



## الگوی مدیریت اثربخش مسجد

دکتر رسول عباسی

عضو هیئت علمی دانشگاه حضرت معصومه (س)



پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

زمستان ۱۳۹۴

عباسی، رسول، ۱۳۵۶- .  
الگوی مدیریت اثربخش مسجد / رسول عباسی. — قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۱.  
یازده، ۲۲۰ص: جدول، شکل. — (پژوهشگاه حوزه و دانشگاه؛ ۲۲۲: مدیریت؛ ۸)  
بها: ۳۹۰۰۰ ریال  
فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیفا.  
کتابنامه: ص. [۱۹۷] - ۲۰۶.  
نمایه.  
۱. مسجدها — مدیریت. الف. پژوهشگاه حوزه و دانشگاه. ب. عنوان.  
۱۳۹۱ ۸ الف ۱۷ ع ۲۶۱ BP ۲۹۷ / ۷۵  
شماره کتابشناسی ملی  
۲۶۵۷۸۳۸



## الگوی مدیریت اثربخش مسجد

مؤلف: دکتر رسول عباسی

ویراستار: سعیدرضا علی‌عسکری

ناشر: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

صفحه‌آرایی: کاما

چاپ دوم: زمستان ۱۳۹۴ (چاپ اول: تابستان ۱۳۹۱)

تعداد: ۵۰۰ نسخه

لیتوگرافی: سعیدی

چاپ: قم - جعفری

قیمت: ۸۵۰۰ تومان

کلیه حقوق برای پژوهشگاه حوزه و دانشگاه محفوظ و نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.

قم: ابتدای شهرک پردیسان، بلوار دانشگاه، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، تلفن: ۳۳۱۱۱۱۰۰ - ۰۲۵ (انتشارات: ۲۱۱۱۳۰۰) نماير: ۳۲۸۰۳۰۹۰

ص.پ. ۳۱۵۱ - ۳۷۱۸۵ ● تهران: خ انقلاب، بین وصال و قدس، نبش کوی اُسکو، تلفن: ۶۶۴۰۲۶۰۰ - ۰۲۱

www.rihu.ac.ir

info@rihu.ac.ir

فروش اینترنتی: www.ketab.ir/rihu

## سخن پژوهشگاه

پژوهش در علوم انسانی [به منظور شناخت، برنامه‌ریزی و ضبط و مهار پدیده‌های انسانی] در راستای سعادت واقعی بشر ضرورتی انکارناپذیر و استفاده از عقل و آموزه‌های وحیانی در کنار داده‌های تجربی و در نظر گرفتن واقعیت‌های عینی و فرهنگ و ارزش‌های اصیل جوامع، شرط اساسی پویایی، واقع‌نمایی و کارایی این‌گونه پژوهش‌ها در هر جامعه است.

پژوهش کارآمد در جامعه ایران اسلامی در گرو شناخت واقعیت‌های جامعه از یک‌سو و اسلام به عنوان متقن‌ترین آموزه‌های وحیانی و اساسی‌ترین مؤلفه فرهنگ ایرانی از سوی دیگر است؛ از این‌رو، آگاهی دقیق و عمیق از معارف اسلامی و بهره‌گیری از آن در پژوهش، بازنگری و بومی‌سازی مبانی و مسائل علوم انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

توجه به این حقیقت راهبردی از سوی امام خمینی (ره) بنیانگذار جمهوری اسلامی، زمینه شکل‌گیری دفتر همکاری حوزه و دانشگاه را در سال ۱۳۶۱ فراهم ساخت و با راهنمایی و عنایت ایشان و همت اساتید حوزه و دانشگاه، این نهاد علمی شکل گرفت. تجربه موفق این نهاد، زمینه را برای گسترش فعالیت‌های آن فراهم آورد و با تصویب شورای گسترش آموزش عالی در سال ۱۳۷۷ «پژوهشکده حوزه و دانشگاه» تأسیس شد و در سال ۱۳۸۲ به «مؤسسه پژوهشی حوزه و دانشگاه» و در سال ۱۳۸۳ به «پژوهشگاه حوزه و دانشگاه» ارتقا یافت.

پژوهشگاه تاکنون در ایفای رسالت سنگین خود خدمات فراوانی به جوامع علمی ارائه نموده است که از آن جمله می‌توان به تهیه، تألیف، ترجمه و انتشار ده‌ها کتاب و نشریه علمی اشاره کرد.

این کتاب به عنوان منبع کمک‌درسی برای دانشجویان رشته «مدیریت» در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری و نیز دیگر علاقه‌مندان به مطالعات فرهنگی و امور مساجد تهیه شده است. از استادان و صاحب‌نظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این پژوهشگاه را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی یاری دهند.

در پایان پژوهشگاه لازم می‌داند از مؤلف 'محترم جناب آقای دکتر رسول عباسی و نیز ناظر محترم طرح جناب آقای دکتر محمدسعید تسلیمی سپاسگزاری نماید.

## فهرست مطالب

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| فصل اول: کلیات                                                | ۱  |
| مقدمه                                                         | ۱  |
| فصل دوم: سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی و اثربخشی سازمانی   | ۷  |
| ۱-۲. مقدمه                                                    | ۷  |
| ۲-۲. نقش عوامل مختلف در داوطلب شدن                            | ۹  |
| ۳-۲. واژه سازمان داوطلبانه                                    | ۱۲ |
| ۴-۲. طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلبانه                           | ۱۵ |
| الف) طبقه‌بندی مبتنی بر وظیفه                                 | ۱۵ |
| ب) طبقه‌بندی مبتنی بر کنترل یا تأمین منابع                    | ۱۵ |
| ج) طبقه‌بندی مبتنی بر ذی‌نفع                                  | ۱۶ |
| د) طبقه‌بندی مبتنی بر فعالیت                                  | ۱۶ |
| ۵-۲. الگوهای اثربخشی سازمانی                                  | ۱۶ |
| ۶-۲. چهار رویکرد به سنجش اثربخشی سازمانی                      | ۲۲ |
| ۷-۲. چارچوب ارزش‌های رقابتی                                   | ۲۳ |
| ۸-۲. مدل عمومی اثربخشی سازمانی                                | ۲۵ |
| ۹-۲. مدل گروه‌ها یا اجزای چندگانه و ساخت‌گرایان اجتماعی       | ۲۶ |
| ۱۰-۲. شاخص‌های موجود در رابطه با اثربخشی سازمانی              | ۲۷ |
| ۱۱-۲. تفاوت سازمان‌های تجاری و غیر انتفاعی در ارزیابی اثربخشی | ۲۸ |
| ۱۲-۲. فرایندها و اقدامات یک هیئت امنای اثربخش                 | ۲۹ |
| فصل سوم: نهادهای دینی                                         | ۳۳ |
| ۱-۳. تعریف‌ها و مباحث                                         | ۳۳ |
| ۲-۳. ویژگی‌های نهادهای دینی                                   | ۳۴ |

|     |                                                                                |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| ۳-۳ | نهاد و سازمان                                                                  | ۳۵ |
| ۴-۳ | تعریف سازمان دینی                                                              | ۳۵ |
| ۵-۳ | سازمان ایمان محور                                                              | ۳۶ |
| ۶-۳ | شباهت‌ها و تفاوت‌های سازمان‌های دینی و ایمان محور با دیگر سازمان‌های داوطلبانه | ۳۸ |
| ۷-۳ | جماعت                                                                          | ۳۹ |
| ۸-۳ | رهبری در سازمان‌های دینی و ایمان محور                                          | ۴۲ |
| ۴۷  | <b>فصل چهارم: سوابق پژوهشی</b>                                                 |    |
| ۴-۱ | حوزه سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی                                          | ۴۷ |
| ۱   | روبرت هرمن و همکاران                                                           | ۴۷ |
| ۲   | جک گرین و دونالد گریسینگر                                                      | ۴۹ |
| ۳   | مل گیل و همکاران                                                               | ۴۹ |
| ۴   | روبرت هرمن و همکاران                                                           | ۵۰ |
| ۵   | پت بردشاو و همکاران                                                            | ۵۱ |
| ۶   | دیوید اسمیت                                                                    | ۵۲ |
| ۷   | بهورا بروچ و نلسون رامالهو                                                     | ۵۳ |
| ۸   | بالسر دبوره و جان مک کلاسی                                                     | ۵۳ |
| ۹   | رونالد کوشنر و پیترو پول                                                       | ۵۴ |
| ۱۰  | سوانگلیس و همکاران                                                             | ۵۴ |
| ۱۱  | پاتریشیا نوبی                                                                  | ۵۵ |
| ۱۲  | جنز روالد و ایت روحمان                                                         | ۵۶ |
| ۱۳  | روبرت ووشنا و همکاران                                                          | ۵۶ |
| ۱۴  | هیلل اشמיד                                                                     | ۵۶ |
| ۱۵  | دوگلاس جکسون و توماس هلند                                                      | ۵۷ |
| ۱۶  | توماس هلند و دوگلاس جکسون                                                      | ۵۷ |
| ۱۷  | ویلیام براون                                                                   | ۵۸ |
| ۱۸  | روبرت هرمن و دیوید رنز                                                         | ۵۸ |
| ۱۹  | جفری برودنی و ویک موری                                                         | ۵۹ |
| ۲۰  | توماس کالیات و همکاران                                                         | ۵۹ |
| ۲۱  | دیوید شیلبری و کاتلین مور                                                      | ۵۹ |
| ۲-۴ | حوزه سازمان‌های دینی                                                           | ۶۰ |
| ۱   | دونالد نودسن                                                                   | ۶۰ |
| ۲   | کیونگ بای                                                                      | ۶۰ |
| ۳   | ویلیام باگس                                                                    | ۶۱ |

