

Needs Assessment of Issue-Based of Witness and Martyr Cultural NGOS (Design of Needs and Solutions Models)

Mojtaba Abbasi Ghadi¹  Atieh Afshari² 

1. PhD Graduated in Sociology, Researcher and Director of Planning and Development at the Shahed Microfinance Institution.
Email: mojtabaabbasighadi8@gmail.com

2. Master's Degree; General Administration of Knowledge Researchers and Witness and Martyr Organizations (co-author).
Email: afshari.atieh1365@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received:
16 May 2026
Revised:
21 August 2026
Accepted:
14 September 2026

Keywords:

Need,
Needs assessment,
Issue-based needs,
Coping solutions,
Cultural NGOS, Witness
and Martyr.

ABSTRACT

Cultural organizations of martyrs and veterans, as part of civil society play an important role in achieving cultural and social objectives; however their effectiveness faces a set of interconnected structural, organizational, and managerial issues in practice. This study aimed to identify the problem-oriented needs of cultural organizations of martyrs and veterans and design a model of strategies for addressing these issues. The study adopted a qualitative approach based on Attride-Stirling's thematic network analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts in the public sphere and nongovernmental organizations and analyzed using theoretical coding. To assess validity, communicative validation, auditing, and theoretical triangulation were used; reproducibility and generalizability were employed to assess reliability. Findings showed that the model of problem-oriented needs of the organizations under study comprises three overarching themes, eight organizing themes, and 22 basic themes, including extra-systemic structural and organizational problems, weaknesses in the public sphere and civil society, and managerial problems within organizations and the broader context of contemporary social governance. The model of coping strategies also comprises three overarching themes, eight organizing themes, and 17 basic themes, respectively emphasizing resolution of extra-systemic structural and organizational problems, strengthening the public sphere and civil society, and improving managerial capacities. Based on the findings, the effectiveness and sustainability of cultural organizations of martyrs and veterans require an integrated approach simultaneously pursuing reform of environmental structures, strengthening social capital, developing civic participation, and modernizing managerial capacities; weakness in any dimension can limit the effectiveness of other dimensions and organizational performance.

Cite This Article: Abbasi Ghadi, Mojtaba & Afshari, Atieh (2026), "Needs Assessment of Issue-Based of Witness and Martyr Cultural NGOS (Design of Needs and Solutions Models)", *Political Management*, 1(1), 120-150.



© The Author(s).

Publisher: Payame Noor University

1) Introduction: Civil society organizations and non-governmental organizations play an important role in contemporary societies by promoting social participation, strengthening collective responsibility, representing citizens' interests, and contributing to social and cultural development. These organizations can create opportunities for citizens to participate in public affairs, identify community needs, mobilize social resources, and contribute to solving social problems. Among different forms of civil society organizations, cultural associations related to martyrs and sacrifice and devotion communities constitute a distinctive group. These associations include organizations and groups connected with the families of martyrs, veterans, former prisoners of war, and other groups associated with the culture of sacrifice and devotion. Their activities are particularly important because they contribute not only to social participation but also to the preservation, promotion, and transmission of the cultural values associated with sacrifice, martyrdom, and devotion. Despite their potential capacities, cultural associations of martyrs and sacrifice and devotion communities face a wide range of challenges that may limit their independence, effectiveness, sustainability, and social influence. These challenges do not occur at a single level. Some are structural and external, including legal and institutional limitations, ambiguous regulations, inadequate organizational support, and problematic relationships with external institutions. Other challenges are related to the broader social environment, particularly weaknesses in the public sphere, civil society, social trust, and public awareness of the associations' capacities and functions. A third category concerns internal organizational and managerial issues, including weaknesses in strategic management, human resource management, knowledge management, empowerment, and financial management. Accordingly, the present study adopts a problem-oriented needs assessment approach. In this perspective, need is not understood merely as a request, desire, or shortage. Rather, it is conceptualized as a problem, challenge, or gap between the existing and desired conditions. The main objective of the study is therefore to identify the problem-oriented needs and challenges of cultural associations of martyrs and sacrifice and devotion communities and to develop practical strategies for addressing them.

2) Objective: The objective of this study is to comprehensively identify and design a conceptual model of the problem-oriented needs of Shahed and Isargar (Martyrs and Veterans) cultural organizations across structural, civic, and managerial levels, so as to propose corresponding strategic frameworks and solutions based on thematic network analysis to address these challenges and enhance the effectiveness of these organizations.

3) Method: The present study is exploratory in nature and applied in purpose. It adopts an inductive research strategy and is based on qualitative data. The primary method of analysis is thematic analysis, which was used to identify, classify, organize, and interpret recurring patterns and themes within the collected data. This approach makes it possible to move from detailed interview data toward broader conceptual categories and comprehensive thematic structures. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts from academic and executive sectors who were knowledgeable about the public sphere, civil society organizations, and related associations. Participants were selected through theoretical sampling, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. The purpose of the interviews was to obtain in-depth perspectives regarding the challenges, needs, capacities, and possible solutions associated with cultural associations of martyrs and sacrifice and devotion communities. To strengthen the credibility and reliability of the findings, the study employed several validation procedures. Communicative validity was assessed by returning to participants and examining the consistency of interpretations with their perspectives. An audit or expert review process was also used to assess the quality and appropriateness of the analysis and the conceptual models. Reliability was examined through repeatability and transferability

procedures. Inter-coder agreement was reported as 0.90 for the problem-oriented needs model and 0.86 for the response strategies model, indicating an acceptable and desirable level of consistency in the coding process.

4) Findings: The findings indicate that the model of problem-oriented needs of cultural associations of martyrs and sacrifice and devotion communities consists of three global themes, eight organizing themes, and twenty-two basic themes. The first global theme is the existence of structural and organizational problems in the external environment. The second global theme concerns weaknesses in the public sphere and civil society. The third global theme involves internal managerial and organizational problems. In addition to identifying the problem-oriented needs, the study developed a model of strategies for addressing these needs. This model consists of three global themes, eight organizing themes, and seventeen basic themes. The three principal strategic areas are: addressing external structural and organizational problems, strengthening the public sphere and civil society, and improving the management of the associations. The results demonstrate that the problems of cultural associations of martyrs and sacrifice and devotion communities cannot be solved through isolated interventions. Legal reform without internal organizational capacity building is incomplete, while public awareness and financial support without transparent legal structures and effective management may not produce sustainable outcomes. The study therefore emphasizes an integrated and networked approach in which structural reform, social empowerment, and managerial improvement operate simultaneously. Through such a comprehensive strategy, it is possible to strengthen the independence, effectiveness, responsiveness, and sustainability of these associations and create broader opportunities for their participation in social and cultural development.

5) Conclusion: The effectiveness of these cultural associations depends on the networked interaction of structural reform, strengthened social capital, and managerial renewal. Weakness in any dimension can disrupt overall system performance.

نیازسنجی مسأله محور شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر (طراحی مدل نیازها و راهکارها)

مجتبی عباسی قادی^۱ عطیه افشاری^۲

۱. دکتری جامعه‌شناسی، پژوهشگر و مدیر برنامه‌ریزی و توسعه در مؤسسه مالی شاهد

رایانامه: mojtabaabbasighadi8@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مشاوره و کارشناس اداره کل دانش پژوهان و شکل‌های شاهد و ایثارگر

رایانامه: Afshari.atieh1365@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	تشکیل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر به‌عنوان بخشی از جامعه مدنی در تحقق اهداف فرهنگی و اجتماعی نقش مهمی دارند. بااین‌حال اثربخشی فعالیت آن‌ها با مجموعه‌ای از مسائل ساختاری، سازمانی و مدیریتی مواجه است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی نیازهای مسئله‌محور تشکیل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر و طراحی مدل راهکارهای مقابله با این مسائل انجام شده است. پژوهش از نظر رویکرد کیفی و از نظر روش مبتنی بر تحلیل شبکه مضامین آترید-استرلینگ است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد گردآوری و با استفاده از کدگذاری نظری تحلیل شد. برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها از اعتبارسنجی ارتباطی، ممیزی و مثلث‌سازی نظری و برای بررسی پایایی از قابلیت تکرارپذیری و قابلیت تعمیم‌پذیری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد مدل نیازهای مسئله‌محور تشکیل‌های مورد مطالعه از سه مضمون فراگیر، هشت مضمون سازمان‌یافته و ۲۲ مضمون پایه تشکیل شده است که شامل مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی، ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی و مشکلات مدیریتی درون تشکیل‌هاست. همچنین مدل راهبردهای مقابله‌ای از سه مضمون فراگیر، هشت مضمون سازمان‌یافته و ۱۷ مضمون پایه تشکیل شد که به‌ترتیب بر رفع مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی، تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی و بهبود ظرفیت‌های مدیریتی تأکید دارد. بر اساس یافته‌ها کارآمدی و پایداری تشکیل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر مستلزم رویکردی یکپارچه است که اصلاح ساختارهای محیطی، تقویت سرمایه اجتماعی، توسعه مشارکت مدنی و نوسازی ظرفیت‌های مدیریتی را به‌صورت هم‌زمان دنبال کند؛ زیرا ضعف هر یک از این ابعاد می‌تواند اثربخشی سایر ابعاد و عملکرد تشکیل‌ها را محدود کند.
کلیدواژه‌ها: نیاز، نیازسنجی، نیازهای مسأله‌ای، راهکارهای مقابله‌ای، تشکیل‌های فرهنگی، شاهد و ایثارگر	

استناد: عباسی قادی، مجتبی، افشاری، عطیه (۱۴۰۵)، «نیازسنجی مسأله محور شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر (طراحی مدل نیازها و راهکارها)»، مدیریت سیاسی، ۱ (۱)، ۱۵۰-۱۲۰.



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه پیام نور

مقدمه

توسعه جامعه یک رویکردی برای تغییرات کل جامعه است. این تغییر در واقع طرحی در توسعه جامعه قلمداد می‌گردد. این امر مستلزم مشارکت تمام مردم از مناطق در توسعه جامعه است. توسعه جامعه می‌تواند فرصت‌هایی را برای مردم محلی فراهم سازد تا شرایط اقتصادی و اجتماعی خود را بهبود داده و همچنین از منابع موجود در جهت بهتر و مناسب استفاده نمایند. توسعه مداخله شهروندان فعال را در مسیر توسعه ممکن می‌سازند. علاوه بر آن، توسعه جایگزین‌هایی را جهت عبور به بهزیستی (برای شهروندان جامعه) فراهم می‌سازند (Bashir, 2016: 124-125). توسعه مشارکتی از جمله موضوعاتی است که امروزه مورد توجه بسیاری از مسئولان و صاحب‌نظران کشورهای مختلف، خاصه کشورهای در حال توسعه قلمداد می‌گردد. اگر توسعه را به‌عنوان عامل پویای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی کشورهای در حال پیشرفت همانند ایران بدانیم، امروزه سازمان‌های غیردولتی بازیگران اصلی کمک به توسعه قلمداد می‌گردند (پاشا، ۱۴۰۲: ۶۷). سازمان‌های غیردولتی که به‌وسیله مردمی با علاقه مشترک اداره می‌شوند، انواع خدمات و کارهای خیریه را انجام می‌دهند؛ نگرانی شهروندان را به اطلاع دولت‌ها می‌رسانند؛ سیاست‌ها را بازبینی می‌کنند و مشارکت سیاسی را در سطح اجتماعی تشویق می‌کنند. آن‌ها تحلیل‌ها و نظرات کارشناسی فراهم می‌کنند. به‌مثابه مکانیسم‌های اولیه اخطار انجام وظیفه می‌نمایند و به بازبینی و اجرای توافق‌های بین‌المللی کمک می‌کنند و غالباً پیرامون موضوعات جمعی مانند حقوق بشر، محیط‌زیست و بهداشت سازمان‌دهی شده‌اند. البته حضور مؤثر و عملکرد این سازمان‌ها در کشورهای مختلف متفاوت است. تأثیرات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی فعالیت‌های سمن‌ها بر جوامع محلی در سال‌های اخیر سبب توجه و اهمیت به این تشکلهای مردم گردیده است (مرادی و حمیدی، ۱۳۹۹: ۲). لذا امروزه سازمان‌های مردم‌نهاد برای تمامی سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی کاملاً شناخته شده است و توجه به این سازمان‌ها در فرآیند مدیریت اجتماعی به امری متداول و عادی تبدیل شده است. مروری بر سوابق تجربی مرتبط با عنوان پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سازمان‌های مردم‌نهاد برای نمایندگی مردم به‌عنوان رکن سوم دموکراسی در بستر حوزه عمومی و جامعه مدنی با مشکلات عدیده و مهمی روبه‌رو می‌باشند که از جمله آن‌ها می‌توان به مواردی همچون: مشارکت منفعلانه و ایجاد ظرفیت و انگیزه در میان مشارکت‌کنندگان (Jamali, 2003)، تأمین مالی (تقوی‌فرد و همکاران ۱۴۰۲؛ افتخاری و همکاران، ۱۴۰۰؛ یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۰)، ضعف ساختاری و مدیریت استراتژیک (Murtaza & Austin, 2016)، وجود بوروکراسی پیچیده اداری، تعدد متولیان در امر سازمان‌های مردم‌نهاد و موازی‌کاری و نگاه سلیقه‌ای سازمان‌های حاکمیتی (یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۰؛ برغمندی و زمانی، ۱۴۰۰)، ضعف در اعمال مدیریت دانش و نبود دانش و تخصص کافی در مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد (عباسی قادی، ۱۳۹۴؛ برغمندی و زمانی، ۱۴۰۰)، ضعف تصمیم‌سازی جمعی، تضاد و پایداری، نبود اعتماد، ضعف در کارگروهی و ضعف سرمایه اجتماعی (یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۰؛ برغمندی و زمانی، ۱۴۰۰) و همچنین (Jamali, 2003)، موانع و مشکلات حقوقی و قانونی (یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۰؛ پاکرو و ستارزاده، ۱۳۹۹)، سیاست‌زدگی سمن‌ها (یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۰) و... اشاره نمود که نیازمند اصلاح و بهبود می‌باشند.

