

# تحقیق موردی در مطالعات سازمانی: پژوهشی در یک سازمان غیردولتی

دریافت: ۱۳۹۲/۴/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۲/۶/۱۰

ابوالحسن فقیهی\*

رویا چگینی\*\*

عسل آغاز\*\*\*

## چکیده

مطالعه موردی هم به عنوان یک طرح، هم یک روش کیفی، هم رویه‌ای خاص برای گردآوری داده‌ها و هم یک استراتژی پژوهش معرفی شده است. اما هر مطالعه‌ای که در سازمان خاصی انجام شده باشد و اطلاعات آن صرفاً با روش پیمایش گردآوری شده باشد را نمی‌توان مطالعه موردی نامید. پژوهشی که عنوان مطالعه موردی به خود می‌گیرد، لازم است به لحاظ روش شناختی، روندهای مشخص‌تری را دنبال کند. در این مقاله به منظور توصیف تحقیق موردی، پس از مروری بر روش و گام‌های اساسی طراحی یک مطالعه موردی مناسب، نمونه‌ای از یک تحقیق موردی که با هدف کشف شاخص‌های اثربخشی یکی از سازمانهای غیردولتی کشور (بنیاد کودک ارومیه) انجام شده، مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در نهایت پیشنهاد شده است که به دلیل ابهامات موجود در انجام پژوهش‌های موردی، بهتر است پژوهشگران در استفاده از این نوع روش، از چارچوب ساختاریافته‌تری استفاده کنند، هدف و روش‌های گردآوری اطلاعات خود را به روشنی بیان کرده، سوال‌های پژوهش را که در هدایت تحقیق موردی اهمیت بسیاری داشته و نقطه آغاز پژوهش به شمار می‌آیند به درستی تدوین کرده و از برداشتهای نادرستی که در زمینه مطالعات موردی مطرحند اجتناب کنند. مفاهیم کلیدی: مطالعه موردی، اثربخشی سازمان‌های غیردولتی، بنیاد کودک ارومیه

\* استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران

\*\*\* دکترای مدیریت دولتی (منابع انسانی) دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

به‌رغم استفاده گسترده بسیاری از پژوهشگران از روش مطالعه موردی، در مورد تعریف و هدف اجرای آن توافق چندانی وجود ندارد. مطالعه موردی هم به عنوان یک طرح، هم یک روش کیفی، هم رویه‌ای خاص جهت گردآوری داده‌ها و هم یک استراتژی پژوهش توصیف شده است (Meyer, 2001). از نظر برخی اندیشمندان، مطالعه موردی یک روش نیست بلکه یک استراتژی پژوهش است که در آن بستر پدیده به عنوان بخشی از طرح پژوهش در نظر گرفته می‌شود. در این استراتژی، تعدادی از روش‌های کمی، کیفی یا هر دو ممکن است به کار روند. مشاهده مشارکتی، مشاهده مستقیم، قوم‌شناسی، مصاحبه (نیمه ساختار یافته تا نسبتاً غیرساختاریافته)، گروه‌های کانونی، تحلیل اسناد و حتی پرسشنامه یا ترکیبی از همه موارد مذکور ممکن است استفاده شوند (Hartley, 2004). برخی اندیشمندان معتقدند تعریف ضعیف از واژه مطالعه موردی به پیش‌فرضهای متعددی درباره این روش منجر شده است. این امر به ادراک ضعیف از روش شناختی مربوط به این نوع پژوهش انجامیده است (Bergen and While 2000). در واقع، بر خلاف سایر روش‌های پژوهش کمی و کیفی (نظریه داده‌بنیاد یا پیمایش)، در عمل قاعده خاصی برای هدایت پژوهش موردی وجود ندارد. البته این می‌تواند هم به عنوان یک نقطه ضعف و هم یک نقطه قوت تلقی شود. از یک سو نقطه قوت است زیرا به پژوهشگر آزادی عمل بیشتری برای مطالعه فرایندهای پژوهش و روش‌های گردآوری داده‌ها می‌دهد. از سوی دیگر، ممکن است به گونه‌های دیگر پژوهش‌هایی بینجامد که به نادرستی نام مطالعه موردی به خود گرفته‌اند؛ درحالی‌که پژوهش موردی واقعی، به لحاظ روش‌شناختی باید روندهای مشخص‌تری را دنبال کند (Meyer, 2001).

در این مقاله ضمن توصیف روش مطالعه موردی و گونه‌های آن، گام‌های اساسی در انجام یک مطالعه موردی مناسب مورد بحث قرار می‌گیرد و در پی آن، نمونه‌ای از یک پژوهش موردی با هدف کشف شاخص‌های اثربخشی یکی از سازمانهای غیردولتی کشور (بنیاد کودک ارومیه)، بررسی شده است.

## روش مطالعه موردی

روش مطالعه موردی به میزان گسترده‌ای در مطالعات سازمانی در رشته‌های علوم اجتماعی، روان‌شناسی، روابط صنعتی و انسان‌شناسی استفاده می‌شود. این روش به بررسی عمیق یک یا چند سازمان در طول یک دوره زمانی می‌پردازد و بستر و زمینه پدیده مورد

بررسی نیز مد نظر قرار می‌گیرد (Meyer, 2001; Hartley, 2004). مطالعه موردی، درباره درگیر شدن در پیچیدگی‌های جهان اجتماعی و معنا بخشیدن به آنهاست (Harrison, 2002) و پژوهش‌های موردی، پژوهشگرها را قادر می‌سازند تا سطح خرد یا اقدام‌های یکایک افراد را به سطح کلان یا ساختارها و فرایندهای اجتماعی وسیع، پیوند دهند. منطق پژوهش موردی، ارایه استدلالی علی درباره این امر است که چگونه عوامل اجتماعی عام، پی‌آمدهایی را در محیط‌های خاص ایجاد می‌کنند. پژوهش موردی سؤال‌هایی را درباره بستر یک مورد خاص و ویژگی‌های معین آن طرح می‌کند. چنین سؤال‌هایی به تولید نظریه و تفکر نو کمک می‌کند. این پژوهش‌ها، در صورتی که به درستی انجام شوند، می‌توانند بهترین نظریه‌ها را به وجود آورند (Walton, 1992; Vaughan, 1992). پژوهش موردی برای بررسی فرایندها یا رفتارهای جدید بکار می‌رود؛ بنابراین، برای پاسخگویی به سوال‌هایی مانند چرا و چگونه مناسب است. مشاهده دقیق و عمیق وقایع، پژوهشگر را قادر می‌سازد تا جنبه‌های متعددی از پدیده مورد بررسی را مطالعه کرده، آن‌ها را در ارتباط با یکدیگر بررسی کند (Meyer, 2001). در مطالعه موردی به جای فرضیه سوال مطرح می‌شود. سپس با مشاهده تفاوتها و تشابهات، مجموعه‌ای از روابط ابتدایی به دست آمده و بر اساس آنها دسته‌بندی‌هایی انجام می‌شود (Mayring, 2007). پژوهشگر ممکن است یک یا دو مورد را به طور وسیعی مطالعه کرده یا مجموعه خاصی از موردها را مقایسه کند. مطالعه موردی به جای منطق استقرایی مبتنی بر شمارش اعداد، منطق تحلیلی را بکار می‌برد. پژوهشگر به طور دقیق، یک یا چند مورد کلیدی را انتخاب می‌کند تا به طور تحلیلی و مشروح، درباره آن مطالعه کند. وی در بستر خاصی که مورد در آن واقع شده، روابط میان عناصر و اجزای آن را بررسی می‌کند. موردها، ممکن است افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جنبش‌ها، رویدادها یا واحدهای جغرافیایی باشند. معمولاً داده‌های حاصل از چنین مطالعاتی مفصل، متنوع و وسیع بوده و دربرگیرنده داده‌های کیفی پیرامون تعداد معدودی از موردها هستند. پژوهش موردی و کیفی، لزوماً یکسان نیستند. اما، بیشتر پژوهش‌های موردی از رویکرد کیفی استفاده می‌کنند و تقریباً کلیه پژوهش‌های کیفی در جستجوی ساختن تصویری براساس دانش عمیق و مشروح موارد معدودی هستند (نیومن، ۱۳۹۰). تفاوت مهم روش مطالعه موردی با روش‌های دیگر پژوهش کیفی مانند نظریه داده‌بنیاد یا پژوهش میدانی، در آن است که در مطالعه موردی، پژوهشگر برای بکارگیری نظریه‌ها یا چارچوب‌های مفهومی از آزادی عمل بیشتری برخوردار بوده و چنین نظریه‌هایی می‌توانند به عنوان راهنمای پژوهش و تحلیل داده‌ها در نظر گرفته شوند.

این در حالی است که در نظریه داده‌بنیاد یا پژوهش میدانی، دیدگاه‌های نظری بر اساس داده‌های دسته اول شکل می‌گیرند و از نظر برخی پژوهشگرها بدون چارچوب نظری خطر تبیین بی‌معنی از پدیده مورد بررسی وجود دارد (Meyer, 2001).

