم کنند، بیش از هر نهاد دیگری می‌توانند در جامعه اثرگذار باشند. همان‌گونه که در مباحث نظری اشاره شد، نسل اول سازمان‌های مردم‌نهاد بنا به ضرورت در بازه‌های زمانی خاص و با هدف امداد‌رسانی شکل گرفتند. اما امروزه با استمرار و گسترش فعالیت این سازمان‌ها، نقش آنها نیز در مداخلات منجر به کاهش آسیب پررنگ‌تر شده است. لذا انتظار می‌رود نوع عملکرد و مداخلات این سازمان‌ها نیز متناسب با پویایی آسیب‌های اجتماعی رشد کرده و به نسل‌های سوم و چهارم سازمان‌های مردم‌نهاد نزدیک‌تر شوند. زیرا به‌عنوان

نهادهای مداخله‌گر و اثرگذار نسبت به گروه‌های هدف مسئول هستند و می‌بایست این تعهد را در ادامه عملکرد خود لحاظ کنند. کودکان حق دارند از امکان یک زندگی مناسب با رعایت تمام حقوق و منافعشان برخوردار باشند و بسیار مهم است که در راستای بهبود شرایط کودکان به تمام منافع و مصالح عالی آنان توجه شود و این امر در تمامی تصمیمات و اقداماتی که به کودکان مربوط است در هر سطح و حوزه‌ای رعایت گردد. کودک محوری رویکردی است که می‌تواند این امر را محقق سازد. فعالیت برای کودکان در جامعه مستلزم بهره‌گیری از مجموعه‌ای از منابع انسانی، اجتماعی، فیزیکی و مالی است که با یک مدیریت ترکیبی و قرار دادن این منابع در ارتباط مناسب با هم می‌توان به یک کارکرد بهینه و اثربخش دست‌یافت. تحقق منافع و مصالح عالی کودکان نیز نیازمند خرد است. رویکرد علمی و بهره‌گیری از خرد که تلفیقی از علم، دانش و مهارت است، نقش مهمی در اثربخشی خدمات اجتماعی به کودکان کار و بهینه‌سازی عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در این حوزه دارد. توجه به ضرورت تخصص و صلاحیت علمی و حرفه‌ای در جذب نیروهای انسانی اعم از نیروهای موظف یا داوطلب، توجه به آموزش حرفه‌ای نیروهای سازمان و واقف بودن به اهمیت و ضرورت به‌کارگیری علم و دانش در سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، طراحی و ارائه خدمات اجتماعی به کودکان کار عامل مهم و مؤثر در ارتقای اثربخشی خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه کودکان کار می‌باشد و می‌تواند از طریق اقدامات حرفه‌ای مبتنی بر علم و خرد منجر به تأمین منافع عالی کودکان گردد. در سایه یک رویکرد علمی و تخصصی به کارکرد سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه آسیب‌های اجتماعی می‌توان خطاهای ناخواسته و احتمالی ممکن در ارائه خدمات به کودکان در وضعیت دشوار را کاهش داد. این رویکرد تنها از طریق به‌کارگیری نیروهای انسانی متخصص، ماهر و آگاه به مسائل اجتماعی و رویکردهای نوین ارائه خدمات اجتماعی به کودکان کار محقق خواهد شد. بنابراین سازمان‌های مردم‌نهاد بنا به تعهد و مسئولیتی که به صورت داوطلبانه برعهده‌گرفته‌اند می‌بایست این رشد علمی و ارتقای اثربخشی را

در استراتژی‌های خود در نظر بگیرند. کاربرد مطالعه نظریات سازمانی و مدیریت در خدمات اجتماعی از آن جهت است که مدیران و ارائه‌دهندگان خدمات اجتماعی بدانند چگونه می‌توان با یکدیگر کار کرد، با یکدیگر یاد گرفت و با یکدیگر به بقا ادامه داد. در واقع مهارت‌های مهم در مددکاری اجتماعی به همراه اصول و ارزش‌های این حرفه یاورانه باید الگوی مدیران خدمات اجتماعی قرار گیرد و مددکاران اجتماعی و سایر کارکنان در سازمان‌های خدمات اجتماعی نیز باید بتوانند این اصول و ارزش‌ها را در تطبیق نظریه‌ها و الگوهای مدیریتی در سازمان‌های خدمات اجتماعی پیاده کنند (کالشد و دیگران، ۱۳۹۲: ۲۹۳-۲۹۴).