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| ۶۱  | ۴. دوریس اشنايدر .....                                           |
| ۶۲  | ۵. محسن مرادی .....                                              |
| ۶۲  | ۳-۴. حوزه مسجد .....                                             |
| ۶۲  | ۱. حسن عابدي جعفري .....                                         |
| ۶۳  | ۲. ثريا اميري .....                                              |
| ۶۳  | ۳. فرزانه خياطزاده .....                                         |
| ۶۴  | ۴. مريم مزججي .....                                              |
| ۶۴  | ۵. بنفشه اقبالي .....                                            |
| ۶۵  | ۶. فاطمه شکوفه .....                                             |
| ۶۵  | ۷. محمدرضا موحدی .....                                           |
| ۶۷  | ۸. کوروش فتحي .....                                              |
| ۶۷  | ۹. آذر انجم شجاع .....                                           |
| ۶۸  | ۱۰. شورای دينی اسلامی سنگاپور .....                              |
| ۷۱  | <b>فصل پنجم: مدیریت اثربخش مسجد و چارچوب نظری پیشنهادی</b> ..... |
| ۷۲  | ۱-۵. تشریح الگو .....                                            |
| ۷۶  | ۲-۵. شایستگی‌های امام مسجد .....                                 |
| ۷۷  | الف) ابعاد فردی شایستگی .....                                    |
| ۷۸  | ب) ابعاد اجتماعی شایستگی .....                                   |
| ۸۴  | ۳-۵. شایستگی‌های فعالان (کارگزاران) .....                        |
| ۸۷  | ۴-۵. شایستگی‌های جماعت (مأمومان یا مراجعان) .....                |
| ۹۱  | ۵-۵. منابع .....                                                 |
| ۹۶  | ۶-۵. اقدامات .....                                               |
| ۹۷  | مؤلفه اول: حاکم کردن ارزش‌ها به عنوان فرهنگ حاکم .....           |
| ۱۰۱ | مؤلفه دوم: وظایف عمومی (فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی) .....      |
| ۱۱۷ | مؤلفه سوم: مدیریت عملیات (فرایندهای اصلی) .....                  |
| ۱۲۳ | ۷-۵. تنوع برنامه‌ها و خدمات .....                                |
| ۱۳۱ | ۸-۵. کیفیت برنامه‌ها و خدمات .....                               |
| ۱۳۴ | مؤلفه اول: تعامل .....                                           |
| ۱۳۸ | مؤلفه دوم: قابلیت اطمینان برگزاری نماز .....                     |
| ۱۴۰ | مؤلفه سوم: کیفیت عوامل ظاهری .....                               |
| ۱۴۲ | مؤلفه چهارم: کیفیت مجریان .....                                  |
| ۱۴۴ | مؤلفه پنجم: در دسترس بودن .....                                  |
| ۱۴۶ | ۹-۵. جذب حداکثری .....                                           |

|     |                                                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۴۹ | الف) امام جماعت                                                              |
| ۱۴۹ | ب) خود مسجد                                                                  |
| ۱۵۰ | ج) هیئت امنا                                                                 |
| ۱۵۰ | د) عوامل دیگر                                                                |
| ۱۵۳ | ۵-۱۰. هدایت و تعالی                                                          |
| ۱۶۲ | ۵-۱۱. روابط سازمان‌های بالادستی و همکار و واحدهای محلی با مسجد (عناصر محیطی) |
| ۱۶۸ | ۵-۱۲. بافت محلی (عناصر محیطی)                                                |
| ۱۶۸ | بافت فرهنگی                                                                  |
| ۱۶۹ | بافت مذهبی                                                                   |
| ۱۶۹ | بافت اجتماعی                                                                 |
| ۱۷۱ | بافت سیاسی                                                                   |
| ۱۷۱ | بافت فناورانه                                                                |
| ۱۷۳ | <b>فصل ششم: نتیجه‌گیری</b>                                                   |
| ۱۷۳ | ۶-۱. شایستگی‌های امام مسجد                                                   |
| ۱۷۶ | ۶-۲. شایستگی‌های فعالان                                                      |
| ۱۷۷ | ۶-۳. شایستگی‌های جماعت (مأمومان)                                             |
| ۱۸۱ | ۶-۴. منابع                                                                   |
| ۱۸۲ | ۶-۵. اقدامات                                                                 |
| ۱۸۵ | ۶-۶. کیفیت برنامه‌ها و خدمات                                                 |
| ۱۸۸ | ۶-۷. تنوع برنامه‌ها و خدمات                                                  |
| ۱۹۰ | ۶-۸. ملجأیت مسجد (هدایت و تعالی)                                             |
| ۱۹۲ | ۶-۹. جذب حداکثری                                                             |
| ۱۹۲ | ۶-۱۰. بافت محلی                                                              |
| ۱۹۳ | ۶-۱۱. سازمان‌های محیطی                                                       |
| ۱۹۷ | <b>منابع و مأخذ</b>                                                          |
| ۲۰۷ | <b>ضمایم</b>                                                                 |
| ۲۱۷ | <b>نمایه آیات و روایات</b>                                                   |

## مقدمه مؤلف

مسجد در دین مبین اسلام از جایگاه رفیعی برخوردار است. در آیات نورانی قرآن کریم ۲۸ مرتبه به مسجد اشاره شده است. در سند چشم‌اندازی که برای مساجد ترسیم شده است در بیست سال آینده:

مسجد نهادی است فعال، اثرگذار، مسئولیت‌پذیر در صحنه تعاملات فرهنگی، برخوردار از روحیه تعاون، سازگاری اجتماعی، توانا، پویا، کارآمد، توانمند در ترویج، آموزش و تبلیغ فرهنگ اسلامی، با بهره‌مندی از حضور و مشارکت مردمی و حمایت از حضور و مشارکت مردمی و حمایت دستگاه‌های فرهنگی، اجرایی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی براساس تعالیم عالیه اسلام و اندیشه‌های گوهریار امام، رهنمودهای مقام معظم رهبری در جهت تربیت و هویت اسلامی انقلابی، وحدت ملی، الهام‌بخش، مؤثر برای جهان معاصر به‌ویژه کشورهای اسلامی. علی‌رغم اهمیت این نهاد دینی و ضرورت بهره‌گیری از کارکردهای آن، تحقیقات حوزوی و دانشگاهی کمتر به تحلیل مدیریت این پدیده پرداخته‌اند. بهره‌برداری از ظرفیت‌های عظیم مساجد و تحقق کارکردهای مختل<sup>۱</sup> آنها نیاز به یک مجموعه مدیریتی و رهبری توانمند دارد. متأسفانه یکی از اقداماتی که کمتر به آن توجه شده است آموزش علمی اصول مدیریت و رهبری به امامان مساجد و دیگر فعالان آن است. این نوشتار، گامی کوچک در رفع برخی نقایص علمی موجود است.

این کتاب، اثری تحقیقی است برگرفته از رساله دکترایی تحت عنوان تدوین الگوی مدیریت اثربخش نهادهای دینی: مطالعه موردی مسجد که با هدایت و مشاوره دکتر غلامرضا طالقانی، دکتر حسن عابدی جعفری و دکتر ابوالحسن فقیهی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و با حمایت مالی گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و نظارت دکتر محمدسعید

تسلیمی نگاشته شد. نظر به تأکیدات مقام معظم رهبری در الگوسازی پیشرفت کشور یا تدوین الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت می‌توان این کتاب را از جمله اولین تألیفاتی دانست که در بخشی از الگوی پیشرفت یعنی فرهنگ دینی و نهادهای دینی، نگاشته شده است و حاوی یک الگوی مقدماتی برای پیشرفت مساجد است.

این کتاب مشتمل بر شش فصل کلیات، سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی و اثربخشی سازمانی، نهادهای دینی، سوابق پژوهشی، مدیریت اثربخش مسجد و نتیجه‌گیری تنظیم شده است. با توجه به چندبُعدی بودن ماهیت موضوع، فصول یک تا چهار، مقدمات مورد نیاز برای ورود به بحث مدیریت مسجد را فراهم می‌نمایند. فصول پنجم و ششم نیز ضمن بیان منطق طراحی الگوی مدیریت اثربخش مسجد، به تشریح یازده بُعد آن پرداخته‌اند.

در انتها بر خود فرض می‌دانم از زحمات همه اندیشمندان و عزیزانی که در تمامی مراحل انجام اثر و همچنین تنظیم آن در قالب کتاب، بنده حقیر را یاری فرمودند سپاس و قدردانی نمایم. تشکر ویژه‌ای دارم از ناظر محترم علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه دکتر محمدسعید تسلیمی و مدیر محترم گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه دکتر ابوالفضل گائینی که زحمات بسیار و عنایت ویژه‌ای در تدوین و انتشار این اثر داشته‌اند.

از اساتید محترم دکتر غلامرضا طالقانی، دکتر حسن عابدی جعفری، دکتر ابوالحسن فقیهی، دکتر برزو فرهی بوزنجانی و دکتر مجتبی امیری در دانشگاه تهران که با هدایت عالمانه خود، دستیابی محقق به الگوی مدیریت اثربخش مسجد را موجب شدند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

از ویراستار محترم کتاب جناب آقای سعیدرضا علی‌عسکری و کارشناسان محترم پژوهشگاه حوزه و دانشگاه جناب آقای علی یحیایی و حسن نصرالهی صمیمانه سپاسگزارم.

