


استخراج الگوی موفقیت سازمان فرهنگی داوطلبانه

(مورد مطالعه: موسسه فرهنگی انوار الزهرا سلام الله علیها)

میثم قراباغی^۱، علیرضا چیت سزبان^۲، وحید یآوری^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۵

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست چهارم، شماره ۹۱، تابستان ۱۴۰۰

 20.1001.1.1735501.1400.24.91.5.7

چکیده

سازمان‌های داوطلبانه فرهنگی، نقش مهمی در مدیریت فرهنگی اجتماع دارند و به علت ماهیت منحصر به فرد خود، در برخی امور که بخش دولتی و بخش خصوصی امکان توفیق چندانی ندارند، نقش خاص خود را ایفا می‌کنند؛ از سوی دیگر اداره این گونه سازمان‌ها، تفاوت‌های چشم‌گیری با مدیریت سازمان‌های انتفاعی دارد و نمی‌توان برای موفقیت آن‌ها، الگوهای بخش انتفاعی را تجویز کرد. یافتن الگویی مؤثر جهت مدیریت سازمان‌های داوطلبانه فرهنگی، یکی از کار راه‌های کلیدی جهت ارتقاء مدیریت فرهنگی کشور است. سؤال مهم، چیستی این الگوست. پژوهش حاضر در تکمیل حلقه شناسایی الگوهای موفق سازمان‌های فرهنگی در ایران و با استفاده از استراتژی تئوری پردازی داده بنیاد، با مصاحبه با ۸ نفر از اعضای «موسسه فرهنگی انوار الزهرا همدان» که سابقه حضور مستمر در این موسسه داشته‌اند، انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که «جهان‌بینی حرکت آفرین» به‌عنوان مقوله علی؛ در کنار «جدیت، انگیزه بالا و تعهد کاری» به‌عنوان مقوله محوری؛ در کنار «صمیمیت، همدلی و فرهنگ مولدسازمانی» به‌عنوان بستر حاکم؛ در کنار «ظرفیت‌های بالقوه مادی و معنوی کم‌هزینه» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر؛ در کنار «اهتمام به برنامه‌ریزی و کیفیت‌محوری» به‌عنوان کنش‌ها و تعاملات؛ منتج به «موفقیت سازمان داوطلبانه فرهنگی» به‌عنوان پیامد شد.

کلیدواژه‌گان:

سازمان داوطلبانه، سازمان فرهنگی، الگوی موفقیت سازمانی، مدیریت فرهنگی، موسسه فرهنگی انوار الزهرا سلام الله علیها

^۱ - (نویسنده مسئول) عضو هیات علمی پژوهشی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام
meysamgharabaghi.iran@gmail.com

^۲ - استادیار دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران chitsazian@isu.ac.ir

^۳ - استادیار دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران v.yavari@isu.ac.ir

۱- مقدمه و بیان مسئله

۱-۱- مقدمه موضوع

بخش عمده‌ای از فعالیت‌های فرهنگی در سطح کشور در قالب سازمان‌های داوطلبانه صورت می‌پذیرد و بر این اساس، این سازمان‌ها بستر شکل‌گیری بسیاری از اقدامات فرهنگی در کشور هستند؛ مراکزی چون کانون‌های فرهنگی و سایر تشکیلات سازماندهی‌شده در این حوزه، نمونه‌هایی از این سازمان‌های داوطلبانه هستند که فعالان فرهنگی در قالب مجموعه-ای سازمان‌یافته، دغدغه‌های فرهنگی خود را دنبال می‌کنند. از این رو یافتن الگویی مؤثر جهت مدیریت این‌گونه سازمان‌ها، یکی از کار راه‌های کلیدی جهت ارتقاء مدیریت فرهنگی کشور می‌باشد. به علت ماهیت خاص این نوع از سازمان، مزیت‌هایی خاص از جمله دسترسی به بطن جامعه، مورد اعتماد بودن، مردمی بودن، درگیر نبودن در کاغذبازی اداری، سرعت در پاسخگویی، کیفیت مطلوب و درک بهتر نیازهای مردم برای آن‌ها متصور است. به همین دلیل بیشتر دولت‌ها برای محقق ساختن ارزش‌ها و ایده‌های خود، اقدام به سازمان‌دهی تشکل‌های داوطلبانه عمومی نموده‌اند تا نیروها و استعداد‌های کل جامعه را در جهت نیل به آرمان‌های خود، به جنبش تحرک وادارند (حدادی و دیگران، ۱۳۹۹).

سازمان‌های داوطلبانه فرهنگی به علت برخورداری از برخی ظرفیت‌های مختص به خود، نقش قابل توجهی در پیشرفت جوامع بشری دارند. یکی از راه‌های موفقیت هر سازمان در عرصه تغییرات گسترده و پیچیده محیطی، الگوبرداری از تجربیات موفق دیگر سازمان‌ها است که این موضوع به علت پیچیدگی‌های خاص در حوزه فرهنگی داوطلبانه، اهمیتی مضاعف می‌یابد؛ از این رو شناسایی الگوهای شکل‌گیری و فرآیندهای موفقیت سازمان‌های فرهنگی، جهت مدل‌سازی و الگوگیری دیگر سازمان‌های فعال در عرصه فرهنگ ضروری به نظر می‌آید؛ هرچند در نگاه اول مدیریت داوطلبان کاری دشوار است (والک، ۲۰۱۹: ۵۰۹). یکی از بهترین راه‌های فهم شاخص‌ها در خط مشی‌گذاری فرهنگی، مطالعه سازمان‌های موفق و مطلوب در زمینه فرهنگی است تا خط مشی‌گذاران بتوانند با استفاده از مدل‌سازی صورت گرفته از سازمان‌های مطلوب فرهنگی، به گستره جدیدتر و دقیق‌تر از شاخص‌های بهبودیافته فرهنگی دست یابند؛ در حقیقت درک درست عوامل موفقیت سازمان‌های فرهنگی توسط خط مشی‌گذاران، موجب بروز نتایج فوق‌العاده‌ای از این شناخت در خط مشی‌گذاری فرهنگی خواهد شد. چراکه ماهیت این سازمان‌ها اقتضا می‌کند که اگر داوطلبان



احساس حمایت و شناخته شدن در سازمان کنند، تمایل به ترک آن ندارند (اسمیت و گروو، ۲۰۱۷).

اهمیت این مطالعه موردی، صرفاً ناشی از اهمیت استخراج الگوی موفقیت سازمان‌های داوطلبانه نیست، بلکه بدیع بودن مطالعه موسسه‌ای قرآنی، منسجم و موفق است که از بستر فرهنگی ایران اسلامی شکل می‌گیرد و طی چند سال با الگویی قابل توجه و بومی، به سازمانی تأثیرگذار و مطرح در سطح مناسبات فرهنگی و اجتماعی استان و سازمانی شناخته‌شده در سطح فعالین فرهنگی کشور، بدل می‌شود. پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال مهم است که مؤلفه‌ها و الگوی چنین سازمان فرهنگی داوطلبانه چیست؟

۲- ادبیات موضوع و پیشینه

۲-۱- ادبیات نظری

به علت موفقیت‌های چشمگیر سازمان‌های داوطلبانه در سطح جهان، پژوهش‌های زیادی در بررسی ابعاد مختلف این سازمان‌ها صورت گرفته است و به ارتقا بهره‌وری چنین سازمان‌هایی نیز کمک کرده است. سازمان داوطلبانه فرهنگی یکی از اقسام مهم سازمان‌های داوطلبانه محسوب می‌شود که در قالب‌های متفاوت در شهرهای بزرگ تا روستاهای کوچک، در جای‌جای پهنه جغرافیایی کشور به فعالیت می‌پردازد. سازمان‌های داوطلبانه توسط افراد داوطلب و کارکنان صالح، متعهد و نسبتاً پایدار اداره می‌شود (کانگ^۱ و دیگران، ۲۰۱۵).

سازمان‌های داوطلبانه

یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین شیوه‌های بهره‌گیری از مشارکت فعال و همه‌جانبه مردم در روند توسعه و پیشرفت، سازمان‌های داوطلبانه هستند که به‌عنوان بخش سوم^۲ در کنار بخش خصوصی (بازار) و دولت (عمومی) در اداره جامعه نقش دارند (رضوانی، ۱۳۸۴: ۲۶). سازمان‌های داوطلبانه با ایفای نقش‌های نظارت، بسیج، جذب و هدایت مادی و معنوی منابع انسانی، می‌توانند بهترین نمود از مشارکت مردمی باشند که با انسجام‌بخشی به گروه‌های انسانی هم هدف، راه گشای دست‌یابی به اهداف پیشرفت پایدار در منابع ملی باشند. سازمان‌های داوطلبانه در کنار بخش خصوصی و دولت، رکن سوم پیشرفت پایدار را تشکیل می‌دهند.