### گونه‌های مطالعه موردی

از نظر برخی نویسندگان، مطالعه موردی می‌تواند به دو شکل ساختار یافته و غیرساختاریافته انجام شود. در حالت اول، پژوهش‌گر طرح و برنامه مشخصی برای پژوهش خود داشته و همه متغیرهایی را که قرار است درباره آنها داده‌هایی گردآوری شوند را از پیش شناسایی کرده و چارچوب مصاحبه و طرح کدگذاری احتمالی را تعیین می‌کند. پژوهش‌گری که چنین حالتی را ترجیح می‌دهد ممکن است با این خطر مواجه شود که ذهن خود را بر روی ایده‌های جدید و گزینه‌های احتمالی پیش رو ببندد. در حالت دوم، پژوهش‌گر طرح از پیش تعیین شده مشخصی ندارد و پژوهش را به عنوان سفری به ناشناخته‌ها در نظر می‌گیرد که شکل از پیش تعیین شده‌ای که ممکن است به عنوان محدودیتی بر سر راه مشاهداتش عمل کند ندارد. البته این حالت به این معنی نیست که پژوهش اصلاً چارچوب نظری یا سوال تحقیق نداشته باشد. پژوهشگری که ترجیح می‌دهد از چنین روشی استفاده کند، ممکن است با خطر غوطه ور شدن بیش از حد در داده‌ها و افتادن در دام داستان‌سرایی به جای نظریه پردازی بیفتد. به همین ترتیب، بستر پدیده مورد مطالعه نیز می‌تواند بین دو طیف ثابت و پویا قرار گیرد. منظور از ثابت آن است که پدیده مورد مطالعه نسبتاً پایدار است. برخی پژوهش‌گرها ترجیح می‌دهند آثار فرایند تغییر را پس از استقرار یک پدیده و شاید ۲ تا ۳ سال پس از اعمال تغییرات مطالعه کنند. منظور از پویا آن است که پدیده مورد مطالعه به سرعت در حال تغییر باشد. مانند استفاده از سازمان‌های مجازی به عنوان ابزاری برای تغییر. پژوهش‌های موردی غیرساختاریافته چنانچه با یک بستر پویا همراه شوند، می‌توانند ابهام را دو چندان کنند (Harrison, 2002; Hartley, 2004).

مطالعه موردی دربرگیرنده سه گونه ذاتی<sup>۲</sup>، ابزاری<sup>۳</sup> و جمعی<sup>۴</sup> است. مطالعه موردی ذاتی زمانی استفاده می‌شود که پژوهشگر با توجه به علایق ذاتی‌اش و فهم بهتر یک مورد خاص، بدون نیت تعمیم‌دهی یا نظریه پردازی به مطالعه می‌پردازد. پژوهش موردی ابزاری به بررسی موردها با هدف ایجاد بصیرت درباره یک موضوع خاص اشاره دارد. بنابراین، تفاوت میان مطالعه موردی ذاتی و مطالعه موردی ابزاری به خود مورد مربوط نمی‌شود بلکه به هدف از مطالعه موردی بازمی‌گردد. یک مورد ممکن است به عنوان یک مورد خاص یا با هدف تعمیم‌دهی به سایر موردها در

نظر گرفته شود (Stake, 1995, 2005; Luck et al., 2006). هرچند استیک<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که یک مطالعه موردی خوب نباید به قابلیت خاص آن برای یک جامعه یا میزان عمومیت داشتن وابسته باشد. نوع سوم مطالعه موردی، مطالعه موردی جمعی است که دربرگیرنده گردآوری اطلاعات از تعدادی مورد برای فهم یک پدیده خاص یا شرایط کلی است؛ در واقع، نوعی مطالعه موردی ابزاری است که به موردهای متعددی بسط داده می‌شود. مطالعات موردی چندگانه معمولاً پیرو نگرش اثبات‌گرایی‌اند و اغلب با هدف تکرار و تعمیم دهی انجام می‌شوند (Anaf, Drummond & Sheppard, 2007; Scheib, 2003; Stake, 2000) بین<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) نیز مطالعه موردی را به سه نوع اکتشافی، توصیفی و تبیینی دسته‌بندی کرده است. در مطالعه موردی اکتشافی، فرضیه‌های متعددی برای پژوهشگران آتی در دستور کار قرار می‌گیرند؛ در مطالعه موردی توصیفی یک پدیده توصیف و بررسی می‌شود و در مطالعه موردی تبیینی، به تبیین ابعاد و بحث‌های علت و معلولی شناسایی شده در پژوهش توصیفی پرداخته می‌شود. همچنین، پژوهش‌های موردی ممکن است برای تحقق هدفهای متعددی مورد استفاده قرار گیرند. هدف از انجام یک مطالعه موردی، می‌تواند توصیف، آزمون یک نظریه یا نظریه‌پردازی باشد (Eisenhardt, 1989).

در نهایت اینکه مطالعات موردی می‌توانند دارای یک یا چندین مورد<sup>۷</sup> باشند. مشکل مطالعات موردی دارای یک مورد محدودیت در تعمیم‌پذیری آنها و تعصب در پردازش اطلاعات است، به همین دلیل برخی نویسندگان استفاده از چندین مورد را پیشنهاد می‌دهند ضمن آنکه در عین حال بر این امر تاکید می‌کنند از آنجا که هدف مطالعات موردی بررسی عمیق است، تعداد موردها تا جای ممکن باید اندک باشد. برای مثال میر<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) در مطالعه خود دو مورد را انتخاب کرده تا در عین امکان مطالعه عمیق، بتواند این دو مورد را با هم مقایسه کند. از نظر برخی اندیشمندان هرچند مطالعات یک موردی می‌توانند به طور عمیق وجود یک پدیده را تبیین کنند، اما مطالعات چندموردی، مبنای غنی‌تری برای نظریه‌پردازی فراهم می‌آورند (Eisenhardt, 2007).

### گام‌های انجام مطالعه موردی

بین (۱۹۸۹، ۱۹۹۳ و ۲۰۰۳) صاحب‌نظر برجسته پژوهش موردی، معتقد است که تنها پژوهش‌هایی می‌توانند مطالعه موردی نامیده شوند که در طراحی آنها گام‌های زیر در نظر

گرفته شده باشد: ۱) انتخاب مورد، ۲) تعیین زمان نمونه‌گیری، ۳) انتخاب رویه‌های گردآوری داده‌ها نظیر مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده و اسناد و مدارک (جدول ۱).

جدول ۱. گام‌های طراحی مطالعه موردی (Yin, 1989, 1993)

گام‌ها	تقسیم‌بندی	نکات قابل توجه
انتخاب مورد	نمونه‌گیری تکی یا چندتایی	یک مورد بررسی شود یا چند مورد که بعداً امکان مقایسه آنها با هم فراهم شود.
	واحد تحلیل	بین موردی باشد یا درون موردی
زمان نمونه‌گیری	تعداد دفعات گردآوری داده	با چند بار نمونه‌گیری می‌توان اطلاعات مورد نیاز را برای تحلیل مورد مطالعه پوشش داد
	زمان ورود به مطالعه	بهترین زمان برای ورود به سازمان مورد مطالعه
انتخاب شیوه گردآوری داده	مصاحبه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتخاب مصاحبه‌شوندگان</li> <li>• مصاحبه ساختار یافته یا غیر ساختار یافته</li> <li>• استفاده یا عدم استفاده از ضبط صوت</li> </ul>
	بررسی مستندات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتخاب مستندات</li> <li>• استفاده از مستندات</li> </ul>
	مشاهده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتخاب روش مشاهده (مشارکت کامل، مشارکت مشاهده گر، مشاهده گر مشارکتی، مشاهده گر کامل)</li> <li>• زمان شروع مشاهده</li> <li>• مدت زمان مشاهده</li> <li>• افراد مورد مشاهده</li> </ul>

هارتلی<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) نیز معتقد است شش مرحله برای انجام مطالعه موردی باید طی شوند: ۱) انتخاب مورد مطالعه، ۲) دسترسی به محیط مطالعه، ۳) جمع‌آوری نظام یافته داده‌ها، ۴) مدیریت گردآوری داده‌ها، ۵) تحلیل داده‌ها و ۶) ترک میدان مورد مطالعه.

**انتخاب مورد مطالعه.** موردی برای مطالعه انتخاب می‌شود که متناسب با هدف پژوهش‌گر بوده و با بررسی آن بتوان به سوال یا سوال‌های پژوهش پاسخ داد (Hartley, 2004). مورد مطالعه و همچنین نمونه‌های درون آن، با توجه به روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱۰</sup> و نه به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند. پژوهشگر با قصد و نیت قبلی، نمونه‌هایی را انتخاب

می‌کند که او را در بررسی عمیق‌تر مورد مطالعه کمک کند (Jason & Gerring, 2008). نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب افراد خاصی که در زمینه موضوع پژوهش اطلاعات مفیدی دارند، مناسب است. پژوهش‌گر ممکن است از نمونه‌گیری هدفمند برای مطالعه عمیق موردی خاصی استفاده کند تا فهم عمیقی از گروه‌های مورد نظر به دست آورد. البته پژوهش‌گر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، هیچ‌گاه پی نخواهد برد که آیا موردی انتخاب شده، معرف کل جامعه هستند یا خیر.

