

الحمد لله
الرحمن الرحيم

سرشناسه: جمالی، مصطفی
عنوان و نام پدیدآور: راهنمای سازمان‌های مردم‌نهاد/ نویسنده هیلاری بایندر آویلس؛ تالیف و ترجمه [صحیح: ترجمه] مصطفی جمالی.
مشخصات نشر: تهران: انتشارات بارتا، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری: ۹۴ ص: مصور (رنگی)، جدول (بخشی رنگی)، نمودار (بخشی رنگی)، وزیری ۱۷X۲۴
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۸۵۶۹-۱-۶
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: The N.G.O. Handbook, 2015.
یادداشت: کتابنامه: ص. ۹۴.
موضوع: سازمان‌های غیردولتی
موضوع: Non-governmental organizations
شناسه افزوده: بایندر- اویلس، هیلاری، ۱۹۷۲ - Binder-Aviles, Hilary
رده بندی کنگره: JZ۴۸۴۱/۲ر۲ب/۱۳۹۶
رده بندی دیویی: ۳۶۱/۷
شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۶۷۶۲۲

عنوان کتاب: راهنمای سازمان‌های مردم‌نهاد
نویسنده کتاب مرجع: هیلاری بایندر آویلس
تالیف و ترجمه: دکتر مصطفی جمالی
ویراستار: دکتر شیلا غفاری
مدیرفنی انتشارات: محمد بنچه
طراح گرافیک: مهدی یعقوبی
طراح جلد: لیلا فضلی خانی
نوبت چاپ: اول، بهار ۱۳۹۷
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
ناشر: انتشارات بارتا

راهنمای
سازمان‌های مردم‌نهاد

راهنمای سازمان‌های مردم‌نهاد

فهرست



۶	پیش‌گفتار.....
۹	مقدمه - راهی مؤثر برای ایجاد تغییر.....
۱۰	تعریف سازمان مردم‌نهاد.....
۱۱	مشروعیت.....
۱۲	پاسخگویی.....
۱۳	شفافیت.....
۱۳	وضعیت سازمان‌های مردم‌نهاد در جهان و ایران.....
۱۶	سازمان‌های مردم‌نهاد و نقش آن‌ها در توسعه پایدار جوامع.....
۱۸	رموز موفقیت و پایداری سازمان‌های مردم‌نهاد.....
۲۲	نمودار ۳. چگونگی جلب اعتماد جامعه توسط سمن.....
۲۳	فصل ۱ - راه‌اندازی و حفظ سازمان‌های مردم‌نهاد.....
۲۴	بیان چشم‌انداز و مأموریت.....
۲۵	پرداختن به نیازهای جامعه.....
۲۷	ارکان بقای سازمان‌های مردم‌نهاد: برنامه‌ریزی، مدیریت و ارزیابی.....
۲۷	مدیریت متعهد.....
۲۸	روابط با ذینفعان.....
۲۹	تنوع منابع مالی.....
۳۰	نتیجه‌گیری.....
۳۳	فصل ۲ - ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت - قطب نما.....
۳۴	ارزش‌های سازمانی چه هستند؟ چگونه تنظیم می‌شوند؟ و چگونه سازمان مردم‌نهاد را هدایت می‌کنند؟.....
۳۵	سند چشم‌انداز چیست؟ چگونه تهیه می‌شود؟ و به چه نحو سازمان مردم‌نهاد شما را هدایت می‌کند؟.....
۳۶	سند مأموریت چیست؟ چگونه تهیه می‌شود؟ و سازمان مردم‌نهاد شما را چگونه هدایت می‌کند؟.....
۳۷	بازنگری مأموریت.....
۳۸	انتقال ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت.....
۳۸	نتیجه‌گیری.....
۳۹	ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان مردم‌نهاد «زنان جوان متحد».....
۴۱	فصل ۳ - برنامه‌ریزی، ارزشیابی و مدیریت.....
۴۲	برنامه‌ریزی.....
۴۲	برنامه‌ریزی راهبردی چیست؟.....

۴۴	برنامه‌ریزی پروژه چیست؟
۴۶	ارزشیابی
۴۷	ارزشیابی مشارکتی چیست؟
۴۸	مدیریت
۴۸	وظایف مدیریتی کدامند؟
۴۹	مدیریت مشارکتی چیست؟
۵۰	نتیجه‌گیری
۵۳	فصل ۴ - هیئت‌مدیره
۵۴	مسئولیت‌های هیئت‌مدیره
۵۶	نقش هیئت‌مدیره در زمان آغاز به کار یک سازمان مردم‌نهاد
۵۷	هیئت‌مدیره چگونه مسئولیت‌های خود را انجام می‌دهد؟
۵۸	چگونه می‌توانید یک هیئت‌مدیره کارآمد ایجاد کنید و اعضای آن را انتخاب نمایید؟
۵۹	هیئت‌مدیره و کارکنان سازمان چگونه با یکدیگر همکاری می‌کنند؟
۶۱	سازمان‌های مردم‌نهاد چگونه اعتماد جامعه را جلب می‌کنند؟
۶۳	نتیجه‌گیری
۶۵	فصل ۵ - مشارکت جامعه و توانمندسازی
۶۶	پرورش رهبران جدید
۶۸	ایجاد مشارکت گسترده شهروندی
۶۸	دعوت از اعضای جامعه برای تدوین چشم‌انداز
۶۹	سازمان‌دهی پروژه‌هایی برای مشارکت مردم
۶۹	فراهم کردن امکان مشارکت اعضای جامعه در برنامه‌های حمایتی
۷۰	حمایت از ساختارهای اداری که سبب مشارکت مدنی می‌شود
۷۰	بسیج رأی دهندگان و آموزش آن‌ها
۷۰	نتیجه‌گیری
۷۳	فصل ۶ - مشارکت با سایر سازمان‌های مردم‌نهاد و دولت
۷۴	روابط با سازمان‌های مردم‌نهاد ملی و محلی
۷۵	تلاش در جهت ایجاد هماهنگی
۷۶	اجرای پروژه‌های مشترک
۷۶	تشکیل ائتلاف حمایتی
۷۷	روابط با سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی
۷۷	روابط با دولت
۷۸	نتیجه‌گیری
۸۱	فصل ۷ - حامیان سازمان‌های مردم‌نهاد (بنیادها، شرکت‌ها و اشخاص)
۸۲	بنیادها
۸۳	بنیادها را چگونه پیدا می‌کنید؟
۸۳	چگونه می‌توانید بنیادها را جهت کمک به سازمان خود ترغیب نمایید؟
۸۴	شرکت‌ها
۸۴	شرکت‌ها چگونه از سازمان‌های مردم‌نهاد حمایت می‌کنند؟
۸۵	شرکت‌های تأمین‌کننده بودجه را چگونه پیدا می‌کنید؟
۸۵	چه اقدامی انجام دهید تا شرکت‌ها به شما کمک مالی کنند؟
۸۶	اشخاص
۸۶	افراد را چگونه درگیر ماجرا کنیم؟
۸۷	چگونه افراد را برای اهدا ترغیب کنید؟
۸۷	درگیر نمودن جامعه تحت پوشش سازمان
۸۸	حفظ اهداکنندگان سازمان
۸۸	مدیریت جمع‌آوری بودجه
۸۹	نتیجه‌گیری

این جوامع حجم دولت‌ها و هزینه‌های آنها کاهش می‌یابد و از جانب دیگر، جلب منابع مالی و نیروی انسانی توسط این سازمان‌ها و نیز اشتغال زایی قابل توجه آنها را می‌توان به نقش آفرینی سازمان‌های مردم‌نهاد در توسعه اقتصادی تعبیر نمود. همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه‌های محیط زیست و فرهنگی نقش بی‌بدیلی در حفاظت از محیط زیست و ارتقای فرهنگی جوامع ایفا می‌نمایند که جای بحث آن در این گفتار نمی‌گنجد. با این اوصاف رواست که بگوییم **سازمان‌های مردم‌نهاد رکن اساسی در توسعه پایدار جوامع به شمار می‌روند.**

از همان اوایل روی کار آمدن دولت تدبیر و امید، سازمان‌های مردم‌نهاد مورد توجه ویژه قرار گرفتند و وزارت کشور قدم‌های مثبتی در تسهیل فرایند شکل‌گیری و توانمندسازی آنها برداشت. همچنین وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در سال ۱۳۹۵ اقدام به تأسیس معاونت اجتماعی نمود که اداره کل سازمان‌های مردم‌نهاد سلامت و اداره کل خیرین و مؤسسات خیریه سلامت از ادارات کل زیرمجموعه آن به شمار می‌روند. اینجانب در طول مدت حدوداً دو ساله تصدی مسئولیت اداره کل سازمان‌های مردم‌نهاد توفیق دیدار با تقریباً تمامی سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه سلامت در محل خدمت رسانی آنها در سراسر کشور را داشتم و در نشست‌های حضوری، برای تمامی این سازمان‌ها فرصت لازم جهت ارائه گزارش کار و نیز ذکر مشکلات و نیازهای موجود فراهم شد و با توجه به آموخته‌های فراوان این سفرها و ارزیابی وضعیت سمن‌های موجود و در کنار دیگر اقدامات در حال انجام، تهیه کتابی آموزشی برای سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان نیازی مبرم در دستور کار معاونت اجتماعی قرار گرفت.

در بررسی کتب متعدد موجود، کتابی موجز با بیانی ساده و در برگیرنده اهم موارد مبتلا به سازمان‌های مردم‌نهاد، جلب نظر نمود. این کتاب راهنما کتابی است به قلم

همان گونه که می‌دانید یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی کشورها وجود سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در بخش‌های مختلف می‌باشد. این سازمان‌ها ضمن برقراری ارتباط گسترده و عمیق با آحاد جامعه و شناخت نیازهای واقعی آنان، سعی در رفع آنها نموده و در این مسیر روابط مختلفی با بخش‌های دولتی و خصوصی برقرار می‌نمایند. سازمان‌های مردم‌نهاد نیرومند به عنوان حلقه اتصال مردم با دولت‌ها عمل کرده و با انتقال مشکلات و کمبودهای موجود در جامعه به دولت‌ها، مسئولین را در مسیر سیاست‌گذاری دقیق و هدفمند یاری داده و از سویی دیگر با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی، نیروهای داوطلب و خیرین، به دولت‌ها در رفع نیازهای جامعه کمک می‌کنند. سازمان‌های مردم‌نهاد در بسیاری موارد، توجه خود را معطوف به قشر محروم جامعه و نیز نقاط کمتر برخوردار نموده و با کاهش مشکلات آنها، نقش مهمی در برقراری عدالت اجتماعی ایفا می‌نمایند. همچنین به دلیل آنکه آگاهی بخشی جامعه بخش اصلی فعالیت این سازمان‌ها می‌باشد، مردم آگاه، نسبت به حق و حقوق خود مطالبه‌گر شده و از مسئولین انتظار شفافیت و پاسخگویی دارند. مسئولی که خود را موظف به پاسخگویی به مردم و تحت نظارت آنها ببیند، به طور طبیعی سعی بیشتری در رعایت قوانین و مقررات موجود نموده و تلاش می‌کند در جهت خواسته‌های به حق جامعه تحت مسئولیت خود گام بردارد. این امر موجب افزایش شفافیت مدیران دولتی و دولت‌ها و کاهش تخلفات اداری می‌شود. از طرفی مطالبه‌گری مردم و نقش نظارتی آنها، رأی‌گیری در انتخابات مختلف را معنی دار کرده و انتخاب هدفمند نمایندگان قوای مجریه و مقننه، نمادی مبرهن از توسعه سیاسی و دموکراسی است. در کشورهای توسعه یافته، سازمان‌های مردم‌نهاد وظایف غیر حاکمیتی دولت‌ها را بر عهده گرفته‌اند و به دلیل ماهیت داوطلبانه و انگیزه بالایی که دارند خدماتی با کیفیت بیشتر و هزینه کمتر ارائه می‌دهند و با این روش در

خانم هیلاری بایندر آویلس^۲ که مشاور ارشد سازمان مردم‌نهاد موزائیکا است. موزائیکا یک سازمان غیرانتفاعی و توانمندساز بین‌المللی است. موزائیکا اکنون ۲۰ سال است که سازمان‌های مردم‌نهاد را در زمینه راه‌اندازی، برنامه‌ریزی و مدیریت سازمانی، ارزشیابی، نظارت و تهیه منابع آموزش می‌دهد. موزائیکا به ویژه به گروه‌هایی توجه دارد که نیازهای آن‌ها در روند تنظیم سیاست‌ها و تخصیص منابع، کمتر به گوش مسئولان می‌رسد.

هیلاری بایندر آویلس از تجارب گسترده‌ای در همکاری با سازمان‌های مردم‌نهادی که توسط پناهندگان و مهاجران آفریقا، آسیای جنوب شرقی، آمریکای لاتین و جهان عرب راه‌اندازی شده‌اند، برخوردار است. او در امر برنامه‌ریزی و ائتلاف‌سازی، سازمان‌های مردم‌نهاد را در عراق، یمن و مصر یاری داده است. هیلاری بایندر آویلس صاحب دانشنامه کارشناسی علوم سیاسی از کالج ولسلی و کارشناسی ارشد سیاست‌گذاری دولتی از دانشکده امور دولتی جان اف کندی دانشگاه هاروارد است.

امیلی گانتز مک کی^۳ بنیانگذار موزائیکا وهیلا برل^۴ معاون این سازمان نیز ده‌ها سال تجارب خود در زمینه سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در آمریکا و نواحی پر تنش‌ی چون خاورمیانه، یوگسلاوی سابق، پاکستان و افغانستان را در اختیار تهیه‌کننده این کتاب قرار داده‌اند. هنگامی که قصد ترجمه کتاب را داشتیم به متن ترجمه شده‌ای از کتاب در اینترنت دست یافتیم که مترجم یا مترجمین آن ناشناخته بود و در همین جا از زحمات ایشان نیز تشکر می‌نماییم و بر خود فرض می‌دانیم به محض شناسایی، اسامی آنها در چاپ بعدی کتاب اعلام گردد.

متن ترجمه شده کتاب اگرچه تقریباً قابل قبول بود ولی در آن برخی اشتباهات ترجمه‌ای به صورت کلمه‌ای یا متنی به چشم می‌خورد که به ناچار کل متن بازخوانی شد تا اشتباهات موجود رفع گردد. شایان ذکر است در موارد لزوم و با توجه به مقتضیات بومی‌سازی، تغییراتی در متن

2. Hilary Binder-Aviles
3. Emily Gantz McKay
4. Hila Berl

ترجمه بدون آسیب به محتوای آموزشی آن به عمل آوردیم. همچنین گلچینی از محتویات کتاب در کنار مطالبی از سایر منابع و تجارب موجود را تحت عنوان «شمایی کلی از نحوه شکل‌گیری، رمز موفقیت سازمان‌های مردم‌نهاد و وضعیت کنونی آنها در ایران و جهان» در ابتدای کتاب اضافه نمودیم و علاوه بر بازبینی تمام فصول توسط خانم دکتر شیلا غفاری، در فصل ۳ با عنوان «برنامه‌ریزی، ارزشیابی و مدیریت» با توجه به حساسیت موضوع و لزوم آسان‌سازی هرچه بیشتر مبحث، بازنویسی متن توسط آقای دکترمجید توکلی از همکاران معاونت اجتماعی صورت گرفت.

در پایان از تمامی اساتید گرامی و همکاران گرانقدردی که در سازمان‌های مردم‌نهاد کشور و دیگر حوزه‌های اجتماعی به فعالیت مشغولند، خاضعانه درخواست می‌کند، ضمن تذکر ایرادات موجود در کتاب، تجارب ارزنده خویش در داخل کشور را به عنوان تجارب بومی جهت استفاده در چاپ بعدی کتاب و افزودن برغنای آن در اختیار معاونت اجتماعی وزارت بهداشت قرار دهند و هرگونه پیشنهاد و راهنمایی در این رابطه را از اینجانب دریغ نوزند. همچنین از زحمات تمامی مسئولین سازمان‌های مردم‌نهاد ملی و منطقه‌ای، همکاران حوزه معاونت اجتماعی وزارت بهداشت و نیز دوستان فعال در حوزه اجتماعی دانشگاه‌های علوم پزشکی که صادقانه حمایتی همیشگی از اداره کل سازمان‌های مردم‌نهاد سلامت مبذول داشته‌اند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم.