از سوی دیگر تشکلهای شاهد و ایثارگر مجموعه گروه‌های اجتماعی مردم‌نهاد هستند که اعضای آن‌ها از خانواده‌های معظم شهدا، جانبازان، آزادگان و ایثارگران و یا خانواده‌هایشان یا فعالان مرتبط با این اقشار بوده و اهداف

و وظایف آن‌ها خدمت‌رسانی در حوزه‌های آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و... به این عزیزان و همچنین تعمیم و گسترش فرهنگ ایثار و شهادت و ارزش‌های دفاع مقدس در جامعه می‌باشد (اساسنامه تشکل‌های شاهد و ایثارگر: ۲-۴). لذا تشکل‌های ایثارگری به‌طور عام و تشکل‌های فرهنگی ایثارگری به‌طور خاص نیز همچون سایر سازمان‌های مردم‌نهاد برای آنکه بتوانند کارایی و اثربخشی لازم را در جامعه در راستای پی‌گیری مسائل و مشکلات، مطالبه‌گری و نظارت بر حسن انجام امورات مختلف، خاصه امورات فرهنگی و اجتماعی از سوی نهادها و دستگاه‌های حاکمیتی و دولتی داشته باشند لازم است که از هرگونه آسیب‌هایی که مخل فعالیت آن‌ها می‌شود، به دور بوده و نیازهای تشکلی آن‌ها مرتفع شده باشد. لذا با وجود ظرفیت‌های بالقوه تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر، آنان نیز همچون سایر سمن‌ها در جامعه با طیف گسترده‌ای از چالش‌ها روبه‌رو هستند (عباسی قادی، ۱۳۹۴)، که ممکن است استقلال، اثربخشی، پایداری و نفوذ اجتماعی آن‌ها را محدود کند. در رابطه با ضرورت انجام تحقیق نیز می‌توان چنین گفت که سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان بازوی توانمند جامعه مدنی، نقش کلیدی در تقویت مشارکت اجتماعی و ارتقای سرمایه اجتماعی دارند. لذا با توجه به رویکرد سرمایه اجتماعی، خاصه نظریه‌پردازانی همچون کلمن^۱ (۱۹۸۸) و بوردیو^۲ (۱۹۸۶)، توجه به سازمان‌های مردم‌نهاد، نه تنها پاسخگوی نیازهای خاص این اقشار جامعه است، بلکه نقش آن‌ها در تقویت همبستگی اجتماعی، توسعه مشارکت مدنی و ارتقای کارکرد نظام‌های اجتماعی و فرهنگی کشور انکارناپذیر است. بدون توجه به این سازمان‌ها بسیاری از برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی با محدودیت و ناکارآمدی مواجه خواهند شد و ظرفیت‌های بالقوه جامعه در حوزه‌های مختلف به نحو مطلوب مورد بهره‌برداری قرار نخواهد گرفت. بنابراین با توجه مطالب فوق پژوهش حاضر بر آن است تا به نیازسنجی مسئله‌محور تشکل‌های ایثارگری (طراحی مدل نیازها و راهکارها) بپردازد.

۱- مروری بر سوابق تجربی پژوهش

مرور پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) عمدتاً بر مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری، مدیریتی و اجتماعی تأکید دارند، هرچند هر مطالعه تنها بخشی از این ابعاد را پوشش داده است. در حوزه مشارکت شهروندی پاکرو و ستارزاده (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای درباره بازآفرینی شهری تبریز نشان دادند که موانع نهادی و حقوقی، ضعف نگاه مسئولان به ظرفیت سمن‌ها و کمبود بستر قانونی مشارکت شهروندان را محدود می‌کند. همچنین تقوی‌فرد و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی درباره تأمین مالی جمعی سمن‌ها بیان کردند که شفافیت اطلاعات مالی، اعتماد اجتماعی، سهولت دسترسی و حفظ حریم خصوصی از عوامل کلیدی موفقیت این سازمان‌ها در جذب منابع هستند. در سطح عملکرد داخلی فائقی و همکاران (۱۴۰۲) با تحلیل جامعه‌شناختی یک مؤسسه خیریه حوزه سلامت نشان دادند که مشکلاتی نظیر فرسایش کیفیت زندگی کاری، فشار روانی، ضعف تعاملات درون‌سازمانی و نبود حمایت‌های قانونی، از موانع اساسی کارکرد مؤثر سمن‌هاست. در همین راستا برغم‌دی و زمانی (۱۴۰۰) نیز در مطالعه تعامل سمن‌ها با شهرداری تهران به چالش‌هایی مانند بوروکراسی پیچیده، موازی‌کاری نهادی، ضعف اعتماد، نبود شفافیت و فقدان هماهنگی ساختاری اشاره کردند. در سطح کلان‌تر یعقوبی و همکاران (۱۴۰۰) مهم‌ترین مسائل سمن‌ها را شامل ضعف قوانین، نبود نظارت مؤثر، نگاه محدود دولت، ضعف بانک اطلاعاتی، کمبود سرمایه اجتماعی

^۱. Coleman

^۲. Bourdieu

و ضعف مدیریت دانستند. در همین چارچوب فراهانی و همکاران (۱۳۹۷) نیز عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی را در مشارکت سمن‌ها در حوزه ورزش مؤثر دانسته‌اند. در بعد مدیریتی و دانشی یوسف و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که مدیریت دانش در سمن‌ها در حال بهبود است، اما همچنان با نابرابری در خلق و تسهیم دانش مواجه‌اند. همچنین مرتضی و آستین (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای بر کشورهای در حال توسعه روابط با دولت و خیرین، مسئولیت‌پذیری، هماهنگی سازمانی و منابع مالی را از عوامل کلیدی مدیریت استراتژیک سمن‌ها معرفی کردند. در سطح مفهومی‌تر نیز جمالی (۲۰۰۳) فرصت‌هایی مانند تسهیل توسعه اجتماعی و مشارکت شهروندی را در کنار چالش‌هایی چون ضعف ظرفیت‌سازی، رهبری و پایداری سازمانی مطرح کرده است. همچنین سیرج بشیر (۲۰۱۶) نقش سمن‌ها را در شناسایی و حل مسائل محلی و ارتقای سطح زندگی جوامع برجسته می‌داند.

مروری بر سوابق تجربی نشان می‌دهد که با وجود اینکه سازمان‌های مردم‌نهاد ظرفیت و پتانسیل لازم را برای مشارکت دادن افراد در تعیین سرنوشت اجتماعی و فرهنگی جامعه دارند، ولی سازمان‌های مردم‌نهاد در جامعه با آسیب‌ها و مشکلاتی در حوزه‌های مختلف درون و برون‌سیستمی و در سطوح مختلف کلان یا ساختاری، میانه یا سازمانی و نیز خرد یا کنشی روبه‌رو می‌باشند. علاوه بر آن هر یک از پژوهش‌ها بنا به عناوین، مسئله، اهداف و نیز راهبرد پژوهش اتخاذشده بخشی از عوامل معرفی‌شده فوق را مورد ملاحظه قرار داده و بخش دیگری را نادیده گرفته‌اند. لذا پژوهش حاضر بر آن است تا با استعانت از راهبرد کیفی نگاه عمیق و جامع‌تری نسبت به عنوان و مسئله پژوهش داشته باشد و هر سه وجه ساختاری، سازمانی و کنشی را در مطالعه و بررسی نیازسنجی مسئله‌ای تشکلی‌های فرهنگی ایثارگری مورد توجه و مذاقه قرار داده و در انتها به ارائه راهکارهای کاربردی قابل عملیاتی‌شدن اهتمام ورزد. علاوه بر آن لازم به ذکر است که تاکنون پژوهشی که بیانگر نیازسنجی مسئله‌محور تشکلی‌های فرهنگی ایثارگری باشد مشاهده نشده است. بنابراین انجام پژوهش فوق می‌تواند گامی مهم در این حوزه مطالعاتی از حوزه عمومی و جامعه مدنی باشد. بنابراین وجوه افتراق و نوآوری پژوهش حاضر را می‌توان در موارد ذیل برشمرد:

۱) تمرکز این پژوهش بر روی یک گونه خاص از سازمان‌های مردم‌نهاد یعنی تشکلی‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر است که تاکنون کمتر مورد مطالعه نظام‌مند قرار گرفته بودند.

۲) ارائه همزمان مدل نیازهای مسئله‌محور و مدل راهکارهای مقابله‌ای به صورت منسجم و مبتنی بر داده‌های میدانی از دیگر نقاط قوت و نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود. این مدل‌ها چارچوبی روشن برای تشخیص مسائل و اجرای راه‌حل‌ها در اختیار تصمیم‌گیران و مدیران این تشکلی‌ها قرار می‌دهد.

۲- مبانی مفهومی پژوهش

تبیین دقیق جایگاه و کارکرد تشکلی‌های مدنی مستلزم واکاوی مفهومی، صورت‌بندی ویژگی‌های بنیادین و شناخت چارچوب‌های ناظر بر نیازسنجی این نهادهاست، لذا در این قسمت به تعریف مفاهیم کلیدی پرداخته می‌شود.

۲-۱- سازمان‌های مردم‌نهاد: تعاریف و ویژگی‌ها

سازمان مردم‌نهاد، مخفف اصطلاح انگلیسی سازمان غیردولتی^۱ است. در زبان فارسی واژه سازمان مردم‌نهاد با اختصار «سمن» برای ترجمه این واژه انتخاب شده است. سازمان‌های غیردولتی در کتابچه راهنمای سازمان‌های

^۱. NGO: Non-Governmental Organization

غیردولتی مرتبط با سازمان ملل متحد این گونه تعریف شده است: «سازمان غیردولتی به هر گروه غیرانتفاعی و داوطلبانه از شهروندان گفته می‌شود که در سطوح مختلف محلی، ملی، منطقه‌ای و یا بین‌المللی سازمان‌دهی شده باشند.» سازمان‌های مردم‌نهاد را دارای ویژگی‌های ذیل می‌دانند: الف) گروه اجتماعی: مهم‌ترین مقوم سازمان‌های مردم‌نهاد هویت اجتماعی آن‌ها است. چنین سازمان‌هایی لزوماً ساختار یک گروه اجتماعی را دارا هستند. اگرچه در آغاز ممکن است سمن به وسیله یک فرد ابداع گردد؛ اما حتی تأسیس آن ماهیت جمعی دارد. ب) سازمان: تلاش جمعی هدفمند با تقسیم کار و مسئولیت، مهم‌ترین مؤلفه سازمان مردم‌نهاد است. بنابراین قوام سمن بر بیش از شخصیت حقیقی حاصل می‌آید. در اینجا مراد از سازمان مفهوم رایج در دانش مدیریت است: امری دارای شخصیت حقوقی با آرمان، اهداف، اساسنامه، ساختار، شرح وظایف و منابع انسانی. پ) هویت غیردولتی: مشخصه اصلی این سازمان‌ها در غیردولتی بودن است. مفهوم غیردولتی بودن می‌تواند معانی متعددی داشته باشد، ولی به طور عام به این معنی است که این سازمان‌ها بخشی از دولت یا زیرمجموعه‌ای از ساختار و سازمان‌های دولتی محسوب نمی‌شوند و می‌بایست از هرگونه دخالت و کنترل مستقیم دولت دور باشند. ت) حیثیت تعاون: مهم‌ترین حیثیت سمن به اصل همکاری، یادگیری و مشارکت در آن مربوط است. رابطه حاکم بر مناسبات درونی سازمان مردم‌نهاد، یاری یکدیگر در تحقق آرمان واحد است (قراملکی و سالاری، ۱۳۸۸: ۲۳-۱۶). ث) جهت‌گیری غیرانتفاعی: سازمان‌های مردم‌نهاد غالباً اهداف کسب و کارانه و یا حتی حرفه‌ای را دنبال نمی‌کنند. بنابراین تعبیر سازمان مردم‌نهاد دقیق‌تر از سازمان غیردولتی است. جهت‌گیری غیرانتفاعی مقوم مهمی در هویت سازمان مردم‌نهاد است (کوهکن، ۱۳۸۸: ۷). در حال حاضر علامت اختصاری سازمان مردم‌نهاد در کشورمان نیز سمن انتخاب شده است. نخستین بار که اصطلاح سازمان غیردولتی در یک سند رسمی مصوب از سوی یک نهاد ذی‌صلاح تعریف شده باشد، در سال ۱۳۸۴ و در قالب آیین‌نامه اجرایی تأسیس و فعالیت سازمان‌های غیردولتی بود که در جلسه ۱۳۸۴/۳/۲۹ هیئت وزیران بنا به پیشنهاد شماره ۷۷/م/۶۱۷۶ مورخ ۱۳۸۳/۵/۸ وزارت اطلاعات و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به تصویب رسید.