با توجه به اینکه کتاب حاضر، جزء اولین کتاب‌هایی است که در زمینه مدیریت اثربخش مسجد نگاشته شده است بلاشک دارای کاستی‌هایی است که امید است صاحبان اندیشه و قلم با انتقال نکات اصلاحی خود به نویسنده، سهمی در اعتلای علمی کتاب داشته باشند.

سپاس و قدردانی از اندیشمندانی که در بخش تحقیق دلفی با محقق همکاری فرمودند و مبتنی بر نظرات صائب این عزیزان، مفهوم‌سازی الگوی تحقیق، تکمیل، اعتباریابی و نهایی شد: آقایان نصرالله چمران، خسرو کی‌منش، غلامرضا حسین‌زاده، محمدجعفر سروقدی، محمدحسین سیفیان و محمدعلی موظ<sup>۱</sup> رستمی، حجج اسلام احمد امین‌پور، جواد جلیلی، حامد قرائتی، دکتر حسین بستان، دکتر حسین جوان‌آراسته، دکتر سیدجواد راثنی ورعی، دکتر

علی محمدی آشنانی، دکتر محمد بهشتی، دکتر محمد داوری، دکتر محمد سروش محلاتی، دکتر محمود نوذری، سیدمحمد عابدین زاده، سیدمحمد عبدالهی، محمد مهدی روحانی بیدگلی، علیرضا شافضل، عزت الله واعظی، علی اکبر گندمکار، علیرضا قندی، فرهاد علیزاده، مجتبی فرهنگیان، محمدحسین سعیدی، محمدرضا حشمتی، محمد مهدی فجری، مرتضی رستگار، منصور غفوری، یعقوب بهمن یاری، آقایان دکتر ابوالفضل گائینی، دکتر برزو فرهی بوزنجانی، دکتر حامد وارث، دکتر حسن زارعی متین، دکتر حسن محدثی، دکتر حسین خنیفر، دکتر حسین صفری، دکتر حمزه جمشیدی، دکتر سعید صحت، دکتر سیدعلی علوی، دکتر سیدمهدی آقاپور، دکتر علی رضاییان، دکتر علی کاظمی، دکتر علی نقی امیری، دکتر مجتبی اسکندری، دکتر محمد ازگلی، دکتر محمدحسین مشرف جوادی، دکتر محمدعلی رضائی، دکتر مهدی شیخ زاده، سرکار خانم آذر انجم شعاع و مهندس سیدمسعود حسینی گهر.

از عزیزان و صاحب نظرانی که در مرحله پیش آزمون یا طی جلسات همفکری در طراحی و تحلیل الگوی تحقیق، بنده را یاری فرمودند کمال تشکر و سپاس را دارم:

آقایان حمید طاهری، علی زلفی، علی قلی جوکار، مظفر ناصری طاهری، محمدجواد ابوالقاسمی، حجت الاسلام والمسلمین محمدرضا حشمتی، دکتر برزو فرهی بوزنجانی، دکتر جبار باباشاهی، دکتر حسن الوداری، دکتر حسین صفری، دکتر رضا طهماسبی، دکتر عبدالله توکلی، دکتر علی پیران نژاد، دکتر علی رضاییان، دکتر فیروز رازنهان، دکتر محمد شیخ زاده، دکتر مهدی شیخ زاده، دکتر مهدی نداف و سرکار خانم دکتر لیلا حبیبی.

#### دکتر رسول عباسی

پژوهشگر گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

و عضو هیئت علمی دانشگاه حضرت معصومه (س)



## فصل اول

### کلیات

#### مقدمه

مسجد، چنان که از نام آن پیداست، محلی برای سجده و عبادت در برابر پروردگار یکتاست. نگاهی به تاریخ گذشته، به ویژه در صدر اسلام به ما نشان می‌دهد اگرچه رسالت اصلی مسجد، برگزاری آیین کرنش و نیایش و ارتباط عبادی انسان با خداوند متعال است، ولی هیچ‌گاه کارکرد مساجد صرفاً به اقامه نماز جماعت و انجام عبادات جمعی محدود نشده است. توصیه و تأکید دین بر انجام اعمال عبادی به صورت جمعی، نشان از اهمیت مزایای جنبی تشکیل اجتماع در میان مسلمانان دارد. در پرتو تشکیل این جماعات، امکان بهره‌برداری‌های مختل<sup>۱</sup> اجتماعی، آموزشی، فرهنگی و... برای عامه مردم به وجود می‌آید. تاریخ گواهی می‌دهد که مسجد در برهه‌هایی از آن به عنوان مرکز تعلیم و تعلم معارف دینی و حتی علوم بشری، جایگاه اطلاع‌رسانی، مجلس شور و مشورت سیاسی اجتماعی، ستاد فرماندهی و سامان‌دهی امور نظامی و محل رسیدگی به امور گوناگون مسلمانان بوده است. به سخن دیگر، هر زمان که مدیریت بهتری بر این نهاد دینی اعمال شده، از ظرفیت‌ها و کارکردهای بالقوه آن، بهره‌برداری بیشتری شده است. چنان که در تعریف<sup>۱</sup> واژه مدیریت، آن را امکان بهره‌برداری بیشتر از ظرفیت‌ها دانسته‌اند، هرچه بخواهیم مسجد به عنوان یک نهاد داوطلبانه، مردمی، غیرانتفاعی و مذهبی در تحقق کارکردهای مختل<sup>۱</sup> اجتماعی دینی خود موفق‌تر و اثربخش‌تر باشد، نیاز به مدیریتی توانمند و اثربخش بیشتر احساس می‌شود.

طبق آمارهای رسمی در ایران بالغ بر ۷۰ هزار مسجد وجود دارد (محمدیان، ۱۳۸۲). پس از گذشت بیش از سه دهه از انقلاب اسلامی و تشکیل جمهوری اسلامی ایران، شاهد کم‌رنگ

شدن هر روز نقش مساجد در جامعه هستیم. این بی‌رونقی حتی در زمینه رسالت اولیه مساجد، برگزاری آداب و آیین‌های نیایشی نیز محسوس است. همه کسانی که دوران قبل از انقلاب اسلامی را به یاد دارند، بدون هیچ استثنائی، به نقش پررنگ مساجد در جامعه و در جریانات ایجادکننده انقلاب اسلامی ایران اشاره می‌کنند. به‌راستی مساجدی که در طول تاریخ ایران، به‌ویژه در دوره قبل از انقلاب اسلامی، بدان‌گونه پررنگ بوده‌اند و کارکردهای بسیاری داشته‌اند؛ چرا رفته‌رفته متروک گشته‌اند؟ آیا زندگی مدرن و پیچیده امروزی دیگر پذیرای مسجد نیست؟ آیا مسجد هم‌اکنون کارکردهای خود را در زندگی قرن بیست و یکمی از دست داده است؟ (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۵).

در بیشتر نظرسنجی‌های به‌عمل‌آمده در داخل کشور، ضعیف مدیریت مسجد دلیل اصلی عدم گرایش به مساجد عنوان شده است (مانند مزحجی، ۱۳۷۶ و اقبالی، ۱۳۷۶). ناآگاهی کادر اجرایی مساجد نسبت به شیوه‌های صحیح مدیریت و برنامه‌ریزی و چگونگی تعامل با جماعت مسجد از گروه‌های سنی مختل<sup>۱</sup>، کم‌رونقی مساجد و بعضاً خالی شدن آنها از طیف<sup>۱</sup> جوانان فعال کشور را باعث شده است و بعضی مساجد به نمازخانه‌ای بدل گشته، یا تعطیل شده‌اند. در تأیید این مدعا به بخش‌هایی از نتایج طرح تهیه شناسنامه اماکن مذهبی کشور اشاره می‌شود:

- مساجدی که سه‌نوبت نماز را اقامه می‌کنند حدود شش درصد از کل مساجد کشور را تشکیل می‌دهند.

- بسیاری از مساجد از جهت بهداشتی و نظافت ظاهری جاذبه‌ای برای جوانان ندارند.  
- خادمان و هیئت امناء در غالب مساجد کشور نه‌تنها جاذبه‌ای برای جوانان ندارند، بلکه خود مانع فعالیت بسیج و کانون‌های فرهنگی جوانان هستند و بیشتر مساجد کشور تنها در موقع نماز باز بوده و نقشی در اجتماع و حل معضلات فرهنگی و اجتماعی ندارند (حشمتی، ۱۳۸۴).  
وضعیت کم‌رونق برخی مساجد کشور، ما را بر آن می‌دارد تا از زاویه علم مدیریت، مدیریت اثربخش مسجد را که نهادی دینی، داوطلبانه و مردمی است واکاوی دقیق نموده و به شناسایی عوامل و عناصر اساسی آن، به‌ویژه از نگاه مخاطبان بپردازیم؛ امری که در میان پژوهشگران عرصه مدیریت کمتر بدان توجه شده است. اینک سؤال اساسی این است که مدیریت اثربخش مسجد دارای چه عوامل و عناصری است و ارتباط میان این عناصر از چه الگویی پیروی می‌کند؟

البته با توجه به وجود برخی تفاوت‌ها در واحدهای مختل<sup>۱</sup> مسجد، هم از نظر نحوه اداره و هم از نظر نوع و حجم فعالیت‌ها به نحوی که ممکن است نوعی آشوب، آشفتگی و پیچیدگی در مدیریت این واحدها را به ذهن متبادر کند این سؤال مطرح می‌شود که آیا می‌توان الگویی بهینه برای مدیریت اثربخش این واحدها ارائه کرد؟ واضح است که پاسخ به این سؤال با حدس و گمان محقق، امری غیر کارشناسی است و تا تحقیقی علمی و مبتنی بر نتایج میدانی صورت نگیرد، نمی‌توان پاسخی اقناع‌کننده به این سؤال داد. در نتیجه می‌توان اذعان داشت این تنوع و گوناگونی موجود، اهمیت تحقیق و چاپ این کتاب را دوچندان می‌کند.

