

مدرسه‌ی عرصه‌ی سوم



مدیریت برای تغییر

فهرست مطالب

۳	پیشگفتار
۴	پیشگفتار نویسندگان
۶	فصل ۱: مقدمه
۱۴	فصل ۲: دریایی پر مخاطره
۳۰	فصل ۳: نمادها و نظام‌ها
۴۰	فصل ۴: یادگیری برای تغییر
۵۱	فصل ۵: دیدگاه‌های موجود درباره‌ی استراتژی
۶۳	فصل ۶: شیوه‌ی اداره، ساختارها و مشارکت
۷۲	فصل ۷: رهبری و مدیریت نوین
۸۴	فصل ۸: نتیجه‌گیری
۹۲	یادداشت‌ها

انتخاب سازمان‌های غیر دولتی که در این پژوهش مشارکت داشتند بر پایه‌ی موفقیت آن‌ها در زمینه‌ی کاری خود صورت گرفته است. این سازمان‌ها عبارتند از: برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در کشورهای هندوستان و پاکستان، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان، بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو، سازمان غیر دولتی پروشیکا، بنیاد توسعه‌ی سونگی و سازمان حمایت روستایی سرحد. سازمان‌های فوق‌الذکر به دلیل خدمات خود در زمینه‌ی فقرزدایی و همچنین کیفیت خدمات و مهارت‌های مدیریتی آنان در میان فعالان توسعه مورد احترام بوده و بنیاد آقا خان نیز با آن‌ها همکاری داشته و یا از تجربیات آنان بهره برده است.

در اجرای پژوهش سعی شده تا علت موفقیت سازمان‌های فوق از نقطه نظر مدیریتی مشخص شود. آیا علت موفقیت این سازمان‌ها تنها داشتن روابط دوستانه با اهداکنندگان؛ کاربزمای رهبران آن‌ها؛ قدرت چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی و پرورش و تحکیم آن‌ها؛ مدیریت مشارکتی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق و یا اصلاً تنها شانس و اقبال بوده است؟ ما قصد داشتیم تا دریابیم که آیا وجه مشترکی میان مدیریت سازمان‌های غیر دولتی در سه کشور مورد مطالعه وجود داشته است و آیا استانداردهای مدیریتی غربی جایگاهی در نحوه‌ی مدیریت آن‌ها دارا بوده است یا خیر. کتاب حاضر پژوهشی در باره‌ی علل و چگونگی مدیریت موفق سازمان‌های غیر دولتی است.

انجام این پژوهش تلاشی مهیج و چالش‌زا برای بنیاد آقا خان بود و ما مفتخریم که این کتاب نتیجه‌ی مطالعات موردی تهیه شده توسط افراد بومی کشورهایی است که سازمان‌های مورد مطالعه در آن‌ها قرار دارند. صد البته پژوهش حاضر از تشویق و یاری افراد بسیار و همچنین سازمان‌های غیر دولتی که با شرکت در این پژوهش خود را در معرض قضاوت دیگران قرار داده‌اند بهره برده است. ما معتقدیم که چنین اقدامی از سوی این سازمان‌ها نه تنها برای خود آنان بلکه برای کسانی که با فعالیت‌های آن‌ها آشنا شده و از تجربیاتشان استفاده می‌کنند بسیار ثمربخش می‌باشد.

در این‌جا مایلیم از آژانس توسعه‌ی بین‌المللی کانادا (یکی از اولین آژانس‌های دو جانبه که به همکاری با سازمان‌های غیر دولتی اقدام کرده است) برای تشویق و حمایت بی‌دریغ از این پژوهش - که گواهی بر تعهد تاریخی این آژانس در قبال بخش غیر دولتی در کشورهای در حال توسعه می‌باشد - تشکر کنیم. همچنین از نویسندگان این کتاب، که زمان و تلاش بسیاری را جهت گردآوری و تالیف اطلاعات و ارقام، کار با محققان محلی در رابطه با مطالعات موردی مربوط به آن‌ها و مصاحبه با اعضای کنونی و سابق سازمان‌های غیر دولتی شرکت کننده در پروژه صرف نمودند تشکر می‌کنیم. تجربیات، بصیرت و تخصصی که ایشان در اختیار برنامه‌ی پژوهشی مدیریت سازمان‌های غیر دولتی و به طور خاص کتاب حاضر قرار داده‌اند بسیار گرانبها است. ما به ویژه از تعهد و بردباری که ایشان از ابتدای برنامه از خود بروز داده‌اند سپاسگزار می‌کنیم.

نظیر عزیز لدهانی (مدیر عامل بنیاد آقا خان کانادا)

در طول سه دهه‌ی گذشته، رشد سازمان‌های غیر دولتی در بسیاری از بخش‌های جهان پدیده‌ای قابل توجه بوده است. خیریه‌های کوچک تبدیل به سازمان‌هایی بزرگ و موفق شده و برخی از آن‌ها حتی در زمینه‌ی فعالیت خود به رقابت با سازمان‌های دولتی و شرکت‌های بخش خصوصی پرداخته‌اند. رشد سازمان‌های غیر دولتی در جنوب آسیا به دلیل وجود چالش‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی که بسیاری از سازمان‌های مذکور با آن روبه‌رو بوده و بر آن غلبه نموده‌اند از اهمیت بیشتری برخوردار است.

به وجود آمدن سازمان‌های غیر دولتی در کشورهای جنوب موضوع مطالعات مختلفی بوده است، اما مسائل‌های که تقریباً مورد غفلت قرار گرفته مدیریت این گونه سازمان‌ها در کشورهای جنوب می‌باشد. این موضوع جای بسی شگفتی است، چرا که سازمان‌های غیر دولتی در حالی به قرن بیست و یکم وارد می‌شوند که از یک طرف میزان تاثیرگذاری و نقش آن‌ها افزایش یافته و از طرف دیگر با چالش‌ها و فرصت‌های پیچیده‌تری در زمینه‌ی توسعه و گسترش خود مواجه‌اند که این امر اهمیت نیاز به پرداختن به موضوع مدیریت این سازمان‌ها در کشورهای جنوب را بیش از پیش افزایش می‌دهد.

چرا مدیریت سازمان‌های غیر دولتی مهم است؟ دلیل اول آن است که ابعاد، اهمیت، دامنه و پیچیدگی فعالیت این سازمان‌ها در مقایسه با گذشته افزایش یافته است. دوم آنکه، نسل اول سازمان‌های غیر دولتی هم اکنون به سطحی از تجربه و موفقیت نائل شده و در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند به همکاران جوان‌تر خود در رابطه با خطرات و مشکلات مرتبط با فرآیندهای رشد و تغییر از نقطه نظر سازمانی و واقعیت‌های موجود در جهان کنونی آموزش دهند. دلیل سوم آن است که در بخش غیر دولتی نسل جدیدی از مدیران در حال پیدایش است که نیازمند گنجینه‌ی غنی اطلاعات و تجربیات مدیران با تجربه می‌باشند.

به دلایلی که مطرح شد، بنیاد آقا خان کانادا اقدام به طراحی و اجرای یک پروژه‌ی تحقیقاتی در رابطه با مدیریت سازمان‌های غیر دولتی نمود. هدف از این اقدام عبارت بود از پی بردن به شیوه‌ی مدیریتی سازمان‌های غیر دولتی موفق و همچنین کمک به استفاده از تجربیات سازمان‌های آسیایی توسط سازمان‌های فعال در دیگر نقاط جهان - در شمال و جنوب - و همچنین دولت‌ها و اهداکنندگانی که با سازمان‌های مذکور همکاری دارند. کتاب حاضر جزئی مهم از پروژه‌ی تحقیقاتی فوق است که به الگوهای مدیریتی سازمان‌های غیر دولتی می‌پردازد. این کتاب هم برای مدیران با تجربه و هم برای افراد مبتدی قابل استفاده می‌باشد.

بنیاد توسعه سونگی، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در هندوستان و بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف مطالعات موردی مربوط به یکدیگر و کمیته پیشرفت روستایی بنگلادش و سازمان غیر دولتی پروشیکا نیز مطالعات موردی مربوط به یکدیگر را بر عهده گرفتند. مطالعات موردی به صورت مشروح و دقیق و بر پایه‌ی بازدیدهای میدانی و مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان میدانی و مدیران سطح متوسط و ارشد صورت گرفت. دیگر بخش‌های پژوهش نیز توسط پژوهشگران مستقل انجام شد.

نتایج پژوهش که در پایان سال ۱۹۹۸ آماده گردید در برخی موارد بحث بر انگیز بود: در یک یا دو مورد این برداشت صورت گرفت که هدف از این مطالعه ارزیابی عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه بوده و در نتیجه تلاش شد تا بخش‌هایی از پژوهش که چنین تصویری را موجب گردیده بودند حذف گردند. مطمئناً هدف از پژوهش نه ارزیابی و قضاوت در باره‌ی سازمان‌های مورد مطالعه بلکه دستیابی به درس‌هایی بود که با کمک آن‌ها بتوان استانداردهای عملیاتی مربوط به مدیریت سازمان‌های غیر دولتی را بررسی کرده و به میزان درستی یا خطای آن‌ها پی برد. در فصل‌های آینده علاوه بر واقعیات موجود در رابطه با مدیریت سازمان‌های غیر دولتی به اسطوره‌های رایج در این زمینه نیز پرداخته خواهد شد.

کتاب مدیریت برای تغییر نتیجه‌ی ۹ مطالعه‌ی موردی، ۶۰۰ صفحه گزارش و صدها ساعت مصاحبه با حداقل ۱۲۰ نفر از کارکنان سازمان‌های شرکت کننده در کلیه‌ی سطوح سازمانی است. در این رابطه، مصاحبه‌هایی نیز با سازمان‌های اهدا کننده، مراکز آکادمیک و نمایندگان دولت انجام گرفت. پس از پایان مطالعات موردی، سه نفر از اعضای کمیته‌ی راهبردی پروژه از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۰۰ به جمع‌آوری دیگر اطلاعات لازم و انجام مصاحبه‌های بیشتر با سازمان‌های شرکت کننده پرداختند. در این رابطه، ظفر کرشی در رابطه با سازمان‌های پاکستانی، جان هیلی در رابطه با سازمان‌های هندی، یان سمیلی در رابطه با کمیته پیشرفت روستایی بنگلادش و سازمان پروشیکا در بنگلادش و بنیاد توسعه سونگی در پاکستان فعالیت داشتند.

نظرات بیان شده در این کتاب متعلق به نویسندگان اثر می‌باشد. نویسندگان کتاب مراتب سپاس فراوان خود را از نه سازمان شرکت کننده که در تهیه‌ی پژوهش بردباری بسیاری از خود نشان دادند ابراز می‌دارند. همچنین لازم است از افرادی که آماده‌سازی مطالعات موردی را بر عهده داشتند قدردانی گردد. این افراد عبارتند از: سارا احمد (بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو)، سانیه حسین (بنیاد توسعه‌ی سونگی)، شاندا خان (برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان)، اپورو اوزا (بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف)، ضیاء احمدخان و محمد اعظم (سازمان حمایت روستایی سرحد)، وصیف ا. ریزوی (اتحادیه بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان) و گیریش سوهانی (برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان). مطالعات مربوط به کشور بنگلادش به صورت گروهی انجام گرفتند و افرادی که در آن‌ها شرکت داشتند عبارت بودند از: محمد فاطمی (پژوهشگر اصلی) در مطالعه‌ی کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش، محمد ازمال کبیر، اصغر علی صبری و محمد شهاب الدین. مطالعه‌ی

کتاب حاضر نتیجه‌ی فرآیندی شش ساله است. پس از مشورت با رهبران تعدادی از سازمان‌های غیر دولتی در جنوب آسیا در داکا در سال ۱۹۹۴، بنیاد آقا خان با هدف بررسی برخی از چالش‌های کلیدی که سازمان‌های مذکور با آن روبه‌رو بودند به طراحی و اجرای برنامه‌ی پژوهشی توسعه‌ی سازمان‌های غیر دولتی در جنوب آسیا اقدام کرد. بخشی از این برنامه به موضوع توانمندسازی اقتصادی زنان در جنوب آسیا اختصاص داشت. این بخش توسط مریلین کار، مارتا چن و رانا جابوالا تهیه گردید. این بخش از مطالعه که قسمتی از منابع مالی مربوط به آن توسط صندوق توسعه زنان ملل متحد تامین گردید به بررسی تجربیات سازمان‌های غیر دولتی در جنوب آسیا در زمینه‌ی ایجاد فرصت‌های پایدار تولید درآمد برای زنان می‌پرداخت.

در سال ۱۹۹۷، بنیاد آقا خان کانون توجه برنامه را به موضوعات مدیریتی تغییر داد. در طول دو دهه‌ی گذشته، بخش سازمان‌های غیر دولتی در کشورهای پاکستان، هندوستان و بنگلادش از نظر اندازه، پیچیدگی و میزان تاثیرگذاری رشد داشته است. در این کشورها، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌های غیر دولتی در مدیریت طیف گوناگونی از کارکنان که در بخش‌های مختلف و در پروژه‌های متنوع سرگرم کار هستند با مشکل مواجه هستند. این سازمان‌ها باید علاوه بر ایجاد تعادل میان تقاضاهای پیچیده‌ی مالی و عملیاتی کارکنان خود، الزامات وضع شده از سوی دولت و همچنین شرایط گوناگون اهداکنندگان مختلف را نیز لحاظ نمایند. اگرچه همه‌ی این سازمان‌ها با مشکلات عدیده‌ی مدیریتی و سازمانی دست به گریبان هستند اما برخی از آن‌ها به خوبی بر این مشکلات غلبه کرده و راه رشد خود را هموار نموده‌اند.

هدف اولیه‌ی کتاب حاضر این بود که هریک از سازمان‌های شرکت کننده در پژوهش فردی را به عنوان محقق برگزینند تا به انجام مطالعه‌ی موردی در باره‌ی سازمانی دیگر بپردازد. این کار دو فایده داشت: یکی اینکه پژوهش با نگاهی عمیق به درون سازمان‌های غیر دولتی صورت می‌گرفت و دوم آنکه این شیوه خود به تبادل تجربه میان سازمان‌های غیر دولتی منجر می‌گردید. در جلسه‌ای که در سال ۱۹۹۷ در لاهور با هدف برنامه‌ریزی برای انجام پروژه‌ی حاضر تشکیل گردید سازمان‌های شرکت کننده و محققان گرد هم آمده و طرحی مشروح جهت انجام پژوهش تهیه کردند. اما طرح فوق‌الذکر که انتظار می‌رفت عملی نشد. یکی از دلایل این مساله آن بود که مشخص شد انجام ترتیبات لازم برای محققان جهت کار برون مرزی بیش از آنکه انتظار می‌رفت مشکل می‌باشد. برخی از سازمان‌های شرکت کننده تمایل چندانی نداشتند که عملکرد آن‌ها توسط همکارانشان بررسی شود. با این وجود محققان برگزیده‌ی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت^۳ مطالعه‌ی موردی مربوط به

1 Speaking Out: Women's Economic Empowerment in South Asia

2 IT Publications, London, 1996

3 IUCN

مربوط به سازمان غیر دولتی پروشیکا توسط م. جی. ستار، نینا افرین و م.جی. سمدانی فکیر انجام شد.

نویسندگان کتاب همچنین مایلند از خوانندگانی که نظرات سازنده‌ی خود را در ارتباط با نسخه‌ی اولیه‌ی کتاب مطرح کردند سپاسگزاری نمایند. برخی از این افراد عبارتند از: دیوید بانبرایت، مایکل ادواردز، الن فولر، ورونیکا هوپ هیلی، استلا جفری، ریک جیمز، کمال ملهوترا، پیتر مورگان و جان سکسبی. همچنین لازم می‌دانیم از نظیر لدهانی و فیاض مانجی به خاطر حمایت و ابراز نظر سازنده‌ی آن‌ها تشکر کنیم. طبیعتاً، نویسندگان کتاب مسئول دیدگاه‌های ارائه شده در آن و هرگونه اشتباه یا از قلم افتادگی در ارتباط با مطالب کتاب می‌باشند.

جان اسمیلی، اوتاوا / جان هیلی، آکسفورد
اکتبر ۲۰۰۰

موضوع کتاب حاضر نحوه‌ی مدیریت موفق‌ترین سازمان‌های غیر دولتی فعال در زمینه‌ی توسعه در جهان؛ فرآیندهای یادگیری، تغییر و رشد؛ رهبری و دنباله روی؛ بقا در شرایط غیر دوستانه که در آن سیاست و سنت برای دستیابی به موقعیت برتر با بوروکراسی و برنامه‌های اهدا در سطح جهانی به رقابت مشغول‌اند؛ رسک، اهداف عالی و تواضع و مدیریت رشد می‌باشد. مطالب کتاب عمدتاً به ۳۰ سال آخر قرن بیستم مربوط می‌شود، اما در عین حال نشانگر پتانسیل بالای بخش غیر دولتی در قرن بیست و یکم است. از نقطه نظر جغرافیایی نیز کتاب حاضر منطقه‌ی وسیعی را در بر می‌گیرد. کتاب مدیریت برای تغییر در باره‌ی افرادی است که کارهای بزرگی را شروع کرده و راه دستیابی به اهداف بزرگ را یافته‌اند.

این کتاب به واقعیات و اسطوره‌های رایج در باره‌ی مدیریت سازمان‌های غیر دولتی و همچنین میزان کارایی اعمال روش‌های غربی در سازمان‌های غیر دولتی آسیایی می‌پردازد. کتاب حاضر نتیجه‌ی تلاشی طولانی است که گرچه در بعضی مواقع با دشواری مواجه گردیده، اما هیچگاه برای تهیه کنندگان آن خسته کننده نبوده است. این کتاب حاصل کار دست‌ها و ذهن‌هایی است که به موضوع پیچیده و بحث برانگیز مدیریت سازمان‌های غیر دولتی پرداخته‌اند.

سازمان‌های غیر دولتی به دلیل توانایشان در بسیج منابع و انگیزه دادن به کارکنان خود - با هزینه‌های بالا سری پایین و حداقل ساختارهای اجرایی - مورد حسادت بخش دولتی و بخش بازرگانی قرار دارند. با این حال، موفقیت و رشد سریع برخی از این سازمان‌ها طی دهه‌ی ۱۹۹۰، مشکلاتی را در زمینه‌ی مدیریت این گونه سازمان‌ها در پی داشته است. برخی از این مشکلات عبارت‌اند از: عدم قطعیت در تمرکز فعالیت‌های استراتژیک، ساختارهای مبهم مدیریتی، رهبری ضعیف، ساختارها و سیستم‌های معیوب، سرمایه‌گذاری محدود در زمینه‌ی پیشرفت کارکنان، تامین بودجه نامنظم و بی‌قاعده، تاثیر و نفوذ متناقض اهداکنندگان بین‌المللی و سیاستگذاران محلی و افزایش انتظارات استفاده کنندگان از خدمات این گونه سازمان‌ها. تحت چنین شرایطی بود که پژوهش حاضر با هدف تحلیل چگونگی غلبه‌ی یک سازمان غیر دولتی نمونه بر مشکلات فوق و ادامه‌ی روند رشد و توسعه‌ی خود آغاز شد. هدف ما این بود که با نگاهی ژرف به سازمان‌های غیر دولتی موفق، خصوصیات و ویژگی‌های فرآیند رشد را درک کرده و به استراتژی‌ها، شیوه‌های مدیریتی و ساختارهای سازمانی که موجب موفقیت سازمان‌های مذکور گردیده است پی ببریم.

مقدمه

مدیریت تغییر و مدیریت برای تغییر

بر عهده دارد؟ آیا استراتژی‌های رسمی سودمند هستند؟ آیا این استراتژی‌ها مهم‌اند؟ آیا اصلاً چنین استراتژی‌هایی وجود دارند؟ حقایق مربوط به عملکرد سازمان‌ها در قبال دولت کدامند؟ آیا مشارکت میان سازمان‌های غیر دولتی جنوب آسیا و حمایت کنندگان آن‌ها در کشورهای شمال - که در باره‌ی آن با افتخار صحبت می‌شود - امری حقیقی است؟ ممکن است برخی از پاسخ‌های عنوان شده به سوالات بالا در فصل‌های این کتاب برای خوانندگان ما تعجب آور باشند!

معمولاً اهداکنندگان کشورهای شمال در رابطه با رهبری سازمان‌های غیر دولتی در کشورهای جنوب ابراز نگرانی می‌کنند. برخی از این نگرانی‌ها از این قراراند: آیا مدیریت این سازمان‌ها حقیقتاً مشارکتی است؟ آیا رهبری کارزماتیک برای مدیریت سازمان‌های غیر دولتی در دنیای مدرن مناسب است؟ سوالات فوق از نظر سازمان‌های غیر دولتی کشورهای جنوب و همچنین اهداکنندگان کشورهای شمال دارای اهمیت است. یکی از معیارهایی که در انتخاب چهار سازمان از سازمان‌های دعوت شده جهت مشارکت در پروژه دخالت داشت این بود که آن‌ها دارای تجربه‌ی تغییر در رهبری بودند. زمانی که پژوهش در حال تکمیل بود، دو سازمان دیگر نیز دستخوش تغییر در رهبری شدند.

موفقیت، رشد و توسعه

قبل از ادامه‌ی موضوع بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیفایده نیست تا به عبارات «موفقیت» و «سازمان موفق» اشاره‌ای گردد. علت دعوت سازمان‌های مورد بحث در این کتاب به مشارکت در پژوهش، موفقیت آن‌ها بوده است. کلیه‌ی این سازمان‌ها حداقل یک دهه و برخی از آنان چهار دهه با موفقیت به فعالیت خود ادامه داده‌اند. از این رو، بقا در شرایط پیچیده و اغلب غیر دوستانه یکی از معیارهای ما برای انتخاب سازمان‌های موفق بوده است. بر خلاف تصور و انتظارات موجود در رابطه با سازمان‌های غیردولتی کشورهای در حال توسعه، برخی از این سازمان‌ها به سازمان‌های بزرگی تبدیل شده‌اند.

از این رو، رشد یکی دیگر از معیارهای ما برای انتخاب سازمان‌های موفق بود. البته، موفقیت تنها به رشد و بقا مربوط نمی‌شود. این دو معیار ممکن است برای ارزیابی موفقیت یک کمپانی اتومبیل‌سازی کافی باشند اما حتی در این مورد نیز «محصول» تولید شده بخشی ضروری از تعریف یا دلیل موفقیت را تشکیل می‌دهد. در رابطه با سازمان‌های غیر دولتی، «محصول» پدیده‌ای پیچیده است. در این جا محصول می‌تواند کاهش فقر باشد یا کاری که به یک سیاست‌گذاری جدید دولتی در زمینه‌ی حفاظت از محیط زیست منجر می‌شود یا فرآیندی که موارد فوق را در پی دارد - مانند افزایش آگاهی عمومی زنان در باره‌ی توانایی‌های بالقوه‌ی خود، افزایش میزان باسوادی، یا توانایی افراد در همکاری با همسایگان خود جهت بهبود اوضاع جامعه. این کتاب محصول اصلی هر سازمان غیر دولتی را «توسعه» می‌داند. با این وجود، خوانندگان باید همواره به این نکته توجه داشته باشند که موضوع کتاب حاضر مدیریت است نه توسعه.

در این جا نیاز به توضیح بیشتری وجود دارد. در رابطه با سازمان‌های غیر دولتی جنوب آسیا، بحث پیرامون

امروزه یکی از موضوعات اصلی اشغال کننده‌ی ذهن مدیران در سراسر جهان تغییرات درون سازمان‌های خود و قابلیت آنان در پاسخگویی به نیازهای پیچیده‌ی شرایط کنونی است. این امر علت اصلی نشر کتب گوناگون در زمینه‌ی تغییر سازمانی و ساختار دهی مجدد و دگرگونی سازمان‌ها و موضوعات مشابه آن بوده است. به عنوان مثال، جستجویی که در ماه فوریه ۲۰۰۰ در سایت Amazon.com صورت گرفت، تنها بیش از ۰۵ عنوان کتاب در رابطه با موضوع «مدیریت تغییر» (منتشر شده بین سال‌های ۱۹۹۳ و ۲۰۰۰) که نام آن‌ها با حروف a یا b آغاز می‌گردید را نشان می‌داد.

در رابطه با تغییر، این کتاب به موضوعاتی از قبیل موارد زیر می‌پردازد: روش سازمان‌های موفق جهت سازگار نمودن فعالیت‌های خود با چالش‌های ایجاد شده از سوی ذینفعان، اهداکنندگان، دولت‌ها و منتقدان آن‌ها؛ نحوه‌ی برخورد سازمان‌های مذکور با فرآیند رشد؛ راه‌های ارائه شده توسط این سازمان‌ها برای توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی فردی و سازمانی و راه‌های ارائه شده برای مبارزه با فقر. آن طور که مشاهده می‌شود، کتاب حاضر نه تنها به مدیریت تغییرات درون سازمانی بلکه به مدیریت با هدف ایجاد تغییر در وضعیت افراد و جوامع می‌پردازد.

ایجاد تعادل میان چالش‌های گوناگون کلید مدیریت سازمان‌های غیر دولتی است. با این وجود، تحقیقات صورت گرفته در رابطه با این موضوع بسیار اندک بوده است. در رابطه با طراحی و اجرای پروژه‌های توسعه و همچنین روابط میان دولت و سازمان‌های غیر دولتی اطلاعات و مطالب زیادی موجود است. همچنین، پژوهش‌های زیادی درباره‌ی مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی در کشورهای شمال صورت گرفته است. اما در باره‌ی موضوع مدیریت سازمان‌های غیر دولتی در کشورهای جنوب و دیگر موضوعات استراتژیک و سازمانی مرتبط با آن تحقیقات ناچیزی انجام شده و مطالب اندکی موجود است. در مورد مهارت‌های مورد نیاز مدیران در سازمان‌های غیر دولتی کشورهای جنوب وضع از این هم بدتر است و میزان مطالب موجود بسیار ناچیز است. گویی رویکردهای مربوط به رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و بسیج فردی و بسیج منابع که در لندن یا نیویورک قابل استفاده‌اند کاملاً به همان صورت می‌توانند در کراچی، دهلی نو و داکا نیز به کار گرفته شوند!

هدف پژوهش حاضر این بود تا مشخص کند فرض بالا تا چه حد صحیح است. ما تصمیم نداشتیم تا نشان دهیم که تحلیل چارچوب منطقی در شرایط منطقه‌ی جنوب آسیا کاری درست یا نادرست است. بلکه، هدف ما این بود تا ببینیم آیا مفاهیم و ابزار مدیریتی «استاندارد» در این منطقه به کار گرفته می‌شدند یا خیر و در صورت مثبت بودن پاسخ این عمل تا چه اندازه موفق بوده است. مسأله‌ی مهم‌تر شناسایی ابزار، مفاهیم و روش‌های متفاوت با استانداردهای غربی بودند که در این منطقه مورد استفاده قرار می‌گرفتند. به عنوان مثال ادبیات جاری توسعه اهمیت زیادی به امر مشارکت می‌دهد. ما قصد داشتیم دریابیم مشارکت در رابطه با مدیریت یک سازمان که به سرعت در حال رشد بوده و دارای رویکردی فرمولی به بهداشت، آموزش، مدیریت منابع طبیعی و پس‌انداز و اعتبار می‌باشد، چه معنا است. رشد و مشارکت تا چه حد با یکدیگر سازگارند؟ چه سلسله مراتبی در این رابطه موجود است؟ گروه‌ها در این جا چگونه شکل گرفته و چقدر از اهمیت برخوردارند؟ تعهد از کجا ریشه می‌گیرد؟ آیا این امر از نظر سازمان‌های غیر دولتی در جنوب آسیا مفهومی لوکس بشمار می‌رود؟ چه کسی تدوین استراتژی را



سازمان‌های فوق متاسفانه همواره سرگرم مبارزه با یکدیگر نیز بوده‌اند. از طرف دیگر، اهداکنندگان نیز دست از تلاش برای متمایز ساختن سازمان‌های غیر دولتی فعال در زمینه توسعه و دیگر اشکال جامعه‌ی مدنی برداشته و در اغلب موارد با دیده‌ی شک و تردید به این سازمان‌ها نگرسته‌اند. برخلاف نظر **هاشمی**، بحث جامعه‌ی مدنی برای بیشتر سازمان‌های غیر دولتی فعال در امر توسعه سودمند نبوده است؛ بلکه در عمل به افزایش رقابت برای جلب اهداکنندگان - که همواره در پی یافتن شرکای جدید از جمله احزاب سیاسی و اتحادیه‌های صنفی هستند - منجر گردیده است. همچنین لازم به ذکر است که یو.اس.اید به بیشتر سازمان‌های مورد مطالعه‌ی کتاب حاضر کمکی ارائه نکرده است. در یکی از دو موردی که کمک فوق صورت گرفت (فصل ۲ را ببینید) نتیجه‌ی مخربی برای سازمان دریافت کننده آن در پی داشت.

این موضوعات در بخش‌های دیگر کتاب نیز مورد توجه قرار خواهند گرفت اما لازم به تکرار است که هدف اصلی این کتاب پرداختن به این گونه موضوعات نیست. کتاب حاضر عمدتاً به مدیریت سازمان‌های غیر دولتی مربوط می‌شود و نه کارهایی که این سازمان‌ها انجام می‌دهند. نکته‌ی دیگری که باید به آن اشاره کرد این است که بیشتر سازمان‌های غیر دولتی معمولاً به عنوان یک سازمان رفاهی کوچک کار خود را آغاز می‌کنند. سپس برخی از آنان فعالیت‌های خود را گسترش داده و به موضوعات مربوط به توسعه می‌پردازند. این سازمان‌ها پس از رشد بیشتر، به وجود مشکلات گسترده‌تر مربوط به سیستم پی برده و در نتیجه به فعالیت‌های استراتژیک‌تر و اغلب سیاسی می‌پردازند. این سه نسل از زندگی سازمان‌های غیر دولتی توسط دیوید کورتن مطرح گردید و تا حدود زیادی در ادبیات مربوط به سازمان‌های غیر دولتی مورد پذیرش قرار گرفته است. در این رابطه فرضیه‌ی روشنی وجود دارد: هرچه سازمان‌ها دارای درک پیشرفته‌تری از، بطور مثال، فقر یا مشکلات زیست محیطی گردند بیشتر از فعالیت‌های رفاهی به سوی عمل‌گرایی و از فعالیت‌های کوتاه مدت و موقتی به سوی فعالیت‌های معنی دار سوق پیدا می‌کنند.

این فرضیه ممکن است کمی ساده باشد. اگر یک سازمان غیر دولتی بخواهد به عنوان یک سازمان رفاهی فعالیت کند یا به ارائه‌ی خدمات بسپردازد چه اشکالی وجود دارد؟ جهان صنعتی مملو از سازمان‌های غیر دولتی خدماتی است: صلیب سرخ، سپاه رستگاری، مراکز نگهداری از کودکان، خوابگاه‌ها، خدمات مشاوره، خانه‌های سالمندان. برخی از این سازمان‌ها بزرگ و بالغ بوده و نه تنها از نسل اول به نسل دوم و سوم تغییر وضعیت نداده‌اند بلکه حتی از آنان چنین انتظاری نمی‌رود. این گروه نیازی به چالش با مشکلات مربوط به نظام جامعه ندارند. ممکن است شماری از این سازمان‌ها به نسل‌های دوم و سوم تغییر وضعیت دهند اما بسیاری از آن‌ها نیز این کار را نمی‌کنند. به همین ترتیب ممکن است سازمان‌های مشابه در کشورهای در حال توسعه - آژانس‌های رفاهی و سازمان‌های خدماتی - شرکای مناسبی برای آژانس‌های اهداکننده نباشند. البته این امر باعث بی‌اعتباری موفقیت آنان در زمینه‌ی کاری خود و یا توانایی آنان در آموزش مدیریتی به دیگر سازمان‌های غیر دولتی نمی‌گردد؛ چرا که آن‌ها نیز ناگزیر از مدیریت اولویت‌ها، منابع، افراد و فشارهای محیطی خود هستند.

موفقیت در رابطه با سازمان‌های غیر دولتی مفهومی نسبی و وابسته به دیدگاه‌های مرجع تعیین‌کننده‌ی آن است. بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی آسیایی در دستیابی به ابعاد مطلوب در زمینه فعالیت‌های خود به شکست

«موفقیت» شامل چند مقوله می‌شود که بسیاری از آن‌ها با مفاهیم پایه‌ای رشد یا بقا دارای تضاداند. بر طبق نظر بسیاری از نویسندگان، «موفقیت» تنها می‌تواند در قالب محصول تعریف شود و بخش عمده‌ای از ادبیات مهم سازمان‌های غیر دولتی جنوب آسیا فاقد مفهوم محصول است. سازمان‌های غیر دولتی در دهه‌ی ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به عدم کارایی متهم شدند. زمانی که همین سازمان‌ها کارایی خود را به اثبات رساندند به ایجاد «سیستمی موازی» با دولت و تقسیم کردن ارائه‌ی خدمات و در نتیجه تضعیف نقش دولت و نهادهای مدنی مشروع‌تری چون احزاب سیاسی و اتحادیه‌های صنفی متهم شدند. به گفته «جف وود»، مفسر بنگلادشی، پاسخگویی هم در مبدا و هم در غایت آن تضعیف می‌شود. در این حال امر تخصیص منابع و مخارج عمومی توسط نهادهای غیردولتی و غیر شفاف مجزا از سیستم جهانی پاسخگویی صورت می‌گیرد.

اما گویی متهم کردن سازمان‌های غیر دولتی به توسعه‌ی ضعیف کافی نبوده است، برخی فعالیت‌های سازمان‌های غیر دولتی را اصلاً خارج از حیطه توسعه عنوان نمودند. سازمان‌های غیر دولتی بزرگ‌تر در جنوب آسیا به ویژه در کشور بنگلادش در تلاش برای بقا و رشد بیشتر به «ارائه‌ی خدمات» و انجام پروژه‌های کوچک که اعتبارات خرد به آن‌ها تعلق می‌گیرد روی آورده‌اند چرا که اهداکنندگان از این گونه فعالیت‌ها بیشتر حمایت می‌کنند و سازمان‌ها - در صورت مدیریت صحیح - می‌توانند از این طریق به پایداری مالی دست یابند. به عقیده‌ی **سید هاشمی** بیشتر سازمان‌های غیر دولتی در بنگلادش «استراتژی‌های فقرزدایی خود را کنار گذاشته و فعالیت‌های خود را صرفاً بر ارائه‌ی کمک‌های اقتصادی متمرکز کرده‌اند». این عقیده منطقی به نتیجه‌گیری عنوان شده توسط **مایکل ادواردز** منتهی می‌گردد که می‌گوید: «گرایش موجود در میان سازمان‌های غیر دولتی بنگلادشی دستیابی به پایداری مالی خود سازمان است ... این امر به ویژه در میان سازمان‌های ارائه‌کننده‌ی اعتبار صادق است». به عبارت دیگر، سازمان‌های غیر دولتی که قبلاً به دلیل وابستگی مالی مورد انتقاد قرار گرفته بودند در تلاش برای دستیابی به پایداری مالی دچار اشتباه شدند.

برخی نیز بر این عقیده‌اند که تغییر جهت کلی در میان سازمان‌های غیر دولتی از بسیج نیروهای مردمی به ارائه‌ی خدمات یا حتی رفاه‌گرایی روی داده است و دولت بنگلادش فعالانه در پی جلوگیری از فعالیت سازمان‌های غیر دولتی در حوزه‌های غیر از موارد فوق الذکر بوده است. علاوه بر این، گفته می‌شود سازمان‌های غیر دولتی در بنگلادش تقریباً به آلت دست اهداکنندگانی تبدیل شده‌اند که به اشتباه اما عمداً آنان را با «جامعه‌ی مدنی» یکی دانسته و از آن‌ها جهت اجرای برنامه‌ی بزرگ یو.اس.اید استفاده می‌کنند. به عقیده‌ی هاشمی:

یو.اس.اید قصد دارد تا از طریق حمایت مالی به تقویت جامعه‌ی مدنی بپردازد و این استراتژی را عنصری منطقی از برنامه‌ی بازار آزاد و جامعه‌ی آزاد خود می‌داند ... از این رو گروه‌هایی که به تبلیغ ارزش‌های دموکراسی در جامعه بپردازند از کمک اهداکنندگان برخوردار خواهند شد. روشن است که احزاب سیاسی، اتحادیه‌های صنفی و سازمان‌های کشاورزان که همواره مشغول مبارزه با استثمار و بهره‌کشی در بنگلادش بوده‌اند شامل این تعریف نمی‌گردند.

توسعه سونگی تعجبی ندارد که این سازمان دارای کمترین درآمد در میان سازمان‌های مذکور باشد و این در حالی است که کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) احتمالاً بزرگترین سازمان غیر دولتی فعال در زمینه‌ی توسعه در جهان است در سال ۱۹۹۸ دارای درآمدی معادل ۲۶۲ میلیون دلار بود. سازمان‌های دیگر از نظر اندازه و درآمد در بین این دو سازمان جای می‌گیرند. دو سازمان بنگلادشی، سه سازمان هندی و چهار سازمان پاکستانی در پژوهش حاضر شرکت داشتند. خصوصیت سازمان‌های غیر دولتی هندی قدمت آن‌ها و خصوصیت سازمان‌های پاکستانی انرژی و پویایی آن‌هاست. این درحالی است که سازمان‌های پروشیکا و برک هر یک به تنهایی از ترکیب کلیه‌ی سازمان‌های دیگر شرکت‌کننده در پژوهش بزرگتراند. منشا تشکیل سازمان‌های غیر دولتی شرکت‌کننده در پروژه در برگیرنده‌ی افراد و اقشار متنوعی است. به طور مثال سازمان سادگورو و سازمان بیف به ترتیب توسط دو استاد مکتب هندو تاسیس شدند. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و بنیاد توسعه‌ی سونگی توسط فعالان اجتماعی مدنی جوان تشکیل شده و سازمان پروشیکا نیز ریشه در یک پروژه‌ی اهدایی اجرا شده توسط فعالان اجتماعی جوان دارد. سه سازمان دیگر شرکت‌کننده در پروژه دارای منشاء خارجی بوده و سازمان حمایت روستایی سرحد نیز با حمایت اولیه‌ی دولت پاکستان تشکیل گردیده است.

جدول ۱-۱ سازمان‌های غیر دولتی شرکت‌کننده در پژوهش

نام سازمان	تاریخ تاسیس	تغییر در رهبری	تعداد کارکنان	درآمد سال ۱۹۹۷
بیف	۱۹۶۷	۱۹۹۳	۱۷۰۰	۴/۶ میلیون دلار
برک	۱۹۷۲	نداشته	۵۸۷۰۰ (۲۴۷۰۰ تمام وقت)	۲۳۷ میلیون دلار
سادگورو	۱۹۷۴	نداشته	۸۶	۹/۱ میلیون دلار
پروشیکا	۱۹۷۶	نداشته	۲۹۸۸	۵/۵۶ میلیون دلار
آقا خان پاکستان	۱۹۸۲	۱۹۹۲ و ۱۹۹۴	۳۳۶۸	۹۳/۱۱ میلیون دلار
آقا خان هندوستان	۱۹۸۳	۱۹۹۳	۱۶۹	۶۳/۱ میلیون دلار
آی.یو.سی. ان-پ	۱۹۸۵	۲۰۰۰	بیش از ۲۰۰	۳۸/۳ میلیون دلار
سرحد	۱۹۹۸	۱۹۹۵ و ۱۹۹۶	۲۱۱	۸۴/۲ میلیون دلار
سونگی	۱۹۸۹	۱۹۹۹	۱۰۰	۴۸/۰ میلیون دلار

تذکر: مبالغ فوق بر مبنای نرخ تبدیل ارز در سال ۱۹۹۷ محاسبه شده‌اند.

شش سازمان غیر دولتی از سازمان‌های شرکت‌کننده در پژوهش کاملاً بومی و سه سازمان دیگر دارای منشاء مختلط می‌باشند. برنامه حمایت روستایی آقا خان در پاکستان و هندوستان توسط بنیاد آقا خان تاسیس گردیده‌اند و این در حالی است که هر دو سازمان فوق در کشورهای متبوع خود به ثبت رسیده‌اند. سازمان سرحد به این دلیل برای شرکت در پژوهش انتخاب گردید که با الگو برداری از برنامه حمایت روستایی آقا خان پاکستان تشکیل شد که این تجربه می‌تواند درس‌های ارزشمندی را در بر داشته باشد. اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان - تنها سازمان غیر دولتی در پژوهش که مدیر آن یک زن است - شاخه‌ی پاکستانی این سازمان است

متهم می‌شوند. همین سازمان‌ها در صورت ارتقاء میزان فعالیت‌های خود ممکن است به دخالت در کار دولت متهم گردند. سازمان‌هایی که به دلیل نداشتن پایداری مالی سرزنش می‌شوند در صورت ایجاد نظام‌های مالی و اعتباری به توجه بیش از اندازه به سود شخصی متهم می‌گردند. سازمان‌هایی که به فعالیت علیه دولت متهم می‌شوند زمانی که دولت را در فعالیت‌های خود دخالت می‌دهند به عدم توجه کافی به فقرا متهم می‌گردند. بدون توجه به فعالیت‌های مثبت سازمان‌های غیر دولتی از قبیل بسیج نیروهای مردمی، آموزش افراد در رابطه با حقوق خود، رویایی با منافع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی خواص، دخالت دادن دولت در برنامه‌های بزرگ مربوط به توسعه و محیط زیست، این سازمان‌ها از نظر منتقدانشان تفاوت چندانی با سازمان‌های خدماتی مطیع اهداکنندگان سوء استفاده‌گر ندارند. اگرچه ممکن است برخی از انتقادات فوق‌الذکر صحیح باشند مدارک بسیاری نیز در تایید عکس مطلب وجود دارد. علاوه بر این، شاید صحیح نباشد که فرض کنیم سازمان‌های غیر دولتی جنوب آسیا در مدیریت اولویت‌ها و روابط خود از سازمان‌های همکار خود ضعیف‌تر هستند.

به عنوان زمینه‌ای برای پژوهش حاضر، ما به بررسی بیشتر منابع موجود و مطرح در زمینه‌ی مدیریت اقدام نمودیم. نکته‌ی جالبی که در این بررسی مشخص شد عدم اشاره‌ی صریح به موضوع جنسیت در منابع مذکور بود. این امر علاوه بر منابع مربوط به بخش فعالیت‌های داوطلبانه در مورد بخش خصوصی نیز صادق بود. تحقیقی که در مورد آثار افرادی چون مینتزبرگ، دروکر، سنگ، هندی و دیگران انجام گرفت حاکی از آن بود که در این آثار به موضوع جنسیت و زنان توجه نشده است. این موضوع زمانی تعجب بیشتری به دنبال خواهد داشت که بدانیم در دهه‌ی ۱۹۹۰ کتاب‌های بسیاری با موضوع زنان و مدیریت منتشر شده‌اند. تنها حدود ۲۵ کتاب در این دوره به انتشار رسیدند که عبارت سقف شیشه‌ای^۲ در نام آن‌ها به کار رفته بود.

ما مدعی این امر نیستیم که کتاب مدیریت برای تغییر در زمینه‌ی پرداختن به موضوع جنسیت و زنان کامل و بی‌نقص است. سازمان‌هایی که در این پژوهش شرکت داشتند موضوع زنان را کانون فعالیت‌های خود قرار داده و طی سال‌ها آموخته‌اند که توانمندسازی موضوعی جنسیتی است که به طور مساوی با زنان و مردان ارتباط داشته و نقش اجتماعی و مولد زنان مهم‌تر از نقش آنان در تولید مثل است. سازمان‌های شرکت‌کننده در این پژوهش با گذشت زمان و در نتیجه‌ی افزایش برنامه‌های خود در زمینه‌ی توسعه‌ی روبرکرد جنسیتی در درک و به کارگیری سیاست‌های مدیریتی جنسیتی با مشکل روبه‌رو شدند. ما از دیدگاه مدیریتی (به جای دیدگاه توسعه) در فصل‌های ۳، ۵ و ۶ به این مشکل توجه کرده و به بررسی موفقیت‌های تنها مدیر عامل زن از میان ۱۶ مدیر عامل سازمان‌های شرکت‌کننده در این پژوهش خواهیم پرداخت.

سازمان‌های شرکت‌کننده در این پژوهش

نه سازمان غیر دولتی از منطقه‌ی جنوب آسیا در پژوهش حاضر شرکت کردند. جوان‌ترین این سازمان‌ها « بنیاد توسعه‌ی سونگی» - تاسیس ۱۹۸۹ - و قدیمی‌ترین آن‌ها بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف می‌باشد که در سال ۱۹۶۷ به طور رسمی تاسیس گردیده اما ریشه‌ی تشکیل آن به سال ۱۹۴۶ بازمی‌گردد. با توجه به جوان بودن بنیاد

۲ این عبارت به مانعی غیر واقعی که باعث عدم تصدی پست‌های مهم توسط زنان است اشاره دارد - مترجم

کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (تاسیس ۱۹۷۲)

این سازمان که پس از جنگ با هدف کمک رسانی تشکیل شد هم اکنون با بیش از ۵۸۰۰۰ کارمند تمام وقت و پاره وقت و درآمد سالیانه‌ی بیش از ۲۶۰ میلیون دلار یکی از بزرگترین سازمان‌های غیر دولتی در جهان است. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش در بیش از ۴۰۰۰۰ روستا به فعالیت مشغول است. تمرکز اصلی فعالیت‌های این سازمان بر روی زنان روستایی قرار دارد. دلیل این امر آن است که زنان نه تنها از نظر اجتماعی و اقتصادی محروم‌ترین قشر به شمار می‌روند بلکه محدودیت منابع ایشان را در خانوار به مدیران بهتری در مقایسه با مردان تبدیل کرده است. برنامه‌های برک در زمینه‌ی آموزش، بهداشت، دامپروری، پس انداز و اعتبار و به ویژه ساختمان با یکدیگر تداخل دارند به نحوی که منجر به اتخاذ رویکردی یکپارچه در سطح روستایی توسط این سازمان گردیده است. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش به منظور تامین مالی فعالیت‌های خود به ایجاد یک مرکز توسعه‌ی صنایع دستی، یک سردخانه‌ی صنعتی، یک چاپخانه و یک کارخانه‌ی مدرن تولید لسنیات اقدام نموده است. برنامه‌های مربوط به پس انداز و اعتبار این سازمان در سال ۱۹۹۹ به صورت یک بانک به ثبت رسیده است. این سازمان همچنین قصد دارد تا در آینده‌ی نزدیک یک دانشگاه تاسیس کند.

کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش به افرادی که زندگی آنان در فقر مفرط، بی‌سواد، بیماری و دیگر نارسایی‌ها می‌گذرد یاری می‌رساند. این سازمان تلاش می‌کند تا از طریق برنامه‌های گوناگون در زمینه‌ی توسعه، در زندگی افراد فوق‌الذکر تغییر مثبت ایجاد نماید. برک بر آن است تا با استفاده از روش‌ها و فن‌آوری‌ها جدید، برنامه‌های خود را از نقطه نظر اجتماعی، مالی و زیست محیطی پایدار نماید. این سازمان مصمم به ارتقاء حقوق بشر، شان انسانی و برابری جنسیتی می‌باشد (گزارش سالیانه‌ی برک، ۱۹۹۸). ضمن آنکه تاکید برنامه‌های برک بر افراد می‌باشد، این سازمان به تلاش‌های خود جهت ایجاد تغییر در سطح سیاست‌گذاری‌های کلان نیز ادامه خواهد داد.

بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو (تاسیس ۱۹۷۴)

بنیاد آب و توسعه‌ی نونینچاندرا مافاتلال سادگورو در مناطق قبیله‌ای داهل و دیگر نواحی شمال شرق گوجرات فعالیت می‌کند. اهداف کلی این سازمان عبارتند از بهبود شرایط زندگی افراد روستایی و قبایل عمدتاً از راه ارائه‌ی برنامه‌های سازگار با محیط زیست در زمینه‌ی منابع زمین و آب. این سازمان قصد دارد تا از راه برنامه‌های حفاظت از منابع طبیعی توسعه‌ی زیست محیطی و اجتماعی را تقویت نماید. از دیدگاه این سازمان:

هدف کمک به قبایل در خروج از چرخه‌ی معیوب فقر ... از راه استفاده‌ی بهینه از منابع آب قابل دسترس و نشان دادن فوائد اقتصادی و زیست محیطی جنگل کاری و توسعه‌ی آبخیز داری می‌باشد. این سازمان از ادامه‌ی روند مهاجرت افراد قبایل از زمین‌های خود به دلیل خشکسالی و فرسایش جلوگیری و روند آن را معکوس نموده و از این راه باعث رونق اقتصادی و بهبود وضعیت زیست محیطی مناطق فوق‌الذکر گردیده است.

که مرکز آن در کشور سوئیس قرار دارد. اگرچه این سازمان در اصل یک سازمان پاکستانی نیست اما دارای کلیه‌ی ویژگی‌های یک سازمان غیر دولتی موفق در جنوب آسیا می‌باشد. نماینده این سازمان در پاکستان، **آبان مارکو کابراجی**، این برنامه را در این کشور از صفر آغاز نمود و کلیه‌ی اقدامات مربوط به برنامه‌ریزی و تامین مالی سازمان را در داخل پاکستان انجام داد. حمایت‌های دفتر مرکزی این سازمان در کشور سوئیس از این سازمان تنها به حمایت معنوی و ارائه‌ی مشاوره در مواقع لزوم محدود بود. اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان در مدت کوتاهی شروع به ارائه‌ی خدمات مشابه به دیگر دفاتر این سازمان کرد و به بزرگ‌ترین برنامه‌ی کشوری این سازمان در جهان تبدیل شد. جزئیات مربوط به سازمان‌های شرکت‌کننده در پژوهش در طول متن ذکر خواهد شد، اما برای شروع شرح کوتاهی در باره‌ی هر یک از این سازمان‌ها در زیر ارائه می‌شود.

بنیاد تحقیقات توسعه بیف - تاسیس ۱۹۶۷

بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف (که سابقاً بنیاد صنایع کشاورزی باراتیا نامیده می‌شد) در سال ۱۹۶۷ رسماً به ثبت رسید. لازم به ذکر است فعالیت این سازمان عملاً در سال ۱۹۴۶ زمانی که گاندی از منطقه‌ای به نام «اورولیکانچان» (دهکده‌ای فقیر نشین در منطقه پون) دیدن می‌کرد آغاز شد. یکی از همراهان جوان گاندی به نام مانیبای دسای در این منطقه ماند تا بر روی اصلاحات اجتماعی، آموزش و توسعه‌ی روستایی کار کند. فعالیت‌های مانیبای دسای در زمینه‌ی تلفیق نژاد دام‌ها در این منطقه به تشکیل بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف منجر شد. سازمانی که امروزه در رابطه با موارد زیر فعالیت می‌نماید:

ایجاد فرصت‌های درآمدزایی از راه خود اشتغالی برای خانواده‌های روستایی، به ویژه محرومان، تضمین معیشت پایدار، محیط زیست غنی، بهبود کیفیت زندگی افراد و ترویج ارزش‌های انسانی. این اهداف از طریق تحقیق در زمینه‌ی توسعه، استفاده‌ی موثر از منابع محلی، ترویج فن‌آوری‌های مناسب و ارتقاء سطح مهارت‌ها و توانایی‌های افراد از راه مشارکت محلی قابل دستیابی خواهند بود. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف سازمانی حرفه‌ای، غیر سیاسی و غیر مذهبی است.

ترکیب پژوهش، آموزش و توسعه ویژگی منحصر به فرد فعالیت‌های بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف است. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف معتقد است هرگونه توسعه بدون پژوهش بی‌اعتبار بوده و هرگونه پژوهش بدون توسعه تنها حرکتی آکادمیک خواهد بود. علاوه بر دام، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در زمینه‌ی آبادانی مناطق خشک و بی‌آب و علف، باغداری، توسعه‌ی منابع آبی، جنگلداری، بازسازی قبایل و توانمندسازی زنان فعالیت می‌کند. این سازمان دارای ۷۲۵ مرکز تلفیق نژاد دام در سراسر هندوستان بوده و خدمات خود را به بیش از نیم میلیون خانوار عرضه می‌کند.

برنامه حمایت روستایی آقا خان - پاکستان (تاسیس ۱۹۸۲)

برنامه حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) با هدف افزایش ظرفیت مردمان مناطق شمالی و منطقه‌ی چیترا ل جهت دخالت در توسعه‌ی خود و افزایش درآمد و رفاه آنان به صورت پایدار و برابر شکل گرفت. عناصر اصلی در رویکرد این سازمان غیر دولتی تاسیس سازمان‌های روستایی جهت مدیریت فرآیند توسعه، استفاده از پروژه‌های زیربنایی با کمک مالی جهت حمایت از توسعه‌ی اقتصادی و ایجاد انگیزه‌ی اولیه برای سازمان دهی محلی، معرفی برنامه‌ی پس‌انداز و اعتبار و برنامه‌های آموزشی جهت حمایت از فعالیت‌های مستقل بودند. برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) در منطقه‌ای کوهستانی دارای شرایط سخت به وسعت ۷۵۰۰۰ مایل مربع فعالیت می‌کند. تا اواسط سال ۱۹۹۷، این سازمان بیش از ۸۰ درصد جمعیت منطقه‌ی مذکور را در قالب سازمان‌های روستایی بسیج کرده و فعالیت‌ها و تکنولوژی‌های متنوع و جدیدی را جهت افزایش درآمد افراد معرفی نمود. در این زمان تعداد ۱۷۰۰۰ نفر از افراد محلی از برنامه‌های آموزشی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) بهره برده و تخمین زده می‌شود درآمد افراد در این منطقه بین سال‌های ۱۹۸۲ و ۱۹۹۴ تا دو برابر افزایش یافته است که یکی از دلایل این افزایش، فعالیت‌های برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) می‌باشد.

برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان - هندوستان (تاسیس ۱۹۸۳)

هدف برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، هندوستان توانمندسازی جوامع و گروه‌های روستایی به ویژه محرومان و زنان جهت به دست گرفتن کنترل زندگی خود و مدیریت محیط زیست خود به منظور ایجاد جامعه‌ای بهتر و عادلانه‌تر می‌باشد. این سازمان که در سال ۱۹۸۳ و با کمک مالی بنیاد آقا خان تشکیل گردید در ایالت **گجرات** (دفتر مرکزی در شهر احمد آباد و سه دفتر در مناطق دیگر) فعالیت داشته و حوزه‌ی آبرگیری به مساحت تقریبی ۱۰۰۰۰ هکتار را پوشش می‌دهد. از دیدگاه برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، هندوستان، کلید ریشه کنی فقر پذیرش پیوندهای موجود میان نیازهای توسعه - نه فقط به صورت ذهنی بلکه از طریق اجرای برنامه‌های تاثیرگذار بر زندگی مردم - می‌باشد. به همین دلیل، از سال ۱۹۹۵، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، هندوستان رویکردی مبتنی بر آبخیز داری را اتخاذ نموده است. این رویکرد ارتباطات فیزیکی حوزه‌ی یک رودخانه را به صورت هماهنگ در نظر گرفته و آن‌ها را با برنامه‌های مختلف مربوط به توسعه شامل کشاورزی، حفاظت آب و خاک، توسعه‌ی منابع آبی، جنگل داری و توسعه‌ی انرژی بیوگاز مرتبط می‌سازد. محور این برنامه، ایجاد موسسات روستایی جهت امور مالی (پس‌انداز و اعتبار)، تهیه‌ی مواد اولیه کشاورزی و بازاریابی محصولات و برنامه‌های مرتبط با جنسیت و توسعه می‌باشد. برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، هندوستان در زمینه‌ی اجرای برنامه‌های مشترک در رابطه با مدیریت جنگل‌ها، مدیریت مشارکتی آبیاری، موضوعات جنسیتی در مدیریت منابع طبیعی و ارزیابی مشارکتی روستایی پیشگام بوده است. این سازمان بیش از آنکه به خاطر ابعادش شناخته شده باشد به دلیل رویکردهای نوآورانه به مدیریت منابع طبیعی متمایز است.

تا سال ۱۹۹۹، بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو بیش از ۷۵۰۰۰ خانواده و ۴۶۵۰۰۰ نفر از افراد قبایل را تحت پوشش فعالیت‌های خود قرارداد. با تاسیس یک موسسه‌ی آموزشی در زمینه‌ی مدیریت منابع طبیعی، سازمان سادگورو بعد مهمی را به فعالیت‌های خود اضافه کرده و به ظرفیت‌سازی و کمک به دیگر سازمان‌ها جهت اجرای برنامه‌های مشابه در سایر نقاط هندوستان اقدام نمود.

سازمان غیر دولتی پروشیکا (تاسیس ۱۹۷۶)

امروزه، سازمان غیر دولتی پروشیکا یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیر دولتی در بنگلادش است. نام این سازمان برگرفته از سه کلمه‌ی بنگلادشی به معنای آموزش، تربیت و عمل می‌باشد. ماموریت این سازمان اجرای یک توسعه‌ی مشارکتی و فشرده از راه توانمندسازی افراد فقیر می‌باشد. اهداف این سازمان از این قراراند:

۱. مبارزه با فقر به صورت ساختاری

۲. حفاظت و احیاء محیط زیست

۳. بهبود وضعیت زنان

۴. افزایش مشارکت مردم در نهادهای عمومی

۵. ظرفیت‌سازی در زمینه‌ی حقوق بشر و حقوق دموکراتیک

تا اواسط سال ۱۹۹۹، سازمان غیر دولتی پروشیکا ۸۷۰۰۰ گروه روستایی با عضویت ۷/۱ میلیون نفر تشکیل داده بود که بیش از نیمی از آنان را زنان تشکیل می‌دادند. برنامه‌های این سازمان شامل کشاورزی اکولوژیکی، باسوادی بزرگسالان، آموزش ابتدایی غیر رسمی، جنگلداری گروهی، خانه‌سازی، پس‌انداز و اعتبار می‌گردید. این سازمان یکی از اولین سازمان‌های غیر دولتی بود که کار کردن در میان افراد فقیر در شهرها را آغاز کرد و اکنون دارای برنامه‌هایی در این زمینه در کلیه‌ی شهرها و شهرک‌های اصلی کشور می‌باشد. یکی از بخش‌های اصلی فعالیت‌های این سازمان را «انستیتوی حمایتگری و تحلیل سیاست‌های توسعه» تشکیل می‌دهد. این انستیتو در پی ایجاد پیوند میان فعالیت‌های سازمان در زمینه‌ی توسعه در میان مردم عادی و حمایتگری در رابطه با سیاست‌گذاری‌های کلان است. انستیتوی مذکور به طور مثال در یکی از برنامه‌های مشترک سازمان‌های غیر دولتی و بانک جهانی تحت عنوان «بررسی مشارکتی تعدیل ساختاری» با هدف درک تاثیر برنامه‌های تعدیل ساختاری بر فقرا شرکت داشت. فعالیت‌های این انستیتو بر پایه‌ی این عقیده قراردارد که توسعه‌ی رضایتبخش بدون ایجاد پیوندهای محکم میان موضوعات مربوط به عامه‌ی مردم و سیاست‌های کلان اقتصادی میسر نخواهد گشت.

اتحادیه بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان (تاسیس ۱۹۸۵)

بنیاد توسعه سونگی - تاسیس ۱۹۸۹

بنیاد سونگی در سال ۱۹۸۹ با هدف فعالیت در زمینه‌ی بسیج جوامع محلی در منطقه‌ی هزارا در شمال غربی پاکستان تاسیس شد. تلاش‌های اولیه‌ی سونگی بر حمایت‌گری تمرکز داشت اما پس از وقوع سیل در سال ۱۹۹۲ به فعالیت‌های امداد رسانی پرداخت. سونگی دریافت که فعالیت‌های بازسازی تنها دارای نتیجه‌ای موقت بوده و تغییر حقیقی در زندگی مردم زمانی رخ خواهد داد که از راه مکانیزم‌های نهادسازی ماندگارتر با فقر مبارزه شود. از آن زمان سونگی به سرعت رشد کرده و تعداد کارکنان آن که در ۵ دفتر مختلف به کار مشغول بودند به ۱۰۰ نفر رسید. سونگی علاوه بر فعالیت در زمینه‌ی حمایت‌گری (به عنوان مثال در رابطه با اصلاحات در حوزه‌ی جنگلداری)، در زمینه‌ی مدیریت پایدار منابع طبیعی، بهداشت و سلامت، دامپروری و برنامه‌های مالی (پس‌انداز و اعتبار) نیز فعالیت می‌کند. بنیان‌گذار و اولین مدیر عامل سونگی، عمر اصغر خان، در سال ۱۹۹۹ به سمت وزیر محیط زیست و توسعه‌ی روستایی پاکستان برگزیده شد.

اتحادیه بین‌المللی حفاظت از طبیعت که در سال ۱۹۸۴ تاسیس گردید کشورها، آژانس‌های دولتی، و طیف متنوعی از سازمان‌های غیر دولتی را گرد هم آورده و مشارکتی منحصر به فرد متشکل از ۹۰۰ عضو از ۱۳۸ کشور جهان را شکل داده است. پاکستان در سال ۱۹۷۶ به عضویت این سازمان درآمد، اما اولین دفتر IUCN در سال ۱۹۸۵ با هدف آغاز کار بر روی ایجاد یک استراتژی حفاظتی ملی برای پاکستان در شهر کراچی گشوده شد. استراتژی مذکور در سال ۱۹۹۲ کامل گردید و از آن زمان، اتحادیه بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان از نزدیک با دولت فدرال و دولت‌های محلی، سازمان‌های غیر دولتی و بخش خصوصی بر روی پروژه‌ها و استراتژی‌های مرتبط با اجرای استراتژی حفاظتی ملی همکاری داشته است. اتحادیه بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان ضمن آنکه بخشی از یک سازمان بین‌المللی است خود سازمانی کاملاً پاکستانی به شمار می‌رود. اتحادیه بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان با ۲۴ عضو نهادی در این کشور و بیش از ۵۲۰ کارمند در پایان سال ۱۹۹۸ بزرگترین بخش IUCN در جهان بود. چشم‌انداز این سازمان پاکستان از این قرار است:

برابری میان کلیه‌ی گروهها در جامعه‌ی بشری هم یک اصل و هم یک ارزش سازمانی است: ارزشی که در روح سازمان جاری بوده و قابل عدول نیست، و اصلی که اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان تلاش می‌کند تا برنامه‌ها و سیستم مدیریت خود را بر روی آن پایه‌گذاری نماید. ماموریت این سازمان تنها زمانی محقق خواهد شد که تلاشی دائمی برای پیش بردن فرآیند تغییر اجتماعی و رفتاری صورت گیرد. اجزای تشکیل دهنده‌ی چنین تغییری عدالت و توانمندسازی جوامع، از راه اطلاعات و دانش که افراد را به تاثیرگذاری بر تصمیمات تاثیرگذار بر زندگی آنان و فرزندان‌شان قادر می‌سازد می‌باشد.

سازمان حمایت روستایی سرحد (تاسیس ۱۹۸۹)

سازمان حمایت روستایی سرحد در سال ۱۹۸۹ در منطقه‌ی شمال غربی پاکستان با هدف ترویج توسعه از راه رویکرد مشارکتی به شبکه‌سازی و سازماندهی اجتماعی در سازمان‌های محلی تشکیل گردید. این عمل تلاشی بود برای تکرار رویکردی که قبلاً در مناطق شمالی پاکستان توسط برنامه حمایت روستایی آفا خان با حمایت اولیه‌ی یو.اس.اید و دولت محلی صورت گرفته بود. تا سال ۲۰۰۰، این سازمان دامنه‌ی فعالیت‌های خود را گسترش داده و در هفت ناحیه از طریق ۲۸۸۷ سازمان محلی فعالیت می‌کرد. هدف این سازمان افزایش سطح درآمد و کیفیت زندگی روستائیان از راه افزایش امنیت اقتصادی و غذایی و ایجاد ساختارهای پایدار برای مدیریت موثر منابع طبیعی، انسانی و مالی است. این اهداف در برنامه‌های گوناگون آموزشی، کشاورزی، مالی (پس‌انداز و اعتبار) و جنسیتی قابل مشاهده می‌باشند.

نحوه تدوین این کتاب

است انتظار رود همان میزان رسمی بودن در زمینه‌ی ایجاد استراتژی‌ها نیز وجود داشته باشد. ما طی این پژوهش دریافتیم که جدالی مداوم در داخل سازمان‌های غیر دولتی میان رسمی و غیر رسمی وجود دارد. فصل ۵ نشان می‌دهد جایی که موضوع استراتژی مطرح باشد، احتیاط، افزون‌گرایی و فرصت طلبی انتخابی با استراتژی‌های رسمی که در بسیاری از مطالب مدیریتی از آن‌ها طرفداری شده است دارای همزیستی می‌باشند. در مواردی که برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد، این پرسش مطرح می‌گردد که آیا این برنامه‌ریزی‌ها به صورت ظاهری و غیر واقعی تنها با هدف برآورده ساختن انتظارات اهداکنندگان، ارزیابان و دیگر ناظران اجرا می‌شوند یا جزئی حقیقی از مدیریت موفق سازمان‌های غیر دولتی هستند.

فصل ۶ به موضوعات قدرت، مشارکت، سلسله مراتب و شیوه‌ی اداره پرداخته و چگونگی تکامل موارد مذکور طی زمان را مورد بررسی قرار می‌دهد (در رابطه با سازمان‌های غیر دولتی موضوع کتاب حاضر که از گروه کوچکی از دوستان هم فکر به نهادهای بزرگ تاثیرگذار بر سیاست‌های دولتی تبدیل شده‌اند). در حالی که تعداد قابل توجهی از سازمان‌های موضوع این پژوهش محصول فکری یک فرد دارای کارزما بوده‌اند، ما در آخر کتاب به موضوع رهبری خواهیم پرداخت. البته رهبران و موضوع رهبری موضوعاتی است که در این کتاب مکرراً به آن‌ها اشاره خواهد شد. اما فصل هفتم مطالبی که در شش فصل اول در ارتباط با رهبری مطرح گردیده است را یکجا مطرح می‌کند. اگر این کتاب ده سال پیش نوشته شده بود، مطالب ارائه شده در باره‌ی رهبری با قطعیت کمتری عنوان می‌گردید. در آن زمان سازمان‌های مورد مطالعه جوان بوده و آینده‌ی آنان نامطمئن بود. در آن زمان این پرسش مطرح بود که آیا سازمان‌هایی که توسط یک فردی پرتوان و دارای کارزما تشکیل شده‌اند می‌توانند به موفقیت دست یابند؟ فصل ۷ به بررسی این نکته می‌پردازد که کدامیک از سازمان‌های مورد مطالعه توسط افراد دارای خصوصیات فوق پایه‌گذاری شده‌اند. فصل آخر به جمع‌آوری درس‌های آموخته شده و موضوعات فراگیر مطرح شده در کتاب که می‌توانند در رابطه با سازمان‌های دیگر در جنوب آسیا و مناطق دیگر نیز دارای موضوعیت باشند می‌پردازد.

کتاب «مدیریت برای تغییر» در باره‌ی نحوه‌ی مدیریت برخی از موفق‌ترین سازمان‌های غیر دولتی در جهان است. با استفاده از مطالعات موردی مفصل و مشروح، این کتاب به کشف حقایق مربوط به مدیریت سازمان‌های غیر دولتی پرداخته و نشان می‌دهد که چگونه افراد واقعی به چالش‌های واقعی پاسخ می‌گویند. این پژوهش در بستر تاریخی و اجتماعی منطقه‌ی مورد مطالعه ریشه داشته و به بررسی تاثیرات محیط خارجی و فرهنگ سازمانی داخلی می‌پردازد. کتاب سپس به کشف سیستم‌ها و فرآیندهای مورد استفاده‌ی سازمان‌های غیر دولتی جهت ارتقاء یادگیری سازمانی و تدوین استراتژی می‌پردازد. در آخر، به روش‌های ایجاد تعادل میان شیوه‌ی اداره سازمان و رهبری از راه فعالیت به صورت تمرکززدایی شده و فرآیندهای مشارکتی نظر می‌افکنیم. کتاب «مدیریت برای تغییر» روایتی رو به تکامل از موفقیت‌ها و خطاها، چشم‌اندازها و تعهد است. بیش از هر چیز، این کتاب در باره‌ی افرادی است که این سازمان‌های مهم را به آن‌چه امروز هستند تبدیل کرده‌اند.

راه درست تدوین یک کتاب در باره‌ی مدیریت سازمان‌های غیر دولتی می‌تواند این باشد که در شروع به ماموریت سازمانی پرداخته شود و پس از آن استراتژی، شیوه‌ی اداره و ساختارهای سازمانی مورد بررسی قرار گیرند. ممکن است در اوائل مسیر، خواننده انتظار یافتن مطالبی درباره‌ی کار گروهی، فرهنگ نهادی و رهبری را داشته باشد. راهی که ما برای تهیه‌ی این کتاب انتخاب کرده‌ایم اندکی با شیوه‌ی فوق متفاوت می‌باشد. دلیل این امر از یک طرف منسبای متفاوت مطالعات موردی ما در باره‌ی سازمان‌های غیر دولتی و از طرف دیگر محیطی که سازمان‌های مذکور در آن فعالیت می‌کنند بود. بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی که در این کتاب مورد بررسی قرار گرفته‌اند سازمان‌هایی هستند که ما آن‌ها را «سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی نشده» می‌نامیم. هر یک از این سازمان‌ها در ابتدا به عنوان پاسخی کوتاه مدت به یک وضعیت اضطراری و یا تلاش‌های تجربی بدون عمر مشخص شکل گرفته‌اند. سازمان‌های مذکور فاقد بیانیه‌ی ماموریت و برنامه‌ی استراتژیک بوده و ایده‌هایی که داشتند بسیار بیشتر از آن بود که بتوانند هزینه‌های آن را تامین کنند. تعداد اندکی از این سازمان‌ها انتظار رشد داشتند؛ و حتی تعداد بسیار کمتری از آن‌ها تصور می‌کردند که روزی به الگویی برای سازمان‌های دیگر تبدیل شوند. نمونه‌ی این گونه سازمان‌ها عبارتند از: بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، سازمان غیر دولتی پوشیکا و بنیاد توسعه‌ی سونگی. دیگر سازمان‌های مورد بررسی در این کتاب را «سازمان‌های غیر دولتی از پیش برنامه‌ریزی شده» می‌نامیم. این دسته از سازمان‌ها از ابتدا با یک ماموریت روشن، استراتژی و برنامه‌ی کاری اولیه و حمایت کافی اهداکنندگان شروع به کار نمودند. از این رو، آغاز کتاب حاضر با بحث پیرامون چشم‌انداز، ماموریت و استراتژی در حالی که نیمی از سازمان‌های مورد مطالعه در ابتدا فاقد این موارد بودند مانند آغاز مسافرت با اتومبیل با دو تایر پنجر می‌باشد.

از این رو، در آغاز فصل ۲ شرایط محیطی از جمله طبیعت دشوار و مقیاس گسترده‌ی فقر که سازمان‌های غیر دولتی جنوب آسیا قصد پایان دادن به آن را دارند و همچنین محیط پیچیده‌ی سیاسی و مالی که این سازمان‌ها طی دو دهه‌ی گذشته در آن فعالیت کرده‌اند، رویکرد در حال تغییر دولت‌های گوناگون، چارچوب نظارتی موجود و تلاش‌های سازمان‌های غیر دولتی برای همکاری با دولت‌ها و فعالیت‌های این سازمان‌ها در زمینه‌ی حمایتگری مورد بررسی قرار می‌گیرد. بخشی از بحث مذکور شامل اهداکنندگان و چگونگی ارتباط آنان با سازمان‌های غیر دولتی می‌شود.

رفتار سازمانی تا حدودی محصول شرایط محیطی هر محل و تا حدودی محصول ماموریت و ارزش‌های هر سازمان است، اما در عین حال از شیوه‌ی همکاری و آمیزش مردم با یکدیگر نیز متاثر می‌باشد. فصل ۳ دینامیک فرآیند مذکور پرداخته و نقش نمادها و نظام‌های رسمی در ایجاد فرهنگ سازمانی موثر و هدفمند را مورد بررسی قرار می‌دهد. بخش وسیعی از ادبیات مربوط به توسعه به موضوع ظرفیت‌سازی می‌پردازد (عموماً از دیدگاه عوامل بیرونی مانند اهداکنندگان). بخش ۴ به چگونگی ظرفیت‌سازی سازمان‌های غیر دولتی جنوب آسیا توسط خودشان که تا اندازه‌ای از راه سرمایه‌گذاری شفاف و هدفمند در ساختارهای یادگیری رسمی صورت گرفته است می‌پردازد. از آن‌جا که نظام‌ها و ساختارهای رسمی در ارتباط با یادگیری و ظرفیت‌سازی از اهمیت بالایی برخوردارند، ممکن

از سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا، به ویژه سازمان‌های قدیمی‌تر و بزرگ‌تر اغلب به عنوان نهادهایی قوی و مستقل یاد می‌شود که از برخی جهات خارج از محیط‌های پیچیده‌ی سیاسی و اقتصادی اطراف خود عمل می‌کنند. به نظر می‌رسد که بسیاری از این سازمان‌ها به منظور رشد و دستیابی به موفقیت از محیط خارجی خود فراتر رفته‌اند.

اولین نکته در مورد محیط بین‌المللی که سازمان‌های غیردولتی شمال و جنوب در آن فعالیت می‌کنند این است که این محیط طی دو دهه‌ی گذشته شدیداً دچار تغییر گردیده و این روند همچنان ادامه دارد. بحران بدهی مکزیک در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ و متعاقب آن بحران‌های بدهی در مناطق دیگر به ساختاردهی مجدد مفهوم کمک‌رسانی و برنامه‌های تعدیلی گسترده در سراسر کشورهای در حال توسعه منجر گردید. با کوچک شدن یا از بین رفتن شبکه‌های امنیت اجتماعی دولتی، نقشه‌های جدیدی برای سازمان‌های غیردولتی در کشورهای جنوب و شمال به عنوان ارائه‌ی کننده‌ی خدمات پدید آمد. پایان جنگ سرد و گذار از اقتصاد دستوری به اقتصاد بازار نیروهای قوی که در حال عقب زدن دولت بودند را تقویت کرده و چالش‌های جدیدی را پیش روی سازمان‌های غیردولتی قرار داد.

پیدایش تکنولوژی‌های جدید - کامپیوتر و اینترنت - سرعت فرآیند تغییر را به شدت افزایش داده و باعث شد تا مردم - در صورت داشت امکان مالی لازم و اتصال به شبکه - بتوانند با نقاط دیگر جهان مرتبط شوند. این امر موجب تسریع در روند جهانی شدن و تاثیرگذاری بر زندگی مردم در سرتاسر منطقه‌ی جنوب آسیا گردید. کاهش چشمگیر در «کمک رسمی به توسعه» در دهه‌ی ۱۹۹۰ باعث تشدید فشار بر روی سازمان‌های غیردولتی گردید: در حالی که در برخی از کشورها پول بیشتری برای سازمان‌های غیردولتی وجود داشت، اغلب این امر به قیمت کمک دوجانبه تمام شده و سازمان‌های غیردولتی جنوب را در رقابت با دولت‌های خود قرار می‌داد. نگرانی فزاینده‌ی بین‌المللی درباره‌ی نقض حقوق بشر در دهه‌ی ۱۹۸۰، گسترش جنگ‌های داخلی و حوادث ناگهانی و شکوفایی غیر منتظره‌ی گفتمان جامعه‌ی مدنی - به همراه حمایت‌های مالی همراه آن - فرصت‌ها و چالش‌های بیشتری را به ویژه برای سازمان‌های غیردولتی در کشورهای جنوب به وجود آورد.

بدون شک رویدادهای فوق‌الذکر به صورت «اتفاقی» صورت نگرفته بلکه محصول سیاست‌ها و انتخاب‌هایی بود که عمدتاً توسط آژانس‌های اهدا کننده‌ی دولتی شکل گرفته بود. به عبارت دیگر، بخش عمده‌ی محیطی که باعث شکل‌گیری سازمان‌های غیردولتی در طول این سال‌ها گردید به طور آگاهانه توسط اهداکنندگان و دولت‌های کشورهای شمال ایجاد شد.

آلبرت انیشتین در جایی محیط را این گونه تعریف کرده است: «هر چیزی که من نباشد». این فصل تعریف فوق را تا اندازه‌ای کوتاه کرده و عمدتاً بر رابطه‌ی میان سازمان‌های غیردولتی و دولت‌های آن‌ها، اهداکنندگان و

دریایی پر مخاطره: مدیریت محیط خارجی

افزایش یافت. در مورد هندوستان، اگرچه نسبت فقر رو به کاهش داشت، اما رقم مطلق آن دستخوش تغییر نگردید. تقریباً ۳۰۰ میلیون نفر در هندوستان همچنان در فقر بسر می‌برند که این رقم هندوستان را در صدر کشورهای دارای جمعیت فقیر قرار می‌دهد.

در جنوب آسیا، نرخ ثبت نام در مدارس ابتدایی بالا است اما افراد توانایی به پایان رساندن دوره‌ی ابتدایی را ندارند. در شرق آسیا، هر کودک به طور متوسط ۶/۲ سال به تحصیلات می‌پردازد و این در حالی است که در جنوب آسیا هر کودک کمتر از ۱/۵ سال از امکانات تحصیلی برخوردار می‌گردد. آمار مربوط به بهداشت و همچنین تخریب محیط زیست در این منطقه نگران‌کننده است. برای زنان فقیر در این منطقه زندگی به میزان قابل توجهی در مقایسه با مردان مشکل‌تر است. نرخ مرگ و میر مادران در منطقه دو برابر نرخ مشابه در شرق آسیا بوده و نرخ باسوادی زنان بزرگسال ۶۳ درصد - در مقایسه با رقم ۴۴/۶ درصد در افریقا می‌باشد. شاخص توسعه‌ی جنسیتی در جنوب آسیا اعلام شده توسط UNDP در سال ۵۹۹۱، ۰۴ درصد از رقم مربوط به شرق آسیا پایین‌تر بود که این امر نشان‌دهنده‌ی شکاف عمیق در این منطقه در رابطه با فرصت‌های موجود برای زنان می‌باشد.

چشم‌انداز روستایی که بیشتر سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا در آن به فعالیت مشغول‌اند طی چهار دهه‌ی گذشته (به ویژه دو دهه‌ی اخیر) دستخوش تغییرات عمده‌ای گردیده است. مجموع جمعیت سه کشور هندوستان، پاکستان و بنگلادش بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۰ تقریباً دو برابر شد و درحالی که دگرسویی عمده‌ای در تعادل جمعیت روستایی و شهری در این مناطق روی داده است بیشتر افراد هنوز در روستاها به سر می‌برند. تکنولوژی‌های جدید، روش‌های جدید کشاورزی و تغییرات در تراکم نیروی کار موجب تغییرات عمده‌ای گردیده است. در حالی که روش‌های فنودال کشاورزی و مالکیت زمین در حال تغییر بوده و میزان محصولات کشاورزی در حال افزایش می‌باشد سود کمی عاید فقرا می‌گردد. خود اشتغالی و کار در ازای دریافت دستمزد و همچنین نداشتن زمین در بیشتر مناطق روستایی افزایش داشته است. در سال ۱۹۶۰ یک میلیون نفر در پاکستان فاقد زمین بودند. تا اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ این رقم به ۵ میلیون افزایش یافت. در بنگلادش، ۷۵ درصد از خانوارها فاقد زمین بودند. در هندوستان این میزان بیش از ۷۲ درصد و در پاکستان بیش از ۸۸ درصد بود. در بخشی از گزارش توسعه‌ی انسانی در جنوب آسیا ۱۹۹۹ آمده است:

جنوب آسیا منطقه‌ای است که میان آرزوهای ثروتمندان و نومیدی فقرا تقسیم شده است. منطقه‌ای که ثروتمندان که یک پنجم جمعیت را تشکیل می‌دهند تقریباً ۴۰ درصد درآمد را در اختیار دارند، و فقرا از کمتر از ۱۰ درصد درآمد برخوردارند. منطقه‌ای که در آن امروز با تلاش ۵۱۵ میلیون تهی دست برای بقا آغاز می‌شود و فردا آینده‌ی ۳۹۵ میلیون بزرگسال بی‌سواد را تهدید می‌کند. منطقه‌ای که در آن زنان اغلب از حقوق اولیه‌ی خود محروم بوده و اقلیتها همچنان در تلاش برای مقابله با تبعیض و تعصب به سر می‌برند.

فقر، تخریب محیط زیست، تبعیض شهری، فشار فزاینده‌ی جمعیت، فساد، سطوح بالای مخارج نظامی و بحران‌های مکرر در حاکمیت موضوعاتی هستند که سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا به صورت روزانه با آن‌ها سر و کار دارند.

جامعه‌ی سازمان‌های غیردولتی که آن‌ها در آن ایفای نقش می‌کنند تمرکز دارد. این بخش به بررسی محیط سیاسی داخلی کشورهای موضوع مطالعه و همچنین عناصر محیط طبیعی که به شکل‌گیری آن کمک کرده است می‌پردازد. نخست، لازم است شرایط اجتماعی که در آن سازمان‌های غیردولتی فعالیت می‌کنند را بررسی کنیم.

فقر

فقر را می‌توان از راه‌های گوناگون تعریف کرد، به طور مثال به وسیله‌ی سطح درآمد، دارایی، میزان کالری مورد استفاده، تولید ناخالص ملی سرانه و یا ترکیبی از فاکتورهایی مانند شاخص توسعه‌ی انسانی UNDP. چند سال پیش، **رابرت چمبرز** محرومیت را به ابعاد یا شرایط مختلفی تقسیم کرد: فقر کامل (فقدان درآمد و دارایی)؛ ضعف فیزیکی (فقر غذایی، بیماری، فقدان دسترسی به خدمات دولتی، زندگی در مناطق دور افتاده)؛ آسیب‌پذیری (در برابر رویدادهای غیر متوقعه یا فقر بیشتر)؛ و ناتوانی.

به موارد فوق به درجات متفاوت توسط برنامه‌های دولت توجه شده است، اما آسیب‌پذیری و ناتوانی در مقایسه با دیگر موارد مورد غفلت واقع شده‌اند... به نظر نخبگان جوامع، ضعف فیزیکی، انزوا و فقر جنبه‌هایی از محرومیت هستند که کم توجهی به آنان تهدیدات کمتری را در پی داشته و بیشتر قابل پذیرش است. موارد اخیر همچنین در مقایسه با آسیب‌پذیری و ناتوانی (که کمتر ملموس و بیشتر دارای ویژگی اجتماعی و سیاسی هستند) بیشتر قابل اندازه‌گیری می‌باشند. از این رو میان علائق نخبگان در محدود کردن فعالیت‌هایشان به جنبه‌های فیزیکی محرومیت و علائق متخصصان در اندازه‌گیری این موارد همگرایی وجود دارد. دو گروه مذکور در همکاری با یکدیگر برنامه‌ریزی، برنامه‌های، سیاست‌ها و مباحثات را بر روی ضعف فیزیکی، انزوا و فقر متمرکز کرده و آسیب‌پذیری و ناتوانی را نادیده می‌گیرند. تعجبی ندارد که الگوهای متعارف نخبگان و متخصصان در رابطه با محرومیت عمدتاً فیزیکی هستند.

