

# بهینه سازی ایفای نقش ساختی-کارکردی سازمانهای غیر دولتی (NGOs) از طریق برنامه ریزی و مدیریت اثربخش



چکیده:

با رویکرد دولتها به سمت استفاده گسترده از راهبردهای مشارکتی بجای گسترش دیوانسالاریهای اداری متمرکز و عمدتاً ناکارآمد، بحث حضور بخش خصوصی و بخش سوم و سایر فعالین در عرصه توسعه با اولویت بخشی به گروههای مخاطب، قویاً مطرح شده و دولتها برای ایفای نقش جدید در جامعه مدنی، به عنوان یک شریک، وظایف خاصی را در کنار سایر کارگزاران توسعه پایدار در عرصه های مختلف بر عهده گرفته اند. در این زمینه، دولتها به راهکارهایی مانند تعدیلات ساختاری، تمرکز زدایی، خصوصی سازی و بازسازی ساختاری روی آورده اند تا بتوانند نقش جدید خویش را ایفا نمایند. در مقابل، مشارکتهای نهادینه شده در قالب سازمانهای غیر دولتی و نهادهای مردمی "جامعه گرا" که در این زمان فرصتی را برای حضور مؤثر در فرآیندهای توسعه پایدار پیدا نموده اند، چه در مرحله تداوم و ثبات و چه در مرحله استقرار و شکل گیری، نیازمند همکاری و هماهنگی با سایر نیروهای تأثیرگذار از بخش دولتی یا خصوصی هستند و این امر خصوصاً در کشورهای در حال توسعه که تاکنون تمامی فعالیتهای اقتصادی - سیاسی آنها در اختیار دولت بوده، بیشتر ضروری می نماید. در این راستا، بخش دولتی در قبال سازمانهای غیر دولتی که از ساختار و کارکردهای متنوعی بهره می برند، وظایف پیشبرنده ای را بر عهده دارند تا بتوانند با انجام آنها، در رویه ای تعاملی، هماهنگ و مشارکتی، همدیگر را تقویت نموده و از ظرفیتهای توسعه یافته همدیگر در جهت پیشبرد اهداف توسعه پایدار بهره مطلوب گیرند. در این زمینه این سؤال مطرح می شود که چگونه دولتها می توانند با توجه به توان و ظرفیت سازنده و مؤثر NGOs در راستای تداوم کارآمد فرآیندهای توسعه و پایدار سازی آنها و نیز کارکردهای توانمندساز آنها، به بهترین نحو به توسعه ظرفیت آنها کمک نموده و در عین حال چنین همکاریهایی کمترین تضاد ساختی یا کارکردی را برای دولتها بدنبال داشته باشد؟ مقاله حاضر می کوشد ضمن پاسخگویی مطلوب به چنین سئوالی، چالشها، فرصتها، محدودیتهای و برخی راه حلهای سازنده پیشروی تعامل سازنده دولتها با NGOs را بررسی نماید و در این راستا به طرح و بررسی مباحثی همچون تبارشناسی و گونه شناسی NGOs، تکثرگرایی نهادی، تجارب موجود تعاملات NGOs با سایر نهادهای دولتی، خصوصی و مردمی، برنامه ریزی و مدیریت نهادی NGOs می پردازد و در پایان تلاش گردیده تا الگویی سه مرحله ای برای پایدار سازی تعاملات توانمندساز NGOs و دولت در عرصه توسعه پایدار پیشنهاد گردد که می تواند به توسعه همکاری با نهادهای دولتی بدون تضادهای ساختی - کارکردی احتمالی با اولویت بخشی به توانمندسازی پایدار مخاطبین و ذینفعان کمک نماید و در این زمینه از انعطاف پذیری لازم سود برد.

واژگان کلیدی: سازمانهای غیر دولتی (NGOs) سازمانهای دولتی (GOS)، مشارکت، تکثرگرایی نهادی، توسعه پایدار و مدیریت NGOs.

امروزه گرایش‌های جدید در عرصه‌های سیاسی و اقتصادی-اجتماعی ملی و بین‌المللی همانند جهانی شدن، گسترش ساختار دولتی و تمرکزگرایی<sup>۱</sup> دیوانسالارانه موجود را مورد انتقاد قرار داده است. در این زمینه صحبت از تمرکززانی<sup>۲</sup>، اصلاحات ساختاری و خصوصی سازی<sup>۳</sup> در جهت هموارسازی مشارکت توانمند مردم به منظور کاهش تصدی‌گری دولتهای اقتدارگرا به عنوان فرایندی تحول‌گرا در بسیاری از کشورهای جهان آغاز شده و این رویه بسیاری از کارکردهای اجتماعی-اقتصادی جامعه چه در مناطق روستایی و چه در مناطق شهری را تحت لوای خود قرار داده تا تسهیل‌گریهای لازم برای تداوم فرایندهای توسعه پایدار در جهت توانمندسازی مردم محلی صورت پذیرد. در این راستا زمینه‌سازی برای حضور کارآمد مردم و نهادهای مشارکتی آنها برای استفاده پایدار از این نهادها در قالب سازمانهای مردمی، گروههای خودیار و سازمانهای غیردولتی (NGOs) به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. این امر در واقع به معنای واگذاری مسئولیت بیشتر به مخاطبان و ذینفعان<sup>۴</sup> توسعه به همراه تفویض بینه اختیارات به آنها در رویه‌ای مشارکت محور و

تعاملی می‌باشد. بهر حال بهبود زمینه‌های مشارکت تمام نیروهای فعال جامعه چه در بخش خصوصی (اعم از انتفاعی و غیر انتفاعی) و چه از بخش سوم<sup>۵</sup> نهادهای مردمی و محلی جامعه گرامورد توجه قرار گرفته و تحولات محسوسی حاصل بازتاب انتقادهای موجود بر علیه ناکارآمدی بخش دولتی در راستای طرح و اجرای متمرکز و انحصاری کارکردهای توسعه ملی، به چشم می‌آید و در این رویه، بدیل‌های گوناگونی همچون تعدیلات ساختاری، اصلاحات اقتصادی و تمرکززدایی بمنظور استفاده منسجم و مؤثر از راهبردهای مشارکتی در جهت تمرکززدایی برنامه‌ریزی شده مورد آزمون قرار گرفته و در این راستا سازمانهای غیر دولتی از جمله نهادهای جامعه‌گرایی می‌باشند که بعنوان عناصری از جامعه مدنی از ظرفیت مطلوب برای خدمات رسانی به جامعه و تسهیل فرایندهای توسعه پایدار و جامعه برخوردارند؛ در ادامه، برخی از چالشهای ساختاری-کارکردی مرتبط با حضور پایدار سازمانهای غیر دولتی در عرصه توسعه پایدار ملی و محلی مورد بررسی قرار می‌گیرند و در این زمینه بیشترین تأکید بر روی سازمانهای غیر دولتی حاضر در عرصه توسعه روستایی در کشورهای در حال توسعه می‌باشد.

**سازمانهای غیر دولتی، از نظر حوزه فعالیت، منافع و اهداف بسیار متنوع هستند؛ این حوزه‌ها می‌تواند شامل: آموزش، رفاه اجتماعی، کاهش فقر، فعالیتهای پژوهشی، مسائل زیست محیطی، بهداشتی، سیاسی، فرهنگی، هنری یا رفع معضلات پناهندگان، مهاجرین و اقلیت‌های قومی-مذهبی باشد. در این راستا، سازمانهای غیر دولتی عموماً به عنوان بازیگران اصلی جامعه مدنی که ما بین بخشهای خصوصی و عمومی (دولتی) فعالیت می‌کنند، شناخته می‌شوند**

#### NGOs با ساختها و کارکردهای متنوع:

سازمانهای غیر دولتی، از نظر حوزه فعالیت، منافع و اهداف بسیار متنوع هستند؛ این حوزه‌ها می‌تواند شامل: آموزش، رفاه اجتماعی، کاهش فقر، فعالیتهای پژوهشی، مسائل زیست محیطی، بهداشتی، سیاسی، فرهنگی، هنری یا رفع معضلات پناهندگان، مهاجرین و اقلیت‌های قومی-مذهبی باشد. در این راستا، سازمانهای غیر دولتی



دولتی متصل نیستند و غیر انتفاعی بوده و بخشی از جامعه مدنی بحساب می آیند و جامعه گرا هستند (معطری، ۱۳۷۸). بهر حال اگر بخواهیم از لحاظ کارکردی حوزه ساختی و عملیاتی یک سازمان غیر دولتی را تبیین نماییم، می توان گفت که یک سازمان غیر دولتی، جمعی متشکل است که:

الف) بر منافع و علائق جمعی اعضاء و ساختهای تابعه استوار است و ب) دارای موقعیت یا کارکرد دولتی نیست و بوسیله دولت ایجاد نشده، هر چند که ممکن است هماهنگی هایی با واحدهای دولتی داشته باشد. بنابراین سازمانهای غیر دولتی دارای برخی کارکردهای ذیل هستند: ۱) بیشتر سازمانهای غیر دولتی در برنامه های کمک رسانی و امدادی و امور عام المنفعه درگیر هستند، ۲) سایر سازمانهای غیر دولتی نقش عمده ای را در توسعه منابع انسانی خصوصاً میان گروههای جمعیتی خاص همانند اقلیت های قومی-مذهبی، فقرای

