مطالعهٔ کیفی چالش‌های پاسخگویی سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) در برابر ذی‌نفعان بیرونی*

شهناز اصلانی[1]، رضا همتی[2]، کرم حبیب‌پور گتابی[3]

(تاریخ دریافت :۱۴۰۲/۱۰/۰۹، تاریخ تایید:۱۴۰۳/۰۷/۱۹)

چکیده

با نگاهی خاص به سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان استان اصفهان، این مقاله درصدد است نشان دهد سمن‌ها چگونه در چارچوب رابطه با دولت، خود را نه‌تنها به دولت بلکه نسبت ذی‌نفعان اصلی‌شان، یعنی جامعه‌ای که به آن خدمت می‌کنند، پاسخگو نگه می‌دارند؟ این مطالعه با رویکرد کیفی و روش نظریهٔ زمینه‌ای برساختی انجام‌شده است. نمونه‌گیری براساس دو نوع نمونه‌گیری هدفمند و نظری انجام شده و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با ۳۳ نفر از دبیران سمن‌ها صورت گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد سمن‌ها با فرایندهای مختلفی، پاسخگویی به ذی‌نفعان متعدد را حفظ می‌کنند. کثرت و تنوع بالقوه منافع ذی‌نفعان که در اکثر مواقع در تقابل باهم قرار دارند، در کنار محدودیت‌هایی که ترتیبات نهادی دولت بر سمن‌ها تحمیل می‌کند، فرایند شناورکردن پاسخگویی را به راهبردی برای ایجاد تعادل بین محورهای مختلف پاسخگویی و لایه‌های متعدد منافع و به‌خصوص محفوظ داشتن پاسخگوییِ روبه پایین تبدیل می‌کند.

واژگان کلیدی: سازمان‌های مردم‌نهاد، ذی‌نفعان، پاسخگویی روبه‌بالا، پاسخگویی روبه‌پایین، شناورکردن پاسخگویی چندلایه

---

* مقاله علمی پژوهشی؛ Doi: http:// 10.22034/JSI.2024.2018567.1690

۱ دانشجوی دکتری جامعه شناسی، گروه علوم اجتماعی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲ دانشیار، گروه علوم اجتماعی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان ، ایران. (نویسنده مسئول) R.hemati@ltr.ui.ac.ir

۳ دانشیار، گروه جامعه شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

بیان مسئله

انقلاب انجمنی[1] (Salamon, 2001) سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) را به بازیگران مهمی در «صنعت توسعه» تبدیل کرد که انتظار می‌رفت با اتخاذ رویکردهای مشارکتی و رهایی‌بخش با تمرکز بر آرمان‌های توسعهٔ جوامع مردمی، جایگزین مناسبی برای تفکر و شیوه‌های توسعهٔ دولت‌محور و تحت تسلط رشد اقتصادی ارائه دهند. مسئولیت‌های سمن‌ها به‌عنوان گروهی فرعی از جایگزین‌های توسعه، در کنار اقداماتی که برای ارائهٔ خدمات اجتماعی اولیه انجام می‌دهند (Lehman, 2007: 646) از دههٔ ۱۹۹۰، پاسخگویی[2] را به‌عنوان یک مسئلهٔ واقعی پیش روی سمن‌ها قرار داده است؛ به‌خصوص ازآن‌رو که رشد و شهرت این بخش به‌دلیل موارد بارز اختلاس مالی، ناکارآمدی سازمانی و سوءاستفاده از قدرت کاهش‌یافته است (Fassin, 2009). علاوه بر این، درحالی‌که تا چندی پیش توافق گسترده‌ای وجود داشت که سمن‌ها می‌توانند با ارائهٔ جایگزین‌هایی برای مدل‌ها، شیوه‌ها و ایده‌های مسلط در توسعه، تغییری در نظام توسعهٔ بین‌المللی ایجاد کنند، امروزه اعتقادی به همان اندازه قوی وجود دارد که بیشتر تلاش‌های سمن‌ها به‌جای دگرگون‌کنندگی، ماهیت تسکین‌دهنده دارند (Banks et al, 2015: 708)؛ به‌طوری‌که اعتماد کلی به توانایی آن‌ها برای ارائهٔ بدیل‌هایی برای دکترین نئولیبرالی مسلط به‌طور چشمگیری کاهش‌یافته و مشروعیتشان زیر سؤال رفته است.

پاسخگویی به‌عنوان الزامی برای شفافیت و ارائهٔ گزارش از خود و فعالیت‌های خود (Joannides, 2012: 254) در گسترده‌ترین مفهوم، اغلب مترادف با مسئولیت، مسئولیت‌پذیری و اثربخشی استفاده می‌شود. برخی پاسخگویی را وسیله‌ای می‌دانند که افراد و سازمان‌ها از طریق آن به یک مرجع یا مقام رسمی گزارش می‌دهند و مسئول اَعمال خود شناخته می‌شوند (Edwards & Hulme, 2003: 192). با تمرکز بر سمن‌ها می‌توان گفت پاسخگویی به این مفهوم اشاره دارد که سمن‌ها مسئول اجرای درست اختیارات خود هستند و این امر مستلزم الزام به گزارش‌دهی دربارهٔ فعالیت‌ها و فرایندهایشان است؛ با این پیش‌فرض که سمن‌ها خط‌مشی روشنی در این خصوص دارند که چه کسی در برابر چه کسی و برای چه هدفی پاسخگو است (Dsouza & Reddy, 2019: 190). با توجه به ویژگی‌های وظایف و کارکردهای سمن‌ها، پاسخگویی می‌تواند شامل طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان با برنامه‌های مختلف باشد که با خواسته‌های متعدد و اغلب متناقض،

1 Associational Revolution
2 Accountability

فشارهای گسترده‌ای را بر سمن‌ها وارد می‌کنند. علاوه بر این، وابستگی‌های چندوجهی سمن‌ها، از ظرفیت آن‌ها برای دنبال کردن اهدافشان جلوگیری و اعمال آن‌ها ازجمله رفتارشان با ذی‌نفعان را محدود می‌کند (Bartley, 2007; Roelofs, 2007). این مسائل چالش‌های مهمی برای تحقیقات پاسخگویی و نگرانی‌هایی را دربارهٔ اینکه آیا سمن‌ها می‌توانند به مأموریتشان عمل کنند یا خیر مطرح کرده است که موجب شده پاسخگویی در بحث‌های دانشگاهی و سیاست‌گذاری دربارهٔ سمن‌ها به‌عنوان یکی از موضوعات اصلی در کانون توجه قرار گیرد.

اگرچه ذی‌نفعان متعددی را می‌توان در شمار آورد که سمن‌ها باید نسبت به آن‌ها پاسخگو باشند، اما گیرندگانِ خدمات، مهم‌ترین ذی‌نفعان یک سمن هستند؛ چراکه هر سمن با توجه به حیطهٔ فعالیت خود، به‌عنوان نمایندهٔ منافع یک گروه خاص شناخته می‌شود و موظف به ارائهٔ خدمات و خلق ارزش برای کسانی است که به‌عنوان گروه هدف اصلی فعالیت‌های سمن معرفی شده‌اند. با وجود نقشی که دولت برای خود در گسترش و سامان‌دهی مشارکت‌های اجتماعی جوانان در ایران تعریف کرده و نمود عینی آن در رشد تعداد و اندازهٔ سمن‌های جوانان در سال‌های اخیر ظهور یافته، و همچنین وابستگی شدید سمن‌ها به دولت برای تأمین منابع مالی پروژه‌ها، دولت به یکی از ذی‌نفعان اصلی سمن‌های جوانان تبدیل شده است. به‌خصوص که این سازمان‌ها با توجه به شرایط تأسیس و فعالیتشان بیشتر از نوع سازمان‌های مردم‌نهاد دولتی یا GONGOها هستند؛ یعنی سازمان‌هایی که احتمالاً توسط دولت‌ها ایجاد شده‌اند تا شبیه سمن‌ها و واجد شرایط دریافت کمک‌های خارجی یا ارتقای منافع دولت باشند (Dang, 2009: 18). سمن‌ها در ایران ملزم به دریافت مجوز فعالیت از دولت هستند؛ به این دلیل که نظام حقوقی ایران نظام پیشگیرانه از نوع اجازهٔ قبلی را برای انتظام امور سمن‌ها برگزیده است. به‌عبارتی متقاضی تأسیس سمن باید به مراجع اداری ذی‌ربط مراجعه کند و در صورت صدور مجوز می‌تواند سمن تأسیس نماید. در اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها نیز سمن موظف است قبل از شروع هرگونه فعالیتی از مقامات ذی‌صلاح تقاضای صدور مجوز کند و سرنوشت شروع شدن یا نشدن هر فعالیت به نظر ادارهٔ دولتی ذی‌صلاح گره خواهد خورد (راعی و عطریان، ۱۳۹۳). از این جهات از میان گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، پاسخگویی به دولت، برای سمن‌ها مواجهه‌ای چالش‌برانگیز است؛ چراکه عموماً (و البته نه همواره) در تناقض و تضاد با منافع سایر ذی‌نفعان به‌خصوص جامعه قرار می‌گیرد. این به‌وضوح بخشی از پیچیدگی بالقوهٔ شبکهٔ ذی‌نفعانی را که سمن‌ها با آن‌ها احاطه شده‌اند، در خود دارد و نشان می‌دهد بخش بزرگی از ریسک و دوام سمن‌های جوانان در مسئلهٔ پاسخگویی نهفته است؛ به‌خصوص در حمایتی

که باید به طور مؤثر به دست آورد و حفظ کرد.

مطالعات متعددی درخصوص مسائل مربوط به سمن‌ها در سال‌های اخیر صورت گرفته است (برای مثال دولت رفتار حقیقی، ۱۳۸۸؛ قربانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ فتح‌اللهی و جمشیدی، ۱۴۰۰؛ مزارعی و همکاران، ۱۳۹۷؛ الوانی، ۱۳۸۷؛ اسدی و حسن‌نیا بدرآباد، ۱۴۰۰؛ شیری و سام دلیری، ۱۴۰۰؛ نجاری و همکاران، ۱۴۰۱؛ دانش‌فرد و همکاران، ۱۴۰۰؛ حبیب‌پورگتابی، ۱۳۹۷)؛ با وجود این در خصوص پاسخگویی سمن‌ها پژوهشی خاصی انجام نشده است. این امر حکایت از آن دارد که در پژوهش‌های نظری و میدانی در ایران، هنوز مفهوم پاسخگویی سمن‌ها و سازوکارهای آن‌ها به‌خوبی درک نشده و جایگاه شایسته‌ای پیدا نکرده است. از طرف دیگر استان اصفهان همچون اغلب استان‌های کشور در دههٔ اخیر رشد و گسترش معنادار سمن‌های جوانان (تعداد ۲۸۵ سمن) را تجربه کرده است. چنین تجربه‌ای به‌خودی‌خود سؤال‌هایی دربارهٔ اثربخشی، مسئولیت‌پذیری و نیز پاسخگویی سمن‌ها به ذی‌نفعانشان را پیش می‌کشد. از این جهت مطالعهٔ حاضر می‌تواند شروعی برای پرداختن به این مسئله با توجه به اهمیت و ضرورت آن باشد. پژوهش حاضر با تمرکز بر ذی‌نفعان متفاوتی که سمن‌های جوانان با آن‌ها مواجه هستند و نیز درنظرداشتن وابستگی سمن‌ها به بودجهٔ دولتی، در نظر دارد نشان دهد چگونه سمن‌ها به ذی‌نفعان متفاوت خود پاسخگو هستند؟

چارچوب مفهومی

برای درک مفهوم و سازوکارهای پاسخگویی سمن‌ها باید به چگونگی ارتباط پاسخگویی و قدرت یا رابطهٔ بین سمن‌ها و تمام ذی‌نفعان تحت تأثیر فعالیت‌های آن‌ها توجه کرد. می‌توان پویایی قدرت سمن‌ها را در رابطه با دیگر بازیگران و تعیین‌کننده‌های پاسخگویی‌شان را با استفاده از نظریهٔ وابستگی به منابع[1] توضیح داد. ادعای اصلی این نظریه که اِمرسون[2] (۱۹۶۲)، مک‌کارتی و زالد[3] (۱۹۷۷) و ففر و سالانکیک[4] (۱۹۷۸) مطرح کرده و گسترش داده‌اند این است که درک روابط قدرت-وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران از طریق تحلیل روابط بین‌سازمانیِ درون شبکهٔ سازمان میسر می‌شود. محیط، عامل تأثیرگذار قوی بر فعالیت‌های سازمان است و سازمان از طریق محیط کنترل می‌شود (قدیمی و همکاران، ۱۳۹۴). کاربرد نظریهٔ وابستگی به منابع در تعامل

1 Resource dependence theory
2 Emerson
3 McCarthy & Zald
4 Pfeffer & Salancik

سمن‌ها و دولت بیشتر بر وابستگی سمن‌ها به منابع مالی و اقتصادی‌ای متمرکز است که کنترل آن‌ها در اختیار دولت است؛ چراکه منابع ممکن است ماهیت متفاوتی داشته باشند (همچون پول، دسترسی به اطلاعات و مشروعیت)؛ اما تحقیقات موجود نشان می‌دهد که کسانی که از لحاظ اقتصادی مشارکت می‌کنند، معمولاً بیشترین اهرم و درنتیجه، ظرفیت تضمین پاسخگویی را دارند. به همین سبب محققان اغلب با محکوم کردن مشارکت به‌مثابۀ مناسک ساختگی[1] یا یک استبداد جدید[2]، پاسخگوییِ روبه‌پایین[3] را به‌عنوان امری کاملاً بی‌ربط و بی‌مورد در نظر می‌گیرند (Andrews, 2014: 100)؛ چراکه وابستگی اقتصادی سمن‌ها، پاسخگویی روبه‌بالا ایجاد می‌کند، بر ایدئولوژی‌های آن‌ها تأثیر می‌گذارد و اَعمال آن‌ها ازجمله رفتارشان با سایر ذی‌نفعان را محدود می‌کند.