۲-۲- مفهوم‌شناسی نیاز

در فرهنگ عمید واژه نیاز به معنای حاجت و ضرورت دانسته شده و در لغت‌نامه وبستر نیز معادل امری تعریف شده است که برای برآوردن یا تحقق هدفی دست‌یافتنی، ضروری یا سودمند باشد. با این حال یکی از متداول‌ترین و پذیرفته‌شده‌ترین تعاریف مفهومی از نیاز را کافمن^۱ ارائه داده است. از منظر وی نیاز دلالت بر موقعیتی دارد که در آن میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۱: ۳۸). وضعیت مطلوب که بازتاب‌دهنده ایده‌ها و ترجیحات است، در حقیقت همان اهداف تعیین‌شده هستند که آن اهداف بیانگر «آنچه باید باشد» تلقی می‌شوند. بر پایه این چارچوب مفهومی نیازسنجی فرآیندی سه‌مرحله‌ای شامل «تعیین و تصریح وضعیت مطلوب (اهداف)»، «سنجش و تبیین وضعیت موجود» و «اندازه‌گیری دقیق شکاف میان وضع موجود و مطلوب» تعریف می‌شود. به طور کلی تعاریف ارائه‌شده از نیاز را می‌توان در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی نمود:

نخست، تعریف نیاز در قالب خواسته؛ رویکردی که بر مبنای آن هر آنچه افراد و گروه‌ها طلب کنند نیاز محسوب شده و نیازسنجی، سنجش و بازخوانی مطالبات آنان خواهد بود. دوم، تبیین نیاز در قالب مسئله یا مشکل؛ دیدگاهی

^۱. Kaufman

که در آن نیاز به مثابه چالشی مسئله‌محور مطرح شده و نیازشناسی به فرآیند شناسایی و واکاوی نارسایی‌های عملکردی فردی، گروهی و سازمانی اطلاق می‌گردد. سوم، انگاره نیاز به مثابه شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب؛ نگرشی که در آن وضع موجود بازتاب‌دهنده واقعیت‌ها و عملکردهای عینی و وضع مطلوب نمایانگر هنجارها، آرمان‌ها و انتظارات است و از این منظر، نیازسنجی کوششی برای تعیین جایگاه کنونی، ترسیم موقعیت آرمانی و پل‌زدن بر این فاصله به‌منظور رفع موانع و ارتقای توانمندی‌ها به شمار می‌آید (بالامنش، ۱۳۷۸؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷). چهارم، تعریف جامع یا ترکیبی؛ رویکردی که نیاز را تلفیقی از خواسته، شکاف و مسئله انگاشته و در آن، ترجیحات و علایق افراد در کنار موانع بازدارنده عملکردهای بهینه، در تعاملی همبسته معنا می‌یابند (بالامنش، ۱۳۷۸؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷، ۱۳۹۱). بر این اساس در پژوهش حاضر مفهوم نیاز نه صرفاً یک مطالبه ذهنی، بلکه به‌مثابه گسست کارکردی میان قابلیت‌های بالقوه شکل‌های شاهد و ایثارگر و جایگاه اثرگذار مطلوب آن‌ها در جامعه مدنی فهم می‌شود. از این رو نیازسنجی راهبردی بنیادین برای شناسایی آسیب‌ها، بازتولید ظرفیت‌های نهادی و تسهیل‌گذار این شکل‌ها به وضعیت بهینه و پایدار خواهد بود.

۲-۳- نیازسنجی و انواع الگوهای آن

نیازسنجی عبارت است از فرآیند شناسایی دانش، مهارت، فناوری و به‌طور کلی آنچه که برای حصول به هدف‌های سازمانی ضروری است. به بیان دیگر نیازسنجی عبارت است از رویکردهای نظام‌دار برای شناسایی مسائل سازمانی، تعیین گروهی که باید خدمات دریافت کنند. همچنین به معنای مشخص کردن نوع و ماهیت خدمات مورد نیاز گروه ذی‌ربط قلمداد می‌گردد. به‌طور کلی نیازسنجی فرایند جمع‌آوری اطلاعات درباره نیازهای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات و اولویت‌بندی آن‌ها به شمار می‌آید تا از این رهگذر زمینه لازم برای برطرف کردن این نیازها فراهم آید (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷: ۵). برتن و مریل^۱ بر این باورند که نیازسنجی عبارت است از فرایندی نظام‌دار برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف و نهایتاً تعیین اولویت‌ها برای عمل. نیازسنجی با شناسایی نیازهای مهم، مبنایی برای تعیین اهداف و بستر مناسبی برای سازماندهی سایر عناصر مهم، حول محور نیازهای اولویت‌یافته فراهم می‌سازد (نقل از فروزنده، ۱۳۸۷: ۳۰). روش‌ها و الگوهای گوناگونی برای نیازسنجی وجود دارد که بستگی مستقیم به خط‌مشی کلی سازمان، امکانات، حجم و نوع فعالیت‌ها دارد. همه این روش‌ها را می‌توان در چهار گروه به شرح زیر جای داد:

- (۱) الگوهای هدف‌محور (نیازسنجی هدف‌محور): در این دسته از الگوهای نیازسنجی، شناسایی وضع موجود، تعیین آرمان‌ها و مقایسه این دو اساس کار سنجش نیازها را تشکیل می‌دهند. از مهم‌ترین الگوهایی که در این دسته قرار می‌گیرند، الگوی استقرایی، الگوی قیاسی و الگوی کلاسیک می‌باشد.
- (۲) الگوهای ایجاد توافق (نیازسنجی توافق‌محور): این دسته از الگوهای نیازسنجی، درصدد جمع‌آوری و ایجاد توافق بین نظرات و عقاید افراد مختلف در ارتباط با مسئله یا نیاز خاص می‌باشند. مهم‌ترین تکنیک‌های این طبقه، تکنیک دلفی، تکنیک فیش‌بول و تکنیک تل‌استار می‌باشد.

^۱. Berton & Meril

۳) الگوهای مسئله‌محور (نیازسنجی مسئله‌محور): این دسته از الگوهای نیازسنجی درصدد مشخص کردن نقاط ضعف و مسائل و مشکلات سازمان و یا کاستی‌های موجود در عملکرد افراد هستند تا بر اساس شناسایی این مسائل و معضلات، پیشنهاد اقدامات اصلاحی، راندمان و بازده کلی سازمان و افراد را افزایش دهند.

۴) الگوهای ترکیبی (نیازسنجی ترکیبی): در این دسته از روش‌های نیازسنجی، ترکیبی از تکنیک‌ها و ابزارها به کار گرفته می‌شود. مانند نیازسنجی آموزشی در سطح مؤسسه آموزشی (بالانمش، ۱۳۷۸: ۶۳-۶۵ و جیردهی، ۱۳۸۶). با توجه به مفهوم‌شناسی نیاز و نیازسنجی و بیان انواع الگوهای مرتبط بر آن، نیازسنجی فرهنگی شکل‌های شاهد و ایثارگر از نوع نیازسنجی مسئله‌محور یا آسیب‌شناسانه می‌باشد. چراکه پژوهش حاضر بر آن است تا به مسائل و مشکلات و نیز آسیب‌های درون و برون‌سیستمی شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر در راستای ارائه مدل مطلوب راهکارها مبادرت نماید.

۳- چارچوب نظری پژوهش

تبیین علمی و آسیب‌شناسانه مسائل شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر، نیازمند اتکا به چارچوب نظری تلفیقی و چندبُعدی است تا بتواند پدیده‌های پیچیده نهادی و رفتاری این سازمان‌ها را مفهوم‌سازی کند. از این‌رو این بخش با صورت‌بندی و پیوند پنج رویکرد نظری سرمایه اجتماعی، حوزه عمومی، مدیریت دانش، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بستر نظری لازم را برای طراحی راهنمای مصاحبه و تحلیل یافته‌های میدانی فراهم می‌سازد.

۳-۱- سرمایه اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد

رابرت پوتنام (۱۹۹۵) سرمایه اجتماعی را «به آن دسته از ویژگی‌های زندگی اجتماعی مانند شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد می‌داند که مشارکت‌کنندگان را قادر خواهد ساخت تا به شیوه‌ای مؤثرتر اهداف مشترک خود را تعقیب نمایند». پوتنام بین دو نوع سرمایه اجتماعی تمایز قائل می‌شود که عبارتند از:

۱) سرمایه اجتماعی برون‌گروهی (بین‌گروهی): این نوع از سرمایه اجتماعی اشاره به اعتماد میان گروه‌های مختلف موجود در یک جامعه دارد.

۲) سرمایه اجتماعی درون‌گروهی یا انحصاری: این نوع از سرمایه اجتماعی اشاره به روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری میان اعضای یک گروه خاص دارد که سایر گروه‌ها برای اعضای آن غریبه محسوب می‌شوند.

در رویکرد نظری رابرت پوتنام سرمایه اجتماعی به‌مثابه زیرساخت کنش جمعی، شرط لازم برای شکل‌گیری و پایداری سمن‌هاست؛ زیرا این سازمان‌ها اساساً بر مشارکت داوطلبانه و اعتماد متقابل استوارند. تمایز میان سرمایه اجتماعی برون‌گروهی و درون‌گروهی در تحلیل کارکرد سمن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. غلبه سرمایه اجتماعی درون‌گروهی (روابط بسته، اعتماد محدود به «خودی‌ها») در بسیاری از سمن‌ها موجب محدود شدن دامنه تعاملات، کاهش شبکه‌سازی بین‌سازمانی و تضعیف نقش میانجی‌گری آن‌ها در سطح جامعه می‌شود. در مقابل تقویت سرمایه اجتماعی برون‌گروهی (اعتماد تعمیم‌یافته) امکان ائتلاف‌سازی، گفت‌وگوی بین‌بخشی و حل مسائل عمومی را افزایش می‌دهد (Putnam, 1995: 204). در سطح سازمانی چارچوب ناهایت و گوشال نشان می‌دهد که کارآمدی سمن‌ها در گرو هم‌افزایی سه بعد است:

شناختی: وجود زبان، ارزش‌ها و درک مشترک از مأموریت و چشم‌انداز؛ ضعف در این بعد به پراکندگی اهداف و تعارض در عمل می‌انجامد.

ساختاری: گستره و کیفیت شبکه روابط؛ ضعف آن به انزوای سازمانی و ناتوانی در بسیج منابع منجر می‌شود. رابطه‌ای: اعتماد، تعهد و هویت مشترک؛ فقدان آن، همکاری پایدار و کار تیمی را مختل می‌کند. بر این اساس به طور مشخص بسیاری از ناکارآمدی‌های سمن‌ها را می‌توان به ضعف هم‌زمان این سه بعد نسبت داد (Nahapiet & Ghoshal, 1998). در مجموع سرمایه اجتماعی از طریق ایجاد اعتماد، شبکه‌های ارتباطی و ارزش‌های مشترک زمینه لازم برای مشارکت و کارآمدی سمن‌ها را فراهم می‌سازد. بنابراین، تقویت ابعاد برون‌گرومی، ساختاری، شناختی و رابطه‌ای سرمایه اجتماعی می‌تواند به افزایش تعاملات، انسجام سازمانی و اثربخشی سمن‌ها در جامعه منجر شود.