عموماً به عنوان بازیگران اصلی جامعه مدنی که مابین بخشهای خصوصی و عمومی (دولتی) فعالیت می کنند، شناخته می شوند و آنها بخش سومی را تشکیل می دهند که ضمن یکپارچه سازی منافع گروههای مختلف، فرصتی را برای ایفای نقش توسط شهروندان برای شکل دادن به سیاستها و نتایج برنامه های توسعه، فراهم می آورند و چنین سازمانهایی بوسیله افراد یا گروههایی که به شرایط و معضلات جامعه خود توجه دارند و ضرورت بهبود فعالیتهای توسعه و ارتقاء اوضاع اجتماعیشان آنان را به فعالیت وا می دارد، تشکیل و تداوم می یابد (ابتکار، ۱۳۷۶). توجه ما در اینجا بیشتر با NGOs است که در کشورهای در حال توسعه فعالیت می نمایند و متوجه مشارکت در انجام فعالیتهای توسعه و فقرزدایی و کارکردهای پیرامونی هستند. حتی در این تفکیک کارکردی که از NGOs صورت گرفت، باز هم عرصه متنوعی از لحاظ مبدأ و فلسفه به چشم می خورد. برخی NGOs بوسیله کارگزاران بازنشسته یا دانشگاهیان در تقابل یا در حمایت و تعامل و یا بصورت موازی با سیاستهای دولت برای غلبه بر انگاره های ناهنجار جامعه تشکیل شده اند (Farrington, 1997). بعضی از NGOs بر اصول مذهبی و برخی دیگر بر ابعاد انسانی متکی هستند و عده ای نیز هنوز تحت عنوان کارکردهای شبه مشاوره ای<sup>۷</sup> تحت الحمایه ابتکارات و کمکهای اهداء کنندگان فعالیت می نمایند. برخی NGOs ساختار سیاسی و اجتماعی موجود را برای پیشبرد فعالیتهای توسعه پایدار جامعه مطلوب نمی دانند و در این زمینه خود را به عنوان ماشینهایی برای تغییر رادیکال موانع اجتماعی-سیاسی موجود می دانند و شماری از NGOs نیز متوجه کارکردهای مرتبط با توسعه انسانی (معمولاً از طریق توانمند سازی تشکلهای گروهی و ارتقاء مهارتهای نیروی کار از طریق آموزش) می باشند و غالباً بر برآورد نیازهای مالی و نهادی خویش در راستای انجام کارکردهای فوق از طریق جذب حمایتهای مالی دولتی متمرکز هستند و برخی نیز در رویه ای نه چندان پیچیده به تدارک خدماتی همانند مشاوره، عرضه نهاده و انتقال تکنولوژیهای تولیدی خصوصاً در بخش کشاورزی عمدتاً در درون ساختارهای موجود می پردازند و آن عده سازمانهای غیر دولتی که به کار انتقال تکنولوژی می پردازند عمدتاً راهبردهای نهادی را برای اصلاح ساختار بخش کشاورزی دنبال می کنند و یا متوجه بازسازی کارکردهای کشاورزی سنتی می باشند و در این موقع اغلب سازمان اجتماعی شکل گرفته است و بتازگی نیز به کشاورزی با نهاده های خارجی کم، گرایش پیدا نموده اند (CAAP, 1991). در هر جامعه، سازمانهای غیر دولتی قرار دارند که بر اساس تاریخ، فرهنگ و اعتقادات مذهبی، ساخت اجتماعی-اقتصادی و مسائل سیاسی شکل گرفته اند. بنابراین با این تنوع که در خاستگاه سازمانهای غیر دولتی، نمی توان فرمول واحدی را برای ساماندهی چنین سازمانهایی که بطور عام متناسب با تمام جوامع و شرایط باشد، تبیین نمود، هر چند که اشتراکات عمده ای وجود دارد که این سازمانها را می توان بر اساس آنها گروه بندی نمود (ابتکار، ۱۳۷۶). معطری NGOs را سازمانهای عضودار، دارای سازمان و ساختار منسجم، داوطلبانه، هدفمند، عضوپذیر، دارای مرامنامه و اساسنامه و غیر دولتی می داند؛ یعنی اینکه برنامه هایشان را دولت تعیین نمی کند و از نظر سازمانی به دستگاه

**با رویکرد دولتها به سمت استفاده  
گسترده از راهبردهای مشارکتی بجای  
گسترش دیوانسالاریهای اداری  
متمرکز و عمدتاً ناکارآمد، بحث حضور  
بخش خصوصی و بخش سوم و سایر  
فعالین در عرصه توسعه با اولویت  
بخشی به گروههای مخاطب، قویاً  
 مطرح شده و دولتها برای ایفای نقش  
جدید در جامعه مدنی - به عنوان یک  
شریک - وظایف خاصی را در کنار  
سایر کارگزاران توسعه پایدار در  
عرصه های مختلف بر عهده گرفته اند.  
در این زمینه، دولتها به راهکارهایی  
مانند تعدیلات ساختاری، تمرکز  
زدایی، خصوصی سازی و بازسازی  
ساختاری روی آورده اند**

روستایی، بی زمینها و زنان بازی می کنند، که این نقش از طرق ذیل به انجام می رسد:

۱-۲) ارائه خدمات در سطوح محلی، ۲-۲) کمک به ساماندهی گروههای مشارکت کننده جامعه و نهادینه سازی و حمایت از آنها به عنوان شریک و همکار، ۲-۳) ارائه خدمات آموزشی و انجام کارکردهای ترویجی در مناطق روستایی و ۲-۴) فعالیت برای منافع غیر مادی همانند فعالیتهای فرهنگی.

۳) بسیاری از سازمانهای غیر دولتی قویاً به پیگیری و حل مسائل ذیل در سطح جامعه می پردازند:

۳-۱) آموزش بزرگسالان و سوادآموزی، ۲-۳) تولید درآمد و اشتغالزایی (بویژه برای گروههای خاص جمعیتی)، ۳-۳) سازماندهی گروههای اعتباری و صندوقهای پس انداز، ۴-۳) خدمات بهداشتی اولیه، ۵-۳) تولیدات کشاورزی در سطوح کوچک و معیشتی و ۶-۳) عدهای دیگر، ممکن است برای کمک به حل مشکلات و بحرانهای اجتماعی فراگیر نظیر وقایع طبیعی مخرب همچون سیل، زلزله، طوفان، قحطی، فقر، شیوع بیماریهای فراگیر و غیر فراگیر همانند ایدز و نیز مدیریت منابع طبیعی در رویه‌های پایدار و ... بپردازند. تمامی کارکردهای بر شمرده شده برای NGOs ممکن است در رویه‌ای مشارکتی با دولت و سایر نهادهای خصوصی و محلی به انجام رسد.

### گونه شناسی سازمانی NGOs :

سازمانهای غیر دولتی در تمام سطوح جامعه امکان وجود، پیدایش

کارکردی مشخص می نماید (ابتکار، ۷۶).

۱) تعیین گروههای هدف و جمعیت فقیر، ۲) جمع آوری اطلاعات و اطلاع رسانی، ۳) مشارکت در برنامه های آموزشی و ارتقاء آگاهیهای عمومی، ۴) تدارک آموزشهای شغلی و ایجاد فرصت های تولید درآمد، ۵) توزیع کالا و تسهیلات و خدمات اولیه بهداشتی، ۶) پژوهش پیرامون عوامل فقر زایی و فقر زدایی، ۷) ارائه خدمات در مناطق فقر زده، ۸) اجرای آزمایشی و انجام پاره ای طرحهای محدود. زکی پورنیز سه کارکرد آموزش، پژوهش و اقدامات ایجابی در راستای فرهنگ سازی و اطلاع رسانی و نیز جلب مشارکت مردم را محورهای فعالیت سازمانهای غیر دولتی زیست محیطی می داند (زکی پور، ۷۸).  
بهر حال NGOs با توجه به شرایط عملیاتی و فلسفه تشکیلاتی، کارکردهای متنوعی را به انجام می رسانند که عوامل مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بر ساختار و کارکرد آنها تأثیر می گذارد.