با توجه به اهمیت شناخت عوامل و اجزای الگوی مدیریت اثربخش مسجد در دستیابی به اهداف و کارکردهای مختل<sup>۱</sup> آن، در این کتاب برآنیم در صورت امکان به پرسش‌های ذیل پاسخ دهیم:

- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اساسی الگوی مدیریت اثربخش مسجد کدام‌اند؟

- ارتباط منطقی میان ابعاد اصلی چگونه است؟

- اهمیت این عوامل از نظر میزان تأثیر در نشانگرهای اثربخشی مسجد چگونه است؟

واژه سازمان داوطلبانه<sup>۱</sup> به کوشش‌های سازمان‌یافته داوطلبانه اطلاق می‌شود. سازمان داوطلبانه غیرانتفاعی شامل سازمان‌های خیریه و بشردوستانه، غیرانتفاعی و غیر دولتی است. برای این سازمان‌ها چند خصوصیت برشمرده‌اند: نخست، این سازمان‌ها رسماً ساختار یافته‌اند و از تجمعات غیررسمی متمایز هستند. دوم، آنها باید متمایز از دخالت دولت بنیان نهاده شده باشند. سوم، سازمان‌های داوطلبانه غیرانتفاعی از سوی یک هیئت مدیره که قادرند در مورد ترکیب آن تصمیم بگیرند و ظرفیت تصمیم‌گیری مستقل دارند اداره می‌شوند. چهارم، آنها الگوی متمایزی از مدیریت مالی دارند؛ آنها نمی‌توانند درآمدهای اضافی را توزیع کنند، بلکه باید آن را در خدمات اضافی سرمایه‌گذاری کنند. نهایت اینکه انگیزش در یک سازمان داوطلبانه غیرانتفاعی مبتنی بر عوائد مالی نیست، بلکه بر ارزش‌های داوطلبانه هنجاری است (اسبورن،<sup>۲</sup> ۱۹۹۶). به سخن دیگر، این سازمان‌ها اهداف و برنامه‌های بشردوستانه دارند، اساسنامه‌ای کاملاً مشخص دارند و مطابق با آن پاسخگو هستند، از سوی افراد شخصی یا سازمان‌های غیردولتی تأسیس می‌شوند و با هیئت مدیره مستقل و داوطلب اداره می‌شوند.

1. voluntary organization

2. Osborne

جالب است بدانیم که در اسلام، به عنوان یک دین مترقی، این گونه سازمان‌ها و تشکیل آنها سابقه‌ای بسیار طولانی دارد. به علت مفهوم خاص «عبادت» در اسلام — که هر عملی را که به قصد قربت الهی صورت گیرد را عبادت می‌شمارد — اعمال نیایشی و غیر نیایشی با نیت الهی، در زمره عبادت به شمار می‌روند. از سوی دیگر، به علت تأکید خاص اسلام بر ارزش جمع و جماعت، این دین مبین راهکار بسیار مبتکرانه‌ای ارائه نموده است و آن تشکیل سازمانی داوطلبانه، مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی به نام «مسجد» است. توجه به این نکته لازم است که مسجد نهادی داوطلبانه و مردمی بوده و بر حفظ مردمی بودن مسجد و اجتناب از دولتی شدن آن تأکید شده است.<sup>۱</sup>

مروری بر نقش و اهمیت مسجد در اسلام و همچنین نقش و کارکردهای آن در طول تاریخ حیات مدنی مسلمانان نشان می‌دهد که مساجد در اسلام و در جوامع مسلمان همان نقشی را ایفا کرده‌اند که امروزه از یک سازمان غیر انتفاعی در غرب انتظار است. با این تفاوت که معمولاً یک سازمان غیر انتفاعی در عرصه بسیار خاصی با هدفی مشخص که از سوی اعضای آن تعیین می‌گردد، فعالیت می‌نماید؛ در صورتی که این هدف تأمین گردد، سازمان باید منحل گردد، یا تغییر هدف صورت پذیرد، اما نهاد «مسجد» انعطاف‌پذیری بسیاری دارد و با رعایت اصول ذکرشده در منابع اسلامی، می‌تواند به دامنه وسیعی از فعالیت‌ها پرداخته و در زمینه‌های مختل<sup>۱</sup>، به نیازهای انسان به صورت سازمانی پاسخ دهد و از سوی دین اسلام، الهی و عبادی بودن این فعالیت‌ها به رسمیت شناخته می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۵).

با عنایت به سیره و توصیه‌های پیامبر(ص) و امامان معصوم(ع)، امور فرهنگی، تعلیم و تربیت، مسائل سیاسی و اجرایی و حتی اقتصادی همه و همه باید به گونه‌ای سازمان‌دهی و مدیریت شوند که بشر را به هدف آفرینش نزدیک‌تر سازند و زمینه خودشناسی، خداشناسی و حرکت در مدار رضای خدا را برای انسان‌ها فراهم آورند. مدیریت یک تکلیف<sup>۱</sup> و مسئولیت دینی است. براساس روایاتی که از پیامبر(ص) نقل شده است اگر سه نفر در جایی با هم زندگی می‌کنند یا با هم برای انجام کاری مسافرت می‌کنند، باید یک نفر را از میان خود به عنوان مسئول برگزینند (البورایی، ۱۳۸۰). با توجه به مأموریت، اهداف و مسئولیت‌های والا، ابعاد و کارکردهای مختل<sup>۱</sup> و گوناگون مسجد که آن را به صورت مرکزی چندمنظوره درآورده

۱. در این زمینه آیت‌الله جوادی آملی می‌فرماید: دولتی‌ها را مسجدی کنید، نه اینکه مسجدها را دولتی کنید.

است، مدیریت مسجد کار ساده و آسانی نیست و نیاز به آشنایی با اصول، مبانی، روش و تکنیک‌های مدیریت دارد. به علاوه، اکنون در عصر نیاز و بازگشت بشر به دوران توسعه و سازندگی، کشورمان به عنوان ام‌القری و الگوی جهان اسلام، با عنایت به لزوم روزافزون شدن نقش مساجد در هدایت امت اسلامی باید کارکردهای مساجد با مدیریتی آگاه، بصیر، شجاع و آشنا به ابزار و تکنیک‌های مدیریت احیا شده و با جاذبه‌های معنوی و به‌کارگیری روش‌های علمی، هدایتگر نسل جوان و آیندگان باشند (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۶). به سخن دیگر، ارتقای سطح اثربخشی مساجد در تحقق واقعی کارکردهای مختل<sup>۱</sup> خود در عصر حاضر از ضرورت‌های توسعه فرهنگ ایرانی - اسلامی است. چنان که در تعریف<sup>۱</sup> مدیریت آمده است: مدیریت فرایند کار کردن با دیگران و از طریق دیگران و استفاده کارآمد از منابع محدود برای تحقق اثربخش اهداف سازمان است (شریعتمداری، ۱۳۸۵). بنابراین، می‌توان گفت ارتقای اثربخشی مساجد و توفیق آنها در دستیابی به اهداف و کارکردهایشان نیاز به یک مجموعه مدیریت اثربخش و کارآمد دارد. از این رو، ما در این تحقیق بر آن خواهیم بود که با شناسایی و تحلیل عناصر و اجزای مدیریت اثربخش مساجد، راه را برای ارتقای توانمندی مدیریت مساجد هموار کنیم.

مساجد یکی از مهم‌ترین پایگاه‌های دینی هستند که به حراست از نظام ارزشی می‌پردازند و از فراموش شدن ارزش‌ها جلوگیری می‌کنند. مساجد با بیان خطر تهاجم فرهنگی و تقویت گرایش‌های مذهبی، از تعالیم و مفاهیم دینی دفاع می‌کنند و حتی با بیان فرهنگ و آموزه‌های اسلام در برابر تهاجم فرهنگی غرب می‌ایستند. رونق و تقویت مساجد، نقش مهمی در حفظ و تقویت کیان فرهنگی دارد. در سند چشم‌انداز بیست‌ساله‌ای که برای مساجد ترسیم شده، آمده است:

مسجد نهادی است فعال، اثرگذار، مسئولیت‌پذیر در صحنه تعاملات فرهنگی، برخوردار از روحیه تعاون، سازگاری اجتماعی، توانا، پویا، کارآمد، توانمند در ترویج، آموزش و تبلیغ فرهنگ اسلامی، با بهره‌مندی از حضور و مشارکت مردمی و حمایت از حضور و مشارکت مردمی و حمایت دستگاه‌های فرهنگی، اجرایی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی براساس تعالیم عالیه اسلام و اندیشه‌های گهربار امام خمینی، رهنمودهای مقام معظم رهبری در جهت تربیت و هویت اسلامی انقلابی، وحدت ملی، الهام‌بخش، مؤثر برای جهان معاصر به‌ویژه کشورهای اسلامی.