علاوه بر این، پاسخگویی سمن‌ها تا حد زیادی از منظر نظریۀ ذی‌نفعان[4] قابل‌بررسی است. این نظریه با تأکید بر اهمیت پاسخگویی برای همۀ مؤلفه‌های سازمانی و نه‌فقط آن‌هایی که در مقام قدرت هستند، چشم‌اندازی گسترده‌تر و فراگیرتری از پاسخگویی را تسهیل می‌کند. از این منظر خواسته‌های متعدد و اغلب متناقض پاسخگویی از سوی ذی‌نفعان داخلی و خارجی گوناگون، فشارهای گسترده‌ای را بر سمن‌ها وارد می‌آورد (Rafindadi & Olanrewaju, 2019). فرای[5] (۱۹۹۵) بین تمرکز بیرونی بر پاسخگویی و پاسخگویی به‌عنوان یک بعد درونی که به‌واسطۀ احساس مسئولیت برانگیخته می‌شود، تمایز قائل می‌شود. نجام[6] (۱۹۹۶) نیز با استفاده از نظریۀ ذی‌نفعان، چهارچوبی جامع برای بررسی پاسخگویی سمن‌ها ارائه کرد. در این مدل پاسخگوییِ روبه‌بالا[7] یا به تعبیر نجام، پاسخگویی به حامیان[8] سمن‌ها، با پاسخگویی به دولت، اهداکنندگان، تأمین‌کنندگان مالی و قانون‌گذاران مرتبط است و می‌تواند بیانگر مفهوم پاسخگویی بیرونی فرای باشد. در مقابل، پاسخگویی روبه‌پایین که نجام آن را پاسخگویی به گیرندگان خدمات[9] می‌خواند بر آن‌هایی تمرکز دارد که سمن‌ها به آن‌ها خدمات ارائه می‌دهند و پیشرفت به‌سوی جامعه‌ای عادلانه و دموکراتیک

1 sham ritual
2 new tyranny
3 Downward Accountability
4 Stakeholder Theory
5 Fry
6 Najam
7 Upward Accountability
8 Patrons
9 Clients

را تسهیل می‌کنند. این نوع از پاسخگویی نزدیک به مفهوم احساس مسئولیت فرای است و حق پاسخگویی را از کسانی که در موقعیت قدرت برای اعمال آن هستند به همهٔ کسانی که تحت تأثیر یک سازمان و فعالیت‌های آن هستند، منتقل می‌کند. نوع سوم پاسخگویی سمن‌ها در مدل نجام، پاسخگویی سمن‌ها به خودشان یعنی اهداف، آرمان‌ها، مأموریت‌ها و کارکنانشان است که تحت عنوان پاسخگویی داخلی شناخته می‌شود. دسوزا و ردی[1] (۲۰۱۹: ۱۸۹) نوع چهارم پاسخگویی، یعنی پاسخگویی افقی[2] را که در قبال شرکای پروژه، همتایان و سازمان‌های مرتبط مطرح می‌شود نیز به انواع مذکور افزودند.

بر مبنای چنین مدل‌های نظری‌ای، محققان مسئلهٔ پاسخگویی سمن‌ها را از چشم‌اندازهای متفاوت بررسی کرده‌اند. ابراهیم (۲۰۰۳) ضمن اشاره به انواع سازوکارهای پاسخگویی شامل گزارش‌ها و بیانیه‌های افشا، ارزیابی‌ها و بررسی عملکرد، مشارکت، خودتنظیمی، و ممیزی‌های اجتماعی، نشان می‌دهد سمن‌ها عمدتاً بر پاسخگویی روبه‌بالا متمرکز شده‌اند. پژوهش‌های دیگر نیز نتایجی همسو را نشان می‌دهند (Abouassi & Trent, 2016; Goncharenko, 2019; Hailu, 2019; VanZyl & Claeye, 2019; Sikira, 2021).

مطابق پژوهش اندورز[3] (۲۰۱۴) الزامات گزارش‌دهی تأمین‌کنندگان مالی مانع از پاسخگویی روبه‌پایین شده است. بااین‌حال، نزدیکی به ذی‌نفعان اصلی، سمن‌ها را درون حلقهٔ داخلی سوق می‌دهد تا برای حفظ مشروعیت خود، پاسخگویی روبه‌پایین داشته باشند. استرنبرگ[4] (۲۰۱۰: ۲۵) معتقد است اصرار بر پاسخگویی چندگانه عملاً اجرانشدنی و کاملاً ناموجه است. سازمانی که ادعا می‌کند در برابر بسیاری از افراد در قبال امور مختلف پاسخگو است، به‌طور مؤثری در قبال هیچ‌کس پاسخگو نیست. در مقابل سیکیرا[5] (۲۰۲۱) نتیجه می‌گیرد که سمن‌ها به تعادل مناسب بین پاسخگویی‌های روبه‌بالا و پایین نیاز دارند. زینول و مختار[6] (۲۰۲۲) نشان دادند اکثر سمن‌های موردمطالعه‌شان، برای پاسخگو بودن تأثیر پروژه‌های خود را در زمان تکمیل ارزیابی می‌کنند؛ ولی آن‌ها به ارزیابی مستقل از هر طرف شخص ثالث تمایل ندارند. آن‌ها همچنین مشارکت جوامع محلی را در تعیین محل و نحوهٔ مصرف پول پروژه محدود کردند.

---

1 Dsouza & Reddy
2 Horizontal Accountability
3 Andrews
4 Sternberg
5 Sikira
6 Zainol & Mokhtar

روش‌شناسی

روش پژوهش در تحقیق حاضر روش کیفی مبتنی بر نظریۀ زمینه‌ای از نوع برساختی است که زیربنای روش‌شناختی آن بر چگونگی ساخت معنا توسط مشارکت‌کنندگان در رابطه با حوزۀ تحقیق تمرکز دارد؛ به‌عبارتی تجربه و معانی را حاصل همسازی برساخت‌گرا و مشارکت‌کنندگان می‌داند (Bryant & Charmaz, 2007: 53). تکنیک گردآوری داده‌ها در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و راهبرد روش نظریۀ زمینه‌ای برساختی، مصاحبۀ متراکم است که به ما این امکان را می‌دهد تا جست‌وجوی عمیق دربارۀ یک موضوع خاص داشته باشیم و ماهیت ژرف‌گرای آن، استنباط پژوهشگر از تفسیر هر مشارکت‌کننده از تجربه‌اش را پرورش می‌دهد (Charmaz, 2006: 25). نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری هدفمند اولیه و نمونه‌گیری نظری انجام شد. در فرایند نمونه‌گیری بعد تهیۀ فهرستی از سمن‌های جوانان استان اصفهان، سمن‌های که نسبت به بقیه فعال‌تر بودند، شناسایی شدند. درعین‌حال سابقۀ فعالیت و حوزۀ فعالیت سمن در انتخاب نمونه‌ها مدنظر قرار گفت. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین یک تا یک ساعت و سی دقیقه به طول انجامید. قبل از انجام مصاحبه پرسش‌های اصلی به‌عنوان راهنمای مصاحبه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت.

مشارکت‌کنندگانِ تحقیق حاضر شامل دبیران (بالاترین مقام اجرایی) تمامی سمن‌های جوانان استان اصفهان در حوزه‌های مختلف فعالیت همچون محیط‌زیست، زنان، آسیب‌های اجتماعی، کارآفرینی، ازدواج و خانواده، جمعیت علمی‌پژوهشی، هنری، گردشگری، فعالیت‌های بشردوستانه، رسانه و فضای مجازی، مذهبی، ورزشی و... بودند. مطابق گزارش اداره‌کل مشارکت‌های اجتماعی و فعالیت‌های داوطلبانه جوانان وزارت ورزش و جوانان (۱۴۰۱: ۲) تعداد ۲۸۵ سمن از ابتدای سال ۱۳۹۱ تا پایان دی‌ماه ۱۴۰۱ در استان اصفهان ثبت شده است. از این لحاظ استان اصفهان پس از استان آذربایجان شرقی با ۳۰۳ سمن، رتبۀ دوم از نظر تعداد سمن‌های ثبت‌شدۀ حوزۀ جوانان در کشور در این بازۀ زمانی را به خود اختصاص داده است.

طبق هماهنگی قبلی که با تمامی مشارکت‌کنندگان انجام گرفت، افراد به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار لازم برای گردآوری و مستندسازی داده‌ها، یادداشت و ضبط صدا بود. از همۀ مشارکت‌کنندگان برای ضبط صدا اجازه گرفته شد که همه به‌جز چهار نفر موافقت کردند. ضبط و یادداشت‌های مصاحبه‌ها چندین بار مرور شد. با استفاده از طرح کدگذاری نظریۀ زمینه‌ای برساختی، کدگذاری و کاهش داده‌ها با استفاده از کدگذاری اولیه بر مبنای دو معیار مناسب بودن

و ارتباط آغاز شد. در مرحلهٔ بعد مهم‌ترین و پرتکرارترین کدهای اولیه برای ترکیب و توضیح قطعات بزرگ‌تر و انتزاعی‌تر به کار گرفته شد که در قالب ۷ مقوله برساخت شد. درنهایت با نشان‌دادن روابطی که میان مقوله‌ها در کدگذاری متمرکز به دست آمد، در مرحلهٔ کدگذاری مقولهٔ نظری مشخص شد (Charmaz, 2006: 47-63). این کار در یک فرایند چندمرحله‌ای مقایسهٔ مداوم و رفت‌وبرگشت‌های مکرر و چندین بار بازخوانی مضامین صورت گرفت و تا مصاحبهٔ ۳۳ که اشباع نظری مقوله‌ها بود، ادامه یافت.

