

بررسی مسائل و مشکلات تعامل سازمان‌های مردم‌نهاد و شهرداری

(مطالعه موردی: شهر تهران)*

هادی برغمادی^۱، سیمین زمانی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۴/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۴

چکیده

فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) در حوزه‌های شهری و به‌ویژه در حوزه اجتماعی و فرهنگی، با برخی از فعالیت‌های شهرداری هم‌پوشانی دارد و در مواردی، موازی‌کاری‌های موجود ممکن است به‌عنوان نکته‌ای منفی قلمداد شود؛ درحالی‌که با ایجاد تعامل و هم‌افزایی بین شهرداری و سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توان از آن‌ها انتظار عملکرد بهتری داشت. هدف اصلی مطالعه حاضر، شناسایی مسائل و مشکلات موجود در مسیر تعامل متقابل شهرداری تهران با سازمان‌های مردم‌نهاد و ارائه راهکارها و پیشنهادهایی به‌منظور بهبود تعاملات موجود است. مطالعه با استفاده از رویکرد کیفی، اجرا شده و برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با چهارده سازمان مردم‌نهاد فعال در سطح شهر تهران و افراد مطلع در سازمان‌های مرتبط (شهرداری تهران، وزارت کشور و ستاد توان‌افزایی) استفاده شد. همچنین برای توصیف و تحلیل یافته‌ها، از تحلیل مضمون و الگوی سه‌گانه براون و کلارک بهره گرفتیم. براساس یافته‌های مطالعه، مهم‌ترین مشکلات موجود در تعامل بین سازمان‌های مردم‌نهاد و سازمان‌های دولتی نظیر شهرداری عبارت‌اند از: ۱. وجود بوروکراسی پیچیده اداری؛ ۲. تعدد متولیان در امر سمن‌ها و موازی‌کاری سازمان‌های حاکمیتی؛ ۳. عدم درک جایگاه و نبود شناخت از توانایی و قدرت سمن‌ها؛ ۴. عدم نظارت و ارزیابی بر عملکرد سمن‌ها؛ ۵. نگاه سلیقه‌ای برخی از مدیران در برخورد با سمن‌ها؛ ۶. بی‌اعتمادی؛ ۷. عدم مسئولیت‌پذیری هردو سازمان در مقابل تعهدات خود؛ ۸. ضعف در وضع و اجرای قوانین و مقررات؛ ۹. نبود دانش و تخصص کافی در مدیریت سمن‌ها؛ ۱۰. ضعف در کار گروهی؛ ۱۱. عدم شفاف‌سازی سمن‌ها در فعالیت‌های خود؛ ۱۲. ضعف در هماهنگی درون‌سازمانی شهرداری (شهرداری مناطق و سازمان‌های تابعه) و برون‌سازمانی (سازمان‌ها و نهادهای دولتی یا یکدیگر)؛ ۱۳. عدم برخورداری سمن‌ها از قدرت حقوقی.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی، سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)، سرمایه اجتماعی، شهرداری تهران، شهر تهران.

* مقاله علمی - پژوهشی، مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان «بررسی راهکارهای بهینه‌سازی تعاملات شهرداری

تهران با سازمان‌های مردم‌نهاد»، حمایت مالی شهرداری منطقه ۶ تهران

^۱. دکتری جامعه‌شناسی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی، تهران، ایران (نویسنده

مسئول)، h_barghamadi@yahoo.com

^۲. کارشناس ارشد علوم اجتماعی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی؛ مرکز ارزیابی

تأثیرات اجتماعی، تهران، ایران، Siminzamani1986@gmail.com

Journal of Community Development

(Rural and Urban Communities)

Vol. 13, No. 2, Autumn and Winter 2022

Study of the Interaction between NGOs and Municipalities in Tehran^{*}

Hadi Barghamadi¹, Simin Zamani²

Received July 10, 2021

Accepted January 14, 2022

Abstract

In urban areas, there are some overlaps between the activities of municipalities and NGOs, especially in the social and cultural fields, and in some cases, the existing parallel functions can be considered as a negative point. Nevertheless, creating synergy and improving the interaction between the municipalities and NGOs will lead to their effectiveness and performance improvement. The aim of this study was to identify the issues and problems of interaction between Tehran Municipality and NGOs and provide appropriate solutions and suggestions to improve the existing interaction. In order to collect data, this qualitative study conducted semi-structured interviews with 14 active NGOs in Tehran and 6 well-informed officials in related organizations, namely Tehran Municipality, Ministry of Interior, and Synergy Committee. The findings were described and analyzed using Braun and Clarke's six-phase model for thematic analysis. The results show that the main problems related to the interaction between NGOs and public organizations such as the municipality are as follows: complex bureaucratic administrative procedures, a multiplicity of administrators and overlapping functions of public organizations, lack of understanding of NGOs and their position and potential, lack of monitoring and evaluation of NGOs' performance, arbitrary positions of officials toward NGOs, mistrust, mutual irresponsibility regarding their obligations, weaknesses in legislation and regulation, knowledge and competence deficits of NGOs, weaknesses in group work, lack of transparency of NGOs, weaknesses in intra-organizational coordination of city administration, i.e., regional municipalities and affiliated organizations, and inter-organizational coordination, i.e., public organizations and institutions, and disempowerment of NGOs by law.

Keywords: Social Capital, Pathology, Interaction, Non-Governmental Organizations (NGO), Tehran Municipality, Tehran.

^{*} Scientific-research article, Extracted from a research project: "A study of optimizing solutions for Tehran Municipality's interactions with NGOs," which was funded by Tehran Municipality, District 6.

¹. PhD in Sociology, Institute for Humanities and Social Studies, ACECR (Corresponding author), h_barghamadi@yahoo.com

². MA in Social Science, Center for Social Impact Assessment at the Institute of Humanities and Social Studies, ACECR (Corresponding author), siminzamani1986@gmail.com

مقدمه و طرح مسئله

با تغییراتی که در طول سالیان گذشته در نظام مدیریت شهری ایران رخ داده است و تغییر رویکرد از مدل رهبری جمعی در قانون بلدیۀ مصوب ۱۲۸۶، مدل رهبری سیاسی و اجرایی مدیر اجرایی منتخب دولت در قانون بلدیۀ دوم (۱۳۰۹)، تشکیل شهرداری‌ها و انجمن شهر و قصابات (۱۳۲۸) و مدل اداره شهر براساس مدل شور-مدیر شهری (زاهد زاهدانی، ۱۳۹۱) در سال‌های گذشته، می‌توان روندی از مشارکت مردم در امور شهری را مشاهده کرد. از جمله نمودهای حضور مشارکت شهروندان در امور شهری، سازمان‌های مردم‌نهاد است. سازمان مردم‌نهاد^۱ گروهی غیرانتفاعی و داوطلبانه از شهروندان است و در سطح بین‌المللی، ملی و محلی تشکیل شده است که برای امدادسانی و کمک به اقشار فقیر و آسیب‌پذیر تلاش می‌کند (رحیمی‌خورشیدوند، ۱۳۸۸: ۳۷)؛ بنابراین هدف اصلی سمن‌ها، ارتقای سطح کیفی و کمی زندگی شهروندان در حوزه‌های مختلف فارغ از نفع مالی است و اختیاری بودن آن موجب می‌شود اعضای آن بدون چشم‌داشت مالی برای هدف‌های تعیین‌شده فعالیت داشته باشند.

این سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای غیررسمی در هر نظام اجتماعی، با هدف جلب مشارکت مردم در تعیین سرنوشت خود از طریق توانمندسازی در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی می‌توانند نقش مؤثری ایفا کنند (براری، مطهری اصل و خراسانی، ۱۳۹۱: ۱۵۹). این سازمان‌ها به‌دلیل قابلیت ذاتی خود قادر هستند در صورت مدیریت مؤثر و اجرای صحیح کارکردهای خود، منشأ اثراتی نظیر کاهش فاصله بین نخبگان و مردم در قبال حاکمیت، ارتقای توانمندی، رشد شاخص‌ها در گروه‌های آسیب‌پذیر، کاهش تبعیض جنسیتی، تغییر در رفتار به‌دلیل استفاده از رویکردهای ابتکاری و متنوع، افزایش پاسخگویی اجتماعی دولت‌ها، کاهش جرم در محله و منطقه و افزایش سرمایه اجتماعی از طریق ارتقای مشارکت باشند (دماری و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۴۳). همچنین به‌دلیل ارتباط تنگاتنگ با آحاد مختلف مردم و جلب اعتماد آنان، می‌توانند در کنار مدیریت شهری به‌عنوان بازوان اجرایی یا فکری فعالیت کنند (براری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۶۰).

اما فعالیت سمن‌ها در حوزه‌های شهری و به‌ویژه در حوزه اجتماعی و فرهنگی می‌تواند دارای هم‌پوشانی‌هایی با برخی از فعالیت‌های شهرداری باشد و در مواردی موازی‌کاری‌های

^۱ Non-Governmental Organization

موجود ممکن است به عنوان نکته‌ای منفی قلمداد شود. نخستین پیامد منفی حضور دو گروه در یک محله با فعالیت مشابه، بی‌اعتمادی در میان ساکنان و ایجاد سردرگمی بین آنها است. این بی‌اعتمادی، میزان مشارکت و همراهی شهروندان را در امور شهری کاهش خواهد داد. همچنین تضاد منافع (خواه مادی یا غیرمادی) می‌تواند در فعالیت هردو گروه تأثیرات منفی بی‌شماری به بار آورد؛ درحالی‌که برنامه‌ریزی و هماهنگی‌های لازم، علاوه بر ایجاد هم‌افزایی و بهبود عملکرد، تحقق هدف‌های حداکثری هردو سازمان را در پی خواهد داشت.