چمبرز که به بر روی گزارش توسعه‌ی جهانی بانک جهانی مربوط به سال ۲۰۰۰ کار می‌کرد، از راه مصاحبه با طیف وسیعی از افرادی که در فقر زندگی می‌کردند تلاش نمود تا برداشت آنان را از مفاهیم «رفاه» و «سختی» دریابد. موارد اصلی مطرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان در رابطه با رفاه عبارت بودند از آزادی انتخاب و عمل، روابط اجتماعی مطلوب و امنیت. موارد اصلی عنوان شده از سوی مصاحبه‌کنندگان در رابطه با سختی نیز عبارت بودند از خشونت، فساد و بی‌قانونی و بیماری (به ویژه بیماری‌های صعب‌العلاج و مصیبت بار) که افراد را به سوی فقر سوق می‌دهند.

بسیاری از ساکنین جنوب آسیا از بدو تولد در فقر بسر برده‌اند. بر اساس گزارش بانک جهانی، بیش از ۵۰۰ میلیون نفر در این منطقه با درآمد کمتر از یک دلار در روز در فقر مطلق زندگی می‌کنند. این عده ۴۰ درصد جمعیت افراد فقیر در سراسر جهان را تشکیل می‌دهند. روند امیدوارکننده‌ی کاهش فقر در این منطقه در دهه‌ی ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ در دهه‌ی ۱۹۹۰ متوقف شده و یا معکوس گردید. در این دوره نسبت فقر در بنگلادش و پاکستان

محیط سیاسی و نظارتی

سیل مبارزه کردند؛ و در پاکستان سازمان‌های دولتی بر سر اجرای پروژه‌های مخرب محیط زیست سدسازی و ایجاد بزرگراه با دولت در حال منازعه با دولت بوده‌اند. علیرغم وجود مخالفت احتمالی دولت‌ها و حتی اهداکنندگان با انتقاد سازمان‌های غیردولتی از اجرای پروژه‌های خاص، در کل افزایش ظرفیت سازمان‌های غیردولتی برای فعالیت‌های حمایتگری به عاملی مهم جهت افزایش کمک‌های مالی اهداکنندگان به این سازمان‌ها تبدیل گردیده است. جامعه‌ی مدنی که سازمان‌های غیردولتی جزئی از آن هستند بعضی اوقات به عنوان خنثی کننده و یا حتی پادزهری در برابر رفتار ضد دموکراتیک دولت قلمداد می‌گردد. از این رو، در اواخر دهه ی ۱۹۸۰ و دهه ی ۱۹۹۰ حمایت از ایجاد یک جامعه‌ی مدنی قوی به بخشی از فعالیت‌های اهداکنندگان با هدف تحقق حاکمیت بهتر در کشورهای جنوب تبدیل شد.

در حالی که عملکرد سیاسی علنی در میان سازمان‌های غیردولتی مورد این مطالعه بیشتر حالت استثنا داشته است تا قاعده، بسیاری از این سازمان‌ها به صورت مستقیم در تلاش‌های هماهنگ جهت مقاومت در برابر تحمیل ضوابط محدود کننده‌ی فعالیت سازمان‌های غیردولتی شرکت داشته‌اند. برخی سازمان‌ها نیز در این میان به اتخاذ مواضع سیاسی آشکار و بی‌پرده پرداخته‌اند. در پاکستان، سازمان سونگی به یک برنامه‌ی حمایتگری گسترده با هدف مطالبه‌ی خسارت برای کسانی که از اجرای پروژه‌ی برق آبی «قاضی باروتا» زبان دیده بودند اقدام نمود و با سازمان‌های محلی جهت متقاعد ساختن دولت به منع استفاده‌ی تجاری چوب به همکاری پرداخت. سازمان پروشیکا به سازماندهی افرادی پرداخت که در نتیجه‌ی سکنی گزیدن در زمینهای بلا استفاده منافع شخصی عده‌ای خاص را دچار تهدید کرده بودند. سازمان پروشیکا همچنین در اوائل دهه ی ۱۹۹۰ طی روزهای پایانی دولت غیر دموکراتیک وقت به اتخاذ یک موضع سیاسی علنی اقدام کرده و آشکارا خواهان استعفای دولت مذکور گردید. این سازمان در سال ۱۹۹۶ نیز به اقدام مشابهی دست زد و خواهان برگزاری انتخابات طی یک دوره‌ی ناآرامی مدنی گردید که با این کار نظر موافق برخی از سیاستمداران و نظر مخالف برخی دیگر را برای خود کسب نمود. در حالی که اتخاذ مواضع سیاسی علنی در میان سازمان‌های غیردولتی بنگلادشی امر رایجی نبود، سازمان پروشیکا معتقد است که نمی‌توان امر توسعه را از موضوع حاکمیت جدا کرد. البته این عقیده منعکس کننده‌ی طرز فکر بیشتر اهداکنندگان دوجانبه و چند جانبه است که همگی موضوع حاکمیت را در صدر برنامه‌ی کار توسعه قرار می‌دهند، اما معمولاً به ذکر اسامی خاص نمی‌پردازند و هرگز خواهان استعفای دولت‌ها نمی‌شوند.

آنچه برای سیاستمداران خوشایند نبود این بود که سازمان‌های غیردولتی نه تنها در مسائل سیاسی دخالت می‌کردند بلکه در دریافت کمک‌های مالی از کشورهای شمال نیز رقیب دولت‌های خود شده بودند. رشد سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی جنوب آسیا در ابتدا با حمایت سازمان‌های غیردولتی کشورهای شمال امکان پذیر شد. تا اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰ بسیاری از سازمان‌های غیردولتی آسیایی در حال دریافت کمک از آژانس‌های دوجانبه یا چند جانبه‌ی کشورهای شمال بودند و این روند در دهه‌ی ۱۹۹۰ افزایش داشت. از نظر برخی از آژانس‌های رسمی توسعه، کمک به فقرا از طریق سازمان‌های غیردولتی در مقایسه با روش سنتی کمک به فقرا از طریق دولت‌ها موثرتر بود. این طرز نگرش، سازمان‌های غیردولتی را از نظر مالی در موقعیت بهتری قرار می‌داد اما باعث افزایش محبوبیت آنان در میان دولت‌ها نمی‌شد!

پیدایش سازمان‌های غیردولتی مدرن در جنوب آسیا در طول سه دهه‌ی آخر قرن بیستم با نابسامانی سیاسی شدید در منطقه هم‌زمان بود. در هر یک از دو کشور هندوستان و پاکستان در این دوره نه دولت (به جز دولت‌های موقت) و در کشور بنگلادش ۶ دولت بر روی کار آمدند. در دهه‌ی ۱۹۹۰، با وجود ۵ دولت مختلف در هر یک از کشورهای هند و پاکستان و سه دولت مختلف در کشور بنگلادش سرعت تغییرات در منطقه افزایش بیشتری داشت. طی ۳۰ سال گذشته، پاکستان و بنگلادش همواره در حال تجربه‌ی متناوب دولت‌های نظامی و غیر نظامی بوده‌اند. در دهه‌ی ۱۹۷۰، هندوستان وضعیت اضطراری را تجربه کرد و چندین ایالت این کشور دچار نابسامانی شدید سیاسی شدند. هر یک از این کشورها در طول این مدت دوره‌های طولانی نابسامانی سیاسی به همراه اعتصاب و ناآرامی مدنی را تجربه کرده‌اند.

در طول این دوره، سازمان‌های غیردولتی بعضاً در صحنه‌ی سیاسی خود را نشان دادند، اگرچه از نظر بیشتر سیاستمداران این کشورها سازمان‌های غیردولتی از جایگاه چندان مهمی برخوردار نبودند. با این وجود، سیاستمداران و مهمتر از آنان مقامات دولتی از نظر سازمان‌های غیردولتی دارای اهمیت می‌باشند. تغییرات مکرر دولت‌ها در منطقه منجر بی‌ثباتی چارچوب نظارتی فعالیت‌های سازمان‌های مذکور گردیده است. بسیاری از تغییرات سیاست‌های نظارتی دولت‌ها در قبال سازمان‌های غیردولتی نه یک تصمیم ساده توسط یک مقام دولتی بلکه نشان دهنده‌ی احساس خطر دولت‌ها (ی بی‌ثبات که نگران حفظ موقعیت خود بودند) از تغییرات ایجاد شده در بخش سازمان‌های غیردولتی بود. یکی از این تغییرات که دولت‌های جنوب آسیا نمی‌توانستند آن را نادیده بگیرند رشد چشمگیر تعداد سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های جامعه محلی بود. تا سال ۲۰۰۰، حدوداً ۱۲۰۰۰ سازمان غیردولتی و محلی در بنگلادش وجود داشت که تعداد بیش از ۱۰۰۰ سازمان از این میان توسط «انجمن آژانس‌های توسعه بنگلادش»^۲ به ثبت رسیده بود. اگرچه پیدایش سازمان‌های غیردولتی ثبت شده در پاکستان دیرتر از بنگلادش صورت گرفت اما روند مذکور در دهه‌ی ۱۹۹۰ سرعت یافته و در این زمان ده‌ها سازمان غیردولتی و محلی در این کشور به ثبت رسیدند. در هندوستان در سال ۱۹۹۴، ۱۰۹۶۳ سازمان غیردولتی از خارج کمک دریافت کردند که این تعداد تنها بخش کوچکی از سازمان‌های غیردولتی در هندوستان را تشکیل می‌دهد.

رشد تعداد سازمان‌های غیردولتی با افزایش ظرفیت آنان در انجام فعالیت‌های موثر در رابطه با فقرا (ارائه‌ی خدماتی که دولت قول آن‌ها را داده بود اما به قول خود عمل نکرده بود) همراه بود. این حرکت مایه‌ی شرمندگی دولت و سیاستمداران بود. علاوه بر این، سازمان‌های غیردولتی افراد را به مطالبه‌ی حقوق خود از دولت تشویق می‌کردند. این کار از راه‌های متفاوتی انجام می‌گرفت؛ از تظاهرات محلی در طرفداری از حقوق بشر تا فعالیت‌های در سطح ملی برای جلوگیری از اجرای پروژه‌های عظیم زیربنایی. سازمان‌های غیردولتی هندی سال‌ها با دولت این کشور بر سر پروژه‌ی سد «نارمادا» درگیر بودند؛ در بنگلادش سازمان‌های غیردولتی با «برنامه‌ی عمل گسترده‌ی

مدیریت برای تغییر

۱۷

جدول ۱-۲ رویدادهای سیاسی در هندوستان، پاکستان و بنگلادش ۱۹۹۹ - ۱۹۷۱

سال	هندوستان	پاکستان	بنگلادش
۱۹۷۱	دولت غیر نظامی در هندوستان؛ دولت نظامی در پاکستان. جنگ: در شرق پاکستان اتحادیه‌ی Awami پس از اغتشاش انتخاباتی استقلال بنگلادش را اعلام می‌کند. سرکوب توسط ارتش پاکستان بحران عظیم آوارگان را در پی دارد. هندوستان شرق پاکستان را مورد تهاجم قرار می‌دهد که در نتیجه این عمل کشور بنگلادش به وجود می‌آید.		
۱۹۷۳		انتخاب دولت غیر نظامی؛ ذوالفقار علی بوتو به مقام نخست وزیری برگزیده می‌شود	
۱۹۷۵	ایندیرو گاندی به فساد محکوم می‌شود؛ وضعیت فوق العاده اعلام می‌شود	شیخ مجیب در کودتا به قتل می‌رسد؛ کودتای دوم به تصاحب قدرت توسط نظامیان منجر می‌گردد	
۱۹۷۷	حزب جاناتا پس از انتخابات عمومی به قدرت می‌رسد	ضیاء حزب سیاسی تشکیل داده، انتخابات برگزار کرده و به مقام ریاست جمهوری برگزیده می‌شود	
۱۹۸۱		ضیاء در کودتایی نافرجام ترور می‌شود	
۱۹۸۲		ژنرال محمد ارشاد قدرت را در دست گرفته و حکومت نظامی اعلام می‌کند	
۱۹۸۴	ایندیرو گاندی ترور می‌شود؛ پسر وی، راجیو گاندی، به مقام نخست وزیری می‌رسد		
۱۹۸۸		ژنرال ضیاء در سقوط هواپیما جان می‌بازد. بی نظیر بوتو پس از برگزاری انتخابات عمومی به نخست وزیری می‌رسد	
۱۹۸۹	گاندی اکثریت را از دست می‌دهد جبهه‌ی ملی به وسیله سینگ دولت اقلیت تشکیل می‌دهد		
۱۹۹۰	سینگ استعفا داده و جاناتا دال جانشین وی می‌گردد؛ چاندرا شکر، نخست وزیری می‌شود	رئیس جمهور دولت بوتو را منحل می‌کند؛ نواز شریف به نخست وزیری می‌رسد	ناآرامی گسترده‌ی سیاسی؛ ارشاد استعفا می‌دهد
۱۹۹۱	گاندی ترور می‌شود؛ ناراسیمها راتو پس از انتخابات کنگره به نخست وزیری می‌رسد		خالده ضیاء، بیوه‌ی ژنرال ضیاء پس از انتخابات خست وزیر می‌شود
۱۹۹۳		رئیس جمهور نواز شریف را برکنار می‌کند؛ بوتو مجدداً به خست وزیری برگزیده می‌شود	
۱۹۹۶	انتخابات عمومی: دولت حزب باراتیا جاناتا پس از ۱۳ سال استعفا می‌دهد؛ جبهه‌ی متحد به رهبری دیو گودا دولت ائتلافی تشکیل می‌دهد	رئیس جمهور بوتو را برکنار می‌کند؛ دولت موقت تعیین می‌گردد	جناح مخالف نتایج انتخابات عمومی را مردود می‌شمارد، ناآرامی گسترده؛ انتخابات جدید؛ شیخ حسین به نخست وزیری می‌رسد
۱۹۹۷		انتخابات؛ نواز شریف به نخست وزیری می‌رسد	
۱۹۹۸	انتخابات عمومی: BJP دولت ائتلافی تشکیل می‌دهد		
۱۹۹۹	ائتلاف BJP سقوط می‌کند؛ انتخابات عمومی: ائتلاف جدید BJP شکل می‌گیرد	کودتای نظامی؛ پرویز مشرف به ریاست جمهوری می‌رسد	

دولت بنگلادش که طی دهه‌ی ۱۹۸۰ شیوه‌ی نظارتی کشور هندوستان در مورد سازمان‌های غیردولتی را به اجرا گذاشته بود در سال ۱۹۹۳ کنترل خود بر این سازمان‌ها را افزایش داده و به وزارت رفاه اجتماعی جهت ثبت سازمان‌های غیردولتی و همچنین لغو مجوز آن‌ها در صورت بروز رفتار «ضد دولتی یا ضد اجتماعی» (که دارای تعریف مشخصی نیز نبود) از سوی آنان اختیار کامل اعطا نمود. دولت پاکستان نیز که در سال ۱۹۶۱ مقررات سختگیرانه‌ای را تحت عنوان مقررات رفاه اجتماعی به اجرا گذاشته بود در سال ۱۹۹۴ اقدام به اصلاح آن با هدف اعمال کنترل بیشتر بر سازمان‌های غیردولتی نمود. بر اساس مقررات جدید به دولت فدرال جهت اصلاح اساسنامه‌ی سازمان‌های غیردولتی، انحلال هیات مدیره‌ی آنان، توقیف کمک‌های دریافتی توسط آنان و انتقال دارایی آن‌ها اختیار داده می‌شد. بدتر از همه طرحی بود که بر طبق آن سازمان‌های غیردولتی تنها می‌توانستند کمک‌هایی را از خارج از کشور دریافت کنند که مستقیماً از کانال دولت به آنان رسیده باشد. این طرح در پاکستان و بنگلادش در نتیجه‌ی اعتراضات گسترده‌ی سازمان‌های غیردولتی و اهداکنندگان به اجرا گذاشته نشد. اقدام دیگری که در کشور پاکستان صورت گرفت انحلال ۱۹۴۱ سازمان غیردولتی و سازمان جامعه محلی توسط دولت پنجاب در سال ۱۹۹۹ در پاکستان بود. این طرح نیز با اعتراض گسترده از سوی سازمان‌های غیردولتی متوقف گردید.

در یک دگرگونی، دولت نظامی که در پایان سال ۱۹۹۹ در پاکستان به قدرت رسید عمر اصغر خان، مدیر عامل سازمان غیردولتی «سونگی» را به سمت وزیر محیط زیست، دولت محلی و توسعه‌ی روستایی برگزید. «اسلام آباد نیوز» در این رابطه این مطلب را بیان داشت: «با این حرکت، دولت پیام محکمی به مافیای چوب در مناطق دورافتاده که در گذشته سعی در متوقف کردن فعالیت‌های سونگی داشتند فرستاد». اما این حرکت چه پیامی برای جامعه‌ی مدنی داشت؟ یک عضو برجسته‌ی جامعه‌ی مدنی در کابینه‌ی یک دولت نظامی چه می‌کرد؟ عمر اصغر خان در این رابطه اظهار داشت که وضعیت جدید چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای جامعه‌ی مدنی به همراه دارد. وی همچنین هشدار داد که نباید جامعه‌ی مدنی بیش از اندازه به دولت جدید متکی باشد:

لازم است بار دیگر بر نقش جامعه‌ی مدنی که بر اساس تعریف در نقطه‌ی مقابل دولت‌های سلطه جو و مستبد قرار دارد تأکید شود ... انتظار از دولت حاضر برای ایفای نقش اصلی در فرآیند تقویت نهادهای دموکراسی باعث خواهد شد تا نهادهای مدنی از انجام مسئولیت‌های خود در این رابطه باز مانند. جامعه‌ی مدنی ... باید به تقویت ارتباط و همکاری خود با دولت بپردازد تا از این راه صدای محرومین و افراد در حاشیه شنیده شده و در ایجاد یک قرارداد اجتماعی جدید لحاظ گردد.

نگرانی دولت در رابطه با سازمان‌های غیردولتی تنها ناشی از حسادت نبود. بسیاری از سازمان‌های غیردولتی به وسیله‌ی افراد فرصت‌طلبی ایجاد شده‌اند که زمینه‌ی فعالیت آن‌ها با طرح‌هایی که برای دریافت کمک مالی ارائه می‌دهند ارتباطی ندارد. لطفه‌ای در کشور پاکستان در مورد سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. می‌گویند ۱۰ سال پیش مهریه یا جهیزیه‌ی دختران و پسران شامل پول نقد و تعدادی دام بود؛ اما امروز شامل پول نقد، تعدادی دام و یک سازمان غیردولتی است! لطفه‌ی دیگری نیز وجود دارد که می‌گوید یک پدر بنگلادشی به پسر خود که در اروپا مشغول تحصیل بوده است این طور می‌نویسد: «پسرم، به خانه بیا و پیش از آن که دیر شود یک سازمان غیردولتی تاسیس کن!» گرچه این مطالب دارای اغراق می‌باشند اما نشان‌دهنده دیدگاه‌ها و نگرانی‌های موجود در سطح جامعه هستند. طی دهه‌ی گذشته رویداد مشکل دیگری نیز به وجود آمده است. تعدادی سازمان غیردولتی در سطح محلی و بین‌المللی با هدف حمایت از دیدگاه‌های بنیاد گرایانه‌ی مذهبی و جنبشهای جدایی طلبانه‌ی سیاسی شکل گرفته‌اند. ضوابط وضع شده به منظور محدود کردن این گونه سازمان‌ها در هر سه کشور مورد مطالعه منجر به محدودیت سازمان‌های غیردولتی عادی نیز گردیده است و این حقیقتی است که مورد تصدیق بسیاری از سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا قرار دارد.

هندوستان، پاکستان و بنگلادش دارای تاریخ استعماری مشترک می‌باشند. ضوابط مربوط به سازمان‌های داوطلبی نیز در این سه کشور مشترک است. قانون ثبت انجمن‌های هندی ۱۸۶۱^۲، که تقریباً از قوانین مشابه در همه‌ی کشورهای دیگر قدیمی‌تر است همچنان اساس نظارت بر سازمان‌های غیردولتی در هر سه کشور را تشکیل می‌دهد. اگرچه مقررات ملی و دولتی نیز در سه کشور به قانون فوق‌الذکر اضافه گردیده است اما این قانون همچنان اساس همه‌ی آن‌ها تشکیل می‌دهد. هر گاه در یکی از سه کشور تغییراتی در زمینه‌ی مقررات مربوط به سازمان‌های غیردولتی صورت گیرد، معمولاً کشورهای دیگر نیز دست به عملی مشابه می‌زنند.

با این حال، بیشتر تغییرات صورت گرفته در مقررات، شرایط را برای سازمان‌های غیردولتی مشکل‌تر کرده است. آنطور که مطالعه‌ای که در کشور هندوستان انجام گرفت بیان می‌کند، «هر اصلاحی که در قانون ثبت انجمن‌ها در هر یک از ایالات کشور صورت می‌گیرد تلاشی بوده است برای تنگ‌تر کردن عرصه برای فعالیت سازمان‌های غیردولتی از طریق اعطای قدرت یک جانبه و بی‌حد و حصر به عوامل دولت جهت مداخله، نظارت و کنترل بر سازمان‌های غیردولتی.

هندوستان اولین کشوری بود که کنترل‌هایی را بر کمک‌های بین‌المللی اعمال کرد. این تصمیم در سال ۱۹۷۶ اتخاذ گردید. دو سال بعد، بنگلادش نیز اقدام مشابهی صورت داد. در هندوستان در برخی موارد دریافت کمک‌های خارجی منجر به تعلیق یا لغو ثبت سازمان‌های غیردولتی مربوطه گردیده و این امر باعث شد تا دیگر سازمان‌ها توجه بیشتری به حساسیت‌های دولت داشته باشند. تحقیقی که در سال ۱۹۹۱ انجام شد بیان می‌دارد: «قانون ثبت انجمن‌ها از سال ۱۹۷۶ بارها با هدف سخت‌تر کردن آن مورد اصلاح قرار گرفته است ... طی ۲۰ سال گذشته، دولت در حال افزایش نقش نظارتی خود بر سازمان‌های غیردولتی و محدودتر کردن فعالیت آن دسته از آن‌ها که کاری بیش از کمک به فقرا انجام می‌دهند بوده است.»

همکاری با دولت

مطالعه‌ی حاضر در رویکرد خود در همکاری با دولت در طول زمان تغییرات گسترده‌ای داشته‌اند، از جدایی کامل تا خصومت یا همکاری نزدیک تا پیوند. هارنات جاگوات از سازمان سادگورو می‌گوید ۹۹ درصد سازمان‌های غیردولتی از دولت شکایت می‌کنند اما سادگورو تنها سازمان غیردولتی است که از دولت شکایتی ندارد و دولت از آن شکایتی ندارد.

برای برخی از سازمان‌های غیردولتی رابطه با دولت از ابتدا به صورت پیوند آغاز گردیده است. سازمان حمایت روستایی سرحد بر پایه‌ی اقدام افرادی که خود عضو دولت محلی در استان سرحد شمال غربی پاکستان بودند شکل گرفت و در سال‌های آغازین فعالیت خود بیشتر شبیه یک سازمان غیردولتی سازمان یافته توسط دولت بود تا یک سازمان غیردولتی.^۴ اولین مدیر عامل سازمان مذکور دارای حکم ماموریت دولتی و مدیر هیات مدیره آن نیز یکی از مقامات ارشد دولتی بود. قصد دولت از کمک به تاسیس این سازمان غیردولتی تلاش برای تکرار برخی از دستیابی‌های مهم برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان بود. با پذیرش نظر سازمان آقا خان، دولت محلی استان سرحد شمال غربی به محدودیت‌های خود در زمینه‌ی بسیج نیروهای اجتماعی، انعطاف‌پذیری و نوآوری اذعان داشت. این دولت محلی تنها بودجه‌ی اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی سازمان غیردولتی سرحد راه فراهم کرده و مدیر عامل آن را نیز تعیین نمود؛ اما در ادامه با سازمان مذکور مانند دیگر سازمان‌های غیردولتی رفتار نمود. یکی از تکنیک‌های سازماندهی سازمان سرحد - ایجاد ارتباط میان سازمان‌های روستایی و سازمان‌های دولتی - از جذابیت‌های عمده‌ی این سازمان از نظر دولت محسوب می‌شد. هدف سازمان سرحد جایگزینی خدمات دولت یا دوری از دولت نبود، بلکه این سازمان در پی افزایش کارایی سازمان‌های دولتی در انجام وظایفشان بود. این رویکرد همچنین یکی از خصوصیات اصلی سازمان غیردولتی آقا خان در کشورهای هند و پاکستان بود. جایی که خدمات دولتی وجود داشتند، تلاش‌هایی برای کمک به ارتقاء آن‌ها به سطوحی که قبلاً امکان‌پذیر نبود صورت می‌گرفت.

آیا سازمان حمایت روستایی سرحد یک سازمان غیردولتی بشمار می‌رود؟ تحقیقی که توسط دانشگاه جان هاپکینز در رابطه با بخش غیر انتفاعی صورت گرفت سازمان‌های غیردولتی را سازمان‌هایی تعریف می‌کند که در هر یک از ۵ مورد زیر عملکرد قابل قبولی داشته باشند:

۱- رسمی

سازمان حداقل تا حدودی نهادینه است: احتمالاً به ثبت رسیده، اما حد اقل از نظر دارا بودن جلسات منظم، کارمندان دفتری و درجه‌ای از پایداری سازمانی حالت رسمی دارد.

۲- خصوصی

سازمان از نظر نهادی از دولت جدا است، اگرچه مورد حمایت دولت قرار دارد.

۳- غیر انتفاعی بودن

ممکن است سازمان اضافه درآمد داشته باشد، اما اضافه درآمد به صاحبان یا مدیران سازمان تعلق نمی‌گیرد.

۴- استقلال در شیوه‌ی اداره

بخش عمده‌ای از ادبیات مربوط به سازمان‌های غیردولتی در کشورهای جنوب به طبیعت تقابلی این سازمان‌ها با دولت می‌پردازد. بسته به این که نویسنده‌ی یک مطلب صبح از کدام دنده از خواب برخاسته باشد، نقش تقابلی چیزی خوب، بیانگر عملکرد جامعه‌ی مدنی به عنوان پادزهری در برابر دولت و جزئی کلیدی در ایجاد دموکراسی خواهد بود. حتی اگر «ایجاد دموکراسی» هدف اصلی یک سازمان غیردولتی نباشد، تصور سر و کار داشتن با اداره جات و سازمان‌های یک دولت خودکامه و ناکارآمد می‌تواند با فلسفه‌ی وجودی سازمان مذکور مغایر باشد. بسیاری از سازمان‌های غیردولتی - اگر نه همه‌ی آن‌ها - با این هدف تشکیل شده‌اند تا به انجام اموری بپردازند که دولت آن امور را انجام نمی‌دهد و قصد آنان تاثیرگذاری به صورت غیر مستقیم، به طور مثال از راه به نمایش گذاشتن تجربیات موفق، می‌باشد نه رویارویی با دولت. از نظر بسیاری از ناظران، یکی از دارایی‌های ارزشمند سازمان‌های غیردولتی بی‌نیازی آنان از راه‌ها و ساختارهای قدیمی و بوروکراتیک انجام امور است. دقیقاً به همین دلیل است که واژه‌ی «سازمان غیردولتی» تا کنون در برابر کلیه‌ی تلاش‌ها برای تغییر این نام مقاومت کرده است؛ چرا که سازمان‌های غیردولتی مایلند با دولت متفاوت باشند یعنی انعطاف‌پذیر، غیر بوروکراتیک، سریع و نزدیک به مردم.

اما جدایی سازمان‌های غیردولتی از دولت‌ها نیز مورد انتقاد بوده است. نقد معروف شلدون انیس درباره‌ی سازمان‌های غیردولتی هنوز دارای موضوعیت است:

«مقیاس کوچک» می‌تواند تنها به معنای «بی اهمیت» باشد؛

«مستقل از نظر سیاسی» می‌تواند به معنای «ضعیف» یا «بدون ارتباط» باشد؛

«کم هزینه» می‌تواند به معنای «دارای مشکل مالی» یا «دارای کیفیت پایین» باشد؛

«نوآورانه» می‌تواند به معنای «موقتی» یا «ناپایدار» باشد.

در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰، «مقیاس» مفهومی بود که به وسیله‌ی آن سازمان‌های غیردولتی همواره مورد نكوهش قرار می‌گرفتند. نكوهش‌کنندگان می‌گفتند سازمان‌های غیردولتی تنها می‌توانند مثال‌های کوچکی از تجربیات موفق را ارائه کنند و دیر یا زود باید به دولت بپیوندند. به گفته‌ی ادواردز و هولم:

دلایل خوبی برای سازمان‌های غیردولتی برای ایجاد ارتباط مثبت و خلاق با دولت وجود دارد. دولت‌ها همچنان مسئول اصلی ارائه‌ی خدمات در زمینه‌ی بهداشت، آموزش و کشاورزی و دیگر خدمات مورد نیاز مردم هستند..... دولت نیز همچنان داور نهایی و تعیین‌کننده‌ی تغییرات گسترده‌تر سیاسی که توسعه‌ی پایدار به آن‌ها بستگی دارد خواهد بود. ممکن است برخی بر این عقیده باشند که تنها دولت‌ها هستند که می‌توانند این امور را به صورت موثر و عادلانه اجرا کنند...

عقیده‌ی اخیر ممکن است عقیده‌ی بعضی باشد، اما باور همگان نیست. سازمان‌های غیردولتی مورد

سازمان جهت کنترل و مدیریت فعالیت‌های خود توانا و مجهز است.

۵- داوطلبانه

درجه‌ی معقولی از مشارکت داوطلبانه در اجرای امور یا اداره‌ی سازمان وجود دارد. این بدان معنا نیست که کل یا بیشتر درآمد سازمان باید از کمک‌های داوطلبانه تامین شده یا بیشتر کارکنان سازمان را داوطلبان تشکیل دهند.

بر اساس نتایج یک ارزیابی که در سال ۱۹۹۶ انجام گرفت، سازمان سرحد قطعاً دارای شرایط یک سازمان غیردولتی است، به ویژه از نقطه نظر استقلال از دولت در زمینه‌ی امور مالی و سیاست‌گذاری. یکی از خصوصیات که سازمان سرحد را منحصر به فرد می‌سازد اینست که دولت استان سرحد شمال غربی پاکستان این نکته را درک نمود که اگر قرار باشد سازمان سرحد کاری را که با هدف انجام آن تشکیل شده صورت دهد باید از دولت مستقل باشد.

از طرف دیگر، اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان سازمانی مختلط است. اعضای این سازمان که در سال ۱۹۴۸ در اروپا تاسیس گردید عبارتند از ۷۴ دولت، ۱۰۵ سازمان دولتی، بیش از ۷۰۰ سازمان غیردولتی و همچنین هزاران دانشمند و متخصص متعهد به حفاظت از طبیعت. این سازمان از طریق شورا، کمیسیون‌ها و جلسات خود به افراد و نهادهای گسترده‌ای پاسخگو می‌باشد. این سازمان نه کاملاً دولتی است و نه کاملاً غیردولتی، اما می‌تواند، ضمن حفظ ارتباطات قوی خود با دولت، در مواقع لزوم شکل یک سازمان غیردولتی را به خود گیرد. در پاکستان، نهادهای دولتی استانی و فدرال و همچنین سازمان‌های غیردولتی، از جمله سازمان‌های غیردولتی سرحد و سونگی عضو اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان می‌باشند. این وضعیت منحصر به فرد به این معناست که اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان قادر به تاثیرگذاری بر طیف گسترده‌ای از عاملان می‌باشد. این امر در عوض باعث شد تا مزیت ویژه‌ای در تدوین استراتژی ملی حفاظت، فرآیندی که توسط دولت در سال ۱۹۸۶ آغاز شد، نصیب این سازمان گردد. احتمالاً بدون کمک اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان این فرآیند ادامه پیدا نمی‌کرد.^۵ با اختصاص دادن تقریباً کل انرژی خود به تدوین استراتژی ملی، اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان توانست مشارکتهای رسمی و غیر رسمی میان طیف گسترده‌ای از سازمان‌های غیردولتی پاکستانی، مراکز آکادمیک، تجار و نهادهای دولتی ایجاد نماید. محصول نهایی، که در سال ۱۹۹۲ توسط کابینه به تصویب رسید، به عنوان «یکی از جامع‌ترین و اندیشمندانه‌ترین اسناد از نوع خود در جهان» شناخته شد. ۱۴ بر اساس نتایج تحقیقی که در سال ۱۹۹۳ توسط اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان انجام گرفت، هم دولت و هم سازمان‌های غیردولتی این سازمان را بسیار حرفه‌ای، غیر بوروکراتیک و دارای نقش کاتالیزوری ارزیابی نمودند. اگرچه وضعیت بین‌المللی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان و روابط آن با دولت تا حدودی نامشخص به نظر می‌رسند، اما به دلیل آن که کارکنان ارشد این سازمان همواره پاکستانی بوده و بودجه‌ی این سازمان نیز همیشه توسط خود سازمان و عمدتاً از طریق اهداکنندگان بین‌المللی که در پاکستان فعالیت می‌کنند تامین شده است، این سازمان توسط بسیاری کاملاً پاکستانی قلمداد می‌شود. در رابطه با نامشخص بودن وضعیت اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان از لحاظ دولتی یا غیردولتی بودن باید گفت که این امر همواره به عنوان عاملی به سود این سازمان عمل کرده است، چرا که این

امکان را به این سازمان داده است که در مواقع لزوم در بخش دولتی و یا غیردولتی به فعالیت پردازد.

برنامه حمایت روستایی آقا خان هندوستان تا حدودی با هدف همکاری با سازمان‌های خدماتی دولتی در مناطق روستایی گجرات تشکیل شد. اولین مدیر عامل این سازمان یک کارمند ارشد بازنشسته بود که دارای وجهه‌ای خوب و روابط عالی با دولت بود. این امر این امکان را در اختیار سازمان مذکور قرار داد تا از ابتدا با مقامات ارشد دولتی در ارتباط باشد که در نتیجه‌ی آن از این سازمان برای مشارکت در کمیته‌های دولتی مربوط به آموزش، مدیریت جنگل و منابع آب دعوت به عمل آمد. به طور مشابه، سازمان غیردولتی سادگورو نیز در شماری از کمیته‌های دولتی مشارکت داشته و بخش قابل توجهی از درآمد خود را از طریق دولت تامین می‌کند. در سال ۱۹۹۵، یک مقام ارشد دولتی دلیل عدم فعالیت سازمان سادگورو در منطقه‌ای خاص را جویا شد. وقتی به وی گفته شد که علت امر کمبود بودجه است وی طی درخواستی که ظرف تنها چند ساعت به آن پاسخ داده شد تاییدیه‌ی جهت اختصاص مبلغ ۹۰۰ هزار دلار برای منظور فوق را اخذ نمود.

تجربه‌ی بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف با دولت کمی بیشتر هشدارآمیز است. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف با طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ در مناطق روستایی ماهاراشترا فعالیت کرده و طیفی از پروژه‌های توسعه‌ی روستایی را به انجام رساند که اصلی‌ترین آن‌ها اصلاح نژاد دام‌ها به منظور تولید شیر با کیفیت بالاتر بود. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف که به شدت به بودجه‌ی دولتی متکی بود زمانی که بودجه‌ی مذکور در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ قطع شد ناگهان خود را تنها و بی‌کس یافت. پس از این رویداد که در نتیجه‌ی آن بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف مجبور به تعطیلی ۲۵۰ شعبه از شعب خود گردید این سازمان تلاش کرد تا مجموعه‌ای متعادل‌تر از اهداکنندگان برای خود فراهم کند. در این راستا، این سازمان به جستجو برای یافتن اهداکنندگان بین‌المللی پرداخت و مهمتر از آن فعالیت خود را به شش ایالت دیگر نیز گسترش داده و توافقات درازمدت هفت تا ده ساله با دولت‌های ایالت‌های مذکور منعقد کرد. این سازمان در حال حاضر با موسسات پژوهشی مانند «شورای تحقیقات کشاورزی هندوستان» دارای همکاری بوده و همچنین دارای برنامه‌های فعال در زمینه‌ی دعوت از مقامات منتخب جهت بازدید از برنامه‌های سازمان است. در حالی که ممکن است سازمان مورد بیزاری برخی از مقامات دولتی قرار داشته باشد، اما بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف مراقب است تا روابط خوب و آداب حرفه‌ای خود را حفظ کند. تحقیقی که در رابطه با همکاری میان دولت و سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی راجاستان انجام گرفت دلایل زیر را برای روابط کاری خوب بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف ارائه داد.

نخست، این یک همکاری ساده، قابل سنجش و دارای زمان‌بندی است. دوم، این رابطه بر اساس موافقتنامه‌ای کتبی است که برای طرفین التزام آور می‌باشد. سوم، رویه‌های روشن و دقیقی برای ارائه‌ی پیشنهاد، بررسی برنامه و واگذاری کمک‌های مالی وجود دارد. چهارم، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف دارای شایستگی در زمینه‌ی ثبت جزئی سوابق و گزارش دمی دقیق به دولت است. مهم‌تر از همه، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف جهت کار با صبر و حوصله با هدف ایجاد تغییرات مورد نظر خود در نظام موجود بدون رویارویی با آن استراتژی خاصی اتخاذ کرده است.

وجود سازمان‌های غیردولتی همچنان تا حدود زیادی به خواست و اراده‌ی دولت‌ها بستگی دارد و مشخص نیست که در آینده وضعیت به چه صورت خواهد بود. جالب آن است که بیشترین میزان خصومت و همچنین بالاترین سطح تایید و تحسین متقابل میان سازمان‌های غیردولتی و دولت در کشور هند به چشم می‌خورد. سازمان‌های غیردولتی هندی موضوع این پژوهش مورد حمایت سخاوتمندانه‌ی دولت هند قرار داشته و هندوستان تنها کشور در منطقه است که دارای صندوقی رسمی برای حمایت از سازمان‌های غیردولتی می‌باشد. صندوق مذکور نزد شورای پیشرفت اقدامات مردمی و تکنولوژی روستایی به ثبت رسیده است. در همین حال، هندوستان شاهد شدیدترین رویارویی میان دولت و سازمان‌های غیردولتی بوده است که در موارد متعدد به رجوع به مراجع قضایی و بسته شدن سازمان‌های مذکور نیز منجر شده است. آن‌چه مطالعه‌ی سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش نشان می‌دهد آن است که دولت و سازمان‌های غیردولتی می‌توانند به صورت موثر با یکدیگر در سطوح مختلف، از عملیات امدادسانی تا پروژه‌های مشترک در زمینه‌ی توسعه، فعالیت در زمینه‌ی سیاستگذاری در رابطه با موضوعاتی به سادگی درختکاری یا موضوعاتی بنیادین چون استراتژی ملی حفاظتی همکاری نمایند. با این وجود از نقطه نظر سازمان‌های غیردولتی، ارتباط با دولت باید همواره با هشیاری و مهارت هدایت شود. لطیفه‌ای قدیمی می‌گوید: «چگونه می‌تواند در کنار یک فیل خوابید؟ پاسخ: «با احتیاط».

نارایان هج، مدیر بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، با یادآوری رویکرد پایه‌گذار این سازمان این موضوع را به سادگی بدینگونه شرح می‌دهد: «از دولت انتقاد نکنید. مانیباتی همواره به ما می‌گفت که دولت تنها یک چارچوب بوروکراتیک است. شما می‌توانید در دل به این چارچوب ناسزا بگویید، اما نه به کسانی که در آن کار می‌کنند. سعی کنید این نکته را درک کنید که ایراد از سیستم است، نه افراد.» مدیر بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف معتقد است که این سازمان باید به دولت پاسخگو باشد نه سیاستمداران. وی همچنین می‌گوید: «تا زمانی که لازم نشده به سوی دولت نروید و زمانی که یک مشکل می‌تواند توسط یک کارمند رده پایین حل شود به سوی کارمندان ارشد نروید.»

در سراسر جنوب آسیا، روابط میان سازمان‌های غیردولتی و دولت توسط وضعیت سیاسی و برداشتهای دولت و سازمان‌های دولتی از ماهیت اینگونه سازمان‌ها شکل گرفته است. سازمان‌های غیردولتی که در مقیاس کوچک به مبارزه با فقر می‌پردازند مورد توجه - مثبت یا منفی - دولت قرار ندارند. اگرچه برخی از سازمان‌های موضوع این کتاب از ابتدا دارای ابعاد کوچک بوده‌اند اما همگی آن‌ها رشد کرده و توجه بخش‌های مختلف را به خود جلب کرده‌اند. **صالح الدین احمد**، معاون مدیر عامل کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، روابط این سازمان با دولت بنگلادش را به سه مرحله‌ی کلی تقسیم می‌کند. به نظر او دهه‌ی ۱۹۷۰ دوره‌ی «بی‌توجهی دولت به این سازمان و بالعکس»؛ دهه‌ی ۱۹۸۰ دوره‌ی «حسادت و تکبر» (در نتیجه‌ی رشد و شکوفایی سریع سازمان‌های غیردولتی) و دهه‌ی ۱۹۹۰ «دهه‌ی آشتی» است که طی آن سازمان‌های غیردولتی دولت را به عنوان ارائه‌کننده‌ی بسیاری از خدمات پذیرفته اما معتقد بودند که دولت نیز به همکاری با سازمان‌های غیردولتی نیاز دارد، چرا که آن‌ها می‌توانند نیروهای اجتماعی را به منظور موفقیت برنامه‌های دولت بسیج کنند.

سازمان غیردولتی پروشیکا نیز دارای تجربه‌ی مشابهی بوده است: رابطه‌ای مملو از بیزاری و خصومت در دهه‌ی ۱۹۷۰ و اوائل دهه‌ی ۱۹۸۰ که در نهایت به آشتی با دولت انجامید. این نزدیکی زمانی طی سیل‌های ۱۹۸۷ و ۱۹۸۸ اتفاق افتاد که در آن پروشیکا موفق شد به دولت در امدادسانی سریع و موثر به سیل‌زدگان کمک کند. در سال‌های بعد شماری از پروژه‌های کوچک به صورت مشترک میان این سازمان و دولت انجام شد که از آن میان به واکسیناسیون دام‌ها، درختکاری، ایجاد قلمستان و طرح‌های شیلات اشاره کرد. همانند سازمان‌های هندی مورد مطالعه‌ی این پژوهش، سازمان‌هایی مانند کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و پروشیکا هم اکنون در کمیته‌های مختلف دولتی عضویت داشته و مدیران آن‌ها تلاش شخصی گسترده‌ای را صرف ایجاد یک سازمان چتری جهت حمایت از سازمان‌های غیردولتی نموده‌اند.

در حالی که ممکن است این طور به نظر رسد که سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر با دولت روابط خوبی برقرار کرده و این وضعیت در آینده نیز ادامه خواهد داشت اما حقیقت اینست که نمی‌توان چنین حالتی را بدیهی فرض کرد. مطالعات نشان می‌دهند که روابط کاری خوب میان دولت و سازمان‌های غیردولتی می‌تواند در طول زمان بهبود یابد و این امر در جنوب آسیا نتیجه‌ی تکامل بخش غیردولتی و ارتقاء سطح درک این گونه سازمان‌ها بوده است. وضعیت موجود در جنوب آسیا نشان دهنده بلوغ و اعتماد به نفس دولت و سازمان‌های غیردولتی می‌باشد.

اهداکنندگان

کلیات

decins sans Frontieres طی جنگ بیافران به وجود آمد. با گذشت زمان، بیشتر سازمان‌های مذکور موضوع توسعه را به فعالیت‌های خود اضافه کرده و در مورد بعضی سازمان‌ها این بخش به زمینه اصلی فعالیت آن‌ها تبدیل شد. در اواسط دهه ۱۹۷۰، همگی این سازمان‌ها در حال طراحی و اجرای برنامه‌های خاص خود در کشورهای در حال توسعه بودند. در این زمان، به جز چند مورد حمایت از پروژه‌های انجام شده توسط کلیساهای محلی، اکثر این سازمان‌ها دارای ارتباط ناچیزی با سازمان‌های غیردولتی داخلی در کشورهایی مانند هندوستان و پاکستان بودند. یکی از دلایل این امر تکبر و غرور این سازمان‌ها و تصور آن‌ها مبنی بر این بود که آگاه‌تر از دیگران هستند. دلیل دیگر تعداد اندک سازمان‌های غیردولتی داخلی واجد شرایط جهت همکاری با آن‌ها بود. بسیاری از سازمان‌های داوطلبانه‌ی در منطقه‌ی جنوب آسیا در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ بیشتر دارای رویکرد رفاهی تا رویکرد توسعه و غالباً شبیه نوانخانه‌هایی برای اطعام فقرا تا مراکز فعال در زمینه‌ی توسعه بودند.

در اوائل دهه ۱۹۷۰ این وضعیت به دو صورت شروع به تغییر کرد. اولین تغییر زمانی روی داد که سازمان‌های غیردولتی شمالی به این نکته پی بردند که سازمان‌های محلی قادرند با سرعت بیشتر و به صورت موثرتر به فقر دسترسی یابند. در سال ۱۹۷۱ در واکنش به وضعیت کشور بنگلادش که در این زمان متحمل ویرانی‌های جنگ بود سازمان Oxfam به عنوان یک تازه وارد فعالیت‌های خود در این منطقه را آغاز نمود. در چنین شرایطی یافتن همکاران محلی که بتوانند در برنامه‌ریزی به این سازمان کمک کنند از اهمیت بالایی برخوردار بود. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) که برنامه‌ای کوچک جهت امداد رسانی به آسیب دیدگان جنگ بود از اولین گروه‌هایی بود که بدین ترتیب وارد صحنه شد. اهداء کمک مالی توسط Oxfam به کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) چیزی بود که هم برای Oxfam و هم برای کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و همچنین دیگر برنامه‌های نوپای محلی تازگی داشت. با گذشت زمان، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) زمینه‌ی فعالیت خود را از امداد رسانی فراتر برد - درست مانند Oxfam و دیگر سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی. Oxfam به حمایت از کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) ادامه داد و ظرف چند سال همکاری با سازمان‌های غیردولتی محلی به گرایشی در میان سازمان‌های غیردولتی کشورهای شمال تبدیل گردید. اما پیدایش سازمان غیردولتی پروشیکا متفاوت بود و توسط مسئولان پروژه‌ی بنگلادشی که در اواسط دهه ۰۷۹۱ برای یک سازمان غیردولتی کانادایی (CUSO) کار می‌کردند صورت گرفت. در حقیقت، برنامه‌ی اولیه‌ی CUSO به زودی به یک سازمانی غیردولتی ثبت شده‌ی محلی (پروشیکا) و حمایت از فعالیت‌های اولیه‌ی آن به هدف اصلی CUSO در بنگلادش تبدیل شد.

تا اواسط دهه ۱۹۸۰، سازمان‌هایی مانند کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و پروشیکا در بنگلادش و برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در پاکستان در حال پیشی گرفتن از ظرفیت سازمان‌های غیردولتی شمالی برای حمایت از آن‌ها بودند. این سازمان‌ها و دیگر سازمان‌ها در سراسر منطقه در حال رشد از نظر ابعاد و همچنین پیچیدگی فعالیت‌هایشان بودند. از طرف دیگر به تعداد سازمان‌های غیردولتی همه ساله افزوده می‌شد و این امر باعث افزایش رقابت برای منابع مالی گردیده بود. در همین زمان، برخی از آژانس‌های دوجانبه‌ی فعال در زمینه‌ی توسعه نیز متوجه گرایش موجود شده و شروع به یافتن راه‌هایی برای حمایت از سازمان‌های مذکور نمودند. برخی از این آژانس‌ها - مانند Danida، Sida و NORAD - به صورت مستقیم و برخی دیگر به صورت غیر

به استثناء بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، که از حمایت مالی گسترده‌ی دولتی برخوردار است، هیچیک از سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر بدون دریافت کمک از اهداکنندگان بین‌المللی قادر به رشد و تبدیل به آن چیزی که امروز هستند نمی‌گردیدند. البته این به آن معنا نیست که سازمان‌های مذکور بدون کمک مستمر اهداکنندگان قادر به فعالیت نخواهند بود. بسیاری از سازمان‌های غیردولتی منابع درآمدی دیگری از جمله فروش کالا و خدمات، کمک‌های مردمی، بهره‌ی وام‌های اعطایی و کمک‌های دولتی دارند. اما کلیه‌ی این سازمان‌ها در مقاطع حساس از سال‌های آغازین فعالیت خود از حمایت اهداکنندگان برخوردار بوده‌اند. ارتباط با اهداکنندگان برای بیشتر سازمان‌های غیردولتی امری حیاتی به شمار می‌رود. با این وجود، اهداکنندگان تنها در فهرست‌های اسامی یا پاورقی‌ها در پایان گزارشات سالیانه‌ی سازمان‌های غیردولتی جای دارند. علیرغم آن که سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش قصد تغییر این وضعیت را داشتند، تنها شمار قلیلی از آنان موفق به انجام کاری بیش از ذکر جملات معمول در گزارشات سالیانه‌ی خود گردیدند.

دو علت احتمالی می‌توان برای وضعیت مذکور در نظر گرفت. اول آن که معمولاً سازمان‌های غیردولتی به طور آشکار اهداکنندگان را مورد نقد قرار نمی‌دهند. بسیاری از سازمان‌های مذکور نیز اصلاً از اهداکنندگان انتقاد نمی‌کنند. دوم آن که رابطه‌ی سازمان‌های غیردولتی و اهداکنندگان، اگرچه پیچیده و دشوار، در طول سالیان در کل رابطه‌ای مثبت بوده است. با نظر به زمان طولانی و سخاوتمندی اهداکنندگان بین‌المللی، ظاهراً جای چندانی برای پرداختن به جزئیات و انتقاد از آنان توسط سازمان‌های غیردولتی باقی نمانده است. طی سالیان اخیر تغییرات عمده‌ای در طرز تفکر و رفتار اهداکنندگان به وجود آمده و شماری از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر نیز از تغییرات مذکور منتفع یا متضرر گردیده‌اند. به عنوان مهم‌ترین مثال در این زمینه می‌توان به حمایت مالی سخاوتمندانه‌ی یو.اس.ا.ید که به شکل‌گیری سازمان حمایت روستایی سرحد انجامیده و قطع ناگهانی آن پس از دو سال در اثر اختلاف سیاسی میان دولت امریکا و دولت پاکستان اشاره کرد. از این رو شایسته است تا به تفصیل به ارزیابی روابط میان سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا و اهداکنندگان بپردازیم.

آغاز ارتباط

معمولاً در مورد بیشتر سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا، اولین اهداکننده یک سازمان غیردولتی از یکی از کشورهای شمال بوده است. بزرگ‌ترین سازمان غیردولتی در کشورهای شمال Save the Children است که از دل جنگ و شرایط اضطراری زاینده شد. این سازمان محصول جنگ جهانی اول می‌باشد. سازمان غیردولتی Plan International نیز پس از جنگ داخلی در اسپانیا پا به عرصه گذاشت. سازمان‌های Oxfam و CARE محصول جنگ جهانی دوم بودند. سازمان غیردولتی World Vision محصول جنگ کره بود و سازمان M -

حالی بود که بسیاری از فعالیت‌های فرعی ضروری و برنامه‌های پشتیبانی اصلا مورد حمایت مالی قرار نمی‌گرفتند. یکی از راه‌های خروج از این معضل حمایت مالی از برنامه‌ها بود. به طور مثال، به جای حمایت از یک پروژه بهداشتی یا یک پروژه در رابطه با زنان، سازمان توسعه بین‌المللی^۶ به حمایت از کلیه فعالیت‌های برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در ناحیه‌ی **چیتوال** در شمال پاکستان پرداخت. سازمان توسعه‌ی GTZ (از کشور آلمان) از کل برنامه‌ی «آستور» حمایت کرد. بجای رویکرد جغرافیایی می‌توان رویکردی بخشی اتخاذ نمود. به عنوان مثال چندین اهداکننده از برنامه‌ی آموزش ابتدائی غیر رسمی کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) حمایت می‌کنند. اگرچه در این مورد یک برنامه‌ی خاص مورد حمایت قرار می‌گیرد اما اینکار با حمایت محدود از یک پروژه که در بالا بدان اشاره شد کاملا متفاوت است. دلایل این امر از این قرار است: نخست، این حمایت شامل کلیه‌ی بخش‌های متفاوت برنامه مانند آموزش معلمان، انتشار کتاب‌های درسی، پرداخت حقوق معلمان و ... می‌باشد. دوم، کل هزینه‌ی برنامه در این حمایت تامین می‌گردد که این امر به جای تامین درصدی اختیاری از هزینه‌های بالا سری، تضمین کننده‌ی پشتیبانی اجرایی و حرفه‌ای کل برنامه می‌باشد. در صورت استفاده از شیوه‌ی حمایت از پروژه‌های منفرد، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) ناگزیر بود برای هر یک از امور ساخت مدرسه، چاپ کتب درسی و آموزش به سراغ یک اهدا کننده‌ی مجزا برود. علاوه بر منجر شدن به یک برنامه‌ی نامتوازن که اجزای آن با یکدیگر هماهنگی ندارند، در شیوه‌ی حمایت پروژه‌ای ممکن است هزینه‌ی بالا سری تامین شده توسط یک اهدا کننده بسیار پایین‌تر از بالا سری تامین شده توسط یک اهدا کننده‌ی دیگر بوده و این امر موجب فقدان حمایت اجرایی کافی و انتقال نامناسب بودجه میان بخش‌های مختلف پروژه شود.

کنسرسیوم‌ها

یکی دیگر از نوآوری‌هایی که در سال‌های اخیر صورت گرفته ایجاد کنسرسیوم‌های اهداکنندگان با رویکردی برنامه‌ای به کلیه‌ی فعالیت‌های سازمان‌ها بوده است. این شیوه که توسط سازمان‌هایی چون Sarvodaya (از کشور سریلانکا)، **آژانس نوژی همکاری** توسعه (NORAD)، DFID و **سازمان هلندی همکاری توسعه بین‌المللی** (NOVIB) پایه‌گذاری گردید، دارای مزایایی چند برای اهداکننده و دریافت کننده کمک می‌باشد. در این جا نیز مانند رویکرد برنامه‌ای و بر خلاف رویکرد تفکیک جغرافیایی یا بخشی دیدی کل نگر و فراگیر وجود دارد. در این شیوه، سازمان غیردولتی به تهیه‌ی برنامه‌ای جامع و برآورد بودجه‌ی مورد نیاز آن به عنوان مثال برای مدت سه سال اقدام می‌کند. سپس یک گروه (کنسرسیوم) از اهداکنندگان طی ملاقات و بحث و بررسی با سازمان مذکور به اصلاحات احتمالی برنامه مذکور اقدام کرده و بر اساس میزان علاقه و توانایی خود به حمایت مالی از برنامه مورد نظر متعهد می‌گردند. در این روش از آن‌جا که هر یک از اهداکنندگان تامین مالی بخشی از برنامه را تقبل می‌کند می‌تواند بر اجرای کل برنامه نظارت داشته باشد. از نقطه نظر سازمان غیردولتی مورد نظر نیز، علاوه بر دریافت حمایت مالی کل نگر و چند جانبه، یکی دیگر از مزایای این روش صرفه جویی در زمان است. به عنوان مثال، در کنسرسیوم‌های تشکیل شده برای حمایت از کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و سازمان غیردولتی پروشیکا، این دو سازمان تنها باید به یک مجموعه گزارش داده، تحت نظارت یک مجموعه بوده و مورد

مستقیم و از طریق یک سازمان غیردولتی شمال این کار را انجام می‌دادند. در حالی که میزان نیاز سازمان غیردولتی پروشیکا به حمایت مالی در حال پیشی گرفتن از توانایی CUSO بود، CUSO به سراغ CIDA که از این سازمان حمایت می‌کرد رفته و درخواست کمک مالی جهت ارائه به سازمان غیردولتی پروشیکا را نمود که نهایتا این عمل صورت گرفت. چنین شیوه‌ای در رابطه با برخی از سازمان‌های مورد مطالعه‌ی این کتاب به طور مستمر صورت گرفته است. به طور مثال بنیاد آقا خان به عنوان کانال حمایت مالی توسط انگلستان، هلند و اتحادیه‌ی اروپایی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان و پاکستان عمل می‌کند. بنیاد آقا خان کانادا نیز به عنوان کانال حمایت مالی از کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) توسط CIDA عمل می‌کند.

آژانس‌های چند جانبه در دهه‌ی ۱۹۹۰ به صحنه وارد شدند؛ در بعضی موارد با حمایت مالی - مانند حمایت یونیسف از برنامه‌ی غیر رسمی آموزش ابتدایی کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) - و در بعضی موارد به صورت قراردادی. به طور مثال، سازمان حمایت روستایی سرحد به صورت قراردادی با صندوق بین‌المللی توسعه‌ی کشاورزی و بانک توسعه‌ی آسیا وارد همکاری شد تا بخشی از برنامه‌های مشترک آژانس‌های مذکور و دولت را در زمینه‌ی اطلاع‌رسانی و بسیج روستایی بر عهده گیرد. به شکلی کمی متفاوت، CIDA در سال ۱۹۹۵ قراردادی پنج ساله در حمایت از استراتژی حفاظت ملی استراتژی ملی حفاظت با اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان امضا نمود. در این پروژه، دو سازمان دولتی و یک موسسه‌ی تحقیقاتی نیز شرکت داشتند، اما اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان آژانس رسمی اجرا کننده‌ی پروژه از طرف CIDA بود، نقشی که در سال‌های قبل معمولاً به یک سازمان کانادایی یا یک شرکت خصوصی واگذار می‌شد.

پروژه‌ها و برنامه‌ها

تغییر جهت از مشارکت‌های نسبتاً کوچک با سازمان‌های غیردولتی شمالی هم فکر به همکاری قراردادی با آژانس‌های دوجانبه یا چند جانبه برای بیشتر سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا حرکتی بسیار کند بوده است. یکی از تحولاتی که این تغییر را عملی ساخت حرکت تدریجی برخی از آژانس‌های توسعه از پروژه‌ها به سوی شیوه‌های کل گریانه‌تر حمایت مالی بود. پرداختن به پروژه‌ها تا میزان معینی معقولانه است. پروژه‌ها تشکیل شده از مجموعه‌ای مجزا از فعالیت‌ها و دارای بودجه و چارچوب زمانی مشخصی هستند. آن‌ها چارچوبی برای برنامه‌ریزی ارائه داده و به اهداکننده و دریافت کننده امکان ارزیابی نتایج بر اساس اهدافی واضح را می‌دهند. با اینحال، مشکل پروژه‌ها اینست که آن‌ها بیشتر منعکس کننده‌ی اولویت‌ها و چارچوب‌های زمانی اهداکنندگان هستند تا دریافت کنندگان یا افرادی که با آن‌ها همکاری می‌کنند. پروژه‌ها همچنین کارکردی انتخابی داشته و تنها به فعالیت‌های خاصی از هر بخش می‌پردازند. اما واقعیت آن است که، به طور مثال، یک کشاورز نمی‌تواند بر طبق زمان‌بندی حمایت مالی یک اهداکننده به کشت بپردازد همانطور که یک برنامه‌ی بهداشتی پیش گیرانه نیز موفق نخواهد بود مگر آن که در هماهنگی با خدمات درمانی محلی اجرا گردد نه اولویت‌های اهداکنندگان. در اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰، بسیاری از سازمان‌های غیردولتی بزرگ‌تر در جنوب آسیا در حال ایجاد تعادل میان پروژه‌های گوناگون بودند که برخی از آن‌ها به صورت مطلوب و برخی به صورت نامطلوب تامین مالی می‌شدند و این در

استراتژی‌های بافرینگ

ارزیابی یک مجموعه قرار گیرند.

با این که اهداکنندگان اغلب دلیل حمایت خود از سازمان‌های غیردولتی را کمک به ایجاد جامعه‌ی مدنی عنوان می‌کنند، بخش اعظم رابطه آنان با سازمان‌های مذکور به صورت قراردادی بوده و با هدف دستیابی به نتایج خاص صورت می‌گیرد. یک سازمان غیردولتی با هدف انجام آن‌چه اهداکننده از آن می‌خواهد مورد حمایت اهداکننده‌ی مذکور قرار می‌گیرد. از نقطه نظر اهداکنندگان، کنسرسیونوم‌ها، هیات‌های نظارتی و شوراهای مشورتی همگی مکانیزم‌هایی برای دستیابی به شفافیت بیشتر و کاهش اقدامات دست و پاگیر اجرایی هستند. از نقطه نظر سازمان‌های غیردولتی ارگان‌های مذکور علاوه بر موارد فوق دارای نقش بافرینگ با هدف حفاظت از فعالیت‌های هسته‌ای در برابر دخالت‌های بیش از حد از خارج و بی‌ثباتی ذاتی برنامه‌های تامین مالی می‌باشند.

النور ابراهیم به بررسی برخی دیگر از تکنیک‌های بافرینگ که وی آن‌ها را نمادگرایی، نتیجه‌گرایی و عملکرد حرفه‌ای می‌خواند می‌پردازد. نمادگرایی به معنای جمع‌آوری رسمی اطلاعات - از راه نظارت، ارزیابی و تحقیقات - است که لازمه ایجاد اعتماد در اهداکنندگان می‌باشد (حتی اگر در مواردی با شیوه‌ی تصمیم‌گیری یک سازمان غیردولتی هماهنگی نداشته باشد). به عقیده‌ی **النور ابراهیم** اگر نقد فعالیت‌های یک سازمان غیردولتی توسط خود آن سازمان صورت گیرد همواره تمایل به بزرگنمایی موفقیت‌ها و بی‌اهمیت جلوه دادن شکست‌ها وجود خواهد داشت. وی به نقل گفته‌ی یکی از مقامات ارشد ارزیابی در بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو می‌پردازد: «من هیچ مطلب منفی در مورد سازمان نمی‌نویسم، چرا که ممکن است این کار باعث ایجاد اختلال در تامین مالی از سوی اهداکنندگان شود». وی معتقد است در حالی که ممکن است شکست‌ها شناسایی شده و در برنامه‌ریزی‌های آینده لحاظ گردند اما در گزارشات رسمی جهت ارائه به اهداکنندگان اشاره‌ای به آن‌ها نمی‌شود.

نتیجه‌گرایی به تمایل اهداکنندگان و سازمان‌های غیردولتی به تاکید بر محصول کار به جای شیوه کار اشاره دارد. اهداکنندگان اغلب تمرکز بر چیزی دارند که قابل سنجش باشد مانند تعداد سدهای ساخته شده، چاه‌های حفر شده و یا کودکان واکسیناسیون شده. این موارد می‌تواند با نتایج بلندمدت‌تر مانند کاهش فقر یا کاهش مرگ و میر کودکان مرتبط باشد یا نباشد، اما شیوه انجام کار در تمام موارد فوق مسال‌های است که همواره مورد غفلت قرار دارد. به اعتقاد النور ابراهیم چنین موقعیتی دو مشکل در پی دارد. اول اختلاف میان نتیجه و شیوه انجام کار است که در آن طرفین (به ویژه اهداکنندگان) سخن از اهمیت شیوه کار می‌رانند اما از طرف دیگر اصول گزارش دهی را بر پایه محصول کار (یعنی اهداف فیزیکی و مالی) قرار می‌دهند. دومین مساله ایجاد مشکل در روابط میان سازمان‌های غیردولتی و اهداکنندگان به این دلیل که سازمان‌های مذکور اهداکنندگان را غافل از واقعیات موجود می‌دانند می‌باشد.

اما خطر واقعی ایجاد مشکل در روابط میان سازمان‌های غیردولتی و اهداکنندگان نیست بلکه این احتمال است که در عمل محصول کار، شیوه کار را تحت الشعاع قرار دهد. در این رابطه، النور ابراهیم گفته‌ی یکی از مدیران ارشد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان را نقل می‌کند:

«طی سه سال گذشته من تنها یک هدف داشته ام - هدفی که مانند یک بازی کریکت مزخرف بود - و آن

در این شیوه حداقل اصل بر آن چیزی قرار دارد که در بالا گفته شد گرچه اهداکنندگان باز هم تا حدودی تمایل به انجام ارزیابی‌های ویژه و اعزام نمایندگان خود جهت نظارت دارند. در این رابطه، تاسیس یک دفتر هماهنگی در سازمان‌های اهداکننده با هدف انجام این گونه اقدامات و محدود کردن آن‌ها می‌تواند مفید واقع شود. دفاتر هماهنگی کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و سازمان غیردولتی پروشیکا مانند نوعی بافر عمل کرده و به برنامه‌ریزی بازدیدها و اقدامات نظارت و ارزیابی با در نظر گرفتن شرایط مورد نظر اهداکنندگان و دریافت کنندگان می‌پردازد.

اگرچه برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان هرگز دارای یک کنسرسیونوم نبوده است، در اواسط دهه ۱۹۹۰ با در هم‌کاری با اهداکنندگان با مشکلات اجرایی روبرو شد. اندازه، پیچیدگی، توزیع جغرافیایی و دوری مسافت مربوط به مناطقی که این سازمان در آن‌ها به فعالیت مشغول بود به آن معنا بود که هر یک از تقریباً دوازده اهداکننده‌ای که از این سازمان حمایت می‌کردند یا باید هزینه اضافی صرف بازدیدهای نظارتی خود نمایند و یا این که هرآنچه در گزارشات سازمان مذکور ذکر شده بود را بپذیرند. در سال ۱۹۹۲، به پیشنهاد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، اهداکنندگان اصلی به تاسیس «هیات نظارتی مشترک» (JMM) متشکل از نمایندگان از AKF, NORAD, DFID, CIDA، اتحادیه اروپایی و دولت هلند اقدام کردند. استمرار در فعالیت‌های این گروه و بازدیدهای منظم طی سال‌های متعددی به هیات مذکور این امکان را داده است تا بر موضوعاتی که برای اهداکنندگان و برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان دارای اهمیت بوده تمرکز نموده، مسئولیت گزارش دهی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان را کاهش داده و نتایجی را در بر داشته باشد که به صورت فردی قابل حصول نبوده‌اند. نقطه ضعف هیات فوق‌الذکر این بود که به گروهی از اهداکنندگان دارای علائق مشترک اما شرایط کاملاً متفاوت در رابطه با تامین مالی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان گزارش می‌داد. گروه مذکور یک کنسرسیونوم نبودند و تا سال ۱۹۹۸ بسیاری از آنان خواهان اجرای برنامه‌های نظارتی و ارزیابی خود در کنار اقدامات مشابه انجام شده توسط هیات نظارتی مشترک بودند. بدون توجه به کیفیت گزارشات هیات نظارتی مشترک، این امر باعث شکست در دستیابی به یکی از اهداف هیات مذکور یعنی کاهش مسئولیت برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در این رابطه بود. در نتیجه، در سال ۱۹۹۹، هیات نظارتی مشترک به جزئی فرعی از ارتباط برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان و اهداکنندگان حامی آن تبدیل شد.

در هندوستان، بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو از مکانیزمی دیگر جهت کاهش بازدیدهای نظارتی توسط اهداکنندگان و افزایش اعتماد آنان بهره گرفت. این مکانیزم عبارت بود از یک «شورای مشورتی» متشکل از اهداکنندگان و مقامات دولتی. این شورا که در سال ۱۹۹۱ شروع به کار نمود تا سال ۱۹۹۹ دارای ۲۶ عضو شد که به صورت سالیانه جهت بررسی استراتژی‌ها، برنامه‌ها و چگونگی تامین مالی سازمان مذکور و برنامه‌ریزی جهت فعالیت‌های آینده گرد هم می‌آمدند.

اگر چنین کاری نادرست به نظر می‌رسد، رفتار آژانس‌های اهداکننده که به سختی اجازه‌ی بررسی و نظارت بر عملکرد خود را به دیگران می‌دهند، برای دیر کرد تصمیمات و اقدامات خود توضیحی ارائه نمی‌کنند و در اعطای کمک تبعیض قائل می‌شوند نیز نادرست است. آبان کابراجی (اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت) در باره‌ی مساله‌ی ایجاد توازن میان دو حوزه که یکی بر پایه تقاضا و دیگری بر پایه عرضه قرار دارد می‌گوید:

حوزه‌ی مبنی بر تقاضا آن است که دریافت‌کننده‌ی خدمات ما است مانند دولت، سازمان‌های غیردولتی و مردم؛ حوزه مبنی بر عرضه نیز آژانس اهداکننده است. چالش اصلی ایجاد توازن میان این دو حوزه و هماهنگ ساختن عرضه و تقاضا در کنار تحقق اهداف سازمان‌های غیردولتی ذی‌نفع است... در گذشته زمانی که جریان کمک‌های مالی دارای انعطاف بیشتری بود این چالش کمتر مشاهده می‌شد، اما امروزه این چالش شدت یافته است... به ویژه زمانی که شما دریابید که اهداکننده‌ای که از شما حمایت می‌کند دارای دستور کار و اهداف کاملاً متفاوتی است.

در مقابل این نظر باید به گفته‌ی همکار آبان کابراجی در اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت یعنی استلا جفری در باره‌ی روابط میان اهداکنندگان و دریافت‌کنندگان که به نظر وی می‌تواند سازنده و برای طرفین سود آور باشد اشاره نماییم:

برخی از اهداکنندگان، عموماً از کشورهای کوچک‌تر، حقیقتاً به صورت مشارکتی با سازمان‌های غیردولتی همکاری کرده و در شناسایی و طراحی برنامه‌ها با سازمان‌های تحت حمایت خود همکاری نموده و از خود انعطاف‌پذیری نشان می‌دهند تا امکان وجود یک رویکرد مشارکتی متقابل با هدف تامین رضایت طرفین را فراهم سازند.

آیا شرایط بنگلادش متفاوت است؟

حدسیات زیادی در مورد این که چرا چنین تعداد زیادی از سازمان‌های غیردولتی داخلی در بنگلادش به وجود آمده و چرا تعدادی از آن‌ها در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی چنین رشد گسترده‌ای داشته‌اند وجود دارد. تا آن‌جا که به مساله‌ی سازمان‌های غیردولتی مربوط می‌شود، بنگلادش نیز در شروع وضعیتی مشابه پاکستان داشت، اما طی ده سال پس از استقلال خود در سال ۱۹۷۱، سازمان‌های قدیمی تامین اجتماعی که دارای خصوصیات بخش داوطلبی در پاکستان پیش از سال ۱۹۷۱ بودند کاملاً به وسیله‌ی انبوهی از سازمان‌های فعال و نوپا مغلوب گردیدند. دو دهه دیگر طول کشید تا نسل مشابهی از سازمان‌های غیردولتی پاکستانی پا به عرصه گذارند. در هندوستان، بخش سازمان‌های غیردولتی دارای ابعاد بسیار گسترده بوده و ریشه‌های آن در مقایسه با بخش غیردولتی در پاکستان و بنگلادش عمیق‌تر است، اما سازمان‌های غیردولتی هندی عموماً به وسیله‌ی موفقیت‌ها و رشد همکاران خود در بنگلادش تحت الشعاع قرار گرفته‌اند و این امر در حالی است که هندوستان جمعیتی معادل هشت برابر بنگلادش دارا است.

پاسخ این مساله را نمی‌توان در خصوصیات ملی مردمان بنگلادش جستجو کرد چرا که آن‌ها قبل از سال

تحقق صد درصد اهداف از پیش تعیین شده بود... آن‌چه شما همواره به بررسی آن مشغول هستید تعیین‌کننده‌ی کاری است که شما انجام می‌دهید. اگر شما به بررسی اهداف مشغول باشید در نهایت تنها چیزی که کسب می‌کنید همان اهداف است.»

خوشبختانه هم اکنون تعداد زیادی از اهداکنندگان خود داری از هدف-محوری را آغاز کرده و بیشتر سعی بر تاکید بر نتایج دارند. البته این امر نیز خود می‌تواند مشکل ساز باشد، به ویژه زمانی که نتیجه‌ی مورد نظر - مانند یک ارتباط قابل رویت میان بهداشت یا آموزش و کاهش فقر - خارج از چارچوب زمانی یک اهداکننده باشد. میل رو به افزایش اهداکنندگان برای نتایج قابل سنجش می‌تواند همچنین باعث از بین رفتن برخی از ویژگی‌های خاص فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی از جمله نوآوری، آزمایش و ریسک‌پذیری شود. این امر همچنین می‌تواند موجب فاصله گرفتن سازمان‌های غیردولتی از جوامع محروم گردد چرا که در آن‌ها کسب موفقیت دشوار تر، پرهزینه‌تر و وقت‌گیرتر است.

«تحلیل چارچوب منطقی» (LFA) که آژانس‌های اهداکننده همواره به انجام آن تمایل بسیار دارند بر مشکل می‌افزاید. گرچه انتظار می‌رود این نوع تحلیل‌هایی دارای انعطاف بوده و به طور مکرر صورت گیرند، در اغلب موارد ماه‌ها و سال‌ها پس از تهیه به طرحی کلی برای سنجش فعالیت‌ها و نتایج یک سازمان غیردولتی تبدیل می‌شوند. این نوع تحلیل به توصیف نتایجی که باید حاصل گردند و شاخص‌هایی که نتایج مذکور باید با توجه به آن‌ها سنجیده شوند پرداخته و به ندرت به شیوه کار توجه می‌نماید. این نوع تحلیل فرض را بر آن استوار می‌سازد که کلیه‌ی ذی‌نفعان - اهداکنندگان و دریافت‌کنندگان - پروسه توسعه را درک می‌کنند. این تحلیل همچنین فرض را بر ثبات، قابل پیش بینی بودن و قابل کنترل بودن شرایط که منجر به موفقیت می‌گردند قرار می‌دهد. در برخورد با **مساله‌ی موفقیت** به هنگامی که اهداف خروجی ملاک عمل قرار دارند دو راه وجود دارد. نخست، دست کم گرفتن دستیابی‌ها از پیش به طوری که موفقیت در دستیابی به اهداف تضمین شود. دوم، اغراق در موفقیت‌ها پس از کسب آن‌ها و کوچک شمردن مشکلات. بدون توجه به آن که کدامیک از شیوه‌های فوق اعمال گردد، از آن‌جا که «تحلیل چارچوب منطقی» بخشی ضروری از اکثر روابط میان اهداکنندگان و دریافت‌کنندگان است، این شیوه به صورت بخشی ثابت از نمادگرایی و نتیجه‌گرایی تبدیل می‌گردد.

به نظر النور ابراهیم، عملکرد حرفه‌ای (به کارگیری مهندسان، دانشمندان علوم اجتماعی، مدیران و متخصصان کامپیوتر) سومین استراتژی بافرینگ است. این استراتژی گرایش جهانی میان سازمان‌های غیردولتی است که اساس آن نیاز این گونه سازمان‌ها می‌باشد نه اهداکنندگان. این استراتژی علاوه بر این هدف دیگری را نیز تامین می‌کند و آن تسهیل در ارتباطات میان سازمان‌های غیردولتی و اهداکنندگان است:

متخصصان دارای زبانی مشترک با اهداکنندگان در زمینه‌ی توسعه هستند. آن‌ها نیز از مفاهیمی چون مشارکت، پایداری، تحلیل هزینه و سود، تاثیرات، شاخصها و غیره استفاده می‌کنند. از این رو، متخصصان نیز قادرند فعالیت‌های خود را قالبی که مورد پذیرش اهداکنندگان قرار دارد بیان نمایند. سازمان‌های غیردولتی می‌توانند با استفاده از زبان متخصصان به توجیه فعالیت‌های خود اقدام نموده و بدین وسیله از میزان نظارت مستقیم اهداکنندگان بکاهند.

روابط سازمان‌های غیردولتی

سازمان‌های غیردولتی در جنوب غرب آسیا با مشکل دیگری نیز دست به گریبان هستند: حسادت. رهبران اکثر سازمان‌های غیردولتی موفق نامه‌های تهدیدآمیز دریافت می‌کنند. ایشان اغلب به ارتداد، خیانت، اعتقاد به کاپیتالیسم یا کمونیسم، دزدی، فساد و سوء رفتار جنسی متهم می‌شوند. در برخی موارد، علت این امر مورد تهدید قرار گرفتن منافع شخصی افراد و در موارد دیگر حتی دلخوری یک کارمند است. اما در اکثر موارد حسادت تنها علت است. عبدالستار در اواخر دهه ۱۹۵۰ شروع به کمک‌رسانی به فقراي کراچی نمود و در آخر موفق به ایجاد یک بنیاد بزرگ ملی با شبکه‌ای گسترده از بیمارستان‌ها، خدمات آموختن و مراکز بازپروری شد. از خودگذشتگی و خیرخواهی وی در سرتاسر پاکستان زبانزد خاص و عام است. زندگینامه‌ی وی که توسط خودش درج گردیده و در سال ۱۹۹۶ به چاپ رسیده بیان‌کننده یک عمر موفقیت است که تمام روزهای آن با حمله، تهمت، افترا و بد رفتاری توأم بوده است. وی می‌نویسد: «از هر سه نفر، دو نفر ایشان بدلیل موفقیت‌های من با من خصومت داشته و همواره آمادگی مخالفت با من بودند.» در این گونه موارد از یک سازمان غیردولتی کار زیادی برای دفاع از خود بر نمی‌آید مگر مثلاً نوشتن جوابیه‌ای به یک روزنامه. گاهی نیز خصومت از حد معمول فراتر می‌رود. نمونه‌ی این امر در اواسط دهه ۱۹۹۰ در کشور بنگلادش قابل مشاهده است. در آن زمان متعصبان مذهبی کلیه‌ی سازمان‌های غیردولتی را به ارتداد متهم کرده و علیه آنان اقدام به خشونت سیاسی و فیزیکی نمودند. جریان مذکور با تفصیل بیشتر در فصل پنجم این کتاب مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

روابط با سازمان‌های غیردولتی دیگر: معمای زندانی

بر خلاف دهه ۱۹۷۰، اهداکنندگان امروزه اغلب از تعداد زیاد سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا و عدم توانایی یا عدم تمایل آنان جهت همکاری با یکدیگر و کپی برداری و دوباره کاری در فعالیت‌های آن‌ها شکایت دارند. سازمان‌های غیردولتی نیز در این رابطه ناراضی‌اند. آبان کابراچی می‌گوید همکاری میان سازمان‌های غیردولتی مشکل‌تر از همکاری میان سازمان‌های غیردولتی و اهداکنندگان یا دولت است. موانعی که بر سر راه همکاری میان سازمان‌های غیردولتی قرار دارد عبارتند از رقابت، تهدید، ترس و بی‌اعتمادی. در بیشتر موارد اختلاف میان سازمان‌های بزرگ‌تر و سازمان‌های کوچک‌تر به چشم می‌خورد. اما در بسیاری موارد سازمان‌های هم سطح و هم‌اندازه نیز به دلایل ذکر شده قادر به همکاری با یکدیگر نیستند.

متخصصان تئوری بازی‌ها^۲ راه‌های بسیاری برای توصیف شکست در همکاری با هدف نفع متقابل، مشکلی که در سطوح مختلف در کلیه جوامع یافت می‌شود، ارائه داده‌اند. در *tragedy of commons*، هیچ شبانی نمی‌تواند چرای دام دیگران را محدود کند، اما اگر وی چرای دام خود را محدود کند وی تنها بازنده خواهد بود. در تئوری منابع عمومی، به طور مثال همگان از هوای تمیز نفع می‌برند، چه یک شخص به تنهایی به آن کمک کند

در صحنه‌ی مذکور حاضر بودند. پاسخ مذکور فرهنگی نیز نمی‌تواند باشد چرا که ۵۷ میلیون بنگلادشی در هندوستان چیزی شبیه کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) یا سازمان غیردولتی پروشیکا یا GERMAN BANK ایجاد نکرده‌اند. پاسخ مذکور به مذهب این مردمان نیز مربوط نمی‌شود، حداقل در مقایسه میان پاکستان و بنگلادش. بیشتر پاسخ‌ها در این زمینه به موضوع شرایط باز می‌گردد. در اوائل دهه ۱۹۷۰ و پس از آن نیازهای موجود در بنگلادش بسیار گسترده بودند. برای ناظران بیرونی بسیار ساده است که فراموش کنند یک میلیون بنگلادشی در جنگی که به تشکیل کشورشان منجر گردید کشته شدند. ده میلیون نفر نیز در جنگ مزبور آواره شدند و زمانی که به کاشانه خود بازگشتند در فقر شدید به زندگی ادامه دادند. نه دولت و نه آژانس‌های امدادی بی‌شمار که با کمک‌های مالی بی‌سابقه وارد میدان شدند نتوانستند حتی گوشه‌ای از چالش موجود را پاسخ گویند. جای تعجبی نداشت که در این هنگام جنبش استقلال‌هسته‌ای از فعالان جوان را به وجود آورد که خواهان کمک به بازسازی کشور خود بودند. انرژی و اشتیاق این جوانان که هسته‌ی اولین سازمان‌های غیردولتی پس از استقلال تشکیل می‌دادند را به هیچ وجه نمی‌توان کم اهمیت انگاشت.

البته در این زمان کمک‌های مالی اهداکنندگان نیز برای سازمان‌های مزبور وجود داشت. اما تصور این که این سازمان‌ها تنها با هدف کسب منافع مالی به این کار اقدام کرده بودند نه تنها ناخوشایند بلکه اشتباه است. با این وجود، بدون سطوح بی‌سابقه‌ی کمک‌های مالی اهداکنندگان، هیچ‌کدام از سازمان‌های مذکور امکان رشد و دستیابی به موفقیت نمی‌یافتند. حجم کمک‌های مالی اهداکنندگان به سازمان‌های غیردولتی در بنگلادش با میزان مشابه در هند و پاکستان متفاوت است. البته فاکتورهای دیگری نیز در این رابطه وجود دارند. یکی از این فاکتورها طبیعت یکپارچه‌ی دولت بنگلادش است. ساختارهای فدرال در هندوستان و پاکستان لایه‌ای از کنترل و بوروکراسی دولتی ایجاد کرده‌اند که بدون شک مانعی در برابر رشد سازمان‌های غیردولتی بوده‌اند. دولت بنگلادش با وجود تلاش‌های خود در جهت کنترل سازمان‌های غیردولتی هیچ‌گاه محدودیت‌های شدیدی که در هندوستان و پاکستان به چشم می‌خورد را بر این سازمان‌ها تحمیل نکرده است. اندازه‌ی این کشور نیز فاکتوری دیگر است. بنگلادش کشوری نسبتاً کوچک است که علیرغم مشکلات جدی در زمینه‌ی ارتباطات، بیشتر مناطق آن دارای فاصله‌ای کمتر از یک روز از شهر داکا می‌باشند. فاکتور مهم دیگر یکدست بودن از لحاظ فرهنگی و اقتصادی است. بیش از ۹۰ درصد از جمعیت این کشور دارای زبان، مذهب و رسوم مشترک می‌باشند. اگرچه نابرابری‌های اقتصادی بزرگی میان دارا و ندار در بنگلادش وجود دارد اما این نابرابری‌ها هیچ‌گاه با نظام فئودالی و نابرابری‌های موجود در کشورهای هندوستان و پاکستان قابل مقایسه نیست. در کشور بنگلادش، تنها ۷ درصد از جمعیت بیش از ۵ جریب زمین دارند و کسی که دارای ۱۰ جریب زمین باشد یک زمین دار عمده محسوب می‌گردد.