عموماً آنچه از سنجش اعتبار در پژوهش‌های کیفی مقصود نظر است، موثق بودن روایت پژوهشگر از پدیده یا روابط موردمطالعه است. برای رسیدن به این مقصود چهار معیار اعتبارپذیری[1]، انتقال‌پذیری[2]، اطمینان‌پذیری[3] و تصدیق‌پذیری[4] گوبا و لینکن[5] (همتی و ربانی، ۱۳۸۷) به کار گرفته شد. برای اطمینان از اعتبار داده‌ها، دبیران سمن‌های فعال استان اصفهان که طی ۴ سال گذشته از زمان مصاحبه فعالیت داشته‌اند، برای مصاحبه درگیر شدند. برای اطمینان از سازگاری کیفیت اطلاعات در تبیین سازمان‌ها، همهٔ مصاحبه‌شوندگان دبیران سمن‌ها بودند. همچنین پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده به مشارکت‌کنندگان ارائه شد تا دربارهٔ درستی آن اظهارنظر کنند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، اصطلاحات لازم انجام شود. برای اطمینان از قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه تلاش شد تا فرایند انجام مصاحبه، پیاده‌سازی و کدگذاری در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام شود و هستهٔ اصلی مصاحبه با پرسیدن سؤالات اصلی مشابه از تمام پاسخگویان حفظ شود. تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از نمونه‌گیری، گردآوری، کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش از سوی مخاطبین و نیز، در مرور و بازبینی چندین‌بارهٔ یافته‌های تحقیق و مقایسهٔ آن با پیشینهٔ پژوهش در راستای تضمین تأییدپذیری انجام شد. همچنین فرایند انجام کار در اختیار استادان صاحب‌نظر قرار گرفت تا صحت نحوهٔ انجام پژوهش تأیید گردد. برای انتقال‌پذیری توصیف روشن از جمعیت موردمطالعه، نحوه و شرایط نمونه‌گیری و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان، فرایند گردآوری، کدگذاری و تحلیل داده‌ها همراه با نقل‌قول‌های مناسب ارائه شد تا مشخص شود یافته‌های پژوهش تا چه حد در موقعیت‌های دیگر قابلیت کاربرد دارد.

---

1 Credibility
2 Transferability
3 Dependability
4 Confirmability
5 Guba & Lincoln

قبل از شروع کار ابتدا موافقت مسئولین مربوطه کسب شد و نهایت دقت در اجرای اصول اخلاقی پژوهش شامل رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی و رازداری انجام گرفت. از شرکت‌کنندگان برای ضبط صدا رضایت گرفته شد و دربارهٔ اهداف پژوهش، علت ضبط مصاحبه، محرمانه بودن محتوای مصاحبه و هویت مصاحبه‌شوندگان، همچنین در خصوص مختار بودن برای شرکت در تحقیق و نیز حق خروج در هر مرحله توضیح داده شد. تاریخ، ساعت و مکان مصاحبه با توافق شرکت‌کنندگان تعیین شد. در راستای اصل محرمانگی از ذکر اسامی مشارکت‌کنندگان و مشخصات سمن‌ها به درخواست مشارکت‌کنندگان خودداری شده است.

یافته‌ها

بر مبنای پرتکرارترین و مهم‌ترین کدهای اولیه، ۷ کد متمرکز «کارگزاری توأمان»، «زیستمندکردن پروژه‌ها»، «مشارکت دادن و تسهیم هزینه‌ها»، «افشاکردن و رؤیت‌پذیری»، «دلالتمندکردن هم‌نشینی با دولت»، «راهبری چندخطی تعاملات» و «مجازی کردن رویه‌های سازمانی» استخراج شد که نشان می‌دهد سمن‌ها چگونه پاسخگویی به ذی‌نفعان متعدد را حفظ می‌کنند.

جدول ۲: کدگذاری اولیه و متمرکز

کدهای متمرکز	کدهای اولیه
کارگزاری توأمان	اهمیت اولویت‌بندی مسئولیت‌ها در مقابل ذی‌نفعان متعدد، حساسیت نسبت به پیامدهای ناخواستهٔ وابستگی به دولت، اولویت یافتن پاسخگویی به دولت، منافات نداشتن پاسخگویی به دولت با پاسخگویی به سمن‌ها، مکمل بودن پاسخگویی به دولت و گیرندگان خدمات، ترمیم کردن بی‌اعتمادی دولت به سمن‌ها، کاهش تنش‌ها بین دولت و سمن‌ها، تسهیل کردن رابطه با دولت، تضمین شدن تأمین منابع توسط دولت، در پیش گرفتن فرایندهای عملیاتی پاسخگوی چندگانه، پاسخگویی توأمان به‌عنوان حالت بهینهٔ نقش واسطه‌ای سمن‌ها، حساسیت داشتن به تعارضات منافع ذی‌نفعان در طرح‌ها، تمایزگذاری فعال بین منافع همهٔ طرف‌های درگیر، ضرورت داشتن شناخت هویت و نیازهای ذی‌نفعان، ارتباط مکرر با ذی‌نفعان برای شناخت نیازها، توجه کردن به رضایتمندی گیرندگان خدمات، نزدیک کردن اهداف طرح‌های دولتی به توقعات گیرندگان خدمات، برآوردن انتظارات دولت در اجرای طرح‌ها تا حد امکان برای اجتناب از تقابل

کدهای متمرکز	کدهای اولیه
زیستمند کردن پروژه‌ها	گزینشی عمل کردن در پروژه‌های دولتی، طراحی مجدد طراح‌های دولتی با در نظر داشتن منافع جامعه، حفظ کردن هستهٔ اصلی طرح‌ها در عین تلاش برای تغییر دادن، ایده‌پردازی روی پروژه‌های ابلاغی با مبنا قراردادن نیازهای محلی، چالش‌پذیری در انتخاب طرح‌ها و اجرای آن‌ها، بیرون آمدن از حاشیهٔ امن، خطرکردن، پرداختن به مسائل مغفول مانده، پرداختن به مسائل بغرنج، آشنایی‌زدایی از امور عادی، قطع‌کردن جریان روزمرگی، گردهم‌آوردن عناصر متفاوت و متضاد، نگرش توامان کوتاه‌مدت و بلندمدت به پروژه‌ها، برآورد کردن محدودیت‌های پروژه، توجه به خزش دامنهٔ طرح‌ها، آشکارساختن محدودیت‌های پروژه برای ذی‌نفعان، توسعهٔ ارتباطات با ذی‌نفعان برای جلوگیری از خزش دامنهٔ طرح‌ها
مشارکت دادن و تسهیم هزینه‌ها	سهیم کردن ذی‌نفعان در مسئولیت‌ها و هزینه‌های طرح‌ها، کاهش یافتن هزینهٔ طرح‌ها با مشارکت ذی‌نفعان، پایین آمدن سطح انتظارات ذی‌نفعان با مشارکت ذی‌نفعان، محدود شدن مشارکت مردمی در مرحلهٔ اجرای طرح‌ها، شناسایی مسائل و دغدغه‌های مردم با کمک مردم، نظرسنجی از مخاطبان دربارهٔ موضوع طرح‌ها قبل از اجرا، محدود شدن نظرسنجی به افراد خاص، مشارکت دادن دولت در طرح‌ها فراتر مناسبات رسمی، تمرکز بر اهمیت مشارکت دولت‌های محلی با سمن‌ها، توجه به گوناگونی بخش‌های مختلف دولت در مشارکت یا مقاومت در همکاری با سمن‌ها، درگیر کردن کنارگودنشین‌های دولت، دخالت دادن بخش‌هایی که بیشتر از کمک کردن توقع دارند، کمک گرفتن از دولت در نوشتن طرح‌ها در نقش مشاور، دعوت از مسئول یا نمایندهٔ اداره برای حضور در جلسات و برنامه‌ها، بازدیدهای میدانی، جذب حمایت‌ها، کمک‌ها و منابع دولتی، جلب اعتماد دولت نسبت به سمن‌ها، تسهیم مؤثر هزینه‌ها و مخاطرات دلیل اصلی مشارکت دادن دولت، شناساندن مشکلات مردم به دولت، درک بهتر مشکلات سمن‌ها، تعدیل کردن انتظارات دولت، ایجاد فرصتی برای مطالبه‌گری، بهره‌مند شدن دولت منابع و اطلاعات دولتی
افشاکردن و رؤیت‌پذیری	هماهنگ کردن فعالیت‌ها با دولت، دعوت از مسئولین و نمایندهٔ اداره در برنامه‌ها یا بازدیدها، گزارش دادن فعالیت‌ها به دولت، انتشار منظم گزارش‌های روزانه، ماهانه، فصلی و سالانه، گزارش‌دهی رسمی و غیررسمی به طرق مختلف مثل اسناد و متون مکتوب، رسانه‌های اجتماعی و حتی گاهی به‌صورت شفاهی و چهره‌به‌چهره، مستندسازی برای فعالیت‌های انجام‌شده، افشاسازی مالی، تنظیم دفاتر مالی به‌صورت مستمر ، اخذ شناسهٔ ملی برای سمن، اطلاع‌رسانی کردن عمومی دربارهٔ اهداف سمن، ارزیابی عملکرد سازمان توسط اشخاص ثالث، گزارش‌دهی شفاف با پیوست کردن مستندات مختلف، نظرسنجی از عموم مردم در خصوص فعالیت‌های سمن، آگاه کردن مردم از نحوهٔ هزینه‌کردن بودجهٔ جمع‌آوری‌شده

کدهای متمرکز	کدهای اولیه
دلالتمند کردن هم‌نشینی با دولت	تکمیل کردن روایت دولت، حضور سازمانی در خلأهای عملکردی دولت، تقویت کردن عملکرد دولت در مناطق دور از دسترس آن، پذیرفته شدن و رسمیت یافتن در همکاری با دولت، ایجاد ارزش مشترک در همکاری با دولت، درگیر کردن و دخالت دادن دولت در حل مسائلی که مغفول مانده، حضور سازمانی به جای دولت در زمان‌ها و مکان‌های خاص، تکمیل واکنش ناکافی دولت به بحران‌ها،کارکردن در فضاهای تعریف‌شده از سوی دولت برای نفع مخاطبان، نگهداشتن جانب احتیاط در مقابل دولت، بهینه کردن اثربخشی با شیوه‌های اقدام متفاوت، به‌کارانداختن ظرفیت‌های دولتی برای حل مسائل مردم، تلقی کردن سمن‌های به‌عنوان سرمایه‌گذاری مشترک دولت و مردم، تأکید بر گوناگونی سازمان‌های دولتی
راهبری چندخطی تعامل	محدودیت رویه‌های رسمی ارتباطات برای سمن‌ها، حفظ کردن درجه‌ای از غیررسمی، تأثیر مثبت روابط غیررسمی بر مشارکت دولت و مردم در موفقیت طرح، اثرگذاری روابط غیررسمی بر حل اختلافات و سوءتفاهم‌ها، تأثیر ارتباطات غیررسمی بر ایجاد ائتلاف‌های مؤثر، تأکید بر فرهنگ شفاهی و مبتنی بر گفت‌وگو با مدیران به‌جای ارتباط صرفاً مکاتبه‌ای، تأکید بر فرصت‌های ارتباطات شفاهی مثل امکان چانه‌زنی، توجه به ریسک‌ها و نامطمئن بودن روابط غیررسمی و شفاهی، فعال کردن حلقه‌های میانی ارتباط، ارتباط با گروه‌های مرجع، ارتباط با افراد ذی‌نفوذ، ارتباط با افراد کلیدی در سازمان‌های دولتی، توجه به بی‌ثباتی ائتلاف‌ها، در پیش گرفتن ابتکارات تاکتیکی در کار (انعطاف‌پذیری، عقب نشستن و رهاکردن و ایجاد وقفه در کار سمن برای مدتی)، گسترش دادن تعاملات مکرر در طول زمان
مجازی کردن رویه‌های سازمانی	ارتباط راحت‌تر و بیشتر با مخاطبان و جامعهٔ هدف، رسانه‌ای کردن عملکرد، در معرض دید عموم قرار دادن، تصویری کردن با قابلیت ارائهٔ چندرسانه‌ای، پر کردن فاصله از شنیده شدن تا دیده شدن، ارائه کردن گزارش در فرمت موردنظر خود، اطلاع‌رسانی و تبلیغات مستقل سمن از دولت، نمایش پیوند با رخدادهای اجتماعی در فضای مجازی، نمایش تعهد به مسئولیت اجتماعی، بازگویی و حکاکی تجربه‌ها در محتواهای مجازی، شناسایی مشکلات با کمک مردم، پویش‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی، گرفتن بازخوردهای آنلاین در نبود سامانه‌های پایش اثرگذار، بهره بردن از امکان نقد عمومی در فضای مجازی،سنجیدن اثربخشی در فضای کامنت‌ها و لایک‌ها

کارگزاری توأمان

یک سمن اول باید در قبال جامعه به‌عنوان ذی‌نفع اصلی خود پاسخگو باشد؛ اما تأثیر منافع و مقاصد دولت و وابستگی زیاد سمن‌ها از جنبه‌های گوناگون به آن، با فشار برای ایجاد تغییر در طرح‌ها یا کاهش بودجه از سوی دولت پاسخگویی به جامعه را تضعیف می‌کند. اگرچه اکثر قریب

به‌اتفاق مشارکت‌کنندگان در پاسخ به این پرسش که «چه عواملی در تصمیم‌گیری دربارهٔ اینکه چه طرح‌هایی را اجرا کنید اثرگذار است؟» نیازها و مسائل جامعهٔ هدف را مهم‌ترین عامل عنوان کردند، اما در عمل بودجهٔ طرح‌ها که از اعتبارات دولتی تأمین می‌شود، محرک سمن‌ها برای فعالیت است.