۳-۲- حوزه عمومی، جامعه مدنی و سازمان‌های مردم‌نهاد

بسیاری از دست‌اندرکاران و نظریه‌پردازان یا مشارکت‌کنندگان عمده و برجسته در تدوین نظریه حوزه عمومی در واقع منادی و بیانگر منافع اجتماعی یا منافع عمومی هستند. در نظر آنان پی‌گیری این منافع متضمن آزاد ساختن جامعه مدنی از مداخله سیاسی و همچنین محدود نمودن دامنه اقتدار دولت به حوزه یا قلمروی از فعالیت‌هایی است که تحت نظارت عموم قرار دارند (نوذری، ۱۳۸۶: ۴۳۴). هابرماس در تبیین و توضیح مفهوم حوزه عمومی چنین اظهار می‌دارد: «منظور از حوزه عمومی قبل از هر چیز یا قلمروی از حیات اجتماعی ماست که در آن بتوان چیزی را در برخورد با افکار عمومی شکل داد. زمانی که شهروندان درباره مسائل مورد علاقه عمومی و منافع عمومی به گونه‌ای آزاد و بدون قید و بند، یعنی با تضمین آزادی اجتماعات و انجمن‌ها، آزادی بیان و چاپ و نشر افکارشان با یکدیگر مشورت و کنکاش می‌کنند، در واقع به صورت یک پیکره عمومی عمل می‌کنند» (نوذری، ۱۳۸۶: ۵۰۵). از نظر هابرماس^۱ جامعه مدنی عرصه تاخت و تاز دولت‌ها، احزاب و سندیکاهاست. از همین روی باید به گفت‌وگوی آزاد روی آورد. گفت‌وگو در عرصه عمومی صورت می‌گیرد؛ یعنی جایی که انسان‌ها و جریان‌های داوطلبانه می‌توانند با گفت‌وگو با یکدیگر به تفاهم (و خرد جمعی) برسند. هابرماس از زمان انتشار کتاب تغییر ساختاری سیطره عمومی در سال ۱۹۶۲ تا به امروز به طرق مختلف بر این اندیشه تأکید دارد که «گفت‌وگوی آزاد شرط ضروری هر گونه کلام و کنش عقلانی» است (اباذری، ۱۴۰۱: ۱۹). بنابراین در نظریه هابرماس حوزه عمومی عرصه‌ای است برای شکل‌گیری افکار عمومی از طریق گفت‌وگوی آزاد، عقلانی و انتقادی. سمن‌ها در این چارچوب، نهادهای واسطی هستند که مطالبات شهروندان را به نظام تصمیم‌گیری منتقل می‌کنند و در عین حال، بستر گفت‌وگوی اجتماعی را فراهم می‌سازند. کارکرد اصلی آن‌ها نه صرفاً ارائه خدمات، بلکه تولید و بازتولید عقلانیت ارتباطی در جامعه است. با این حال هنگامی که سمن‌ها تحت نفوذ دولت یا منافع اقتصادی قرار گیرند، از کارکرد انتقادی و نمایندگی خود فاصله گرفته و دچار بازفئودالی شدن حوزه عمومی می‌شوند؛ یعنی به جای بیان منافع عمومی، بازتاب‌دهنده منافع قدرت می‌گردند. بنابراین استقلال نهادی، شفافیت و پاسخگویی، شروط بنیادین ایفای نقش سمن‌ها در جامعه مدنی است.

^۱. Habermas

۳-۳- مدیریت دانش و سازمان‌های مردم‌نهاد

مدیریت دانش را تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی می‌داند، به‌طوری‌که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند. گوپتا و مک‌دانیل معتقدند مدیریت دانش دارای دو وجه اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید است (Gupta & Macdaniel, 2002). همچنین مدیریت دانش مراحل کسب، تسهیم و به‌کارگیری دانش ضمنی و عینی به‌عنوان دارایی سازمانی برای تشویق نوآوری و توسعه عملکرد تعریف شده است (Lin & Lee, 2005). سمن‌ها برای اثربخشی نیازمند تولید و به‌کارگیری دانش بومی و تخصصی‌اند. در چارچوب مدیریت دانش سه فرایند کلیدی قابل تبیین است:

کسب دانش: شامل یادگیری از محیط، ذی‌نفعان و تجربیات پیشین؛ در سمن‌ها این امر به معنای شناخت دقیق مسائل اجتماعی و نیازهای واقعی گروه هدف است.

تسهیم دانش: انتقال تجارب و اطلاعات میان اعضا و شبکه‌ها؛ ضعف در این بخش موجب اتلاف تجربه و تکرار خطاها می‌شود.

کاربرد دانش: تبدیل دانش به برنامه‌ها و مداخلات عملی؛ چالش اصلی بسیاری از سمن‌ها، شکاف میان دانستن و عمل کردن است (Gupta & Macdaniel, 2002). نکته کلیدی آن است که مدیریت دانش بدون سرمایه اجتماعی (اعتماد و شبکه‌ها) کارآمد نخواهد بود؛ بنابراین این دو حوزه به‌صورت ساختاری به یکدیگر وابسته‌اند.

۳-۴- رفتار شهروندی سازمانی و سازمان‌های مردم‌نهاد

دنيس اورگان^۱ (۱۹۸۳) برای اولین بار عبارت رفتار شهروندی سازمانی را به کار برد. اورگان رفتار شهروندی سازمانی را به این صورت تعریف می‌کند: «رفتار فردی آگاهانه و با بصیرت که مستقیماً و به‌صراحت با سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شود و به‌صورت کلی کارکردهای سازمان را ارتقاء می‌دهد. منظور از آگاهانه و با بصیرت، رفتاری که لازمه نقش یا شرح شغل توافق‌شده در قرارداد استخدام باشد نیست. این رفتار انتخاب آزادانه شخصی است که غفلت از آن تنبیهی در پی ندارد.» اورگان رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان نوعی رفتار کارکنان سازمان‌ها تعریف می‌کند که عملکرد اثربخش سازمان را بدون توجه به اهداف بهره‌وری فردی هر کارمند ارتقاء می‌دهد. به‌طور کلی، عناصر کلیدی در مفهوم‌سازی رفتار شهروندی سازمانی عبارت‌اند از:

- یک نوع از رفتاری است که فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به‌طور رسمی تشریح نگردیده است.
- یک نوع رفتاری است که به‌صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می‌باشد.
- رفتاری است که به‌طور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد.
- نوعی از رفتارهای غیرمشخص را شامل می‌شود.
- رفتارهایی که برای ارتقاء عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان بسیار بااهمیت هستند (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۶).

^۱. Dennis Organ

جوهره کلیدی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. مطالعات تجربی که در این زمینه انجام شده توسط افراد مختلفی مطالب فوق را تأیید می‌کنند از جمله (Borman et al, 1993; Organ & Konuski, 1998; Pocdsav & Mackenzie, 1994; George Benthausen, 1991). ضمن تأیید مطلب فوق دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار می‌باشد بیان می‌کنند (نقل از مقیمی و رمضان، ۱۳۹۲: ۱۱۳). شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی‌های ارائه‌شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی از سوی دنیس اورگان (۱۹۸۳) ارائه شده است که در تحقیق‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارت‌اند از: ۱- آداب اجتماعی (رفتار مدنی)، ۲- نوع‌دوستی، ۳- وجدان کاری، ۴- جوانمردی و ۵- ادب و ملاحظه (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۲: ۱۱۳). بنابراین با توجه به ماهیت داوطلبانه سمن‌ها اتکای آن‌ها به رفتارهای فراتر از نقش رسمی بسیار بیشتر از سازمان‌های بوروکراتیک است. رفتار شهروندی سازمانی در این زمینه به‌عنوان مزیت رقابتی سمن‌ها عمل می‌کند. ابعاد پنج‌گانه اورگان- نوع‌دوستی، وجدان کاری، ادب و ملاحظه، جوانمردی و رفتار مدنی- در سمن‌ها به شکل زیر بروز می‌یابد: نوع‌دوستی: کمک به اعضای کم‌تجربه و گروه‌های هدف؛ وجدان کاری: تعهد داوطلبانه فراتر از حداقل الزامات؛ ادب و ملاحظه: مدیریت تعارضات درون‌سازمانی؛ جوانمردی: تحمل محدودیت‌ها و کمبود منابع؛ رفتار مدنی: مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۶-۷۷؛ مقیمی و رمضان، ۱۳۹۲: ۱۱۳). فقدان این مؤلفه‌ها، به‌ویژه در شرایط کمبود منابع می‌تواند به‌سرعت کارکرد سمن را مختل کند.

۳-۵- توانمندسازی روانشناختی و سازمان‌های مردم‌نهاد

در شکل‌گیری توانمندی منابع انسانی، دو طیف اصلی در میان مطالعات توانمندسازی وجود دارد؛ گروه اول، شامل مطالعات اسپریتزر^۱ و الگوی وی در خصوص عوامل مؤثر بر ایجاد توانمندسازی روان‌شناختی و گروه دوم، سایر مطالعات که به‌طور پراکنده و مقطعی برخی از جوانب و حوزه‌های مؤثر بر احساس توانمندسازی را مورد توجه قرار داده است (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰: ۵۱). تا قبل از تحقیق اسپریتزر در خصوص شناخت عوامل مؤثر بر ایجاد توانمندسازی اغلب پژوهش‌ها به‌صورت جدا از هم اقدام به بررسی ابعاد موضوع نموده‌اند که بدون دست‌یافتن به نتایج فراگیر (در محیط‌های سازمانی) رها شده‌اند. در میان این پژوهش‌ها مدل اسپریتزر به لحاظ مورد توجه قرار دادن سطوح مختلف تأثیرگذاری از جامعیت خاصی برخوردار است. در حقیقت اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد شناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. در مدل اسپریتزر توانمندسازی نه به‌عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به‌عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به‌عنوان عامل مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود. از این منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را دارد (ضیایی و نرگسیان، ۱۳۸۷: ۷۲). به نظر وی سه دسته عوامل (فردی، گروهی و سازمانی) بر ادراک افراد از توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد: مدل اسپریتزر نشان می‌دهد که اثربخشی سمن‌ها وابسته به ادراک اعضا از توانمندی خود در سه سطح مجزا به شرح ذیل است:

^۱. Spreitzer

- فردی: احساس شایستگی، خودکارآمدی و کنترل.
 - گروهی: اعتماد متقابل، مشارکت در تصمیم‌گیری و هویت جمعی.
 - سازمانی: دسترسی به اطلاعات، منابع و وجود ساختارهای حمایتی (ضیایی و نرگسیان، ۱۳۸۷: ۷۲؛ میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰: ۵۱). در سمن‌ها به دلیل داوطلبانه بودن فعالیت‌ها اگر این احساس توانمندی تضعیف شود، انگیزش اعضا به سرعت کاهش می‌یابد. بنابراین طراحی ساختارهای مشارکتی، شفافیت در تصمیم‌گیری و تقویت حس اثرگذاری برای حفظ سرمایه انسانی سمن‌ها حیاتی است.
- در مجموع با توجه به اینکه این پژوهش بر نیازسنجی مسئله‌محور (آسیب‌شناسانه) در سمن‌ها و تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر استوار است، تبیین نظری آن بر یک رویکرد تلفیقی مبتنی می‌باشد. در این چارچوب نظریه پوتنام (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که ضعف سرمایه اجتماعی یا غلبه نوع درون‌گروهی آن موجب کاهش اعتماد، همکاری و روحیه کار جمعی در سمن‌ها می‌شود. در تکمیل این دیدگاه ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) ضعف در ابعاد شناختی، ساختاری و رابطه‌ای را عامل اختلال در کار تیمی و مشارکت اثربخش می‌دانند. از منظر هابرماس سمن‌ها زمانی می‌توانند نقش واقعی خود را در جامعه مدنی ایفا کنند که در حوزه عمومی، مبتنی بر گفت‌وگوی آزاد، تفاهم و استقلال از مداخلات سیاسی و اقتصادی عمل نمایند. در بعد مدیریتی نظریه مدیریت دانش (لین و لی، ۲۰۰۵) تأکید دارد که کارآمدی سمن‌ها وابسته به توانایی آن‌ها در گردآوری، تسهیم و به‌کارگیری دانش در حل مسائل است. همچنین، رفتار شهروندی سازمانی (اورگان، ۱۹۸۳) به‌عنوان مجموعه‌ای از کنش‌های داوطلبانه فراتر از وظایف رسمی، و توانمندسازی روان‌شناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵) در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، نقش مهمی در افزایش انگیزش و اثربخشی سمن‌ها دارند. به طور کلی سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) به سازمان‌هایی داوطلبانه، غیردولتی، غیرانتفاعی، عام‌المنفعه و خیرخواهانه اطلاق می‌شود که براساس اساسنامه مشخص در حوزه‌های خاص به فعالیت مشغول‌اند. این سازمان‌ها در حیطه‌های مختلفی عمل می‌کنند که از جمله این حوزه‌ها می‌توان به حوزه‌های زیست‌محیطی، مبارزه با فقر، تلاش برای کاهش بیکاری، حل مشکلات زنان و کودکان و ... اشاره کرد. با نگاهی گذرا به همین موضوعات کاری می‌توان دریافت که وجود این سازمان‌ها فواید زیادی برای جامعه دارند. البته حضور مؤثر و عملکرد این سازمان‌ها در کشورهای مختلف متفاوت است. لذا با توجه به اینکه نیازسنجی فرهنگی تشکل‌های شاهد و ایثارگر از نوع نیازسنجی مسئله‌محور می‌باشد، از این منظر از یک‌سو به موضوع نیاز و نیازسنجی و الگوهای مترتب بر آن پرداخته شده است. از سوی دیگر به‌منظور تبیین نظری نیازهای مسئله‌ای یا آسیب‌های مترتب بر سازمان‌های مردم‌نهاد، از آبشخور نظری تلفیقی استفاده شده است. همان‌گونه که در ذیل چارچوب نظری نیز عنوان شده است، این چارچوب نظری تلفیقی به‌کار گرفته شده شامل رویکردهای نظری سرمایه اجتماعی، حوزه عمومی و جامعه مدنی، مدیریت دانش، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی بوده که محورهای سؤالات ساخت‌گذاری شده یا هدایت‌شونده در مصاحبه با خبرگان را تشکیل می‌دهند.