### جدول (۱) انواع سازمانهای غیر دولتی بر اساس سطوح عملیاتی \*

سطوح عملیاتی	انواع سازمانهای غیر دولتی
محلی	نهادهای مذهبی همانند مساجد و کلیساها - انجمنهای فرهنگی - کلوبهای کشاورزان - گروههای پس انداز - کمیته های فرهنگی - قومی و یا زبانی اقلیت دار - گروههای خودیار و همیار محلی - انجمنهای زنان و ...
ملی	- گروههای درمانی بیماران خاص - انجمنهای آموزش بزرگسالان - گروههای قومی یا زبانی - سازمانهای توسعه روستایی - مجامع حرفه ای مجمع همانند پزشکان - گروههای مذهبی
بین المللی	- سازمانهای حمایتگر بین المللی برای فعالیتهای توسعه همانند CAFOD, OXFAM - گروههای قومی یا زبانی - World vision, Red cross, Save the children و گروههای اهداء گر (Donor groups) - فدراسیونها و اتحادیه های بین المللی

\* منبع: مرکز بین المللی NGOs

### تبارشناسی سازمانی NGOs

هر چند مفاهیم مدرن جامعه مدنی و سازمانهای غیر دولتی از غرب برخاسته است، اما مشارکت اجتماعی و ساختهای محلی و منطقه ای (که در پرداختن به نیازهای افراد آسیب پذیر جامعه نقشی مؤثر ایفا نموده و می نمایند) در جوامع شرقی دارای تاریخ طولانی می باشند (ابتکار، ۱۳۷۶). سازمانهای غیر دولتی در پاسخ به نیازهای درک شده افراد یا گروههای خاص بوجود آمده و گسترش یافته اند (Fax, 1987). با نگاهی اجمالی به روند پیدایش و تحول سازمانها در طول تاریخ می توانیم سه دوره مهم را در روند ساخت دهی و شکل گیری NGOs مشخص نماییم: الف) قبل از جنگ جهانی دوم، ب) دو دهه بعد از جنگ جهانی دوم و ج) نهایتاً از دهه ۱۹۸۰ میلادی تاکنون: حوادثی که در این سه دوره رخ داده اند منجر به شکل گیری و تحولات ساختی کارکردی NGOs شده اند و تا به امروز، در برخی از مقاطع، NGOs بطور اساسی در ساخت و عمل دگرگون شده اند که این خود منبج از تغییرات صورت گرفته در محیط کاری آنها بوده است و

و گسترش دارند. در ادامه، برخی از انواع سازمانهای غیر دولتی با توجه به سطوح عملیاتی تقسیم بندی می شوند.

تقسیم بندی که در جدول (۱) آمده است، بخوبی انواع سازمانهای غیر دولتی را در سطوح مختلف عملیاتی دسته بندی می نماید؛ واضح است که چنین مرزهایی برای تقسیم بندی NGOs چنان قاطع، جامع و مانع نیست و ممکن است برخی از NGOs در سطوح مختلف فعالیت نمایند. تقسیم بندی دیگری که می توان از سازمانهای غیر دولتی ارائه داد همانا بر اساس مقاطع و مراحل بهم پیوسته برنامه ریزی و اجرا و تداوم فرایندهای توسعه است، در این راستا بسیاری از NGOs فقط به طراحی و برنامه ریزی فعالیتها و اقدامات در رویه ای مشارکتی می پردازند، برخی دیگر نیز علاوه بر سیاستگذاری، به فعالیتهای اجرایی و عملیاتی معطوف هستند و بسیاری نیز به نظارت و ارزیابی از فعالیتهای انجام شده و فرایندهای در حال جریان پرداخته و بازخوردهای اصلاحی لازم را به عاملین طرح و اجرای برنامه ها و فرایندهای مذکور ابلاغ می نمایند. ابتکار فعالیتهای ذیل را برای سازمانهای غیر دولتی که متوجه فقر زدایی هستند، به عنوان حوزه های



این تغییرات در دامنه وسیعی از تحولات اساسی، اجتماعی، اقتصادی و یا فرهنگی قرار دارند و این خود ناشی از حوزه گسترده و متنوع عملیاتی NGOs می باشد. این مقاطع مشخص شده ممکن است تنها برای برخی NGOs کاربرد تبارشناسانه داشته باشند و شامل همه آنها نگردد. گورتن بیان می دارد، هنگامی یک NGO خاص شکل گرفته و تداوم پیدا می کند که فلسفه زیربنایی شکل گیری آن مرتبط با محیط پیدایش و مسائل مربوط به آن باشد. اما در عین حال از پتانسیلهای بالقوه ای برای ایفای نقش مؤثر در عرصه های دیگر نیز برخوردار هستند و در ادامه کارکرد خویش، ممکن است انجام فزاینده راهبردهای اثربخشی را که مرتبط با دیدگاههای بلندمدت توسعه هستند را بر عهده گیرند و به تبع آن، به پیگیری مسائلی همانند سیاستهای دولتی در قبال مردم، تحولات اجتماعی جاری در جامعه و بحرانهای طبیعی و اقتصادی مبادرت ورزند و در این راستا ممکن است از نقش اجرایی و عملیاتی در نقشهایی که بیشتر جنبه تسهیل گری و واسطه گری (عموماً ما بین مردم از یکسو و دولت و نهادهای خارجی از سوی دیگر) دارد، گرایش پیدا نمایند (Korten, 1987). این فرایند رشد یابنده، سازمانهای غیر دولتی را با اشکال سازمانی و اهداف کارکردی مختلف، پیوسته متحول می نماید. نسل اول NGOs که قبل از جنگ جهانی دوم فعالیت می نمودند، اساساً سازمانهای خیریه ای بودند که ارائه خدمات به فقرا و آسیب دیدگان جنگها را بر عهده

عملیاتی گسترده تری شروع به فعالیت نموده و واژه جدیدی در مفاهیم عملیاتی NGOs ابداع شد و این واژه همانا توسعه (Development) بود. نسل اول غالباً توسعه را به معنای ارتقای استانداردهای زندگی کشورهای شمال در سایر کشورهای در حال توسعه می دانستند (Peet Watts, 1993). مبدأ چنین برداشتی از توسعه، تأکید بر جریان پیروی کشورهای کمتر توسعه یافته از الگوی خطی رشد اقتصادی کشورهای توسعه یافته صنعتی را که غالباً مطابق با فرایندهای توسعه یافتگی کشورهای توسعه یافته اروپایی بود، طراحی نموده و در نقاط مختلف دنیا به اجرای آن مبادرت ورزیدند.

نسل دوم سازمانهای غیر دولتی بجای فعالیت محدود فردی یا خانوادگی همانند سازمانهای غیر دولتی نسل اول شروع به تدوین و

## یک سازمان غیر دولتی به عنوان سیستمی باز، از راه تبادل چرخه ای از درونداها

و برونداها با محیط اجتماعی پیرامون خود میانکنش دارد و برای بقاء نیازمند تعادل است و تعادل نیز

هر چند مفاهیم مدرن جامعه مدنی و سازمانهای غیر دولتی از غرب برخاسته است، اما مشارکت اجتماعی و ساختهای محلی و منطقه ای (که در پرداختن به نیازهای افراد آسیب پذیر جامعه نقشی مؤثر ایفا نموده و می نمایند) در جوامع شرقی دارای تاریخ طولانی می باشند

منتج از ارتباط ساختی و کارکردی تعاملی و پویا با موجودیت های محیط پیرامون می باشد و همزمان با کوشش سازمان غیر دولتی برای ادامه بقاء در یک محیط متغیر و متحول، ساخت های درونی این سازمان تغییر می یابند.

داشتند. آنها اساساً متوجه امداد رسانی در بلاهای طبیعی و آوارگان حاصل از سیل و طوفان، قحطی و جنگ بوده و متمرکز بر برآورد نیازهای فوری از طریق عمل مستقیم همانند توزیع غذا و پوشاک، بسیج کردن گروههای امدادرسانی بهداشتی و تدارک پناهگاه بودند و غالباً بوسیله تشکلهای خصوصی تأمین مالی می شدند (Fox, 1987). سازمانهای این دوره مشخصاً سازمان غیر دولتی نامیده نمی شدند و اساساً متوجه کارهای خیرخواهانه بودند و گستره کاری آنها شامل فعالیتهای فردی یا خانوادگی بود و حوزه عملیاتی آنها چندان وسیع نبود. دیگر خصوصیات بارز چنین سازمانهایی، ریشه دار بودن آنها در ساختهای مذهبی و آداب و رسوم مربوطه بوده و عمدتاً در کبر فعالیتهای تبلیغاتی مذهبی و کارکردهای پیرامونی بودند و واضح است که چنین سازمانهایی با ویژگیهای برشمرده شده بندرت توان حل ریشه ای مسائلی همانند فقر را داشته اند (Korten, 1987).

بلافاصله پس از جنگ جهانی دوم نسل جدیدی از سازمانهای غیر دولتی که غیر مذهبی بودند، شروع به امداد رسانی به مردم ابتدا در کشورهای اروپایی جنگ زده و ملل در حال توسعه نمودند (Fox, 1987). ماهیتا نسل دوم سازمانهای غیر دولتی با حوزه

بکارگیری طرحهای راهبردی نمودند و تنها به حل مسائل محدود از طریق راه حل های کوتاه مدت معطوف نبودند، بلکه بیشتر متوجه تعدیل یا حل مسائل ریشه ای ساختار اقتصادی بودند. بنابراین تا ابتدای دهه ۱۹۶۰ میلادی، سازمانهای غیر دولتی متوجه تدارک غذا و کمکهای اولیه در شرایط بحرانی بودند و تنها محدودی از آنها کمکهای بلندمدت توسعه را در برخی کشورهای در حال توسعه در دستور کار خود قرار داده بودند؛ چنین سازمانهایی توسعه اجتماعی را از طریق

پروژه‌هایی در حوزه‌های عملیاتی همانند بهداشت عمومی، بهبود فعالیتهای کشاورزی، ساخت زیربنای محلی و سایر فعالیتهای توسعه اجتماعی-اقتصادی دنبال می‌نمودند. (Korten 1987) چنین پروژه‌هایی عمدتاً با هدف خودکفایی مردم محلی در امور معیشتی به انجام می‌رسید و منافع چنین فعالیتهایی ممکن بود در دوره فعالیت امداد رسانی NGOs ظهور نماید و در کل فعالیتهای صورت گرفته توسعه این نسل از NGOs نیز محدود بوده و بیشتر در مناطق روستایی و گروههای جمعیتی ویژه متمرکز بود.