--	--	--

شمایی کلی از نحوه شکل‌گیری، رمز موفقیت سازمان‌های
مردم‌نهاد و وضعیت کنونی آن‌ها در ایران و جهان



تعریف سازمان مردم‌نهاد

سازمانی است با ساختار قانونمند، مستقل، غیرانتفاعی، داوطلبانه و مقید به ارزش‌های اجتماعی که در جهت رفاه عموم مردم و به ویژه طبقه محروم جامعه ایجاد می‌شود.

قانونمند بودن سازمان مربوط به طی مراحل مختلف کسب مجوز از مراجع ذیصلاح و ثبت سازمان و اخذ شماره ثبت است که پس از آن سازمان مردم‌نهاد موظف به رعایت قوانین و مقررات ابلاغی از جانب مراجع فوق می‌باشد.

مستقل بودن سازمان مردم‌نهاد به معنای استقلال رأی و عمل سازمان مردم‌نهاد در مسیر مأموریت آن و پرهیز از هرگونه وابستگی سیاسی، گروهی، جناحی و یا هرگونه وابستگی به بخش دولتی یا خصوصی است. **غیرانتفاعی بودن** سازمان مردم‌نهاد بدان معنی است که هرگونه منابع مالی اهدایی به سازمان و یا حاصله از درآمدزایی، بایستی کاملاً در جهت مأموریت سازمان هزینه گردد.

آیا تاکنون با مشکل یا کمبودی در جامعه مواجه شده‌اید که مایل به حل آن باشید درحالی‌که نه دولت، نه بخش خصوصی و نه هیچ فرد یا گروهی در جهت رفع آن اقدام مؤثری انجام نمی‌دهد؟ آیا در این بین، افراد دیگری را هم سراغ دارید که مانند شما علاقمند به حل مشکل یا تعدیل آن باشند؟ در اینجاست که مجموعه شما و دیگر افراد مشتاق در این جهت تشکیل یک سازمان مردم‌نهاد را می‌دهید که این معنای **داوطلبانه بودن** فعالیت سازمان مردم‌نهاد است.

قبلاً در کشورمان، مشابه بسیاری از کشورهای دیگر از عنوان سازمان غیردولتی^۱ برای نامگذاری سازمانی با تعریف فوق استفاده می‌شد ولی با توجه به مصوبه سال ۱۳۸۵ فرهنگستان زبان و ادبیات فارسی به جای عبارت سازمان غیردولتی از عنوان «سازمان مردم‌نهاد»

که مخفف آن «سمن» می‌باشد استفاده خواهیم کرد. سازمان‌های مردم‌نهاد در زمینه ارتقای سلامت جامعه، محافظت از محیط زیست، تلاش برای پایان دادن به خشونت‌ورزی علیه زنان و کودکان، کمک به قشرهای فقیر و غیره فعالیت دارند. راه‌اندازی سازمان مردم‌نهاد راهی مؤثر برای ایجاد تغییر در جامعه می‌باشد. سازمان‌های مردم‌نهاد از بخش دولتی و بخش خصوصی مستقل‌اند. مأموریت آن‌ها هواداری از منافع عمومی و فعالیت در جهت خیر همگان است و بایستی در این مسیر از کسب درآمد شخصی و یا پیشبرد منافع گروه محدودی از افراد پرهیز کنند. این سازمان‌ها به واسطه استقلالی که دارند می‌توانند بر عملکرد دولت نظارت کنند و خواهان بهبود آن شوند. آن دسته از سازمان‌های مردم‌نهاد که هم مورد احترام دولت و هم مورد احترام بخش خصوصی قرار دارند می‌توانند در هنگام بروز اختلاف به میانجیگری بین آن دو برخیزند و یا برای مسائل مورد علاقه مشترک راه حل پیدا کنند. در نهایت، استقلال سازمان‌های مردم‌نهاد از دولت و احزاب سیاسی بدین معنی است که آن‌ها چشم‌اندازی برای جامعه خود در نظر می‌گیرند که دیگران نیز در آن سهیم باشند. سازمان‌های مردم‌نهاد، منابع انسانی (داوطلبان) و دیگر منابع را بسیج می‌کنند تا بتوانند به این دیدگاه جامعه عمل پیوشانند.

شما چه در فکر تأسیس یک سازمان مردم‌نهاد باشید، چه قبلاً این کار را کرده باشید و چه سال‌ها است که چنین سازمانی را اداره می‌کنید، بخشی از یک حرکت جهانی توسط مردمی هستید که قدرت خود را در مسیری برای ایجاد تغییر، هدایت می‌کنند. سازمان‌های مردم‌نهاد در چند دهه اخیر، در خط مقدم جنبش‌های بزرگ اجتماعی با هدف بهبود وضع زندگی مردم بوده‌اند. شمار سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در جوامع در دهه‌های اخیر به سرعت افزایش یافته است. این سازمان‌ها در کشورهای مختلف در حال کمک به تأمین پشتوانه‌ای اطمینان‌بخش برای مردم فقیر و

1. Non Governmental Organization = NGO

آسیب‌پذیر هستند.

عبارت سازمان غیردولتی (NGO) برای نخستین بار پس از جنگ جهانی دوم مورد استفاده قرار گرفت و سازمان ملل متحد از آن برای سازمان‌های خصوصی که به ترمیم آسیب‌های ناشی از جنگ - میلیون‌ها انسان بی‌خانمان، کودکان یتیم و نرخ بالای بیکاری - می‌پرداختند، استفاده کرد؛ اما این مفهوم که شهروندان با محور برخی موضوعات به ایجاد سازمان مبادرت ورزند سابقه‌ای به مراتب قدیمی‌تر دارد. برخی از محققان اولین سازمان مردم‌نهاد را سازمان بین‌المللی مبارزه با برده‌داری می‌دانند که در سال ۱۸۳۹ تشکیل شد.

امروزه، در حدود ۴۰,۰۰۰ سازمان مردم‌نهاد بین‌المللی مورد شناسایی سازمان ملل متحد قرار گرفته‌اند، میلیون‌ها سازمان دیگر نیز در درون کشورها فعال هستند. سازمان‌های مردم‌نهاد انواع مختلفی دارند. برخی سازمان‌های بزرگ چندملیتی و برخی دیگر گروه‌های کوچک مستقر در روستاها هستند. برخی از آن‌ها مسائل مرتبط با بخش خاصی همچون زنان، جوانان، محیط زیست، حقوق بشر، آموزش یا بهداشت را هدف قرار می‌دهند و برخی دیگر به مسائل و بخش‌های متعددی می‌پردازند. زمینه و دامنه فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد هر چه باشد، علت وجودی همه آن‌ها بهبود وضع زندگی مردم و یا حل مشکلات اجتماعی است. بیشتر سازمان‌های مردم‌نهاد توسط افرادی تأسیس می‌شوند که به جوامع یا آرمان‌های خود سخت علاقه‌مندند؛ اما علاقه‌مندی اگرچه شرط لازم برای تأسیس و اداره یک سازمان مردم‌نهاد می‌باشد ولی شرط کافی نیست و این کار مستلزم دارا بودن دانش، مهارت، منابع، روابط و همچنین نیازمند اختصاص وقت، برنامه‌ریزی، حوصله و انعطاف‌پذیری می‌باشد. این کتاب راهنما، حاوی چارچوبی برای تشکیل یک سازمان مردم‌نهاد تأثیرگذار و پایدار است. در

صفحات پیش رو شما می‌توانید به اطلاعاتی دربارهٔ چگونگی ایجاد اجزای اصلی یک سازمان مردم‌نهاد - ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت و برنامه‌ها - و رهنمودهایی برای به اجرا درآوردن آن‌ها دست یابید. ما همچنین چگونگی برقراری ارتباط با جامعه‌ای که به آن خدمت می‌کنید، شرکا، تأمین‌کنندگان مالی، دولت و سایر طرف‌های ذینفع را توضیح می‌دهیم. در سراسر این کتاب می‌توانید به بهترین شیوه‌ها برای اداره یک سازمان مردم‌نهاد، توصیه‌هایی در مورد اجتناب از چالش‌های رایج که سازمان شما ممکن است با آن‌ها مواجه شود و روش‌های مقابله با این چالش‌ها دست یابید.

در نهایت، این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا سازمانی را بنیان گذارید که مشروع، شفاف و پاسخگو بوده و از ویژگی‌های لازم برای یک سازمان غیردولتی کارآمد برخوردار باشد.

مشروعیت

یک سازمان مردم‌نهاد مشروع سازمانی است که بنا بر باور مردم، در جهت رفع نیازی از جامعه فعالیت دارد و اعضای آن، نیاز جامعه را بر منافع شخصی خود مقدم می‌دانند. قبل از اینکه از خود بپرسید که: سازمان مردم‌نهاد خود را چگونه حفظ کنیم؟ باید به این سؤال‌ها پاسخ دهید: آیا ما مشروعیت داریم؟ و آیا سازمان مردم‌نهاد ما از شایستگی آنکه موجودیت داشته باشد برخوردار است؟

یک سازمان مردم‌نهاد هنگامی شایستگی وجودی دارد که دارای رسالتی روشن و متمرکز بر رفع یک نیاز مبرم جامعه باشد و صرف داشتن یک رسالت خوب کافی نیست. مشروعیت سازمان‌های مردم‌نهاد همچنین به مدیریت خوب و مؤثر وابسته است. یک سازمان مردم‌نهاد که مهار آن تنها در دست یک نفر باشد مشروع تلقی نمی‌شود، چون در این حالت به آراء و نظرات دیگران توجه چندانی نشده

و این خطر وجود دارد که آن فرد منافع شخصی خود را به منافع عموم ترجیح دهد و نیز بدون رهبری و مدیریت فعال گروهی، هیچ عامل مهارتی در جهت پیشگیری از استفاده غلط یا سوء استفاده از منابع سازمان وجود نخواهد داشت. یک سازمان مردم‌نهاد به پایگاه گسترده‌ای از رهبران نیاز دارد که از اشخاص ذینفع سازمان، برای حصول اطمینان از این‌که سازمان در خدمت منافع عموم قرار دارد، خط بگیرد.

پاسخگویی

چون علت وجودی سازمان مردم‌نهاد حفظ مصالح همگانی است، باید به عموم مردم پاسخگو باشد. این به‌طور مشخص به معنی پاسخگویی به اشخاص ذینفع شامل تأمین‌کنندگان بودجه، اعضای سازمان، شرکا، مردمی که به آن‌ها خدمت می‌کند، جامعه‌ای که در آن فعالیت دارد و سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر است. ذینفعان مختلف انتظارات متفاوتی دارند. تأمین‌کنندگان بودجه از شما انتظار دارند که پولشان برای مقاصدی که مورد نظر بوده با مدیریت درست و در جهت تحقق اهداف پروژه مورد نظر صرف شود. مردمی که به آن‌ها خدمت می‌کنید انتظار دارند که در عین رفع نیازهایشان با آن‌ها با احترام رفتار کنید. شرکا انتظار دارند که صادق باشید و به تعهدات خود عمل کنید. این‌ها تنها چند نمونه است. سازمان‌های مردم‌نهاد باید با ذینفعان مختلف در تعامل باشند، به نظرات ایشان گوش کنند تا از انتظارات مختلف آن‌ها آگاه شوند. سازمان مردم‌نهاد شما دست کم باید در این موارد پاسخگو باشد:

رسالت: رسالت یا مأموریت یک سازمان مردم‌نهاد دلیل وجودی آن است. این وعده شما به مردم در مورد کاری است که می‌کنید و تغییری است که می‌خواهید در جهان به وجود آورید. یک سازمان مردم‌نهاد با انجام رسالتش به وعده خود در قبال مردم عمل می‌کند.

نتایج: اجرای طرح‌ها و انجام فعالیت‌ها کافی نیست. یک سازمان مردم‌نهاد باید به نتایج ملموسی دست یابد که موجب بهبود در وضعیت زندگی مردم تحت پوشش آن شود.

مدیریت مطلوب: سازمان مردم‌نهاد شما باید هیئت‌مدیره داوطلبی داشته باشد که سازمان را مطابق اصول اخلاقی و با کارایی مدیریت کند. مدیریت عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که هیئت‌مدیره از طریق آن به سازمان و فعالیت‌های آن جهت می‌دهد و بر آن‌ها نظارت می‌کند.

مسئولیت مالی: سازمان مردم‌نهاد شما باید اطمینان حاصل کند که کمک‌های دریافتی در جهت پیشبرد رسالت آن صرف می‌شوند و نه برای نفع شخصی افراد خاص و در این راه هیئت‌مدیره بر امور مالی سازمان نظارت می‌کند.

شما چگونه باید سازمان مردم‌نهاد خود را پاسخگو قرار دهید؟ در اکثریت موارد سازمان‌های مردم‌نهاد، خود را فقط در برابر تأمین‌کنندگان بودجه و اهداکنندگان کمک، و نه جوامع خود، پاسخگو می‌دانند. تأمین‌کنندگان بودجه شما را ملزم می‌کنند که به آن‌ها گزارش دهید اما موضوع در مورد جامعه به این ترتیب نیست. در بسیاری از کشورها، وزارتخانه‌هایی که مسئول نظارت بر سازمان‌های مردم‌نهاد هستند این سازمان‌ها را ملزم به ارائه گزارش‌های سالانه می‌کنند؛ اما سازمان‌های مردم‌نهاد چگونه می‌توانند خود را در برابر جوامعی که به آن‌ها خدمت می‌کنند پاسخگو قرار دهند؟ این کار را با برگزاری جلسات عمومی، نظرسنجی و تهیه گزارش‌های سالانه، خبرنامه و غیره انجام می‌دهند. شما نه تنها باید پایگاه اجتماعی خود در جامعه را به‌طور منظم در جریان فعالیت‌هایتان قرار دهید، بلکه باید از آن‌ها نظر و رهنمود هم بخواهید. سازمان‌های مردم‌نهاد اگر خواستار پاسخگویی دیگران هستند، باید خود نیز پاسخگو باشند.

سبب می‌شود که همه سازمان‌های مردم‌نهاد بد جلوه کنند و مشروعیت خود را نزد عموم مردم از دست بدهند. از سوی دیگر، وقتی سازمان‌های مردم‌نهاد این اصول را هم در حرف و هم در عمل رعایت می‌کنند، اعتماد به آن‌ها شکل می‌گیرد. این کتاب، سازمان شما را دقیقاً در جهت جلب اعتماد عمومی یاری می‌دهد.

