



بنیاد برکت  
دانشگاه تهران - سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

## بررسی تحلیلی سازمان‌های غیر انتفاعی برتر جهان در زمینه فقرزدایی و توسعه

دکتر سید عباس متولیان

دی ماه ۱۳۹۵

گزارش  سعیدی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست

۴	مقدمه
۴	تعریف سازمان غیرانتفاعی
۵	نقش سازمان‌های غیرانتفاعی
۷	انواع سازمان‌های غیرانتفاعی
۸	رتبه‌بندی سازمان‌های غیرانتفاعی
۹	رتبه‌بندی ۵۰۰ سمن برتر
۱۵	رتبه‌بندی ۱۰۰ غیرانتفاعی برتر در اینترنت
۱۷	بیانیه‌های چشم انداز و مأموریت موسسات غیرانتفاعی برتر
۲۴	رتبه ۱ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: براك
۲۹	رتبه ۲ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: بنیاد گرامین
۳۲	رتبه ۳ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: آکومن
۳۵	رتبه ۴ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: آکسفام
۳۸	رتبه ۵ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: امداد اسلامی در سراسر جهان
۴۱	رتبه ۶ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: موسسه بین‌المللی معلولیت
۴۳	رتبه ۷ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: لندنسا
۴۵	رتبه ۸ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: صندوق یک هکتاری
۴۷	رتبه ۹ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: کالج پابرهنگان
۴۹	رتبه ۱۰ از ۱۰ غیرانتفاعی برتر: آشوکا
۵۱	تجربه شکست ۱: اعتبارات خرد در اندونزی
۵۲	تجربه شکست ۲: اعتبارات خرد در آفریقای جنوبی
۵۴	تجربه شکست ۳: از بین رفتن یک کسب‌وکار کوچک که در ابتدا موفق بود
۵۶	تحلیل عوامل موثر بر موفقیت موسسات غیرانتفاعی
۶۴	برخی مشکلات موسسات غیرانتفاعی و خیریه ایران در کسب رتبه‌های برتر جهانی
۶۴	پیشنهادات برای ارتقای کیفی و کمی فعالیت‌های بنیاد برکت
۶۷	منابع

## مقدمه

هر حکومت مردمی از سه بخش تشکیل می‌شود: بخش دولتی، بخش خصوصی و بخش غیرانتفاعی<sup>۱</sup>. برای اینکه مردم زندگی خوبی داشته باشند، باید هر سه بخش به طور موثر عمل کنند و با هم همکاری داشته باشند. در چنین جامعه‌ای، هر سه بخش باید در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها و اجرای آنها دخالت داشته باشند. در شرایط آرمانی، برخی از مشکلات جامعه را می‌توان با دخالت حداقلی دولت از طریق سازمان‌های غیرانتفاعی قوی و فعال حل کرد (۱). اسامی مختلفی مانند:

بخش سوم، بخش مستقل، سازمان‌های غیردولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد، بخش داوطلبانه، بخش خیریه و بخش مردمی به بخش غیرانتفاعی اطلاق می‌شود.



نمودار ۱- بخش غیرانتفاعی به عنوان یکی از سه بخش اصلی حکومت

## تعریف

قبل از اینکه در مورد رتبه‌بندی و معیارهای آن در مورد موسسات غیرانتفاعی صحبت کنیم، ابتدا بتوانیم درکی از معنی و مفهوم آنها داشته باشیم. به طور ساده، یک سازمان

حالا  
رسمی سازمان  
بسیار آسان

غیردولتی<sup>۲</sup> یا سازمان غیرانتفاعی<sup>۳</sup> سازمانی است که الف) به طور رسمی یا غیررسمی براساس اهداف مشترکی ایجاد شده است، ب) غیردولتی است و بنابراین جزئی از دستگاه حکومتی نیست، ج) حاکم به خود است یعنی از خارج خود کنترل نمی‌شود و د) داوطلبانه است هم از این جهت که اقداماتش الزامی نیست و هم اینکه درگیری در اداره و عملیاتش نیز به صورت داوطلبانه انجام می‌شود.

و البته  
بسیار آسان

تعریف بانک جهانی از سازمان غیرانتفاعی:

"تنوع سازمان‌های غیردولتی/غیرانتفاعی مانع امکان ارائه یک تعریف ساده از آنها است. آنها گروه‌ها و نهادهایی هستند که به طور کامل و یا تا حد زیادی مستقل از دولت بوده و بیش از

<sup>1</sup> Non-profit sector

<sup>2</sup> Non-Governmental Organization (NGO)

<sup>3</sup> Non-Profit Organization (NPO)

سه چراغ است؟

آنکه اهداف اولیه آنها تجاری باشد، اهداف انسان دوستانه و یا تعاونی دارند. (اشکال گوناگون آنها شامل مواردی از این قبیل می‌شوند): سازمان‌های خصوصی در کشورهای صنعتی که از توسعه بین‌المللی حمایت می‌کنند؛ گروه‌های بومی که به طور منطقه‌ای یا بین‌المللی سازمان دهی می‌شوند؛ و یا گروه‌های عضوپذیر روستایی. سازمان‌های غیردولتی/غیرانتفاعی شامل انجمن‌های خیریه و مذهبی است که منابع مالی خصوصی را برای توسعه بسیج می‌کنند یا توزیع مواد غذایی و خدمات تنظیم خانواده را انجام می‌دهند و یا به سازمان دهی جامعه می‌پردازند. آنها همچنین شامل تعاونی‌های مستقل، انجمن‌های اجتماعی، گروه‌هایی تشکیل شده در بهره‌مندی از منابع آب، گروه‌های زنان و انجمن‌های معنوی می‌شوند. گروه‌های شهروندی که به افزایش آگاهی می‌پردازند و سعی در تاثیر بر سیاست‌گذاری دارند نیز جزو سازمان‌های غیردولتی/غیرانتفاعی هستند (۲)."

## نقش سازمان‌های غیرانتفاعی

از بین نقش‌های متنوعی که سازمان‌های غیرانتفاعی می‌توانند در جامعه به عهده بگیرند، شش نقش زیر را به عنوان بااهمیت‌ترین نقش‌ها می‌توان در نظر گرفت (۳):

### ۱- توسعه فیزیکی و ایجاد زیرساخت

سازمان‌های مبتنی بر جامعه و تعاونی‌ها (مانند تعاونی‌های مسکن) می‌توانند زمین را در اختیار بگیرند، آن را تقسیم کنند و به احداث مسکن و/یا ایجاد و نگهداری زیرساخت‌ها مانند: جاده، چاه آب، توالی عمومی و خدمات جمع‌آوری زباله پردازند. همچنین ممکن است به ایجاد مراکز توزیع مواد اولیه، انبار تولیدات و سایر زیرساخت‌های مورد نیاز کسب و کارهای جامعه محور اقدام کنند. در این موارد، اغلب کمک‌های فنی سازمان‌های دولتی یا سازمان‌های غیردولتی سطح بالاتر مورد نیاز است.

### ۲- حمایت از نوآوری و پروژه‌های ابتکاری و پایلوت

سازمان‌های غیرانتفاعی این مزیت را دارند که می‌توانند محل‌های خاصی را برای پروژه‌های نوآورانه شان انتخاب کنند و طول مدتی که از پروژه حمایت می‌کنند را نیز از قبل مشخص نمایند. به این ترتیب آنها می‌توانند بر برخی از مشکلات و محدودیت‌هایی که دولت‌ها در اجرای چنین پروژه‌هایی با آن مواجه هستند، فائق بیایند. همچنین سازمان‌های

غیرانتفاعی با توجه به برتری که نسبت به بوروکراسی بخش دولتی در اجرای سریع اقدامات دارند، می‌توانند به عنوان پابlot پروژه‌های بزرگ دولتی عمل نمایند.

### ۳- تسهیل ارتباطات

سازمان‌های غیردولتی از روش‌های ارتباط بین فردی موثر استفاده می‌کنند و راه‌های مناسب برای ورود به جامعه را پیدا می‌کنند و به این ترتیب می‌توانند اعتماد جوامع هدف را جلب کنند. به علاوه می‌توانند از طریق این ارتباطات، پروژه‌های مورد نظرشان را امکان‌سنجی کنند. اهمیت این نقش اینست که سازمان‌های غیردولتی می‌توانند از این طریق پل ارتباطی بین جوامع و سیاستگذاران را برقرار کنند. از یک طرف با برقراری ارتباط از سمت مردم به سمت بالا می‌توانند افکار، اعمال، احساسات و پیام‌های مردم را به دولت منتقل کنند و از سوی دیگر با برقراری ارتباط از دولت به سمت پایین می‌توانند برنامه‌ها و اقدامات دولت را برای مردم محلی تشریح کنند. همچنین سازمان‌های غیردولتی موقعیت انحصاری دارند که بتوانند اطلاعات را به طور افقی با هم‌تایان خود به اشتراک بگذارند و بین سازمان‌هایی که کار مشابهی انجام می‌دهند شبکه ایجاد کنند.

### ۴- کمک‌ها و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

مؤسسات و سازمان‌های غیردولتی آموزشی می‌توانند ظرفیتی برای کمک‌ها و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای ایجاد کنند و از این طریق هم به گروه‌های اجتماعی و هم دولت‌ها یاری برسانند.

### ۵- پژوهش، پایش و ارزشیابی

ضرورت دارد که اقدامات نوآورانه به دقت مستندسازی شوند و به خوبی به اشتراک گذاشته شوند. پایش مشارکتی موثر می‌تواند به اشتراک‌گذاری نتایج پروژه‌ها با مردم و کارکنان را تسریع و تسهیل کند.

### ۶- حمایت‌طلبی برای فقرا

در برخی موارد، سازمان‌های غیردولتی سخنگو یا زبان‌گویای فقرا می‌شوند و سعی می‌کنند که از طرف آنها برنامه‌ها و سیاست‌های دولت را تحت تاثیر قرار دهند. این کار از راه‌های گوناگون ممکن است: مثلاً از طریق اجرای پروژه‌های نمونه و پابlot موفق، مشارکت در بحث‌های عمومی و شکل‌دهی به برنامه‌های و سیاست‌های دولت، یا به نمایش گذاشتن نتایج تحقیقات و مطالعات موردی در رابطه با فقرا. بنابراین سازمان‌های غیردولتی طیفی از نقش‌های مختلف:

از حمایت‌طلبی برای فقرا تا اجرای برنامه‌های دولت؛ از منازعه و نقد تا همکاری و مشورت؛ از حامی پروژه‌های پایلوت تا واسطه‌گر اجرا؛ را می‌توانند برعهده بگیرند (۳).

## انواع سازمان‌های غیرانتفاعی

در باور عمومی گاه سازمان‌های غیرانتفاعی معادل موسسات خیریه در نظر گرفته می‌شوند، در حالی که طیف سازمان‌های غیرانتفاعی بسیار وسیع است. در یک طبقه بندی می‌توان این سازمان‌ها را به دو دسته زیر تقسیم کرد:

الف- سازمان‌های غیرانتفاعی که به **اعضای خود** خدمات ارائه می‌دهند، مانند: انجمن‌ها (مثل انجمن‌های علمی، انجمن‌های صنفی، انجمن‌های حمایت از بیماران و ...)، اتحادیه‌های کارگری، تعاونی‌ها، باشگاه‌های ورزشی، باشگاه کارکنان یا بازنشستگان

ب- سازمان‌های غیرانتفاعی که در سطح منطقه‌ای، ملی یا بین‌المللی به **خدمات رسانی به جامعه** می‌پردازند، مانند: سازمان‌هایی که آموزش یا خدمات پزشکی ارائه می‌دهند، آنهایی که در توسعه و فقرزدایی مشارکت دارند و یا آنهایی که در مناطق خاص خدمات بشردوستانه ارائه می‌نمایند. برخی از سازمان‌های غیرانتفاعی در هر دو دسته قرار می‌گیرند. در طبقه بندی دیگر سازمان‌های غیرانتفاعی به دو دسته: الف) **خدماتی و ب) ترویجی**<sup>۴</sup> تقسیم بندی می‌شوند. سازمان‌های غیرانتفاعی خدماتی آنهایی هستند که به گروه‌های هدف خود خدمات ارائه می‌دهند. سازمان‌های ترویجی تلاش می‌کنند که بر روند قانونگذاری‌ها یا سیاستگذاری‌ها تاثیر بگذارند.

از طرف دیگر می‌توان سازمان‌های غیرانتفاعی را برحسب نوع فعالیت در گروه‌های زیر قرار داد: الف- آموزش، ب- سلامت، ج- توسعه و فقرزدایی، د- کودکان و جوانان، ه- فناوری، و- صلح و حقوق بشر، ز- محیط زیست، ح- اقدامات بشردوستانه، ط- مسکن و سرپناه و ی- حمایت حقوقی و قضایی.

## رتبه‌بندی موسسات غیرانتفاعی

<sup>۴</sup> Advocacy

سازمان‌های غیر انتفاعی<sup>۵</sup> موسسات غیرتجاری هستند که از درآمد مازاد خود برای رسیدن بیشتر به اهداف یا انجام ماموریت‌های خود، به جای توزیع درآمد مازاد به مدیران سازمان یا به عنوان سود سهام، استفاده می‌کنند. در حالی که سازمان‌های انتفاعی<sup>۶</sup> برای کسب سود بیشتر به ارائه خدمات یا فروش کالا می‌پردازند. مشخص است که رتبه‌بندی سازمان‌های انتفاعی براساس درآمد و سود انجام می‌شود. به عنوان مثال رتبه‌بندی معروف فورچون<sup>۷</sup> که از سال ۱۹۵۵ همه ساله توسط مجله ای با همین عنوان منتشر می‌شود، کلیه شرکت‌های سهامی عام و شرکت‌های سهامی خاصی که تراز مالی سالانه خود را منتشر می‌کنند را از نظر کل درآمد سالانه رتبه‌بندی کرده و ۵۰۰ شرکت دارای بیشترین درآمد کل در سال گذشته را معرفی می‌کند.

مسئله رتبه‌بندی سازمان‌های غیرانتفاعی به مراتب پیچیده تر از سازمان‌های انتفاعی است. از این لحاظ که هدف این سازمان‌ها کسب درآمد و سود بیشتر نبوده بلکه براساس ماموریت تعریف شده آنها مشخص می‌شود، آن‌هم ماموریت‌هایی که بسیار متنوع هستند. لذا برای رتبه‌بندی این سازمان‌ها، یا باید سازمان‌هایی که ماموریت‌های مشابه دارند با هم مقایسه کرد، یا اینکه معیارهایی را برای رتبه‌بندی در نظر گرفت که در همه سازمان‌های غیرانتفاعی قابل تعریف و قابل اندازه‌گیری باشند. به عنوان مثال گروهی از سازمان‌های غیرانتفاعی، در امر آموزش عالی دخالت دارند و جزء دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی قرار می‌گیرند. برخی از نظام‌های رتبه‌بندی اختصاص به این گونه موسسات آموزشی و آکادمیک دارند از قبیل: شانگهای<sup>۸</sup>، تایمز هایلر<sup>۹</sup>، سایمگو<sup>۱۰</sup> و وبومتريکس<sup>۱۱</sup>.

در جستجوی منابع، سه نظام رتبه‌بندی سازمان‌های غیرانتفاعی زیر شناسایی گردید:

الف) رتبه‌بندی ۵۰۰ سمن برتر<sup>۱۲</sup> که توسط موسسه‌ای با نام "گلوبال ژنوا"<sup>۱۳</sup> انجام می‌شود (۴). این رتبه‌بندی، از سال ۲۰۱۵ در قالب موسسه دیگری با عنوان مشاور NGO<sup>۱۴</sup> انجام می‌شود (۵).

<sup>5</sup> Non-Profit Organizations

<sup>6</sup> For-Profit Organizations

<sup>7</sup> Fortune

<sup>8</sup> Shanghai Academic Ranking of World Universities (ARWU)

<sup>9</sup> Times Higher Education Ranking

<sup>10</sup> Scimago Institution Rankings

<sup>11</sup> Webometrics

<sup>12</sup> Top 500 NGOs

<sup>13</sup> Global Geneva

<sup>14</sup> NGO Advisor



ب) ۱۰۰ موسسه غیرانتفاعی برتر<sup>۱۵</sup> در اینترنت که توسط سایتی با نام "تاپ نان پرافیت"<sup>۱۶</sup> انجام می‌شود (۶).

ج) فیلاتروپدیا<sup>۱۷</sup> که شاخه ای از موسسه غیرانتفاعی "گایداسار"<sup>۱۸</sup> است (۷).