با مرور تحلیلی فعالیتهای ابتدایی سازمانهای غیر دولتی در کشورهای در حال توسعه و همچنین نیازهای مردم محلی این کشورهای می‌توان به این نتیجه رسید که رویکرد امداد رسانی نسلهای

ملی فعالیتهای خود را گسترش دادند. در کل با بررسی تبار شناسانه NGOs می‌توان به این نتایج رسید که: الف) ویژگیهای ساختی-کارکردی سازمانهای غیر دولتی بیشتر بمنظور تطابق با نیازها و اهداف توسعه جامعه محلی متغیر می‌باشند و ب) مفاهیم و زیربنای نظری کارکردهای NGOs در هر برهه‌ای از زمان منتج از تئوری توسعه‌ای می‌باشد که در جامعه محلی در دستور کار توسعه گران قرار دارد.

خصوصیات بر شمرده شده برای NGOs نشان‌دهنده جامعه محوری و مردم‌گرایی چنین سازمانهایی است که همواره برای تطابق با شرایط متغیر جامعه برای پاسخگویی مطلوب به نیازهای مخاطبین و ایجاد ارتباطی تعاملی و سازنده با ساختهای اجتماعی موجود کوشش می‌نماید. نسل موجود سازمانهای غیر دولتی از لحاظ ساختی و کارکردی بسیار متنوع می‌باشند و موجودیت آنها به نقاط جغرافیایی و شرایط اجتماعی-اقتصادی خاص محدود نمی‌شود. امروز می‌توان حتی در مناطق دور افتاده سازمانهای غیر دولتی را درگیر فعالیتهای توسعه اجتماعی دید که با هدف پایدارسازی کارکردهای خویش در جهت توانمندسازی مردم محلی بخوبی روابط سازنده خویش را با سازمانهای غیر دولتی بین‌المللی و سازمانهای اهداء، گسترش داده‌اند و از تجارب موفق بر خوردار بوده و بخوبی در ساخت اجتماعی جامعه محلی جا افتاده‌اند. این خود ناشی از تلاش مؤثر این سازمانها در خدمات‌رسانی به مردم محلی و شکل‌گیری اعتماد اجتماعی متقابل نسبت به آنها از سوی مردم است که عامل مهمی در مشارکت مردم محلی در برنامه‌های چنین سازمانهایی در جهت تداوم ساختی-کارکردی آنها به شمار می‌رود.

### ابعاد ساختی و حوزه‌های کارکردی NGOs

امروزه در محیط‌های تکثرگرای نهادی توسعه روستایی، سازمانهای غیر دولتی همواره به گسترش روابط تعاملی با سایر ساختهای مدنی جامعه از جمله سازمانهای بومی و محلی به عنوان عاملی پایدار و سازنده توجه دارند. در این راستا سازمانهای غیر دولتی بومی از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی شروع به فعالیت قابل ملاحظه‌ای در

**امروزه در محیط‌های  
تکثرگرای نهادی توسعه  
روستایی، سازمانهای غیر  
دولتی همواره به گسترش روابط  
تعاملی با سایر ساختهای مدنی جامعه  
از جمله سازمانهای بومی و محلی به  
عنوان عاملی پایدار و سازنده توجه  
دارند. در این راستا سازمانهای غیر  
دولتی بومی از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰  
میلادی شروع به فعالیت قابل  
ملاحظه‌ای در راستای سیاستگذاری  
ملی، تأمین خدمات اجتماعی و سایر  
کارکردهای محلی نموده‌اند.**

**نسل حاضر NGOs متوجه حل مسائل ریشه‌ای همانند پایداری  
فرایندهای بهره‌برداری از منابع طبیعی، تعمیق پیامدها و اثربخشی  
کارکردها برای فقرزدایی ریشه‌ای و اتخاذ رویه‌ای پایدار برای تأمین  
هزینه کارکردهای مربوطه هستند.**

راستای سیاستگذاری ملی، تأمین خدمات اجتماعی و سایر کارکردهای محلی نموده‌اند (Brown, 1993). غالباً سازمانهای غیر دولتی با سازمانهای محلی یکی دانسته می‌شوند ولی واقعاً یکی نمی‌باشند. یک شیوه عملی‌تر برای تعریف یک سازمان محلی بوسیله خود واژه محلی است که نشان‌دهنده خواستگاه و ریشه محلی سازمانهای فوق است و در این راستا سازمانهای محلی نهادهایی

ابتدای سازمانهای غیر دولتی بیشتر متوجه فقرزدایی از طریق فعالیتهای ضربتی و پروژه محور بجای حل ریشه‌ای فقر بوده است و تدریجاً با تحولات اجتماعی-اقتصادی صورت گرفته در عرصه بین‌المللی و ملی همانند ظهور تحولاتی در نظامهای دولتی نظیر انقلابهای مردمی NGOs نیز به تغییرات اصلاحی و شبه رادیکالی ساختی-کارکردی دست زده و با اهداف منتج از شرایط و مسائل پیشروی توسعه محلی و

شریک دانسته و روابط تعاملی با آنها را در دستور کار خویش قرار می‌دهند و سازمانهای غیر دولتی با عطف به راهبردهای مشارکتی، بیشتر متوجه ایفای نقش تسهیل‌گری و میانجیگری بوده و کوشش می‌نمایند که بر فرایندهای رسماً طراحی شده توسعه تأثیر گذار شوند و در این راستا نسل حاضر NGOs متوجه حل مسائل ریشه‌ای همانند پایداری فرایندهای بهره‌برداری از منابع طبیعی، تعمیق پیامدها و اثربخشی کارکردها برای فقرزدایی ریشه‌ای و اتخاذ رویه‌ای پایدار برای تأمین هزینه کارکردهای مربوطه هستند. (Korten 1987) بهر حال بعنوان یک تغییر راهبردی در انجام کارکردها از سوی سازمانهای غیر دولتی هم اکنون علاوه بر گسترش روابط فیما بین سازمانهای غیر دولتی و محلی، هر دوی این سازمانها به عنوان واسطه‌گر<sup>۸</sup> برای سازمانهای غیر دولتی بین‌المللی و سایر نهادهای فرامحلی اهداء‌گر، عمل می‌نمایند و این وظیفه را از طریق کمکهای مالی و مشاوره فنی به فعالیتهای محلی به انجام می‌رسانند (Bebbington, 1993). امروزه بسیاری از سازمانهای غیر دولتی مستقر در کشورهای توسعه یافته و سازمانهای غیر دولتی بین‌المللی به این نتیجه رسیده‌اند که کار مستقیم<sup>۹</sup> با سازمانهای محلی و غیر دولتی در مناطق

می‌باشند که در یک مکان ویژه یا حوزه کوچک فعالیت می‌نمایند و محل پیدایش و تداوم و تحول آنها نیز همین مکان ویژه است که کارکردهای خود را به آن محدود نموده‌اند. این سازمانها بیشتر کارکرد و زمینه اجتماعی دارند تا رویکرد سیاسی و اداری. سازمانهای غیر دولتی معمولاً از سازمانهای منطقه‌ای و ملی نیز ممکن است متمایز باشند؛ چرا که چنین سازمانهایی یقیناً در مقایسه با سازمانهای منطقه‌ای و ملی نیز ممکن است متمایز باشند؛ چرا که چنین سازمانهایی یقیناً در مقایسه با سازمانهای غیر دولتی و محلی از دسترس مردم محلی که خواهان مشارکت در فعالیتهای توسعه و کسب منفعت عادلانه از پی مشارکت خویش‌اند، دورتر می‌باشند. سازمانهای محلی، عضودار بوده و اعضای آنها بطور جمعی و شورایی منافع و علائق اقتصادی- اجتماعی و سیاسی خویش را دنبال می‌نمایند. این سازمانها بیشتر درگیر فعالیتهای توسعه پائین به بالا<sup>۱۰</sup> و فرایندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مربوطه بجای طرق تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بالا به پائین هستند که معمولاً در سطوح منطقه‌ای یا ملی کشورهای در حال توسعه رایج است. تعاونی‌ها، شوراهای محلی، اتحادیه‌ها، اصناف و انجمن‌های تولیدی می‌توانند نمونه‌هایی از این سازمانها قلمداد شوند.