وضعیت سازمان‌های مردم‌نهاد در جهان و ایران

بنابر برآورد موجود در حال حاضر بیش از ۱۰ میلیون سازمان مردم‌نهاد در نقاط مختلف دنیا در حال فعالیت می‌باشند. در کشور آمریکا بیش از ۱,۶۰۰,۰۰۰، در فرانسه قریب به ۱,۳۰۰,۰۰۰، در هند نزدیک به ۳,۳۰۰,۰۰۰ و در سوئد بیش از ۲۳۲,۰۰۰ سازمان مردم‌نهاد وجود دارد. در بسیاری از کشورها آمار قابل اعتمادی از سازمان‌های مردم‌نهاد موجود نیست و از طرفی به دلیل تعاریف متعدد و مختلفی که از سازمان مردم‌نهاد در کشورهای مختلف ارائه می‌شود و نیز به دلیل آنکه برخی کشورها اعداد اغراق آمیزی از تعداد این سازمان‌ها منتشر کرده و هیچ مرجع مستقلی برای تائید آمار ارائه شده وجود ندارد، هیچ یک از اعداد و ارقام ذکر شده قابل استناد صددرصدی نبوده و در بسیاری از موارد، اعداد متناقضی از تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد در یک کشور گزارش شده است. همچنین در غالب اوقات سازمان‌های ثبت شده به دلایل مختلف، به ویژه ناشی از فشارهای سیاسی، فعال نمی‌باشند. با توجه به مطالب فوق الذکر، در جدول و نمودار ۱، آخرین آمار به دست آمده از تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد برخی کشورها، آخرین عدد جمعیتی آن‌ها و نیز نسبت محاسبه شده تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد به جمعیت را ملاحظه خواهید نمود؛ با ذکر این نکته که این آمار کامل و بی نقص نبوده و بر اساس آخرین اطلاعات به دست آمده از جستجوی اینترنتی تهیه شده‌اند. همچنین توجه داشته باشید

وقتی چیزی شفاف است، می‌توانید از خلال آن ببینید. سازمان‌های مردم‌نهاد باید اینگونه عمل کنند. اشخاص ذینفع باید بتوانند درون سازمان شما را ببینند و بفهمند برنامه‌های شما چگونه اجرا می‌شوند، پول‌ها چگونه هزینه و تصمیمات چگونه اتخاذ می‌گردند. سازمان‌های مردم‌نهاد برای رعایت اصل شفافیت باید اطلاعات به‌موقع و دقیقی در مورد فعالیت‌ها، امور مالی، سیاست‌ها، روش‌های کاری و تصمیمات خود ارائه کنند. شما با رعایت اصل شفافیت فرصت‌هایی ایجاد می‌کنید که با استفاده از آن‌ها می‌توانید دریابید که کار خود را چطور بهتر انجام دهید. وقتی دیگران در مورد کار و نحوه عملکرد شما مطلع باشند، می‌توانند ایده‌هایی برای بهبود امور ارائه کنند.

مشروعیت، شفافیت و پاسخگویی لازم و ملزوم یکدیگرند. سازمان مردم‌نهادی که در برابر طرف‌های ذینفع خود پاسخگو نباشد مشروع تلقی نمی‌شود. سازمان مردم‌نهادی که شفاف نباشد، نه خود می‌تواند پاسخگو باشد و نه می‌تواند دیگران را پاسخگو قرار دهد. گذشته از این، پاسخگو و شفاف بودن به شما کمک می‌کند که اعتماد جامعه را به دست آورید. بدون به دست آوردن اعتماد جامعه نمی‌توانید رسالت خود را انجام دهید. اعضای جامعه چنانچه به سازمان مردم‌نهادی اعتماد نکنند، کمتر در برنامه‌های آن مشارکت و از خدمات آن استفاده می‌کنند. سازمان مردم‌نهاد شما هر چه پاسخگوتر و شفاف‌تر باشد، اعتماد بیشتری کسب می‌کند و هر چه بیشتر جلب اعتماد کنید، بهتر می‌توانید به جامعه خود خدمت کنید.

مدیران سازمان مردم‌نهاد مسئول رعایت این اصول می‌باشند چون رمز موفقیت سازمان در رعایت همین اصول نهفته است.

هنگامی که یک سازمان مردم‌نهاد به خاطر فساد یا سوء مدیریت عنوان‌های خبری را به خود اختصاص می‌دهد

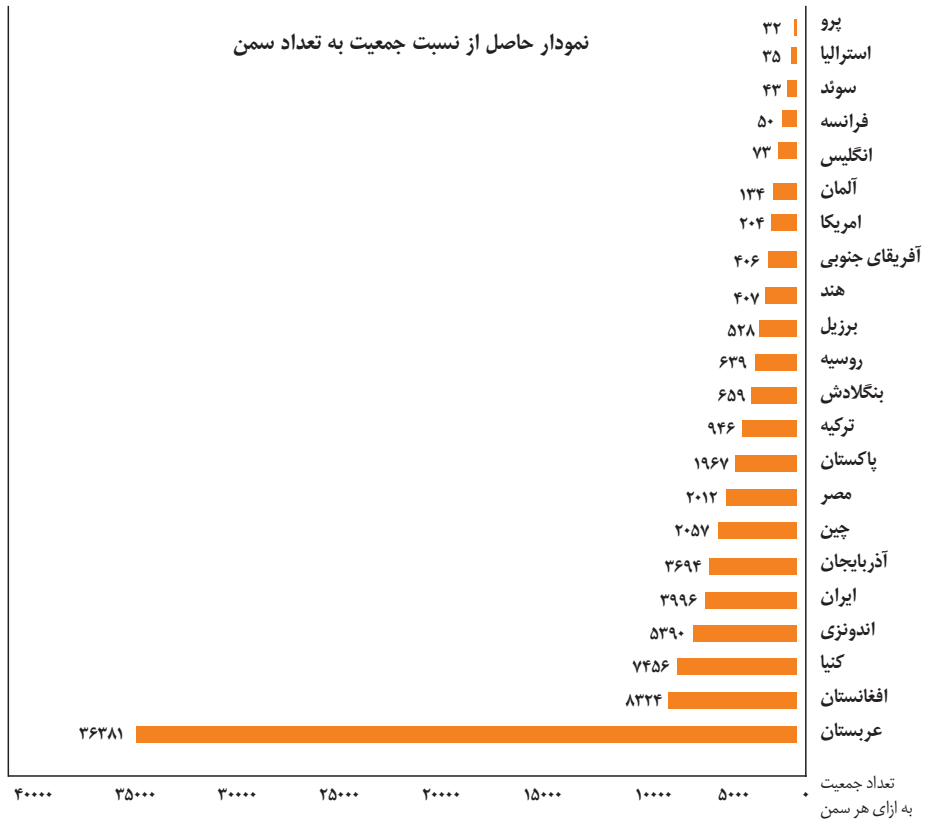
در کشورمان بر اساس گزارش مسئولین وزارت کشور بوده و تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه سلامت نیز حداقل ۱۵۰۰ می‌باشد که این عدد مؤسسات خیریه سلامت را نیز دربر می‌گیرد.

که در اکثر موارد، سال ارائه آمار سازمان‌های مردم‌نهاد و سال سرشماری جمعیت کشورهای ذکرشده همخوانی کامل ندارند ولی در مجموع به تفسیر وضعیت موجود کمک شایان توجهی می‌کنند. عدد ارائه شده در مورد تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد

ردیف	نام کشور	جمعیت در سال ۲۰۱۷	تعداد سمن‌ها طبق آخرین آمار بدست آمده	تعداد سمن به ازای تعداد مشخصی از هر جمعیت
۱	آمریکا	۳۲۶,۴۷۴,۰۱۳	۱,۶۰۰,۰۰۰	۲۰۴
۲	انگلیس	۶۵,۵۱۱,۰۹۸	۹۰۰,۰۰۰	۷۳
۳	فرانسه	۶۴,۹۳۸,۷۱۶	۱,۳۰۰,۰۰۰	۵۰
۴	آلمان	۸۰,۶۳۶,۱۲۴	۶۰۰,۰۰۰	۱۳۴
۵	سوئد	۹,۹۲۰,۶۲۴	۲۳۲,۰۰۰	۴۳
۶	روسیه	۱۴۲,۳۷۵,۰۰۶	۲۲۴,۲۳۰	۶۳۹
۷	ترکیه	۸۰,۴۱۷,۵۲۶	۸۵,۰۰۰	۹۴۶
۸	استرالیا	۲۴,۶۴۱,۶۶۲	۷۰۰,۰۰۰	۳۵
۹	برزیل	۲۱۱,۲۴۳,۲۲۰	۴۰۰,۰۰۰	۵۲۸
۱۰	پرو	۳۲,۱۶۶,۴۷۳	۱,۰۰۱,۰۰۰	۳۲
۱۱	چین	۱,۳۸۸,۲۳۲,۶۹۳	۶۷۵,۰۰۰	۲۰۵۷
۱۲	هند	۱,۳۴۲,۵۱۲,۷۰۶	۳,۳۰۰,۰۰۰	۴۰۷
۱۳	بنگلادش	۱۶۴,۸۲۷,۷۱۸	۲۵۰,۰۰۰	۶۵۹
۱۴	آذربایجان	۹,۹۷۳,۶۹۷	۲۷۰۰	۳۶۹۴
۱۵	افغانستان	۳۴,۱۶۹,۱۶۹	۴۱۰۵	۸۳۲۴
۱۶	آفریقای جنوبی	۵۵,۴۳۶,۳۶۰	۱۳۶,۴۲۵	۴۰۶
۱۷	کنیا	۴۸,۴۶۶,۹۲۸	۶۵۰۰	۷۴۵۶
۱۸	مصر	۹۵,۲۱۵,۱۰۲	۴۷,۳۱۲	۲۰۱۲
۱۹	اندونزی	۲۶۳,۵۱۰,۱۴۶	۴۸,۸۸۶	۵۳۹۰
۲۰	پاکستان	۱۹۶,۷۴۴,۳۷۶	۱۰۰,۰۰۰	۱۹۶۷
۲۱	عربستان	۳۲,۷۴۲,۶۶۴	۹۰۰	۳۶,۳۸۱
۲۲	جمهوری اسلامی ایران	۷۹,۹۲۶,۲۷۰	۲۰,۰۰۰	۳۹۹۶

جدول ۱. مقایسه جمعیت کشورهای مختلف و تعداد سمن‌های این کشورها با توجه به آخرین آمار به دست آمده

نمودار حاصل از نسبت جمعیت به تعداد سمن



نمودار ۱. عدد جمعیتی کشورهای مختلف به ازای هر سمن که در آن کشورهای پرو، استرالیا و سوئد به ترتیب به ازای هر ۳۲، ۳۵ و ۴۳ نفر جمعیت دارای یک سازمان مردمنهاد می باشند و در مقابل کشورهای عربستان، افغانستان و کنیا به ترتیب به ازای هر ۸۳۲۴، ۳۶۳۸۱ و ۷۴۵۶ نفر جمعیت یک سازمان مردمنهاد دارند.

مردمنهاد در برخی کشورها مانند هند، عراق، آمریکا و احتمالاً در برگیرنده تمامی گروه‌های رسمی و غیررسمی و خارج از چارچوب تعریف دقیق سازمان‌های مردمنهاد می‌باشد. در کشور ما به دلیل فرهنگ غنی اسلامی-ایرانی انجام امور خیر و انسان دوستانه قدمت طولانی داشته و در قالب هیئات مذهبی، گروه‌های محلی و فامیلی و غیره در طی سده‌های گذشته جاری بوده است ولی این‌ها به طور خودجوش و در مقاطع مختلف فعال بوده و اغلب به صورت رسمی ثبت نشده‌اند. به همین

نکته قابل توجه در جدول و نمودار فوق رابطه مستقیم توسعه یافتگی کشورها با تعداد بیشتر سازمان‌های مردمنهاد آن‌هاست و برعکس، اغلب کشورهای جهان سوم تعداد نسبتاً کمتری سازمان مردمنهاد دارند. در بعضی کشورهای جهان سوم در آسیا و آفریقا آمار بالا ناشی از حضور سازمان‌های بین‌المللی و قدرتهای جهانی و مداخله گسترده آن‌ها در سیاست‌های داخلی این کشورهاست. همچنین با توجه به گزارش‌های متعدد و متناقض، به نظر می‌رسد آمار بالای سازمان‌های

دلیل عدد ذکر شده برای کشورمان در جدول و نمودار بر اساس آخرین استعلام از مسئولین وزارت کشور و شامل موارد ثبت شده در مراجع رسمی صدور مجوز نظیر وزارت کشور، نیروی انتظامی و سازمان بهزیستی کشور بوده و گویای فعالیت‌های مردمی غیررسمی ولی گسترده مذکور نمی‌باشد. بدون تردید مشارکت مردمی در کشور ما در قالب سازمان‌های مردم‌نهاد و مؤسسات خیریه سلامت و بسیار بیشتر از آن به صورت فعالیت‌های فردی و گروهی غیر رسمی بسیار بالاست و امیدواریم در صورت توفیق در چاپ بعدی کتاب آمار کامل و دقیق مشارکت مردم نوع دوست کشورمان را ارائه نماییم.

لازم به ذکر است که با توجه ویژه دولت تدبیر و امید و تلاش وزارت کشور، بانک اطلاعاتی سازمان‌های مردم‌نهاد کشور در حال تکمیل و مجوزهای صادره از سایر مراکز در حال تطبیق با سیستم صدور مجوز وزارت کشور می‌باشد و انشاءالله با یکپارچه شدن فرایند صدور مجوز در وزارت کشور، در آینده نزدیک آمار دقیق سازمان‌های مردم‌نهاد مشخص خواهد شد.

سازمان‌های مردم‌نهاد و نقش آن‌ها در توسعه پایدار جوامع

در ابتدای مطلب توجه شما را به آمار جالب موجود در جهان که مؤید رشد روزافزون و اهمیت فزاینده سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد، جلب می‌نماید:

◀ در سال ۲۰۱۵ از هر سه نفر یک نفر به خیریه‌های سراسر جهان کمک مالی کرده و از هر چهار نفر یک نفر داوطلب خدمت در سازمان‌های مردم‌نهاد بوده است.

◀ در استرالیا ۷۰۰,۰۰۰ سازمان مردم‌نهاد وجود دارد و کارکنان آن‌ها ۸ درصد نیروی کار این کشور را تشکیل می‌دهند.

◀ در کشور کنیا بیش از ۲۹۰,۰۰۰ کارمند تمام وقت

و نیروی داوطلب در سازمان‌های مردم‌نهاد به خدمت مشغولند که ۸۰٪ آن‌ها سن زیر ۲۴ سال دارند.

◀ ۴۰٪ فرانسویان به صورت نیروی داوطلب با یکی از انجمن‌های محلی همکاری کرده و ۲۲٪ مردم به صورت دائم پول اهدا می‌کنند.

◀ در شهر Hague هلند که شهر بین‌المللی صلح و عدالت نامگذاری شده، بیش از ۱۶۰ سازمان مردم‌نهاد با ۱۴۰۰۰ مستخدم مشغول فعالیت می‌باشند.

◀ در کشورهای انگلستان و ولز ۱۶۵,۰۰۰ خیریه ثبت شده که با ۹۴۸,۰۰۰ مستخدم و ۳,۲۰۰,۰۰۰ نیروی داوطلب و ۹۴۳,۰۰۰ عضو هیئت امنا، مشغول به خدمت می‌باشند.

◀ در آمریکا بیش از ۱/۶ میلیون سازمان مردم‌نهاد فعالیت می‌کنند که حدود ۱۱/۴ میلیون نفر را در استخدام خود دارند.

◀ ۸۴ درصد مردم کانادا به سازمان‌های مردم‌نهاد کمک مالی می‌کنند که ۴۴۶ دلار به ازای هر کانادایی در سال است و سالانه مبلغی بالغ بر ۱۰/۶ میلیارد دلار می‌شود.

◀ اگر سازمان‌های مردم‌نهاد جهان مجموعاً کشوری را تشکیل می‌دادند، این کشور پنجمین قدرت اقتصادی دنیا می‌شد.

◀ در سال ۲۰۱۰ تعداد نیروهای استخدامی بخش غیر انتفاعی در آمریکا ۱۰/۱ درصد کل موارد استخدامی در کشور بوده است.

◀ میزان مبالغ اهدایی در آمریکا در سال ۲۰۱۴ رقم ۳۵۸/۳۸ میلیارد دلار بوده که در مقایسه با سال ۲۰۱۳، ۷/۱ درصد رشد داشته است.

◀ بیش از ۱۲۹,۰۰۰ بنیاد عام‌المنفعه در اروپا فعالیت دارند و سالانه ۵۳ میلیارد یورو اهدا می‌کنند.