«دولت بودجه را می‌دهد و این خیلی چیزها را تغییر می‌دهد. چون این حق را برای خودش قائل شده که مشخص کند چطور خرج شود» (مشارکت‌کنندهٔ ۲۲، ۵ سال سابقه).

اما ارتباط با دولت از جهت کارکردی که برای تحقق اهداف اجتماعی طرح‌ها دارد، برای سمن‌ها در اولویت است؛ چراکه طرح‌ها متمرکز بر اهداف مردم‌محور است. مشارکت‌کنندگان، پاسخگویی به دولت را نه‌تنها مکمل پاسخگویی به جامعه بلکه ترمیم‌کنندهٔ بخشی از بی‌اعتمادی بین دولت و سمن‌ها و تسهیلگر رابطهٔ آن‌ها نیز می‌دانند. از این حیث حتی در جایی که روابط در مقطعی از زمان تقابلی بوده، تعاملات مکرر می‌تواند با ایجاد آشنایی و اعتماد، تنش‌ها را کاهش دهد. بنابراین پاسخگویی به دولت، هم تضمینی برای تأمین منابع برای اهداف مردمی سمن‌ها و هم تسهیلی برای مراودات آن‌ها با دولت است. درعین‌حال برای برخی از مشارکت‌کنندگان پاسخگویی به دولت نه‌تنها منافاتی با پاسخگویی به مردم ندارد بلکه می‌بایست به‌عنوان حالت بهینه از ایفای نقش سمن‌ها به‌مثابهٔ گروه‌های واسطه‌ای تعبیر شود. چیزی که مشارکت‌کنندهٔ شمارهٔ ۱۶ از آن به‌عنوان پاسخگویی توأمان یاد می‌کند:

«اگر بتوانیم هم دولت و هم مردم را دربارهٔ آنچه در سمن اتفاق می‌افتد قانع کنیم، این یعنی جای درستی ایستاده‌ایم. می‌توانیم توأمان به هر دو پاسخگو باشیم. این فقط شعار نیست؛ کاری است که عملاً این چند سال انجام داده‌ایم. مطمئناً آن‌قدر قابل قبول هست که همچنان با دولت کار می‌کنیم و مخاطبانمان را هم داریم» (مشارکت‌کنندهٔ ۱۶، ۹ سال سابقه).

هرچند که این مسئله همواره و همیشه صادق نیست و در بسیاری از موارد، تعارض منافع جدی‌تر از آن است که امکان یکپارچه کردن داشته باشد:

«مثلاً طرح‌های ما برای حفظ مراتع و گونه‌های گیاهی ظاهراً به نفع همه است. اما قضیه به این سادگی نیست. خب وقتی روستاییان بخش مهمی از درآمدشان را با جمع‌آوری این گیاهان به دست می‌آورند یا برایشان به‌صرفه است که دام‌هایشان را در این مراتع به چرا ببرند، چطور من می‌توانم آن‌ها را قانع کنم این کار را نکنند. درحالی‌که باید منافع آنان را هم مدنظر داشته باشم» (مشارکت‌کنندهٔ ۳۲، ۷ سال سابقه).

مطابق با این دیدگاه‌ها پاسخگویی چندگانه در صورتی ممکن است که سمن‌ها ایدهٔ روشنی از هویت و نیازهای ذی‌نفعان خود داشته باشند. برای رسیدن به این هدف، گام مهم ارتباطات خواهد بود. تعاملات مکرر با ذی‌نفعان می‌تواند دیدگاه روشنی در این زمینه به سمن‌ها برای تمایزگذاری فعال بین منافع آنان بدهد.

زیستمند کردن پروژه‌ها

مطابق با مصاحبه‌های انجام‌شده اجرای پروژه‌های دولتی‌ای که یک‌طرفه نوشته شده و دولتِ تأمین‌کننده، تنظیم‌کننده و ناظر، از جنبه‌های گوناگون سعی در کنترل آن دارد، اگرچه می‌تواند تأثیری فرسایشی بر عاملیت سمن‌ها داشته باشد اما کنشگری سمن‌ها در سطح اجرای طرح‌ها باقی نمی‌ماند و آن‌ها می‌توانند ارادهٔ خود را که معطوف به منافع جامعهٔ هدف است، بر طرح‌ها به شیوه‌های مختلف اعمال کنند که با مفهوم زیستمند کردن پروژه‌ها مشخص‌شده است. گزینش کردن با درنظرداشتن زمینه و متن اجرای پروژه یکی از شیوه‌هایی است که سمن‌ها از طریق آن سعی می‌کنند پاسخگویی را مشخصاً به جامعهٔ هدف معطوف کنند. اما برای سمن‌ها طرح‌های انتخاب‌شده یک مدل کلی است که باید بازخوانی و بازطراحی شود؛ ایده‌پردازی روی پروژه‌های ابلاغی مهم‌ترین رویه‌ای است که سمن‌ها برای زیستمند کردن پروژه‌ها انجام می‌دهند، به‌خصوص که همهٔ مشارکت‌کنندگان تجربیات متفاوت خود را در این زمینه بازگو کرده‌اند.

«طرح دولتی را باید خاص‌تر کرد تا خروجی‌های ملموس‌تری داشته باشد. ما مثلاً طرح‌های اوقات فراغت را برای مخاطب خودمان با تزریق محتوای مناسب آن‌ها، به طرح اصلی اجرا می‌کنیم. ما این‌طور در نظر می‌گیریم که با این طرح چکار کنیم که هم طرح را انجام دهیم و هم کاری برای این گروه خاص کرده باشیم» (مشارکت‌کنندهٔ ۳۳، ۶ سال سابقه).

جنبهٔ دیگری از این ایده‌پردازی‌ها که در دیدگاه این مشارکت‌کننده آشکار می‌شود این است که خاص کردن پروژه‌ها از طریق مداخلات باید هستهٔ اصلی پروژه را حفظ کند تا پاسخگویی به دولت هم محقق شود. به‌عبارتی نتایج مداخلات باید درنهایت ارزش مشترکی را برای همهٔ ذی‌نفعان ایجاد کند. مسئله در انتخاب طرح‌ها و ایده‌پردازی‌ها برای سمن‌ها صرفاً بومی‌سازی نیست؛ برای برخی سمن‌ها این کار دلالت بر چالش‌پذیری دارد. در تجربهٔ سمن‌ها عباراتی چون «بیرون آمدن از حاشیهٔ امن»، «خطرکردن» «پرداختن به مسائل مغفول‌مانده»، «پرداختن به مسائلی که به نظر حل‌ناشدنی هستند» «آشنایی‌زدایی از امور عادی» و «گردهم آوردن عناصر متفاوت و متضاد»

شیوه‌های متفاوتی از چالش‌پذیری را نشان می‌دهد. اما این شیوه‌های اقدام، عمومیت زیادی بین سمن‌ها ندارد. برای آن‌ها فراتر رفتن از محدودهٔ تعیین‌شدهٔ طرح‌ها با فشار مضاعف انتظارات، مشکلات را بیشتر و پاسخگویی را دشوارتر می‌کند؛ به‌خصوص که ماهیت نامطمئن پروژه‌ها همواره محدودکننده است. در تجربهٔ دبیران سمن‌ها محدودیت‌ها با تأثیری که بر عملکرد دارند بیش از هر چیز انحراف پاسخگویی سمن‌ها از انتظارات ذی‌نفعان را توضیح می‌دهند.

«به‌هرحال هر ایدهٔ جدیدی که به طرح اضافه کنیم انتظارات را بیشتر می‌کند؛ ولی بودجه همان است که بود. بودجهٔ دولت کفاف همان طرح اصلی را هم نمی‌دهد؛ چه برسد که خودمان وسیع‌ترش هم بکنیم» (مشارکت‌کنندهٔ ۲۶، ۵ سال سابقه).

نقل‌قول بالا نشان می‌دهد برای سمن‌ها مهم است که به خزش دامنه[1] در هر مرحلهٔ پروژه حساس باشند، چراکه در آن صورت، پروژه با این خطر مواجه می‌شود که با تأخیر، بودجه بیش‌ازحد و کیفیت پایین تکمیل و تحویل شود (Ajmal et al, 2019: 488). سمن‌ها در چنین مواقعی اغلب مجبورند نیازهای مخاطبان را با اهداف سازمانی و اهداف دولت متعادل کنند، که می‌تواند انتخاب‌های طراحی را در پروژه‌ها محدود به منافع آن‌ها کند. در تعیین محدودهٔ طرح‌ها همان‌طور که اجمل و همکاران (۲۰۱۹: ۴۸۹) اشاره می‌کنند بسیار اهمیت دارد که فرایند ارتباط بین همهٔ ذی‌نفعان دربارهٔ محدودهٔ پروژه روشن باشد؛ درعین‌حال ارتباطات همان‌طور که از خزش دامنه جلوگیری می‌کند، می‌تواند علت آن نیز باشد:

«هر اداره‌ای که در پروژه نقش داشته انتظار دارد یک‌چیزی به طرح اضافه شود. آخرش می‌بینی برای یک طرح کارهای زیادی باید انجام بدهی که برخی از آن‌ها اصلاً ربطی هم به برنامهٔ اصلی ندارند. یک جایی باید ترمز را بکشیم» (مشارکت‌کنندهٔ ۲۱، ۵ سال سابقه).

مشارکت دادن و تسهیم هزینه‌ها

مطابق با مصاحبه‌های انجام‌شده مشارکت ذی‌نفعان با کاهش هزینه‌ها و منابع لازم برای طرح‌ها، تعدیل کردن انتظارات ذی‌نفعان و جلوگیری از خزش دامنهٔ پروژه‌ها (همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد) و به‌خصوص شناسایی مسائلی که برای آن‌ها مهم است می‌تواند تأثیر مثبتی بر ارزیابی اثربخشی طرح‌ها از منظر پاسخ‌خواهان داشته باشد. ازاین‌جهت در تمام مصاحبه‌ها به تجربیاتی از مشارکت ذی‌نفعان در اجرای فعالیت‌ها و طرح‌ها اشاره شده است:

«در اجرای همهٔ برنامه‌ها از مردم کمک می‌گیریم. خودشان داوطلب می‌شوند. بقیهٔ کارها را

1 Scope creep

خودمان انجام داده‌ایم و بیشتر برای اجرا کمک لازم داریم؛ چون خیلی نیرو کم داریم» (مشارکت‌کنندهٔ ۵، ۶ سال سابقه).

نکتهٔ مهمِ این نقل‌قول سطح مشارکت‌پذیری است. مصاحبه‌ها نشان می‌دهد سمن‌ها با مردم محلی برای انجام فعالیت‌ها مشارکت می‌کنند؛ اما این افراد در تصمیم‌گیری‌ها دخالت ندارند. برای سمن‌ها منظور از مشارکت درگیر شدن در پروژه‌های برنامه‌ریزی‌شده‌ای است که فقط در مرحلهٔ اجرا به مردم محلی می‌رسد. در موارد دیگر به جوامع محلی این فرصت داده نمی‌شود که واقعاً در سیاست‌گذاری، طراحی‌ها و نحوهٔ مصرف بودجهٔ پروژه‌ها مشارکت کنند؛ بنابراین برنامه‌ریزان پروژه همچنان در قدرت تصمیم‌گیری باقی می‌مانند (چه دولت باشد و چه خود سمن). بااین‌وجود در برخی از مصاحبه‌ها به مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری‌ها نیز اشاره‌شده است:

«اگر طرح خودمان باشد قبل از اجرای برنامه‌ها دربارهٔ آن از مردم نظرخواهی می‌کنیم. سعی می‌کنیم برنامه‌ها با دغدغه‌ها و مسائل مردم همسو باشد».