مساجد علاوه بر کارکرد عبادی - نیایشی، کارکردهای مختلفی دارند. از جمله این کارکردها می‌توان به کارکرد آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی اشاره کرد. از آنجا که مدیریت، دانش و هنر استفاده بهینه از منابع محدود و نیروها در جهت دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده است، لذا بهره‌برداری از ظرفیت‌های عظیم مساجد و تحقق کارکردهای مختل<sup>۱</sup> آنها به یک مجموعه مدیریتی و رهبری توانمند نیاز دارد. متأسفانه یکی از اقداماتی که کمتر به آن توجه شده است، آموزش علمی اصول مدیریت و رهبری به امامان جماعت و دیگر دست‌اندرکاران مساجد است. آیا واقعاً با وضعیت کنونی مدیریت مساجد می‌توان به افق چشم‌اندازی که برای مساجد ترسیم شده است نائل شد؟ آیا می‌توان از این مساجد انتظار نقش‌آفرینی در حل معضلات فرهنگی داشت؟ عدم توجه علمی به موضوع مدیریت مسجد و عدم سامان‌دهی مدیریت آن یقیناً کشور را در برابر معضلات فرهنگی، آسیب‌پذیرتر خواهد کرد و گذر زمان بر آن، فقط عمق مشکلات را بیشتر خواهد کرد.

## فصل دوم

### سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی و اثربخشی سازمانی

#### ۲-۱. مقدمه

نوع‌شناسی سازمان‌ها به توصیف<sup>۱</sup> تفاوت‌های میان سازمان‌ها اطلاق می‌شود. ما سازمان‌ها را براساس ویژگی‌های متفاوت آنها طبقه‌بندی می‌کنیم و سازمان‌هایی را که دارای ویژگی‌های مشابهی هستند در یک طبقه قرار می‌دهیم. هیوز، براساس هدف کلی سازمان‌ها، آنها را به پنج طبقه تقسیم‌بندی کرده است: سازمان‌های داوطلبانه، نظامی، بشردوستانه، اقتصادی بزرگ و اقتصادی خانوادگی. اتزیونی سازمان‌ها را عبارت از واحدهای اجتماعی می‌داند که در جهت رسیدن به هدف‌های معین فعالیت می‌کنند. طبقه‌بندی اتزیونی از سازمان‌ها براساس جنبه‌های قدرت و کنترل است. سؤال اساسی اتزیونی این است که چرا افراد در سازمان‌ها از دستورهایی که به آنها داده می‌شود، اطاعت می‌کنند و پیرو معیارهای رفتاری هستند که برای آنها مقرر گردیده است. با طبقه‌بندی سازمان‌ها براساس نوع اطاعت از دستورها، اتزیونی توانسته است عناصر انگیزشی و ساختاری یا به گفته خود او تعهدات متفاوت کنشگران نسبت به سازمان‌ها و انواع توزیع قدرت در سازمان‌ها را با هم ترکیب کند. به نظر اتزیونی سه نوع اصلی قدرت در سازمان‌ها عبارت‌اند از: قدرت اجباری (زور)، قدرت مادی (دستمزد و پاداش) و قدرت هنجاری (نمادی) (صبوری، ۱۳۷۹). اتزیونی<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) سه نوع ساختار اطاعت یا به عبارتی سه نوع سازمان را پیشنهاد می‌کند: - اجباری:<sup>۲</sup> این در جایی است که زور و اجبار برای اطمینان از اطاعت از خواست‌های سازمان به کار می‌رود و میزانی که مشارکت‌کنندگان در سازمان درگیر می‌شوند، به شیوه‌ای منفی از خود بیگانه‌کننده است. درگیر شدن در سازمان نیز به شدت بالا تمایل دارد.

---

1. Etzioni

2. coercive

- **سودگرا یا مادی:**<sup>۱</sup> سازمان قدرتی بر روی منابع مادی دارد و مشارکت‌کننده به منظور دستیابی به سهمی از این منابع، خواسته‌های سازمان را اطاعت می‌کند. درگیر شدن، محاسبه‌گرانه<sup>۲</sup> و با شدت کم است.

- **هنجاری:**<sup>۳</sup> تا زمانی که هنجارهایی که بر سازمان حاکم هستند شکل ارزشی (اخلاقی) دارند مشارکت‌کنندگان در سازمان به صورتی مثبت با تعهدی اخلاقی درگیر می‌شوند و پاداش‌ها اصولاً نمادین هستند. درگیر شدن در سازمان نیز به شدت بالا تمایل دارد (توری،<sup>۴</sup> ۲۰۰۵، ص ۳۰) انگیزه افراد از شرکت در این سازمان‌ها تعالی بوده و نفع شخصی مطرح نیست. در این سازمان‌ها افراد به صورت داوطلبانه حضور می‌یابند. سازمان‌های غیر دولتی - غیر انتفاعی [داوطلبانه] از این نوع به شمار می‌روند (هسلین و همکاران، ۱۳۷۸).

از آنجا که ماهیت اصلی فعالیت در نهادهای دینی، داوطلبانه است، لازم است برای درک عمیق‌تر فعالیت این نهادها اشاره‌ای به مباحث سازمان‌های داوطلبانه صورت گیرد. با توجه به آنکه در این بخش، از اثربخشی سازمان‌های داوطلبانه بحث می‌شود، لازم است نخست مقدمه‌ای تفصیلی راجع به مباحث سازمان‌های داوطلبانه ارائه شود. در این مقدمه تعریف<sup>۱</sup> ها، طبقه‌بندی‌ها و اجزای سازمان داوطلبانه تشریح می‌گردد.

داوطلبی<sup>۵</sup> به معنی انجام کار، بدون پرداخت است. صرف وقت به صورت رایگان از سوی افراد از ویژگی‌های مهم داوطلبی است. داوطلبان منافع را برای دیگران همچون دوستان، محله، محیط، مدرسه و... فراهم می‌کنند (هودکینسون، ۲۰۰۳)<sup>۶</sup>. در تحقیق EVS/WVS Survey داوطلبی به عنوان انجام کار از روی اختیار و بدون پرداخت تعریف<sup>۱</sup> شده است. ویلسون (۲۰۰۰) معتقد است این تعریف<sup>۱</sup> از سوی اغلب محققان پذیرفته شده است. مؤسسه تحقیقات داوطلبی در انگلستان چنین تعریفی را ارائه می‌کند: «داوطلبی هر فعالیتی است که شامل صرف زمان، بدون پرداخت پول و انجام کاری به نفع شخص دیگر به غیر از بستگان نزدیک یا به نفع محیط باشد» (لوک، ۲۰۰۷، ص ۶).

بورچ اشاره می‌کند که انتظار آن نیست که همه فعالیت‌های سازمان‌های داوطلبانه از سوی داوطلبان اجرا شوند، بلکه انتظار این است که تولد و حکمرانی این سازمان‌ها داوطلبانه باشد،

1. utilitarian

2. calculative

3. normative

4. Torry

5. volunteering

6. Hodgkinson

7. Locke

یعنی آزاد و مستقل (بوریک، ۱۹۸۴)<sup>۱</sup>. چند نوع کار داوطلبانه وجود دارد: کمک متقابل<sup>۲</sup> نخستین نوع آن است که گروه‌های کمک‌کننده به خود<sup>۳</sup> هستند مانند گروه‌های محلی در هند که به صورت مشترک، منابعی مانند آب یا جنگل‌ها را مدیریت می‌کنند یا انجمن‌هایی که بیماران خاص برای حمایت از یکدیگر تشکیل می‌دهند. نوع دوم، امور بشردوستانه<sup>۴</sup> یا خدمت به دیگران یا جامعه به عنوان یک کل است. این مورد شامل فعالیت‌هایی همچون مربی‌گری، آموزش و مراقبت از کودکان است و بیشتر از سوی سازمان‌های داوطلبانه انجام می‌گیرد. تشکیل جمعیت<sup>۵</sup> یا وکالت<sup>۶</sup> سومین نوع کار داوطلبانه است که شامل افرادی می‌شود که برای حفظ محیط زیست یا تصویب قوانین در موضوعات مختل<sup>۱</sup> به منظور کمک به افراد ناتوان یا افزایش اسکان عمومی و... تلاش می‌کنند. آخرین نوع آن، مشارکت است که شامل فعالیت‌هایی مانند خدمت در کمیته‌ها به مثابه نمایندگان در دولت‌های محلی یا به عنوان اعضای کمیسیون‌هایی است که در تلاش برای یافتن راهکارهای حل مشکلات محلی هستند (دینگل، ۲۰۰۱)<sup>۷</sup>.

طبق نظر موسیک انواع داوطلب شدن عبارت‌اند از:

- ا) وکالت یا نمایندگی: ۱. محیط؛ ۲. سازمان‌های سیاسی؛ ۳. منافع عمومی / جامعه؛ ۴. بنیادهای خصوصی و محلی؛ ۵. سازمان‌های مرتبط با کار؛ ۶. بین‌المللی؛  
 ب) آموزش: ۱. آموزش، ۲. هنر، فرهنگ و علوم انسانی؛  
 ج) خدمات انسانی: ۱. سازمان‌های سلامت؛ ۲. خدمات انسانی؛  
 د) توسعه: ۱. تفریحی - بزرگسالان؛ ۲. توسعه جوانان؛  
 ه) دینی: سازمان‌های دینی (موسیک، ۲۰۰۸، ص ۵۳۶-۵۳۷).