◀ در برخی نقاط جهان نسبت نیروی کار شاغل در بخش غیرانتفاعی حدود ۷/۴ درصد کل نیروی کار

است. این عدد در آمریکا بیش از ۱۰٪ می‌باشد. ◀ سهم بخش غیر انتفاعی از GDP در کشورهایی چون استرالیا و نروژ به نسبت از رشد اقتصادی کلی این کشورها فزونی گرفته است. با ملاحظه این ارقام قدرت اقتصادی بالای سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌ها (که خود شکلی از سازمان‌های مردم‌نهادند) مشخص می‌شود و این امر تأییدی است بر نقش مهم سازمان‌های مردم‌نهاد در توسعه پایدار جوامع که در ادامه، مورد بحث قرار می‌گیرد. توسعه پایدار جوامع، درگرو چهار رکن رونق اقتصادی، پویایی فرهنگی، پایداری محیط زیست و برابری اجتماعی می‌باشد (نمودار ۲) و بنا بر عقیده برخی از نویسندگان برابری اجتماعی مهمترین این ارکان است. سازمان‌های مردم‌نهاد به دلایل ذیل نقش مهمی در ایجاد برابری

اجتماعی ایفا می‌نمایند: ◀ سمن‌ها به دلیل ارتباط با توده مردم و آگاهی بخشی به آن‌ها مطالبه‌گری مردم را بالا برده و مسئولین را ملزم به پاسخگویی می‌کنند. ◀ سمن‌ها به دلیل نقش حمایتی و جذب منابع مالی غیردولتی، بخشی از بار هزینه‌های دولت‌ها در خدمت رسانی به جامعه و به ویژه طبقات محروم را بر عهده می‌گیرند. ◀ به علت آگاهی بخشی و در نتیجه مطالبه‌گر شدن جامعه، سیستم دولتی به ناچار به سمت شفافیت بیشتر به منظور پاسخگویی بهتر به پیش می‌رود که خود موجب کاهش فساد در دولت‌ها می‌گردد. ◀ پاسخگو شدن سیستم دولتی در قبال مردم و مطالبه‌گری و نظارت مردمی موجب توسعه سیاسی جامعه می‌شود.



نمودار ۲. این نمودار به ارکان چهارگانه توسعه پایدار جامعه (Sustainable Community Development) اشاره دارد که شامل موارد ذیل است:
 ۱. رونق اقتصادی (Economic Prosperity) ۲. پویایی فرهنگی (Cultural Vitality) ۳. برابری اجتماعی (Social Equity)
 ۴. پایداری محیط زیست (Environmental Sustainability)

◀ در بسیاری از کشورهای توسعه یافته که سمن‌ها به انجام وظایف مخصوص دولت‌ها پرداخته‌اند، افزایش کمی و کیفی خدمات ارائه شده و کاهش هزینه‌ها ناشی از ماهیت داوطلبانه سمن‌ها مشاهده می‌شود. بدیهی است با واگذاری امور غیرحاکمیتی دولت‌ها به سمن‌ها، تشکیلات دولتی سبک‌تر و هزینه‌ها کمتر می‌شود.

◀ به دلیل ارتباط گسترده و عمیق سمن‌ها با جوامع تحت پوشش و در نتیجه حضور بهتر و هدایت شده‌تر مردمی، غلبه بر بحران‌های مختلف اعم از طبیعی و اجتماعی، بهتر صورت می‌گیرد.

◀ به دلیل ارتباط وسیع سمن‌ها با مردم و شناخت دقیق مشکلات آنان، سمن‌ها می‌توانند نیازهای واقعی جامعه را به گوش سیاستمداران برسانند و با این کار، قانون‌گذاران می‌توانند قوانینی متناسب با نیاز واقعی مردم را به تصویب برسانند.

◀ به دلیل ماهیت غیردولتی و غیرسیاسی سمن‌ها، در مواقع تحریم یا اختلافات بین دول، روزهایی جهت ارتباطات غیررسمی و انتقال دانش و تکنولوژی و برخی اقدام تحریمی توسط سمن‌ها برقرار می‌شود.

◀ بسیاری از انسان‌ها در طول حیات به دلیل گرفتاری‌های فراوان زندگی به تدریج توجه روزافزون به خود پیدا کرده و نسبت به مشکلات دیگران بی‌تفاوت می‌شوند. ماهیت داوطلبانه سازمان‌های مردم‌نهاد و پیگیری مشکلات مردم و به ویژه طبقه محروم، موجب زنده شدن حس نوع‌دوستی در فعالان این عرصه شده و با گسترش فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد، روحیه کمک به نیازمندان در جامعه فوران می‌کند که این خود موجب جلب آحاد جامعه در امور انسان دوستانه گشته و شاید **احیای حس نوع‌دوستی** که با فطرت پاک انسانی عجین است مهمترین نقش‌آفرینی سازمان‌های مردم‌نهاد باشد.

◀ سمن‌های توانمند به دلیل ارتباط عمیق با آحاد جامعه و نیز ارتباط با دولت‌ها، می‌توانند عاملی مهم در نزدیکی مردم و دولت و ایجاد وفاق ملی باشند.

شاید بتوان در یک جمله نقش سمن‌ها در جوامع را آگاهی‌بخشی، ایجاد برابری، افزایش مشارکت مردمی و نهایتاً تحقق انسجام اجتماعی دانست.

رموز موفقیت و پایداری سازمان‌های مردم‌نهاد

تداوم فعالیت و موفقیت یک سمن در طول زمان را پایداری آن گویند. در وهله اول ممکن است داشتن پول به عنوان مهمترین عامل در این امر در نظر گرفته شود ولی علل زیادی در این کار دخیلند که عبارتند از:

الف) ارزش‌ها و اصول بنیادی: قواعدی دائمی هستند که تمامی برنامه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سمن بایستی با رعایت آن‌ها صورت پذیرد. برای موفقیت یک سمن تعهد به دو اصل بنیادی ضروری است:

◀ شفافیت: سمن بایستی در مورد فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد، کمک‌هایی که دریافت می‌کند و مردمی که به آن‌ها یاری می‌رساند، برخوردی شفاف داشته باشد به نحوی که تمامی ذینفعان به راحتی به اطلاعات مربوط به موارد فوق دسترسی داشته باشند.

◀ پاسخگویی: عبارت است از پاسخگویی به حامیان مالی، دستگاه‌های نظارتی دولتی، کارکنان سمن، مردم تحت پوشش و سازمان‌های همکار.

این پاسخگویی شامل فعالیت‌های سمن و میزان اثربخشی آن‌ها، عملکرد مالی، عملکرد مدیریتی، نحوه مدیریت منابع انسانی، میزان پایبندی به مأموریت و ارزش‌های سمن و حرکت در مسیر چشم‌انداز تدوین شده سمن می‌باشد.

مزایای شفاف و پاسخگو بودن سمن‌ها شامل جلب اعتماد حامیان مالی و جمعیت تحت پوشش، افزایش شانس همکاری و مشارکت با سایر سمن‌ها و مؤسسات،

مسئولیت های هیئت مدیره

تنظیم ارزش ها، چشم انداز، مأموریت و اهداف

اطمینان از دسترسی سمن به منابع مورد نیاز

اطمینان از مدیریت صحیح منابع مالی

اطمینان از مؤثر بودن فعالیت های سمن

استخدام مدیرعامل و نظارت بر عملکرد و ارزیابی وی

تصویب سیاست ها و آیین نامه ها

ایفای نقش هیئت مدیره به مثابه سفیر سمن

است و به این پرسش ها پاسخ می دهد که سمن چرا ایجاد شده، چه کارهایی می کند، به دنبال چه نتایج غایی است و در مورد بعضی سمن ها نیز ناحیه جغرافیایی خاص یا جمعیت هدف خاصی را مشخص می کند. بدون یک مأموریت واضح، سمن فاقد هرگونه تمرکز و جهت معین است.

شانس موفقیت یک سمن در صورت داشتن چشم انداز قوی و مأموریت شفاف بیشتر می شود. یک چشم انداز قوی می تواند الهام بخش و موجب جلب همکاری دیگران با سمن شده و از طرفی مأموریت واضح و شفاف نیز موجب تمرکز بر مسیر صحیح تحقق چشم انداز می گردد. برعکس، یک مأموریت مبهم موجب اتلاف انرژی سمن در پروژه ها و فعالیت های نامربوط خواهد شد.

ارزش ها، چشم انداز و مأموریت یک سمن به مثابه قطب نمایی هستند که در تمامی طول مسیر راهنمای تصمیمات و اقدامات سمن خواهند بود و بایستی در همان شروع کار به عنوان بیانیه سمن مکتوب شوند.

د) برنامه ریزی: سیستم برنامه ریزی صحیح موجب می شود سمن کارش را به صورت سازماندهی شده، مطابق با نیازهای جامعه و با پیش بینی چالش های پیش رو پیش برد. همه سمن ها نیاز به یک برنامه ریزی

تعهد کاری بیشتر کارکنان سمن، بهبود عملکرد سمن به دلیل نظارت دینفعان بر فعالیت های آن و در نتیجه دقت کاری بیشتر سمن می باشد.

سمن ها باید در موارد ذیل پاسخگو باشند:

- ▲ اثبات حرکت در جهت مأموریت سمن
 - ▲ عملکرد هدایتی و نظارتی مؤثر هیئت مدیره سمن
 - ▲ هزینه کرد صحیح و دقیق کمک های مالی صرفاً در جهت مأموریت سمن
- پاسخگویی سمن در قالب گزارش های مکتوب سالانه و نیز برگزاری همایش، چاپ نشریه، گزارش دهی در وب سایت سمن و ارائه ارزیابی های انجام شده و غیره صورت می پذیرد.

ب) چشم انداز: چشم انداز سمن عبارت است از تغییرات درازمدت و ارتقای زندگی مردم که سمن برای تحقق آن تأسیس شده است. چشم انداز تصویری از دنیای ایده آلی است که سمن می خواهد ایجاد کند و نشان می دهد که چگونه فعالیت سمن منجر به زندگی بهتر مردم و جامعه ای برتر خواهد شد. بدیهی است بدون یک چشم انداز واضح نمی توانید دیگران را برای پیوستن به سمن ترغیب کنید.

ج) مأموریت: مأموریت سمن یعنی تبدیل چشم انداز تعریف شده به واقعیت موجود و به طور خلاصه عبارت است از هدف اصلی که سمن به دنبال آن

راهبردی سه الی پنج ساله دارند.

۵) مدیریت: سیستم مدیریت صحیح، مسئولیت افراد و روش اداره همه چیز اعم از پول، کارکنان، پروژه و زمان بندی ها را مشخص می کند. سمن ها بایستی هیئت مدیره ای متخصص جهت انجام امور ذیل داشته باشند:

۱) تنظیم ارزش ها، چشم انداز، مأموریت و اهداف.

هیئت مدیره سمن هر چند سال یکبار اصول راهنمای سمن (تدوین شده توسط هیئت مؤسس) را با اهداف بلند مدت در نظر گرفته شده در برنامه راهبردی تطبیق می دهد تا انحرافی ایجاد نشده باشد. اگر سمن، سمن حمایتی است بایستی اولویت های حمایتی توسط هیئت مدیره مشخص شود.

اگر فرصت جدید یا تهدیدی برای سمن ایجاد شود، هیئت مدیره بایستی آن را مدیریت کند؛ مثلاً اگر یکی از حامیان اصلی سمن حمایت مالی خود را قطع کند، هیئت مدیره با یک نگاه سخت گیرانه به برنامه استراتژیک سمن، پروژه های کم اهمیت تر را کنار می گذارد.

۲) اطمینان از دسترسی سمن به منابع مورد نیاز.

تهیه پول، کمک های غیر نقدی و بسیج نیروهای داوطلب از وظایف هیئت مدیره است که به طرقی مانند نشست با اشخاص خیر و شرکت های تجاری، استفاده از منابع مالی مرتبط با مسئولیت مدنی بنگاه های اقتصادی و غیره انجام می شود.

۳) اطمینان از مدیریت صحیح منابع مالی.

یکی از مهمترین وظایف هیئت مدیره، نظارت بر نحوه هزینه کرد منابع مالی است. بودجه سالانه پیشنهادی توسط پرسنل باید به وسیله هیئت مدیره تصویب شود. هیئت مدیره به طور مکرر در طول سال بر نحوه مصرف منابع مالی نظارت کرده و اگر عضوی از آن در جلسات بررسی عملکرد مالی سمن حضور نداشته باشد، بایستی گزارش های قبل و بعد از جلسه را مطالعه نموده و نظرات کتبی اصلاحی خود را به هیئت مدیره اعلام کند

و عدم حضور در جلسه موجب سلب مسئولیت او در قبال مصوبات هیئت مدیره نمی گردد.

نظارت دقیق بر هزینه کرد متناسب و عقلانی بودجه، امکان پاسخگویی مناسب به حامیان و جامعه هدف سمن را فراهم می آورد.

۴) اطمینان از مؤثر بودن فعالیت های سمن.

هیئت مدیره در فواصل زمانی معین، گزارش های مدیرعامل و نیز نتایج ارزیابی های انجام شده در مورد پروژه ها و فعالیت های جاری را بررسی کرده و اگر پروژه یا فعالیتی در مسیر تحقق مأموریت و اهداف سمن نیست، بایستی اصلاح و در غیر این صورت حذف یا با پروژه مناسب جایگزین شود. برای نظارت درست، اعضای هیئت مدیره بایستی بر تمامی فعالیت های سمن اشراف داشته و از پروژه ها بازدید کنند تا از نزدیک کارکنان را ملاقات کرده و از چگونگی انتفاع جمعیت یا جامعه هدف از پروژه مطلع گردند.

۵) استخدام مدیرعامل و نظارت بر عملکرد و ارزیابی وی.

این استخدام به صورت چند مرحله ای و طی فرایندی شفاف صورت می پذیرد تا بهترین کاندیدای موجود انتخاب شود؛ به شرح ذیل:

◀ توصیف شغل و مسئولیت های مربوطه

◀ اعلام نیاز شغل برای عموم

◀ بررسی رزومه تمامی داوطلبان

◀ مصاحبه با داوطلبان

◀ انتخاب بهترین داوطلب با توجه به نیازهای سمن

مدیرعامل موظف به ارائه گزارش اقدامات خود به هیئت مدیره می باشد و هیئت مدیره نیز عملکرد وی را به تناوب بررسی می کند (از جمله ارزیابی رسمی سالانه) و اگر عملکرد مؤثر نداشت یا در جهت اهداف سمن حرکت نمی کرد بایستی بی درنگ برکنار شود. هرگز نباید مدیرعامل توسط یکی از اعضای هیئت مدیره به تنهایی انتخاب شود.

در تصمیم گیری های هیئت مدیره اگر یکی از اعضا منافع

فردی دارد، نباید در آن تصمیم‌گیری شرکت داشته باشد تا تضاد منافع فرد با سمن رخ ندهد.

۶) تصویب سیاست‌ها و آیین‌نامه‌ها.

هیئت‌مدیره بایستی تمامی سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها و رویه‌های کاری ارائه شده توسط کارکنان را قبل از اجرا تصویب کند؛ به عنوان مثال باید سیاست‌های پیشگیری از تخلفات مالی اعضا و چگونگی برخورد قاطع با این تخلفات را تدوین نماید.

۷) ایفای نقش هیئت‌مدیره به مثابه سفرای سمن.

اعضای هیئت‌مدیره باید از تمامی فرصت‌های موجود برای ایجاد روابط و منابع جدید برای سمن بهره‌برند و هنگام شرکت در همایش‌ها یا کنفرانس‌ها بروشورهای سمن را همراه داشته و همیشه متن سخنرانی معرفی سمن متبوع را آماده داشته باشند.

در مراسم و اجتماعات جمعیت تحت پوشش سمن، اعضای هیئت‌مدیره باید حضور فعال و عینی داشته و به نظرات و انتقادات مردم گوش دهند تا بتوانند اعتماد آن‌ها را جلب کنند.

و) ارزشیابی: سیستم ارزشیابی شما را از چگونگی نتایج کارتان آگاه ساخته و قادر به پاسخگویی به ذینفعان می‌کند.

ز) رهبری متعهد: علاوه بر تخصص اعضای هیئت‌مدیره، سمن برای بقا نیاز به رهبریت معتقد به اهداف سمن دارد تا تلاش لازم را در جهت تحقق آن اهداف به کار گیرد.