بنابراین مبدأ سازمانهای محلی، حوزه‌ای مکانی یا عملیاتی می‌باشد که مسائل مربوط به توسعه اجتماعات محلی وجود دارد و در واقع پیگیری حل چنین مسائلی محور عمده شکل‌گیری و تداوم و تحول سازمانهای محلی است. سازمانهای غیر دولتی عمدتاً به دو دلیل راهبردی متوجه گسترش روابط خویش با ساختهای پیرامونی هستند: الف) اگر سازمانهای غیر دولتی بخواهند فقط با اتکالی بر امکانات و موجودیتهای خویش عمل نمایند، آنها نمی‌بایست و در واقع نمی‌توانند اهدافی همچون حل مسائل ریشه‌ای که فرایندی بلند

مدت می‌باشد را دنبال نمایند و ب) ابتکارات و فعالیتهای توسعه روستایی بلندمدت به پایداری بویا نمی‌رسد، مگر اینکه کلیه ساختهای فعال در توسعه روستایی از جمله سازمانهای غیر دولتی با همدیگر همکاری و مشارکت نمایند و از فرایندهای تسهیل‌گرانه برای انجام تغییرات مؤثر در راستای پایدارسازی توسعه در سطوح منطقه‌ای یا ملی بهره‌گیرند. در این برهه زمانی بسیاری از سازمانهای غیر دولتی از درگیری مستقیم و انحصاری- بدور از رویه مشارکت جویانه- در سطوح عملیاتی پرهیز نمایند و بیشتر با همکاری سازمانهای مختلف دولتی و خصوصی و نهادهای محلی فعالیت می‌نمایند، که غالباً از این طریق سیاستگذاری فعالیتهای توسعه، فراهم‌آوری و کنترل منابع و انجام اصلاحات لازم سهل‌تر و مؤثرتر می‌شود. دولتها در سطوح محلی و ملی، کارآفرینان خصوصی، نهادهای مردمی از جمله ساختهای هستند که بسیاری از سازمانهای غیر دولتی آنها را به عنوان

عملیاتی از درگیری مستقیم اجرایی ثمربخش‌تر می‌باشد، زیرا بجای آنکه چنین سازمانهایی از بیرون برای توسعه و عمران محلی تماس بگیرند، از طریق سازمانهای محلی می‌توانند بنحو مطلوب مشارکت مردم محلی را در فعالیتهای مربوط به حل مسائل خویش جلب و نهادینه سازند. از این نوع همکاریها می‌توان نمونه تولیدکنندگان قهوه در جنوب مکزیک را ذکر نمود؛ تولیدکنندگان قهوه در استان گوئررو در جنوب مکزیک قبلاً مجبور بودند قهوه را که یکی از عمده محصولات آنها می‌باشد به واسطه‌ها یا سازمانهای بازاریابی دولتی بفروشند که تنها ۴۵ درصد قیمت واقعی آنرا دریافت می‌نمودند. آنها با تشکیل تعاونی سعی در حل این مشکل داشته ولی بدلیل کمبود اعتبار و سرمایه در دسترس و ظرفیت نهادی محدود نیاز به کمک خارجی داشتند که این کمک را از طریق همکاری مشترک با دو سازمان غیر دولتی شمالی یعنی توین (TWIN) و شرکت تجاری توین (Twin)

دریافت نموده و هم اکنون در قالب تعاونی تمام فرایندهای تهیه، بازاریابی و عرضه قهوه را انجام می دهند. آنها برای پایدارسازی فعالیتهای خویش در آینده با سازمانهای چتری<sup>۱۱</sup> (حمایتگر) همانند آناگیدز (ANAGEDES) که یک سازمان غیر دولتی فعال در تمام مکزیک است و همچنین آژانسهای کمک دهنده اروپایی به عنوان سازمانهای غیر دولتی بین المللی ارتباط برقرار نموده اند تا بتوانند حمایتهای لازم را دریافت نمایند. بهر حال این یک نمونه از موارد بی شمار حمایت NGOs در سطوح مختلف بین المللی، ملی و محلی است و هم اکنون به عنوان کارکردی منتج از ظهور نسل سوم NGOs، تعاونیها و سازمانهای محلی شروع به فعالیت با NGOs مستقر در کشورهای توسعه یافته (شمال) نموده اند و اشکال حمایت NGOs از سازمانهای محلی و یا NGOs کوچکتر ممکن است بشکل کمکهای بلا عوض یا فروض کم بهره یا بی بهره در کنار خدمات مشاوره فنی و مدیریت سازمانی برای گسترش نهادی باشد و گسترش تعاملات حمایتی ما بین NGOs در سطوح مختلف عملیاتی (بین المللی، ملی و محلی) و همکاری با سایر سازمانهای محلی و مردمی فعال در عرصه توسعه اجتماعی از یک طرف باعث توانمندسازی و پایداری

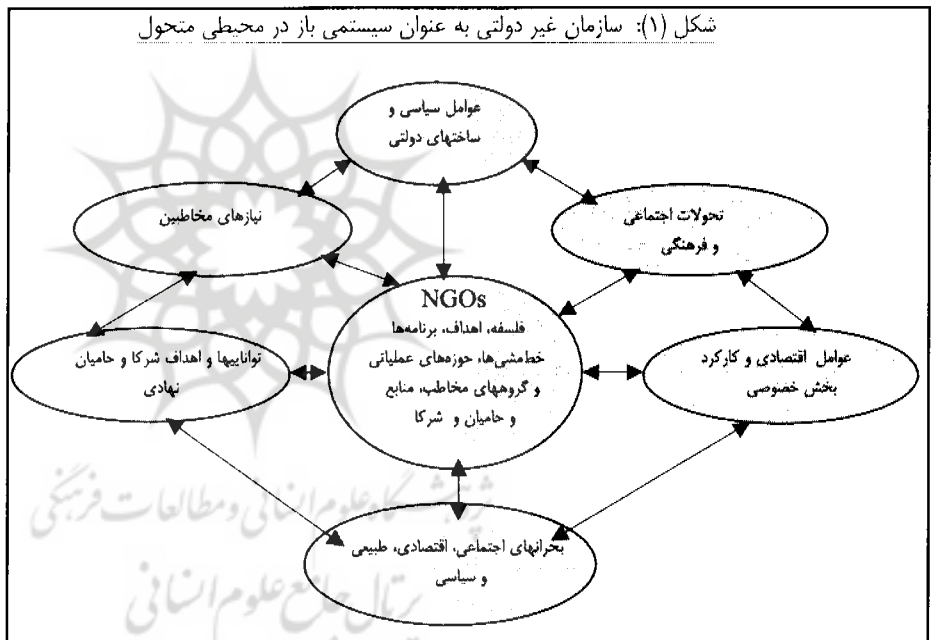
(Carrol, 1992). در این راستا بسیاری از اهداءگران بطور گسترده ای NGOs را در برنامه هایی دخیل نمودند که بطور سنتی از طریق بخش دولتی به اجرا در می آمد.

## برنامه ریزی و مدیریت اثربخش و راهبردی مؤثر برای پایدارسازی کارکردهای بهینه NGOs

یک سازمان غیر دولتی به عنوان سیستمی باز، از راه تبادل چرخه ای از درونداها و برونداها با محیط اجتماعی پیرامون خود میانکنش دارد و برای بقاء نیازمند تعادل است و تعادل نیز منتج از ارتباط ساختی و کارکردی تعاملی و پویا با موجودیت های محیط پیرامون می باشد و همزمان با کوشش سازمان غیر دولتی برای ادامه بقاء در یک محیط متغیر و متحول، ساخت های درونی این سازمان یا به عبارتی فرایندها و میانبرهایش تغییر می یابند.

شکل (۱) نشان می دهد که یک سازمان غیر دولتی پیوسته تحت تأثیر عوامل متغیر و متعدد اجتماعی-اقتصادی، سیاسی و نهادی محیط پیرامون خویش است. درون داده ها، میانداها و برون داده ها در سیکل رویدادهای سازمانی، فرایندی به هم پیوسته را تشکیل می دهند.