## ۲-۲. نقش عوامل مختلف در داوطلب شدن

در پاسخ به اینکه چرا افراد داوطلب می‌شوند یا کار داوطلبانه انجام می‌دهند محققان اجتماعی دو رویکرد انتخاب کرده‌اند؛ یکی مبتنی بر بررسی منابعی است که اشخاص با استفاده از آنها

1. Beveridge

2. mutual aid

3. self-help

4. philanthropy

5. campaigning

6. advocacy

7. Dingel

8. Musick

کار داوطلبانه انجام می‌دهند و دیگری بر باورها و ارزش‌هایی است که بر داوطلب شدن تأثیر می‌گذارند. در تحقیقات اسمیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، ویلسون (۲۰۰۰) و پیرس<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) رابطه‌ای قوی میان داوطلب شدن و در دسترس بودن منابع در هر دو سطح فردی و اجتماعی به دست آمد. افرادی که منابع بیشتری را کنترل می‌کنند، بیشتر داوطلب می‌شوند. اولاً آنها منابع بیشتری برای تسهیم دارند (زمان، پول، آموزش، توانایی‌ها، ارتباطات اجتماعی و...)؛ ثانیاً آنها با داشتن کنترل روی این منابع، برای سازمان‌های داوطلبانه جذاب‌ترند. درآمد و سرمایه انسانی و اجتماعی به همراه شاخص‌های پایگاه اجتماعی (سن، جنس، مذهب و وضعیت ازدواج) به عنوان تعیین کننده رفتار داوطلبانه شناخته شدند. وجود سرمایه اجتماعی، مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه و عضویت در مؤسسات داوطلبانه را تسهیل می‌کند. سازمان‌های داوطلبانه معمولاً اعضا را به کار می‌گیرند، نه از طریق تبلیغات، بلکه با کمک شبکه‌های اجتماعی کسانی که اکنون عضو سازمان هستند (پیرس، ۱۹۹۳، ص ۶۷).

سرمایه انسانی تعیین کننده‌ای برای کار داوطلبانه است که در بیشتر مقالات به آن اشاره شده است. سطح قابل قبولی از سلامت بدن لازم است تا کار داوطلبانه اتفاق بیفتد. به علاوه هرچه فردی سطح تحصیلات بالاتری داشته باشد می‌تواند از دانش بیشتری برای کمک به یک سازمان داوطلبانه استفاده کند. به سخن دیگر، دانش بیشتر می‌تواند به معنی احتمال بالاتر وجود تمایلات به ارضای نیازهای متعالی شامل رضایت بیشتر از پاداش‌های غیر مادی باشد. رابطه مثبت میان کار داوطلبانه و درآمد نیز توصیف<sup>۱</sup> شده است. اجماعی در ادبیات نظری، مبنی بر تأثیر جنسیت بر کار داوطلبانه نیست. ویلسون (۲۰۰۰) می‌نویسد: مطالعات مختل<sup>۱</sup> بر نرخ بالای کار داوطلبانه در میان زنان تأکید می‌کنند. او بیان می‌کند که زنان، بیشتر در کار داوطلبانه درگیر می‌شوند؛ زیرا آنها در شاخص‌های ایثار و همدلی نمره بالاتری می‌گیرند و ارزش بیشتری برای کمک کردن به دیگران قائل هستند. زنان، کمتر در بازار کار درگیرند، بنابراین، وقت آزاد بیشتر و برنامه زمانی منعطف<sup>۲</sup> تری برای وارد شدن به کار داوطلبانه دارند. ولی دکر و براک<sup>۴</sup> (۱۹۹۶، ص ۱۳۷) گزارش دادند که مردان به احتمال بیشتری داوطلب می‌شوند، زیرا آنها تحصیل کرده‌تر هستند، منابع بیشتری برای تسهیم دارند، وقت آزاد بیشتری دارند؛ زیرا مسئول کارهای منزل نیستند و ...

1. Smith

2. Pearce

3. Pearce

4. Dekker &amp; Brock

رابطه میان سن و کار داوطلبانه یک بحث اختلاف‌برانگیز است. بعضی نویسندگان معتقدند کار داوطلبانه در میان نوجوانان بالاست و در میان افراد جوان کاهش می‌یابد و برای بزرگسالان (۴۰ تا ۵۵ سال) حداکثر است. در نقطه مقابل، ویلسون اظهار می‌کند که تئوری انتخاب عقلانی<sup>۱</sup> افزایشی را در کار داوطلبانه در سن بازنشستگی پیش‌بینی می‌کند؛ زیرا وقت آزاد بیشتری در دسترس آنهاست. تئوری مبادله<sup>۲</sup> نیز افزایشی را در کار داوطلبانه در میان افراد بازنشسته تبیین می‌کند؛ زیرا کار داوطلبانه می‌تواند جانشین منافع اجتماعی و روان‌شناختی ناشی از کار و اشتغال قبلی باشد (پیرس، ۱۹۹۳، ص ۱۴۷).

محیط اجتماعی مرتبط با محله، منبعی برای کار داوطلبانه است. ساندین (۱۹۸۸) فرض می‌کند که در شهرهای کوچک‌تر، نیازهای مشترک کمتری برای برآورده شدن وجود دارد و تعاملات چهره‌به‌چهره فراوان‌تر است و مشکلات، راه‌حل‌های غیر رسمی دارند. از طرف دیگر، شهرهای بزرگ‌تر نیاز بیشتری به کالاها و خدمات عمومی نشان می‌دهند؛ بنابراین، آنها می‌توانند فرصت‌های بیشتری را برای کار داوطلبانه ارائه دهند. مشارکت در مؤسسات داوطلبانه در روستاها سطح پایین‌تری داشته است. در مجموع انتظار آن است که سطح کار داوطلبانه با اندازه شهر افزایش یابد (پیرس، ۱۹۹۳، ص ۱۴۸).

ارزش‌ها جزء تعیین‌کننده‌های اصلی داوطلب شدن هستند. اگرچه بعضی نویسندگان مانند ویلسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که ارزش‌ها در پیش‌بینی پایایی داوطلب شدن ناتوان هستند، ولی ارزش‌ها نقش مهمی در تعیین مشارکت در فعالیت داوطلبانه دارند. کندال و نپ<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) تأکید می‌کنند که بخش داوطلبانه وظیفه‌گویی دارد که عمده‌تاً ارزش‌های اجتماعی، فلسفی، اخلاقی و دینی کسانی که از بخش داوطلبانه حمایت می‌کنند را منعکس می‌کند. ارزش‌های دینی نقش اساسی در تعیین و تداوم داوطلب شدن دارند. ویلسون و موسیک (۱۹۹۷) یک رابطه میان دینداری و داوطلب شدن رسمی یافتند خصوصاً میان شاخص‌های رفتاری دین‌داری و داوطلب شدن (پیرس، ۱۹۹۳، ص ۱۴۸).

اعتماد<sup>۵</sup> نیز برای عضویت در یک مؤسسه داوطلبانه مهم است. تونکیس و پسی<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) اشاره می‌کنند که اعتماد می‌تواند به عنوان مبنایی برای مؤسسه داوطلبانه دیده شود. نبودن

1. rational choice theory

2. Exchange theory

3. Wilson

4. Kendall & Knapp

5. trust

6. Tonkiss & Passey

اعتماد در افراد و نهادها می‌تواند مانعی در همکاری با دیگران در یک سیستم نهادینه شده باشد. دکر و براک بیان می‌کنند در جوامعی که اعتماد کمتری وجود دارد، مؤسسات داوطلبانه اعضای کمتری دارند (پیرس، ۱۹۹۳، ص ۱۴۶).

## ۲-۳. واژه سازمان داوطلبانه

واژه سازمان داوطلبانه به کوشش‌های سازمان‌یافته داوطلبانه اطلاق می‌شود (اسبورن، ۱۹۹۶). در سرتاسر جهان کلمات مختلفی به کار می‌رود که به کوشش‌های سازمان‌یافته داوطلبانه اشاره دارند. در انگلستان، بخش داوطلبانه<sup>۱</sup> و بخش خیریه، فراوان به کار می‌روند. در آمریکا و انگلستان گاهی اوقات بخش ثالث<sup>۲</sup> نیز به کار می‌رود. این اصطلاح برای توصیف<sup>۳</sup> بخشی به کار می‌رود که به منظور یک هدف اجتماعی به وجود آمده و جزء بخش خصوصی یا عمومی هم نیست. این واژه هیچ نشانه‌ای از ویژگی‌های این بخش نمی‌دهد. بخش مستقل نیز گاهی اوقات به کار می‌رود، ولی این واژه می‌تواند شامل همه سازمان‌هایی باشد که حکومتی نیستند؛ یعنی بخش‌های خصوصی و داوطلبانه. در آمریکا معمولاً بخش غیر انتفاعی به کار می‌رود. اما این واژه خصوصیتی منفی را برجسته می‌سازد که این سازمان‌ها سودی را به اعضا یا دیگران با هدف منفعت توزیع نمی‌کنند. اسبورن (۱۹۹۶) استفاده از اصطلاح سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی<sup>۴</sup> و پیتروال (۱۹۹۴) بخش غیر انتفاعی خصوصی را ترجیح می‌دهند. اقتصاد اجتماعی<sup>۵</sup> معمولاً در فرانسه به کار می‌رود، ولی آن نه فقط برای مؤسسات غیر انتفاعی، بلکه همچنین به دیگر انواع سازمان‌ها مانند تعاونی‌ها که به اعضا سود توزیع می‌کنند، اطلاق می‌شود. در آفریقا و آمریکای جنوبی، سازمان غیر دولتی، یا NGO اغلب به کار می‌رود و در سطح بین‌الملل نیز گاه اصطلاح سازمان‌های جامعه مدنی به کار می‌رود (کرتنی، ۲۰۰۲). واژه دیگر برای این بخش، سازمان‌های ارزش مبنای<sup>۶</sup> می‌باشد (هودسون، ۱۹۹۵).