**دسترسی به مورد مطالعه.** دسترسی به مورد مطالعه، به مهارت‌های اجتماعی بستگی خواهد داشت و نیازمند چانه‌زنی‌ها، تعهدات و کسب پشتیبانی افراد صاحب نفوذ در سازمان مورد مطالعه است (Neuman, 2006).

**انتخاب یک چارچوب نظری اولیه.** بر اساس عمق و گستردگی مبانی نظری، تمرکز اولیه مطالعه موردی می‌تواند کاملاً بر یک مبانی نظری مشخص یا بسیار انعطاف‌پذیر باشد. پژوهش‌گرها معتقدند که باید ساختاری وجود داشته باشد تا پژوهشگر را از غرق شدن در داده‌ها و گرفتار آمدن در داستان سرایی به بهای نظریه‌پردازی برحذر دارد. البته چارچوب نظری اولیه نباید همان نتیجه‌ای باشد که پژوهش‌گر در انتها به آن دست پیدا می‌کند.

**گردآوری نظام‌یافته داده‌ها.** ابتدا باید ساختار و کارکردهای سازمان و یا گروه مورد مطالعه مرور شود. به این منظور شاید لازم باشد مصاحبه‌ای اکتشافی انجام گیرد. گردآوری داده‌ها باید نظام‌یافته و از پیش برنامه‌ریزی شده باشد. به این منظور می‌توان از سوال‌هایی استفاده کرد که ذهن را جهت می‌دهند. برای مثال، آیا من این رفتار یا فرایند را از میان مجموعه اطلاعات کافی به عنوان نمونه انتخاب کرده‌ام؟ آیا افراد دیگری که دیدگاه یا تبیین متفاوتی با این امر داشته باشند وجود دارند؟ آیا داده‌هایی که پیش فرض‌های کنونی مرا تایید نکنند هم وجود دارند؟ (Hartley, 2004). به منظور افزایش ارزش حقیقی یک مطالعه موردی باید از کثرت گرایی در روش‌های گردآوری اطلاعات استفاده شود (فقیهی و بامداد صوفی، ۱۳۷۸؛ Thompson 2004). در مطالعه موردی نوعاً از بررسی مستندات، مصاحبه، مشاهده و حتی پرسشنامه استفاده می‌شود. البته روش‌های گردآوری داده‌ها نیز به محدودیت‌های زمانی، منابع مالی و دسترسی بستگی خواهند داشت (Yin 1989, 1993). داده‌های مورد استفاده در مطالعه موردی می‌توانند کیفی (در قالب واژگان) یا کمی (به صورت اعداد) یا ترکیبی از آنها باشند (Eisenhardt, 1989). پژوهشگرها داده‌های مطالعات موردی را برای یک دوره زمانی گردآوری می‌کنند. داده‌ها ممکن است در حین چند ماه، چند سال و یا در حین چندین دهه

گردآوری شوند. برای مثال والتون<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۲) در یک پژوهش موردی، از داده‌های مختلفی چون مشاهده مستقیم، مصاحبه‌های رسمی و غیررسمی، آمارهای حاصل از سرشماری، نقشه‌ها، عکس‌های قدیمی، روزنامه‌ها، اسناد تاریخی مختلف و اسناد اداری استفاده کرد. استفاده از ابزارها یا روشهای مختلف برای گردآوری داده‌ها تصویری غنی از واحدهای تحلیل منحصر به فرد ارائه می‌دهد (Pegram, 2000) و مطالعه موردی دقیق‌تر و متقاعدکننده‌تری ایجاد می‌کند (Yin 1994; Casey and Houghton 2010; Houghton, et al., 2013).

**مدیریت گردآوری داده‌ها.** هرچند گردآوری اطلاعات هرچه بیشتر در مطالعه موردی و سوسه‌برانگیز است اما پژوهشگر باید به مدیریت داده‌ها بپردازد و از خود سوال کند که آیا مصاحبه‌ها یا مشاهده‌های بعدی مطالبی بیش از آنچه که تا کنون به دست آورده‌ام حاصل می‌کند؟ به عبارتی دیگر، وقتی داده‌ها به حد اشباع رسید پژوهشگر می‌تواند گردآوری داده‌ها را متوقف کند. به هر حال در جایی باید برای توقف گردآوری داده‌ها تصمیم‌گیری شود (Hartley, 2004). پژوهشگر باید تا جایی که گردآوری داده‌ها بپردازد که دیگر هیچ شواهد جدیدی به دست نیاید. چنین فرایندی اشباع تئوریک<sup>۱۲</sup> نامیده می‌شود. متوقف کردن زود هنگام گردآوری داده‌ها ممکن است باعث شود که تنها بخشی از داده‌ها گردآوری شود و بنابراین غنای لازم تئوریک حاصل نگردد. البته تشخیص زمانیکه اشباع نظری حاصل شده است حتی برای پژوهشگرهای باتجربه هم چندان مشهود نیست. تشخیص اشباع نظری بیش از آنکه وابسته به یک معیار مقایسه‌ای باشد نیازمند تجربه است. نشانه اشباع تکرار اطلاعات و تصدیق طبقات مفهومی موجود است که به بستر تجربی و هم تجربه و تخصص پژوهشگر وابسته است (Suddaby, 2006).

**تحلیل داده‌ها.** برخلاف پژوهش‌های آزمایشی و پیمایشی، در مطالعه موردی، گردآوری و تحلیل داده‌ها فرایندی تکرارشونده دارند. این امر می‌تواند نقطه قوتی برای ایجاد نظریه‌هایی به شمار آید که بنیانشان در شواهد تجربی است. هرچند این خطر را دارد که پژوهشگری که به اشباع اطلاعات رسیده همچنان جذب داده‌های مازاد و جالبی شود که کارآمدی چندانی در پیشبرد پژوهش ندارند. با توصیف دقیق داده‌ها و ایجاد دسته‌بندی‌هایی که رفتارها و فرایندها در آن قرار گیرند می‌توان مانع این امر شد.

**ترک مورد مطالعه.** پس از گردآوری داده‌ها، باید سازمان مورد مطالعه را ترک کرد و پیش از آن کلیه اطلاعات ناقص را تکمیل کرده و هرگونه اطلاعات دیگری را که لازم است به دست آورد (Hartley, 2004).



در ادامه، نمونه‌ای از یک پژوهش موردی که هدفش کشف شاخص‌های اثربخشی یک سازمان غیردولتی است، مورد بحث قرار می‌گیرد.

### اجرای روش: اثربخشی بنیاد کودک ارومیه

دیدگاه‌های مختلفی درباره روشهای سنجش اثربخشی سازمانی وجود دارد که درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که در این باره باید مورد توجه قرار گیرد. در زمینه روشهای سنجش اثربخشی، کامرون<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۶) به چهار روش اشاره کرده است: (۱) روش مبتنی بر دستیابی به هدف که میزان دستیابی به هدفها (برای مثال حداکثر رساندن سود، جلوگیری از دست دادن بازار و ...) به عنوان معیاری برای سنجش اثربخشی در نظر گرفته می‌شود. این روش بیشتر در سازمان‌های تولیدی و تجاری کاربرد دارد. (۲) روش سیستم تأمین منابع که اثربخشی سازمان به میزان یا درجه موفقیت سازمان در کسب منابع مورد نظر از محیط و توانایی آن در بهره برداری از محیط خود در جهت تأمین منابع ارزشمند و کمیاب مرتبط است. (۳) روش مبتنی بر فرایند درون سازمانی که بر اساس آن، سازمان اثربخش سازمانی است که از سلامت سازمانی لازم برخوردار بوده و اعضای آن دارای انگیزش، علاقه‌مندی، احساس مسؤلیت و تعهد سازمانی باشند (۴) روش استراتژیک بنیانگذاران سازمان که بر اساس آن، سازمان اثربخش سازمانی است که به خواسته‌ها و نظرات کسانی که آن را پایه گذاری کرده اند پاسخ دهد.

سنجش اثربخشی در سازمان‌های بخش خصوصی که هدف آنها کسب سود بیشتر است، کار چندان دشواری نیست اما هدف‌های سازمان‌های غیردولتی بسیار کلی هستند و بنابراین مقیاس روشن و واضحی برای اندازه‌گیری ندارند (Courtney, 2002). تعاریف متعددی ازواژه سازمان غیردولتی توسط سازمان‌های مختلف از جمله سازمان ملل متحد و ارگان‌هایی مانند آن ارائه شده است. در این میان، تعریف پژوهشگران دانشگاه جان هاپکینز به نظر جامع‌تر می‌رسد. بر اساس این تعریف، سازمان‌های غیر دولتی سازمان‌هایی هستند که در هر یک از ۵ ویژگی زیر مصداق قابل قبولی داشته باشند: (۱) رسمی، سازمان حداقل تا حدودی نهادینه است، احتمالاً به ثبت رسیده و به لحاظ جلسات منظم، کارمندان معین و درجه‌ای از پایداری سازمانی رسمیت دارد؛ (۲) غیردولتی، سازمان اگرچه در حمایت دولت است، اما از نظر نهادی از آن مجزاست؛ (۳) غیر انتفاعی، ممکن است سازمان اضافه درآمد داشته باشد، اما اضافه درآمد به صاحبان یا مدیران سازمان تعلق نمی‌گیرد؛ (۴) استقلال در شیوه اداره،

سازمان جهت کنترل و مدیریت فعالیتهای خود توانا و مجهز است؛ ۵) *داوطلبانه*، بیشتر کارکنان سازمان را داوطلبان تشکیل می‌دهند (Hailey & Smillie, 2001).