به همین دلیل، شناخت موانع و مشکلات موجود در مسیر تعامل و مشارکت این سازمان‌های مردمی به منظور کاهش موازی‌کاری، جلوگیری از اتلاف زمان و انرژی و ارائه خدمات بهتر به شهروندان ضرورت دارد؛ زیرا چنانچه همکاری بین این دو سازمان و نهاد در سطح مطلوبی نباشد، شهر و شهروندان با مسائل و مشکلات متعددی مواجه خواهند شد. این مقاله در پی شناسایی مشکلات و موانع موجود در مسیر تعامل و هم‌افزایی سازمان‌های مردم‌نهاد و سازمان شهرداری به‌عنوان متولی امور اجتماعی و فرهنگی در شهرها به‌ویژه کلان‌شهری مانند تهران است تا با شناسایی این موارد بتواند راهکارهایی در جهت کاهش یا حل مشکلات و مسائل موجود ارائه کند.

ادبیات و مبانی نظری

براساس پیشینه پژوهشی موجود، می‌توان گفت با وجود روحیه مشارکت‌جو در دو سازمان، تعامل و مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد و شهرداری در سطح پایینی قرار دارد و نوع مشارکت بین آنها از نوع شعاری است؛ درحالی‌که هردو سازمان خواستار مشارکت حداکثری هستند. همچنین بی‌اعتمادی (ستاد توان‌افزایی ۱۳۹۸؛ رزاقی و لطفی خاچکی، ۱۳۹۷ و مؤسسه سفیران انسان‌دوستی، ۱۳۹۵)، ضعف در قوانین و مقررات سازمان‌های مردم‌نهاد (ستاد توان‌افزایی، ۱۳۹۸؛ مدرسه حکمرانی شهید بهشتی، ۱۳۹۸؛ رزاقی و لطفی خاچکی، ۱۳۹۷ و مؤسسه سفیران انسان‌دوستی، ۱۳۹۵)، بوروکراسی اداری (ستاد توان‌افزایی، ۱۳۹۸؛ کلینیک مددکاری اجتماعی مهر، ۱۳۸۹؛ مؤسسه سفیران انسان‌دوستی، ۱۳۹۵؛ رزاقی و لطفی خاچکی، ۱۳۹۷)، تعدد متولیان و موازی‌کاری (ستاد توان‌افزایی، ۱۳۹۸؛ مدرسه حکمرانی شهید بهشتی، ۱۳۹۸؛ مؤسسه سفیران انسان‌دوستی، ۱۳۹۵)، ضعف در کار گروهی (ستاد توان‌افزایی، ۱۳۹۸)، عدم برخورداری

سازمان‌های مردم‌نهاد از شفافیت در فعالیت‌ها و منابع مالی (مدرسه حکمرانی شهید بهشتی، ۱۳۹۸)، نبود نظارت یا ضعف نظارت و ارزیابی (مدرسه حکمرانی شهید بهشتی، ۱۳۹۸ و مؤسسه سفیران انسان‌دوستی، ۱۳۹۵)، عدم مسئولیت‌پذیری (مؤسسه سفیران انسان‌دوستی، ۱۳۹۵؛ رضایی، بی‌تا)، نداشتن قدرت حقوقی (ستاد توان‌افزایی، ۱۳۹۸؛ مدرسه حکمرانی شهید بهشتی، ۱۳۹۸؛ رزاقی و لطفی خاچکی، ۱۳۹۷) و نبود بانک اطلاعاتی جامع و عدم تربیت نیروی انسانی (پژوهش مؤسسه سفیران انسان‌دوستی، ۱۳۹۵) از مهم‌ترین عواملی است که به چالش بین سازمان‌های مردم‌نهاد و سازمان‌های دولتی منجر شده است.

با توجه به آنکه مطالعه حاضر، اکتشافی است، سخن از رویکرد نظری به‌منظور تهیه مدل نظری در میان نیست، اما نظریات جامعه‌شناسی مرتبط می‌تواند به‌عنوان راهنمای مسیر در روند پژوهش عمل کند. در این بخش به بیان خلاصه‌ای از مشارکت اجتماعی (یکی از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی) به‌عنوان مفهوم کلیدی پژوهش اکتفا می‌شود.

یکی از سازه‌های مهم سرمایه اجتماعی که دستاورد چگونگی شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی است، میزان مشارکت شهروندان در نظام اجتماعی است؛ برای نمونه می‌توان مشارکت شهروندان در فعالیت‌های داوطلبانه، عام‌المنفعه، اداره امور محلی، مشارکت در انتخابات محلی و ملی، عضویت در احزاب و سندیکاها و مشارکت در تدوین برنامه‌ها نام برد (سالارزاده و حسن‌زاده، ۱۳۸۵: ۷). در واقع مشارکت اجتماعی را می‌توان فرایند سازمان‌یافته‌ای به‌شمار آورد که از سوی افراد جامعه به‌صورت داوطلبانه و جمعی و با در نظر داشتن هدف‌های معین و مشخص برای سهم‌شدن در منافع و منابع ارزشمند صورت می‌گیرد. جنبه عینی چنین مشارکتی، وجود نهادهای مشارکتی مانند انجمن‌ها، گروه‌ها، سازمان‌های محلی و غیردولتی است (ازکیا و غفاری، ۱۳۸۵: ۲۹۲).

مشارکت و تأکید بر نقش آن به‌عنوان یکی از عوامل اصلی توسعه در جوامع به‌ویژه جوامع در حال توسعه، مورد توجه واقع می‌شود. مشارکت، فرایند تعاملی دوسویه‌ای است که مداخله و نظارت مردم و قابلیت سیاسی و اجتماعی نظام را در دستیابی به توسعه به‌همراه عدالت اجتماعی در پی خواهد داشت. مشارکت، خود در بستر گسترده‌تری با عنوان سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد. سرمایه اجتماعی هنجاری غیررسمی است که همکاری میان افراد و نهادهای یک جامعه را ارتقا می‌بخشد و منبع شکل‌گیری گروه‌های اجتماعی است و بدون حضور این سرمایه هیچ

گروهی شکل نمی‌گیرد؛ بنابراین می‌توان گفت شبکه‌های مشارکت اجتماعی در هر جامعه‌ای بیانگر میزان سرمایه اجتماعی آن جامعه است و هرچقدر شبکه‌های مشارکت در یک جامعه‌ای گسترده‌تر باشد، سرمایه اجتماعی در آن جامعه غنی‌تر است.

مشارکت به‌طورکلی به دو رهیافت قابل‌تقسیم است؛ در رهیافت اول مشارکت در سازمان‌های اجتماعی یا سیاسی صرفاً وسیله‌ای برای تحقق اهداف دیگر در نظر گرفته می‌شود؛ به این معنا که هدف اصلی، دستیابی به فایده‌های اقتصادی یا کسب منزلت بالاتر اجتماعی - اقتصادی یا قدرت (در معنای ابزارگرایانه) است. در این سنت نظری به‌طورکلی امر اقتصادی تقدم دارد. انسان به‌دنبال حداکثرساختن فایده‌های مادی و کم‌کردن زحمات و صدمات و فعالیت‌های اجتماعی یا سیاسی و وسیله‌ای برای تأمین نیازها و دستیابی به بهره‌مندی و رفاه مادی بیشتر است. رهیافت دوم دربرگیرنده نظریه‌هایی است که به اصالت عمل اجتماعی و اهمیت امر اجتماعی، سیاسی و فرهنگی اعتقاد دارند. در این نظریه، مشارکت در فعالیت اجتماعی و سیاسی به‌خودی‌خود هدف محسوب می‌شود و از طریق آن توانایی‌ها و خلاقیت‌های انسان به‌عنوان موجودی عقلانی و ارتباط‌جو فعلیت می‌یابد. در این رهیافت، مشارکت در سیاست و در فعالیت سازمان‌های اجتماعی وظیفه شهروندان فعال است و صرفاً وسیله‌ای برای تأمین نیازها و منافع شخصی یا کسب فایده نیست. فعالیت اجتماعی و سیاسی، بالقوه فضیلت و متمایزکننده حیات انسانی از دیگر اشکال حیات است (رضایی، ۱۳۷۵: ۵۴). اگرچه از دید جامعه‌شناسی هر دو نوع رهیافت از مشارکت مهم است، تکیه اصلی آنان بر رهیافتی (رهیافت دوم) است که ابعاد گوناگون انسانی و گروه‌های اجتماعی را دربرگرفته تا بتواند پاسخگوی نیازهای بنیادی و اساسی جوامع بشری باشد.

در نتیجه می‌توان گفت همان‌طور که پورتز^۱ معتقد است، سرمایه اجتماعی در درون ساختار روابط افراد یافت می‌شود. به تعبیری دیگر، این سرمایه در روابط اجتماعی شکل می‌گیرد و از ویژگی‌های مهم آن علاوه بر افزایش منابع انفرادی، گسترش مجموعه‌ای از منابع جمعی نیز هست. نتایج مطالعات مختلف نشان داده است حضور ایجاد و حفظ عنصر سرمایه اجتماعی در رشد اقتصادی، کاهش فساد اداری، افزایش سرمایه‌گذاری اقتصادی، بهبود عملکرد سازمانی و

^۱. Portes

همچنین بهبود تعاملات دولت و جامعه مؤثر است. از آنجا که سازمان‌های غیردولتی را مردم جامعه تشکیل می‌دهند، می‌توان نتیجه گرفت سرمایه اجتماعی در تعاملات و مشارکت سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیردولتی (سمن‌ها) نقش بسزایی دارد.