از آن‌جا که فقر عمق و شیوع بسیار داشته و در نقاط مختلف کشور تقریباً به صورت یکسان یافت می‌شود، این امکان وجود داشته است تا برنامه‌های بهداشتی، آموزشی یا کشاورزی اجرا شده در یک روستا جهت استفاده از روستاهای دیگر کپی برداری گردد بدون آن که به ایجاد تغییرات عمده از لحاظ زبانی، فرهنگی، مذهبی یا اجتماعی در آن‌ها نیاز باشد. فرآیند بسیج گروهی نیز می‌تواند به صورت مشابه در سراسر کشور بنگلادش اجرا شود، کاری که انجام آن در هندوستان و پاکستان امری غیر ممکن به نظر می‌رسد.

موقعیت‌های منفردانه را با گذشت زمان تغییر داد. در بنگلادش، تهدید مقررات جدید و سختگیرانه باعث گردهم آمدن سازمان‌های غیردولتی در اوائل دهه ۱۹۹۰ گردید و «انجمن توسعه‌ی آژانس‌های بنگلادش» (ADAB) را به اتحادی استراتژیک میان سازمان‌های غیردولتی تبدیل نمود. اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت نیز با هدف معتبر ساختن و حفاظت نمودن از فعالیت‌های خود در زمینه‌ی استراتژی حفاظت ملی پاکستان، علاوه بر همکاری با آژانس‌های دولتی، به ایجاد شبکه‌ای از سازمان‌های غیردولتی و رهبران کسب و کارهای مختلف اقدام نمود. موضوعات زیست محیطی در دستور کار سازمان‌های غیردولتی پاکستانی در مقایسه با هندوستان یا بنگلادش از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند و شبکه‌های غیر رسمی اکنون با هدف مبارزه با تهدیدات ناشی از فعالیت بخش خصوصی یا عملیات سدسازی و راه‌سازی دولت به طور مستمر در حال شکل‌گیری و ساماندهی می‌باشند. جوانترین سازمان غیردولتی در مطالعه‌ی ما یعنی بنیاد توسعه سونگی شاید یکی از فعال‌ترین سازمان‌ها در زمینه‌ی استفاده از شبکه‌ها بوده است. **سانیه حسین** می‌گوید «نقش بنیاد توسعه سونگی به عنوان یک سازمان غیردولتی فعال در عرصه‌ی حمایت‌گری و توسعه تا حدود زیادی به وسیله روابطی تعریف شده است که این سازمان با دیگر بازیگران اصلی بخش سازمان‌های غیردولتی و جامعه مدنی داشته است. سازمان مذکور این کار را از سه راه انجام داده است: ایجاد شبکه‌هایی برای مقاصد خاص درباره‌ی موضوعات زیست محیطی مشخص؛ همکاری با دیگر سازمان‌ها (از جمله اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت) بر روی پروژه‌های مشترک؛ و راهنمایی سازمان‌های کوچک‌تر.

بسیاری از سازمان‌های غیردولتی موضوع این مطالعه از نارضایتی سازمان‌های غیردولتی کوچک‌تر آگاه گردیده و سعی کرده‌اند تا راه‌هایی برای همکاری فعالانه‌تر با آنان بیابند. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) به سازمان‌های غیردولتی بسیاری در نسخه برداری از پروژه‌ی آموزش ابتدایی غیر رسمی خود مساعدت نموده و به آنان برنامه‌ای جهت آموزش مدیران سازمان‌های کوچک‌تر در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد کرده است. سازمان غیردولتی پروشیکا نیز برنامه‌های آموزشی از جمله آموزش کارکنان در زمینه‌ی مدیریت زنان و توسعه‌ی پایدار به سازمان‌های کوچک‌تر پیشنهاد داده است. بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو از راه‌های گوناگونی به پدیده‌ی رشد می‌نگرد. یکی از آن‌ها رشد خود این سازمان است. اما رشد همچنین می‌تواند از راه اشاعه‌ی رویکرد و تکنولوژی‌های این سازمان رخ دهد. این سازمان دارای همکاری نزدیک با سازمان‌های کوچک‌تر در زمینه‌ی مدیریت منابع طبیعی، به ویژه در محیط‌های قبیله‌ای است. در سال ۱۹۹۸، با حمایت از سوی ایرلند و نروژ، این سازمان کار با متخصصان اتیوپیایی و آموزش آنان در زمینه‌ی رویکرد بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو را آغاز کرد.

سازمان غیردولتی هلندی NOVIB از یک برنامه‌ی تبادل حمایت می‌کند که از طریق آن اعضای سازمان‌های غیردولتی در خاور میانه، امریکای لاتین، شوروی سابق، و دیگر کشورهای آسیایی و دیگر مناطق گرد هم می‌آیند تا به یادگیری از تجربیات سازمان‌های غیردولتی پروشیکا و کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) بپردازند. در کشور پاکستان، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان الگویی بود که بر اساس آن سازمان حمایت روستایی سرحد شکل گرفت. اولین مدیر عامل سازمان حمایت روستایی سرحد ماهها به مطالعه‌ی شیوه‌ی کاری برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پرداخته و برخی از کارکنان کلیدی سازمان حمایت روستایی سرحد نیز از برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان به آن سازمان منتقل شدند. برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان

یا نه. از این رو، بسیاری کمک نکرده و باعث ایجاد مشکل برای دیگران می‌شوند. با این حال، **معمای زندانی** بهترین راه برای توضیح تردید سازمان‌های غیردولتی در اقدام به همکاری با یکدیگر است. همانطور که **رابرت پوتنام** می‌گوید:

در «معمای زندانی»، دو همدست بدون داشتن امکان ایجاد هرگونه ارتباطی با یکدیگر زندانی شده‌اند و به هر یک از آن‌ها گفته می‌شود که اگر وی به حرف آمده و همدست خود را متهم سازد بدون مجازات آزاد خواهد شد، اما اگر ساکت بماند و همدستش اعتراف کند مجازات بیشتری دریافت خواهد کرد. حال اگر هر دو زندانی سکوت نمایند، برای آن‌ها بهتر خواهد بود اما از آن‌جا که آنان قادر به هماهنگ کردن گفته‌های خود با دیگری نمی‌باشند بنابراین به نفع هر کدام خواهد بود که همدست خود را لو داده و خود را از مخمصه نجات دهد بدون توجه به آنچه دیگری انجام می‌دهد.

در مورد سازمان‌های غیردولتی مثال بالا به این معناست که بیشتر آن‌ها برای داشتن ارتباط با دولت و اهداکنندگان با یکدیگر رقابت کرده و از سهم نمودن دیگران در تجربیات خویش خودداری می‌کنند. عدم همکاری میان سازمان‌های غیردولتی به سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا منحصر نیست. با این وجود، مشکل خاص سازمان‌های غیردولتی این منطقه تا حدودی به دولت‌های آن‌ها مربوط می‌شود که، همانطور که در بالا نشان داده شد، دارای پیشینه‌ی بی‌ثباتی هستند. اهداکنندگان نیز باید در جهت ایجاد حس مسئولیت در میان سازمان‌های غیردولتی آسیایی اقدام کنند، اولاً به دلیل عدم تمایل خود آنان به هماهنگی با یکدیگر و ثانیاً به دلیل روابط رقابتی حامی-مشرتی که آن‌ها با شرکای خود ایجاد می‌کنند. به عقیده‌ی **پوتنام** از آن‌جا که روابط سازمان‌های غیردولتی مذکور حالت عمودی دارد - از بالا با اهداکنندگان و دولت و از پایین با ذی‌نفعان خود- امکان بهره‌کشی و سوء استفاده از طرف اهداکنندگان و کمک‌کاری از طرف سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. **پوتنام** و دیگران بر این عقیده‌اند که شبکه‌های افقی همکاری مدنی می‌توانند به ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی و تمایل به همکاری با هدف منفعت متقابل منجر گردند. شبکه‌های همکاری بر پایه‌ی تعامل و اقدام جمعی معنای واقعی جامعه‌ی مدنی است نه تعدادی سازمان منفرد که بدون توجه به دیگران در مسیر خود گام بردارند. پوتنام این امر را بدین صورت توضیح می‌دهد:

به دلایلی که به خوبی در معمای زندانی توضیح داده شده‌اند استراتژی «هرگز همکاری نکن» یک حالت تعادل پایدار است. به محض آن که کسی در این موقعیت گرفتار آید، بدون توجه به میزان استثمار آمیز و نامطلوب بودن آن، برای هر فرد غیر منطقی خواهد بود که در پی جایگزینی با میزان همکاری بیشتر باشد، مگر شاید در میان خویشاوندان نزدیک... در این وضعیت، ممکن است بازیگران به خوبی دریاوند که در موقعیت بدتری در مقایسه با یک حالت تعادل مبنی بر همکاری قرار دارند، اما رسیدن به آن حالت تعادل که برای آن‌ها مطلوب‌تر است فراتر از قدرت هر یک از آن‌ها به عنوان یک فرد است.

البته سازمان‌های غیردولتی زندانی نیستند، اهداکنندگان برای همه مشکلات آن‌ها قابل سرزنش نیستند و تئوری بازی‌ها عذری برای عدم همکاری آنان با یکدیگر نمی‌باشد. علاوه بر این، شواهد زیادی وجود دارد که می‌توان

زیادی از خود نشان نمی‌داد. اما زمانی که آژانس‌های دوجانبه و چند جانبه در اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰ شروع به حمایت از سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا نمودند، برخی دولت‌ها این امر را عنوان رقابت مستقیم قلمداد کردند. عقیده‌ی دولت‌های مذکور از نقطه نظر مالی درست بود - این نوعی رقابت بود اگرچه مقادیر اعطایی به ندرت از نظر اهداکنندگان یا دولت‌ها قابل توجه بودند. جدای از مقوله‌ی رقابت، آژانس‌های دو جانبه و چند جانبه بعضی اوقات، به ویژه زمانی که مقررات محدود کننده‌ی جدید اعمال می‌گردید، از راه‌های دیگر به عنوان متحدان مهمی برای سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا عمل کرده‌اند. حد اقل در یک مورد در پاکستان و یک مورد در بنگلادش، اهداکنندگان دوجانبه مداخله نموده و موفق شدند دولت را جهت اصلاح طرح‌های خود متقاعد سازند.

به جز بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف که عمدتاً با حمایت دولت گسترش یافت، تغییر در طرز تفکر اهداکنندگان دو جانبه بود که به رشد بی‌سابقه‌ی همگی سازمان‌های غیردولتی موضوع این مطالعه منجر گردید. بیشتر این سازمان‌ها با همکاری با تعدادی اندک از حمایت کنندگان کشورهای شمال کار خود را آغاز کردند. به جز بنیاد آقا خان و سازمان NOVIB، بیشتر این سازمان‌ها تا دهه‌ی ۱۹۹۰ به عرصه‌ی جدیدی گام گذاشته بودند و آژانس‌های دو جانبه بخش اعظم کار را بر عهده گرفتند. اهداکنندگان دو جانبه سخاوتمندانه عمل کرده‌اند اما خالی از مشکل نیز نبوده‌اند. تغییرات مکرر در پرسنل منجر به روابط ضعیف می‌گردد؛ قراردادهای رسمی جایگزین مشارکت میان سازمان‌های غیردولتی شود؛ تصمیم‌گیری مبهم و اولویت‌گذاری غیر واقعی به این معناست که تامین مالی برای «مرحله‌ی بعدی» تقریباً همیشه با نگرانی همراه است. عقب نشینی ناگهانی، اگرچه پدیده‌ای رایج نیست، اما می‌تواند مصیبت بار باشد یا -مانند مورد سازمان حمایت روستایی سرحد و یواس‌اید- تقریباً مخرب و ویرانگر باشد. سازمان‌های غیردولتی موضوع مطالعه‌ی حاضر در پی آن بوده‌اند تا از راه‌های متنوع این مشکلات را برطرف کنند. همگی آن‌ها تلاش کرده‌اند تا با اهداکنندگان مختلف ارتباط داشته باشند تا تغییر در ارتباط آن‌ها با یک اهداکننده آثار مخرب برای آنان در پی نداشته باشد. برخی از این سازمان‌ها (کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش، بنیاد توسعه‌ی سونگی و سازمان غیردولتی پروشیکا) کنسرسیوم‌هایی با اهداکنندگان تشکیل داده‌اند که باعث افزایش درک اهداکنندگان از شرایط و وحدت آنان و پایگاهی مطمئن‌تر برای حمایت نهادی از سازمان‌های غیردولتی گردد. سازمان‌هایی نیز «نظارت مشترک اهداکنندگان» را تجربه کرده‌اند (برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان و بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو). بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو همچنین یک کمیته‌ی مشورتی از اهداکنندگان ایجاد نموده که شامل دولت و نمایندگان اهداکنندگان بین‌المللی است. این تکنیک‌های «بافرینگ» و دیگر تکنیک‌های به کار رفته کمک می‌کنند تا شکاف موجود در درک شرایط، اولویت‌گذاری و چگونگی تامین مالی که ناگزیر میان اهداکنندگان و دریافت کنندگان وجود دارند پر گردد. اگر در این مقوله درسی برای اهداکنندگان وجود داشته باشد، آن درس این است که کاهش تاکید بر نظام‌های رسمی و تاکید بیشتر بر شفافیت، اشتیاق و هماهنگی بیشتر از سوی آنان کمک شایانی به تحقق اهداف توسعه خواهد نمود.

دو حیطة وجود دارد که در آن مدیریت محیط بیرونی نسبتاً دارای رشد کمی بوده است، حتی در میان قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان‌های غیردولتی موضوع این مطالعه. اولین حیطة، رابطه‌ی آن‌ها با سازمان‌های غیردولتی دیگر است. بسیاری از این سازمان‌ها هم اکنون شروع به پرکردن خلاءهای ارتباطی کرده، سازمان‌های کوچک‌تر را راهنمایی کرده و حول موضوعات دارای اهمیت از نظر سیاسی یا بخشی با آنان به همکاری مشغولند.

همچنین الگوی «برنامه ملی حمایت روستایی» (NRSP) بود که توسط اولین مدیر برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، شعیب سلطان خان پس از بازنشستگی وی از برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پایه‌گذاری شد.

نتیجه‌گیری

تنها کافیست به این نکته توجه کنیم که جنبش نوین سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا طی سه دهه دگرگونی اجتماعی گسترده، بی‌ثباتی سیاسی مزمن و هم‌زمان با پیدایش تغییرات قابل ملاحظه در طرز نگرش اهداکنندگان قدم به عرصه نهاد. از نقطه نظر ارتباط با دولت، برخی از سازمان‌های غیردولتی موضوع مطالعه‌ی حاضر کار خود را با ارتباط نزدیک با دولت شروع کرده، دو سازمان مورد بیزاری (اگر نه خصومت) دولت قرار داشتند و یک یا دو سازمان نیز اصلاً هیچ نوع ارتباطی با دولت نداشتند. اما به تدریج، همه‌ی آن‌ها ارتباط نزدیکی با دولت برقرار نمودند که اینکار بخشی به عنوان یک مکانیزم دفاعی، بخشی به دلیل آن‌که همکاری با دولت به جای رقابت با آن بیشتر برای ذی‌نفعان آن‌ها سود آور بوده است و بخشی هم به دلیل تشویق اهداکنندگان صورت گرفت. با این وجود، روابط بهتر همیشه به معنای روابط خوب نیست. علیرغم پیشرفت‌های به وجود آمده، بیشتر سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا هنوز در صورت رضایت دولت قادر به ادامه فعالیت هستند و حتی بزرگ‌ترین و موفق‌ترین آن‌ها نیز از غیر قابل پیش بینی بودن موضع دولت در قبال خود رنج می‌برند. در این حالت ممکن است روابط حالت شخصی پیدا کنند به صورتی که در کنار رفتار دوستانه و برخورد سازنده‌ی یک مقام دولتی، رفتار مقامی دیگر دقیقاً حالت عکس داشته باشد. ممکن است روابط با وزیر بهداشت بسیار عالی باشد در حالی که روابط با وزیر کشاورزی تیره و تار باشد. ممکن است فعالیت‌ها در یک استان به خوبی در حال انجام باشد در حالی که در استانی دیگر، سازمان ناگزیر از مبارزه‌ی دائمی با یک مقام محلی صرفاً برای بقای خود باشد.

یکی از مکانیزم‌های دفاعی سازمان‌های غیردولتی در این زمینه ایجاد شبکه‌ها و گروه‌های غیر رسمی حول موضوعات بخشی و ائتلافات رسمی‌تر مانند ADAB در بنگلادش، یا «اتحاد سازمان‌های غیردولتی سرحد» در پاکستان بوده است. یکی دیگر از مکانیزم‌های دفاعی شرکت در فورم‌های ملی و بین‌المللی است. در سال ۱۹۹۷، رئیس بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در ده کمیته‌ی فنی ملی و دولتی مشغول به کار بود. در سال ۱۹۹۸، سازمان بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو دارای نمایندگانی در ده کمیته‌ی ناحیه‌ای دولتی، نه کمیته‌ی دولتی و پنج کمیته‌ی ملی بود. نماینده‌ی کشوری اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان برای مدت چند سال در هیات مدیره‌ی موسسه بین‌المللی توسعه‌ی پایدار خدمت کرد؛ مدیر عامل کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) در کمیته‌های و شوراهای بسیاری از جمله کمیته‌ی ارتباطات سازمان‌های غیردولتی در بانک جهانی عضویت داشته است. با رشد سازمان‌های ایشان، رهبران سازمان‌های غیردولتی موضوع این مطالعه اقدام به سفرهای بسیار نه تنها با هدف «خدمت به اهداکنندگان» بلکه با هدف آگاه شدن از تغییرات در عرصه‌ی توسعه‌ی بین‌المللی، دیدن و دیده شدن و ایجاد ائتلاف‌هایی که بتواند در سال‌های آتی برای آنان مفید باشد نمودند.

حمایت اهداکنندگان هم‌زمان دارای تأثیری مثبت و منفی بر روی شکل‌گیری ارتباط سازمان‌های غیردولتی با دولت بوده است. زمانی که کمک عمدتاً از سوی سازمان‌های غیردولتی کشورهای شمال ارائه می‌شد، دولت توجه

اقتصادی آن محکم شده بود.

این فصل نشان داد که سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا در حال حرکت در دریایی طوفانی هستند، دریایی پرمخاطره و غیر قابل پیش بینی. این فصل همچنین نشان داد که سازمان‌های غیردولتی موفق آموخته‌اند که چگونه در این دریا مسیر خود را یافته، رویکردی متعادل در قبال دولت، اهداکنندگان و منتقدان در پیش گیرند. آنان خطراتی را که با آن روبه‌رو بودند تا حد ممکن شناسایی نموده و تلاش می‌کنند تا حد امکان با هیچ خطری شاخ به شاخ نشوند. در حالی که ایشان ابزارهای مختلفی جهت دربانوردی در این دریای پر مخاطره ابداع کرده‌اند، شاید بتوان گفت زمان بزرگ‌ترین دارایی آنان در مدیریت محیط بیرونی است. زمان دشمن سیاستمداران و مایه‌ی شکست آژانس‌های اهداکننده‌ی فراموشکار است. دولت‌ها تغییر کرده و اهداکنندگان از صحنه خارج می‌شوند، اما سازمان‌های غیردولتی، دست کم سازمان‌های موضوع مطالعه‌ی حاضر، دارای چشم‌اندازی درازمدت و حسن شهرتی خواهند بود که به خوبی برای آنان و بهره‌برداران از خدماتشان مفید فایده خواهد بود.

اما روابط عمودی - از بالا با اهداکنندگان و دولت‌ها، و از پایین با ذی‌نفعان و سازمان‌های روستایی - همچنان هنجار غالب باقی مانده است. این امر می‌تواند برای ایجاد روابط مدنی افقی و جوامع مدنی قوی‌تر مضر باشد، اما سازمان‌های غیردولتی را نمی‌توان به تنهایی برای قرن‌ها فئودالیسم patron-client یا روابط patron-client نامتقارن در رژیم حمایتی بین‌المللی سرزنش نمود.

دومین حیطه‌ای که از رشد کمتری برخوردار بوده است پایگاه محلی اهداکنندگان سازمان‌های غیردولتی است. این چوبی است که معمولاً به طور غیر منصفانه بر سر سازمان‌های غیردولتی در کشورهای جنوب فرود می‌آید. در حالی که مقادیر گسترده‌ای از ثروت خصوصی در جنوب آسیا یافت می‌گردد، ثروتمندان این منطقه از راه بخشیدن دارایی خود ثروتمند نشده‌اند. نیکوکاری و اقدامات انسان دوستانه در این منطقه بیشتر به صورت ساخت بیمارستان، یتیم‌خانه و امور مذهبی است نه در قالب کمک به برنامه‌های توسعه‌ی درازمدت. بسیاری از مردم در پاکستان، هندوستان و بنگلادش در امور فوق کمک می‌کنند و این خود نشان‌دهنده وجود اقدامات انسان دوستانه و خیرخواهانه در سطح محلی است. سازمان بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو توسط گروه صنایع **مافاتال** پایه‌گذاری شد که همچنان به حمایت از بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف ادامه می‌دهد. بنیاد چند میلیون دلاری Edhi در پاکستان تا حدود زیادی توسط کمک‌های بخش خصوصی ایجاد شده و به کار خود ادامه داده است. تا زمانی که جایگزین‌هایی مانند اهداکنندگان بین‌المللی وجود دارند انگیزه‌ی سازمان‌های غیردولتی برای یافتن پایگاه کمک محلی ضعیف باقی خواهد ماند. تلاش مورد نیاز برای متقاعد ساختن سازمانی مانند NORAD یا NOVIB برای حمایت از یک پروژه‌ی چند میلیون دلاری به طور قابل ملاحظه‌ای سهل‌تر از قانع ساختن افراد محلی برای پرداخت چنین مبلغی است.

خوشبختانه، برخی از سازمان‌های غیردولتی موضوع این مطالعه منابع جایگزینی از درآمد مستقل ایجاد کرده‌اند. تعداد اندکی از این سازمان‌ها به بهره‌گیری از وقف روی آورده‌اند، گرچه این شیوه در مقیاس کم قابل دسترس بوده، بعضاً با بی‌تفاوتی اهداکنندگان روبه‌رو شده و معمولاً برای نیازهای مربوط به زمان حال و نه آینده قابل استفاده است. شماری از سازمان‌ها نیز با گذشت زمان پایگاهی از دارایی شامل زمین، ساختمان و صندوق‌های وام ایجاد کرده‌اند که درآمد و امنیت اقتصادی دراز مدت‌تری را برای آنان به همراه دارد. عملیات اعتباری خرد برخی از سازمان‌ها مانند کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، سازمان غیردولتی پروشیکا و سازمان حمایت روستایی سرحد تا میزان زیادی آن‌ها را از نظر مالی تامین کرده و نیاز آنان به حمایت اهداکنندگان از برنامه‌های اصلی ایشان را کم کرده است. برخی از سازمان‌ها نیز تلاش‌هایی برای کسب درآمد صورت داده‌اند، اگرچه تنها کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) در این زمینه به نتایج قابل توجهی دست یافته است. سردخانه‌ی و چاپخانه‌ی این سازمان با هدف حمایت از برنامه‌های آموزشی و کشاورزی آن ایجاد شدند، اما فعالیت آن‌ها به حدی گسترش یافت که حتی قابل ارائه در بازار گردید. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) همچنین اقدام به ایجاد یک بازار صنایع دستی خود در بنگلادش نمود و هم اکنون بیش از ۳۰۰۰۰ پیشه‌ور روستایی را در یک بازار صنایع دستی محلی چندین میلیون دلاری تحت حمایت خود دارد. در سال ۱۹۹۸، کارخانه‌ی لبنیات‌سازی این سازمان نیز تاسیس گردید که از کاهش یارانه‌ی شیر در اتحادیه‌ی اروپایی سود جسته بود. کارخانه‌ی لبنیات‌سازی مذکور منبع درآمد جدیدی برای هزاران روستایی شد و نیاز چندانی به حمایت اهداکنندگان نداشت چراکه از ابتدا پایه‌ی

اکنون توجه خود را از محیط خارجی به محیط داخلی سازمان‌های غیردولتی معطوف می‌نماییم. این عمل را با این پرسش آغاز می‌کنیم که آیا سازمان‌های غیردولتی سازمان‌هایی منحصر به فرداند؟ برخی معتقداند این سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت می‌باشند و این امر به دلیل وجود ارزش‌های منحصر به فرد و ماموریت متمایز آنان است. با این وجود حقیقت آن است که بدون توجه به انگیزه یا اهداف سازمان‌های غیردولتی، این گونه سازمان‌ها دارای خصوصیات رفتاری مشترکی نیز هستند. سازمان‌های غیردولتی، مانند هر نوع سازمان دیگری، می‌توانند به عنوان مجموعه‌ای فراگیر از رفتارهای انسانی در نظر گرفته شوند. مطمئناً سازمان‌های مذکور دارای اهداف متفاوتی می‌باشند، اما همگی دارای ساختارها و نظام‌هایی خاص بوده و از نیروی انسانی و منابع دیگر جهت دستیابی به اهداف خود بهره می‌جویند. رفتار سازمانی آن‌ها تا قسمتی محصول محیط داخلی و تا قسمتی دیگر محصول ماموریت و ارزش‌های آن‌ها می‌باشد. اما این سازمان‌ها همچنین در نتیجه‌ی روش کار اعضای خود و تعامل میان آنان شکل می‌گیرند. فصل حاضر به کشف چگونگی این فرآیند در سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا پرداخته و علاوه بر آن نقش نظام‌های رسمی در تشکیل و ایجاد یک ساختار سازمانی موثر و دارای هدف را مورد بحث قرار می‌دهد.

در فصل‌های آتی ما به کشف موضوعات رهبری، استراتژی‌ها، ساختارها و شیوه‌ی اداره این سازمان‌ها خواهیم پرداخت. با این که موضوعات فوق در جای خود حائز اهمیت می‌باشند، اما پژوهش حاضر نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌های غیردولتی دارای مدیریت صحیح و مستقل در جهت گام بر می‌دارند که در آن‌ها کارکنان و داوطلبان با یکدیگر به تعامل بپردازند. بدیهی است که ماموریت، هدف و ارزش‌های هر سازمان غیردولتی عواملی تعیین کننده در این رابطه می‌باشند. در عین حال، سازمان‌های غیردولتی موضوع مطالعه‌ی حاضر به طور روز افزون از نظام‌های منابع انسانی رسمی به منظور ترویج فرهنگ سازمانی قوی و تاثیرگذاری بر عملکرد فردی کارکنان خود بهره می‌گیرند. این امر به نوبه‌ی خود درباره‌ی این که آیا هنوز ارزش‌های سنتی سازمان‌های غیردولتی و تعهدات فردی در انگیزه دادن به کارکنان و داوطلبان می‌توانند دارای نقش باشند پرسش‌هایی را در پی دارد.

شواهد به دست آمده از مطالعات موردی ما سوالات مهمی را بر می‌انگیزند. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: آیا سازمان‌های غیردولتی همچنان می‌توانند در تعیین عملکرد کارکنان بر ارزش‌ها و تعهدات فردی متکی باشند؟ در صورت منفی بودن پاسخ، آیا این موضوع به اندازه و میزان پیچیدگی یک سازمان مربوط می‌شود؟ آیا باور داشتن به آرمان سازمانی و نگرانی از وجود نابرابری و سوء استفاده می‌تواند برای انگیزه دادن به کارکنان کافی باشد؟ تا چه میزان پرداخت، ترفیع و آموزش در تعیین عملکرد افراد و رفتار فردی موثراند؟ به عبارت دیگری، آیا سازمان‌های غیردولتی از نقطه نظر روشی که برای استفاده از منابع انسانی جهت ایجاد یک فرهنگ ساختاری به کار می‌گیرند در حال شبیه شدن به دیگر سازمان‌ها می‌باشند؟ در اینصورت، آیا این امر از نقطه نظر اهداف و مقاصد کلی سازمانی این گونه سازمان‌ها پدیده‌ای مثبت به شمار می‌رود یا منفی؟

نمادها و نظام‌ها: عناصر فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی

غیردولتی موفق در جنوب آسیا بود. برخی از این خصوصیات در زیر ذکر می‌گردد.

ارزش‌ها و فرضیات

هرگونه تحلیل در رابطه با فرهنگ سازمانی نیازمند آن است که از نظرات «جانبدارانه»ی کارکنان و داوطلبان فراتر رفته و به عمق این مساله پرداخته شود که چگونه فرهنگ بر رفتار فردی تاثیر می‌گذارد. در ک این نکته بسیار مهم است که چگونه ارزش‌ها و فرضیات مشترک بر نحوه‌ی عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارند. «ادگار شین» در زمینه‌ی چگونگی تاثیر ارزش‌ها و فرضیات مذکور بر فرهنگ سازمانی تحقیق کرده است. او بر نقش «فرضیاتی که در پس ارزش‌های یک سازمان قرار دارند» تاکید کرده و معتقد است که این فرضیات با گذشت زمان ایجاد شده و گسترش می‌یابند. به عقیده‌ی وی، این فرضیات تعیین کننده‌ی الگوهای رفتاری و مصنوعات قابل رویتی هستند که میان اعضای یک سازمان به طور مشترک وجود دارند.

سازمان‌های غیردولتی کارکنان خود را اغلب از میان افرادی که عمیقاً پایبند به ارزش‌های مبتنی بر حقوق بشر، انصاف و عدالت می‌باشند جذب کرده‌اند. آن‌ها همچنین به فرضیات بنیادین مشخصی درباره‌ی نحوه‌ی عملکرد سازمان‌های غیردولتی باور دارند. عقاید فردی کارکنان سازمان می‌تواند به غلبه‌ی ارزش‌های شخصی بر مقاصد استراتژیک یک سازمان غیردولتی منجر گردیده و باعث ایجاد تضاد میان دستور کار شخصی افراد و امور سازمانی شود. این امر به نوبه‌ی خود می‌تواند به ایجاد گروه بندی‌های غیر رسمی قدرتی، ائتلاف‌های مختلف و قواعد نانوشته‌ی عملکرد منجر شود.

نکته‌ی جالبی که این پژوهش نشان می‌دهد تنوع ارزش‌های اصلی سازمان‌های غیردولتی است. ضمن وجود تعهد مشترک جهت کمک به فقرا و محرومین، ارزش‌هایی که پایه‌ی رویکردهای سازمان‌های غیردولتی به توسعه را تشکیل می‌دهند با یکدیگر متفاوتند. برخی، مانند بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو یا برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در هندوستان و پاکستان، بر حرفه‌ای‌گرایی و کیفیت کار خود تاکید می‌کنند که نمونه‌ی آن در ارزش‌های اخلاقی قوی، انضباط، پاسخگویی و استفاده‌ی بهینه از منابع در این دو سازمان قابل مشاهده است. کارکنان برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در پاکستان نقل می‌کنند که اولین مدیر عامل این سازمان، شعیب سلطان خان، فرهنگ‌ی ایجاد کرده بود که بر پایه‌ی صداقت و درستی، کار سخت، انضباط و تعهد قرار داشت. کارکنان برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در هندوستان نیز برای توصیف فرهنگ خود از واژه‌ی «حرفه‌ای و مهربان» استفاده می‌کنند. «هارنات جاگاوات»، مدیر بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو، معتقد است چنین ارزش‌هایی کلید هویت سازمان وی را تشکیل می‌دهند. او می‌گوید «از آن‌جا که ما یک سازمان غیردولتی هستیم، باید طوری عمل کنیم که هیچ‌گاه مورد سوء ظن قرار نگیریم». او قویاً معتقد است که سازمان‌های غیردولتی باید برای هر رویه‌ی که دریافت می‌کنند کاملاً پاسخگو باشند.

از طرف دیگر، سازمان غیردولتی پروشیکا و بنیاد توسعه سونگی ضمن پاسخگو بودن برای مخارج خود، بر اعتماد متقابل، توانمندسازی و تعامل مشارکتی تاکید دارند. از این رو، کارکنان بنیاد توسعه سونگی ارزش‌های اصلی

به عبارت بسیار ساده، فرهنگ سازمانی را می‌توان تار و پود هر سازمان دانست که - به ویژه - در زمان سختی و نامالیقات مانع فروپاشی آن می‌شود. همانند بسیاری از جنبه‌های دیگر مدیریت، در این‌جا نیز تنوع تعاریف به چشم می‌خورد. از نظر برخی، فرهنگ سازمانی به «نحوه‌ی انجام امور در سازمان» مربوط می‌شود. از نظر دیگران، فرهنگ سازمانی با «حس مشترک معنایی، درک مشترک و معنا دهمی مشترک» در ارتباط است. از نظر عده‌ای دیگر نیز فرهنگ سازمانی صرفاً «استعاره‌ای برای زندگی سازمانی» است. بیشتر سازمان‌های غیردولتی دارای هویت فرهنگی متمایز هستند؛ فصل حاضر تلاش می‌کند تا خصوصیات کلیدی این فرهنگ و همچنین ویژگی‌های مشترک فرهنگی سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا را مورد شناسایی قرار دهد.

بر اساس شواهد به دست آمده از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی محصول تعامل پنج عنصر متمایز است. اول ارزش‌های فردی و فرضیاتی که در پس آن‌ها قرار دارند. دوم خصوصیات نمادین هر فرهنگ، به ویژه زبان رسمی بیانیه مأموریت. در این رابطه، آیین‌ها، محصولات و رویدادهای مرتبط با یک سازمان خاص نیز از اهمیت برخوردارند. سومین عنصر بلوغ یا سن سازمان است. چهارمین عنصر شیوه‌ای است که تیم‌ها و گروه‌ها توسط آن، به طور رسمی یا غیر رسمی، با یکدیگر کار می‌کنند. عنصر پنجم مجموعه‌ی سیاست‌ها و رویه‌های رسمی مورد استفاده‌ی یک سازمان است.

هرکس قصد داشته باشد تا نحوه‌ی عمل یک سازمان را درک کند نیاز دارد تا تاثیر پنج عنصر فوق‌الذکر را لحاظ نماید. فرهنگ سازمانی کلید توضیح چگونگی رویه‌رو شدن سازمان‌های غیردولتی با تغییرات ضمن ادامه‌ی روند رشد خود می‌باشد. صورت عمومی این فرهنگ می‌تواند در چارت‌های سازمانی، بیانیه‌های مأموریت و اسناد سیاست‌گذاری هر سازمان یافت شود. در مورد سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر، بسیاری از این ساختارها و نظام‌ها، مانند سیاست‌های مربوط به منابع انسانی، تا اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ شکل رسمی بخود نگرفته بودند. تا آن زمان، نظام‌های غیر رسمی و موردی در بسیاری از سازمان‌های مذکور مرسوم بوده و فرهنگ نهادی هر سازمان منعکس کننده‌ی علائق شخصی بنیانگذار آن بود.

شاید خالی از فایده نباشد تا این سوال را طرح کنیم که آیا این سیاست‌ها و نظام‌های جدید باعث افزایش یا کاهش کیفیت زندگی سازمانی شده‌اند. سیاست‌ها و نظام‌های مذکور ممکن است وضوح، شفافیت و عینیت دربی داشته باشند، اما در عین حال می‌توانند تهدید کننده‌ی عملکرد غیر رسمی و انعطاف‌پذیری نظام‌های قدیمی باشند. آن‌ها می‌توانند مانع تعهد فردی شده، تعادل قدرت را معکوس کرده و در عمل رفتار سازمانی را محدود و دست و پاگیر کنند. «چارلز هندی» معتقد است که شیوه‌ی ساختاربابی یک سازمان، نظام‌هایی که آن سازمان به کار می‌برد و شیوه‌ی مدیریتی آن در درک نحوه‌ی عمل آن دارای نقش اساسی می‌باشند. دیگران معتقدند که نشانه‌های ملموس و مشخصی برای موفقیت وجود دارند که میان کلیه‌ی سازمان‌های موفق مشترک‌اند. «پیترز» و «واترمن» در مطالعه‌ی خود در زمینه‌ی ویژگی‌های فرهنگی کلیدی مشترک میان شرکت‌های «برتر» تعدادی از خصوصیات مشترک آن‌ها را برشمردند - به طور مثال، می‌توان توانایی حفظ ارتباط نزدیک با مشتریان را نام برد. یکی از چالش‌های مطالعه‌ی حاضر شناسایی خصوصیات مشترک مربوط به ساختار سازمانی سازمان‌های

به عنوان مثال به بیانیه‌ی ماموریت به عنوان یکی از نمادهای رسمی مقاصد یک سازمان توجه می‌کنیم: بیانیه‌ی ماموریت امروزه بخشی از چشم‌انداز یک سازمان غیردولتی را تشکیل می‌دهد. بیشتر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر طی ده سال گذشته به خلق دست کم یک بیانیه‌ی ماموریت اقدام کرده‌اند. تجربه‌های موفق نشان می‌دهد که بیانیه‌ی ماموریت باید دارای دو جزء اصلی باشد. اول بیان ارزش‌های مشترک میان اعضای سازمان؛ دوم توضیح علت وجودی سازمان و سود برندگان از آن. ماموریت هر سازمان، آنگونه که مایک هیوستن معتقد است، به قلب و ذهن اعضای آن مربوط می‌شود. باورها که از قلب بر می‌خیزند و منطبق که از ذهن نشأت می‌گیرد. کلیه‌ی سازمان‌ها دارای ماموریت هستند، حتی اگر نوشته نشده باشد. اما پرسش اینست که چنین بیانیه‌های نماینده چه تاثیری بر عملکرد کارکنان سازمان‌ها دارند؟ آیا آن‌ها باعث شکل‌گیری فرهنگ سازمانی هستند یا تنها منعکس‌کننده‌ی آن می‌باشند؟

در برخی موارد، بیانیه‌ی ماموریت یک سازمان غیردولتی از سازمانی بزرگ‌تر منتج می‌گردد. اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان دارای بیانیه‌ی ماموریت نسبتاً متمرکزی است که بخشی از تاکید جهانی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت بر موضوعات محیط زیستی را تشکیل می‌دهد. در موارد دیگر، ممکن است واژه‌پردازی یک بیانیه‌ی ماموریت با گذشت سال‌ها تغییر کند اما ماهیت اصلی و درونی آن بدون تغییر باقی بماند. در مورد سازمان غیردولتی پروشیکا، فلسفه‌ی اصلی بر پایه‌ی مفهوم توانمندسازی از راه توسعه‌ی انسانی قرار دارد. واژه‌پردازی بیانیه‌ی مذکور دارای موارد تکراری می‌باشد که این امر تا اندازه‌ای پختگی و پیچیدگی کار این سازمان را نشان می‌دهد. علاوه بر آن، این بیانیه همچنین خصوصیت فدرال سازمان با تاکید بر مباحثات و تبادل نظر مشترک، توانمندسازی و تصمیم‌گیری جمعی را منعکس می‌نماید.

در ادبیات مدیریت، بحث‌های زیادی در ارتباط با ارزش و نقش بیانیه‌ی ماموریت در جریان است (فصل قبل را ببینید). آیا اینگونه بیانیه‌ها دارای هیچگونه ارزش عملی نیز می‌باشند؟ آیا آن‌ها تنها ابزاری فریبنده و یا بیان‌نمادین اهداف سازمان هستند؟ ما در فصل ۵ به تفصیل در این باره سخن خواهیم گفت. با این وجود، استراتژی سازمانی هرچه باشد، انتقال آن می‌تواند یکی از عوامل مهم تعیین‌کننده در موفقیت سازمان باشد. روشن است که یکی از چالش‌های عمده‌ی سازمان‌های غیردولتی حصول اطمینان از انگیزه داشتن و تعهد کارکنان نسبت به ماموریت و استراتژی سازمان می‌باشد. با رشد سازمان، به کارگیری کارکنان بیشتر و وسعت یافتن محدوده‌ی جغرافیایی فعالیت سازمان این امر اهمیت بیشتری می‌یابد. «باری اندرود»، مدیر عامل برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، هندوستان، بر ارزش یک بیانیه‌ی ماموریت روشن، قابل درک و انگیزه بخش تاکید می‌کند. بیانیه‌ی ماموریت باید مشهود، قابل فهم و قابل به خاطر سپردن باشد. به عقیده‌ی وی بیانیه‌ی ماموریت چیزی است که کارکنان به طور مکرر به آن مراجعه می‌کنند و ضمن آن که به کارکنان انگیزه می‌دهد، مردم را به سوی سازمان جذب می‌کند.

در تئوری، هرچه یک سازمان بزرگ‌تر باشد، بیانیه‌ی ماموریت آن به عنوان مکانیزمی برای ارتقاء آگاهی کارکنان از اهداف و مقاصد سازمان اهمیت بیشتری خواهد داشت. با این وجود ممکن است که بیانیه‌ی مذکور تنها بیانی‌نمادین بوده و ارزش عملی چندانی نداشته باشد. همانطور که در فصل پیشین بیان شد، سازمان‌های غیردولتی با منظور حفاظت از خود در برابر مداخلات خارجی به ایجاد استراتژی‌های بافرنگ اقدام نموده‌اند. یکی از این

سازمان خود را بر اساس فلسفه‌ی مشارکتی که باز بودن، پاسخگویی و اعتماد را تشویق می‌کند پایه‌گذاری کرده‌اند. ارزش‌های سازمان غیردولتی پروشیکا بر پایه‌ی توانمندسازی، مشارکت و ایمان به توانایی‌های فقرا قرار دارد. مدیر این سازمان، قاضی فاروق احمد، می‌گوید که این موارد خود بر پایه‌ی این باور بنیادین قرار دارد که فقرا می‌توانند از حداقل فرصت‌ها حداکثر بهره‌برداری را نموده و در صورت وجود فرصت‌ها برای آن‌ها نه تنها وضعیت خود، بلکه وضعیت کل کشور را، بهبود بخشند.

در برخی موارد، آرمان یک سازمان می‌تواند دارای خصوصیت سیاسی یا حتی معنوی باشد. برای مثال، شیوه‌ی کاری بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف بر اساس اصول مطرح شده توسط گاندی قرار دارد. بنیانگذار این سازمان، «مانیبای دسای»، یکی از پیروان نزدیک گاندی بود. وی قویاً اعتقاد داشت که ایمان و تعهد کافی نیستند، و این که فقرا از پیشرفت‌های علمی به همان اندازه‌ی مقاصد خیر بهره‌مند می‌شوند. او موفق شد که تحقیقات علمی مورد نیاز برای پرورش دام و باغ‌داری را با فلسفه‌ی گاندی تلفیق کند. بخش اعظم موفقیت بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف مدیون توانایی «مانیبای» در حفظ عنصر فلسفی مذکور در کنار معرفی تکنولوژی‌های نوآورانه می‌باشد. در این رابطه، وی توانست ضمن زنده نگاهداشتن طرز فکر گاندی، نیازهای علمی و فنی جامعه را نیز برآورده سازد.

طی دهه‌ی ۱۹۹۰، درک رو به رشدی در رابطه با اهمیت تطابق و تغییر به وجود آمد. یکی از رویکردهای به وجود آمده در نتیجه‌ی این امر تاکید بر اهمیت یادگیری به عنوان یکی از ارزش‌های اصلی سازمانی بود. به عنوان مثال، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) بخش قابل توجهی از بودجه‌ی خود را به آموزش و پیشرفت کارکنان اختصاص داد. سازمان‌های دیگر نیز به این امر پی برده‌اند که لازمست مجموعه‌ای از ارزش‌ها برای خود تعیین نمایند تا به آن‌ها کمک کند که با تغییرات روبه‌رو شوند. بنابراین، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان در تلاش‌هایی برای تقویت درک سازمانی در رابطه با «چشم‌انداز، باورها و رویکردها، ارزش‌ها و ماموریت» خود سرمایه‌گذاری نموده است. چنین فرآیند فرهنگ‌پذیری به ارتباطات گسترده، قدردانی از کار با کیفیت، افزایش سرمایه‌گذاری در آموزش و یادگیری، و تقویت مستمر ارزش‌های اصلی - کار سخت، صداقت و درستی و احترام برای گروه‌ها و جوامعی که کارکنان با آن‌ها کار می‌کنند - بستگی دارد.

نمادهای سازمانی: ماموریت، آیین‌ها و رویدادها

امروزه تاثیر خصوصیات نمادین در فرهنگ سازمانی به طور فزاینده‌ای مورد پذیرش قرار دارد. سازمان‌ها به وسیله‌ی نمادها و پیام‌های رسمی شکل می‌گیرند. اما رویدادها و آیین‌های غیر رسمی نیز در گذر زمان در شکل‌گیری آن‌ها موثرند. «اندرو پتیبگرو» موارد اخیر را «بافت اجتماعی معنادار» که به فعالیت‌ها معنا می‌بخشند می‌نامد. آن‌ها موضوعاتی فرعی یا بی‌اهمیت نیستند بلکه بیان نمادین قوی ارزش‌های اصلی و احساسات انگیزه‌بخشی هستند که فرهنگ‌های سازمانی را شکل می‌دهند. آن‌ها می‌توانند بیان نمادین مقاصد سازمانی باشند، مانند بیانیه‌های ماموریت و شعارهای سازمانی. آن‌ها همچنین می‌توانند شکل آیین‌ها، رویدادها و یا اسطوره‌های مشترک را بخود گیرند.

بلوغ و سن سازمانی

روشن است که فرهنگ هر سازمان تحت تاثیر عوامل متعددی از جمله سیاست، شخصیت افراد، فرضیات و ارزش‌ها، میراث تاریخی و استعدادهای بالقوه شکل می‌گیرد. شواهد به دست آمده از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر بیانگر آن‌اند که نیازهای مدیریتی و فرهنگ‌های سازمانی بر اساس سن و بلوغ هر سازمان یا جایگاه آن در چرخه‌ی حیات خود متغیر می‌باشند. «گریتر» برای اولین بار مراحل رشد سازمان‌ها را توصیف کرده و بحران‌هایی که آن‌ها احتمالا در طول چرخه‌ی حیات خود با آن‌ها مواجه خواهند شد را شناسایی نمود. محققان مدل مذکور را بسط داده و در مورد سازمان‌های غیردولتی به کار برده‌اند. به طور مثال، «دیوید کورتن»، این نظریه را مطرح کرد که سازمان‌های غیردولتی از چهار مرحله‌ی کلی عبور می‌کنند که اولین آن سازمان خیریه و آخرین آن - در صورتی که درست عمل نمایند - یک جنبش اجتماعی است. «آلن کاپلان» سه مرحله برای رشد سازمان‌های غیردولتی عنوان می‌کند: مرحله‌ی «پیشگامی»؛ مرحله‌ی «دگرسانی»؛ و مرحله‌ی «تلفیق». اکثر سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر هنوز در مرحله‌ی «پیشگامی» بسر می‌برند. سازمان‌های معدودی از جمله کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف به مرحله‌ی دوم یا سوم رشد رسیده و به سازمان‌هایی نظام مند، تمرکززدایی شده و دارای رهبری جمعی مبدل شده‌اند.

جدای از تاثیر تکامل تدریجی، شواهد موجود دال بر اهمیت تاثیر بنیانگذار هر سازمان هستند. در تحقیقی مهم درباره‌ی سازمان و رهبری، «ادگار شین» نشان داد که چگونه سازمان‌ها در قالب فکری بینانگاران خود شکل می‌گیرند. بینانگذار هر سازمان تعیین کننده‌ی هدف، فرهنگ و کارکنان آن سازمان است. بر اساس نتایج پژوهش حاضر این بنیانگذاران افرادی دارای اعتماد به نفس بالا و مصمم می‌باشند. این افراد معمولا در واداشتن دیگران به پذیرش نظرات خود مشکلی ندارند و عموما این کار را به طور ناخودآگاه انجام می‌دهند. تجربه به دست آمده از سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا نشانگر آن است که موفقیت رهبران این سازمان‌ها در همان ابتدا و مرحله‌ی شکل‌گیری سازمان مشخص می‌گردد. اگر استراتژی آنان با شکست مواجه گردد، سازمان به سرعت از هم می‌پاشد. از طرف دیگر، اگر آن‌ها موفق عمل کنند، سازمانشان رشد کرده و باعث تقویت فرضیات اولیه‌ی آنان می‌گردد.

از این رو در مرحله‌ی پیشگامی است که فرهنگ و استراتژی‌های بسیاری از سازمان‌ها مشخص می‌شود. تاثیر رهبری اولیه نیز در طی سالیان بعدی همچنان ادامه خواهد داشت. ممکن است در روزهای اولیه سازمان مانند یک خانواده و به صورت کاملا غیر رسمی فعالیت کند. در این دوره معمولا روابط قوی بوده و جو گرم و دوستانه‌ای بر سازمان حاکم است. رهبری مورد احترام بوده و عموما کارکنان با رضایت از کسی که این نقش را بر عهده دارد تبعیت می‌کنند. تصمیم‌گیری غیر رسمی و به صورت خودجوش صورت می‌گیرد. نظام‌های کاری ابتدایی بوده و سطح بالایی از انرژی، انگیزه و تعهد وجود دارد. سازمان‌ها در مرحله‌ی پیشگامی بسیار آسیب پذیرند. با رشد یافتن سازمان، نیاز به وجود ساختارها و رویه‌های کاری به تدریج غیر رسمی بودن را تحت الشعاع قرار می‌دهد. کارکنان در مهارت‌ها و توانایی‌های خود اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کنند. آن‌ها دیگر تمایل ندارند که صرفا دنباله رو باشند و خواهان مشارکت فعال هستند. در این مرحله ممکن است سازمان با بحرانی در رابطه با اطمینان به بنیانگذار مواجه گردد.

استراتژی‌ها می‌تواند استفاده‌ی نمادین از بیانیه‌ی ماموریت باشد با هدف تسکین بخشیدن به تقاضای اهداکنندگان برای یک بیانیه‌ی کلی حاوی اهداف سازمان بدون این که منعکس کننده‌ی فعالیت‌های روزانه‌ی سازمان باشد. در فصل ۵ که به بررسی تدوین استراتژی می‌پردازد مجددا راجع به این موضوع صحبت خواهد شد.

صرفنظر از ارتباط و تاثیر آن‌ها، روشن است که نمادها، آیین‌ها و رویدادهای گوناگونی وجود دارند که بدون دارا بودن نقش رسمی در تار و پود یک سازمان جای دارند. تجربه به ما می‌گوید که موارد فوق‌الذکر دارای اهمیت زیادی در شکل دادن به درک و تصورات کارکنان و تاثیر بر رفتار آنان است. به طور مثال، کلیه‌ی سازمان‌ها دارای آیین‌ها، اسطوره‌ها، خصلت‌ها، و حتی نظام غیر رسمی لباس پوشیدن هستند که بر زندگی روزمره تاثیرگذار است. آیین‌ها و رویدادها ارزش‌های مشترک میان افراد را تقویت کرده و می‌توانند باعث پیوند عناصر مختلف با یکدیگر گردند. به طور مثال، هر روز صبح کلیه‌ی کارکنان بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو برای مدت ۵ دقیقه گرد هم آمده، به دعا کردن پرداخته، در باره‌ی پیام بنیانگذار بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو تعمق کرده و از خدا می‌خواهند برای ادامه راه وی به آنان نیرو و قدرت بخشند. به همین ترتیب، حکایت‌هایی درباره‌ی «مانیای» در بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف مکررا شنیده می‌شود که یادآور تاثیر وی بر این سازمان می‌باشد. توجه او به انضباط و وقت شناسی مشهور است - به طور مثال:

اگر وی با گروهی از کارکنان سفر می‌کرد، روز قبل به آن‌ها می‌گفت: فردا ساعت ۵ صبح کارمان را شروع می‌کنیم، اما ساعت ۴ کسی را می‌فرستاد تا مطمئن شود که ما همگی بیدار بودیم، و ما باید راس ساعت ۵ در کنار اتوموبیلها حاضر برای حرکت بودیم. رفتار او مثالی برای دیگران بود. سادگی و توانایی او در کار الگوی دیگر کارکنان بود.

چنین حکایت‌هایی روشی قدرتمند برای انتقال ارزش‌های اخلاقی سازمان است. «ف اچ عابد» در باره‌ی یکی از سفرهای میدانی در اوائل فعالیت کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) می‌گوید. به هنگام بازگشت به داکا از یک پروژه پرورش ماهی، او دو ماهی بزرگ در صندوق عقب ماشین پیدا کرد. او یادداشتی شدید اللحن به مسئول پروژه نوشته و از وی درخواست فاکتور برای آن دو ماهی نمود. حکایت مشابهی درباره‌ی پرداخت هزینه‌ی اقامت گاندی توسط وی دارای پیامی محکم و پرمعنا برای کارکنان بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف بود. چنین حکایت‌هایی بخشی از فرهنگ عامه‌ی سازمانی را شکل می‌دهند. در سطحی معمولی و روزمره تر، بسیاری از کارکنان معتقداند گفتگوهای غیر رسمی که در زمان استراحت کارکنان (مثلا برای نوشیدن چای) میان آنان صورت می‌گیرد در شکل دادن به شیوه تفکر سازمانی دارای اهمیت هستند. کاملا روشن است که چنین مکالماتی بنیان تاریخچه‌ی شفاهی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. این مکالمات به ویژه در فرهنگ غیر رسمی و خصوصی تری که در اوائل رشد هر سازمان در آن وجود دارد دارای اهمیت‌اند. در این دوره نقش افراد و شخصیت آنان در شکل‌گیری هویت سازمان تاثیر زیادی داشته و رویدادهای کوچک تاثیرات بزرگی بر جای می‌گذارند. با گذشت زمان و نگاه نوستالژیک افراد به رویدادهای مزبور این رویدادها تبدیل به اسطوره می‌شوند. با رشد سازمان روش‌های ارتباطی پیچیده‌تر شده و کمتر منجر به اسطوره‌سازی به شیوه‌ای که مطرح شد می‌گردند.

تیم‌ها و کار تیمی

با رشد سازمان‌ها، تفویض اختیارات، خود-توانمندسازی و کار تیمی بیشتر مورد تأکید قرار می‌گیرد. تیم‌های کاری در تمام سطوح سازمانی وجود داشته و به وسیله‌ی امور و مسئولیت‌های مختلف به یکدیگر مرتبط می‌گردند. مدیر عامل کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، «اف اچ عابد» تیم‌ها را مجموعه‌های یادگیری کوچک می‌داند که به وسیله‌ی خصوصیت «اشتیاق به خدمت‌گذاری» با یکدیگر دارای پیوند می‌باشند. در بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو، تیم‌ها به وضع اهداف و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها در سطح دپارتمانی می‌پردازند. در بنیاد توسعه‌ی سونگی، مدیریت به صورت فعالانه میان تیم‌هایی که در دفاتر ناحیه‌ای کار می‌کنند رقابت ایجاد کرده و به طور منظم عملکرد آنان را مورد پایش قرار می‌دهد. کار تیمی نیازهای اساسی روانی افراد را برآورده ساخته و به آنان کمک می‌کند تا به طور سازنده در داخل و خارج از سازمان با دیگران تعامل داشته باشند. «آلن فولر» کار تیمی مشارکتی را یکی از خصوصیات اصلی سازمان‌های غیردولتی می‌داند که برای ایجاد مشارکت و روابط خارجی این گونه سازمان‌ها ضروری است.

بسیاری از سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر کار تیمی را برای نوع کاری که انجام می‌دهند ضروری می‌دانند. کارمندان ارشد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان معتقدند کار آنان در زمینه‌ی توسعه‌ی یکپارچه‌ی روستایی به کار تیمی آن‌ها وابسته است. طبیعت کل‌گرایانه‌ی تلاش‌های آنان و اهمیت همکاری گروهی نیازمند تیم‌های چند بخشی دارای متخصصان گوناگون می‌باشد. اهمیت فعالیت‌های تیمی مزبور از روزهای نخستین فعالیت این سازمان در مناطق شمالی کشور هویدا بود. «شعیب سلطان خان» در ملاقات‌هایی که با رهبران محلی داشت همه‌ی اعضای تیم مدیریت را به همراه خود می‌برد. به زودی طی این بازدیدها یک نظام رفتاری غیر رسمی شکل گرفت. اعضای گروه در هنگام ملاقات با روستاییان از نشستن بر روی صندلی خودداری می‌کردند. ایشان از روستاییان غذا قبول نمی‌کردند. آن‌ها همیشه در قرارهای ملاقات با مقامات روستایی حاضر می‌شدند و درهای دفاتر سازمان همواره به روی روستاییان باز بود. موثر بودن کار تیمی بر اساس میزان مشارکت با جامعه‌ی محلی و اولویت دهی به امور مربوط به آنان سنجیده می‌شد. بدین ترتیب، احترام به جامعه‌ی محلی به جزئی جدایی ناپذیر از کار تیمی این سازمان تبدیل گردید.

بنیاد توسعه‌ی سونگی نیز کار تیمی را برای رویکرد گروهی یکپارچه‌ی خود ضروری می‌داند. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) نیز کار تیمی را محور فعالیت‌های میدانی خود که در آن «اشتیاق برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ی» انگیزه بخش تیم‌ها است می‌داند. تعهد چیزی است که باعث می‌شود تیم‌ها ساعت‌های متمادی به سختی کار کنند. در بسیاری مواقع مدیران ارشد به تعهد فردی و کار سخت کارکنان خود سخن می‌گویند. ضمن آن‌که این عمل یک نقطه‌ی قوت به شمار می‌رود، اما در عین حال می‌تواند یک نقطه ضعف بالقوه نیز باشد، چرا که تأکید بیش از اندازه به تلاش‌های فردی تحت عنوان تعهد می‌تواند کارکنان را از توجه کافی به اولویت‌های استراتژیک سازمانی باز دارد.

برای یک سازمان غیردولتی مانند بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، ساعت‌های طولانی کاری و کار تیمی به عنوان بخشی از مجموعه‌ی ارزشی به شمار می‌رود که انسجام این سازمان را میسر می‌سازد. در بنیاد تحقیقات

در سازمان غیردولتی پروشیکا، فرهنگ سازمانی طی ۲۵ سال از یک گروه تحقیق روستایی کوچک به سازمانی بزرگ دارای ساختارهای رسمی، مجموعه‌ای از برنامه‌های پیچیده و کارکنان بسیار و روابط بین‌المللی قوی رشد یافت. رشد به دو نوع ویژه از تغییر در این سازمان منجر گردید. اول، رسمی‌سازی گسترده در ساختارها، سیستمها و روابط. دوم، جذب ویژگی‌های فرهنگی دیگر سازمان‌های بزرگ در بنگلادش: با این حال لازم است بر این نکته تأکید گردد که فرهنگ و عملکرد این سازمان هنوز در گذشته و زمان پیدایش آن ریشه دارند. این سازمان هنوز شیوه‌ی مدیریتی شخصی و جهت دهی عملیاتی خود و توجه حقیقی به کمک به محرومان را حفظ کرده و به منظور حل مشکلات از روش تشکیل تیم‌های ویژه استفاده می‌کند. این سازمان هنوز دارای خصوصیات چگون استفاده از تیم‌های موقت برای انجام فعالیت‌ها، تساوی اختیارات در رهبری، و تأکید بر «هماهنگی» به جای مدیریت است. اگرچه امروزه سازمان غیردولتی پروشیکا یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیردولتی در جهان به شمار می‌رود، فرهنگ آن همچنان در مراحل اولیه‌ی بلوغ آن ریشه داشته و موید این اصل است که مدیریت تغییر حداقل تا قسمتی توسط شیوه و رویکرد بنیانگذاران سازمان تعیین می‌شود.

به طور مشابه، در اثر رشد سریع اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان تغییر مشهودی در فرهنگ این سازمان رخ داده است. در میان کارکنان این سازمان نوستالژی روزهای نخستین و فرهنگ غیر رسمی و صمیمانه‌تر آن دوره - که در آن کارکنان دارای استعداد قادر به رشد بودند - به چشم می‌خورد. با رشد سازمان، سرمایه‌گذاری بیشتری در زمینه‌ی نظام‌های مدیریتی جدید و ایجاد لایه‌های جدید قدرت و اختیارات انجام گرفت. در نتیجه، برخی از کارکنان احساس می‌کنند که سازمان بیش از اندازه بوروکراتیک شده و مدیریت ارشد آن از سایر بخش‌های سازمان فاصله گرفته است. این شکایت در میان سازمان‌هایی که در حال رشد سریع می‌باشند رایج است. اختلاف نظر موجود در اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان میان کسانی که در باره‌ی روزهای نخستین فعالیت سازمان احساس نوستالژیک دارند و آن‌هایی که از فرهنگ سیستم-محور و توسعه‌گرای جدید حمایت می‌کنند در بسیاری از سازمان‌های غیردولتی در سطح جهان به چشم می‌خورد. تنش میان اعضای قدیمی و اعضای جوان و جدید یکی از خصوصیات رایج در سازمان‌های غیردولتی است که با فرآیند تغییر مواجه هستند.

با این وجود، نتیجه‌ی کار همیشه مطلوب نیست. GSS یک سازمان موفق بنگلادشی بود که به سرعت در دهه‌ی ۱۹۹۰ بر پایه‌ی رویکردی والا به آموزش ابتدایی غیر رسمی رشد کرد. این سازمان به سرعت رشد کرده و ابعاد آن به سه برابر افزایش یافت. این سازمان مانند دیگر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر زمان کافی برای فرهنگ پذیرایی کارکنان، ایجاد تیم‌های کاری یا ایجاد سیستم‌هایی که بتوانند تاب‌موشکافی عمومی را بیاورند را نداشت. زمانی که میان کارکنان این سازمان چند دستگی پدید آمد موضوع به عرصه‌ی عمومی کشیده شد. اعتماد اهداکنندگان به این سازمان رو به ضعف گذاشت. پس از آن نیز موضوع به دادگاه کشیده شد و زمانی که حکم دادگاه در سال ۲۰۰۰ صادر شد تقریباً اثری از GSS باقی نمانده بود.

توسعه‌ی بیف، تیم‌ها در تمام سطوح سازمانی، در فعالیت‌های میدانی و دفاتر منطقه‌ای به فعالیت مشغول‌اند. تیم ارشد مدیریت در دفتر مرکزی سازمان (در Pune) رهبری این سازمان را بر عهده دارد. در سطح پایین‌تر از این تیم، تیم‌های ایالتی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای قرار دارند. تیم‌های پروژه‌ای خاص یا گروه‌های کاری متشکل از متخصصان که با هدف تحقق مقاصد خاص تشکیل می‌گردند نیز در کنار تیم‌های فوق‌الذکر به کار مشغول‌اند. اگرچه این تیم‌ها دارای مسئولیت‌های مشخصی هستند، اما عموماً غیر قابل انعطاف نبوده و می‌توانند به شیوه‌ای نسبتاً غیر رسمی فعالیت کنند.

بر پایه‌ی ۳۰ سال تجربه، مدیران بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف معتقدند که دو مانع عمده بر سر راه کار گروهی قرار دارد: اول سلسله مراتب که منظور از آن رئیس سالاری است و دوم تقسیم سازمان به بخش‌های تخصصی مختلف. از این رو، اگرچه سلسله مراتب در بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های دیگر بیشتر به چشم می‌خورد، این سازمان سعی کرده است تا فرهنگی ایجاد نماید که در آن نقش سلسله مراتب به حداقل برسد. در تلاش برای تشویق کار تیمی بهتر، کارکنان در پست‌های مختلف گردش کرده و ترغیب می‌شوند تا نقش‌های جدیدی را بر عهده گیرند. در پس این سیاست رویکرد مانیایی، بنیانگذار این سازمان، قرار دارد که سازمان را یک خانواده متشکل از اعضای دارای ارزش‌ها و فلسفه‌ی مشترک می‌داند.

علیرغم کلیه‌ی استراتژی‌های آگاهانه با هدف ترویج کار تیمی، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که موثرترین روش تشکیل تیم‌ها برنامه‌ریزی نشده، غیر رسمی و به میزان زیادی شخصی است. گرد آمدن کارکنان برای صرف چای یا یک گپ دوستانه پس از کار می‌تواند از نقطه نظر تیم‌سازی به اندازه‌ی استراتژی‌های از پیش تدوین شده مهم باشد. بسیاری از کارکنان مسافرت را یکی از راه‌های عالی تیم‌سازی می‌دانند. مکالمات انجام شده طی سفرهای طولانی که با اتومبیل، اتوبوس یا قطار انجام می‌شود فرصتی عالی برای کارکنان ارشد و کارکنان عادی یا کارکنان دفتر مرکزی و دفاتر دیگر برای تبادل تجربیات و نظرات میان افراد می‌باشند. جلسات غیر رسمی بخشی اساسی از جریان ارتباطات در این سازمان را تشکیل داده و راهی موثر برای ایجاد پیوند میان کارکنان ارشد و کارکنان عادی به شمار می‌رود.

البته همیشه با تیم‌های موفق سر و کار نداریم. کاملاً روشن است که ممکن است بین تیم‌ها اختلاف و تنش وجود داشته باشد. ممکن است تیم‌ها علیه یکدیگر کار کنند. تیم‌ها ممکن است بر سر حیطه‌ی کاری و قلمرو یکدیگر با هم اختلاف پیدا کنند. در این گونه مواقع عملکرد آن‌ها مخدوش شده و نیاز به مکانیزم‌هایی برای حل اختلاف وجود دارد. در بنیاد توسعه سونگی، یک رویکرد غیر رسمی وجود دارد که بر اساس آن اختلافات باید در سطح برنامه‌ای حل شوند. در این شیوه مدیر برنامه به عنوان داور عمل می‌کند. با رشد سازمان‌ها و در پی آن فاصله گرفتن کارکنان از رهبری سازمان و معرفی نظام‌های رسمی‌تر، ممکن است میزان ناکامی کارکنان افزایش یابد. در این حال ممکن است در رابطه با پرداخت‌ها، شرایط کاری، برکناری از کار و انتصابات جدید اختلافاتی به وجود آید. بسیاری از سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر با اعتراضات کوچک یا تهدید به اعتصاب روبه‌رو بوده‌اند. ضمن آن‌که موارد مذکور می‌توانند تنها نشانه‌ای از وجود اختلالی ساده در ارتباط بین اعضای سازمان و یا دلسردی نسبت به نظام‌های مدیریتی جدید سازمان باشند، اما همچنین می‌توانند وجود اختلال در کار تیمی را نشان

دهند. چنین اختلالاتی ممکن است تیم‌هایی را که شکل گرفتن آن‌ها سال‌ها به طول انجامیده است نابود سازد.

شواهد زیادی حاکی از آن‌اند که کار تیمی به معنای صدور بیانیه‌های حاوی ارزش‌ها و یا اعمال روش‌های رسمی تیم‌سازی نیست. کار تیمی یعنی توانایی حل اختلافات و اجازه دادن به افراد جهت کار با یکدیگر به روش خودشان، عمل کردن بر طبق قواعد غیر رسمی، تشکیل ائتلاف میان کارکنان و حتی در بعضی مواقع عمل کردن بر خلاف آن‌چه مدیریت ارشد سازمان صلاح می‌داند. برای شکل گرفتن تیم‌های موفق زمان زیادی لازم است و این قیمتی است که سازمان‌ها برای دستیابی به فواید ناشی از کار تیمی می‌پردازند.

توسعه‌ی منابع انسانی

سازمان‌های غیردولتی به نیروی انسانی زیادی نیاز دارند. نیروی انسانی یکی از منابع کلیدی برای سازمان‌های غیردولتی به شمار می‌رود که باید به طور رسمی بسیج شده، توسعه یافته و پرورش یابد. «مایکل بیرا» که به عنوان استراتژی پرداز در دانشگاه هاروارد مشغول به کار است، معتقد است که کارکنان یک سازمان «دارایی» یا «سرمایه‌ی اجتماعی» قابل اندازه‌گیری آن سازمان می‌باشند. به دلیل محدودیت منابع بسیاری از سازمان‌های غیردولتی، مهارت‌ها و دانش تک تک افراد آن‌ها برایشان یک دارایی واقعی به شمار می‌رود. برای سازمان‌های مذکور سرمایه‌ی انسانی بیش از تکنولوژی یا نفوذ اقتصادی دارای ارزش است. در نتیجه از سازمان‌های غیردولتی انتظار می‌رود تا سیاست‌هایی برای تضمین ثمربخش بودن این «دارایی» داشته باشند. سیاست‌های مذکور باید کار تیمی را ترویج نموده، فرهنگ کاری مورد نیاز آن را ایجاد نموده و تضمین کنند که نظام‌های فردی مانند به کارگیری نیروهای جدید، آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان به درستی اجرا می‌شوند.

از این رو، سیاست‌های مربوط به منابع انسانی همانقدر که به معرفی نظام‌های موثر مربوط می‌شوند نیازمند پروراندن ارزش‌های مشترک نیز هستند. این سیاست‌ها بر پایه‌ی عناصر ملموس و ساختاری و نه غیر ملموس و تصادفی مدیریت کارکنان قرار دارند. «مایک هیودسن» معتقد است که چنین سیاست‌هایی به ویژه در بخش غیر انتفاعی دارای اهمیت است، چرا که در این بخش این فرض وجود دارد که «توسعه‌ی افراد» چیزی است که به خودی خود رخ خواهد داد. به عقیده‌ی وی برای توسعه‌ی کارکنان استراتژی‌های کنشگرایانه‌ی منابع انسانی مورد نیاز است.

بیشتر سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر تنها به معرفی سیاست‌های مزبور به صورت نظام مند در سال‌های اخیر اقدام کرده‌اند. اقدام دیر هنگام این سازمان‌ها میراثی از مدیریت ضعیف و رویکردهای موقتی در رابطه با موضوعات مربوط به کارکنان برجای گذاشته است. با رشد سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر طی سال‌های اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ و اوائل دهه‌ی ۱۹۹۰، سطح نارضایتی کارکنان از شخصی و ابتدایی بودن رویه‌های مربوط به کارکنان و نیروی انسانی رو به افزایش گذاشت. در برخی از این گونه سازمان‌ها، تنش‌ها و نارضایتی‌ها خود را به شکل روحیه‌ی پایین کارکنان، عزل و نصب آنان، اتهامات تبعیض، حمایت از تشکیل اتحادیه‌های غیر رسمی و شکایت‌های ناشناس از امنای سازمان‌ها نشان داد.

این امر منجر به اجرای سیاست‌های رسمی منابع انسانی، به کارگیری مدیران پرسنلی متخصص و تدوین دستورالعمل‌های تفصیلی در این رابطه گردید. برخی از آژانس‌ها از سیاست‌های فراگیر سازمانی حمایت می‌کردند، در حالی که دیگران طرفدار پرداختن به موضوع در سطح برنامه‌ریزی بودند. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف با ۱۷۷۰ کارمند در هفت ایالت ساختار خود را تمرکززدایی کرده و هم اکنون دفاتر آن در ایالت‌های فوق به صورت جداگانه و مستقل فعالیت کرده و دارای هیات‌امنا و سیاست‌منابع انسانی خاص خود می‌باشند. با این وجود، یک معاون مدیر وجود دارد که دارای مسئولیت کلی برای موضوعات مربوط به پرسنل در سراسر سازمان است. برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان در سال ۱۹۹۴ به اجرای یک پروژه‌ی عمده در زمینه‌ی بازنگری منابع انسانی اقدام نمود. این اقدام به ایجاد یک دپارتمان منابع انسانی و معرفی یک دستورالعمل رسمی سازمانی در این رابطه گردید منتهی شد. در نتیجه، یک سیستم نوآورانه‌ی مشاوره معرفی شده، شرح وظایف کلیه‌ی کارکنان تدوین گردیده و نظامی برای ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح سازمانی ارائه شد. هدف رسمی این سیاست جدید ایجاد توانایی‌های لازم در کارکنان برای انجام کارهای مختلف، ایجاد فضای سازمانی سالم، و انگیزه دادن به کارکنان برای عملکرد بهتر بود. اما در عین حال این نگرانی وجود داشت که سیاست‌های مذکور به تنهایی برای ایجاد فرهنگ و سطح تعامل اجتماعی مورد نیاز میان کارکنان کافی نباشد. از این رو برنامه‌های غیر رسمی مانند مراسم دعای روزانه، پیک نیک و جشن‌های گوناگون معرفی شدند تا مکملی برای سیاست‌های رسمی بوده و افراد را به صرف وقت با یکدیگر و ایجاد پیوندهای فردی قوی‌تر تشویق نمایند. سعی در ایجاد تعادل میان برنامه‌های رسمی و غیر رسمی یکی از ویژگی‌های موجود در اکثر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر است.

معرفی و آموزش کارکنان جدید

کلیه‌ی مدیران ارشد سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر که در این رابطه مصاحبه شدند بر اهمیت سرمایه‌گذاری در آموزش مناسب و موثر کارکنان تأکید داشتند. ایشان به ویژه بر اهمیت برنامه‌های برنامه‌های معرفی کارکنان جدید در مشاغل سازمانی خود در ارتقاء سطح درک کارکنان از ارزش‌های سازمانی، مأموریت و فرهنگ سازمان اهمیت زیادی قائل بودند. طول مدت و چگونگی این برنامه‌ها به طور قابل توجهی با یکدیگر متفاوت است. به عنوان مثال، کلیه‌ی کارکنان جدید در بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو یک دوره‌ی یک ماهی را جهت آغاز به کار خود می‌گذرانند که طی آن هر روز در یکی از بخش‌های سازمان حضور یافته و با فعالیت‌های آن آشنا می‌شوند و در آخر به مدت یک هفته در دپارتمانی که قرار است در آن کار کنند حاضر می‌شوند. آن‌ها همچنین چند روز با با مدیران ارشد گذرانده و در باره‌ی تاریخچه‌ی سازمان و فلسفه‌ی رهبر سازمان اطلاعات کسب می‌کنند.

کارکنان جدید در سازمان غیردولتی پروشیکا یک دوره‌ی ۱۳ روزه را ظرف سه ماه اول فعالیت خود می‌گذرانند. این دوره به توصیف چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی، اهداف و مقاصد سازمان اختصاص دارد. هدف برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان از برگزاری دوره‌ی معرفی کارکنان کمک به آنان جهت درک ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی است. این برنامه‌ی یک هفته‌ای شامل جلساتی در باره‌ی تاریخچه، مأموریت و ارزش‌های سازمانی و همچنین جزئیات عملیاتی آن می‌باشد. مهم‌تر از آن، برای هر تازه وارد یک راهنما در نظر گرفته می‌شود که به عنوان مربی شخص تازه وارد عمل می‌نمایند. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف نیز یک سیستم مشاوره و راهنمایی ایجاد کرده است که شامل طیفی گسترده از فرصت‌های مشاوره رسمی برای کارکنان می‌باشد.

با تأکید قوی بر یادگیری مشترک، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) در بسیاری از موارد الگویی برای شماری از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر بوده است. این سازمان بر یادگیری و ایجاد محیطی انگیزه بخش که در آن افراد بتوانند به فعالیت بپردازند تأکید داشته است. «اف اچ عابد» این سازمان را به دانشگاهی که در آن یادگیری مستمر، مباحثات جالب و احترام به روح تحقیق وجود دارد تشبیه می‌کند. او همچنین آموزش را بخشی

این امر منجر به اجرای سیاست‌های رسمی منابع انسانی، به کارگیری مدیران پرسنلی متخصص و تدوین دستورالعمل‌های تفصیلی در این رابطه گردید. برخی از آژانس‌ها از سیاست‌های فراگیر سازمانی حمایت می‌کردند، در حالی که دیگران طرفدار پرداختن به موضوع در سطح برنامه‌ریزی بودند. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف با ۱۷۷۰ کارمند در هفت ایالت ساختار خود را تمرکززدایی کرده و هم اکنون دفاتر آن در ایالت‌های فوق به صورت جداگانه و مستقل فعالیت کرده و دارای هیات‌امنا و سیاست‌منابع انسانی خاص خود می‌باشند. با این وجود، یک معاون مدیر وجود دارد که دارای مسئولیت کلی برای موضوعات مربوط به پرسنل در سراسر سازمان است. برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان در سال ۱۹۹۴ به اجرای یک پروژه‌ی عمده در زمینه‌ی بازنگری منابع انسانی اقدام نمود. این اقدام به ایجاد یک دپارتمان منابع انسانی و معرفی یک دستورالعمل رسمی سازمانی در این رابطه گردید منتهی شد. در نتیجه، یک سیستم نوآورانه‌ی مشاوره معرفی شده، شرح وظایف کلیه‌ی کارکنان تدوین گردیده و نظامی برای ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح سازمانی ارائه شد. هدف رسمی این سیاست جدید ایجاد توانایی‌های لازم در کارکنان برای انجام کارهای مختلف، ایجاد فضای سازمانی سالم، و انگیزه دادن به کارکنان برای عملکرد بهتر بود. اما در عین حال این نگرانی وجود داشت که سیاست‌های مذکور به تنهایی برای ایجاد فرهنگ و سطح تعامل اجتماعی مورد نیاز میان کارکنان کافی نباشد. از این رو برنامه‌های غیر رسمی مانند مراسم دعای روزانه، پیک نیک و جشن‌های گوناگون معرفی شدند تا مکملی برای سیاست‌های رسمی بوده و افراد را به صرف وقت با یکدیگر و ایجاد پیوندهای فردی قوی‌تر تشویق نمایند. سعی در ایجاد تعادل میان برنامه‌های رسمی و غیر رسمی یکی از ویژگی‌های موجود در اکثر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر است.

به کارگیری نیروی انسانی

این امر مورد تصدیق همگان قرار دارد که به کارگیری کارکنانی که به صورت بالقوه دارای توانایی توسعه‌ی مهارت‌های لازم در خود بوده و همچنین از رویکردها و ارزش‌های مناسب و مطلوب برخوردارند برای موفقیت هر سازمان امری ضروریست. برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان به طور فعال در پی به کارگیری تیمی متنوع از مدیران با هدف دستیابی به تعادل بالاتر جنسیتی و همچنین ایجاد تعادل در گرایش‌های مذهبی است. این سازمان به دشوار بودن به کارگیری کارکنان واجد شرایط از راه‌های سنتی واقف بوده و از این رو برای این منظور از بنگاه‌های کارایی استفاده کرده یا کارکنان جدید را به عنوان انترن به خدمت گرفته و به آموزش آنان جهت انجام فعالیت‌های خاص اقدام نموده است. سازمان غیردولتی پروشیکا همچنان از راه‌های سنتی از جمله چاپ آگهی در روزنامه و برگزاری آزمون کتبی نیروهای مورد نیاز خود را جذب می‌کند. این سازمان به دلیل ابعاد بزرگ و نیاز گسترده‌ی آن به نیروی کاری جدید هر ماه اقدام به مصاحبه‌ی متقاضیان می‌کند. از هر ۱۰۰ متقاضی، حدوداً ۲۵ تا ۳۰ نفر به مرحله‌ی مصاحبه راه می‌یابند که از این تعداد، ۶۰ درصد پذیرفته می‌شوند. در مجموع یک پنجم کل متقاضیان توسط این سازمان به کار گرفته می‌شوند.

مانند دیگر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر، بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو نیز هر ماه پذیرای شماری از متقاضیان می‌باشد. به دلیل وجهه‌ی کاری این سازمان، برخی از متقاضیان را متخصصان امور توسعه تشکیل

پذیری، یادگیری، آزمودن ایده‌های جدید و توانایی تصمیم‌گیری و حل مسائل قرار دارد. به دلیل تنش‌هایی که ممکن است چنین سیستمی در پی داشته باشد، سیستمی نیز برای پژوهش‌خواهی و بازنگری در این سازمان ایجاد گردیده است. در سازمان غیردولتی پروشیکا، سیستم ارزیابی عملکرد غیر رسمی که سال‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفت با رشد این سازمان ناکافی به نظر می‌رسید. از این رو در سال ۱۹۹۴، یک سیستم ارزیابی عملکرد رسمی معرفی شد که بر اساس اهداف و برنامه‌ی عمل هر شخص قرار داشت. ارزیابی هر یک از کارکنان توسط سرپرست مستقیم وی صورت گرفته و در دفتر مرکزی ثبت می‌شد و پس از آن نیز یک برگه‌ی حاوی نتایج ارزیابی مذکور به آن‌ها داده می‌شود.

با این حال، بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو که مدیر عامل آن زمانی در بخش خصوصی به عنوان مدیر پرسنلی فعالیت می‌کرده معتقد است که سیستم‌های ارزیابی که به تلاش‌های فردی افراد پاداش می‌دهند باعث ایجاد جدایی میان آن‌ها می‌شوند. این سازمان فاقد یک سیستم رسمی برای پاداش دهی یا قدردانی از افراد به خاطر تلاش برای تحقق ارزش‌های سازمان است. از طرف دیگر هیچ سیستم رسمی نیز برای انتقاد از عملکرد کارکنان در این سازمان یافت نمی‌شود. مدیران و بسیاری از کارکنان این سازمان معتقدند که یک سیستم ساختار یافته‌ی ارزشیابی کارکنان که بر پایه‌ی ارائه‌ی مشوق قرار داشته باشد باعث ایجاد رقابت تفرقه انگیز و اختلافات شخصی میان کارکنان می‌گردد. هارنات جاگاوات به وجود جنبه‌های مثبت در سیستم‌های ارزیابی اذعان دارد، اما معتقد است که این سیستم‌ها نه کامل و نه بی‌غرض هستند و به جای عمل کردن به عنوان یک مشوق باعث سرخوردگی و ناخشنودی کسانی می‌شوند که توسط این سیستم‌ها مورد قدردانی قرار نمی‌گیرند. او معتقد است که سیستم افزایش حقوق بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو که سابقه‌ی خدمت کارکنان را مبنای محاسبه‌ی پرداخت حقوق آنان قرار می‌دهد در عمل منصفانه‌تر بوده و به ارتقاء کیفی فعالیت کارکنان در کل سازمان منجر می‌شود. او ترجیح می‌دهد بجای تشویق کارکنان موفق به آموزش کارکنان ناموفق پرداخته شود. از این رو در کل کارکنان این سازمان بر پایه‌ی میزان تحصیلات، تجربه‌ی کاری و نوع شغلی که بر عهده دارند حقوق دریافت می‌کنند. ترفیع کارکنان نیز تنها به زمان خدمت آنان بستگی داشته و هر سه یا پنج سال یکبار اتفاق می‌افتد. زمانی که یکی از کارکنان در سطح خود به بالاترین سقف از لحاظ رتبه دست یابد پیش از این که به سطح بعدی ارتقاء پیدا کند از حقوق و مزایای آن برخوردار خواهد شد.