درون داده های یک سازمان غیر دولتی را می توان به سه دسته عوامل ذیل تقسیم نمود: الف) درون داده های انسانی همانند پرسنل، مدیریت، گروههای داوطلب و اعضاء گروههای مخاطب و ... ب) درون داده های مادی همانند امکانات نهادی و فیزیکی و حمایت های مالی NGOs و دریا فتهای حاصل از گروههای اجتماعی و ج) الزامات یا در واقع چارچوب حقوقی و قانونی سازمان که مرتبط با تداوم و گسترش ساختی. کارکردی آن در محیط متحول اجتماعی بوده (شکل ۲) و شامل الزامات قانونی، خط مشی های تصویب شده سازمانی، انتظارات گروههای مخاطب، شرکاء و حمایت کنندگان، هنجارهای



سازمانهای مردمی و غیر دولتی در سطوح کوچک و مناطق دور افتاده می شود و از طرف دیگر زمینه مناسبی برای دستیابی سازمانهای چتری NGOs بین المللی و حمایت دهنده به اهداف توسعه محلی و توانمندسازی مردم محلی از طریق مشارکت نهادینه شده در قالب NGOs محلی و سازمانهای بومی فراهم می شود. علاوه بر همکاری ما بین سازمانهای غیر دولتی و نهادهای محلی، امروزه نسل حاضر از NGOs در حال گسترش روابط خویش با ساختهای دولتی هستند و در سالهای اخیر، بسیاری از صاحب نظران اظهار داشته اند که راهبردهای توسعه روستایی و کشاورزی می بایست از افزایش همکاری متقابل ما بین سازمانهای تحقیق و ترویج دولتی و سازمانهای توسعه گر غیر دولتی بهره گیرند (Tordan, 1989; Korten, 1987)

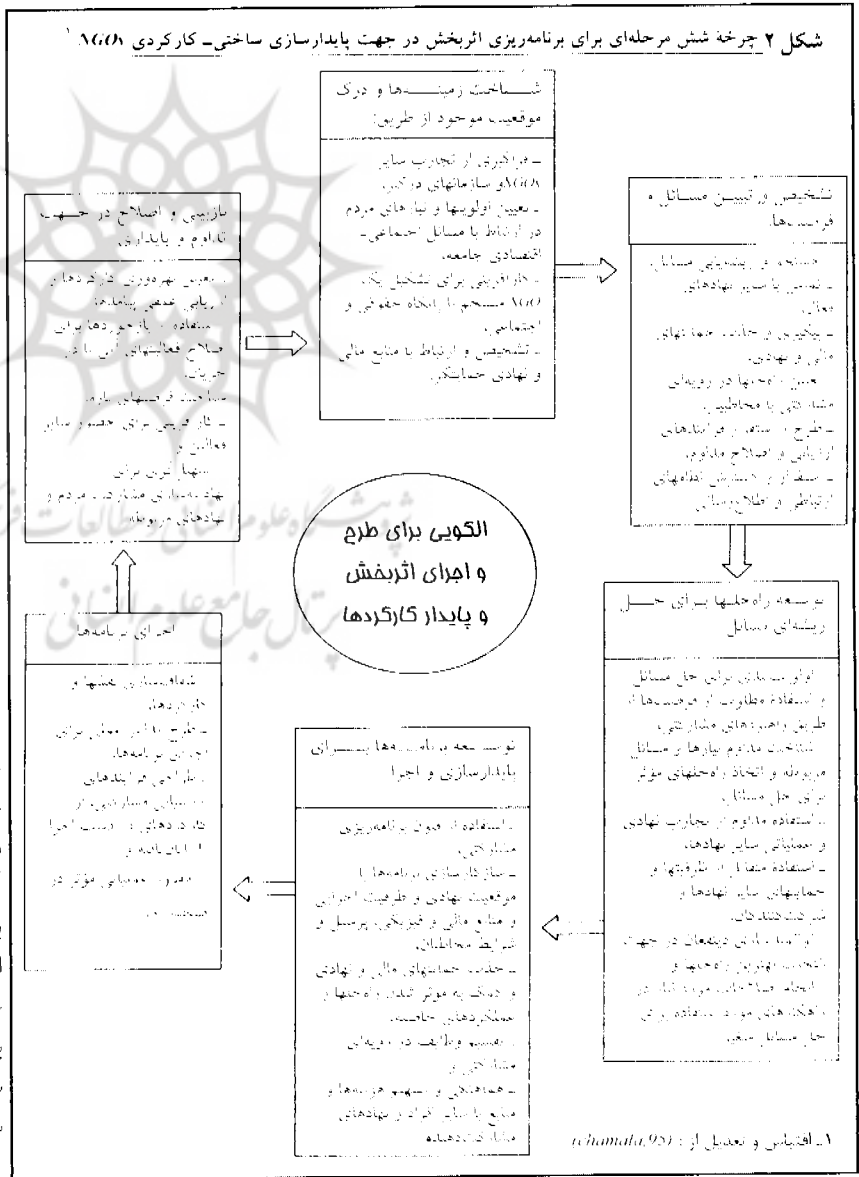
جامعه و سیاستهای ملی تدوین شده از سوی دولت و ... می شود. فرایند میاندا در نظام ساختی سازمان غیر دولتی مبتنی بر حصول اهداف برنامه ریزی شده است و در واقع یک سازمان غیر دولتی، بنا به اهداف و فلسفه های کارکردی شکل گرفته و آنها را دنبال می کند. بنابراین فرایندهای نهادی معین و انعطاف پذیری را ساخت دهی می نماید تا به آن اهداف دست یابد. برای مثال یک سازمان که در راستای توسعه بخش کشاورزی فعالیت می نماید، ممکن است فرایندهای انتقال تکنولوژی مناسب به کشاورزان، جمع آوری اعتبارات برای کمک به سرمایه گذاری در بخش کشاورزی از طریق فرایندهای ارتباطات نهادی یا کارکردهایی همچون آموزش کشاورزان، تسهیل فرایندهای یادگیری و انتقال تجارب بومی و نهادینه سازی مشارکت را به عنوان



میاندادهای خویش ساخت دهی نماید. برودادهای یک سازمان غیر دولتی ممکن است متنوع باشند ولی بهر حال همان اهداف حصول شده می باشند و در مثال بالا ممکن است بروداد سازمان غیر دولتی مذکور، یک تکنولوژی مناسب با شرایط کشاورزان منطقه تحت پوشش باشد که بسادگی در دسترس کشاورزان قرار دارد یا پیدایش یک صندوق پس انداز برای تجمیع اعتبارات بمنظور سرمایه گذاری در فعالیتهای کشاورزی، شکل گیری و تداوم یک تعاونی محلی و ... باشد. در سالهای اخیر از چارچوب سازمانی سیستم باز، خط نظری مدیریتی جدیدی تکوین شده و در چارچوب این تئوری تحت عنوان تئوری اقتضاء سازمانی یک سازمان غیر دولتی در محیطی متحول و متغیر فعالیت می نماید که درجات متفاوتی از تلاطم محیط سازمانی، صورتهای متفاوتی از ساختار و فرایندهای درونی را در سازمان غیر دولتی ایجاد می کند تا آن سازمان غیر دولتی با انعطاف پذیری لازم، سطح قابل قبولی از اثربخشی را ارائه نماید. (Hanson, 1938) در واقع تأکید تئوری اقتضاء در یک سازمان غیر دولتی بر این اساس است که تنوع موجود و متغیر در نیازها و خواسته های محیط، پاسخهای متنوع

سازمانی را لازم می دارد. بهر حال، در چارچوب و تئوری مدیریتی ای که یک سازمان غیر دولتی برای ساخت دهی کارکردهای خویش در جهت پاسخگویی به نیازهای متغیر مخاطبان بر حصول اثربخشی به اهداف پیش بینی شده دنبال می کند، برنامه ریزی اثربخش و منطقی که همواره درونداها، برودادها و میانداها را در یک محیط متغیر بصورت جامع در نظر می گیرد و از انعطاف پذیری لازم نیز برخوردار می باشد، برای پایداری NGOs ضروری است. برای انجام برنامه ریزی اثربخش با توجه به شرایط سازمانی و عوامل مؤثر بر ساخت دهی و مدیریت یک NGO که قبلاً بیان گردید، می توان یک چرخه برنامه ریزی شش مرحله ای را که در شکل (۲) تعیین شده است، پیشنهاد داد.

توجه به الگوی برنامه ریزی شش مرحله ای مطرح شده در شکل (۲) می تواند به برنامه ریزی مطلوب در یک سازمان غیر دولتی کمک نماید و همانطور که در شکل (۲) ترسیم شده هر کدام از شش مرحله چرخه برنامه ریزی خود دارای خرده کارکردهایی می باشند که می توانند به عنوان خط مشی های مدیریتی در سازمانهای غیر دولتی بکار گرفته شوند و در این راستا بدلیل انعطاف پذیری بالا، الگوی طرح شده قابلیت استفاده در سازمانهای غیر دولتی مختلف که اهداف و خط مشی های راهبردی متعدد و متنوع را دنبال می کنند، دارد. در کل، در مدیریت یک سازمان غیر دولتی می بایست به این نکته توجه شود که انعطاف پذیری ساختی- کارکردی در جهت پیگیری فرایندهای حل مسائل واقعی جامعه و نیازهای متغیر مردم محلی بطور مستقیم و با کمترین اتلاف مالی و زمانی می تواند عامل اصلی پایداری ساختی- کارکردی یک سازمان غیر دولتی برای حضور مؤثر و مداوم در عرصه های مختلف جامعه ملی و بین المللی باشد.



**پایدارسازی حضور مؤثر NGOs، وظایفی برای بخش دولتی و نهادهای توسعه گر**

دولتها بسته به تمایل و انگیزه هایشان برای حمایت یا سرکوب جامعه مدنی، با سازمانهای غیر دولتی به شیوه های گوناگونی رفتار می کنند. دولتها و سازمانهای غیر دولتی هر دو به اهمیت آزادی عمل و استقلال سازمانهای غیر دولتی برای بکارگیری مؤثر نیروهای داوطلب در عرصه اجتماعی، واقف هستند و در این راستا سازمانهای غیر دولتی هر کدام شیوه خاصی را برای بکارگیری و سازماندهی نیروهای داوطلب در سازمانهای غیر دولتی می توانند به عنوان

واسطه‌ای ما بین مردم و دولت عمل نمایند و در نتیجه توان ملی را برای طرح‌ها و برنامه‌های ملی بسیج کنند (ابتکار، ۷۶).