روش‌شناسی

این پژوهش، با استفاده از رویکرد کیفی اجرا شده و برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. برای توصیف و تحلیل یافته‌ها نیز از تحلیل مضمون^۱ بهره گرفته شد. نمونه مورد مطالعه، سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه‌های مختلف در سطح شهر تهران (۱۴ سمن) هستند و برای یافتن نمونه‌ها، از نمونه‌گیری گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع^۲ بهره گرفته شد. به این معنا که مصاحبه‌ها تا زمان حصول اطلاعات و مفاهیم تازه ادامه یافت. شایان ذکر است برای دستیابی به اهداف پژوهش، با مسئولان شهری، مدیران مرتبط و خبرگان این حوزه (شش فرد مطلع) نیز مصاحبه صورت گرفت.

همان‌طور که بیان شد، در راستای سازمان‌دهی و تقلیل داده‌ها و با هدف کشف مضمون‌ها به‌منظور تحلیل و تفسیر داده‌ها، از کدگذاری مضمونی استفاده شده است. در این روش، داده‌های کیفی به صورتی بازسازی می‌شوند که بتوان با رجوع به آن‌ها الگوی حاکم را استخراج و تفسیر کرد. به همین منظور نیز مصاحبه‌ها با استفاده از الگوی سه‌گانه براون و کلارک^۳ (۲۰۰۶) کدگذاری شدند. این الگو عبارت است از:

۱. تجزیه و توصیف متن: آشنایی با متن، کدگذاری ایجاد کدهای اولیه و جست‌وجو و

شناخت مضامین؛

۲. تشریح و تفسیر متن: ترسیم شبکه مضامین؛

۳. ترکیب و ادغام: تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش (حبیبی، ۱۳۹۹).

یافته‌های پژوهش

گسترش و تعمق مشارکت‌های مردمی نیازمند سازمان‌دهی و ایجاد شرایط مناسب است. هرچند مشارکت لزوماً در چارچوب سازمان‌ها و تشکلهای صورت نمی‌گیرد، ولی سازمان‌ها و

1. Thematic Analysis

2. Saturation

3. Braun & Clarke

تشکل‌های مردمی آن را نهادینه می‌سازند؛ بنابراین یکی از بهترین راه‌های تقویت مشارکت مردمی در مدیریت شهری، تعامل با سازمان‌های مردم‌نهاد است. با توجه به اینکه همه سازمان‌ها بدون توجه به اندازه و حوزه فعالیت، با مسائل و مشکلات متعددی روبه‌رو هستند و فعالیت در کلان‌شهرها همواره معضلات خاص خود را به‌همراه داشته است، به نظر می‌رسد یکی از راه‌های ایجاد تعاملات، بهینه‌شناسایی مسائل مشکلات سازمان‌های مردم‌نهاد است. در روند پژوهش و مصاحبه با متولیان سازمان‌های مردم‌نهاد، مسئولان، خبرگان و مطلعان این حوزه، چهارده مفهوم شناسایی و در سه مقوله اصلی دسته‌بندی شدند.

جدول ۱. مضامین و مقوله‌بندی‌های پژوهش

مضمون اصلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه عبارت اولیه
مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد و شهرداری موانع و مشکلات	کلان (ساختاری)	بوروکراسی	قوانین سازمانی در شهرداری به حدی دست‌وپاگیر است که گاهی مجبور می‌شویم از انجام برخی فعالیت‌ها انصراف دهیم.
		قدرت حقوقی	ما دست سمن‌ها را در اجرا، نظارت و ارزیابی بسته‌ایم. قاعده‌تاً وقتی این سازمان‌ها اجازه مداخله در هیچ حوزه‌ای ندارند، کم‌کم رو به انفعال می‌روند.
		موازی‌کاری و تعدد سازمان‌های متولی	سازمان‌های مختلف نظیر کمیته امداد، بهزیستی، شهرداری و... یک نوع خدمات (توزیع بسته‌های حمایتی) را به افراد نیازمند ارائه می‌دهند.
		نظارت و ارزیابی	مقدمات و تمهیداتی را که باید سمن‌ها در مراحل آغازین فعالیت با توجه به قواعد شفاف و مشخص انجام دهند، تعیین نکرده‌اند. به همین خاطر نیز دچار مشکل می‌شوند.
		هماهنگی درون و برون‌سازمانی	شهرداری آن مناطقی که مددجو داریم می‌گوید چون در محدوده ما مستقر نیستید، نمی‌توانیم خدمات ارائه دهیم.
	فرآیند	سلیقه مدیریتی	در حوزه شهرداری دغدغه اجتماعی براساس سلیقه اجتماعی شکل می‌گیرد که این موضوع سبب اجرانشدن قوانین و انحراف از وظایف می‌شود.
		اعتماد	برخی از این سازمان‌ها با تصاحب فضاهای چندمیلیاردی شهرداری در لوای سمن، کار تجاری انجام می‌دادند.

ادامه جدول ۱. مضامین و مقوله‌بندی‌های پژوهش

مضمون اصلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه عبارت اولیه
توانمندسازی		نگاه مدیریتی	شهرداری به سمن‌ها نگاه ابزاری دارد. ما برای شهرداری صرفاً عکس و گزارش هستیم. فقط برای گزارش سالیانه سمن‌ها به سراغ ما می‌آیند.
		مسئولیت‌پذیری	برای برگزاری مراسم و همایش‌ها از سازمان‌های مردم‌نهاد دعوت به همکاری می‌کنیم؛ آن‌ها هم به ما قول همکاری می‌دهند، اما در زمان مقرر هیچ خبری از آن‌ها نیست.
		دانش و تخصص	جدی‌ترین مشکل سازمان‌های مردم‌نهاد در حال حاضر، بلوغ‌نیافتگی آن‌ها از نظر فلسفه، ماهیت، ساختار، فعالیت، توانمندی، آگاهی، دانش، مهارت و... است.
		کار گروهی	دلیل عدم موفقیت اغلب سازمان‌های مردم‌نهاد، نبود روحیه کار گروهی است.
		انتظارات و توقعات	سمن‌ها باید بدانند که دستگاه حاکمیتی موظف به پرداخت کمک‌هزینه مالی به آن‌ها نیست.
		شفافیت	برخی سمن‌ها برای حامیان و ذی‌نفعان خود مشخص نمی‌کنند که سرمایه را در کجا هزینه کرده‌اند.

بوروکراسی: یکی از موارد تأثیرگذار بر میزان موفقیت مدیران شهری و حکمرانی خوب، بوروکراسی است. در عصر حاضر، بوروکراسی اداری که به‌صورت یک سیستم بسته عمل می‌کند، همواره سبب کاهش مشارکت شهروندان در مدیریت شهری شده و به یک عامل بازدارنده در جهت اعتلا و توسعه اجتماعی و اقتصادی بدل شده است. سازمان‌های مردم‌نهاد معتقدند یکی از اصلی‌ترین دلایل تعامل‌نداشتن با شهرداری به‌عنوان یک سازمان مرتبط با بدنه مردمی شهر، وجود مقررات دست‌وپاگیر، پیچیده‌بودن روند سیستم اداری، نبود مقررات روشن و غیرقابل‌تغییر است. از منظر و نگاه این سازمان‌ها، شهرداری نه به‌عنوان مکانی برای حل‌وفصل امور شهری، بلکه به محلی برای ایجاد دشواری‌های بیشتر قلمداد می‌شود. رئیس مجمع سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان استان تهران با اشاره به اینکه تشکل‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد

به‌ویژه فعالان در حوزه جوانان، به‌عنوان یکی از بسترهای مشارکت اجتماعی به‌رغم حمایت‌های دولت، همچنان در هزارتوی بوروکراسی و مشکلات ساختاری دست‌وپا می‌زنند، اظهار داشت: «بزرگ‌ترین چالش‌ها در برابر فعالیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد، چالش ساختاری است. منظور از این چالش مواردی است که حل معضلات آن و منشأ شکل‌گیری آن در دست کنشگران سمن‌ها نیست و ناشی از ساختار اداری و بوروکراسی که مربوط به حوزه قانون‌گذاری و مسئولان امر است» (مقامی، شهریور ۱۳۹۹).

قدرت حقوقی: براساس قوانین کشور، شخصیت حقوقی به سازمان‌های مردم‌نهاد اعطا شده است. چگونگی صدور مجوز تأسیس، ثبت، فعالیت و... در چارچوب قوانین و مقررات وزارت کشور برای این تشکل‌های مردمی تعریف شده، اما در عرصه اجرایی جایگاهی برای آن‌ها در نظر گرفته نشده است. سازمان‌های مردم‌نهاد در ساختارهای اداری پیچیده از هیچ قدرت حقوقی برخوردار نیستند. همین امر سبب شده که این سازمان‌ها نتوانند در عرصه اجتماعی حتی در حوزه مدیریت شهری وارد شوند و مطالبه‌گر حقوق مردم باشند. سازمان‌های مردم‌نهاد تنها سازمان‌هایی هستند که می‌توانند در این زمینه وارد شوند و نه تنها این نیازها و کمبودها را شناسایی کنند، بلکه در رفع آن‌ها به مدیریت شهری کمک کنند، اما لازمه این کار، اعطای قدرت حقوقی به آن‌ها در دستگاه حاکمیتی است. یکی از کارشناسان مرتبط در شهرداری تهران در این خصوص گفت:

«یکی از ضعف‌های سیستم حاکمیتی در برخورد با سازمان‌های مردم‌نهاد، عدم تعریف قدرت حقوقی برای این تشکل‌ها است. ما معتقدیم باید بر فعالیت سمن‌ها نگاه نظارتی وجود داشته باشد، ولی این به معنای سلب قدرت حقوقی از آن‌ها نیست. سازمان مردم‌نهاد چشم و گوش مردم جامعه هستند و باید در همه حوزه‌های مدیریت شهری ورود و مطالبه‌گری کنند، اما در دستگاه‌ها و نهادهای دولتی جایگاه حقوقی برای این سازمان‌ها تعریف نشده است. قاعدتاً وقتی این سازمان‌ها در هیچ حوزه‌ای اجازه مداخله ندارند، به تدریج رو به انفعال می‌روند» (مصاحبه‌شونده ۱۵، تیر ۱۳۹۹).