تمامی سازمان‌های غیردولتی موضوع مطالعه‌ی حاضر با هدف انگیزه دادن به کارکنان و بهبود وضعیت و اداره‌ی امور کارکنان سیستم‌ها و سیاست‌های رسمی منابع انسانی ارائه داده‌اند. از نظر سازمان‌های غیردولتی ارزش‌های فردی و تعهد مشترک دیگر به تنهایی کافی نبوده و سیاست‌ها و سیستم‌های رسمی برای تکمیل آن‌ها لازم است. از یک نظر می‌توان این سیستم‌ها را شکلی از مهندسی اجتماعی با هدف تغییر رویکردهای موجود یا تقویت رفتارهای مناسب به شمار آورد. این امر به ویژه در مورد امور رویکردهای مربوط به زنان صادق است.

جدایی ناپذیر از کار مدیران این سازمان می‌داند. در این سازمان از مدیران انتظار می‌رود که نقش تسهیلگر، مشوق یادگیری، راهنما و مشاور را برای کارکنان ایفا نمایند. معاون مدیر عامل این سازمان، صالح الدین احمد معتقد است که در این سازمان یک مدیر باید دارای قابلیت‌های مختلف باشد، به طور مثال بتواند به عنوان یک روانشناس، رابط، مذاکره کننده، انگیزه دهنده، رهبر، و شنونده عمل کند. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) به این نکته اذعان دارد که یادگیری مشترک و توسعه‌ی کارکنان هدفی جدی بوده و برای این منظور منابع قابل توجهی (۷ درصد بودجه‌ی در نظر گرفته شده برای پرداخت حقوق کارکنان) را به این امر اختصاص می‌دهد.

دستمزد، ترفیع و ارزیابی عملکرد کارکنان

هم اکنون درباره‌ی آن که تا چه میزان سازمان‌های غیردولتی از ارزش‌های سازمانی و تعهدات فردی خود انگیزه می‌گیرند و آیا حرفه‌ای‌گرایی زیاد باعث تضعیف تعهد و تلاش کارکنان می‌شود یا نه بحث مستمر وجود دارد. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تعهد دارای اهمیت است، اما زمانی که یک سازمان رشد می‌کند کارکنان آن هرچه بیشتر به میزان حقوق و مزایای خود توجه نشان می‌دهند. بیشتر سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا هم اکنون طیف جامعی از مزایا را به کارکنان خود ارائه می‌دهند که اگرچه با سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی یا آژانس‌های اهداکننده قابل مقایسه نیست اما با خدمات دولتی رقابت می‌کند. بسته‌ی پیشنهادی سازمان غیردولتی پروشیکا شامل پاداش، پس انداز، حمایت درمانی، وام مسکن و وام‌های کم بهره است. در این سازمان همچنین امکانات ویژه‌ای نیز در رابطه با بیمه و حق بازنشستگی به کارکنان پیشنهاد می‌گردد. در صورت فوت زود هنگام هر یک از کارکنان، خانواده‌ی وی برای ۵۱ سال از سازمان مستمری دریافت خواهند کرد. بسته‌ی پیشنهادی بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو شامل هزینه‌ی اجاره‌ی منزل، پاداش سالیانه، پس انداز، برنامه‌ی بازنشستگی، بیمه‌ی پزشکی و حوادث و هزینه‌ی نهار، حمل و نقل و رفتن به تعطیلات می‌باشد. امروزه بیشتر سازمان‌های غیردولتی به ارائه‌ی پیشنهادات مالی بهتر به کارکنان خود اهمیت می‌دهند. همچنین رویه‌های مختلفی نیز برای قدردانی و اعطای پاداش به کارکنان سازمان‌ها پدید آمده‌اند. به طور مثال، در برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان، به موفقیت‌های جمعی پاداش تعلق می‌گیرد - مانند «جایزه‌ی بهترین تیم کاری». تیم‌های برنده علاوه بر نشان خاص یک جایزه‌ی نقدی نیز دریافت می‌کنند.

با این حال برای بیشتر کارکنان میزان حقوق و ترفیع آنان مهم‌تر از دریافت نشان و جایزه است. به همین جهت بیشتر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر به ارائه‌ی سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان اقدام نموده‌اند. این امر نشان دهنده‌ی پذیرش فزاینده‌ی مدیریت دارای ساختار مدرن توسط این گونه سازمان‌ها است؛ چیزی که تا ۱۰-۲۰ سال پیش مورد پذیرش سازمان‌های مذکور نبود. به عنوان مثال، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف دارای یک سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح کل سازمان می‌باشد که شبیه سیستم ارزیابی عملکرد به کار رفته در بخش خصوصی است. در این سیستم، کارکنان توسط سرپرست خود مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این سیستم بر پایه‌ی ارائه‌ی مشوق‌های مالی قرار دارد. در این سازمان اضافه حقوق یکسان برای همگان وجود ندارد، بلکه اضافه حقوق به عملکرد افراد و دستیابی به اهداف سازمانی بستگی دارد. ترفیع کارکنان بر پایه‌ی دانش و تخصص، مسئولیت

سیاست‌های جنسیتی

بسیاری از سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر فعالیت‌های خود را مستقیماً بر بهبود وضعیت زنان در جامعه متمرکز کرده‌اند. فصل ۵ تکامل استراتژی‌های جنسیتی در برخی از سازمان‌های مذکور را مورد بررسی قرار خواهد داد، اما برای برخی از سازمان‌های مذکور اتخاذ استراتژی‌های گنجانده شده در برنامه‌ریزی‌ها در مقایسه با استراتژی‌های جنسیتی درون نظام‌ها و ساختارهای مدیریتی خود آسان‌تر بوده است.

جنسیت موضوعی فراگیر است که در برگزیده‌ی جنبه‌های مختلفی از سیاست منابع انسانی هرسازمان می‌باشد. در حالی که اکثریت کارمندان سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر را مردان تشکیل می‌دهند، تلاش‌های قابل توجهی برای تشویق این سازمان‌ها به استفاده‌ی بیشتر از زنان صورت گرفته است. این موضوع یک اولویت استراتژیک است که همه‌ی این سازمان‌ها با آن درگیر بوده‌اند: حساسیت جنسیتی ممکن است یک اولویت باشد، اما به سهولت یا به طور طبیعی پدید نیامده است. در حقیقت، بیشتر سازمان‌ها ناگزیر از اعمال سیاست‌های جنسیتی حاوی ساختارهای جدید و سرمایه‌گذاری در آموزش تخصصی بوده‌اند. در حالی که این امر نشان دهنده‌ی نقش قدرتمند نظام‌ها و رویه‌های رسمی و محدودیت‌های روش‌های غیر رسمی در این رابطه است، اما ناقض حقیقت تاثیرگذاری رویه‌های غیر رسمی در شرایط دیگر نمی‌باشد. این موضوع همچنین نشان دهنده‌ی دوگانگی میان تئوری و واقعیت عملیاتی می‌باشد. اگرچه تدوین یک استراتژی کار نسبتاً ساده‌ای می‌باشد اما اجرای آن در سازمان کاری بسیار دشوارتر است.

تا کنون سیاست‌ها و اقدامات مختلفی هدف ایجاد حساسیت در میان کارکنان سازمان‌های غیردولتی نسبت به موضوعات جنسیتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در اوائل دهه‌ی ۱۹۸۰، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) - سازمانی که مهمترین گروه هدف آن زنان فقیر روستایی است - دریافت که نیازمند آن است تا به مشکل عدم وجود تعادل جنسیتی در میان کارکنان خود توجه کند. مدیریت این سازمان در دهه‌ی ۱۹۹۰ دست به اقدام جدی برای ترویج حضور زنان در سازمان زد. در سال ۱۹۹۱، یک کمیته‌ی مشورتی زنان در این سازمان تشکیل شد تا به موضوعات مربوط به زنان در سطح سازمان بپردازد. در سال ۱۹۹۳، اولین برنامه‌ی آموزشی جنسیتی در این سازمان اجرا گردید و در سال ۱۹۹۴ تیم ویژه‌ای با هدف پیوند دادن موضوع جنسیت به موضوعات گسترده‌تر مربوط به تغییرات سازمانی تشکیل شد. در سال ۱۹۹۵، یک مرکز منابع جنسیتی در این سازمان ایجاد شد تا به عنوان کاتالیزور در ایجاد حساسیت به مسائل جنسیتی در میان کارکنان عمل نماید. این اقدامات به زنان این اعتماد به نفس را داده است که باور کنند می‌توانند به پستهای ارشد سازمانی دست یابند.

چالش بزرگ‌تری که کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و دیگر سازمان‌های غیردولتی با آن روبه‌رو هستند تغییر رویکرد سنتی به نقش زنان در جامعه و ترویج این دیدگاه است که موضوع جنسیت نه به زنان بلکه به ارتباط میان زنان و مردان مربوط می‌گردد. در بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، این موضوع زمانی اهمیت خود را نشان داد که تمرکز فعالیت‌های این سازمان از پروژه‌های فنی توسعه که توسط مردان اجرا می‌شد به برنامه‌های محلی مربوط به زنان تغییر یافت. هم اکنون فرهنگ سنتی مردانه در این سازمان دچار دگرگونی شده است، اما هنوز مقاومت‌هایی نیز در این زمینه وجود دارد. برخی از کارکنان قدیمی سازمان‌های غیردولتی هنوز مسأله‌ی جنسیت را

ناشی از خواست اهداکنندگان و ریشه دار در ایده‌های غربی در رابطه با فمینیسم می‌دانند.

بخش عمده‌ای از این موضوع به رهبری مربوط می‌گردد. سازمان‌های غیردولتی نشان داده‌اند که می‌توانند شیوه‌های جدید کاری را اتخاذ و ترویج نمایند. موضوع استفاده زنان شاغل در سازمان‌های غیردولتی از دوچرخه و موتورسیکلت برای تردد به محل کار خود در دهه‌ی ۱۹۸۰ در بنگلادش مطرح شد. از آن‌جا که تا آن زمان مدیران زن این سازمان‌ها توسط جیب به محل کار خود برده شده و سپس از آن مراجعت می‌کردند، کسی آنان را به عنوان فعالان توسعه‌ی روستایی یا مدیر جدی نمی‌گرفت. سازمان‌هایی مانند کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) بر موضوع پافشاری کرده و طی گفتگو با کارکنان و حتی رهبران مذهبی آنان را متقاعد نمودند که اگر یک زن سوار بر دوچرخه شود جهان به آخر نخواهد رسید. در این‌جا تنها تغییر رویکرد عمومی درباره‌ی یک موضوع خاص مطرح نبود، بلکه مسأله ایجاد تغییر در سطح رویکردهای اجتماعی در باره‌ی نقش و رفتار زنان بود.

سازمان غیردولتی پروشیکا نیز ناگزیر از رویارویی موجود با مقاومت در برابر نقش و وضعیت در حال تغییر زنان بود. در گزارش مربوط به بررسی انجام شده در سال ۱۹۹۷ عبارت «محیط خصمانه یا استهزاءآمیز در سازمان» به چشم می‌خورد. این گزارش همچنین به شماری از محدودیت‌های موجود در رابطه با به کارگیری کارکنان زن اشاره دارد. محدودیت‌های مزبور شامل سطح پایین تحصیلات، عدم تمایل زنان به ترک خانه و شوهران خود و زندگی در مناطق دور دست و دشواری تردد شبانه به منظور بازگشت از محل کار بود. هم اکنون بسیاری از این محدودیت‌ها در اثر تغییرات سریع اجتماعی در بنگلادش در حال از بین رفتن می‌باشند. اما این سازمان تلاش نموده است تا کارکنان خود را متوجه این موضوع سازد که این امر یک اولویت استراتژیک برای سازمان می‌باشد. افزایش تعداد کارکنان زن در سازمان به معنای بهبود کیفیت فعالیت‌های توسعه است. در پاسخ انتقادات صورت گرفته از سازمان، سازمان غیردولتی پروشیکا به معرفی یک سیاست جنسیتی روشن و یک نظام رفتاری در رابطه با اخلاق و آزار و اذیت جنسی و همچنین برگزاری کارگاه‌هایی در زمینه‌ی جنسیت و توسعه اقدام نمود. اخیراً یک واحد هماهنگی زنان نیز با هدف حصول اطمینان از مطلوب بودن شرایط کاری برای زنان و تسهیل پیشرفت شغلی زنان در این سازمان تشکیل شده است. در این رابطه همچنین یک هسته‌ی منابع جنسیتی و هماهنگی با هدف پایش پیشرفت واحد مزبور تشکیل گردید.

در روز بین‌المللی زن در سال ۲۰۰۰، دویست تن از زنان شاغل در کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) که سوار بر دوچرخه و موتورسیکلت بودند به برگزاری مراسم رژه در خیابان‌های داکا پرداختند. به جز تهدید احتمالی مداخله‌ی گروه‌های افراطی بنیادگرا، تنها عوامل مزاحم این رژه دود اتوموبیلها و تجمع خبرنگاران بود.

سازمان غیردولتی پروشیکا همچنین برنامه‌ای برای قادر ساختن کارکنان جدید زن به دستیابی به پست‌های ارشد سازمانی طراحی کرده است. بر طبق این برنامه، کارکنان مزبور پس از گذراندن یک دوره‌ی آموزشی ۱۸ ماهه به سرعت به پست‌های مدیریتی میانی در سازمان گماشته می‌شوند. مدیر عامل این سازمان، فاروق احمد، معتقد است که موفقیت این روش مشکل زنان را در سازمان حل خواهد کرد. سازمان‌های دیگر موضوع پژوهش حاضر نیز به اقدامات مشابهی در این رابطه دست زده‌اند. بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو دارای برنامه‌هایی در زمینه‌ی جنگلداری و باغداری و برنامه‌های درآمدزا می‌باشد که منحصراً توسط زنان اجرا می‌شوند. اخیراً، زنان در این سازمان

نتیجه گیری

خصوصیات کلیدی فرهنگ سازمانی در یک سازمان غیردولتی موفق کدامند؟ روشن است که این خصوصیات فراتر از ارزش‌های شخصی و تعهدات فردی قرار دارند. فرهنگ سازمانی سازمان‌های غیردولتی محصول تاریخ، رویدادها، سمبل‌ها، ساختارها و نظام‌ها از یکطرف و مشارکت، کار تیمی و ارزش‌های مشترک از سوی دیگر است. خصوصیات این فرهنگ چندلایه است. اما در صورتی که بخواهیم عناصر اصلی آن را بیان کنیم می‌توانیم به موارد زیر اشاره کنیم:

- تعهد به آرمان و هدف مشترک؛
- ایجاد و حفظ آیین‌های سازمانی، حکایت‌ها و نمادهای کلیدی، چه از راه گفتگوهای غیر رسمی به هنگام صرف چای یا گردهمایی‌های رسمی تر مانند مراسم دعای صبحگاهی؛
- ایجاد و حفظ تیم‌های رسمی و ترویج کار تیمی؛
- کار تیمی غیر رسمی و ملاقات‌های اتفاقی که به ایجاد درک مشترک و شکل دهی ائتلافات منجر می‌شوند؛
- تدوین و اعمال نظام‌ها و سیاست‌های منابع انسانی رسمی و موثر که به طور پایدار و شفاف حامی کارکنان در اجرای مأموریت سازمان باشند.

میزان فعالیت‌های رسمی و غیر رسمی در هر سازمان متغیر است. ممکن است یک سازمان غیردولتی کوچک تا حدود زیادی به طور غیر رسمی عمل کند، اما این شیوه برای یک سازمان بزرگ‌تر چندان مناسب نیست. به طور مشابه، نظام‌های رسمی که از یک سازمان بالغ انتظار می‌رود می‌تواند برای یک سازمان کوچک مشکل ساز باشد. از این رو، به نظر می‌رسد عوامل متغیر عمده در فرهنگ سازمانی به عنصر زمان و ابعاد سازمانی مربوط گردد نه به ارزش‌های مشترک. ضمن آن که در مورد نیاز به تعهد و پذیرش ارزش‌های مشترک تردیدی وجود ندارد، اما این عوامل به تنهایی برای ارتقای سازمان به سطح برنامه‌ریزی گسترده‌تر و موثرتر کافی نخواهد بود. سیستم‌های منابع انسانی رسمی در شکل دادن به فرهنگ سازمانی و حفظ آن و همچنین کار موثر با جوامع محلی نقشی حیاتی دارند. این سیستم‌ها باعث تضمین به کارگیری کارکنان مناسب می‌گردد که دارای ارزش‌ها، مهارت‌ها و درک لازم برای کار با افراد محلی باشند.

از این رو، نمی‌توان نقش سیستم‌های رسمی را در یک فرهنگ سازمانی سالم دست کم گرفت. اما این موضوع باعث مطرح شدن این پرسش می‌گردد که آیا چنین سیستم‌ها و رویه‌هایی تهدیدکننده آزادی‌های فردی و نوآوری نیستند؟ تحلیل ما حاکی از آن است که اعمال موثر چنین سیستم‌هایی حتی دارای اثر عکس خواهد بود به این معنا که خود زمینه‌ای برای شکوفایی فعالیت‌های نوآورانه به وجود خواهد آورد. بهنگامی که با انواعی خاص از تغییر از جمله در رابطه با سیاست‌های جنسیتی رویه‌رو باشیم، رویه‌های رسمی نه تنها مناسب بلکه ضروری خواهند بود. سیستم‌ها، به ویژه سیستم‌های منابع انسانی، چارچوبی هستند که فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند؛ آن‌ها تضمین می‌کنند که استراتژی‌ها در راستای ارزش‌ها قرار داشته؛ یادگیری و کار تیمی را ترویج کرده - که به این موضوع در فصل بعد پرداخته خواهد شد - و در آخر، به روش‌های غیر رسمی اجازه‌ی شکوفایی می‌دهند.

به انجام کارهای فنی در زمینه‌ی پروژه‌های آبیاری و سدسازی موفق شده‌اند. در پاکستان، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان بودجه‌ی خاصی برای حمایت از برنامه‌های مشابه در زمینه‌ی توسعه اختصاص داده است. با این وجود، به دلیل تفاوت‌های محلی، هر سازمان از استراتژی‌های خاص مورد نیاز در منطقه‌ی خود استفاده کرده است. این امر در بعضی موارد تا حدودی با هرج و مرج و اغتشاش همراه بوده است، اما در کل نشانگر دشواری تلاش برای ترویج رویکردهای نوین جنسیتی به صورت برابر در جوامعی است که در آن‌ها فرآیند تغییر، حساسیت‌های مذهبی و سیاسی را مورد تهدید قرار می‌دهد.

به عنوان یک موضوع سازمانی، جنسیت نمونه‌ای جامع از مسائلی است که نیازمند یافتن بهترین راه برای تسهیل و مدیریت تغییر می‌باشند. این موضوع موانع موجود و همچنین ارزش و اهمیت سیستم‌های منابع انسانی رسمی و محدودیت‌های روش‌های غیر رسمی و راه حل‌های تدریجی را روشن می‌سازد. مقاومت در برابر تغییر می‌تواند بسیار قوی باشد. هماهنگی که شواهد به دست آمده از پژوهش حاضر نشان می‌دهد رویکردها و رفتارهای شخصی به وسیله‌ی تغییر مصنوعی فرهنگ‌های سازمانی یا امید واهی به استفاده از دلیل و منطق تحول پیدا نخواهند کرد. در چنین مواردی، تنها استراتژی‌های دراز مدت و جامع که حمایت فعالانه‌ی رهبری سازمان را به همراه داشته و با ارزش‌های سازمانی تلفیق گردند باعث تغییر مثبت خواهند شد.

یادگیری و مدیریت دانش توانایی‌هایی ضروری برای هر سازمان غیردولتی است که قصد بقا و شکوفایی در شرایط نامطمئن توسعه در قرن جدید را داشته باشد. سازمان‌های غیردولتی ادعا می‌کنند که «سازمان‌های یادگیرنده» هستند، اما چگونه یادگیری مشترک را ترویج کرده یا امکان یادگیری کارکنان خود را فراهم می‌آورند هنوز کاملاً مشخص نیست. شواهد به دست آمده از سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر نشانگر آن است که نقش یادگیری سازمانی در ظرفیت‌سازی و تسهیل تغییر دارای اهمیت بسیار است. این پژوهش پرسشی را درباره‌ی این که آیا تمایل و توانایی یادگیری جزئی ذاتی از ارزش‌ها و فرهنگ سازمان‌های غیردولتی است یا خیر را مطرح می‌کند (و به آن پاسخ می‌دهد). پژوهش حاضر به این پرسش پاسخ منفی می‌دهد: یادگیری موثر هدفی دشوار است که به روش‌های مشارکتی غیر رسمی و سرمایه‌گذاری صحیح به شیوه‌ی رسمی در آموزش و پژوهش بستگی دارد. فصل حاضر به بررسی تأثیرات عملیاتی این یافته‌ها پرداخته و کارایی سیستم‌های به کار گرفته شده توسط نه سازمان غیردولتی موضوع پژوهش حاضر جهت اطلاع رسانی، ایجاد دانش و تسهیل یادگیری را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

در دوره‌ای که همه جا سخن از «سازمان‌های یادگیرنده» است شاید بهتر باشد این پرسش را مطرح نمایم که «یادگیری برای چه؟». بیشتر سازمان‌ها - انتفاعی یا غیر انتفاعی - با این هدف در پی «یادگیری» می‌روند که کارایی خود را افزایش دهند. در سطحی بالاتر، سازمان‌های مطرح در زمینه‌ی توسعه در پی آنند تا کارایی خود را در ارائه‌ی خدمات فنی، تعامل با دیگران، ظرفیت‌های نهادی مانند حمایتگری یا تعهدات اجتماعی ارتقاء بخشند. یادگیری می‌تواند به پیشرفت‌های کوچک مانند تجربه‌ی بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در زمینه‌ی باروری دام و یا مسائل بنیادی‌تر مانند تکامل تدریجی بیابانی ماموریت سازمان حمایت روستایی سرحد که در فصل ۵ بررسی خواهد شد مربوط گردد. یادگیری خوب مدیریت، استراتژی‌ها و ارزش‌های سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. نتایج یادگیری می‌تواند به صورت غیر مدون یا مدون وجود داشته باشد. به عنوان مثال بهترین کتابی که ما درباره‌ی بیماری اسهال مشاهده نمودیم - با نام **یک راه حل ساده** - بیانگر تجربه‌ی کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) در زمینه‌ی روش معالجه اسهال از طریق **ریهایدروشن** دهانی است. اما این کتاب از این جهت دارای اهمیت است که نشان می‌دهد چگونه کارکنان این سازمان خود یاد گرفته و آموخته‌های خود را به دیگران منتقل می‌کنند.

سازمان غیردولتی یادگیرنده

اهمیت یادگیری به عنوان یکی از ظرفیت‌های کلیدی سازمانی در شرایط اقتصادی و سیاسی غیر قابل پیش بینی دهه‌ی ۱۹۹۰ مشخص گردید. یادگیری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به طور مستمر خود را با آینده‌ای غیر قابل پیش بینی منطبق نمایند. به اعتقاد «رگ روتز»، یکی از پیشگامان در زمینه‌ی یادگیری عملی، موفقیت و بقای هر سازمانی که در شرایط غیر قابل پیش بینی و نامطمئن فعالیت می‌کند به این بستگی دارد که آیا میزان یادگیری آن از میزان تغییرات محیط بیرونی برابر یا بیشتر است یا نه.

واقعیت موجود برای بیشتر سازمان‌های غیردولتی آن است که شرایط اقتصادی و سیاسی که آنان در آن عمل می‌کنند به طور فزاینده‌ای پیچیده و غیر قابل پیش بینی است. از این رو، ایجاد ظرفیت سازمانی برای مدیریت

یادگیری برای تغییر

تمایلی به افشای اشتباهات خود نداشته باشند. این کار می‌تواند آن‌ها را از اظهار نظر دیگران و شرمساری در امان نگاه دارد، اما کاهش یادگیری مشترک را در پی داشته و نوآوری را به مخاطره می‌اندازد. یک سازمان غیردولتی نخواهد توانست به سازمانی یادگیرنده تبدیل شود مگر آن که پذیرای اشتباهات خود باشد. این خصوصیتی دشوار است که تنها معدودی از این سازمان‌ها جسارت انجام آن را دارند.

یادگیری سازمانی پیش نیاز تغییر است. اگر این نتیجه‌گیری را بپذیریم، باید به یادگیری سازمانی به عنوان یک فرآیند تفکر فعالانه، کنجکاوی و گفتگو بنگریم. یادگیری سازمانی فرآیندی غیر رسمی، خلاقانه و تعاملی است که شامل گفتگو میان کارکنان، استفاده کنندگان از خدمات و دیگر ذی‌نفعان می‌باشد به طوری که آنان در فرآیند یادگیری حقیقی دخیل می‌گردند. سازمان‌های یادگیرنده در شرایط سخت بهتر کار کرده و می‌توانند تغییرات ساختاری لازم برای برخورد با شرایط جدید را در خود ایجاد نمایند. به طور خلاصه، بیشتر صاحب‌نظران معتقدند که توانایی یک سازمان در یادگیری از تجربیات، آموزش‌های رسمی و ارزیابی و پژوهش دارای نقش کلیدی در کارایی آن می‌باشد.

از این رو می‌توان گفت فرآیندهای یادگیری غیر رسمی به تنهایی کافی نیستند. برخی از عناصر یادگیری باید بر روی پایه‌ای قوی‌تر بنا گردند. پژوهش صحیح به آموزش کمک کرده و ارزیابی موثر جهت تدوین استراتژی مفید واقع خواهد گردید. بنابر این می‌توان نتیجه گرفت که یک سازمان غیردولتی یادگیرنده بر روش‌های رسمی و غیر رسمی یادگیری متکی بوده، از تجربه‌های گذشته درس آموخته و رویکردهای جدید را آزمایش می‌کند. چنین سازمانی دارای خصوصیت کنجکاوی در کشف حقایق و مشتاق به نوآوری است. کارکنان سازمان یادگیرنده به تفکر، تجربه و ایده‌های جدید علاقمندند. آن‌ها همواره در حال بهبود بخشیدن دیدگاه‌های خود می‌باشند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که عناصر کلیدی یادگیری مورد نیاز سازمان‌های غیردولتی در حال رشد عبارتند از توانایی آنان در فیلتر کردن داده‌ها و اطلاعات، توانایی تحلیل تجربیات گذشته، میل به یادگیری و توانایی به خاطر سپردن درس‌های گذشته.

بسیاری از سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر چنین توانایی‌هایی را از خود نشان داده‌اند. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) سازمانی است که در این رابطه بیشتر به آن اشاره می‌شود. کورتن در سال ۱۹۸۰ زمانی که تنها ۸ سال از عمر این سازمان می‌گذشت آن را سازمانی یادگیرنده نامید. وی علت موفقیت این سازمان را توانایی آن در یادگیری در فعالیتهای میدانی و همچنین قابلیت آن در ایجاد تعادل میان ظرفیتهای سازمانی و نیازهای مخاطبان خود عنوان نمود. «لؤل» معتقد است یادگیری همواره یکی از اصول مورد توجه کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) بوده است. به نظر او این سازمان دارای جوی از یادگیری بود که باعث می‌شد برنامه‌های مختلف سازمان در آن رشد کرده و با موفقیت اجرا گردند. در این سازمان خطا به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری قلمداد شده و این درک وجود داشت که اعمال آن‌ها واقعیتی را که در آن عمل می‌کردند شکل می‌داد. بررسی فعالیت‌های ۲۵ ساله‌ی کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) نشان می‌دهد که چگونه روش آزمون و خطا، و آزمایش و یادگیری از زمان تاسیس آن در سال ۱۹۷۲ تشکیل دهنده‌ی رویکرد این سازمان به توسعه بوده است.

دانش، ترویج یادگیری و تبدیل شدن به یک «سازمان یادگیرنده» باید یکی از اولویتهای هر سازمان غیردولتی باشد. به عقیده‌ی آلن فولر سازمان‌های غیردولتی محکوم به زوال خواهند بود مگر آن که به یادگیری بپردازند. مایکل ادواردز نیز به اهمیت نیاز سازمان‌های غیردولتی به سیستم‌های باز و سیالی که در آن‌ها یادگیری پیش نیاز و جزء ضروری اقدام و تعامل موثر باشد تاکید می‌کند. ما پا را از این نیز فراتر می‌گذاریم: به عقیده‌ی ما توسعه رویه‌ای مبتنی بر دانش است. دانستن این که چه چیزی نتیجه بخش است و چرا و این که چه چیزی نتیجه بخش نیست برای موفقیت هر سازمان غیردولتی عنصری اساسی است.

دانش شامل آگاهی، حافظه و آشنایی است که با تجربه و یادگیری توسعه می‌یابد. دانش محصول اطلاعات، تجربه و قضاوت است. با این وجود، اگر دانش منتقل نگردیده، به کار گرفته نشده، و مهمتر از همه، برای یادگیری مورد استفاده قرار نگیرد بی‌فایده خواهد بود. از این رو، دانش و یادگیری از یکدیگر جدایی ناپذیراند. صاحب‌نظران در زمینه‌ی مدیریت مانند چارلز هندی و پیتر دراگر معتقدند که دانش منبع کلیدی است که کلیه‌ی سازمان‌های مطرح - انتفاعی و غیر انتفاعی - در صورتی که بخواهند موقعیت خود را حفظ کنند باید آن را مدیریت کرده و از آن بهره برداری نمایند. از این رو، نقش افرادی که در سازمان‌ها این وظیفه را بر عهده دارند در موفقیت سازمانی بسیار مهم است. امروزه این عقیده نیز هرچه بیشتر مورد پذیرش قرار دارد که استفاده‌ی موثر از دانش جزئی کلیدی در فرآیند توسعه می‌باشد. گزارش توسعه‌ی جهانی بانک جهانی در سال ۱۹۹۸ با نام «دانش برای توسعه» بر اهمیت کسب، جذب و انتقال دانش در پر کردن شکاف میان کشورهای توسعه یافته و درحال توسعه تاکید دارد.

یادگیری و دانش محصول تعامل خلاق میان فرآیندهای پیچیده که در محیط خارجی متغیر عمل می‌کنند می‌باشد. فعالیت کارکنان سازمان‌های غیردولتی با امکانات محدود در شرایط سخت و غیر قابل پیش بینی نمونه‌ای از موقعیت مذکور می‌باشد.

حتی در سال ۱۹۸۰، دیوید کورتن اظهار داشت که موفقیت بسیاری از سازمان‌های توسعه‌ی کشورهای جنوب به توانایی آنان در یادگیری از یکدیگر و همچنین از جوامعی که با آن‌ها کار می‌کردند بستگی داشت. تعریف وی از موفقیت دارا بودن ظرفیت پاسخگویی و تطابق مشارکتی، آمادگی برای دخالت دادن افراد محلی در فرآیند برنامه‌ریزی، پذیرفتن اشتباه به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری و پیوند دادن دانش و عمل بود.

با این وجود، شواهد حاکی از آنند که بسیاری از سازمان‌های غیردولتی در یادگیری شکست می‌خورند. به عقیده‌ی فولر نقطه‌ی ضعف مشترک سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه‌ی توسعه ظرفیت محدود آنان در یادگیری، تطابق، و بهبود مستمر کیفیت فعالیت‌های خود می‌باشد. او می‌گوید تعداد اندکی از کارکنان ارشد دیدی مثبت به شکست داشته و از این رو نمی‌توانند خطا را منبعی برای یادگیری به حساب آورند. عدم توانایی در یادگیری و بخاطر آوردن آموخته‌ها یکی از مشکلات سازمان‌های غیردولتی است. این امر تا حدودی به دلیل آن است که مشوق‌های اندکی برای اشاعه‌ی اطلاعات و درس‌های آموخته شده وجود دارد. از طرف دیگر، دلایل بسیاری برای پنهان داشتن و فراموش کردن شکست‌ها و تجربه‌های ناموفق وجود دارد.

محیط رقابتی و شرایط سخت وضع شده از سوی اهداکنندگان باعث گردیده است تا سازمان‌های غیردولتی

فرآیند یادگیری سازمانی

سازمان به معنای یادگیری سازمان نیست.

هم نظریه‌های رایج در رابطه با سازمان‌های عادی و هم شواهد به دست آمده در رابطه با سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر نشان می‌دهند که یادگیری فردی و یادگیری نهادی هر دو توانایی‌های کلیدی سازمانی در زمان تغییرات سریع و شرایط بی‌ثبات را شکل می‌دهند. این مساله خود سوالات بزرگ‌تری را در پی دارد: چگونه سازمان‌های غیردولتی می‌توانند ظرفیت یادگیری را در خود ایجاد کنند؟ و چگونه این سازمان‌ها باید یادگیری را در میان کارکنان خود ترویج و تشویق کنند؟

یکی از راه‌های پاسخ به این سوالات آن است که بررسی کنیم تا چه میزان یادگیری سازمانی محصول فرآیندهای مشارکتی و غیر رسمی و تا چه میزان نتیجه‌ی آموزش، تحقیق و ارزیابی رسمی است. چنین رویکردی بحث گسترده‌تری را در ادبیات مدیریت در رابطه با این موضوع در پی خواهد داشت که آیا مدیریت سازمان‌ها به شیوه‌ی رسمی نتایج بهتری را در پی خواهد داشت یا روش‌های مشارکتی و غیر رسمی که به افراد انگیزه داده و باعث بهبود عملکرد آنان می‌گردد. رویکرد اخیر در مرکز ادبیات مدیریتی بیشتر سازمان‌های غیردولتی قرار دارد. در قالب گسترده‌تر مدیریتی، «پیتر سنگ» بیان می‌دارد که فرآیندهای توافقی و مشارکتی - توانایی‌های فردی، خلاقیت، باز برخورد کردن، تصمیم‌گیری مشترک و یادگیری گروهی - کلید بازدهی بالاتر و انگیزش بیشتر می‌باشند. شاید بتوان گفتگوی فوق را در سطحی پایین‌تر مطرح کرد و در پی پاسخ این سوال بود که کارآمدترین رویکرد به تغییر و یادگیری سازمانی بر مبنای کنترل قرار دارد یا توافق؟

یادگیری توافقی

پژوهش حاضر اهمیت یادگیری از راه عمل و همچنین نقش دخالت شخصی، گفتگو و اتفاق نظر در کمک به سازمان‌های غیردولتی برای یادگیری از منابع مختلف را بررسی می‌کند. این فرآیندهای غیر رسمی و مشارکتی اساس روشی را تشکیل می‌دهند که بسیاری از سازمان‌های غیردولتی از آن طریق به یادگیری می‌پردازند. یادگیری از راه عمل و یادگیری عملی در شکل دادن به روش کار و یادگیری سازمان‌های غیردولتی فوق‌الذکر نقش محوری داشته است.

یادگیری از راه گفتگو

فرآیند شنیدن و یادگیری عنصری اصلی در روش کاری بسیاری از سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش بوده است. به طور مثال در هندوستان، بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو از سال ۱۹۷۴ با قبایل ساکن در منطقه‌ی گجرات شرقی کار کرده است. بنیانگذاران این سازمان، شارمیستا و هارنات جاگوات طی سال اول ایجاد سازمان هر روز قریب به ۳۰ کیلومتر را با پای پیاده طی می‌کردند تا با افراد محلی دیدار کرده و از نیازهای آنان مطلع

برخی دهه‌ی ۱۹۹۰ را دهه‌ی سازمان یادگیرنده می‌خوانند. پیتر سنگ، مهم‌ترین طرفدار ایده‌ی یادگیری، تفکر سیستم‌ها را به زمینه‌های موجود یادگیری یعنی یادگیری فردی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک و یادگیری گروهی اضافه نمود. کتاب وی - با نام «پنجمین زمینه» - در شکل دادن به درک مفهوم سازمان یادگیرنده نقش مهمی ایفا کرده است. به طور مثال، او معتقد است که یادگیری معمولاً به فرآیندی خلاق از تغییر منجر می‌شود که می‌تواند باعث تغییر شکل سازمان گردد. به نظر وی سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر در حال گسترش ظرفیت خود برای خلق آینده اش می‌باشد. به طور مشابه،

پدler معتقد است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری اعضای خود را تسهیل کرده و به طور مستمر در حال ایجاد تغییر در خود می‌باشد.

از این رو می‌توان سازمان یادگیرنده را حد اقل تا حدودی مترادف با فرآیندهای یادگیری مشترک، ظرفیت‌سازی و توسعه‌ی سازمانی دانست. امروزه واژه‌ی «سازمان یادگیرنده» تقریباً به استعاره‌ای برای مدیریت تغییر تبدیل شده است. از این رو، همانگونه که پدler می‌گوید، یک سازمان یادگیرنده سازمانی نیست که تنها در آموزش سرمایه‌گذاری می‌کند، بلکه سازمانی است که یادگیری را به عنوان یک ارزش اصلی که دارای نقش محوری در کارایی آن است می‌بیند. راجر هریسون، یکی از صاحب‌نظران در زمینه‌ی توسعه، از این نیز فراتر رفته و بیان می‌دارد که قبل از آن که تغییر واقعی بتواند اتفاق افتد هم افراد و هم سازمان‌ها باید بیاموزند که چگونه بیاموزند. او همچنین بر اهمیت یادگیری در سطحی بالاتر در این فرآیند تأکید می‌کند. او این امر را یک فرآیند پیچیده می‌داند که فرضیات اساسی مدل‌های ذهنی رایج را زیر سوال برده و خارج از الگوی جاری به دنبال پرسش پاسخ‌های خود می‌گردد.

الن فولر موضوع را یک مرحله‌ی دیگر نیز فراتر برده و پیشنهاد می‌کند که زیر سوال بردن فرضیات اساسی سازمان کافی نیست. او معتقد است که آژانس‌های توسعه و سازمان‌های غیردولتی باید یک استراتژی «یادگیری برای کسب نفوذ بر دیگر سازمان‌ها با استفاده از تجربیات و تحقیقات خود اتخاذ نمایند. این امر می‌تواند باعث شود تا سازمان‌های غیردولتی محلی از «یادگیری» و «دانش» خود در رابطه با برنامه‌های حمایتگری در دست اجرای خود استفاده نمایند. از آن‌جا که حمایتگری به طور روز افزون به عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی سازمان‌های غیردولتی در سال‌های آتی قلمداد می‌گردد، این موضوع از اهمیت خاصی برخوردار است. این امر بدین معناست که «سازمان یادگیرنده» باید از یادگیری خود جهت بهبود عملکرد خود استفاده کند، اما در عین حال باید از یادگیری و دانش به عنوان وسیله‌ی برای تاثیرگذاری بر تغییر سیاسی و نفوذ بر جامعه‌ی مدنی نیز بهره‌گیرد.

با این وجود، همه‌ی آنچه گفته شد به تمایل و توانایی اعضای سازمان جهت درگیر شدن در فرآیندهای یادگیری جمعی که به ایجاد تغییرات ملموس منجر می‌گردد بستگی خواهد داشت. بنابر این، همانگونه که «سورینگا» و «وربوزما» بیان می‌دارند، بدون یادگیری فردی، یادگیری سازمانی وجود نخواهد داشت. آن‌ها معتقدند که یادگیری فردی شرط لازم اما نه کافی برای یادگیری سازمانی می‌باشد. آنان نتیجه می‌گیرند که یادگیری اعضای

من ۴ تا ۷ روز را در محل پروژه حاضر می‌شدم و با افراد محلی زندگی کرده و با کارکنان سازمان صحبت می‌کردم. کارکنان در محلی گرد هم می‌آمدند و آنگاه ما در مورد استراتژی‌ها و مشکلات صحبت و تصمیم‌گیری می‌کردیم. این روشی بود که ما یاد می‌گرفتیم. در حقیقت کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) یادگیری را با عمل آغاز کرد. هیجان موضوع در این بود که همه در حال یادگیری بودند... درست مثل یک دانشگاه کوچک.

فرآیند غیر رسمی یادگیری شامل تکنیک‌های دیگری نیز می‌گردد. کارکنان دیگر سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر از سازمان‌های کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و سازمان غیردولتی پرورشیکا در بنگلادش بازدید کرده‌اند. دو سازمان مذکور نیز کار یکدیگر و همچنین دیگر سازمان‌های بنگلادشی مانند «بانک گرامین» را تحت نظر دارند. اف. اچ. عابد صادقانه اعتراف می‌کند که از کار خوب دیگران تقلید می‌کند و این که بخش عمده‌ای از موفقیت کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) ناشی از توانایی آن در یادگیری از سازمان‌های دیگر است.

شواهد روشنی وجود دارد که بسیاری از این سازمان‌ها در روزهای اولیه‌ی کار خود میل زیادی به استفاده از منابع تخصصی خارج از سازمان و مشاوران مستقل داشتند. به طور مثال، تغییرات عمده‌ی سازمانی و عملیاتی در اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان در پنج سال گذشته محصول دو بازنگری مدیریتی عمده انجام شده توسط مشاوران خارجی بوده است. سازمان‌های قدیمی‌تر - مانند اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان یا بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف - ضمن آن که به استفاده از مشاوران مستقل تمایل دارند اما سعی می‌کنند تا این کار را به شیوه‌ای انتخابی انجام دهند. شاید این موضوع به این دلیل باشد که سرعت توسعه در سازمان‌های غیردولتی نوپا زمانی زیادی را برای تامل و اندیشه باقی نمی‌گذارد، در حالی که سازمان‌های قدیمی‌تر به طور طبیعی بیشتر تامل کرده و تمایل به سرمایه‌گذاری در پژوهش دارند. شایان ذکر است که در مقایسه با همکاران خود در کشورهای شمال، سازمان‌های غیردولتی در کشورهای جنوب که موضوع پژوهش حاضر بوده‌اند به استفاده از مشاوران مستقل با هدف توسعه‌ی سازمانی و ایجاد تغییر تمایل بیشتری دارند. اهداکنندگان نیز حاضرند مخارج چنین مشاوراتی را تقبل نمایند، گرچه تمایلی به انجام این کار برای خود ندارند.

جدای از مسأله‌ی استفاده از مشاوران خارج از سازمان، سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر علاقه‌ی زیادی به یادگیری از تجربیات خود نشان داده‌اند. «بری‌اندروود»، مدیر عامل برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان، بر اهمیت پذیرش اشتباهات و یادگیری از آن‌ها و ایجاد فرهنگ انتقاد پذیری تأکید می‌کند. یکی از مدیران ارشد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان نیز می‌گوید: «اگر یک سازمان نتواند آزمایش و نوآوری کند، روح تغییر در آن رو به نابودی خواهد رفت» اف. اچ. عابد اشتباهات را جزئی ذاتی از فرآیند یادگیری دانسته و می‌گوید کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) اشتباهات زیادی مرتکب شد که باید از آن‌ها درس می‌آموخت:

شما به خانه‌ی زنی می‌روید و می‌بینید که وامی که در اختیار او گذاشته‌اید توسط شوهرش از او گرفته شده. یا کودکی به مدرسه‌ی شما می‌آید و ناگهان ناگزیر به ترک تحصیل می‌شود چون والدینش از آن محل نقل مکان کرده‌اند و به این ترتیب وی از یادگیری بازمی‌ماند. این‌ها همه مواردی از شکست هستند... اشتباهات کوچک جزئی از هر برنامه‌ی موفق هستند. شما باید این موضوع را بپذیرید، چرا که اشتباهات بخشی از فرآیند یادگیری‌اند.

گردند. ۲۵ سال بعد، هارنات جاگاوات معتقد است که تنها تفاوت عمده در شیوه‌ی کار آنان از زمان تا به امروز آن است که این سازمان هم اکنون به منابع گسترده‌تری از جمله متخصصان بیشتر دسترسی دارد (و البته این که اکنون کارکنان سازمان برای تردد به مناطق مختلف از اتومبیل استفاده می‌کنند). این سازمان هنوز هم برای طراحی برنامه‌های خود به نظرات و باز خورد از سوی جامعه‌ی محلی نیازمند است. جاگاوات موفقیت سازمان را مدیون یادگیری از تجربیات، بازخوردهای به دست آمده از جوامع محلی و ارزیابی‌های مستمر توسط مشاوران مستقل و دانشگاهیان می‌داند. در مثالی دیگر از منطقه‌ی گجرات، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان به شدت به فلسفه‌ی یادگیری از راه عمل و یادگیری عملی پایبند است به طوری که این رویکرد شیوه‌ی کاری و آموزشی این سازمان را تشکیل می‌دهد. بیشتر برنامه‌های آموزشی این سازمان در حال حاضر شامل ارائه‌ی اطلاعات لازم به صورت عملی در کنار کار میدانی می‌باشد.

تقریباً همه‌ی سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش به منظور یادگیری و درک نیازهای جوامع محلی از روش مشابه مبنی بر کار با روستاییان استفاده می‌کنند. در پاکستان، کارکنان بنیاد توسعه سونگی خیلی زود دریافته‌اند که ارزشمندترین تجربیات آن‌ها در زمینه‌ی یادگیری از راه تعامل با جوامع محلی به صورت مشارکتی به دست آمده‌اند. در برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان، بخش اعظم آموزش‌های اولیه‌ی کارکنان از راه گفتگو میان گروه‌های اعزامی از سوی سازمان و افراد محلی انجام می‌گرفت. این گفتگوها در فضای باز انجام شده و شرکت همگان در آن آزاد بود. اگرچه زنان مستقیماً در این جلسات شرکت نمی‌کردند، می‌توانستند از فاصله به گفتگوها گوش دهند که همین امر مشارکت زنان در آینده را پایه ریزی نمود. گفتگوهای صورت گرفته معمولاً ضبط شده و در فرصت‌های بعدی بررسی شده و بدین ترتیب اساس فعالیت‌های آتی سازمان را تشکیل می‌دادند. با رشد این سازمان و گسترش و تخصصی شدن نیازهای آموزشی، دوره‌های رسمی آموزشی بیشتر مورد توجه سازمان قرار گرفت. با این وجود، هنوز کارکنان این سازمان گفتگوهایی را که در آن زمان با روستاییان داشتند موثرترین شیوه‌ی آموزشی خود می‌دانند. این گفتگوها نه تنها به آنان بینشی عملی می‌داد، بلکه به ایجاد درک مشترک، روحیه‌ی قوی کار گروهی و رویکردی یکپارچه‌تر به کار منجر می‌گردید.

به طور مشابه، رشد سریع سازمانی بر توانایی کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) برای یادگیری در نتیجه‌ی همکاری نزدیک با جوامع محلی تأثیر زیادی داشته است. برای مثال، به منظور بالابردن بردن کارایی برنامه‌های بهداشتی این سازمان در روستاها و تردد سریع‌تر کارکنان موتورسیکتهایی در اختیار کارکنان قرار گرفت. تلاش کارکنان برای دستیابی به اهداف کمی بیشتر و در نتیجه تردد سریع سوار بر موتورسیکلت هایشان باعث شد تا آنان دیگر زمان کافی برای نشستن و صحبت کردن با افراد محلی نداشته باشند. سپس، کارکنان متوجه شدند که زمانی که پیاده یا به وسیله‌ی دوچرخه تردد می‌کردند نتیجه‌ی فعالیت‌هایشان بهتر بود. از این رو سازمان مجدداً اقدام به بازگرداندن حالت قبلی نمود.

مدیر عامل کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، اف اچ عابد، معتقد است که یادگیری عملی دو طرفه است. از همان ابتدا، وی از یک طرف خود را مربی کارکنانش می‌دانست و از طرف دیگر سعی در آموختن از آنان و همچنین گروه‌هایی که سازمان با آن‌ها کار می‌کرد داشت:

بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف این هدف را از راه قرار دادن کارکنان در پستهای مختلف در سازمان تعقیب کرده است. سیاست سازمان در انتقال دادن کارکنان از بخش تحقیقات به پستهای میدانی، از یک برنامه به برنامه‌ی دیگر و از پستهای تخصصی به پستهای مدیریتی باعث ایجاد آگاهی و یادگیری بیشتر در میان کارکنان گردیده است. رویکرد مذکور توسط ساختار تمرکززدایی شده‌ی این سازمان نیز تشدید شده و این ذهنیت را در بین کارکنان ایجاد کرده است که کارکنان دفتر مرکزی سازمان در Pune منابعی بیرونی هستند که می‌توان با آن‌ها تبادل نظر و تجربه نموده و روی نظرات تخصصی آنان حساب کرد.

برای بسیاری از سازمان‌های غیردولتی یادگیری محصول فرآیندهای داخلی و حافظه‌ی سازمانی نتیجه‌ی مشارکت است. همانطور که فاروق احمد، مدیر سازمان غیردولتی پروشیکا، می‌گوید: «اگر من به عنوان رئیس سازمان ناگزیر بودم همه چیز را به خاطر بسپارم، آنگاه بسیاری از مطالب به فراموشی سپرده می‌شد. اما اگر اینکار به روش مشارکتی توسط همه‌ی کارکنان انجام شود آنگاه ما دارای یک حافظه‌ی سازمانی خواهیم بود.» این سازمان ابزار مشارکتی و تکنیک‌های ارزیابی روستایی مختلفی را با هدف دریافت بازخورد از گروه‌ها و جوامعی که با آن‌ها کار می‌کند مورد استفاده قرار داده و فرآیندهای داخلی خاصی را به منظور دریافت بازخورد و گفتگو در داخل سازمان ایجاد کرده است. هر سه ماه یکبار جلسه‌ای با حضور ۲۰۰ تن از کارکنان ارشد سازمان و نمایندگان گروه‌های مختلف تشکیل شده و در آن عملکرد سازمان و تغییرات لازم مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

بسیاری از سازمان‌های غیردولتی از جلسات مرتب، کارگاه‌ها و سمینارها برای ترویج یادگیری مشترک و تبادل ایده‌های مشترک استفاده می‌کنند. بنیاد توسعه سونگی از شکست‌های خود به عنوان فرصتی برای تحلیل مسائل جاری و ارائه‌ی استراتژی‌های جدید استفاده کرده است. یکی از این شکست‌ها باعث شد این سازمان بتواند رویکرد خود به برنامه‌های حمایتگری را با توجه به تنشهایی که در یکی از پروژه‌های روستایی پدید آمده بود مورد تجدید نظر قرار دهد. به طور مشابه، یک کاهش ناگهانی در تامین بودجه در سال ۱۹۹۵ منجر به تشکیل یک کارگاه برنامه‌ریزی استراتژیک شد که مدیریت ارشد این سازمان را قادر ساخت تا نگاهی انتقادی به عملکرد خودانداخته، اعمال قبلی خود را مورد بازبینی قرار داده و تغییراتی بنیادی در سازمان و برنامه‌های آن ایجاد نماید.

بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو در روزهای شنبه‌ی آخر هر ماه جلسات منظمی در سطح سازمانی تشکیل می‌دهد که در آن کارکنان به تبادل تجربیات و نظرات می‌پردازند. همه‌ی کارکنان، از رانندگان گرفته تا کارکنان دفتری و مدیران ارشد، در این جلسات شرکت می‌کنند. با این وجود در سال ۱۹۹۸، هارنات جاگاوات احساس کرد که این جلسات به نوعی یکنواختی دچار شده‌اند به این ترتیب که سوالات معدودی مطرح شده، کارکنان رده پایین در گفتگوها مشارکت واقعی نداشته و شرکت کنندگان زمان کافی برای تامل در مورد موضوعات مطرح شده نداشتند. جلسات تنها به ارائه‌ی گزارش‌های متعدد تبدیل شده و در آن‌ها وقت و توجه کافی به انتقاد، تامل و یادگیری داده نمی‌شد.

بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو تنها سازمانی نیست که با این مشکل مواجه است. همه‌ی سازمان‌های غیردولتی در نتیجه‌ی رشد و افزایش میزان کاری آن‌ها زمان کمتری برای تفکر و تحلیل مسایل دارند. علاوه بر این شواهد به دست آمده از پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که خلاقیت و نوآوری به ندرت در جلسات رسمی از پیش

اگرچه سازمان‌ها معمولاً به اشتباهات کوچک خود اعتراف کرده و یا اشتباهات بزرگی را که در گذشته مرتکب شده‌اند برملا می‌سازند اما این عمل همیشه کاری آسان نیست. به طور مثال، زمانی که یکی از اهداکنندگان سازمان کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) اشتباه جدی صورت گرفته توسط این سازمان در رابطه با یکی از پروژه‌های این سازمان را متذکر شد، شرمساری این سازمان نه به دلیل خود اشتباه، بلکه به این دلیل بود که قبل از آن که کارکنان خود سازمان به اشتباه مذکور پی برند، دیگران به آن پی برده بودند. برخی از ناظران در این مورد تردید دارند که آیا این سازمان‌ها در عمل اشتباهات خود را پذیرا می‌شوند یا سعی در پوشاندن آن می‌نمایند.

علیرغم وجود مسائلی که در بالا بدان‌ها اشاره شد، یکی از برجسته‌ترین خصوصیات سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر تمایل آنان به ترویج و سرمایه‌گذاری در آموزش از اولین روزهای شروع به کارشان بوده است. زمانی که گفتگوی غیر رسمی مکمل آموزش رسمی بوده و به فقرا و افرادی که سازمان با آن‌ها کار می‌کند به عنوان منبع اصلی یادگیری نگریسته شود، می‌توان گفت که فرهنگ یادگیری از راه عمل و اندیشه‌ی فعال به تحقق پیوسته است. در این جا چالش موجود حصول اطمینان از آن است که یادگیری با دیگران تقسیم شده و دیدگاه‌های مختلف در سازمان مورد پذیرش قرار گیرند.

یادگیری سازمانی

یکی از چالش‌های عمده پیش روی سازمان‌های غیردولتی بزرگی چون برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و سازمان غیردولتی پروشیکا، که هر ساله شمار زیادی از کارکنان جدید را به خدمت می‌گیرند، موضوع فراموش کردن آموخته‌های نادرست قبلی و یادگیری مجدد می‌باشد. این موضوع به ویژه در رابطه با متخصصان جدید یا کارکنان بخش مدیریت صادق است. این افراد که به قشر متوسط تحصیل کرده تعلق دارند ممکن است دارای دید آکادمیک و محدود بوده و مسائل روستاییان را آنطور که خود آنان می‌بینند درک نکنند. به طور مثال، متخصصان سازمان کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) که ابتدا سعی داشتند کودکان روستایی را به صورت تمام وقت مورد آموزش ابتدایی قرار دهند بزودی متوجه شدند که واقعیت زندگی در روستا اینست که کودکان در فصل برداشت محصول نمی‌توانند به صورت تمام وقت در کلاس درس حاضر شوند.

این فرآیند یادگیری مجدد بخشی اساسی از فرآیند آشناسازی کارکنان جدید با شیوه‌ی کار سازمان می‌باشد. دکتر سمدانی، مدیر آموزش کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، معتقد است که فرآیند آشناسازی کارکنان جدید با سازمان باید شامل فراموش کردن آموخته‌های نادرست قبلی و یادگیری مجدد باشد. او معتقد است باید محیط آموزشی جدیدی ایجاد گردد که در برگزیده‌ی راه‌های تقسیم اطلاعات با هدف ایجاد دانش، مهارت‌ها، رویکردها و رفتارهای جدید باشد. چالشی که هم آموزش پذیران و هم مدیران با آن روبه‌رو هستند یافتن راه‌هایی موثر برای کمک به کارکنان جهت فراموش کردن آموخته‌های نادرست قبلی و یادگیری مجدد است. این موضوع تنها به معنای تغییر رویکردها و مهارت‌ها نیست، بلکه به معنای حذف اطلاعات نادرست و جایگزین کردن آن با اطلاعات صحیح است.

سازمان‌های غیردولتی در کشورهای جنوب قرار دارد.

«استلا جفری» (اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت) متذکر می‌گردد که به دلیل فقدان نیروی کاری متخصص به میزان کافی، سازمان‌های غیردولتی ناگزیر از به کارگیری افرادی هستند که دارای «پتانسیل» یادگیری و کسب مهارت‌های متنوع لازم برای کار در حیطه‌ی گسترده‌ی توسعه و رقابت با بخش خصوصی باشند. علاوه بر این، در بسیاری مواقع نیز لازم است تا افراد دانسته‌های قبلی خود را کنار گذاشته و به یادگیری مجدد بپردازند.

آموزش: ابزاری استراتژیک

توجه کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) به امر آموزش کارکنان که در فصل پیش مورد بحث قرار گرفت محور فعالیت‌های این سازمان در دهه‌ی ۱۹۷۰ را تشکیل می‌دهد. یکی از مسئولیت‌های بخش آموزش این سازمان حصول اطمینان از آن است که فقدان مهارت‌های لازم و مدیریت ضعیف مانع تلاش‌های لازم برای رشد نمی‌گردد. در این سازمان به آموزش به عنوان ابزاری استراتژیک برای تسهیل برنامه‌ریزی نگریسته می‌شود. این سازمان همواره به اهمیت نقش آموزش رسمی در موفقیت خود اذعان داشته و از این رو ۷ درصد از بودجه‌ی سازمان را به آموزش کارکنان اختصاص داده است. با توجه به تعداد کارکنان این سازمان در سال ۱۹۹۹ یعنی ۲۴۷۰۰ کارمند تمام وقت و ۳۴۰۰۰ کارمند نیمه وقت، این موضوع اهمیت خود را نشان خواهد داد. این رویکرد تاسیس ۱۲ مرکز آموزشی در مناطق مختلف در بنگلادش را در پی داشته است. ۱۵۰ آموزشگر در مراکز مذکور مشغول به آموزش دوره‌های مدیریتی، توسعه‌ی منابع انسانی و تقویت مهارت‌ها به کارکنان کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، روستاییان و کارکنان سازمان‌های غیردولتی دیگر می‌باشند.

در سال ۱۹۹۸، ۴۵۰۰۰ نفر در برنامه‌های آموزشی مراکز آموزشی مذکور شرکت کردند که اکثریت آنان را کارکنان کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) تشکیل می‌دادند. تعداد ۳۰۰۰ نفر از این عده را کارکنان دیگر سازمان‌های غیردولتی و کارمندان بخش دولتی تشکیل می‌دادند. کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) به این امر واقف بود که دوره‌های آموزشی ارائه شده در مراکز فوق به طور کامل نیاز کارکنان ارشد سازمان را تامین نمی‌کرد و از این رو به تشکیل مرکز توسعه‌ی مدیریت در سال ۱۹۹۱ اقدام نمود. در سال ۱۹۹۷، این مرکز به میزانی رشد کرده بود که در آن دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت سازمان‌های غیردولتی در کشور زیمبابوه و همچنین دانشکده‌ی آموزش بین‌المللی در «ورمانت» برگزار می‌شد. سازمان این دوره‌ها را در همکاری با سازمان انجمن‌های روستایی برگزار می‌کرد. هم اکنون سازمان کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) قصد دارد تا دانشگاه خاص خود را نیز تاسیس کند. یکی از اهداف این دانشگاه توسعه‌ی «رهبری اخلاقی» در بنگلادش است.

در سازمان غیردولتی پروشیکا، آموزش در زمینه‌ی توسعه کلید موفقیت سازمان به شمار می‌رود چرا که کلیه‌ی فعالیت‌های سازمان را به هم مرتبط می‌سازد. این حقیقت که تنها در یک سال نزدیک به نیم میلیون نفر در برنامه‌های آموزشی این سازمان شرکت کردند نه تنها نشان دهنده‌ی میزان بالای این فعالیت‌ها، بلکه نشانگر اهمیتی است که این سازمان به امر یادگیری می‌دهد. سازمان غیردولتی پروشیکا برنامه‌های آموزش رسمی خود را

برنامه‌ریزی شده اتفاق می‌افتد. خلاقیت معمولاً در گردهمایی‌های غیر رسمی در سازمان یا در حین فعالیت‌های میدانی رخ می‌دهد. عموماً در این گونه گردهمایی‌ها است که افراد می‌توانند به طور فعال در باره‌ی تجربیات مشترک خود به گفتگو و تامل اقدام نموده و به نتایج خلاقانه دست یابند.

با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی عملکرد سازمان‌های موضوع این پژوهش به جرات می‌توان گفت که سازمان‌های غیردولتی از طریق راه‌های غیر رسمی گوناگونی به یادگیری می‌پردازند. این راه‌ها عبارتند از: گفتگوهای روستایی، اشتباهات، آزمایش، گفتگو میان کارکنان و یادگیری از کار دیگر سازمان‌های غیردولتی. مطرح کردن سوالات، مرور و بررسی عملکرد و اصلاح آن بخشی ثابت از فرآیند یادگیری را تشکیل می‌دهد. یکی از راه‌های یادگیری که عموماً همه‌ی سازمان‌های غیردولتی به آن مبادرت می‌ورزند یادگیری از راه عمل است.

در این جا یک پرسش مطرح می‌گردد: آیا روش‌های یادگیری غیر رسمی و مشارکتی برای سازمانی که در حال رشد سریع و انجام پروژه‌های مختلف در مناطق گوناگون است کافی است؟ علیرغم مطلوب و موثر بودن روش‌های یادگیری غیر رسمی، این روش‌ها به تنهایی کافی نیستند. پرسش بعدی اینست که آیا مکانیزم‌های رسمی‌تر و ساختاردهی شده‌تر یادگیری چه نقشی در ارتقاء کیفیت یادگیری در یک سازمان دارند؟ برنامه‌های آموزشی رسمی، مشوق‌های مالی، تکنیک‌های ارزیابی عملکرد کارکنان تا چه میزان در فرآیند یادگیری سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا نقش دارند؟ یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر اینست که اگر قرار باشد یادگیری در درون سازمان نهادینه شود باید روش‌های غیر رسمی به وسیله‌ی روش‌های رسمی تکمیل گردند.

فرآیندهای یادگیری رسمی

تقریباً تمام سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش سرمایه‌گذاری خود در آموزش رسمی و تحقیقات را طی دهه‌ی ۱۹۹۰ به میزان قابل توجهی افزایش دادند. در این دوره، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و سازمان غیردولتی پروشیکا همگی به گسترش دپارتمان‌های تخصصی تحقیقات خود اقدام نموده‌اند. بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو و بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در نیمه‌ی دوم دهه‌ی ۱۹۹۰ اقدام به تشکیل مراکز آموزشی هدفمند نموده و این در حالی بود که کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) و سازمان غیردولتی پروشیکا نیز ظرفیتهای آموزشی خود را افزایش دادند تا قادر باشند به یک میلیون نفر در سال خدمات آموزشی خود را ارائه دهند. روشن است که این سازمان‌ها روش‌های آموزشی رسمی را بخشی ضروری و عمده از برنامه‌های یادگیری خود می‌دانند. ریشه‌ی این تفکر به دهه‌ی ۱۹۷۰ باز می‌گردد که این سازمان‌ها به تاسیس اولین مراکز آموزشی و تحقیقاتی خود اقدام کردند.

نکته‌ی جالب آن است که چنین سرمایه‌گذاری در آموزش و یادگیری در سازمان‌های غیردولتی کشورهای شمال کاملاً محدود بوده و یا اصلاً وجود نداشته است. بیشتر سازمان‌های غیردولتی در کشورهای شمال دارای دپارتمان‌های تحقیقاتی کوچکی بوده و یا اصلاً فاقد آن می‌باشند. در این سازمان‌ها فرصت‌های کارکنان برای یادگیری بسیار محدود است. این موضوع در تضاد با سیاست‌های این سازمان‌ها جهت ایجاد چنین ظرفیتهایی در

برای تقویت یادگیری و حصول اطمینان از این که آموزش باعث بهبود عملکرد کارکنان می شود بوده است. برخی از راه حل هایی که سازمان های مذکور در این رابطه یافته اند عبارتند از استفاده از برنامه های ارزیابی جهت تحلیل نیازهای آموزشی، برنامه های پیشرفت شغلی و ادامه تحصیل و گذراندن دوره های آموزشی در خارج از کشور. تکنیک های خاصی مانند استفاده از مشوق های مالی و پایش دقیق عملکرد کارکنان پس از گذراندن دوره های آموزشی نیز در این رابطه پیشنهاد شده اند. برنامه ی کمیته ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) در رابطه با بیماری اسهال نمونه ای از این اقدامات است. هدف سازمان برک از برنامه ی مذکور کمک به خانواده های فقیر در معالجه ی بیماری اسهال بود که در میان کودکان رواج داشته و باعث مرگ و میر آنان می شد. به این منظور افرادی به منطقه اعزام شدند تا شیوه ی معالجه را به خانواده ها آموزش دهند. موفقیت برنامه تا حدود زیادی به نحوه عملکرد این افراد بستگی داشت. به منظور انگیزه دادن به این عده از یک مشوق مالی استفاده شد. نحوه ی احتساب این مشوق مالی به این ترتیب بود که از مادران سوالات استاندارد دربارهی نحوه ی معالجه پرسیده می شد که در صورت پاسخگویی صحیح آنان مشوق مذکور به فرد آموزش دهنده تعلق می گرفت.

یکی از مشکلاتی که سازمان برک در برنامه ی معالجه ی اسهال کودکان با آن روبه رو بود این بود که طبق برآورد صورت گرفته یک سوم کسانی که دربارهی نحوه ی معالجه ی بیماری آموزش دریافت می کردند مطالب آموخته شده را فراموش می کردند. برای مقابله با این مشکل سازمان اقدام به برگزاری دوره های پی گیری آموزشی نمود که این عمل نتیجه بخش بوده و به مدت دو سال اجرا گردید. پس از آن طی سوالاتی که از افراد محلی پرسیده شد مشاهده گردید که آنان پس از گذشت یکسال از آموزش طرز تهیه ی محلولی را که جهت معالجه ی بیماری به آنان آموخته شده بود به خاطر داشتند. معرفی مشوق ها و پایش های پس از آموزش مثال های خوبی از سیستم های مدیریت منابع انسانی هستند که با هدف حصول اطمینان از موثر بودن یادگیری صورت می گیرند. نتیجه ای که در این جا می توان گرفت اینست که اتکا بر برنامه های آموزشی بدون پی گیری کافی نیست، به ویژه زمانی که میزان سرمایه گذاری صورت گرفته در این زمینه بالا بوده و نتایج آن دارای اهمیت باشند. اقدامات عینی زمانبندی شده می توانند انتقال موثر مهارت ها را تقویت نمایند.

تولید اطلاعات و دانش برای یادگیری

دانش و یادگیری دارای پیوندی ناگسستنی هستند. دانش همانقدر که محصول اطلاعات، بازخورد و تحلیل است، نتیجه ی تجربه و خود هر فرآیند نیز می باشد. از این رو، بیشتر سازمان های موفق موضوع این پژوهش آگاهانه تصمیم گرفته اند که در پژوهش به عنوان یک منبع کلیدی یادگیری سرمایه گذاری نمایند و ارزیابی را بخشی از فرآیند مستمر بازخورد می دانند.

در دو بخش توسعه ی انسانی و مهارت های عملی در توسعه ارائه می دهد. شرکت کنندگان این دوره های آموزشی را کارکنان سازمان و همچنین استفاده کنندگان از خدمات آن تشکیل می دهند. این سازمان دوره های آموزشی توسعه ی انسانی خود که در سال ۱۹۹۸-۹۹ بیش از ۶۹۴۰۰۰ نفر در آن شرکت کردند را نمونه ای از استفاده از روش های رسمی یادگیری در ارتقاء آگاهی افراد دانسته و معتقد است این دوره ها کمک می کنند تا تلاش های صورت گرفته در رابطه با توسعه در بستر بزرگ تر جامعه قرار گرفته و باعث شوند مردم فرآیندهای اجتماعی که بر رفتار آن ها تاثیرگذار است را بهتر درک نمایند. از طرف دیگر، دوره های آموزشی مهارت های عملی توسعه که در سال ۱۹۹۸-۹۹ تعداد شرکت کنندگان آن به ۱۳۷۰۰۰ بالغ می گردید دانش و مهارت های لازم برای تصمیم گیری غیر رسمی با هدف شناسایی و انجام فعالیت های مختلف اقتصادی را در اختیار شرکت کنندگان قرار می داد.

همانطور که در فصل ۳ بیان شد، سازمان های غیردولتی بزرگ تر به توجیه کارکنان جدید و آموزش آنان توجه بیشتری نشان می دهند. این موضوع در شرایط رشد سریع، تمرکززدایی و ساختار دمی مجدد سازمانی اهمیت خود را بیشتر نشان می دهد. برنامه ی توجیه کارکنان سازمان غیردولتی بنیاد تحقیقات توسعه ی بیف با هدف ارائه ی اطلاعات به کارکنان جدید در زمینه ی تاریخچه ی سازمان و شیوه های کاری آن برگزار می شوند که پس از آن کلیه ی کارکنان جدید با یکی از اعضای ارشد سازمان آشنا شده و با وی همکاری می کنند. سازمان حمایت روستایی سرحد نیز تلاش کرده است تا از راه برگزاری کارگاه هایی در زمینه ی «مهندسی منابع انسانی» درک کارکنان از موضوعات فردی و اجتماعی را افزایش دهد. برنامه ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان از راه برگزاری دوره های انترنی برای فارغ التحصیلان جوان وجهه ی بین المللی خود را بهبود بخشیده است. این برنامه ی آموزشی افراد را از نقاط مختلف جهان جذب نموده و این فرصت را در اختیار آنان قرار می دهد تا با مردم عادی کار کرده و مهارت های جدید کسب نمایند.

توسعه ی کارکنان: مزایا، مشوق ها و پی گیری

علیرغم اهمیت روش های رسمی آموزش در مورد مقرون به صرفه بودن آن ها تردیدهایی وجود دارد. بر طبق تخمین بنیاد تحقیقات توسعه ی بیف، بیشتر کارکنان این سازمان در سال حداقل در دو یا سه دوره ی آموزشی شرکت می کنند. اگرچه چنین دوره های آموزشی از دید سازمان یک سرمایه گذاری اساسی تلقی می گردد اما از طرف دیگر میزان قابل توجهی از وقت کارکنان را به خود اختصاص می دهد. بنیاد توسعه ی سونگی نیز بر آن شد تا تعادلی میان زمانی که کارکنان در دوره های آموزشی می گذرانند و وقتی که به کار کردن اختصاص می دهند ایجاد کند. این تصمیم در پی انجام یک ارزیابی اتخاذ گردید که نشان می داد معادل یک سال نفر-روز در این سازمان صرف دوره های آموزشی، سفرهای تحقیقاتی و سمینارها می شود. یکی از راه حل های مطرح شده در این رابطه این بود که مدیران مقرون به صرفه بودن برنامه های آموزشی را در نظر گیرند. برخی دیگر نیز به این نتیجه رسیده اند که توسعه ی کارکنان تنها یک هزینه ی بالاسری سنگین نبوده بلکه مانند یادگیری یک ارزش اصلی است که باید توسط سازمان به آن ارزش داده شده و مورد حمایت هیات امناء و مدیریت قرار گیرد.

یکی از چالش های دیگری که برخی از سازمان های موضوع این پژوهش با آن روبه رو بوده اند ایجاد نظام هایی

و مطالعات منظمی در باره‌ی تاثیر آن‌ها شامل دریافت بازخورد از گروه‌های هدف خود انجام می‌دهد. سازمان غیردولتی پروشیکا نیز از «هسته‌ی پایش و ارزیابی تاثیرات» خود به منظور پایش کار مراکز توسعه‌ی منطقه‌ای خود بهره می‌گیرد. ارزیابی و پایش در این سازمان با استفاده‌ی گسترده از امکانات رایانه‌ای انجام شده و نتایج آن در جلسات هماهنگی که هر سه ماه یکبار تشکیل می‌گردد ارائه می‌شود. به طور مشابه، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف معتقد است بخش زیادی از فرآیند یادگیری نتیجه‌ی فرآیندهای بازنگری رسمی است که باعث تغییر در روش‌های رایج و کارهای پروژه‌ای می‌شود. این سازمان یک سیستم بازنگری یکپارچه در سطح ناحیه‌ای و کشوری ایجاد کرده که وظیفه‌ی آن گردآوری نتایج کاری محققان خود و متخصصان خارج از سازمان است. برای مثال، یک ارزیابی که درباره‌ی برنامه‌ی باروری دام صورت گرفت این سازمان را تشویق کرد تا بسته‌ای جامع‌تر شامل ارائه‌ی واکسن، کود، سیمان و دیگر مصالح ساختمانی در قالب برنامه‌ی مذکور عرضه نماید.

بخش پژوهش و ارزیابی سازمان برک بر پایه‌ی این عقیده قرار دارد که هدف از ارزیابی بهبود وضعیت است نه تنبیه. این حقیقت که این بخش در سال ۱۹۷۵ تشکیل شد یعنی زمانی که تنها سه سال از عمر سازمان می‌گذشت نشان‌دهنده‌ی اهمیتی است که این سازمان از ابتدا به پایش عملکرد و کیفیت داده است. کار این بخش عبارتست از شناسایی فرصت‌های اقتصادی بالقوه و ارزیابی‌های دقیق درون سازمانی. کاربرد این ارزیابی‌ها فقط به درون سازمان محدود نمی‌گردد بلکه شمار قابل توجهی از آن‌ها در ژورنال‌های ملی و بین‌المللی به چاپ رسیده‌اند. این بخش خود نیز نشریه‌ای را به زبان بنگالی منتشر می‌کند که در آن نتایج ارزیابی‌ها را جهت اطلاع کارکنان ارائه می‌دهد.

برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در سال ۱۹۹۴ اقدام به تشکیل یک تیم پایش و تحقیقات کرد تا در داخل سازمان به انجام پژوهش و سیاستگذاری اقدام کند. یکی از نوآوری‌های این تیم معرفی فرآیندی با نام «ثبت تغییرات مهم» بود که افراد را از راه شناسایی و ثبت تغییرات و رویدادهای عمده در کار خود قادر به تحلیل تجربیات خود می‌نمود. این فرآیند به سازمان کمک می‌کرد تا بتواند تاثیرات موضوعات قابل سنجشی را که معمولاً در اقدامات و شاخص‌های رسمی خود را نشان نمی‌دهند ارزیابی نماید. درحال حاضر سازمان‌های غیردولتی سرمایه‌گذاری قابل توجهی در زمینه‌ی اینگونه روش‌های نوآورانه با هدف کمک به پایش عملکرد و ارزیابی برنامه‌ها انجام می‌دهند. نکته‌ای که در مورد رویکردهای مختلف می‌توان گفت اینست که هدف از همه‌ی آن‌ها نظام مند کردن فرآیند ثبت اطلاعات و به کارگیری آن‌ها است.

بعثتهایی در این زمینه وجود دارد که آیا پایش و ارزیابی توسط اهداکنندگان حقیقتاً و تنها با هدف ترویج یادگیری و تعمق درمورد تجربیات عملی سازمان‌های غیردولتی صورت می‌گیرد یا مقصود از آن نظارت بر عملکرد سازمان‌های مزبور و پاسخگویی آنان در رابطه با مسائل مالی است. در این زمینه نقطه نظرات متفاوتی در میان سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. به نظر می‌رسد که سازمان‌های قدیمی‌تر به دیده‌ای مثبت به آن نگرسته و آن را در بهبود عملکرد خود و ترویج فرهنگ یادگیری موثر می‌دانند. از طرف دیگر، سازمان‌های نوپا که از نظر مالی موقعیت آسیب‌پذیرتری دارند دید چندان مثبتی به پایش و ارزیابی توسط اهداکنندگان نداشته و آن را وسیل‌های برای قضاوت اهداکنندگان درباره‌ی سازمان‌های غیردولتی و تصمیم‌گیری مبنی بر اعطای یا عدم اعطای کمک‌های مالی به آنان در آینده می‌دانند. در چنین وضعیتی، پایش و ارزیابی برای آنان حکم نوعی تهدید را پیدا خواهد کرد

پژوهش برای توسعه‌ی موثر

یکی از شعارهای بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف اینست که «توسعه بدون پژوهش منسوخ و پژوهش بدون توسعه بی‌نتیجه است». از این رو مدیریت این سازمان تأکید زیادی بر پژوهش با کیفیت در زمینه‌های فنی دارد. این سازمان سرمایه‌گذاری سنگینی به منظور تاسیس یک مرکز تحقیقاتی نمود که هم اکنون یکی از بزرگ‌ترین مراکز تحقیقاتی در زمینه‌ی دام در هندوستان است. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف متخصصان خود را تشویق می‌کند تا نتایج پژوهش‌های خود را در جهت چاپ در اختیار نشریه‌های آکادمیک گذاشته و آن‌ها را در کنفرانس‌های ملی عرضی نمایند. در گزارش‌های سالیانه این سازمان در سال‌های ۹۷ - ۱۹۹۶ تعداد ۶۰ مقاله و فیلم آموزشی تهیه شده توسط کارکنان این سازمان معرفی گردیده و گزیده‌هایی از ۲۰ مقاله از میان آن‌ها در گزارشات مذکور آمده است. در پاکستان، مراکز تحقیقاتی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان حرکت مشابهی در زمینه‌ی توسعه‌ی محصولات زراعی و جنگل‌کاری صورت داده‌اند.

در بنگلادش، سازمان‌های غیردولتی پروشیکا و برک به سرمایه‌گذاری سنگین در زمینه‌ی تحقیقات اقدام کرده‌اند. رویکرد سازمان پروشیکا تلفیق تحقیقات و آموزش و حصول اطمینان از این که نتایج تحقیقات انجام شده در برنامه‌های آموزشی اعمال می‌گردند بوده است. انستیتوی تحلیل سیاست‌های توسعه و حمایتگری پروشیکا میان برنامه‌های مردمی و سیاست‌های توسعه‌ی کلان خود ارتباط مستقیم ایجاد می‌کند. این انستیتو در همکاری با انستیتوی تروپیکال رویال هلند پژوهشی درباره‌ی باورهای فرهنگی زنان مسلمان و تاثیر آن‌ها بر آموزش و فرهنگ آنان در زمینه‌ی بچه دار شدن انجام داده است. ضمن آن که یادگیری از راه عمل اساس رویکرد سازمان برک در رابطه با گروه‌های هدف خود را تشکیل می‌دهد، اما این سازمان اهمیت پژوهش را نادیده نگرفته و اقدام به گسترش ابعاد دپارتمان پژوهش و ارزیابی خود کرده است. در سال ۱۹۹۰، تعداد محققانی که در این سازمان مشغول به کار بودند ۱۶ نفر بود که این تعداد تا سال ۱۹۹۷ به ۵۲ محقق تمام وقت افزایش یافت که ۱۰ نفر از ایشان دارای درجه‌ی دکتری بودند.

پایش و ارزیابی

مزیت ارزیابی رسمی اینست که می‌تواند در زمینه‌ی کیفیت، عملکرد، تاثیرات و پایداری درازمدت بازخورد و دیدگاه‌های جدیدی عرضه کند. برخی از سازمان‌های غیردولتی نیز معتقدند ارزیابی‌های خارج سازمانی باعث می‌شوند تا سازمان اقدام به ارزیابی داخلی نماید چرا که هر سازمانی مایل است قبل از آن که دیگران به ارزیابی عملکرد آن بپردازند وضعیت موجود خود را بهبود بخشد. برای مثال، بنیاد توسعه‌ی سونگی پیش از آن که - N VIB در سال ۱۹۹۷ اقدام به ارزیابی آن نماید، خود یک ارزیابی داخلی انجام داد که نتایج آن به شکل گیری یک برنامه‌ی چهار ساله‌ی جدید منجر شد.

در حقیقت، بیشتر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر در طول زمان به ایجاد نظام‌های داخلی پایش و مدیریت اطلاعات اقدام نموده‌اند. بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو گزارشات ماهانه از روند کار پروژه‌های خود دریافت کرده

زیادی نبود. اما از طرف دیگر همین سازمان مطالعات موردی کوتاهی را با هدف بیان درس‌های آموخته شده و اقدامات اصلاحی مورد نیاز تهیه کرد که بر اساس تفاسیر و مشاهدات شخصی کارکنان و متخصصان سازمان قرار داشت. این مطالعات موردی در برنامه‌ریزی‌های سازمان بسیار موثر واقع شده و از وقوع مجدد اشتباهات جلوگیری می‌کردند. به عنوان مثال، یکی از این مطالعات به این موضوع اختصاص داشت که برنامه‌های آموزشی بیش از اندازه نظری بوده و به حد کافی به مسائل عملی توجه نمی‌کردند. در نتیجه‌ی این مطالعه سازمان در استراتژی آموزشی خود تجدید نظر کرده و بازدهی‌های میدانی بیشتری را در برنامه‌های آموزشی گنجاند.

مثال دیگر سازمان سادگورو است که حتی توسط طرفداران خود سازمانی دارای سخت افزار قوی و نرم افزار ضعیف می‌باشد (ایده‌ای که چندان خوشایند مدیران این سازمان نیست). این موضوع نشان‌دهنده تاکید این سازمان بر ساختارهای زیر بنایی فنی است. این سازمان دارای رویکردی مبنی بر عدم سرمایه‌گذاری زمان کارکنان در تهیه گزارشات و امور دفتری می‌باشد. بدیهی است چنین رویکردی می‌تواند عواقب نامطلوبی در پی داشته باشد. یکی از تیمهای ارزیابی اروپایی، ضمن ستایش از فعالیت‌های این سازمان، به دلیل عدم توجه کافی به امر ثبت اطلاعات و مستندسازی روش‌های به کار رفته در فعالیت‌های این سازمان از آن انتقاد می‌کند. هارنات جاگوات در پاسخ به این انتقاد می‌گوید: «ما اجراکننده هستیم نه محقق. من بودجه و زمان کافی برای مستندسازی فرآیندهای سازمان ندارم». او همچنین می‌گوید: «سخت افزار و نرم افزار دو روی یک سکه هستند و هیچکدام به تنهایی قادر به موفقیت نخواهد بود». جاگوات ارزش و مقرون به صرفه بودن سرمایه‌گذاری در ثبت اطلاعات و مستندسازی را مورد تردید قرار می‌دهد. علیرغم پیامدهای منفی که چنین رویکردی ممکن است برای سازمان در پی داشته باشد، وی دیدگاه خود را اینچنین بیان می‌دارد: «اگر ما خود را درگیر ثبت اطلاعات و مستندسازی کنیم اینکار زمان زیادی از ما خواهد گرفت... حداقل ۳۰ درصد از زمانی که می‌توانستیم در چهار یا پنج روستای دیگر به فعالیت بپردازیم.»