بسیاری از پژوهشگرها معتقدند معیارهای اثربخشی در سازمانهای غیردولتی با سایر سازمانها متفاوت است و با توجه به تنوع هدفها، روشها، استراتژیها، ساختار، اندازه و پیچیدگی این سازمانها، یک مدل واحد و خاص برای سنجش اثر بخشی آنان وجود ندارد (Drucker, 1990). بنابراین، نمی‌توان عملکرد این سازمانها را مانند بخش خصوصی با پول اندازه گرفت بلکه عوامل دیگری چون معیارهای اخلاقی و ارزشی نیز باید مد نظر قرار گیرند (Herman & renz, 1999). از نظر برخی پژوهشگرها، اثربخشی سازمانهای غیردولتی به معنای توانایی آنها در رشد، توسعه و تقویت سازمانهای کوچک و متنوع محلی و پیوند دادن این واحدهای سازمانی به بازارها و ساختارهای سیاسی سطوح کلان است (Edward, 1999).

(2009؛ ملاک موفقیت و اثربخشی در یک سازمان غیر دولتی، پایداری به رسالت و پاسخ به نیازی است که سازمان برای تحقق آن شکل گرفته است و سنجش آن، بدون شناختن کاربران، ذینفعان، اهدا کنندگان کمک، کمک‌گیرندگان و همچنین بدون در نظر گرفتن میزان فعالیتهای داوطلبانه امکان پذیر نیست؛ Salamon, Geller & Mengel, 2010).

(Salamon & Young, 2011). بنابراین سوال نخست این پژوهش چنین است:

*آیا اثربخشی یک سازمان غیردولتی همان اثربخشی سازمانهای دولتی یا خصوصی*

*است؟*

مدل‌های مختلفی برای سنجش اثربخشی سازمانهای غیردولتی مطرح شده است. برای مثال، در مدل چند بعدی ترکیبی MIMNOE، اثربخشی از دو منظر اثربخشی مدیریت و اثربخشی برنامه‌ها و در مدل عقلایی، اثربخشی بر اساس رسیدن به هدف سنجیده می‌شود (Etzioni, 1986)؛ در مدل سیستم تامین منابع، مبنای سنجش اثربخشی درجه موفقیت سازمان در کسب منابع از محیط بیرونی و ارتباط با بازیگران کلیدی خارج از سازمان است و در مدل اکولوژیک یا مدل رضایتمندی مشارکت‌کنندگان، اثربخشی سازمان بر اساس درجه رضایت مخاطبان سازمان غیردولتی و افراد کلیدی و مهم این حوزه سنجیده می‌شود (Connolly, conlon & Deutsch, 1980). یکی از برجسته‌ترین پژوهش‌هایی که در زمینه اثربخشی سازمانهای غیر دولتی انجام شده مطالعه‌ای تطبیقی در مورد علت موفقیت شش سازمان غیردولتی آسیایی در هند، پاکستان و بنگلادش است. این پژوهش توسط بنیاد آقخان در کانادا با همکاری آژانس بین المللی توسعه کانادا (و دانشگاه جان هاپکینز) در سال

۱۹۹۷ انجام شده که هدفش پی بردن به شیوه مدیریت سازمانهای غیر دولتی موفق و استفاده از تجربیات آنها بوده است. در پژوهش آنان، ملاک موفقیت سازمان غیر دولتی رشد و توسعه آن فرض شده است و سازمانهایی به عنوان سازمانهای غیردولتی موفق در نظر گرفته شده‌اند که حداقل یک دهه و برخی از آنان چهاردهه با موفقیت به فعالیت خود ادامه داده اند. بنابراین معیارهایی چون بقا در شرایط پیچیده، رشد و توسعه خدماتی چون کاهش فقر، افزایش سواد، شیوه اداره، رهبری کارزماتیک و برقراری رابطه با دولت و فرهنگ سازمانی خادمیت به عنوان معیارهای موفقیت این سازمانها ذکر شده است (Hailey & Smillie, 2001). در پژوهشهای دیگری نیز به عواملی چون ویژگی یادگیرنده بودن سازمان غیردولتی (Fowler et al., 2002)، ارتباط با جامعه محلی، دولت، بازار و سایر آژانسهای توسعه (Lewis, 2001, 2003) و تعامل با محیط (Fowler, 1997) اشاره شده است. بدین ترتیب سوال دوم این پژوهش چنین است:

شاخص‌های اثربخشی سازمان‌های غیردولتی کدامند؟

### گامهای اجرای مطالعه در این پژوهش

#### دلیل انتخاب مورد مطالعه و دسترسی به آن

در ایران و در سال‌های اخیر، تعداد زیادی سازمان غیردولتی تشکیل شده‌اند، اما یا نتوانسته‌اند فعالیت خود را استمرار دهند یا صرفاً در حد عنوانی بر روی کاغذ باقی مانده‌اند (گزارش مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۱). اما به رغم محدودیتها و تنگناهای سازمانی و محیطی، تعدادی سازمان غیردولتی از رشد نسبتاً چشمگیری برخوردار بوده‌اند. یکی از چنین سازمان‌هایی بنیاد کودک است که هم‌اکنون در آمریکا، کانادا و چند کشور اروپائی شعباتی دارد. بنیاد کودک ایران در سال ۱۳۷۲ تاسیس شد و دفتر بنیاد کودک در ایران، بطور رسمی از سال ۱۳۷۶ کار خود را با هدف حمایت مادی و معنوی از دانش‌آموزان مستعد و نیازمند ایرانی آغاز کرد. بنیاد کودک با ۱۴ شعبه فعال در ایران، بیش از ۳۵۰۰ دانش آموز مستعد و خانواده‌های نیازمند آنان را در مقاطع مختلف تحصیلی (از ابتدائی تا دانشگاه) تحت پوشش کمک‌های مستمر خویش قرار داده و از شمار قابل توجهی از دانش آموزان نابینا، ناشنوا و بیمار سرطانی و کلیوی با ارائه کمک‌های مختلف نیز حمایت کرده است. در این پژوهش، شعبه ارومیه بنیاد کودک به دلیل وسعت و تنوع فعالیت، رشد سریع در دهه اخیر و امکان دسترسی به مستندات و مدارک مورد نیاز توسط پژوهشگرها برای مطالعه در نظر گرفته شد. در سال ۱۳۶۸، بیمارستان خیریه تخصصی امید ارومیه (که مخصوص

کودکان سرطانی است)، به همت گروهی از پزشکان و معتمدین محلی تاسیس شد و در سال ۱۳۸۲، اعضا هیئت امنا و هیئت مدیره این بیمارستان تصمیم گرفتند به تاسیس بنیاد کودک ارومیه اقدام کنند. علت اصلی این اقدام این بود که بر اساس نیازسنجی‌های انجام شده، کودکان بیماری که به همراه خانواده‌هایشان از شهرها و روستاهای اطراف برای درمان به این بیمارستان مراجعه می‌کردند، در طول درمان نیازمند سرپناهی بودند. هدف اولیه بنیاد کودک ارومیه، ایجاد سرپناه مناسبی برای این قشر خاص بود که در سال ۱۳۸۲ ساختمان مجاور بیمارستان امید، توسط کمک‌های ایرانیان مقیم امریکا، به نام بنیاد کودک ارومیه خریداری شد و در مدت دو سال با کمک‌های مردمی بصورت مرکز اقامتی- درمانی در اختیار مراجعه کنندگان قرار گرفت. شعبه ارومیه بنیاد کودک در راستای هدف اصلی بنیاد کودک ایران، کمک به دانش آموزان با استعداد بی‌بضاعت را سرلوحه فعالیت‌های نوع‌دوستانه خود قرار داد و تلاش می‌کند تا این دانش آموزان بتوانند در مدرسه بمانند و تحصیلات خود را در مقطع دانشگاهی ادامه دهند. از سوی دیگر، بنیاد کودک ارومیه در سال ۱۳۸۷ اقدام به تاسیس یک مهد کودک در بندرزنان زندان ارومیه برای نگهداری کودکان زیر شش سال مادران زندانی کرده و همچنین دانش آموزان با استعدادی را که مادرانشان در زندان به سر می‌برند را تحت پوشش کمک‌های مالی مستمر ماهانه قرارداد داده است.

### انتخاب چارچوب نظری اولیه

برای جلوگیری از غوطه‌ور شدن بیش از حد در داده‌ها، بر اساس مبانی نظری پژوهش چارچوب نظریه اولیه‌ای اتخاذ شد و بر اساس آن موارد زیر به عنوان مهمترین عوامل اثربخشی سازمانهای غیردولتی در نظر گرفته شدند:

- موضوع فعالیت سازمان (پاسخ به یک نیاز) (Drucker, 1990; Hailey&Smillie,2001).
- روابط دوستانه با ذینفعان (اهدا کنندگان سازمانهای دولتی و بخش خصوصی) (Hailey & Smillie, 2001; Sargeant and Woodliffe, 2007).
- شیوه رهبری (Hailey&Smillie,2001).
- فرهنگ سازمانی (ایجاد محیط انگیزه بخش و تاثیر آن بر عملکرد و رفتار کارکنان) (Hailey&Smillie,2001).
- مدیریت مشارکتی (Hailey&Smillie,2001).