سازمان‌های داوطلبانه در سراسر جهان گسترش چشم‌گیری یافته‌اند، آن‌ها مشارکت افراد جامعه را در فرآیند توسعه تقویت می‌کنند (سعیدی، ۱۳۸۱: ۳۵). اهداف و کارکردهای

1 Smith & Grove

2 King

3 Third Sector



گوناگون این سازمان‌ها و تعهد و پافشاری آنان در دستیابی به آنچه به‌عنوان اهداف خود برگزیده‌اند، دولت‌ها را بر آن داشته است که با اعتقاد به توانمندی و اثربخشی سازمان‌های داوطلبانه و درک نقش و جایگاه آن‌ها، بخش‌هایی از مسئولیت‌های خود را خواسته یا ناخواسته، به سازمان‌های داوطلبانه واگذار کنند. در این جهت سازمان‌های داوطلبانه به‌مثابه روش‌های جدیدی برای جلب مشارکت مردم در تعیین سرنوشت خویش، اهمیت یافته‌اند. این سازمان‌ها با نقش واسطه‌ای خود میان مردم و دولت، حوزه‌هایی از عرصه عمومی را در حیات اجتماعی جوامع تعریف کرده‌اند (قلفی، ۱۳۸۴: ۱۴). در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی، به سبب فارغ بودن از بوروکراسی پیچیده بخش دولتی و منفعت‌طلبی بخش خصوصی، این امکان در چنین سازمان‌هایی فراهم شده تا در زمینه‌هایی چون مبارزه با فقر و گرسنگی، حفاظت از محیط‌زیست، جنگل‌داری، افزایش آگاهی‌های عمومی، رفاه، بهداشت جامعه و خانواده، توجه به امور زنان و کودکان، کاهش آسیب‌های اجتماعی و... موفق‌تر از بخش‌های خصوصی و دولتی عمل نمایند (محمدی، ۱۳۸۳: ۱۲). ماهیت نهادی و ارزشی بودن سازمان‌های مردم‌نهاد، وجه تمایز خود را نسبت به دیگر نهادها بیش‌ازپیش افزایش داده است (قنبری و دیگران، ۱۳۹۹: ۱۳۶).

به علت تعدد و تنوع نقش‌ها و ویژگی‌هایی که این سازمان‌ها به خود می‌گیرند، تعاریف متنوعی از آن‌ها وجود دارد که با بررسی تعاریف گوناگون، پژوهش حاضر تعریف ذیل را برای این سازمان‌ها ارائه نموده است: «تشکل داوطلبانه عبارتست از نهادی مستقل، بدون وابستگی به دولت و غیرسیاسی که توسط افراد خیرخواه و بشردوست اداره می‌شود. اعضای تشکل برای انجام هدفی مشترک و معین گرد هم آمده‌اند تا خدمات مشخصی را به‌صورت داوطلبانه و غیرانتفاعی انجام دهند و نسبت به مردمی که برای خدمت به آن‌ها اعلام موجودیت نموده‌اند، همراه با احساس مسئولیت، پاسخگو باشند.»

ویژگی‌های سازمان‌های داوطلبانه

سعیدی (۱۳۸۱) معتقد است که به‌طورکلی می‌توان ویژگی‌های زیر را برای سازمان‌های داوطلبانه در نظر گرفت: (۱) غیرانتفاعی، (۲) داشتن نوعی تداوم و استمرار حیات در بستر نهاد اجتماعی (۳) داوطلبانه (۴) مدیریت مشارکتی (۵) خودگردانی از نظر مالی (۶) خدمت‌مدار و تعالی - محور (۷) عضوپذیر.

سازمان‌ها و تشکل‌های داوطلبانه، ابزار بسیار مؤثری برای اعمال فشار سازنده بر دستگاه‌های دولتی به حساب می‌آیند و می‌توانند آن‌ها را وادار به پاسخگویی به نیازها، مطالبات و انتظارات برآورده نشده اقشار مختلف ذی‌نفع در هر بخش کنند، و موجب افزایش شفافیت، کاهش فساد اداری، کوچک‌سازی دولت، ساده‌سازی مقررات و نهایتاً افزایش کارایی و اثربخشی



مدیریت در دولت شوند. این نهادهای مردمی باید بتوانند به‌عنوان شریک و یار هوشمند دولت، کانال ارتباط‌دهنده آن‌ها با مردم باشند و خواسته‌های واقعی مردم را به آن‌ها انتقال داده و به‌مثابه «صدای مردم» و به‌ویژه گروه‌های محروم و مستضعف جامعه، دولت‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها یاری نمایند (درزی نیا، ۱۳۸۵: ۳۲). تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌های داوطلبانه، منعکس‌کننده رفتار اخلاقی مثبت، ایجاد انگیزه مثبت در ذینفعان و مردم، انضباط اقتصادی و انضباط اجتماعی در جامعه است (قنبری و دیگران، ۱۳۹۹: ۱۱۹).

مزیت سازمان‌های داوطلبانه برای دولت

سازمان داوطلبانه درکلی‌ترین معنایش، به‌سازمانی اشاره می‌کند که مستقیماً بخشی از ساختار دولت محسوب نمی‌شود، اما نقش بسیار مهمی به‌عنوان واسطه بین فرد فرد مردم و قوای حاکم و حتی خود جامعه ایفا می‌کند. به‌طورکلی این سازمان‌ها منابع فایده‌بخش و سودرسان مکملی محسوب می‌شوند که آن فاصله‌های اجتماعی را که دولت یا بخش‌های غیرانتفاعی نمی‌توانند پر کنند، پر کرده و مرتفع می‌سازد (زاهدی مازندرانی، ۱۳۸۸، ۸). دولت به‌تنهایی و حتی در یک شرایط ایدئال به لحاظ نیروی انسانی و امکانات، قادر به اداره کشور به‌صورتی مطلوب نخواهد بود. ارائه کمک و استفاده از نیروهای برخاسته از اقشار ملت چاره حل بسیاری از مشکلات داخلی است. سازمان‌های داوطلبانه می‌توانند نقش مؤثری در کاهش تصدی‌گری دولت، ایجاد فضا و فرصت‌های کافی برای دولت برای مدیریت بهینه، افزایش پیوستگی میان مردم و دولت و افزایش کارآمدی بر عهده داشته باشند. این مزیت‌ها در پی درک مناسب افراد داوطلب از زمینه سازمانی تسهیل‌کننده موفقیت شکل می‌گیرد (ننسنی، ۲۰۱۶: ۵۵).

سازمان‌های داوطلبانه در ایران

تشکل‌های مردمی در ایران دارای سوابق تاریخی دیرینه هستند. با بررسی مستندات تاریخی در خصوص ایران می‌توان گفت که کمک توانمندان به ناتوانان در اشکال فردی و گروهی در جامعه ایرانی، شکل‌گرفته و نهادینه‌شده است. این مشارکت محصول گذشت سالیان دراز بوده است و از گذشته در میان مردم وجود داشته و از نسلی به نسل دیگر انتقال یافته است و پاسخی به نیازهای تحولات تاریخی بوده است. این الگوی مشارکت، حول محور تشکل‌های مردمی از جمله کانون‌های فرهنگی، هیئت‌های مذهبی، کانون‌های قرض‌الحسنه و... شکل گرفته است (وزارت کشور، ۱۳۹۰). باوجود قدمت فعالیت و حضور سازمان‌های داوطلبانه

¹ Nancini



در ایران که به نوعی جزء جدایی ناپذیر فرهنگ ملی و مذهبی ما بوده است، در سال های اخیر به دلیل مفهوم سازی جدید آن ها، به ویژه در مطالعات اجتماعی و اقتصادی و نیز ظهور مراجع تعیین صلاحیت سازمان های داوطلبانه برای به رسمیت شناختن آن ها و تقلید از ادبیات جامعه مدنی مدنظر مدرنیسم، تاریخچه حضور و ایفای نقش این سازمان ها در سطوح محلی، منطقه ای و ملی نادیده انگاشته شده است. چراکه قبل از آموزه های غربی در این موضوع، در دین اسلام بنیان و اساس نظام اجتماعی، بر تعاون، مواسات، همیاری و احسان به یکدیگر نهاده شده است (سیدباقری و طالبی، ۱۳۹۹).