انتشارات

در حالی که درباره‌ی مفید بودن تولید حجم بالای اطلاعاتی که مورد استفاده‌ی موثر کارکنان قرار نگیرد تردید وجود دارد، امروزه تصور غالب بر این است که انتشارات با هدف استفاده در خارج از سازمان یکی از ابزارهای کلیدی لازم برای هر سازمان غیردولتی است. انتشارات علاوه بر کمک به یادگیری، حاوی اخبار خوب می‌باشد. آن‌ها دیدگاه‌ها را شکل داده، بر شیوه‌ی تفکر درباره‌ی موضوعات تاثیر گذاشته و وجهه‌ی خوبی از سازمان می‌سازند. بیشتر سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر به طور فعال با رسانه‌ها کار کرده و اکثر آن‌ها به تولید کتب، ژورنال‌ها و فیلم‌هایی برای استفاده‌ی عموم اقدام کرده‌اند. برخی از سازمان‌های مذکور برای این عمل به میزان زیادی به راه‌های سنتی متکی بوده‌اند. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف فصلنامه‌ای حاوی مطالعات موردی گوناگون منتشر می‌کند که هدف آن تبادل تجربه در ایالت‌های مختلفی است که این سازمان در آن‌ها به فعالیت مشغول است. سازمان غیردولتی برک نیز در سال ۱۹۷۷ اقدام به تاسیس چاپخانه‌ای کرد که نیازهای انتشاراتی خود را تامین کند. این چاپخانه هم اکنون از راه ارائه‌ی خدمات چاپی به سازمان‌ها و کسب و کارهای دیگر به منبع درآمد سود آوری برای این سازمان تبدیل شده است.

نه اقدامی مثبت و مفید. به همین دلیل است که برخی از سازمان‌های غیردولتی اقدام به ارزیابی و پایش داخلی می‌نمایند تا قبل از آن که اهداکنندگان برای ارزیابی سر برسند نقص‌های کار خود را اصلاح کنند.

انتشار اطلاعات و دانش برای یادگیری

توانایی تولید اطلاعات و پژوهش دارای ارزش چندانی نخواهد بود مگر آن که نظام‌های موثری برای انتشار و تقسیم اطلاعات و حصول اطمینان از یادگیری حقیقی وجود داشته باشد. شواهد موجود نشان می‌دهد نظام‌های رسمی ثبت اطلاعات نیز دارای ارزش نخواهند بود مگر آن که کارکنان سازمان‌ها به طور فعال با اطلاعات و فرآیند تحلیل آن دخالت داشته باشند. یکی از اعضای بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در باره‌ی نظام‌های پایش این سازمان می‌گوید که این سازمان دارای «اطلاعات بسیار اما ضعف در تحلیل آن‌ها» است.

گسترده‌گی حجم اطلاعات و ثبت آن

شواهد به دست آمده از پژوهش حاضر نشان‌دهنده‌ی وجود حجم گسترده‌ی اطلاعات است که در فرآیند یادگیری دارای ارزش اندکی می‌باشد. تجربه‌ی برنامه‌ی حمایت روستایی آقاخان پاکستان مثال خوبی بر این مدعاست. این سازمان غیردولتی در سال‌های اولیه‌ی فعالیت خود بخش قابل توجهی از فعالیت‌های خود را به ثبت اطلاعات با هدف تهیه‌ی بازخورد از عملیات میدانی و استفاده از آن در فرآیند برنامه‌ریزی اختصاص داد. با گذشت زمان و رشد سازمان، کارکنان زمان کافی برای مطالعه‌ی اوراق بی‌شمار تهیه شده در نتیجه‌ی سیاست فوق را نداشتند. در نتیجه انگیزه قبلی برای تهیه‌ی و ثبت اطلاعات نیز در میان کارکنان رو به کاهش گذاشت. حتی کار تا به آن جا پیش رفت که کارکنان عادی از برنامه‌های استراتژیک سازمان نیز بی‌خبر بودند به این دلیل که صورتجلسه‌های مربوطه را مطالعه نمی‌کردند.

بنابراین، ضمن آن که تردیدی وجود ندارد که اطلاعات اساس کار یک سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهد، مفید بودن آن به این بستگی دارد که تا چه میزان کارکنان به اطلاعات مذکور دسترسی داشته و در کار خود از آن استفاده می‌کنند. ارائه‌ی اطلاعات به تنهایی شاخص یادگیرنده بودن یک سازمان نیست. مثال فوق همچنین بیانگر اهمیت تشخیص این نکته است که هر گروه یا پروژه به چه نوع اطلاعاتی نیاز دارد و این که اطلاعات مزبور در اختیار گروه یا پروژه مربوطه قرار گیرد. در مورد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان نیاز موجود تغییر کرد اما فرآیند اطلاعاتی همگام با آن تغییر داده نشد.

پژوهش حاضر همچنین حاکی از باور بسیاری از کارکنان سازمان‌های غیردولتی مبنی بر اینست که گزارشات و اسناد رسمی اغلب بر اهداف تحقق یافته تمرکز دارند نه بر روش‌های به کار رفته و درس‌های آموخته شده. علت این امر تا حدود زیادی تاکید اهداکنندگان بر رعایت استانداردهای عملکرد از سوی سازمان‌های غیردولتی است. به طور مثال، سازمان حمایت روستایی سرحد نظام گزارش دهی شش ماهه‌ای ایجاد کرد که قادر بود سطوح عملکرد و پیشرفت سازمان را اندازه‌گیری نماید، اما از نقطه نظر تسهیم اطلاعات و تجربیات با کارکنان دارای ارزش

یک راه حل برای مقابله با موانع یادگیری استفاده از نظام‌های تخصصی طراحی شده با هدف غلبه بر مقاومت علیه یادگیری است. برای مثال در بریتانیا Oxfam در زمینه‌ی طیف گسترده‌ای از نظام‌ها و فرآیندهای مشوق تحلیل و یادگیری شامل تبادل دوجانبه، برگزاری کارگاه، ایجاد شبکه، انتشارات، استفاده از ویدئو کنفرانس و ایمیل کنفرانس سرمایه‌گذاری کرده است.

نتایج حاصل از مطالعه‌ی حاضر نشان می‌دهد که سازمان‌های غیردولتی می‌توانند برای مقابله با موانع یادگیری به طور موثرتری از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل ارزیابی عملکرد کارکنان، ارائه مشاوره و آموزش به آنان، و پاداش دهی به آزمایش و نوآوری استفاده کنند. برای این که این گونه سیستم‌ها موثر واقع گردند باید شاخص‌هایی تعیین شوند که بتوان به کمک آن‌ها میزان یادگیری موثر سازمانی را سنجید. مثال‌هایی از این شاخص‌ها عبارتند از: میزان دخالت کارکنان در اعمال تغییرات با هدف ایجاد سازگاری، دفعات اعمال تغییرات در برنامه‌ها، میزان انتقادات داخلی، حجم پژوهش‌های صورت گرفته، یا تعداد گزارشات عملکرد سازمانی. چنین شاخص‌هایی پیش نیاز هرگونه یادگیری موثر.

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش اینست که بیشتر سازمان‌های غیردولتی موفق در اوائل دوران شکل‌گیری خود سرمایه‌گذاری قابل توجهی در آموزشی رسمی و پژوهش نموده‌اند. این کار دو نتیجه‌ی مهم برای آنان در پی داشته است: اول آن که این سازمان‌ها در اثر یادگیری به سطحی از ذکاوت سازمانی دست یافته‌اند که آن‌ها را قادر به پذیرش تغییرات می‌کند؛ و دوم آن که در اثر همین ذکاوت و سرعت عمل در تصمیم‌گیری، آن‌ها می‌توانند به خوبی با تغییرات فوق‌مقابله کرده و حتی از آن‌ها پیشی گیرند. تمامی سازمان‌های موضوع مطالعه‌ی حاضر در اوائل پیدایش خود ارزش‌های اساسی خود را در سراسر سازمان خود پرورش داده و در برنامه‌های آموزشی سازمانی گنجانده‌اند. این ارزش‌ها عبارتند از: اخلاق کاری و تاکید بر کارایی؛ چشم‌اندازی روشن از آنچه سازمان در پی انجام آن است؛ و تعهد به توسعه‌ی مهارت‌ها و قابلیت‌های اساسی کارکنان. در آخر، این سازمان‌ها به کارکنان خود آزادی عمل داده و آن‌ها را به نوآوری تشویق نموده‌اند.

سازمان غیردولتی پروشیکا انتشار یک ژورنال با نام «گفتگو» که به مسائل مرتبط با توسعه می‌پردازد را آغاز کرده است. این سازمان همچنین از تلویزیون و برنامه‌های ویدیویی برای برقراری ارتباط با مخاطبان خود و تبادل تجربه استفاده می‌کند. در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰، این سازمان به تهیه‌ی یک برنامه‌ی تلویزیونی با نام «دیگانتا» نمود که از تلویزیون ملی کشور پخش می‌شد. تا سال ۱۹۹۹ این سازمان ۹۰ ویدیوی مختلف درباره‌ی موضوعات گوناگون تهیه کرده بود که هدف از آن‌ها آموختن مهارت‌ها و ایده‌های لازم به سازمان‌های روستایی بود. سازمان پروشیکا همچنین دارای برنامه‌ی دیگری است که در آن گروه‌های محلی را به تهیه‌ی فیلم از مشکلاتشان - و راه حل‌های احتمالی آن‌ها - تشویق می‌کند.

برخی از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر از تکنولوژی‌های جدیدتر نیز استفاده کرده و دارای وب سایت‌هایی حاوی اهداف، برنامه‌ها و اطلاعات مربوط به کارکنان خود می‌باشند. این سازمان‌ها عبارتند از بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان، سازمان غیردولتی پروشیکا و کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک). اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در همکاری با برنامه‌ی توسعه سازمان ملل (UNDP) یک برنامه‌ی ایمیلی با نام شبکه‌ی توسعه‌ی پایدار ایجاد نموده است. سازمان‌های پروشیکا و برک یک گام فراتر رفته و اقدام به تاسیس یک ISP کرده‌اند که به مشتریان خارج از سازمان سرویس می‌دهد. این مرکز منبع درآمدی برای این سازمان‌ها بشمار می‌رود.

واقعیت یادگیری

کنجکاوی و ارائه‌ی ایده‌های نو از خصوصیات یک سازمان غیردولتی یادگیرنده است. کارکنان چنین سازمانی به تامل، تجربه کردن و ایده‌های جدید تمایل دارند. این سازمان‌ها همچنین نیاز به فراموش کردن آموخته‌های قبلی و یادگیری مجدد را پذیرفته و به یادگیری از راه عمل اهمیت می‌دهند. یادگیری فرآیندی مستمر شامل اصلاح و بهسازی است.

با این وجود، موانعی نیز بر سر راه یادگیری سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. یکی از مهمترین این موانع نگرانی در میان مدیران ارشد درباره‌ی از دست آمدن احتمالی درآمد، موقعیت و قدرت سازمان در نتیجه‌ی تغییر است. از نظر برخی مدیران، دانش قدرتی است که نباید آن را با دیگران تقسیم کرد.

مانع دیگر فرهنگ «عمل کردن» است که در بسیاری از سازمان‌های غیردولتی به چشم می‌خورد. این رویه باعث تضعیف تفکر انتقادی و ارزیابی شخصی در سازمان‌ها می‌شود. سازمان‌هایی که به این شیوه فعالیت می‌کنند تحلیل شکست‌ها با هدف پی بردن به علل آن‌ها را نوعی اتلاف وقت و باعث دور افتادن سازمان از هدف اصلی خود یعنی کمک به فقرا می‌دانند. مانع دیگر یادگیری ترس از اعتراف به اشتباهات به این دلیل است که مبادا این عمل منجر به جلب انتقادات دیگران از جمله دولت و همچنین اهداکنندگان شود. موانع عملیاتی می‌توانند ناشی از حجم زیاد اطلاعات و اسناد، ضعف در ارتباطات، قلمروهای شخصی که مانع تقسیم اطلاعات می‌گردند و از دست دادن کارکنان کلیدی و باتجربه باشند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان دهنده نقش پراهمیت یادگیری در موفقیت و رشد سازمان‌های غیردولتی است. اما این پژوهش این ایده که یادگیری به صورت طبیعی و ذاتی در این گونه سازمان‌ها صورت می‌گیرد را مورد تردید قرار می‌دهد. واقعیت اینست که سازمان‌های غیردولتی باید به سختی تلاش کرده و زمان و هزینه‌ی قابل توجهی را صرف نمایند تا بتوانند یادگیری در سطح سازمانی را تحقق بخشند. برای هیچ سازمانی این عمل خود به خود اتفاق نمی‌افتد و فرآیندی فرموله نیست که ابتدا دستورالعمل آن مشخص شده باشد؛ بلکه فرآیندی غیر رسمی و مستمر از یادگیری از راه عمل است که توسط آموزش رسمی، تحقیقات و دیگر نظام‌های مدیریتی حمایت می‌گردد.

یادگیری سازمانی فرآیندی پویا است که روش‌های غیر رسمی را با نظام‌ها و ساختارهای رسمی تلفیق می‌کند. روش‌های غیر رسمی آن‌هایی هستند که به گفتگو، اندیشه و یادگیری از راه عمل مربوط می‌شوند. فرآیندهای دارای ساختار رسمی‌تر عبارتند از دوره‌های آموزشی، سمینارها، تحقیقات، ارزیابی‌ها، ثبت اطلاعات و مستندسازی، سیستم‌های گزارش دهی و ابزارهای مدیریتی مانند ارزیابی عملکرد و مشوق‌ها. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که صرف نظر از چگونگی ترکیب فرآیندهای رسمی و غیر رسمی، مشخصه‌ی بارز یک سازمان غیردولتی یادگیرنده و موفق گام برداشتن در جهت اصلاح و پیشرفت مستمر و تلاش برای انجام کارها به صورت مقرر به صرفه‌تر، سریع‌تر و بهتر می‌باشد. یادگیری فرآیندی پیشرونده و تجربی است.

سازمان‌های غیردولتی موفق تنها تکرارکننده برنامه‌های موفق نیستند. بلکه آن‌ها در پی نوآوری و مواجهه با چالش‌های جدید می‌باشند. ساختار این گونه سازمان‌ها دارای سه ویژگی مهم است. اول، چشم‌انداز مشترک - ایده‌های راهنمایی که شکل دهنده‌ی ارزش‌ها و اهداف سازمان‌اند. دوم، وجود ساختاری زیر بنایی برای یادگیری - حمایت توسط مدیریت، ایجاد شبکه‌ها، امکانات، زمان و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی. سوم، وجود ابزار و شیوه‌های ترویج دهنده‌ی یادگیری - پاداش، فرصت‌های آموزشی، برنامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، تکنیک‌های ارزیابی داخلی دارای شاخص‌های روشن بازدهی و کیفیت، انتشارات و خبرنامه‌ها. هر سه ویژگی فوق خصوصیات اصلی یک سازمان غیردولتی یادگیرنده بوده و جنبه‌های بنیادین توانایی یک سازمان در مدیریت تغییر، بسیج منابع و برآورده ساختن نیازهای گروه‌های هدف خود را تشکیل می‌دهد.

مطالب زیادی در مورد برنامه‌ریزی، مدیریت و انتخاب استراتژیک نوشته شده است. گفته می‌شود که اگر قرار باشد توسعه پایدار باشد، مدیران باید به استراتژی اهمیت زیادی بدهند. لازمه‌ی این امر تغییر کانون توجه مدیران از پروژه‌های انفرادی به استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی است که تاثیرگذار بر سیاست‌های ملی و بین‌المللی اهداکنندگان و دولت‌ها باشد. به گفته‌ی «برینکرهاف»، استراتژی را می‌توان روشی نامید که از طریق آن یک بخش، سازمان یا ملت به محیط اطرافش مرتبط می‌شود تا به اهداف مورد نظر خود دست یابد. دیوید کورتن نیز معتقد است سازمان‌های غیردولتی باید به منظور ایجاد فرصت‌های مطلوب خود از طرز تفکر محدود و کوتاه مدت فراتر روند. پیتر دراگر نیز نظر خود را اینگونه ابراز می‌دارد: «می‌گویند آن‌چه کوهها را جابجا می‌کند قصد و نیت خیر نیست بلکه بولدور است. در مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی، ماموریت و برنامه به منزله‌ی قصد و نیت خیر و استراتژی به منزله‌ی بولدور است. استراتژی موجب تحقق مقاصد و اهداف شما می‌شود.»

اعتقاد بر اینست که رویکرد مدیریت استراتژیک دراز مدت بوده و همگام با فرآیند پیش می‌رود. این رویکرد باید اجزای محیط خارجی مانند تکنولوژی، سیاست، اقتصاد و موضوعات اجتماعی و تاثیر مثبت یا منفی هر کدام بر توسعه را به حساب آورد. مراحل کلیدی در مدیریت استراتژیک شامل این موارد می‌شود: بررسی ماموریت و استراتژی‌های جاری؛ شناسایی نقاط ضعف؛ ارزیابی تهدیدات و فرصت‌ها؛ تعیین انتظارات ذی‌نفعان؛ شناسایی موضوعات کلیدی استراتژیک؛ طراحی و انتخاب گزینه‌ها؛ اجرا و پایش، بازنگری و تعدیل.

بر طبق یک تعریف:

استراتژی به معنای چگونگی و اصول اصلی محقق ساختن ماموریت است. استراتژی در برگیرنده‌ی تصمیم‌گیری‌های مربوط به استفاده از منابع و اعمال روزانه‌ی سازمان است. استراتژی شامل ارائه‌ی خدمات و همچنین در برگیرنده‌ی ارزش‌های سازمانی و شیوه‌های عملیاتی است که نتیجه‌ی تجربه، دانش و گفتگو می‌باشند.

یکی دیگر از نویسندگان معتقد است که در سازمان‌های غیر انتفاعی بزرگ، استراتژی در سه سطح وجود دارد:

- استراتژی کلی سازمان؛
- استراتژی بخشی (به طور مثال برنامه‌ی توسعه‌ی روستایی یا برنامه‌های بهداشتی)؛
- استراتژی در سطح خدمات (به طور مثال برای بخش اعتباری یک برنامه‌ی توسعه‌ی روستایی یا بخش مراقبت از مادر و فرزند یک برنامه‌ی بهداشتی).

مانند دیگر ایده‌های مدیریتی که از بخش خصوصی و دولتی به بخش غیر انتفاعی راه پیدا کرده‌اند؛ استراتژی در اصل در امور نظامی ریشه دارد. ریشه‌ی این واژه کلمه‌ی یونانی stratos به معنای ارتش می‌باشد. در اواسط قرن هیجدهم، واژه‌ی استراتژی - به معنای کلیه‌ی اموری که از پیش جهت آماده شدن برای جنگ انجام می‌شد - توسط افسران ارتش در مقابل واژه‌ی تاکتیک - به معنای شیوه‌ی اداره‌ی جنگ - استفاده می‌شد. نکته‌ی دیگری نیز در مورد استراتژی وجود دارد. مارتین ون می‌نویسد:

زمان کوتاهی پس از پیدایش مفهوم استراتژی، هاله‌ای از رمز و راز و پیچیدگی آن را فرا گرفت... مکانی که استراتژی در آن شکل می‌گرفت... دفتری با اثاثیه‌ی مجلل و نقشه‌های رنگارنگ که بعدها تلفن و کامپیوتر نیز به آن اضافه شد... همه‌ی این‌ها باعث می‌شدند تا انسان فکر کند که استراتژی نیاز به توانایی ذهنی بالاتر و قدرتمندتری در مقایسه با صرف عمل جنگیدن در میدان دارد.

دیدگاه‌های موجود درباره‌ی استراتژی

رویکرد ما

ما در ابتدای پژوهش، به موضوع استراتژی نپرداختیم. علت این امر توجه ما به گفته‌ی نویسندگان استرالیایی، فردریک هیلمر و لکس داندلسن، مبنی بر ضعف زبانی در تعریف استراتژی بود. ۷۰ این نویسندگان هفت تعریف مختلف برگرفته از ادبیات مدیریتی را برای استراتژی ارائه می‌دهند.

استراتژی یکی از رایج‌ترین واژه‌ها در زمینه‌ی مدیریت است، اما چگونه یک فرد می‌تواند تشخیص دهد که در هر زمان منظور به کار برنده‌ی این واژه کدامیک از هفت معنای ذکر شده برای آن است؟ اگر این واژه تنها دارای چهار معنا بود، آنگاه احتمال این که منظور شخصی که این واژه را به کار می‌برد و شخص شنونده یکی باشد ۱ به ۱۶ بود!

«مینتزبرگ»، «آلستراند» و «لمپل» ده مکتب مختلف مدیریت استراتژیک را بر می‌شمرند که طی ۴۰ سال اخیر رواج داشته‌اند. ۸۰ سه تای آن‌ها - یعنی مکتب طراحی، مکتب برنامه‌ریزی و مکتب مکان‌یابی - تدوین استراتژی را به ترتیب یک فرآیند ادراکی، یک فرآیند رسمی و یک فرآیند تحلیلی می‌دانند. این رویکردها دارای طبیعتی تجویزی بودند و اگرچه نسبتاً در نظریه‌ی کسب و کار در دهه‌ی ۱۹۸۰ به حاشیه رانده شدند، اما در میان بخش‌های دولتی، آژانس‌های اهداکننده و سازمان‌های غیردولتی به حیات خود ادامه داده‌اند.

شش مکتب دیگر مدیریت اخیراً مورد اقبال بیشتری قرار گرفته‌اند. مکتب کارآفرینی تدوین استراتژی را فرآیندی خیالی و مکتب شناختی آن را فرآیندی ذهنی می‌داند. مکتب یادگیری بر استراتژی‌های نو تأکید داشته و مکتب قدرت، استراتژی را مذاکره میان گروه‌های دارای اختلاف در درون یک سازمان می‌داند. هشتمین مکتب استراتژی را ریشه دار در فرهنگ یک سازمان می‌داند. مکتب محیطی نیز تدوین استراتژی را فرآیندی واکنشی می‌داند که به اتفاقات خارج از سازمان عکس‌العمل نشان می‌دهد. مینتزبرگ و همکاران وی مکتب دهمی را تعریف می‌کنند - مکتب ساختاری - که در رابطه با وجود مکاتب دیگر در مراحل مختلف فعالیت یک سازمان تمایز قابل می‌شود.

در رابطه با معنای استراتژی از نظر سازمان‌های غیردولتی، در تئوری و عمل، اختلاف وجود دارد. از نظر بعضی سازمان‌های غیردولتی، استراتژی به ابعاد سازمان و رشد آن مربوط است؛ از نظر برخی دیگر استراتژی به حفظ وضع موجود و بقا مربوط می‌شود. با این وجود، از نظر بیشتر سازمان‌ها، استراتژی جایی بین برنامه‌ریزی و چشم‌انداز قرار دارد. این مکان همان نقطه‌ای است که تعریف سازمان از وضعیت خود و همچنین اهداف آن در رابطه با سازمان‌های دیگر و محیط بیرونی را در خود جای می‌دهد. اگرچه بسیاری از سازمان‌های غیردولتی استراتژی را با برنامه‌ریزی کاری برابر می‌دانند، اما در آغاز این پژوهش ما دریافتیم که سازمان‌های مورد مطالعه‌ی ما بیشترین توجه را به ترکیب برنامه‌ریزی کاری و چشم‌انداز سازمانی دارند. این مهمترین جنبه‌ی مدیریت استراتژیک سازمان‌ها است که در فعالیت‌های روز به روز آن‌ها دخیل است.

برنامه‌ریزی استراتژیک در دهه‌ی ۱۹۸۰ در سازمان‌های غیردولتی رواج یافت. علت این امر تا حدود زیادی این

بود که سازمان‌های اهداکننده که خود برنامه‌ریزی استراتژیک را از بخش خصوصی آموخته بودند مایل بودند تا سازمان‌های غیردولتی مورد حمایت آنان نیز آن را به کار برده و از فواید آن بهره مند شوند. در مورد موضوعاتی چون مدیریت از طریق اهداف^۱ و بودجه بندی بر مبنای صفر در دهه‌ی ۱۹۷۰، مدیریت کیفیت کلی^۲ در دهه‌ی ۱۹۸۰، و مدیریت برپایه‌ی نتایج^۳ که یک دهه بعد رایج گردید نیز وضعیت به همین صورت بود. دانستن این نکته جالب است که در نتیجه‌ی جستجویی که برای عبارات «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «مدیریت استراتژیک» و «انتخاب استراتژیک» در کتاب معروف **مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی** - انتشار یافته در سال ۱۹۷۷ - صورت گرفت هیچ موردی از کاربرد واژه‌های مذکور یافت نگردید (از جمله در بخشی از کتاب که به دراکر نویسنده‌ی معروف امریکایی اختصاص داشت). با این حال، در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰، «استراتژی» حداقل یک فصل از هر کتاب منتشره در رابطه با موضوع مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی را به خود اختصاص می‌داد. یک سوم کتاب نوشته شده توسط دراکر در سال ۱۹۹۲ در رابطه با مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی به موضوع استراتژی اختصاص دارد. در این زمان، هر سازمان غیردولتی که فاقد مدیریت استراتژیک بود عقب مانده و قدیمی خوانده می‌شد.

آیا برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک مفاهیمی زودگذر هستند؟ اگرچه سابقه‌ی به کارگیری این واژه‌ها زیاد نبوده و دستورالعمل‌های مرتبط به آن‌ها نیز همواره در حال تغییراند اما سازمان‌های غیر انتفاعی قطعاً همیشه دارای نوعی استراتژی بوده‌اند. ممکن است این استراتژی به صورت مدون و یا تنها در ذهن مدیران وجود داشته و یا به صورت غیر رسمی مورد توافق آنان قرار می‌گرفته است. پژوهش حاضر تلاش کرده است تا به یک پرسش اساسی پاسخ دهد: میزان اهمیت و کارایی استراتژی‌های مدون در عمل چقدر است؟ به این منظور از محققان خواسته شد تا درباره‌ی هر سازمان به موضوعات زیر توجه کنند:

- آیا سازمان برای آینده‌ی کوتاه مدت و دراز مدت خود دارای یک استراتژی مدون است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، سازمان چگونه استراتژی را تعریف می‌کند؟ (به طور مثال بیانیه‌ی ماموریت، ... در اینصورت سازمان چگونه آن را مورد استفاده، پایش و اصلاح قرار داده است؟) آیا سازمان دارای استراتژی‌های فرعی (به طور مثال در در رابطه با جنسیت، بهداشت یا آموزش) است؟ در چه زمانی، چرا و چگونه تدوین استراتژی به صورت رسمی در سازمان ایجاد گردیده است؟
- آیا قبل از تدوین استراتژی رسمی، سازمان دارای استراتژی غیر رسمی بوده است؟ آیا این امر برای سازمان مفید بوده یا باعث بی‌هدفی آن شده است؟ آیا رسمیت بخشیدن به استراتژی‌ها برای سازمان مفید بوده است؟
- سازمان‌ها اغلب در تضاد میان اهداف توسعه و اهداف سازمانی قرار می‌گیرند. سازمان‌ها ممکن است دارای استراتژی‌های برنامه‌ریزی با هدف تأمین منافع ذی‌نفعان و مشارکت کنندگان باشند، اما از طرف دیگر استراتژی‌های سازمانی نیز داشته باشند که به اهداکنندگان، دولت و دیگر عاملان در خارج از سازمان مربوط گردد. سازمان چگونه میان استراتژی‌هایی که ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند

1 Management by objectives (MBO)

2 Total quality management (TQM)

3 Results-based management (RBM)

تبادل برقرار می‌کند؟

بعد از آن به ارتقاء آگاهی مردم در زمینه‌ی مسائل بهداشتی و بهداشت آب و فاضلاب توجه کردیم، و به اهمیت پیشگیری پی بردیم. بدین ترتیب به تدریج راه‌های را که در دستیابی به اهدافمان موثر بودند شناخته و آن‌ها را در مناطق دیگر نیز به کار بردیم و چیزهایی را نیز که در کارمان زائد بودند حذف کردیم؛ در حقیقت نوعی یادگیری از راه عمل.

به طور مشابه، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف نیز که سال‌های زیادی کار خود را بر توسعه‌ی دام متمرکز کرده بود در سال ۱۹۷۹ آغاز به گسترش فعالیت‌های خود کرده و به منظور همکاری با دیگر سازمان‌های غیردولتی در زمینه‌ی امداد رسانی در شرایط اضطراری به مناطق قلیه‌ای کشور رفت. پس از پایان شرایط اضطراری، این سازمان اقدام به معرفی برنامه‌ی خود در زمینه‌ی دام در منطقه نمود؛ اما از این برنامه استقبال چندانی به عمل نیامد. علت این امر آن بود که قسمت اعظم این مناطق را زمینهای بایر می‌پوشاند. سازمان به تدریج محصولات علوفه‌ای و سپس درختانی که می‌شد از آن‌ها الوار تهیه کرد را معرفی کرد که این عمل فرصت‌هایی را برای حمایت توسط اهداکنندگان به وجود آورد.

سازمان سادگورو نیز تجربه‌ی مشابهی داشته است. برنامه‌ریزی جنگلداری این سازمان با یک رویکرد محلی و در سطح مزارع و خانوارهای محلی آغاز شد و سپس به برنامه‌ی مدیریت مشترک جنگل‌ها با مشارکت جوامع محلی و اداره‌ی جنگلداری دولت گسترش یافت. سپس به دلیل تغییر اوضاع اقتصادی، برنامه‌ی مذکور به بخش باغداری و تولید میوه توجه بیشتری کرد. در عین حال، این سازمان به برنامه‌های حمایتگری به ویژه در رابطه با نقش زنان و حصول اطمینان از دسترسی برابر آنان به برنامه‌های مذکور پرداخت. همانطور که مشاهده می‌شود، یک برنامه‌ی کاشت درخت به تدریج به یک برنامه‌ی چند بخشی جنگلداری تبدیل شد که دولت و روستاییان را گرد هم می‌آورد و کاشت درخت تنها یکی از بخش‌های فرعی آن بود.

در ادبیات مدیریتی، ممکن است از این پدیده با عنوان «سیستم تطابقی پیچیده» یاد گردد. این موضوع همچنین ممکن است در نوشتجات مربوط به نظریه‌ی بی‌نظمی^۴ که هدف آن ارائه‌ی درک بهتری از سیستم‌های غیر خطی، پیچیده و پویا و مدیریت رشد در زمان تغییرات بنیادی است جایگاهی را به خود اختصاص دهد.

استراتژی و فرصت‌طلبی انتخابی

شاید واژه‌ی «فرصت‌طلبی» دارای مفهوم چندان خوشایندی نباشد، اما عنصری کلیدی در تکامل تعدادی از سازمان‌های غیردولتی موضوع مطالعه‌ی ما بوده است. سانیه حسین کار سازمان غیردولتی سونگی با قربانیان سیل در سال ۲۹۹۱ را فرصتی منحصر به فرد برای این سازمان جهت بالابردن میزان آگاهی آن در رابطه با نیازهای روستاییان و متعاقباً برنامه‌ریزی بهتر در آن رابطه توصیف می‌کند. اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در توصیف اولین دهه‌ی فعالیت خود از به کار بردن واژه‌ی «فرصت‌طلبی» خودداری نمی‌کند:

در مدت زمان ۱۰ سال اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان از هیچ به موقعیت امروز خود دست

ما همچنین از محققان خود خواستیم تا از راه‌های نوآورانه جهت پرداختن به موضوع، در صورت امکان، از طریق طرح سوالات زیر استفاده کنند:

- آیا سازمان در طول تاریخ فعالیت خود به ایجاد یا کنار گذاشتن استراتژی‌های رسمی کلی اقدام کرده است؟
- آیا موردی بوده است که در آن یک استراتژی کلی به سرعت تغییر یابد؟ در اینصورت، چرا و چگونه؟
- شکل دهنده‌ی استراتژی‌های سازمان کیست (مدیران ارشد، دیگر کارکنان، هیات امنا، گروه‌های هدف، دولت، اهداکنندگان)؟
- آیا «مشارکت» جزئی مهم از استراتژی سازمان را تشکیل می‌دهد؟ در اینصورت، مشارکت چگونه در عمل مدیریت می‌شود؟
- آیا سطوح مختلف مدیریتی دارای درک و پذیرش کلی در رابطه با استراتژی‌ها می‌باشند؟
- سازمان چالش‌های استراتژیک امروزی خود را چگونه می‌بیند؟

استراتژی: نقشه‌ی راهنما

در میان سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا درباره‌ی ماهیت استراتژی اختلاف نظر و سردرگمی وجود دارد. سازمان‌های مختلف استراتژی را نوعی برنامه، سیاست، یا چشم‌انداز می‌دانند. در مورد ریشه‌ی استراتژی نیز اختلاف نظر وجود دارد. در ادامه به برخی از منابع استراتژی از جمله فرآیند تکامل سازمانی، فرصت‌طلبی انتخابی و خودآگاهی سازمانی اشاره خواهیم کرد.

استراتژی‌های تکاملی

یکی از شیوه‌های معمول شکل‌گیری استراتژی در میان سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر ایجاد استراتژی‌ها به صورت تکاملی در رابطه با ارائه‌ی خدمات اغلب به شیوه‌ی موردی بوده است. اف اچ عابد نحوه تکامل استراتژی بهداشتی سازمان غیردولتی برک را این گونه توضیح می‌دهد:

ما می‌خواستیم مردم سالم باشند اما نمی‌دانستیم برای این منظور چه باید بکنیم. ابتدا از پزشکان استفاده کردیم. اما به زودی متوجه شدیم که آن‌ها در منطقه نمی‌مانند و قیمت کارشان هم گران است. سپس اقدام به تربیت بهیاران جهت اعزام آن‌ها به روستاها کردیم تا آن‌ها بتوانند خدمات اولیه پزشکی را به روستاییان ارائه دهند.

یافت. برای این کار این سازمان نیاز داشت تا فرصت طلب باشد. اما رشد سریع این سازمان همچنین نتیجه‌ی تلاش هایش برای حفظ استانداردهای بالا نیز بوده است که این امر به نوبه‌ی خود موجب انتظارات بالای اهداکنندگان و شرکا از این سازمان بوده است.

بر اساس فرضیه‌ی تحلیلی اساسی که بنیاد این استراتژی را تشکیل می‌دهد فقر نتیجه‌ی نابرابری در ساختار قدرت و دسترسی به منابع می‌باشد و تنها از راه به چالش طلبیدن موثر سیستم مذکور قابل حل است.

ممکن است تحلیلگرانی که در پی یافتن مشکل هستند به وسیله‌ی تبلیغات سازمان‌های غیردولتی، به ویژه شعارهای تکنوکرات مابانه، مدیرگرایانه و مخالف با نظام‌های موجود که این سازمان‌ها در شروع فعالیت‌های خود عنوان می‌کنند گمراه گردند. اما واقعیت در مورد بیشتر سازمان‌های دولتی چیز دیگری است.

اهداف تعیین شده توسط بسیاری از سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر در روزهای آغازین فعالیت ایشان اغلب دارای خصوصیت تکنوکراتیک بوده و راه توسعه را اتخاذ رویکردهای نو به بهداشت، آموزش و مدیریت می‌دانستند. بسیاری از این سازمان‌ها، از جمله برک، کار خود را با رویکردی کلی به جامعه بر اساس این عقیده که در صورت بهبود کلی وضعیت جامعه وضع گروه‌های محروم نیز بهبود خواهد یافت شروع کردند. به عبارت دیگر یک موج باعث حرکت همه‌ی قایق‌ها می‌شود. البته وجود چنین رویکردی جای تعجب نداشت، چرا که بنیانگذاران اولین سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه‌ی توسعه در منطقه جنوب آسیا تحت تاثیر آرژانس‌های بین‌المللی در دهه‌ی ۱۹۵۰ بودند که مفهوم توسعه‌ی جامعه را با پیشرفت صنعتی یکی می‌دانستند. تنها زمانی که سازمان‌های غیردولتی دیدند که قایق‌های کوچک در حال غرق شدن هستند به درستی مفاهیم و استراتژی‌هایی که مبنای توسعه‌ی اجتماعی را شکل می‌دادند تردید کردند. تغییر رویه‌ی استراتژیک برای سازمان برک در سال ۱۹۷۵ یعنی چهارمین سال فعالیت این سازمان با اتخاذ رویکرد «گروه‌های هدف» رخ داد. مدیر عامل برک، اف اچ عابد می‌گوید:

جوامع نیز در تضاد بسر می‌برند. فقیران و ثروتمندان گروه‌هایی هستند که دارای منافع متضادند. ما مشاهده کردیم که در نهایت فواید ناشی از توسعه‌ی اجتماعی بیشتر عاید ثروتمندان و مرفهان می‌شود. از این رو ما رویکرد توجه به گروه‌های هدف را اتخاذ کرده و فقرا را کانون توجه خود قرار دادیم. این تغییر به این معنا بود که کارکنان ما از آن زمان به بعد به فقیرترین افراد توجه می‌کردند و این امر باعث نارضایتی کسانی که دارای وضعیت بهتری بودند گردید. در نتیجه این عده به مخالفت با ما پرداختند.

این تغییر نوعی خودآگاهی استراتژیک و نقطه‌ی عطفی در حیات سازمان برک به شمار می‌رود. چندین سازمان دیگر از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر نیز چنین خودآگاهی استراتژیکی داشتند. سازمان غیردولتی پروشیکا که در سال ۱۹۷۵ تشکیل شد از همان ابتدا به حمایت از فقرا پرداخت. فاروق احمد، رئیس این سازمان این گونه به خاطر می‌آورد:

قبل از به وجود آمدن سازمان پروشیکا، کسی درباره‌ی سازماندهی جداگانه‌ی فقرا چیزی نمی‌دانست. الگوی پیشین سازماندهی همگان در جامعه بود. اما این دیدگاه که باید فقرا به طور جداگانه و مستقل سازماندهی گردند تا بتوان آن‌ها را از منابع بهره مند ساخته و نهادهایی میان آنان ایجاد نمود چیزی بود که اولین بار من در بنگلادش معرفی کردم و پس از آن

تبدیل سریع اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان از دفتری کوچک به یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیردولتی پاکستان نتیجه‌ی رهبری پرنرژ و هدفمند، کارکنان متعهد و حمایت اهداکنندگان بود. اما بدون وجود فرصت و بدون توانایی شناسایی و استفاده از فرصت مذکور عوامل فوق برای موفقیت این سازمان کافی نبودند. این فرصت خواست دولت پاکستان مبنی بر ایجاد یک استراتژی حفاظت ملی بود که اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت آن را تشخیص داده و در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ یعنی درست زمانی که محیط زیست به موضوع مورد توجه اهداکنندگان بین‌المللی تبدیل شده بود از آن استفاده کرد. رشد سازمان و فعالیت‌های آن جهت اجرای استراتژی حفاظت ملی و ایجاد استراتژی‌های محافظتی استانی مثالی از اینست که چگونه یک فرصت می‌تواند به اقدامی که هم راستا با اهداف یک سازمان است تبدیل شود.

کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) با حدود ۶۷۰۰۰ دامدار زن همکاری می‌کند و ۲۳۰۰۰ نفر بین سال‌های ۱۹۹۳ و ۱۹۹۵ از این سازمان جهت فعالیت‌های دامپروری وام دریافت کرده‌اند. با این وجود درآمد افراد مذکور به دلیل رقابت با شیر خشک ارزان قیمت وارداتی و عدم توانایی آنان جهت بازاریابی محصول خود در خارج از روستاهای خود مورد تهدید قرار گرفت. در سال‌های اخیر، جامعه‌ی اروپایی یارانه‌های مربوط به شیر و فرآورده‌های آن را کاهش داده و با این اقدام به رقابت غیر عادلانه با کشورهای در حال توسعه پایان داد. در چنین شرایطی سازمان برک به ایجاد یک کارخانه‌ی محصولات لبنی اقدام نمود. این کارخانه که در سال ۱۹۹۸ در نزدیکی داکا افتتاح گردید دارای ظرفیت تولید ۵۰۰۰۰ لیتر در روز بوده و قادر به تولید کره، پنیر، شیر خشک، کره‌ی مایع و دیگر محصولات لبنی می‌باشد. با به کارگیری پنج سردخانه‌ی محلی و یک سیستم حمل و نقل محصولات پیش بینی می‌شود که این فعالیت برای ۳۵۰۰۰ دامدار کار ایجاد کند. با درک این که هنوز جا برای پیشرفت وجود دارد، سازمان برک با بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در هندوستان توافق کرده است تا کارکنان این سازمان را در زمینه‌ی امور مربوط به دام مورد آموزش قرار دهد.

استراتژی، ماموریت و خودآگاهی سازمانی

شاید بتوان دو نوع ماموریت به همراه استراتژی‌های انتخاب شده برای اجرای آن‌ها در شروع کار سازمان‌های غیردولتی متصور شد. اول، رویکرد تکنوکراتیک و خدمات-محور. به نظر النور ابراهیم تفکر اولیه‌ی سازمان‌های سادگورو و برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان متفاوت از تفکر آرژانس‌های دوجانبه و چند جانبه درباره‌ی توسعه، که در آن مشکلات اقتصادی نتیجه‌ی محدودیت‌های طبیعی جغرافیایی و جمعیتی قلمداد می‌شوند، نبوده است. این محدودیت‌ها شامل کمبود زمین و غذا و افزایش جمعیت بوده و راه حل مقابله با آن‌ها رویکردهای فنی و مدیریتی و نه پرداختن به اقتصاد سیاسی فقر قلمداد می‌گردد. رویکرد دوم مبتنی بر وجدان‌گرایی است که می‌توان آن را در گفته‌ی هاشمی و حسن در باره‌ی ریشه‌های وجودی برخی از سازمان‌های بنگلادشی از جمله

رایج گردید. هم اکنون بسیاری این را بنیان فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی در بنگلادش می‌دانند.

این گفته ممکن است صحت داشته باشد. اما در خود این سازمان اختلاف نظری در رابطه با جهت‌گیری استراتژیک سازمان پیش آمد که منجر به ایجاد دو جناح در آن شد. جناح اول که معتقد بود فقرا باید تنها با هدف مبارزه با ظلم زمین داران و کسانی که در مناطق روستایی دارای منافع شخصی بودند سازماندهی شوند. جناح دوم به رهبری فاروق معتقد بود که اعتبار و دیگر برنامه‌های اقتصادی جهت فرآیند توسعه لازم بودند. او موافق نبود که به طور مثال وجدان‌گرایی و اعتبار نافی یکدیگر بودند. در عوض، وی اعتقاد داشت که بدون توانمندسازی اقتصادی، توانمندسازی فراگیر ممکن نیست.

مثال‌های دیگری که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد تجربه‌ی بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف (قدیمی‌ترین سازمان غیردولتی موضوع این پژوهش) و بنیاد توسعه‌ی سونگی (جوان‌ترین سازمان غیردولتی موضوع این پژوهش) است. بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف کار خود در ایالت ماهاراشترا شروع کرد و در طی دو دهه‌ی اول کار خود توسط بودجه‌ی دولتی حمایت می‌شد. در سال ۱۹۸۵ تامین بودجه از سوی دولت قطع شد که این امر موجب تعطیلی ۲۵۰ شعبه‌ی بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف گردید. در حالی که این رویداد می‌توانست باعث نابودی یک سازمان ضعیف‌تر شود به بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف درسی در مورد وابستگی به یک منبع درآمد آموخت. این سازمان نه تنها در اثر این رویداد نابود نشد بلکه فعالیت‌های خود را به دیگر ایالات نیز گسترش داده و با دیگر مراکز و سازمان‌های فعال در زمینه‌ی دامپروری موافقتنامه‌هایی امضا نمود. در عین حال این سازمان اقدام به ارتقاء کیفیت خدمات خود کرد به طوری‌که امروزه حدود ۹۰ درصد از درآمد این سازمان از طریق ارائه‌ی خدمات به دولت‌های ایالتی حاصل می‌شود، حقیقتی که این سازمان را در میان سازمان‌های غیردولتی کشور هندوستان منحصر به فرد می‌سازد.

بنیاد توسعه‌ی سونگی که در سال ۱۹۸۹ تاسیس شد کار خود را به عنوان یک سازمان فعال در زمینه‌ی حمایت‌گری آغاز کرد که هدف آن ایجاد تغییرات نهادی و سیاست‌گذاری به منظور ایجاد محیطی مساعد برای رشد فعالیت‌های توسعه‌ی محلی یکپارچه با هدف ارتقاء کیفیت زندگی فقرا بود. سانیه حسین سال‌های ابتدایی فعالیت این سازمان را سال‌های کشف و رشد و پایه‌گذاری روابط با اهداکنندگان بالقوه می‌داند. اما رویدادهایی چند باعث تغییر رویکرد این سازمان گردید. اولین آن‌ها سیل ویرانگر سال ۱۹۹۲ بود که سونگی و دیگر سازمان‌های غیردولتی پاکستان در فعالیت‌های امداد رسانی مربوط به آن شرکت جستند. اما به عقیده‌ی سانیه حسین روشن بود که فعالیت‌های امدادی کوتاه مدت برای کمک به سیل زدگان کافی نبود. او می‌گوید: «باید از راه مکانیزم‌های دائمی نهادسازی با بسیج اجتماعی به عنوان هسته‌ی اصلی آن با ریشه‌های اصلی فقر برخورد می‌کردیم، از این رو سازمان سونگی اقدام به فعالیت در زمینه‌ی توسعه‌ی روستایی یکپارچه نمود.» دومین عنصر در خودآگاهی سازمانی بنیاد توسعه‌ی سونگی قطع ناگهانی حمایت مالی تنها یک سال پس از شروع پروژه‌ی اصلی این سازمان در زمینه‌ی توسعه‌ی روستایی بود. در این واقعه تغییر اولویت‌های اهداکننده‌ی اصلی این سازمان باعث شد تا کمک‌های آن به این سازمان قطع شود. این امر

موجب شد تا سازمان سونگی به بررسی و بازنگری ساختار و شیوه‌ی مدیریتی خود اقدام کرده و با اصلاح آن در نهایت موفق شود با گروهی از اهداکنندگان ارتباط برقرار کرده و از حمایت آنان برخوردار گردد. سانیه حسین می‌گوید «سونگی فعالیت خود را با چشم‌اندازی ویژه که تعریف‌کننده‌ی کار آن در روزهای نخستین بود شروع کرد، چشم‌اندازی که تاکید اصلی آن بر ارتقاء آگاهی در زمینه‌ی تغییرات اجتماعی از راه حمایت‌گری و اقدام جمعی بود.» رویداد سیل نشان دهنده‌ی نوعی دیگر از نیازها و فرصتی تازه برای سونگی بود و این امر در زمانی اتفاق افتاد که سونگی پی به اشتباه خود در اتکا به تنها یک اهداکننده نیز پی برده بود.

اعضای این سازمان همگی اتفاق نظر داشتند که بسیج اجتماعی و حمایت‌گری باید به همراه یکدیگر و نه به صورت جداگانه انجام شوند. رویکرد ترکیب حمایت‌گری و فعالیت‌های مربوط به توسعه به ویژگی سازمان سونگی تبدیل شد که فعالیت‌های آن را از فعالیت‌های دیگر برنامه‌های حمایت روستایی در پاکستان متمایز ساخته و چارچوبی کلی برای استراتژی‌های نهادی و برنامه‌های حال و آینده‌ی ارائه می‌داد.

برای سازمان‌های دیگر، تغییرات شاید خفیف تر، اما از جهاتی پر اهمیت بودند. استلا جفری به بیان تصمیم اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت برای تبدیل استراتژی حفاظت ملی به چارچوب برنامه‌ریزی خود در پاکستان می‌پردازد. ممکن است امروزه به نظر آید که اقدامات این سازمان در مقطع زمانی مزبور کاملاً منطقی و بدیهی بوده است، اما در آن زمان موضوع گفتگو و تفکر بسیاری قرار داشته است:

سازمان بر سر این دوراهی قرار داشت که علاوه بر سیاستگذاری به اجرای پروژه‌های بزرگ میدانی بپردازد. این حرکت نه تنها مورد تایید مشاوران خارج از سازمان نبود، بلکه در داخل سازمان نیز این نگرانی وجود داشت که آیا سازمان دارای ظرفیت کافی برای این کار هست یا نه. عواملی که در این تصمیم‌گیری دخالت داشتند عبارت بودند از: نیاز اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت به این که به خود و دیگران نشان دهد که استراتژی حفاظت ملی تنها یک سند نبوده بلکه می‌تواند اجرا گردد؛ نیاز به آزمودن رویکردهای جدید و مطمئن شدن از این که سیاست‌های سازمان واقع بینانه است؛ و در آخر نیاز به رشد ابعاد سازمان با هدف افزایش تاثیرگذاری آن.

تغییرات و نتایج حاصل از اجرای تصمیم فوق ناگهانی و شدید بودند: رشد ابعاد سازمان و پیچیدگی فعالیت‌های آن باعث ایجاد سیستم‌های قوی‌تر برای مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و اجرا در سطح سازمان گردید. ساختارهای مدیریتی باید شرایط جدید تطبیق داده می‌شدند. هیچیک از بخش‌های سازمان از این تحول مستثنا نبود.

برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان در سال ۱۹۸۴ فعالیت خود را با رویکردی به توسعه آغاز کرد که بیشتر تکنیکی و کمتر اجتماعی بود و هدف آن ارائه‌ی الگویی از یک شرکت غیر انتفاعی خصوصی، تسهیل توسعه‌ی روستایی، تکمیل خدمات دولت و توسعه‌ی پایدار اکوسیستم‌ها در مناطق آسیب پذیر به خشکسالی بود. راه‌های دستیابی به این هدف شامل موارد زیر می‌شدند: تسهیل روند تکامل نهادهای محلی، آزمودن تکنولوژی‌ها

عوامل تاثیرگذار بر تدوین استراتژی

استراتژی و بلند پروازی

افراد می‌توانند تاثیری قوی بر توسعه‌ی استراتژی‌های سازمانی داشته باشند. تقریباً در کلیه‌ی سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر، بنیانگذاران و مدیران افرادی بلند پرواز بوده‌اند. در حقیقت بلند پروازی این افراد از دو جنبه در تکامل استراتژی‌های سازمان‌ها آن‌ها نقش کلیدی دارا بوده است: کیفیت و کمیت.

پافشاری بر کیفیت بالا در برنامه‌ریزی اساس موفقیت هر استراتژی را تشکیل می‌دهد. اگر کیفیت اقدامات یک سازمان پایین باشد، آن سازمان رشد نکرده و مورد توجه اهداکنندگان و استفاده‌کنندگان از خدمات

آن قرار نخواهد گرفت. برنامه حمایت روستایی آقا خان هندوستان از ابتدای فعالیت خود به کیفیت تکنیکی، یادگیری تطابقی و همچنین فرآیند توسعه به یک میزان اهمیت داده است. یکی از ویژگی‌های برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان نیز توجه به فرآیندهای مورد استفاده در تشکیل سازمان‌های روستایی بوده است. این سازمان تلاش‌های زیادی صرف نوآوری در زمینه‌ی محصولات کشاورزی، دامی و جنگلداری - که همگی در بهبود وضعیت زندگی و درآمد ساکنان مناطق شمالی دورافتاده نقش داشتند - نمود. این سازمان نه تنها از متخصصان برجسته‌ی پاکستانی در برنامه‌های خود استفاده کرد، بلکه از مشاوران پاکستانی و بین‌المللی برای بهبود برنامه‌های سازمان استفاده نمود. برنامه حمایت روستایی آقاخان پاکستان همچنین، در اقدامی غیر معمول، از بانک جهانی خواست تا عملکرد آن سازمان در سال‌های ۱۹۸۷، ۱۹۹۰ و ۱۹۹۶ را مورد ارزیابی قرار دهد. این کار باعث شد تا این سازمان قادر شود از نظرات بانک جهانی جهت بهبود عملکرد خود استفاده کند. علاوه بر آن این عمل دارای فایده‌ی استراتژیک دیگری نیز بود یعنی جلب اعتماد اهداکنندگان.

شاید بتوان گفت بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در زمینه‌ی ترکیب توانایی تکنیکی بالا با ارزش‌های اخلاقی به بهترین نحو عمل کرده است. همانطور که پیشتر اشاره گردید، این سازمان توسط شری مانیبای - یکی از شاگردان گاندی - تشکیل شد. سازمان مذکور مدت ۲۰ سال (در پیروی از دستور گاندی) در زمینه‌ی پرورش دام فعالیت کرد. این سازمان هیچ‌گاه از ریشه‌ی خود که رهنمودهای گاندی بود فاصله نگرفت.

مانیبای اهمیت زیادی به کیفیت علمی، استفاده از تکنیسین‌های برجسته و تضمین یادگیری صحیح می‌داد. یکی از موفقیت‌های این سازمان که در همکاری با دولت و کشاورزان به دست آمد، بارورسازی مصنوعی دام بود که به همراه خدمات جانبی با هزینه‌ای پایین به دامداران ارائه می‌شد. این سازمان هم اکنون تولید کننده‌ی یک دهم گاوهای شیری از طریق باروری مصنوعی در کشور است.

همانطور که در بالا اشاره شد، جنبه‌ی دوم کمیت است. یکی از مدیران باسابقه‌ی سازمان برک در این رابطه می‌گوید:

و رویکردهای مدیریتی جدید و کار با روستاییان برای شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های مربوط به درآمد زایی و اشتغال با توجه خاص به اقشار ضعیف‌تر. عدالت خواهی نیز بخشی از رویکرد این سازمان را تشکیل می‌داد، اما در مقایسه با ابعاد تکنیکی برنامه‌ها از تاکید کمتری برخوردار بود. این ابعاد تکنیکی عبارت بودند از: پروژه‌های حفاظت از آب، مدیریت آبخیزداری و جنگلداری. در سال ۱۹۹۴، بیانیه‌ی ماموریت سازمان دستخوش تغییرات قابل توجهی شده بود:

هدف برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان توانمندسازی جوامع روستایی، به ویژه محرومین و زنان، جهت به دست گرفتن کنترل زندگی خود، مدیریت محیط زیست و ایجاد جامعه‌ای بهتر و عدالتخواهانه‌تر می‌باشد.

سازمان غیردولتی سازمان حمایت روستایی سرحد نیز تغییرات مشابهی را پشت سر گذاشت. بخشی از بیانیه‌ی اهداف این سازمان در سال ۱۹۹۲ از این قرار است:

معمولاً سازمان‌ها دارای اهداف و استراتژی‌های خاص خود و متفاوت با دیگران هستند که با گذشت زمان به تعقیب آن‌ها می‌پردازند. اما نکته‌ی جالب توجه آن است که بیشتر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر مسیر مشابهی را طی کرده‌اند، بدینصورت که همگی فعالیت خود را با یک رویکرد کلی و تکنوکرات شروع کرده ولی با گذشت زمان تاکید خود را به طور خاص به سوی فقرا، زنان و محرومان معطوف ساخته و ضمن تلاش برای بسیج اجتماعی آنان و انجام فعالیت‌های حمایتگری به ارائه‌ی خدمات آموزشی، بهداشتی و غیره به آنان پرداخته‌اند. نکته‌ی جالب توجه دیگر آن است که همگی سازمان‌های مذکور در آغاز دارایدرکی معقولانه از اهداف خود و استراتژی‌های لازم برای رسیدن به آن‌ها بوده‌اند اما هر یک به تدریج و با کسب تجربیات جدید - برخی اوقات با رخ دادن اتفاقی که باعث خود آگاهی آنان گردیده است - دستخوش تغییر و تحول شده و سپس اقدام به اصلاح استراتژی‌های خود و صدور بیانیه ماموریت‌های جدید نموده‌اند.

اگر سازمانی بیش از اندازه بوروکراتیک شود نوآوری در آن شکوفا نخواهد شد، با این وجود سطحی از مدیریت برای حفظ انسجام و پاسخگویی واحدهای سازمانی ضروری است. عدم تمرکز اغلب به رشد بی‌رویه و افت کیفیت - در اثر توجه کمتر به جزئیات - منجر می‌گردد. حفظ کیفیت در ساختارهای بزرگ‌تر به توانایی سازمان در جذب و نگهداری کارکنان شایسته بستگی دارد.

اهدآکنندگان و تدوین استراتژی توسعه

آیا اهدآکنندگان می‌توانند در تدوین استراتژی سازمان‌های غیردولتی کشورهای جنوب نقش سازنده‌ای داشته باشند؟ در اغلب موارد این طور نیست، و نباید هم باشد. اما استثنائاتی وجود دارد. در این رابطه می‌توان به روند تکاملی استراتژی جنسیتی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان اشاره کرد. اولین مدیر عامل این سازمان می‌گوید: «در سال ۱۹۸۴ جنسیت در دستور کار ما قرار نداشت. به من گفتند که بهتر است آن را در برنامه‌ی کاری سازمان بگنجانم، در غیر اینصورت کمک‌های مالی CIDA به سازمان قطع خواهد شد. من با این کار مخالفتی نداشتم.» این حرکت به ایجاد برنامه‌های زنان، ارائه‌ی مشاوره‌های مربوط به امور جنسیتی، و در نهایت تشکیل واحد «زنان در توسعه» در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ در اثر فشار اهدآکنندگان منجر گردید. طی این مدت، ۳۶ گروه زنان تشکیل شد، گرچه نمی‌شد این اقدامات را یک چرخش استراتژیک در سیاستگذاری و برنامه‌ریزی سازمان دانست. استراتژی جنسیتی سازمان اولین بار در سال ۱۹۹۳ تدوین گردید. گزارش سالیانه‌ی سازمان در سال ۱۹۹۳ تغییر تفکر سازمان را اینگونه توصیف می‌کند:

اگرچه تعداد سازمان‌های توسعه‌ی زنان در سال گذشته اضافه نشد (۳۶)، تاکید ما در سال ۱۹۹۳ بر آن بود تا این سازمان‌ها را تقویت کرده، به آگاه‌سازی مردان پرداخته و رویکرد خود را حقیقتاً جنسیتی نماییم... اگرچه در گذشته نیز زنان در برنامه‌های ما به طور فزاینده حضور داشته‌اند اما در اغلب موارد به آنان مالکیت و کنترل واقعی برنامه‌ها داده نشده است.

علیرغم موقعیت جغرافیایی سازمان حمایت روستایی سرحد که در منطقه‌ای مسلمان نشین و سنتی واقع شده است دگرگونی مشابهی نیز در این سازمان به وقوع پیوست. این سازمان در سال ۱۹۹۰ با هدف مبهم «آگاه‌سازی زنان از توانایی‌های بالقوه‌ی خود و افزایش ظرفیت آنان از راه تشویق مشارکت آنان در فرآیند توسعه» برنامه‌ی زنان خود را آغاز کرد. ظرف چند سال روشن شد که یک واحد «زنان در توسعه» و برنامه‌های موازی برای زنان باعث افزایش ظرفیت یا تشویق زنان به مشارکت نخواهد شد. برعکس، این رویکرد باعث ایجاد شکاف در خانواده‌ها، جوامع و حتی خود سازمان حمایت روستایی سرحد شده بود. درک این مساله و همچنین فشار آژانس اهدآکننده‌ای که از این سازمان حمایت می‌کرد (NOVIB) منجر به اقدام این سازمان جهت بازنگری و اصلاحات کلی در سال ۱۹۹۶ گردید. طبق رویکرد جدید:

هدف سازمان حمایت روستایی سرحد توانمندسازی زنان از راه کاهش نابرابری‌ها و بی‌عدالتی‌هایی که با آن مواجه هستند و افزایش نقش آنان در فرآیند تصمیم‌گیری در خانوار و جامعه می‌باشد. برای دستیابی به این هدف،

اگر می‌خواهید تاثیرگذار باشید باید بزرگ باشید. اگر کوچک باشید، تاثیر مهمی بر جای نخواهید گذاشت. این امر تا حدودی به جمعیت زیاد کشور مربوط می‌باشد... اگر شما بزرگ نباشید کسی شما را جدی نخواهد گرفت. مثال این موضوع برنامه‌ی آموزش ابتدایی غیر رسمی سازمان ما است. اگر ما تنها تعداد کمی مدرسه داشتیم کسی به ما توجه نمی‌کرد. اما حالا که ما بزرگ هستیم (دارای ۳۴۰۰۰ مدرسه در سال ۱۹۹۹)، سیاستگذاران ما را جدی می‌گیرند. همین قضیه در مورد اهدآکنندگان و روشنفکران جامعه نیز صادق است. اگر بخواهید تاثیرگذار باشید، ابعاد فعالیت سازمان دارای اهمیت خواهد بود.

سازمان برک با درآمدی معادل ۲۶۲ میلیون دلار در سال ۱۹۹۸، بدون شک سازمانی بزرگ به شمار می‌رود. نظر مدیر سازمان غیردولتی پروشیکا نیز چنین است:

می‌گویند کوچک زیباست. این گفته ممکن است در مورد تکنولوژی درست باشد اما زمانی که شما با فقر که خود پدیدای بزرگ و ریشه دار است روبه‌رو هستید باید بزرگ باشید. بسیاری از سازمان‌های غیردولتی اشتباهات تصور می‌کنند باید کوچکی ابعاد خود را حفظ کنند تا خالص و غیر بوروکراتیک باقی بمانند. این رویکرد باعث می‌شود که آن‌ها بزرگ فکر نکنند... من از همان ابتدای کارمان احساس می‌کردم که باید بزرگ باشیم و این بزرگی را از راه فرآیند آزمون و خطا تحقق بخشیم به این معنا که به تکرار اقدامات موفق بپردازیم و اعمالی را که در آن‌ها موفق نمی‌شویم به دیگران واگذار نماییم. کوچک زیباست، اما بزرگ بهتر است - این عقیده‌ی من است.

فرآیند رشد سازمانی در کشور بنگلادش در مقایسه با هندوستان و پاکستان آسان‌تر است، چرا که این کشور از دو کشور دیگر کوچک‌تر و از نظر فرهنگی و زبانی همگن‌تر بوده و چالش‌های مربوط به توسعه در نقاط مختلف کشور تقریباً شبیه هم است. با این وجود، فرآیند رشد همواره با طیف گسترده‌ای از چالش‌های مدیریتی همراه است که خود چالش‌های استراتژیک را در پی دارند. یکی از مدیران برنامه در سازمان سادگورو می‌گوید: «ما هم اکنون یک شعاع ۷۰-۸۰ کیلومتری را تحت پوشش خدمات خود داریم و نمی‌توانیم محدوده‌ی مذکور را بیش از گسترش دهیم. چرا که در این صورت حفظ همان کیفیت قبلی در ارائه خدمات دشوار خواهد بود. به همین دلیل سازمان سادگورو انتخابی استراتژیک انجام داده و گسترش خدمات خود را از راه همکاری با دیگر سازمان‌های غیردولتی و اقدام از طریق آنان پی‌گیری کرده است.

اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ با مشکل مشابهی مواجه شد. این سازمان که در سال ۱۹۸۵ تنها یک کارمند در پاکستان داشت در این زمان به سازمانی با ۵۳ کارمند و پروژه‌هایی به ارزش ۳ میلیون دلار در سال ۱۹۹۲ تبدیل شده بود. نگرانی اصلی این سازمان در این زمان حفظ کارکنان حرفه‌ای خود و روحیه‌ی نوآوری به عنوان کلید موفقیت آن بوده است:

افراط در یک استراتژی؟

با این وجود، پدیده‌های منفی اجتماعی می‌توانند بسیار جدی باشند و سازمان‌ها در همه جا باید در نحوه‌ی اجرای استراتژی‌هایی که هدف آن‌ها تغییرات اجتماعی است با احتیاط عمل کنند. در دهه‌ی ۱۹۷۰، یک سازمان غیردولتی بنگلادشی با نام «کندر» زنان جوان را به عنوان بهیار آموزش داده و آن‌ها را برای فعالیت در زمینه‌ی برنامه‌های بهداشتی عمومی به روستاها گسیل می‌داشت. رفت و آمد پیاده به این مناطق عملی دشوار و رقت گیر بود؛ حمل و نقل با اتومبیل نیز مقرون به صرفه نبود. برای آن که برنامه‌ی مذکور به طور مقرون به صرفه اجرا شده و گسترش یابد نیاز به یک استراتژی بود. راه حلی که سازمان «کندر» برای این موضوع یافت استفاده‌ی زنان از دوچرخه بود که امری کاملاً غیر معمول تلقی می‌شد. اما پس از اجرای طرح در چند ماه کارکنان این سازمان موفق شدند تا بر این عقیده‌ی که زنان نمی‌توانند و نباید از دوچرخه استفاده کنند غلبه نمایند. یک دهه بعد، برک جهت رفت و آمد کارکنان زن سازمان موتوسیكلت‌هایی در اختیار آنان گذاشت. عمل دیگری که با عرف جامعه سازگاری نداشت. اما این حرکت تنها با مقاومت کمی روبه‌رو شد. اقدامات این سازمان‌های غیردولتی در رابطه با زنان تنها به مساله رفت و آمد آنان محدود نمی‌شد. طی سه دهه، سازمان‌های غیردولتی بنگلادشی در ارائه‌ی استراتژی‌های موثر به منظور بهبود زندگی و وضعیت زنان - شامل بهداشت، آموزش، اعتبارات خرد و فرصت‌های درآمد زایی - پیشگام بودند. این سازمان‌ها سعی در عبور از محدودیت‌های موجود برای زنان داشتند.

اما در این هنگام اوضاع تغییر کرد. در سال ۱۹۹۴، گروه بنیاد گرای جماعت شروع به حمله به سازمان‌های غیردولتی نمود. زمینه‌ی این حملات به سال‌های ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ یعنی زمانی که اولین دولت دموکراتیک پس از گذشت یک دهه بر روی کار آمد مربوط می‌گردد. این دولت که به ظاهر نگران حمایت‌های مالی گسترده از سازمان‌های غیردولتی توسط خارجیان بود اقدام به وضع قوانین و مقررات سختگیرانه در رابطه با فعالیت این گونه سازمان‌ها کرد. دولت همچنین سعی کرد تا سازمان چتری سازمان‌های غیردولتی (ADAB) را به تعطیلی کشاند. هم‌زمان با این اقدامات مقالات زیادی نیز در نشریات و روزنامه‌ها در رابطه با فعالیت‌های «ضد دولتی» و «ضد اسلامی» سازمان‌های غیردولتی به چاپ رسید. پس از وقفه‌ای کوتاه این گونه حملات مجدداً در سال ۱۹۹۴ شدت یافت. در این زمان تظاهرات خیابانی علیه سازمان‌های غیردولتی صورت گرفته و «انجمن مبارزه با ملحدان و سازمان‌های غیردولتی» نیز تشکیل شد. هاشمی و حسن معتقدند سازمان‌های غیردولتی بر خلاف خواست احزاب چپ و راست عمل کرده بودند. احزاب چپی سازمان‌های غیردولتی را به دریافت پول از خارجیان و مخالفت با انقلاب متهم کرده و آنان را عوامل خارجیان می‌دانستند. این در حالی بود که احزاب راست نیز اقدامات سازمان‌های غیردولتی، به ویژه اقدامات آنان در رابطه با زنان، را تلاش برای حاکم ساختن فرهنگ غربی و کمک به غلبه‌ی مسیحیت بر ارزش‌های اسلامی می‌دانستند. اعتراض کنندگان در روستاها اقدام به از ریشه کن کردن درختها در نهالستان‌های سازمان پروشیکا و سوزاندن مدارس ابتدایی دخترانه متعلق به سازمان برک کردند.

درسی که بیشتر سازمان‌های غیردولتی از این اتفاقات گرفتند این نبود که آن‌ها زیاده روی کرده‌اند، بلکه این بود که استراتژی‌های آنان دارای نقص‌هایی بوده است. سازمان پروشیکا تصمیم گرفت تا موضع علنی تری در رابطه با نیاز به وجود نظام دموکراتیک در سطح ملی اتخاذ نماید. سازمان برک نیز دریافت که در این فرض اشتباه کرده

اقدامات و برنامه‌های صورت گرفته باید پاسخگوی نیازهای عملی شناسایی شده توسط زنان و در برگیرنده‌ی روش‌های پرداختن به علایق استراتژیک آنان باشد.

این رویکرد به طور عینی حاکی از آن بود که واحد «زنان در توسعه» منحل شده و جای خود را به یک رویکرد جنیستی در سراسر سازمان داده بود. لازمی این حرکت ایجاد تغییر در سه سطح بود: در داخل سازمان، در برنامه‌های میدانی و در رابطه‌ی سازمان با دیگر آژانس‌های توسعه. در سطح میدانی، تاکید بیشتری بر فرصت‌های آموزشی برای دختران و برنامه‌ریزی بهداشتی برای زنان قرار گرفت. همچنین تلاش شد تا درک داخل سازمانی در رابطه با موضوعات جنیستی ارتقاء داده شود. نتیجه‌ی این تلاش ایجاد سیاست مبارزه با آزار و اذیت جنسی بود. در رابطه با برنامه‌های میدانی، این سازمان به بررسی مفروضاتی که در پس این برنامه‌ها قرار داشت پرداخته و به طور مثال دریافت که انجام تحلیل جنیستی برنامه‌های مذکور می‌تواند تاثیر قابل توجهی در افزایش درآمد زنان شرکت کننده در این برنامه‌ها داشته باشد.

لازمست تا استراتژی‌ها ساده و روشن بوده و پاسخگوی نیازهای واقعی باشند. همچنین لازم است تعهد سازمانی به استراتژی‌های مزبور وجود داشته باشد. در مورد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان و سازمان حمایت روستایی سرحد، رویکرد اولیه‌ی آنان به موضوع جنسیت مبهم بود و بیشتر پاسخی به فشارهای اهداکنندگان بود تا نیازهای واقعی ذی‌نفعان آن‌ها یا انگیزه‌ی خود سازمان. در نتیجه، فعالیت‌های مربوط به جنسیت بدون هدف ارزنده و تعهد لازم برای آن که آن‌ها را به بخشی ذاتی از ماموریت سازمان تبدیل کند بودند. چیزی که به منظور اثر بخش کردن این فعالیت‌ها مورد نیاز بود تعیین اهداف روشن، تدوین یک استراتژی عملی و تقویت تعهد سازمانی به آن‌ها بود.

فشار اهداکنندگان بر سازمان‌های غیردولتی همیشه سازنده نبوده و اجبار چیزی است که هیچ‌گاه خوشایند نمی‌باشد. در این گونه موارد با ارزیابان و بازرسان اعزامی از سوی آژانس‌های اهداکننده در ظاهر برخوردی مودبانه صورت می‌گیرد، اما در حقیقت آن‌ها نزد سازمان‌های غیردولتی دارای محبوبیت چندانی نیستند. یکی از سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش تا این لحظه در برابر فشارهای اهداکنندگان جهت ایجاد برنامه‌ی «زنان در توسعه» مقاومت کرده و معتقد است قبلاً خود موضوع جنسیت را در سازمان مذکور پذیرفته و مورد توجه قرار داده است. کار این سازمان به میزان زیادی در رابطه با زنان است و یک سوم اعضای هیات مدیره‌ی آن و نیمی از روسای دپارتمان‌های آن را زنان تشکیل می‌دهند. یکی از مدیران این سازمان با ناخشنودی می‌پرسد: «اهداکنندگان از ما چه می‌خواهند؟» در این مثال ممکن است واضح نباشد که اهداکنندگان چه می‌خواهند، اگرچه آن‌ها می‌خواهند می‌تواند نوعی دگرگونی باشد مانند آن‌چه در سازمان حمایت روستایی سرحد روی داد - از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها با هدف کمک به زنان گرفته تا یک استراتژی بلند مدت با هدف بهبود فرصت‌های زنان و موقعیت آنان در خانه و جامعه. در موارد مربوط به جنسیت، اعمال فشار از سوی اهداکنندگان همیشه نیز بی‌فایده نبوده است، به ویژه در کمک به سازمان‌ها جهت رویارویی با پدیده‌های منفی اجتماعی که در این زمینه با آن‌ها مواجه بوده‌اند.

با هدف فعالیت در زمینه‌های متفاوت ایجاد نمود؛ از جمله: نهاد مالی توسعه، مرکز توسعه‌ی منابع انسانی و غیره. این ایده یعنی ایجاد «سازمان‌های جانشین» از سال‌ها پیش وجود داشته و برخی معتقد بودند که گسترش جغرافیایی باید به نفع تعمیق ریشه‌های آن‌چه تا کنون به دست آمده محدود گردد. تغییر در رهبری سازمان فرصت بررسی این ایده را به وجود آورد و در سال ۱۹۹۲ یک کمیته‌ی توسعه‌ی استراتژیک توسط هیات مدیره جهت برنامه‌ریزی برای آینده‌ی سازمان تشکیل شد.

کمیته‌ی توسعه‌ی استراتژیک شامل اعضای هیات مدیره و همچنین مشاوران خارج از سازمان بود، اما به نظر برخی از کارکنان تلاش دو ساله حاکی از غلبه‌ی نظر مشاوران خارج از سازمان و «مافیای توسعه» که رهبری آن را همین مشاوران در دست داشتند بود. به نظر می‌رسید آن‌ها در حال از دست دادن سازمانی بودند که از هیچ بنا کرده بودند: «هیچ کس نمی‌دانست چه اتفاقی در حال وقوع بود. بیشتر ما فکر می‌کردیم که کار سازمان تمام است!».

در حالی که ممکن است هیات مدیره برای نادیده گرفتن اصل مشارکت مورد انتقاد قرار گیرد، اما مشکل اصلی در در مقطع مذکور از توسعه‌ی سازمان بیشتر یک زورآزمایی میان کارکنان و هیات مدیره بود که در سازمان‌ها معمول است. سردرگمی درباره‌ی جهت یابی استراتژیک سازمان چیزی نیست که سازمان‌های غیردولتی منطقه‌ی جنوب آسیا با آن نا آشنا باشند. تقسیم سازمان پروشیکا به دو سازمان جدا در سال ۱۹۸۱ (که بیشتر به آن اشاره شد) نتیجه‌ی عدم توانایی این سازمان در آشتی دادن دیدگاه‌های مختلف در زمینه‌ی استراتژی سازمانی بود. در آن زمان نیز کارکنان سازمان در ایجاد و حل اختلاف نقش عمده‌ای بر عهده داشتند. آن‌چه که مورد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان را به موردی جالب توجه تبدیل می‌کند اینست که اختلاف معمول در سازمان‌ها میان هیات مدیره و کارکنان عمدتاً در سازمان‌های غیر انتفاعی در کشورهای شمال دیده می‌شود. در کشورهای جنوب این امر رایج نیست و علت آن این حقیقت است که بسیاری از هیات‌های مدیره‌ی سازمان‌های غیردولتی در بیشتر موارد تنها به عنوان یک «تایید کننده» تصمیمات عمل می‌کنند نه به عنوان مرجع سیاستگذاری آنگونه که در ادبیات مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی از آن یاد می‌شود.

هیات مدیره‌ی «تایید کننده» پدیده‌ای غیر معمول نیست، چه در کشورهای شمال و چه در کشورهای جنوب. این پدیده بیش از همه در میان سازمان‌های جوان که توسط بنیانگذاران پر شور و حرارت تشکیل می‌شوند رایج - و قابل درک - است. با در نظر گرفتن «مدل» رشد یافته‌تر این پدیده در کشورهای شمال، جای تعجب ندارد که برخی از سازمان‌های غیردولتی در کشورهای جنوب تلاش کرده‌اند تا از ظهور یک مرجع دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری کامل در راس سازمان خود جلوگیری کنند. جان کارور در باری هیات‌های مدیره‌ی سازمان‌های غیر انتفاعی در کشور ایالات متحده می‌نویسد: «آن‌ها مرتباً دچار اشتباهات مشهود می‌شوند... آن‌ها هیچ‌گاه به این نکته اعتراف نمی‌کنند، اما هدفشان اینست که ظاهر را حفظ کرده و نقاط ضعف سازمان را نمایان نسازند.» ۴۴ رابرت گیل، رئیس انجمن هیات‌های مدیره‌ی دانشگاه‌ها و کالج‌ها، می‌گوید: «از ۳۵ هیات مدیره‌ی سازمان‌های غیر انتفاعی که من در آن‌ها خدمت کرده‌ام، تنها یکی حقیقتاً دارای عملکرد موثر بود.»

گذشته از نقاط ضعف هیات‌های مدیره، چه در کشورهای جنوب و چه در کشورهای شمال، هیات مدیره

بود که همگان در جامعه موافق با فعالیت‌ها و سیاست‌های آن سازمان هستند. سازمان‌های غیردولتی همچنین به آگاه‌سازی بیشتر مردم، روزنامه نگاران، دانشگاهیان، دانشجویان و سیاستمداران پرداخته، نقش خود در روستاها را مورد ارزیابی مجدد قرار داده و از مدیران میانه رو در فعالیت‌های خود بیشتر استفاده نمودند.

بالاگرفتن مجدد منازعات در سال ۱۹۹۸ و رویارویی صورت گرفته به رهبری سازمان پروشیکا میان بنیاد گرایان و سازمان‌های غیردولتی در رابطه با موضوع مشارکت زنان در امر توسعه نشان داد که موضوع همچنان بر جای خود باقی است. با ادامه‌ی خشونت شکافهایی در میان سازمان‌های غیردولتی در مورد درستی تاکتیک‌ها و استراتژی‌های آنان به وجود آمد.

استراتژی و هیات مدیره

مطالعه‌ی موردی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان بر گرفته از یکی از اسناد سیاستگذاری مربوط به سال ۱۹۹۴ این سازمان درباره‌ی عدم قطعیت استراتژیک طی نیمه‌ی اول دهه‌ی ۱۹۹۰ چنین می‌گوید:

هم اکنون بحث شدیدی در رابطه با موقعیت کنونی و جهت‌گیری آینده‌ی سازمان در جریان است. برخی معتقدند سازمان به سرزمینی ناشناخته قدم گذاشته است. بسیاری احساس می‌کنند که سازمان بر سر دو راهی‌های متعددی قرار دارد. موقعیت حاضر پرسشهایی بنیادین را در مورد واقعیت خارجی و برداشت موجود از آن مطرح می‌سازد. به طور مثال این پرسش پیش می‌آید که از این سرزمین ناشناخته چگونه باید عبور کرد. چرا گذشته تضمینی برای آینده ارائه نمی‌دهد؟ چرا استراتژی کنونی راهنمای آینده نیست؟ چرا مفهوم موفقیت در یک سازمان موفق مورد تردید قرار دارد؟

به نظر می‌رسد نوعی سردرگمی و اتلاف وقت ارادی و عدم توجه به توصیه‌های ارائه شده در ارزیابی بانک جهانی در سال ۱۹۹۰ درباره‌ی تغییر استراتژیک در این سازمان رخ داده است. سه عامل در ایجاد نگرانی‌های فوق‌الذکر که میان بیشتر کارکنان سازمان مشترک بود نقش داشته است. اولین عامل، موضوع پایداری نهادی بوده است که یکی از نگرانی‌های بنیاد آقا خان - بنیانگذار برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان - بوده است. دومین عامل بازنشستگی اولین مدیر عامل این سازمان در سال ۱۹۹۲ پس از دوره‌ای از رشد سریع سازمانی و موفقیت‌های قابل توجه در طول یک دهه بوده است. سومین عامل نقش هیات مدیره‌ی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان که برخی آن را «دخال» هیات مدیره می‌خوانند بوده است.

آخرین پرسشی که در بالا به آن اشاره گردید (چرا مفهوم موفقیت در یک سازمان موفق مورد تردید قرار دارد؟) به عامل اول و تا حدودی عامل دوم مربوط می‌گردد. از نظر هیات مدیره‌ی سازمان اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ زمان بازنگری اهداف سازمان بود. نیاز به انجام این بازنگری در ارزیابی انجام شده توسط بانک جهانی در سال ۱۹۸۹ که به درخواست برنامه‌ی حمایت روستایی آقاخان پاکستان انجام گرفت مشهود است. در این زمان برخی معتقد بودند که باید به جای یک سازمان چند کاره شماری از سازمان‌های مستقل

نتیجه گیری

هنری مینتزرگ در گزارش خود از پژوهش انجام شده در رابطه با تدوین استراتژی در بخش خصوصی و بخش غیر انتفاعی می گویند:

بر اساس تحقیق ما تدوین استراتژی فرآیندی پیچیده، تعاملی و تکاملی است که بهترین مفهوم برای توصیف آن یادگیری تطابقی است. نتیجه‌ی تحقیق نشان می‌دهد که تغییر استراتژیک پدیده‌ای بی‌نظم و غیر قابل پیش بینی است. استراتژی‌های عمده اغلب برای مدت‌های طولانی - برخی اوقات تا چندین دهه - نسبتاً پایدار مانده و سپس ناگهان دستخوش تغییرات گسترده می‌گردند. این تغییرات معمولاً نتیجه‌ی تحولات غیر قابل پیش بینی در شرایط محیطی است. در ضمن افراد گوناگون می‌توانند در ایجاد استراتژی‌های جدید نقش داشته باشند.

مطلب بالا تقریباً از هر نظر مطابق با وضعیت سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی جنوب آسیا است. شکل‌گیری استراتژی می‌تواند از راه‌های گوناگون صورت گیرد. استراتژی‌های کلی با گذشت زمان تکامل می‌یابند؛ این استراتژی‌ها می‌توانند در نتیجه‌ی نوعی خودآگاهی (در داخل سازمان یا تحت تاثیر عوامل خارجی مانند دولت، اهداکنندگان یا رویدادهای سیاسی) دچار تغییرات حاد شوند. استراتژی‌ها، حتی استراتژی‌های بنیادی، می‌توانند یا هدف استفاده از فرصت‌ها، از جمله فرصت‌های اقتصادی، شکل گیرند. استراتژی‌های نهادی تحت تاثیر تغییرات در تفکر توسعه می‌باشند، همانطور که در تغییر جهت از توسعه‌ی جامعه-محور به رویکردهایی که هدف آن‌ها کمک به فقرا است این امر مشاهده می‌شود. یک تکامل کلی در شیوه‌ی تفکر درباره‌ی نقش زنان در توسعه، استراتژی‌های کلیه‌ی سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر را تحت تاثیر قرار داده است. در سطح برنامه‌ای، برنامه‌ی اعطای اعتبارات خرد که اولین بار توسط سازمان برک پنج سال قبل از تاسیس بانک گرامین اجرا شد در کلیه‌ی بخش‌های جهان توسعه نفوذ کرده است. این حرکت در حقیقت به چیزی بیش از یک استراتژی کاهش فقر تبدیل شده است، چرا که به دلیل قابلیت آن در جذب اهداکنندگان به بسیاری از سازمان‌های غیردولتی کمک کرده تا یک منبع مالی پایدار از سرمایه‌ی کاری مستقل ایجاد کنند.