- استانداردهای مدیریت و حکمرانی خوب (شفافیت، پاسخگویی، اعتماد، رضایت مشتری و...) (Lewis, 2001, 2003; Sargeant & Lee, 2004).
  - ارتباطات موثر و ارتباط با رسانه‌ها (Lewis, 2001, 2003; Sargeant and Woodliffe, 2007; Fowler, 1997; Hailey & Smillie, 2001).
  - ساختار سازمانی، سلسله مراتب و شیوه اداره (وجود یک ساختار رسمی) (Hailey & Smillie, 2001).
  - یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده (Fowler et al., 2002).
  - فرهنگ بومی (Hailey & Smillie, 2001; Lewis, 2001, 2003).
- عوامل مذکور محور تنظیم سوالهای مصاحبه و پرسشنامه قرار گرفت و در پی آن، پژوهشگرها به گردآوری و تحلیل اطلاعات اقدام نمودند.

### گردآوری نظام یافته داده‌ها

زمان ورود به مطالعه بین تیر ماه ۱۳۹۱ تا اوایل سال ۱۳۹۲ درموسسه بنیاد کودک ارومیه تعیین شد و برای گردآوری داده‌ها از مشاهده و مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شد.

۱- **مصاحبه.** سوالهای مصاحبه با توجه به چارچوب نظری استخراج شده از مبانی نظری طراحی شد. روند کار به شیوه‌ای بود که ابتدا چند سوال با توجه به چارچوب نظری استخراج شده از مبانی نظری به عنوان سؤالهای اصلی در نظر گرفته شد و سؤالهای بعدی با توجه به پاسخهای ارائه شده به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخها طرح می‌شدند. نمونه‌ای از سوالهای مصاحبه عبارت بودند از: "به نظر شما چه فعالیتهایی در بنیاد کودک موجبات اثربخشی آن را فراهم کرده است؟" یا "آیا موضوع فعالیت سازمان و پاسخگویی به نیازها می‌تواند عاملی در جهت اثربخشی آن بوده باشد؟" و به همین ترتیب با توجه به سایر عوامل استخراج شده از چارچوب نظری پژوهش، سوالهایی مطرح شد. پاسخ به سوالها منتهی به سوالهای پیگیرانه می‌شد.

در این پژوهش، با ۱۵ نفر از پیشکسوتان و فعالین حوزه سازمانهای غیردولتی (با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند) مصاحبه‌هایی نیمه ساختار یافته انجام شد. از میان این ۱۵ نفر، ۸ نفر آنان مدیران بنیاد کودک (هیئت امنا اصلی و افتخاری و هیئت مدیره) و ۷ نفر دیگر ناظران و داورانی بودند که اشراف کافی به مسائل بنیاد داشته و به فضای اجتماعی حوزه

تحقیق یعنی شهر ارومیه و موقعیت بنیاد در افکار عمومی آگاهی کامل داشتند. آنان با فرهنگ حاکم بر جامعه و حتی خرده فرهنگ‌های تاثیر گذار در این حوزه آگاه بوده و ضمناً با روند کار و سیستم جاری در بنیاد کودک ارومیه از زمان تاسیس تا کنون آشنایی داشتند. از این میان ۳ نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند. متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده شد و برای تحلیل آنها از تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده دارد استفاده شد. در تکنیک تحلیل تم اطلاعات بر اساس موضوع در دسته‌های معنادار طبقه‌بندی می‌شوند تا بتوان نظر پاسخ دهندگان را خلاصه و تحلیل کرد (Braun & Clarke, 2006).

به طور کلی، بر اساس مصاحبه‌ها این‌گونه به نظر می‌رسد که مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سوال‌ها، بین بنیاد کودک و سایر سازمان‌های خیریه‌ای که می‌شناسند مقایسه‌ای در ذهن انجام می‌دهند و نکاتی که به عنوان شاخص‌های اثربخشی بنیاد کودک ذکر می‌کنند بیشتر به تفاوت‌های موجود بین این سازمان و سازمان‌های دیگر بازمی‌گردد. نکته دیگری که در برخی مصاحبه‌ها بدان اشاره شد، تاکید بر دیده شدن نتایج فعالیتها بود و بنظر می‌رسید حامیان مالی اهداف کوتاه مدت را بیش از اهداف بلند مدت می‌پسندند و مایلند نتایج کم‌کم‌پاشان بطور ملموس و فوری دیده شود و تصور بر این بود که مردم به آنچه ببینند، اعتقاد پیدا می‌کنند. در مجموع، تحلیل مصاحبه‌ها در پاسخ به چستی شاخص‌های اثربخشی سازمان‌های غیردولتی، نتایجی را داشته است که در ادامه مطرح شده‌اند:

دراکر<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۰) باور دارد یک سازمان غیردولتی خوب سازمانی است که خواسته‌ای را ایجاد کرده و به یک نیاز واقعی دیده نشده پاسخ گوید. به نظر می‌رسد که روش تعیین هدفها و روشهای حصول آن در بنیاد کودک باسلیقه مدیران و نظرات شخصی و حدس و گمان تعیین نشده و ملاک تعیین هدف، نیازسنجی است. با تعیین نیازهای جدی کودکان، سازمان می‌تواند در جهت هدف‌های خود گام‌های موثری بردارد. نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین است:

... مهد کودک تاسیس شده در بند زنان زندان ارومیه پروژه بسیار متفاوتی است، به فکر کسی نمی‌رسد که در زندان هم بچه کوچک و نوزاد و شیرخوار هست که این امر احساس همدلی زیادی ایجاد کرده و اثربخشی هرچه بیشتر بنیاد را به دنبال داشته است...

همچنین، بسیاری از مصاحبه‌کنندگان به این امر اشاره کردند که بنیاد کودک بر مسائل خیلی حساس تاکید می‌کند و موضوع خاص فعالیت بنیاد کودک یعنی سرشت و ماهیت

موضوع، طوری انتخاب شده که کمک کردن را ایجاب می‌کند. بنابراین می‌توان قضیه نخست پژوهش موردی حاضر را چنین مطرح کرد:

### قضیه ۱. تاکید بر مسائل حساس و نیازهای جدی ذینفعان، عاملی در جهت اثربخشی بنیاد کودک ارومیه بوده است.

پژوهشگران معتقدند بین عملکرد سازمان غیردولتی و اعتماد به سازمان، رابطه مستقیم وجود دارد و یکی از مواردی است که منجر به دریافت کمک می‌گردد (Sargeant & Lee, 2004). بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، به نظر می‌رسد که مردم به بنیاد کودک اعتماد دارند و این اعتماد نتیجه عملکرد افراد تصمیم‌گیرنده و مدیران بنیاد بوده است. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

...اعتماد به افراد و تصمیم‌گیران ارشد باعث اعتماد به مجموعه شده است. در شهرهای کوچک همه همدیگر را می‌شناسند و اعتماد به سازمان حاصل اعتماد به افراد آن سازمان است... بنیاد کودک به خوبی توانسته است با حضور افراد معتبر در هیئت مدیره اش، جلب اعتماد کند و به نظر می‌رسد که یکی از عواملی که اثربخشی بنیاد را در پی داشته است حمایت اشخاص مورد اعتمادی نظیر افراد با نفوذ محلی، مسئولین دولتی از برنامه‌های بنیاد بوده است. از مدیر سازمان زندانها تا استانداری و شهرداری و شورای شهر، همه سعی می‌کنند به بنیاد خدمت کنند... یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز گفته است:

...حصول اهداف کوتاه مدت ملموس و قابل اندازه‌گیری مثل مهد کودک زندان و مرکز اقامتی - درمانی شماره یک، که چند سال است مشغول ارائه خدمات هستند، اعتماد را به دنبال داشته و چنین اعتمادی به بهبود عملکرد بنیاد انجامیده است...

بنابراین قضیه دوم را می‌توان چنین مطرح کرد:

### قضیه ۲. اعتماد مردم به بنیاد کودک ارومیه، عاملی در جهت اثربخشی آن بوده است.

پژوهشگران معتقدند قدردانی از حمایت‌های اهداکنندگان و توجه نشان دادن به آنان، در ترغیب حامیان به کمک رسانی و مالاً رشد سازمانهای غیردولتی نقش عمده‌ای دارد (Sargeant and Woodliffe, 2007). در فرهنگ ایران نیز نظرات دیگران برای افراد مهم است و از تایید اطرافیان اظهار رضایت و خرسندی حاصل می‌شود (سریع القلم ۱۳۸۶). احساس رضایت اهداکنندگان از کمک به بنیاد، در اکثر مصاحبه‌ها مورد تاکید قرار گرفت. به

نظر می‌رسد که در شهر نه چندان بزرگی مانند ارومیه، در بسیاری از مجامع، صحبت از کمک‌های شخص الف یا ب به بنیاد است و این امر به فرهنگ کمک کردن انجامیده است. قدردانی‌های مکرر و شایسته‌ای که بنیاد بطور مکرر و در مجامع عمومی یا گردهم‌آیی‌ها از اهداکنندگان انجام می‌دهد، در این زمینه بی‌تاثیر نبوده است. یکی از مصاحبه‌کنندگان بیان کرد:

...قدردانی بنیاد کودک از اهداکنندگان، برای آنان خوشایند بوده و شایسته و در خور شخصیت آنان است. بارها و بارها این جمله از بسیاری از اهداکنندگان شنیده می‌شود که " بلافاصله بعد از کمکی به بنیاد، خدا چندین برابرش را به من عوض داده است". وقتی از اهداکنندگان به شیوه مناسبی قدردانی شود، آنان بیشتر نسبت به کمک کردن تشویق خواهند شد و این امر اثربخشی بیشتر بنیاد را به دنبال خواهد داشت...