قوانین و مقررات: گسترش و تعمق مشارکت‌های مردمی نیازمند سامان‌دهی، نهادسازی و ایجاد شرایط ساختاری مناسب است. مشارکت لزوماً در چارچوب سازمان‌ها و تشکل‌ها صورت نمی‌گیرد، بلکه تشکل‌ها و سازمان‌های مردمی آن را نهادینه می‌کنند (سعیدی، ۱۳۸۱: ۷). در دو

دههٔ اخیر، سازمان‌های مردم‌نهاد از رشد چشمگیری برخوردار شدند. نظر به ضرورت فراهم‌ساختن بستر لازم برای مشارکت مردم و گروه‌های اجتماعی در توسعهٔ پایدار کشور و با توجه به تعدد قوانین ناظر بر فعالیت سمن‌ها در زمینهٔ ثبت، نظارت، فعالیت و نیز پاسخگونی‌بودن این قوانین و مقررات به مسائل و نیازهای سازمان‌های مردم‌نهاد، تدوین آیین‌نامهٔ جامع، قوانین حمایتی و همچنین بازنگری و اصلاح قوانین موجود در رابطه با سازمان‌های مردم‌نهاد، ضمن رفع موانع و چالش‌های پیش‌روی این سازمان‌ها، در بهبود مشارکت آن‌ها در توسعهٔ پایدار شهری مؤثر خواهد بود. معاون امور اجتماعی وزارت کشور در این زمینه بیان داشت:

«متأسفانه خیلی از افراد به جهت فکری، تکلیف خود را با مشارکت مردمی و سمن‌ها مشخص نکرده‌اند. این کوتاهی در حوزهٔ معرفتی موجب شده در حوزهٔ قانون، سیاست و برنامه در کشور هم دچار چالش باشیم. قوانین در حوزهٔ بسترسازی فعالیت سمن‌ها مانند مانع و ترمز عمل می‌کند؛ درحالی‌که در بسیاری از کشورها قوانین طوری تدوین شده است که حداکثر تسهیل و ساده‌سازی را برای فعالیت مردم ایجاد کرده است» (رستم‌وند، ۱۳۹۹).

همچنین یکی از مدیران مرتبط در منطقهٔ ۶ شهرداری تهران معتقد بود:

«اغلب قوانین و مقررات مربوط به گذشته است و نیاز به بازنگری دارد. این قوانین باید به‌روزرسانی شود» (مصاحبه‌شوندهٔ ۱۸، خرداد ۱۳۹۹).

موازی‌کاری و تعدد سازمان متولی: مطابق با قوانین، وزارت کشور، سازمان بهزیستی و نیروی انتظامی، سازمان‌های دارای صلاحیت در امر صدور مجوز برای سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور هستند، اما بیش از ده سازمان در کشور در حوزهٔ سازمان‌های مردم‌نهاد دخیل هستند. تعدد سازمان‌های متولی، نبود حلقهٔ مشارکتی و ناهماهنگی سبب بروز آشفتگی در حوزهٔ سازمان‌های مردم‌نهاد شده است. به‌طبیع، تعدد دستگاه‌های متولی در یک امر سبب موازی‌کاری و به‌هدررفتن سرمایهٔ اقتصادی، سرمایهٔ انسانی و... می‌شود. همچنین هرگاه موضوعی توسط چندین دستگاه به‌صورت موازی سامان‌دهی شود، به‌تدریج نهادها در انجام امور از مسئولیت‌شانه خالی می‌کنند؛ چرا که همه یک کار را به‌طور مشترک در دستور کار خود دارند. این مهم در حیطة وظایف نهاد قانون‌گذاری در امر سازمان‌های مردم‌نهاد (وزارت کشور) است که با حذف یا ادغام دستگاه‌های متولی به شکل یک کارگروه یکپارچه و هماهنگ، سازمان‌های مردم‌نهاد را از آشفتگی نجات

دهد. مدیر انجمن جوانان هدف‌دار فردا با اشاره به نبود همبستگی و انسجام در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد اظهار داشت:

«متأسفانه در روند کار سازمان‌های مردم‌نهاد، موازی‌کاری وجود دارد؛ به این صورت که اداراتی نظیر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، بهزیستی، سازمان ورزش و جوانان و کمیته امداد هرکدام سازمان‌های تحت پوشش خود را دارند» (ملکشاهی‌نژاد، شهریور ۱۳۹۹).

هماهنگی درون و برون‌سازمانی: پیچیدگی رو به رشد موجود در دنیای معاصر به‌گونه‌ای

است که سازمان‌ها نمی‌توانند به‌تنهایی بسیاری از مسائل و مشکلات موجود را در جوامع رفع کنند؛ بنابراین ناگزیر، برای حل برخی مسائل و کاستن از هزینه‌ها باید هماهنگی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را افزایش و ارتقا داد. این هماهنگی را باید هم در سطح داخل منابع انسانی و واحدهای تابع آن (هماهنگی درون‌سازمانی) و هم در سطح ارتباط کل سازمان با سایر سازمان‌ها (هماهنگی برون‌سازمانی) بتوان برقرار کرد (نصر آزادانی، شهریور ۱۳۹۹). با توجه به گستردگی عملکرد مجموعه نظام مدیریت شهری در اداره شهرها و درگیر بودن تعداد زیادی از کنشگران، نهادها و سازمان‌های مختلف و واحدهای تابع آن‌ها در این عرصه، هرکدام از سازمان‌ها در چارچوب انجام وظایف خود در هریک از عرصه‌های فوق، ناچار به برقراری برخی روابط درون‌سازمانی و بین‌سازمانی با شماری دیگر از سازمان‌های وابسته هستند، اما همان‌طور که نمایان است، نظام مدیریت شهری به‌ویژه در کلان‌شهرها، یکی از بارزترین تجلیات ناهماهنگی‌ها و تعارض‌های بین‌سازمانی را به نمایش می‌گذارد؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌های ضروری نظیر سازمان‌های مردم‌نهاد برای اداره امور عرصه‌های مختلف حیات شهر به‌دلیل ناهماهنگی‌های درون‌سازمانی و بین‌سازمانی، کارایی لازم را ندارد. عضو هیئت‌مدیره یکی از خیریه‌های مستقر در منطقه ۶ شهرداری تهران درباره ناهماهنگی درون‌سازمانی شهرداری گفت:

«متأسفانه یکی از مشکلات اساسی ما با شهرداری، عدم همکاری درون‌سازمانی است. ما در منطقه ۶ شهرداری تهران مستقر هستیم. معاونت اجتماعی منطقه به ما اعلام داشته است که مددجویان ساکن در منطقه را به‌منظور حمایت معرفی کنید، اما ما مددجویی در این منطقه نداریم. شهرداری سایر مناطق هم می‌گویند: به‌دلیل اینکه در محدوده آن‌ها مستقر نیستیم، نمی‌توانیم از خدمات آن‌ها استفاده کنیم. اگر بین شهرداری‌های مناطق هماهنگی وجود

داشت، ما با فراغ‌بال بیشتری خدمات ارائه می‌دادیم و مسلماً بار بیشتری از روی دوش شهرداری برمی‌داشتیم» (مصاحبه‌شونده ۱۱، تیر ۱۳۹۹).

سلیقه مدیریتی: یکی از وجوه بارز انسان‌ها، وجود تفاوت و تمایز در ذوق، طبیعت و سلیقه‌ها است؛ به طوری که ممکن است افراد در مواجهه با یک پدیده خاص، رفتار و واکنش‌های متفاوتی از خود بروز دهند. این رفتار سلیقه‌ای و احساس تشخیص درست خوب یا بد بودن یک پدیده، در روابط فردی چالش‌های کمتری را به وجود خواهد آورد، اما در روابط سازمانی به ویژه مدیران، ممکن است چالش‌ها و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به دستگاه‌های مورد تصدی وارد سازد. این مسئله (برخورد سلیقه‌ای) نه تنها با منطق مدیریتی سازگاری ندارد، بلکه با اهداف یک سازمان نیز منافات خواهد داشت. سازمان‌های مردم‌نهاد با توجه به میدان عمل فراگیر و گسترده که در محیط توسعه محلی، ملی و بین‌المللی دارند، می‌توانند نقش مهم و بی‌بدیلی در مدیریت شهری ایفا و به‌عنوان بازوان اجرایی و پل ارتباطی بین شهرداری و مردم عمل کنند، اما سلیقه‌محوری که امروزه چالشی در مدیریت شهری است، در عمل به مانعی در برقراری ارتباط بین این دو سازمان تبدیل شده است.