اهمیت استراتژی‌های رسمی نیز آنگونه که بعضی در آن اغراق کرده‌اند نیست. البته این بدان معنا نیست که این گونه استراتژی‌ها مفید نیستند. چارلز هندی در مورد ضعف استراتژیکی که ممکن است باعث شود سازمان‌های غیردولتی به اشتباه تصور کنند که علت کار از نتیجه‌ی آن مهم‌تر است و متعاقباً از ارزیابی نتایج خود بگریزند هشدار می‌دهد. این امر می‌تواند به «گمراهی استراتژیکی» (قبول پول از هر منبع در دسترس تا زمانی که در خدمت «علت» باشد) منجر گردد. از طرف دیگر، استراتژی‌های خوب برنامه‌ها را عملی‌تر و آینده را قابل پیش بینی‌تر می‌کنند. آن‌ها می‌توانند عدم قطعیت را کاهش داده، اکتشاف را تشویق نموده و وفاداری و تعهد را ایجاد و حفظ نمایند. محصول جانبی استراتژی‌های خوب نیز انسجام در فعالیت‌های سازمانی و در نتیجه جذب اهداکنندگان است. عملی بودن و موفقیت هر استراتژی به درستی فرضیات انجام گرفته در رابطه با منابع، ظرفیت‌ها و محیط خارجی بستگی خواهد داشت. در شرایط متغیر سیاسی و منابع نامطمئن، موفق‌ترین استراتژی‌های رسمی،

قانوناً و اخلاقاً مسئول سازمان و حافظ آن می‌باشد. سازمان‌های غیردولتی نمی‌توانند تحت مالکیت کارکنان خود قرار گیرند، هرچند آگاه شدن از این امر برای کارکنان آن‌ها دردناک و دشوار باشد. این آگاهی برای برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان زودتر از دیگر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر حاصل شد. شاید علت آن این بود که این سازمان توسط یک موسسه‌ی دیگر - بنیاد آقا خان - که خود تحت نظارت یک هیأت مدیره عمل می‌کرد تاسیس شد.

سال ۱۹۹۶ زمانی بود که کارکنان برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در حال بیرون کشیدن خود از رکود درونگرایانه سازمان بودند و سازمان به سوی سرزمین ناشناخته که همواره انتظار سازمان‌های فعال و پویا را می‌کشید در حال حرکت بود. پرسشی که در رابطه با هیأت مدیره و کمیته‌ی توسعه‌ی استراتژیک این سازمان وجود دارد این نیست که آیا تصمیمات اتخاذ شده توسط آنان درست یا غلط بوده، بلکه اینست که آیا عملکرد آن در بررسی چشم‌انداز دراز مدت استراتژیک سازمان قابل قبول بوده است یا خیر؟ در پاسخ می‌توان گفت هیأت مدیره‌ی این سازمان از جهاتی دارای عملکرد مناسبی بوده‌اند:

- هیأت مدیره و کمیته‌ی توسعه‌ی استراتژیک فعالیت‌های خود را بر چشم‌انداز دراز مدت متمرکز نموده‌اند؛
- هیأت مدیره تمرکز خود را از عملکرد داخلی سازمان به سوی خارج از سازمان منعطف نمودند؛
- هیأت مدیره سوالاتی درباره‌ی نتایج دراز مدت اقدامات مطرح کرده و تفکر درباره‌ی آینده‌ی سازمان را تقویت کرد؛
- هیأت مدیره تنوع در تفکر درباره‌ی گزینه‌های سازمانی را تشویق کرد.

برخی از درس‌های مربوط به این فرآیند عبارتند از:

- نظرات کارکنانی که در نهایت اجراکننده‌ی استراتژی‌ها یا چشم‌اندازهای جدید خواهند بود باید در فرآیند لحاظ شده و خود آنان نیز اینگونه احساس کنند؛
- نظرات دیگران از جمله ذی‌نفعان، دولت و اهداکنندگان نیز باید لحاظ گردد؛
- هرچه فرآیند طولانی‌تر شود، احتمال کاهش تعهد کارکنان و تاثیر سازمانی بیشتر خواهد شد.

بی‌نقص ارائه شده در بیانیه‌های ماموریت و ارزش‌ها است. ۰۵. اگرچه اکثر سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا احتمالاً این موضوع را انکار خواهند کرد، با توجه به محیطی که آن‌ها در آن کار می‌کنند، ممکن است که برخی از آن‌ها در اصل به دلیل این که ناظران بیرونی استراتژی‌های رسمی را مهم می‌دانند به تدوین آن‌ها روی آورده باشند.

سومین عاملی که از اهمیت استراتژی‌های رسمی می‌کاهد به مبادلات موجود میان فرآیندها و افراد و میان مدیران و افراد مربوط می‌گردد. در رابطه با سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر، موارد بسیاری از تدوین استراتژی طی گفتگوهای طولانی با مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. به طور مثال، سازمان پروشیکا علاوه بر برنامه‌های یکساله دارای برنامه‌ای پنج ساله است که به صورت میدانی و با مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان تهیه شده و یکبار در سال مورد بازنگری و اصلاح قرار می‌گیرد. علاوه بر آن، هر سه ماه یکبار جلسات دو یا سه روزه‌ای با شرکت ۲۰۰ تن از هماهنگ کنندگان فعالیت‌های میدانی با هدف بررسی موضوعات کلیدی فعالیت‌های سازمان تشکیل می‌شود. در محیط سازمان‌های غیردولتی هرآنچه که رنگ و بوی مشارکتی نداشته باشد طرد خواهد شد. استلا جفری از اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در موافقت با اهمیت استراتژی‌های غیر رسمی می‌گوید:

استراتژی‌های غیر رسمی دارای یک عنصر «ناخودآگاه» هستند... به این معنا که آن‌ها به صورت آگاهانه و صریحاً به صورت یک کل بیان نمی‌شوند و در صورت بیان شدن نیز این عمل بدین گونه نیست که همه‌ی بخش‌های استراتژی در اختیار همه‌ی کارکنان سازمان قرار گیرد. علاوه بر این، استراتژی‌های غیر رسمی به طور مستمر در حال تغییر هستند تا موارد جدید را نیز در بر گرفته و پاسخگوی چالش‌های در حال تغییر محیطی باشند. ضرورت بیان استراتژی می‌تواند باعث تغییر و اصلاح آن و حتی اضافه شدن بعدی جدید به آن شود.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نباید نقش مدیران سازمان‌های غیردولتی در ایجاد استراتژی در این سازمان‌ها را دست کم گرفت. مدیران کسانی هستند که ایده‌های جدید ارائه داده و پایه‌گذار استراتژی‌ها هستند. این افراد ایجادکننده و هدایت‌کننده سازمان‌های موضوع این پژوهش بوده‌اند که در زمینه‌ی توسعه‌ی روستایی و کاهش فقر دارای استراتژی‌های بسیار موفق بوده‌اند. آن‌ها همچنین استراتژی‌هایی با هدف تاثیرگذاری بر دولت‌ها و اهداکنندگان و رشد و بقای سازمان‌های خود در شرایط دشوار و متغیر ارائه داده‌اند. به گفته‌ی آلن فولر، این مدیران سازمان‌های خود را به شیوه‌ی استراتژیک اداره می‌کنند. به عقیده‌ی وی مدیران باید قادر باشند تاثیرات درازمدت وقایع کوتاه مدت را با هدف جهت دهی استراتژیک به سازمان خود در یافته و به شیوه‌ای متناسب به آن پاسخ دهند.

به جرات می‌توان گفت که همگی این مدیران در رابطه با سازمان خود و اهداف آن بلند پروازی داشته‌اند. یادگیری و برنامه‌ریزی دارای کیفیت بالا بخشی از این بلند پروازی بوده است. همان گونه که در فصل چهارم اشاره شد، کلیه‌ی سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش به یادگیری اهمیت بسیار داده و استراتژی‌های خود را بر پایه‌ی تجربیات عملی و درک روشن از قابلیت‌های خود پایه‌گذاری کرده‌اند. بیشتر مدیران سازمان‌های مذکور در دهه‌ی اول فعالیت سازمان خود به ضرورت افزایش ابعاد سازمانی با هدف مطرح شدن در عرصه‌ی فعالیت‌های مربوط به توسعه پی بردند. با این وجود این مدیران در باره‌ی نقش خود در رهبری سازمان هایشان متواضعانه برخورد می‌کنند. باری اندروود، مدیر برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان

استراتژی‌های کلی سازمانی هستند که هدف آن‌ها بقا و ادامه‌ی فعالیت‌های سازمان باشد. بدون توجه به فاکتور نیاز به تطابق با شرایط زمانی، سازمان‌های غیردولتی در همه جا برای تدوین برنامه‌های استراتژیک روشن و درازمدت (که بجامانده از یک مکتب خردگرایانه متعلق به بخش بازرگانی است) تحت فشار قرار دارند. شاید بتوان سه دلیل برای این امر قائل شد. اول آن که اهداکنندگان آن را ممکن می‌دانند. دلیل دوم تمایل اهداکنندگان به پایداری است که خود موضوعی پیچیده می‌باشد. دلیل سوم - به عقیده‌ی جان کی - اینست که مدیران می‌خواهند از شیوه‌ای استفاده کنند که بتوانند حداقل آن را تا حدودی کنترل کرده و علیرغم نقاط ضعف آن با مکتب خرد گرایانه برنامه‌ریزی استراتژیک مطابق باشد.

نکته‌ی جالب توجه آن است که، علیرغم تاکید تقریباً جهانی بر این شیوه‌ی تدوین استراتژی توسط اهداکنندگان - حداقل پنج سازمان از میان نه سازمان موضوع پژوهش حاضر بدون استفاده از چنین شیوه‌ای دهه‌ی اول فعالیت خود را با موفقیت پشت سر گذاشته و دو سازمان نیز تا بیست سال پس از آغاز فعالیت‌های خود از شیوه‌ی تدوین استراتژی رسمی استفاده نکردند. این به آن معنا نیست که سازمان‌های مذکور هیچ استراتژی نداشتند، بلکه به این معناست که استراتژی‌های رسمی آنقدر که اهداکنندگان و ادبیات مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی بر آن تاکید می‌کنند مهم نیستند.

دلایل آشکاری در این رابطه وجود دارد. یکی از این دلایل، همانطور که قبلاً اشاره شد، اینست که سازمان‌های غیردولتی در شرایطی کاملاً متغیر فعالیت می‌کنند. دولت‌های می‌توانند با یک یادداشت منابع مالی آنان را قطع کنند، کما این که این اتفاق برای بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ روی داد. دولت‌های می‌توانند از طریق وضع مقررات سخت به سازمان‌های غیردولتی فشار زیادی وارد آورده و از اینراه حتی انعطاف‌پذیرترین استراتژی‌ها را دچار مشکل سازند. این امر حداقل یک بار در طول دهه‌ی گذشته در هندوستان، پاکستان و بنگلادش اتفاق افتاده است. همچنین ممکن است اهداکنندگان کمک‌های خود را ناگهان قطع کرده و سازمان‌های غیردولتی را در شرایط سخت رها کنند، همانطور که یو.اس.اید در سال ۱۹۹۲ ناگهان حمایت خود از سازمان حمایت روستایی سرحد را قطع نمود یا سازمان سونگی در سال ۱۹۹۵ بزرگ‌ترین حمایت‌کننده‌ی خود را از دست داد. تغییر در رهبری نیز می‌تواند باعث تغییر استراتژی شود. علیرغم تصور رایج در باره‌ی سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا مبنی بر این که همواره یک شخص در آن‌ها همه کاره است، شش سازمان از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر حداقل یک بار دچار تغییر در رهبری شده‌اند که در نتیجه‌ی آن شیوه‌ی کاری - اگر نه استراتژی - آن‌ها نیز دستخوش تغییر شده است. لازم به ذکر است که کلیه‌ی سازمان‌های مذکور به بقای خود ادامه داده‌اند. دلیل دومی نیز برای مشکل دار بودن استراتژی‌های رسمی وجود دارد. راب پاتون در این باره می‌گوید:

سازمان‌ها مانند انسان‌ها دارای ارزش‌های بسیار و اهداف گوناگون هستند که ممکن است کم و بیش مبهم بوده و حتی میان آن‌ها ناسازگاری نیز وجود داشته باشد... مقداری ناسازگاری میان ارزش‌ها و عمل سازمان‌ها گریز ناپذیر است - در واقع این مقدار ناسازگاری حتی می‌تواند در حفظ آرمان‌های سازمانی تاثیر مثبتی نیز داشته باشد.

به عقیده‌ی پاتون، اکولوژی ارزش‌های موجود در یک سازمان پویا همواره پیچیده‌تر و غنی‌تر از نمونه‌های

هندوستان، می گوید: «در بیشتر موارد می توان به صورت مشارکتی عمل کرد و نیازی به رهبری یک شخص بر دیگران نیست.» در مورد تعریف «مشارکت»، وی می گوید: «مشارکت با دموکراسی متفاوت است. آنچه در سازمان من وجود دارد دموکراسی نیست بلکه اتفاق نظر است.» حتی مدیر پروشیکا که قویا معتقد است که نقش مدیران است که شرایطی را فراهم کند که «افراد بتوانند در تصمیم گیری مشارکت کنند»، اذعان دارد که «اجرای یک گفتگوی مشارکتی با شرکت ۲۰۰ نفر کاری مشکل است.» می توان اینگونه نتیجه گرفت که مشارکت بیش از آن چه بخشی از فرآیند تدوین استراتژی باشد، به تایید آن مربوط می گردد. به عبارت دیگر، بدون توجه به آن که ریشه‌ی شکل گیری یک استراتژی در کجاست (به طور مثال مدیرسازمان، اهداکنندگان یا کارکنان عادی)، مشارکت برای ایجاد اتفاق نظر و جلب حمایت سازمانی مورد نیاز است.

در میان سازمان‌های غیر انتفاعی، واژه‌های خاصی وجود دارند که دارای معانی مهمی می‌باشند. با این وجود، ممکن است با گذشت زمان این معانی دستخوش تغییر شوند. «سلسله مراتب» یکی از این واژه‌ها است. سلسله مراتب به معنای نظامی شامل اشخاص و غیره که هر یک دارای مرتبه‌ای معین هستند می‌باشد. این امر به آن معناست که در چنین نظامی از لحاظ مرتبه برخی بالاتر از دیگران قرار دارند. در سازمان‌هایی که در آن‌ها به مشارکت، تبادل و اصول دموکراتیک ارزش داده می‌شود ساختارهای مدیریتی بر مبنای سلسله مراتب مشکل ساز هستند. این مساله تا به حدی است که واژه‌ی «سلسله مراتب» حتی یک بار نیز توسط سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش در سیاست‌های مربوطه‌ی آن‌ها به کار گرفته نشده است. کاربرد واژه‌ی مذکور در متون مربوط به سازمان‌های غیر انتفاعی نیز بندرت مشاهده می‌شود. «ساختار» واژه‌ی دیگری از این نوع است، اما دارای بار ارزشی کمتر می‌باشد. این واژه و مفهوم آن همچنین در گفتگوهای طولانی در رابطه با مدیریت مشارکتی، تمرکز زدایی، توانمندسازی کارکنان و غیره به کار رفته است.

نگرانی در مورد ساختار و سلسله مراتب بیش از همه در میان سازمان‌های غیردولتی کشورهای شمال رایج است، اما انتقال این نگرانی از کشورهای شمال به کشورهای جنوب نیز به طور موثر صورت گرفته است. فصل حاضر روند تکامل تفکر درباره‌ی شیوه‌ی اداره، سازماندهی و ساختار در میان نه سازمان غیردولتی موضوع این پژوهش را بررسی کرده و به بحث پیرامون رویکردهای رسمی و غیر رسمی موجود در این زمینه می‌پردازد.

شیوه‌ی اداره

در بیشتر کشورها، از جمله در بنگلادش، هندوستان و پاکستان، سازمان‌های غیر انتفاعی قانوناً باید دارای اعضا و هیات مدیره باشند. تعداد اعضا می‌تواند انگشت شمار بوده و یا به هزاران نفر بالغ گردد (مانند سازمان عفو بین‌الملل یا صلح سبز). اعضای یک سازمان می‌تواند از اشخاص یا سازمان‌های دیگر تشکیل شده باشد. بیشتر سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش حاضر، و البته بیشتر سازمان‌های غیردولتی در سراسر جهان، دارای تعداد محدودی عضو می‌باشند.

تنها یکی از سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر یعنی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت دارای اعضای که خود سازمان هستند می‌باشد. اعضای اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان را بیش از دوازده سازمان غیردولتی و اداره جات دولتی تشکیل می‌دهند که معمولاً دو بار در سال جهت بررسی سیاست‌ها و برنامه‌های اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در پاکستان گرد هم می‌آیند. دفتر اصلی این سازمان در کشور سوئیس قرار دارد.

در بیشتر سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش، هیات مدیره (یا هیات امنا) اداره‌ی سازمان را بر عهده دارند. در بیشتر این موارد، اعضای هیات مدیره به صورت انتخابی برگزیده می‌شوند. به عبارت دیگر، این خود هیات مدیره است که درباره‌ی پذیرش اعضای جدید تصمیم می‌گیرد. افراد برگزیده می‌توانند دوستان و آشنایان باشند. همچنین ممکن است برای تعیین اعضای هیات مدیره روش رسمی‌تری به منظور جذب افراد دارای تخصص‌ها،

شیوه‌ی اداره، ساختارها و مشارکت در سازمان‌های غیر دولتی از پیش برنامه‌ریزی نشده

ارتباطات یا تجربه صورت گیرد.

هیات مدیره (آنگونه که در سازمان‌های غیردولتی در کشورهای شمال رایج است) به عزل و نصب مدیران نیز اقدام کرده است. موارد فوق‌الذکر به این معنا نیست که سازمان‌های غیردولتی گروه دوم از نقاط ضعف سازمان‌های غیردولتی مبرا هستند. اما می‌توان این نتیجه را گرفت که در سازمان‌هایی که گروه بنیانگذاران آن‌ها اعضای هیات مدیره هستند (نه مدیران تمام وقت سازمان)، هیات مدیره از ابتدا نقش کنشگراییانه تری را در مقایسه با سازمان‌هایی که در آن‌ها بنیانگذاران سازمان همان مدیران ارشد هستند ایفا می‌کند.

موضوع دوم به زمان مربوط می‌شود. مایک هادسن چرخه‌ی زندگی هیات‌های مدیره را به پنج مرحله تقسیم می‌کند. اشاره به سه مورد از مراحل فوق برای بحث حاضر کافیست. این سه مرحله عبارتند از: «مرحله‌ی شکل‌گیری»، «مرحله‌ی جوانی» و «مرحله‌ی بزرگسالی». در مرحله‌ی شکل‌گیری، یک رهبر با شخصیت کارزماتیک که قادر به تعریف یک موضوع یا مشکل اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی و غیره می‌باشد افراد دارای ایده آل‌های مشترک را گرد هم آورده و به تشکیل سازمان اقدام می‌کند. در چنین شرایطی، هیات مدیره‌ی سازمان را عده‌ای از دوستان تشکیل می‌دهند که هرآنچه را رهبر گروه انجام دهد تایید می‌کنند. در مرحله‌ی جوانی، هیات مدیره فعال‌تر می‌شود که در اغلب موارد این حالت پس از آن که اعضای مؤسس سازمان را ترک کنند رخ می‌دهد. در این شرایط، هیات مدیره اهداف جدیدی تعیین نموده، به بررسی بودجه پرداخته و به دلیل وجود اعضای جدید خواهان اطلاعات بیشتر درباره‌ی جزئیات عملکرد سازمان می‌گردد. در این مرحله، هیات مدیره جلسات بیشتری را برگزار کرده و به تشکیل کمیته‌های فرعی اقدام می‌کند. در این مرحله کاغذ بازی در هیات مدیره رشد کرده و بزودی هیات مدیره توسط کارکنان به مداخله‌ی بیش از اندازه در جزئیات متهم می‌گردد. پس از این مرحله، هیات مدیره به مرحله‌ی بزرگسالی پا می‌گذارد. در این مرحله هیات مدیره رویکرد عدم مداخله را در پیش گرفته و به جذب نیروهای متخصص و شناخته شده می‌پردازد. در این مرحله ممکن است هیات مدیره تمایلی نداشته باشد تا سیاست‌ها و برنامه‌های پذیرفته شده‌ی سازمان را به چالش طلبد و جلسات شکل تکراری پیدا کنند. اگر در این حالت بحرانی بروز کند، غیر معمول نخواهد بود که برخی از اعضا سازمان را ترک کرده و اعضای باقی مانده بار دیگر به مداخله‌ی بیشتر در جزئیات بپردازند.

دو سازمان از سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی نشده موضوع این پژوهش - برک و پروشیکا - در مرحله‌ی شکل‌گیری جای می‌گیرند (اگرچه سازمان برک با دارا بودن عمری ۳۰ ساله بر اساس استانداردهای سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا سازمانی قدیمی محسوب می‌گردد). در هر دو این سازمان‌ها هیات مدیره کوچک باقی مانده و حامی بنیانگذاران سازمان می‌باشد. حالت منفعلانه و حمایتگرانه‌ی هیات‌های مدیره‌ی این سازمان‌ها این پرسشها را به ذهن می‌آورد که: آیا وجود یا عدم یک هیات مدیره‌ی فعال و کنشگر در یک سازمان غیردولتی تفاوتی را به دنبال خواهد داشت؟ آیا وجود هیات مدیره در عمل می‌تواند دلیلی برای هیچیک از موفقیت‌های سازمان باشد؟ یکی از درس‌هایی که در این رابطه می‌توان آموخت اینست که همیشه لازم نیست که یک هیات امناء آنطور که در کشورهای غربی مرسوم است وجود داشته باشد. ضمن آن که چنین هیاتی می‌تواند نقش موثری در استمرار و مشروعیت فعالیت‌های سازمان و محافظت از آن در برابر شرایط محیطی داشته باشد اما ممکن است شرط لازم مدیریت مطلوب سازمان و پاسخگویی آن نباشد. کاترین لاول در کتاب خود درباره‌ی سازمان برک که در سال ۱۹۹۲ منتشر شده است تنها در یک پاراگراف به بدنه‌ی اصلی ۹ عضو این سازمان

بخش بزرگی از ادبیات مربوط به شیوه‌ی اداره‌ی سازمان‌های غیر انتفاعی به هیات مدیره و نحوه‌ی عملکرد آن می‌پردازد. نقاط ضعف مشترکی میان هیات‌های مدیره‌ی سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. این نقاط ضعف عبارتند از صرف زمان بیش از اندازه برای کارهای کم اهمیت بجای پرداختن به امور مهم سازمان؛ دخالت بیش از اندازه در فعالیت‌های روزانه‌ی سازمان که اداره‌ی آن‌ها از وظایف کارکنان است؛ عملکرد انفعالی به جای عملکرد کنشگراییانه؛ تمرکز بر موضوعات و اهداف کوتاه مدت به جای توجه به اهداف دراز مدت سازمانی؛ بی‌تفاوتی و عدم فعالیت کافی و عمل کردن تنها به عنوان صحنه‌گذار تصمیمات مدیریت ارشد سازمان. برای رفع چنین نقاط ضعفی راه‌های مختلفی وجود دارد، از جمله تمرکز هیات مدیره بر چشم‌انداز و اهداف، ارزش‌ها و سیاست‌های بنیادین سازمان.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نحوه‌ی عملکرد هیات‌های مدیره در سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا بیشتر به ریشه‌ها و قدمت سازمانی مربوط می‌شود تا درک وظایف هیات مدیره و رعایت نکات تجویز شده. برخی از سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش - بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک)، سازمان غیردولتی پروشیکا و بنیاد توسعه‌ی سونگی - توسط گروهی

از افراد ایده آل گرا و متعهد پایه‌گذاری شدند که از آن چه قصد انجام آن را داشتند آگاه بودند اما بودجه‌ای بسیار محدود، الگوهای اندک و دانشی قلیل از جزئیات راهی که در آن گام نهاده بودند داشتند. شاید به توان این سازمان‌ها را سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی نشده نامید. در این موارد، امنای سازمان معمولاً جمعی از دوستان بودند که نقش اصلی آنان تشویق و حمایت از بنیانگذاران سازمان بود.

شکل‌گیری دیگر سازمان‌های موضوع پژوهش - برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان هندوستان، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان، سادگورو و سازمان حمایت روستایی سرحد - بیشتر حالت از پیش برنامه‌ریزی شده داشت. در این سازمان‌ها اولین مدیر عامل توسط گروهی از حامیان سازمان که هسته‌ی اصلی هیات مدیره را تشکیل می‌دادند منصوب گردیده است. این سازمان‌ها قبل از آغاز فعالیت خود از بودجه‌ی کافی برخوردار بوده، دارای الگوهای - از جمله برخی از سازمان‌های گروه اول - بوده، و همچنین ایده‌ای نسبتاً روشن از اهدافی که باید طی یک یا دو سال اول فعالیت خود به آن‌ها دست می‌یافتند داشتند. در سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی نشده، مدیر عامل و شماری از کارکنان اصلی بنیانگذاران سازمان بودند. در سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی شده بنیانگذاران سازمان را اعضای اصلی گروه پایه‌گذاری سازمان به همراه آژانس‌های اهداکننده که از آنان حمایت می‌کردند تشکیل می‌دهند. این تفاوتی مهم میان سازمان‌های گروه اول و سازمان‌های گروه دوم است. در سازمان‌های گروه دوم، مدیر عامل دارای نقشی کلیدی بوده اما بنیانگذار سازمان نبوده است. در سازمان‌های مذکور معمولاً مدیر عاملان از خارج از بخش سازمان‌های غیردولتی جذب می‌شدند (علت این امر تا حدودی این بود که بخش غیردولتی در آن زمان بسیار کوچک بود). در این سازمان‌ها، هیات مدیره نقشی بسیار فعال‌تر در سیاستگذاری و برنامه‌ریزی سازمان داشته است. در سه سازمان از چهار سازمان مذکور - سازمان حمایت روستایی آقا خان (هندوستان) و سازمان حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) و سازمان حمایت روستایی سرحد -

مورد انتظار بود گاهی اوقات مفید و گاهی اوقات مشکل ساز بود. یک ارزیابی که در سال ۱۹۹۶ از فعالیت‌های سازمان حمایت روستایی سرحد به عمل آمد نشان داد که علت مداخله‌ی هیات مدیره‌ی این سازمان در مدیریت آن بحران‌هایی بوده است که در زمینه‌ی امور کارکنان و مسائل مالی رخ داده بود. این ارزیابی همچنین مواردی را نشان داد که در آن:

هیات مدیره و کمیته‌ی اجرایی آن رویه‌های خود را با هدف تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری تغییر داده بودند. این تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً به به کارگیری و عزل کارکنان ارشد و پرکردن پست‌های ارشد بدون آگهی کافی مربوط می‌شد... بخش اعظم علاقه‌ی هیات مدیره به پرداختن به جزئیات از بین می‌رفت اگر گروه مدیریت دارای ظرفیت بیشتری بود یا در برخورد با مشکلات عدیده‌ی مربوط به کارکنان مسئولیت بیشتری می‌پذیرفت (مسئولیتی که هم اکنون بر عهده‌ی کمیته‌ی اجرایی هیات مدیره است). موضوعات مربوط به کارکنان باید در سطحی بسیار پایین‌تر (به طور مثال در دپارتمان پرسنل) مورد رسیدگی قرار گرفته و اعتراضات مطرح شده در رابطه با آن‌ها نیز به مدیر عامل ارجاع گردد نه هیات مدیره.

در میان سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف بهترین مثال برای یک سازمان در مرحله‌ی «بزرگسالی» است. شاید علت این امر آن باشد که رهبر آن که فردی دارای کاریزما و بینش بود چند سال پیش از صحنه‌ی فعالیت کنار رفت. پس از گذشت زمان کافی از مرگ وی در سال ۱۹۹۳، هیات مدیره‌ی این سازمان توانست نقش خود را در سازمان بیابد. هیات مدیره‌ی سازمان بیف همانطور که هادسن توصیف کرده است شامل متخصصان (دانشمندان، مدیران و مالکان بخش صنعت، کارکنان بازنشسته‌ی دولت) در زمینه‌های مختلف می‌باشد. رئیس هیات مدیره به مدت ۲۰ سال عضویت سازمان را دارا بوده است. امنای سازمان نیز طی این مدت نقشی حمایت‌کننده داشته‌اند. به عقیده‌ی رئیس هیات مدیره‌ی سازمان، این امر تا حدودی به دلیل آن است که آن‌ها در رابطه با موضوعات اصلی هم نظر بوده، رویکردی علمی داشته و معتقدند برای فعالیت‌های مربوط به توسعه باید از متخصصان و افراد حرفه‌ای کمک گرفت.

در حقیقت مهمترین چیزی که در سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی نشده موجب بلوغ هیات مدیره می‌گردد بالا رفتن سن یا فوت بنیانگذار آن‌هاست. اف. اچ. عابد، بنیانگذار سازمان برک، که در پایان دهه‌ی ۱۹۹۰ بازنشسته شد به نقش مهم هیات مدیره در این زمان در رابطه با آینده‌ی سازمان اعتقاد دارد. زمانی که به عمر اصغر خان پستی در کابینه پیشنهاد گردید بنیاد توسعه‌ی سونگی نیز با وضعیت مشابهی روبه‌رو شد. بنابراین، سوال این نیست که آیا هیات مدیره به سبک غربی برای یک سازمان غیردولتی مهم است یا نه، بلکه آن است که چنین هیات مدیره‌ای چه زمانی اهمیت پیدا می‌کند. نحوه‌ی عملکرد یک سازمان غیردولتی در جنوب آسیا بیش از آن که به دستورالعمل‌های تجویزی و درک نقش هیات مدیره ارتباط داشته باشد با ریشه‌ها و قدمت سازمان و احتمالاً مواجهه یا عدم مواجهه‌ی آن با تغییر در رهبری مرتبط است.

اشاره می‌کند که ۷ نفر از آنان جهت تشکیل هیات مدیره انتخاب گردیده‌اند. در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای گسترش ساختار مدیریتی این سازمان با توجه خاص به موضوع جانشینی مدیر عامل صورت گرفته است. با این وجود، هیات مدیره‌ی این سازمان در بخش اعظم فعالیت‌های خود دارای خصوصیات بوده است که آن را به مرحله‌ی شکل‌گیری (توصیف شده توسط هادسن) منتسب می‌سازد.

سازمان پروشیکا اگرچه در بعضی زمینه‌ها دارای ساختار گسترده‌تری در مقایسه با سازمان برک می‌باشد اما در سایر زمینه‌ها حتی از سازمان مذکور نیز دارای محدودیت بیشتری است. بدنه‌ی اصلی این سازمان در زمانی بیش از دو دهه تغییرات بسیار اندکی داشته است. هیات مدیره‌ی ۹ عضوی این سازمان نیز از میان ۳۱ عضو اصلی آن برگزیده می‌شوند. ۳ عضو از ۹ عضو هیات مدیره از بنیانگذاران سازمان هستند - مدیر عامل و دو جانشین وی. در بنیاد توسعه‌ی سونگی تلاش‌های انجام شده برای گسترش تعداد اعضای سازمان و دموکراتیزه کردن ساختار آن توسط کارکنان ارشد آغاز شد نه هیات مدیره. در تقلید از تجربه‌ی موفق سازمان پروشیکا، بنیاد توسعه‌ی سونگی در سال ۱۹۹۶ اقدام به تشکیل پانلی ۲۰ نفره نموده که ۹ نفر از آنان همیشه در هیات مدیره جای داشتند. ۶ تن از اعضای این پانل از بنیانگذاران سازمان می‌باشند که دو نفر از آنان همواره دارای عضویت در هیات مدیره هستند. البته این حرکت با مخالفت‌هایی از سوی اعضای قدیمی هیات مدیره همراه بود. این مثالی از تلاشی آگاهانه جهت فراتر رفتن یک سازمان (اما نه زیاد) از مرحله‌ی شکل‌گیری خود می‌باشد. ۳ نظر بنیاد توسعه‌ی سونگی اینست که از شعبه‌های خود که در سطح روستایی فعالیت می‌کنند به عنوان هیات‌های گزینشی جهت معرفی افراد برای عضویت در سطوح بالاتر و نهایتاً هیات مدیره استفاده کند.

مرحله‌ی شکل‌گیری در رفتار هیات مدیره‌ی سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی شده وجود ندارد. هیات‌های مدیره‌ی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در هند و پاکستان و همچنین سازمان حمایت روستایی سرحد از ابتدا در زمینه‌ی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، روابط با اهداکنندگان، امور کارکنان و بعضی اوقات مدیریت خرد فعال بوده‌اند. هیات‌های مدیره‌ی مذکور نه تنها وظایف یک هیات مدیره را انجام داده‌اند، بلکه کارهای بسیاری را نیز که وظیفه‌ی آنان نبوده بر عهده گرفته‌اند. علت این امر این نیست که کلیه‌ی هیات‌های مدیره باید مرحله‌ی جوانی - که در آن به مداخله در همه‌ی امور سازمان می‌پردازند - را بگذرانند. هیات‌های مدیره‌ی سازمان‌های مذکور شامل افرادی بود که به نوعی مسئولیت مستقیم و موفقیت و شکست سازمان را پذیرفته بودند. به عنوان مثال، هیات‌های مدیره‌ی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در هند و پاکستان دارای اعضای از بنیاد آقا خان بوده است. هیات مدیره‌ی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در هندوستان طی ۱۵ سال اول فعالیت خود رسیدگی به امور مربوط به روابط با اهداکنندگان را برعهده داشت، پدیده‌ای که با هیچ استاندارد مطابقت نداشت. هیات مدیره‌ی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در پاکستان به دلیل دخالت در بازنگری برنامه‌ریزی استراتژیک (که در فصل ۵ به آن اشاره شد) ناراضی‌تای کارکنان را برانگیخت. سازمان حمایت روستایی سرحد تقلیدی از برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در استان مرزی شمال شرقی پاکستان بود و مدیر عامل برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان و یکی از مقامات ارشد این استان را در هیات مدیره‌ی خود داشت. دو شخص مذکور دارای خواستی قوی برای موفقیت سازمان بودند و طی سال‌های اولیه‌ی فعالیت این سازمان نقشی عمده در مدیریت و برنامه‌ریزی در رابطه با فعالیت‌های روزانه‌ی این سازمان داشتند. دخالت آنان در امور جزئی و فعالیت‌های روزانه‌ی سازمان که بیش از حد

فرهنگ و سلسله مراتب

در صفهای مرتب بنشینند. علت این امر آن است که مشتریان این بانک به اقشاری از جامعه تعلق دارند که به توانایی خود برای ایجاد تغییر اعتماد کافی ندارند. مشتری بانک گرامین شدن به طور اتوماتیک به آنان اعتماد به نفس برای ایجاد تغییر نداده و باعث ارتقاء سطح اجتماعی آنان نمی‌گردد. به گفته‌ی سوزان هولکومب انضباط در این بانک از راه حضور مرتب در جلسات، مشارکت کامل در تمرین‌ها، سردادن شعار، توانایی در صحبت با کارکنان مرد سازمان (برای زنان) و افزایش اعتماد به نفس خود را نشان می‌دهد ... به این ترتیب، انضباط همچنین باعث اجرای بهتر فرآیند تصمیم‌گیری در رابطه با اعطای وام‌ها می‌شود.

تاریخ، مذهب و فرهنگ می‌توانند به خوبی برخی از جنبه‌های رفتارهای سازمانی و تکامل آن را توضیح دهند. با این وجود به نظر می‌رسد سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا در مجموع تحت تاثیر گسترده‌ی این عوامل نبوده‌اند. به عبارت دیگر عوامل مذکور در مقایسه با دیگر جنبه‌های محیط خارجی، که در فصل ۲ مورد بررسی قرار گرفت، دارای نقش کمتری بوده‌اند.

اما انواع دیگری از فرهنگ نیز وجود دارد که در درک ساختارها و مدیریت سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی جنوب آسیا دارای اهمیت است. اول، فرهنگ فردی به معنای فرهنگ مربوط به خانواده، دوستان، موقعیت اجتماعی، تحصیلات، مذهب و گروه‌های اجتماعی. دوم، فرهنگ گروهی که در میان سازمان‌های همفکر وجود دارد. در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰، سازمان‌های غیردولتی پاکستانی اکثراً بسیار کوچک و در نزد عامه تقریباً ناشناخته بودند. در آن زمان هر کس که برای یک سازمان غیردولتی کار می‌کرد در نظر دوستان و خانواده‌ی خود دیوانه یا کسی که توانایی انجام کار دیگری ندارد قلمداد می‌شد. با گذشت یک دهه این نگرش به کلی تغییر کرد. علت این امر افزایش تعداد سازمان‌های غیردولتی که افراد حرفه‌ای در آن‌ها فعالیت می‌کردند و از سوی آژانس‌های اهداکننده به طور سخاوتمندانه حمایت می‌شدند بود. هنجارهای حاکم بر این سازمان‌ها نیز در اثر کسب تجربه و همچنین تعامل با سازمان‌های بین‌المللی ارتقاء یافت. زیر مجموعه‌ای از این فرهنگ جمعی در هر یک از سازمان‌های غیردولتی وجود دارد که این موضوع در فصل ۳ بررسی شده است.

سوم، فرهنگ بروکراسی است که ساختارهای مدیریتی دولت و بخش خصوصی برپایه‌ی آن قرار دارند. نظام‌های بوروکراتیک دولت و بخش بازرگانی در قالب سلسله مراتبی عمل می‌کنند که مبنای آن نظام‌های مشخص قدرت و پاسخگویی می‌باشد. سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی جنوب آسیا در زمینه‌ی روابط خود با دولت و آژانس‌های اهداکننده، استخدام کارکنان جدید و نحوه‌ی مدیریت تحت تاثیر فرهنگ بوروکراتیک قرار دارند.

فرهنگ بوروکراتیک بیش از همه در بخش‌های سازمانی، شرح وظایف‌ها و انتشارات سازمان‌های غیردولتی به چشم می‌خورد. این فرهنگ ممکن است توسط یک ناظر تصادفی با شیوه‌ی عمل کرد غالب سازمان‌های غیردولتی آسیایی اشتباه گرفته شود. با این وجود فرهنگ‌های فردی و سازمانی - که کمتر رسمی بوده اما از بعضی جهات عمیق‌تر هستند - توضیح دهنده‌ی عدم هماهنگی‌های موجود در تعاریف واژه‌هایی چون «سلسله مراتب» و «تمرکز زدایی» هستند. فرهنگ‌های مذکور همچنین توضیح دهنده‌ی دوگانگی میان واژگان به کار رفته و آنچه در عمل رخ می‌دهد می‌باشد که می‌توان نمونه‌ی آن را در رویکرد مشارکتی و تمرکززدایی شده‌ی بانک گرامین به

سازمان‌ها در بستر تاریخی، فرهنگی و مذهبی جوامع شکل می‌گیرند. آلن فولر با کمک تحقیقات انجام شده توسط «گرت هافستید» و دیگر محققان چارچوبی برای توضیح تفاوت‌های فرهنگی در درک مردم از مفاهیم مدیریت و رهبری ارائه می‌دهد. ممکن است در یک جامعه توزیع نابرابر قدرت امری پذیرفته شده باشد در حالی که در جامعه‌ای دیگر اینچنین نباشد. ممکن است در یک کشور بر حقوق و مسئولیت‌های فردی تاکید زیادی وجود داشته باشد و در کشوری دیگر به مسئولیت جمعی ارزش داده شود. ممکن است در یک جامعه اصول مردانه مانند رقابت، پافشاری و مالکیت غلبه داشته باشد و در جامعه‌ی دیگر ارزش‌های زنانه مانند خلاقیت، توجه و مراقبت و مذاکره غالب باشند. در جوامع مختلف تفاوت‌های مشابهی در رویکردهای موجود نسبت به پدیده‌هایی چون ریسک، عدم اطمینان، قضاوت فردی و جهت‌گیری به سوی ارزش‌ها وجود دارد.

دیوید آبکاسیس درباره‌ی ارتباط میان هویت، اسلام و توسعه‌ی انسانی در مناطق روستایی بنگلادش می‌گوید سرنوشت باوری، سلسله مراتب و نقش فرودستانه‌ی زنان ابعاد غالب فرهنگی در این مناطق را تشکیل می‌دهند. سرنوشت باوری مکانیزمی برای کنار آمدن با فقر و ضعف است. کسی که به این شیوه فکر کند به راحتی تسلیم شده و می‌پذیرد که هیچ کاری برای بهبود وضعیت خود نمی‌تواند صورت دهد. بدین ترتیب این عقیده در میان افراد فقیر رواج دارد که همیشه فقیر باقی خواهند ماند. جایگاه اجتماعی نیز تعیین‌کننده‌ی مرتبه‌ی و موقعیت افراد است. هرچه فردی دارای مرتبه‌ی اجتماعی بالاتر باشد بیشتر مورد احترام بوده، زندگی اجتماعی راحت‌تری داشته، دارای قدرت بیشتری بوده و به منابع بیشتری دسترسی خواهد داشت. دارایی، تحصیلات و پول، قدرت و مرتبه‌ی اجتماعی را در پی خواهند داشت. از این رو روابط مبتنی بر سلسله مراتب در دولت، در تجارت و در تعاملات اجتماعی بخشی از واقعیت موجود را تشکیل می‌دهند. تا به آن‌جا که تعمیم‌های فوق صحیح باشند زمان عاملی مهم در ایجاد جایگزین‌های نهادی موثر خواهد بود.

به منظور توضیح راه‌های تکاملی مختلف سازمان‌های داوطلبی در کشورهای جنوب، سالامون به بررسی فاکتورهای استعمار، استبداد و مذهب در ۱۳ کشور پرداخت. وی متوجه شد که اسلام مشوق ایجاد سازمان‌های داوطلبی نبوده و به جای حمایت از وجود فضای مستقل اجتماعی برای انجام فعالیت‌های فردی بر تلفیق افراد در یک نظم بزرگ‌تر اجتماعی و مذهبی تاکید دارد. نقش مذهب هندو در توسعه‌ی بخش غیر انتفاعی در هندوستان کمی پیچیده‌تر است. مذهب هندو از آن‌جا که تذهیب روحی فردی را راه رسیدن به آرامش درونی می‌داند، بر اقدامات فردی تاکید زیادی دارد. از این رو مذهب هندو از ایجاد شبکه‌های سازمانی که افراد بتوانند از طریق آن‌ها به فعالیت بپردازند حمایت چندانی نمی‌کند. ممکن است بر اساس این منطق انتظار داشته باشیم که سازمان‌های غیردولتی کمتری به ویژه سازمان‌های غیردولتی بزرگ در کشورهای مثل هندوستان، پاکستان و بنگلادش وجود داشته باشد. اما عکس این امر صادق است. تعداد سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های محلی در این کشورها از سایر نقاط جهان بیشتر است (هم به طور مطلق و هم به طور سرانه). این سازمان‌ها در برگیرنده‌ی سازمان‌های غیردولتی بزرگ و مدرن نیز می‌باشند.

بانک گرامین از کارکنان خود می‌خواهد تا در جلسات شعارهای سازمان را تکرار کرده، ادای احترام نموده و

شامل گروه‌ها، رده‌های سازمانی و ائتلاف‌هایی هستند که به طور گریز ناپذیر باعث ایجاد بلوک‌های قدرتی می‌شوند. این بلوک‌های قدرتی می‌توانند عامل ایجاد تغییر و یا مانعی برای آن باشند. بلوک‌های مذکور از یکسو باعث ایجاد چند دستگی در سازمان‌ها شده و از سوی دیگر ابزار دیدگاه‌های مختلف پیش از هر تصمیم‌گیری را موجب می‌گردند.

سلسله مراتب

بیشتر سازمان‌ها دارای سلسله مراتب می‌باشند. سازمان‌های موضوع این پژوهش نیز از این قاعده مستثنا نبوده و از ابتدای تشکیل دارای سلسله مراتب بوده‌اند. یکی از اولین موضوعاتی که در رابطه با سلسله مراتب در این سازمان‌ها مطرح می‌گردد تعداد سطوح مدیریتی در آن‌ها است. هر قدر یک سازمان دارای سطوح مدیریتی بیشتری باشد، هرم سلسله مراتب در آن بلندتر خواهد بود. در پژوهش‌های مربوط به مدیریت سازمان‌های غیردولتی و همچنین در بسیاری از متون مربوط به تجارت عقیده‌ای وجود دارد که بر مبنای آن هرچه ساختار یک سازمان مسطح‌تر باشد بهتر است. ساختارهای مسطح به مدیران این امکان را می‌دهد که با سطوح دیگر سازمان و کارکنان آن‌ها ارتباط نزدیک‌تری داشته باشند. این گونه ساختارها همچنین باعث به حداقل رسیدن هزینه‌های بالاسری شده و حداکثر تمرکززدایی را ممکن می‌سازند.

در حقیقت، عکس این موضوع نیز می‌تواند صادق باشد. هر سازمان در زمان شروع به کار خود کوچک و دارای ساختاری مسطح می‌باشد. علت این امر به سادگی تعداد کم کارکنان آن است. زمانی که یک سازمان غیردولتی رشد می‌کند بازهم مایل است مسطح باقی بماند. یکی از دلایل این تمایل آن است که مسطح باقی ماندن ساختار سازمان به مدیریت ارشد آن امکان می‌دهد تا با عملیات میدانی و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارای تماس بیشتری داشته باشند. یک ارزیابی که در سال ۱۹۸۶ درباره‌ی عملکرد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در پاکستان انجام شد از ساختار سه رده‌ای مدیریتی این سازمان - که تا آن زمان ۵۲۶ سازمان روستایی تاسیس کرده و دارای ۱۹۱ کارمند بود - تمجید کرده و خاطر نشان می‌سازد ساختار مسطح مدیریتی برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان به ارتباطات آزاد ... (شامل) رویه‌های کاری به درستی مستند شده و قابل فهم کمک می‌کند. چنین ساختاری همچنین باعث کاهش نگرانی‌های مدیریتی درباره‌ی جزئیات اجرایی می‌گردد. در حقیقت، زمانی که این سازمان رشد کرد گزارش دهی مستقیم توسط ۹ مدیر این برنامه - که هر یک برنامه‌های بزرگی را مدیریت می‌کردند - به مدیر کل برنامه دشوارتر شد. جلسات هفتگی مدیران طولانی‌تر شده و کارایی آن پایین آمد چرا که کارکنان ارشد باید به همه‌ی امور جزئی و کلی رسیدگی می‌کردند. علیرغم توصیف برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان به عنوان سازمانی تمرکززدایی شده (به دلیل دارا بودن ساختاری مسطح)، این برنامه عملیاتی از نطقه نظر مدیریتی کاملاً متمرکز بود. با رشد این سازمان دیگر نمی‌توان گفت که هرچه ساختار آن مسطح‌تر باشد بهتر است. در نهایت لازم بود تا هرم مدیریتی این سازمان با افزودن سطوح تمرکززدایی شده و واقعی مدیریتی ارتقاء یابد.

یک ارزیابی انجام گرفته درباره‌ی سازمان پروشیکا در سال ۱۹۹۷ نشان داد که گروه کوچکی که بنیانگذار این سازمان بودند هنوز نفوذ زیادی بر فرهنگ سازمانی و اقدامات این سازمان داشتند. این سازمان هنوز دارای شیوه‌ی

امر توسعه و انجام تشریفاتی چون شعار دادن، ادای احترام و نشستن در صفاهای منظم در جلسات سازمان مشاهده نمود. از این رو باید به این نکته تأکید کرد که ناسازگاری میان سلسله مراتب و مدیریت مشارکتی از ناسازگاری میان تمرکززدایی و دخالت دولت در امور بیشتر نیست. سازمانی که دارای سلسله مراتب مدیریتی مشخص باشد در عین حال می‌تواند دارای شیوه‌ی عملکرد مشارکتی نیز باشد. از طرف دیگر، ممکن است تکنیک‌های مدیریت مشارکتی در یک سازمان تمرکززدایی شده کاربردی نداشته باشند.

این امر به طور منطقی ما را به توصیف «برینکرهاف» از ساختار سازمانی رهنمون می‌شود. به عقیده‌ی وی ساختار سازمانی راهی است که یک سازمان هدفمند برای رسیدن به اهداف خود طراحی می‌کند. این راه شامل چگونگی تقسیم کارها میان گروه‌های کاری و تعیین روش هماهنگی فعالیت‌ها می‌باشد. برینکرهاف ساختار را به اختیار و قدرت، سلسله مراتب، تمرکز زدایی، تشریفات و پیچیدگی تقسیم می‌کند که در زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

اختیار و قدرت

کاترین لاول در کتاب خود درباره‌ی سازمان برک به مقایسه‌ی سلسله مراتب، مشارکت، کنترل و توانمندسازی می‌پردازد. او خاطر نشان می‌سازد که در کشور بنگلادش، سلسله مراتب بخشی بنیادین از خانواده، روستا و زندگی سیاسی را تشکیل می‌دهد. در حالی که اف اچ عابد می‌گوید «چیزهای بسیار زیادی در فرهنگ ما وجود دارد که برای اداره‌ی یک سازمان موثر مضر هستند»، لاول معتقد است:

ارزش‌های مربوط به سلسله مراتب دارای نقشی مهم در سازمان برک هستند. این ارزش‌ها از راه تقویت احترام به رهبری سازمان و ارائه‌ی مبنایی برای پذیرش ساختارها و قواعد به ثبات و پایداری سازمان کمک می‌کنند. سازمانی به بزرگی برک، که در محیطی متغیر و فاسد فعالیت می‌کند، به ساختارهای روشن کنترلی و قواعد محکم برای کار خود نیازمند است.

قدرت مافوق دارای اهمیت است، اما در بیشتر سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش، این پدیده آنقدر که ناشی از احترام به رهبری می‌باشد نتیجه‌ی یک سنت فرهنگی نیست. در فصل ۷ به تفصیل به موضوع رهبری پرداخته خواهد شد. با این وجود در این جا متذکر می‌شویم که در حالی که مبنای قدرت رهبری احتمالاً در همه‌ی سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش مشابه یکدیگر است، اما به شیوه‌های متفاوتی در این رابطه در میان این سازمان‌های مختلف اجرا می‌گردد. ممکن است بنیانگذار یک سازمان از رهبر به مدیر سازمان تبدیل شود. برخی از رهبران افرادی سرد و بی‌علاقه به ارتباط با دیگران بوده‌اند در حالی که برخی دیگر افرادی خون‌گرم و علاقمند به ایجاد ارتباط با اطرافیان و کارکنان خود بوده‌اند. برخی رهبران توسط کارکنان خود «صاحب» خطاب می‌شوند، برخی دیگر «برادر». در حقیقت، در بیشتر سازمان‌های موضوع پژوهش ما روابط کارکنان و رهبر سازمان به صورتی بوده است که رهبران خود را بالاتر از کارکنان نمی‌دانسته‌اند.

در سال‌های اخیر مطالب زیادی درباره‌ی روابط قدرتی و سیاست سازمانی نوشته شده است. کلیه‌ی سازمان‌های

هیلمر و دانلدسن وسوسه انگیز بودن ایده‌ی فوق برای مدیران سازمان‌های غیردولتی درک می‌کنند. اما به این نکته نیز اشاره می‌کنند در مثال ارکستر، آنچه که هر نوازنده باید بنوازد از قبل دقیقاً توسط آهنگساز تهیه و تنظیم شده و در اختیار وی قرار می‌گیرد. در حالی که در مورد سازمان‌های غیردولتی قضیه بدین شکل نیست و کسی که مو به موی اعمال کارکنان را از پیش تهیه و در اختیار آنان قرار دهد وجود ندارد. آن‌ها همچنین ایده‌ی رایج در مورد استفاده از تکنولوژی پیشرفته جهت جایگزینی نقش مدیران را رد کرده و معتقدند مدیران واقعی ماشین حساب یا نوعی شبکه‌ی الکترونیکی اطلاعات نیستند که بتوان آن‌ها را با تکنولوژی جایگزین کرد. نتایج پژوهش ما نشان می‌دهد که مشکل سازمان‌های غیردولتی وجود سلسله مراتب نیست بلکه نحوه‌ی عمل آن است درست مانند کار گروهی، یادگیری و تمرکز زدایی. سلسله مراتب با تمرکززدایی و یا شیوه‌های مدیریت مشارکتی در تضاد قرار ندارد.

تمرکززدایی و مشارکت

تمرکززدایی به معنای توزیع قدرت و مسئولیت در داخل سازمان است. تمرکززدایی می‌تواند از راه‌های مختلفی صورت گیرد. ابتدایی‌ترین شیوه‌ی تمرکززدایی ایجاد شعب فرعی است، مانند تاسیس دفاتر میدانی که زیر نظر شعبه‌ی مرکزی سازمان عمل می‌کنند. تفویض قدرت به معنای واگذاری قدرت به دفاتر میدانی سطح دوم به معنای تمرکززدایی است. آخرین و پیشرفته‌ترین سطح تمرکززدایی انتقال قدرت به افراد یا گروه‌های مستقل از سازمان است.

اکثر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر تلاش کرده‌اند تا ترکیب مناسبی از سه شیوه‌ی بالا را اجرا کنند. اولین اقدامی که سازمان‌های مذکور جهت تمرکززدایی انجام داده‌اند ایجاد شعب میدانی بوده است. زمانی که برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) با ایجاد لایه‌های جدید مدیریتی اقدام به گسترش ساختار سازمانی خود نمود به طور هم‌زمان مسئولیت بیشتری را به شعب منطقه‌ای تفویض کرد. بدین ترتیب، ضمن آن که میزان سلسله مراتب در سازمان افزایش یافت، تمرکززدایی نیز در آن صورت گرفت. تفویض قدرت از تفویض مسئولیت امری پیچیده‌تر است. موضوع اول تمایل مدیریت ارشد به تفویض قدرت در شرایط فرهنگی است که این عمل غیر عادی به نظر می‌رسد. موضوع دوم توانایی مدیران پایین‌تر به پذیرش قدرت است. یکی از مدیران سابق برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (هندوستان) می‌گوید که اولین مدیر این سازمان، انیل شاه، بسیار بوروکراتیک بود و کمتر به صورت مشارکتی عمل می‌کرد. وی می‌گوید: «من شخصاً مایلم شمار سطوح سازمانی را به حداقل برسانم. من بیشتر به عمل کردن به صورت برابر اعتقاد دارم. من به کارکنانم نیاز داشتم. اما مشاهده می‌کردم که در اثر رویه‌های اشتباه گذشته در حال از دست دادن آن‌ها هستم. به عنوان مثال قبلاً قاعده‌ای وجود داشت که بر طبق آن همه‌ی کارکنان ملزم بودند پیش از رئیس در سازمان حاضر شوند. وی همچنین می‌گوید که انیل شاه در موارد زیادی به کلنجار رفتن با فارغ التحصیلان جوانی که با سازمان همکاری می‌کردند می‌پرداخت. این عده زیاد ابزار نظر می‌کردند اما بی‌تجربه بودند. اما انیل شاه به هماهنگ‌کنندگان برنامه‌ها که در میدان به فعالیت مشغول بودند اعتماد زیادی داشت ... او از ما حمایت می‌کرد. بسیاری از پروژه‌های ما ناموفق بودند و او می‌توانست به خاطر آن‌ها ما را به شدت سرزنش کند، اما او هیچ‌گاه به طور غیر منصفانه کسی را مجازات نمی‌کرد. او تاوان اشتباهات ما را

مدیریت ارشد اختصاصی با خصوصیتی چون پاسخگویی محدود کارکنان ارشد، سطوح بالای انگیزشی و تأکید بر «هماهنگی بجای مدیریت» می‌باشد. در حالی که چنین شیوه‌ای دارای مزایایی چند در رابطه با مدیریت بود اما ارزیابی نشان داد که با توجه به وجود بیش از ۵۰۰۰۰ گروه فعال روستایی و ۳۰۰۰ کارمند (دوبرابر تعداد کارکنان در سه سال قبل) در این سازمان ساختارها و سیستم‌های سازمان تحت فشار بودند. انجام دهندگان ارزیابی پیشنهاد کردند که مدیر عامل این سازمان حوزه‌ی مسئولیت‌های مدیریتی خود را از راه ایجاد پست‌های مدیریتی و معاونت‌های جدید محدودتر نماید. در سازمان پروشیکا نیز مانند برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان به نظر می‌رسید که دیگر نمی‌توان گفت که هرچه ساختار سازمانی مسطح‌تر باشد بهتر است.

در این رابطه، هیلمر و دانلدسن می‌گویند:

ایده‌ی آن که هرچه ساختار یک سازمان مسطح‌تر باشد بهتر است ایده‌ای رایج است. این عقیده که مدیریت میانی ذاتاً مخرب یا حداقل غیر ضروری است نیز دارای محبوبیت زیادی می‌باشد... افرادی که طرفدار عقاید بالا هستند راه‌هایی چون کاهش لایه‌های مدیریتی، کاهش ابعاد سازمانی، اصلاح ابعاد سازمانی، وارونه کردن هرم سازمانی و جایگزین نمودن مدیران با تکنولوژی‌های ارتباطی و کامپیوتری را پیشنهاد می‌کنند.

هیلمر و دانلدسن با این دیدگاه به مخالفت برخاسته و در ادامه می‌گویند:

سازمان‌های بزرگ وجود دارند به این دلیل که آن‌ها می‌توانند از راه هماهنگ‌سازی اقدامات هزاران نفر به ارائه‌ی خدمات بپردازند. سلسله مراتب شیوه‌ای قدرتمند برای امکان پذیر ساختن این عمل است، اگرچه یک ساختار سازمانی ساده و آسان نمی‌باشد. از این رو کنار گذاشتن سلسله مراتب و ساختار سازمانی راه معقولی به نظر نمی‌رسد.

مدیر عامل سازمان برک، اف اچ عابد، می‌گوید «ما دارای یک سلسله مراتب معمولی هستیم. ما دارای یک سازمان دهنده‌ی برنامه، یک مدیر حوزه، یک مدیر منطقه‌ای و در بالای همه‌ی آن‌ها مدیران برنامه و یک مدیر برنامه‌ی کل هستیم. بنابراین، ما دارای سلسله مراتب می‌باشیم، اما در کل سازمان دارای ساختاری نسبتاً مسطح است.» اگرچه سازمان برک دارای یک «سلسله مراتب معمولی» است، اما آقای عابد نیز توسط ایده‌ی سازمان مسطح گمراه شده است. وی می‌گوید: «اگر ما در بنگلادش دارای سیستم ارتباطی قوی بودیم - تلفن یا فاکس - آنگاه شاید به مدیران منطقه‌ای نیازی نداشتیم، اما در اینصورت لازم بود تا ارتباطات به میزان زیادی تقویت شود.» عابد با قیاس صورت گرفته توسط پیتر دراکر درباره‌ی گروه ارکستر به عنوان یک سازمان مسطح موافق است:

یک گروه ارکستر مانند سازمانی کاملاً مسطح است زیرا رهبر ارکستر کل آن را اداره می‌کند. ویولونیست اول زیر نظر ویولونیست دوم نمی‌نوازد. هر یک از نوازندگان نت‌هایی را که باید بنوازد در پیش روی خود دارد. بنابر این هرکسی می‌داند که چه کاری باید انجام دهد و نیاز به رئیس ندارد. بنابراین در رابطه با ساختار سازمانی، اگر بتوان کارکنان را دقیقاً در مورد آنچه باید انجام دهند توجیح نمود از میان برداشتن یک یا دو لایه‌ی سازمانی امکان پذیر خواهد بود.

می‌پرداخت تا به یادگیری ما کمک کند. با این وجود ما حق نداشتیم یک اشتباه را دوبار تکرار کنیم.

نامطلوب در محتوای برنامه‌ها و دیگر مظاهر نامطلوب خودمختاری مدیران را کاهش دهد. شیوه‌های مدیریت مشارکتی و برپایه‌ی مشورت با دیگران در تفویض قدرت جهت دخالت در طراحی برنامه‌ها و سیاستگذاری نتایج مثبتی در بر ندارند. این شیوه‌های مدیریتی باید در زمینه‌ی حصول اطمینان از وفاداری کلیه کارکنان به سیاست‌های مربوط به ارتقاء فعالیت‌های سازمان به کار گرفته شوند. شیوه‌های مذکور را همچنین می‌توان به منظور گردآوری سرمایه‌ی فکری سازمان و ایجاد چشم‌اندازهای متنوع و اعمال آن‌ها در بخش‌های مختلف فعالیت‌های سازمان مورد استفاده قرار داد. به طور مثال، از این طریق یک مربی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت می‌تواند با چشم‌اندازهای ارزشمند و متنوعی در رابطه با برنامه‌ی تنوع زیستی آشنا شده یا خود معرفی کننده‌ی آن‌ها به سازمان باشد.

تفویض اختیار به ذی‌نفعان مساله سازترین بخش تمرکززدایی است. ایجاد گروه‌های روستایی مستقل و پایدار هدف نهایی هشت سازمان از نه سازمان موضوع این پژوهش بوده است. گروه‌های مذکور تا چه میزان باید در تصمیم‌گیری مربیان خود در مورد برنامه‌ها نقش داشته باشند؟ این اتفاق چه زمانی باید روی دهد؟ تقریباً همه‌ی سازمان‌های موضوع این پژوهش از مشارکت با عنوان‌های متنوعی چون «مشارکت مردم» یا «مشارکت حقیقی مردم» تمجید می‌کنند. فاروق احمد مشارکت حقیقی مردم در سازمان پروشیکا را بدین گونه توصیف می‌کند:

مشارکت حقیقی مردم دخالت ذی‌نفعان عمده در مراحل حساس چرخه‌ی پروژه را شامل گردیده و مردم را در موارد زیر دخالت می‌دهد:

- مرحله‌ی تعریف موضوعات، فرصت‌ها و مشکلات
- مرحله‌ی بیان نیازها و اولویت‌های مربوط به پروژه
- مرحله‌ی طراحی پروژه
- اجراء عملیات و حفظ و نگهداری پروژه
- مرحله‌ی ارزیابی و پایش

لازم است از مشارکت دروغین و یا نمونه کاری پرهیز شود.

زمانی که از پیش می‌دانیم که یک سازمان دیر یا زود «مشارکت کنندگان» را به سوی برنامه‌های پس‌انداز یا اعطای اعتبار، پروژه‌های دامی و یا آموزش ابتدایی سوق می‌دهد، موضوع چه شکلی پیدا می‌کند؟ زمانی که برنامه‌های پس‌انداز یا اعطای اعتبار در میان باشد، مشارکت کنندگان معمولاً از ابتدا در تصمیم‌گیری دخیل‌اند. در پروژه‌های آموزش ابتدایی، مشارکت در ساخت مدرسه، تنظیم برنامه‌ی کاری مدارس و برخی از جنبه‌های نظارت بر کار آموزگاران توسط والدین صورت می‌گیرد. والدین در این کار دارای نقش ارزشمندی در ارائه‌ی مشاوره هستند. این فعالیت که به صورت مشارکتی انجام می‌شود باعث می‌گردد تا والدین احساس واقعی مالکیت برنامه‌ها را داشته باشند. اما در هیچیک از این مثال‌ها تفویض قدرت عمده‌ای مشاهده نمی‌شود. در این موارد مشارکت به

همانطور که در فصل ۳ اشاره شد، با رشد یک سازمان و تفویض و واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها ناگزیر بعضی چیزها از دست می‌روند. یکی از مدیران بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو به نیکی از گذشته‌ای که در آن این سازمان کوچک‌تر بود و همه از هم باخبر بودند یاد می‌کند. او می‌گوید: «من با شیوه‌ی قبلی که غیر رسمی‌تر بود راحت‌تر بودم. زمانی که به روستایی می‌رفتم و در آن‌جا کسی از من سوالی مثلاً در باره‌ی برنامه‌ی جنگلداری می‌پرسید، من به راحتی به آن سوال پاسخ می‌دادم. اما حالا سازمان ما آنقدر بزرگ شده که من حتی نمی‌دانم در دیپارتمان‌های دیگر چه می‌گذرد.» در اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت نیز نوستالژی روزهای گذشته که در آن همه‌ی افراد با یکدیگر در ارتباط بودند وجود دارد. مدیر یکی از بخش‌های این سازمان می‌گوید: «دسترسی به مدیریت کل سازمان دیگر امکان‌پذیر نبوده و لایه‌های جدیدی نیز در میان کارکنان و مدیریت پدید آمده است.» وی معتقد است که شیوه‌ی کاری غیر رسمی در گذشته موجب کیفیت و خلاقیت بالاتر می‌گردید. در بنیاد توسعه‌ی سونگی با ایجاد یک لایه‌ی اضافی مدیریتی سازماندهی مجدد مشابهی صورت گرفت. اینکار نسبتاً به سهولت انجام گرفت. دلیل این امر آن بود که موضوع در کارگاهی پنج روزه مورد بررسی قرار گرفت که در آن کلیه‌ی مدیران با لزوم ایجاد تغییر موافقت کردند. با این وجود، برخی از این که دسترسی همیشگی به مدیر عامل از میان رفته بود احساس تاسف می‌کردند. دلیل آن شاید بار اضافی مسئولیتی باشد که این عده در نتیجه‌ی تمرکززدایی احساس می‌کردند.

سومین موضوع به نیاز به برنامه‌ریزی استانداردسازی که پیش‌نیاز گسترش صحیح است مربوط می‌گردد. به عنوان مثال، در یک برنامه‌ی اعتبار و پس‌انداز می‌توان اختیار مربوط به صدور اجازه‌ی وام تا سقفی معین را به یک مدیر شعبه واگذار نمود. اما اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری راجع به امور بنیادی‌تر مانند تغییر معیارهای عضویت، میزان بهره، یا شیوه‌ی بازپرداخت وام‌ها را نمی‌توان به رئیس شعبه واگذار نمود. یک مدیر منطقه‌ای می‌تواند درباره‌ی یک برنامه‌ی آموزشی یا بهداشتی تصمیم‌گیری کند، اما مجاز نیست در محتوای برنامه‌های مذکور تغییری ایجاد کند (مگر در موارد بسیار جزئی و مجاز). اگر در سازمان‌های موضوع این پژوهش دفاتر میدانی مجاز به تغییر محتوای برنامه‌ها بودند این سازمان‌ها هیچ‌گاه به اندازه‌ی فعلی خود گسترش نمی‌یافتند. در سازمان پروشیکا، تمرکززدایی - و همچنین تاحدودی تفویض اختیارات - به راحتی انجام می‌گیرد. دلیل این امر «یگانگی در دیدگاه‌ها» است. فاروق احمد می‌گوید «فرهنگ لازم برای این کار باید ایجاد شود. فرهنگ و هنجارهای سازمانی بسیار با اهمیت‌اند. یکی از وظایف مدیران ارشد ایجاد شرایطی است که در آن افراد بتوانند مشارکت کرده و جزئی از فرآیند تصمیم‌گیری شوند.» در سازمان پروشیکا، جلسات کارکنان در کلیه‌ی سطوح سازمانی به طور منظم برگزار می‌شود. مهمترین این جلسات نشست مشترک دو روزه ۱۲۰ تن از مدیران ارشد و هماهنگ کنندگان سازمان است که هر سه ماه یکبار برگزار می‌شود.

همانطور که در فصل ۳ اشاره شد، فرهنگ رسمی سازمانی توسط فعالیت‌های غیر رسمی تکمیل می‌شود. این فعالیت‌ها شامل روابط دوستانه میان افراد، سفرهای طولانی کارکنان در کنار یکدیگر، کارهای گروهی، پیک نیک‌ها و گفتگوهای زمان استراحت می‌باشند. تعامل میان مدیران ارشد و کارکنان میدانی می‌تواند دخالت

میزان حداکثر وجود دارد اما تفویض اختیار به صورت محدود.

که نیازمند پاسخگویی و کنترل بیشتر هستند از ساختار سازمانی استفاده می‌کنند. همین سازمان‌ها در زمانی که برنامه‌ها در حال آزمایش یا تغییر بوده و یا در مواردی که محیط برنامه‌ریزی نامطمئن باشد از ساختارهای ارگانیک استفاده می‌کنند.

محل سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش بر روی طیف فوق‌الذکر به شرایط زمانی و عملکرد آن‌ها بستگی دارد. جایگاه این سازمان‌ها بر روی طیف فوق‌الذکر نه تنها نشان دهنده‌ی قدمت و بلوغ آنان، بلکه بیانگر شرایط زمانی است که آن‌ها در آن فعالیت می‌کنند. بیشتر سازمان‌های غیردولتی موضوع پژوهش ما در ایجاد توازن میان حالت رسمی و غیر رسمی تبهر پیدا کرده‌اند. همان طور که در فصل ۵ عنوان شد، این سازمان‌ها ضمن آن که دارای برنامه‌ها و استراتژی‌های دراز مدت و روشن هستند در پی استفاده از فرصت‌های پیش آمده نیز می‌باشند. تمام این اقدامات تحت سرپرستی و نظارت رهبر سازمان انجام می‌گیرد. بندرت می‌توان یک سازمان دولتی یا خصوصی را یافت که دارای ساختار کاملاً سازمانی بوده و هیچیک از ویژگی‌های ساختارهای ارگانیک را دارا نباشد (یا بالعکس).

مشارکت می‌تواند به معنای مشاوره، اتفاق نظر یا رویه‌ای دموکراتیک باشد. یک متصدی برنامه‌ریزی ارشد در بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو می‌گوید که در این سازمان هر سه مورد فوق بر حسب نیاز انجام می‌گیرد.

موضوع تفویض مسئولیت در فرآیند توسعه - در مقابل مدیریت برنامه‌ی یک سازمان غیردولتی - یکی از حالت‌های مهم این موضوع است که زمان در آن نقش عمده‌ای بازی می‌کند. مدیر عامل بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف می‌گوید: «زمانی که این سازمان کار خود را آغاز کرد ما به عنوان مدیر عمل می‌کردیم؛ ما رهبری کل روستا را بر عهده داشتیم؛ ما به کار تک تک روستاییان سرکشی می‌کردیم تا مطمئن شویم آن‌ها کار خود را به درستی انجام می‌دهند. آن‌ها خیلی به ما وابسته بودند. ما متوجه شدیم که هرچه بیشتر بر آن‌ها سلطه داشته باشیم باعث خواهیم شد تا آنان کمتر مشارکت کرده و بیشتر به ما وابسته شوند. در این زمان تاکید ما به سوی ایجاد سازمان‌های کشاورزان معطوف شد، اما به نتیجه رسیدن این کار به نحوی که آن‌ها روی پای خود بایستند می‌توانست ۱۰ تا ۲۰ سال طول کشد».

تشریفات و پیچیدگی

با پیچیده‌تر شدن برنامه‌ها تمرکززدایی با مشکلات بیشتری همراه می‌گردد. آبان کابراجی درباره‌ی موضوع سلسله مراتب و تمرکززدایی در اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت می‌گوید: می‌توان مسئولیت‌ها را از سطح اول مدیریتی به سطح دوم تفویض نمود، اما ممکن است در این حال مدیران سطح دوم - به ویژه مدیران تازه کار - تمایل چندانی به تفویض قدرت به مدیران پایین‌تر از خود نداشته باشند. این امر می‌تواند تا قسمتی ناشی از پیچیدگی برنامه‌ریزی در یک سازمان باشد.

زمانی که برنامه حمایت روستایی آقا خان (هندوستان) یک سازمان کوچک بود، واحدهای عملیاتی یا دپارتمان‌های مستقل در آن وجود نداشت. تمام کارها توسط مدیر این سازمان کنترل می‌شد. با گذشت زمان، واحدهای گوناگون - برنامه‌ریزی، مالی، اجرایی، پایش، منابع انسانی - در این سازمان ایجاد شدند. با رشد ابعاد و پیچیدگی برنامه‌ها، این ساختار نیز با مشکلات و تنگناهایی مانند تاخیر در تصمیم‌گیری و مشکلات مربوط به بودجه روبرو شد. این امر موجب گردید تا پس از انجام بررسی‌های لازم توسط حسابرسان مستقل در رابطه با سطوح مناسب کنترل، مسئولیت برنامه‌ریزی و تعیین بودجه به سطوح پایین‌تر واگذار شود.

در ادبیات مدیریتی، بعضی اوقات شکل ساختاری سازمان‌ها بر روی طیفی در نظر گرفته می‌شود که در یک سر آن رویکرد سازمانی و در سر دیگر آن رویکرد ارگانیک قرار دارد. ساختارهای سازمانی متمرکز و دارای سلسله مراتب بوده و در آن‌ها تقسیم وظایف به صورت دقیق و روشن صورت می‌گیرد، در حالی که ساختارهای ارگانیک بیشتر دوستانه، تمرکززدایی شده، انعطاف‌پذیر و بازتر بوده و از نوآوری حمایت می‌کنند. در این ساختارها کارها و مسئولیت‌ها به صورت مستمر در حال تغییر هستند. بیشتر سازمان‌های موضوع این پژوهش از هر دو ساختار فوق‌الذکر استفاده می‌کنند. این سازمان‌ها برای فعالیت‌های روزانه و عادی شامل امور مالی، امور پرسنل و لجستیک

نتیجه گیری

سازمان تنها اختیارات و مسئولیت‌های مدیریتی به بخش‌های دیگر تفویض گردد. اما ممکن است تمرکززدایی به صورت گسترده‌تر انجام شود. بررسی سازمان‌های موضوع این مطالعه نشان می‌دهد که فرآیندهای مشارکتی می‌توانند باعث افزایش تاثیر تمرکززدایی گردند. این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که هرچه یک سازمان بیشتر به سوی تفویض مسئولیت‌های برنامه‌ریزی به نهادهای روستایی حرکت کند، مشارکت روستاییان اهمیت بیشتری خواهد یافت. نتیجه‌ی دیگری که این تحقیق ارائه می‌دهد اینست که در تمرکززدایی امور روزمره و تکراری سازمان‌ها و استفاده از ساختارهای مدیریتی ارگانیک در این رابطه محدودیت‌هایی وجود دارد. تفویض میان مدت و دراز مدت اختیارات و مالکیت به نهادهای روستایی در جایی که مشارکت روستاییان در فعالیت‌ها و کسب مشاوره از آنان مهم است می‌تواند مفید باشد. البته باید توجه داشت که این نوع تفویض اختیار به آن معنا نیست که نهادهای روستایی مجازند در محتوای برنامه‌ها تغییر ایجاد کنند و تنها در مواردی صورت می‌گیرد که عملیات از قبل به طور کامل برنامه‌ریزی شده باشد.

علیرغم ایده آل بودن از نقطه نظر ادبیات مدیریتی، ساده لوحانه خواهد بود اگر انتظار داشته باشیم ساختار مدیریتی یک سازمان غیردولتی نماینده‌ی واقعی کلیه‌ی علایق و مهارت‌های موجود در سطوح مختلف آن سازمان بوده و دقیقاً بر چشم‌انداز و سیاست‌های سازمان تمرکز داشته باشد. موارد فوق‌الذکر خصوصیات ایده آلی هستند که تنها در سازمان‌های با سابقه که در آن‌ها نقش امنای سازمان به خوبی درک و قاعده مند شده است یافت می‌شود. حتی قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان‌های غیردولتی و غیر انتفاعی در کشورهای شمال نیز در ایجاد تعادل میان تئوری و عمل در زمینه‌ی مدیریت سازمانی با دشواری روبه‌رو هستند. بیشتر سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر ساختارهای مدیریتی خود را کوچک نگاه داشته‌اند. این سازمان‌ها تازمانی که به ثبات در زمینه‌ی امور مالی و برنامه‌ریزی نرسند یا در آن‌ها انتقال رهبری صورت نگیرد، شیوه اداره‌ی آن‌ها همچنان درونگرا باقی خواهد ماند. در حقیقت، بدون در نظر گرفتن سن سازمانی، تنها دو یا سه سازمان از سازمان‌های موضوع این پژوهش به گسترش ساختارهای مدیریتی اولیه‌ی خود اقدام کرده‌اند. یکی از عوامل موثر در این کار زمان است، اما ریشه‌های سازمانی نیز به همان میزان از اهمیت برخوردارند. ساختارهای مدیریتی در سازمان‌هایی دارای رهبران کاریزماتیک و دارای بصیرت ممکن است محدود گردیده و تا زمان کناره‌گیری آنان از فعالیت به همان صورت باقی بمانند. در چنین زمانی است که این سازمان‌ها با مسایلی روبه‌رو می‌شوند که هیات‌های مدیره‌ی سازمان‌های غیردولتی در کشورهای شمال و سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی شده‌ی موضوع این پژوهش با آن‌ها مواجه‌اند. این مسایل عبارتند از: تضاد میان چشم‌انداز سازمانی و مدیریت، میان سیاستگذاری و اجرا و میان صحنه‌گذاری و مداخله.

واژه‌ی «سلسله مراتب» در بخش بزرگی از گفتگوهای مربوط به مدیریت سازمان‌های غیردولتی به صورت اشتباه مورد استفاده قرار گرفته و به جای «استیلاهی روسا» تعبیر می‌گردد. هر نه سازمان موضوع این پژوهش دارای سلسله مراتب می‌باشند. برخی از این سازمان‌ها تلاش بسیاری کرده‌اند تا از نقطه نظر سلسله مراتب تا آن‌جا که ممکن است «سطح» باقی بمانند. در برخی موارد این امر بسادگی به آن دلیل بوده است که بنیانگذاران این سازمان‌ها قصد داشته‌اند تا بر همه چیز کنترل داشته باشند. در موارد دیگر علت امر این بوده است که در ادبیات مدیریت گفته شده است که ساختار «سطح‌تر بهتر» است و همچنین به این دلیل که ساختار با فرآیند اشتباه گرفته شده است. برخی سازمان‌ها نیز تصور می‌کردند که «مدیریت مشارکتی» از بعضی نظرات برای سازمان‌های دارای سلسله مراتب مضر است. در حقیقت، عکس این مطلب صادق است. سلسله مراتب و مدیریت مشارکتی می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. این موضوع یافته‌ی مهمی به شمار می‌رود، چرا که بر خلاف عقیده‌ی رایج است. سازمان‌هایی که در آن‌ها حوزه‌ی کنترلی مدیران بسیار گسترده است احتمالاً کمتر قادر به استفاده‌ی موثر از شیوه‌های مشارکتی در سطح میدانی می‌باشند چرا که مدیران ارشد سازمان دارای اختیارات نامحدود هستند. برخی از سازمان‌های موضوع این پژوهش توسط هیات‌های مدیره‌ی آنان و یا اهداکنندگان به ایجاد سطوح اضافی مدیریتی و تفکر مجدد در باره‌ی تلقی خود از «مشارکت» وادار شده‌اند.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تمرکززدایی با مشارکت متفاوت است. ممکن است یک سازمان کاملاً متمرکز از شیوه‌های مشارکتی استفاده نماید. خود تمرکززدایی نیز اشکال متفاوتی داراست. ممکن است در یک

خصوصیات ویژه‌ی سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه‌ی توسعه چالش‌هایی را در زمینه‌ی مدیریت برای آنان به همراه دارد که متمایز از چالش‌های پیش روی دولت و بخش خصوصی است. هدف سازمان‌های غیردولتی ایجاد تغییر در جامعه است. در تلاش برای دستیابی به این هدف، سازمان‌های مذکور از افراد و گروه‌هایی کمک می‌گیرند که معمولاً توسط دولت و بخش خصوصی نادیده گرفته شده‌اند. هدف سازمان‌های غیردولتی، یعنی ایجاد تغییر در جامعه، هدفی جاه طلبانه است و در اجرای موفق آن همه چیز به شخصی که در راس سازمان قرار دارد منتهی می‌گردد.

علیرغم ایده‌ی رایج مبنی بر آن که رهبران سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا افرادی کاریزماتیک، خود محور و بعضی اوقات مستبد هستند، نتایج تحقیق ما وجود خصوصیات کاملاً متفاوتی را در میان این رهبران نشان می‌دهد. در حقیقت در پیدایش سازمان‌های غیردولتی بزرگ در جنوب آسیا نوع جدیدی از رهبران حرفه‌ای پا به عرصه گذاشتند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این رهبران دارای توانایی ایجاد تعادل میان پنج چیز بوده‌اند: ارزش‌ها، بلند پروازی، مهارت‌های فنی، ظرفیت الهام بخشیدن به دیگران و تصمیم‌گیری. این رهبران قادر بوده‌اند تا طراحی سازمانی مناسب و مدیریت موثر را با ارزش‌های فردی قوی، آرمان‌های بلندپروازانه در زمینه‌ی توسعه و توانایی درک و کار کردن در شرایط متغیر محیط خارجی ترکیب نمایند.

زمانی که این تحقیق آغاز شد، تمرکز زیادی بر بنیانگذار و نفوذ وی؛ مدیران ارشد و جانشینان آن‌ها وجود داشت. ما کار خود را با این عقیده شروع کردیم که ماموریت، شیوه‌ی مدیریتی و میزان تاثیر یک سازمان غیردولتی به میزان قابل توجهی به شخصیت و ایدئولوژی رهبر کاریزماتیک و بنیانگذار آن بستگی دارد. در موارد بسیاری چنین رهبرانی ضمن آن که برای سایرین الهام بخش بوده‌اند اما فاقد مهارت‌های بنیادین مدیریتی بوده‌اند. این گونه مدیران مانند شهاب‌های آسمانی خیلی زود از صحنه ناپدید می‌شوند. این حالت را می‌توان به یک کسب و کار خانوادگی تشبیه کرد که توسط یکی از اعضای خانواده رهبری می‌شود که دارای شور و انرژی کار بوده اما فاقد مهارت‌های لازم برای رشد دادن کسب و کار مذکور است. در چنین حالتی اختلافات در زمینه‌ی تعیین یک جایگزین مناسب برای شخص مذکور خیلی زود در میان اعضای خانواده ایجاد خواهد شد.

معمولاً توانایی رهبر یک سازمان در تاثیرگذاری بر افراد و سازمان‌های دیگر را دلیل موفقیت یک سازمان می‌دانند. مثال‌های زیادی در رابطه با رهبران کاریزماتیک سازمان‌های دولتی وجود دارد. کسانی که قادر به انگیزه دادن به دیگران و جلب همکاری آنان بوده‌اند. این رهبران قادر بوده‌اند تا دولت‌ها و اهداکنندگان را به ارزشمند بودن کار خود متقاعد نمایند. از طرف دیگر، برخی از رهبران نیز به دلیل استیلا، پاسخگو نبودن و شکست در تطابق با شرایط در حال تغییر مورد انتقاد قرار گرفته‌اند.

یکی از مشکلات موجود در رابطه با مدیریت سازمان‌های غیردولتی به «دام بنیانگذار» یا «سندرم رهبری» معروف است. مثال‌های متعددی از رهبرانی وجود دارد که در برابر تغییر، نوآوری و تکامل رویکردهای مدیریت مشارکتی مقاومت کرده‌اند. رشد سازمانی می‌تواند پایگاه قدرتی، روابط و میزان حمایت مالی از این رهبران را به مخاطره اندازد. در نتیجه آن‌ها به سرکوب سازمان خود اقدام کرده‌اند. موضوعی که در این جا بدان می‌پردازیم خصوصیات رهبرانی است که توانسته‌اند با این مشکل به مقابله برخاسته و بر آن غلبه کنند. چه نکته‌ای در رویکرد

رهبری و مدیریت نوین

تشکیل گروه‌های کاری. سوم، توانایی تفکر استراتژیک و انتقال دیدگاه‌ها به نحوی عملی و انجام شدنی. به طور ساده می‌توان گفت که رهبری فرآیندی است که از طریق آن یک فرد بر دیگر اعضای گروه یا سازمان با هدف دستیابی به اهداف آن گروه یا سازمان اعمال نفوذ می‌نماید.