۴- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات اکتشافی؛ به لحاظ نوع تحقیق کاربردی و به لحاظ استراتژی پژوهش دارای استراتژی استقرایی و به لحاظ ماهیت داده‌ها در زمره طرح پژوهشی کیفی و از نوع تحلیل مضمون بوده است. به تعبیر بویاتزیس (۱۹۹۸)، مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود. لذا تحلیل مضمون یک روش برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای درون داده‌ها قلمداد می‌گردد. با این حال اغلب اوقات فراتر از این می‌رود و جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق را تفسیر می‌کند (Braun & Clarke, 2006: 83). تحلیل مضمون به روش‌های مختلف صورت می‌گیرد که در این تحقیق از روش تحلیل شبکه مضمون آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. شبکه مضامین که توسط آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) توسعه یافته به گونه‌ای است که مضامین مختلف را بر حسب جایگاهشان در شبکه مضمون که به صورت شبکه وب است نشان می‌دهد (Sterling, 2001: 388). مراحل که از منظر رویکرد آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) برای یافتن شبکه مضمون لازم است که طی شود، به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱: مراحل تنظیم و دست یابی به شبکه مضمون از منظر رویکرد آتراید استرلینگ

مرحله تحلیلی	گام	اقدام
مرحله اول: تجزیه و تحلیل و خرد کردن متن	گام اول: کدگذاری	تهیه یک چارچوب کدگذاری
		تجزیه متن به پاره گفتارها با استفاده از چارچوب کدگذاری
	گام دوم: شناخت مضامین	انتزاع مضامین از پاره گفتارها
		تصحیح مضامین
	گام سوم: ساختن شبکه مضمون	منظم کردن مضامین
		یافتن مضامین پایه‌ای
		بازآرایی مضامین پایه‌ای برای یافتن مضامین سازمان‌دهنده
		استخراج مضامین فراگیر
		ترسیم شبکه مضمون
		بازبینی و تصحیح شبکه مضمون
مرحله دوم: اکتشاف متن	گام چهارم: توصیف و کشف شبکه های مضمونی	-
	گام پنجم: خلاصه کردن شبکه‌های مضمونی	-
مرحله سوم: یکپارچه سازی اکتشاف ها	گام ششم: توصیف الگوها	-

منبع: نویسندگان

علاوه بر این جامعه مورد مطالعه (مشارکت‌کنندگان) تحقیق را کلیه خبرگان حوزه عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) در دو بخش اجرایی و دانشگاهی تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. داده‌های تحقیق پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ خبره به اشباع نظری رسید و فرایند مصاحبه‌ها متوقف شد. جدول ۲ مشخصات مصاحبه‌شوندگان این مطالعه کیفی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان در مطالعه کیفی حاضر

ردیف	جنس	تحصیلات	شغل	مدت فعالیت در حوزه تشکله‌ها
۱	زن	دکتری	رئیس اداره مرکز دانش‌پژوهان تشکله‌ها	۸ سال
۲	مرد	دکتری	محقق و استاد دانشگاه	۱۱ سال
۳	زن	کارشناسی ارشد	کارشناس اداره تشکله‌ها	۲ سال
۴	مرد	دکتری	کارشناس سمن‌ها	۷ سال
۵	زن	دکتری	روانشناس و دبیر تشکل	۹ سال
۶	مرد	کارشناسی	کارمند	۲ سال
۷	زن	کارشناسی ارشد	کارمند و عضو تشکل فرهنگی	۵ سال
۸	مرد	کارشناسی	کارمند	۲ سال
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۵ سال
۱۰	زن	دکتری	محقق و استاد دانشگاه	۷ سال
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	بازنشسته فرهنگی و دبیر تشکل	۸ سال
۱۲	مرد	دکتری	مدیر کل تشکله‌ها	۶ سال
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	بازنشسته و دبیر تشکل	۲۰ سال
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	زنشسته فرهنگی و مشاور سابق مرکز دانش‌پژوهان تشکله‌ها	۵ سال
۱۵	مرد	دکتری	بازنشسته و رئیس اداره سابق مرکز دانش‌پژوهان تشکله‌ها	۶ سال

منبع: نویسندگان

در نهایت به منظور ارزیابی اعتبار (قابلیت اطمینان، باورپذیری و تأییدپذیری) مضامین و مدل برساخته‌شده از سه روش استفاده شد: نخست، ارزیابی اعتبار به شیوه ارتباطی، به معنای رجوع به مشارکت‌کنندگان و دریافت بازخورد از مصاحبه‌شوندگان (فلیک، ۲۰۰۶: ۴۱۵)؛ دوم، روش ممیزی از طریق مراجعه به خبرگان و ارزیابان و سوم، مثلث‌سازی نظری از طریق تطبیق و تأیید یافته‌ها با مبانی نظری و پیشینه پژوهش. همچنین به منظور ارزیابی پایایی مضامین از دو معیار قابلیت تکرارپذیری و قابلیت انتقال‌پذیری استفاده شد. قابلیت تکرارپذیری از طریق محاسبه ضریب توافق درونی

میان دو کدگذار، شامل محقق و محقق همکار در فرایند کدگذاری داده‌ها بررسی شد (ساروخانی، ۱۳۸۷). در این فرایند ناهماهنگی‌های ایجادشده میان دو کدگذار از طریق بازنگری و بررسی مجدد فرایند کدگذاری برطرف شد. بر اساس فرمول مورد استفاده M بیانگر تعداد موارد مشترک کدگذاری‌شده میان دو کدگذار است که در آنها توافق وجود داشته و N1 و N2 نیز به ترتیب تعداد کل موارد کدگذاری‌شده توسط کدگذار اول و دوم را نشان می‌دهند. ضریب پایایی بالاتر از ۷۰ درصد قابل قبول تلقی می‌شود. بر این اساس ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای ۳۳ مضمون کدگذاری‌شده در مدل نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر برابر با ۹۰/۰ و برای ۲۸ مضمون کدگذاری‌شده در مدل راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر، برابر با ۸۶/۰ محاسبه شد که هر دو در سطح مطلوبی قرار دارند. به‌منظور افزایش قابلیت انتقال‌پذیری یافته‌ها نیز تلاش شد تا از دیدگاه صاحب‌نظران متنوع در حوزه‌های دانشگاهی و اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش استفاده شود. بدین منظور نمونه‌گیری نظری به‌صورت منظم و با پوشش حداکثری دیدگاه‌های مرتبط انجام گرفت (استراوس و کرین، ۱۹۹۰: ۲۸۴-۲۸۳).

۵- یافته‌های تحقیق

به منظور تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد (در دو بخش اجرایی و دانشگاهی) و همچنین مطلعین کلیدی تشکلهای شاهد و ایثارگر جهت تدوین مدل‌های مفهومی پژوهش، شامل: الف) طراحی مدل مفهومی نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر و ب) طراحی مدل مفهومی راهکارهای مواجهه با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر، از روش تحلیل مضمون و به‌طور مشخص الگوی شبکه مضامین مبتنی بر رویکرد آترید-استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شده است. در ادامه به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه‌های یادشده به منظور صورت‌بندی و تدوین دو مدل مذکور پرداخته می‌شود.

۵-۱- طراحی مدل مفهومی نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر

برای طراحی مدل مفهومی مراحل مختلف در ذیل توضیح داده می‌شود.

۵-۱-۱- مرحله اول: خرد کردن و تجزیه متن

اولین مرحله در این مسیر خرد کردن و تجزیه متن است. در گام نخست جهت طراحی مدل مفهومی نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر پس از تدوین چارچوب کدگذاری و تجزیه متن مصاحبه‌ها به گزاره‌ها و جملات کلیدی، در گام‌های دوم و سوم به شناسایی و ساخت شبکه مضامین (شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) اقدام شد. بدین ترتیب در فرایند کدگذاری نظری و در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۲۲ مضمون پایه‌ای در ارتباط با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر شناسایی و احصا گردید.^۱ در ادامه فرایند کدگذاری نظری-در قالب کدگذاری محوری و سپس کدگذاری گزینشی (انتخابی)- از طریق تلخیص و ترکیب مضامین پایه‌ای، ابتدا مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت با ادغام و دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر استخراج شدند.

^۱. به منظور جلوگیری از اطاله کلام از ارائه گزاره‌های خبری و مضامین پایه مستخرج از گزاره‌های خبری خودداری شده است؛ ولی مضامین پایه‌ای به همراه سایر مضامین در جدول ۳ آمده است.

بر این اساس در مرحله کدگذاری محوری تعداد ۸ مضمون سازمان‌دهنده و در مرحله کدگذاری گزینشی تعداد ۳ مضمون فراگیر برای طراحی مدل نیازهای مسئله‌ای تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر احصا گردید.

جدول ۳: فرایند کدگذاری محوری و گزینشی

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
کشف مضامین فراگیر	کشف مضامین سازمان یافته	مضامین پایه‌ای
وجود مشکلات ساختاری و سازمانی برون سیستمی	وجود مسائل و مشکلات قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش تشکل‌ها وابستگی و سوء استفاده از تشکل‌ها از سوی سازمان‌ها و نهادها	نبود مجموعه قوانین و مقررات جامع در رابطه با تشکل‌ها بی‌توجهی و نبود دستورالعمل با ضمانت اجرایی جهت فعالیت مشترک سازمان‌ها با تشکل‌ها جهت دهی به فعالیتهای تشکل‌ها از سوی سازمان‌ها و نهادها وابستگی تشکل‌ها به احزاب و جریان‌های سیاسی درگیر شدن تشکل‌ها به مسائل سیاسی و اقتصادی تا مسائل تشکلی ناآگاهی سازمان‌ها و نهادها نسبت به ظرفیت‌ها و توانمندی تشکل‌ها
ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه	بی‌اطلاعی شهروندان و سازمان‌ها از قابلیت‌ها و عملکرد تشکل‌ها ضعف سرمایه اجتماعی بین گروهی در جامعه	بی‌اعتمادی شهروندان نسبت به نقش تشکل‌ها در جامعه عدم همکاری و استفاده از ظرفیت‌های تشکل‌ها از سوی سازمان‌ها عدم توجه به انجام کار گروهی از سوی تشکل‌ها
مسائل و مشکلات مدیریتی تشکل‌ها	ضعف مدیریت استراتژیک در تشکل‌ها ضعف مدیریت منابع انسانی در تشکل‌ها ضعف مدیریت دانش و توانمندسازی در تشکل‌ها	نداشتن راهبرد عمل و برنامه‌های عملیاتی اثربخش عدم اعمال مدیریت تغییرات در تشکل‌ها بی‌توجهی به اساسنامه سازمان‌های مردم نهاد از سوی تشکل‌ها نداشتن آیین نامه داخلی و دستورالعمل اجرایی از سوی تشکل‌ها عدم وجود ساختار سازمانی مناسب در تشکل‌ها مسائل و مشکلات مرتبط با سازماندهی در تشکل‌ها عدم آگاهی و اشراف اعضاء نسبت به قابلیت‌های تشکل‌ها عدم آموزش و توسعه اعضاء نسبت به فعالیت‌های تشکل‌ها عدم توانمندسازی اعضاء تشکل‌ها
	ضعف مدیریت مالی در تشکل‌ها	مشکل تأمین منابع مالی و بودجه جهت عملیاتی نمودن برنامه‌های تشکل عدم برخورداری از منابع مادی (امکانات مادی) جهت فعالیت

