

## به نام خدا

### شیوه‌های نوین مدیریت در سازمان‌های مردم نهاد

قرن ۲۱ با تحولی شگرف و عظیم در IT یعنی تکنولوژی اطلاعات و ابزار اطلاع رسانی روبه‌رو بوده است سرعت تغییرات هم در سخت‌افزارها و هم در نرم‌افزارها بشر امروز را در معرض تغییرات بنیادی در ساختار اداره امور و حتی در تفکرات و همچنین شیوه‌های مدیریت قرار داده است از آنجا که به موازات این پیشرفت‌ها، میزان مشارکت و نقش‌آفرینی مردم در امور زندگانی در ابعاد سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی افزایش چشمگیر یافته است و بازیگران صحنه‌های مختلف با تنوع و اقسام بسیار زیاد روبه‌رو بوده و مواجه شده‌اند ساماندهی و مدیریت آنان نیز تحت تاثیر همین تحولات قرار داشته و قرار دارد .

روزگاری فقط دولت‌ها و قدرتمندان تعیین کننده سیاست بوده و امور مردم تنها با تصمیمات آنان اداره می‌شود اما به تدریج و به خصوص در روزگار ما مردم، بسته به سلايق و خواسته‌های آنان در گروه‌های مختلف مورد علاقه اعم از اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، هنری، ورزشی و ... دست‌بندی شده و در قالب سازمان‌ها و نهادهای مردمی و غیردولتی NGO ها نقش فعال و موثر خود را در تعیین سرنوشت جامعه ایفا می‌نمایند .

بسته به جوامع مختلف و سیستم‌های سیاسی حاکم بر آنها میزان مشارکت و تعیین کنند که این نهادها متغیر است اما در کمتر کشوری می‌توان از نقش و فعالیت و اثرگذاری اینگونه نهادها غفلت نمود .

سازمان‌های مردم نهاد یا همان NGO ها (سمن‌ها)، با توجه به موضوع فعالیت و میزان طرفداران و اعضا خود و شیوه فعالیت و سازماندهی خود، بعضا بر تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های راهبردی و بلندمدت حکومت‌ها و دولت‌های مستقر و یا امور جاری و سیاست‌های در حال اجرا تاثیر گذاشتند و آنها را دچار تحول نموده و می‌نمایند. طبیعی است که چنین سازمان‌هایی با توجه به وسعت سازمانی و اعضا و میزان تاثیرگذاری خود بر امور از روش ساده و ابتدایی اداره امور خویش عدول نموده و خود را با مقتضیات سازمانی و محیطی خود منطبق نموده از روش‌های مدیریتی نوین و ابزار و برنامه‌های کاربردی جدید در مدیریت و سازماندهی خویش بهره‌گیری نمایند .

تفویض امور و مسئولیت‌ها به اعضا، تقسیم کار براساس تجارب و تخصص‌ها رابطه حرفه‌ای بین هماهنگ‌کننده‌های ارشد و گروه‌ها و کمیسیون‌های عضو مجموعه از طریق آنلاین (برخط)، ارتباط موثر با بخش‌های مسئول در امور مربوط و پیگیری‌های لازم حضوری و از طریق تیم‌های الکترونیک، پیگیری‌های لازم از مسیر سیاست‌ورزی‌های عمومی و رسانه‌ای و اطلاع‌رسانی‌های به موقع و شفاف‌سازی‌های ضروری بخشی از راهکارهای نوینی هستند که نقش سازمان‌های مردم نهاد را پررنگ و حقیقی نموده بر تاثیرگذاری این روش‌ها ضرورت حضور اینگونه سازمان‌ها در جهان امروز است که بدون آن یا از میزان نفوذ و اعتبارشان کاسته می‌شود و یا به کلی از صحنه خارج شده و نمی‌توانند موثر واقع شوند .

براساس تفکیک سه گانه دبیر کل سازمان ملل از تعاملات جهانی دولت‌ها به عنوان بازیگران عرصه قوانین و زیرساخت‌ها، بنگاه‌های اقتصادی به عنوان بازیگران عرصه اقتصاد هستند و سازمان‌های غیردولتی یا مردم نهاد به عنوان بازیگران جامعه مدنی این سه بخش را تشکیل می‌دهند براساس ماده یک کنوانسیون ۱۹۸۶ استراسبورگ دو عامل مهم برای سازمان‌های غیردولتی تعریف می‌شوند .