ح) تنوع منابع بودجه: یک سمن موفق از منابع بودجه‌ای متنوعی بهره می‌برد چون در این حالت اگر علائق یکی از پشتیبان‌ها تغییر کرد و یا به فرض دچار ورشکستگی شد، سمن دچار رکود یا تعطیلی نمی‌شود. سمن باید منابع خود را از مؤسسات تجاری، اشخاص، منابع دولتی، همایش جمع‌آوری اعانه، فروش تولیدات، خدمات و تأمین نماید.

ط) جلب اعتماد عمومی: مهمترین سرمایه یک سمن شهرت نیک آن در جامعه می‌باشد. به دست آوردن این شهرت از طریق اجرای پروژه‌هایی متناسب با نیاز

جامعه ممکن می‌شود. همچنین برای ایجاد اعتماد در جامعه، سمن‌ها بایستی این اقدامات را به عمل آورند:

۱) آگاهی بخشی به جامعه در مورد اینکه سمن شما

چه می‌کند، چگونه عمل می‌کند، چه محدودیت‌هایی دارد، منابع موردنیاز آن کدامند، پروژه‌ها، پرسنل، اعضای هیئت‌مدیره و حامیان سمن کدامند و چه شده که حامیان به سمن اعتماد کرده و از آن حمایت می‌کنند. همچنین جامعه باید بداند که حق دارد از سمن کسب اطلاعات کرده، از آن سؤال کند و به آن پیشنهاد دهد. این آگاهی بخشی بایستی توسط هیئت‌مدیره، کارکنان و داوطلبین سمن صورت گیرد.

۲) سمن باید در مقابل جامعه پاسخگو باشد.

درگیر کردن افراد جامعه در تصمیم‌گیری‌های سمن و نیز انجام ارزشیابی عملکرد سمن و ارائه گزارش نتایج ارزشیابی به جامعه دو مکانیسم پاسخگویی به جامعه است.

۳) رعایت معیارهای اخلاقی توسط اعضای

هیئت‌مدیره، کارکنان و داوطلبان. هیئت‌مدیره باید معیارهای اخلاقی حاکم بر سمن را تدوین و هرگونه انحراف از آنها را تصحیح نماید.

۴) شفافیت سمن: سمن بایستی تمامی اطلاعات

ذیل را در دسترس افراد جامعه قرار دهد:

◀ سمن چگونه کار می‌کند، چه پروژه‌هایی دارد و به چه کسانی خدمت رسانی می‌کند.

◀ انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و به کارگیری پرسنل چگونه است. تصمیمات مهم چگونه اتخاذ شده و اولویت‌ها به چه نحو تعیین می‌شوند.

◀ منابع مالی سمن از کجا تأمین شده و به چه صورت هزینه می‌شوند.

◀ نتایج پروژه‌های سمن چه بوده است.

۵) برخورد با تمامی افراد جامعه بر اساس انصاف و

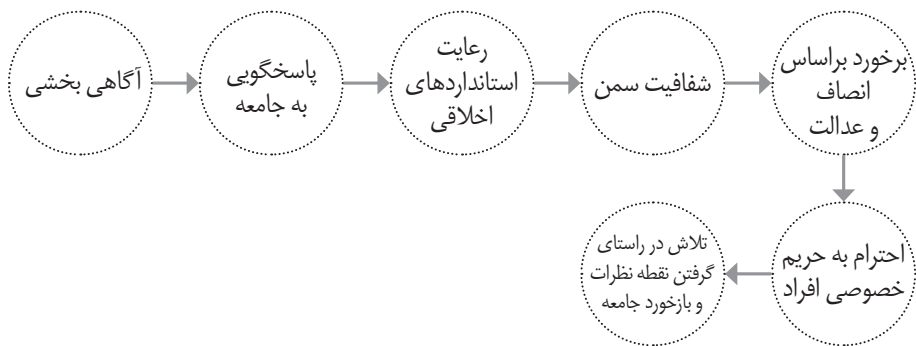
عدالت، حفظ عزت نفس و با احترام. هیئت‌مدیره بایستی این نکات را به تمامی کارکنان و داوطلبان تفهیم کرده و سیاست‌هایی تدوین نماید که هرگونه

اطلاعات داشته باشد و این تنها جایی است که سمن نباید شفاف باشد. (۷) تلاش در راستای گرفتن نقطه نظرات و بازخورد عملکرد سمن از جامعه: این کار را می‌توان از طریق تشکیل کمیته مشورتی مرکب از افراد جامعه، مشارکت افراد جامعه در تصمیم‌گیری‌ها، انجام پرسشگری از ایشان در مورد چگونگی ارتقای سمن از نظر آن‌ها و برگزاری جلسه با شرکت‌کنندگان در مورد پروژه‌های سمن محقق نمود (نمودار ۳).

تبعیض (اعم از نژادی، مذهبی یا فرقه‌ای) را ممنوع کند. باید بودجه‌ای را به آموزش کارکنان و داوطلبان در زمینه عدم تبعیض و نیز نظارت بر این مهم اختصاص دهد. (۶) احترام به حریم خصوصی افراد: ممکن است اعضای هیئت‌مدیره یا کارکنان سمن به اطلاعاتی در مورد وضعیت سلامتی، موقعیت مالی و یا اسرار خانوادگی افراد دست پیدا کنند. سمن بایستی سیاست‌گذاری مشخصی در حفظ محرمانه این

چگونه سمن می‌تواند اعتماد جامعه (مشروعیت) را به دست آورد

مهمترین سرمایه یک سمن شهرت نیک آن در جامعه می‌باشد. به دست آوردن این شهرت از طریق اجرای پروژه‌هایی متناسب با نیاز جامعه ممکن می‌شود. برای ایجاد اعتماد در جامعه سمن‌ها بایستی این اقدامات را به عمل آورند:



نمودار ۳. چگونگی جلب اعتماد جامعه توسط سمن

راه اندازی و حفظ سازمان های مردم نهاد

۱



نحوه آغاز به کار و رمز موفقیت
و پایداری سازمان های
مردم نهاد

حل چالش‌های بزرگ جهانی اغلب با اقدامات کوچک محلی آغاز می‌شود. وقتی شما متوجه وجود نیاز یا مشکلی در جامعه می‌شوید، می‌توانید با به پا خاستن و دست به اقدام زدن تأثیرگذار باشید. یک هنرمند ممکن است ببیند که جوانان محله‌اش بعد از مدرسه کاری ندارند و دوره غیررسمی آموزش هنر برگزار کند.

یک معلم ممکن است ببیند دختران جوانی که از خانواده‌های فقیر هستند به‌طور منظم در مدرسه حاضر نمی‌شوند و برای کمک به آن‌ها در روزهای تعطیل برنامه‌ی تعلیم خصوصی برگزار کند. یک پرستار ممکن است دریابد که زنان آن جامعه از خدمات بهداشتی اولیه بی‌اطلاعند و کارگاه‌های اطلاع‌رسانی برگزار کند.

اما صرف‌نظر از نوع چالش یا فرصتی که با آن روبرو هستید، اگر منابع و افراد بیشتری در خدمت اهداف شما باشند، می‌توانید کاری بیشتر از آنچه بدون کمک ممکن بود، انجام دهید. به همین دلیل است که سازمان‌های مردم‌نهاد ایجاد می‌شوند.

راه‌اندازی یک سازمان مردم‌نهاد مستلزم انواع زیادی از کمک‌هاست. شما برای این کار به افراد داوطلب، افراد تأمین‌کننده منابع و حامیانی نیاز دارید که به حرکت شما اعتقاد دارند. راه‌اندازی پروژه‌ها و فعالیت‌ها نیازمند انواع مختلف مهارت‌ها و پشتیبانی‌هاست. این کار مستلزم برنامه‌ریزی، اطلاع‌رسانی در جامعه، جذب داوطلب، جمع‌آوری بودجه، نظارت بر طرح و ارزیابی نتایج است؛ اما بقای سازمان‌های مردم‌نهاد وجود هرچه بیشتری از تعهد، مهارت، سیستم، پشتیبانی و منابع را می‌طلبد. این فصل، نمایی کلی از عناصر لازم برای راه‌اندازی و بقای یک سازمان مردم‌نهاد را ارائه می‌کند.

همانطور که در مقدمه ذکر شد، سازمان‌های مردم‌نهاد چنانچه از مشروعیت برخوردار باشند - یعنی پاسخگو و شفاف بوده و با جامعه در ارتباط باشند - شایستگی آن را دارند که پایدار بمانند و به کار خود ادامه دهند. پایداری در اینجا به معنی آن است که سازمان مردم‌نهاد

از ظرفیت لازم برای ادامه فعالیت‌های خود برخوردار است. در بسیاری از موارد، آنچه با شنیدن واژه پایداری به ذهن‌خطور می‌کند پول است؛ اما بقای یک سازمان مردم‌نهاد به چیزی به مراتب بیشتر از پول و قیل از هر چیز به چشم‌انداز و مأموریت آن وابسته است.

بیان چشم‌انداز و مأموریت

چشم‌انداز سازمان مردم‌نهاد، تغییرات بلندمدتی که در پی تحقق آن‌ها هستید و چگونگی بهتر شدن زندگی مردم در اثر فعالیت شما را تشریح می‌کند و مأموریت (رسالت) شما یگانه مسیری است که سازمانتان برای تحقق چشم‌انداز در پیش می‌گیرد. چشم‌انداز و مأموریت شما بایستی به‌صورت نوشته درآید.

چنانچه رهبران یک سازمان مردم‌نهاد چشم‌اندازی قوی و رسالتی روشن داشته باشند، احتمال موفقیت سازمان به مراتب بیشتر است. سازمان مردم‌نهاد شما در صورتی که فاقد چشم‌انداز باشد به زحمت می‌تواند دیگران را برای پیوستن به آرمان خود برانگیزد. همچنین، سازمان‌هایی که رسالت خود را به وضوح تعریف نکنند در فعالیت خود تمرکز کافی و جهت‌گیری لازم را ندارند. سازمان‌های مردم‌نهاد که رسالت روشنی ندارند، اغلب بدون اینکه تأثیر چندانی داشته باشند، نیروی خود را در طرح‌ها و فعالیت‌های غیر مرتبط تلف می‌کنند. نوشتن بیانیه درباره چشم‌انداز و رسالت یک سازمان مردم‌نهاد از مهم‌ترین کارهای بنیان‌گذاران آن است. این بیانیه‌ها سمت و سو و فضای کار شما را تعیین می‌کنند. در همان ابتدای شروع کار سازمان، زمانی را برای گردهمایی رهبران اصلی سازمان به منظور تدوین اهداف و روش‌های تحقق آنها در نظر بگیرید.

با گذشت زمان که سازمان مردم‌نهاد تجربه کسب می‌کند یا نیازهای جدیدی در جامعه پدیدار می‌شوند، این نیاز به وجود می‌آید که مأموریت سازمانتان را اصلاح کنید. وکیلی را در نظر بگیرید که می‌خواهد به

کارگران مهاجر در شهر خود کمک کند. او یک سازمان مردم‌نهاد به نام «شبکه حمایتی کارگران مهاجر» تأسیس می‌کند. مأموریت این سازمان در ابتدای کار کلی و عبارت از «کمک به کارگران مهاجر» است؛ اما این وکیل بعدها درمی‌یابد که این مأموریت بیش از حد کلی نگر است و سازمان او در اقدامات خود فاقد تمرکز می‌باشد؛ بنابراین، مأموریت مشخص‌تر می‌شود: «هوداداری از حقوق کارگران مهاجری که در بازداشت به سر می‌برند». در این حالت، وکیل مذکور می‌داند که منابع سازمان مردم‌نهاد خود را باید دقیقاً در کدام جهت به کار اندازد. وی با گذشت زمان متوجه نیازهای زمین‌مانده‌ای، همچون بهبود وضع اسکان و شرایط کار می‌شود که سازمان مردم‌نهاد او از عهده رفع آن‌ها بر می‌آید، بنابراین تصمیم می‌گیرد که مأموریت خود را مجدداً تعریف کند: «حمایت از کارگران مهاجر تا این افراد بتوانند در سلامت و با امنیت و منزلت در جامعه

ما زندگی کنند». سازمان‌های مردم‌نهاد باید در قالب فرایند مستمر برنامه‌ریزی راهبردی خود، رسالت سازمان را به‌طور ادواری مورد بازنگری و تصویب مجدد قرار دهند. چنانچه در هر زمان، کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره یا داوطلبان اصلی شما در مورد فعالیت سازمان مردم‌نهادتان اختلاف نظر پیدا کنند، یا نشانه‌ای از سلب اعتماد در تأمین‌کنندگان بودجه و شرکای شما پدیدار شود، ممکن است بدان معنی باشد که وقت بازنگری در مأموریت سازمان فرا رسیده است.

پرداختن به نیازهای جامعه

سازمان‌های مردم‌نهاد باید بتوانند رسالت خود را به طرح‌ها و فعالیت‌هایی تبدیل کنند که ضمن استقبال جامعه از آنها، آثارشان نیز قابل اندازه‌گیری



آموزش همگانی توسط گروه احیا در زمینه پیشگیری از بیماری ایدز در میان عموم مردم برای جمعیت حداقل ۵۰۰ نفر در پارک ملت- ۱۳۹۶

باگذشت زمان، سازمان مردم‌نهاد شما جا می‌افتد و طرح‌ها و فعالیت‌های آن نیز در واکنش به تغییر نیازهای جامعه و تجربیات به دست آمده بهبود می‌یابند و برحسب شرایط موجود، ممکن است تصمیم بگیرید برخی فعالیت‌ها را گسترش داده، برخی دیگر را محدود نموده و یا حتی برنامه‌های سازمان را به‌طورکلی اصلاح کنید.

«شبکه حمایتی کارگران مهاجر» مورد اشاره تاکنون برنامه آموزشی ساعات فراغت از کار را برای کارگران مهاجر برگزار کرده ولی این برنامه در عین برخورداری از محبوبیت بالا، شرکت‌کنندگان چندانی نداشته است. پس از انجام بررسی‌های لازم مشخص شد که دلیل این امر، فقدان مهدکودکی برای فرزندان مهاجران در ساعات عصر است و شبکه مذکور این مشکل را از طریق همکاری با گروهی دیگر و اضافه کردن سیستم مراقبت از کودک برطرف نمود.

سازمان‌های مردم‌نهاد باید به‌طور منظم پروژه‌ها و فعالیت‌های خود را از لحاظ میزان پاسخگویی به نیازها و علایق جامعه، مورد ارزیابی قرار دهند. باید به

باشد. طرح‌ها برای اینکه باعث تغییرات ماندگار شوند و اعتبار مورد نیاز خود را در بلندمدت دریافت کنند باید به صورت فکورهانه طراحی شده و توسط افراد واجد صلاحیت اجرا شوند.

در ابتدای فعالیت سازمان با کارهای کوچک شروع کنید. «شبکه حمایتی کارگران مهاجر» مجموعه‌ای از فکریهای مختلف برای طرح‌های توانمندسازی کارگران مهاجر دارد. این‌ها عبارتند از برنامه آموزشی شبانه، فعالیت‌های تفریحی برای ساختن جامعه، کارگاه هنر برای فرزندان کارگران مهاجر و راه‌اندازی کمپین آموزش عمومی در مورد نقش کارگران مهاجر در جامعه؛ اما رهبران سازمان با خردمندی تشخیص می‌دهند که انجام تمام این کارها به‌طور هم‌زمان لقمه‌ای است که از دهانشان بزرگ‌تر است. آن‌ها به‌جای آن، یک یا دو طرح را انتخاب و آن‌ها را درست اجرا می‌کنند. سازمان مردم‌نهاد از این راه می‌تواند کارنامه موفق‌تری برای خود رقم زند و با اسباب و لوازم اثربخش بودن آشنا شود. اگر مطمئن نیستید که از کجا باید شروع کنید، طرح نیازسنجی از جامعه را به اجرا درآورید.