سه نظام رتبه‌بندی بین المللی فوق در جدول ۱ معرفی شده‌اند. همانطور که مشخص است رتبه‌بندی گلوبال ژنوا هر سال ۵۰۰ موسسه غیرانتفاعی برتر جهان را براساس شاخص های اصلی و فرعی انتخاب و معرفی می‌کند. رتبه‌بندی تاپ نان پرافیت عمدتاً براساس میزان نفوذ و تعداد بازدیدها از سایت موسسات غیرانتفاعی در اینترنت و شبکه های اجتماعی داده‌های موجود را استخراج و آنها را رتبه‌بندی می‌کند. رتبه‌بندی آخر شاخص های عینی مشخصی مانند دو رتبه‌بندی قبلی ندارد و براساس نظرات غیر عینی صاحب نظران و متخصصان موسسات یک حوزه را رتبه‌بندی می‌کند. با توجه به اهمیت بیشتر رتبه‌بندی ۵۰۰ سمن برتر موسسه گلوبال ژنوا به معرفی و تشریح نحوه عملکرد این رتبه‌بندی می‌پردازیم.

### رتبه‌بندی ۵۰۰ سمن برتر

این رتبه‌بندی که توسط موسسه گلوبال ژنوا انجام می‌شود، اولین بار رتبه‌بندی ۱۰۰ سمن برتر جهان را در سال ۲۰۱۲ منتشر کرد. این موسسه، اخیراً (در سال ۲۰۱۵) موسسه دیگری با عنوان مشاور NGO ایجاد کرده است. در سایت این موسسه جدید این گونه معرفی شده است که در نظر دارد با پایش ایده ها، شیوه ها، و مدل های به کار رفته در سازمان‌های غیرانتفاعی بین المللی، روش های سنتی سازمان‌های غیردولتی را به چالش بکشد. این موسسه مقصود از رتبه‌بندی خود را نمایش جنبه انسانی فعالیت های سازمان‌های غیر انتفاعی می‌داند و این موضوعی است که در صورت وضعیت‌های مالی و شاخص‌های سهام خودش دیده نمی‌شود (۵).

<sup>15</sup> Top 100 Nonprofit on The Web

<sup>16</sup> topnonprofit

<sup>17</sup> Philanthropedia

<sup>18</sup> GuideStar

این دو توفیق سنده است. بنابراین جدول  
 باید در انتخاب منبع ۳ رتبه اول را سنده.

جدول ۱ - مقایسه سه نظام رتبه‌بندی موسسات غیر انتفاعی

عنوان رتبه‌بندی	۵۰۰ سمن برتر	۱۰۰ غیرانتفاعی برتر در اینترنت	فیلاتر و پدیا
نام موسسه مجری رتبه‌بندی	Global Geneva	topnonprofit	GuideStar
شاخص‌ها	شاخص‌های اصلی: - تاثیر (۴۴۷-۰) - نوآوری (۵۶۷-۰) - پایداری (۲۷۵-۰) شاخص‌های فرعی: - استقلال، شفافیت، مسئولیت - پذیري (تا ۱۷۱ نمره مثبت) - وابستگی به حامیان دولتی یا حامیان خاص دیگر (تا ۸۰ نمره منفی)	- رتبه سایت اینترنتی موسسه در نظام رتبه‌بندی الکسا (Alexa) - رتبه سایت موسسه در بین صفحات گوگل - نمره Moz-PA: نمره آن بین صفر تا ۱۰۰ می باشد و نشان دهنده رتبه صفحه خانگی سایت موسسه در موتورهای جستجو است. - نمره Moz-LRD: بستگی به تعداد دامنه های اینترنتی منحصر به فردی دارد که حداقل یک URL متصل به صفحه خانگی سایت موسسه دارند. - تعداد لایک های موسسه در فیسبوک - تعداد تعقیب کنندگان در توئیتر - رتبه موسسه در سیستم Charity Navigator	رتبه‌بندی بر اساس نظر افراد متخصص در مورد موسسات غیرانتفاعی فعال در یک زمینه انجام می‌شود. افراد متخصص به پنج سوال مشخص در مورد موسسات غیرانتفاعی فعال در یک زمینه خاص و در یک منطقه جغرافیایی مشخص پاسخ می دهند.
نحوه جمع آوری داده‌ها	فرم‌های از پیش طراحی شده برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز به موسسات ارسال و فرم‌های تکمیل شده از طرف موسسات به Global Geneva برگردانده می‌شود.	همه داده‌های مربوط به شاخص‌ها از سایت‌های مرجع تولید کننده آن‌ها نظیر الکسا، فیس بوک، توئیتر و غیره استخراج و جمع بندی می‌شود.	کارشناسان خبره که از گروه‌های مختلف آکادمیک، مدیران موسسات غیرانتفاعی و سایر نهادهای اجرایی بر اساس دانش و تجربه انتخاب می‌شوند، به سئوال‌ات پنج گانه پاسخ می دهند و شاخص‌ها براساس همین پاسخ‌ها استخراج می‌شود.
ده رتبه اول	MEDECINS SANS FRONTIERES (MSF) BRAC DANISH REFUGEE COUNCIL GRAMEEN FOUNDATION ACUMEN FUND OXFAM PARTNERS IN HEALTH ISLAMIC RELIEF INTERNATIONAL SAVE THE CHILDREN WORLD VISION	UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND (UNICEF) HUMAN RIGHTS WATCH (HRW) MUSEUM OF MODERN ART HUMAN RIGHTS CAMPAIGN DO SOMETHING ACLU DOCTORS WITHOUT BORDERS KIVA ROTARY FOUNDATION OF ROTARY INTERNATIONAL SIERRA CLUB	BRAC GRAMEEN FOUNDATION ACCION PRO MUJER FREEDOM FROM HUNGER KIVA OPPURTUNITY INTERNATIONAL CRECER FONKOZE FINCA INTERNATIONAL

## اهداف رتبه‌بندی

- به نمایش گذاشتن تنوع و مقیاس سازمان‌هایی که با برجسب "سازمان غیردولتی"<sup>۱۹</sup> شناخته می‌شوند؛
- مقایسه سازمان‌های غیردولتی با استفاده از معیارهایی فراتر از جغرافیا و زمینه فعالیت آنها؛
- تحریک پرس و جو و بحث در مورد تاثیر، نوآوری، و پایداری فعالیت سازمان‌های غیردولتی؛
- معرفی طیف وسیعی از کار سازمان‌های غیردولتی موفق نمونه به طوری که روند سال به سال و رتبه‌بندی سالانه سازمان‌های فعال در حوزه‌های مختلف را در طول زمان بتوان مشاهده کرد.

## تعریف سازمان غیردولتی

در رتبه‌بندی ۱۰۰ سمن برتر جهان در سال ۲۰۱۲ تعریف زیر برای سازمان‌های غیردولتی در نظر گرفته شده بود:

- سازمان‌های غیرانتفاعی عملیاتی یا متمرکز بر حمایت‌طلبی که در سطوح محلی، ملی یا بین‌المللی فعالیت دارند.

در رتبه‌بندی ۵۰۰ سمن برتر جهان در سال ۲۰۱۵ و بعد از آن تعریف به شکل زیر تغییر یافت:

- نهادها و گروه‌های عملیاتی یا متمرکز بر حمایت‌طلبی با گرایش غیرانتفاعی و جهت‌گیری به سمت منافع عمومی که در سطوح محلی، ملی یا بین‌المللی فعالیت دارند.

این تغییر به معنی آن است که یک نهاد که به عنوان یک سازمان غیردولتی شناخته می‌شود لزوماً نیاز به ثبت شدن به صورت رسمی ندارد، و اگر هم ثبت شده باشد لزوماً ملزم به رعایت آیین‌نامه‌های موسسات غیرانتفاعی نیست. با این گسترش تعریف، سازمان‌های غیردولتی واجد شرایط از اتحادیه‌ها، جنبش‌ها، مشارکت بخش دولتی و خصوصی، ائتلاف‌ها، و شبکه‌های بدون ثبت رسمی، و همچنین همه نهادهای رسمی صرفنظر از فرم قانونی آنها (از قبیل صندوق‌ها یا موسسات انتفاعی که اهداف به رسمیت شناخته شده غیرانتفاعی دارند) را شامل می‌شود.

کل ظرفیت این نظام رتبه‌بندی به ارزیابی سازمان‌های غیردولتی که در زمینه رفاه و آسایش انسان و حقوق بشر کار می‌کنند، اختصاص یافته است و سازمان‌های دیگری که در زمینه رفاه حقوق حیوانات می‌کنند در این طبقه بندی بررسی نشده‌اند.

## معیارهای ارزشیابی

<sup>19</sup> NGO

موسسه گلوبال ژنوا ادعا دارد که بهترین رویکرد فرایند ارزیابی با استفاده از داده های عمومی امکان پذیر است. بسیاری از سازمان های غیردولتی با نمایش گذاشتن عمومی فعالیت ها، پاسخگویی و شفافیت خود در جهت تهیه بودجه و جلب حمایت حامیان تلاش می کنند. سه رکن اساسی این ارزیابی عبارتند از: تاثیر<sup>۲۰</sup>، نوآوری<sup>۲۱</sup> و حکمرانی<sup>۲۲</sup> که در ادامه هریک از آنها را توضیح خواهیم داد:

تاثیر: منظور از واژه "تاثیر" همان خروجی یک سازمان غیردولتی است، به عبارتی اینکه فعالیت های سازمان چگونه زندگی ذینفعان خود را تغییر می دهد. در ارزیابی تاثیر یک سازمان، نه تنها به شواهدی که نشان دهنده ارزش افزوده سازمان به جامعه مورد خدمت خود می باشد نگاه می شود، بلکه به چگونگی نمایش تلاش های سازمان در گزارش های خودش نیز توجه خواهد شد.

نوآوری: منظور از واژه "نوآوری" تمایل یک سازمان در به چالش کشیدن خود و توانایی آن در برطرف کردن خلاقانه موانع است. این معیار اجازه می دهد که سازمان هایی با روش های جدیدتر یا منحصر به فردتر در مقایسه با سازمان هایی که وضع موجود را حفظ می کنند، به خاطر کارشان پاداش دریافت کنند.

حکمرانی: منظور از حکمرانی این است که یک سازمان چگونه مأموریت های نیکوکارانه خود را در رابطه با کارکنان، مدیران و ذینفعان اعمال می کند. در رتبه بندی ۲۰۱۵ این رکن تحت عنوان "پایداری"<sup>۲۳</sup> بود که از رتبه بندی ۲۰۱۶ به عنوان "حکمرانی" تغییر یافته است.

این ارکان در رتبه بندی بسیار مهم هستند. نمره هر سازمان براساس عملکرد آن در ۱۶۵ معیار تعیین می شود. در رتبه بندی ۲۰۱۵ تعداد این معیارها ۱۴۵ تا بود که بیست معیار به آنها اضافه شده است. هر معیار در یک، دو یا هر سه رکن اصلی قرار می گیرد. در فرایند رتبه بندی سال ۲۰۱۶، این سه رکن به ترتیب زیر وزن داده خواهند شد:

- تاثیر ۴۵۰

- نوآوری ۵۶۰

- حکمرانی ۳۹۰

<sup>20</sup> Impact

<sup>21</sup> Innovation

<sup>22</sup> Governance

<sup>23</sup> Sustainability

تصمیم به وزن دهی بیشتر به تاثیر و نوآوری با رتبه‌بندی های پیشین انطباق دارد. در نسخه ۲۰۱۶، زیرمعیارهای بیشتری در نظر گرفته شده که در چهار گروه اصلی دسته بندی شده‌اند:

اقتصاد و امور مالی؛

بازاریابی و ارتباطات؛

حکمرانی و منابع انسانی؛ و

یک بخش کلی برای معرفی تاریخچه، ماموریت، استراتژی، و فعالیت های سازمان.

با توجه به ماهیت کار هر سازمان، معنی هر معیار ممکن است متفاوت باشد. به عنوان مثال، زیرمعیاری که مربوط به گسترش فعالیت های یک سازمان غیردولتی است را نمی توان به همان شیوه در دو سازمان غیردولتی مختلف مانند: همکاران در سلامت<sup>۲۴</sup> (# ۵ در سال ۲۰۱۳) و ویکی‌مدیا<sup>۲۵</sup> (# ۲ در سال ۲۰۱۳) به کار برد.

*در حال حاضر بنا نیست که فهرست زیرمعیارها منتشر شود. دلایل این امر یکی محافظت از*

*یکپارچگی داخلی ارزشیابی است و دیگری اطمینان از اینکه موسسات غیردولتی سعی نکنند با*

*دسترسی به این معیارها درصدد کسب مزیت های ناعادلانه در رتبه‌بندی برآیند.*

یک سازمان غیردولتی نمی تواند بدون سیاست هایی در زمینه ارکان تأثیر، نوآوری، و حکمرانی فعالیت های خود را به طور پایدار ادامه دهد. اما شفافیت<sup>۲۶</sup> و پاسخگویی<sup>۲۷</sup> جزو ارکان اصلی در ارزیابی نیستند. از آنجا که در فرآیند ارزیابی، تنها اطلاعاتی که در دسترس عموم قرار گرفته‌اند و یا توسط سازمان غیردولتی در دسترس ما قرار گرفته است مورد استناد و استفاده قرار می‌گیرد، کل تمرین ارزیابی نوعی چالش شفافیت و پاسخگویی محسوب می‌شود. لذا در این ارزیابی، شفافیت به عنوان یک معیار یا یک رکن اصلی در نظر گرفته نشده است. گرچه، برای سازمان‌هایی که برتری خود در شفافیت یا پاسخگویی را نشان داده باشند، امتیاز مثبت اضافه ای در نظر گرفته می‌شود (۵).

### نامزد کردن سمن ها در رتبه‌بندی

در ابتدا یک مرحله تحقیق و شناسایی سازمان‌های غیردولتی برای ورود به روند بررسی وجود دارد. موسسه گلوبال ژنوا سازمان‌ها را تشویق به وارد شدن به فرایند ارزیابی با پرکردن پرسشنامه آنلاین می‌کند. با این حال، کامل کردن پرسشنامه

<sup>24</sup> Partners in Health

<sup>25</sup> Wikimedia

<sup>26</sup> Transparency

<sup>27</sup> Accountability

برای ورود به ارزیابی اجباری نیست. در مواردی که سازمان‌های غیردولتی صرفاً متکی بر اطلاعات منتشرشده عمومی بررسی می‌شوند، کیفیت این اطلاعات در ارزیابی شفافیت و پاسخگویی آن سازمان در نظر گرفته می‌شود.

### نحوه امتیاز دهی

یک رمزنامه برای ثبت جزئیات مراحل رتبه‌بندی هر سمن ایجاد می‌شود. ثبت کردن اطلاعات جزئی در مورد تمام آنچه که معیارها و زیرمعیارها در بر دارند، شامل جزئیات در مورد اینکه نمره پایین و نمره بالا در هر معیار به چه شکل می‌باشد، نه تنها به سرعت و یکپارچگی در روند ارزیابی کمک می‌کند، بلکه همچنین اجازه می‌دهد که روند رتبه‌بندی قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری داشته باشد، و به طور بالقوه به نتایج مشابهی برسیم.

شیوه نمره دهی به طرق زیر می‌باشد:

۵-۰ (برای "بله" یا "خیر") صفر برای خیر و پنج برای بلی.

۵-۱ (مقیاس معمولی) برای مواقعی که پاسخ مقیاس لیکرت دارد.

شمارش پایه ای (به طور مثال برای سال، معمولاً با حد بالا مثل "ماکزیمم ۱۰" یا "ماکزیمم ۲۰ سال")

در حال حاضر نمره حداکثر ۱۴۰۰ امتیاز است.

۱۷۱ امتیاز اضافه برای استقلال، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، و برای کیفیت پرسشنامه ارجاع داده شده (به طور مثال، آیا

پاسخ‌های پرسشنامه شامل لینک به منابع اطلاعات هست).

وابستگی به شرکت‌ها، دولت‌ها، حامیان مالی فردی، یا حامیان مالی منحصر به فرد دیگر تا ۸۰ امتیاز منفی به همراه دارد

(۵).

### رتبه‌بندی ۱۰۰ غیرانتفاعی برتر در اینترنت

#### معیارهای ارزشیابی

ترافیک - رتبه‌بندی الکسا<sup>۲۸</sup>

رتبه‌بندی الکسا، ترافیک سایت‌ها را بر اساس الگوهای استفاده کاربران از سایت‌ها در طی یک دوره ۳ ماهه ارزیابی میکند.

رتبه‌بندی یک سایت ترکیبی از وضعیت دسترسی و بازدید آن است. وضعیت دسترسی براساس تعدادی از کاربران منحصر به

<sup>28</sup> Alexa Rank

فرد که در یک روز مشخص به یک سایت مراجعه می‌کنند، تعیین می‌شود. تعداد بازدید صفحات، براساس تعداد کل درخواست های کاربران برای آدرس یک سایت<sup>۲۹</sup> URL می‌باشد. درخواست های متعدد برای همان آدرس سایت، در همان روز و توسط همان کاربر به عنوان یک بازدید از صفحه شمارش می‌شود. سایتی که بالاترین ترکیب از کاربران و بازدیدها را داشته باشد، بالاترین رتبه را کسب می‌نماید.