رهبران و رهبری

راه‌های زیادی برای تعریف رهبری وجود دارد. از این میان به مواردی چون اعمال قدرت، دستیابی به نتایج، یا انگیزش افراد اشاره کرد. وینستون چرچیل رهبری را «استفاده‌ی هوشمندانه از قدرت» می‌داند. جان ادر یکی از نویسندگان حوزه‌ی مدیریت معتقد است رهبری به معنای «کنار هم نگاه داشتن افراد به عنوان یک گروه ضمن هدایت آنان در جهت صحیح» می‌باشد. جان هاروی جونز بر این عقیده است که رهبری به معنای «گرفتن عملکرد فوق العاده از افراد عادی است».

ادبیات و تحقیقات انجام شده در رابطه با رهبری گسترده، متنوع و بعضاً در برگرفته‌ی نتایجی متناقض می‌باشد. برخی از محققان چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که شیوه‌ی رهبری و رفتار مرتبط با آن به شرایط و محیطی که رهبر در آن عمل می‌کند - فرهنگ، سنت، چارچوب‌های قانونی و سیاسی و فرهنگ سازمانی - بستگی دارد. شواهد زیادی دال بر این امر وجود دارد که رهبران کارآمد، عملگرا، انعطاف‌پذیر و قادر به تطابق با شیوه‌های مختلف رهبری بوده‌اند. «وروم»^۱ و «یتون»^۲ شیوه‌های متفاوتی را بیان می‌کنند که رهبران کارآمد در شرایط مختلف به کار می‌گیرند. بنابراین، یکی از مهارت‌های بسیار مهم رهبران کارآمد توانایی آنان در تشخیص شیوه‌ی رهبری مناسب برای هر موقعیت است.

محققان دیگر به شناسایی و تحلیل ویژگی‌ها و مهارت‌های ذاتی رهبری پرداخته‌اند. هدف این تحقیقات مشخص نمودن خصوصیات فردی و روانشناسی رهبران برجسته است. این امر شامل مطالعه بر روی خصوصیات ظاهری، توانایی ذهنی، شخصیت و مهارت‌های ارتباطی آنان می‌باشد. محققان همچنین سعی کرده‌اند تا شیوه‌ی مدیریتی و رفتار رهبران خاص را مورد تحلیل قرار دهند. زمانی که مهارت‌ها و رفتارهای مذکور مورد شناسایی قرار گیرند رهبران دیگر سازمان‌ها می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. اخیراً، محققان به طور ویژه به خصوصیات چون کارزما، بصیرت، هوش احساسی و توانایی ترویج یادگیری توجه نموده‌اند. به طور مثال، «پیتر سنگ»^۳ معتقد است که رهبر یک سازمان یادگیرنده باید بیشتر دارای نقش تسهیلگری باشد تا انگیزشی یا تخصصی. یک رهبر باید بتواند نقش طراح، کارپرداز و مربی را ایفا نماید.

به طور خلاصه، در پس درکی که ما از «رهبری» داریم حجم گسترده‌ای از پژوهش قرار دارد. هم اکنون در تشخیص یک رهبر کارآمد به خصوصیات و رفتار فردی و شرایط و فرهنگ اهمیت بیشتری داده می‌شود. با این وجود، به نظر می‌رسد رهبری دارای سه عنصر متمایز باشد. اول، توانایی تاثیرگذاری بر رفتار زیردستان یا پیروان و درک دینامیک و حساسیت‌های روابط قدرتی. دوم، ظرفیت و وجهه‌ی لازم برای انگیزش کارکنان و داوطلبان و

رهبری: چشم‌انداز توسعه

در ادبیات توسعه، تحقیقات محدودی درباره‌ی خصوصیات مربوط به رهبری و ظرفیت‌های مدیریتی افراد کلیدی که در راس یک سازمان غیردولتی یا یک برنامه‌ی توسعه‌ی روستایی قرار دارند صورت گرفته است. روایت‌های زیادی درباره‌ی تاثیر منفی «رهبران سلطه جو و کارزماتیک» و پیامدهای نامطلوب «سندرم رهبری» در بخش سازمان‌های غیردولتی نقل شده است. از یکطرف، رهبران کارزماتیک دارای قابلیت و تعهد لازم برای بسیج افراد و منابع هستند. از طرف دیگر، این رهبران برای تلاش بر تسلط بر سازمان‌های خود، عدم پاسخگویی و عدم تطابق با شرایط در حال تغییر مورد انتقاد قرار می‌گیرند.

رهبران کارزماتیک در برابر تغییر، نوآوری و همکاری با دیگران مقاومت می‌کنند. این امر به سازمان‌های غیردولتی محدود نمی‌گردد، بلکه در بخش خصوصی و همچنین در میان ساستمداران نیز رایج است. رشد سازمانی می‌تواند پایگاه قدرتی، روابط و میزان حمایت مالی از رهبران را مورد تهدید قرار دهد. در نتیجه بسیاری از رهبران جلوی اجرای برخی از برنامه‌های سودمند را می‌گیرند. «ابرت چمبرز»^۴ درباره‌ی رهبران سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه‌ی توسعه می‌گوید: رهبران کارزماتیک به دلیل شهامت، بصیرت و تعهد خود می‌توانند باعث پیشرفت سازمان خود شوند. اما قدرت آنان می‌تواند تهدیدی برای کارایی سازمان باشد. رهبران کارزماتیک در برابر تعظیم و تکریم و چاپلوسی دیگران آسیب پذیرند؛ چرا که همیشه مایلند نظر خود را اعمال نمایند. رفتار آن‌ها را نمی‌توان به سادگی اصلاح کرد یا با آن به مخالفت پرداخت. آن‌ها همیشه تمایل دارند نظرات خود را به دیگران تحمیل کرده، مانع تغییر شده و واقعیات و دیدگاه‌های دیگران را نادیده گیرند.

«نورمن آپهاف»^۵ دیدگاه دیگری درباره‌ی رهبران کارزماتیک ارائه می‌دهد. وی آن‌ها را به دیده‌ی کارآفرینان بخش توسعه یا نوآوران اجتماعی می‌نگرد. وی اینگونه رهبران را افرادی دارای انگیزه‌ی فوق العاده که بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ی روستایی را آغاز و رهبری کرده‌اند می‌داند. این عده روش‌های مدیریتی ساده اما موثر را به جوامع روستایی وارد کرده، تکنولوژی‌ها و ساختارهای سازمانی جدید را معرفی نموده و آزمایش و یادگیری را تشویق کرده‌اند. آن‌چه در میان این رهبران مشترک است تعهد آنان به توسعه‌ی مشارکتی گسترده و توانایی آنان در متقاعد کردن گروه‌ها در مورد نتایج مثبت این حرکت است. آپهاف نتیجه‌گیری می‌کند که نسل بعدی مدیران توسعه نیاز خواهد داشت که مهارت‌های ذهنی و میان فردی خود را بهبود داده تا قادر گردد نقش تسهیلگر و آغازکننده را نیز ایفا نماید.

عده‌ای معتقدند که رهبری سازمان‌های غیردولتی نوعی خاص از رهبری و متفاوت از رهبری دیگر سازمان‌ها

4 Robert Chambers
5 Norman Uphoff

1 Vroom
2 Yetton
3 Peter Senge

در حال شکل گیری است که دارای دیدگاه‌ها و توانایی‌های مشابهی هستند که از مرزهای فرهنگی فراتر رفته و به دنیای مستقل توسعه‌ی بین‌المللی تعلق دارد.

رهبران بنیانگذار

به نظر می‌رسد هر یک از رهبران بنیانگذار سازمان‌های غیردولتی در مطالعه‌ی ما دارای کاراکتر و شیوه‌ی مدیریتی متمایزی بوده‌اند. تحلیل تفصیلی بیشتر حاکی از وجود شماری از خصوصیات مشترک میان این افراد است که می‌تواند موفقیت آنان را توضیح دهد. برخی از این خصوصیات را می‌توان در شش رهبر بنیانگذار که در زیر مورد مطالعه قرار می‌گیرند مشاهده کرد. علت انتخاب این شش نفر برتری آنان نسبت به دیگران نبوده بلکه این امر بوده است که آنان دارای شیوه‌های مدیریتی متفاوت بوده‌اند. این افراد عبارتند از: «مانیبای دسای» - یکی از فعالان پیرو گاندی؛ «هارنات جاگوات» - یک بوروکرات و نوآور اجتماعی؛ «اف اچ عابد» - یک مدیر بخش خصوصی و علاقمند به فعالیت‌های انسان‌دوستانه؛ «شعیب سلطان خان» - یک مدیر و سرپرست حرفه‌ای؛ «آبان مارکر کابراجی» - یک بیولوژیست که به مدیریت روی آورده؛ و «قاضی فاروق احمد» - یک فعال اجتماعی. این رهبران منعکس‌کننده‌ی تنوع موجود در سوابق و تعهد به روحیه‌ای هستند که به وجود آورنده‌ی شمار بسیار رهبران فعال در بخش توسعه در جنوب آسیا بوده است.

بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف و دکتر مانیبای دسای

بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف در سال ۱۹۶۷ توسط دکتر مانیبای دسای به عنوان یک سازمان داوطلبی غیر انتفاعی به ثبت رسید. انگیزه‌ی وی از این کار عقیده‌ی شخصی او بود مبنی بر این که تحقیقات و توسعه باید همگام با یکدیگر حرکت کنند. مانیبای با گاندی کار کرده و یکی از نزدیکان او به شمار می‌رود. فعالیت‌های وی بر پایه‌ی دو اصل از اصولی که گاندی عنوان کرده بود قرار داشت. اول آن که توسعه باید از نیروی کار افراد بهره گیرد نه از سرمایه و دوم آن که باید از منابع طبیعی برای تشویق خودکفایی اقتصادی استفاده شود.

مانیبای در سال ۱۹۴۵ به پیروان گاندی پیوست. در سال ۱۹۴۶، زمانی که او ۲۶ سال داشت، سوگند تجرد یاد کرد و متعهد گردید تا تمام زندگی خود را وقف خدمت به روستاییان فقیر نماید. او نیز مانند گاندی به پایداری اقتصادی و درستکاری مالی پایبند بود. این امر در داستانی که به یکی از دیدارهای گاندی در سال ۱۹۴۶ مربوط می‌شود هویداست. داستان از این قرار است که در وسط دیدار گاندی از وی خواسته شد برای انجام مذاکرات فوری با مقامات انگلیسی برای انتقال قدرت از انگلستان به یک دولت مستقل به دهلی برگردد. گاندی پیش از آن که به سوی دهلی حرکت کند مانیبای را فراخوانده و از او درخواست صورت حساب کرد. مانیبای به او گفت که لزومی به انجام این کار نیست، اما گاندی اصرار کرد. در نتیجه مانیبای مبلغ غذا و محل اقامت گاندی را محاسبه نموده و بر اساس آن صورتحسابی نوشت و آن را به گاندی داد که وی وجه آن را به مانیبای پرداخت کرد. سپس گاندی صورتحساب را به مانیبای برگرداند و به او گفت: این صورتحساب را قاب و بر روی دیوار نصب کن تا آن را به هر

است. به عقیده‌ی ایشان، رهبری سازمان‌های غیردولتی پدیده‌ای ذاتا شخصی و مشارکتی است که در آن رهبران این سازمان‌ها در سطح فردی و احساسی با کارکنان سازمان تعامل دارند. «آکن فولر» معتقد است شیوه‌ی شخصی رهبری سازمان‌های غیردولتی نتیجه‌ی طبیعی طرز نگرش و رفتار کارکنان نسبت به یکدیگر، سطح بالای تعهد و حس مشترک مالکیت است. «فولر» و «آپهاف» هردو تعهد به هدفی اخلاقی را از خصوصیات ویژه‌ی رهبران سازمان‌های غیردولتی موفق می‌دانند. «آپهاف» تعهد و احساس مسئولیت نسبت به وضعیت مردمان روستایی را یکی از عوامل عمده‌ی تاثیرگذاری و موفقیت این گونه رهبران می‌داند. «فولر» نیز تعهد این رهبران به اصول اخلاقی را از شخصیت کارزماتیک آنان مهم‌تر می‌داند. وی معتقد است همین تعهد است که آنان را قادر می‌سازد تا الهام بخش دیگران بوده و آنان را بسیج نمایند.

همچنین شواهدی وجود دارد که فرهنگ‌های مختلف دارای دیدگاه‌های متفاوتی در رابطه با رهبری هستند. همانطور که در فصل ۶ اشاره شد، محققان از راه‌های گوناگون به بررسی جنبه‌های فرهنگی رهبری پرداخته‌اند. برخی از محققان ابراز داشته‌اند که فرهنگ‌های موجود در جنوب آسیا به میزان زیادی گروه‌گرا بوده و تفاوت‌های ذاتی اجتماعی را در مقایسه با فرهنگ‌های اروپایی و امریکای شمالی راحت‌تر می‌پذیرند. «گرت هافستد»^۶ معتقد است که در جوامع جنوب آسیا اعضای ضعیف‌تر سازمان‌ها توزیع نابرابر قدرت و اختصاص قدرت بیشتر به اعضای قوی‌تر را می‌پذیرند. وی همچنین می‌گوید این جوامع به میزان زیادی گروه‌گرا هستند به این معنا که مردم در این جوامع به وجود گروه‌های مختلف اجتماعی که هر کس از بدو تولد به یکی از آن‌ها تعلق دارد اعتقاد دارند. «فونس ترامپنارز»^۷ نیز معتقد است که گروه‌گرا بودن جوامع در جنوب آسیا باعث می‌شود تا در این جوامع قدرت و موفقیت افراد بر اساس گروهی که به آن تعلق دارند تعیین شود.

بنابر این در این جوامع ما با یک بستر فرهنگی رویه‌رو هستیم که مبنای آن گروه‌های اجتماعی و روابط میان آن‌ها است و این امر پذیرفته شده است که قدرت و جایگاه افراد به موقعیت خانوادگی و شبکه‌هایی که به آن‌ها تعلق دارند وابسته است. این طرز تفکر از دیدگاه به شدت فردی غربی (که در اروپای غربی و امریکای شمالی رایج است) که به دستاوردهای فردی اهمیت بالایی می‌دهد غیر عادی به نظر می‌رسد. از نقطه نظر سازمانی، این امر بدان معناست که در کشورهای منطقه‌ی جنوب آسیا روابط قوی شخصی میان رهبر سازمان و کارکنان یا گروه‌هایی که سازمان با آن‌ها کار می‌کند برای موفقیت و بقای سازمان ضروری است.

این موضوع برای سازمان‌های غیردولتی منطقه‌ی جنوب آسیا دارای اهمیت زیادی بوده و این پرسش را مطرح می‌سازد که آیا می‌توان مفاهیم غربی رهبری را در شرایط فرهنگی کشورهای جنوب آسیا مورد استفاده قرار داد. بدون شک از تحقیقات انجام شده توسط «هافستد» و «ترامپنارز» می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ گروه‌گرا که در بیشتر کشورهای در حال توسعه رواج دارد به شیوه‌ی رهبری متفاوت از آنچه در کشورهای غربی اعمال می‌گردد منتهی می‌شود. این بدان معناست که مفهوم رهبری مفهومی جهانی نبوده بلکه تحت تاثیر فرهنگ‌های مختلف قرار می‌گیرد. با این وجود شواهد به دست آمده از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ضمن آن که برخی از جنبه‌های مشخص رهبری کاملاً به فرهنگ بستگی دارند، اما هم اکنون گروهی از رهبران فعال در زمینه‌ی توسعه

6 Geert Hofstede

7 Fons Trompenaars

بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو و جاگاواتز

کسانی که در تشکیل بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو نقش داشتند عبارتند از «رانچولد داسجی ماهاراج»، «سادگورو» و یکی از مردان وی به نام «آروین مافاتلال» که یک کارخانه دار ثروتمند بود. پیشوند «ساد» در زبان سانسکریت به معنای معلم بزرگ و زاهد است. آروین مافاتلال در سال ۱۹۶۷ برای اولین بار با سادگورو در فعالیت‌های امداد رسانی مربوط به قحطی «بیهار» آشنا شد. سادگورو راهبی بود که به لزوم توسعه‌ی جوامع روستایی معتقد بود. وی دارای آرمان‌های والایی بود که افراد را به مشارکت برای تحقق آن‌ها تشویق می‌کرد. وی به ساخت معبد اعتقاد نداشت، بلکه در پی بهبود وضعیت زندگی روستاییان فقیر بود.

آرویند مافاتلال نیز به جمع مردان سادگورو پیوست و از فعالیت‌های وی در مناطق روستایی فقیر نشین حمایت مالی کرد. در سال ۱۹۷۴، «هارنات جاگاوات» و «شارمیستا جاگاوات» با مافاتلال آشنا شدند. مافاتلال از ایشان خواست در برنامه‌های مبارزه با فقر در جوامع قلیه‌ای با وی همکاری کنند.

هارنات و شارمیستا جاگاوات با این پیشنهاد موافقت کردند به این شرط که به آن‌ها زمان کافی داده شود تا خود به بررسی شرایط موجود در منطقه و نیازهای محلی پرداخته و از این طریق نوع اقدامات مورد نیاز را تعیین کند. در نتیجه، طی دو سال اول فعالیت کار اصلی آن‌ها این بود که به روستاهای مختلف سفر کرده و پای صحبت روستاییان بنشینند. در این زمان هارنات جاگاوات به طور متوسط روزی ۳۰ مایل را با پای پیاده طی کرده و با حدود ۲۰۰ روستایی به صحبت می‌پرداخت. بدین ترتیب، آن‌ها درکی شخصی از نیازهای فوری روستاییان پیدا کردند. نهایتاً، آبیاری و مدیریت منابع طبیعی به عنوان اولویت‌های کاری تعیین شدند. در این زمان آن‌ها همچنین به ایجاد روابط و اعتمادسازی لازم به منظور موفقیت در فعالیت‌های آینده‌ی خود اقدام نمودند. این دوره‌ی دوساله‌ی سفر به روستاها و صحبت با افراد محلی دارای فواید عملیاتی بسیار و پایه‌گذار روابط بنیاد سادگورو با جوامع محلی بوده است.

هارنات جاگاوات در باره‌ی ۲۵ سال تجربه کاری سازمان می‌گوید «در اوایل کار تنها دشواری‌ها و چالش‌ها وجود داشتند. طی دو سال اول تنها یک شخص بود که خود به تنهایی نقش مدیر عامل، تایپیست، منشی، راننده و کارگر ساده را ایفا می‌کرد». او همچنین به خاطر می‌آورد که «دفتر» آن‌ها تنها از یک اتاق تشکیل شده بود که در آن یک میز چهارنفره قرار داشت. در آن زمان خرید یک صندلی ارزان قیمت نیازمند بررسی بسیار بود. برخی از جنبه‌های این موقعیت طی ۱۰ سال اول فعالیت سادگورو ادامه داشت. همه‌ی کارکنان از جمله مدیر عامل در کارها مشارکت کرده و به یکدیگر کمک می‌رساندند. این امر باعث شکل‌گیری اخلاق کاری گردید که هنوز هم در سازمان رایج بوده و کارها بر اساس آن تقسیم می‌شوند. یکی از کارکنان سابق سازمان می‌گوید: «ما اغلب تا دیروقت و حتی یکشنبه‌ها کار می‌کردیم. زمانی که برای انجام فعالیت‌های میدانی به منطقه‌ای می‌رفتیم هرکس پول غذای خودش را می‌داد». البته هارنات جاگاوات معتقد است که صمیمیت و رفتار غیر رسمی در محیط نباید به کیفیت کار لطمه‌ای وارد سازد یا عذری برای کم کاری باشد.

هارنات و شارمیستا جاگاوات در شیوه‌ی همکاری خود با جوامع محلی و همچنین در شیوه‌ی معرفی تکنیک‌ها

شخصی که به هر دلیل مثلاً انجام فعالیت‌های انساندوستانه یا کمک و حمایت از ما قصد عدم پرداخت نشان دهی و بگویی که حتی گاندی نیز حساب خود را پرداخت کرده است. پس از این ماجرا، مانیبای تصمیم به دریافت وجوه از همگان گرفت تا از این راه سازمان به خودکفایی اقتصادی برسد.

مانیبای ضمن آن که اهمیت زیادی به پایداری اقتصادی می‌داد از تاثیر استفاده از علوم و تکنولوژی جهت کمک به روستاییان فقیر نیز غافل نبود. تا اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰، مانیبای در دو زمینه‌ی پرورش دام و باغداری در سطح ملی دارای مشهور شده بود. وی اطلاعات خود در زمینه‌ی کشاورزی را تا حدود زیادی شخصاً کسب کرده و از این اطلاعات برای خدمت به روستاییان فقیر استفاده می‌کرد. تنها برخی از سازمان‌های پیرو گاندی تا دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به بقای خود ادامه دادند. سازمان بیف در تمام طول فعالیت‌های خود با الگو قرار دادن دیدگاه مانیبای رویکردهای علمی را به صورت عملی با نظریات گاندی ترکیب نموده است. در نتیجه این سازمان موفق شده است تا ضمن حفظ ارزش‌های بنیادین خود در شرایط و محیط در حال تغییر به فعالیت خود ادامه دهد. بخش اعظم موفقیت سازمان بیف را می‌توان مدیون توانایی مانیبای در تطابق پیشرفت‌های تکنیکی با نیازهای فقرا و همچنین این عقیده‌ی وی دانست که «تعهد به تنهایی کافی نیست، بلکه مهارت‌های تکنیکی نیز برای رسیدن به هدف لازم است».

مانیبای از جهات بسیاری یک رهبر کارزماتیک بود که مانند سرپرست یک خانوار سازمان بیف را هدایت می‌کرد. برخی از عباراتی که در این رابطه از کارکنان سازمان بیف نقل شده است عبارتند از: «من به خاطر مانیبای به سازمان پیوستم»؛ «ما همیشه منتظر بودیم تا مانیبای از بخش ما دیدن کند، اما در عین حال نگران بودیم که مبادا وی در کار ما ایرادی پیدا کند، چرا که وی مدیری بسیار سخت گیر بود»؛ «او برای ما مانند یک پدر بود»؛ یا «مانیبای حتی خانواده‌های ما را نیز می‌شناخت، وی به خانه‌های ما می‌آمد و همیشه جویای احوال زنان و بچه‌های ما بود». شیوه‌ی کاری مانیبای غیر قابل تقلید بود. او هرگز تشکیل خانواده نداد و زندگی خود را وقف کار کرد. او دارای تعهد بالا، دانش عملی سیاسی و دانش فنی گسترده بود. او همیشه می‌گفت: «زندگی من پیام من است».

او مانند یک پدر سازمان بیف را که خانواده اش محسوب می‌شد سرپرستی می‌کرد. این سرپرستی شامل زندگی کاری و زندگی شخصی کارکنان سازمان می‌شد. به نظر نمی‌رسید که او بر مردم ریاست می‌کند، بلکه مردم خود به دنبال وی می‌رفتند. او ضمن آن که رهبری دلسوز و مهربان بود اما در جای خود بسیار سخت گیر ظاهر می‌شد. او به وجود مقررات اعتقاد داشت. او مقرراتی برای انضباط و وقت شناسی در سازمان وضع کرده بود. وی با کارکنانی که با سستی کار می‌کردند برخورد می‌کرد. او با رفتار خود الگویی برای دیگران ارائه می‌داد. شیوه‌ی رهبری مانیبای از جهات بسیاری شبیه کارآفرینان توسعه و نوآوران اجتماعی است که آپهاف توصیف می‌کند. او فردی پر انگیزه و پایبند به اصول بود که خود را به بهبود زندگی روستاییان فقیر متعهد می‌دانست. در عین حال، او به معرفی تکنولوژی‌های جدید، تشویق آزمایش و ترویج شیوه‌های تازه‌ی کاری و اشکال جدید سازمانی متمایل بود.

اگرچه این گفته‌ی عابد درست بوده و همه‌ی کارکنان برک خود را مالک سازمان می‌دانند اما در برک نیز مانند هر سازمان دیگر کارکنان و ذی‌نفعان به کسی نیاز دارند که مرکز ثقل هویت سازمان را تشکیل دهد. عابد به عنوان مدیر برک چشم‌انداز روشنی بر پایه‌ی الگویی پایدار از خودیاری جمعی برای این سازمان دارد. او این توانایی را دارد که این چشم‌انداز را نه تنها با کارکنان سازمان بلکه با افراد خارج از سازمان نیز سهیم گردد. گفته می‌شود او در پیش بینی آن‌چه مورد قبول اهداکنندگان و دولت است مهارتی خاص دارد. اما در عین حال وی معتقد است این وظیفه‌ی رهبر یک سازمان نیست که به تنهایی همه‌ی پاسخ‌ها را در آستین خود داشته باشد:

پاسخ‌ها بیشتر از جانب کارکنان مطرح می‌شد تا من. حتی در شروع کار، من می‌خواستم آن‌چه را صحیح می‌دانستم به دقیق‌ترین شکل ممکن انجام دهم. از این رو معتقدم باید با مردم مثل انسان رفتار کرد.

با این وجود، او در این باره غیر واقعی فکر نمی‌کند:

من می‌خواستم تا کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) به عنوان یک سازمان دارای کیفیت بالا شناخته شود، از این رو ما در میان افراد زیادی جستجو کردیم... اما اگر مشخص می‌شد کسی واجد شرایط مورد نظر ما نیست عذر وی را می‌خواستیم. من در درستی این کار شکی نداشتیم، چراکه نمی‌خواستم برک توسط افراد نامطلوب آلوده شود. من می‌خواستم کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) به سازمانی تبدیل شود که تنها به حرف زدن نپردازد، بلکه عمل کند.

تاکید عابد بر کیفیت وی را از همان ابتدا تشویق کرد تا سیستم‌هایی را معرفی کند که هم مشوق و هم پایشگر کار دارای کیفیت بالا باشند. او آموزش و یادگیری مشترک را در کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) ترویج کرد. از این نقطه نظر، وی در چارچوب تعریف «سینگ»^۸ از رهبری می‌گنجد که بر اساس آن رهبری محور یادگیری سازمانی بوده و رهبر دارای نقش تسهیل‌کننده و آموزشگر می‌باشد. این امر همچنین توضیح دهنده‌ی این واقعیت است که بیشتر مدیران ارشد برک سال‌های طولانی در این سازمان باقی مانده‌اند با این که می‌توانستند با کار کردن در جای دیگر درآمد بیشتری کسب کنند. دلیلی که بیشتر این مدیران برای کار خود دارند حس یادگیری مشترک و آزادی است که آن‌ها در کار احساس می‌کنند. در مصاحبه‌ی ورودی یکی از مدیران کنونی سازمان به هنگام استخدام وی، عابد به وی گفته بود: «من یک آروز دارم که برای انجامش به کمک شما نیاز دارم». از دیگر خصوصیات عابد آن است که بیش از آن که سخن می‌گوید به سخن دیگران گوش می‌دهد. همگان او را انگیزه بخش و الهام بخش روستاییان، کارکنان و اهداکنندگان می‌دانند.

و ایده‌های جدید دارای نوآوری بودند. روزهای اولیه‌ی کار این سازمان نیازمند کار سخت بود که لازمه‌ی آن نیز تعهد و پشتکار بالا بود. این خصوصیت در فعالیت‌های امروز بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو نیز مشاهده می‌گردد.

سازمان برک و اف اچ عابد

سازمان برک در سال ۱۹۷۲ و در پی ویرانی و خرابی به وجود آمده در اثر بلایای طبیعی (توفان) و جنگ‌های استقلال تاسیس گردید. گروه کوچکی به رهبری «فاضل حسن عابد» از منطقه‌ای مصیبت زده در شمال شرق بنگلادش با هدف کمک‌رسانی به آسیب دیدگان گرد هم آمدند. این گروه با نام «کمیته‌ی کمک به بازسازی بنگلادش» فعالیت خود را آغاز کرد، اما بعداً به «کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش» - که به اختصار «برک» خوانده می‌شود - تغییر نام داد.

این گروه در ۲۰۰ روستا به فعالیت پرداخته و بیش از ۱۴۰۰۰ خانه را بازسازی کردند. آن‌ها همچنین به پیشه‌وران آسیب دیده کمک کردند تا کسب و کار خود را از سر گیرند. در ابتدا تصور می‌شد بازسازی حداکثر ۲ یا ۳ سال به طول انجامیده و پس از آن اوضاع به حالت عادی بازگردد. اما به زودی مشخص شد که این تفکر ایده‌ی خامی بیش نیست. اوضاع از آن‌چه تصور می‌رفت وخیم‌تر بود و آژانس‌های دولتی فاقد امکانات و انگیزه‌ی کافی برای فعالیت‌های درازمدت بودند. همچنین مشخص شد که چیزی بیش از برنامه‌های امدادسانی و بازسازی مورد نیاز بود. از این رو کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) شروع به تفکر درباره‌ی چگونگی تشکیل نهادهای روستایی مستقل کرد.

بدون شک یکی از عوامل کلیدی موفقیت کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) مدیر عامل آن یعنی اف اچ عابد بوده است. از جهات بسیاری، تکامل این سازمان انعکاسی از شخصیت و سابقه‌ی این شخص می‌باشد. وی که قبلاً به عنوان حسابدار در شرکت نفتی «شل» فعالیت کرده بود قویاً معتقد به یادگیری و همچنین پاسخگویی و نظم بود. اعتماد به نفس او باعث می‌شد دیگران نیز در خود چنین حسی نمایند.

عابد کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) را سازمانی خودمختار می‌داند که وجود یا عدم آن به شخص وی وابسته نیست. او به خوبی از وجود سازمان‌های بسیاری آگاه است که بود و نبود آن‌ها به کارزما و وجهی رهبران بنیانگذارشان وابسته است.

آن‌چه من می‌خواستم نه شناخته شدن عابد بلکه شناخته شدن کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) بود. از این رو تا آن‌جا که می‌توانستم از ایجاد شهرت برای خودم جلوگیری می‌کردم. من تا آن‌جا که می‌توانستم در مصاحبه‌ها و یا برنامه‌های تلویزیونی شرکت نمی‌کردم. من احساس می‌کردم در بنگلادش سازمان‌های بسیاری وجود دارند که توسط افرادی که با استفاده از کار کارکنان خود به شهرت و سروری می‌رسند رهبری می‌شوند. من می‌خواستم کاری کنم تا کارکنان برک خود را صاحب این سازمان بدانند. این سازمان متشکل از افراد بسیاری است که همگی آنان سخت کار کرده و تلاش می‌کنند تا شیوه‌های جدیدی برای انجام کارها بیابند.



برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان و شعیب سلطان خان

سه سال کار در کارخانه‌ی داروسازی پدرش به آبان خان درس‌های زیادی درباره‌ی مدیریت آموخت. زمانی که وی متوجه شد دپارتمان حیات وحش «سیند» در پی شخصی بود تا پیشنهاد پروژه آن را تهیه کند این کار را پذیرفت. وی به این دپارتمان در تامین منابع مالی کمک کرد و در نتیجه‌ی کار مدیریت پروژه‌ی مذکور به وی سپرده شد. طی اجرای پروژه‌ی فوق، او با فعالان دیگر عرصه‌ی حفاظت از محیط زیست آشنا گردید. در سال ۱۹۸۴، دولت پاکستان از اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در ژنو جهت تهیه‌ی پیش‌نویس اولین «استراتژی حفاظت ملی» درخواست کمک کرد. برای اینکار، اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت نیاز به یک دفتر محلی در پاکستان داشت. کابراچی این وظیفه را بر عهده گرفته و به شروع به کار برای این سازمان به صورت نیمه وقت نمود. او نیمه‌ی دیگر وقت خود را به همکاری با صندوق جهانی حیات وحش اختصاص داد. این فرصتی برای آبان خان بود تا به اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت بپیوندد. در این زمان جنبش زیست محیطی در اوج خود قرار داشت و اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در حال جذب فعالان جوان و پرشور بود که از این نکته آگاهی داشتند که موضوعات زیست محیطی موضوعاتی اجتماعی بودند. او نیز به عنوان مدیر منطقه‌ای اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در آسیا این موضوع را در نظر گرفته و به جستجو برای یافتن افراد دارای ایده‌های والا و سابقه‌ی کاری مطلوب در کشورهای مختلف منطقه پرداخت.

آبان کابراچی به نقش روابط شخصی در انجام امور در کشورهای جنوب آسیا اذعان نموده و خود نیز از این که به خانواده‌ای معروف تعلق دارد نگران نبود. او می‌گوید: «در پاکستان، متأسفانه مهم آن است که شما چه کسانی را می‌شناسید.» با این وجود پدر او به وی گفت که شناختن افراد تنها به وی کمک می‌کند تا اولین قرار ملاقات با اشخاص را به دست آورد و پس از آن آن چه مهم است ظرفیت‌ها و قابلیت‌های شخصی خود او است. در نتیجه‌ی همکاری پنج ساله با دپارتمان حیات وحش «سیند» وی کاملاً به آثار منفی بوروکراسی پی برده و مشاهده کرد که در اثر آن چه میزان از استعدادهای انسانی هدر می‌رود. این امر او را به موضوعاتی چون قدرت و سوء مدیریت حساس نمود. اما وی چیز دیگری نیز آموخت: مدیران ارشد همانقدر که برای انجام کارهای مثبت قدرت دارند برای انجام کارهای منفی نیز قدرتمند هستند.

او به هنگام همکاری با اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت نظریه‌ای با عنوان «فضا و آشفستگی» ارائه داد. ناظران بیرونی معمولاً از این که چگونه سازمان‌هایی مانند اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت، بنیاد توسعه‌ی سونگی و برنامه‌ی حمایتی روستایی آقا خان در شرایط خصمانه‌ای که به نظر کابراچی از هر نقطه‌ی دیگر آسیا مشکل‌تر است دوام آورده‌اند متعجب‌اند. بر طبق نظریه‌ی مذکور، در زمینه‌ای خالی یا دستخوش آشفستگی در مقایسه با شرایط منظم و دارای ترتیب شانس بیشتری برای ایجاد تغییری مثبت وجود دارد. در زمینه‌ای خالی یا وضعیت آشفستگی اگر پیشنهاد امیدوار کننده‌ی جدیدی مطرح گردد با استقبال کسانی که از شرایط موجود خسته شده‌اند روبه‌رو خواهد شد. با این وجود، ایجاد چیزی جدید در چنین محیطی کار آسانی نیز نخواهد بود.

با این حال کابراچی سعی می‌کند خوشبینانه به اوضاع بنگرد. علیرغم ابعاد گسترده‌ی ویرانی طبیعت به دست انسان‌ها، وی معتقد است عمق فاجعه دیر یا زود باعث بیداری آن‌ها خواهد شد به نحوی که نیاز به ایجاد تغییر مثبت را احساس خواهند کرد. چالشی که وی با آن روبه‌روست اینست که توده‌ی حیاتی تنوع زیستی را برای ۵۰ تا

برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در سال ۱۹۸۲ در منطقه‌ی شمال پاکستان تشکیل شد. بنیانگذار این سازمان شعیب سلطان خان بود که تا سال ۱۹۹۲ به عنوان مدیر این سازمان رهبری آن را بر عهده داشت. وی در گذشته به عنوان کارمند ارشد دولتی و معلم خدمت کرده بود و در زمینه‌ی فعالیت‌های توسعه روستایی چهره‌ای شناخته شده به شمار می‌رفت. او تا حدود زیادی تحت تأثیر کار «اختر حامد خان»، یکی از چهره‌های مشهور در فعالیت‌های مربوط به توسعه‌ی روستایی پس از دوران مستعمراتی در بنگلادش و پاکستان، قرار داشت. «شعیب صاحب» نظام اخلاق کاری سخت گیرانه‌ای را به برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) آورده و فرهنگ انضباط و کار دارای کیفیت بالا را در این سازمان رواج داد. به عنوان بنیانگذار و مدیر برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، وی چنان موفق عمل کرد که این سازمان را به عنوان الگویی برای سازمان‌های مشابه در پاکستان و دیگر کشورهای آسیایی مطرح نمود. وی که به ارزش‌های ذاتی توسعه‌ی جوامع محلی متعهد بود، دانش، مهارت‌های اجرایی و ارتباطات سیاسی خود را جهت موفقیت سازمان به کار گرفت. او همچنین رهبری الهام بخش بود و توانست در میان روستاییان و کارکنان سازمان وفاداری شدیدی را نسبت به خود به وجود آورد به طوری که تا به امروز همگان با احترام و تحسین از او یاد می‌کنند.

شیوه‌ی رهبری شعیب سلطان خان به میزان زیادی شخصی بود. این شیوه بر اساس روابط شخصی با کارکنان، توانایی زیاد وی در درک دیگران و ایجاد تعهد و وفاداری در آنان قرار داشت. او دارای شم سیاسی قوی و پایگاه قدرتی گسترده‌ای بود. شعیب سلطان خان در ایجاد ائتلاف با دیگران خبره بود؛ همانطور که وی می‌گوید: «داشتن پنجاه پایگاه قدرت بهتر از داشتن یک پایگاه قدرت است.» او قادر بود حمایت منابع گوناگون را جلب نماید - از اهداکنندگان و دولت گرفته تا بخش خصوصی. شیوه‌ی رهبری و توانایی وی در همکاری با افراد، گروه‌ها و سازمان‌های مختلف و انگیزه دادن به آن‌ها منعکس کننده‌ی وجود یک رویکرد عملی به رهبری در وی است.

اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت و آبان مارکر کابراچی

آغاز فعالیت اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در پاکستان در سال ۱۹۸۵ عبارت بود از یک بیولوژیست نیمه وقت که بر روی پروژه‌ی لاک پشت‌های دریایی کار می‌کرد. اما لاک پشت دریایی تنها بخشی از آن چیزی بود که آبان کابراچی تا آن زمان در باره‌ی موضوعات اجتماعی و محیط زیستی درک می‌کرد. وی کودکی خود را در «کوتا» سپری کرد و از همان زمان به حیوانات و طبیعت علاقمند بود. او در روزهای پرشور جنبش فمینیستی در انگلستان مشغول به تحصیل بود و از این رو از نزدیک با این جنبش آشنا گردید. اگرچه زمانی که وی به کشور خود بازگشت ابتدا در کسب و کار موفق پدری خود که داروسازی بود به کار مشغول شد اما در کنار آن به فعالیت در جنبش نوپای زنان در پاکستان پرداخت. وی بنیانگذار «شرکت گاه»، یکی از اولین سازمان‌های حمایتگری فمینیستی در پاکستان بود و پس از آن نیز در تاسیس فورم عمل زنان^۱ مشارکت نمود.

۱۰۰ سال آینده حفظ کند تا از اینراه زمینه برای انجام طرح‌های درازمدت فراهم آید.

که در خاطر همه‌ی کارکنان باقی مانده است. همه می‌دانستند که این دوره چالش‌های پرخظری را برای سازمان به همراه دارد. موفقیت سازمان در برخورد با این تجربه هنوز هم مایه‌ی مباهات مدیران این سازمان است.

فاروق اشتیاق زیادی به مطالعه داشته و کتب زیادی در اتاق وی نظر بیننده را به خود جلب می‌کرد. زمانی که از وی در باره‌ی چیزی که بیشترین تاثیر را بر تفکرات وی داشته پرسش می‌شود، وی از کتاب «مارکس و مائو، گاندی و نهر» نام می‌برد. او همچنین از نقش «جولیوس نیر»^{۱۰} در رابطه با امر آموزش و «پائولو فریر»^{۱۱} تمجید می‌کند. علاوه بر این‌ها، او از طرفداران مکتب بودایی و اصول فلسفی آن، «راه میانه»، حقیقت و جستجوی حقیقت می‌باشد.

موضوعاتی که وی به آن‌ها علاقه دارد عبارتند از روان‌شناسی، مدیریت، روانشناسی مدیریت، ارتباطات، ایجاد تیم‌های کاری و مشارکت. او در سال‌های اخیر عقاید سیاسی خود را به صورت علنی تر بیان می‌کرد. به عنوان مثال در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۶ وی علنا خواستار استعفای دولت‌های وقت شد. برخی وی را یک سیاستمدار در حال شکل‌گیری می‌دانند، اما او می‌گوید تنها هدف سیاسی او آن است که احزاب موجود بهتر، صادقانه تر، پاسخگو تر و شفاف تر در مسیر توسعه گام بردارند. هنگامی که از وی درباره‌ی وقایعی که بیشترین تاثیر را بر وی داشته‌اند سوال می‌شود او از قحطی سال ۱۹۷۴ و مرگ بیهوده‌ی ده‌ها هزار انسان یاد می‌کند.

مشاهدات

افراد معرفی شده در بالا دارای سوابقی آن چنان متفاوت‌اند که در نگاه اول تفاوت‌های آنان بیش از شباهت‌هایشان به چشم می‌آید: یک مرید گاندی، یک حسابدار از شرکت نفتی شل، یک کارمند پیشین دولت، یک مدیر بخش خصوصی، یک فعال اجتماعی و یک متخصص لاک پشت‌های دریایی.

اما در نگاهی دقیق‌تر شباهت‌های چشمگیری میان این افراد به چشم می‌خورد. اول آن‌ها که آن‌ها افرادی دارای ایده‌های جدید بودند نه کسانی که در سیستم‌های موجود حل شده باشند. هر یک از آن‌ها دارای دیدگاهی روشن، ارزش‌های محکم و تعهد به تغییر بودند که می‌توانستند آن‌ها را با دیگران سهیم شده و مشارکت آنان را نیز جلب نمایند. دوم آن‌ها ایشان به آزمایش روش‌های جدید، به کارگیری تکنولوژی‌ها و اشکال سازمانی نو بهره‌گیری از علم و دانش تمایل داشتند. سوم آن‌ها که، آن‌ها دارای توانایی تحلیل شرایط محیطی، پیروی از گرایش‌های موجود و پاسخگویی به شرایط در حال تغییر بودند. چهارم آن‌ها که همگی آن‌ها دارای مهارت‌های ارتباطی قوی بودند که آن‌ها را قادر می‌ساخت به کارکنان خود انگیزه داده و همکاری بخش‌های مختلف جامعه و اهداکنندگان را جلب نمایند.

مهمترین مهارت رهبری مشترک میان این افراد توانایی آنان در ایجاد تعادل میان خواسته‌های گوناگون و ایفای نقش‌های متفاوت بر اساس شرایط موجود در موقعیت‌های مختلف می‌باشد. این رهبران دارای مخلوطی از

به عقیده‌ی کابراجی، در جامعه‌ای مانند پاکستان زنان با موانع و محدودیت‌های بسیاری روبه‌رو هستند. زنانی که به موفقیت می‌رسند مطمئناً در مقایسه با مردان سختی‌های بیشتری متحمل شده‌اند و از این رو برای مقابله با چالش‌های مستمر و در حال تغییر از آمادگی بیشتری برخوردار خواهند بود. در عین حال، زنانی که در بخش غیردولتی به فعالیت مشغولند در مقایسه با زنانی که در بخش خصوصی و دولتی کار می‌کنند از یک مزیت بر خوردارند و آن این که نگرش موجود نسبت به زنان در سازمان‌های غیردولتی در مقایسه با بخش دولتی و بخش خصوصی نگرشی بهتر است.

سازمان پروشیکا و قاضی فاروق احمد

زمان که قاضی فاروق احمد به عنوان متصدی پروژه به یک سازمان غیردولتی کانادایی با نام CUSO پیوست دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌ی شیمی بود. در سن ۲۷ سالگی، او قصد نداشت در این سازمان فعالیت خود را ادامه دهد و حتی در آزمون‌هایی برای اشتغال در بخش دولتی شرکت کرده بود. اگرچه زمینه‌ی کاری اصلی این سازمان غیردولتی اعزام داوطلبان بود اما در بنگلادش بیشتر به حمایت از سازمان‌های غیردولتی نوپا مانند کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) - که پس از جنگ استقلال در سال ۱۹۷۱ شروع به کار کرده بود - می‌پرداخت. در این زمان فاروق برای اولین بار برخی از سازمان‌های مزبور آشنا شد. در سال ۱۹۷۴، او از مرخصی استفاده کرد تا به منطقه‌ی بنگال شمالی رفته و در آنجا در برنامه‌های امدادسانی به آسیب دیدگان از قحطی کمک کند. او مطالبی راجع به قحطی شدید سال ۱۹۲۴ مطالعه کرده بود، اما حالا این فرصت را داشت تا از نزدیک چنین واقعه‌ای را که باعث رنج و فلاکت انسان‌ها شده بود مشاهده نماید. او به این نتیجه رسید که فقر در کشورش مانند یک قحطی ادامه دار و ناشی از نابرابری‌های موجود در سیستم موجود بود. در چنین شرایطی، راه حل‌های فنی به تنهایی کافی نبودند به ویژه زمانی که افراد در اثر فقر جان می‌سپردند و کسی هم نمی‌توانست اعتراض کند، چرا که آن‌ها سازماندهی نشده و دارای سازمان‌هایی که از آن خود آن‌ها باشد نبودند.

در این شرایط فاروق تصمیم خود مبنی بر کار در بخش دولتی را فراموش کرد. شاید یکی از علل این حرکت از سوی وی پیشنهادی بود که CUSO به او و برخی از همکارانش داد تا خود به تشکیل سازمانی مجزا اقدام کنند. این سازمان همان پروشیکا بود که پس از یکی دو سال جای CUSO را در بنگلادش گرفت.

تشکیل پروشیکا برای فاروق یک آزمایش به شمار می‌رفت. آزمایش دیگری که وی با آن روبه‌رو شد این بود که وی در سال ۱۹۸۷ ناگزیر بود برای مدت یک سال جهت تکمیل تحصیلات دکتری خود سازمان پروشیکا را ترک کرده و به دانشگاه ساسکس در انگلستان برود. در این یک سال مسائل مختلفی ذهن وی را به خود مشغول کرده بود. او علاوه بر آن که باید زمان کافی برای مطالعه‌ی دروس خود صرف می‌کرد باید زمانی را نیز به خانواده اش که تازه آن را تشکیل داده بود اختصاص می‌داد. در کنار این همه او به سازمان پروشیکا و این که در غیاب وی چه وضعیتی دارد نیز می‌اندیشید. این دوره به یکی از داستان‌های معروف درباره‌ی سازمان پروشیکا تبدیل شده

و از نقاط ضعف و قوت هم با خبر بودند.

در بنیاد توسعه‌ی سونگی این نگرانی وجود داشت که بیشتر مسئولیت‌ها بر عهده‌ی معدودی از کارکنان که دارای مهارت‌های مدیریتی بهتری بودند قرار گیرد و تقسیم مسئولیت‌ها به درستی انجام نپذیرد. اما مدیر عامل این سازمان یعنی عمر اصغر خان به خوبی می‌دانست چه هدفی برای سازمان دارد. او در پی ایجاد شیوه‌ی رهبری گروهی و مشارکتی در سازمان خود بود. با این وجود، به عنوان یکی از سازمان‌های جوانتر موضوع پژوهش ما، رده‌ی دوم مدیریتی در این سازمان هنوز به‌اندازه کافی رشد نیافته بود و به همین دلیل زمانی که در سال ۱۹۹۹ به اصغر خان پست وزارت محیط زیست و توسعه‌ی روستایی پیشنهاد شد، مدیریت این سازمان مورد یک آزمایش دشوار قرار گرفت. در نتیجه‌ی این رویداد، تیم مدیریت این سازمان ناگزیر شد تا نقش رهبری سازمان را بر عهده گیرد که با این کار وظیفه‌ی تصمیم‌گیری بر عهده‌ی یک کمیته‌ی مدیریت برنامه‌گذاشته شد. زمان موفقیت یا عدم موفقیت این حرکت را نشان خواهد داد.

مدیران کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) از «محیط کاری دوستانه» صحبت می‌کنند. آن‌ها معتقدند این امر از طریق ارتباط آزاد میان کلیه‌ی سطوح سازمانی محقق می‌گردد. در این سازمان دیدگاهی وجود دارد که بر اساس آن بخش اعظم رهبری سازمان از کارکنان میدانی که با جوامع محلی کار می‌کنند نشأت می‌گیرد. برای این که این کار عملی گردد، این سازمان به سیستم‌های ارتباطی کارآمد و ساختارهای تصمیم‌گیری مشارکتی که مدیران منطقه‌ای را به دیگر مدیران و کارکنان مرتبط سازد نیاز دارد. از دیدگاه رهبری سازمان برک، یکی از اهداف مدیریت گروهی ایجاد یک فرهنگ مشترک و محیط کاری دوستانه است. بر طبق این دیدگاه، محیط کاری دوستانه تنها به تصمیم‌گیری مربوط نمی‌گردد، بلکه با فرهنگ سازمانی و فواید ناشی از کار گروهی مرتبط است.

جمع‌گرایی، مشارکت و روابط کاری دوستانه عناصر مشترک شیوه‌ی رهبری رایج در بسیاری از این سازمان‌های غیردولتی را تشکیل می‌دهد. این عناصر نقش و مسئولیت مدیریت ارشد سازمان را کاهش نمی‌دهد. در حقیقت، همانطور که در فصل ۶ نیز اشاره شد، آن‌ها مکمل رهبری بوده و کیفیت آن را ارتقاء می‌بخشند. این عناصر مسئولیت مشترک برای برنامه‌ها و استراتژی‌ها را تضمین کرده؛ شفافیت و پاسخگویی بیشتر در تصمیم‌گیری را تشویق نموده؛ ارتباط داخل سازمانی را بهبود بخشیده؛ یادگیری و درک موضوعات پیچیده را تسهیل کرده و در کل به گرد آوری دانش و تخصص طیف گسترده‌ای از افراد دارای دیدگاه‌ها و مهارت‌های مختلف کمک می‌کند. رهبری گروهی اغلب نشان دهنده‌ی کار گروهی خوب و بلوغ سازمانی است.

رهبری: گروه‌ها و پیروان

این خطر وجود دارد که تلاش برای شناسایی ویژگی‌های رهبری تنها به ارائه‌ی لیستی از کلیات منتهی شود؛ میل به موفقیت، روشنی دیدگاه‌ها، توانایی حل مسأله، مهارت‌های بین فردی، خلاقیت، اعتماد به نفس و انضباط شخصی، ذکاوت و مهارت‌های ارتباطی.

مطمئناً رهبری ترکیبی از نقش‌ها و خصائل فردی است. رهبری با ریاست متفاوت است؛ رهبری توانایی انگیزه

مهارت‌ها، بینش و علائق مختلف هستند. آن‌ها مانند یک آفتاب پرست قادرند نقش‌های خود را تغییر داده، از شیوه‌های مختلف استفاده کرده و با نیازهای سازمانی مختلف خود را منطبق کنند. آن‌ها می‌توانند در یک زمان مانند یک مرشد روحانی و در زمان دیگر مانند یک مدیر مدرن رفتار کنند. آن‌ها قادرند ایده آل‌ها و ارزش‌ها را با تحلیل، تخصص فنی و رفتار حرفه‌ای ترکیب نمایند.

رهبری گروهی

مثال‌های مطرح شده در بالا مطالبی را در رابطه با سوابق شش رهبر بنیانگذار سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش و شیوه‌ی رهبری آنان در اختیار ما قرار داد. گذشته از شیوه‌ی رهبری و اداره‌ی امور جاری هر سازمان، این نکته جالب توجه است که رهبران مذکور چه میزان به ایجاد گروه‌های کارآمد و رهبری گروهی اهمیت داده‌اند. در کلیه‌ی سازمان‌های موضوع این پژوهش تعهدی قوی برای تحقق رهبری مشارکتی یا گروهی به چشم می‌خورد.

کارگروهی و مشارکت در شروع کار سازمان پروشیکا برای این سازمان اهمیت زیادی داشت. این سازمان نتیجه‌ی ایده‌ها و تلاش‌های چهار نفر بود که دو نفر از آن‌ها مشترکا و به طور رسمی مدیریت این سازمان را بر عهده داشتند. رهبری پروشیکا بر اهمیت دیدگاه مشترک، شیوه‌ی مدیریتی مشارکتی و یادگیری تأکید زیادی دارد. یکی از اولین چیزهایی که بنیانگذاران این سازمان ایجاد کردند یک برنامه‌ی استراتژیک منسجم و بعد از آن تیمی برای اجرای آن بود. این اقدام منشأ رهبری گروهی در سازمان پروشیکا بود که ویژگی رویکرد این سازمان به مدیریت است. همانطور که یکی از کارکنان ارشد این سازمان می‌گوید، «اگر همه چیز به درستی انجام شود، همه احساس خوشحالی خواهند کرد و در موارد شکست نیز همه فکر می‌کنند که به طور جمعی مرتکب اشتباه شده‌اند.» فایده‌ی این روش اینست که هیچکس به خاطر داشتن مسئولیت بیش از دیگران به خاطر اشتباهات بیشتر مورد سرزنش قرار نگرفته و یکپارچگی سازمان نیز حفظ می‌شود.

فاروق معتقد است توسعه‌ی نهادی با رهبری گروهی دموکراتیک و مشارکتی دارای پیوندی نزدیک است. از این رو مدیریت فعالیتی تسهیلگر با موضوعات عملیاتی تا حد امکان تمرکززدایی شده است که باعث کاهش اتکای بیش از اندازه به مرکز و تیم مدیریت ارشد می‌شود. وی تواضع را یکی از اجزای اصلی رهبری گروهی می‌داند.

در مورد سازمان بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، مرگ مانیبای در سال ۱۹۹۳ تنها باعث رسمی شدن حرکت به سوی رهبری گروهی شد، چرا که وی قبل از مرگ خود تصمیم‌گیری مشارکتی را عملاً در سازمان خود رواج داده و تمرکززدایی را در سازمان اعمال کرده بود. رهبری گروهی در این سازمان به این معنا بود که به کارکنان آزادی بیشتری در تصمیم‌گیری و انجام اقدامات داده می‌شد که البته این کار توسط یک سیستم کیفی و عملکرد به دقت مورد نظارت قرار می‌گرفت. رهبری گروهی موثر کار آسانی نیست. این کار به اعتماد متقابل، اخلاق کاری قوی، شفافیت مسئولیت‌ها و برنامه‌های روشن نیاز دارد. سازمان بیف از این مزیت برخوردار بود که دارای یک تیم ارشد بود که مدت طولانی با یکدیگر کار کرده و همگی با تفکرات مانیبای موافق بودند. آن‌ها یکدیگر را شناخته

رهبران در کار با تیم‌های مختلف و درک قابلیت‌های آن‌ها. به طور مثال، «هرسی»^{۱۳} و «بلانچارد»^{۱۴} معتقدند که هدف اصلی یک رهبر ایجاد تیم‌های موثری است که وی را از پرداختن به امور روزانه بی‌نیاز سازند به طوری که وی بتواند به جای آن به موضوعات استراتژیک سازمان بپردازد. این امر باعث می‌گردد تا توانایی یک رهبر در درک موقعیت‌های استراتژیک اولویت پیدا کند. رهبران دمدمی مزاج و دارای دیدگاه‌های غیر واضح و متغیر باعث تضعیف کار گروهی و کاهش کارایی سازمان‌ها می‌گردند.

رهبرانی که در فرآیند ایجاد گروه‌های کاری بیش از اندازه دخالت می‌کنند به محدود کردن آزادی این گروه‌ها متهم می‌شوند. علیرغم این موضوع به نظر می‌رسد کارکنان بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو، از «شیوه‌ی مدیریت خانوادگی» که در این سازمان وجود دارند راضی هستند. پیوند میان اعضای این سازمان از راه‌هایی مانند شرکت همه‌ی کارکنان در مراسم دعای صبحگاهی حفظ و تقویت می‌گردد. علاوه بر اهمیت کار گروهی در داخل سازمان‌ها، برخی از سازمان‌های غیردولتی این کار را تکنیکی برای ایجاد ارتباطات جدید و همکاری با ذی‌نفعان مختلف می‌دانند. در مورد برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) این دیدگاه به ایجاد ظرفیت‌های منطقه‌ای، کار با سازمان‌های روستایی، استفاده از داوطلبان و انترن‌ها و ایجاد ارتباط با رهبران مذهبی و سیاستمداران محلی منجر شده است.

در مقابل، بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف رویکردی سیستماتیک‌تر اتخاذ کرده و سرمایه‌گذاری قابل توجهی در ارتباطات رسمی و غیر رسمی کرده است. مدیریت ارشد این سازمان کار گروهی را عامل اصلی موفقیت دانسته و برای استمرار آن به جابجایی کارکنان در پست‌های مختلف جهت نمودن آن‌ها به ایفای نقش‌های مختلف اقدام کرده است. این سازمان همچنین به کارکنان برای برنامه‌ریزی کار خود، تعریف برنامه‌های کاری و شناسایی حوزه‌ی مسئولیت‌های خود آزادی کافی داده است. اعتماد و احترام متقابل و استفاده‌ی صحیح از شاخص‌های کنترل کیفی و ارزیابی عملکرد به این سازمان در ایجاد ارزش‌های سازمانی و «انتظار موفقیت» در میان کارکنان کمک کرده است. نکته‌ی جالب توجه آن است که سازمان بیف با آن که دارای ریشه‌های مذهبی (هندو) و عقاید گانندی است از یک رویکرد سیستماتیک استفاده می‌کند. علت آن که چنین تناقضی شکل ساز نشده است وجود حس خانواده‌ای است که مانیبای برای ایجاد آن تلاش بسیار کرد. مدیران ارشد این سازمان همچنان به وضعیت خانواده‌های کارکنان سازمان توجه کرده و به حفظ جو خانوادگی سازمان متعهد هستند.

رهبران کارآمد می‌دانند که موفقیت موفقیت می‌آورد. از این رو آن‌ها تلاش می‌کنند وجهه‌ی سازمان خود را نزد رهبران جوامع محلی، دولت و آژانس‌های اهداکننده ارتقاء بخشند. این نقشی مدیرانه است که رهبران مذکور با استفاده از شبکه‌ی ارتباطی خود و با هدف توسعه‌ی حوزه‌ی کاری و پایگاه قدرتی خود انجام می‌دهند. به عنوان مثال، اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت از روابط آبان کابراجی سود زیادی برده است. پدر وی یک تاجر بسیار موفق و عمومی وی یکی از کارکنان ارشد در سازمان ملل و دارای وجهی بین‌المللی بود. کارکنان این سازمان معتقدند که گذشته‌ی کابراجی نقش مهمی در موفقیت اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان داشته است. بنیانگذار بنیاد توسعه‌ی سونگی، عمر اصغر خان، نیز دارای خانواده‌ای شناخته شده بود. پدر وی افسر

دادن به افراد و مانند راهنمایی آنان در یک سفر است. این امر در سازمان‌ها هم شامل کارکنان و هم شامل داوطلبان می‌گردد. «جان ادر»^{۱۵} که از متخصصان موضوع رهبری است معتقد است رهبران کارآمد به صورت درونی نیازهای «پیروان» خود را تشخیص داده و آن‌ها را برآورده می‌سازند. وی همچنین معتقد است رهبری کارآمد تنها به معنای برآورده ساختن نیازهای پیروان نیست، بلکه با اولویت بندی آن نیازها همراه است. در عین حال مهم است تا به نحوی تاثیرگذاری پیروان بر شیوه‌ی رهبری توجه کرد. دلیل این امر آنست که حق رهبران در رهبری - حداقل تا قسمتی - توسط پیروان به صورت داوطلبانه آن‌ها داده می‌شود. در عین حال رهبران الگوی رفتاری پیروانشان هستند. یکی از مثال‌های خوب در این رابطه آبان مارکر کابراجی (از اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت) است که با تلاش سخت و پایبندی اش به جزئیات الگوی کارکنان خود بود. برخی از گفته‌های کارکنان وی در مورد او از این قرار است: «ای کاش من یک چهارم کارایی او را داشتم!» «کسی را ندیده‌ام که حتی نصف آبان کار کند؛ یا او همه‌ی موضوعات، اعم از موجود یا پیش بینی نشده - را به خوبی اداره می‌کند». در برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان پاکستان نیز شعیب سلطان خان اخلاق کاری متمایزی را ایجاد کرد که بر پایه‌ی کار سخت، مدیریت زمان و احترام به جوامع محلی قرار داشت. وی همچنین یک نظام رفتاری برای تعریف روابط سازمان با جوامع روستایی تدوین نمود. کارکنان این سازمان ملزم بودند تا به قرارهای خود احترام گذاشته، در جلسات روستایی روی صندلی نشینند، از روستاییان غذا قبول نکنند و همواره درهای دفاتر خود را به روی روستاییان باز بگذارند. در ابتدا کارکنان این سازمان در مفید بودن این نظام رفتاری تردید داشتند اما به زودی و زمانی که با واکنش مثبت روستاییان مواجه شدند به سودمندی آن پی بردند.

رهبران کارآمد افرادی کنش گرا بوده و این ویژگی را در کارکنان خود نیز تشویق می‌کنند. به طور مثال، رشد سریع اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت نتیجه‌ی عمل‌گرایی و آگاهی مدیر آن یعنی آبان کابراجی بوده است. وی در سال ۱۹۸۵ اولین دفتر اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در پاکستان را به صورت نیمه وقت راه‌اندازی کرد و ظرف یک دهه آن را به بزرگ‌ترین برنامه‌ی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در جهان تبدیل کرد. در نتیجه، این سازمان به یکی از سازمان‌های غیردولتی محیط زیستی مهم و پیش‌تاز در جنوب آسیا تبدیل شد. این امر نتیجه‌ی توانایی آبان کابراجی در تشکیل تیم‌های کاری، دادن فضا و آزادی عملیاتی کافی به کارکنان، و معرفی سیستم‌ها و ساختارهایی که از کار آن‌ها حمایت کند بود. این امر در عین حال نشان دهنده‌ی اطمینان کابراجی به تصمیم‌گیری خود است. در بیشتر سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش، اعتماد به نفس رهبر سازمان و قدرت تصمیم‌گیری وی با یکدیگر ارتباط مستقیم دارند. بر تحصیلات و تجربه‌ی کاری این گونه مدیران، توانایی آن‌ها در کنار ماندن از امور روزانه و جزئیات نیز در کارایی آنان نقش دارد، چرا که این کار به آنان این توانایی را می‌دهد تا بتوانند بر امور کلی سازمان اشراف داشته و آن را مورد نقد قرار دهند.

همانطور که در فصل ۳ عنوان شد، بخش اعظم روابط میان رهبران و کارکنان آن‌ها در چارچوب تیم‌ها و کار تیمی قرار دارد. در عین حال دستورالعمل استاندارد برای این گونه روابط وجود ندارد. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران کارآمد قادرند شیوه‌ی رهبری خود را با محیط‌های متفاوتی که در آن‌ها عمل می‌کنند یا تیم‌های مختلفی که با آن‌ها کار می‌کنند تطابق دهند. از این رو برخی معتقدند که رهبری در اصل عبارت است از توانایی

آباد ادامه داد. زمانی که وی تحصیلات خود را به پایان رساند قصد داشت تا به یک شرکت بین‌المللی دیگر ملحق شود، اما شنیدن یکی از سخنرانی‌های مانیبای باعث شکل‌گیری یک نقطه‌ی عطف در زندگی شغلی وی شد. تجربه‌ای که وی در بخش خصوصی به دست آورده بود در به کارگیری سیستم‌های مدیریتی در بخش غیردولتی که بعداً در آن به فعالیت پرداخت دارای تأثیر زیادی بود. وی هنوز هم مدیریت را در چارچوب سیستمها، اهداف و برنامه‌های استراتژیک روشن و توانایی پرداختن به موضوعات اصلی به جای امور فرعی و عملیاتی می‌داند.

جانشینی

جانشینی در مدیریت موضوعی است که بسیاری از سازمان‌های غیردولتی با آن درگیر هستند. فرآیند جانشینی رهبر و بنیانگذار یک سازمان با هدف ادامه‌ی رشد سازمان کلید بقای هر سازمان در دراز مدت است. موضوع جانشینی اغلب حول این محور قرار دارد که آیا سازمان به رهبری دیگر با خصوصیات منحصر به فرد رهبر قبلی از جمله بصیرت بالا، انگیزش، ... نیاز دارد یا مدیری که دارای مهارت‌های مدیریتی و سازمانی بوده و قادر باشد از عهده‌ی چالش‌های سازمانی پیچیده بر آید.

در سال ۲۰۰۲، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) ۳۰ ساله می‌شود. اما فرآیند نهادینه‌سازی نسل دوم رهبری در این سازمان در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ آغاز شد. از نقطه نظر مدیر عامل این سازمان، دومین نسل رهبری «باید حداقل به خوبی من یا بهتر از من باشد - چرا که به نظر من رهبری بهتر در آینده مورد نیاز خواهد بود و همچنین به این دلیل که برک دیگر یک سازمان کوچک نیست». در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰، کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) در زمینه‌ی برنامه‌ریزی فرآیند جانشینی از یک شرکت^{۱۵} مستقل مشاوره گرفت. این سازمان همچنین عملکرد شرکت‌های بزرگ دیگر مانند «فورد» و «بنیاد راکلفر» در این رابطه که طی آن به موضوعات مدیریت و شیوه‌ی اداره به صورت مستقیم‌تر پرداخته‌اند را مورد مطالعه قرار داد.

جایگزین کردن افرادی که بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو را پایه ریزی کرده و طی ۲۵ سال آن را رهبری کرده‌اند برای اعضای این سازمان کار آسانی نبوده و موجبات نگرانی آنان را فراهم می‌کند. کارکنان این سازمان از این نگرانند که نتوانند جایگزین مناسب و شایسته‌ای برای «جاگاوات» بیابند. در سازمان پروشیکا، برنامه‌ی جانشینی مدیریت سازمان بر پایه‌ی تقویت تیم مدیریت ارشد در طول زمان قرار دارد. همانطور که در بالا اشاره گردید، در سال ۱۹۸۷، مدیر سازمان پروشیکا جهت ادامه‌ی تحصیلات خود این سازمان را ترک کرد. غیبت وی به تلاشی آگاهانه برای دادن فرصت به دیگران برای اداره‌ی سازمان تبدیل شد. بقا و ادامه‌ی رشد این سازمان در غیاب مدیر اصلی خود نشانگر این حقیقت است که موضوع جانشینی در این سازمان در آینده نیز مشکل ساز نخواهد بود. به طور مشابه، بنیاد توسعه‌ی سونگی از غیاب بنیانگذار خود به عنوان راهی برای ارتقاء سطح دیگر کارکنان استفاده کرد. موفقیت چنین رویکردی بدون شک به نحوه‌ی تقسیم مسئولیت‌ها و توسعه‌ی ظرفیت‌های مدیریتی ارشد بستگی دارد. «مانیبای دسای» جانشینان بالقوه‌ی خود را از راه واگذاری مسئولیت‌های مدیریتی شعبه‌های فرعی این سازمان مورد آزمایش قرار می‌داد. برای مثال، جانشین مانیبای یعنی «نارایان هگ» برای مدت چند سال مدیریت

بازنشسته‌ی ارتش و یک سیاستمدار برجسته بود. پیشینه‌ی خود وی در تجارت و کارهای سیاسی نیز در شکل دادن به وجهه‌ی این سازمان و گسترش شبکه‌ی ارتباطات آن موثر بوده است. این موارد نشان دهنده اهمیت سابقه و پیشینه‌ی رهبران سازمان‌های غیردولتی در موفقیت این سازمان‌ها است.

پیشینه‌ی رهبران و موفقیت آن‌ها

یکی از راه‌های توضیح موفقیت رهبران بخش توسعه بررسی خاستگاه آن‌ها است. «آپهاف»^{۱۶} معتقد است که بسیاری از رهبران مذکور از خارج از بخش توسعه به این بخش پیوسته‌اند. این امر در مورد سازمان‌های موضوع این پژوهش نیز صادق است. از نقطه نظر شرایط محیطی باید گفت بخش توسعه در کشور بنگلادش زمانی که سازمان‌های برک و پروشیکا شکل گرفتند بخش بسیار کوچکی بود. در پاکستان نیز در زمان تشکیل اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان، سازمان حمایت روستایی سرحد و بنیاد توسعه‌ی سونگی در دهه‌ی ۱۹۸۰ بخش توسعه کوچک بود. بیشتر رهبران سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر از قشر بالای متوسط و تحصیل کرده بودند. اغلب آنان دارای تخصص‌های حرفه‌ای بوده و برخی از آنان بیش از یک مدرک داشتند. «آیل شاه»^{۱۷} و «شعیب سلطان خان»^{۱۸} بنیانگذاران برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان در دو کشور هند و پاکستان از کارکنان ارشد دولت بودند، اگرچه ایشان به فعالیت‌های توسعه‌ی روستایی علاقمند بودند. بنیانگذاران پروشیکا از فعالان دانشجویی بودند. آنان کابرای دارای پیشینه‌ی علمی است. حتی رهبر سازمان بیف یعنی مانیبای دسای که از پیروان مکتب گاندی بود سال‌های زیادی را صرف تحقیق علمی درباره‌ی پرورش دام، کشاورزی و باغداری کرده بود. در این مدت وی به صورت بی‌وقفه در پی مطالعه و انجام آزمایشات جدید درباره‌ی تکنولوژی‌های نو بود به طوری که در اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰ او به عنوان یک پرورش دهنده‌ی دام و باغدار دارای وجهه‌ی ملی شناخته شده بود.

رهبران کنونی سازمان‌های بیف، برک و سادگورو همگی قبلاً در بخش خصوصی فعالیت می‌کرده‌اند. مدیر برک یعنی اف اچ عابد قبلاً حسابدار شرکت نفتی بین‌المللی شل بود. وی معتقد است کار وی در شرکت شل وی را در مسائل حسابداری و مالی خبره کرده است. «هارنات جاگاوات»، مدیر سادگورو، معتقد است سابقه‌ی کاری وی به عنوان مدیر امور پرسنلی در بخش صنعت به وی در برخورد با بوروکراسی و اعتماد به کارکنان کمک کرده است. وی می‌گوید «من از بخش صنعت آموختم که به کارکنان خود اعتماد بیشتری داشته و قدردان اعتماد آنان به خود باشم. برخی اوقات ممکن است افراد در پی استفاده از شما باشند، اما شما باید این امر را پذیرفته و در پی تشکیل تیم خود باشید».

«نارایان هگ»^{۱۸}، مدیر بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف، دو سال از عمر خود را صرف کار برای شعبه‌ی یک شرکت بزرگ تنباکو^{۱۹} در هند کرد و پس از آن تحصیلات خود در زمینه‌ی مدیریت را در انستیتوی مدیریت احمد 15 Uphoff
16 Anil Shah
17 Shoaib Soltan Khan
18 Narayan Hegde
19 British American Tobacco Company

در مقابل، اندروود یک مدیر حرفه‌ای بود که سال‌ها در زمینه‌ی توسعه‌ی جوامع محلی تجربه داشت. او قبلاً با جوامع محلی در گجرات کار کرده و همچنین به عنوان مدیر منطقه‌ای شرکت آکسفام^{۲۳} و مدیر ملی «اکشن اید»^{۲۴} خدمت کرده بود. او به شیوه‌های مشارکتی اعتقاد داشت. او شخصاً بر یادگیری و پژوهش تأکید داشت و به دلیل فشارهای موجود برای تغییر به آموزش، توسعه‌ی سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک توجه زیادی داشت. او ضمن آن که مسئولیت‌های بیشتری به کارکنان میدانی داد سیستم‌های مدیریتی جدید را معرفی کرده و به ارتقاء سطح پایش و ارزیابی در سازمان اقدام نمود. او به تفویض قدرت معتقد بوده و سعی می‌کند دیدگاه‌های خود را به دیگران نیز منتقل نموده و آن‌ها را به دیدگاه‌های همگانی در سطح سازمان تبدیل کند. او همچنین یک دپارتمان منابع انسانی ایجاد کرده و به ارتقاء تعادل جنسیتی در سازمان توجه زیادی کرد. برخی اعتقاد دارند از آن‌جا که وی فردی خارجی است دارای رویکرد احساسی کمتری به سازمان بوده و از این رو توانسته است رویکردی علمی و بین‌المللی اتخاذ نماید. مثال برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان نشان دهنده‌ی نقاط ضعف و قوت انتخاب جانشینی از راهی متفاوت از روش بنیانگذار سازمان در این زمینه می‌باشد. چنین حرکتی می‌تواند در اثر تغییر در نظام موجود به اختلافاتی منجر شود، اما از طرف دیگر زمینه را برای نوآوری، تنوع و انعطاف‌پذیری بیشتر در همگام شدن با شرایط در حال تغییر مهیا می‌سازد.

رهبر یا مدیر؟

رهبری و منصب با یکدیگر متفاوت‌اند. به طور مشابه، منصب نیز همیشه نیز به معنای قدرت و نفوذ نیست. با این وجود، روشن است که افراد می‌توانند به دلیل کاربزم، شخصیت، مهارت‌ها یا دیگر ویژگی‌های فردی دارای قدرت گردند. با گذشت زمان کافی، چنین افرادی نقش رهبری را بر عهده گرفته و خود را در موقعیتی می‌یابند که به طور بالقوه می‌توانند بر جهت‌گیری، شیوه‌ی کاری و ارزش‌های یک سازمان تأثیرگذارند. به این ترتیب آن‌ها به مدیر یا رهبر تبدیل می‌شوند.

اگرچه معمولاً واژه‌های رهبر و مدیر به جای یکدیگر به کار می‌روند، اما تفاوتی برجسته میان این دو وجود دارد. این تفاوت عمدتاً به عملکرداند و مربوط می‌گردد. رهبر کسی است که در راستای دستیابی به اهداف سازمانی بر افراد تأثیر و نفوذ دارد. اما یک مدیر برای انجام وظایف خود - از جمله سازماندهی، برنامه‌ریزی، زمانبندی - لزوماً نیاز به مهارت‌های رهبری ندارد. در بسیاری موارد، مدیران به عنوان رهبر نیز عمل می‌کنند، اما پیوند ذاتی میان این دو نقش وجود ندارد. «پیتر دراگر» معتقد است که یک رهبر بینش و عملکرد افراد را ارتقاء می‌دهد، در حالی که وظیفه‌ی یک مدیر تنها حصول اطمینان از انجام صحیح امور روزانه‌ی یک سازمان است. «بنیس»^{۲۵} و «نانوس»^{۲۶} نیز معتقدند رهبری یافتن راه و مدیریت پیمودن راه است. رهبری یعنی انجام دادن کار درست، اما مدیریت یعنی درست انجام دادن کار.

23 OXFAM
24 Action Aid
25 Bennis
26 Nanus

شعبه‌ی سازمان بیف در «کارناتاکا» را بر عهده داشت. مانیبای سه سال قبل از مرگ خود «گروه مدیریت مرکزی» این سازمان را تشویق کرد تا به طور مستقل تصمیم‌گیری کنند. او همچنین به آن‌ها گفت: «اگر برای حل مشکلاتتان به سرانخ من بیاید و از من راهنمایی بخواهید از نظر من کارتان دارای نقص خواهد بود».

فرآیند جانشینی در سازمان بیف به نحو احسن به انجام رسید. این سازمان جانشین مانیبای را ظرف مدت ۲۴ ساعت پس از مرگ وی معرفی کرد. اگرچه مدیر جدید سازمان، «هگ» و معاون وی، «گیریش سوهانی»^{۲۱}، از بسیاری از کارکنان ارشد سازمان جوان‌تر بودند، شایستگی آنان مورد موافقت کلی اعضای سازمان قرار داشت. علت این امر هم تجربه و ویژگی‌های فردی آنان و هم جوان بودن نسبی آن‌ها بود که این امر باعث می‌شد تا آن‌ها بتوانند سال‌های بیشتری در خدمت سازمان باشند. علاوه بر این، از آن‌جا که «هگ» پیش از مرگ مانیبای معاون وی بود، کارکنان و امنای سازمان با انتخاب وی احساس می‌کردند که انتخاب مانیبای را تایید کرده‌اند. البته مانیبای برای جانشینی خود کسی را تعیین نکرده بود. به گفته‌ی یکی از کارکنان ارشد این سازمان، مانیبای گروهی از افراد را برای مدیریت سازمان پس از مرگ خود آماده کرده بود.

یافتن جانشین می‌تواند فرآیندی وقت‌گیر باشد. اما هنگامی که زمان کافی در اختیار باشد این امر چیز بدی نخواهد بود. آبان کابراجی علاوه بر نقش خود به عنوان نماینده‌ی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در پاکستان در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ مسئولیت این سازمان در منطقه‌ی جنوب آسیا و متعاقباً در سرتاسر این قاره را بر عهده گرفت. بدیهی است وی نمی‌توانست بر دو کار کاملاً متفاوت تمرکز کافی داشته باشد. با این وجود تا سال ۲۰۰۰ وی هردوی این مشاغل را اداره می‌کرد تا آن‌که در آن زمان مسئولیت اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در پاکستان را به «محمد رفیق» واگذار نمود. فرآیند تغییر در این سازمان به طور نامحسوس و به تدریج صورت گرفت. او به آهستگی مدیران ارشد بیشتری را در سازمان وارد کرده و مسئولیت‌های خود را به دپارتمان‌های مختلف سازمان در نقاط مختلف کشور واگذار نمود. در ابتدای قرن جدید بیشتر مسئولیت‌های وی به سطوح پایین‌تر سازمانی واگذار شده و وی در آن موارد تنها دارای نقش نظارتی بود. در این زمان او دیگر نیازی به آن نداشت که کلیه‌ی امور را شخصاً کنترل کند. اتفاقی که افتاده بوده این بود که این سازمان صاحب یک رده‌ی مدیریتی جدید به نام «گروه ارشد مدیریت» شده بود که وظیفه‌ی تصمیم‌گیری استراتژیک در این سازمان را بر عهده داشت.

در برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (هندوستان) نیز زمان و انرژی قابل ملاحظه‌ای جهت شناسایی جانشین «آیل شاه» صرف شد. این جستجو به مدت یک سال ادامه داشت. نهایتاً فردی خارجی یعنی «بری اندروود»^{۲۲} برای این منظور برگزیده شد. وی از همان ابتدا به ارائه‌ی ایده‌های جدید و اولویت‌های نو پرداخت. تغییر در شیوه‌ی مدیریتی این سازمان در این دوره در برخی از سطوح آن به وضوح قابل مشاهده است. شیوه‌ی آیل شاه شیوه‌ای متفاوت بود. او که بنیانگذار و رهبر این سازمان بود نقش پدر سازمان را ایفا می‌کرد. او که قبلاً یکی از مدیران ارشد دولتی در هندوستان بود از ارتباطات خود با دولتمردان برای رشد این سازمان بهره گرفت. او تأکید زیادی بر روابط شخصی داشت.

21 Girish Sohani
22 Barry Underwood

نتیجه گیری

روشن است که رهبری موثر به شرایط محیطی، فرهنگ و بستری که در آن ریشه دارد وابسته است. به عبارت دیگر، شیوه‌های رهبری با هدف عمل کردن در بستری که در آن شکل گرفته‌اند تکامل می‌یابند. این شیوه‌ها را نمی‌توان به راحتی از شرایطی به شرایط دیگر منتقل کرد. شواهد به دست آمده از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تصمیم گیرندگان در سطحی بسیار شخصی عمل می‌کنند. آنان زمان قابل توجهی را برای ایجاد ارتباطات شخصی صرف می‌کنند. در عملیات میدانی، آن‌ها با پای پیاده راه رفته و با روستاییان به صحبت می‌پردازند؛ آن‌ها به سخنان ایشان گوش داده و یاد می‌گیرند. آنان بر تماسها و گفتگوهای غیر رسمی و یادگیری متقابل تاکید زیادی دارند. روابط آن‌ها، گرچه بعضاً شخصی شده و دارای حالت پدرسالاری می‌باشد اما در تعهد راستین آنان به کمک به فقرا و محرومین ریشه دارد. اما بالاتر از همه، موفقیت آنان به درک ایشان از نیازهای جوامع محلی که با آن‌ها کار می‌کنند و پاسخ دادن به نیازهای مذکور بستگی دارد.

رهبران سازمان‌های موضوع پژوهش حاضر دارای ویژگی‌های مشترکی هستند. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: دارا بودن چشم‌اندازی روشن بر پایه‌ی ارزش‌های محکم و باور بنیادین به توسعه‌ی مشارکتی و اعتقاد به این که با تشویق، کمک و حمایت از فقرا، آن‌ها می‌توانند کنترل زندگی خود را به دست گیرند. علیرغم تفاوت در پیشینه و سابقه‌ی کاری، همه‌ی رهبران فوق‌العاده‌ی تجربه و به کارگیری دانش و تکنولوژی مدرن جهت برآورده ساختن نیازهای فقرا و تطابق دادن آن با واقعیات مربوط به شرایطی که آن‌ها در آن به سر می‌برند می‌باشند. این رهبران عمل‌گرا و بلند پروازاند. آنان دارای ارزش‌های شخصی محکم بوده و افرادی منطقی و اهل دانش هستند که مایلند بهترین نتیجه را از علم و آموزش در جهت رسیدن به اهداف خود کسب کنند. آنان به یادگیری و یادگیری مجدد ارزش می‌دهند. آن‌ها از محیطی که در آن کار می‌کنند آگاهی کافی دارند. آن‌ها همچنین دارای توانایی تحلیل موضوعات به منظور واکنش به شرایط در حال تغییر، تصمیم‌گیری مناسب و پاسخ دادن به چالش‌های ایجاد شده هستند. هر یک از این رهبران دارای مهارت‌های فردی و ارتباطی خوب بوده و می‌توانند با کمک آن‌ها به دیگران انگیزه داده و حمایت اهداکنندگان را نیز جلب کنند.

در ابتدای این فصل ما برخی از نظرات موجود در باره‌ی رهبران سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی جنوب آسیا را بازگو کردیم. همه‌ی این نظرات به این نگرانی منتهی می‌شوند که این سازمان‌ها بیش از حد تحت کنترل و سرپرستی رهبران خود واقع شده و پس از مرگ آن‌ها با مشکل مواجه شده و توانایی بقا نداشته باشند. در این رابطه باید متذکر شد که شش سازمان از نه سازمان موضوع این پژوهش از مرحله‌ی تغییر در رهبری با موفقیت عبور کرده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که رهبران سازمان‌های مذکور دارای مخلوطی از شیوه‌های مدیریتی، مهارت‌ها، بینش‌ها و علائق بوده و قادرند با توجه به شرایط موجود نقش‌های مختلفی ایفا کنند. این رهبران قادرند ایده آل‌ها و ارزش‌ها را با تحلیل، تخصص فنی و عملکرد حرفه‌ای ترکیب نموده و در عین حال دیدگاه‌های خود را به دیگران منتقل کرده و به آنان انگیزه دهند. این رهبران تا حد زیادی به کار تیمی توجه کرده و شیوه‌ی رهبری آنان بر اساس ارزش‌ها و دانش استوار است. نمی‌توان این رهبران را مستبدانی دارای کاریزما دانست؛ بلکه آن‌ها پدیده‌ای جدید در عرصه‌ی مدیریت توسعه هستند. آن‌ها در حقیقت «مدیران توسعه»‌اند.