در کل، طرح راهبردهای مشارکتی، تمرکززدایی، خصوصی سازی و اصلاحات ساختاری برای استفاده مطلوب از این راهبردها برای تحقق پایداری جامع در یک جامعه مدنی که اکنون به عنوان یک الزام برای دولتها مطرح می‌باشد از یک سو و توان مطلوب NGOs برای پیشبرد اهداف توسعه پایدار محلی و ملی در رویه‌ای مشارکتی، دولتها را ملزم نموده است تا در کنار سایر نهادهای فعال در جامعه مدنی، به NGOs به عنوان شرکاء و همکاری کارآمد توجه نمایند که می‌توان از توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنها در فرایندهای توسعه پایدار جامعه سود برد و واضح است که برای استفاده مطلوب از ظرفیتها و توانایی‌های NGOs، نهادهای دولتی خصوصاً در کشورهای در حال توسعه که دولت سابقه طولانی در انجام انحصاری و متمرکز تمام کارکردهای جامعه را دارد، می‌بایست به توسعه ظرفیت NGOs در رویه‌ای مشارکتی و تعاملی خصوصاً در مراحل اولیه شکل‌گیری و پیدایش آنها مبادرت ورزند و در واقع با توانمندسازی NGOs، از

## سازمانهای غیر دولتی می‌توانند به عنوان واسطه‌ای ما بین مردم و دولت عمل نمایند و در نتیجه توان ملی را برای طرحها و برنامه‌های ملی بسیج کنند

حضور مؤثر آنها در انجام فرایندهای توسعه بهره مطلوب ببرند و این خود وظایفی را برای دولتها مطرح می‌کند. با توجه به این وظایف، در ادامه، الگوی سه مرحله‌ای برای زمینه‌سازی، همکاری و تداوم حضور NGOs در رویه‌ای مشارکتی و تعاملی با حمایت از دولت تبیین شده، که در هر مرحله وظایفی برای بخش دولتی NGOs بر شمرده شده است. (جدول شماره ۳)

الگوی فوق از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار است و می‌تواند در رویه‌ای مشارکتی و تعاملی، حضور مؤثر NGOs را در عرصه‌های مختلف جامعه بوجود آورده و همکاری توانمندساز آنها با نهادهای دولتی و سایر شرکاء نهادی با اولویت‌بخشی به توانمندسازی مردم را باعث شود و در این زمینه وظایف دولت برای کمک به حضور NGOs و استفاده مؤثر از این حضور بر شمرده شده است.

### نتیجه‌گیری

در بسیاری از کشورها، افزایش تصدی‌گری دولت در رویه‌ای متمرکز مورد انتقاد وسیع قرار گرفته و بسیاری از منتقدان و

صاحب‌نظران، کاهش اندازه دولت یا تسهیم اقتدار و تفویض اختیارات و به تبع آن فرصتها و مسئولیتها را ما بین واحدهای مختلف جامعه مدنی چه در بخش دولتی و چه در بخش غیر دولتی و خصوصی پیشنهاد داده‌اند. در این راستا راهبردهای گوناگونی برای پاسخگویی به خواسته‌های مردم و تحقق اهداف ملی در ارتباط با بخش دولتی اتخاذ شده که می‌توان به انجام تعدیلات ساختاری و تمرکززدایی برای حضور و مشارکت فعالانه و توانمندساز همگان و نهادینه کردن این مشارکت در قالب نهادهای غیر دولتی (NGOs) مقتدر به عنوان عناصر بنیادین جامعه مدنی و سایر سازمانهای مردم‌گرا و جامعه‌محور و همچنین توجه به حضور تعاملی بخش خصوصی در رویه‌ای هماهنگ و پایدار و اصلاحات پیرامونی اشاره نمود. سالهای اخیر شاهد پیدایش و رشد فزاینده سازمانهای غیر دولتی به عنوان یکی از نقش‌آفرینان یا عوامل عمده در عرصه فعالیت‌های توسعه پایدار بوده است، هر چند که سازمانهای غیر دولتی یک پدیده اجتماعی نوظهور نیستند، لیکن میزان و سرعت رشد و گسترش وظایف و نقشهای جدید و ظرفیت و توانمندی روزافزون آنها در بسیج مردمی و نهادینه‌سازی مشارکتهای مردمی و سازمانی، با تکیه بر داوطلب‌گرایی و توانمندسازی از وجود گرایشات نوین و قابل ملاحظه حکایت دارد. نظر به اینکه در دهه اخیر در کشورمان زمینه برای حضور مردم در عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بیشتر مساعد شده لازم است برای زمینه‌سازی و تسهیل حضور NGOs با بررسی جامع زمینه‌های موردنیاز و گزیندهای مناسب اقداماتی نظیر برگزاری نشست‌ها و گردهمایی‌هایی به منظور طرح راهبردهای مناسب، شفاف‌سازی قوانین دولتی و رفع موانع اداری برای ثبت و حضور سازمانهای غیر دولتی و به کارگیری مکانیزمهای تشویقی و حمایتی صورت گیرد. بدیهی است بدون حمایت همه‌جانبه دولت در ابتدای شکل‌گیری این سازمانها نمی‌توان به حضور رضایت‌بخش این سازمانها امیدوار بود. در مجموع تصویر رو به تکامل نهضت کلی سازمانهای غیر دولتی، بسان جویباری است در حال رشد که با گردآوری و تلفیق بهینه سرمایه‌های انسانی، مالی، طبیعی، اجتماعی و فیزیکی در حرکت رو به جلوی خویش موانع و مشکلات فراروی را مرتفع نموده و پایداری و پویایی خویش را تضمین می‌کند. در این زمینه سازمانهای غیر دولتی از ظرفیت مطلوبی برای پیگیری خواسته‌های مردم، تسهیل مشارکت عامه مردم و انجام کارآمد فعالیتها و خدمات توسعه روستایی و ترویج کشاورزی برخوردارند که ذاتاً نقشی است که بیشتر مرتبط با توسعه نهادی می‌باشد. این مهم در صورتی تحقق می‌یابد که NGOs در مراحل شکل‌گیری و حضور مستمر خصوصاً از طرف نهادهای دولتی ذیربط حمایت شوند و خود NGOs نیز با شبکه‌سازی نهادی و تأکید بر اصول مشارکت، توانمندسازی، مردم‌گرایی و نیز همکاری و هماهنگی و گسترش کارکردهای ارتباطی و اطلاع‌رسانی در رویه‌ای انعطاف‌پذیر و خلاق و با توجه به ابعاد پایداری در کارکردها و گسترش ساختهای خویش، حضور بلند مدت و کارآمد خویش را در جامعه تحقق می‌بخشند و در این زمینه تجارب فراوانی از حضور مؤثر NGOs در عرصه‌های مختلف توسعه پایدار وجود دارد که همراه با شناخت چالشها و تحولات محیط پیرامون می‌تواند NGOs را در