معرفی موسسه فرهنگی انوار الزهرا سلام الله علیها^۱

مسجد یک تشکیلات اداری، انتفاعی یا تجاری نیست؛ بلکه سازمانی الهی و مردمی است که هدف غایی آن نزدیک کردن انسان ها به خداوند و اعتلای نام خداست و مدیریت مسجد با قلمروهای پیچیده فعالیت های انسانی سروکار دارد که اداره امور آن بسیار پیچیده و مستلزم دانش و بینش عمیق در ابعاد مختلف است (سبحانی و دیگران، ۱۴۰۰). موفقیت مؤسسه فرهنگی قرآنی انوار الزهرا سلام الله علیها همدان، در برپایی یک سازمان داوطلبانه فرهنگی منسجم مسجد پایه، به خاطر ویژگی های ممتاز و قابل توجه این موسسه می باشد؛ این مؤسسه که یکی از بهترین مؤسسات فرهنگی در شهر همدان است در واقع مجموعه ای به هم پیوسته از جلسات قرآنی در مساجد و محله های شهر همدان است. این مؤسسه از سال ۱۳۷۹ تاکنون، فعالیت مستمر و منظم خود را در همدان ادامه داده و امروز با تعداد اعضای بالغ بر ۵۰۰ نفر به عنوان یکی از بزرگ ترین مجموعه های فرهنگی داوطلبانه کشور شناخته می شود. به گونه ای که هر هفته هر ۵۰۰ عضو خود که بین ۹ تا ۲۷ سال سن دارند را در قالب جلسه هایی ۱۵ الی ۲۵ نفره، دور هم جمع می نماید. هر جلسه دارای یک مربی است که در نظام پرورش مربی موسسه رشد کرده است و خود روزی به عنوان قرآن آموز، وارد اولین جلسات قرآن این مؤسسه شده است. محور این جلسات آموزش روخوانی تا درک مفهوم قرآن به فراخور سن مخاطبان است که در کنار آن، تلاش می شود احکام، آداب اسلامی و تمرین زندگی تشکیلاتی نیز صورت گیرد، به گونه ای که در مرور زمان، قرآن آموزان کاملاً با مربی خود، انس گرفته و در بسیاری از موضوعات زندگی خود نیز با او که خود سال ها تربیت یافته مکتب قرآن بوده است، مشورت می کنند. این مجموعه توانسته است بدون وابستگی مالی و به صورت کاملاً داوطلبانه، این تعداد اعضا را به صورت کاملاً فعال و به صورت داوطلبانه سازمان دهی نماید و به عنوان الگویی موفق و

^۱ نشانی الکترونیک مجموعه www.anvarozahra.ir



شناخته شده در سطح فعالان فرهنگی کشور مطرح باشد به گونه ای که در سال های اخیر، توجه فعالان فرهنگی از شهرهای مختلف را به خود جلب کرده است به گونه ای که نمایندگانی جهت بهره برداری از تجارب موفق این مؤسسه به شهر همدان گسیل داشته اند. مهم ترین ارکان موفقیت این مؤسسه، استمرار بیش از بیست ساله فعالیت ها، تربیت کیفی نوجوانان در سطح شهر به گونه ای که در بین فعالان فرهنگی زبانزد است، حجم بالای اعضای چند صد نفره در یک شهر است که خود در فضای تربیتی شهر، بسیار مؤثر است و در نهایت خروجی های این مؤسسه به عنوان دانش آموزان و دانشجویان آشنا با معارف قرآنی و تأثیرگذار در فعالیت های اجتماعی است.

باید اذعان داشت که در اهمیت این گونه مؤسسات مذهبی همین قدر بس که اولاً اقشار مذهبی، بخش عمده ای از آگاهی ها و گرایش های مذهبی خود را وامدار حضور در جلسات چنین جلساتی می دانند و ثانیاً قدمت تشکیل این جلسات در میان مسلمانان، همپای تاریخ خود اسلام است (مهدوی کنی، سعید، ۱۳۸۶: ۶۲).

۲-۲- پیشینه پژوهش

سازمان های داوطلبانه در آثار پژوهشی مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است که از نزدیک ترین پژوهش ها از نظر محتوایی به پژوهش حاضر، می توان از آثار ذیل نام برد:

جدول شماره ۱: پیشینه پژوهش های صورت گرفته در موضوع سازمان فرهنگی داوطلبانه

نویسندگان - روش استفاده شده	پژوهش	مهم ترین یافته ها
میثم لطیفی و دیگران (۱۳۹۹) - گرانددتئوری	شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم گیری اخلاقی در سازمان های مردم نهاد و داوطلبانه	پیامدهای تصمیم گیری اخلاقی، منعکس کننده رفتار اخلاقی مثبت، ایجاد انگیزه مثبت در ذینفعان و مردم، انضباط اقتصادی و انضباط اجتماعی در جامعه است.
طریقی و خردیار (۱۳۹۹) - گرانددتئوری	ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مؤثر بر کنترل های داخلی سازمان های غیرانتفاعی بخش عمومی ایران با رویکرد تئوری داده بنیاد (GT)	فرهنگ در سه سطح مدیران (شامل سبک، دیدگاه، انگیزش و التزام عملی مدیران به قوانین)، کارکنان (شامل ویژگی های رفتاری، انگیزش و دیدگاه کارکنان) و سازمان (شامل فرهنگ ملموس سازمان، فرهنگ کاری سازمان، ساختار سلسله مراتبی سازمان، فرهنگ نهادی سازمان)، می تواند جزء عوامل علی اثرگذار بر کیفیت کنترل داخلی در سازمان های غیرانتفاعی کشور باشد.



نتایج تحقیق دلالت بر امتناع نقش سازمان‌های غیردولتی در سیاست‌گذاری اجتماعی و به تعبیری امتناع اجتماع‌محوری در سیاست‌گذاری اجتماعی ایران دارد.	الگوی رابطه بین دولت و سازمان‌های غیردولتی در سیاست‌گذاری اجتماعی ایران	حبیب‌پور گتایی(۱۳۹۸)- تحلیل محتوا
میان وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، و کنترل عملکرد متولیان به‌عنوان متغیرهای مستقل از یک‌سو و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فرهنگی، به‌عنوان متغیر وابسته رابطه‌معناداری وجود دارد.	بررسی وضعیت مدیریت و ساماندهی سازمان‌های غیردولتی (NGOs) فرهنگی ایران	علایی(۱۳۹۳)- پیمایش
سازمان غیردولتی می‌تواند فرآیند توسعه اجتماعی مردم محور را فراهم کند و سازمان‌های مدنی بر جامعه تأثیر مثبت دارند	نقش سازمان‌های غیردولتی در مشارکت اجتماعی	قلیجایی(۱۳۹۰)- غیردقیق
لازم است بسیج برای افزایش ضریب نفوذ و تأثیرگذاری بر مخاطبان از دو نوع ارتباط عاطفی و هوشمندانه (عقلانی) متناسب با مخاطبانش بهره بگیرد	درآمدی بر شیوه‌های ارتباط عاطفی و هوشمندانه در سازمان‌های داوطلبانه	محمدی و عبدالملکی(۱۳۸۹)- نامشخص
برای تحول فرهنگی در بسیج دانشجویی دانشگاه تهران، راهکارهایی می‌توانند مؤثر باشند که در سطح بالایی از انعطاف قرار داشته باشند و متناسب با سازمان‌های غیررسمی باشند.	راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان محور	دانایی فرد و رهبر(۱۳۸۹) - دلفی
هوش فرهنگی را می‌توان به‌عنوان یک عامل حیاتی موفقیت برای اداره‌کنندگان سازمان‌های غیردولتی به‌حساب آورد	هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های غیردولتی در ایران	خیری و دیگران(۱۳۸۸) - پیمایش
مسجد سازمانی دیده‌شده است: غیرانتفاعی، غیردولتی، داوطلبانه و مبتنی بر ایمان	طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد به‌عنوان یک سازمان داوطلبانه مذهبی	عابدی جعفری و دیگران(۱۳۸۴)- پیمایش
سازمان‌های غیردولتی باید تلاش نمایند از جنبه تدافعی و یا انفعالی خود بکاهند و به سمت استراتژی تحلیل‌گر و آینده‌نگر گام بردارند	ایه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان‌های غیردولتی ایران با استفاده از رویکرد کارآفرینی	میرزایی و مقیمی(۱۳۸۲) - پیمایش