#### وضعیت در گوگل - رتبه‌بندی گوگل از صفحات اینترنت

رتبه‌بندی صفحات اینترنتی گوگل مبتنی بر طبیعت دموکراتیک وب، با استفاده از ساختار گسترده لینک ها به عنوان شاخص ارزش یک صفحه اینترنت است. در واقع، گوگل یک لینک از صفحه A به صفحه B را به عنوان یک رأی توسط صفحه A به صفحه B تفسیر می‌کند. اما، گوگل فقط به تعداد آرا (یا همان لینک ها) دریافت شده صفحات اینترنتی بسنده نمی‌کند، بلکه صفحات اینترنتی لینک دهنده را نیز تحلیل می‌کند. آرا (لینک ها) ی صفحاتی که خود آنها "مهم" هستند وزن بیشتری می‌گیرند و به ایجاد صفحات "مهم" دیگر کمک می‌کنند.

#### نمره Moz-PA

رتبه صفحه خانگی هر وب سایت در موتورهای جستجو را پیش‌بینی می‌کند. اساس رتبه‌بندی، ترکیبی الگوریتمی از تعداد سایت هایی که به هر صفحه خانگی لینک داده‌اند، تعداد کل لینک های درج شده، تعداد صفحات به اشتراک گذاشته شده<sup>۳۰</sup> و محبوب شده<sup>۳۱</sup> در فیس بوک، توئیت ها<sup>۳۲</sup> و گوگل +۱ می‌باشد.

#### نمره Moz-LRD

تعداد دامنه های اینترنتی منحصر به فردی را نشان می‌دهد که حداقل یک لینک<sup>۳۳</sup> متصل به صفحه خانگی سایت موسسه دارند.

<sup>29</sup> URL

<sup>30</sup> Shares

<sup>31</sup> Likes

<sup>32</sup> Tweets

<sup>33</sup> URL

محبوبیت اجتماعی - تعداد هواداران فیس بوک و تعقیب کنندگان توئیتر

اگرچه تعداد تعقیب کنندگان در شبکه های اجتماعی شاخص عالی برای محبوبیت اجتماعی موسسات نیستند، ولی قطعا از نظر اندازه گیری و درک یکی از ساده ترین روش ها هستند. برای محاسبه این شاخص می توان به صفحه اصلی موسسه در فیس بوک و توئیتر رفت و تعداد اعضا را مشخص کرد. اگر یک موسسه در یک شبکه اجتماعی چند صفحه مختلف داشته باشد، به منظور اجتناب از دوباره شماری هواداران فقط صفحه ای که بیشترین تعداد عضو هوادار را دارد در نظر گرفته می شود.

پایایی و شفافیت - رتبه چهار ستاره در رتبه بندی "هدایتگری خیریه ها"<sup>34</sup>

رتبه بندی "هدایتگری خیریه ها"، موسسات را براساس یک سری شاخص های مسئولیت پذیری و شفافیت مالی رتبه بندی می کند. نمره نهایی در یک درجه بندی تا چهار ستاره قرار می گیرد. محدودیت این معیار این است که همه موسسات مورد نظر در این رتبه بندی حضور ندارند.

### نحوه اجرای رتبه بندی

هزاران موسسه غیرانتفاعی غربالگری اولیه می شوند تا آنهایی که آمارهایشان در حدی که بتوانند وارد رتبه بندی شوند، رقابتی هست انتخاب گردند. به این ترتیب ۵۰۰ موسسه برای ورود به رتبه بندی انتخاب می شوند. داده های مربوط به ۷ معیار ارزشیابی ذکر شده در بالا، جمع آوری می شوند. برای هر یک از ۷ معیار، سازمان های غیرانتفاعی مختلف در مقایسه با یکدیگر رتبه بندی می شوند. یک رتبه بندی کلی براساس شاخص ترکیبی با وزن ۱/۳ برای محبوبیت اجتماعی (فیس بوک و توئیتر)، ۱/۳ برای رتبه بندی کلی سایت موسسه (آکسا، رتبه گوگل، MOZ-PA و MOZ-LRD) و ۱/۳ برای رتبه در Charity Navogator ایجاد می شود و براساس آن ۱۰۰ غیرانتفاعی برتر انتخاب و اسامی آنها منتشر می گردد (۶). یکی از اقدامات خوبی که توسط سازمان مجری رتبه بندی ۱۰۰ غیرانتفاعی برتر انجام می شود، انتشار مثال هایی از بیانیه چشم انداز و بیانیه ماموریت سازمان های حایز رتبه های برتر است که در زیر به آن می پردازیم.

<sup>34</sup> Charity Navigator



## بیانیه های چشم انداز و ماموریت موسسات غیرانتفاعی برتر

چشم انداز<sup>۳۵</sup> (وضعیت نهایی مطلوب<sup>۳۶</sup>): در بیانیه چشم انداز تغییرات مطلوبی که در اثر کار یک سازمان یا

برنامه در طولانی مدت حاصل می شود در یک جمله به صورت روشن و الهام بخش توصیف می شود.

۳۰ مورد از بیانیه های چشم انداز موسساتی که جزو ۱۰۰ غیرانتفاعی برتر بوده اند، انتخاب شده اند که در ادامه

آنها را می خوانیم:

Vision Statement	بیانیه چشم انداز
<b>Oxfam:</b> A just world without poverty (5 words)	آکسفام: جهان منصفانه بدون فقر
<b>Feeding America:</b> A hunger-free America (4 words)	غذارسازی به آمریکا: آمریکای عاری از گرسنگی
<b>Human Rights Campaign:</b> Equality for everyone (3)	کارزار حقوق بشر: برابری برای همه
<b>National Multiple Sclerosis Society:</b> A World Free of MS (5)	جامعه ملی مولتیپل اسکلروزیس: جهانی عاری از MS
<b>Alzheimer's Association:</b> Our vision is a world without Alzheimer's (7)	انجمن آلزایمر: چشم انداز ما جهانی بدون آلزایمر است
<b>Habitat for Humanity:</b> A world where everyone has a decent place to live. (10)	زیستگاه برای بشریت: جهانی که هر کس مکان شایسته ای برای زندگی دارد.
<b>Oceana</b> seeks to make our oceans as rich, healthy and abundant as they once were. (14)	اوشنا: اقیانوس هایمان را به همان اندازه که قبلا بودند؛ غنی، سالم و فراوان کنیم.
<b>Make-A-Wish:</b> Our vision is that people everywhere will share the power of a wish (13)	یک آرزو بکن: چشم انداز ما این است که مردم همه جای جهان قدرت یک آرزو را به اشتراک بگذارند.
<b>San Diego Zoo:</b> To become a world leader at connecting people to wildlife and conservation. (12)	باغ وحش سان دیگو: کسب مرجعیت جهانی در برقراری ارتباط بین مردم و حیات وحش و حفاظت از طبیعت.
<b>The Nature Conservancy:</b> Our vision is to leave a sustainable world for future generations. (11)	حفاظت از طبیعت: چشم انداز ما باقی گذاشتن جهانی پایدار برای نسل های بعدی است.
<b>Ducks Unlimited</b> is wetlands sufficient to fill the skies with waterfowl today, tomorrow and forever. (13)	دوکس آنلیمیتد: تالاب، برای پرکردن آسمان با پرندگان برای امروز، فردا و همیشه کافی است.
<b>In Touch Ministries:</b> proclaiming the Gospel of Jesus Christ to people in every country of the world. (14)	این تاج مینیسترز: اعلام انجیل عیسی مسیح به مردم همه کشورهای جهان.
<b>NPR,</b> with its network of independent member stations, is America's pre-eminent news institution (12)	ان پی آر: با در اختیار داشتن شبکه ای از ایستگاه های مستقل، برجسته ترین موسسه خبری آمریکا است.
<b>World Vision:</b> For every child, life in all its fullness; Our prayer for every heart, the will to make it so (19)	ورلد ویژن: چشم انداز ما برای هر کودک، زندگی در نهایت پُری آن است؛ و دعای ما برای هر قلبی، اراده ساختن چنین دنیایی است.

<sup>35</sup> Vision

<sup>36</sup> Desired end-state

<b>Teach for America:</b> One day, all children in this nation will have the opportunity to attain an excellent education. (16)	آموزش برای آمریکا: روزی، همه کودکان این ملت فرصت کسب عالیترین آموزش را خواهند داشت.
<b>ASPCA:</b> That the United States is a humane community in which all animals are treated with respect and kindness. (18)	آسپکا: ایالت متحده جامعه انسانی است که در آن با همه حیوانات با مهربانی و احترام رفتار می‌شود.
<b>Cleveland Clinic:</b> Striving to be the world's leader in patient experience, clinical outcomes, research and education. (14)	کلینیک کلیولند: تلاش برای کسب مرجعیت جهانی در زمینه تجربیات بیماران، پیامدهای بالینی، پژوهش و آموزش.
<b>Goodwill:</b> Every person has the opportunity to achieve his/her fullest potential and participate in and contribute to all aspects of life. (21)	گودویل: هر فردی فرصت شکوفا کردن همه استعدادهای بالقوه خود را داشته باشد و در همه جنبه های زندگی شرکت فعال داشته باشد.
<b>Smithsonian:</b> Shaping the future by preserving our heritage, discovering new knowledge, and sharing our resources with the world (17)	اسمیتسونین: شکل دادن به آینده با حفظ میراث گذشته مان، کشف دانش های جدید و به اشتراک گذاری منابع مان با جهان.
<b>WWF:</b> We seek to save a planet, a world of life. Reconciling the needs of human beings and the needs of others that share the Earth... (25)	WWF: ما دنبال نجات یک سیاره هستیم، یک جهان سرشار از زندگی. وفق دادن نیازهای انسان با سایر موجوداتی که در کره زمین با او سهیم هستند.
<b>Save the Children:</b> Our vision is a world in which every child attains the right to survival, protection, development and participation. (18)	"کودکان را نجات دهیم": چشم انداز ما جهانی است که در آن هر کودکی حق بقاء، حق حفاظت شدن، حق تکامل و حق مشارکت خود را کسب نماید.
<b>Kiva:</b> We envision a world where all people – even in the most remote areas of the globe – hold the power to create opportunity for themselves and others. (26)	کیوا: ما جهانی را تصور می کنیم که در آن همه مردم – حتی افرادی که در دور دست ترین نواحی کره زمین هستند – قدرت خلق فرصت برای خودشان و دیگران را داشته باشند.
<b>Leukemia &amp; Lymphoma Society:</b> Cure leukemia, lymphoma, Hodgkin's disease and myeloma, and improve the quality of life of patients and their families. (18)	جامعه لوسمی و لمفوم: درمان لوسمی، لمفوم، بیماری هوچکین، و میلوما و ارتقای کیفیت زندگی بیماران و خانواده‌هایشان.
<b>Boy Scouts of America:</b> To prepare every eligible youth in America to become a responsible, participating citizen and leader who is guided by the Scout Oath and Law. (24)	پیشاهنگان پسر آمریکا: (چشم انداز ما) مهیا کردن هر جوان آمریکایی برای تبدیل شدن به یک شهروند مسوول، مشارکت کننده و راهنما که براساس قانون و پیمان پیشاهنگی تربیت شده‌اند.
<b>charity: water</b> believes that we can end the water crisis in our lifetime by ensuring that every person on the planet has access to life's most basic need — clean drinking water. (28)	خیریه: آب ما باور داریم که می توانیم بحران آب را در طول زندگی مان پایان ببخشیم با اطمینان از اینکه هر فردی روی کره زمین به نیاز اولیه زندگی – که همان آب آشامیدنی سالم – است دسترسی داشته باشد.
<b>Clinton Foundation:</b> To implement sustainable programs that improve access worldwide to investment, opportunity, and lifesaving services now and for future generations. (19)	بنیاد کلینتون: اجرای برنامه های پایدار که دسترسی همه دنیا به سرمایه گذاری، فرصت ها و خدمات حیات بخش را برای حال و نسل های آینده ارتقا بخشد.
<b>VFW:</b> Ensure that veterans are respected for their service, always receive their earned entitlements, and are recognized for the sacrifices they and their loved ones have made on behalf of this great country. (32)	VFW: اطمینان از اینکه کهنه سربازان به خاطر خدماتی که انجام داده‌اند مورد احترام قرار می گیرند، حقوقی را که شایسته اش هستند دریافت می‌کنند و فداکاری هایی که آنها و عزیزانشان برای حفظ کشور انجام داده‌اند، مورد توجه قرار می‌گیرد.
<b>Special Olympics:</b> To transform communities by inspiring people throughout the world to open their minds, accept and include people with intellectual	المپیک استثنایی: تغییر دادن جوامع با الهام بخشی به مردم جهان به منظور باز کردن ذهنشان نسبت به پذیرش و به رسمیت شناختن

disabilities and thereby anyone who is perceived as different. (28)	افراد مبتلا به ناتوانی های ذهنی و کسانی که متفاوت از بقیه به نظر می رسند.
<b>Creative Commons:</b> Our vision is nothing less than realizing the full potential of the Internet — universal access to research and education, full participation in culture — to drive a new era of development, growth, and productivity. (33)	عوام خلاق: چشم انداز ما درک حداکثر پتانسیل اینترنت (دسترسی به تحقیقات و آموزش و مشارکت کامل فرهنگی) برای پیش راندن رشد، تکامل و بهره‌وری است.
<b>Amnesty International:</b> Amnesty International's vision is of a world in which every person enjoys all of the human rights enshrined in the Universal Declaration of Human Rights and other international human rights instruments. (31)	عفو بین الملل: چشم انداز عفو بین الملل جهانی است که در آن هرکسی از حقوق بشر، آنطور که در بیانیه جهانی حقوق بشر و سایر مستندات بین المللی حقوق بشر به آن اشاره شد، بهره مند شود.

### خلاصه یافته ها در مورد چشم انداز ۳۰ موسسه منتخب:

- بهترین بیانیه چشم انداز آن است که الهام بخش، روشن، به یادماندنی و مختصر باشد.
- بیانیه چشم انداز این ۳۰ سازمان به زبان انگلیسی، به طور متوسط ۱۴,۶ کلمه بود.
- کوتاهترین و طولانی ترین بیانیه چشم انداز (به زبان انگلیسی) در این ۳۰ سازمان، به ترتیب ۳ کلمه (Human Rights Campaign) و ۳۱ کلمه (Amnesty International) بود.

ماموریت<sup>۳۷</sup> (کاری که انجام می دهید<sup>۳۸</sup>): در بیانیه ماموریت، علت وجودی یک سازمان یا برنامه توصیف می شود

و به تصمیم گیری در مورد اولویت ها، اقدامات و مسئولیت ها کمک می کند.

۵۰ مورد از بیانیه های ماموریت موسساتی که جزو ۱۰۰ غیرانتفاعی برتر بوده اند، انتخاب شده اند که در ادامه آنها

را می خوانیم:

Mission Statement	بیانیه ماموریت
<b>TED:</b> Spreading Ideas. (2 words)	تد: نشر ایده ها.
<b>Smithsonian:</b> The increase and diffusion of knowledge. (6 words)	اسمیتسونین: افزایش و انتشار دانش.
<b>USO</b> lifts the spirits of America's troops and their families. (9 words)	<b>USO:</b> تقویت روحیه نیروهای نظامی آمریکا و خانواده هایشان.
<b>Livestrong:</b> To inspire and empower people affected by cancer. (8)	لیو استرانگ: الهام بخشیدن و توانمندسازی افراد مبتلا به سرطان.
<b>Invisible Children:</b> To bring a permanent end to LRA <sup>39</sup> atrocities. (8)	کودکان نامرئی: پایان بخشیدن به بی رحمی های <b>LRA</b> .