به‌طورکلی مدل به‌دست‌آمده برای مدیریت خدمات اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار در این پژوهش، یک مدل کاربردی است که بر اساس تجربیات و نظرات افرادی تدوین شده که سال‌ها در این سازمان‌ها کار کرده و صاحب‌نظر هستند و می‌توانند به‌دوراز مفاهیم انتزاعی و در نظر داشتن امکان عملی بودن آن مدل مطلوب را در این حوزه پیشنهاد دهند. پژوهش حاضر از طریق جمع‌آوری این نظرات و تطبیق و تلفیق آن با رویکردهای علمی و حرفه‌ای این نظرات را منسجم و در قالب مدل مطلوب ارائه داده است و تلاش شده تا تمام مؤلفه‌های لازم در ارتقای اثربخشی خدمات ارائه‌شده در آن لحاظ گردد. این مدل در تمام سازمان‌های مردم‌نهاد کودکان کار در هر اندازه و با هر تعداد از اعضا به‌شرط به‌کارگیری علم، دانش و نیروی متخصص در هر یک از مؤلفه‌های طراحی شده قابل اجرا است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- اجرای پایلوت مدل مدیریت خدمات اجتماعی ارائه شده در این مطالعه و انجام مطالعه اثربخشی آن؛
- انجام پژوهش‌های به‌روز و مرتبط با حوزه مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران و خدمات اجتماعی حرفه‌ای با رویکردهای نوین در این سازمان‌ها؛

- تولید محتوای قابل‌استفاده برای مدیران و کارشناسان سطوح میانی سازمان‌های مردم‌نهاد، به ویژه در زمینه ضرورت و کارکرد تنظیمات سازمانی در سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان عامل تقویت‌کننده نه مانع بازدارنده؛

- تقویت دانش مددکاران اجتماعی در ترکیب و مدیریت رویکردهای خدمات اجتماعی منطبق بر ماهیت سازمان‌های مردم‌نهاد با هدف ایفای نقش حرفه‌ای، فعال و اثربخش در این سازمان‌ها؛

- برقراری ارتباط مؤثر و مستمر میان دانشگاه و جامعه مدنی جهت هم‌افزایی؛

- تقویت تعامل و همکاری دوسویه میان دانشگاه و سازمان‌های مردم‌نهاد و استقرار پژوهشگران دانشگاهی در سازمان‌های مردم‌نهاد که در یک رابطه مکمل و سازنده به تقویت دانش و عمل در هر دو طرف و در نتیجه انطباق آن در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات در سازمان‌های مردم‌نهاد و تقویت دانش کاربردی جامعه علمی در زمینه سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان نهادهای مؤثر در روند توسعه؛

- توسعه و ترویج رویکرد کودک‌محوری به‌عنوان رویکرد مؤثر بر بهبود وضعیت کودکان در ایران؛

- تقویت شیوه‌های علمی و عملی مشارکت در جامعه؛

- تقویت سیستم ارزیابی و کنترل سازمان‌های مردم‌نهاد؛

- تعریف و تقویت مدیریت دانش در سازمان‌های مردم‌نهاد.

## منابع

- الکاک، پیت؛ می، مارگارت و راولینگسون، کارن. (۱۳۹۱)، کتاب مرجع سیاست‌گذاری اجتماعی، ترجمه: علی‌اکبر تاج‌مزینانی و محسن قاسمی و مرتضی قلیچ، جلد دوم، تهران: دانشگاه امام صادق، چاپ اول.
- انتظاری، علی. (۱۳۸۵)، مقایسه فرهنگ دانایی بین مؤسسه آموزش عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشکده صداوسیما و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تهران.
- بختیاری نژاد، پروین. (۱۳۸۵)، موانع درون ساختاری NGO ها در ایران، تهران: انتشارات صمدیه، چاپ اول.
- پین، مالکوم. (۱۳۹۶)، نظریه نوین مددکاری اجتماعی، ترجمه: طلعت الهیاری و اکبر بخشی‌نیا، تهران: نشر دانژه، چاپ دوم.
- چمبرز، رابرت. (۱۳۸۷)، توسعه روستایی، اولویت‌بخشی به فقرای روستایی، ترجمه: مصطفی ازکیا، تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- دریسکل، دیوید. (۱۳۸۷)، ایجاد شهرهای بهتر با کودکان و نوجوانان، ترجمه: مهرنوش توکلی و نوید سعیدی رضوانی، تهران: دیبایه، چاپ اول.
- ساقی، مریم. (۱۳۹۳)، بررسی عملکرد خدماتی سازمان‌های مردم‌نهاد و رابطه آن با بهزیستی کودکان کار خیابانی (مورد مطالعه: سازمان‌های غیردولتی کودکان کار و خیابانی شهر تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته پژوهشگری علوم اجتماعی، دانشگاه الزهرا.
- کالشد، ورونیکا؛ مولندر، اودری؛ جونز، داوید و تامپسون، نیل. (۱۳۹۲)، مدیریت در خدمات اجتماعی، ترجمه: فریده همتی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، چاپ دوم.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد. (۱۳۹۰)، "تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای



## طراحی الگوی مدیریت خدمات اجتماعی در سازمان‌های ... ۱۴۹

- موجود در داده‌های کیفی"، *مجله اندیشه مدیریت راهبردی*، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، شماره پیاپی: ۱۹۸-۱۵۱.
- فرمانی، محسن. (۱۳۹۶)، بررسی تجربه نهادهای مدنی (سازمان‌های مردم‌نهاد) در حل مسائل اجتماعی ایران - بررسی موردی سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در زمینه کار کودک، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مطالعات فرهنگی*، دانشگاه علم و فرهنگ تهران.
- مارکس، کارل. (۱۳۹۴)، *سرمایه: نقدی بر اقتصاد سیاسی*، ترجمه: حسن مرتضوی، جلد اول، تهران: نشر لاهیتا، چاپ اول.
- مرکز آمار ایران، *سرشماری عمومی نفوس و مسکن ۱۳۹۵*.
- مرکز آمار ایران. (۱۳۹۹)، *شاخص‌های عدالت اجتماعی*، منتشرشده در آدرس [https://www.amar.org.ir/Portals/0/News/1400/1\\_sh-adalat.pdf](https://www.amar.org.ir/Portals/0/News/1400/1_sh-adalat.pdf)
- معمار زاده، غلامرضا و پاک‌طینت، اقبال. (۱۳۸۸)، "شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان‌های غیردولتی جوانان ایران و ارائه یک الگو جهت اثربخشی آنها"، *مجله پژوهش‌های مدیریت*، تابستان ۱۳۸۸ شماره ۸۱: ۸۷-۱۱۲.
- مقیمی، محمد. (۱۳۸۷)، *کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمان‌های مردم‌نهاد*، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ سوم.
- نوربخش، ناصر. (۱۳۹۰)، موانع درونی موفقیتان جی اوها در ایران، مطالعه موردی سه سازمان غیردولتی موفق، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته جامعه‌شناسی*، دانشگاه علامه طباطبائی.
- وامقی، مروثه (۱۳۸۴). کودکان خیابانی ایران و رویکردهای دولتی، *فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی*، سال پنجم، شماره ۱۹: ۲۰۳-۱۷۵.

- Avina, Jeffrey. (1993). "The evolutionary life-cycles of non-governmental development organisations". *Public Administration and Development*, 13: 453-74.
- Dahlgren, Lars. Emmelin, Maria, and Winkvist, Anna. (2007). *Qualitative methodology for international public health*: Umeå Universitet
- Dunst, Carl J. Trivette, Carol M. and Deal, Angela G. (1988). *Enabling and empowering families*. Cambridge, MA: Brookline.

- Fowler, Alan. (1997). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of NGOs in International Development*, London: Earthscan.
- Friedmann, John. (1992). *Empowerment: The politics of alternative development*. Blackwell publishers: Cambridge, Massachusetts.
- International Labour Office (ILO). (2017). *“Global estimates of child labour: Results and trends, 2012-2016”*, Geneva.
- Korten, David. C. (1987). “Third generation NGO strategies: a key to people-centred development”, *World Development*, 15 (supplement), 145-159.
- Levitt, Theodore. (1973). *The Third Sector: New Tactics for A Responsive Society*: New York, Amacom Press.
- Lewis, David. (2001). *The management of non-governmental development organizations: an introduction*, New York, Routledge.
- Lewis, David. (2003). “Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations, Towards a composite approach” *Public Management Review*, Vol. 5 Issue 3 2003, 325-344.
- McGill, Michael E. and Wooten, Leland M. (1975). “Management in the Third Sector”, *Public Administration Review*, Vol. 35, No. 5 (Sep. - Oct., 1975), 444-455.
- Mostashari, Ali. (2005). *An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management*, Iranian Studies Group at MIT.
- Rowlands, Jo. (1995). “Empowerment examined”, *Development in Practice*, 15, 2: 101-7.
- Solomon, Barbara Bryant. (1976). *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*, New York: Columbia University Press.
- Stark Biddle, Christopher. (1984). *The Management Needs of Private Voluntary Organisations*, Washington DC: USAID.
- Tamariki, Manaakitia A Tatou. (2015). “Being child-centered”, *Office of the children’s commissione*, 1-5.
- Veeran, Vasintha. (2004). “Working With Street Children: A Child-centred Approach”, *Child Care in Practice*, Vol. 10, No. 4, 359-366.