منبع: نویسندگان

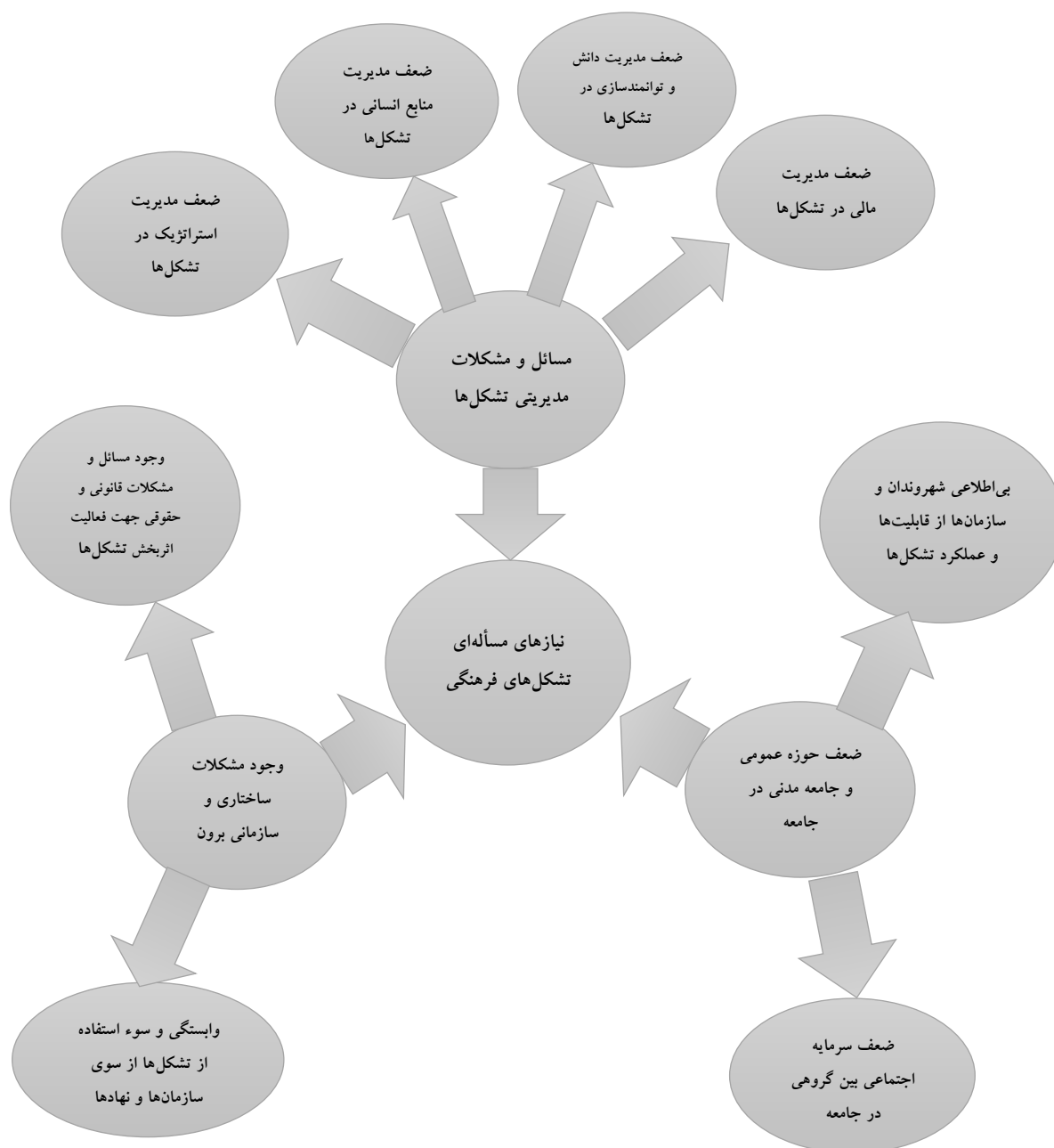
برای تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد در دو بخش اجرایی و دانشگاهی همچنین مطلعان مرتبط با تشکلهای شاهد و ایثارگر به‌منظور تدوین دو مدل مفهومی شامل: (الف) مدل مفهومی نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر و (ب) مدل مفهومی راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در میان رویکردهای مختلف تحلیل مضمون، روش شبکه مضامین بر اساس رویکرد آترید-استرلینگ به کار گرفته شد. در این رویکرد داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها طی فرایندی نظام‌مند تحلیل و مضامین مرتبط با اهداف پژوهش شناسایی، سازمان‌دهی و در قالب شبکه‌های مضامین سامان‌دهی شدند. در ادامه فرایند تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و نحوه شکل‌گیری دو مدل مفهومی مذکور ارائه می‌شود.

جدول ۴: تعداد مضامین فراگیر، سازمان یافته و پایه‌ای مدل نیازهای مسئله‌ای

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه
۱	وجود مشکلات ساختاری و سازمانی برون سیستمی	وجود مسائل و مشکلات قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش تشکلهای وابستگی و سوء استفاده از تشکلهای از سوی سازمان‌ها و نهادها	۵
۲	ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه	بی اطلاعی شهروندان و سازمان‌ها از قابلیت‌ها و عملکرد تشکلهای ضعف سرمایه اجتماعی بین گروهی در جامعه	۶
۳	مسائل و مشکلات مدیریتی تشکلهای	ضعف مدیریت استراتژیک در تشکلهای ضعف مدیریت منابع انسانی در تشکلهای ضعف مدیریت دانش و توانمندسازی در تشکلهای ضعف مدیریت مالی در تشکلهای	۱۱
جمع کل	۳	۸	۲۲

منبع: نویسندگان

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، مدل نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر که بر اساس مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با ۱۴ تن از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه عمومی، سازمان‌های مردم‌نهاد و مطلعین تشکلهای شاهد و ایثارگر تدوین شده است، با شناسایی ۳ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۲ مضمون پایه به اشباع نظری رسیده است. در ادامه شبکه مضامین نیازهای مسئله‌ای این تشکلهای مبتنی بر مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده در قالب نمودار ۱ ترسیم شده است:



نمودار ۱: مدل مفهومی شبکه‌ای نیازهای مسأله‌ای تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر براساس مضامین فراگیر و سازمان یافته

۵-۱-۲- مرحله دوم: اکتشاف متن

مرحله دوم: اکتشاف متن است. در این مسیر گام چهارم: توصیف و کشف شبکه‌های مضمونی: همان‌گونه که یافته‌های جدول ۳ و ۴ و نیز نمودار ۱ نشان می‌دهند، مدل مفهومی شبکه‌ای نیازهای مسأله‌ای تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر بر اساس مضامین فراگیر و سازمان‌یافته از سه مضمون فراگیر شامل: وجود مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی، ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه و نیز مسائل و مشکلات مدیریتی تشکل‌ها تشکیل شده است. در این میان:

الف- مضمون فراگیر وجود مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی: این مضمون فراگیر به تمامی مسائل و مشکلاتی می‌پردازد که در سطح ساختاری اعم از ذهنی (قانونی و حقوقی) و عینی (نهادی) وجود دارند. این مضمون فراگیر خود از دو مضمون سازمان‌یافته: وجود مسائل و مشکلات قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش تشکلهای و نیز وابستگی و سوءاستفاده از تشکلهای از سوی سازمانها و نهادها تشکیل شده است.

ب- مضمون فراگیر ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه: این مضمون فراگیر به تمامی مسائل و مشکلاتی می‌پردازد که در سطح حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه وجود دارند. این مضمون فراگیر خود از دو مضمون سازمان‌یافته: بی‌اطلاعی شهروندان و سازمانها از قابلیت‌ها و عملکرد تشکلهای و نیز ضعف سرمایه اجتماعی بین‌گروهی در جامعه تشکیل شده است.

ج- مضمون فراگیر مسائل و مشکلات مدیریتی تشکلهای: این مضمون فراگیر به تمامی مسائل و مشکلاتی می‌پردازد که در سطح مدیریتی در تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر وجود دارند. این مضمون فراگیر خود از چهار مضمون سازمان‌یافته: ضعف مدیریت استراتژیک در تشکلهای، ضعف مدیریت منابع انسانی در تشکلهای، ضعف مدیریت دانش و توانمندسازی در تشکلهای و نیز ضعف مدیریت مالی در تشکلهای تشکیل شده است.

گام پنجم: خلاصه کردن شبکه‌های مضمونی: با توجه به مضامین بر ساخته شده می‌توان چنین گفت که اولین نیاز مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر، وجود مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی است که در بخش‌های وجود مسائل و مشکلات قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش تشکلهای و نیز وابستگی و سوءاستفاده از تشکلهای از سوی سازمانها و نهادها تجلی می‌یابد. دومین نیاز مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر، ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه است که در بخش‌های بی‌اطلاعی شهروندان و سازمانها از قابلیت‌ها و عملکرد تشکلهای و نیز ضعف سرمایه اجتماعی بین‌گروهی در جامعه تجلی می‌یابد. سومین نیاز مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر، مسائل و مشکلات مدیریتی تشکلهای است که در بخش‌های ضعف مدیریت استراتژیک، ضعف مدیریت منابع انسانی، ضعف مدیریت دانش و توانمندسازی و نیز ضعف مدیریت مالی در تشکلهای تجلی می‌یابد.

۵-۱-۳- مرحله سوم: یکپارچه‌سازی اکتشافها

گام ششم: توصیف الگوها: الگوی غالبی که از این متن و مضامین پدیدار می‌شود، یک مدل سه‌سطحی از مشکلات ساختاری، فردی-اجتماعی و مدیریتی است. در این مدل: در سطح برون‌سیستمی نبود قوانین جامع، ضعف دستورالعمل‌های حمایتی و وابستگی به نهادها موجب محدودیت استقلال و کارایی تشکلهای می‌شود. در سطح میانجی فردی-اجتماعی، بی‌اعتمادی و ناآگاهی جامعه و نهادها نسبت به تشکلهای، کاهش سرمایه اجتماعی و مشارکت را در پی دارد. علاوه بر آن در سطح درون‌تشکلی، ضعف مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، دانش و مالی، توان عملیاتی تشکلهای را کاهش می‌دهد. این سه سطح در یک چرخه تقویت‌کننده عمل می‌کنند و موجبات تضعیف ساختار بیرونی، کاهش سرمایه اجتماعی، ضعف مدیریت داخلی، کاهش مشروعیت و کارآمدی تشکلهای و بازتولید وابستگی تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر به نهادهای بیرونی را فراهم می‌سازند. بنابراین الگوی غالب، برآیندی از مشکلات ساختاری، فردی-اجتماعی و مدیریتی است که جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مسئله‌محور تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر باید به‌صورت هم‌زمان مد نظر قرار گیرند و نسبت به رفع آنها اقدام شود.

۵-۲- طراحی مدل مفهومی راهکارها مقابله‌ای با نیازهای مسأله‌ای شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر

مراحل مختلف این مسیر به شرح ذیل است.

۵-۲-۱- مرحله اول: خرد کردن و تجزیه متن

در مرحله اول به منظور طراحی مدل مفهومی راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر، پس از تدوین چارچوب کدگذاری و تجزیه متن به جملات کلیدی در گام اول نسبت به شناخت و ساخت شبکه مضامین (مضامین پایه، سازمان‌یافته و فراگیر) در گام‌های دوم و سوم مبادرت شد. بدین‌وسیله از طریق فرایند کدگذاری نظری و در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۷ مضمون پایه‌ای مدل راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر شناسایی و احصا گردید. در ادامه فرایند کدگذاری نظری در قالب کدگذاری محوری و سپس کدگذاری گزینشی (انتخابی)، با تلخیص و ترکیب مضامین پایه‌ای، ابتدا مضامین سازمان‌یافته و سپس با ترکیب و تلخیص مضامین سازمان‌یافته، مضامین فراگیر شناسایی و احصا شدند. بنابراین در مرحله کدگذاری محوری، ۸ مضمون سازمان‌یافته و در مرحله کدگذاری گزینشی، ۳ مضمون فراگیر جهت طراحی مدل راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر شناسایی و احصا شد.