حضور کلینیک سیار آموزش و اطلاع‌رسانی ایبز (Mobile Clinic) در تهران و شهرک‌های اقماری در جهت آموزش و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی و همچنین انجام تست داوطلبانه و مشاوره حضوری در زمینه ایبز

برنامه‌هایی که دیگر موضوعیت نداشته یا مؤثر نیستند پایان داد و منابع موجود را صرف برنامه‌های موجه و مؤثر نمود و این به ویژه در شرایطی صادق است که سازمان از نظر منابع در مضیقه می‌باشد. در صورتی که سازمان مردم‌نهاد شما در رفع نیازهای جامعه موفق عمل کند و نتایج اقدامات آن قابل سنجش باشد، شانس خوبی برای جذب منابع و حمایت مورد نیاز جهت بقای سازمان خود خواهید داشت.

ارکان بقای سازمان‌های مردم‌نهاد: برنامه‌ریزی، مدیریت و ارزیابی

بقای سازمان‌های مردم‌نهاد منوط به وجود سیستم‌هایی برای برنامه‌ریزی، مدیریت و ارزیابی عملکرد آن‌هاست. برنامه‌ریزی باید به‌طور منظم و در سطوح مختلف انجام شود که برنامه‌ریزی‌های مربوط به پروژه‌ها، جمع‌آوری اعانه، امور کلی سازمانی و برنامه‌ریزی‌های کوتاه و بلندمدت را شامل می‌شود. آن‌ها با داشتن سیستم‌های برنامه‌ریزی می‌توانند شما را در سازمان دهی اقدامات کاری، پاسخگویی به نیازها و پیش‌بینی چالش‌ها یاری دهند. سیستم‌های مدیریتی، ابزارهایی برای تعیین حدود مسئولیت‌ها و نیز روش‌هایی برای گرداندن تمامی امور، از امور مالی و پرسنلی گرفته تا پروژه‌ها و زمان‌بندی آن‌ها، به شمار می‌روند. درنهایت، سیستم‌های ارزیابی، شما را از نتایج اقدامات انجام گرفته توسط سازمان آگاه می‌کنند. شما به عنوان سازمانی پاسخگو باید نتایج تلاش‌های سمن را نه تنها به حامیان سازمان بلکه به جامعه تحت پوشش گزارش کنید.

بعضاً، سازمان‌های مردم‌نهاد نوبا به ایجاد چنین سیستم‌هایی فکر نمی‌کنند چراکه بنیان‌گذاران آن‌ها بیشتر در فکر خدمت و گام برداشتن در مسیر آرمانی خود می‌باشند تا تشکیل دفاتر اداری، تنظیم

بودجه و نوشتن گزارش؛ اما بایستی دست‌کم برای تدوین خط‌مشی‌های ساده سازمانی و روش‌های اجرایی اولیه اقدام کنند و حداقل با تشکیل یک بانک اطلاعاتی، درآمدها و مخارج را ثبت نموده و افراد مسئول کنترل امور مالی مانند تأیید پرداخت‌ها و امضاهای چک را مشخص نمایند.

همزمان با توسعه سازمان مردم‌نهاد نقش‌های مدیریتی برای اجرای پروژه‌ها، اداره کارکنان، مدیریت مالی و تنظیم روابط کاری افزایش می‌یابد و متناسب با آن و بنا بر نیاز سازمان می‌توانید سیستم‌های مدیریتی را ارتقاء دهید؛ مثلاً در صورت افزایش منابع مالی جذب شده، می‌توانید نرم‌افزار مدیریت مالی تهیه نموده و مراحل دقیقی برای حسابداری تعیین کنید. داشتن سیاست‌های مشخص و نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف‌شده برای مدیریت کمک می‌کند تا پروژه‌ها، فعالیت‌ها و تمامی امور سازمانی به راحتی به پیش روند و در چنین شرایطی، حامیان شما اطمینان خواهند یافت که منابع آن‌ها به‌طور صحیح مصرف می‌شوند.

مدیریت متعهد

تشکیل و حفظ سازمان‌های مردم‌نهاد نیازمند افراد مختلف با انواع دانش‌ها و مهارت‌های گوناگون به شرح زیر است: مدیر طرح، نویسنده پیشنهاد، طراح تارنما، مسئول جذب اعانه و مسئول ارزیابی.

اما مهمترین مسئله اینست که سازمان‌های مردم‌نهاد به رهبر نیاز دارند؛ افرادی که به سازمان احساس تعهد دارند و حاضرند برای اداره فعالیت آن وقت و نیرو بگذارند. گروه رهبری سازمان‌های مردم‌نهاد به‌طور معمول از مدیر اجرایی، کارکنان ارشد و هیئت‌مدیره تشکیل می‌شود. رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد با قبول مسئولیت بیشتر اطمینان حاصل می‌کنند که سازمان از مأموریتی روشن، برنامه‌های مؤثر و مدیریت

روابط با ذینفعان

کارآمد منابع برخوردار است.

وقتی سازمان‌های مردم‌نهاد فعالیت خود را آغاز می‌کنند، مؤسسان این سازمان‌ها معمولاً از دوستان، بستگان و همکاران خود برای عضویت در هیئت‌مدیره دعوت می‌کنند؛ اما وقتی سازمان‌های دولتی جا می‌افتند، مؤسسان و اعضای هیئت‌مدیره باید مدیران جدیدی از بیرون سازمان جذب کنند. مؤسسان و اعضای هیئت‌مدیره «شبکه حمایتی کارگران مهاجر» ممکن است تشخیص دهند که لازم است یک بانکدار یا صاحب کسب و کار دارای مهارت مالی را جذب کنند تا بر امور بودجه‌ای سازمان نظارت کند. اعضای هیئت‌مدیره باید از کارشناسان و متخصصان مورد نیاز سازمان فهرستی تهیه و برای جذب این افراد برنامه‌ریزی کنند. جذب اعضای جدید هیئت‌مدیره از بیرون می‌تواند توان و دیدگاه‌های تازه برای سازمان به ارمغان بیاورد.

سازمان‌های مردم‌نهاد پایدار به‌طور مستمر در حال پرورش رهبری جدید در تمامی سطوح از جمله هیئت‌مدیره، کارکنان، داوطلبان و مجریان پروژه‌ها هستند. سازمان‌هایی که به یک یا چند رهبر محدود متکی‌اند دچار کاستی‌هایی می‌شوند و این عامل بر طول عمر، کارایی و اثربخشی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. برخی سازمان‌های مردم‌نهاد با رفتن بنیان‌گذارشان تعطیل شده‌اند چون فرد دیگری که برای ادامه کار از دانش یا احساس تعهد کافی برخوردار باشد در تشکیلات وجود نداشته است. برخی دیگر، وقتی رهبران مؤسس آن‌ها پذیرای رهبران جدید نشده‌اند اعتماد اجتماع را از دست داده و برخی هم به دلیل کوتاهی در جذب استعدادهای جدید و گوناگون، موضوعیت و اثربخشی خود را از دست داده‌اند.

سازمان مردم‌نهاد شما باید همواره به دنبال جذب استعدادهای جدید باشد، مهارت‌های رهبری این افراد را پرورش دهد و به آن‌ها مسئولیت محول کند.

گروه‌ها و افرادی که عیناً به موضوعات کاری سازمانتان پرداخته و با مردم تحت پوشش سازمان شما ارتباط دارند، ذینفعان شما هستند و به نحوی در فعالیت شما سهم دارند.

سازمان‌های مردم‌نهاد در صورت برقراری رابطه با طیف گسترده‌ای از ذینفعان نظیر انجمن‌های تجاری و صنفی، بنگاه‌های خیریه، نهادهای مذهبی، ائتلاف‌ها، اتحادیه‌ها، احزاب سیاسی و گروه‌های اجتماعی غیررسمی می‌توانند در کار خود پیشرفت کنند و منابع مورد نیاز خود در مسیر پیشرفت اعم از کمک‌های نقدی و غیرنقدی را از این گروه‌ها به دست آورند. به عنوان مثال، یکی از ذینفعان «شبکه حمایتی کارگران مهاجر»، صاحب یک چاپخانه است. این ذینفع کارهای چاپی این شبکه را با تخفیف انجام می‌دهد. یا یک انجمن صنفی ذینفع دیگر ممکن است برای آموزش و راهنمایی حرفه‌ای خاص به کارگران مهاجر، افراد متخصص در آن حرفه را به کار گیرد.

ایجاد رابطه با افراد و گروه‌های ذینفع باعث به وجود آمدن شبکه‌ای از متحدان می‌شود که از آرمان سازمان مردم‌نهاد شما جانبداری و از حقوق آن و حقوق جامعه دفاع می‌کنند. فرض کنید که «شبکه حمایتی کارگران مهاجر» در تلاش بوده تا دولت محلی تصویب قانونی را برای دفاع از حقوق کارگران مهاجر در دستور کار قرار دهد. احتمال موفقیت این سازمان در شرایطی بیشتر می‌شود که از تعداد زیادی فرد و گروه ذینفع - سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر، صاحبان مشاغل، سران مذهبی و رهبران جامعه - نامه اعلام حمایت داشته باشد.

روابط مستحکم بر پایه اهداف مشترک، اعتماد و نفع متقابل استوارند. صرف‌نظر از اینکه سازمانتان به تازگی تأسیس شده یا قدیمی و ریشه‌دار باشد، باید

با صرف وقت و نیرو در ایجاد رابطه با دیگر ذینفعان سرمایه‌گذاری کنید. این روابط با گذشت زمان بدون شک تغییر می‌کنند اما همواره برای پایدار بودن سازمان مردم‌نهاد شما بسیار حائز اهمیت خواهند بود.

تنوع منابع مالی

بقای سازمان‌های مردم‌نهاد نباید منحصر به یک حامی خاص، مثل یک تاجر ثروتمند، یا یک منبع خاص، مانند یک بنیاد خیریه باشد. چنانچه منبع بودجه شما اولویت‌های خود را تغییر دهد یا با مشکلات مالی مواجه شود، سازمان شما ممکن است ورشکسته و در نهایت تعطیل شود. سازمان مردم‌نهاد شما، برای اجتناب از این مسئله باید به دنبال طیف گسترده‌ای از منابع مختلف تأمین بودجه، از جمله بنیادها، شرکت‌ها، دولت‌ها و افراد باشد. این سازمان‌ها همچنین می‌توانند با فروش محصولات یا خدمات و برگزاری برنامه‌های جمع‌آوری اعانه کسب درآمد کنند. به این ترتیب، وجود منابع متنوع بدین معنی است که با از دست

رفتن یک منبع، منابع دیگری هستند که می‌توانند کمبود به وجود آمده را جبران کنند. اما ایجاد چنین مجموعه متنوعی از منابع تأمین بودجه نیازمند همکاری کارکنان، هیئت‌مدیره و نیروهای داوطلب سازمان است. این کار مستلزم داشتن یک طرح جمع‌آوری بودجه است که اهداف، راهبردها، وظایف و زمان‌بندی‌ها همگی در آن مشخص شده‌اند. از تمامی کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره، نیروهای داوطلب و حتی از اعضای جامعه تحت پوشش هم برای تهیه منابع مالی کمک بگیرید. همچنین می‌توانید یک کمیته جمع‌آوری پول تشکیل دهید تا کارها را هماهنگ و بر پیشرفت امور نظارت کند. ایجاد مجموعه متنوعی از منابع تأمین بودجه وقت‌گیر است. به یاد داشته باشید که سازمان‌های مردم‌نهاد بسیاری از کارهای خود را بدون داشتن کمک‌های بلاعوض و یا منابع بلندمدت تأمین بودجه آغاز می‌کنند. آن‌ها با جذب داوطلبان، شروع به دریافت کمک نموده و همین‌که کارشان به نتیجه ملموسی رسید، با اتکا به آن، برای دریافت بودجه به بنیادها، سازمان‌های دولتی و عموم مردم مراجعه می‌کنند. برخی سرمایه‌گذاران



مراسم روز جهانی یتیم ایدز انجمن احیاء ارزش‌ها

به سازمان‌های جدید منابع مالی بلاعوض می‌دهند. این‌ها ضمن آگاهی از اینکه سازمان‌های مردم‌نهاد تازه تأسیس کارنامه‌چندان موفق‌تری ندارند، حاضرند با سرمایه‌گذاری روی یک ایده خوب و افرادی که قرار است آن را اجرا کنند به استقبال خطر بروند. برای جلب نظر این تأمین‌کنندگان سرمایه اولیه، طرح دقیقی از آنچه در نظر دارید و چگونگی انجام آن را تهیه کنید که شامل شرح صلاحیت‌های حرفه‌ای رهبران سازمان شما نیز باشد. بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد، سال‌های نخست فعالیت خود را به‌سختی با یک یا دو منبع تأمین بودجه می‌گذرانند؛ اما سازمان‌ها باید در آن دوران، مجموعه متنوعی از منابع مختلف تأمین بودجه را برای آینده ایجاد کنند.

نتیجه‌گیری

یک چشم‌انداز و مأموریت روشن، طرح‌ها و فعالیت‌های مرتبط و مؤثر، برنامه‌ریزی صحیح، مدیریت و ارزیابی مناسب، رهبری متعهد، روابط مستحکم و مجموعه متنوعی از منابع مختلف تأمین بودجه، اجزایی هستند که باعث پایداری سازمان‌های مردم‌نهاد می‌شوند. از لحظه‌ای که سازمان خود را تأسیس می‌کنید، در هر قدم به فکر پایداری آن باشید. به عنوان مثال، در برنامه‌ریزی راهبردی، نقاط قوت سازمان مردم‌نهاد خود را ارزیابی نمایید و برای رفع ضعف‌های آن هدف تعیین کنید تا بدین وسیله بقای سازمان شما در درازمدت تضمین گردد. یک سازمان در دوره حیات خود با تصمیم‌گیری‌های مهمی که برای پایداری آن اهمیت حیاتی دارند مواجه می‌شود. هرگاه سازمان شما اجرای طرح یا فعالیت جدید، ورود به مشارکت، یا استخدام افراد را مورد بررسی قرار می‌دهد، لحظه‌ای درنگ کنید و ظرفیت سازمان را از لحاظ قابلیت حفظ و دنبال کردن این اقدام جدید ارزیابی نمایید. از خود پرسید که آیا این حرکت در راستای رسالت ماست؟ آیا

مورد نیاز جامعه‌ای است که به آن خدمت می‌کنیم؟ آیا برنامه مناسبی برای اجرا و مدیریت آن داریم؟ آیا با اشخاص ذینفعی رابطه داریم که بتوانند به ما کمک یا با ما همکاری کنند؟ آیا می‌توانیم منابع لازم را برای شروع و حفظ پروژه مورد نظر جمع‌آوری کنیم؟ سازمان‌های مردم‌نهاد ابزارهایی قدرتمند برای ایجاد تغییر ماندگار در جامعه‌اند. شما از طریق این سازمان‌ها می‌توانید دیگران را بسیج کنید و چیزی بسازید که به مراتب بزرگ‌تر از آن چیزی است که می‌توانید به‌تنهایی بسازید؛ اما فعالیت این سازمان‌ها یک مسیر طولانی است که کار و زحمت زیادی می‌طلبد. ایجاد و حفظ یک سازمان مردم‌نهاد اثربخش سال‌ها به طول می‌انجامد و نیازمند مهارت‌ها، منابع و روابط مختلف است. نمونه فرضی این فصل را به خاطر داشته باشید: بنیان‌گذار «شبکه حمایتی کارگران مهاجر» کار را با یک گروه اصلی رهبری آغاز کرد، مأموریت سازمان را مشخص نمود و سپس بدنه رهبری آن را با وارد کردن مهارت‌ها، تخصص‌ها و روابط جدید و متنوع تشکیل داد. این سازمان، کار خود را با اجرای تعداد کمی طرح آغاز کرد، سیستم‌های لازم برای اجرای صحیح این طرح‌ها را ایجاد نمود، طرح‌ها را از لحاظ تأثیرگذاری در جامعه ارزیابی و کار جمع‌آوری پول از منابع متنوع را آغاز کرد. «شبکه حمایتی کارگران مهاجر» با برخورداری از این اجزا، پایه‌های قدرتمندی را برای خود فراهم آورد. این بدان معنی است که از این پس کارگران مهاجر بیشتری خواهند توانست با سلامت، امنیت و منزلت زندگی کنند.