همان طور که ملاحظه می‌شود، علی‌رغم توجه پژوهش‌ها به اهمیت سازمان‌های داوطلبانه، هیچ‌کدام از پژوهش‌ها به طراحی الگوی موفقیت برای سازمان‌های داوطلبانه نپرداخته‌اند که پژوهش حاضر در این راستا گام برمی‌دارد. در تعریف سازمان داوطلبانه باید گفت تشکل داوطلبانه عبارت است از نهادی مستقل، بدون وابستگی به دولت و غیرسیاسی که توسط افراد خیرخواه و بشردوست اداره می‌شود. اعضای تشکل برای انجام هدفی مشترک و معین گرد هم آمده‌اند تا خدمات مشخصی را به‌صورت داوطلبانه و غیرانتفاعی انجام دهند و نسبت به مردمی که برای خدمت به آن‌ها اعلام موجودیت نموده‌اند، همراه با احساس مسئولیت، پاسخگو باشند. اصطلاح سازمان غیردولتی به معنایی که امروزه در سطح بین‌المللی بر اساس جامعه مدنی غربی مصطلح شده است، سابقه بسیار اندکی در ایران دارد. در ایران واژه سمن جایگزین اصطلاح سازمان غیردولتی از این نوع شده است. سمن، کوتاه شده «سازمان‌های مردم‌نهاد» است. به علت تمرکز این پژوهش بر سازمان‌های غیرانتفاعی بومی ایران، پژوهشگر در سراسر این پژوهش به‌جای واژه‌هایی نظیر سازمان غیردولتی، سازمان غیرانتفاعی، سازمان مردم‌نهاد و... از واژه سازمان داوطلبانه برای معرفی این سازمان‌ها بهره جسته است.

۳- روش تحقیق

رویکرد روش‌شناختی این تحقیق اکتشافی، رویکرد پژوهش کیفی و راهبرد آن تئوری‌سازی داده بنیاد است که یک روش‌شناسی «استقرایی» کشف نظریه است و این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از «ویژگی‌های عمومی موضوع» را پرورش دهد، درحالی‌که به‌طور هم‌زمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد. این روش، روالی نظام‌مند و کیفی است جهت تولید نظریه‌ای که یک فرآیند، کنش، یا برهم‌کنش را درباره‌ی یک موضوع خرد واقعی، در «سطح مفهوم کلی» تشریح کند و به‌طور خلاصه باید گفت تئوری پردازی داده بنیاد، رهیافتی است برای بررسی نظام‌مند (غالباً) داده‌های کیفی (نظیر مصاحبه‌های پیاده شده و پروتکل‌های مشاهده‌ها)، باهدف تولید نظریه (دانایی فرد، ۱۳۸۶).

جامعه مورد مطالعه خبرگانی هستند که به خاطر دغدغه‌های درونی، از سنین کودکی (برخی هم‌اکنون در سنین میان‌سالی هستند)، وقت و تمرکز خود را در سازمان داوطلبانه فرهنگی انوارالزهر اسلام الله علیها همدان صرف کرده‌اند و از آشناترین افراد به فعالیت‌های این موسسه می‌باشند.

نمونه‌گیری نظری (نقطه مقابل نمونه‌گیری تصادفی-آماري) هدفمند بوده و هر نمونه بر مبنای نتایج تجزیه و تحلیل نمونه قبلی انتخاب شده و بدین ترتیب داده‌های موردنظر، همواره



نظریه در حال پیدایش را دنبال می‌کنند. در پژوهش حاضر نمونه‌گیری از افرادی با عضویت بیش از ده سال در مجموعه که از تغییر و تحولات و فرآیندها اطلاع بیشتری داشتند، انجام شده است. تأکید بر سابقه عضویت از آن جهت بوده است که نظر فرد از روی شناخت از سازمان بیان شده و داده‌ها قابل اعتماد باشند. در این مطالعه جهت آشنایی کلی با ابعاد متفاوت مؤسسه با ۶ نفر مصاحبه مقدماتی صورت گرفت و با ورود به میدان پژوهش، با ۸ نفر مصاحبه اصلی انجام شد. نکته لازم به ذکر اینکه در مصاحبه‌های اصلی از مصاحبه پنجم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان تا مصاحبه هشتم ادامه یافت؛ هرچند از مصاحبه هفتم به بعد به مقوله‌ها افزوده نشد و مطالب تکراری بود و به اشباع رسیده بود.

وقتی داده‌ها منظم شوند، گام بعدی که تحلیل داده‌ها است آغاز می‌شود. تحلیل داده‌ها محور اصلی پژوهش در این روش است. در چهارچوب کلی روش، تحلیل داده‌ها برای هر مورد متضمن ایجاد مفاهیم از طریق فرآیند کدگذاری است که بیانگر عملیاتی است که به‌وسیله آنها داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به طریقی جدید منظم می‌شوند. مفهوم‌سازی داده‌ها از طریق کدگذاری، پایه توسعه نظریه‌سازی داده بنیاد می‌باشد. (گلاسر، ۱۹۷۸). در پژوهش حاضر بر اساس شیوه رویه‌ای پارادایم استراوس و کوربین (شیوه نظام‌مند نظریه‌پردازی داده بنیاد) عمل شده است.

در مرحله جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل روزانه و منظم داده‌ها، پس از مصاحبه با هر فرد، متن پیاده شده حاصل از مصاحبه، چندین بار مورد کنکاش قرار می‌گرفت تا کدهای ابتدایی به‌دقت انتخاب شوند و نکته‌ای از قلم نیافتد. در مرحله بعد با بررسی چندباره این کدها و قرار دادن کدهای مشابه در کنار هم، پژوهشگر به مفهوم‌های ناشی از کدهای باز دست یافت. از آنجاکه سنگ بنای تئوری نهایی ریشه در همین مفاهیم دارد، در این مرحله به‌منظور اطمینان از ارتباط منطقی مفاهیم کشف‌شده با داده‌های اولیه توسط پژوهشگر، مفاهیم استنباطی از کدهای اولیه به پژوهشگری دیگر جهت بازبینی و رفع نواقص احتمالی ارائه شد که پس از اصلاحات، مفاهیم با دقت بالاتری حکایت از کدهای اولیه می‌نمودند. در این مرحله تمرکز و جریان اصلی بر مفهوم‌سازی و استفاده از روش‌های مقایسه‌ای بود.

۴- یافته‌های تحقیق

هر مصاحبه ابتدا با پرسش کلی « از منظر شما عوامل موفقیت موسسه فرهنگی انوارالزهره^۱ اسلام الله علیها چیست؟» شروع می‌شد و مخاطب محدودیتی در پاسخگویی نداشت، در این ۸ مصاحبه صورت گرفته، این قسمت بدون دخالت از مصاحبه بین ۲۵ دقیقه تا ۱۴۰



دقیقه بدون دخالت پژوهشگر(مصاحبه باز)، انجام پذیرفت. در ادامه و پس از اعلام اتمام مرحله اول توسط مخاطب (اذعان به اشاره به همه نکاتی که در ذهن داشته)، در برخی موارد غیرواضح برای پژوهشگر، منظور مخاطب پرسش می شد تا مفاهیم مدنظر مصاحبه شونده به طور دقیق به پژوهشگر منتقل گردد و در مرحله بعد، پرسش های پژوهشگر بر اساس پاسخ های مصاحبه شونده طرح می گردید. در پایان مصاحبه، یادداشت برداری حین مصاحبه به رؤیت مخاطب می رسید و نکات اصلاحی وی اخذ می شد. در پایان همه این مراحل، به منظور اطمینان از حرکت صحیح در منظومه فکری موسسه، تحلیل پژوهشگر از مصاحبه با نفرات قبلی به رؤیت مخاطب می رسید و نظر وی در خصوص تحلیل انجام شده و میزان صحت آن اخذ می شد.

نمونه کدگذاری اولیه

به دلیل مشخص بودن مسیر حرکت پژوهشگر از متن مصاحبه به طبقات بالاتر در روش تئوری پردازی داده بنیاد، نمونه نکات کلیدی مصاحبه و متن مصاحبه ای که کد اولیه از آن انتزاع شده است در قالب جدولی نمایش داده می شود و سپس تحلیل مصاحبه ها در قالب جداول بعدی خواهد آمد. جدول ۲ نشان دهنده انتزاع قسمتی از کدهای اولیه مصاحبه اول از متن همان مصاحبه است.