- چطور این کار را انجام می‌دهید؟

«مثلاً در گروه یا پیج‌مان می‌پرسیم نظرتان دربارهٔ این برنامه چیست؟»

- به‌طور میانگین از چند نفر نظرخواهی می‌کنید؟

«از آن‌هایی که ما را دنبال می‌کنند؛ که با توجه به برنامه بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ نفر جواب می‌دهند» (مشارکت‌کنندهٔ ۷، ۴ سال سابقه).

این مکالمهٔ کوتاه نشان می‌دهد چنین مشارکتی، تکنیکی انفعالی است؛ چراکه در این حالت اولاً مشارکت اغلب معنایی جز درخواست از افراد برای موافقت با آنچه سمن‌ها قبلاً تصمیم گرفته‌اند، ندارد. ثانیاً سمن‌ها اغلب فقط با چند نفر از مردم محلی یا معتمدین محل مشورت می‌کنند یا صرفاً از طریق شبکه‌های اجتماعی اقدام می‌کنند که متکی بودن چنین نظرسنجی‌هایی به تعداد معدود و خاصی از افراد (کسانی که به اینترنت و فضای مجازی دسترسی دارند و درعین‌حال دنبال‌کنندهٔ سمن در شبکه‌های مجازی هستند) فراگیری آن را موردتردید قرار می‌دهد.

درعین‌حال درگیر کردن دولت نیز در پروژه‌ها، فراتر ازآنچه در مناسبات رسمی دولت و سمن‌ها وجود دارد، بر عملکرد و ظرفیت پاسخگویی سمن‌ها تأثیر دارد.

«خیلی از ادارات کنارگودنشین هستند. فقط می‌گویند باید سمن‌ها این کار را بکنند و آن کار را نکنند. در جلسات ستاد دربارهٔ توانمندسازی سمن‌ها حرف می‌زنند؛ ولی هیچ‌وقت از هیچ سمنی حمایت نمی‌کنند و اتفاقاً انتظارات زیادی هم از سمن‌ها دارند. باید این‌ها درگیر کار شوند»

(مشارکت‌کنندهٔ ۱۳، ۹ سال سابقه).

در بحث پاسخگویی، سمن‌ها بیشتر بر درگیرسازی بخش‌هایی از دولت تأکید دارند که معتقدند «باوجودی که کمترین همکاری را با سمن‌ها دارند معمولاً بیشترین انتظارات را مطرح می‌کنند»؛ بنابراین «آوردن آن‌ها به گود» راه‌حل بهینه‌ای برای شکستن مقاومت آن‌ها و پایین آوردن انتظاراتشان است. آنچه به‌ویژه برای سمن‌ها اهمیت دارد ایجاد مسئولیت متقابل و سهیم بودن در مخاطرات است.

افشاکردن و رؤیت‌پذیری

شفاف‌سازی سمن‌ها در رابطه با دولت، با هماهنگ کردن فعالیت‌ها با دولت، ضمن ایجاد اعتماد و روابط کاری مثبت با دولت، احتمال همکاری بازیگران دولتی را افزایش می‌دهد و این فرصت را به سمن‌ها می‌دهد که با سیاست‌ها و مقررات دولتی آشنا شوند. به‌تعبیری از برتیگام و سگرا[1] (۲۰۰۷) سمن‌ها یاد می‌گیرند موانع سیاسی و قانونی در محیط آن‌ها چیست و چگونه از آن اجتناب کنند یا آن‌طور که در نقل‌قول زیر آمده از اقدام اشتباه جلوگیری کنند.

«مثلاً سمنی به مدت چند ماه در روستا بدون هماهنگی با کارکنان بهداشت شیرخشک رایگان توزیع کرده بود؛ درحالی‌که کارکنان بهداشت وقت زیادی را صرف آموزش مادران در آن روستا برای اولویت تغذیه با شیر مادر کرده بودند. توزیع این شیرها تأثیر کار آن‌ها را از بین برده بود. در این شرایط طبیعی است که بخش دولتی بدبین شود. اگر هماهنگ بودند می‌شد هزینهٔ شیرخشک را برای سبد غذایی مادران صرف کرد که در راستای اهداف دولت هم هست» (مشارکت‌کنندهٔ ۲۳، ۸ سال سابقه).

درعین‌حال سمن‌ها اغلب مقامات دولتی را به آموزش‌ها، کارگاه‌ها، افتتاحیه و اختتامیهٔ پروژه‌ها، جلسات و رویدادهای دیگر دعوت می‌کنند که تا حدی الزام‌آور است، ولی اغلب اقدامی اختیاری برای آگاهی دادن دربارهٔ نحوه و فرایند اجرای برنامه‌هاست. در تجربهٔ مشارکت‌کنندگان دعوت از مسئولین صرفاً برای شفافیت نیست؛ بلکه سازوکار فراگیری برای «صمیمی و شخصی‌تر کردن رابطه»، «القای حس هماهنگ بودن با دولت»، «تأثیرگذاری بر مقامات دولتی» و «تقویت اعتماد» نیز هست.

اما برای سمن‌های موردمطالعه، مهم‌ترین سازوکارِ پاسخگویی، گزارش‌دهی است. این سازوکار

1 Brautigam & Segarra

تنها زمانی فعال و پاسخگو می‌شود که افشاکننده و حاوی اطلاعات کاربردپذیر، درست و دقیق باشد. طبق مصاحبه‌ها برحسب میزان رواج و الزام به اقدام، مستندسازی و علنی‌کردن مدارک با «ارزش‌گذاری واقعی گزارش‌ها» پرکاربردترین ابزار پاسخ‌خواهان برای ارزیابی درستی آن‌هاست. برای این منظور گزارش‌های دولتی در قالبی سفارشی به‌همراه مستندات پذیرفته می‌شوند. بااین‌حال دربارهٔ سمن‌های جوانان افشاسازی مالی دقیق‌ترین و الزام‌آورترین شکل پاسخگویی است.

در سمن‌های جوانان افشاسازی مالی از طریق تنظیم دفاتر مالی و شناسهٔ ملی انجام می‌شود. هرچه دفاتر مالی دقیق‌تر و کامل‌تر باشند و به‌طور مستمر به‌روزرسانی شوند، ازنظر دولت که با بازرسی‌های دوره‌ای یا سالانه به کنترل آن‌ها می‌پردازد، عملکرد شفاف‌تر است.

«از وزارت آمدند و دفاتر مالی را بررسی کردند. برایمان مالیات تعیین شد. بعداً کارشناس اداره کل می‌گفت چون دفاتر را درست پر نکرده‌اید خیلی ناقص است. طبق این دفاتر و حساب بانکی‌تان درآمدزایی داشته‌اید» (مشارکت‌کنندهٔ ۱۸، ۵ سال سابقه).

عموماً گزارش‌های مالی در دستهٔ پاسخگویی روبه‌بالا قرار می‌گیرند؛ اما در مواقعی که بودجه از طریق کمک‌های مردمی جمع‌آوری‌شده سمن‌ها خود را با گزارش‌های تصویری (تهیهٔ عکس و فیلم از بسته‌های معیشتی نیازمندان) و مستندات دربارهٔ هزینه‌ها (فاکتورهای خرید اقلام) و یا درگیر کردن مردم در فرایند کار ملزم به پاسخگویی روبه‌پایین دربارهٔ نحوهٔ هزینه‌کرد کمک‌های اهدایی می‌دانند.

دلالتمند کردن هم‌نشینی با دولت

تعامل با دولت، سمن‌ها را در معرض این انتقاد قرار می‌دهد که مشروعیت مورداد‌عایشان بر مبانی نامشروعی قرار دارد (Sternberg, 2010: 24)؛ درحالی‌که آن‌ها باید چهارچوبی را حفظ کنند که دارای سطح مورد تأییدی از مشروعیت از منظر جامعه باشد که برای اطمینان از سطح قابل قبولی از پاسخگویی ضروری است. دلالتمندی به‌دنبال مشروعیت‌یابی، رابطه با دولت را از محدودکنندگی به کارکردی در روایت سمن‌ها انتقال می‌دهد تا نشان دهد نزدیکی سمن‌ها به دولت برای تحقق پاسخگویی به جامعه‌ای که به آن خدمت می‌کنند، ضروری است. سمن‌ها با دلالت‌های ثانوی‌ای که به رابطه با دولت می‌دهند در تلاش‌اند جنبه‌ها یا جزئیاتی از رابطهٔ سمن‌ها با دولت را که دیده نشده یا به حاشیه رانده‌شده است، القا کنند. کارکردن با دولت برای سمن‌ها، دولت و جامعه ارزش‌های مشترکی ایجاد می‌کند؛ چراکه به سمن‌ها امکان می‌دهد کاستی‌ها و خلأهای عملکردی دولت در رابطه با مسائل اجتماعی را پر کنند. طبق نظر برخی دبیران سمن‌ها چنین کارکردی برای آن‌ها از استقلال سازمانی ارزشمندتر است:

«اگر رفع مشکلات و محرومیت‌ها به‌ویژه برای گروه‌های آسیب‌دیده از طریق دولت حل می‌شود من ابایی ندارم که استقلال سمن را فدای این مسئله کنم. مردم کار اثرگذار می‌خواهند نه مستقل بودن یا نبودن سمن را» (مشارکت‌کنندهٔ ۴، ۷ سال سابقه).

مشارکت‌کنندگان در معناسازی برای همنشینی سمن‌ها با دولت، حضور سازمانی به‌جای دولت در زمان‌ها و مکان‌های خاص و مناطق دور از دسترس با شیوهٔ اقدام متفاوت یا تکمیل کردن واکنش ناکافی دولت به بحران‌ها را نیز به‌عنوان نقش مکمل سمن‌ها در رابطه با دولت می‌دانند. به‌عنوان یک مورد خاص اکثر آن‌ها به نقشی که سمن‌ها در بحران کرونا در کنار دولت داشتند اشاره می‌کنند. درعین‌حال یک ضرورت رابطهٔ دولت و سمن‌ها مطابق نظر مشارکت‌کنندگان برجسته‌سازی و ایجاد حساسیت نسبت به مسائل دیده‌نشده یا به حاشیه رانده‌شده و درگیر ساختن دولت با آن‌هاست. اما ظرفیت‌هایی که دولت در اختیار دارد و سمن‌ها از آن بی‌بهره‌اند (مثل قدرت، منابع، داده‌ها و اطلاعات و ظرفیت‌های بوروکراتیک و قانون‌گذاری) بیش از هر چیز واجد جنبه‌ای کارکردی در تمایل سمن‌ها به رابطه با دولت است. سمن‌ها می‌توانند با در کنار دولت بودن از آن‌ها برای پیشبرد اهدافشان در حل مسائل جامعه استفاده کنند.

«باید دولت هم باشد که حمایت کند، تأمین مالی کند، امکانات در اختیار سمن‌ها بگذارد. این نقش اصلی سمن‌هاست که از طرف مردم مشکلات را مطرح کند و از طرف دولت منابع دولتی را برای حل مسائل جذب کند. به نظر من اگر با این دید به قضیه نگاه کنیم سمن‌ها سرمایه‌گذاری مشترک دولت و مردم هستند» (مشارکت‌کنندهٔ ۲۴، ۵ سال سابقه).

این برساخته‌ای اجتماعی و گفتمانی از رابطه با دولت است که دلالت بر نقش واسطه‌ای و نیابتی سمن‌ها از جانب دولت و جامعه دارد که با اشتراک‌گذاری منابع و داشته‌های دو طرف مفصل‌بندی شده و می‌تواند اثربخش باشد.

راهبری چندخطی تعاملات

بی‌اعتنایی رسمیت‌یافته به کثرت‌گرایی نهادی و اصرار دولت برای تصدی‌گری همه چیز از جمله سمن‌ها، الگوی شکل‌گیری و توسعهٔ آن‌ها در ایران را به‌عنوان یک ابزار سیاستی، با مداخلهٔ نهادهای دولتی، از بالا به پایین هدایت کرده که در آن سازوکارهای راهبری در ساختار قوانین، عملیات و فرایندهای هدایت و مدیریت تعامل سمن‌ها و دولت تنها در یک خط بوروکراتیک و رسمی کانالیزه شده است. از نظر مشارکت‌کنندگان در تعامل دولت و بازیگران غیردولتی روابط غیررسمی و شفاهی به همان اندازهٔ روابط، قراردادها و توافقات رسمی و مکتوب به‌لحاظ تأثیر غیرمستقیم بر رضایت

پاسخ‌خواهان، اهمیت دارد؛ به‌ویژه زمانی که ارتباط از کانال‌های تجویزشده با فقدان ارائهٔ اطلاعات روشن و دقیق، مسائل را حل‌نشده باقی گذاشته است یا چنانکه مشارکت‌کنندهٔ زیر اشاره می‌کند طرف‌های درگیر به مراودات بازتر و مشارکتی‌تر در روابط غیررسمی به‌دلیل احساس راحتی بیشتر در بیان افکار و ایده‌های خود تمایل دارند.