یکی از مسئولان امر سازمان‌های مردم‌نهاد در وزارت کشور در این زمینه بیان داشت:

«در حوزه شهرداری، دغدغه اجتماعی براساس سلیقه اجتماعی شکل می‌گیرد که این موضوع سبب اجرانشدن قوانین و انحراف از وظایف می‌شود. این نابسامانی باید هرچه سریع‌تر برطرف شود» (مصاحبه‌شونده ۱۹، خرداد ۱۳۹۹).

اعتماد: شرایط امروز کلان‌شهر تهران به ویژه گسترش بی‌رویه شهرنشینی، ایجاد عرصه‌های جدید اشتغال و فناوری، تغییرات شدید جمعیتی، دگرگونی ساختار طبقاتی و تغییرات گسترده اقتصادی-اجتماعی، معضلات اجتماعی ناشی از ترافیک و آلودگی هوا، افزایش فزاینده تعامل با افرادی خارج از محورهای خویشاوندی و نظایر آن، نیاز به سنجش و گسترش اعتماد اجتماعی را در همه سطوح و ابعاد زندگی شهری جدی‌تر ساخته است (احمدی، ۱۳۸۵: ۱۵). نبود یا کاهش اعتماد نهادی به‌عنوان شالوده روابط بین شهروندان با سازمان‌ها و نهادهای تابع مدیریت شهری، از یک سو موجب ناکارآمدی این‌گونه سازمان‌ها و از سوی دیگر، سبب تأمین‌نشدن انتظارات و تمایلات شهروندان شده است؛ بنابراین مدیریت شهری برای اعمال مدیریتی کارا تر و منسجم‌تر، نیازمند فضای اعتماد و پیوندی قوی بین شهروندان و سازمان‌های مردم‌نهاد است.

«سازمان‌ها یا نهادها اغلب با هدف سوءاستفاده از سازمان‌های مردم‌نهاد در زمان مناسب، به درخواست‌های آنان پاسخ می‌دهند. رضایت آن‌ها را جلب می‌کنند تا در یک انتخابات به نفع آن‌ها رأی بدهند یا کارهای سازمانی آن‌ها را انجام دهند؛ غافل از اینکه سمن یک سازمان داوطلبانه برای تسهیل امور بین مردم و مسئولان است. بارها اتفاق افتاده که از ما دعوت شده در مراسمی شرکت کنیم و بعد دیده‌ایم از تصاویر ما در این جلسات برای گزارش‌ها و مراسم‌های خاصی استفاده شده است. این اتفاق جالبی نیست؛ زیرا سبب بی‌اعتمادی ما به شهرداری شده است» (مصاحبه‌شونده ۱۳، مرداد ۱۳۹۹).

بی‌اعتمادی یکی از مسائل و مشکلات مشترک بین سازمان‌های مردم‌نهاد و شهرداری است. همان‌طور که سمن‌ها به شهرداری بی‌اعتماد هستند، شهرداری هم به سمن‌ها بی‌اعتماد است. در این خصوص یکی از کارشناسان شهرداری تهران گفت:

«اینکه چرا شهرداری با سازمان‌های مردم‌نهاد تعامل بهینه ندارد، به هر دو طرف بازمی‌گردد. در دوره مدیریتی قبل، شهرداری امکانات خوبی را برای فعالیت سمن‌ها فراهم کرد. منابع مالی، امکانات، زیرساخت و فضا (ساختمان) در اختیار آن‌ها قرار داد تا باری را از روی دوش بدنه مدیریت شهری بردارند. الحق والانصاف، برخی از آن‌ها هم خوب جلو آمدند، اما یک سری از این سازمان‌ها با تصاحب فضاهای چندمیلیاردی (یک ساختمان سه طبقه) شهرداری در لوای سمن، کار تجاری انجام دادند. این موضوع سبب بی‌اعتمادی و بدبینی شهرداری به سمن‌ها شد» (مصاحبه‌شونده ۱۵، تیر ۱۳۹۹).

نگاه مدیریتی: یک نظام مدیریتی کارآمد به عناصر و عوامل گوناگونی وابسته است. در برخی از دوره‌های مدیریتی، برخی مدیران سازمانی عملکرد موفق‌تری داشتند. این تمایز در عملکرد، به نوع نگاه مدیریتی به منابع انسانی، روابط سازمانی و... برمی‌گردد. مسئولان در امر سازمان‌های مردم‌نهاد علاوه بر برخورد سلیقه‌ای، با نگاه ابزاری و از بالا به پایین به سازمان‌های مردم‌نهاد، مانع از مشارکت مطلوب این سازمان‌ها در مدیریت شهری شده‌اند. سازمان‌های مردم‌نهاد معتقدند که نگاه مدیریتی در ساختاری اداری به‌ویژه در سازمان شهرداری به شکل‌های مردمی، نگاهی ابزاری و از بالا به پایین است. با توجه به اینکه رویکرد توسعه از پایین به بالا تعریف شده است، می‌توان با بسترسازی مناسب به مردم اجازه داد تا برای خود و توسعه کشور قدم بردارند. سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی اگر تمایل به مشارکت با مردم و شکل‌های مردمی دارند، باید نوع نگاه خود (دستوری و ابزاری) را به سازمان‌های مردمی تغییر

دهند. مدیرعامل مؤسسه محیط‌زیستی «سرزمین ایدئال ما» در روز ملی سازمان‌های مردم‌نهاد با اشاره به باید و نبایدهای سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران بیان کرد:

«یکی از چالش‌های بزرگ سازمان مردم‌نهاد، باورنداشتن و همچنین آشنانیدن با واژه سمن در میان دولتمردان است. خیلی از مدیران دولتی نیازمند کارگاه‌های آموزشی به منظور شناخت کافی از این سازمان‌ها هستند. متأسفانه نگاه بیشتر مدیران سازمان‌های دولتی به این تشکلهای ابزاری است تا نگاه معنوی و کارکرد اصولی برای رسیدن به جامعه مدنی. بزرگ‌ترین آسیب‌ها به تشکلهای مدنی همین نگاه‌های ابزاری است که موجب دل‌سردی و ازبین‌رفتن کارکرد واقعی آن‌ها خواهد شد» (بازدید، مرداد ۱۳۹۹).

همچنین مدیر روابط عمومی یکی از سازمان‌های مردم‌نهاد در این خصوص اظهار داشت: «شهرداری به سمن‌ها نگاه ابزاری دارد. ما برای شهرداری صرفاً عکس و گزارش هستیم. این سازمان تنها برای گزارش سالیانه به سراغ ما می‌آید. اگر شهرداری به همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد تمایل دارد، باید نگاهی هم‌تراز به سمن‌ها داشته باشد» (مصاحبه‌شونده ۲، تیر ۱۳۹۹).

مسئولیت‌پذیری: امروزه گسترش نظام شهرنشینی و پیچیده‌شدن هرچه بیشتر روابط در قالب نقش‌های متعدد سبب شده است تا مسئولیت اجتماعی به یک موضوع جامعه‌شناختی تبدیل شود. مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیانگر احساس و عملی است که افراد در چارچوب موقعیت و نقش‌های خود به‌طور آگاهانه و آزادانه نسبت به امور گوناگون اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و... از خود بروز می‌دهند. به نظر می‌رسد اختلال در مسئولیت‌پذیری و تعهدات اجتماعی با محیط سازمانی پیوند جدی دارد. این مسئله در اجتماعات با بافت‌های جمعیتی، اقتصادی و اجتماعی و قومی نامتجانس بیشتر نمود می‌یابد (طالبی و خوش‌بین، ۱۳۹۱: ۲۰۸-۲۰۹). این عدم مسئولیت‌پذیری، به یکی بارزترین ویژگی‌های سازمان‌ها دولتی و غیردولتی در ایران تبدیل شده و یکی دیگر از مشکلاتی است که هر دو سازمان در تعامل با یکدیگر دارند. یکی از مدیران منطقه شش شهرداری تهران با اشاره به عدم تعهد و مسئولیت‌پذیری برخی سمن‌ها گفت:

«برای برگزاری مراسم و همایش‌ها، از سمن‌ها دعوت به همکاری می‌کنیم. آن‌ها به ما قول همکاری می‌دهند، اما در زمان مقرر هیچ خبری از آن‌ها نیست. حتی به تلفن هم پاسخ نمی‌دهند. این اتفاق چندین بار رخ داده است. برخی سمن‌ها در اواسط کار ما را تنها گذاشتند، به تعهداتشان پایبند نبودند یا کم‌وبیش اهمال‌کاری کردند» (مصاحبه‌شونده ۱۷، خرداد ۱۳۹۹).