<sup>37</sup> Mission

<sup>38</sup> What you do

<sup>39</sup> Lord's Resistance Army

<b>The Humane Society:</b> Celebrating Animals, Confronting Cruelty. (4)	جامعه انسانی: احترام به حیوانات، مقابله با ظلم و بی رحمی.
<b>Wounded Warrior Project:</b> To honor and empower wounded warriors. (6)	پروژه رزمجویان زخمی: پاسداشت و توانمندسازی رزمجویان زخمی.
<b>Oxfam:</b> To create lasting solutions to poverty, hunger, and social injustice. (10)	آکسفام: خلق راه حل های ماندگار برای فقر، گرسنگی و بی عدالتی اجتماعی.
<b>Best Friends Animal Society:</b> A better world through kindness to animals. (7)	جامعه بهترین دوستان حیوانات: جهانی بهتر از طریق مهربانی با حیوانات.
<b>CARE:</b> To serve individuals and families in the poorest communities in the world. (12)	<b>CARE:</b> خدمت رسانی به افراد و خانواده های فقیرترین جوامع در جهان.
<b>The Nature Conservancy:</b> To conserve the lands and waters on which all life depends. (11)	نگهداری از طبیعت: نگهداری از سرزمین ها و آب هایی که تداوم حیات به آنها بستگی دارد.
<b>JDRF:</b> To find a cure for diabetes and its complications through the support of research. (14)	<b>JDRF:</b> پیدا کردن درمانی برای دیابت و عوارض آن از طریق حمایت از تحقیقات.
<b>Environmental Defense Fund:</b> To preserve the natural systems on which all life depends. (10)	صندوق دفاع از محیط: حفاظت از سیستم های طبیعی که تمامی اشکال حیات به آنها بستگی دارد.
<b>Public Broadcasting System (PBS):</b> To create content that educates, informs and inspires. (8)	سیستم پخش اخبار عمومی (PBS): خلق محتوا برای آموزش، اطلاع رسانی و الهام بخشی.
<b>National Wildlife Federation:</b> Inspiring Americans to protect wildlife for our children's future. (9)	فدراسیون ملی حیات وحش: انگیزه آفرینی برای آمریکایی ها تا حیات وحش را برای آینده فرزندانمان حفظ کنند.
<b>American Heart Association:</b> To build healthier lives, free of cardiovascular diseases and stroke. (10)	انجمن قلب آمریکا: ساختن زندگی سالمتر، عاری از بیماری های قلبی عروقی و سکته مغزی.
<b>Heifer International:</b> To work with communities to end hunger and poverty and care for the Earth. (14)	هایفر اینترنشنال: کار کردن با جوامع برای پایان بخشیدن به گرسنگی و فقر و مراقبت از کره زمین.
<b>ASPCA:</b> To provide effective means for the prevention of cruelty to animals throughout the United States. (15)	<b>ASPCA:</b> فراهم آوردن اقدامات موثر برای پیشگیری از ظلم به حیوانات در سراسر آمریکا.
<b>Kiva:</b> We are a non-profit organization with a mission to connect people through lending to alleviate poverty. (16)	کیوا: ما یک سازمان غیرانتفاعی هستیم که ماموریت مان برقراری ارتباط بین مردم از طریق قرض دادن برای ریشه کن کردن فقر است.
<b>New York Public Library:</b> To inspire lifelong learning, advance knowledge, and strengthen our communities. (10)	کتابخانه عمومی نیویورک: ایجاد انگیزه برای آموختن مادام العمر، پیشرفت دانش و قدرت بخشیدن به جوامع مان.
<b>Defenders of Wildlife</b> is dedicated to the protection of all native animals and plants in their natural communities. (15)	مدافعین حیات وحش: ما خود را موظف به حفاظت از همه حیوانات و گیاهان بومی در مناطق بومی شان می دانیم.

<p><b>March of Dimes:</b> We help moms have full-term pregnancies and research the problems that threaten the health of babies. (16)</p>	<p>مارچ آو دایمز: ما به مادران کمک می کنیم تا حاملگی فول-ترم داشته باشند و در مورد مشکلاتی که ممکن است سلامتی نوزادشان را تهدید کند، تحقیق می کنیم.</p>
<p><b>Monterey Bay Aquarium:</b> The mission of the non-profit Monterey Bay Aquarium is to inspire conservation of the oceans. (12)</p>	<p>آکواریوم مونتری بی: ماموریت موسسه غیرانتفاعی ما الهام بخشی برای حفظ اقیانوس هاست.</p>
<p><b>Amnesty International:</b> To undertake research and action focused on preventing and ending grave abuses of these rights. (15)</p>	<p>عفو بین الملل: تحقیق و عمل برای پیشگیری از ضایع شدن حقوق بشر و پایان دادن به آن.</p>
<p><b>American Diabetes Association:</b> To prevent and cure diabetes and to improve the lives of all people affected by diabetes. (16)</p>	<p>انجمن دیابت آمریکا: پیشگیری و درمان دیابت و ارتقای زندگی بیماران مبتلا به دیابت.</p>
<p><b>charity: water:</b> We're a non-profit organization bringing clean, safe drinking water to people in developing countries. (14)</p>	<p>خیریه: آب: ما یک موسسه غیرانتفاعی هستیم که ماموریت مان آوردن آب پاک و سالم برای مردم کشورهای درحال توسعه است.</p>
<p><b>Cleveland Clinic:</b> To provide better care of the sick, investigation into their problems, and further education of those who serve. (18)</p>	<p>کلینیک کلیولند: فراهم کردن مراقبت‌های بهتر از افراد بیمار، بررسی مشکلات آنها و آموزش پیشرفته تر به افرادی که به آنها خدمت می کنند.</p>
<p><b>In Touch Ministries:</b> To lead people worldwide into a growing relationship with Jesus Christ and to strengthen the local church. (17)</p>	<p>این تاج مینیستریز: هدایت مردم سراسر جهان به ارتباط روینده با عیسی مسیح تقویت کلیسای محلی.</p>
<p><b>Human Rights Campaign</b> is America's largest civil rights organization working to achieve lesbian, gay, bisexual and transgender equality. (15)</p>	<p>کارزار حقوق بشر: بزرگترین موسسه حقوق مدنی آمریکا است که در زمینه حقوق افرادی که رفتارهای جنسی متفاوت دارند کار می کند.</p>
<p><b>Teach for America</b> is growing the movement of leaders who work to ensure that kids growing up in poverty get an excellent education. (20)</p>	<p>آموزش به آمریکا: تقویت جنبش رهبرانی که تلاش کنند کودکان رشدیافته در فقر، آموزش عالی دریافت کنند.</p>
<p><b>National Parks Conservation Association:</b> to protect and enhance America's National Park System for present and future generations. (13)</p>	<p>انجمن حفاظت از پارک های ملی: حفاظت و تقویت سیستم پارک های ملی آمریکا برای زمان حال و نسل های آینده.</p>
<p><b>Save the Children:</b> To inspire breakthroughs in the way the world treats children and to achieve immediate and lasting change in their lives. (20)</p>	<p>"کودکان را نجات دهیم": القای روش های جدید برای مراقبت از کودکان و دستیابی به تغییرات سریع و ماندگار در زندگی آنها.</p>
<p><b>The U.S. Fund for UNICEF</b> fights for the survival and development of the world's most vulnerable children and protects their basic human rights. (18)</p>	<p>صندوق آمریکا برای یونیسف: در جهت هدف بقا و تکامل آسیب پذیرترین کودکان جهان و حفظ حقوق پایه آنها مبارزه می کند.</p>

<p><b>Feeding America:</b> To feed America's hungry through a nationwide network of member food banks and engage our country in the fight to end hunger. (22)</p>	<p>تغذیه آمریکا: غذا دادن به گرسنگان آمریکا از طریق شبکه ای از بانک های غذایی عضو، و درگیر کردن کشور در مبارزه به منظور پایان دادن به گرسنگی در جهان.</p>
<p><b>Creative Commons</b> develops, supports, and stewards legal and technical infrastructure that maximizes digital creativity, sharing, and innovation. (15)</p>	<p>عوام خلاق: زیرساخت های فنی و قانونی برای به حداکثر رساندن خلاقیت و نوآوری دیجیتال را توسعه می دهد و حمایت می کند.</p>
<p><b>Make-A-Wish:</b> We grant the wishes of children with life-threatening medical conditions to enrich the human experience with hope, strength and joy. (21)</p>	<p>"یک آرزو بکن": ما آرزوهای کودکان مبتلا به بیماری های تهدیدکننده حیات را تبدیل به واقعیت می کنیم تا زندگی آنها را با امید، قدرت و شادی غنی تر کنیم.</p>
<p><b>AARP:</b> To enhance quality of life for all as we age. We lead positive social change and deliver value to members through information, advocacy and service. (25)</p>	<p><b>AARP:</b> ارتقای کیفیت زندگی افرادی که پا به سن می گذارند. ما از طریق اطلاع رسانی، ترویج و خدمت رسانی تغییرات مثبت در جامعه را رهبری می کنیم و به اعضايمان منفعت می رسانيم.</p>
<p><b>American Red Cross</b> prevents and alleviates human suffering in the face of emergencies by mobilizing the power of volunteers and the generosity of donors. (21)</p>	<p>صليب سرخ آمریکا: از طریق بسیج نیروهای داوطلب و سخاوتمندی حامیان، درد و رنج انسان ها در شرایط اضطراری را می کاهد و التیام می بخشد.</p>
<p><b>Leukemia &amp; Lymphoma Society:</b> Cure leukemia, lymphoma, Hodgkin's disease and myeloma, and improve the quality of life of patients and their families. (18)</p>	<p>جامعه لوسمی و لمفوم: درمان لوسمی، لمفوم، بیماری هوچکین و میلوما و ارتقای کیفیت زندگی بیماران مبتلا و خانواده های آنها.</p>
<p><b>Habitat for Humanity International:</b> Seeking to put God's love into action, Habitat for Humanity brings people together to build homes, communities and hope. (16)</p>	<p>زیستگاه برای بشریت: مردم را دور هم جمع می کند تا خانه ها و جوامع را بسازند و امید به ارمغان بیاورند.</p>
<p><b>National Multiple Sclerosis Society:</b> We mobilize people and resources to drive research for a cure and to address the challenges of everyone affected by MS. (21)</p>	<p>جامعه ملی مولتیپل اسکلروزیس: ما مردم و منابع را بسیج می کنیم تا تحقیقات برای درمان <b>MS</b> را پیش ببریم و به چالش های بیماران مبتلا به <b>MS</b> پاسخ بگوییم.</p>
<p><b>San Diego Zoo</b> is a conservation, education, and recreation organization dedicated to the reproduction, protection, and exhibition of animals, plants, and their habitats. (20)</p>	<p>باغ وحش سن دیگو: سازمانی حفاظتی، آموزشی و تفریحی است که به تکثیر، محافظت و نمایش حیوانات، گیاهان و زیستگاه های آنها اختصاص دارد.</p>
<p><b>Audubon:</b> To conserve and restore natural ecosystems, focusing on birds, other wildlife, and their habitats for the benefit of humanity and the earth's biological diversity. (24)</p>	<p>آودوبون: حفاظت و ترمیم اکوسیستم های طبیعی با تمرکز بر پرندگان، سایر حیات وحش و زیستگاه های آنها برای منفعت بشریت و حفظ تنوع بیولوژیکی کره زمین.</p>
<p><b>Boy Scouts of America:</b> To prepare young people to make ethical and moral choices over their lifetimes by instilling in them the values of the Scout Oath and Law. (25)</p>	<p>پیشاهنگان پسر آمریکا: آماده کردن جوانان برای اینکه در طول زندگی شان انتخاب های اخلاقی و معنوی انجام دهند، از طریق منتقل کردن ارزش های قانون و پیمان پیشاهنگی.</p>

<b>Mayo Clinic:</b> To inspire hope and contribute to health and well-being by providing the best care to every patient through integrated clinical practice, education and research. (24)	مایو کلینیک: امید بخشیدن و مشارکت در سلامت و تندرستی با ارائه بهترین مراقبت به همه بیماران از طریق طب بالینی، آموزش و تحقیقات.
<b>Susan G Komen for the Cure</b> is fighting every minute of every day to finish what we started and achieve our vision of a world without breast cancer. (24)	(خیریه) درمانی سوزان ج کومن: در هر دقیقه از هر روز در حال مبارزه برای تحقق هدفی است که از ابتدا به آن منظور بنا شده بود، یعنی رسیدن به چشم انداز جهانی بدون سرطان پستان.
<b>Ducks Unlimited</b> conserves, restores, and manages wetlands and associated habitats for North America's waterfowl. These habitats also benefit other wildlife and people. (20)	دوکس آنلیمیتد: حفاظت، ترمیم و مدیریت تالاب ها و زیستگاه های مرتبط با آنها برای پرندگان آمریکای شمالی. این زیستگاه ها همچنین به نفع سایر گونه های حیات وحش و مردم نیز هستند.
<b>Doctors without Borders (Médecins Sans Frontières)</b> works in nearly 70 countries providing medical aid to those most in need regardless of their race, religion, or political affiliation. (21)	پزشکان بدون مرز: تقریباً در ۷۰ کشور کار می کند تا به افراد نیازمند؛ صرف نظر از نژاد، مذهب یا دیدگاه های سیاسی شان؛ کمک های پزشکی برساند.
<b>NPR:</b> To work in partnership with member stations to create a more informed public – one challenged and invigorated by a deeper understanding and appreciation of events, ideas and cultures. (28)	<b>NPR</b> کار کردن در کنار کشورهای جهان برای ارتقای اطلاعات عموم مردم – از طریق درک عمیق تر وقایع، افکار و فرهنگ ها.
<b>The Rotary Foundation:</b> To enable Rotarians to advance world understanding, goodwill, and peace through the improvement of health, the support of education, and the alleviation of poverty. (24)	بنیاد روتاری: اعضای بنیاد قادر شوند که در پیشبرد درک، خوش نیتی و صلح جهانی از طریق ارتقای سلامت، حمایت از آموزش و فقرزدایی نقش آفرین باشند.

### خلاصه یافته ها در مورد بیانیه ماموریت موسسات منتخب:

- بهترین بیانیه ماموریت آن است که روشن، به یادماندنی و مختصر باشد.
- بیانیه ماموریت این ۵۰ سازمان به زبان انگلیسی، به طور متوسط ۱۵,۳ کلمه بود.
- کوتاهترین و طولانی ترین بیانیه ماموریت (به زبان انگلیسی) در ۱۰۰ سازمان غیرانتفاعی برتر، به ترتیب ۳ کلمه (TED) و ۳۱ کلمه (UNHCR) بود.

در ادامه به معرفی ده موسسه غیرانتفاعی که در رتبه بندی ۵۰۰ سمن برتر در حوزه توانمندسازی اقتصادی بالاترین رتبه را کسب کرده بودند، خواهیم پرداخت.



 brac

برای

۲	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
۱	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۴	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۱	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

خلق فرصت ها برای فقیرترین های جهان

حوزه های فعالیت:

سلامت، توانمندسازی اقتصادی، کودکان و جوانان، آموزش، موضوعات جنسیتی





## معرفی

براک<sup>۴۰</sup> که در سال گذشته (۲۰۱۴) در رتبه‌بندی ۵۰۰ سمن برتر دنیا رتبه اول را کسب کرده بود، بزرگترین موسسه غیرانتفاعی در زمینه توسعه در کره زمین است و امسال (۲۰۱۵) رتبه دوم را کسب کرده است. براک که همراه گرامین بانک و آسا<sup>۴۱</sup> در دهه ۱۹۷۰ میلادی جزو پیشروان عصر اعتبارات خرد و تامین مالی خرد در بنگلادش بودند، به پیشرفت خود ادامه داد و از هم‌تایان قدیمی خود پیشی گرفت به گونه‌ای که توانست یک نقش بی نظیر در عرصه توسعه بین‌المللی به عهده بگیرد.

از نظر معیارهای رتبه‌بندی ۵۰۰ سمن برتر؛ شامل: تاثیر، نوآوری و پایداری؛ براک در همه موارد امتیازات بالایی کسب نموده است. علیرغم تداوم فعالیت در عرصه اعتبارات خرد، موسسه براک با دقت و به طور مستمر فعالیت هایش را تنوع بخشیده است به نحوی که کشاورزی و امنیت غذایی، آموزش، کمک‌های حقوقی، کاهش خطر تغییرات آب و هوایی، حمایت معیشتی و سلامت مادر و کودک را پوشش می‌دهد. براک به جای اینکه منابع اندک خود را بین فقرا تقسیم کند، با به کارگیری این راهبرد توانست به چشم انداز اولیه خود، یعنی داشتن رویکردی پایدار در فقرزدایی، وفادار بماند. در واقع، براک اعتبارات خرد را به عنوان پایه‌ای برای خط مشی اجتماعی خود قرارداد، تا خدمات نوآورانه‌اش که مبتنی بر فلسفه اصولی حقوق بشر است، را گسترش دهد. براک تمام بخش‌های درگیر در توسعه بین‌الملل را در یک موسسه جمع‌آوری کرده است، البته با حفظ استقلال از اعطا کنندگان مالی. براک هر سال هشتاد درصد از ۶۸۴ میلیون دلار درآمد خود را از سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی تسهیل‌کننده کسب می‌کند، و این روند رو به رشدی است که موسسه را در موقعیت منحصر به فردی از نظر پایداری مالی و برنامه‌ای قراردادده است.

با این حال، به جای درجا زدن و تکیه کردن بر این افتخارات، براک منابع قابل توجه و سرمایه انسانی خود را در ایجاد یک ساختار اختصاصی و قابل گسترش برای پایش و ارزشیابی به کار گرفته است که توانسته اثرات مثبتی روی کل

<sup>۴۰</sup> BRAC از ابتدا به معنی Bangladesh Rural Advancement Committee به این اسم نامگذاری شده بود. ولی در حال حاضر

دیگر به این مفهوم نیست و صرفاً یک برند می‌باشد.

<sup>۴۱</sup> ASA

حوزه بوجود آورد. سرانجام، براك به يك سازمان غيردولتي غول آسا رشد يافته كه بر زندگي بيش از ۱۳۸ ميليون نفر تاثير گذاشته است. اگرچه اندازه هميشه نشانگر كيفيت نيست، اما براك در اين زمينه يك نمونه خوب براي موفقيت در هر دو جنبه است كه توانسته نيكوكاري را در سطح جهان گسترش دهد.