«حتی پیشنهاد طرح‌ها را اول به‌صورت غیررسمی می‌دهیم. اگر پذیرفته شد بعد نامه‌اش را می‌زنیم. دربارهٔ بودجه، نحوهٔ کار و همه‌چیز به این شکل پیش می‌رویم. حساسیت‌هایی در کار سمن‌ها هست که چطور بگویم خودمانی‌تر که باشیم راحت حل می‌شود. سوءتفاهم‌ها هم برطرف می‌شود» (مشارکت‌کنندهٔ ۱۸، ۵ سال سابقه).

بنابراین ارتباطات غیررسمی و شفاهی دو شکل ارزشمند از ارتباطات‌اند که در تجربه و ادراکات دبیران سمن‌ها فرصتی به آن‌ها می‌دهند که در فضایی غیرتهدیدکننده، افکار و ایده‌های خود را بیان کنند و به‌خصوص با ایجاد سطح عمیق‌تر و شخصی‌تری از ارتباط، اعتماد و درک متقابل، جهت تبادل اطلاعات، حل تعارضات و ایجاد ائتلاف برای هم‌راستا نمودن خواسته‌های ذی‌نفعان و کاهش عدم‌اطمینان محیطی (زارعی و زارعی، ۱۳۸۶: ۵۴) به کار گرفته شود. بااین‌وجود فقدان مسئولیت‌پذیری در این اشکال ارتباطی ازجمله ریسک‌های مربوط به آن‌هاست و شرایط نامطمئن، در رابطهٔ دولتی- غیردولتی را تشدید می‌کند؛ از آن‌جهت که تضمینی برای درستی آنچه اتفاق می‌افتد و تعهدی برای عمل به آنچه گفته می‌شود وجود ندارد.

سازوکار دیگر سمن‌ها در راهبری تعاملاتشان فعال کردن حلقه‌های میانی ارتباط است که تلاش‌های سمن‌ها برای ایجاد اتحاد با افراد ذی‌نفوذ، گروه‌های مرجع و حتی کارکنان دولت را برجسته می‌کند تا تجربیاتی را بازگو کند که آن‌ها از روابط با بازیگران تأثیرگذار در داخل یا خارج از روابط تعریف‌شده‌ای که با دولت دارند، استفاده می‌کنند.

«ارتباطات خاص کار را جلو می‌برد. این کاری سختی است؛ چون باید شما را بشناسند و اعتماد داشته باشند؛ مثلاً ارتباط با امام‌جمعه، یا فرماندار یا هر مسئول دیگری. اگر شما مورد تأیید فرماندار باشید کمتر نه می‌شنوید» (مشارکت‌کنندهٔ ۱۲، ۸ سال سابقه).

مجازی کردن رویه‌های سازمانی

مجازی کردن رویه‌های سازمانی به‌عنوان شیوهٔ عملیات و نحوهٔ انجام کار به محدودیت فرصت‌های پاسخگویی روبه‌پایین در چارچوب رویه‌های رسمی سازمانی، و محقق شدن اراده به خودتنظیم‌گری

سمن‌ها از کانال جدیدی که مبتنی بر فنّاوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی است، اشاره می‌کند تا نشان دهد چگونه سمن‌ها از این طریق صاحب خلق فرصت برای خود و ذی‌نفعانشان می‌شوند تا سازمان را فعال و مهم‌تر از آن در یک مسیر صعودی و پاسخگو نگه دارند. مجازی کردن راهبرد سمن‌ها نه‌تنها برای سهولت ارتباط با مخاطبان و ذی‌نفعان، بلکه برای پیوند با اعضای سازمان و حفاظت از داوطلبانگی است. تسهیل ارتباطات در دنیای مجازی امکان بدیعی برای انتقال و تبدیل رویه‌های سازمانی متمرکز بر عملکرد در دنیای مجازی را نیز اختیار سمن‌ها قرار می‌دهد.

«حتماً بعد از هر برنامه گزارش آن را در کانال می‌گذاریم. گزارش متنی که فقط نیست. فیلم و عکس هست، اینفوگرافی و چیزهای دیگه. بستگی به کار دارد. اگر پورتال اداره یا کانال‌ها و گروه‌هایشان هم خبر بگذارند معمولاً لینک می‌دهیم» (مشارکت‌کنندهٔ ۲، ۴ سال سابقه).

درعین‌حال برخی مشارکت‌کنندگان ادعا کرده‌اند که با گزارش‌دهی آنلاین، در معرض دید عموم قرار دادن عملکرد و چندرسانه‌ای کردن، عامدانه خواسته‌اند عملکرد سمن را در معرض ممیزی نقد عمومی قرار دهند. به‌نوعی این رؤیت‌پذیرکردن عملکرد به‌واسطهٔ شبکه‌های اجتماعی نظارت جامعه بر سمن‌ها را ممکن کرده است. چنین نظارتی که شفافیت و پاسخگویی سمن‌ها شرط اساسی تحقق آن است، زمینه‌ساز فعال شدن ظرفیت بزرگ جامعهٔ مدنی در حل مشکلات جامعه خواهد بود.

«وقتی گزارش‌دهی آنلاین باشد چون بیشتر دیده می‌شود شما در معرض نقد افراد بیشتری هستید. فرض می‌گیریم هرکسی آن را می‌بیند یک منتقد است. این می‌تواند در کیفیت کارهای بعدی اثرگذار باشد» (مشارکت‌کنندهٔ ۸، ۶ سال سابقه).

درعین‌حال بودن در فضای مجازی انتظارات جامعه از سمن‌ها را بالاتر می‌برد؛ به‌خصوص برای نشان دادن پیوندشان با رخداد و مسائل اجتماعی. واکنش نسبت به مسائل اجتماعی به مسئولیت‌پذیری، دغدغه داشتن و دردمند بودن تعبیر می‌شود و واکنش ناکافی می‌تواند به معنای خودگرایی، فقدان حس همدردی و مشارکت در حد انتظار توسط سمن‌ها و بی‌تفاوتی قلمداد شود. بی‌تفاوتی در اینجا به تعبیر لیپست و لرنر[1] در نقطهٔ مقابل مشارکت (عنبری و غلامیان، ۱۳۹۵: ۷) است. انتظار جامعه این است که سمن‌ها اگر نمی‌توانند برای حل مشکلات اجتماعی اقدام کنند (پیوند عینی با محیط)، با نشان دادن حساسیتشان نسبت به مسئله (پیوند ذهنی با محیط)، مشارکت داشته باشند.

1 Lipset & Lerner

«می‌گویند این کانال را برای رزومه‌سازی و مطرح کردن خودتان درست کرده‌اید؛ ولی باید برای اطلاع‌رسانی و آگاهی دادن به مردم استفاده کنید. باید برای مطالبه‌گری دربارهٔ مشکلات مردم از آن استفاده کنید» (مشارکت‌کنندهٔ ۱۶، ۹ سال سابقه).

مقولهٔ نظری: شناورکردن پاسخگویی چندلایه

برای سمن‌ها پاسخگویی نه مفهوم ثابتی دارد و نه سازوکار مشخصی؛ بلکه در لایه‌های متعدد، متمایز و گاهی یکپارچه و مکمل درهم بافته شده است؛ چراکه از آن‌ها انتظار می‌رود که در برابر چندین بازیگر (پاسخگویی به چه کسی) و برای اهداف متعدد (پاسخگویی برای چه) پاسخگو باشند. پس غیرثابت و شناورکردن (پاسخگویی چگونه) راهبرد هدفمند سمن‌ها برای پاسخگویی است. شناورسازی ضمن درنظرداشتن گستردگی زمینهٔ فعالیت و تعدد و تنوع ذی‌نفعان، هنجارگریزی و مرکزگریزی معنایی در مفهوم پاسخگویی را نیز در خود دارد. چنانکه در پاسخگویی روبه‌بالا به دولت، کارکردها و دلالت‌هایی از پاسخگویی روبه‌پایین به جامعه ارائه می‌کند. این نشان می‌دهد پاسخگویی می‌تواند با دلالت‌های گسترده و متعدد و گاهی مبهم و چندلایه همراه باشد. همین امر سیالیت و شناوری پاسخگویی را ثابت می‌کند. ازاین‌جهت شناور کردن، کشمکش جاری در فرایند پاسخگویی به ذی‌نفعان گوناگون را بازنمایی می‌کند؛ چراکه مطابق با ادبیات موجود رابطه‌ای که میان این گروه‌های ذی‌نفعان وجود دارد رابطهٔ تقابلی است؛ ازآن‌رو که هرکدام منافع متفاوتی دارند که آن‌ها را در مقابل هم قرار می‌دهد. بنابراین ایدهٔ این نوشتار براساس یافته‌های تحقیق بر این مبناست که پاسخگویی سازوکاری جبری و غیرقابل‌دگرگونی نیست؛ بلکه ما با موقعیتی سیال، قابل‌انعطاف و البته شکننده مواجه هستیم که با ابتکارعمل‌هایی می‌توان آن را شالوده‌شکنی کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق یافته‌های تحقیق اگرچه نیازها و مسائل جامعهٔ هدف، محرک اصلی سمن‌ها برای فعالیت و تصمیم‌گیری در اجرای طرح‌هاست، اما علی‌رغم برجستگی و اهمیت تأییدشدهٔ منافع ذی‌نفعان اصلی سمن (جامعهٔ هدف طرح‌ها)، پاسخگویی سمن‌ها عمدتاً به‌سوی دولت است. سمن‌ها به بودجه‌های دولتی وابسته‌اند. از سوی دیگر، دولت محیط قانونی و نظارتی را فراهم می‌کند که سمن‌ها در آن فعالیت کنند. اهرم‌های قوی تأمین‌کنندگی و تنظیم‌کنندگی، یک چهارچوب پاسخگویی تثبیت‌شده ایجاد کرده است که اکثر سمن‌ها به آن پایبندند. این نتایج مطابق تحقیقات

ابراهیم (۲۰۰۳)، ابوعاصی و ترنت (۲۰۱۶)، ون‌زیل و کلایه (۲۰۱۹) و هایلو (۲۰۱۹) است که نشان می‌دهند سمن‌ها معمولاً تحت تأثیر قدرت و منابع مالی دولت [یا اهداکنندگان] بر پاسخگوییِ روبه‌بالا تمرکز می‌کنند. بااین‌وجود پاسخگویی به دولت، به این دلیل که فرصت دسترسی به بودجه و سایر منابع را به سمن‌ها می‌دهد، ضروری است. همان‌طور که اودین و بلا[1] (۲۰۱۹: ۱۳۰) استدلال می‌کنند، اگر سیستم‌های پاسخگویی روبه‌بالا به‌گونه‌ای طراحی شوند که مسئولیت‌پذیری ذی‌نفع را افزایش دهند، لزوماً مضر نیستند. مطابق نظر مشارکت‌کنندگان اگرچه پاسخگویی روبه‌پایین کمرنگ‌تر از پاسخگویی روبه‌بالا است، اما نه در مقابل، بلکه در طول آن قرار دارد| به‌خصوص که در بسیاری از موارد ذی‌نفعان متعدد آن‌ها، منافع مکملی دارند (Brown, 2008). اما همان‌طور که اندروز (۲۰۱۴: ۱۰۰) اشاره می‌کند مشکل از جایی شروع می‌شود که منافع آن‌ها باهم در تضاد است و روابط زیربنایی قدرت چشم‌انداز پاسخگویی روبه‌پایین را مخدوش می‌کند. در این موارد صحبت کردن از پاسخگویی به ذی‌نفعان متعدد مشکل یا آن‌طور که استرنبرگ (۲۰۱۰) می‌گوید عملاً ناممکن است. درعین‌حال اجتناب از رویکردهای تقابلی در مقابل دولت بیشتر از آنکه در راستای اهداف جامعه باشد، مطابق اراده و خواست دولت و در جهت منافع سمن‌هاست؛ بنابراین درحالی‌که سمن‌ها «آهنگ گریهٔ مردم» را می‌نوازند، کمتر وارد عرصه‌هایی می‌شوند که موجب تنش میان آن‌ها و حکومت شود (سعیدی، ۱۳۹۸: ۸۱).