### این دو عامل عبارتند از :

داشتن اهداف عام المنفعه بدون قصد انتفاع، این بدان معنی است که این سازمان‌ها با هدف کسب سود ایجاد نمی‌شوند، اگرچه می‌توانند به فعالیت‌های سودآور بپردازند و سود حاصله را برای گروه‌های هدف خود هزینه کنند. به همین دلیل برخی منابع، آنها را سازمان‌های غیرانتفاعی نیز می‌نامند. این عامل سازمان‌های غیردولتی را از بنگاه‌های اقتصادی متمایز می‌سازد .

ایجاد سازمان‌های غیردولتی براساس حقوق داخلی یک دولت، به آن معنی است که سازمان‌های غیردولتی اعم از داخلی و بین‌المللی به وسیله قانون داخلی یک دولت ایجاد می‌شوند. این مسئله را شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد در قطعنامه ۱۹۵۰ خود اعلام کرده است که براساس آن در سازمانی که سند تاسیس آن ناشی از یک موافقت‌نامه بین دولت‌ها نباشد، یک سازمان غیردولتی محسوب می‌شود. این عامل سازمان‌های غیردولتی را از سازمان‌های دولتی متمایز می‌سازد .

فعالیت نهادهای مردمی برای کمک به بخش‌های مختلف جامعه که در جریان سیاست‌گذاری‌های بخش دولتی و همچنین پدیده‌های طبیعی همچون بیماری‌ها و ... آسیب دیده‌اند در بسیاری از کشورها موفقیت‌های چشمگیری را رقم زده است اما آنچه در این بین باید مورد توجه قرار گیرد، ایجاد زیرساخت‌های قانونی، مالی و فرهنگی در جهت تسهیل شرایط برای به وجود آمدن چنین موسسه‌های مردمی است تاکنون فعالیت موسسات خیریه مردمی در کشورمان نشان داده است که این نهادها می‌توانند در حل مشکلات هموطنانمان در بخش‌های مختلف از جمله بیماری، فقر و گرسنگی نقش بسزایی داشته باشند .

براساس تعاریف مستخرج از منابع گفتاری و نوشتاری جمهوری اسلامی ایران، این تعریف بیش از همه دیده می‌شود. سازمان غیردولتی تشکلی مردمی است که خارج از محدوده دست و پاگیر دولتی عمل می‌کند و خدماتی از قبیل امدادی، حمایتی، بهداشتی، آموزشی، تحقیقی و ... را با جلب کمک‌های داوطلبانه به جامعه می‌رساند و این تشکل حزب سیاسی و شرکت تجاری نمی‌باشد در واقع سازمان‌های غیردولتی، سازمان‌های انسان‌دوستانه، توسعه‌گر، رفاهی یا حمایتی هستند که نقش واسطه بین دولت و جامعه را بازی می‌کنند .

صرفنظر از تفاوت‌های جزئی موجود در این تعاریف، سازمان‌های غیردولتی به عنوان عوامل اثرگذار در امور فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه، نقش بسیار ارزنده‌ای دارند .

آنها در توانمندسازی و فرهنگ‌سازی در جامعه و شناختن و ریشه‌یابی مسائل اجتماعی و ارائه راه‌حل‌های عملی برای رفع کاستی‌ها، می‌توانند با تقویت خودباوری و به کارگیری توان بالقوه نیروی کارآمد قشر عظیمی از مردم، مانع هدررفتن استعدادها شوند .

تشکل‌های غیردولتی فرصت مناسبی برای حضور افراد در جامعه به آنها می‌دهند تا با انجام کارهای داوطلبانه، به رشد فکری و بالابردن توانایی‌های خود بپردازند که اثرات مثبت آن در عرصه خانواده و جامعه انکارناشدنی است. همچنین این سازمان‌ها با جلب اعتماد و کمک‌های مردمی، ملی و بین‌المللی برای رفع گرفتاری‌های اجتماعی، می‌توانند بار سنگینی را از دوش دولت بردارند.

دو رویکرد اساسی سنتی و سیستمی در اداره سازمان‌های غیردولتی قابل بررسی است.

در رویکرد سنتی، سازمان در انتظار منابع موردنیاز گروه‌های هدف می‌نشیند و پس از دریافت منابع، آنها را بین گروه‌های هدف توزیع می‌کند. در رویکرد سیستمی، سازمان به شناسایی نیازهای گروه هدف، می‌پردازد و پس از شناسایی و تشخیص نیازها به برنامه‌ریزی برای جذب منابع و تبدیل منابع به خدمت و توزیع خدمت به گروه‌های هدف می‌پردازد.