انجمن احبا

انجمن احبا یک سازمان مردم‌نهاد است که به صورت خیریه اداره می‌گردد و با توجه به نیازهای حمایتی بیماران اعصاب و روان با تصویب اساسنامه و انتخاب هیئت‌مدیره از سال ۱۳۸۰ با مجوز رسمی وزارت کشور به شماره ثبت ۱۳۳۵۷ فعالیت خود را آغاز نموده است.

انجمن رسالت خود را معرفی بیماری اسکیزوفرنیا و ارتقاء سطح آگاهی جامعه نسبت به آن، کمک به انگ زدایی و بالا بردن کیفیت زندگی مبتلایان و خانواده‌ها، کاهش فشار روانی، اجتماعی، اقتصادی بر خانواده و حمایت یابی قرار داده است.

مرکز روزانه احبا به شماره ثبت ۲۹۳۴۱ نیز با توجه به نیاز بیماران به خدمات توانبخشی اعصاب و روان و کاهش علائم منفی بیماری (افت عملکرد) در سال ۱۳۹۵ فعالیت خود را زیر نظر سازمان بهزیستی آغاز نموده و در آن خدمات توانبخشی پزشکی، توانبخشی روانی اجتماعی، توانبخشی آموزشی و حرفه‌ای به بیماران و خدمات آموزشی به خانواده بیماران به صورت روزانه ارائه می‌گردد.

در این مرکز خدمات تخصصی روانپزشکی، روان درمانی، مشاوره، آموزش خانواده، آموزش مهارت‌های زندگی و اجتماعی، مددکاری فردی و گروهی با استفاده از روش‌های گروه درمانی، کار درمانی، هنر درمانی، موسیقی درمانی، سایکودرام، طبیعت درمانی و گشتهای آموزشی به صورت فردی و گروهی ارائه می‌شود.



مسابقات ورزشی مددجویان اعصاب و روان در سالن دارالشهدای شهرداری منطقه ۱۷

انجمن اهدای عضو ایرانیان



چهاردهمین مراسم بزرگداشت پیوند اعضا با حضور معاون محترم اجتماعی وزارت بهداشت



غرفه دریافت کارت اهدای عضو در حاشیه جشن نفس



ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان‌های مردم‌نهاد مانند قطب‌نمای این سازمان‌ها عمل می‌کنند. آن‌ها در هر تصمیم‌گیری و هر اقدامی هدایت‌کننده سازمان‌های مردم‌نهاد هستند. یکی از نخستین اقدامات شما در فرایند تأسیس سازمان مردم‌نهاد مکتوب نمودن ارزش‌ها، دیدگاه و مأموریت مورد نظر سازمان است. این اسناد در تمامی راه، شما را هدایت کرده و عقاید و مواضع شما را به ذینفعان منتقل می‌کنند.

احتمال موفقیت سازمان‌های مردم‌نهاد در شرایطی بیشتر است که رهبران آنها در مورد ارزش‌های اصلی سازمان هم عقیده بوده و چشم‌اندازی قوی در جهت تغییر وضع موجود داشته و مأموریتی کاملاً مشخص برای آن تدوین کرده باشند. برعکس، سازمان‌های مردم‌نهاد فاقد ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت مشخص، فاقد جهت‌یابی هستند که بتواند آن‌ها را در اتخاذ تصمیمات صحیح هدایت کند. نداشتن چشم‌انداز روشن مانع الهام بخشی لازم در پیوستن اعضای جدید به سازمان می‌شود و فقدان مأموریت مشخص موجب عدم تمرکز سازمانی و مسیرپایی غلط می‌گردد. چنین سازمانی به احتمال قوی درگیر پروژه‌هایی می‌شود که ارتباط چندانی با نیاز جامعه تحت پوشش آن ندارد. در این فصل به چگونگی تدوین ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمانی به عنوان ارکان هدایت فعالیت‌های سازمانی در مسیر صحیح خواهیم پرداخت و مراحل شکل‌گیری یک سازمان مردم‌نهاد فرضی به نام «زنان جوان متحد» را دنبال می‌کنیم که به منظور توانمندسازی زنان برای مبارزه با خشونت علیه آن‌ها ایجاد شده است.

بنیان‌گذاران سازمان‌های مردم‌نهاد، به‌طور معمول، قبل از آنکه هرگونه سند مکتوبی را تنظیم کنند، ابتدا جلسه‌های مقدماتی برگزار کرده و در مورد ارزش‌ها و چشم‌انداز خود گفتگو می‌کنند؛ اما پس از آنکه کادر رهبری اصلی، یعنی اعضای هیئت‌مدیره و داوطلبان

اصلی سازمان، به‌طور رسمی تعیین شدند، این گروه باید پیش‌نویس سند ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را مکتوب کند. این کار باعث می‌شود تا نوعی حس مالکیت و سرمایه‌گذاری در سازمان مردم‌نهاد ایجاد گردد. پیش‌نویس مذکور پس از تصویب هیئت‌مدیره به عنوان سند رسمی سازمان رسمیت می‌یابد.

ارزش‌های سازمانی چه هستند؟ چگونه تنظیم می‌شوند؟ و چگونه سازمان مردم‌نهاد را هدایت می‌کنند؟

ارزش‌های سازمان مردم‌نهاد مجموعه اصولی هستند که آن سازمان متعهد می‌شود در تمامی جنبه‌های فعالیت خود آن‌ها را رعایت کند. پاسخگویی و شفافیت دو ارزش الزامی برای تمامی سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشند. سازمان شما باید در مورد ارزش‌های دیگری که در تعیین هویت نقش اساسی دارند گفتگو کرده و به توافق برسد. برخی سازمان‌های مردم‌نهاد ارزش‌هایی را برای خود تعیین می‌کنند که با ماهیت کارشان ارتباط دارد، برخی دیگر ارزش‌های خود را در رابطه با شیوه همکاری‌شان با دیگران تعریف می‌کنند؛ و برخی نیز از ارزش‌هایی پیروی می‌کنند که معرف جهان‌بینی آن سازمان هستند.

به عنوان مثال، سازمان فرضی «زنان جوان متحد» ممکن است موارد زیر را به عنوان ارزش‌های اساسی خود ذکر کند:

عدم خشونت - تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که در خانواده‌ها و اجتماعات عاری از خشونت زندگی کنند.

احترام - تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که با آن‌ها با احترام و عزت رفتار شود.

توانمندسازی - تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که در مورد زندگی تصمیم‌گیری و آن را اداره کنند.

مشارکت - بخش‌های مختلف جامعه مدنی باید در

جهت ایجاد آرامش در جامعه‌ای آرام و صلح آمیز با یکدیگر همکاری کنند. هیچ سازمان مردم‌نهاد یا تشکیلات دیگری قادر نیست این کار را بدون کمک سایرین انجام دهد.

رهبری جامعه - اقداماتی که در جهت آرامش و مسالمت در جامعه انجام می‌شوند باید تحت مدیریت زنان و دختران همان جامعه باشند.

پس از آنکه رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد در مورد ارزش‌های اساسی سازمان به توافق رسیدند، باید آن ارزش‌ها را در موارد زیر راهنمای تصمیمات خود قرار دهند: پروژه‌ها و فعالیت‌ها: به عنوان مثال، اولین پروژه سازمان «زنان جوان متحد» برگزاری یک سلسله کارگاه‌های آموزشی تحت عنوان «با حقوق خود آشنا شوید» برای زنان بود که پیام‌ها و رویکردهای کارگاه‌ها بر اساس ارزش‌های اساسی آن سازمان تنظیم شده بود. هدف این برنامه آموزشی متمرکز بر ایجاد تفکر انتقادی در شرکت‌کنندگان و توانمندسازی آن‌ها برای ابراز عقیده در جامعه بود.

اقدامات درون‌سازمانی: سازمان‌های مردم‌نهاد در رفتار با کارکنان خود باید ارزش‌های مورد قبول خود را رعایت کنند. «زنان جوان متحد» باید همواره با کارکنان، نیروهای داوطلب و اعضای خود با احترام رفتار کند. این سازمان همچنین زنان جوان را در جهت کسب مهارت‌های لازم برای گرفتن سمت‌های رهبری سازمان، پرورش می‌دهد.

روابط برون‌سازمانی: «زنان جوان متحد» به همکاری خود با سازمان مردم‌نهاد دیگری که به رأی و نظر زنان جوان بهمان‌دلی داد، پایان داد.

این موضوع حائز اهمیت است که جایگاه و مفهومی که هر یک از ارزش‌ها برای سازمان دارند باید مورد بحث و گفتگو قرار گرفته و تعریف شوند. افراد گاهی اوقات واژه‌های متفاوتی را برای بیان یک موضوع به کار می‌برند. یک نفر ممکن است واژه «عدم تبعیض» را به کار برده و دیگری واژه «فراگیری» را ترجیح دهد اما هر

دو به این معنی است که سازمان مردم‌نهاد مورد نظر باید به تمامی بخش‌های جامعه خدمت کرده و همه قشرها را لحاظ کند؛ ولی گاهی اوقات هم ممکن است افراد برای بیان دو منظور متفاوت از یک واژه استفاده کنند. دو نفر ممکن است واژه «رهبری» را به کار برده اما مقصود یکی این باشد که سازمان باید در جامعه نقش رهبری ایفا کند و مقصود دیگری این باشد که سازمان باید رهبر پرورش دهد.

در مواردی ممکن است ارزش‌هایی باشند که تنها مورد نظر یک یا دو نفر هستند. این‌ها نیز باید مورد بحث و گفتگو قرار گیرند و چنانچه بر سر مهم بودن آن‌ها توافق حاصل شد، در ارزش‌های اساسی سازمان لحاظ شوند؛ اما در صورتی که چنین توافقی حاصل نشد و این ارزش‌ها در فهرست ارزش‌های اساسی سازمان قرار نگرفتند، باید مطمئن شد که مطرح‌کنندگان آن ارزش‌ها با قبول نشدن آن‌ها مشکلی ندارند. سعی کنید در مورد فهرستی از چهار تا هفت ارزش اساسی به توافق برسید. ارزش‌ها چنانچه از این تعداد بیشتر شوند، تمرکز سازمان را به هم می‌زنند.

**سند چشم‌انداز چیست؟ چگونه تهیه می‌شود؟
و به چه نحو سازمان مردم‌نهاد شما را هدایت می‌کند؟**

سند چشم‌انداز عبارت است از شرح اینکه جهان به عقیده شما باید چگونه باشد. این سند تصویری از جهانی که قصد دارید به وجود بیاورید ارائه می‌کند. شما در این سند می‌گویید که زندگی مردم، وضع اجتماع و شرایط جامعه چگونه در نتیجه کار سازمان مردم‌نهاد شما بهتر خواهد شد. سند چشم‌انداز بزرگ و جسورانه است. به عنوان مثال، به سند چشم‌انداز «زنان جوان متحد» توجه کنید:

ما جامعه‌ای را متصوریم که تمامی افراد آن در خانه‌های خود، محیط‌های آموزشی و محله‌ها از امنیت برخوردارند، با آن‌ها با عزت و احترام رفتار می‌شود و در

پرورش و استفاده از توانایی‌های مدیریتی و رهبری خود از فرصت‌های برابر برخوردارند. سازمان‌های مردم‌نهاد بهتر است در تنظیم سند چشم‌انداز خود، از اجتماعی که به آن خدمت می‌کنند کمک بگیرند و مردم را در این فعالیت مشارکت دهند.

سند چشم‌انداز یک سازمان مردم‌نهاد ابزاری است قدرتمند که به کارکنان و نیروهای داوطلب انگیزه کار می‌دهد و دیگران را برای پیوستن به آن سازمان برمی‌انگیزد. به عنوان مثال، کارکنان سازمان فرضی «زنان جوان متحد» مدتی است که سخت کار کرده‌اند و اکنون قدری خسته‌اند. گروه رهبری ترتیبی می‌دهد تا اعضای هیئت‌مدیره و کارکنان در یک روز خاص برای صرف غذا گرد هم آیند و نیروی خود را تجدید کنند. آن‌ها به نوبت سند چشم‌انداز را در جمع می‌خوانند و در مورد آن اعلام نظر می‌کنند. به همین شکل، اعضای هیئت‌مدیره یا کارکنان سازمان هرگاه در جامعه مشغول جذب داوطلب باشند، در این مورد صحبت می‌کنند که چشم‌انداز و مأموریت «زنان جوان متحد» چگونه باعث شد تا آن‌ها به این سازمان بپیوندند. سازمان‌های مردم‌نهاد مختلف ممکن است در برخی موارد چشم‌اندازهای مشترک داشته باشند. چشم‌انداز جهانی که همه افراد و خانواده‌ها در آن به مسکن، خدمات درمانی، شغل و تحصیلات مناسب دسترسی دارند، به احتمال قوی در بین سازمان‌های مردم‌نهاد متعددی مشترک است؛ اما هیچ سازمانی نیست که بتواند به تنهایی به همه این اهداف دست یابد. تحقق چنین چشم‌اندازی نیازمند تلاش توأم گروه‌های متعددی است که با یکدیگر همکاری می‌کنند.

سند مأموریت چیست؟ چگونه تهیه می‌شود؟ و سازمان مردم‌نهاد شما را چگونه هدایت می‌کند؟

سند مأموریت سازمان مردم‌نهاد عبارت است از شرحی مجمل از مقصود و منظور فعالیت آن سازمان و این سند

دلیل وجودی سازمان را مشخص کرده و ماهیت، کار و نتایج نهایی که سازمان به دنبال آن است را توضیح می‌دهد. برخی سازمان‌های مردم‌نهاد ممکن است در سند مأموریت خود منطقه جغرافیایی یا گروه جمعیتی خاصی را برای فعالیت و خدمت‌رسانی مشخص کنند. سند مأموریت از دو بخش تشکیل می‌شود. بخش نخست، سند اصلی مأموریت است که در یک یا دو جمله اقدامات شما و تغییرات بلندمدت ناشی از آن‌ها را ذکر می‌کند. بخش دوم، شرح مختصری از راهبردها یا نوع فعالیت‌هایی است که برای انجام مأموریت خود به کار می‌گیرید.

سند مأموریت «زنان جوان متحد» به شرح زیر است: مأموریت «زنان جوان متحد» عبارت است از ایجاد ظرفیت لازم در زنان جوان برای پایان دادن به خشونت‌ورزی در جامعه. این کار به واسطه فعالیت‌های زیر انجام می‌شود:

برگزاری کارگاه‌های آموزشی در مدارس و مراکز اجتماعی.

آموزش «مدرسين هم‌سنخ» از خود زنان جوان برای تبدیل آن‌ها به رهبرانی با توانمندی آموزش دیگر جوانان و حمایت از مأموریت سازمان.

تهیه سرفصل‌های آموزشی و طراحی دوره‌های آموزشی برای سازمان‌های دیگر به منظور برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشابه در جوامع تحت پوشش آن‌ها.

قدری تحقیق کنید تا سند مأموریت خود را کاملاً هدفمند تنظیم کنید. بنیان‌گذاران «زنان جوان متحد» از همان ابتدا می‌دانستند که هدف آن‌ها در جامعه مبارزه با معضل خشونت، به ویژه خشونت‌ورزی علیه زنان است؛ اما برای اینکه مأموریت سازمان را دقیقاً مشخص کنند، باید در این مورد تحقیق می‌کردند که برای حل این مشکل در جامعه چه کارهای مشابهی انجام می‌شود. تحقیقات آن‌ها نشان داد که یک گروه در زمینه نحوه دخالت مستقیم در اختلافات خانوادگی فعالیت دارد و یک

گروه دیگر در زمینه پرورش استعداد رهبری در بین جوانان فعال است اما کسی در زمینه اجرای برنامه‌های آموزشی برای پایان دادن به خشونت در جامعه کار نمی‌کند. سازمان «زنان جوان متحد» توانست با کمک این تحقیقات، مأموریت خود را تعریف کند و این مأموریت کمبودی که در جامعه وجود داشت را رفع کرد و مکمل کار سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر شد. سند مأموریت وسیله‌ای است که رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد را در انتخاب پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمان، به ویژه در مقاطع مهم در طول حیات سازمان، هدایت می‌کند.