مطابق نظریهٔ ذی‌نفعان، یک سمن باید برای همهٔ طرف‌های درگیر ارزش ارائه کند، نه‌فقط دولت. ازاین‌جهت زیستمند کردن پروژه‌ها که مسائل مهم عاملیت و استراتژی را در خود دارد، کارآمدیِ کنش و ظرفیت انتقال و گسترش طرح‌های دولتی به زمینه‌های جدید و بومی را برجسته می‌کند تا نشان دهد چگونه می‌توان پروژه‌ها را برای پاسخگویی اجتماعی حساس‌تر کرد. در این معناسازی دلایل خوبی برای زیستمندسازی یک پروژه وجود دارد: بااین‌همه اگرچه سمن‌ها در تلاش‌اند حدود مداخلات خود در طرح‌های دولتی را افزایش دهند اما تصدی مستقیم این طرح‌ها از سوی دولت همچنان پابرجاست. مسئله فقط دولتی بودن یا نبودن طرح‌ها نیست؛ بلکه داشتن سهم برابری برای تأثیرگذاری بر تصمیمات است (سعیدی، ۱۳۹۸: ۱۰۵) که به نظر نمی‌رسد متصدیان طرح‌ها آن را درک کرده باشند. در پروژه‌های دولتی، سمن‌ها به‌عنوان مجری طرح‌ها در نقش سازمان‌های شبه‌دولتی عمل نموده و به پیمانکاران فرعی دولت (پیترس، ۱۴۰۰: ۱۳۹) تبدیل شده‌اند که عاملیتشان به اجرای خواست و ارادهٔ دولت تقلیل یافته است.

1 Uddin & Bela

در تجربۀ دبیران سمن‌ها و در عمل، پاسخگویی را تعادل بین انتظارات ذی‌نفعان و قابلیت‌ها سازمان تعیین می‌کند، که با سهیم شدن سایر بازیگران ازجمله جامعه و دولت در مسئولیت و عملیات ایجاد می‌شود؛ اما طبق یافته‌های تحقیق حاضر مشارکت‌های مردمی در پروژه‌ها صرفاً در مرحلۀ اجرا گزارش شده و در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی یا اصلاً مشارکتی نبوده یا محدود بوده که در این موارد هم همان‌طور که کلیتون[1] می‌گوید هیچ‌گونه تضمینی وجود ندارد که از نهادۀ آن‌ها استفاده شود یا آن‌گونه که منظور آن‌ها بوده استفاده گردد. یافته‌ها نشان می‌دهد صرفاً آن دسته از خواسته‌های ذی‌نفعان پذیرفته می‌شوند که با منافع سمن همسو باشند. بنابراین مشارکت مردمی مدنظر سمن‌ها بیشتر راهبردی هدفمند برای پاسخگو نشان دادن خود و کاهش انتظارات جامعه است تا اینکه سازوکاری برای پاسخگویی واقعی به نیازهای جامعه باشد. نتایج نشان می‌دهد درگیر ساختن بیشتر ارکان دولت در پروژه‌ها راه‌حل بهینه‌ای برای شکستن مقاومت آن‌ها برای مشارکت سمن‌ها، فرصتی برای تبادل‌نظر و مطالبه‌گری و تسهیم هزینه‌ها و مخاطرات است که بالاخص از آن جهت که انتظارات آن‌ها را اهلی می‌کند، برای سمن‌ها ضروری است.

افشاکردن و رؤیت‌پذیری سمن‌ها به‌واسطۀ ارائۀ اطلاعات درست و کاربردی به ذی‌نفعان و گشوده بودن در برابر ارزیابی، از تبدیل پاسخگویی به شعایر ساختگی و تشریفاتی جلوگیری می‌کند. در این بعد نتایج تحقیق حاضر با تحقیقاتی که سازوکارهای پاسخگویی چون گزارش‌ها و بیانه‌های افشا و ارزیابی عملکرد (Ebrahim, 2003) و افشای منابع مالی را به‌عنوان شیوه برای ارزیابی عملکرد (Sikira, 2021) بررسی کرده‌اند همسو است. اما دربارۀ ارزیابی عملکرد توسط شخص ثالث اگرچه به نظر می‌رسد یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعۀ زینول و مختار (۲۰۲۲) در خصوص عدم تمایل سمن‌ها برای ارزیابی مستقل عملکردشان توسط شخص ثالث در تضاد است. اما در پژوهش حاضر، ارزیابی سمن‌های موردمطالعه توسط اشخاص ثالث بخشی از فرایند کنترل و نظارت دولت بر سمن‌هاست که آن‌ها هیچ اختیاری برای پذیرش یا عدم پذیرش آن ندارند.

در دلالتمندکردن هم‌نشینی با دولت، سمن‌ها توصیف‌های کارکردی از رابطه با دولت به دست می‌دهند. در این معنا، دولت دیگر موجودیتی صرفاً کنترلگر نیست و نقش سمن‌ها نیز صرفاً به پیمانکار و مجری خدمات دولتی محدود نمی‌شود. درحالی‌که ممکن است دولت همیشه شریکی ایدئال برای سمن‌ها نباشد، مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر نشان دادند گاهی مزایای بلندمدت کار با دولت بیشتر از هزینه‌های کوتاه‌مدت آن است؛ افزون‌برآن می‌توان همچون نجام (۲۰۰۶:

1 Clayton

۴۴۱) استدلال کرد انگیزهٔ سمن‌ها این است که مقابله‌ای و خصمانه نباشند. این اجتناب ناشی از یک میل ساده برای راضی نگه‌داشتن دولت نیست، بلکه به‌دلیل تمایل به دور نگه‌داشتن دولت از مسائلی است که برای سازمان اهمیت بیشتری دارد. این امر نشان می‌دهد رابطه با دولت براساس منافعی راهبردی، همچون تأثیرگذاری بر دولت برای ایجاد حساسیت نسبت به مسائل جوامع محلی و نیز تأمین منابع پروژه‌ها است که از انتخاب رابطه‌ای خصمانه از سوی سمن‌ها جلوگیری می‌کند؛ بنابراین سمن‌ها سیاست آگاهانه‌ای را برای حفظ روابط غیرخصمانه با دولت یا ارتقای آن به سطح روابط دوستانه‌تر دنبال می‌کنند.

در این راستا راهبری چندخطی تعاملات به تجربیاتی از سمن‌ها اشاره دارد که با تأکید برگشوده بودن نسبت به اشکال مختلف ارتباطات برای بهبود مشارکت سمن‌ها و دولت کارایی دارد. این نوع راهبری با تزریق انعطاف‌پذیری به روابط درونی و بیرونی سمن‌ها به آن‌ها اجازه و فرصت می‌دهد تا سبک ارتباطی خود را با زمینه و مخاطب تطبیق دهند و درنتیجه نسبت به اقداماتشان پاسخگوتر باشند. ارزش‌گذاری این تاکتیک‌های ارتباطی به کیفیت و تعداد اتصالات بین هر دو زمینه بستگی دارد که یکی از عناصر کلیدی آن، تعاملات مکرر در طول زمان است (Mayhew, 2005; McLoughlin, 2011) که موجب می‌شود آشنایی، روابط شخصی، غیررسمی و مبتنی بر اعتماد بین افراد ایجاد شود؛ درنتیجه کاربردپذیرتر باشند.

مجازی کردن رویه‌های سازمانی نشان می‌دهد شبکه‌های اجتماعی بخشی از شیوه‌های سازمانی سمن‌ها برای پاسخگویی روبه‌پایین و منبع جدیدی از داده‌ها دربارهٔ هویت و واکنش آن‌ها به ساختار فرصت‌های سیاسی است. طبق تجارب دبیران سمن‌ها، مجازی کردن به‌عنوان یک فرایند تعاملی و غیرخطی نه‌تنها سمن‌ها و مخاطبانشان را به‌عنوان واحدهای مجزا و دور از یکدیگر در ارتباطی دوسویه به هم نزدیک کرده، بلکه هم‌زمان ارائهٔ خدمات را هم در خود ادغام کرده است. بااین‌همه، مجازی کردن پتانسیل تهی کردن کنشگری سمن‌ها، از محتوا و معنا را دارد. خودفریبی اثرگذاری و نقش‌آفرینی مثبت در ایجاد تغییر در جامعه یا حداقل ارائهٔ خدمات مؤثر به ذی‌نفعان بیشتر ناشی از امکان رؤیت‌پذیری عمومی و خودتبلیغی است که شبکه‌های مجازی در اختیار سمن‌ها قرار داده است. علاوه بر این، چندضلعی بودن و کیفیت دسترسی‌ها به فضای مجازی، شکافی را نشان می‌دهد که فراگیری آنچه در فضای مجازی رخ می‌دهد ازجمله هرگونه ادعا دربارهٔ ارتباط با جامعه و تأثیرگذاری متقابل را موردتردید قرار می‌دهد. درعین‌حال اینکه تا چه اندازه یک رویداد مجازی مثل گزارش‌دهی برخط می‌تواند واقعاً پاسخگو باشد، همچنان جای بحث دارد؛ به‌خصوص که

مشارکت‌کنندگان دربارهٔ اینکه گروه‌های ذی‌نفع خاصشان این گزارش‌ها را دیده یا خوانده باشند هم مطمئن نبودند. درعین‌حال باید رابطه‌ای استوار میان درهم‌ریختگی کنشگری زمینه‌مند با زوال آن در فضای مجازی برقرار کرد. منفک‌سازی مردم و مسائل آن‌ها از بسترشان که در فضای مجازی رخ می‌دهد، در شکل جدید کنشگری سمن‌ها در قالب سازمانی مجازی، با داعیه‌های آن‌ها در تضاد است. با توجه به این چالش‌ها می‌توان هم‌صدا با کوروپو و (۲۰۲۲) استدلال کرد فناوری‌های نوین اگرچه می‌توانند مشکلات فعلی پاسخگویی روبه‌پایین را بهبود بخشند و امکانات جدیدی را برای ذی‌نفعانِ کمترقدرتمند سمن‌ها ایجاد کنند تا نقش درگیرانه‌تری در توسعه ایفا کنند و ذی‌نفعان روبه‌بالا را نسبت به خود پاسخگو نگه دارند، اما بعید است تمرکز فرایندهای پاسخگویی سمن‌ها حتی با فناوری‌های جدید تغییر کند.