جدول ۵: کدگذاری محوری و گزینشی در راستای کشف مضامین سازمان‌یافته و فراگیر راهکارها مقابله‌ای با نیازهای مسأله‌ای

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
کشف مضامین فراگیر	کشف مضامین سازمان یافته	مضامین پایه‌ای
مرتفع نمودن مشکلات ساختاری و سازمانی برون سیستمی	لحاظ نمودن مکانیسم‌های قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش شکل‌ها	تدوین قوانین جامع و شفاف با ضمانت اجرایی در رابطه با شکل‌ها تدوین دستورالعمل اجرایی جهت همکاری سازمان‌های با شکل‌ها
	جلوگیری از سوءاستفاده‌های سیاسی و اقتصادی از شکل‌ها	عدم جهت‌دهی به فعالیت‌های شکل‌ها از سوی سازمان‌ها و نهادها عدم وابستگی شکل‌ها به جریان‌ات سیاسی و اقتصادی
تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه	آگاهی بخشی و اعتمادسازی شکل‌ها بین شهروندان و سازمان‌ها	آگاهی بخشی شهروندان نسبت به کارکرد و ظرفیت‌های قانونی شکل‌ها تقویت و جلب اعتماد شهروندان نسبت به نقش شکل‌ها در جامعه تقویت و ارتقاء اعتماد مدیران نهادها و دستگاه‌ها نسبت به عملکرد شکل‌ها
	حمایت‌های مادی و مالی دستگاه‌های اجرایی از شکل‌ها	حمایت مادی دستگاه‌های اجرایی از شکل‌ها تخصیص بخشی از ردیف بودجه‌ای فرهنگی به فعالیت شکل‌ها

تدوین راهبرد عمل و برنامه‌های عملیاتی اثربخش از سوی تشکل‌ها	توجه به مدیریت استراتژیک در تشکل‌ها	توجه به مسائل و مشکلات مدیریتی تشکل‌ها
توجه به اساسنامه و داشتن آیین نامه داخلی و دستورالعمل اجرایی از سوی تشکل‌ها	توجه به مدیریت منابع انسانی در تشکل‌ها	
ایجاد ساختار سازمانی چابک و مناسب در تشکل‌ها	توجه به مدیریت دانش و توانمندسازی در تشکل‌ها	
جذب و به کارگیری نیروهای متخصص در تشکل		
توانمندسازی اعضای تشکل‌ها		
توجه به آموزش و توسعه اعضای تشکل‌ها		
تأمین منابع مالی و بودجه تشکل‌ها جهت عملیاتی نمودن برنامه‌ها	توجه به مدیریت مالی در تشکل‌ها	
جذب منابع مالی چندمرجعی جهت عملیاتی نمودن برنامه‌ها		

منبع: نویسندگان

قبل از تدوین شبکه مضامین، در جدول ۸ تعداد مضامین فراگیر، سازمان‌یافته و پایه‌ای مدل راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر که از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان حوزه عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد (در دو بخش اجرایی و دانشگاهی) و همچنین مطلعین کلیدی تشکل‌های شاهد و ایثارگر استخراج شده‌اند ارائه شده است:

جدول ۶: تعداد مضامین فراگیر، سازمان‌یافته و پایه‌ای مدل راهکارها مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه
۱	مرتفع نمودن مشکلات ساختاری و سازمانی برون سیستمی	لحاظ نمودن مکانیسم‌های قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش تشکل‌ها	۴
		جلوگیری از سوءاستفاده‌های سیاسی و اقتصادی از تشکل‌ها	
۲	تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه	آگاهی بخشی و اعتمادسازی تشکل‌ها بین شهروندان و سازمان‌ها	۵
		حمایت‌های مادی و مالی دستگاه‌های اجرایی از تشکل‌ها	
۳	توجه به مسائل و مشکلات مدیریتی تشکل‌ها	توجه به مدیریت استراتژیک در تشکل‌ها	۸
		توجه به مدیریت منابع انسانی در تشکل‌ها	
		توجه به مدیریت دانش و توانمندسازی در تشکل‌ها	
		توجه به مدیریت مالی در تشکل‌ها	
جمع	۳	۸	۱۷

منبع: نویسندگان

همان‌گونه که جدول ۶ نشان می‌دهد، مدل راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر بر اساس مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه عمومی، سازمان‌های مردم‌نهاد و مطلعین تشکل‌های شاهد و ایثارگر، با ۳ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌یافته و ۱۷ مضمون پایه‌ای به اشباع نظری رسیده است. پس از احصا و استخراج مضامین فراگیر، سازمان‌یافته و پایه‌ای در این بخش به ترسیم مدل مفهومی پژوهش و تشکیل شبکه مضامین راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر بر اساس مضامین فراگیر و سازمان‌یافته در قالب نمودار ۲ اقدام می‌شود:



نمودار ۲: مدل مفهومی شبکه‌ای راهکارها مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای براساس مضامین فراگیر و سازمان یافته

۵-۲-۲- مرحله دوم: اکتشاف متن

گام چهارم: توصیف و کشف شبکه‌های مضمونی: همان‌گونه که یافته‌های جدول ۵ و ۶ و نیز نمودار ۲ نشان می‌دهند؛ مدل مفهومی شبکه‌ای راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر بر اساس مضامین فراگیر و سازمان‌یافته از سه مضمون فراگیر شامل: «مرتفع نمودن مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی»، «تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه» و نیز «توجه به مسائل و مشکلات مدیریتی تشکلهای» تشکیل شده است. در این میان:

الف- مضمون فراگیر مرتفع نمودن مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی: این مضمون فراگیر به تمامی راهکارهایی می‌پردازد که پاسخ‌گوی نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر در سطح ساختاری اعم از ذهنی (قانونی و حقوقی) و عینی (نهادی) می‌باشند. این مضمون فراگیر خود از دو مضمون سازمان‌یافته: «لحاظ نمودن مکانیسم‌های قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش تشکلهای» و نیز «جلوگیری از سوءاستفاده‌های سیاسی و اقتصادی از تشکلهای» تشکیل شده است.

ب- مضمون فراگیر تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه: این مضمون فراگیر به تمامی راهکارهایی می‌پردازد که پاسخ‌گوی نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر در سطح تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه می‌باشند. این مضمون فراگیر خود از دو مضمون سازمان‌یافته: «آگاهی‌بخشی و اعتمادسازی تشکلهای بین شهروندان و سازمان‌ها» و نیز «حمایت‌های مادی و مالی دستگاه‌های اجرایی از تشکلهای» تشکیل شده است.

ج- مضمون فراگیر توجه به مسائل و مشکلات مدیریتی تشکلهای: این مضمون فراگیر به تمامی راهکارهایی می‌پردازد که پاسخ‌گوی نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر در سطح مدیریتی در تشکلهای می‌باشند. این مضمون فراگیر خود از چهار مضمون سازمان‌یافته: «توجه به مدیریت استراتژیک در تشکلهای»، «توجه به مدیریت منابع انسانی در تشکلهای»، «توجه به مدیریت دانش و توانمندسازی در تشکلهای» و نیز «توجه به مدیریت مالی در تشکلهای» تشکیل شده است.

گام پنجم: خلاصه‌کردن شبکه‌های مضمونی: اولین راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر مرتفع نمودن مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی است که در بخش‌های لحاظ نمودن مکانیسم‌های قانونی و حقوقی جهت فعالیت اثربخش تشکلهای و نیز جلوگیری از سوءاستفاده‌های سیاسی و اقتصادی تجلی می‌یابد.

دومین راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه است که در بخش‌های آگاهی‌بخشی و اعتمادسازی تشکلهای بین شهروندان و سازمان‌ها و نیز حمایت‌های مادی و مالی دستگاه‌های اجرایی از تشکلهای تجلی می‌یابد.

سومین راهکارهای مقابله‌ای با نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر توجه به مسائل، چالش‌ها و مشکلات مدیریتی تشکلهای است که در بخش‌های توجه به مدیریت استراتژیک در تشکلهای، توجه به مدیریت منابع انسانی در تشکلهای، توجه به مدیریت دانش و توانمندسازی در تشکلهای و نیز توجه به مدیریت مالی در تشکلهای تجلی می‌یابد.

۵-۲-۳- مرحله سوم: یکپارچه‌سازی اکتشاف‌ها

گام ششم: توصیف الگوها: الگوی غالب به دست آمده از یکپارچه‌سازی مضامین و متن نشان می‌دهد که رفع نیازهای مسئله محور شکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر، یک الگوی سه بعدی شامل «اصلاح ساختاری، توانمندسازی فردی-اجتماعی و نیز نوسازی داخلی» است:

۱) اصلاح بیرونی (سطح ساختاری): تدوین قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و مکانیسم‌های شفاف برای استقلال و کارایی تشکلهای؛ جلوگیری از سوءاستفاده و جهت‌دهی سیاسی.

۲) توانمندسازی فردی-اجتماعی (سطح میانجی): آگاهی‌بخشی و اعتمادسازی میان شهروندان و نهادها، تقویت سرمایه اجتماعی، حمایت‌های مادی و بودجه‌ای از سوی دولت.

۳) نوسازی داخلی (سطح درون‌تشکلی): بهبود مدیریت استراتژیک، ساختار سازمانی، منابع انسانی، دانش و مالی؛ توانمندسازی اعضا و جذب منابع چندگانه.

این سه دسته به صورت شبکه‌ای و هم‌زمان باید انجام شوند تا چرخه مشکلات شکسته شود و ظرفیت پاسخ‌گویی تشکلهای به نیازهای جامعه افزایش یابد. این سه محور در کنار هم یک «مدل پاسخ‌گویی چندسطحی» می‌سازند که به تشکلهای فرهنگی اجازه می‌دهد هم‌زمان:

الف) در سطح بیرونی با حمایت قانونی و نهادی مواجه شوند؛

ب) در سطح اجتماعی اعتبار و سرمایه اجتماعی به دست آورند؛

ج) در سطح داخلی ساختار و مدیریت خود را ارتقا دهند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش کیفی بیانگر آن است که مدل نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر از سه مضمون فراگیر شامل: «وجود مشکلات ساختاری و سازمانی برون‌سیستمی»، «ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه» و «مسائل و مشکلات مدیریتی تشکلهای»، ۸ مضمون سازمان‌یافته و ۲۲ مضمون پایه‌ای تشکیل و به اشباع نظری رسیده است. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان چنین اذعان داشت که نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر در سه سطح اصلی با مجموعه‌ای از نیازها و مسائل بنیادین مواجه هستند. در سطح برون‌سیستمی، وجود مشکلات ساختاری و سازمانی همچون فقدان قوانین جامع، محدودیت‌های حقوقی و سوءاستفاده یا وابستگی به سازمان‌ها و نهادهای بیرونی، استقلال و کارآمدی این تشکلهای را محدود کرده است. در سطح میانجی فردی-اجتماعی، ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی، بی‌اطلاعی شهروندان و نهادها از ظرفیت‌ها و عملکرد تشکلهای و نیز ضعف سرمایه اجتماعی بین‌گروهی موجب کاهش اعتماد و مشارکت عمومی شده است. در سطح درون‌تشکلی (مدیریتی)، ضعف مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، مدیریت دانش و توانمندسازی و همچنین مدیریت مالی توان عملیاتی این تشکلهای را کاهش داده و مانع بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های موجود شده است.

این سه سطح در یک چرخه متقابل و تقویت‌کننده عمل می‌کنند؛ به گونه‌ای که ضعف ساختار بیرونی، کاهش سرمایه اجتماعی و ضعف مدیریت داخلی، مشروعیت و کارآمدی تشکلهای را کاهش داده و وابستگی آنان به بیرون را تشدید می‌کند. از این رو مدل نیازهای مسئله‌ای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر، الگویی سه‌سطحی از مشکلات ساختاری،

فردی-اجتماعی و مدیریتی است که برای ارتقای اثربخشی این تشکلهای باید به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرد. تنها با رویکردی جامع و تلفیقی در رفع این مشکلات می توان استقلال، کارآمدی و پایداری این تشکلهای را تقویت و زمینه مشارکت گسترده تر جامعه و نهادهای مرتبط را فراهم نمود. علاوه بر آن به منظور مقابله با نیازهای مسئلهای تشکلهای شاهد و ایثارگر نسبت به طراحی «مدل راهکارهای مقابلهای با نیازهای مسئلهای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر» اقدام شده است. لذا نتایج کیفی پژوهش در این بخش نشان داد که مدل راهکارهای مقابلهای با نیازهای مسئلهای تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر از سه مضمون فراگیر شامل: «مرتفع نمودن مشکلات ساختاری و سازمانی برون سیستمی»، «تقویت حوزه عمومی و جامعه مدنی در جامعه» و «توجه به مسائل و مشکلات مدیریتی تشکلهای»، ۸ مضمون سازمان یافته و ۱۷ مضمون پایه ای به اشباع نظری رسیده است.

در یک جمع بندی کلی می توان چنین گفت که نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد راهکارهای مقابله با نیازهای مسئله محور تشکلهای فرهنگی شاهد و ایثارگر در قالب سه محور اصلی و در پیوندی شبکه ای با یکدیگر قابل پاسخ گویی است. نخست، در سطح ساختاری (بیرونی)، چالش هایی همچون نبود قانون جامع، تعدد نهادهای ناظر و وابستگی نهادی از موانع اصلی کارآمدی هستند؛ لذا اصلاح قوانین، شفاف سازی سازوکارها و ایجاد نهادهای هماهنگ کننده ضروری است. این یافته با پژوهش های داخلی که فقدان چارچوب حقوقی شفاف را محدود کننده استقلال سمن ها دانسته اند (عابدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رضایی، ۱۴۰۰) و مطالعات بین المللی که ضعف نظام حقوقی را عامل کاهش اعتماد عمومی و دسترسی به منابع معرفی کرده اند (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۲)، همسو است.

دوم، در سطح میانجی (اجتماعی-مدنی)، ضعف آگاهی عمومی، بی اعتمادی اجتماعی و مشارکت پایین از چالش های کلیدی محسوب می شوند؛ بنابراین تقویت سرمایه اجتماعی و جایگاه سمن ها در حوزه عمومی از طریق آگاهی بخشی، اعتماد سازی و حمایت های مادی راهکار اصلی است. این نتیجه با نظریه پاتنام (۲۰۰۲) که سرمایه اجتماعی را پیش شرط کارآمدی نهادهای مدنی می داند و چارچوب نظری هابرماس درباره نقش گفت و گوی آزاد در ارتقای مشروعیت سمن ها، همخوانی دارد. همچنین یافته های پژوهش های داخلی بر تأثیر منفی اطلاع رسانی محدود و کمبود حمایت مالی بر مشارکت مردمی تأکید دارند (شریفی و همکاران، ۱۴۰۰).