معیار	امتیاز
میزان استخدام	۸/۱۰
پایداری	۷/۱۰
تنوع منابع مالی	۶/۱۰
میزان نوآوری	۷/۱۰
شفافیت و پاسخگویی	۶/۱۰
استقلال از دولت‌ها	۶/۱۰
استقلال از شرکت‌ها	۱۰/۱۰
اندازه‌گیری تاثير	۷/۱۰
نتایج ممیزی	۷/۱۰
عدم وابستگی به تنها يك منبع تامین مالی	۷/۱۰

آدرس سایت رسمی: <http://www.brac.ngo>

کشورهای محل عملیات:

افغانستان، بنگلادش، هائیتی، لیبریا، میانمار، نپال، پاکستان، فیلیپین، سیرالئون، سودان جنوبی، تانزانيا، اوگاندا

کشورهایی که در آنها نمایندگی رسمی دارد:

افغانستان، بنگلادش، هائیتی، لیبریا، میانمار، نپال، هلند، پاکستان، فیلیپین، سیرالئون، سودان جنوبی، تانزانيا، اوگاندا،

انگلستان، آمریکا

دفتر مرکزی:

داکا | بنگلادش

نوع سازمان:

غیرانتفاعی، موسسه اجتماعی

تعداد کارکنان:

۱۱۸،۰۰۰

سال تاسیس: ۱۹۷۲

مدیر عامل فعلی: فاضل حسن عابد



### ماموریت:

"ماموریت ما توانمندسازی مردم و جوامع در موقعیت های فقر، بیسوادی، بیماری و بی عدالتی اجتماعی است. هدف ابتکارات ما به دست آوردن تغییرات مثبت در مقیاس وسیع از طریق برنامه های اقتصادی و اجتماعی است که مردان و زنان را به گونه ای توانمند سازد که بتوانند توانایی های بالقوه شان را شناسایی کنند."

### چشم انداز:

"چشم انداز ما جهان عاری از هرگونه استثمار و تبعیض است، جایی که هرکسی فرصت شناسایی توانایی های بالقوه خود را داشته باشد."

براک باور دارد که فقر یک سیستم است و علت های زمینه ساز آن متعدد و به هم مرتبط هستند. ما به منظور مقابله با علت های زمینه ساز این سیستم، خدمات حمایتی را برای فقراى جهان در زمینه های زیر فراهم کرده ایم:

- حقوق بشر
- توانمندسازی اجتماعی
- آموزش
- سلامت
- توانمندسازی اقتصادی
- توسعه کسب و کار
- مهارت های تامین معاش
- پایداری محیطی
- آمادگی مقابله با بلا یا

برابری جنسیتی، توجه به محیط و جامعیت، موضوعاتی هستند که در همه تلاش هایمان در نظر می گیریم."

## ارزش ها:

- نوآوری
- امانتداری
- جامعیت
- اثربخشی

## تاریخچه

"سفر ما در سال ۱۹۷۲ در بنگلادش تازه استقلال یافته آغاز شد و ما در روند تکامل مان، نقشی در بهبود قابل توجه زندگی برای فقیرترین افراد در سطح در بنگلادش و بین المللی ایفا کرده ایم. براك به کاهش قابل توجه مرگ و میر کودکان زیر پنج سال و ثبت نام صدها هزار نفر در مدارس ابتدایی کمک کرده است و بطور نخستگی ناپذیری برای بهبود برابری جنسیتی در سراسر جهان در حال کار می باشد. قابل ذکر است که این سازمان نقش مهمی در کمک به بنگلادش در رسیدن به چند مورد از اهداف توسعه هزاره، مجموعه ای از شاخص فقر که در سال ۲۰۰۰ توسط سازمان ملل متحد معرفی شد، ایفا کرده است." (۵)



## بنیاد گرامین

۴	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵: رتبه در سال قبل (۲۰۱۴): رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
در رتبه‌بندی نبوده است در رتبه‌بندی نبوده است	
۲	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

حوزه های فعالیت:  
توانمندسازی اقتصادی، اعتبارات خرد، فناوری اطلاعات و ارتباطات



آدرس سایت رسمی: <http://www.grameenfoundation.org/>

کشورهای محل عملیات:

کلمبیا، غنا، گواتمالا، هند، کنیا، فیلیپین، اوگاندا

دفتر مرکزی:

واشنگتن | آمریکا

نوع سازمان:

بنیاد

تعداد کارکنان:

سال تاسیس: ۱۹۹۷

مدیر عامل فعلی: استیو هولینگ ورت<sup>۴۲</sup>



## تاریخچه

بنیاد گرامین که در ابتدا به عنوان "بنیاد گرامین آمریکا" خوانده می شد، در سال ۱۹۹۷ تاسیس شد تا گسترش مدل بانکداری گرامین بانک در خارج از مرزهای بنگلادش را تسهیل کند و از این طریق دسترسی میلیون ها فقیر در سراسر جهان به اعتبارات خرد را افزایش دهد. در واقع آقای الکس کانتس با گرنت ۶۰۰۰ دلاری که از محمد یونس بنیانگذار و مدیرعامل گرامین بانک گرفت، بنیاد گرامین را پایه گذاری کرد. محمد یونس هم اکنون نیز یکی از ۱۲ عضو هیات مدیره بنیاد گرامین است. در ۲۵ اکتبر ۲۰۱۶ اعلام شد که بنیاد گرامین با موسسه "عاری از گرسنگی"<sup>۴۳</sup> ادغام شده است (۸).

<sup>42</sup> Steve Hollingworth

<sup>43</sup> Freedom from Hunger

## برنامه ها

بنیاد گرامین برنامه‌هایی در زمینه خدمات مالی، سلامت، کشاورزی، و ابزارهایی برای سازمان‌های مقابله‌کننده با فقر

دارد.

خدمات مالی: در این برنامه ابزارهای مالی قابل اعتماد در اختیار فقرا قرار می‌گیرد تا نسبت به ایجاد کسب و کار، پس انداز، مدیریت پول و برنامه‌ریزی برای آینده اقدام کنند.

سلامت: در این برنامه، ارتقای سلامت فقرا با استفاده از فن آوری تلفن همراه در مراقبت از بیمار، افزایش بهره‌وری مراقبت‌های بهداشتی و پزشکی و ارتقای کیفیت و تسهیل دسترسی به اطلاعات پزشکی انجام می‌شود.

کشاورزی: با استفاده از برنامه‌های کاربردی تلفن همراه و شبکه‌های انسانی، کمک می‌کنند تا کشاورزان اطلاعات مرتبط با نیاز خود را به موقع دریافت کنند تا بهره‌وری و درآمد خود را برای بهبود زندگی افزایش دهند.

ابزارهایی برای سازمان‌های مقابله‌کننده با فقر: در این برنامه به سازمان‌های مقابله‌کننده با فقر کمک می‌کنند تا عملیات خود را بهبود بخشند و از طریق تامین منابع مالی، سامانه‌های مدیریتی و مالی مبتنی بر تلفن همراه، داوطلبان ماهر، و سرمایه منابع انسانی اثرات خود را بیشتر کنند (۸).



# آکومن

۵	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
۳	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۲۹	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۳	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

تغییر روش های مقابله با فقر در جهان.

حوزه های فعالیت:

توانمندسازی اقتصادی، عدالت اجتماعی



آدرس سایت رسمی: <http://acumen.org/>



## کشورهای محل عملیات:

غنا، هند، کنیا، نیجریه، پاکستان، رواندا، تانزانیا، اوگاندا، اتیوپی

## دفتر مرکزی:

نیویورک | آمریکا

## نوع سازمان:

غیرانتفاعی

تعداد کارکنان: →

## سال تاسیس: ۲۰۰۱

مدیر عامل فعلی: ژاکلین نووگراتز<sup>۴۴</sup>



## ماموریت

"ما آکومن را آغاز کردیم تا روش هایی که دنیا با فقر مقابله می کند را تغییر دهیم؛ برای تاثیرگذاری بر خیریه های سنتی که از یک رویکرد بالا به پایین به سمت رویکردی از پایین به بالا حرکت کنند: در نظر گرفتن افراد کم درآمد به عنوان بخشی از راه حل، دیدن سرمایه گذاری به عنوان یک ابزار مهم برای تغییر، و پافشاری بر معیارهایی قوی تر برای پاسخگویی. انواع شرکت های ما در سرمایه گذاری نیاز به نوع متفاوتی از رهبری، خلاقیت و انعطاف پذیری برای مواجهه با چالش های پیچیده موجود دارند. شالوده کاری که ما انجام می دهیم، حمایت کردن از شرکت ها و افراد است."

## تاریخچه

"آکومن در آوریل سال ۲۰۰۱ با سرمایه اولیه که از بنیاد راکفلر، بنیاد سیسکو سیستمز و سه نفر نیکوکار تامین شده بود؛ تشکیل گردید. آرزوی ما این بود که نگاه دنیای خیریه به همه انسان ها تغییر کند و به جای اینکه آنها را به شکل

<sup>44</sup> Jacqueline Novogratz

غریبه هایی دور نگاه کنیم، همه آنها را اعضای یک جامعه جهانی ببینیم که در آن هر کسی فرصت ساختن یک زندگی باوقار را داشته باشد.

باور ما این است که این سازمان فقط کمک ساده اعطا نمی کند، بلکه روی کارآفرینانی که توانایی ارائه راه حل های پایدار برای مشکلات بزرگ فقر را دارند، سرمایه گذاری می کند. ما یک صندوق سرمایه گذاری مخاطره آمیز برای فقرا ایجاد می کنیم، که بوسیله یک جامعه جهانی از خیرین که مایل به مشارکت در رویکرد جدید هستند، حمایت شود. ما توانستیم بیست شریک سرمایه گذار پیدا کنیم که با سخاوتمندی آنها، آکومن از یک نگرش به واقعیت تبدیل شود."

### سرمایه گذاری

آکومن با استفاده از سرمایه صبور<sup>45</sup> به ایجاد کسب و کار می پردازد. این باعث می شود که سرمایه گذاری بتواند هم بازده مالی و هم بازده اجتماعی به دست آورد. تا جولای ۲۰۱۴، آکومن ۸۸ میلیون دلار در کشورهای غنا، هند، کنیا، نیجریه، پاکستان، رواندا، تانزانیا، اوگاندا و اتیوپی سرمایه گذاری کرده بود. این سرمایه گذاری در ۸۲ شرکت انجام شد و توانست به بیش از ۱۰۰ میلیون نفر کمک کند و ۶۰ هزار شغل ایجاد نماید. سرمایه گذاری در شش حیطه شامل: آب، بهداشت، مسکن، انرژی، کشاورزی و آموزش انجام می شود. تعهدات آکومن در قالب سرمایه گذاری مشارکتی یا اعطای وام از ۳۰۰ هزار دلار تا دو میلیون دلار با زمان بازگشت و یا خروج از مشارکت ۷ تا ۱۰ ساله می باشد.

### سایر برنامه ها

آکومن یک برنامه فلوشیپ جهانی برای متخصصین جوان دارد که آنها را برای همکاری با یکی از سازمان هایی که آکومن در آن سرمایه گذاری کرده است، انتخاب می کند. افراد منتخب از سپتامبر هر سال به مدت یک سال با تیم آکومن و افراد محلی کار می کنند. آکادمی عمل 46 یک آکادمی توسعه سازمانی است که بوسیله آکومن تاسیس شده است. همچنین در ۲۰ شهر جهان گروه های داوطلب آکومن تشکیل شده است که به جمع آوری کمک های مالی مردم و برگزاری همایش هایی در زمینه فقرزدایی و توسعه می پردازند. از سال ۲۰۱۳، آکومن یک سری دوره های آموزشی کوتاه اینترنتی در زمینه رهبری کارآفرینی اجتماعی برگزار می کند که برای شرکت کنندگان از سراسر جهان رایگان می باشد (۹).

<sup>45</sup> Patient capital

<sup>46</sup> Amal academy



**OXFAM**

## آکسفام

۶	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
در رتبه بندی نبوده است	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۳	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۴	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

حوزه های فعالیت:  
فوریت ها - بحران ها، توانمندسازی اقتصادی، آوارگان - سرپناه



آدرس سایت رسمی: <https://www.oxfam.org/>

کشورهای محل عملیات:

۹۰ کشور در سراسر جهان

دفتر مرکزی:

آکسفورد | انگلستان

نوع سازمان:

غیرانتفاعی، شبکه

تعداد کارکنان:

درآمد سالانه: یک میلیارد یورو

سال تاسیس: ۱۹۴۲

دبیر کل بین المللی: وینی بیانیما<sup>۴۷</sup>



### تاریخچه

آکسفام مجموعه‌ای از موسسات خیریه است که بر رفع فقر جهانی تمرکز دارند. آکسفام در سال ۱۹۴۲ در آکسفورد تحت عنوان کمیته آکسفورد برای کمک به قحطی<sup>۴۸</sup> توسط گروهی از فعالان اجتماعی و اعضای هیات علمی آکسفورد تشکیل گردید. این کمیته یکی از چندین کمیته محلی دیگری بود که در حمایت از کمیته ملی کمک به قحطی تشکیل شد و هدف آنها تشویق دولت بریتانیا به اهدای کمک های غذایی به شهروندان گرسنه یونان اشغال

<sup>۴۷</sup> Winnie Byanyima

<sup>۴۸</sup> Oxford Committee for famine relief

شده در جنگ بود. اولین شاخه خارج از بریتانیا در ۱۹۶۳ در کانادا تاسیس شد. در سال ۱۹۶۵، سازمان به نام اختصاری آکسفام تغییر نام یافت.

### برنامه ها و فعالیت ها

از آنجا که هدف اولیه از تشکیل آکسفام تامین غذا برای کمک به قطعی زدگان بود، در طی سال ها استراتژی های آکسفام روی مقابله با علل قحطی تمرکز یافت. علاوه بر تامین غذا و دارو، آکسفام اقداماتی برای توانمندسازی مردم در جهت خوداتکایی و باز کردن بازارهای بین المللی به محصولات و صنایع دستی تولید شده توسط مردم مناطق فقیر جهان انجام داد، به گونه ای که محصولات به قیمت منصفانه ای فروخته شده و بیشتر سود نیز عاید تولید کننده شود. برنامه های آکسفام روی سه محور اصلی تمرکز دارد: **کار توسعه ای**، که تلاش می کند با راه حل های پایدار و بلند مدت جوامع را از فقر رها سازد؛ **کار بشردوستانه**، کمک فوری به آسیب دیدگان جنگ و بلایای طبیعی (که اغلب منجر به کار توسعه ای بلندمدت نیز می شود) به خصوص در زمینه آب و فاضلاب؛ و **لابی، حمایت و کارزارهای اجتماعی**، برای اینکه تصمیم گیری ها و سیاست ها در مورد علل درگیری ها در سطوح محلی، ملی و بین المللی را تحت تاثیر قرار دهد.

در ۲۰۱۴، آکسفام ادعا کرد که ثروت ۸۵ نفر از ثروتمندان جهان معادل ثروت نیمی از جمعیت دنیا یعنی سه و نیم میلیارد نفر است. در ۲۰۱۵، آکسفام اعلام کرد که یک درصد ثروتمندترین مردم جهان بیش از نیمی از کل دارایی جهان را در اختیار دارند. در ۲۰۱۷، آکسفام گزارش داد تنها ۸ میلیارد در ثروتی معادل نیمی از جمعیت دنیا را در اختیار دارند (۱۰).



## ۴۹ امداد اسلامی در سراسر جهان

۸	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵: رتبه در سال قبل (۲۰۱۴): رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
در رتبه‌بندی نبوده است	
در رتبه‌بندی نبوده است	
۵	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

ایمان الهام بخش عمل است.

حوزه های فعالیت:

فوریت ها - بحران ها، توانمندسازی اقتصادی، کودکان و جوانان، عدالت اجتماعی



آدرس سایت رسمی: <http://www.islamic-relief.org/>

کشورهای محل عملیات:

<sup>49</sup> Islamic Relief Worldwide (IRW)

بیش از ۳۰ کشور در سراسر جهان

**دفتر مرکزی:**

بیرمنگام | انگلستان

**نوع سازمان:**

غیرانتفاعی

**تعداد کارکنان:**

درآمد سالانه: یک میلیارد یورو

سال تاسیس: ۱۹۸۴

دبیر کل بین المللی: دکتر محمد عشاوی<sup>۵۰</sup>



### ماموریت

"امداد اسلامی یک سازمان مستقل در زمینه خدمات بشردوستانه و توسعه است که در بیش از ۴۰ کشور در سراسر جهان حضور دارد. ما ۳۰ سال است در جهانی که بیش از سه میلیارد نفر هنوز در فقر زندگی می کنند، علیه فقر و تبعیض در حال نبرد بوده ایم.

امداد اسلامی به جهانی مراقب می اندیشد که در آن جوامع توانمند هستند، تعهدات اجتماعی برآورده شده اند و مردم به رنج های دیگران پاسخ مناسب می دهند."