ادراکات، مفروضات و تجربیات سمن‌ها ما را به شیوه‌هایی رهنمون می‌سازد که به‌سبب تنوع تعهدات، الگوی غیرایستایی از اقدام در برابر انتظارات گستردهٔ ذی‌نفعان متعدد را شکل می‌دهد. منظور از گستردگی، کثرت انواع زمینه‌ها و منظور از تنوع، فراوانی ذی‌نفعان است. این شکل از پاسخگویی مستلزم تعاملات مکرر با ذی‌نفعان به‌منظور شناخت آن‌ها، تمایزگذاری میان منافع آن‌ها، تحرک و رفت و برگشت‌های مداوم به جهات مختلف، اقدام به شکل‌های گوناگون و گاهی حتی گریز از قواعد مرسوم است؛ ازاین‌رو آن را شناور می‌نامیم. به‌عبارتی در این فرایند فعال، پس‌وپیش رفتن هر یک از ذی‌نفعان در فرایند پاسخگویی تابع اهداف و اغراضی است که تعادلی از مقتضیات پروژه، منافع ذی‌نفعان و شرایط سیستمی تعیین‌کنندهٔ آن است. این الگوی بسیار متحرک و شناور از یک‌سو نشان می‌دهد سمن‌ها به‌واسطهٔ ویژگی انعطاف‌پذیری برای پاسخگویی چندجانبه به ذی‌نفعان متعدد، توانا و پرظرفیت‌اند و همان‌طور که روابط سمن‌ها با ذی‌نفعان تغییر می‌کند، شیوه‌ها و سطوح پاسخگویی نیز تغییر می‌کند. از سوی دیگر، چالش‌های پیشِ روی آن‌ها را بازنمایی می‌کند و نشان می‌دهد مسئلهٔ پاسخگویی برای آن پیچیده‌تر از سایر سازمان‌هاست. ازاین‌رو می‌توان نتیجه گرفت هیچ پاسخ آسانی برای حل مسئلهٔ پاسخگویی سمن‌ها وجود ندارد؛ نه‌فقط به‌دلیل آنچه یافته‌های این تحقیق نشان داد، بلکه به‌سبب فشارهای مضاعفی که سمن‌ها از سوی ذی‌نفعان دیگر، همچون اعضای سمن و اهداکنندگان و سایر سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند. بنابراین پاسخگویی سمن‌ها به این ذی‌نفعان کلیدی نیز می‌تواند به‌عنوان موضوعی برای پژوهش‌های آتی باشد؛ به‌خصوص که برای رسیدن به پاسخ عمیقی و قانع‌کننده برای مسئلهٔ پاسخگویی سمن‌ها و ترسیم تصویری واضح‌تر و فراگیرتر، فرایندهای آن ضروری است. ما در این

پژوهش پاسخگویی سمن‌ها به دولت را بررسی کردیم؛ اما این یک فرایند دوطرفه است و باید دید آیا دولت نیز نسبت به سمن‌ها پاسخگو است؟ این مسئله ظرفیت خوبی برای مطالعه از منظر سمن و از منظر دولت دارد. همچنان که فرایند پاسخگویی سمن‌ها به دولت از نگاه دولت بینش‌های تازه‌ای دربارهٔ پاسخگویی سمن‌ها به دست خواهد داد. درنظرگرفتن دولت به‌عنوان یک کل واحد و همگن بدون توجه به تنوعات آن و نپرداختن به سایر اشکال پاسخگویی همچون پاسخگویی افقی و درونی با توجه به اقتضائات پژوهش، مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش است که بررسی آن در پژوهش‌های آتی می‌تواند تحلیل دقیق‌تر و کامل‌تری از پاسخگویی سمن‌ها در مقابل ذی‌نفعانشان به دست دهد.

منابع

اداره‌کل مشارکت‌های اجتماعی و فعالیت‌های داوطلبانهٔ جوانان وزرات ورزش و جوانان (۱۴۰۱)، *فهرست سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان به تفکیک استان (از ابتدای سال ۱۳۹۱ تا دی ماه ۱۴۰۱)*. دسترسی از: https://saman.msy.gov.ir/modules/GetFile.aspx?Source=T_tblAmar&file=tblAmar_fldfile_90.pdf

اسدی، روح اله و حسن‌نیا بدرآباد، هدیه (۱۴۰۰)، «تحلیل چالش‌های سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی در ایران با نظریه جامعه منشوری ریگز»، *پژوهش‌های جغرافیای سیاسی*، شماره ۲۴: ۲۱- ۱.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷)، «بررسی نقش سازمان‌های غیردولتی بر توسعه»، *علوم مدیریت*، سال اول، شماره ۴: ۶۴- ۳۷.

پیترس، جان ندروین (۱۴۰۰)، *نظریهٔ توسعه: شالوده‌شکنی‌ها و بازسازی‌ها*، ترجمهٔ رضا همتی و بابک لعل‌فام، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.

حبیب‌پورگتابی، کرم (۱۳۹۷)، «ارزیابی عملکرد سازمان‌های غیردولتی(سمن‌های) کشور در حوزهٔ زنان و خانواده»، *مطالعات راهبردی زنان*، شماره ۷۹: ۸۶- ۴۵.

دانش‌فرد، کرم الله ؛ لطفی، هادی و موسی خانی، مرتضی (۱۴۰۰)، «سازوکارهای نقش آفرینی سازمان‌های مردم نهاد در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران»، *راهبرد توسعه*، شماره ۶۷: ۱۹۱- ۱۵۸.

دولت رفتار حقیقی، محمد رضا (۱۳۸۸)، «جایگاه و ماهیت حقوقی سازمان‌های غیردولتی با تأکید بر نظام حقوقی ایران»، *تحقیقات حقوقی*، شماره ۴۹: ۴۲۰- ۳۸۷.

زارعی، بهروز و زارعی، عظیم (۱۳۸۶)، «پارادایم‌های نظریهٔ تبیین‌کنندهٔ شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی»، *دانش مدیریت*، دوره ۲۰، شماره ۷۸: ۶۲- ۴۵.

سعیدی، محمدرضا (۱۳۹۸)، *درآمدی بر مشارکت مردمی و سازمان‌های غیردولتی*، تهران: سمت.

شیری، محمدرضا و سام دلیری، کاظم (۱۴۰۰)، «سناریوهای سازمان‌های مردم‌نهاد ایران در افق ده سال آینده، مطالعات بین‌رشته‌ای»، دانش راهبردی، شماره ۴۵: ۲۰۸- ۱۸۱.

عنبری، موسی و غلامیان، سارا (۱۳۹۵)، «تبیین جامعه‌شناختی عوامل مرتبط با بی‌تفاوتی اجتماعی»، بررسی *مسائل اجتماعی ایران*، دوره ۷، شماره ۲: ۱۵۹- ۱۳۳.

فتح‌الهی، سیدسیامک و جمشیدی، نسرین (۱۴۰۰)، «مشارکت سازمان‌های مردم نهاد با پلیس در تأمین حقوق شهروندی (مورد مطالعه: استان البرز)»، *پژوهش‌های جرم‌شناختی پلیس*، شماره ۴: ۹۱- ۶۷.

قادرزاده، امید و کریمی، ایوب (۱۳۹۹)، «فعالیت در سازمان‌های مردم‌نهاد ؛ برساخت شبکۀ ارتباطی جدید به مثابۀ جایگزین محدودیت‌های ساختاری: ارائۀ نظریۀ زمینه‌ای»، *مسائل اجتماعی ایران*، سال یازدهم - شماره ۱: ۲۳۲- ۲۰۳.

قدیمی، علیرضا؛ زنگنه‌نژاد، نرجس و امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۴)، «نظریۀ وابستگی به منابع، مفاهیم، چارچوب‌ها و کارکردها»، *کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت، دسترسی* از:
https://www.sid.ir/paper/826429/fa

قربانی، محمد رضا؛ پورمیری، منصوره و تقی پور، فائزه (۱۴۰۲)، «راهبردهای توسعۀ مشارکت‌های اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد و مؤسسات خیریه»، *توسعۀ محلی*، دوره پانزدهم، شماره ۱: ۲۵۲- ۲۳۸.

کلیتون، اندرو؛ اوکلی، پیتر و پرات، برایان (۱۳۸۳)، *توانمندسازی مردم (راهنمایی برای مشارکت)*، ترجمه پیروز ایزدی، تهران: سروستان.

مزارعی، سید حامد؛ پاکزاد بناب، مهدی و محسنی کیاسری، مصطفی (۱۳۹۷)، «نقش *سازمان‌های مردم‌نهاد* علمی در *توسعۀ* علم و فناوری»، *رهیافت*، شماره ۷۲: ۲۳- ۱۹.

مکی علمداری، سارا و جلایی پور، حمیدرضا (۱۳۹۳)، «تحلیل عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزۀ مبارزه با اعتیاد و مواد مخدر، با نگاه عاملیت – ساختار»، *رفاه اجتماعی*، شماره ۵۲: ۲۵۲- ۲۲۷.

همتی، رضا و ربانی خوراسگانی، علی (۱۳۸۷)، «مناقشات مربوط به مسئلۀ اعتبار در پژوهش‌های کیفی»، *مجلۀ دانشکده ادبیات و علوم انسانی*. دوره ۱۶، شماره ۶۱: ۲۷۳- ۲۴۵.

AbouAssi, K., & Trent, D. L. (2016). NGO accountability from an NGO perspective: Perceptions, strategies, and practices. *Public Administration and Development*, *36*(4), 283-296.

Ajmal, M., Khan, M., & Al-Yafei, H. (2020). Exploring factors behind project scope creep–stakeholders' perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, *13*(3), 483-504.

Andrews, A. (2014). Downward accountability in unequal alliances: Explaining NGO responses to Zapatista demands. *World Development*, *54*, 99-113.

Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015). NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort?. *World development*, *66*, 707-718.

Bartley, T. (2007). How foundations shape social movements: The construction of an organizational field and the rise of forest certification. *Social problems*, *54*(3), 229-255.

Bräutigam, D. A., & Segarra, M. (2007). Difficult partnerships: the World Bank, states, and NGOs. *Latin American Politics and Society*, *49*(4), 149-181.

Brown, L. D. (2008). *Creating credibility: Legitimacy and accountability for transnational civil society*. Kumarian Press.

Bryant, A. and Charmaz, K. (2007). The SAGE handbook of grounded theory: Paperback edition.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.

Dang, L. H. (2009). *Non-governmental organizations (NGOs) and development: An illustration of foreign NGOs in Vietnam* (Master's thesis, Ohio University).

Dsouza, M. P., & Reddy, K. G. (2019). Role of Governance in Accountability of NGOs (Non-Governmental Organizations). *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, *4*.

Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World development*, *31*(5), 813-829.

Edwards, M., & Hulme, D. (2014). NGO performance and accountability: An overview. In *Non-Governmental Organisations-Performance and Accountability* M. Edwards, A. Fowler (Eds.), The Earthscan Reader On Ngo Management, Earthscan, London, Pp. 187-203

Fassin, Y. (2009). Inconsistencies in activists' behaviours and the ethics of NGOs. *Journal of Business Ethics*, *90*, 503-521.

Fry, R. E. (1995). Accountability in organizational life: problem or opportunity for nonprofits?. *Nonprofit Management and Leadership*, *6*(2), 181-195.

Goncharenko, G. (2019, January). The accountability of advocacy NGOs: insights from the online community of practice. In *Accounting Forum* (Vol. 43, No. 1, pp. 135-160). Routledge.

Hailu, D. (2019). An ethnography of mechanisms employed by the government to hold NGOs in Ethiopia accountable: The case of child-focused social protection providers. *Arts & Humanities Open Access Journal*, *3*(1).

Heurlin, C. (2010). Governing civil society: The political logic of NGO–state relations under dictatorship. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *21*, 220-239.

Joannides, V. (2012). Accounterability and the problematics of accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, *23*(3), 244-257.

Lehman, G. (2007). The accountability of NGOs in civil society and its public spheres. *Critical perspectives on accounting*, *18*(6), 645-669.

Mayhew, S. H. (2005). Hegemony, politics and ideology: The role of legislation in NGO–Government Relations in Asia. *Journal of development studies*, *41*(5), 727-758.

Mcloughlin, C. (2011). Factors affecting state–non-governmental organisation relations in service provision: Key themes from the literature. *Public Administration and Development*, *31*(4), 240-251.

Najam, A. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. *Development policy review*, *14*(4), 339-354.

Najam, A. (2006). Working with Government: Close but never too close. *Valleys in Transition: twenty years of AKRSP's experience in Northern Pakistan*, 426-453.

Rafindadi, A. A., & Olanrewaju, Z. A. (2019). The impact of internal control system on the financial accountability of non-governmental organisations in nigeria: Evidence from the structural equation modelling. *International Review of Management and Marketing*, *9*(3), 49.

Roelofs, J (2007). Foundations and Collaboration, *Critical Sociology*, 33(3): 479–504.

Salamon, L. M. (2001). *The global associational revolution: The rise of the third sector on the world scene*. Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.

Sikira, R. (2021). Accountability Complexities in Non-governmental Organisation: A Reflection of Practical Mechanisms for Instilling Accountability in Selected Tanzania's Non-governmental Organisations. *International Journal of Scientific Research and Management*, *9*(05), 2196-2210.

Sternberg, E. (2010). Ngos vs civil society: Reflections on the illiberal, the illegitimate and the unaccountable. *Economic Affairs*, *30*(3), 22-28.

Uddin, M. M., & Belal, A. R. (2019, January). Donors' influence strategies and beneficiary accountability: An NGO case study. In *Accounting Forum* (Vol. 43, No. 1, pp. 113-134). Routledge.

van Zyl, H., & Claeyé, F. (2019). Up and down, and inside out: Where do we stand on NGO accountability?. *The European Journal of Development Research*, *31*(3), 604-619.