بنابراین می‌توان گفت که رهبران از مقصدی که سازمان در جهت آن باید حرکت کند آگاه بوده و آن‌چه را که برای موفقیت سازمان لازم است تشخیص می‌دهند. رهبران افراد دارای ایده هستند. آنان چشم‌اندازی دارند که می‌توانند آن را به دیگران منتقل کرده و دیگران را جهت رسیدن به آن بسیج کنند. مدیران نیز بیشتر با اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها سر و کار دارند. وظیفه‌ی آنان اداره‌ی بخش مربوط به خود و حصول اطمینان از این است که کارها به درستی انجام می‌شوند. به عقیده‌ی پروفیسور «جان کاتر»^{۲۷} از دانشگاه هاروارد، رهبری مکمل مدیریت است نه جایگزین آن. رهبری چیزی بیش از یک مهارت عملی است. رهبری فرآیندی نانوشته است که احساسات مثبت را میان کارکنان ایجاد می‌کند. رهبری بجای کنترل بر انگیزش تاکید داشته و استعدادها را بالقوه با به فعلیت می‌رساند بدون آن‌که در این کار کسی را ملزم به انجام کاری کند. وی معتقد است که مدیریت به فعالیت‌هایی مربوط می‌شود که با هدف ایجاد پایداری و نظم طراحی شده‌اند در حالی که رهبری به تغییر سازنده مربوط است.

این پژوهش برخی از تفاوت‌های میان رهبری و مدیریت را در بستر زمان و نیازهای در حال تغییر پس از دوران شکل‌گیری سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. یکی از جدی‌ترین مشکلات سازمان حمایت روستایی سرحد در شروع کار خود (به جز از بین رفتن حامی اصلی وی) انتخاب یکی از مدیران به عنوان اولین مدیر عامل این سازمان توسط بنیانگذاران آن بود. در حقیقت، مدیر مذکور - که دارای سابقه کار دولتی بود - و جانشین او - که قبلاً در یو.اس. اید به کار مشغول بود - دارای مهارت‌های مدیریتی عالی بودند. با این وجود این دو نفر رهبر نبودند و نمی‌توانستند گروهی پراکنده و ناهمخوان را با خود همراه کند به ویژه در زمان بحران مالی. سومین مدیر عامل این سازمان یعنی «فروز شاه»^{۲۸} دارای سابقه‌ی کار دولتی بود اما همچنین با برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) همکاری کرده و شاهد تولد سازمان حمایت روستایی سرحد بود. وی پس از آن که سمت مدیریت سازمان را برعهده گرفت از خود لیاقت و کارایی نشان داده و در مدیریت و رهبری سازمان به خوبی عمل کرد.

برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) میان نقش راهنمایی رهبر بنیانگذار خود و نقش مدیریتی «استفان رازموسن»^{۲۹}، که در سال ۱۹۹۴ سمت مدیر عاملی این سازمان را بر عهده گرفت، تمایز قائل می‌شود. شعیب سلطان خان دارای توانایی ایجاد تعادل میان رویکرد رسمی و غیر رسمی در سازمان بود، اما همانطور که یکی از کارکنان این سازمان می‌گوید، قدرت وی در این بود که «افراد را به کار وادارد در حالی که می‌دانست چه موقع و چگونه در چه کسی انگیزش ایجاد کند». او نیز مانند «آبیل شاه»، همتای خود در برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (هندوستان)، یک رهبر بود. تردیدی وجود ندارد که تحت راهنمایی شعیب سلطان خان، برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان (پاکستان) سازمانی شخصی و آشکارا تحت نفوذ دیدگاه‌های فردی وی بود. این وضعیت با انتخاب «رازموسن» در سال ۱۹۹۴ تغییر کرد. وی نیز مانند بری‌اندروود فردی بود که از خارج از سازمان آمده بود. اما بر خلاف اندروود، رازموسن در بخش توسعه تخصص داشته و دارای سال‌ها تجربه‌ی کاری در این زمینه در پاکستان بود. شیوه‌ی مدیریتی وی در مقایسه با مدیران قبل از وی کمتر شخصی و بیشتر تکنوکراتیک بود و این در زمانی بود که سازمان حقیقتاً به آن نیاز داشت.

27 John Kotter

28 Feroze Shah

29 Stephen Rasmussen

این پژوهش با کارگاهی که در شهر لاهور در اواخر سال ۱۹۹۷ برگزار گردید آغاز شد و آخرین بخش کارهای میدانی آن در مارس سال ۲۰۰۰ در داکا و دهلی نو صورت گرفت. طی این مدت مطالعات موردی تفصیلی مربوط به پژوهش توسط محققان آسیایی در باره هر یک از سازمان‌های غیردولتی موضوع تحقیق انجام شده و صدها ساعت مصاحبه توسط محققان در هندوستان، بنگلادش و پاکستان صورت گرفت. سازمان‌های شرکت کننده در پژوهش زمان زیادی را صرف کمک به پژوهشگران کرده و به طور سخاوتمندانه اطلاعات و مدارک مورد نیاز را در اختیار ایشان قرار دادند.

در شروع پژوهش، ما تصور مبهمی از میزان تطابق شیوه‌های مدیریتی سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی جنوب آسیا با استانداردهای موجود داشتیم. اما به زودی دریافتیم که این تطابق از جهات چندی موجود می‌باشد. بیشتر این سازمان‌ها دارای استراتژی، بیانیه‌ی ماموریت و دپارتمان‌های مختلف هستند. بیشتر آن‌ها دارای شیوه‌ی مدیریت مشارکتی و کار تیمی بوده و رهبران آن‌ها دارای بسیاری از ویژگی‌های موجود در متون مرجع مربوط به مدیریت هستند. درعین حال مواردی نیز بودند که باعث تعجب ما می‌شدند. به طور مثال ما متوجه شدیم که برخی از شنیده‌ها و دانسته‌های قبلی ما در مورد سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا کاملاً اشتباه بوده است.

موضوعات مشترک

در طول تهیه‌ی این کتاب، ما در پی موضوعات مشترک میان سازمان‌های غیردولتی، تشابهات و رویدادهایی بودیم که می‌توانستند به ما در رسیدن به نتایجی کمک کنند که برای دیگر سازمان‌های غیردولتی در این منطقه یا مناطق دیگر جهان و کلیه‌ی کسانی که در پی یافتن دلیل موفقیت برخی سازمان‌ها و شکست بقیه هستند قابل استفاده باشد. در این راستا ما به برخی از موضوعات مشترک برخوردیم. به طور مثال، مشاهده کردیم که بیشتر سازمان‌های موضوع پژوهش ما در اوایل فعالیت خود با نوعی بحران مواجه شده و از آن گذر کرده‌اند. به طور مثال، سازمان حمایت روستایی سرحد و سازمان بیف با انصراف ناگهانی حامیان خود از حمایت آنان روبه‌رو شدند. سازمان برک نیز از یک دوره‌ی بحران ایدئولوژیکی گذر نمود و سازمان پروشیکا با تضاد شخصیتی از نوع ایدئولوژیکی که منجر به دو شاخه شدن سازمان گردید مواجه شده و از آن عبور کرد. اگرچه این‌ها وقایعی ناخوشایند برای سازمان‌های مذکور بوده‌اند اما در نتیجه‌ی آن‌ها این سازمان‌ها قوی‌تر شده‌اند.

یکی از درس‌هایی که ما آموختیم این بود که ظاهر می‌تواند فریبنده باشد. به طور نمونه، در ابتدا به نظر می‌رسد که اسناد سازمانی و رسمی مثلاً در زمینه‌ی تدوین استراتژی سازمانی در مقایسه با فعالیت‌های غیر رسمی و دوستانه در این زمینه‌ی دارای اهمیت بیشتری هستند. اما حقیقت چیز دیگری است. ممکن است از نظر ناظران بیرونی اسناد و مدارک و رویه‌های رسمی دارای بیشترین اهمیت باشند، اما برای کارکنان و اعضای یک سازمان این طور نیست. آنچه در درون یک سازمان اهمیت داشته و تعیین کننده است کار تیمی و روابط بین کارکنان و مدیران است. ممکن است یک ناظر بیرونی سازمان‌های برک، سادگورو و سونگی را با نام رهبران آن‌ها یعنی عابد، جاگوات و عمر اصغر خان بشناسد. اما حقیقت آن است که مدیریت گروهی و کار تیمی موثر در موفقیت این سازمان‌ها نقش عمده‌ای داشته است. بلند پروازی، انرژی و انگیزه‌ی رهبران مطمئناً دارای اهمیت است، اما بدون

نتیجه

مردمان عادی هم‌زمان بوده است. ضمن آن که خصومت دولت‌ها با گذشت زمان به طور نسبی کاهش یافته است، اما سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش کماکان ناگزیر از پذیرش نظرات و خواسته‌های دولت‌ها و سیاستمداران بوده‌اند. البته در برخی موارد نیز دولت‌ها از سازمان‌های غیردولتی حمایت کرده‌اند، مانند حمایت دولت ایالت ماهرآشتر از سازمان بیف در سال‌های آغازین فعالیت آن. بیش از نیمی از سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش دارای این تجربه بوده‌اند که به هنگام وقوع بلایای طبیعی (سیل، خشکسالی، توفان، ...) دولت‌هایشان از آنان عاجزانه درخواست کمک کرده‌اند. اما زمانی که همین سازمان‌ها مورد حمله‌ی گروه‌های بنیادگرا قرار گرفته‌اند دولت‌هایشان در حمایت یا محافظت از آن‌ها هیچ اقدامی نکرده‌اند. همچنین، زمانی که آن‌ها از دولت‌هایشان به خاطر قطع درختان، احداث سد بر روی رودخانه‌ها، یا تخریب محیط زیست از راه‌های دیگر انتقاد کرده‌اند به آن‌ها این اتهام نسبت داده شده است که نوکر اهداکنندگان غربی هستند.

ارتباط سازمان‌های غیردولتی با اهداکنندگان نیز ارتباطی ناپایدار است. این سازمان‌ها هنوز نمی‌دانند که اهداکنندگان از آنان چه می‌خواهند. آیا آن‌ها می‌خواهند سازمان‌های غیردولتی آژانس‌های توسعه، ترویج دهندگان جامعه‌ی مدنی، حامیان تغییر و یا ارائه دهندگان خدمات در قالب قراردادهای کم ارزش باشند؟ اهداکنندگان از دولت‌ها می‌خواهند تا برخی از کارهای خود را به سازمان‌های غیردولتی واگذار کنند و از این راه سازمان‌های مذکور را در مقابل دولت‌ها قرار می‌دهند. اهداکنندگان ضمن آن که ترجیح می‌دهند بودجه‌ی خود در زمینه‌ی مبارزه با فقر را در اختیار سازمان‌های غیردولتی قرار دهند به طور مداوم آن‌ها را برای حرفه‌ای تر، پاسخگو تر و نتیجه‌گرا تر شدن بیشتر - آنطور که اهداکنندگان می‌خواهند - تحت فشار قرار می‌دهند. در همین حال اهداکنندگان تمایلی به پرداخت هزینه‌های مربوط به این تغییرات ندارند، چرا که نمی‌خواهند سازمان‌های مذکور بیش از اندازه به آن‌ها وابسته باشند. سازمان‌های غیردولتی کشورهای شمال که زمانی حامیان کلیدی تمامی سازمان‌های موضوع این پژوهش بودند اکثراً در زمانی که این سازمان‌ها به حد اکثر کارایی رسیده بودند آن‌ها را رها کردند. چرا؟ مطمئناً علت این امر این نبود که آن‌ها به خود کفایی مالی رسیده بودند. علت این امر در بیشتر موارد این بود که اهداکنندگان احساس می‌کردند که سازمان‌های مذکور بیش از اندازه رشد کرده و بوروکراتیک شده‌اند.

البته نمی‌توان این طور نتیجه گرفت که اهداکنندگان کشورهای شمال با سازمان‌های غیردولتی کشورهای جنوب رفتار نادرستی داشته‌اند. در هر حال این سازمان‌ها از حمایت اهداکنندگان مذکور برخوردار بوده‌اند. البته اهداکنندگان در مواردی نیز، از جمله در رابطه با موضوعات جنسیتی و مدیریت مالی، سیاست‌هایی را اعمال کرده‌اند که شاید به مذاق سازمان‌های غیردولتی خوش نیامده باشد. لازم به ذکر است که این سازمان‌ها نیز برای جلوگیری از مداخله‌ی بیش از اندازه‌ی اهداکنندگان در امور آن‌ها از روش‌های غیر مستقیم از جمله استراتژی‌های بافرینگ استفاده کرده‌اند.

آبان کابراچی در باره‌ی چگونگی ایجاد تعادل میان دو حوزه‌ی عرضه و تقاضا در حیطه‌ی کاری سازمان‌های غیردولتی می‌گوید:

حوزه‌ی تقاضا حوزه‌ای است که ما خدمات خود را به آن ارائه می‌دهیم، از جمله دولت، سازمان‌های غیردولتی دیگر و مردم. حوزه‌ی عرضه نیز عبارتست از اهداکنندگان. چالش واقعی

وجود کار تیمی و دیدگاه‌ها و ارزش‌های مشترک میان مدیران و کارکنان هرگونه تلاشی بی‌ثمر خواهد ماند. اگرچه بیشتر رهبرانی که ما در جریان این تحقیق با آن‌ها مصاحبه کردیم اشخاصی دارای توانایی‌های بالا بودند اما همگی آنان به نقش کارکنان خود در موفقیت سازمان‌هایشان اذعان داشتند.

کار سازمانی کاری انفرادی نیست، بلکه فعالیتی جمعی است که شامل ایجاد تعادل میان نیازهای گوناگون و کنار آمدن با شرایط محیطی در حال تغییر می‌باشد. سازمان‌های موضوع این پژوهش در مدیریت و ایجاد تعادل میان مجموعه‌ای متنوع از روابط خبره هستند. آن‌ها این قابلیت را در خود ایجاد کرده‌اند که با دولت و اهداکنندگان همکاری کنند، اما در عین حال فاصله‌ی لازم را نیز از آنان حفظ می‌کنند. از طرف دیگر آن‌ها قدرند میان نیازهای جوامع محلی و نیازهای کارکنان و حامیان خود و سیاستمداران نیز تعادل ایجاد نمایند. علت این امر می‌تواند تا حدودی استفاده‌ی صحیح آنان از شیوه‌های مدیریتی رسمی و غیر رسمی در کنار یکدیگر باشد. فرهنگ سازمانی محصول ارزش‌های سازمانی و تعهد شخصی و همچنین استراتژی‌ها، نظام‌ها و ساختارها است.

استراتژی‌های سازمان‌های موضوع این پژوهش با گذشت زمان تکامل یافته‌اند. در این سازمان‌ها تصمیم‌گیری همانقدر که در قالب شیوه‌های رسمی انجام می‌شد بر پایه‌ی گفتگو و اعتماد متقابل نیز قرار داشت. یادگیری در این سازمان‌ها به صورت تجربی و تصاعدی انجام می‌گرفت. یادگیری - که علیرغم تحسین بسیاری که از آن صورت می‌گیرد در ادبیات مدیریتی توجه کافی به آن نشده است - در سازمان‌های موضوع مطالعه‌ی ما دارای اهمیت ویژه‌ای بوده است. بر خلاف سازمان‌های غیردولتی کشورهای شمال، بیشتر این سازمان‌ها به طور گسترده در زمینه‌ی سیستم‌های رسمی و غیر رسمی یادگیری در سطوح فردی و سازمانی سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

نتایج و یافته‌های این تحقیق را می‌توان در چهار گروه قرار داد. اول، اهمیت و تاثیر شرایط محیطی مانند سنت، فرهنگ، مذهب، رویدادهای جاری، سیاست و نظرات ناظران بیرونی. دوم، زمان که عبارتست از لحظه‌ای که در آن فعالیت‌ها انجام می‌گیرند؛ دوره‌ی تاریخی که در آن تغییر پذیرفته شده یا مورد چالش قرار می‌گیرد؛ طول مدت زمانی که برای وقوع یک امر لازم است؛ و بلوغی که باید به دست آید تا یک سازمان بتواند خود را در معرض نظرات بیرونی قرار داده و از عهده‌ی آن‌ها برآید. سوم، ارتباط میان رویه‌های رسمی و غیر رسمی شامل نیاز به ایجاد استراتژی‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای رسمی و در عین حال حفظ انعطاف‌پذیری و تعامل با دیگران در شرایط سیاسی و اقتصادی ناپایدار. چهارم، مشارکت و نحوه‌ی اعمال آن در سازمان‌هایی که بر محور یک شخص (رهبر) قرار دارند؛ مرز میان رهبری و مدیریت؛ و چگونگی تعامل میان این دو بدون آن که هر یک به دیگری آسیب برساند.

تاثیر شرایط و فرهنگ

درک تاثیر و اهمیت بالای شرایط محیطی کار دشواری نیست. با این حال در فضاوت عملکرد سازمان‌های غیردولتی جنوب آسیا، بسیاری آن را کاملاً نادیده می‌گیرند. شرایطی که سازمان‌های غیردولتی در آن طی ۳۰ سال گذشته شکل گرفته‌اند در کشورهای هندوستان، بنگلادش و پاکستان متأثر از فقر، خصومت دولت، سردرگمی اهداکنندگان و بلایای طبیعی بوده است. این شرایط با پیشرفت‌های تکنولوژیکی و اجتماعی تاثیرگذار بر زندگی

زمانی اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت برنامه‌ریزی خوبی بود. چند سال پس از ایجاد اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان اوضاع در این کشور تغییر کرد. در این زمان سازمان‌های غیردولتی زیادی مانند قارچ در گوشه و کنار کشور روئیده و سیاستمداران آن‌ها را مزاحم و حتی تهدیدی برای خود یافتند. بنیاد توسعه‌ی سونگی یکی از سازمان‌هایی بود که در این زمان پا به عرصه گذاشت. این سازمان که با طرح‌های صنعتی ساختمانی و قطع درختان که توسط بخش‌های دولتی صورت می‌گرفت مخالف بود به خاری در چشم دولت تبدیل شده بود. اگرچه این سازمان طی دهه‌ی اول فعالیت خود به بلوغ بیشتری رسیده و دریافت که باید حداقل در بعضی زمینه‌ها با دولت همکاری کند اما کماکان نقش پیکارگرایانه‌ی خود را حفظ کرده و در انجام فعالیت‌های مربوط به توسعه، شفافیت و درستکاری وجهه‌ی مطلوبی برای خود بنا کرد. بنابراین، عنصر دیگری که باید در نظر گرفت زمانی است که طول می‌کشد تا یک سازمان غیردولتی به بلوغ و پختگی لازم برسد تا میان بخش‌های مختلف دولت با یکدیگر، میان موضوعات مختلف و میان انواع مختلف روابط با اهداکنندگان تمایز قائل شود.

دومین موضوع کلیدی مربوط به زمان، مدتی است که برای ایجاد فرهنگ سازمانی متمایز و اعتماد به نفس و دانش و درایتی که ناشی از آن است صرف می‌شود. در مراحل اولیه‌ی ایجاد یک سازمان، این موضوعات به میزان زیادی به رهبری سازمان و مهارت‌ها و قابلیت‌های وی بستگی دارد. برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی - حتی در از پیش برنامه‌ریزی شده‌ترین سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش - هیچ‌گاه نتوانسته است جایگزینی برای نقش رهبری باشد. به همین ترتیب، سیستم‌ها و استراتژی‌های رسمی مدیریتی در این سازمان‌ها در زمانی دیرتر ایجاد شده‌اند. حتی در سازمان‌های غیردولتی از پیش برنامه‌ریزی شده، با این که از ابتدا اسکلت بندی سیستماتیک وجود داشت اما نقش رهبری در دوران شروع کار آن‌ها بیشتر بوده است. بیشتر سازمان‌های غیردولتی در روزهای ابتدایی فعالیت خود بیش از برنامه‌ریزی استراتژیک به استفاده از فرصت‌های موجود و موقعیت سنجی با توجه به محدودیت‌های عملیاتی و مالی و چشم‌انداز خود توجه داشته‌اند. با این وجود، باید بر این نکته تأکید کرد که استراتژی از چشم‌انداز متمایز است. تا زمانی که شاهدی مبنی بر آن که سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش به ایجاد یک برنامه‌ی استراتژیک در روز اول فعالیت خود نیاز دارند یافت نشود، این نکته مبرهن است که تقریباً همه‌ی این سازمان‌ها و رهبران‌شان از ابتدا دارای چشم‌انداز روشنی بوده‌اند که با گذشت زمان نیز دچار تغییر مهمی نشده است.

موضوع سوم نقش زمان در تعیین نوع رهبری مورد نیاز است. همه‌ی سازمان‌های موضوع این پژوهش به جز یکی کار خود را با کسانی شروع کردند که به تدریج یا به سرعت قابلیت و ظرفیت خود برای رهبری سازمان و بیان یک چشم‌انداز و انگیزش دادن به دیگران را توسعه دادند. قابلیت رهبری از عناصر مختلفی تشکیل شده است: حس همدردی، بلند پروازی، توانایی گوش دادن به سخن دیگران، توانایی انگیزه دادن به دیگران، صحبت با گروه‌ها، متقاعد کردن کسانی که دارای تردید هستند، چه کارکنان، مقامات دولتی و یا اهداکنندگان.

رهبری نیازمند آمادگی برای ریسک کردن است، اما در عین حال یک رهبر باید قادر باشد میزان ریسک موجود در هر موقعیت را تشخیص داده و بر اساس آن عمل نماید. در این‌جا دو عنصر را باید در نظر گرفت. اول، مدت زمانی که یک رهبر لازم دارد تا مهارت‌های لازم را در خود به وجود آورد. رهبران دو سازمان از سازمان‌های

در این‌جا ایجاد تعادل میان این دو و هماهنگ کردن عرضه و تقاضا با یکدیگر و در عین حال حفظ ارزش‌های سازمانی می‌باشد.

البته می‌توان دولت را یک حوزه‌ی مستقل نیز به شمار آورد.

مطالب زیادی درباره‌ی اهمیت نقش طبقه‌ی اجتماعی، مذهب و طبیعت جمع‌گرای جوامع جنوب آسیا در ارتباط با روش‌های مدیریتی بیان شده است. اما ما در این که رهبری در سازمان‌های غیردولتی موفق موضوع این پژوهش تحت تأثیر بیش از اندازه‌ی رهبران سلطه‌گرا بوده است تردید داریم. البته این درست است که بعضی از این رهبران دارای شخصیت برجسته و کاریزما بوده‌اند که باعث تأثیرگذاری بر دیگران می‌گردیده است، اما اگر این تنها عامل پیش‌برنده‌ی سازمان‌های مذکور بود هیچ‌یک از آن‌ها قادر به گذشتن از بحران‌هایی که با آن‌ها روبرو شده‌اند نمی‌گردیدند. کلیه‌ی شواهد به دست آمده از پژوهش حاضر حاکی از آن است که علت موفقیت این رهبران و سازمان‌های آنان توانایی آن‌ها در تشویق دیگران و جلب حمایت آنان و ترویج مدیریت گروهی بوده است. از طرف دیگر، اگر آنطور که برخی از نویسندگان اعتقاد دارند، فرهنگ کشورهای جنوب آسیا فرهنگی است که بر مبنای سلطه‌گرایی و طبقات اجتماعی قرار دارد، آنگاه می‌توان نتیجه گرفت که علیرغم وجود این ویژگی نیز می‌توان به موفقیت نایل گردید. با این وجود، شاید نتیجه‌ی گیری ژرف بینانه‌تر این باشد که در عین حال همین فرهنگ دارای ویژگی‌های مثبت و مطلوبی نیز هست که ویژگی‌های نامطلوب آن را تحت الشعاع قرار می‌دهد. این ویژگی‌های مطلوب عبارتند از اهمیت دادن به کسانی که در فقر زندگی می‌کنند؛ انگیزه برای بهبود وضعیت اجتماعی؛ توانایی تطابق و تغییر و تمایل به یادگیری. بدیهی است که با پذیرش زمان و حمایت کافی، این خصوصیات - که کاملاً بارزاند - می‌توانند به نیروهایی قدرتمند برای ایجاد تغییر مثبت تبدیل شوند.

تأثیر زمان و زمانبندی

موضوع زمان در طول مطالعات موردی به دفعات خود را نشان می‌دهد. اولین موضوع کلیدی مربوط به زمان‌بندی به زمان تاسیس یک سازمان غیردولتی مربوط می‌شود. شواهد نشان می‌دهند که سازمان‌های غیردولتی که در محیطی خصومت‌آمیز تاسیس شده باشند به زمان طولانی‌تری برای بالغ شدن و تطابق با شرایط محیطی خود نیاز خواهند داشت. سازمان‌های برک و پروشیکا در زمانی تاسیس شدند که در کشور بنگلادش جو خصومت‌آمیزی در رابطه با بخش غیردولتی حکمفرما بود و به همین دلیل ۲۰ سال طول کشید تا آن‌ها قادر به همکاری با دولت گردند. البته لازم به ذکر است که طی این زمان دولت نیز به درک صحیح‌تری از سازمان‌های غیردولتی دست یافته و متوجه شد که آن‌ها خطری برای دولت محسوب نمی‌شوند.

در مقابل، اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان از ابتدای فعالیت خود رابطه‌ی خوبی با دولت داشت. دو دلیل برای این امر می‌توان تصور شد. اول، همکاری این سازمان با دولت پاکستان در زمینه‌ی استراتژی حفاظت ملی و دیگر پروژه‌های مشابه و دوم، این حقیقت که در آن زمان یعنی اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ بخش غیردولتی به دلیل جدید بودن تقریباً ناشناخته بود و دولت آن را تهدیدی برای خود نمی‌دانست. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی

ایجاد تعادل میان (رویه های) رسمی و غیر رسمی

در طول این پژوهش مکررا با ارتباط میان رویه های رسمی و غیر رسمی مواجه شده ایم. معمولا ساختارهای اداری سازمان های غیردولتی در سال های اولیه ی شکل گیری آن ها غیر رسمی هستند و همانطور که در بالا اشاره شد دلایل موجهی نیز برای این امر وجود دارد. ضمن آن که کار تیمی و ایجاد فرهنگ نهادی را می توان برنامه ریزی و مدیریت کرد، اما آن چه پایه و محور کار تیمی حقیقی را تشکیل می دهد گروه ها و روابط غیر رسمی است. فرهنگ سازمانی علاوه بر استراتژی های رسمی و نظام ها و ساختارهای سازمانی، نتیجه ی تاریخچه، سن، روابط غیر رسمی و گروه بندی های موجود در هر سازمان است. در این رابطه گفتگوی گسترده تری در ادبیات مدیریتی در جریان است که هدف آن روشن ساختن این نکته است که آیا سازمان ها از طریق شیوه های رسمی یا شیوه های غیر رسمی و توافقی که باعث انگیزه دادن به کارکنان و تسهیل تغییر می گردند بهتر اداره خواهند شد.

بیشتر کتاب های مربوط به مدیریت فعالیت های داوطلبی و همچنین بیشتر سازمان های اهداکننده بر اهمیت برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از فرآیندهای رسمی مدیریت تاکید دارند، اما شواهد مربوط به پژوهش حاضر حاکی از آن اند که استراتژی های موثر اغلب نوپا و نیازمند تکامل هستند. این استراتژی ها منعکس کننده ی نیازها، فرصت ها و چالش های مربوط به شرایط محیطی است که یک سازمان در آن ها عمل می کند. سازمان های موضوع این پژوهش نیز دارای بیانیه های ماموریت و برنامه های استراتژیک هستند، اما از ابتدا به تدوین آن ها مبادرت نکرده و معمولا با گذشت زمان و طبق خواست اهداکنندگان به این کار اقدام می کنند. ممکن است برنامه ریزی استراتژیک اکنون برای برخی از سازمان های غیردولتی اهمیت پیدا کرده باشد و آن ها خود به استفاده از آن تمایل داشته باشند. احتمال دیگری نیز وجود دارد و آن این که این سازمان ها در ظاهر چنین کاری را با هدف راضی کردن اهداکنندگان خود انجام دهند. با توجه به شرایط سیاسی و مالی نامطمئن که سازمان های غیردولتی در جنوب آسیا در آن فعالیت می کنند، به نظر می رسد داشتن قابلیت تطابق با محیط و تغییر مهمتر از توانایی در تدوین یک برنامه ی پنج ساله باشد. منظور از این سخن آن نیست که سازمان های غیردولتی نیاز به استراتژی ندارند. همه ی این سازمان ها دارای استراتژی اند. موضوع آن است که تدوین اسناد رسمی استراتژی چیزی بود که این سازمان ها با تاخیر انجام دادند و احتمالا دلیل آن این بوده است که نیاز چندانی به آن نداشته اند. حتی برخی از این سازمان ها هنوز هم اقدام به تدوین استراتژی های رسمی نکرده اند.

در عین حال، در برخی موارد رویه های رسمی برای سازمان های غیردولتی موضوع این پژوهش دارای اهمیت بوده است. این موارد شامل سیاست های پرسنلی رسمی و استراتژی های مدیریت منابع انسانی می گردد. البته این گونه سیاست ها و استراتژی ها نیز در ابتدای فعالیت سازمان های غیردولتی ایجاد نشدند. هرچه این سیاست ها و استراتژی ها دیرتر در یک سازمان مورد استفاده قرار گیرند، آن سازمان در زمینه ی مدیریت با مشکلات بیشتری روبه رو خواهد بود. در ابتدای فعالیت سازمان ها استفاده از روش های غیر رسمی و شخصی جهت به کارگیری افراد جدید قابل قبول است. اما با رشد سازمان ها استفاده از نظام های رسمی تر در این رابطه اهمیت خواهد یافت. از طرف دیگر، همگام با رشد سازمان ها، کارکنان آن ها نیز رشد می کنند. بسیاری از سازمان های غیردولتی بهترین و شایسته ترین کارکنان را به خدمت گرفته و در زمینه ی مهارت های مربوط به توسعه به آن ها آموزش داده اند. بنابر

موضوع پژوهش ما، شعیب سلطان خان و آنیل شاه - رهبران برنامه ی حمایت روستایی آقا خان در هند و پاکستان - از قبل در بخش خدمات دولتی و توسعه ی روستایی تجربیات زیادی کسب کرده بودند. غیر از این دو، رهبران سایر سازمان ها دارای تجربه ی اندکی در باره ی رهبری بودند و مدت زمانی لازم بود تا ایشان تجربه ی رهبری را کسب کرده و قابلیت های آن را در خود ایجاد کنند. عنصر دوم به تفاوت میان مدیریت و رهبری مربوط می شود. ضمن آن که مهارت های مدیریتی برای هر سازمانی دارای اهمیت است اما نمی تواند جای رهبری یک سازمان را بگیرد، به ویژه در سال های بعدی فعالیت آن. در این مورد می توان به سازمان حمایت روستایی سرحد اشاره کرد. اگرچه این سازمان از ابتدا به اندازه ی دو برنامه ی حمایت روستایی آقا خان دارای برنامه ریزی قبلی بود، هیات مدیره ی آن شخصی را به عنوان اولین مدیر این سازمان انتخاب کرد که دارای مهارت های عالی مدیریتی بود، اما در زمینه ی رهبری دارای قابلیتهای کافی نبود. آن ها همان اشتباه را در انتخاب جانشین وی نیز مرتکب شدند و تنها در سومین انتخابشان بود که به اهمیت رهبری در سال های اولیه فعالیت سازمان پی بردند و دریافتند که برای رهبری یک سازمان تنها داشتن مدارک تحصیلی بالا کافی نیست بلکه دارا بودن ویژگی های رهبری نیز لازم است.

با این وجود، اگر رهبری با مدیریت صحیح همراه نباشد با گذشت زمان با مشکل مواجه خواهد شد. مثال های زیادی از سازمان های غیردولتی در جنوب آسیا وجود دارد که به دلیل تن ندادن رهبران بنیانگذار آن ها به تغییر و هماهنگی با شرایط و تفویض اختیارات و قدرت با شکست مواجه شده اند. این نکته قابل توجه است که جانشینان شعیب سلطان خان، آنیل شاه و مانیبای دسای همگی در مقایسه با خود آن ها تکنوکرات تر بوده و تغییرات عمده ای را در ساختار و نحوه ی مدیریت سازمان های خود اعمال نمودند. علت این امر بیش از آن که به خصوصیات رهبر و بنیانگذار یک سازمان مربوط شود نتیجه ی رشد سازمان و پشت سر گذاشتن مراحل اولیه ی رشد و نیاز به ایجاد تغییر در روش های انجام امور است.

همین موضوع در مورد ساختارهای مربوط به اداره ی سازمان ها نیز صادق است. در مراحل اولیه ی حیات یک سازمان، معمولا اعضای هیات مدیره را دوستان و حامیان بنیانگذار سازمان تشکیل می دهند. این شیوه به ویژه در میان سازمان های غیردولتی از پیش برنامه ریزی نشده به چشم می خورد. در چنین موقعیتی رهبر و بنیانگذار سازمان به حمایت نیاز دارد نه سیاستگذاری. رهبر یک سازمان تازه تاسیس نام، وجهه و آینده ی زندگی خود را در معرض مخاطره قرار داده است. در این مرحله شاید کمتر کسی از اطرافیان وی از میزان نگرانی و فشار موجود بر وی آگاه باشد. در این جاست که نقش حمایت دوستان وی که حالا اعضای هیات مدیره را تشکیل می دهند مشخص می شود.

بنابراین، نگرانی های مربوط به عدم پاسخگویی سازمان های غیردولتی نوپا تقریبا نابجا هستند. رهبران این سازمان ها - که دولت ها و اهداکنندگان اغلب با آن ها به طور مستقیم در ارتباط هستند - شخصا آسیب پذیر بوده و از این رو به میزان زیادی پاسخگو هستند. تنها پس از پاگیری و بقای سازمان است که رهبران آن ها می توانند عملکرد خود را در معرض قضاوت افراد ناشناس به عنوان هیات مدیره قرار دهند. تنها پس از آن که یک سازمان دارای ذی نفعان زیادی گردد مسئولیت برنامه ها و امور مالی توزیع شده و اهمیت پاسخگویی خود را نشان می دهد و این موضوعیست که بیش از هر چیز نتیجه ی گذشت زمان است.

مایل است بگوید که شیوهی کاریش غیر مشارکتی است؟ بنابراین اولین پرسش ما درباره‌ی سازمان‌های غیردولتی منطقه‌ی جنوب آسیا باید به معنای این واژه مربوط می‌شد. دومین پرسش ما نیز باید به موضوعات عملیاتی مربوط می‌شد. در سازمان‌هایی که برنامه‌ها به صورت فرموله تدوین و اجرا می‌گردند مشارکت چه معنایی می‌تواند داشته باشد؟ آیا روستاییان زیر یک درخت گرد هم می‌آیند و با یکدیگر تصمیم می‌گیرند که مثلاً به برنامه‌ی اعتبار و پس‌انداز نیاز دارند؟ پرسش سوم اینست که در سازمانی که تحت تسلط یک رهبر فعال و دارای کاربزمای یک گروه کوچک مدیریتی فعالیت می‌کند مشارکت چگونه می‌تواند تحقق یابد؟ آیا این گونه سازمان‌ها حقیقتاً مشارکتی هستند یا این تنها ظاهر قضیه است؟

در رابطه با برنامه‌ریزی، مشارکت دارای محدودیت‌های روشنی می‌باشد. یکی از گرایشاتی که در رابطه با برنامه‌ریزی وجود دارد تکرار پروژه‌های موفق است. این رویکرد از نطقه نظر مالی و تامین هزینه نیز کاری معقولانه به نظر می‌رسد. از این رو به ندرت اتفاق می‌افتد که برای هر روستا برنامه‌ریزی جداگانه‌ای صورت گیرد. البته ممکن است یک سازمان در مورد انتخاب پروژه‌ی مربوط به یک روستا، به ویژه پروژه‌های مربوط به نیازهای اولیه‌ی روستاییان مانند درآمد، بهداشت و آموزش، با روستاییان مشورت نماید که این کار نوعی مشارکت به شمار می‌رود. ممکن است مشارکت از این سطح بالاتر بوده و مدیریت و اجرای پروژه را نیز شامل گردد. به عنوان مثال صندوق‌های وام و پس‌انداز می‌توانند به صورت مشارکتی اداره شوند. روستاییان می‌توانند به صورت جمعی یک وام را تضمین کنند. والدین کودکان می‌توانند در ساخت مدرسه کمک کنند؛ برنامه‌ریزی زمانی آموزش در یک مدرسه می‌تواند با کمک والدین صورت گیرد؛ یا ممکن است والدین به انتخاب معلم اقدام کرده و به او مسئولیت داده و خواهان پاسخگویی از جانب وی باشند. مدیریت آب می‌تواند به صورت جمعی سازماندهی شود؛ بذر را می‌توان به صورت مشترک خریداری کرد؛ و محصولات روستایی را می‌توان به صورت گروهی بازاریابی کرد. بسته به نوع سازمان و برنامه‌ها، مشارکت می‌تواند به معنای مشاوره، اتفاق نظر یا رای‌گیری باشد. به حداکثر رساندن، یا حداقل بهینه‌سازی، مشارکت ذی‌نفعان باعث ایجاد حس مالکیت در آنان شده و توانمندسازی آن‌ها را به دنبال خواهد داشت.

از نظر برخی، مفاهیم رهبری و مشارکت با یکدیگر سازگاری ندارند. این گمان وجود دارد که سازمان‌های غیردولتی علیرغم آن که بسیار از مدیریت مشارکتی سخن می‌گویند در اغلب موارد به یک شخص (رهبر سازمان) یا گروهی از اشخاص (تیم مدیریت) متکی هستند. ما قصد داریم تا نادرست بودن این عقیده را نشان دهیم. مطمئناً بنیاد تحقیقات توسعه‌ی بیف را مانیبای دسای ایجاد کرده است. اگر جاگوات دو سال از عمر خود را صرف پیمودن روستاها با پای پیاده و صحبت با روستاییان نمی‌کرد بنیاد آب و توسعه‌ی سادگورو به وجود نمی‌آمد. بدون وجود اف اچ عابد کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) یک سال هم دوام نمی‌آورد. بدون وجود شعب سلطان خان یا آنبیل شاه نیز تمام برنامه‌ریزی‌های استراتژیک برنامه‌ی حمایت روستایی آقا خان بی‌نتیجه بود و اگر آبان کابراجی مدیر اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت پاکستان نبود، این سازمان در این کشور هنوز فقط یک دفتر کوچک داشت. هیچ چیز نمی‌تواند از اهمیت کار این افراد بکاهد.

ممکن است در شروع کار سازمان‌های مزبور، این افراد وقایع و رویدادها را به معنای واقعی کلمه «هدایت» کرده

این می‌توان نتیجه گرفت که نگهداری کارکنان کارآمد نیز یکی از موضوعاتی است که این سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند.

یکی از بخش‌های مهم مدیریت منابع انسانی آموزش و توسعه‌ی کارکنان است به طوری‌که این کار در کل به یادگیری سازمانی کمک کند. یکی از نکات برجسته‌ای که در میان سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش مشترک است میزان سرمایه‌گذاری بالای آنان در امر ارتقاء کارکنان است. این امر وجه تمایز میان این سازمان‌ها و همکاران آن‌ها در کشورهای شمال را تشکیل می‌دهد. در سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش، یادگیری مهارت‌ها، مفاهیم و رویکردهای جدید در قالب برنامه‌های رسمی اعمال می‌شود. در این سازمان‌ها آموزش کارکنان از زمان آغاز به کار آنان شروع شده و پس از آن نیز از راه‌های گوناگون ادامه می‌یابد. کلیه‌ی سازمان‌های موضوع این مطالعه برنامه‌های آموزشی منظم در زمینه‌ی مدیریت برگزار کرده و برخی از آنان حتی به ایجاد مراکز آموزشی که به روی عموم نیز باز است اقدام نموده‌اند. در این سازمان‌ها اعطای بورس، ماموریت‌های کاری به نقاط مختلف و آموزش‌ها مربوط به کامپیوتر، موضوعات زیست محیطی و جنسیتی امری رایج است.

برخی از مفسران بر این عقیده‌اند که یادگیری امری ذاتی و مربوط به ارزش‌ها و چشم‌اندازهای سازمان‌های غیردولتی است. اما شواهد به دست آمده از این پژوهش عکس این موضوع را نشان می‌دهد. بر اساس این شواهد یادگیری هدفی است که از سرمایه‌گذاری در برنامه‌های رسمی آموزش و پژوهش و همچنین توانمندسازی فردی و تماس‌های غیر رسمی افراد حاصل می‌شود. تلاش‌های صورت گرفته جهت ترویج سیاست‌های جنسیتی در سازمان‌هایی مانند برک و سازمان حمایت روستایی سرحد نمونه‌ای عالی از تاثیر رویکردهای رسمی آموزشی در رها کردن سازمان‌ها از تکرر و ابتذال و وارد ساختن آن‌ها به حیطه‌ی مدیریت حقیقی و پیشرفت می‌باشد. حقیقت آن است که سازمان‌های غیردولتی نیز مانند سازمان‌های دیگر از یک طرف به سیستم‌های رسمی مدیریت و از طرف دیگر به فرآیندهای مشارکتی و غیر رسمی که باعث انگیزش کارکنان، ترویج یادگیری و تسهیل تغییرات مثبت می‌گردند نیاز دارند.

مشارکت و مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی عنصری لازم برای سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه‌ی توسعه است. مدیریت مشارکتی شرطی اساسی است که کلیه‌ی این سازمان‌ها بدون تردید آن را می‌پذیرند. «رابرت چمبرز»^۱ در تهیه‌ی کتاب خود درباره‌ی مشارکت از برخی از سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش کمک گرفته است.

در شروع این تحقیق، ما زیاد به این که آیا سازمان‌های غیردولتی از تکنیک‌های مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند یا نه توجه نداشتیم. ما فرض را بر این گذاشته بودیم که آن‌ها این کار را می‌کنند. در عوض، برای ما این نکته مهم بود تا بدانیم آن‌ها معنای مشارکت را چه می‌دانستند. سه دلیل برای این موضوع وجود داشت. اول آن که تقریباً هیچ نهادی وجود ندارد که از توسعه‌ی مشارکتی و مدیریت مشارکتی حمایت نکند. این موضوع شامل بانک جهانی، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی و کلیه‌ی اهداکنندگان دوجانبه نیز می‌شود. کدام سازمان این روزها

می‌شود. در نتیجه، مدیر عامل سازمان تنها کسی است که در ذهن آنان جای دارد. موضوعی که باعث بدتر شدن وضعیت در چنین شرایطی می‌شود آن است که تنها مدیران ارشد سازمان قادر به تکلم به زبان انگلیسی می‌باشند.

مدیریت مشارکتی به این معنا نیست که همه‌ی تصمیمات از راه اتفاق نظر اتخاذ شود یا این که رهبری وجود نداشته باشد که سازمان را هدایت کند. مدیریت مشارکتی، همانطور که در نه سازمان موضوع این تحقیق مشاهده می‌شود، فرآیندی مرکب از اعتماد، احترام متقابل، گفتگو و تعهد به هدفی مشترک و استراتژی تعیین شده برای دسترسی به آن هدف است. مدیریت مشارکتی یعنی ترکیب سیستم‌های رسمی و غیر رسمی، فرهنگ‌های کهنه و نو، بلند پروازی، امید و نیاز که همگی در راستای از بین فقر در کشورهایی است که با آن دست به گریبان هستند.

مدیریت برای تغییر: چالش‌های آینده

مدیران سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا ناگزیر از آن بوده‌اند تا میان تعهد فردی خود به چشم‌اندازی که به آن باور دارند از یکسو و نیازهای جوامع محلی، خواست اهداکنندگان و و علائق سیاستمداران و حتی دیدگاه‌های گروه‌های افراطی از سوی دیگر تعادل ایجاد نمایند. آنان با هدف پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر بخش غیردولتی، از شیوه‌ی رهبری مختلط استفاده کرده‌اند. آن‌ها آموخته‌اند چگونه استراتژی‌هایی تدوین کنند که ضمن پرداختن به نیازهای واقعی افراد فقیر، نیازهای کارکنان و خواست اهداکنندگان را نیز تامین کنند. این مدیران در جوامع فقیر و آسیب پذیر که دارای منابع بسیار محدودی هستند کار می‌کنند. آن‌ها ناگزیرند با استفاده از منابع مالی محدود در راستای ارزش‌های مربوط به فعالیت‌های مدنی و همچنین چشم‌انداز سازمان خود حرکت نمایند. برخی از این سازمان‌ها دارای بودجه‌ی مدیریتی بسیار اندک و منابعی آنقدر محدود هستند که آنان را تنها قادر به تامین هزینه‌های اجرایی اولیه‌ی خود می‌کند. اما در همین حال، از این مدیران انتظار می‌رود که به وضعیت کارکنان خود توجه داشته، مدیریت مشارکتی را ترویج نموده و یادگیری همگانی را در سازمان خود ارتقا بخشند.

روشن است که مدیریت در بخش غیردولتی با مدیریت در بخش‌های دیگر متفاوت است. با این وجود، مراکز آموزشی یا دانشگاه‌های بسیار معدودی وجود دارند که در آن‌ها به توسعه‌ی ظرفیت‌های مدیریتی کارکنان سازمان‌های غیردولتی پرداخته شود. تحقیقات انجام گرفته در این زمینه نیز بسیار محدود بوده است. در مجموع، تعداد مراکز ارائه دهنده‌ی آموزش‌های تخصصی در زمینه‌ی مدیریت بسیار معدود است. از این رو، کسانی که هدف آنان مدیریت سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه‌ی توسعه است در زمینه‌ی کسب دانش و مهارت‌های لازم با مشکل روبه‌رو هستند. راه دیگری که برای این گونه افراد وجود دارد گذراندن دوره‌ی MBA (کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی) است. این عمل را می‌توان بدینگونه توجیه نمود که شیوه‌های مدیریتی در بخش‌های مختلف (غیردولتی، بازرگانی، ...) مشابه یکدیگرند. اما چنین دوره‌هایی بیشتر به فضای بخش خصوصی و تجارت تعلق دارد تا جایی که موضوعات مربوط به توسعه یا سازمان‌های غیردولتی در این دوره‌ها به عنوان واحدهای تخصصی اختیاری ارائه می‌گردند. واقعیت اینست که برخی از چالش‌های عملیاتی و استراتژیکی که مدیران سازمان‌های غیردولتی با آن‌ها روبه‌رو هستند خاص بخش غیردولتی هستند. این کتاب به شناسایی بعضی از موضوعات مدیریتی ویژه‌ی بخش غیردولتی پرداخته است. در این کتاب همچنین به اهمیت پژوهش بیشتر و نیاز به مواد آموزشی تاکید

باشند. اما تصور این که اف اچ عابد بتواند به تنهایی ۳۰۰۰۰ مدرسه‌ی ابتدایی را هدایت کند (چه رسد به آن که مدیریت کند)؛ یا این که فاروق احمد و تیم کوچک مدیرانش بتوانند ۹۰۰۰۰ گروه روستایی را با موفقیت اداره کرده؛ یا آبان کابراچی بتواند فعالیت‌های اتحادیه‌ی بین‌المللی حفاظت از طبیعت در زمینه‌ی استراتژی محافظت ملی و استراتژی‌های محافظت استانی و همچنین کلیه‌ی فعالیت‌های این سازمان در سراسر آسیا را به تنهایی اداره کند مضحک به نظر می‌رسد. این تصور همچنین توهینی است به صدها و هزاران کارمند و مدیر شایسته که طی سال‌ها به توسعه و اداره‌ی این سازمان‌ها کمک کرده‌اند.

شیوه‌ی دیگری نیز برای نگرستن به مشارکت وجود دارد. این شیوه در چند سطح در این پژوهش نمایان شده است. مدیریت مشارکتی و مشورتی نه تنها در تفویض اختیارات در زمینه‌ی برنامه‌ریزی، بلکه به منظور حصول اطمینان از وفاداری به چشم‌انداز مشترک سازمانی در میان همه‌ی کارکنان قابل استفاده است. این پژوهش نشان می‌دهد که سلسله مراتب و مدیریت مشارکتی می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. یک سازمان دارای سلسله مراتب روشن مدیریتی در عین حال می‌تواند از شیوه‌ی مشارکتی استفاده کند.

در حقیقت، نتیجه‌ی تحقیق حاضر نشان می‌دهد که در سازمان‌های غیردولتی منطقه‌ی جنوب آسیا سلسله مراتب در سطح بالایی وجود دارد. موضوع این نیست که آیا سلسله مراتب وجود دارد یا نه، بلکه آن است که سلسله مراتب چگونه عمل می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی به ساختار فکری و توانایی‌های مدیریتی خاصی نیاز دارد. اول از همه آن که رهبران موفق باید قادر به گوش دادن و پاسخ دادن به آن‌چه می‌شنوند باشند. آن‌ها باید در مدیریت تیم‌های مختلف و عملیات تمرکززدایی شده دارای قابلیت کافی باشند. بدون وجود درک و احترام متقابل میان مدیران و کارکنان و بدون تفویض اختیارات، تقریباً هیچیک از سازمان‌های موضوع این پژوهش قادر به بقا و رشد نمی‌گردند. شش سازمان از نه سازمان موضوع این تحقیق دارای تغییرات عمده در رهبری خود بوده‌اند و بیشتر آن‌ها برای مدت پنج یا شش سال بر خلاف پیش‌بینی‌های صورت گرفته با موفقیت به کار خود ادامه داده‌اند. علت این امر چیست؟ به این دلیل که آن‌ها دارای سلسله مراتب از نوعی که یک رهبر مستبد در راس آن قرار داشته باشد نبوده‌اند بلکه سلسله مراتبی توانمندسازی شده داشته‌اند که توسط «رهبران توسعه» بر اساس ارزش‌ها و دانش هدایت می‌شده است.

پس ایده‌ی سازمان غیردولتی دارای یک رهبر مستبد از کجا آمده است؟ این ایده تا حدودی ناشی از آن است که افراد معمولاً در ذهن خود معادله‌ای شکل می‌دهند مبنی بر آن که سازمان برک برابر است با عابد (رهبر آن-م) یا سازمان حمایت روستایی سرحد مساوی است با فیروز شاه (رهبر آن-م). برخی از رهبران سازمان‌های غیردولتی در جنوب آسیا وجهه‌ای اسطوره‌ای پیدا کرده‌اند. این امر بخشی به دلیل موفقیت و شهرت آنان و بخش دیگر به دلیل آن است که آن‌ها کسانی هستند که به عنوان نمایندگان این سازمان‌ها درباره‌ی فعالیت‌ها و موفقیت‌های این سازمان‌ها سخن می‌گویند. این عمل باعث تقویت نقش آنان در معادله‌ی فوق‌الذکر می‌گردد. آژانس‌های اهداکننده نیز در این میان دارای تاثیر منفی هستند، چرا که مقامات آن‌ها نیز فقط با رهبران سازمان‌های مذکور در ارتباط هستند. علاوه بر این، تصویری که اهداکنندگان از سازمان‌های غیردولتی که با آنان کار می‌کنند دارند بر اساس گزارشات و ارزیابی‌هایی شکل می‌گیرد که در آن‌ها به ندرت نامی از افراد دیگر (غیر از مدیر سازمان) برده

شده است که بتواند جهت ارتقاء سطح مهارتی نسل جدید مدیران سازمان‌های غیردولتی به کار گرفته شود.

و نقش شیوهی اداره‌ی هر سازمان باید مورد تجدید نظر قرار گیرد. این امر می‌تواند به تغییر در وضعیت حقوقی سازمان‌های غیردولتی منجر گردد. چنین وضعیتی می‌تواند افزایش فشار بر دولت‌ها جهت وضع قوانین جدید برای تعریف بخش غیردولتی و فراهم آوردن امکان پدید آمدن اشکال نوآورانه‌ی سازمانی را در پی داشته باشد. مدیریت یک سازمان غیردولتی به خودی خود فرآیندی دشوار است که در صورت وجود تغییرات فوق‌الذکر بر دشواری آن بیش از پیش افزوده شده و نیاز به مجموعه‌ای متفاوت از مهارت‌ها و توانایی‌های استراتژیک محسوس‌تر خواهد گردید.

در ابتدای این کتاب عنوان شد که ممکن است برخی از یافته‌های این تحقیق مایه‌ی تعجب باشد. برخی از مهمترین یافته‌های این پژوهش ارزش آن را دارند که در این جا مجدداً عنوان گردند.

نخست آن که شرایط و فرهنگ دارای اهمیت بسیاری هستند، اما نباید آن‌ها را تنها به عنوان محدودیت یا مانعی در سر راه تغییر قلمداد کرد. مدیران سازمان‌های غیردولتی می‌توانند از این دو عامل به عنوان اهرمی برای ایجاد تغییر استفاده کنند. به طور مشابه، زمانبندی و بلوغ سازمانی نیز از عوامل تعیین کننده‌ی شیوهی مدیریتی سازمان‌های غیردولتی و همچنین عامل کارایی و تاثیر سیستم‌ها و ساختارهای آن می‌باشند.

دوم آن که رهبری، سلسله مراتب و مشارکت با یکدیگر مغایرت ندارند. سازمانی که دارای سلسله مراتب آشکار در حوزه‌ی مدیریت است می‌تواند در عین حال به شیوهی مشارکتی عمل کند. موضوع اصلی در رابطه با سازمان‌های غیردولتی این نیست که آیا آن‌ها ساختار سازمانی مسطح دارند یا نه، بلکه اینست که آیا آن‌ها دارای نظام‌ها و فرآیندهایی هستند که از کار گروهی، یادگیری و تمرکززدایی حمایت کند یا خیر. آنچه دارای اهمیت است، استفاده از رویه‌های مشارکتی به منظور نشر اطلاعات و دانش و دستیابی به اتفاق نظر حول چشم‌انداز و اهداف سازمانی می‌باشد.

سوم آن که سازمان‌های غیردولتی همانقدر به سیاست‌ها و نظام‌های رسمی وابسته‌اند که به فرآیندهای مشارکتی و غیر رسمی و تعهد فردی نیاز دارند.

چهارم آن که، رهبری موثر یک سازمان غیردولتی تنها به یک فرد بستگی ندارد، بلکه نتیجه‌ی کار تیمی خوب، مسئولیت پذیری مشترک و پاسخگویی گروهی است. یک رهبر دارای کاریزما و پر جرات نقشی آشکار در شکل گیری یک سازمان غیردولتی دارد، اما اگر قرار باشد که سازمان مذکور به بقای خود ادامه داده و رشد کند، لازم است تا شخص مذکور زمینه را برای رهبری مشارکتی سازمان فراهم سازد. بنابراین، ایجاد رهبری گروهی و یک برنامه‌ی جانشینی مشخص در رابطه با رهبری از عوامل تعیین کننده‌ی موفقیت آینده‌ی سازمان خواهد بود.

موضوع آخر به سطوح بالای سرمایه‌گذاری توسط مدیران سازمان‌های غیردولتی در منطقه‌ی جنوب آسیا در زمینه‌ی آموزش، پژوهش و یادگیری مربوط می‌باشد. این امر انواع جدیدی از دانش نهادی درباره‌ی توسعه و چگونگی مدیریت موثر فعالیت‌های توسعه را ایجاد کرده و تجربیات اولیه‌ی این سازمان‌ها را به سلاحی کارآمد در مبارزه علیه فقر تبدیل کرده است.

جدای از نیاز به آموزش و پژوهش بیشتر در زمینه‌ی مدیریت سازمان‌های غیردولتی، موضوعاتی که در آینده این سازمان‌ها با آن مواجه خواهند بود کدام‌اند؟ این کتاب به برخی از این چالش‌ها نیز اشاره می‌کند. یکی از این چالش‌ها موضوع جانشینی رهبران و مدیران این سازمان‌ها است. این امر نه فقط به تغییر مسئولیت در سازمان بلکه به واکنش به تغییر، معرفی نظام‌ها و ساختارهای مدیریتی جدید، سازگاری با تکنولوژی‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی، تمرکززدایی در مسئولیت‌ها و قدرت و ایجاد و تکامل فرهنگ‌های سازمانی متفاوت با هدف رویارویی با چالش‌های جدید مربوط می‌باشد. شواهدی وجود دارد که چنین روندی از هم اکنون آغاز شده است. گسترش بنیاد تحقیقات توسعه بیف از طریق تمرکززدایی امور اداری و اجرایی و تفویض قدرت به واحدهای خود مختار صورت گرفته است. سازمان برک نیز در حال حاضر به شدت سرگرم اجرای برنامه‌های درآمدزا مانند ارائه‌ی خدماتی اینترنتی، انتشارات، چاپ و فرآوری محصولات کشاورزی است. همه‌ی سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش بر اهمیت سرمایه‌گذاری بیشتر در یادگیری سازمانی، پیشرفت کارکنان و اقدامات مثبت در زمینه‌ی سیاست‌های جنسیتی با هدف ایجاد سازمان‌های فراگیرتر، خلاق تر، انعطاف پذیرتر و در نتیجه کارآمدتر تاکید داشته‌اند.

چنین اقداماتی تا حدودی در پاسخ به فشار موجود جهت استفاده‌ی موثرتر از منابع با توجه به محیط در حال تغییر فعالیت‌های کمک‌رسانی، تغییر اولویت‌های اهداکنندگان و رقابت فزاینده در جلب حمایت اهداکنندگان صورت گرفته است. دلیل دیگر این اقدامات می‌تواند تغییر نقش سازمان‌های غیردولتی در جامعه و روابط در حال تغییر میان جوامع و دولت‌ها باشد. در حال حاضر در این زمینه بحث وجود دارد که آیا سازمان‌های غیردولتی موفق و بزرگ مانند سازمان‌های موضوع این پژوهش می‌توانند همچنان مستقل باقی بمانند یا این که شرایط در حال تغییر مالی و حمایتی و نیازهای جدید در این رابطه آنان را به سوی همکاری با دولت‌ها سوق خواهد داد (همانطور که در بسیاری از کشورهای صنعتی این امر مشاهده می‌شود). اما اگر قرار باشد سازمان‌های غیردولتی مذکور همچنان مستقل باقی بمانند، نیاز خواهند داشت تا بخش بیشتری از بودجه‌ی خود را از راه برنامه‌های درآمدزا، جلب کمک‌های محلی یا یافتن حامیان جدید تامین نمایند. ما اکنون شاهد آن هستیم که سازمان‌های بزرگی مانند کمیته‌ی پیشرفت روستایی بنگلادش (برک) در حال روی آوردن به فعالیت‌های مربوط به بخش خصوصی با هدف تامین مالی اقدامات خود در زمینه‌ی توسعه هستند. این گرایش می‌تواند به ایجاد دوگانگی در فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی و جدایی فعالیت‌های توسعه و فعالیت‌های درآمدزا از یکدیگر و حتی تاسیس شعب مجزا برای هر یک منجر گردد.

یکی از نقاط ضعف مشهود در این پژوهش عدم موفقیت سازمان‌های غیردولتی در همکاری با یکدیگر یا ایجاد روابط جدید بود. با این وجود، فشار ناشی از شرایط در حال تغییر مالی و سیاسی ممکن است سازمان‌های غیردولتی را به همکاری با یکدیگر، ایجاد ائتلاف یا حتی ادغام در یکدیگر تشویق نماید. اشکال و ساختارهای سازمانی جدید فشار زیادی در رابطه با شیوه رهبری و مهارت‌های مدیریتی بر کارکنان ارشد این گونه سازمان‌ها در پی خواهد داشت. در چنین شرایطی لازم است تا رویکردهای رهبری دارای ویژگی تسهیل‌کنندگی بیشتری بوده و اهداف و استراتژی‌های سازمانی به روشنی وضع و پی‌گیری شوند. در چنین مواردی، ساختار هیات مدیره

سازمان‌های غیردولتی منطقه‌ی جنوب آسیا مورد توجه بسیاری از محققان مسائل مدیریتی بوده‌اند، چرا که این سازمان‌ها در زمانی بسیار کوتاه رشد و موفقیت چشمگیری داشته‌اند. سازمان‌های مذکور علی‌رغم چالش‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی که با آن مواجه بوده‌اند به موفقیت رسیده و به دلیل همین موفقیت توجه همکاران خود در سایر نقاط جهان را به خود جلب کرده‌اند. این سازمان‌ها همچنین به دلیل امید بخشیدن در زمینه‌ی موفقیت در مبارزه با فقر و بی‌عدالتی در آینده مورد توجه قرار گرفته‌اند. برای موفقیت و رشد این سازمان‌ها یک دلیل خاص وجود ندارد. همانطور که این کتاب نشان می‌دهد، برای این امر دلایل زیادی وجود دارد که همگی آن‌ها نیز به افراد دخیل در آن‌ها و شرایط زمانی و محیطی بستگی دارند.

در نتیجه، شاید مهمترین درس گرفته شده از سازمان‌های غیردولتی موضوع این پژوهش این باشد که رویدادی نو و مهم در زمینه‌ی توسعه‌ی بین‌المللی و اقدامات داوطلبانه در حال وقوع است. در رابطه با امر توسعه و سازمان‌های غیردولتی، تجربه‌ی به دست آمده از سه دهه‌ی پایانی قرن بیستم در جنوب آسیا نشان دهنده‌ی پتانسیلی بزرگ برای قرن بیست و یکم است. این پتانسیل در ابتدا مورد توجه تعداد اندکی از افراد قرار گرفت، اما در نتیجه‌ی کار و تلاش هزاران نفر رشد کرد - افرادی بی‌قرار و بلندپرواز که بهترین ابزارها و رویه‌های مدیریتی را که می‌توانستند مورد استفاده قرار دادند تا رخداد وقایع مطلوبشان را میسر سازند. آن‌ها از شکایت کردن از مشکلات خسته شده و بر آن شدند تا اوضاع را بهبود بخشند.

8. The News, Islamabad, 6 November 1999
9. The News on Sunday, Islamabad, 7 November 1999
10. Annis, S (1987) 'Can Small-Scale Development be a Large-Scale Policy? The Case of Latin America', World Development, Vol 15, supplement, autumn, p129
11. Edwards, M and Hulme, D (1992) *Makin Difference: NGOs and Development in a Changing World*, Earthscan, London, p16
12. Ahmed, Sara (1998) 'Navinchand Mafatlal Sadguru Water and Development Foundation: Managing for Growth and Change', South Asian NGO Management Project, Ahmedabad
13. Salamon, L and Anheier, H (1992) *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no 3, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore
14. Morgan, Peter et al (1993) *Capacity Building for the Environment: A Review of IUCN, The World Conservation Union, in Pakistan*, IUCN, Karachi, April, p3
15. Quoted in Oza, Apoorva (1998) 'Case Study of BAIF Development Research Foundation', South Asian NGO Management Project, Ahmedabad
16. John Hailey interview with Dr Hegde
17. Fatmi, Mohammad N E, Kabir, A, Sabri, Asgar Ali, (1998) 'A Case Study of BRAC', South Asian NGO Management Project, Dhaka
18. Buffering Strategies are discussed in Alnoor Ebrahim (1999) *The Making of NGOs: Global Influences and Local Responses from Western India*, PhD Dissertation, Stanford University, Chapter 5
19. Ebrahim, op cit, p 166
20. ibid, p193
21. Zafar Qureshi interview with Aban Kabraji, Karachi, December 1998
22. Correspondence with Stella Jafri, January 2000
23. Edhi, Abdul Sattar (1996) *A Mirror to the Blind*, Naitional Bureau of Publications, Islamabad, p306
24. Zafar Qureshi interview with Aban Kabraji, Karachi, December 1998
25. Putnam, Robert D (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, p 164. The prisoner's dilemma is a recurring theme in management writing. See, for example, Mintzberg et al, 1998, pp110-111
26. ibid, p175
27. Putnam. Op cit, p177

فصل یکم:

1. Wood, Geof (1997) 'States Without Citizens: The Problem of the Franchise State', in Hulme, D and Edwards, M, *NGOs, States and Donors: Too Close for Comfort?* SCF and Macmillan, London, p84
2. Hashemi, Syed (1996) 'NGO Accountability in Bangladesh: Beneficiaries, Donors and the State', in Edwards, M and Hulme, D, *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold Waar World*, Kumarian, West Hartford, p127
3. Edwards, M (1999) 'NGO Performance – What Breeds Success? New Evidence from South Asia', World Development, vol 27, no 2, p366
4. Hashemi, op cit, p130
5. First expounded in Korten, David C (1987) 'Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development', World Development, vol 15, supplement, pp145-159

فصل دوم:

1. Chambers, R (1988) 'Poverty in India: Concepts, Research and Reality', IDS Discussion Paper, no 241, Sussex, pp 8-9: see also Chambers, R (1983) *Rural Development: Putting the Last First*, Longman, Harlow, Essex, Chapter 5
2. Narayan, D, Chambers, R, Shah, M and Petesch, P, (1999) 'Global Synthesis; Consultations with the Poor', Poverty Group, World Banks, 20 September
3. Mahbub ul Haq Human Development Center (1999) *Human Development in South Asia 1999*, Oxford University Press, Oxford, p2
4. Mohanty, Manoranjan (ed) (1996) *Foreign Aid and NGOs, Voluntary Action Network India*, New Delhi, p15
5. Society for Participatory Research in Asia (1991) 'Voluntary Development Organizations in India', New Delhi, p45
6. ibid, p47
7. The News, Islamabad, 10 May 1999

20. Ian Smiline interview with Salehuddin Ahmed, June 1998

21. Ian Smillie interview with Qazi Faruque Ahmed, June 1998

فصل چهارم:

1. Chowdhury, A M R and Cash, R A (1996) A Simple Solution: Teaching Millions to Treat Diarrhoea at Home, University Press, Dhaka

2. Revens, R (1983) The ABC of Action Learning, IFAL, Manchester

3. Fowler, A (1997) Striking A Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of NGOs in International Development, Earthscan, London, p64

4. Edwards, M (1996) 'Becoming a Learning organization, or, the Search for the Holy Grail', paper presented to AKRC Round Table on Systematic Learning, Ottawa

5. This is discussed at length in Smillie, I (1995) The Alms Bazaar, IT Publications, London

6. Handy, C (1994) The Empty Raincoat, Hutchinson, London

7. Drucker, P (1993) Post-Capitalist Society, Butterworth, Oxford

8. World Bank (1993) World Development Report: Knowledge for Development, Oxford University Press, Oxford

9. Korten, D (1980) 'Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach', Public Administration Review, vol 40, pp480-511

10. Fowler, op cit

11. Korten, op cit

12. Lovell, C (1992) Breaking the Cycle of Poverty, Kumarian, West Hartford, Connecticut, p15

13. Smillie, I (1997) Words and Deeds: BRAC at 25, BRAC, Dhaka

14. Senge, P (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Century Business, London

15. Pedler, M, Burgoyne, J and Boydell, T (1991) The Learning Company, McGraw Hill, London

16. ibid

17. Harrison, R (1995) The Collected Papers of Roger Harrison, McGraw-Hill, London

28. Hussain, Saneeya (1998) 'Managing Growth and Change: A Case Study on Sungi Development Foundation', South Asian NGO Management Project, Karachi, p23

فصل سوم:

1. Handy, C (1988) Understanding Voluntary Organizations, Penguin, London

2. Peters, T and Waterman, R (1982) In Search of Excellence, Harper Row, New York

3. Schein, E (1992) Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco

4. John Hailey interview with Harnath Jagawat, July 1998

5. M G Sattar interview with Qazi Faruque Ahmed, January 1998

6. Pettigrew, A (1987) The Management of Strategic Change, Blackwell, Oxford

7. Hudson, M (1995) Managing Without Profit, Penguin, London, p94

8. John Hailey interview with Barry Underwood, July 1998

9. John Haily interview with Dr Mangurkur, July 1998

10. Greiner, L (1972) 'Evolution and revolution as organizations grow', Harvard Business Review, July

11. Korten, D (1990) Getting into the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda, Kumarian Press, West

Hartford, Connecticut

12. Kaplan, A (1996) The Development Practitioners Handbook, Pluto Press, London

13. Schein, E, op cit

14. Fowler, A (1997) Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of NGOs in International Development, Earthscan, London

15. Ian Smillie interview with Salehuddin Ahmed, June 1998

16. Beer, M and Spector, B (1984) Managing Human Assets, Free Press, New York

17. Hudson, M, op cit, p160

18. AKRSP, Organization Manual, Ahmedabad, March 1996, p45

19. Ian Smillie interview with F H Abed, June 1998

فصل پنجم:

41. Hohn Hailey interview with Ravi Shankar, August 1998
42. Howes, M and Roche, C (1996) «How NGOs Learn», paper to DSA NGO Study Group, Oxford
1. Brinkerhoff, D (1991) Improving Development Program Performance: Guidelines for Managers, Lynne Rienner, Boulder, p65
2. Kortern, D 'Strategic Organization for People-Centered Development 'Public Administration Review, vol 44, p344, cited in Brinkerhoff, op cit, p65
3. Drucher, P (1992) Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices, Harper Business, New York, p59
4. Kellehr, D and McLaren, K (1996) Grabbing the Tiger by the Tail: NGOs Learning for Organizational Change, Canadian Council for International Cooperation, Ottawa, p63
5. Hudson, M (1995) Managing Without Profit: The Art of Managing Third Sector Organizations, Chapter 4, Penguin, London
6. Van Crevald, M (1991) The Transformation of War, The Free Press, New York, p96
7. Hilmer, F and Donaldson, L (1996) Management Redeemed: Debunking the Fads that Undermine Our Corporations, Free Press, p185
8. Mintzberg, H, Ahlstrand, B, Lampel, J (1998) Strategy Safari, Free Press, New York
9. Borst, D and Montana, P (1977) Managing Non-Profit Organizations, Amacom, New York
10. Ian Smillie interview with F H Abed, Dhaka, 14 June 1998
11. For the Scientific origins of chaos theory, see Gleick, J (1988) Chaos: Making a New Science, Penguin, New York. An example of its application to management can be found in Brown, S L and Eisenhardt, K M (1998) Competing on the Edge: Strategy as Structures Chaos, Harvard Business School Press, Boston
12. IUCN Pakistan (1993) 'The Way Ahead', IUCN (P), Karachi, p18
13. Ebrahim, Alnoor (1999) The Making of NGOs: Global Influences and Local Responses from Western India, PhD dissertation, Stanford University, p26
14. Hashemi, S and Hassan, M 'Building NGO Legitimacy in Bangladesh: The Contested Domain', in Lewis, D (1999) International Perspectives on Voluntary Action, Earthscan, London, p126
15. Fatmi, Mohammad N E, Kabir, A, Sabri, Asgar Ali (1998) 'A Case Study of BRAC',
18. Fowler, op cit
19. Swieringa, J and Wierdsma, A (1992) Becoming a Learning Organization, Addison Wesley, Wokingham
20. Ahmed, Sara (1998) 'Navinchand Mafatlal Sadguru Water and Development Foundation: Managing for Growth and Change', South Asian NGO Management Project, Ahmedabad, p27
21. Khan, Shandana (1998) 'Case Study of Aga Khan Rural Support Program, Pakistan', South Asian NGO Management Project, Islamabad, p33
22. Ian Smillie Interview with Sadia Choudhury, June 1998
23. Fatmi, Mohammad N E, Kabir, A, Sabri, Asgar Ali (1998) 'A Case Study of BRAC', South Asian NGO Management Project, Dhaka, p7
24. John Hailey, interview with Barry Underwood, July 1998
25. Khan, op cit, p18
26. Fatmi, op cit, p12
27. Ian Smillie interview with Dr Samadani, June 1998
28. Ian Smillie interview with Quazi Faruque Ahmed, June 1998
29. Ahmed, op cit, p28
30. BRAC, Annual Report, Dhaka, 1997, p7
31. ibid
32. Mohammed Fatmi interview with F H Abed, March 1998
33. PROSHIKA, Scaling Up Participatory Development, Dhaka, 1997, pp7-11
34. Hussain, Saneeya (1998) «Managing Growth and Change: A Case Study on Sungi Development Foundation', South Asian NGO Management Project, Karachi, p67
35. Chowdhury and Cash, op cit, p87
36. PROSHIKA, Activity Report 1998-1999, PROSHIKA, Dhaka, pp90-91
37. Oza, Apoorva (1998) 'Case Study of BAIF Development Research Foundation', South Asian NGO Management Project, Ahmedabad, p31
38. Khan, op cit, p17
39. NOVIB, 'Evaluation of SRSC', May 1998, NOVIB The Hague, p30
40. ibid, p14

37. *ibid*
38. SRSC 91998) «Harnessing People's Potential: Mini Review, January-June 1998', SRSC, Peshawar, p47
39. Holloway, R (1998) Supporting Citizens' Initiatives: Bangladesh NGOs and Society IT Publications, London, p155
40. Hashemi and Hassan, *op cit*, p130
41. Khan, Shandana (1998) 'Case Study of Aga Khan Rural Support Programme, Pakistan', South Asian NGO Management Project, Islamabad, p15
42. *ibid*, pp19, 22
43. *ibid*, p15
44. Carver, J (1990) Boards that Make a Difference, Jossey-Bass, San Francisco, p10
45. Quoted in Carver, *op cit*, p10
46. Mintzberg, Henry (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, New York, p110
47. Handy, C (1998) Understanding Voluntary Organizations, Penguin, London, pp 6-7
48. Kay, J (1993) Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value, OUP, p357
49. Paton, R (1999) 'The Trouble With Values', in Lewis, *op cit*, p 137
50. *ibid*, p139
51. Jafri, *op cit*
52. Fowler, A (1997) Striking A Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of NGOs in International Development, Earthscan, London, p47
53. John Hailey interview with Barry Underwood, Ahmedabad, August 1998
54. Sattar, M G, Afreen, Neena, Fakir, M G Samdani, interview with Faruque Ahmed, Dhaka, 24 January 1998
16. Ian Smillie interview with Faruque Ahmed, Manikgang, 15 June 1998
17. BRAC interview with Faruque Ahmed, Dhaka, January 1998
18. Oza, Apoorva (1998) 'Case Study of BAIF Development Research Foundation', South Asian NGO Management Project, Ahmedabad, p24
19. Sungi Mission Statement, quoted in Hussain, Saneeya (1998) 'Managing Growth and Change: A Case Study on Sungi Development Foundation', South Asian NGOManagement Project, Karachi, p5
20. *ibid*, p8
21. *ibid*, p10
22. *ibid*, p14
23. Correspondence from Stella Jafri, 19 January 2000
24. Carruthers, I, Chambers, R, Hanson, A J, Jackson, C and Joshi, D (1998) 'Promoting New Development Processes: An Insitutional Assessment', Agrarian Development Unit, Wye College, p4
25. *ibid*, p5
26. Sohani, Girish (1998) 'Case Study of the Aga Khan Rural Support Program (India)', South Asian NGO Management Project, Ahmedabad, p3
27. Smillie, I, Cohar, B and Rowe, B (1996) 'The Sarhad Rural Support Corporation: A Mid Term Review', Peshawar, p4
28. see, for example, Caruthers et al, *op cit*
29. Satish, S and Kumar, N p, 'Are NGOs More Cost-Effective than the Government in Livestock Service Delivery?' in John Farrington et al (1993), NGOs and the State in Asia, Routledge, London, pp169-171
30. Ian Smillie interview with Mushtaque Chowdhury, 16 June 1998
31. Ian Smillie interview with Faruque Ahmed, *op cit*
32. John Hailey interview with Ravi Shankar, August, 1998
33. ICUN Pakistan, *op cit*, p18
34. Ebrahim, A (1999) 'The Making of NGOs: Global influences and Local Responses from Western India', PhD dissertation, Stanford university, Palo Alto, chapter 3
35. Quoted in Ebrahim, *op cit*, Chapter 3, p27
36. Smillie (1996) et al, p20

15. Hilmer, Frederick and Donaldson, Lex (1996) *Management Redeemed: Debunking the Fads that Undermine our Corporations*, Free Press, New York, p22

فصل ششم:

16. Ian Smillie interview with F H Abed, 14 June 1998

17. *ibid*, p33

18. Many writers have discussed the hierarchies of decentralization in development programming. Dennis Rondinelli was one of the first ('Administrative Decentraliation and Economic Development: Sudan's Experiment with Devolution', *Journal of Modern African Studies*, vol 19, no 4, 1981). More recently, Alan Fowler, *op cit*, has discussed the decoucentration/ delegation/ devolution hierarchy in the context of NGO management

19. John Hailey interview with Shashi, Ahmedabad, August 1998

20. Ahmed, Sara (1998) 'Navinchand Mafatlal Sadguru Water and Development Foundation: Managing for Growth and Change', *South Asian NGO Management Project*, Ahmedabad

21. Risvi, Wasif A (1998) 'Case Study of IUCN Pakistan', *South Asian NGO Management Project*, Karachi

22. Ian Smillie interview with Faruque Ahmed, 15 June 1998

23. Ahmed, Q F (1997) 'People's Participation: Democratization of the Development Process', *Disourse*, vol 1. no 1. p60

24. John Hailey interview with Ravi Shankar, August 1998

26. Brinkerhoff, D (1991) *Improving Development Program Performance: Guidelines for Managers*, Lynne Rienner, Boulder, p106

فصل هفتم:

1. See Hofstede, G (1992) *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw Hill, UK: Schein, E (1992) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

2. Vroom, V and Yetton, P (1973) *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh. (They identify different leaderships including the autocratic leadership style, the consultative style, and the collective or group style.)

3. Adair, J (1990) *Great Leaders*, Talbot Adair, Brookwood

4. There is extensive literature in this area including: Goleman, D (1996) *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London: Lynch, R (1993) *In Search of Excellence*, Harper Row, New York

1. Harnath Jagawat was Personnel Manager at Banco India Ltd before joining Sadguru. Anil Shah had a distinguished career in the Government of Gujarat before joining AKRSP (I). Javed Majid, SRSC's first CEO, was also recruited from a senior government position. Shoaib Sultan Khan had been a senior civil servant in Pakistan before undertaking international development assignments.

2. Hudson, M (1995) *Managing Without Profit*, Penguin, London, pp44-45

3. Hussain, Saneeya (1998) 'Managing Growth and Change: A Case Study on Sungi Development Foundation', *South Asian NGO Management Project*, Karachi, p18

4. Smillie, I, Gohar, B and Rowe, B (1996) *The Sarhad Rural Support Corporation: A Mid Term Review*, October

5. Fowler, A (1997) *Striking A Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of NGOs in International Development*, Earthscan, London, p70

6. Abecassis, D (1990) *Identity, Islam and Human Development in Rural Bangladesh*, University Press, Dhaka, quoted in Holcombe, S (1995) *Managing to Empower: The Grameen Bank's Experience of Poverty Alleviation*, University Press, Dhaka, pp82-83

7. Salamon, L and Anheier, H 'The Third World's Third Sector in Comparative Perspective', in Lewis, David (1999) *International Perspectives on Voluntary Action*, Earthscan, London, p76

8. *ibid*, pp 16-17

9. Holcombe, Susan (1995) *Managing to Empower: The Grameen Bank's Experience of Poverty Alleviation*, University Press, Dhaka, p 141

10. David Billis describes the three cultures – personal, associational and bureaucratic – in 'A theory of the voluntary sector: implications for policy and practice', Working Paper 5, Center for Voluntary Organizations, London School of Economics. London, 1989

11. Lovell, C (1992) *Breaking the Cycle of Poverty*, Kumarian, Hartford, Connecticut, p125

12. see, for example, Bolman, L G and Deal, T (1998) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, (2nd edition), Jossey-Bass, San Francisco, and Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, Chapter 8

13. World Bank (1987) 'AKRSP: An Interim Evaluation', The World Bank, Washington, p21

14. 'PROSHIKA Poverty Alleviation Phase V; Mid Term Review' (1997) vol 1, Dhaka, pxi

South Asian NGO Management Project, Dhaka

28. Adair, op cit. He identified there distinct types of needs displayed by 'flowers': 'taks needs' (Planning, briefing, contolling, etc.); 'group needds' (motivating, organizing, communicating); 'individual needsd' (inspiring, empowering, enthusing)

29. Fiedler, F E (1967) The Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, London

30. Hersry, P and Blandchard, K (1969) Management of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Englewood Cliffs

31. Quoted in Ahmed, op cit

32. Quoted in Fatmi et al, op cit

33. Quoted in Oza, op cit

34. John Hailey interview with Dr Gokhle, July 1998

35. John Hailey interview with Apoorva Oza, July 1998

36. Drucker, P (1955) The Practice of Management, Heinemann, London

37. Bennis, W and Nanus, B (1985) On Becoming a Leader, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts

38. Kotter, J (1990) A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Free Press, New York

فصل هشتم:

1. Zafar Qureshi interview with Aban Kabraji, Karachi, December 1998

5. Senge, P (1990) The Fifth Discipline, 'Doubleday, New York

6. Chambers, R 91997) Whose Reality Counts: Putting the First Last, IT Publications, London, p76

7. Uphoff, N, Esman, M and Krishna, A (1998) Reasons for Success: Learning from Instructive Experiences in Rural Development, Kumarian Press, West Hartford

8. Fowler, A (1997) Striking A Balance: A Gukde to Enhancing the Effectiveness of NGOs in International Development, Earthscan, London

9. Uphoff, op cit, p50

10. Fowler, op cit, p75

11. Hofstede, op cit

12. Trompenaars, F (1993) Riding the Waves of Culture, Brearley, London

13. Quoted in interview by John Hailey with Girish Sohani, July 1998

14. Oza, Apoorva (1998) 'Case Study of BAIF Development Research Foundation', South Asian NGO Management Project, Ahmedabad

15. John Hailey interview with Dr Mangurkur, July 1998

16. Sadguru Annual Report, 1998, Sadguru p1

17. John Hailey interview with Harnath Jagawat, July 1998

18. Ahmed, Sara (1998) 'Navinchand Mafatalal Sadguru Water and Development Foundation: Managing for Growth and Change, South Asian NGO Management Project, Ahmedabad

19. Smillie, I (1997) words and Deeds: BRAC at Twenty Five, BRAC, Dhaka

20. Mohammed Fatmi interview with F H Abed, March 1998

21. Fatmi, Mohammad N E, Kabir, A, Sabri, Asgar Ali (1998) 'A Case Study of BRAC', South Asian NGO Management Project, Dhaka

22. Senge, op cit

23. Ian Smillie interview with Salehuddin Ahmed, June 1998

24. Khan, Shandana (1998) 'Case Study of Aga Khan Rural Suport Programme, Pakistan', South asian NGO Management Project, Islamabad

25. ibid p6

26. Ian Smillie interview with Aban Kabraji, New Delhi, March 2000

27. Sattar, M G, Afreen, Neena, Fakir, M G Samdani (1998) 'Proshika Case Study',

مدیریت برای تغییر

۱۰۰

مدرسه‌ی عرصه‌ی سوم

www.3rdSphereSchool.org