جیوونز بیان می‌کند که ویژگی متمایز یک سازمان غیر انتفاعی این است که «آن، ارزش‌های اجتماعی، فلسفی، اخلاقی و دینی بنیانگذاران و حامیان را آشکار می‌کند (جوونز، ۱۹۹۲).

1. voluntary sector

2. third sector

3. VNPOs: Voluntary Non-Profit Organizations

4. social economy

5. value-led

6. Hudson

7. Jeavons

جرارد<sup>۱</sup> و پاتون<sup>۲</sup> نیز بحث می‌کنند که کنش داوطلبانه اساساً ارزش مبناست (کورتنی، ۲۰۰۲). دوبکین هال (دوبکین هال، ۱۹۸۷، ص ۳) سازمان داوطلبانه را به عنوان سازمانی تعریف<sup>۱</sup> می‌کند که وظایفی را به عهده دارد که نه دولت و نه سازمان‌های انتفاعی متمایل یا قادر به تکمیل آنها نیستند. مارگارت هریس<sup>۵</sup> (۱۹۹۰، ص ۱۲۶) نیز چنین تعریفی ارائه می‌دهد: آن حوزه‌ای از فعالیت سازمان یافته که نه بخش تجاری یا انتفاعی است و نه بخش دولتی یا عمومی (توری، ۲۰۰۵، ص ۲۳).

سالامون و انهیر<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) خصیصه‌های ذیل را به عنوان ویژگی‌های سازمانی سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی ذکر کردند:

- رسماً ساختار یافته‌اند، یعنی از تجمعات و جلسات غیر رسمی متمایزند؛
- سازمان‌هایی خصوصی و از دولت جدا هستند. به سخن دیگر آنها باید مستقل از دخالت دولت بنیان نهاده شده باشند؛
- آنها از سوی یک هیئت امنا که قادرند در مورد آن تصمیم بگیرند و ظرفیت تصمیم‌گیری مستقل دارند اداره می‌شوند؛
- الگوی متمایزی از مدیریت مالی دارند. آنها نمی‌توانند درآمدهای اضافی را توزیع کنند، بلکه باید آن را در خدمات اضافی سرمایه‌گذاری کنند؛
- انگیزش در آنها مبتنی بر عواید مالی نیست، بلکه بر ارزش‌های داوطلبانه هنجاری است (اسبورن، ۱۹۹۶، ص ۱۱-۱۲).
- می‌توان سازمان‌ها را به سه بخش عمومی، خصوصی و ثالث تقسیم‌بندی کرد. بخش ثالث ویژگی‌هایی دارد که مدیریت آن را به چالش می‌کشد:
- ۱. دارای اهداف مبهمی هستند: اهداف اجتماعی، سلامت، آموزشی، محیطی و معنوی به‌سختی مشخص می‌شوند.

۲. نظارت بر عملکرد خیلی سخت است: به علت آنکه تعریف<sup>۱</sup> اهداف دقیق، دشوار است سنجش و نظارت بر موفقیت‌ها نیز کار مشکلی است.

۳. سازمان‌های بخش ثالث در قبال تعداد بسیاری ذی‌نفع پاسخگو هستند: اعضا، مؤسسات

1. Gerard

2. Paton, 1992.

3. Courtney

4. Dobkin Hall

5. Margaret Harris

6. Salamon & Anheier

مالی تأمین‌کننده، اشخاص خیر، کارکنان، داوطلبان و کاربران خدمات، همگی نفع متفاوتی در این سازمان‌ها دارند.

۴. **ساختارهای مدیریت، پیچیده<sup>۱</sup> هستند:** ضرورت ایجاد تعادل در منافع ذی‌نفعان مختل<sup>۱</sup> و استفاده از تخصص‌های مختل<sup>۱</sup> در مدیریت منجر به ساختار پیچیده مجموعه‌های حاکم، کمیته‌ها و زیرکمیته‌ها شده است.

۵. **داوطلب‌گرایی<sup>۲</sup> یک عنصر ضروری است:** بیشتر سازمان‌های بخش ثالث دارای مجموعه مدیریتی داوطلبانه هستند که حقوقی دریافت نمی‌کنند و ممکن است تجربه مدیریتی هم نداشته باشند. آنها باید بر نیروی کار داوطلبانه، تعهد داوطلبانه کارکنان و صرف وقت بیشتر از سوی آنها تکیه کنند.

۶. **ارزش‌ها باید گرامی داشته شوند:** این سازمان‌ها زمانی بیشترین اثربخشی را خواهند داشت که افراد درگیر، ارزش‌ها و مفروضات مشترک خود را درباره هدف سازمان و شیوه عملیات آن با یکدیگر تسهیم کنند.

۷. **نبودن خط کف<sup>۳</sup> برای تعیین اولویت‌ها (هudson، ۱۹۹۵، ص ۳۵-۳۷):** وجود داوطلبان، تنوع اهداف که عمدتاً غیر پولی‌اند و فقدان حساب‌ها و سوابق مناسب در سازمان‌های داوطلبانه کوچک‌تر، مشکلاتی ایجاد می‌کنند که در بسیاری از سازمان‌های دولتی و تجاری یافت نمی‌شوند. سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی مانند مؤسسات محلی داوطلبانه تحت تأثیر این عوامل هستند و تمایل دارند که فعالیت نامنظمی داشته باشند.

بسیاری از نویسندگانی که به سازمان‌های داوطلبانه اشاره می‌کنند، به نظر می‌رسد فقط سازمان‌های غیر انتفاعی با کارکنان حقوق‌بگیر را مطالعه کرده‌اند. دراکر (۱۹۹۰) ابراز کرد که بیشتر سازمان‌های غیر انتفاعی آمریکا ساختار مشابهی دارند آنها یک هیئت امنای پاره‌وقت، غیر حقوق‌بگیر و خارجی دارند و یک مدیرعامل حقوق‌بگیر تمام‌وقت دارند. ولی تعداد سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی مردمی خیلی بیشتر است. در مطالعه اسمیت فقط ۵۴ درصد این سازمان‌ها هیئت امنا داشتند و هیچ‌کدام مدیرعامل حقوق‌بگیر تمام‌وقت نداشتند (اسمیت، ۱۹۹۶، ص ۲۷۹).

---

1. intricate

2. voluntarism

3. bottom line

4. Hudson

اسمیت در انتهای مقاله خود می‌نویسد:

یکی از استنتاجات یافته‌های ما این است که محققانی که از سازمان‌های غیرانتفاعی صحبت می‌کنند، باید به‌طور واضح، ارجاعات خود — سازمان‌های داوطلبانه غیرانتفاعی، سازمان‌های غیرانتفاعی خدماتی عمومی<sup>۱</sup> یا هر دو — را مشخص کنند. معمولاً داوطلبانه غیرانتفاعی مورد غفلت واقع می‌شوند. بخشی از گرایش عمومی محققان غیرانتفاعی به حذف سازمان‌ها و مؤسسات عضویت‌محور خصوصاً مؤسسات مردمی<sup>۲</sup> است. یک موزه یا بیمارستان غیرانتفاعی از یک کلوپ بازی خیلی متفاوت‌تر است. در حال حاضر، محققان کمی، کل طیف غیرانتفاعی‌ها را از سازمان‌های داوطلبانه غیرانتفاعی کوچک تا سازمان‌های غیرانتفاعی خدماتی عمومی خیلی بزرگ مطالعه می‌کنند (اسمیت، ۱۹۹۶، ص ۲۸۵).

## ۲-۴. طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلبانه

اینکه طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلبانه براساس چه مبنایی صورت بگیرد تقسیم‌بندی‌های متفاوتی ایجاد خواهد شد. این طبقه‌بندی‌ها عبارت‌اند از:

### الف) طبقه‌بندی مبتنی بر وظیفه<sup>۳</sup>

وظیفه یا کارکرد تهیه خدمات، یکی از وظایفی است که اغلب افراد فکر می‌کنند سازمان‌های داوطلبانه فراهم می‌کنند. سازمان‌های این دسته ممکن است حمایت، راهنمایی، اطلاعات، مسکن یا برنامه‌های خاص برای افراد نیازمند ارائه دهند. حمایت متقابل، کار گروهی است که وقتی گروهی از افراد برای رفع نیاز مشترکشان گرد هم آمدند، به وجود می‌آید.

### ب) طبقه‌بندی مبتنی بر کنترل یا تأمین منابع

روش‌های کنترل یا تأمین منابع، شیوه دیگر طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلبانه است. نسبت کارکنان حقوق‌بگیر به داوطلبان، نسبت تأمین مالی دولتی به تأمین مالی داوطلبانه و نسبت ارائه خدمات به اعضا در مقایسه با غیراعضا از موارد تأثیرگذار در طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلبانه است.