### تاریخچه

"امداد اسلامی در سراسر جهان در سال ۱۹۸۴ توسط دکتر هانی البنا<sup>۵۱</sup> و دانشجویانش در دانشگاه بیرمنگام انگلستان در پاسخ به قحطی در آفریقا تاسیس شد. در راه اندازی سازمان، آنها درب به درب منازل و از مسجدی به مسجد دیگر برای درخواست پول مراجعه می کردند، و این پول برای تهیه مواد غذایی در کمک به قحطی زدگان هزینه شد.

<sup>50</sup> Dr. Mohamed Ashmawey

<sup>51</sup> Dr. Hany El-Banna

در سال ۱۹۸۵، امداد اسلامی اولین پروژه خود: حمایت از یک مزرعه پرورش مرغ در سودان را آغاز کرد. در همان سال، بنیانگذاران یک دفتر کوچک در بیرمنگام اجاره کردند، و از آنجا ۱۰۰,۰۰۰ پوند برای پاسخ به قحطی جمع شد. امداد اسلامی به سرعت رشد کرد و در پنج سال بعد در موزامبیک، ایران، پاکستان، مالاوی، عراق و افغانستان در پاسخ به بحران‌ها برای توزیع غذا، پوشاک، خدمات سلامتی و همچنین یک پروژه طولانی مدت که اکنون برنامه "حمایت یک به یک یتیمان" نامیده می‌شود، شروع به کار کرد.

امروز، به لطف خدا، امداد اسلامی یک سازمان واقعا جهانی است که در بیش از ۴۰ کشور فعالیت دارد و به ارائه خدمات کمک‌های اورژانس، برنامه‌های توسعه بلندمدت و کارزارهای تبلیغاتی برای تغییر می‌پردازد.





**HANDICAP  
INTERNATIONAL**

## موسسه بین المللی معلولیت ۵۲

۱۲	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
۱۳	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۱۳	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۶	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

مطمئن شویم که افراد ناتوان و آسیب پذیر فراموش نشده‌اند.

حوزه های فعالیت:  
سلامت، توانمندسازی اقتصادی، کودکان و جوانان، آوارگان - سرپناه، مین زدایی



آدرس سایت رسمی: <http://www.handicap-international.org/>

کشورهای محل عملیات:

۵۹ کشور در سراسر جهان

دفتر مرکزی:

لیون | فرانسه

نوع سازمان:

فدراسیون

تعداد کارکنان: ۳۲۰۱

درآمد سالانه: یک میلیارد یورو

سال تاسیس: ۱۹۸۲

دیرکل بین المللی: مانوئل پاتروئیلارد<sup>۵۳</sup>



در موسسه المللی معلولیت، ما در کنار افراد معلول و جمعیت های آسیب پذیر، در پاسخ به نیازهای ضروری، بهبود شرایط زندگی و ترویج احترام به کرامت و حقوق اساسی آنها اقدام می کنیم.  
با شرکای محلی، ما برنامه هایی در حوزه سلامت و توانبخشی و توانمندسازی اجتماعی و اقتصادی اجرا می کنیم. ما با مقامات محلی کار برای پاکسازی میدین مین و دیگر باقی مانده جنگ و برای جلوگیری از حوادث مربوط به معدن از طریق آموزش. ما به سرعت و به طور موثر پاسخ به بلاای طبیعی و مدنی به منظور محدود کردن آسیب جدی و دائمی و برای کمک به بهبود و ادغام مجدد بازماندگان. ما برای به رسمیت شناختن جهانی از حقوق افراد معلول از طریق برنامه ریزی ملی و حمایت حمایت کند.

<sup>53</sup> Manuel Patrouillard



**Landesa**<sup>TM</sup>  
Rural Development Institute

ندسا ۵۴

۱۴	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
۱۶	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۳۴	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۷	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

تامین حق زمین برای فقیرترین افراد جهان.

حوزه های فعالیت:

توانمندسازی اقتصادی، ظرفیت سازی، حقوق بشر، عدالت اجتماعی، قانون و عدالت



آدرس سایت رسمی: <http://www.landesa.org/>

## کشورهای محل عملیات:

چین، هند، میانمار، آفریقای تحت صحرا (اتیوپی، غنا، کنیا، لیبیا، رواندا، تانزانیا، اوگاندا)

کشورهایی که نمایندگی رسمی دارد:

آمریکا

دفتر مرکزی:

سیاتل، واشنگتن | آمریکا

نوع سازمان:

غیرانتفاعی

تعداد کارکنان: ۱۴۱

درآمد سالانه:

سال تاسیس: ۱۹۸۱

مدیرعامل و رییس هیات مدیره: کریس جوکنیک<sup>۵۵</sup>



---

<sup>55</sup> Chris Jochnick



**ONE ACRE FUND**

**۵۶ صندوق یک هکتاری**

۱۵	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
۱۸	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۶۰	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۸	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

<sup>56</sup> One Acre Fund

حوزه های فعالیت:  
توانمندسازی اقتصادی، پیوند اجتماعی<sup>۵۷</sup>، اعتبارات خرد، تغذیه-غذا، ساختن جامعه، محیط



آدرس سایت رسمی: <http://www.oneacrefund.org/>

کشورهای محل عملیات:

رواندا، بروندي، تانزانيا، اوگاندا، مالاوی

دفتر مرکزی:

بانگوما | کنیا

نوع سازمان:

غیرانتفاعی

تعداد کارکنان:

درآمد سالانه:

سال تاسیس: ۲۰۰۶

مدیر عامل و یکی از بنیانگذاران: آندرو یان<sup>۵۸</sup>



در سال ۲۰۱۴، ۹۹٪ کشاورزانی که با صندوق یک هکتاری کار می کردند، وام های خود را به طور کامل بازپرداخت نمودند. تا ماه می ۲۰۱۵، صندوق یک هکتاری به طور فعال به ۴۰۰ هزار کشاورز در کشورهای کنیا، رواندا، بروندي، تانزانيا، اوگاندا و مالاوی خدمت رسانی کرده بود و بازپرداخت وام های خرد آنها در حد ۹۷ درصد بود.

<sup>57</sup> Inclusion

<sup>58</sup> Andrew Youn



barefoot college 

## کالج پابرهنگان ۵۹

توانمندسازی روستا: یک به یک زنان

۱۸	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
۱۵	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۱۵	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۹	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

حوزه های فعالیت:  
سلامت، توانمندسازی اقتصادی، آموزش، ساختن جامعه، انرژی



آدرس سایت رسمی: <http://www.barefootcollege.org/>

کشورهای محل عملیات:

هند و ۷۷ کشور دیگر

کشورهایی که نمایندگی رسمی دارند:

هند

دفتر مرکزی:

تیلونیا، راجاستان | هند

نوع سازمان:

غیرانتفاعی، کارآفرینی اجتماعی

تعداد کارکنان: ۲۶۸

درآمد سالانه:

سال تاسیس: ۱۹۷۲

بنیانگذار و مدیر عامل: سانجیت بانکر روی<sup>۶۰</sup>



<sup>60</sup> Sanjit Bunker Roy





## آشوکا ۶۱

نوآوری

۱۹	رتبه در بین پانصد غیرانتفاعی برتر جهان در سال ۲۰۱۵:
۱۷	رتبه در سال قبل (۲۰۱۴):
۵۷	رتبه در دو سال قبل (۲۰۱۳):
۱۰	رتبه در بین غیرانتفاعی های حوزه توانمندسازی اقتصادی ۲۰۱۵:

حوزه های فعالیت:  
توانمندسازی اقتصادی



آدرس سایت رسمی: <http://www.ashoka.org/>

کشورهای محل عملیات:

سراسر جهان

کشورهایی که نمایندگی رسمی دارند:

دفتر مرکزی:

آرلینگتون، ویرجینیا | آمریکا

نوع سازمان:

غیرانتفاعی

تعداد کارکنان:

درآمد سالانه:

سال تاسیس: ۱۹۸۱

بنیانگذار و مدیر عامل: بیل دریتون<sup>۶۲</sup>

۸

تمام این اطلاعات می توان هم من مستند  
نخاست در ۱۰ صفحه ارائه کرد  
اطلاعات نا همین است

<sup>62</sup> Bill Drayton

تیم این اطلاعات چیست؟

تجربیات ما به متعلق به سازمان امور وادانان است  
در حال حاضر، تجربیات به موضوعات و برنامه ها پروافتراست.

## تجربه های شکست

### تجربه ۱ - شکست اعتبارات خرد در اندونزی

پروژه: وام دهی به کسب و کارهای کوچک

محل: اندونزی

حوزه: توسعه کسب و کار

گزارش کننده: رو آریف بودیمن<sup>۶۳</sup>، رییس بودیمن میکرو اوساها<sup>۶۴</sup>

منبع: <https://www.admittingfailure.org/failure/roes-arief-budiman/>

#### داستان شکست:

من در سال ۲۰۰۸ اجرای پروژه اعتبارات خرد را در اندونزی آغاز کردم. در اواسط سال ۲۰۰۹ ما ۴۰۰ عضو داشتیم و میزان بازپرداخت وام بیش از ۹۰٪ بود. ما به هر کسب و کار معادل ۱۰۰ تا ۲۰۰ دلار آمریکا وام پرداخت می کردیم.

گسترش سریع برنامه نتیجه عکس به همراه داشت. من و کارکنانم دقت کافی برای انتخاب مشتریان کسب و کار های کوچک به خرج ندادیم. من در سال ۲۰۱۰ در اندونزی بودم و فهمیدم که مشتریان ما بدون برنامه ریزی دقیق، از ما وام گرفته اند. کسب و کار آنها به مدت کوتاهی بعد از گرفتن وام، دچار مشکل می شد. بعضی از آنها از وام برای هزینه های زندگی شان استفاده کرده بودند.

بازپرداخت ۹۰٪، در سال ۲۰۱۰ به ۵۰٪ کاهش یافت. ما هنوز در تلاش هستیم که میزان بازپرداخت را به سطح ثابت قابل قبولی بازگردانیم.

ما تصمیم گرفتیم که نرخ بهره را بالا ببریم که وام هایمان خیلی ارزان نباشد. مشتریان ما را به عنوان منبع تامین مالی آسان می دیدند و از وام های خرد ما برای بازپرداخت وام های بزرگترشان استفاده می کردند. پول «ارزان» ما به عنوان یک منبع با ارزش تلقی نشده بود. چیزی که ما اصلاً انتظارش را نداشتیم.

<sup>63</sup> Roes Arief Budiman (rabudiman@gmail.com)

<sup>64</sup> Budiman Mikro Usaha

## تجربه ۲- اعتبارات خرد در آفریقای جنوبی

پروژه: توانمندسازی توسط شهرداری

محل: آفریقای جنوبی

حوزه: حکمرانی

گزارش کننده: جنیفر کاوانا<sup>۶۵</sup>

منبع: <https://www.admittingfailure.org/failure/jennifer-kavanagh/>



<sup>65</sup> Jennifer Kavanagh (<http://www.jenniferkavanagh.co.uk/>)

## داستان شکست:

من یک مجری مستقل پروژه‌های اعتبارات خرد هستم. به هر جایی که از طرف سازمانی از من خواسته شود، می‌روم تا یک فرد بومی را برای اجرای برنامه آموزش بدهم. چند سال پیش شورای یک شهر انگلیسی، که با کیپ شرقی در آفریقای جنوبی پیوند داشت، از من خواسته بود که یک برنامه اعتبارات خرد را به عنوان بخشی از یک پروژه بزرگ ظرفیت سازی با یک شهرداری خاص در آفریقای جنوبی، شروع کنم که بودجه آن توسط دولت محلی مشترک المنافع تامین شده بود. زنی که برای اجرای برنامه انتخاب شده بود استثنایی بود، ما یک ارزشیابی خارجی فوق العاده داشتیم و حدود ۵۰۰ زن در برنامه مشارکت کرده بودند. برنامه به خوبی پیش می‌رفت تا اینکه رییس شهرداری عوض شد و از آن به بعد حسادت های سیاسی وارد کار شد. کارمند مربوطه از رفتن به روستاها منع شده بود، و نمیتوانست پول ها را جمع آوری کند. از ابتدا یکی از مشکلات اصلی فاصله طولانی بین روستاهایی که ما در آنها کار می کردیم، بود. شهرداری قول داده بود که وسیله رفت و آمد برای رفتن به روستاها (برای بعضی از آنها اصلا وسیله نقلیه عمومی موجود نبود) را فراهم کند. اما تامین وسیله رفت و آمد از همان ابتدا نامرتب و غیرقابل اعتماد بود و در نتیجه غیرممکن بود که بتوانیم سروقت به روستاها برسیم. شما نمیتوانید از مشتریان بخواهید منظم باشند ولی خودتان نتوانید سروقت حاضر شوید. در نتیجه برنامه متوقف شد. ما برنامه را از شهرداری گرفتیم و حالا زیر چتر یک سازمان مردم نهاد ادامه می یابد. کارمند ما با اشتیاق به برنامه ادامه می دهد، و هنوز با بسیاری از زنان در ارتباط است. اما جمع آوری کمک مالی برای شروع دوباره بسیار سخت است، چرا که به ما به عنوان یک پروژه شکست خورده نگاه می‌شود. من هرگز نمی خواستم با دولت محلی (شهرداری) کار کنم!

### تجربه ۳- چرا کسب و کار کوچکی که به این خوبی شروع شده بود، به زودی از بین رفت؟

پروژه: تعاونی تولید نان زنان

محل: بنین

حوزه: توسعه کسب و کار

گزارش کننده: آنتونی ۶۶، داوطلب نیروهای حافظ صلح

منبع: <https://www.admittingfailure.org/failure/anthony/>



<sup>66</sup> toni.uhl@gmail.com

## داستان شکست:

این داستان با یک گروه چهار نفره از زنان روستا شروع شد. آنها می دانستند که من برای اجرای پروژه‌ها آنجا هستم، بنابراین ما اغلب در مورد کارهایی که با هم می توانیم انجام دهیم، صحبت می کردیم. روزی با آنها در مورد نان گفتگو کردیم. تنها نان موجود در روستا از شهرستان بزرگتری در ۲۵ کیلومتری روستا آورده می شد، که نان بدبو و بدطعمی بود ولی مردم مجبور بودند همیشه آن را خریداری کنند. گروه زنان گفتند که ما می توانیم نان تولید کنیم و آن را در روستا بفروشیم. من از آنها خواستم تا برای شروع کار، هر چقدر که می توانند پول جمع کنند و همچنین در سطح روستا تحقیقات بازار انجام دهند و نتیجه را در جلسات الزامی هفتگی گزارش دهند. بعد از چند جلسه آنها توانستند ۲۰ دلار پول جمع کنند. همچنین آنها دریافتند که مردم روستا طعم شیرین نان را به طعم شور ترجیح می دهند و کوچکترین اندازه نان را می خواهند که ارزانتر باشد.

من به همراه دو نفر از همکارانم به آنها اصول حسابداری برای افراد بیسواد را آموزش دادیم و با کمک خودشان اساسنامه ای را برای کار تنظیم کردیم و فرم هایی را برای گزارش دهی و تنظیم برنامه کاری درست کردیم. همچنین من از یک صندوق برای این پروژه ۱۰۰ دلار کمک گرفتم. با توجه به کم بودن منابع مالی، آنها متعهد شدند تا مدتی از درآمد به دست آمده فقط برای تامین مواد اولیه استفاده کنند. کار شروع شد و در ابتدا بسیار موفقیت آمیز بود، نان ها به خوبی تهیه و به فروش می رفت. برای مدتی من وظیفه نگهداری از پول ها و ثبت هزینه و درآمدها و خرید مواد اولیه را انجام دادم. پس از مدتی به تدریج جعبه پول و اداره کار را به خودشان واگذار کردم و از روستا خارج شدم. چند هفته بعد برای پیگیری به روستا برگشتم و دیدم که زنان در یک شب تصمیم گرفته اند که درآمد بدست آمده را بین خودشان تقسیم کنند و چون پولی برای خرید مواد اولیه باقی نمانده بود، تولید نان متوقف شده بود.

به نظر من مهمترین دلایل شکست اول این بود که سرمایه اولیه ناکافی بود و اگر برای سرمایه اولیه بیشتر تلاش می کردیم و به جای ۱۰۰ دلار مثلاً با ۳۰۰ دلار کار را شروع کرده بودیم، تولید نان متوقف نمی شد. دلیل دیگر هم این بود که من خیلی زود اداره کار را به خودشان واگذار کرده بودم. در ابتدای کار من مثل بانک برای آنها عمل کرده بودم و کار به خوبی ادامه می یافت، ولی وقتی کار به خودشان واگذار شد نتوانستند همان روند را ادامه دهند.