اداره یک سازمان براساس رویکرد سیستمی نیازمند وجود زیرساخت‌های سیستمی است. شناسایی و تشخیص نیازهای گروه هدف و ارائه خدمت به گروه‌های هدف، نیازمند سیستم خدمات، برنامه‌ریزی جذب منابع، وجود سیستم‌های منابع انسانی، مالی و جذب منابع نیازمند سیستم‌های جلب مشارکت، روابط عمومی و داوطلبان است.

سیستم‌های عملیاتی نیازمند سیستم‌های پشتیبانی هستند و همه اینها در کنار هم به معنی وجود یک سازمان بزرگ است که اداره چنین سازمانی نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی و بودجه است.

طرفداران رویکرد سنتی معمولاً مطرح می‌کنند که این زیرساخت‌ها و الزامات، صرفنظر از پیچیدگی حاکم بر طراحی و پیاده‌سازی آنها، هزینه در یک موسسه خیریه دارای توجیه است؟ باید توجه داشت، هر تصمیمی در یک سازمان واجد نقاط قوت و نقاط ضعف است.

برای یک تصمیم‌گیری اصولی، ضروری است نتایج تحلیل و بررسی شود. بدیهی است که ایجاد زیرساخت‌های سیستمی مقداری هزینه پشتیبانی به سازمان تحمیل می‌کند که در سازمان‌های سنتی مقدار این هزینه به مراتب کمتر است، اما در مقابل رویکرد سیستمی از یکسو به پایداری سازمان و از سوی دیگر به تولید ارزش افزوده روی کمک‌های اهدایی نیکوکاران منجر می‌شود این به آن معنی است که در رویکرد سیستمی، یک موسسه خیریه یا سازمان مردم‌نهاد فقط به ارائه اعانه از محل کمک‌های نیکوکاران نمی‌پردازد، بلکه با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های سازمان، تیم‌هایی را ایجاد می‌کند که کمک‌های مردم را به خدمت موردنیاز گروه هدف تبدیل کرده و این خدمت را به گروه هدف ارائه می‌کند. بدیهی است که تبدیل منابع به خدمات، ارزش افزوده می‌آفریند.

امروز از یکسو گروه‌های کمک‌کننده و از سوی دیگر، گردانندگان سازمان‌های مردم‌نهاد سوال می‌کنند، در سازمان‌های مردم‌نهاد ارزش افزوده مهم است یا هزینه‌های بالاسری سازمان، قطعاً هر دو به یک اندازه مهم هستند رعایت صرفه‌جویی و بالابردن بهره‌وری در یک سازمان مردم‌نهاد مهم و لازم است، اما کافی نیست.

به طور دقیق‌تر، ارتقای همزمان بهره‌وری و ارزش افزوده نه تنها در سازمان‌های مردم‌نهاد، بلکه در بنگاه‌های اقتصادی نیز مهم‌ترین وظیفه و مسئولیت مدیر سازمان است و این وظیفه و مسئولیت در سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل ماهیت آنها چندین برابر سنگین‌تر

است. اندیشه نیکوکاری از دیرباز در کشور عزیزمان نهادینه بوده است که ریشه در باورها، آداب مذهبی و قومی مردم این سرزمین دارد.

برپایه همین اعتقادات است که سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان بازیگران جامعه مدنی با سرعت خوبی درحال شکل‌گیری و توسعه هستند و خوشبختانه درحال حاضر سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی بزرگی با تکیه بر مشارکت مردم درحال ارائه خدمت هستند. در کنار این رشد کمی و کیفی سازمان‌های مردم‌نهاد ضرورت نظارت بر عملکرد آنها از دغدغه‌های جدی مردم و دولت است.

نهادهای متولی رسیدگی به عملکرد این موسسات در چارچوب وظایف قانونی خود نظارت مستمر بر عملکرد این سازمان‌ها دارند، اما آنچه که جای آن خالی است، نظارت مردم به عنوان تامین‌کنندگان منابع مالی بر عملکرد این سازمان‌هاست.

بدیهی است رشد آگاهی و انتظارات مردم، مسئولیت‌پذیری بیشتر این سازمان‌ها را در ارائه گزارش‌های آماری و تحلیل عملکرد، نه تنها به سازمان‌های رسمی نظارت‌کننده، بلکه به افکار عمومی به همراه خواهد داشت.

**نویسنده : دکتر رضا ماکولاتی، مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره و بنیان‌گذار بنیاد خیریه ملیا**