1. psnpos

2. GOs: Grassroots Organizations

3. by function

### ج) طبقه‌بندی مبتنی بر ذی‌نفع

اینکه اعضای سازمان خود ذی‌نفع هستند یا افراد دیگر، محیط زیست یا حیوانات، مبنایی برای تقسیم‌بندی است.

### د) طبقه‌بندی مبتنی بر فعالیت

سالامون و انهیر (۱۹۹۳) طبق فعالیت‌های سازمان‌ها، یک تقسیم‌بندی بین‌المللی از سازمان‌های غیر انتفاعی<sup>۱</sup> ارائه دادند: ۱. فرهنگ و تفریح؛ ۲. آموزش و پژوهش؛ ۳. سلامت؛ ۴. خدمات اجتماعی؛ ۵. محیط؛ ۶. توسعه و تأمین مسکن؛ ۷. کانون، وکالت و سیاست؛ ۸. میانجی‌گری بشردوستانه و ترویج داوطلب‌گرایی؛ ۹. فعالیت‌های بین‌المللی؛ ۱۰. فعالیت دینی؛ ۱۱. مؤسسات و اتحادیه‌های کسب و کار حرفه‌ای؛ ۱۲. آنهایی که در طبقات قبل جای نمی‌گیرند. تیم ABS<sup>۲</sup> معتقدند طبقه‌بندی مبتنی بر فعالیت، نظام طبقه‌بندی را محدود می‌کند. آنها پیشنهاد کردند برای طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلبانه باید از سه بُعد استفاده کرد: ذی‌نفعان (اشخاص، مؤسسات یا محیط)، وظیفه یا کارکرد (تهیه خدمات، تهیه تأسیسات، تأمین مالی یا تأمین منابع، توسعه و نمایندگی) و حوزه عملیات با استفاده از طبقه‌بندی ICNPO (۲۰۰۲، ص ۳۸-۴۳).

چارلز هندی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱، ص ۱۳) سازمان‌های داوطلبانه را به سازمان‌های حمایت متقابل<sup>۴</sup>، سازمان‌های تحویل‌دهنده خدمات و جمعیت‌های مبارزاتی<sup>۵</sup> تقسیم‌بندی می‌کند (۲۰۰۵، ص ۲۳).

### ۵-۲. الگوهای اثربخشی سازمانی

مفهوم اثربخشی سازمانی به مدت طولانی یک مفهوم مبهم معرفی شده است. در بخش داوطلبانه، این مشکل مضاعف می‌شود. اهداف رقابتی ذی‌نفعان مختل<sup>۱</sup>، اقتضائات پیچیده‌ای که بر عملکرد تأثیر می‌گذارند و شاخص‌های چندگانه‌ای مانند بقا، رضایت گروه‌های مختل<sup>۲</sup>، شهرت، پایداری مالی و ستانده، همگی باید در سنجش اثربخشی بخش داوطلبانه در نظر قرار گیرند. چستر بارنارد (۱۹۳۸) سازمان را به مثابه یک نظام تعاون (همکاری) در نظر

1. ICNPO

2. Aston Business School

3. Charles Handy

4. mutual support

5. campaigning

گرفت و مبتنی بر فرایند همکاری، اثربخشی را این چنین تعریف<sup>۱</sup> کرد: آنچه ما از اثربخشی همکاری و تعاون در نظر داریم تحقق اهداف مشخص شده از کنش همکارانه است. درجه تحقق اهداف، درجه اثربخشی را نشان می‌دهد. پیترو دراکر می‌گوید: کارایی، انجام درست چیزهاست و اثربخشی، انجام کارهای درست است. اگرچه این تعریف<sup>۱</sup> اکثراً به کار می‌رود ولی در عملیاتی کردن آن، اجماع کمی وجود دارد. اگر اثربخشی، انجام کارهای درست است، چه کسی باید مشخص کند کدام کار درست است، کارهای درست از چه چیزی تشکیل شده‌اند و چگونه باید سنجیده شوند؟ اغلب گروه‌ها و اجزای چندگانه سازمان نمی‌توانند در مورد عوامل یا وزن عوامل در قضاوت‌های ارزیابی توافق کنند (گرین،<sup>۱</sup> ۱۹۹۶، ص ۳۸۱).

بروچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در مقایسه خود، دو واژه عملکرد و اثربخشی سازمانی را یک سازه معرفی می‌کند. او می‌نویسد:

«بعضی محققان از اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان به عنوان برچسب‌های معتبر برای ستانده‌های سازمانی با قابلیت جابه‌جایی با یکدیگر استفاده کرده‌اند» (بروچ، ۲۰۰۶، ص ۴۱). البته برخی نویسندگان این دو سازه را جدا از یکدیگر دانسته و اثربخشی را یک شاخص ادراکی‌تر و عملکرد را یک شاخص عینی‌تر می‌دانند یا اینکه شاخص‌های اقتصادی و بازار را به عملکرد و شاخص‌های غیر اقتصادی یا ذی‌نفع را به اثربخشی نسبت می‌دهند. مثلاً آرینگتون و همکارانش<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) عملکرد را به عنوان یک مفهوم وسیع‌تر از اثربخشی می‌دانند که شامل دیگر مفاهیمی همچون کارایی، بهره‌وری یا کیفیت است؛ در حالی که گودارد و پاول<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) با این نظر مخالف<sup>۱</sup> بودند (همان، ص ۴۱).

هرمن و رنز (۲۰۰۸) در مقاله‌ای، نه‌ت‌تر در مورد اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی مطرح کردند:

۱. اثربخشی سازمانی همیشه موضوعی از مقایسه است. این مقایسه یا با سازمان‌های دیگر

صورت می‌گیرد، یا در فاصله‌های زمانی مختل<sup>۱</sup> برای یک سازمان؛

۲. اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی، چندبعدی است؛

۳. هیئت امنای تفاوت‌هایی را در اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی ایجاد می‌کند، اما

چگونه، واضح نیست؛

1. Green

2. Baruch

3. Arrington et al.

4. Goddard & Powell

۴. سازمان‌های غیر انتفاعی اثربخش‌تر به احتمال بیشتر از اقدامات مدیریتی صحیح استفاده می‌کنند. البته باید وجود یک بهترین راه را برای کار امن‌تر زیر سؤال ببریم و در نظر داشت که بهترین اقدامات مدیریتی در طی زمان نیز تغییر خواهند کرد؛
  ۵. اثربخشی سازمانی، یک سازه اجتماعی است و مبتنی بر قضاوت ذی‌نفعان است؛
  ۶. غیر محتمل است که بهترین اقدامات کاربردی در سطح جهان وجود داشته باشد که بتوان آنها را برای امن‌تر و غیر انتفاعی‌ها تجویز نمود. ما باید به دنبال اقداماتی باشیم که دارای ارزش بالقوه باشند؛
  ۷. پاسخگویی<sup>۱</sup> یک معیار مفید برای حل چالش قضاوت‌های متفاوت از اثربخشی سازمانی است. در مطالعه‌ای چنین مشخص شد که همه گروه‌های ذی‌نفع، پاسخگویی سازمانی را قویاً با اثربخشی سازمانی مرتبط می‌دانند. بنابراین، می‌توان آن را به عنوان یک شاخص اثربخشی به حساب آورد؛
  ۸. بهتر است در بررسی شایستگی رویکردهای مختل<sup>۱</sup> به اثربخشی غیر انتفاعی، میان انواع مختل<sup>۱</sup> سازمان‌های غیر انتفاعی تفکیک قائل شویم؛
  ۹. سطح تحلیل، تفاوتی را در درک اثربخشی ایجاد می‌کند و مهم است که میان اثربخشی در سطوح برنامه، سازمان و شبکه، تفکیک قائل شویم (هرمن،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸، ص ۴۰۱-۴۰۹).
- الگوهای چندگانه اثربخشی ناشی از الگوهای متعدد از مفهوم سازمان است. نویسندگان مختل<sup>۱</sup>، سازمان را به شیوه‌های مختلفی مفهوم‌سازی کرده‌اند مانند سازمان به مثابه شبکه‌هایی از اهداف (تیچی و فامبورن،<sup>۳</sup> ۱۹۷۹)، پدیده‌های عقلانی در جستجوی اهداف (پارو،<sup>۴</sup> ۱۹۷۰)، ائتلاف‌هایی از افراد قدرتمند (پفرر،<sup>۵</sup> ۱۹۷۹)، تعاونی‌هایی برای ارضای نیروی فردی (کامینگس،<sup>۶</sup> ۱۹۷۷)، سیستم‌های تولید معنا (پاندی و میتروفت،<sup>۷</sup> ۱۹۷۹)، واحدهای پردازش اطلاعات (گالبرایت،<sup>۸</sup> ۱۹۱۱)، سیستم‌های باز (تومپسون،<sup>۹</sup> ۱۹۶۷)، سطوح‌های زیاده (مارس و دیسن،<sup>۱۰</sup> ۱۹۷۶)، بازی‌های زبان (ویتگنشتاین،<sup>۱۱</sup> ۱۹۶۸)، زندان‌های روح

1. responsiveness

2. Herman

3. Tichy &amp; Fombrun

4. Perrow

5. Pferrer &amp; Salanick

6. Cummings

7. Pondy &amp; Mitroft

8. Galbraith

9. Thompson

10. March &amp; Disen

11. Wittgenstein