## تحلیل عوامل موثر بر موفقیت موسسات غیرانتفاعی

در طول چند دهه گذشته، یک طبقه جدید از غیرانتفاعی‌های کارآفرین، سطح فوق العاده‌ای از تاثیر اجتماعی را ایجاد کرده‌اند. این پیشگامان "تغییرساز"، طلایه داران بخش مدنی در حال رشدی هستند که در حال حاضر در اقتصاد ایالات متحده بیش از ۱ تریلیون دلار ارزش دارد. این موسسات در جاهایی که بین دولت و بازار شکاف وجود دارد، عمل می‌کنند و به طور فزاینده‌ای نقش مهمی در شکل دهی دنیای ما بازی می‌کنند. به همین دلیل تحقیقی در مورد برخی از موفق‌ترین غیرانتفاعی‌های عصر حاضر انجام شده است که بتواند عوامل موثر بر موفقیت این موسسات را تبیین نماید. در این تحقیق چند هزار نفر از مدیران اجرائی غیرانتفاعی مورد بررسی پیمایشی قرار گرفتند، و همچنین بیش از شصت مصاحبه انجام شد تا دوازده سازمان نمونه برجسته انتخاب شوند و آنچه که باعث موفقیت آنها شده است به دقت مورد مطالعه قرار گیرد.

چه چیزی باعث بزرگی و موفقیت یک موسسه غیرانتفاعی می‌شود؟ این سئوالی است که ساده به نظر می‌رسد، اما مانند یک معما، پاسخ چندان ساده‌ای ندارد. در این فصل شش روشی که موثرترین موسسات غیرانتفاعی برای به حداکثر رساندن تغییرات اجتماعی استفاده می‌کنند، معرفی خواهند شد. این شیوه‌ها می‌تواند توسط هر سازمانی که به دنبال ایجاد تغییر در جهان است، مورد استفاده قرار گیرد. این یافته‌ها از مطالعه دوازده مورد از موفق‌ترین موسسات غیرانتفاعی سال‌های اخیر که بیشترین تاثیر را داشته‌اند، بدست آمده است. در این فرآیند موسساتی انتخاب نشده‌اند که بهترین شیوه مدیریت را داشته‌اند، یا با برندهای شناخته شده بهترین بازار را داشته‌اند، یا آنهایی که بیشترین درآمد یا کمترین سرباری را داشته‌اند. چون اینها معیارهایی اغلب گمراه کننده‌ای هستند که به عنوان پروکسی در بخش اجتماعی به کار می‌روند. در این مطالعه سازمان‌هایی در نظر گرفته شده‌اند که تغییرات اجتماعی واقعی ایجاد کرده‌اند.

آنها با راه حل‌های نوآورانه به حل مشکلات اجتماعی پرداخته‌اند، و به علاوه آنها این ایده را به سطوح ملی و بین‌المللی گسترش داده‌اند. آنها توانسته‌اند نتایج قابل توجه و پایدار ایجاد کنند، و این تغییرات سیستمیک در مقیاس بزرگ را تنها در طی چند دهه ایجاد کرده‌اند. در دنیای کسب و کار، این سازمان‌ها شبیه به شرکت‌هایی نظیر گوگل و یا eBay هستند که در طی چند سال در فهرست Fortune مربوط به ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا قرار گرفتند. یکی از موسسات مورد مطالعه برای یک میلیون نفر فقیر مسکن تامین کرده است. یکی دیگر مدل‌های



جدیدی برای مقابله با تغییر آب و هوا و کاهش باران اسیدی ایجاد کرده است. در مجموع آنها توانسته‌اند تاثیرات مهمی روی قانونگذاری در مسائل گوناگون از مهاجرت تا اصلاح سیستم رفاهی داشته باشند، شرکت را برای اتخاذ شیوه‌های کسب و کار پایدار تحت فشار قرار دهند، و شهروندان را در مسائلی مانند مقابله با گرسنگی، اصلاح آموزش و پرورش، و محیط زیست بسیج کنند. این موسسات غیرانتفاعی که بوسیله کارآفرینان اجتماعی پایه گذاری شده‌اند، واقعا نیروهای موثری در ایجاد تغییرات خوب بوده‌اند.

براساس آنچه در پر فروش ترین کتاب‌های کسب و کار گفته می‌شود، تصور می‌شود که بزرگترین موسسات غیرانتفاعی آنهایی هستند که عادات آزمون شده در عرصه مزیت رقابتی را دارند؛ چیزهایی از قبیل بازاریابی درخشان، عملیات کامل، و یا برنامه‌های استراتژیک دقیق. تصور اولیه قبل از اجرای این مطالعه نیز این بود که یک "سس مخفی" دخیل در ساختن چنین سازمان‌هایی دارد، و اگر شما فقط بتوانید دستور طبخ آن را بدست آورید و سپس در مقیاس بالا از آن استفاده کنید، بیشترین تاثیر پدیدار می‌شود. اما آنچه که از مطالعه این موسسات با بیشترین تاثیر به دست آمد، باعث شگفتی شد. دستیابی به تغییرات اجتماعی در مقیاس بزرگ فقط مربوط به ایجاد یک سازمان و سپس شعبه به شعبه گسترش دادن آن نیست. بسیاری از این موسسات موفق، بهترین شیوه مدیریت را نداشته‌اند. همه آنها بازاریابی عالی برای محصولات خود نداشته‌اند. و حداقل نیمی از آنها در رتبه‌بندی معمولی براساس درآمد و هزینه نمره بالایی کسب نمی‌کنند، چرا که آنها بیشتر به ایجاد تاثیر می‌اندیشند تا کم کردن هزینه‌های بالاسری. آنها کاری را انجام می‌دهند که آنها را به نتایج مطلوب تری برساند. تحقیقات نشان داد، که بسیاری از باورهای موجود در مورد اینکه چه چیزی باعث بزرگی و موفقیت موسسات غیرانتفاعی می‌شود، در واقع مسائل فرعی محسوب می‌شوند. اکثریت قریب به اتفاق کتاب‌های مدیریت بخش‌های اجتماعی، بر روی چیزهایی که همیشه به تاثیر بیشتری منجر نمی‌شود، تمرکز می‌کنند. افسانه‌های رایج از ویژگی‌های موسسات غیرانتفاعی متعالی، در این تحقیق مورد تایید قرار نگرفتند:

تصور غلط ۱: مدیریت عالی. با در نظر گرفتن تعریف سنتی از مدیریت، برخی از سازمان‌های مورد بررسی، مدیریت خوبی نداشتند. اگر چه برخی از آنها سیستم‌ها، فرآیندها، و برنامه‌های استراتژیک خود را به عنوان موارد با اولویت بالا در نظر می‌گرفتند، اما موسسات دیگر پر هرج و مرج تر بودند و در آنها خبری از طرح و برنامه نبود. استفاده از برخی اصول و مهارت‌های مدیریتی ضروری است، اما برای توضیح اینکه چگونه این سازمان‌ها به چنین سطح بالایی از تاثیر رسیده‌اند، کافی نیست.

تصور غلط ۲: شهرت برند تجاری. اگر چه تعداد انگشت شماری از موسسات مورد مطالعه نام‌های معروف تجاری بودند، با تعجب مشخص شد که تعداد دیگری از آنها هیچ تمرکزی بر بازاریابی نداشتند. برای برخی از موسسات، بازاریابی انبوه سنتی بخش مهمی از استراتژی تاثیر آنها است، اما برای دیگران این موضوع بی اهمیت بود.

تصور غلط ۳: یک ایده جدید برای دستیابی به موفقیت. برخی از موسسات با نوآوری‌های بنیادی آمده بودند، اما موسسات دیگری ایده‌های قدیمی را بکار گرفته و آنها را تا زمانی که موفقیت به دست آورند، بهینه سازی کرده بودند. همانطور که بعداً توضیح داده خواهد شد، موفقیت سازمان‌ها اغلب به چگونگی پیاده سازی یک ایده جدید یا نوآوری بستگی دارد تا به خود آن ایده یا مدل.

تصور غلط ۴: بیانیه ماموریت. همه این موسسات غیرانتفاعی با ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های مشترک متقاعد کننده ای هدایت می‌شوند. در واقع، وسواس آنها نسبت به تاثیرگذاری است که باعث تمایل به نظم بخشیدن داخلی می‌شود. تنها تعداد کمی از این موسسات برای تنظیم دقیق بیانیه ماموریت خود روی کاغذ زمان صرف می‌کنند و بیشتر آنها آنقدر مشغول هستند که وقت این کار را ندارند.

تصور غلط ۵: رتبه‌های بالا در معیارهای متداول. وقتی که معیارهای سنتی کارآمدی موسسات غیرانتفاعی، مانند رتبه‌بندی در "هدایتگری خیریه‌ها"<sup>۳۴</sup> را نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که بسیاری از این موسسات با تاثیر بالا امتیاز خوبی در این معیارهای سنتی نگرفته‌اند. فقط اندکی از آنها از مجموع پنج ستاره، یک یا دو ستاره کسب کرده بودند. این رتبه‌بندی‌ها می‌توانند به شما بگویند که کدامیک از موسسات دارای کمترین نسبت سربار بوده‌اند، اما آنها نمی‌توانند به شما بگویند که کدامیک بیشترین تاثیر را داشته است.

تصور غلط ۶: بودجه‌های بزرگ. در این تحقیق مشخص شد که اندازه چندان مهم نیست. برخی از این موسسات غیرانتفاعی موفق، با بودجه بزرگ تأثیرات زیادی را به دست آورده‌اند، در حالی که موسسات موفق دیگری با بودجه نسبتاً کوچک به تأثیرات زیادی دست یافته‌اند. همه آنها از استراتژی‌های متفاوتی در جمع آوری کمک مالی استفاده می‌کردند.

در واقع نتایج این مطالعه آنچه که به عنوان خرد متعارف در مورد اینکه چه چیزی باعث بزرگی و موفقیت یک موسسه غیرانتفاعی می‌شود را رد کرده است. در اینجا بود می‌توان دریافت که پیش فرضی که برای سؤال اولیه در نظر گرفته شده، نادرست بوده است. فرض اولیه این بود که چیزی ذاتی در این سازمان‌ها وجود دارد که آنها را بزرگ و موفق ساخته است. در عوض، اما مشخص شد که تبدیل شدن به یک غیرانتفاعی موفق مساوی با ایجاد

یک سازمان بزرگ و سپس گسترش آن برای رسیدن به مردم بیشتر نیست. در واقع، رشد بیش از حد سریع و بدون سرمایه گذاری کافی می‌تواند باعث گیر کردن یا از داخل منفجر شدن یک سازمان شود. هر چند رشد یک سازمان می‌تواند یک استراتژی برای افزایش تاثیر آن باشد، ولی این تنها راه برای رسیدن به موفقیت بیشتر نیست. شش روشی که در مورد موفقیت سازمانهای غیرانتفاعی با تاثیر بالا در این تحقیق شناخته شد، همه افراد درگیر در این امر حتی افراد با تجربه‌های طولانی را نیز شگفت زده کرد. به نظر می‌رسد هر سازمانی که به دنبال افزایش تاثیر اجتماعی خود می‌باشد، می‌تواند شش روشی که در ادامه جزئیات آن را توصیف می‌کنیم، الگوی خود قرار دهد.

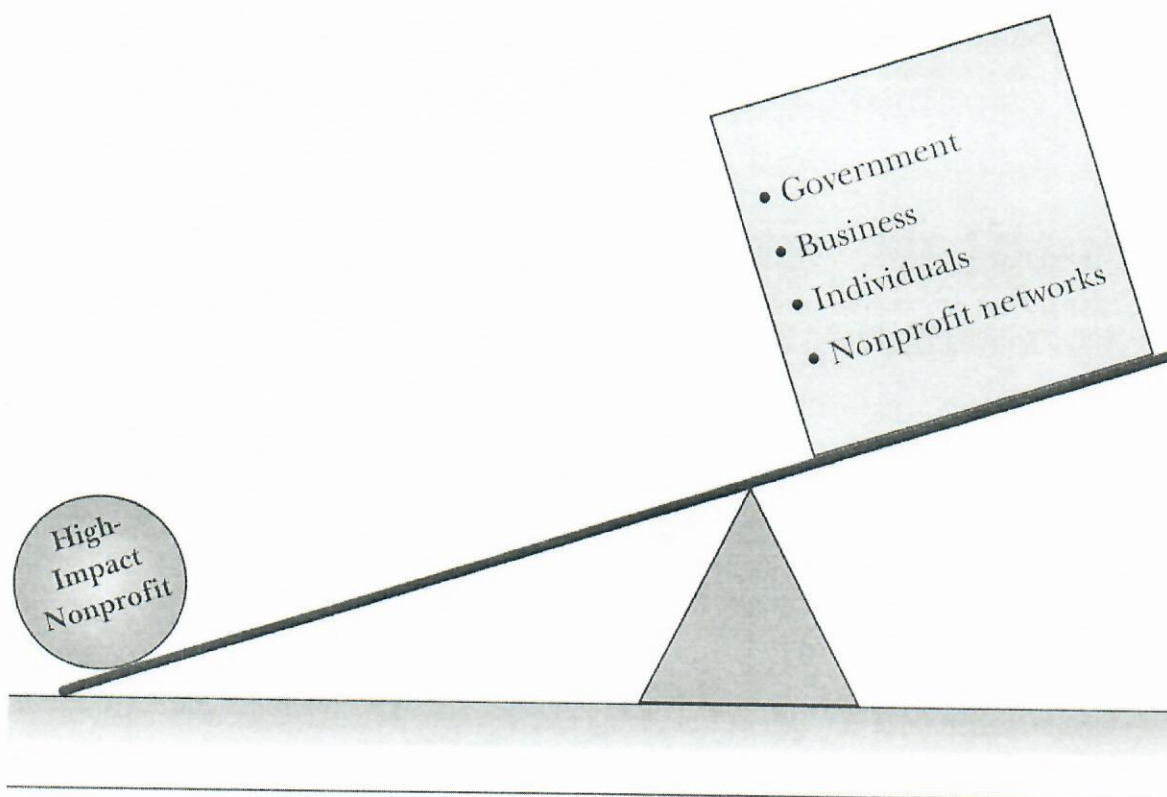
راز موفقیت سازمان‌های بزرگ نهفته در نحوه بسیج همه بخش‌های جامعه اعم از دولت، بخش خصوصی، بخش غیرانتفاعی و عموم مردم است. به عبارت دیگر، بزرگی و موفقیت موسسات غیرانتفاعی بیش از اینکه به چگونگی مدیریت عملیات داخلی آنها ارتباط داشته باشد، به نحوه کار آنها در خارج از مرزهای سازمان بستگی دارد. سازمان‌های موفق و بزرگ به کار کردن با و از طریق دیگران می‌پردازند تا به تاثیراتی فراتر از حد توانایی تنهایی سازمانی خود، دست یابند. "به من یک اهرم اندازه کافی بلند بده، تا من بتوانم دنیا را به تنهایی حرکت دهم"، این عبارت رایجی است که از ارشمیدس نقل می‌شود. دوازده موسسه موفق مورد مطالعه در این تحقیق، با استفاده از قدرت اهرمی به خلق تغییرات فوق العاده می‌پرداختند.

در فیزیک، دستگاه اهرمی به عنوان مزیت مکانیکی حاصل از استفاده از یک اهرم تعریف می‌شود. در علوم اجتماعی، به معنای توانایی نفوذ در مردم، رویدادها، و تصمیم‌گیری‌ها است. در کسب و کار، به این معنی است که با استفاده از یک سرمایه گذاری اولیه به نسبت کوچک، بازده بالا بدست آوریم. هر تعریفی را که در نظر بگیریم، مفهوم دستگاه اهرمی دقیقاً توجیه کننده کاری است که موسسات غیرانتفاعی موفق انجام می‌دهند. مثل مردی که با استفاده از یک اهرم و تکیه گاه، تخته سنگی سه برابر وزن خود را بلند می‌کند، آنها نیز تاثیراتی به مراتب بیشتر از اندازه خود به تنهایی را ایجاد می‌کنند.

آنها بر دیگران تاثیر می‌گذارند و در آنها تغییر ایجاد می‌کنند تا با منابع کمتر کار بیشتری انجام دهند. سازمان‌های غیرانتفاعی موفق سیاست‌های دولت‌ها را شکل می‌دهند، و راه شرکت‌های کسب و کار را تغییر می‌دهند. آنها میلیونها نفر از افراد را درگیر و بسیج می‌کنند، و در انجام این کار، به تغییر نگرش و رفتار عمومی کمک می‌کنند. همچنین شبکه‌های بزرگتری از موسسات غیرانتفاعی را پرورش می‌دهند و به جای رقابت با هم‌تایان خود، با آنها

همکاری می‌کنند. آنها زمان زیادتری از آنچه که برای ساختن سازمان‌های خود صرف می‌کنند، صرف مدیریت روابط خارج سازمانی و اثرگذاری بر گروه‌های دیگر می‌کنند.

FIGURE 1.1. LEVERAGE INCREASES IMPACT.