جدول شماره ۲: نمونه نکات کلیدی و کدگذاری باز یکی از مصاحبه ها

ردیف	نکات کلیدی متن مصاحبه	کد باز	نشانهگر
۱	اگه به خاطر پول بچه ها دور هم جمع شده بودند اینقدر مایه نمی گذاشتند	عدم انگیزش به خاطر مادیات	PA1
۲	بچه ها خودجوش دنبال کارهایی برای انقلاب بودن مثلا تو تشییع شهدا چند تایی شون پاکت هایی حاوی پیام شهید تو جمعیت توزیع می کردند بدون اینکه کسی گفته باشد	وجود کارهای خودجوش در موسسه	PA2
۳	بچه های مجموعه هضم کردن که خلقت اونا تو این دنیا بی دلیل نیست و برای مأموریتی خلق شدند	عدم خلقت بی دلیل	PA3
۴	پراکنده نشدن بچه های توانمند از این مجموعه به جاهای دیگه را حاصل اخلاص حاکم در مجموعه می دانم وگرنه هرکدوم دنبال میز و دفتری می گشت برای خودش و این مجموعه این قوام را پیدا نمی کرد	پراکنده نشدن اعضا توانمند به واسطه اخلاص	PA4
۵	بچه ها تو کارها اصلا کم نمی گذاشتند یعنی هرآنچه در توان بود در طبق اخلاص رو می کردند	کم نگذاشتن در کارها	PA5
۶	باید این حس که هر فرد موسسه مرکز عالم است روی بچه ها تقویت بشه تا انرژی مضاعف بگیرند	اهمیت فهم تأثیرگذاری جهانی بر کنش افراد	PA6



ردیف	نکات کلیدی متن مصاحبه	کد باز	نشانهگر
۷	بچه‌ها بیشتر از اینکه از والدین حساب ببرند از مربی خودشان حساب می‌برند	PA7	الگو بودن مربی برای پوینده‌ها
۸	بچه‌ها حتی تو مراسم های شادی و عزا همدیگه شرکت می‌کنند و زندگی خصوصی افراد جدا از زندگی تو موسسه نیست	PA8	توجه به زندگی خصوصی یکدیگر
۹	لازم نیست ساز و کارهای کنترلی شدید داشته باشیم چرا که یه حس درونی تو بچه‌ها هست که خودشان کارها را به نحو احسن متناسب با توان خود انجام می‌دهند	PA9	حس درونی پذیرش فرامین در افراد
۱۰	حین کار هم هرکسی که ایده برای بهبود کار داشته باشه حرفش را می‌زنه و اگه جمع اقتناع شود بهش عمل می‌شود و این نیست که دیگه راه نظر دادن بسته شود	PA10	استفاده از ایده‌های نو حین کار
۱۱	بحث اسلام ناب محمدی خیلی جدی است یعنی همه پذیرفتند که دنبال یک اسلام منفعل و جدا از زندگی اجتماعی تو این موسسه نیستیم	PA11	پذیرش جهان بینی واحد
۱۲	کمیسیون ایده تشکیل دادیم تا هر کس ایده ای داره در فرمی که باید جوانبش رو توضیح بده و حداکثر طی ۲۰ روز تایید یا رد شدن و دلایل و میزان پشتیبانی موسسه از ایده را مطلع میشود	PA12	تشکیل کمیسیون ایده
۱۳	یک پوینده دو سه سال با یک مربی زندگی می‌کنه و رنگ مربی را می‌گیره، به طوری که گاهی می‌شود حدس زد مربی این فرد چه کسی بوده	PA13	استمرار چندساله ارتباط مربی و پوینده
۱۴	از اونجا که مهم‌ترین عنصر تو چنین مجموعه‌هایی مربی‌ها هستند، باید برای پرورش مربی حوصله کرد و زمان گذاشت و گرنه اون قوامی که باید اتفاق نمی‌افته	PA14	پرورش مربی طی زمان
۱۵	بچه‌های معمولا به دلیل احساس تعلق زیادی که به اینجا دارند، خود به خود یک احساس هویت مذهبی و تشکیلاتی پیدا می‌کنند	PA15	ایجاد هویت مذهبی
۱۶	پختگی اعضا برای والدین برجسته بود که به مرور می‌دیدند که اون فرزندان که تو موسسه فعال شده، چقدر از فرزندان دیگه پخته تر هستند	PA16	رشد شخصیتی در نتیجه حضور مستمر

در ادامه پژوهش، مفاهیم همه مصاحبه‌ها، در قالب مقوله‌های فرعی (مفاهیم انتزاعی تر) دسته بندی شد، جدول زیر سه مرحله کدگذاری را به طور خلاصه نمایش می‌دهد و نوع انتزاع پژوهشگر از مفاهیم به مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی را نشان می‌دهد:



جدول شماره ۳: شکل گیری مقوله‌های اصلی و فرعی از مفاهیم

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
اعتقاد به نظام هدفمند خلقت و محدود نبودن افراد به زندگی دنیوی	اهمیت وجوه غیر مادی امور	مقوله علی: جهان بینی حرکت آفرین	
پایبندی اعضا به ارزش های غیرمادی			
اعتقاد به نابودی اعمال غیرخالصانه	نبود چشم داشت و بی توقعی در ازای اقدامات		
اعتقاد عمیق به ماورا الطبیعه بر اساس تعالیم اسلامی و ضایع نشدن تلاش های خالصانه			
حد ناشناسی در رشد کیفی و معنوی در جهان بینی حاکم بر مجموعه	نگاه بالا برنده و اهتمام آفرین		
وجود مولفه ی حرکت آفرینی و ایجاد جوش در در جهان بینی حاکم بر مجموعه			
اعتقاد به هبط اعمال غیرخالصانه	نبود چشم داشت و بی توقعی در ازای اقدامات		
نگاه تکلیف محوری به انسان بر اساس تعالیم اسلامی			
جدیت و پرکاری مدیر موسسه	جدیت و کاربست حداکثری توان فردی	مقوله اصلی: جدیت، انگیزه بالا و تعهدکاری	
انگیزه کاری بالا در افراد موسس			
جدیت و اهتمام حداکثری بر تحقق اهداف			
مرکز عالم دانستن موقعیت و وظیفه فعلی توسط اعضا			
هزینه کردن وقت و انرژی بدون چشم داشت وجود تعهد کاری بالا	تقدم اولویت های تشکیلاتی بر مسائل شخصی		
از خود دانستن کار توسط اعضا و مدیران موسسه			
الگو بودن اعضا اصلی و مسئولین برای سایرین	پیشرو و پیشگام بودن مسئولین		
مقدم دانستن موضوعات کاری مجموعه بر مسائل شخصی توسط مسئولین			
مدیریت بر قلوب	قربان قلبی افراد در مجموعه		بستر حاکم: صمیمیت، همدلی و فرهنگ
اعطای مسئولیت متناسب با توانمندی و رضایت افراد			
همدلی بین اعضا			
وجود احساس صمیمیت و نزدیکی بین اعضا و مربیان			
عدم تبعیض هویتی و شائیتی بین مسئولین و اعضا	عدم تعصب و تصلب در کار	سازمانی مولد	
عدم تصلب در ساختار و روش ها			
ساختار منعطف و شبکه ای پذیرش خطاها و اصلاح رویه ها			



بسته نبودن فضای اندیشه ورزی در کار		
مسئولیت پذیری و پاسخگویی اعضا و مسئولین		
فرهنگ سازمانی یکدست و غالب بین اعضا	وفاق سازمانی	
وجود خط مشی کنترل غیرمستقیم و پذیرفته شده		
بین مدیر و اعضا مجموعه از طریق مربی		
وجود فصل الخطاب در مؤسسه و نبود بحران		
تصمیم گیری در ادوار مختلف کاری		
چشم انداز و افق روشن بین اعضا		
پذیرش عام و یکدست بودن جهان بینی بین تمامی اعضا		
کمک به ظهور و بروز استعدادهای بالقوه اعضا توسط مدیران مؤسسه	تسهیل در رشد و ارتقاء افراد	
عدم مانع تراشی در رشد و فعالیت های اعضا توسط مدیران مؤسسه		
تأمین مالی مستقل مردمی		
روی پای خود ایستادن و استقلال کاری مؤسسه	استقلال و عدم وابستگی مالی به غیر	
تأمین مالی مستقل مردمی		
استفاده بهینه از بسترهای مادی بالقوه رایگان در پیشبرد اهداف مجموعه		
ارتباط و هم افزایی با مجموعه های همسو و استفاده از ظرفیت های آنها	بهره گیری از تجربه و دانش موجود	شرایط مداخله گر: ظرفیت های بالقوه مادی و معنوی کم هزینه
استفاده از تجربه گذشته مراکز مشابه		
ارتباط مستمر و استفاده از ظرفیت خبرگان حوزه ماموریتی		
تمرکز بر عضو گیری و کادرسازی از بین نوجوانان	هوشمندی در گزینش جامعه هدف	
توجه به ظرفیت خاص سنی جامعه هدف (تمرکز بر نوجوانان)		
بسیط بودن جامعه هدف و مخاطبین		
مخاطب شناسی و رعایت اقتضانات افراد در جذب		
پذیرش عمومی جهان بینی مجموعه در جامعه		
استفاده از ظرفیت همسو بودن ویژگی های مادی و معنوی مکان اجتماع اعضا با اهداف ماموریت ها	تناسب ماهوی و گستره ی مطلوب مکان گردهم آیی	
عدم محدودیت به یک مکان خاص		
داشتن حرف نو برای اعضا و مخاطبین	ارائه حرف نو	