بنابراین می‌توان قضیه سوم را به صورت زیر مطرح کرد:

### **قضیه ۳. ایجاد احساس خوب کمک به دیگران و قدردانی مناسب بنیاد کودک از اهداکنندگان، عاملی در جهت افزایش اثربخشی آن بوده است.**

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برخورد مودبانه و صمیمانه با حامیان در توانایی سازمان‌های غیردولتی در جذب کمک نقش عمده‌ای دارد (Sargeant and Woodliffe, 2007). به نظر می‌رسد که در بنیاد کودک ارومیه، انعطاف‌پذیری در ارتباطات سازمانی توانسته است عده زیادی را با خود همراه کند. از سازمان نظام مهندسی استان آذربایجان غربی که یک سیستم فنی است، تا سفارت ژاپن که یک سیستم رسمی است، تا استانداری که یک سیستم سیاسی است، به بنیاد کمک می‌کنند. حضور افراد سرشناس در مدیریت سازمان و ارتباطات شخصی آنان با حامیان مالی و افراد صاحب قدرت در جلب کمک اثرگذار بوده است. ضمن آن که احساس صمیمیت در شیوه برقراری ارتباط با دیگران و پرهیز از رسمیت، آنان را به کمک تشویق می‌کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین می‌گوید:

... به دلیل ارتباطات خاص و شخصی اعضاء هیئت مدیره با حامیان، تعداد حامیان مالی این سازمان بسیار زیاد است، همچنین انعطاف‌پذیری زیاد در مدیریت سازمان باعث شده است گروه‌های مختلف سیاسی و مذهبی به این سازمان کمک کنند. به نظر می‌رسد که این نوع برقراری ارتباطات عاملی در جهت بهبود اثربخشی بنیاد کودک بوده است....



به همین ترتیب، قضیه چهارم به صورت زیر طرح می‌شود:

#### **قضیه ۴. ارتباطات موثر بنیاد کودک ارومیه با دولت و مردم در افزایش اثربخشی آن نقش داشته است.**

در ادبیات سازمان‌های غیردولتی بویژه در کشورهای آسیایی و در حال توسعه، کرارا بر نقش کاریزماتیک رهبری و قدرت آن در پیشبرد اهداف سازمان تاکید شده است هر چند که نقش آن در کشورهای غربی کمرنگ‌تر است (Hailey & smillie, 2001). تقریباً همه مصاحبه‌ها به نقش مثبت و کاریزماتیک مدیریت سازمان اشاره شده و آن را عاملی تاثیرگذار در رشد بنیاد کودک عنوان کرده‌اند. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

... برخلاف بعضی از مدیران انجمن‌های خیریه، در این سازمان مدیران به دنبال منافع شخصی و سیاسی و انتخاب شدن در شورای شهر و... نیستند. علت موفقیت بنیاد کودک، رفتار تاثیرگذار مدیرانی است که در همان برخورد اول تاثیر مثبت روی مردم می‌گذارد. سایر افراد بنیاد هم سعی می‌کنند از چنین رفتاری الگو بردارند...

بنابراین می‌توان گفت:

#### **قضیه ۵. برخورداری از شیوه رهبری تحول آفرین عاملی در جهت افزایش اثربخشی بنیاد کودک بوده است.**

۲- پرسشنامه. همانگونه که پیشتر آمد، سنجش اثربخشی سازمان‌های غیردولتی بدون شناختن ذینفعان متعدد این نوع سازمان‌ها امکان پذیر نیست. بنابراین در این پژوهش برای کاهش سوگیری و تعصبات احتمالی در نظرات مصاحبه شوندگان با توجه به عوامل استخراج شده در مصاحبه‌ها، پرسشنامه بسته‌ای شامل ۲۵ سوال بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت نیز طراحی شد و میان سیصد نفر کفیل (حامی مالی)<sup>۱۵</sup> دفتر ارومیه توزیع گردید. به انتهای پرسشنامه یک سوال باز هم اضافه شد تا اگر پاسخ‌دهندگان به جز موارد قید شده در پرسشنامه، مورد دیگری را نیز به عنوان شاخص‌های اثربخشی سازمان مذکور در نظر دارند اضافه کنند. از میان ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۶۴ پرسشنامه قابل تحلیل به دست آمد. از آنجا که پرسشنامه‌ها در میان کل کفیلان توزیع شد، برای تحلیل یافته‌های پرسشنامه از آمار توصیفی استفاده گردید. یافته‌های پرسشنامه جز در یک مورد با یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها تطبیق داشت و کلیه عوامل به جز اعتماد مردمی به بنیاد کودک، از میانگینی

بالتر از سطح متوسط برخوردار بودند. اعتماد عموم مردم به بنیاد کودک که در پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان کرار با آن اشاره شده بود با توجه به نتایج پرسشنامه تایید نشد. شاید این امر را بتوان به بی نام بودن پرسش‌نامه‌ها نسبت داد. در واقع شاید همه گروه‌ها علاقمند به کمک به بنیاد نبوده یا به آن اعتماد کامل نداشته باشند؛ بویژه اینکه، رقیب قدرتمندی مانند بیمارستان امید نیز وجود دارد. البته به طور کلی، یکی از ویژگی‌های فرهنگی ایرانیان کم اعتمادی به یکدیگر است (Javidan & Dastmalchian, 2003). یکی از راهکارهای افزایش چنین اعتمادی، آگاه‌سازی اهداکنندگان از کیفیت خدمات ارائه شده به کودکان و نحوه هزینه کمک‌های مالی دریافتی است (Sargeant et al., 2006). مروری بر مبانی نظری، نشان می‌دهد که کیفیت خدمات و آگاه‌سازی اهداکنندگان در این باره، مسئله مهمی است که می‌تواند منجر به اثربخشی سازمانهای غیردولتی شود (Andreassen & Lindestade, 1998). در همین راستا، از میان نکاتی که پاسخ دهندگان (حامیان مالی بنیاد) به عنوان سایر شاخص‌های اثربخشی بنیاد کودک ذکر کرده بودند، موضوع آگاه‌سازی اهداکنندگان از کیفیت خدمات ارائه شده به کودکان و نحوه هزینه مبالغ دریافتی، به میزان قابل توجهی مورد تاکید قرار گرفته بود. بنیاد کودک، به این منظور، اطلاعاتی نظیر تعداد افرادی که به آنان کمک شده است، کیفیت نتایج حاصل شده و مبالغ هزینه‌ها را به اطلاع حامیان مالی خود می‌رساند. بنابراین، به نظر می‌رسد که بتوان قضیه دیگری را به صورت زیر به عنوان یکی از دیگر از شاخص‌های اثربخشی بنیاد کودک ارومیه ذکر کرد:

**قضیه ۶. آگاه‌سازی اهداکنندگان از کیفیت خدمات ارائه شده به کودکان و نحوه هزینه کمک‌های مالی دریافت شده، عاملی در جهت اثربخشی بنیاد کودک ارومیه بوده است.**

**۳- بررسی اسناد و مدارک سازمانی.** مصاحبه و پیمایش نگرش‌های افراد را می‌سجند، آن‌ها نقش‌ها و پاسخ‌های غیرمعمولی را حذف می‌کنند و محدود به نظرات افرادی می‌شوند که قابل دسترسی هستند. از اینرو باید در کنار چنین روش‌هایی، از روش‌های دیگری مانند مطالعه اسناد و مدارک هم استفاده شود (Yeager, 2007). استفاده از اسناد و مدارک به چند روش مفید خواهد بود: الف) از اطلاعات حاصل از اسناد و مدارک جهت راهنمایی و هدایت مصاحبه و صرفه جویی در زمان می‌توان استفاده کرد؛ زیرا برخی اطلاعات مورد نیاز در اسناد و مدارک موجود است و نیازی به تلاش برای جمع‌آوری آنها در