نظارت و ارزیابی: نظارت، فرایند بررسی نظام‌مند قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد فرد، مدیر یا یک سازمان در حدود وظایف و اهداف آن است. از مهم‌ترین مسائلی که در برنامه‌های نظارت و کنترل وجود دارد، تعیین معیارهای شایستگی و سازوکار سنجش آن است. یکی از مزایای نظارت و ارزیابی، اطلاع از میزان شایستگی، کارایی و اثربخشی سازمان است. معمولاً میزان شایستگی از نتایج فعالیت‌های انجام‌شده محرز می‌شود، ولی باید به بررسی نحوه انجام فعالیت‌ها نیز پرداخت. این نگرش مستلزم تلاش و کوشش بیشتر برای شناخت میزان توانایی‌ها و فعالیت‌ها است. به‌رحال هرچه وسعت فعالیت‌های یک سازمان بیشتر باشد، روش‌های کنترل و نظارت بر آن نیز جامع‌تر خواهد بود. در این خصوص یکی از کارشناسان شهرداری تهران اظهار داشت:

«نظارت دقیقی بر کار سمن‌ها نیست. نظارت نه به‌منظور حکمرانی، بلکه به این منظور که من به‌عنوان یک نهاد دولتی که مجوز را صادر کردم، ببینم آیا آن سمن به راستی در راستای اساسنامه خود فعالیت می‌کند. در همه دنیا روی فعالیت سمن‌ها نظارت دورادوری وجود دارد. باید یک گزارش سالانه از سمن‌ها بخواهیم تا ببینیم چقدر در کاهش آسیب اجتماعی حوزه خود اثرگذار بوده‌اند؛ بنابراین باید برای این نظارت یک سازوکار تعریف کنیم. عدم نظارت و ارزیابی بیشتر، تقدی بر مراجع صدور مجوز است» (مصاحبه‌شونده ۱۵، تیر ۱۳۹۹).

دانش و تخصص: شرط بقای هر سازمان دانش حرفه‌ای، تخصص و اطلاعات به‌روز است که به عامل تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد یک دانش تخصصی و دانشگاهی است که در برخی از دانشگاه‌های کشورهای اروپایی در حال تدریس است، اما هنوز در ایران سازمان‌های مردم‌نهاد با شیوه سنتی یا با پیش‌فرض شرکت خصوصی مدیریت می‌شوند. رشد بی‌رویه سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور، به‌خصوص در سطح شهر تهران، بدون دانش، تخصص و هدف به یک معضل اجتماعی تبدیل شده است.

بنیاد خیریه راهبردی آلا، به‌منظور آگاهی سازمان‌های مردم‌نهاد، مجموعه «خیر ماندگار» را با چهار هدف تولید دانش (برای اشاعه رشته تخصصی امور خیریه، چاپ کتب دانشگاهی، ترجمه مقالات، همایش، برگزاری نشست)، فرهنگ‌سازی و ترویج، پرورش سرمایه انسانی و مدیریت و پایش در حوزه امر خیر (تولید محتوا و در دسترس قرار دادن این اطلاعات برای سمن‌ها به‌منظور

تغییر رویه از شیوه سنتی و نقش توزیع‌کنندگی به سمت توانمندسازی) در سال ۱۳۹۴ تأسیس کرده است. مسئول طرح و برنامه خیر ماندگار در بنیاد خیریه راهبردی آلا، با اشاره به تفاوت مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد با سایر سازمان‌ها در این زمینه گفت:

«دانش خیریه‌ها به یک دانش رسمی و دانشگاهی تبدیل شده و در حال حاضر در دانشگاه‌های انگلستان، آمریکا و استرالیا با عنوان مدیریت انجمن‌ها، مدیریت کنش‌های داوطلبانه، مدیریت سازمان‌های بخش سوم تدریس می‌شود. ما در خیر ماندگار به منظور ارائه بانک اطلاعاتی جامع و ترویج دانش و آگاهی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد فعالیت می‌کنیم. مخاطب ما در خیر ماندگار، خیریه‌ها و خیرین هستند» (مصاحبه‌شونده ۵، تیر ۱۳۹۹).

یکی از مسئولان وزارت کشور در این زمینه اظهار داشت:

«در حال حاضر جدی‌ترین مشکل سازمان‌های مردم‌نهاد، بلوغ‌نیافتگی آن‌ها از هر نظر (فلسفه، ماهیت، ساختار، فعالیت، توانمندی، آگاهی، دانش، مهارت و...) است» (مصاحبه‌شونده ۱۹، خرداد ۱۳۹۹).

کار گروهی: آنچه به سازمان‌ها در جهت افزایش توانایی و مقابله با چالش‌ها یاری می‌رساند، تشکیل گروه‌های مناسب و اثربخش است. کار گروهی یکی از مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌ها در دستیابی به نتایج مثبت و مقرون‌به‌صرفه در عرصه سازمان است (پراکتر و کوریه، ۲۰۰۴). در واقع کار گروهی، سازگاری، بهبود عملکرد، بهره‌وری بیشتر، افزایش کیفیت کار، تعهد به تحقق اهداف، ارتباط صمیمانه، شناسایی استعدادها، تقویت روحیه، افزایش انگیزه، کاهش هزینه و اتلاف وقت، افزایش اعتماد، تقویت خلاقیت و نوآوری، افزایش ظرفیت و اثرگذاری مدیریت را فراهم می‌کند. به‌رغم مزایا و تأثیر حاصل از کار گروهی، اغلب سازمان‌ها در ایران، هنوز کار گروهی را فرانگرفته‌اند و یکی از چالش‌های دستگاه‌های حاکمیتی در تعامل با سازمان‌های مردم‌نهاد، ضعف در انجام کار گروهی است.

در این مورد یکی از کارشناسان شهرداری تهران با تأکید بر ضعف کار گروهی در

کشور بیان کرد:

«اساساً سازمان‌های مردم‌نهاد در کار گروهی ضعیف عمل می‌کنند و دلیل عدم موفقیت اغلب سازمان‌های مردم‌نهاد، نبود روحیه کار گروهی است. مرجع صدور مجوز باید دوره‌های آموزشی کار گروهی را برای این سازمان‌ها برگزار کند تا آن‌ها کار گروهی را فراگیرند» (مصاحبه‌شونده ۱۵، تیر ۱۳۹۹).

انتظارات و توقعات: سازمان‌های غیردولتی از نظر مالی خودگردان هستند. هرچند از دولت، افراد خیر، سازمان‌های بین‌المللی و... کمک‌هایی را دریافت می‌کنند، این کمک‌ها نباید وابستگی‌شان را به سازمان‌های دولتی بیشتر و آن‌ها را از تعهدات اجتماعی و اهدافشان دور سازد. یکی از مشکلات اساسی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد، انتظارات و توقعات آن‌ها از سازمان‌های دولتی نظیر شهرداری است. آن‌ها معتقدند حمایت مالی، از وظایف نهادهای دولتی است. این توقعات و انتظارات به عاملی مخرب در روابط و تعامل آن‌ها با سازمان‌های دیگر تبدیل شده است. مسئولان حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد معتقدند سازمان‌های مردم‌نهاد یا نباید تشکیل شوند یا اگر تشکیل می‌شوند، باید یک سازمان عام‌المنفعه بدون سود مالی و مباحث اقتصادی باشند که از طریق جذب سرمایه کوچک و مشارکت مردمی فعالیت می‌کنند. یکی از کارشناسان شهرداری تهران در این زمینه گفت:

«امروزه انتظارات سازمان‌های مردم‌نهاد از سازمان‌های دولتی بیشتر شده است. آن‌ها دیگر مانند گذشته دلی کار نمی‌کنند. اگر بخواهند فعالیتی انجام دهند، در ابتدا درخواست تأمین بودجه دارند. البته تغییر شرایط و بی‌اعتمادی هم بی‌تأثیر نبوده است» (مصاحبه‌شونده ۱۶، خرداد ۱۳۹۹).

مؤسس یکی از سمن‌ها که در سطح استان تهران فعالیت دارد، در این زمینه اظهار داشت:

«برخی سمن‌ها توقعات زیادی از شهرداری دارند. من نوعی باید اول از خودم شروع کنم. تلاش کنم و درخواست‌هایم در سطح معقول باشد. شهرداری سازمانی است که برای خودش مناسباتی دارد و با درآمدزایی خود شهر را اداره می‌کند. سازمان‌های مردم‌نهاد باید این مسئله را درک کنند که نمی‌تواند از شهرداری انتظار کمک‌های نقدی داشته باشند» (مصاحبه‌شونده ۴، تیر ۱۳۹۹).

شفافیت: شفافیت، سریع‌ترین، کم‌هزینه‌ترین، ساده‌ترین، مبنایی‌ترین و قابل‌اعتمادترین سازوکار برای مبارزه با فساد، افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ارتقای شایسته‌سالاری، مشارکت فعال و مؤثر مردمی، کاهش هزینه و زمان، و افزایش کارآمدی و سرمایه اجتماعی است (ثنایی و عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۸). یکی از ضعف‌های سازمان‌های مردم‌نهاد، عدم شفافیت است. سازمان‌های مردم‌نهاد باید در عملکرد، فعالیت، منابع مالی و میزان تأثیرگذاری فعالیت‌های خود شفاف‌سازی کنند. یکی از کارشناسان شهرداری تهران در این خصوص بیان کرد:

«در یک دوره از مدیریت شهری، به‌خاطر اجتماع‌محور، مشارکت‌محور و مردم‌محور بودن، شهردار تصمیم‌گرفت فضای رشد و تقویت سمن‌ها را تأمین کند تا آن‌ها با فعالیت در بستر جامعه، باری از دوش جامعه بردارند. به همین منظور، زیرساخت‌ها را بدون استثنا در اختیار آن‌ها قرار دادیم، ولی خروجی و بازخوردی از آن‌ها ندیدیم. اگر بنده به‌عنوان مؤسس سازمان مردم‌نهاد، بودجه‌ای را از سازمان دولتی یا بین‌المللی دریافت می‌کنم، هیچ سازوکاری وجود ندارد که به چه منظور هزینه خواهد شد. باید مشخص شود منابع مالی سرریز شده به انجمن‌ها (از سوی دولت، شهرداری، بهزیستی، بین‌المللی و...)، در چه مسیری هزینه شده است» (مصاحبه‌شونده ۱۵، تیر ۱۳۹۹).