## شکل (۳): الگوی سه مرحله‌ای برای زمینه‌سازی، همکاری و تداوم حضور NGOs در رویه‌ای مشارکتی

NGOs	دولت	مراحل
<p>- حضور کارگزاران کارآفرینان و هسته‌های جمعی برای ساخت اولیه یک NGOs و پیگیری کارکردهای ذیل: ساخت‌دهی چارچوب اولیه سازمان، تعیین حوزه ساختی-کارکردی حضور NGOs. آگاهی دادن به اعضاء جامعه برای مشارکت در ساخت NGOs یا در واقع عضوگیری، تدوین اساسنامه در رویه‌ای مشارکتی، تبیین اولویت‌های کارکردی، فرصتها و اهداف و راهکارهای اجرایی بصورت تفاهم جمعی، انتخاب شرکاء نهادی و حوزه‌های همکاری متقابل با آنها، هماهنگی و همکاری با نهادهای دولتی ذیربط در جهت ثبت سازمان بصورت رسمی و همکاریهای دیگر با نهادهای دولتی.</p>	<p>- بررسی جامع زمینه‌های مناسب حضور NGOs و تدوین گزیندهای مناسب برای تسهیل‌گری به منظور پیدایش NGOs از طریق: برگزاری نشست‌ها و گردهمایی‌ها بمنظور طرح راهبردهای مناسب با همفکری صاحب‌نظران و کارگزاران و کارآفرینان به عنوان هسته‌های اولیه NGOs. شفاف‌سازی قوانین دولتی و رفع موانع اداری برای ثبت و حضور مداوم NGOs و تدوین حیطه‌های ساختی و کارکردی آنها. - بکارگیری مکانیزم‌های تشویقی و حمایتی همانند پرداخت کمک‌های مالی و نهادی به سازمانهای غیردولتی در مراحل اولیه پیدایش در جهت تداوم</p>	<p>(۱) زمینه‌سازی و تسهیل‌گری برای حضور و پیدایش NGOs</p>
<p>- گسترش همکاریها و همگامی با ساختار دولتی، سازمانهای مردمی و خصوصی و سازمانهای حمایتگر</p> <p>- گسترش همکاری ما بین NGOs و سایر نهادهای ذیربط در جهت تشکیل شبکه نهادی،</p> <p>- ارتباط فشرده با منابع حمایت‌کننده، همانند اهداءگران بین‌المللی، برگزاری نشست‌های جمعی ما بین اعضاء، مخاطبین و شرکاء در جهت کسب تفاهمات لازم برای انجام کارکردهای آنی،</p> <p>- تقویت پرسنل و افزایش انعطاف‌پذیری در مدیریت NGOs به عنوان سیستمی باز،</p> <p>- تقویت ارتباط ما بین اعضاء و یا مخاطبین و ارزیابی مستمر از کارکردها و پیامدها آنها و جذب بازخوردها برای اصلاح مطلوب فعالیتها،</p> <p>- زمینه‌یابی و اولویت‌سنجی بمنظور تشخیص عرصه‌های جدید کارکردی و شرکت در مجامع محلی، ملی و بین‌المللی برای احقاق حقوق و ساخت چارچوب قانونی مشخص، کسب پایگاه اجتماعی لازم و پیگیری هر گونه تمیض بر علیه سازمان، اعضاء، مخاطبین یا شرکاء.</p>	<p>- واگذاری فعالیتها و کارکردهای مناسب به NGOs با توجه به توان و حوزه ساختی-کارکردی آنها همراه با حمایتهای لازم، - تداوم حمایت‌های مالی-نهادی لازم نظیر انتقال تجارب، یافته‌های تحقیقی و منابع اطلاع‌رسانی و ارتباطات، - نظارت بر کارکردهای NGOs بمنظور: ارائه مطلوب خدمات و انجام مؤثر کارکردها در زمینه‌های واگذار شده، - همگامی فعالیت‌های NGOs با سیاستهای ملی و نیازهای مخاطبین،</p> <p>- گسترش هماهنگی و همکاریها در رویه‌ای مشارکتی برای نفع‌بری متقابل به هدف توانمندسازی مردم</p> <p>- انجام اصلاحات لازم در ختام‌های و قوانین دولتی در جهت همکاری فشرده و مؤثر با NGOs و خلق چارچوب حقوقی مشارکت‌کنندگان و رفع تبعیضات احتمالی و دادن فرصت لازم به NGOs برای مشارکت در سیاستگذاری راهبردی محلی یا ملی.</p>	<p>(۲) شکل‌گیری و استقرار و NGOs توسعه ساختی- کارکردی لازم.</p>
<p>- پایدارسازی ساختارهای NGOs از طریق فرآیندهای ارزیابی مشارکتی و انجام اصلاحات و تعدیلات مداوم بر اساس بازخوردهای ذیربافتی،</p> <p>- تداوم همکاری و مشارکت با نهادهای دولتی و سایر شرکاء و همچنین تقویت شبکه نهادی شکل گرفته،</p> <p>- نوآوری و گسترش ارتباطات و اطلاع‌رسانی،</p> <p>- تشخیص تحولات محیط پیرامون و تعدیل کارکردها و ساختارها با چنین تحولاتی در راستای تداوم حضور مؤثر،</p> <p>- گسترش ارتباطات و کارآفرینی برای حضور تعاملی نهادهای جدیدی که مشارکت مردم را نهادینه می‌سازند و استفاده از ظرفیتهای آنها و ارائه حمایت‌های لازم و</p> <p>- تأکید بر اصل توانمندسازی برای تداوم و پایداری</p>	<p>تداوم نقش هماهنگ‌کننده و ناظر،</p> <p>- تسهیل‌گری و تعدیلگری پیرامون گسترش همکاریهای NGOs با نهادهای دولتی در راستای تحقق پایدار و عادلانه توسعه پایدار در تمام ارکان جامعه با هدف توانمندسازی مردم محلی،</p> <p>- تداوم حمایت‌های مالی و نهادی لازم از NGOs و واگذاری زمینه‌های مطلوب کارکردی به آنها در جهت کاهش تصدی‌گری و تمرکززدایی لازم برای پیشبرد اهداف مشترک.</p>	<p>(۳) ثبات و تداوم در جهت پایدارسازی ساختی- کارکردی توانمندساز.</p>

state: NGOs and seed supply in developing countries. London: Overseas Development Institute.

11-FAO(1997). Improving agricultural extension: A reference manual; Farrington J: The Role of Non Governmental Organization in Extension, Rome.

12-FAO(1997). Improving Agricultural extension: a reference manual. Chamala, S. and P.M. Shingi. Establishing and strengthening farmer organization; PP: 193-201. Rome.

13-Farnworth, E. G.(1991). The Inter-American Development Bank's interactions with non-governmental environmental organizations. Paper presented at the third consultative meeting on the environment. Caracas, Venezuela.

14-Fernandez, A.P.(1993). NGOs and government: A love-hate relationship. In J. Farrington & D. Lewis (Eds). NGOs and the state in Asia: Rethinking roles in sustainable agricultural development; London; Routledge.

15-Fox,(1987). History; Generations and Translation of organizations. London; Fisherman press.

16-Henderson, P.A. & Singh, R.(1990). NGO-government links in seed production: Case studies from the Gambia and Ethiopia; Agricultural Research and Extension Network. Paper No. 19, London: Overseas Development Institute.

17-Judge, A.(2000). Practical options in using the potential of international NGO networks, Union of International Associations (<http://www.uia.org/>).

18-Kohl, B.(1991). Protected horticultural systems in the Bolivian Andes: A case study of NGOs and inappropriate technology. Agricultural Research and Extension Network paper No. 29. London: Overseas Development Institute.

19-Korten, D.(1987). Third generation of NGOs strategies: A key to people-centred development. World Development, 15 (supplement), 145-159.

20-Mostafa, S., Rahman. S: , & satar, G.(1993). Bangladesh Rural Advancement committee (BRAC): Backyard poultry and landless irrigators programmes. London: Routledge.

### پی نوشت ها

- 1- Globalization
- 2- Centralization
- 3- Decentralization
- 4- Privatization
- 5- Benefactors
- 6- Third sectors
- 7- Quasi - consultancy
- 8- Intermediaries
- 9- Directly working
- 10- Umbrella org.

طراحی و پیشبرد اهداف فعلی و آتی خویش کمک نماید. در پایان پیشنهاداتی چند برای حضور سازمانهای غیر دولتی در عرصه های مختلف ارائه می گردد:

- ۱- شناسایی زمینه های فعالیتی مناسب و ظرفیت های قابل گسترش،
- ۲- تعیین ابعاد ساختی-کارکردی و تعاملات نهادی سازمانهای غیر دولتی در مناطق روستایی و شهری،
- ۳- بررسی تجارب و طرق توسعه پایدار سازمانهای غیر دولتی در همکاری با سایر نهادهای رسمی،
- ۴- تقویت خدمات توانمندساز نهادی همانند آموزش، ترویج و اطلاع رسانی،
- ۵- کمک به شکل گیری و فعالیت مستمر سازمانهای غیر دولتی،
- ۶- شناسایی محدودیت ها و چالشهای پیش روی سازمانهای غیر دولتی.

### منابع و مأخذ

- ۱- زکی پور، محمدرضا (۱۳۷۸)، رویکردی بر مشارکت سازمانهای غیر دولتی در منابع طبیعی، مجموعه مقالات اولین همایش منابع طبیعی، مشارکت و توسعه، دفتر ترویج و مشارکت مردمی، جهاد سازندگی، تهران.
- ۲- معطری، سیامک (۱۳۷۸)، معرفی سازمانهای غیر دولتی و نقش آنها در حفاظت و احیاء منابع طبیعی، مجموعه مقالات اولین همایش منابع طبیعی، مشارکت و توسعه دفتر ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد سازندگی، تهران.
- ۳- هنسن، مارک. ۱۹۳۸، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی (ترجمه: نانلی، م. ۱۳۷۰)، انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز. ص ۴۸۳.
- 4-Aguirre, F.& Namdar-Iran, M.(1992). Complementarities and tensions in NGO-state relations in agricultural development: The trajectory of AGRARIA (child). Agricultural Research and Extension Net work paper No. 32. London: Overseas Development Institute.
- 5-Ayers,A.J.(1992). Conflicts or complementarities? The state and NGOs in colonization zones of san Julian and Berlin, Eastern Bolivia. Agricultural Research and Extension net work paper No. 37. London: Overseas Development Institute.
- 6-Bebbington, A.J.,& Riddell, R.(1994). New agendas and old problems: Issues, options and challenges in direct funding of southern NGOs: Overseas Development Institute (London).
- 7-Bebbington, A.J.& Thiele, G.(Eds).(1993). NGOs and the state in Latin America; Rethinking roles in sustainable Agricultural development. London: Routledge.
- 8-Caroll, T.(1992). Intermediary NGOs: The supporting link in grassroots development, West Hartford, CT: Kumarian Press.
- 9-Chaguma, A.,& J. Gumbo, D.(1993). ENDA-Zimbabwe and community research. In K. Wellard & J. G. Copestake (Eds). NGOs and the state in Africa: Rethinking roles in sustainable agricultural development. London: Routledge.
- 10-Cromwell, E., & W. ggins, S.(1993). Sowing beyond the