فرایند مصاحبه وجود ندارد، ب) اسناد و مدارک اطلاعاتی را از تاریخچه سازمان و افراد کلیدی آن ارائه می کند و ج) اسناد و مدارک در خنثی کردن تعصب و سوگیری مصاحبه موثر است (Meyer, 2001). بنابراین، این پژوهش علاوه بر مصاحبه و پرسشنامه به بررسی اسناد و مدارک می پردازد. همچنین برای افزایش روایی نتایج حاصل از بررسی اسناد و مدارک و کاهش سوگیری در مشاهدات، از دو نفر کمک گرفته شد، که یکی از آنها همزمان با این مطالعه، در حال انجام پایان نامه کارشناسی ارشد خود با موضوع بازاریابی در سازمانهای غیردولتی در بنیاد کودک بوده و دیگری یک روانشناس که بخاطر کارهای تحقیق دکترا با بنیاد ارتباط مکرر داشت. در میانی نظری پژوهشهای کیفی نیز بر این امر تاکید شده است که برای افزایش روایی چنین پژوهشهایی، استفاده از نظرات چند پژوهشگر مستقل می تواند موثر باشد (Brower, Abolafia & Carr, 2000). البته کارایی این روش در زمانی که فرد دیگر داده ها را به همان شیوه ای که پژوهشگر تفسیر می کند تفسیر کند افزایش خواهد یافت. البته هدف آن نیست که این دو فرد دقیقاً از ساختار و فرایندهای مشابهی استفاده کنند بلکه هدف آن است که در مجموع بتوانند به نتایج مشابهی دست پیدا کنند (Houghton, et al., 2013). در بررسی اسناد و مدارک سازمان و مکاتبات انجام گرفته و صورت جلسات هیئت امانت نکات زیر قابل توجه بود: نسبت به سایر انجمنهای خیریه، مکاتبات بیشتری در این سازمان انجام می شود؛ تعداد گزارشهای ارائه شده به مطبوعات، گزارشهای خبری در تلویزیون و بروشورهای تهیه شده و فیلم مستند و چاپ گزارش عملکرد نسبتاً چشمگیر بوده است؛ تعداد گردهماییهای برگزار شده و شرکت در سمینارهای خارجی با هدف جذب کمک مالی نسبتاً زیاد بوده است و در یکی از پروژههای اخیر، دفتر ارومیه توانسته ۷۵ هزار یورو کمک مالی از کشور ژاپن دریافت نماید؛ بنیاد کودک ارومیه نه تنها برای چهارصد مددجوی خود سیصد کفیل دارد بلکه مرتباً بعثت کثرت کفیل (حامی مالی) و کمبود مددجو به سایر استانها نیز کمک می کند.

همانگونه که پیشتر آمد، یکی از مدلهای سنجش اثربخشی سازمانی مدل سیستم تامین منابع است که بر اساس آن، مبنای سنجش اثربخشی درجه موفقیت سازمان در کسب منابع از محیط بیرونی و ارتباط با بازیگران کلیدی خارج از سازمان است (Yuchtman, and Seahore 1967). در بسیاری از موارد، اثربخشی سازمان معادل با موفقیت آن دانسته شده و معیار اثربخشی تا حدودی به معنی توانایی سازمان در جلب کمک مالی تعریف شده است که به رشد و توسعه منتهی می گردد (Hailey & Smillie, 2001). بر اساس بررسی اسناد و مدارک سازمانی،

بنیاد کودک ارومیه کمک‌های مالی بسیاری از جانب اهداکنندگان دریافت کرده است و این امر نیز خود می‌تواند منجر به توانایی هرچه بیشتر این سازمان در تحقق هدف‌هایش باشد. بنابراین، هرچند نمی‌توان ارزش عملکرد سازمانهای غیردولتی را مانند بخش خصوصی با پول اندازه گرفت و عوامل دیگری چون معیارهای اخلاقی و ارزشی نیز باید مد نظر قرار گیرند، اما نمی‌توان از نقش جذب کمک‌های مالی در اثربخشی چنین سازمانهایی غافل شد. از اینرو، به نظر می‌رسد که می‌توان قضیه دیگری را نیز به صورت زیر به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های اثربخشی بنیاد کودک ارومیه طرح کرد:

### **قضیه ۷. جذب هدایا از سوی اهداکنندگان در افزایش اثربخشی بنیاد کودک**

**ارومیه موثر بوده است.**

#### **مدیریت گردآوری داده‌ها - تحلیل داده‌ها**

همانطور که پیشتر آمد، وقتی داده‌ها به حد اشباع رسید پژوهشگر می‌تواند گردآوری داده‌ها را متوقف کند. نشانه اشباع تکرار اطلاعات و تصدیق طبقات مفهومی موجود است که در این پژوهش پس از انجام ۱۵ مصاحبه، تحلیل نتایج پرسشنامه‌ها و تحلیل اسناد و مدارک، پژوهشگرها به این نتیجه رسیدند که دیگر بیش از این اطلاعات جدیدی حاصل نمی‌شود. به طور کلی، بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها و اسناد و مدارک می‌توان گفت که به رغم سازمان‌های بخش خصوصی که معیار کلیدی اثربخشی‌شان سود بیشتر است و سازمان‌های دولتی که با معیار میزان خدمت رسانی سنجیده می‌شوند، برای سنجش اثربخشی سازمان‌های غیردولتی، باید به شاخص‌های دیگری نیز توجه کرد. بنابراین، اثربخشی یک سازمان غیردولتی همان اثربخشی سازمان‌های دولتی یا خصوصی نیست. بر اساس نتایج حاصل از مطالعه بنیاد کودک ارومیه، این‌گونه به نظر می‌رسد که می‌توان هفت قضیه را در خصوص شاخص‌های اثربخشی بنیاد کودک ارومیه به عنوان نمونه‌ای از یک سازمان غیردولتی لحاظ کرد که محورهای این قضایا عبارتند از: ۱) تاکید بر مسائل حساس و نیازهای جدی، ۲) اعتماد مردم به بنیاد کودک، ۳) ایجاد احساس خوب کمک به دیگران و قدردانی مناسب بنیاد کودک از اهداکنندگان، ۴) ارتباطات موثر با دولت و مردم، ۵) برخورداری از شیوه رهبری تحول آفرین، ۶) آگاه‌سازی اهداکنندگان از کیفیت خدمات ارائه شده به کودکان و نحوه هزینه کمک‌های مالی دریافت شده و ۶) جذب هدایا از سوی اهداکنندگان. پنج عامل اول از نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، عامل ششم از نتایج تحلیل پرسشنامه‌ها و عامل هفتم از نتایج حاصل از بررسی اسناد و مدارک استخراج گردید. با توجه

به قضایای ۳، ۶ و ۷، به نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل اثر بخشی بنیاد کودک، توان جذب هدایا و کمک‌های مالی بوده است که هم در مصاحبه‌ها و هم در پیمایش و هم در تحلیل اسناد و مدارک، به آنها اشاره شده است.

البته لازم به ذکر است که هرچند عوامل متعددی می‌توانند به عنوان علل اثربخشی سازمانهای غیردولتی ذکر شوند، اما اقبال عمومی مردم به فعالیتهای نیکوکارانه، بخاطر ذات این گونه فعالیت‌ها نیز هست و صرفاً به نحوه عملکرد سازمان‌های خیریه بازمی‌گردد. بر اساس مبانی نظری، بسیاری از افراد ممکن است به دلیل یک نوع رخداد شخصی در زندگی خود (تجربه یک بیماری خطرناک یا مشکل خاص، آشنایی از نزدیک با افراد بیمار، محتاج یا معلول) به سازمان‌های غیردولتی کمک کنند و این امر چندان ارتباطی به عملکرد سازمان خیریه نداشته باشد (Sargeant & Hartsook, 2008). اما به هر حال عملکرد موفقیت آمیز سازمانهای غیردولتی و افزایش اعتماد مردم نسبت به آنها در تداوم و استمرار فعالیتهای مردمی تاثیر بسزایی خواهد داشت.

### نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، توصیف روش مطالعه موردی به عنوان روشی بود که می‌تواند در بررسی دقیق و عمیق یک پدیده و پاسخ به چرایی و چگونگی آن نقش داشته باشد. به این منظور نمونه-ای از یک مطالعه موردی که با هدف کشف شاخص‌های اثربخشی یکی از سازمانهای غیردولتی کشور (بنیاد کودک ارومیه) انجام شده، بررسی شد. بدین ترتیب که پس از مرور مبانی نظری سازمان‌های غیردولتی و روش‌های سنجش اثربخشی این سازمان‌ها، چارچوب نظری لازم از مبانی نظری استخراج شده و برای گردآوری داده‌ها از مشاهده و مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شد. اما باید توجه داشت که هر مطالعه‌ای که در سازمان خاصی انجام شده باشد و اطلاعات آن صرفاً با روش پیمایش گردآوری شده باشد را نمی‌توان مطالعه موردی نامید (Dul & Hak, 2008). پژوهش موردی، به بررسی عمیق یک یا چند سازمان در طول یک دوره زمانی می‌پردازد و بستر و زمینه پدیده مورد بررسی مد نظر قرار می‌گیرد. هدف آن است که با مشاهده دقیق و عمیق وقایع، پژوهشگر جنبه‌های متعددی از پدیده مورد بررسی را در ارتباط با یکدیگر بررسی کند. برخی نویسندگان، مطالعه موردی را به خاطر ظرفیت آن در کشف کل نگرى زمینه‌ای و فهم عمیق‌تر دانش انسانی و هدف نهایی آن در کشف ارتباطات علی برای تسهیل معنای عمیق‌تر موقعیت پژوهش، پلی میان پارادیم‌ها می‌دانند (Luck, Jackson &

(Usher, 2006) که هدف آن، تحلیل انتقادی یک تجربه است که می‌تواند به تحول تجارب دیگر منجر شود (Corcoran et al, 2004).