مدیر جذب حامیان یکی از سازمان‌های مردم‌نهاد در این خصوص گفت:

«برخی از سازمان‌های مردم‌نهاد در فعالیت خود شفاف نیستند. آن‌ها برای حامیان و ذی‌نفعان خود مشخص نمی‌کنند که سرمایه‌ها را در کجا هزینه کرده‌اند. سازمان‌های مردم‌نهاد باید این شفافیت را داشته باشند و ریز صورت‌حساب‌های هزینه‌شده مددجویان را به حامیان گزارش دهند» (مصاحبه‌شونده ۹، مرداد ۱۳۹۹).

بحث و نتیجه‌گیری

اصلی‌ترین هدف سازمان‌های مردم‌نهاد، ارتقای سطح کیفی و کمی زندگی شهروندان در حوزه‌های مختلف، فارغ از نفع مالی است و اختیاری بودن آن موجب می‌شود اعضای آن بدون چشم‌داشت مالی، برای هدف‌های تعیین‌شده در این سازمان‌ها فعالیت داشته باشند. از آنجا که فعالیت سمن‌ها در حوزه‌های شهری و به‌ویژه در حوزه اجتماعی و فرهنگی با برخی از فعالیت‌های شهرداری هم‌پوشانی‌هایی دارد، این موازی‌کاری‌ها علاوه بر از بین رفتن سرمایه انسانی و اقتصادی، پیامدهایی منفی از جمله بی‌اعتمادی، سردرگمی، و کاهش میزان مشارکت و همراهی شهروندان را به همراه دارد؛ درحالی‌که اگر این‌گونه فعالیت‌ها با برنامه‌ریزی و هماهنگی صورت گیرد، علاوه بر ایجاد هم‌افزایی بین گروه‌های فعال (شهرداری و سمن‌های موجود)، سبب بهبود عملکرد و تحقق هدف‌های حداکثری هر دو سازمان خواهد شد؛ بنابراین برقراری رابطه و ایجاد تعامل سازنده بین سازمان شهرداری به‌عنوان متولی اصلی مدیریت شهری، و سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان تشکل‌های مردمی فعال در سطح شهر به‌منظور ممانعت از موازی کاری و ارائه خدمات بهتر به شهروندان، ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا، گروه پژوهش با

هدف بررسی راهکارهای بهینه‌سازی تعاملات متقابل شهرداری تهران با سمن‌ها، با مطالعه اسناد، پژوهش‌های پیشین و مطالعات میدانی، به شناسایی سمن‌های فعال، و بررسی مسائل و مشکلات موجود برای فعالیت‌های سمن‌های فعال در سطح شهر تهران پرداخت. با بررسی‌های صورت‌گرفته می‌توان گفت دسترسی به یک بانک اطلاعاتی جامع و کامل از سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در سطح شهر تهران تقریباً غیرممکن است؛ زیرا با توجه به ضعف مدیریت و نظارت واحد بر فعالیت سمن‌ها، برخی از سمن‌ها از سال‌های آغازین فعالیت این سازمان‌ها در ایران برای فعالیت خود مجوز رسمی دریافت کرده‌اند، یا منحل شده‌اند یا به دلایل بسیاری از جمله مشکلات در روند تمدید مجوز، اقدام به تمدید مجوز خود نکرده‌اند و بدون مجوز فعالیت می‌کنند و فهرست‌های موجود در حال حاضر، فهرستی از سازمان‌های مردم‌نهادی است که صرفاً مجوز دریافت کرده‌اند.

همچنین به دلیل نبود بستر مناسب در جامعه و آموزش‌ندادن نیروی انسانی درخصوص نحوه برخورد و پاسخگویی به درخواست تشکل‌های مردمی، از ظرفیت و پتانسیل این سازمان‌ها آن‌چنان‌که باید، استفاده نمی‌شود. برداشت اشتباه از ارتباط با مؤسسات خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد و نگاه نامناسب مدیریتی، برخورد سلیقه‌ای، عدم پایبندی به تعهدات، پاسخ‌ندادن به درخواست‌ها و انتظارات سازمان‌های مردم‌نهاد، ضعف در هماهنگی درون و برون‌سازمانی، سبب بی‌اعتمادی سازمان‌های مردم‌نهاد به مدیریت شهری شده است. همچنین بوروکراسی سخت و پیچیده در ساختار سازمانی، ضعف در هماهنگی درون‌سازمانی شهرداری و ناهماهنگی سازمان‌های متولی در امر سازمان‌های مردم‌نهاد سبب شده تا سمن‌ها تمایلی به همکاری با دستگاه‌های حاکمیتی به‌ویژه شهرداری نداشته باشند. در کنار این مسائل و مشکلات، ضعف در دانش و تخصص در مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد و ضعف در کار گروهی، سبب بروز مشکلاتی نظیر عدم شفافیت در فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد شده است. البته تعدد نهادهای متولی و ضعف در قوانین و مقررات سازمان‌های مردم‌نهاد موجب شده که هیچ نظارتی بر فعالیت این سازمان‌ها صورت نگیرد و برخی اشخاص یا سازمان‌ها برای مقاصد سیاسی، فرار از مالیات و... یا فعالیت‌های غیرقانونی نظیر پول‌شویی، اقدام به ثبت سازمان مردم‌نهاد کنند و نام این تشکل‌های مردمی در اذهان عموم خدشه‌دار شود. به نظر می‌رسد برای جلوگیری از هرگونه سوءاستفاده از نام سازمان‌های مردم‌نهاد، دستگاه متولی (وزارت کشور) با وضع قوانین مشخص

و دور از ابهام، و معرفی یک سازمان به‌عنوان یک نهاد تصمیم‌گیرنده، امکان ارزیابی و نظارت را بر فعالیت این سازمان‌ها میسر کند. همچنین مدیریت شهری برای برقراری ارتباط مؤثر با سازمان‌های مردم‌نهاد، علاوه بر آموزش نیروهای انسانی خود، می‌تواند با تدوین نظام‌نامه از برخورد سلیقه‌ای جلوگیری و با تشکیل شبکه یا کارگروه‌های تخصصی متشکل از کارشناسان سازمان‌های مردم‌نهاد، روند تعاملات را با این سازمان‌ها تسریع کند.

از دیگر نتایج پژوهش می‌توان به برخورد سلیقه‌ای مدیریت شهری در تعامل با سازمان‌های مردم‌نهاد، ضعف در هماهنگی درون و برون‌سازمانی و نبود نگاه مناسب مدیریتی اشاره کرد که با نتایج پژوهش ستاد توان‌افزایی (۱۳۹۸)، رزاقی و لطفی خاچکی (۱۳۹۷)، مؤسسه سفیران انسان‌دوستی (۱۳۹۵)، کلینیک مددکاری اجتماعی مهر (۱۳۸۹) و رحیمی خورشیدی (۱۳۸۸) نیز همسو است.

با توجه به نتایج پژوهش و مسائل شناسایی‌شده در مسیر تعامل سمن‌ها و شهرداری تهران، می‌توان پیشنهادهایی را به‌صورت زیر مطرح کرد:

۱. تشکیل کارگروه‌های تخصصی از سازمان‌های متولی در امر سازمان‌های مردم‌نهاد: از آنجا که سازمان‌های متعددی در امر سازمان‌های مردم‌نهاد درگیر هستند، به‌منظور پیشگیری از موازی‌کاری، بهبود نظارت و ارزیابی بر فعالیت سمن‌ها و ایجاد یک شبکه ارتباطی کارآمد، تشکیل یک کارگروه تخصصی متشکل از واحدهای مرتبط در سازمان‌های متولی در امر سازمان‌های مردم‌نهاد، نخبگان، واحدهای متناظر در دولت، ذی‌نفعان و متخصصان مؤثر خواهد بود.^۱

۲. تعریف یک الگوی مشخص در برخورد با سمن‌ها: با توجه به وضع موجود در برخورد با سمن‌ها (رفتار سلیقه‌ای، نگاه ابزاری و از بالا به پایین)، تهیه یک نظام‌نامه و تدوین الگویی

^۱. امور مشارکت‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های وزارت بهداشت، حوزه توان‌افزایی، مشارکت اجتماعی و اجرایی ستاد توان‌افزایی سازمان‌های مردم‌نهاد شهر تهران، دفتر مشارکت‌های مردمی و مسئولیت اجتماعی سازمان حفاظت از محیط‌زیست، سازمان امور اجتماعی وزارت کشور، کمیته امداد امام خمینی، معاونت اجتماعی ناجا، معاونت مشارکت‌ها و امور مجلس سازمان بهزیستی، معاونت رفاه و ارتقای مشارکت‌های اجتماعی سازمان رفاه، خدمات و مشارکت‌های اجتماعی شهرداری تهران، معاونت امور جوانان، گروه مشارکت‌های اجتماعی جوانان وزارت ورزش و جوانان، معاونت سیاسی و اجتماعی استانداری.

مشخص در جهت شفاف‌سازی جریان‌ات اتصال سمن‌ها با شهرداری و یکپارچگی در سیستم مدیریت شهری می‌تواند در حل مسائل موجود و بهبود تعامل دو سازمان اقدامی مؤثر باشد.