پویایی، عدم روزمرگی و روتین شدن برنامه‌ها	کیفیت محوری	راهبرد: اهتمام به برنامه ریزی و کیفیت محوری
تقدم رویکرد تربیت عمقی و مربی محوری بر دانش محوری		
دقت در انتخاب مربی و شایسته سالاری		
توجه ویژه به کیفیت کار در ماموریت ها و پروژه‌ها		
عدم شتابزدگی در وصول به نتایج ملموس		
عدم تقدم کمی نگرى نسبت به کیفیت اقدامات در نگاه مدیران مجموعه	اهتمام ویژه به برنامه ریزی	راهبرد: اهتمام به برنامه ریزی و کیفیت محوری
برنامه‌ریزی دقیق برای رسیدن به اهداف		
هزینه کردن برای دست یابی به برنامه و الگوی صحیح		
برنامه ریزی بلندمدت و میان مدت		
اهم و مهم کردن و تمرکز بر روی مأموریت حائز اهمیت بالا	اندیشه ورزی سازمانی	راهبرد: اهتمام به برنامه ریزی و کیفیت محوری
وجود مرکز ایده پروری و پیگیری ایده‌ها در ساختار مجموعه		
داشتن اتاق فکر و جلسات منظم		
پایبندی منطقی به برنامه‌ها	انضباط سازمانی منطبق بر برنامه	راهبرد: اهتمام به برنامه ریزی و کیفیت محوری
ثبات و استمرار در کارها و برنامه‌ها		
وجود احساس تاثیرگذاری و مفید بودن در بین اعضا	هویت آفرینی	راهبرد: اهتمام به برنامه ریزی و کیفیت محوری
احساس هویت افراد		
اعطای هویت به افراد در قالب مسئولیت های موثر	تربیت و مهارت آموزی چند وجهی	پیامد: موفقیت سازمان داوطلبانه فرهنگی
تاثیر مستقیم راهبردها و ماموریت های مجموعه بر موفقیت اعضا در عرصه های زندگی شخصی		
کسب خود به خودی منافع با ارزش غیرمادی در خلال پیشبرد ماموریتها		
رشد و تربیت چند وجهی افراد برای نقش آفرینی در حوزه های مختلف	تسهیل فرآیند اجتماعی شدن	پیامد: موفقیت سازمان داوطلبانه فرهنگی
برآوردن نیازهای اجتماعی به کمک فضای حاکم بر موسسه		

همانطور که مشخص است، پس از مشخص شدن مقوله‌های فرعی، به دلیل استفاده از مدل استراوس و کوربین، تطبیق این مقوله‌های فرعی با ۶ مقوله اصلی مدل پارادایم انجام گرفت



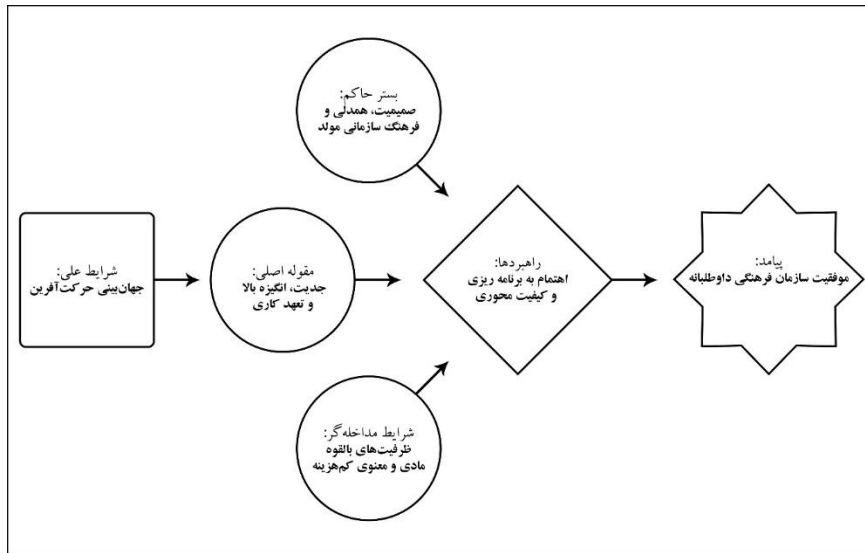
و مقوله‌های فرعی به شکل انتزاعی تر، ذیل آن ۶ مقوله اصلی جاگذاری شد که با عنوان مقوله اصلی مشخص شده است.

با بررسی یافته‌های پژوهش، مشخص است که در مراحل پایانی، اضافه شدن مقوله‌های فرعی جدید کاهش می‌یابد و در مراحل آخر هیچ مقوله فرعی جدیدی به مجموعه مقوله‌های فرعی اضافه نمی‌گردد و مقوله‌های فرعی از مطالعه سوم به بعد تغییری جزئی نداشته‌اند؛ ضمن اینکه پس از مطالعه دوم، مقوله محوری تغییری نیافت و از نظر پژوهشگر با ادامه مصاحبه‌ها، این مقوله‌های فرعی حاصله، به خوبی به غنا لازم رسید و اشباع نظری حاصل شد. با غنی شدن مقوله‌های فرعی، چارچوب مفهومی پژوهش به کفایت رسید؛ بنابراین مدل مفهومی موفقیت سازمان فرهنگی داوطلبانه، برآمده از داده‌ها در بستر موسسه فرهنگی انوارالزهره سلام الله علیها ارائه می‌شود.

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با مقدمات ذکر شده، زمینه جهت ارائه مدل مفهومی فراهم شده است؛ به طور خلاصه می‌توان گفت سوال اصلی پژوهشگر این بود که: کدام تئوری، موفقیت سازمان فرهنگی داوطلبانه را تبیین می‌کند؟ برای پاسخ به این سوال، مقوله اصلی «جدیت، انگیزه بالا و تعهد کاری» احصاء و به مرکز ثقل مدل پارادایم تبدیل گشت. در مدل پارادایمی ارائه شده، «جهان بینی حرکت آفرین» به عنوان شرایط علی، «صمیمیت، همدلی و فرهنگ سازمانی مولد» به عنوان بستر حاکم و «ظرفیت‌های بالقوه مادی و معنوی کم هزینه» به عنوان شرایط مداخله گر، موجب «اهتمام به برنامه ریزی و کیفیت محوری» می‌شوند که در نهایت موفقیت سازمان فرهنگی داوطلبانه را در پی دارد. در این مدل مفهومی خط سیر اصلی نیل به موفقیت که ناشی از جهان بینی است، «جدیت و تعهدکاری بالا» است که با عنایت به راهبرد کیفیت محوری، موفقیت سازمان داوطلبانه فرهنگی را در پی دارد؛ در این بین فرهنگ سازمانی مولد و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه به عنوان تسهیل کننده این خط سیر اصلی قلمداد می‌شوند که این روند در شکل مدل مفهومی موفقیت سازمان داوطلبانه فرهنگی تصویر شده است. (شکل ۱)





شکل ۱: مدل مفهومی موفقیت سازمان داوطلبانه فرهنگی

در ادامه، جهت تبیین بهتر، روایت این مدل به شرح ذیل قلمی می شود که در بردارنده تشریح مقوله های اصلی مدل است:

نقش تعیین کننده جهان بینی

به نظر می رسد، عنصر «جهان بینی»، نقش تعیین کننده ای در موفقیت یک سازمان داوطلبانه فرهنگی دارد و می تواند نقطه جوشش مناسبی برای حرکت در مسیر موفقیت باشد به گونه ای که بسیاری از سازوکارهای متمایزکننده موسسه مورد مطالعه در نیل به موفقیت، ریشه در این مقوله دارد. به عبارت دیگر می توان گفت علت تفاوت اصلی چنین سازمان داوطلبانه ای با دیگر سازمان ها در جهان بینی رخ می دهد که این نکته به عنوان روحی در کالبد سازمان جریان می یابد و آن قسم ناپیدای سازمان است که بر هم کنش واکنش ها موثر است.