مانند همه مطالعات موردی، این پژوهش نیز با محدودیت تعمیم پذیری داده‌ها به جوامع دیگر مواجه است. از نظر برخی پژوهشگران، مطالعه یک نمونه خاص در بستر شرایط محیطی که در آن واقع شده است، امکان تعمیم پذیری را تقریباً غیرممکن می‌سازد (Meyer, 2001). هرچند سوال‌هایی که در یک پژوهش مطرح می‌شوند، برای بسیاری از پژوهش‌های موردی دیگر نیز قابل استفاده خواهند بود، اما پاسخ‌هایی که به آن‌ها ارائه می‌شود احتمالاً متفاوتند. در نهایت لازم به ذکر است که پژوهش‌هایی از نوع مطالعه موردی معمولاً بدون دقت آکادمیک و دستورعمل مشخص انجام می‌شوند و به همین دلیل با انتقادات بسیاری مواجهه شده‌اند. به دلیل ابهامات موجود در انجام پژوهش‌های موردی، بهتر است پژوهشگران در استفاده از این نوع روش، از چارچوب ساختاریافته‌تری استفاده کنند، هدف و روش‌های گردآوری اطلاعات خود را به روشنی بیان کنند و همچنین سوال‌های پژوهش را که در هدایت پژوهش‌های موردی اهمیت بسیاری دارند و نقطه آغاز پژوهش به شمار می‌آیند به خوبی تدوین کنند.

برداشتهای نادرستی چون: نمی‌توان از یک مطالعه موردی به تعمیم رسید، پس نمی‌تواند در توسعه دانش علمی موثر باشد یا مطالعه موردی بیشتر برای تولید فرضیه، مناسب است درحالی‌که سایر روش‌ها برای آزمون فرضیه و نظریه‌پردازی مناسبند؛ یا مطالعه موردی با سوگیری پژوهش‌گر نسبت به تایید شدن (یعنی تمایل به تایید دیدگاه‌های ازپیش تعیین شده پژوهش‌گر) همراه است؛ (Flyvbjerg, 2006)، به هیچوجه از اهمیت و اثربخشی مطالعات موردی نمی‌کاهد.

#### پی‌نوشت‌ها:

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Enumerative induction    | 8. Meyer                   |
| 2. Substantive              | 9. Hartley                 |
| 3. Instrumental             | 10. Purposive              |
| 4. Collective               | 11. Walton                 |
| 5. Stake                    | 12. Theoretical saturation |
| 6. Yin                      | 13. Cameron                |
| 7. Single or Multiple Cases | 14. Druker                 |

۱۵. طبق تعریف بنیاد کودک، کفیل به شخصی گفته می‌شود که به‌طور مستمر به مددجو کمک می‌کند و از طرف بنیاد کودک گزارش شش ماهه‌ای برای او ارسال می‌شود.

## منابع

سریع القلم، محمود (۱۳۸۶). *عقلانیت و آینده توسعه یافتگی ایران*. تهران: مرکز پژوهش‌های علمی و مطالعات استراتژیک خاورمیانه.

فقیهی، ابوالحسن و جهانیار بامداد صوفی (۱۳۷۸). کثرت گرایی روش تحقیق در پژوهش‌های سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۲۱ و ۲۲، ۵۴-۷۱.

گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۱).  
نیومن، لاورنس (۱۳۹۰). *روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی*. ترجمه ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز. تهران: انتشارات ترمه.

Anaf, S., Drummond, C. & Sheppard, L. A. (2007). Combining Case Study Research and Systems Theory as a Heuristic Model. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1309-1315

Andreassen, T. W. & Lindestade, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 7 – 23.

Bergen, A. & While, A. (2000). A case for case studies: exploring the use of case study design in community nursing research. *Journal of Advanced Nursing*. 31(4), 926-934.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.

Brower, R. S., Abolafia, M. Y. & Carr, J. B. (2000). On Improving Qualitative Methods in Public Administration Research. *Administration & Society*, 32, 363-397.

Casey, D. & Houghton, C. (2010). Clarifying case study research: examples from practice. *Nurse Researcher*, 17(3), 41-51.

Connolly, T., Conlon, E. J. & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211 - 217.

Corcoran, P. B., Walker, K. E & Wals, A. E. (2004). Case studies, make-your-case studies, and casestories: a critique of case-study methodology insustainability in higher education. *Environmental Education Research*, 10(1), 7-21.

Courtney, R. (2002). *Strategic management for voluntary non profit organizations*. UK, Routledge.

- Druker, P. (1990). *Managing the non profit organization*. New York , Harper Collins ,
- Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Butterworth- Heinemann.
- Edward, M. (1999). *NGO Performance, New Evidence from South Asia*, The World Bank. Washington, USA.
- Edwards, M. (2009). *NGO Performance, what breeds Success?* New evidence from. South. Asia. *World. Development*, 27(2), 361-374.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Etzioni, A. (1986). Rationality is anti-entropic. *Journal of Economic Psychology*, 7(1), 17-36.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219-245.
- Fowler, A. & Edward, M. (2002). *The Earthscan Reader on NGO Management*, UK.
- Fowler, A. (1997). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations*. *International Development*. London, Earthscan Publications Ltd.
- Hailey, M. & Smillie, J. (2003). NGO Capacity Building: The Challenge of Impact Assessment. Paper presented to the New Directions in Impact Assessment for Development Methods & Practice Conference.
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. In *Essential Skills for Management Research*, edited by D. Partington. London: Sage.
- Hartley, J. F. (2004). Case study research. In *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, edited by C. Cassell and G. Symon, 323-33. London: Sage.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107-126.
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D. & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher*. 20(4), 12-17. *International NGO Training and Research Center (Documents)*, John Hopkins University, USA.
- Javidan, M and Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: the land of individual achievers, strong family ties and powerful elite. *Academy of Management Executive*, 17(4), 127-142.



- Kim Cameron (1986). A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors. *Management Science* January, 32(1), 87-112.
- Lewis, D. (2001). *The management of Non-Governmental development organizations*. London, Routledge.
- Lewis, D. (2003). *Theorizing the Organization and Management Non Governmental Development Organizations: Towards a composite approach*. *Public Management Review*, 5(3), 325-344.
- Luck, L., Jackson, D., & Usher, K. (2006). Case study: A bridge across paradigms. *Nursing Inquiry*, 13, 103-109.
- Mayring, Ph. (2007). On Generalization in Qualitatively Oriented Research, *Forum: Qualitative social research*, 8 (3), 1-9.
- Meyer, Ch. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13, 329-352.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th Edition). Pearson.
- Pegram, A. (2000). What is case study research? *Nurse Researcher*, 7(2), 5-16.
- Salamon, L. M. & Young, S. (2011). *The ILO Manual on the measurement of Voluntary work*. Center for Civil Society Studies, John Hopkins University.
- Salamon, L. M., Geller, S. L. & Mengel, K. L. (2010). *Non Profits Innovation and Performance Measurement: Separating fact from Fiction*, John Hopkins University.
- Sargeant, A. & Hartsook, R.F. (2008). Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(1), 89-101.
- Sargeant, A. & Lee, S. (2004). Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector: Determinants of Donor Behavior. *Psychology & Marketing*, 21(8), 613-635.
- Sargeant, A. and Woodliffe, L. (2007) 'Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving,' *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 18(2), 47-68.
- Sargeant, A., Ford, J. B. and West, D.C. (2006) 'Perceptual Determinants of Nonprofit Giving Behavior,' *Journal of Business Research*, 59(2), 155-165.
- Scheib, J. (2003). Role stress in the professional life of the school music teacher: A collective case study. *Journal of Research in Music Education*, 51(2), 124-136.

- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Smillie, J. & Hailey, M. (2001). *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian Ngos*. Ian. Uk, Earthscan.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. (2000). Case studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 435-454). London: Sage.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. In *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 443-466). Edited by N. Denzin & Y. Lincoln, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Thompson, T. D. B. (2004). Can the caged bird sing? Reflections on the application of qualitative research methods to case study design in homeopathic medicine. *British Medical Council Medical Research Methodology*, 4(4), 1-17.
- Vaughan, D. (1992). Theory elaboration: The heuristics of case analysis. In *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, edited by C. Ragin and H. Becker, pp173-202. Cambridge: Cambridge University Press.
- Walton, J. (1992). Making the theoretical case. In *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, edited by C. Ragin and H. Becker, pp121-138. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yeager, S. J. (2007). Classic Methods In Public Administration Research. In Rabin, Miller, and Hildreth (Eds.) .2007. *Handbook of Public Administration* (3th edition). New York: Taylor & Francis.
- Yin R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Series, Vol 5. London: Sage.
- Yin R. K. (1993). *Applications of case study research*. Applied Social Research Series, Vol. 34. London: Sage.
- Yin, R. K. (۲۰۰۳) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, ThousandOaks, CA.