سوم، در سطح درون تشکلی (مدیریتی و کنشی)، نیاز به بهبود مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، مالی و دانش احساس می شود. راهکار متناظر، نوسازی مدیریت داخلی و تقویت مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی است. این بخش با مطالعاتی که ساختار مدیریتی منسجم را عامل موفقیت سازمان ها می داند (عباسی، ۱۳۹۴)، نظریه مدیریت دانش لین و لی (۲۰۰۶) که بر گردآوری و تسهیم دانش برای بهبود عملکرد تأکید دارد، و نظریه توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) که تقویت شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را موجب افزایش انگیزش و اثربخشی اعضا می داند مطابقت دارد. ترکیب این یافته ها نشان می دهد که هر محور تنها در تعامل با دو محور دیگر اثرگذار است و الگویی یکپارچه برای پاسخ گویی چندسطحی شکل می دهد؛ به گونه ای که اصلاح بیرونی بدون توانمندسازی اجتماعی و نوسازی داخلی ناقص می ماند و هنگامی که این سه سطح به صورت همزمان و شبکه ای به کار روند، چرخه مشکلات گذشته شکسته شده و ظرفیت پاسخ گویی و کارآمدی تشکلهای افزایش می یابد. با توجه به نتایج پژوهش

کیفی حاضر به منظور حل نیازهای مسئله‌ای و مسائل و مشکلات تشکل‌های فرهنگی ایثارگر، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

الف) پیشنهادات جهت مقابله با بُعد مشکلات ساختاری و برون‌سیستمی:

- تدوین و اصلاح قوانین: پیشنهاد می‌شود نهادهای قانون‌گذار با مشارکت خود تشکل‌ها قانون حمایت از فعالیت تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر را تدوین یا اصلاح نمایند تا چارچوبی شفاف برای استقلال، فعالیت و نظارت بر این تشکل‌ها تعریف شود.

- ایجاد ستاد هماهنگی در کنار مرکز دانش‌پژوهان و تشکل‌های شاهد و ایثارگر: تشکیل ستاد هماهنگی و پشتیبانی تشکل‌های فرهنگی شاهد و ایثارگر متشکل از نمایندگان تشکل‌ها و نهادهای حامی از جمله بنیاد شهید و امور ایثارگران برای رفع تداخلات، جلوگیری از موازی‌کاری و ایجاد وحدت رویه پیشنهاد می‌شود.

ب) پیشنهادات جهت مقابله با بُعد ضعف حوزه عمومی و جامعه مدنی:

- اجرای کمپین‌های آگاهی‌بخشی: تشکل‌ها با استفاده از ظرفیت رسانه‌های ملی و دیجیتال، کمپین‌های تبلیغاتی و اطلاع‌رسانی درباره مأموریت، فعالیت‌ها و دستاوردهای خود را به‌طور مستمر اجرا کنند.

- گسترش ارتباط با بدنه جامعه: ایجاد و تقویت پایگاه‌های مردمی در محلات و استفاده از ظرفیت‌های داوطلبانه برای جلب مشارکت و اعتماد عمومی ضروری است.

ج) پیشنهادات جهت مقابله با بُعد مسائل و مشکلات مدیریتی:

- تهیه سند استراتژیک: هر تشکل فرهنگی می‌بایست با مشارکت کلیه ذی‌نفعان، «سند راهبردی کوتاه‌مدت (۱ تا ۲ سال)، میان‌مدت (۳ تا ۵ سال) و بلندمدت (۶ تا ۱۰ سال)» خود را تدوین، اجرا و ارزیابی نماید.

- استقرار سامانه مدیریت دانش: طراحی و راه‌اندازی سامانه یکپارچه مدیریت دانش برای مستندسازی تجربیات، دانش‌ها و بهترین عملکردها در درون و بین تشکل‌های فرهنگی پیشنهاد می‌شود.

- توانمندسازی مدیران و اعضا: برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و کاربردی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت دانش برای کلیه مدیران و اعضای فعال تشکل‌ها الزامی است.

منابع

منابع فارسی

- اباذری، یوسف (۱۴۰۱)، *خرد جامعه‌شناسی*، تهران: طرح نو، چاپ ششم.
- احمدی، محمد، رضوی، سیدمحمدرضا، بهرامی، حسن (۱۳۹۹)، «برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های مردم‌نهاد: چالش‌ها و راهکارها»، *مدیریت توسعه*، ۲۵ (۳)، ۴۵-۶۸.
- استراوس، انسلم، کربین، جولیت (۱۳۹۷)، *مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای)*، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی، چاپ هفتم.
- افتخاری، عبدالرضا رکن‌الدین، فلاحی، لیلا، محبوبی شریعت‌پناهی، نسیم السادات (۱۴۰۰)، «مطالعه رابطه عوامل موثر بر مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد در دسترسی زنان به شهروندی در ایران»، *مطالعات میان‌فرهنگی*، ۱۳ (۴۹)، ۶۱-۸۸.
- بالامنش، محمدحسین (۱۳۷۸)، *نیازسنجی آموزشی مدیران متوسطه استان گیلان*، رشت: مرکز آموزش مدیریت دولتی استان گیلان.

- بنیاد شهید و امور ایثارگران (۱۳۹۴)، **اساسنامه مرکز تشکلهای شاهد و ایثارگر**، تهران: مرکز دانش پژوهان و تشکلهای شاهد و ایثارگر.
- برغمندی، هادی، زمانی، سیمین (۱۴۰۰)، «بررسی مسائل و مشکلات تعامل سازمانهای مردم نهاد و شهرداری (مطالعه موردی: شهر تهران)»، **توسعه محلی (روستایی-شهری)**، ۱۳ (۲)، ۴۵۳-۴۲۹. Doi.10.52547/jgs.22.65.79
- پاشا، نورالله (۱۴۰۲)، **جامعه شناسی سازمانهای غیردولتی**، تهران: انتشارات بزرنگاه، چاپ اول.
- پاکرو، نازلی، ستارزاده، داریوش (۱۴۰۱)، «بررسی مولفه های موثر در چالش های نهاد مشارکت شهروندی در بازآفرینی پایدار شهر (مطالعه موردی: شهر تبریز)»، **تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی**، ۲۲ (۶۵)، ۷۹-۱۰۱.
- تقی پور، فائزه، قربانی، محمدرضا، پورمیری، منصوره (۱۴۰۲)، «راهبردهای توسعه مشارکت های اجتماعی در سازمان های مردم نهاد و موسسات خیریه»، **فصلنامه توسعه محلی (روستایی-شهری)**، ۱۵ (۱)، ۲۵۲-۲۳۸. Doi.10.22059/jrd.2023.361246.668799
- تقوی فرد، محمدتقی، شیخزاده، محمداکبر، رئیسی وانانی، ایمان، بامداد صوفی، جهانیار (۱۴۰۲)، «ارایه الگویی برای تبیین عوامل موثر بر تمایل اهدای آنلاین در راستای تامین مالی جمعی سازمان های مردم نهاد»، **پژوهش های مدیریت عمومی**، ۱۷ (۶۳)، ۱۱۸-۱۴۶.
- زارع، حمید، کریمی، ناهید (۱۴۰۱)، «تحلیل فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان های مردم نهاد»، **مدیریت و توسعه سازمان**، ۱۲ (۴۸)، ۱۱۲-۸۶. Doi.10.22111/jmr.2023.45000.5968
- ساروخانی، باقر (۱۳۹۳)، **روش های تحقیق در علوم اجتماعی: اصول و مبانی (جلد اول)**، تهران: موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، چاپ هجدهم.
- ضیایی، محمدصادق، نرگسیان، عباس، آبیانی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷)، «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران»، **نشریه مدیریت دولتی**، ۱ (۱)، ۸۶-۶۷. Dor.20.1001.1.20085877.1387.1.1.5.6
- عباسی قادی، مجتبی (۱۳۹۴)، **بررسی توانمندسازی اعضای تشکلهای شاهد و ایثارگر و ارائه راهکارهای مناسب**، تهران: بنیاد شهید و امور ایثارگران، مرکز دانش پژوهان و تشکلهای شاهد و ایثارگر.
- عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، **توانمندی سازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**، تهران: نشر ویرایش، چاپ اول.
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۱)، **نیازسنجی آموزشی**، تهران: آبیژ.
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۷)، **نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی (روش ها و فنون)**، تهران: انتشارات اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی.
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۹۱)، **نیازسنجی آموزشی، الگوها و فنون**، تهران: آبیژ، چاپ پنجم.
- فلیک، اووه (۱۳۹۴)، **درآمدی بر تحقیق کیفی**، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی، چاپ هشتم.
- قراسالاری، حسن، شریفی، مریم (۱۴۰۰)، «راهبردهای ارتقای بهره وری در سازمان های مردم نهاد»، **مدیریت و توسعه سازمان**، ۱۲ (۴۶)، ۸۰-۱۰۵.
- قراملکی، احد فرامرز، سالاری، زهرا (۱۳۸۸)، **اخلاق در سازمان های مردم نهاد**، تهران: ریاست جمهوری، مرکز امور زنان و خانواده.
- کوهکن، علیرضا (۱۳۸۸)، **آسیب شناسی سازمان های غیردولتی در ایران**، تهران: مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات سیاسی.
- مرادی، فرشاد، احمدی، سعید (۱۴۰۰)، «تحلیل شبکه های اجتماعی و مشارکت داوطلبانه»، **فصلنامه علوم اجتماعی**، ۱۲ (۴۲)، ۱۰۵-۸۰.

- مقیم، سیدمحمد، رمضان، مجید (۱۳۹۲)، پژوهشنامه مدیریت ۱: مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- مقیم، محمد، رمضان، مجید (۱۳۹۲)، پژوهشنامه مدیریت ۳: مدیریت رفتار سازمانی (سطح سازمانی)، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- نوذری، حسینعلی (۱۳۸۶)، بازخوانی هابرماس، تهران، نشر چشمه، چاپ دوم.
- یعقوبی، فرشته، احمدی، رضا (۱۳۹۸)، «ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توانمندسازی سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران»، *مجله مدیریت توسعه انسانی*، ۶ (۲۲)، ۶۹-۴۵.

منابع انگلیسی

- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Bashir, S. (2016), "The Role of NGOs in Community Development in Balochistan", *Pakistan Journal of Applied Social Sciences*, 4, 123-135. DOI:10.46568/pjass.v4i1.300
- Bourdieu, P. (1986), *The forms of Capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood. DOI:10.1002/9780470755679.ch15
- Braun, V., & Clarke, V. (2006), "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002), "Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231-258. DOI:10.1177/08964002031002004
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009), "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role of Knowledge Management Capacity", *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. DOI:10.1016/j.jbusres.2007.11.016
- Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95-S120.
- Gupta, A., & McDaniel, J. (2002), "Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management Practice*, 3(2), 40-49.
- Habermas, J. (1989), *The Structural Transformation of the Public Sphere*. MIT Press.
- Jamali, D. (2003), "NGOs in Development: Opportunities and Challenges", *Asia Pacific Press*, 4(2), 1-18.
- Lee, H., & Choi, B. (2005), "Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. DOI:10.1080/07421222.2003.11045756
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005), "Impact of Organizational Learning and Knowledge Management Factors on E-Business Adoption", *Management Decision*, 43(2), 88-171. <https://doi.org/10.1108/00251740510581902>
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006), "Effects of Socio-Technical Factors on Organizational Intention to Encourage Knowledge Sharing", *Information & Management*, 43(5), 538-550.
- Malhotra, Y. (2000), "From Information Management to Knowledge Management: Beyond the 'Hi-Tech Hidebound' Systems", In book: *Knowledge Management and Business Model Innovation*. DOI:10.4018/978-1-878289-98-8.ch007
- Murtaza, N., & Austin, J. M. (2011), "Strategic Management of NGOs in Developing Countries", *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 2(1), 7-30.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-267.

- Odell, C., & Grayson, C. J. (1998), "If Only we Knew what we Know: Identification and transfer of Internal Best Practices", **California Management Review**, 40(3), 154–174.
- Putnam, R. D. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", **Journal of Democracy**, 6(1), 65–78.
- Putnam, R. D. (2000), **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**, New York: Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998), **The Emerging Nonprofit Sector: An Overview**, Manchester University Press.
- Schutte, N., Barkhuizen, N., & Van der Sluis, L. (2015), "The Validation of a Human Resource Management Professional Competence Model for the South African Context", **SA Journal of Industrial Psychology**, 41(1), 1-9. DOI:10.4102/sajip.v41i1.1290
- Scott, W. R. (2014), **Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities**, Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442–1465.
- Yousif, N. B. A., Grondys, K., Gad, S., & Elsayed, W. (2020), "Knowledge Management in Non-Governmental Organizations (NGOs)", **Administratie si Management Public**, 35, 90–108. DOI:10.24818/amp/2020.35-06