اهمیت عنصر جهان بینی در آنجاست که ممکن است سازمان های ناموفق دیگر در برخی مقولات اصلی دیگر مانند اهتمام به برنامه ریزی، مشابه سازمان مورد مطالعه باشند اما به دلیل اختلاف در مقوله مهم جهان بینی، نتوانند به موفقیت نهایی دست یابند. به طور خلاصه می توان جهان بینی حرکت آفرین را متبلور در میزان اهمیتی که سازمان و کارکنان بر انجام وظایف به عنوان تکلیف شرعی، شیفته خدمت بودن و تلقی از آن به عنوان عبادت، ارجحیت دادن تکلیف گرایی بر نتیجه گرایی، پذیرش و واگذاری مسئولیت



ها، مناصب بر مبنای احساس تکلیف شرعی و توسعه تفکر و عمل بر مبنای تکلیف مداری در سازمان، دانست.

سرمایه «جدیت، انگیزه بالا و تعهد کاری»

منظور از تعهد کاری، رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه هایی است که قرار است توسط انسان انجام گیرد، به گونه ای که اگر بازرسی و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره گر نباشد، باز هم در انجام وظیفه قصوری روا نخواهد داشت.

صمیمیت، همدلی و فرهنگ سازمانی مولد به مثابه روغن کاری

فرهنگ آنقدر تاثیرگذار است که ناخودآگاه در وجود فرد رخنه کرده و تفکر و رفتار سازمانی وی را شکل می دهد و به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می بخشد. آنچه یک سامان را برجسته می سازد، توانایی آن در جذب، پرورش و نگهداری افراد با استعداد است. فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها در رفتار کارکنان می شود و به عنوان یک زنجیر مستحکم موجب پایداری سازمان می شود.

اهتمام به برنامه ریزی و کیفیت محوری؛ راهبردی اساسی برای موفقیت

توجه به کیفیت، راهبردی است که در صورت توجه به عوامل جانبی برای بقا سازمان، می تواند سازمان را به سازمانی متمایز و اصطلاحاً برند مبدل سازد. البته پس از طی این مرحله، تمایل به عضویت در سازمان افزایش می یابد و سازمان با فراغ بال بیشتر می تواند به توسعه برنامه های کمی خود نیز بپردازد؛ در حالیکه توجه به کمیت در ابتدای مسیر می توانست به دلیل عدم عنایت به کیفیت، به کاهش همان کمیت در بلندمدت منجر شود.

ظرفیت های بالقوه مادی و معنوی کم هزینه به مثابه سکوی برای پرش

در صورت شناخت صحیح از محیط، سازمان داوطلبانه می تواند برخی نیازهای خود را از بسترهای رایگان یا کاملاً کم هزینه تامین کند. به عنوان مثال در سازمان های داوطلبانه فرهنگی، با استفاده از ظرفیت مکانی مساجد و مکان های مذهبی از این دست، در یک قلم از هزینه های قابل توجه سازمان که هزینه مکان است صرفه جویی می شود.

موفقیت سازمان داوطلبانه فرهنگی

برخورداری از مجموعه ای منسجم و هم افزا از ساختار، نظامات، روش ها، رویه ها، شبکه یکپارچه و متعهد مدیریت، توجه به استراتژی نوآوری و مواردی از این دست در سازمان داوطلبانه فرهنگی، زمینه ساز تربیت چندوجهی افراد، کسب خود به خودی منافع با ارزش



غیرمادی توسط افراد، زندگی موفق فردی افراد، برآوردن نیازهای اجتماعی افراد، وجود احساس مفید بودن و احساس هویت فردی می شود.

نتیجه چنین مواردی در طولانی شدن عمر سازمان داوطلبانه متبلور می شود که طول مدت عمر در سازمان های داوطلبانه از نشانه های موفقیت آن است چرا که به دلیل داوطلبانه بودن نوع این سازمان ها، پس از دوره اصلی جوش و خروش، به تدریج رو به انفعال و نابودی پیش می روند.

در خاتمه پژوهش حاضر باید گفت که سازمان داوطلبانه فرهنگی یکی از ابزارهای پیش برد اهداف انقلاب اسلامی بوده است و حتی می توان ادعا کرد که علت توفیقات در موفقیت انقلاب، نقش آفرینی چنین سازمان های داوطلبانه ای قبل و حین انقلاب بوده است. این سازمان ها به دلیل ماهیت داوطلبانه خود، با هزینه هایی بسیار حداقلی، نقش آفرینی های تاثیرگذاری در سپهر جامعه دارند. این پژوهش با مطالعه عمیق یکی از این موسسات فرهنگی موفق، سعی در واکاوی علل و عوامل درونی و بیرونی در استمرار و حرکت و تاثیرگذاری این موسسه داشت تا با نگاه دقیق تر، بتوان در زمینه خط مشی های فرهنگی کشور و همچنین خط مشی هایی که نیاز به حضور مردم است، با دقت نظر بیشتری وارد شد.

در مقایسه پژوهش با دیگر پژوهش های صورت گرفته نظیر میثم لطیفی و دیگران (۱۳۹۹)، طریقی و خردیار (۱۳۹۹)، حبیب پور گتایی (۱۳۹۸)، علایی (۱۳۹۳)، قلیجایی (۱۳۹۰)، محمدی و عبدالملکی (۱۳۸۹)، دانایی فرد و رهبر (۱۳۸۹)، خیری و دیگران (۱۳۸۸)، عابدی جعفری و دیگران (۱۳۸۴)، میرزایی و مقیمی (۱۳۸۲) باید گفت مهمترین تفاوت پژوهش حاضر بر روی خرد موضوع سازمان داوطلبانه فرهنگی و مطالعه عمیق یک مورد موفق از این گونه است که متفاوت از نگاه کلان پژوهش های صورت گرفته می باشد. با مقایسه روشن شد که مقوله هایی مانند «اهمیت وجوه غیر مادی امور»، «نگاه بالا برنده و اهتمام آفرین»، «نبود چشم داشت و بی توقعی در ازای اقدامات»، «جدیت و کاربست حداکثری توان فردی»، «تقدم اولویت های تشکیلاتی بر مسائل شخصی»، «قربان قلبی افراد در مجموعه»، «عدم تعصب و تصلب در کار»، «وفاق سازمانی»، «تسهیل در رشد و ارتقاء افراد»، «استقلال و عدم وابستگی مالی به غیر»، «بهره گیری از تجربه و دانش موجود»، «کیفیت محوری»، «اهتمام ویژه به برنامه ریزی»، «اندیشه ورزی سازمانی»، «انضباط سازمانی منطبق بر برنامه»، «هویت آفرینی» و «تسهیل فرآیند اجتماعی شدن» به نوعی در دیگر پژوهش ها عنوان شده است و مقوله هایی مانند «ارائه حرف نو»، «تناسب ماهوی و گستره ی مطلوب مکان گردهم آیی»،



«پیشرو و پیشگام بودن مسئولین»، «هوشمندی در گزینش جامعه هدف» و «تربیت و مهارت آموزی چند وجهی» جزو مقوله هایی است که در پژوهش های دیگر به تصریح نیامده است.

پیشنهاد می شود سایر محققان با بررسی عمیق دیگر موسسات داوطلبانه موفق در ایران، زمینه انجام مطالعات فراترکیب و فراتحلیل جهت نتیجه گیری های کلی تر را فراهم کنند تا نظام خط مشی گذاری کشور به شکل بهینه بتواند از ظرفیت سازماندهی داوطلبانه جهت حصول نتایج بهره گیرد. در قسمت پیشنهادها به سازمان های داوطلبانه مشابه، موارد ذیل پیشنهاد می شود:

پیشنهاد می شود مجموعه های مشابه به تعمیق جهان بینی اسلامی و اخذ آن از سرچشمه های زلال قرآنی بپردازند.

پیشنهاد می شود مجموعه های مشابه، کیفیت محوری را سرلوحه کار خود قرار دهند، چرا که کمیت مناسب در صورت عدم تامین کیفیت، آینده ای غیرقابل اطمینان را رقم خواهد زد.