۳. افزایش دانش مدیریتی سازمان‌های مردم‌نهاد: با توجه به ماهیت و ساختار سازمانی سمن‌ها، تفاوت اداره این سازمان با شرکت‌های خصوصی یا دولتی و همچنین نبود دانش و تخصص در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور، سازمان‌های متولی (کارگروه تخصصی پیشنهادی) در امر سمن‌ها می‌توانند با همکاری بنیاد خیریه راهبردی آلا (یا انجمن‌ها و سمن‌های مشابه) که دانش لازم را در این خصوص دارند، اقدام به بازآموزی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد کنند تا از طریق آشنایی بیشتر مدیران و مسئولان سازمان‌های مردم‌نهاد با جدیدترین روش‌های فعالیت سمن‌ها، علاوه بر تبادل اطلاعات، همکاری مشترک بین این سمن‌ها ایجاد شود.

۴. تعریف کار مشارکتی بین سازمان‌های مردم‌نهاد: با توجه به ماهیت و ویژگی کارهای مشارکتی و نتایج مؤثر و نوآورانه این فعالیت‌ها، مدیریت شهری می‌تواند با عنوان حمایتگر و تسهیل‌گر، برای سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در یک حوزه مشخص (برای مثال، انجمن‌های پیشگیری از سرطان) یا حوزه‌های مرتبط (حوزه حمایت از زنان سرپرست خانوار و حوزه کودکان کار و خیابان) کارهای مشارکتی تعریف کند تا از این طریق بستر مناسبی برای ایجاد تعامل سازمان‌های مردم‌نهاد در سطح شهر تهران یا به‌طور خاص، در یک منطقه فراهم کند که به‌طبع، این تعامل سبب ایجاد ارتباط مؤثر این سازمان‌ها با سازمان شهرداری خواهد شد.

۵. بازنگری و اصلاح قوانین سازمان‌های مردم‌نهاد: با توجه به وضع موجود و سردرگمی سمن‌ها، وزارت کشور به‌عنوان متولی اصلی این سازمان‌ها، به‌منظور سامان‌دهی و رفع سردرگمی این سازمان، باید قوانین مربوط به سازمان‌های مردم‌نهاد را بازنگری و اصلاح یا در صورت نیاز، قوانین جدید وضع کند.

۶. اعطای قدرت حقوقی و ایجاد بستر و ظرفیت مناسب برای فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد: با توجه به فعالیت فراگیر و گسترده سمن‌ها و نقش مهم و بی‌بدیل آن‌ها به‌عنوان بازوی اجرایی و پل ارتباطی مدیریت شهری با شهروندان، و همچنین تأکید برنامه ششم توسعه (ماده ۱۹) به دولت مبنی بر فراهم کردن بستر لازم برای جلب مشارکت عمومی و بسیج آحاد

مردم از طریق ایجاد و تقویت تشکل‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیریت شهری می‌تواند از طرق مختلف نظیر تعریف جایگاه حقوقی برای سمن‌ها در ساختار سازمانی خود، افزایش نگاه فرهنگی به اداره شهرها در سمن‌ها، افزایش مشارکت اجتماعی شهروندان از طریق معرفی سمن‌ها و فعالیت آن‌ها، افزایش رضایت عمومی و اعتماد نهادی، بستر مناسبی را برای فعالیت این سازمان‌ها در سطح جامعه فراهم کند.

منابع

- ازکیا، مصطفی و غفار، غلامرضا (۱۳۸۰)، بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت اجتماعی در نواحی روستایی شهر کاشان، *فصلنامه علوم اجتماعی*، شماره ۱۷، ۳-۳۱.
- احمدی، حسین (۱۳۸۵)، *استراتژی و شاخص‌های شهری*، تهران: انتشارات معاونت فرهنگی و اجتماعی شهرداری تهران.
- بازدید، پیمان (مرداد ۱۳۹۹)، باید و نبایدهای سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران، مدیرعامل مؤسسه محیط زیستی سرزمین ایدئال من. قابل دسترسی در اینترنت به نشانی: <https://negahiran.ir>
- براری، مرضیه؛ مطهری اصل، مرضیه و رضوی، سید جمال (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر عضویت در سازمان‌های مردم‌نهاد بر پایگاه اجتماعی-اقتصادی زنان سرپرست خانوار، *فصلنامه علمی-پژوهشی جامعه‌شناسی زنان*، سال سوم، شماره ۱: ۱۵۷-۱۸۰.
- ثنایی، مهدی و عبدالحسین‌زاده، محمد (۱۳۹۴)، *تبیین مفهوم و کاربرد شفافیت در عرصه حکمرانی و اداره امور دولتی*، کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران، دانشگاه تهران: ۱-۲۳.
- حوزه حکمرانی شهروندی، مدرسه حکمرانی شهید بهشتی (۱۳۹۸)، *اهم مسائل سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور*: ۱-۱۷.
- حبیبی، آرش (۱۳۹۹)، *کل‌گذاری در تحلیل مضمون*، قابل دسترسی در اینترنت به نشانی: <https://parsmodir.com>
- دماری، بهزاد؛ حیدرنیا، محمدعلی و رهبری بناب، مریم (۱۳۹۳)، نقش و عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در حفظ و ارتقای سلامت جامعه، *فصلنامه پایش*، سال سیزدهم، شماره ۵، ۵۴۱-۵۵۰.
- رزاقی، نادر و لطفی‌خاچکی، بهنام (۱۳۹۷)، تحلیل جامعه‌شناختی چالش‌های بقا و پایداری سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه آسیب‌های اجتماعی با تأکید بر رابطه آن‌ها با دولت، *مجله جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی*، دوره پنجم، شماره ۱۱: ۹۳-۱۲۲.

- رحیمی خورشیدوند (۱۳۸۸)، بررسی نقش مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) در برقراری نظم و امنیت، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ششم، شماره ۲۵: ۳۶-۴۴.
- رضایی، محمد (بی‌تا)، *بررسی تطبیقی تجارت موفق سازمان‌های مردم‌نهاد شهر تهران در حوزه مسائل زنان و خانواده از منظر الگوی تعاملی*، کارفرما: معاونت اجتماعی و امور فرهنگی شهرداری تهران.
- رضایی، عبدالعلی (۱۳۷۵)، *مشارکت اجتماعی وسیله یا هدف توسعه، ماهنامه اطلاعات سیاسی-اقتصادی*، شماره ۱۰۹ و ۱۱۰: ۵۴-۶۳.
- زاهد زاهدانی، سید سعید و زهری بیدگلی، سید محسن (۱۳۹۱)، *مدیریت شهری و تبیین مشارکت اجتماعی شهروندان در شهرداری، مطالعات جامعه‌شناختی شهری*، سال دوم، شماره ۵: ۸۳-۱۲۰.
- زمانی، سیمین (۱۳۹۳)، *بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر نوع نگرش به کار تیمی (مطالعه موردی شرکت دلوار افزار)*، پایان‌نامه کارشناسی پژوهشگری علوم اجتماعی، دانشگاه پیام‌نور البرز.
- سالارزاده، نادر و حسن‌زاده، داود (۱۳۸۵)، *بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر رضایت شغلی معلمان، فصلنامه علوم اجتماعی*، شماره ۳۳، ۱-۲۶.
- سایت ستاد توان‌افزایی و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد شهر تهران (شهریور ۱۳۹۹)، گزارش عملکرد، قابل‌دسترس در اینترنت به نشانی: <https://tehranngo.ir>
- سعیدی، محمدرضا (۱۳۸۱)، *درآمدی بر مشارکت مردمی و سازمان‌های غیردولتی*. تهران: انتشارات سمت.
- شریفیان‌ثانی، مریم (۱۳۸۰)، *سرمایه اجتماعی: مفاهیم اصلی و چهارچوب نظری*. فصلنامه رفاه اجتماعی، سال اول، شماره ۲: ۵-۱۸.
- طالبی، ابوتراب و خوش‌بین، یوسف (۱۳۹۰)، *مسئولیت‌پذیری اجتماعی جوانان، فصلنامه علوم اجتماعی*، شماره ۵۹: ۲۰۷-۲۴۰.
- کلینیک مددکاری اجتماعی مهر (۱۳۸۹)، *بررسی نظرات اعضای سازمان‌های مردم‌نهاد در ارتباط با خدمات شهرداری*، کارفرما: دفتر مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.
- مؤسسه سفیران انسان‌دوستی (۱۳۹۵)، *تدوین الگوی مشارکتی و هم‌افزایی ظرفیت‌های خیریه‌ها شامل مؤسسات، گروه‌ها، انجمن‌ها و تشکلهای شهرداری تهران*. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، معاونت مطالعات و برنامه‌ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی/مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.

مقامی، علی (شهریور ۱۳۹۹)، سازمان‌های مردم‌نهاد در هزار توی بروکراسی و مشکلات ساختاری. رئیس مجمع سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان استان تهران، مرداد ۱۳۹۷. قابل دسترسی در اینترنت به

نشانی: <https://www.irna.ir>

ملکشاهی‌نژاد، وحید (شهریور ۱۳۹۹)، میزگرد آسیب‌شناسی سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیر سازمان مردم‌نهاد

جوانان هدف‌دار فردا، بهمن ۱۳۹۳، قابل دسترسی در اینترنت به نشانی: <https://www.isna.ir>

نصرآزادانی، بهروز (شهریور ۱۳۹۹)، لزوم ایجاد سامانه ارزیابی هماهنگی درون‌سازمانی، آبان ۱۳۹۵،

معاون هماهنگی امور مناطق و سازمان‌های شهرداری اصفهان، قابل دسترسی در اینترنت به نشانی:

<http://www.isfahanziba.ir>

Procter, S., & Currie G. (2004). Target-based team working: Groups, Work and interdependence in the UK civil service. *Human Relations*, 57(12), 1547-1572.