این موسسات غیرانتفاعی با تاثیر بالا تنها روی خود تمرکز نمی‌کنند، بلکه در تعقیب بی‌امان نتایج هستند. پس از یک فرایند طولانی از مطالعه این سازمان‌ها، الگوهایی که آنها در کارشان استفاده می‌کنند و باعث موفقیت شان شده است شناسایی شد. این شش روش که موسسات غیرانتفاعی با تاثیر بالا برای دستیابی به تاثیرات فوق العاده به‌کار می‌برند، عبارتند از:

۱. ترویج و خدمت‌رسانی توأم<sup>۶۷</sup>. سازمان‌های با تاثیر بالا، تنها در انجام یک کار خوب تمرکز نمی‌کنند. آنها ممکن است با ارائه برنامه‌های بزرگ شروع کنند، اما در نهایت در می‌یابند که تنها از طریق خدمت‌رسانی نمی‌توانند تغییرات سیستمیک مهم ایجاد کنند. بنابراین به جلب حمایت سیاستی می‌پردازند تا یا به

<sup>67</sup> advocate and serve

منابع دولتی دسترسی پیدا کنند، یا بتوانند قانون را تغییر دهند و از این طریق تاثیر خود را گسترش دهند. برخی دیگر از موسسات از جلب حمایت سیاستی شروع می‌کنند و بعد با اضافه کردن برنامه‌های مردمی، راهبردهای خود را کامل می‌کنند. در نهایت، همه موسسات موفق، به پر کردن شکاف بین خدمات و حمایت اقدام می‌کنند، و در انجام هر دو ماهر می‌شوند. هر چه که موسسات حمایت و خدمت بیشتری انجام می‌دهند، سطح تاثیر آنها بیشتر می‌شود.

۲. کمک به بازار<sup>۶۸</sup>. بهره‌برداری کردن از علاقه افراد به منافع شخصی خودشان و استفاده از قوانین اقتصاد، موثرتر از توسل به نوع‌دوستی تنها است. موسسات غیرانتفاعی بزرگ، دیگر تنها بر مفاهیم سنتی خیریه تکیه نمی‌کنند و بخش خصوصی را به عنوان دشمن خود نمی‌بینند. آنها راه‌هایی را برای همکاری با بازار پیدا می‌کنند و کمک می‌کنند که کسب و کارهای موجود در عین حالی که خوب کار می‌کنند، در جهت خیر کار کنند. این موسسات موفق، در شیوه‌های کسب و کار تاثیر می‌گذارند، بین شرکت‌ها و موسسات مختلف مشارکت ایجاد می‌کنند، و سرمایه‌گذاری‌های درآمدزا را توسعه می‌دهند. همه اینها روش‌هایی هستند که با اعمال نفوذ بر نیروهای بازار، منجر به دستیابی به تغییرات اجتماعی در یک مقیاس بزرگتر می‌شوند.

۳. الهام بخشی برای حامیان<sup>۶۹</sup>. موسسات غیرانتفاعی بزرگ و موفق، داوطلبان را خیلی بیشتر از یک نیروی کار رایگان، یا پرداخت‌کننده حق عضویت می‌بینند. آنها روش‌های پرمعنی برای درگیر کردن احساسی افراد خلق می‌کنند، که از طریق آن بین افراد و مأموریت‌ها و ارزش‌های اساسی گروه، پیوند ایجاد کنند. آنها داوطلبان، اهداکنندگان و مشاوران را تنها به عنوان منابعی که زمان، پول، و راهنمایی در اختیار سازمان می‌گذارند، نمی‌بینند؛ بلکه این افراد را به عنوان حامیانی طرفدار اهداف سازمان می‌شناسند. موسسات موفق به ساخت و حفظ جوامع قوی می‌پردازند، که برای رسیدن به اهداف بزرگتر به آنها کمک می‌کنند.

۴. پرورش شبکه موسسات غیرانتفاعی<sup>۷۰</sup>. اگر چه اغلب موسسات در حرف و به‌ظاهر طرفدار همکاری هستند، بسیاری از آنها واقعا غیر انتفاعی‌های دیگر را به عنوان رقیبانی در دسترسی به منابع کمیاب می‌بینند. اما سازمانهای با تاثیر بالا، با ساختن شبکه‌ای از غیرانتفاعی‌های متحد و صرف وقت و انرژی زیاد برای

<sup>68</sup> make markets work

<sup>69</sup> inspire evangelists

<sup>70</sup> nurture nonprofit networks

توسعه دادن حوزه گسترده تر خود، برای موفقیت در رقابت به آنها کمک می‌کنند. آنها آزادانه ثروت، تخصص، استعداد، و قدرت خود را با همتایانشان به اشتراک می‌گذارند، نه به خاطر آنکه جزو مقدسان هستند، بلکه به این دلیل که منافع خود آنها نیز در انجام این کار است.

۵. استادی در هنر انطباق<sup>۷۱</sup>. همه سازمان‌های موفقی که ما شناسایی کردیم، به طور استثنایی انطباق پذیر هستند. آنها در مواقعی که لازم است، تدابیر خود را اصلاح می‌کنند تا به موفقیت بیشتری دست یابند. آنها با ابداع نوآوری‌های پشت سرهم، به موقعیت‌های در حال تغییر پاسخ می‌دهند. در طی این مسیر، اشتباهاتی مرتکب می‌شوند و حتی ممکن است گاهی شکست بخورند. اما برخلاف بسیاری از موسسات غیرانتفاعی دیگر؛ آنها در شنیدن، یادگرفتن و اصلاح کردن رویکردهایشان براساس نشانه‌هایی که از خارج دریافت می‌کنند، مهارت دارند و همین باعث می‌شود که تاثیرگذاری‌شان را حفظ کنند و همچنان پایدار بمانند.

۶. رهبری مشارکتی<sup>۷۲</sup>. ما شاهد گیرایی بسیار در میان رهبران موسسات غیرانتفاعی موفق بودیم، اما این به معنی خودکامگی آنها نیست. مدیران عامل موسسات موفق، به طور استثنایی کارآفرینان استراتژیک و با استعدادی هستند، اما آنها می‌دانند که برای ایجاد یک نیروی قوی در جهت خیر، باید قدرت خود را به اشتراک بگذارند. آنها رهبری را در سراسر سازمان خود و شبکه غیرانتفاعی‌شان توزیع می‌کنند، تا دیگران را برای رهبری توانمند سازند. آنها به این ترتیب جانشینان قوی برای خود پرورش می‌دهند، تیم‌های اجرایی ماندگار با تصدی طولانی مدت تشکیل می‌دهند، و هیات مدیره‌هایی به شدت درگیر در امور موسسه ایجاد می‌کنند، تا تاثیر بیشتری بوجود آورند.

سازمان‌های غیرانتفاعی موفق، همه یا اکثریت این شش شیوه را به کار می‌بندند. به جای فرورفتن در نظام اداری یا تکرار انجام کارهایی که همیشه انجام داده‌اند، آنها به طور مداوم در جهت‌های جدید حرکت می‌کنند و به ایجاد ظرفیت‌هایی می‌پردازند که تاثیر آنها را افزایش دهد. آنها "اهرم‌های بلندی" یافته‌اند که با همکاری و از طریق دیگران، تاثیر خود را به طور فزاینده‌ای افزایش می‌دهند.

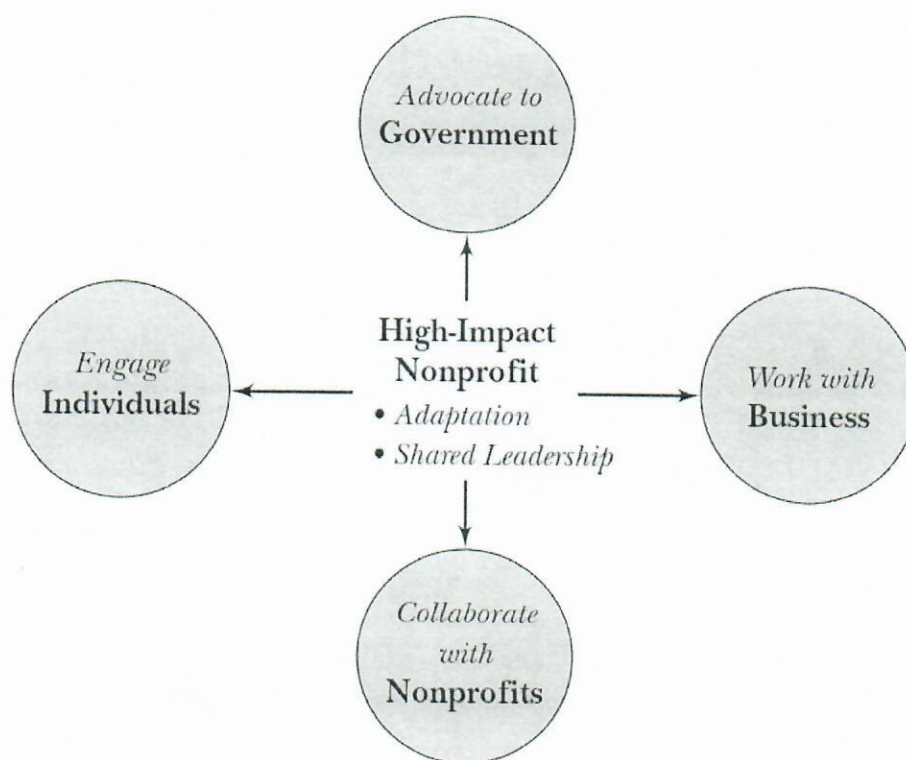
شکل ۱،۲ این شش شیوه حیاتی و ارتباط آنها با همدیگر را نشان می‌دهد. وقتی که یک موسسه غیرانتفاعی همه این نیروها را همزمان به کار می‌گیرد، شتاب حرکتی ایجاد می‌کند که خود محرکی برای موفقیت بیشتر است.

<sup>71</sup> master the art of adaptation

<sup>72</sup> share in leadership

داوطلب یکی از این موسسات موفق می گوید: "این کار مانند هل دادن یک گلوله برفی به پایین تپه است." او می افزاید: "در اولین قدم شما باید زیاد کار کنید، و انرژی زیادی صرف می شود. اما وقتی که حرکت شروع شد، شتاب ایجاد می شود و به تدریج خودبخود حرکت ادامه پیدا می کند. با شناسایی این شش شیوه و مطالعه دقیق آنها، مشخص شد که هر یک از آنها می توانند با هم تداخل کند و اثر همدیگر را تقویت نمایند.

FIGURE 1.2. ORGANIZING FRAMEWORK.



مانند یک موجود پیچیده با اجزای به هم وابسته، کل همیشه بزرگتر از مجموع اجزا است. به عنوان مثال، ایجاد شبکه ای از موسسات غیرانتفاعی و الهام بخشی به حامیان؛ به سازمانها نیروی بیشتری برای نفوذ به سیاستهای دولت و یا شیوه های کسب و کار خواهد داد. از طریق رهبری مشترک، سازمانها می توانند دیگران را توانمند

کنند، تا به عمل از طرف آنها بپردازند. از طریق انطباق با شرایط جدید، آنها می‌توانند معنی خود را در یک محیط همیشه در حال تغییر حفظ کنند.

**برخی مشکلات و چالش‌های سازمان‌های غیرانتفاعی و خیریه کشور در کسب رتبه‌های برتر در نظام رتبه‌بندی موجود**

- عدم تنوع منابع مالی و وابسته بودن به تنها یک منبع تامین مالی
- نداشتن ارزشیابی نظام مند برای طرح‌ها و پروژه‌ها
- عدم انتشار گزارش سالانه فعالیت‌ها
- عدم انجام حسابرسی‌های مستقل
- عدم شفافیت عملکرد مالی و منتشر نکردن گزارش‌های حسابرسی
- عدم پایداری اثرات مداخله‌ها
- پوشش محدود خدمات و عدم دسترسی مطلوب جامعه هدف به بسته‌های خدمتی
- مشابهت و تکراری بودن خدمات و نداشتن نوآوری در پاسخگویی به نیازهای جامعه هدف

**پیشنهادات برای ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های بنیاد برکت**

۱- ایجاد تنوع در تامین منابع مالی از طریق:

- فراهم کردن امکان عضویت افراد خیر علاقمند به مشارکت در فعالیت‌های بنیاد برکت با پرداخت مبالغ ثابت ماهیانه جهت عضویت
- معرفی یک به یک پروژه‌های زیربنایی، اقتصادی و محرومیت زدایی بنیاد برکت و فراهم کردن امکان مشارکت افراد حقیقی و حقوقی در هریک از آنها
- کسب در آمد از طریق تکمیل زنجیره تولید، توزیع و فروش و اجرای پروژه‌های اقتصادی

۲- ارزشیابی نظام مند مداخله‌ها از طریق مراجع معتبر داخلی و خارجی، شامل:

- ارزشیابی پروژه‌های زیربنایی (فراخوان **RFP** آن انجام شده است)
- ارزشیابی پروژه‌های اقتصادی (**RFP** در حال تهیه است)



- ارزشیابی اقدامات و خدمات حمایتی
- پیشنهاد می‌شود ارزشیابی طرح‌ها و مداخله‌های بنیاد برکت در اولویت کاری کمیته تحقیق و توسعه قرار گیرد

۳- ایجاد یک **نظام خودارزیابی** برای بنیاد برکت با توجه به معیارهای جهانی و کسب آمادگی برای شرکت در رتبه‌بندی‌های جهانی در صورت فراهم شدن مقدمات لازم

۴- ارتقای شفافیت مالی با **حسابرسی مستقل مالی و انتشار گزارش آن**

- حسابرسی توسط مؤسسات دارای اعتبار بین‌المللی
- شفاف‌سازی و انتشار گزارش‌های مالی

۵- تهیه و انتشار گزارش فعالیت‌های سالانه. **محتوای گزارش شامل:**

- معرفی پروژه‌های زیربنایی و اقتصادی با ذکر جزئیات (حداقل شامل مکان، حجم سرمایه‌گذاری، درصد پیشرفت، زمان شروع، زمان خاتمه هر کدام)

- معرفی خدمات ارائه شده به محرومین با ذکر جزئیات (حداقل شامل تعداد بهره‌مندان، مکان و زمان ارائه خدمات، حجم سرمایه‌گذاری بنیاد برکت، سازمان‌های مشارکت‌کننده و نحوه مشارکت هر کدام از خدمات)

- خلاصه عملکرد مالی (درآمدها و هزینه‌ها)

- معرفی افراد و سازمان‌هایی که در پروژه‌های بنیاد مشارکت مالی داشته‌اند

۶- ایفای نقش **هدایتی و حمایتی** برای سایر سازمان‌های غیرانتفاعی و خیریه کشور از طریق:

- برگزاری **جشنواره برکت** برای انتخاب و تشویق تجربیات موفق

- ترویج تجربه‌های موفق داخلی و خارجی

- ایجاد یک **نظام ارزیابی، رتبه‌بندی و مشاوره** برای سازمان‌های غیرانتفاعی و خیریه کشور

۷- گسترش همکاری‌های دو جانبه و چندجانبه با مؤسسات آکادمیک و دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های

غیرانتفاعی دیگر

۸- ایجاد سامانه جمع‌آوری پیشنهادات

- ۹- جذب ترجیحی کارکنان از بین افرادی که علاوه بر تخصص، تعهد و تجربه مورد نیاز، در امور محرومیت زدایی و فقرزدایی سابقه فعالیت های داوطلبانه داشته باشند
- ۱۰- تغییر دامنه اینترنتی بنیاد برکت از **.com** به **.org**
- ۱۱- ایجاد سامانه های مختلف برخط متصل به سایت بنیاد (ایمیل، اتوماسیون اداری، ارسال پروپوزال ها)
- ۱۲- ایجاد امکان عضویت و دریافت آنلاین کمک های مالی از طریق سایت
- ۱۳- انتشار گزارش های ادواری و گزارش حسابرسی در سایت
- ۱۴- حضور در شبکه های اجتماعی (**Linkedin** و ...)
- ۱۵- ایجاد لینک به سایت بنیاد از سایت های مختلف دیگر (سایت های وابسته با ستاد اجرایی، سایت سازمان های همکار و ...)

## منابع:

- 1) Hopkins BR. *Starting and Managing a Nonprofit Organization: A Legal Guide. Sixth Edition.* 2013, John Wiley & Sons.
- 2) World Bank. *How the World Bank works with Non-Governmental Organisations.* 1990, The World Bank.
- 3) The United Nations Environment Programme (UNEP) and International Environment Technology Centre (IETC). *Building Professionalism in NGOs/NPOs: Key Issues for Capacity Building.* 2003, UNEP-IETC.
- 4) <http://www.top500ngos.net/> (last access: 16-1-2017)
- 5) <http://www.ngoadvisor.net/> (last access: 16-1-2017)
- 6) [www.topnonprofits.com](http://www.topnonprofits.com) (last access: 15-12-2016)
- 7) <https://www.myphilanthropedia.org/> (last access: 16-1-2017)
- 8) Wikipedia. Grameen Foundation.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Grameen\\_Foundation](https://en.wikipedia.org/wiki/Grameen_Foundation) (last access: 16-1-2017)
- 9) Wikipedia. Acumen.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Acumen\\_\(organization\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Acumen_(organization)) (last access: 16-1-2017)
- 10) Wikipedia. Oxfam.  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Oxfam> (last access: 16-1-2017)