پیشنهاد می شود مجموعه های مشابه به طور جد به تقویت فرهنگ سازمانی خود بپردازند و با دامن زدن به صمیمیت و همدلی، زمینه ساز توفیق شوند.

۱) پیشنهاد می شود مجموعه های مشابه از ظرفیت های قابل توجه مادی و معنوی رایگان و بدون هزینه مانند مکان های مسجد و نقش آفرینان و دغدغه مندان فرهنگی هر شهر جهت تقویت فعالیت های خود غافل نشوند.

۲) پیشنهاد می شود مجموعه های مشابه از اثر معجزه گون برنامه ریزی غفلت نکرده و با تدبیر و در نهایت برنامه ریزی مناسب، زمینه رشد متناسب خود را فراهم آورند.

۳) پیشنهاد می شود با توجه به دگرگونی های جوامع به واسطه حضور تکنولوژی مدرن، مجموعه های مشابه به تربیت چندوجهی همت گمارده و با تقویت هویت آفرینی برای افراد، زمینه ساز حضور موثر اجتماعی ایشان در آینده شوند.



۶- منابع

۱-۶- منابع فارسی

مقاله‌ها

- ۱) استروس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۸۵) اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- ۲) حبیب‌پور گتایی، کرم (۱۳۹۸). الگوی رابطه بین دولت و سازمان‌های غیردولتی در سیاست‌گذاری اجتماعی ایران، جامعه‌شناسی نهاد‌های اجتماعی، شماره ۱۳، صص ۲۳۱ تا ۲۵۵
- ۳) حدادی، علیرضا، امامیان، سیدمحمدصادق، زمانیان، مرتضی. (۱۳۹۹). مأموریت راهبردی جنبش اجتماعی بسیج دانشجویی در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. دوفصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، (۲)، ۳۶۹-۳۲۴.
- ۴) خیری، بهرام؛ نائیجی، محمد جواد؛ عباسعلی زاده، منصوره (۱۳۸۸). هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های غیردولتی در ایران، مدیریت بازاریابی، شماره ۷، صص ۹۹ تا ۱۱۴
- ۵) دانایی فرد حسن (۱۳۸۴) تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی؛ استراتژی مفهوم سازی تئوری بنیادی، ماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، سال دوازدهم، شماره ۱۱
- ۶) دانایی فرد حسن، الوانی سید مهدی، آذر عادل (۱۳۸۳) روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار
- ۷) دانایی فرد، حسن؛ رهبر کلیشمی، احسان (۱۳۸۹). راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان محور، مطالعات انقلاب اسلامی، شماره ۲۳
- ۸) درزی نیا، مهدی و امیری، زهرا (۱۳۸۵) بررسی نقش و جایگاه سازمان‌های مردم‌نهاد در توسعه روستا، تهران
- ۹) زاهدی مازندرانی، محمد جواد (۱۳۸۸) نقش سازمان‌های غیردولتی در توسعه پایدار، تهران: مازیار
- ۱۰) سازمان ملی جوانان (۱۳۸۴) تشکلهای غیر دولتی، تهران، <http://www.javanan.ir>
- ۱۱) سبحانی متین، علی، گنجعلی، اسداله، لطیفی، میثم. (۱۴۰۰). طراحی سابقه موفقیت مدیران بخش‌های (مورد مطالعه: امام جماعت مسجد). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۳)



- ۱۲) سعیدی، علی اصغر (۱۳۸۸) رابطه دولت و سازمان های غیر دولتی زنان در ایران (جستجوی یک همکاری بهینه)، زن در توسعه و سیاست
- ۱۳) سعیدی، محمدرضا (۱۳۸۱) موانع رشد و گسترش سازمانهای غیردولتی در ایران، رساله دکتری دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس
- ۱۴) سیدباقری، سید کاظم، طالبی چاهوکی، محمدجواد. (۱۳۹۹). نقش تعاون سیاسی- اجتماعی در رویارویی با بحرانهای اجتماعی از منظر اخلاقی. فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۰ (شماره ۱)، ۲۷۴-۲۴۱. doi:
- ۱۵) طریقی، علی؛ آزادی، کیهان؛ خردیار، سینا (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مؤثر بر کنترل های داخلی سازمان های غیرانتفاعی بخش عمومی ایران با رویکرد تئوری داده بنیاد، دانش حسابرسی، شماره ۸۰، صص ۲۸۱ تا ۳۱۴
- ۱۶) عابدی جعفری، حسن؛ جعفری، محمد صابر؛ شبیری، نسیمه سادات؛ فخریان نجفی کاشانی، منا؛ شمس، راحیل؛ عرب، نگار (۱۳۸۴). طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد به عنوان یک سازمان داوطلبانه مذهبی، مصباح، شماره ۶۰، صص ۷۳ تا ۱۲۶
- ۱۷) عابدی (۱۳۸۸) طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد به عنوان یک سازمان داوطلبانه مذهبی، پادنگ، سال ششم، شماره ۵۹
- ۱۸) علائی، سوسن (۱۳۹۳). بررسی وضعیت مدیریت و ساماندهی سازمان های غیردولتی (NGOs) فرهنگی ایران، پژوهش و برنامه ریزی شهری، شماره ۱۷، صص ۸۳ تا ۱۰۲
- ۱۹) قلیجایی، لیلیا (۱۳۹۰). نقش سازمان های غیر دولتی در مشارکت اجتماعی، پژوهشنامه، شماره ۷۳، صص ۱۳۱ تا ۱۴۶
- ۲۰) قنبری، وحید؛ لطیفی، میثم؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ اصغری صارم، علی (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم گیری اخلاقی در سازمان های مردم نهاد و داوطلبانه، پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره ۲۳، صص ۱۱۹ تا ۱۴۴
- ۲۱) گلشن پژوه، محمود رضا (۱۳۸۶) راهنمای سازمانهای غیر دولتی، مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین المللی ابرار معاصر تهران
- ۲۲) محمدی، محمد (۱۳۸۳) سازمانهای غیردولتی (NGOs): تعاریف و طبقه بندی ها، فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۴۲- ۴۱. دانشگاه علامه طباطبایی
- ۲۳) مرکز آمار ایران (۱۳۸۵) سرشماری سازمانهای غیر دولتی در ایران در سال ۱۳۸۳. www.sci.org.i



- ۲۴) محمدی، مصطفی؛ عبدالملکی، هادی (۱۳۸۹). درآمدی بر شیوه های ارتباط عاطفی و هوشمندانه در سازمانهای داوطلبانه، مطالعات راهبردی بسیج، شماره ۴۸، صص ۱۲۱ تا ۱۳۶
- ۲۵) میرزایی اهرنجانی، حسن؛ مقیمی، سید محمد (۱۳۸۲). ارایه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان های غیردولتی ایران با استفاده از رویکرد کارآفرینی، دانش مدیریت، شماره ۶۲، صص ۱۰۱ تا ۱۳۸
- ۲۶) مهدوی کنی، محمد سعید (۱۳۸۷) دین و سبک زندگی، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)
- ۲۷) نمازی، باقر (۱۳۸۱) بررسی وضعیت تشکل های مردمی داوطلب در جمهوری اسلامی ایران، انتشارات سازمان شهرداری های کشور
- ۲۸) وزارت کشور (۱۳۹۰) اساسنامه تشکل های داوطلبانه مصوب، سایت وزارت کشور

Articles

1. Charmaz, K., & Bryant, (۲۰۰۸), A. Grounded Theory. In L. M. Given, The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods (pp. ۳۷۴-۳۷۷). California: Sage Publication
2. Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (۱۹۹۸), Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. SAGE
3. Creswell, J. W. (۲۰۰۳), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage
4. Glaser, B. G. (۱۹۷۸), Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory. Sociology Press
5. Kang, C., Huh, S., Cho, S., & Auh, E. Y. (2015). Turnover and retention in nonprofit employment: The Korean college graduates' experience. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44(4), 641-664.
6. Lewis David (2001), NGOs and management: searching for new models or reinventing the wheel, center for civil society in London of economics,
7. Mondal, A. (2000), Social capital formation: The role of NGO rural development programs in Bangladesh. Policyscience. Vo.33.
8. Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27(2), 618-639.



9. Smith, S. L., & Grove, C. J. (2017). Bittersweet and Paradoxical: Disaster Response Volunteering with the American Red Cross. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 353-369
10. Streeten, Paul(1997). “Nongovernmental organization and development”, the annals of the American Academy of political & social science. Vol. 554.
11. Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2019). “Don't you want to stay?” the impact of training and recognition ashuman resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 509–527.