هنگامی که سازمانی مردم‌نهاد در ابتدای کار با محدودیت منابع روبرو می‌شود، لازم است به دقت در جستجوی پروژه‌هایی باشد که در تحقق مأموریت سازمان نقش اساسی دارند. سازمان «زنان جوان متحد» ممکن است تشخیص دهد که جمعیت هدف آن باید در مورد مسائل مربوط به خشونت و حقوق خود در مقابله با این معضل آگاه شود؛ بنابراین اقدام به تشکیل کارگاه‌های آموزشی با عنوان «با حقوق خود آشنا شوید» می‌نماید.

سازمان‌های مردم‌نهاد در جریان رشد و توسعه خود، باید اطمینان حاصل کنند که پروژه‌ها و فعالیت‌های جدید در راستای مأموریت سازمان قرار دارند و فقط از منابع مالی استفاده کنند که مطابق آن‌ها باشد. این سازمانها در شرایطی که با قطع بودجه مواجه شده و وادار می‌شوند پروژه‌ای را تعطیل کرده یا کارمندی را بیکار کنند، باید دقت نمایند که کدام پروژه‌ها برای مأموریت سازمان بیشتر حائز اهمیت‌اند.

بازنگری مأموریت

سازمان‌های مردم‌نهاد باید سند مأموریت خود را به‌طور ادواری مورد بازنگری قرار داده و روزآمد کنند. بهترین زمان برای این کار، آغاز فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است.

سازمانی که کار خود را با مأموریتی کلی آغاز کرده، ممکن است تشخیص دهد که بهتر است مأموریت را محدود کند تا فعالیت‌های سازمان از حیث جهت‌گیری و تمرکز، دقیق‌تر باشند. یا سازمانی که کار خود را با مأموریتی محدود آغاز کرده، ممکن است تصمیم بگیرد مأموریت خود را گسترش دهد زیرا از ظرفیت لازم برای رفع نیازهای دیگر جامعه نیز برخوردار است.

سازمان‌های مردم‌نهاد غالباً بخش دوم سند مأموریت خود - یعنی شرح راهبردها و فعالیت‌های اساسی - را اصلاح می‌کنند تا بخش اول آن را که حاوی مقصود اصلی از تشکیل سازمان است. این سازمان‌ها به‌طور معمول راهبردها و فعالیت‌های خود را در واکنش به تغییر نیازهای جامعه یا تغییر محیط اصلاح می‌نمایند. سازمان «زنان جوان متحد» در ابتدای کار به طرح «مدرسه‌سین هم‌سنخ» و کارگاه‌های «با حقوق خود آشنا شوید» توجه داشت و با اجرای این طرح‌ها موفق شد به مدت چند سال میزان خشونت را در جامعه پایین بیاورد؛ اما چند سازمان فعال در زمینه جوانان که متوجه موفقیت «زنان جوان متحد» شدند با این سازمان تماس گرفته و برگزاری کارگاه‌های مشابهی را برای اعضا و نیروهای داوطلب خود خواستار شدند. رهبران سازمان «زنان جوان متحد» پس از ارزیابی مجدد ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت خود، تصمیم گرفتند که کار این سازمان را توسعه داده و سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر را در زمینه برگزاری کارگاه‌های آموزشی تعلیم دهند. سازمان‌های مردم‌نهاد، هر سه تا پنج سال یکبار باید ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت خود را مجدداً مورد بررسی قرار دهند. سازمان شما باید در طول دوران رشد خود، از ذینفعانش، اعم از اعضای جامعه، شرکت‌کنندگان در پروژه‌ها، همکاران و حتی تأمین‌کنندگان بودجه، بازخورد دریافت کند. باید ببینید که آیا ذینفعان سازمان از ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان

شناخت کافی دارند یا خیر؟ آیا ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت هنوز موضوعیت دارند و چنانچه این‌گونه نباشد چه تغییراتی را پیشنهاد می‌کنند؟ علاوه بر این، بررسی مجدد ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان باعث می‌شود تا اعضای جدید بتوانند به این اسناد شکل داده و در آن‌ها حس مثبت مؤثر بودن در سازمان ایجاد شود. سازمان‌های مردم‌نهاد به طور معمول هرچند سال، اصلاحات و تغییرات اندکی در ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت خود اعمال می‌کنند. با این همه، سازمان مردم‌نهادی که اصول اساسی خود را از ریشه تغییر می‌دهد اغلب بی‌ثبات جلوه کرده و ممکن است اعتماد حامیان خود را از دست بدهد.

انتقال ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت

سازمان‌های مردم‌نهاد باید ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت خود را به ذینفعانشان، یعنی شرکت‌کنندگان در پروژه‌ها، جامعه، و نیز تأمین‌کنندگان بودجه و شرکای فعلی و بالقوه منتقل کنند. ذینفعان سازمان برای اینکه به شما اعتماد کنند، با شما همکاری کنند، از شما حمایت کرده و شما را پاسخگو قرار دهند، باید از ماهیت سازمان شما و فعالیت آن شناخت داشته باشند. رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد همچنین باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره و نیروهای داوطلب از ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان شناخت کافی داشته و این اصول را در کار روزانه خود رعایت و تقویت می‌کنند. اطلاع‌رسانی مهم‌ترین بخش از رسیدن به این شناخت است.

در هنگام جذب افراد جدید به سازمان، آن‌ها را از ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت خود آگاه کنید. نظر آن‌ها را در مورد این اصول جویا شوید. شما نباید برای همکاری از افرادی دعوت کنید که به ارزش‌های شما یا مأموریت تان اعتقادی ندارند.

در نشست‌هایی که با هیئت‌مدیره و کارکنان دارید، ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را روی ورق‌های بزرگ کاغذ بنویسید و در جایی نصب کنید که برای همه قابل‌رؤیت باشند. در ابتدای برگزاری نشست، این اصول را بلند بخوانید و سپس از آن‌ها برای هدایت گفتگوها و اتخاذ تصمیم استفاده نمایید.

اگر تارنمایی دارید، ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در آن درج کنید و مطمئن شوید که به آسانی در دسترس همگان قرار دارند. بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد، این اطلاعات را در بخش «درباره ما» یا «که هستیم و چه می‌کنیم» قرار می‌دهند.

تمامی اعضای هیئت‌مدیره، کارکنان و نیروهای داوطلب را با این اصول آشنا کرده و در صورت لزوم در این مورد آموزش دهید. این‌ها سفیران سازمان مردم‌نهاد شما هستند و باید بتوانند ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را به دیگران اطلاع‌رسانی کنند. در ملاقات با همکاران، شرکا، حامیان و یا تأمین‌کنندگان منابع مالی، نخست ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را تشریح کنید. یک صفحه تک‌برگی از سند چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی خود و پوشه‌ای حاوی اطلاعات مربوط به پروژه‌ها، اعلامیه‌ها و عکس‌هایی از اقدامات انجام شده توسط سازمان را در اختیار آن‌ها قرار دهید.

در دنیای کسب و کار، شرکت‌ها اجناس و خدماتی ملموس مانند رایانه، تلویزیون، میز یا بلیط هواپیما را به فروش می‌رسانند ولی شما به عنوان سازمان مردم‌نهاد باید ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت خود را بفروشید و در صورتی که نتوانید این اصول را به‌گونه‌ای مؤثر معرفی کنید، نمی‌توانید دیگران را برای خرید آن‌ها متقاعد نمایید.

نتیجه‌گیری

ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت یک سازمان مردم‌نهاد، همگی باهم، در تأثیرگذاری سازمان نقش

دارند و یکدیگر را تقویت می‌کنند. مأموریت از چشم‌انداز نشأت گرفته و هر دو آن‌ها باید با ارزش‌ها همسو باشند. مجموعه این اصول، مبنای وجودی سازمان را به وضوح بیان می‌کنند.

ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمان مردم‌نهاد «زنان جوان متحد»

ارزش‌های ما

عدم خشونت - تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که در خانواده‌ها و اجتماعات عاری از خشونت زندگی کنند.

احترام - تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که با آن‌ها با احترام و عزت رفتار شود.

توانمندسازی - تمامی زنان و دختران بایستی از حق تصمیم‌گیری و اداره زندگی خود برخوردار باشند. مشارکت - بخش‌های مختلف جامعه مدنی باید در جهت ایجاد جامعه‌ای مسالمت‌آمیز تلاش کنند و هیچ سازمانی به تنهایی قادر به انجام این مهم نیست.

رهبری جامعه - اقداماتی که در جهت ایجاد آرامش و مسالمت در جامعه انجام می‌شود باید با هدایت زنان و

دختران همان جامعه باشد.

چشم‌انداز ما

ما جامعه‌ای را متصوریم که تمامی افراد آن در خانه‌های خود، محیط‌های آموزشی و محله‌ها از امنیت برخوردارند، با آن‌ها با عزت و احترام رفتار می‌شود و در پرورش و به کار انداختن توانایی‌های مدیریتی و رهبری خود از فرصت‌های برابر برخوردارند.

مأموریت ما

مأموریت «زنان جوان متحد» عبارت است از ایجاد ظرفیت لازم در زنان جوان برای پایان دادن به خشونت‌ورزی در جامعه. این کار به واسطه فعالیت‌های زیر انجام می‌شود:

◀ برگزاری کارگاه‌های آموزشی در مدارس و مراکز اجتماعی.

◀ آموزش «مدرسین هم‌سنخ» از خود زنان جوان برای تبدیل آن‌ها به رهبرانی با توانمندی آموزش دیگر جوانان و حمایت از مأموریت سازمان.

◀ تهیه سرفصل‌های آموزشی و طراحی دوره‌های آموزشی برای سازمان‌های دیگر به منظور برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشابه در جوامع تحت پوشش آن‌ها.



نشست هم‌اندیشی شبکه ملی سازمان‌های مردم‌نهاد حوزه ایدز

انجمن مولتیپل اسکلروز ایران (ام اس)



مسابقه شطرنج بین استاد بزرگ احسان قائم مقامی و بیماران ام اس



همایش امید، نشاط، خیرجمعی انجمن ام اس ایران - افزایش روحیه مبتلایان از طریق کشف استعدادهای ایشان در زمینه های مختلف هنری



برنامه‌ریزی راهبردی چیست؟

برنامه‌ریزی راهبردی روشی است نظام‌مند برای ارزیابی جایگاه کنونی سمن شما و آنجایی که می‌خواهد در آینده به آن برسد. این برنامه به پرسش‌هایی درباره شکل و شمایل سازمان و عملکرد آن در آینده و اقداماتی که در ۵ تا ۱۰ سال آتی انجام می‌گیرد، پاسخ می‌دهد. برنامه‌ریزی راهبردی از ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سمن آغاز شده و سپس مسیر حرکت، اولویت‌ها و اهداف آن را ترسیم می‌کند. برنامه‌ریزی، سازمان را در مسیر مأموریت آن نگه می‌دارد و در طراحی پروژه‌ها، هرگونه مشارکت جدید، نحوه تخصیص منابع، به خصوص از نظر نیروی انسانی و منابع مالی مورد نیاز، سازمان را هدایت کرده و چگونگی کنترل پیشرفت کارها و ارزیابی نتایج فعالیت‌ها را مشخص می‌کند. سمن‌ها برای برنامه‌ریزی راهبردی از رویکردهای متفاوتی بهره می‌گیرند. برخی از آنان، قبل از تهیه طرح راهبردی، ماه‌ها وقت خود را صرف اخذ نظرات طیف وسیعی از ذینفعان، از جمله هیئت‌مدیره، کارمندان، شرکت‌کنندگان در پروژه، سازمان‌های همکار، سرمایه‌گذاران و دیگران می‌کنند. گروهی دیگر در جلسه‌ای یک روزه، با گرد هم آوردن هیئت‌مدیره و کارکنان و به روش بارش افکار همان اطلاعات را به دست می‌آورند. صرف‌نظر از اینکه این کار چگونه صورت می‌گیرد، روند برنامه‌ریزی شامل گام‌های زیر است:

۱. تشخیص موضوعات و پرسش‌های کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی فرصتی برای تأمل در احوال سازمان و مشاهده نمایی کلی از آن می‌باشد. سمن فرضی «صدای جوانان جویای دموکراسی» ممکن است به این پرسش پاسخ دهد که آیا جوانان عضو آن تمایل و آمادگی لازم برای رشد دارند و در این صورت میزان و نوع رشد قابل مدیریت کدام است. آن‌ها متوجه

پس از تدوین مأموریت شفاف سازمان مردم‌نهاد خود، بایستی آن را در قالب پروژه‌ها و فعالیت‌هایی تعریف کنند که پاسخگوی نیازها، خواسته‌ها و ارزش‌های جامعه شما باشد. به بررسی جامعه خود بپردازید تا مطمئن شوید که آن‌ها از برنامه شما استقبال خواهند کرد. هنگامی پروژه‌ها می‌توانند تأثیرگذار باشند که طراحی فکورانه و برنامه‌ریزی دقیق داشته و با جدیت توسط افراد واجد صلاحیت به اجرا در آیند. اگر سازمان‌های مردم‌نهاد بتوانند تأثیر مثبت فعالیت خود را بر مردم و جامعه اثبات کنند، پشتیبانی افراد تحت پوشش، حامیان مالی و شرکا را برای سالیان متمادی به دست خواهند آورد. این فصل شما را با مراحل مختلف برنامه‌ریزی، ارزیابی و مدیریت فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد آشنا می‌سازد. ما در این فصل نمونه‌هایی از سازمان مردم‌نهاد «صدای جوانان جویای دموکراسی» را ذکر خواهیم نمود که سازمانی فرضی است که مبنای دموکراسی را به جوانان آموزش داده و مشارکت اجتماعی آنان را افزایش می‌دهد.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی به شما امکان می‌دهد که بر روی اهداف تمرکز نموده، اقدامات خود را سازمان‌دهی کرده و منابع موجود را به شکلی مؤثر تخصیص دهید. سمن‌هایی که بر اساس برنامه‌ریزی عمل می‌کنند، عملکرد بهتری دارند چون در مسیری مشخص و با تمرکز گام برمی‌دارند. با برنامه‌ریزی می‌توان مشکلات را پیش‌بینی کرده و از بروز آن‌ها جلوگیری کرد و یا قبل از تبدیل مشکلات به بحران، آن‌ها را برطرف نمود. در ادامه بحث به توضیح دو نوع اصلی برنامه‌ریزی یعنی برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی پروژه خواهیم پرداخت.

شده‌اند که تعدادی از حامیان مالی سمن در نظر دارند حمایت خود را کاهش دهند و به همین دلیل سمن موردنظر باید بر پروژه‌هایی تمرکز کند که کاملاً منطبق با مأموریت آن است.

۲. تعیین نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سمن (آنالیز سوات)

SWOT متشکل از چهار کلمه: نقاط قوت^۱، نقاط ضعف^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ می‌باشد و بسیار حیاتی است که فارغ از فعالیت روزمره، به تجزیه و تحلیل دائمی نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای سمن بپردازیم. آسان‌ترین و سریع‌ترین روش انجام این مهم، واگذاری این مسئولیت به هیئت‌مدیره، کارکنان و داوطلبان اصلی سمن است که بیشترین شناخت را نسبت به سمن و محیط پیرامونی آن دارند. در صورت داشتن منابع و زمان کافی، نقطه نظرات مجریان پروژه‌ها، شرکا، حامیان مالی و دیگر داوطلبان همکار سمن را نیز به کمک انجام مصاحبه، تهیه پرسش‌نامه، برگزاری جلسه با جامعه تحت پوشش و گروه هدف^۵ اخذ کنید.

آنالیز سوات به شما کمک می‌کند که موضوعات کلیدی مبتلابه سمن خود را شناخته و برای حل آن‌ها تصمیمات خردمندانه‌ای بگیرید. «صدای جوانان جویای دموکراسی» می‌خواهد رشد کند ولی از طریق آنالیز سوات به این نتیجه می‌رسد که سیستم درونی سمن ضعیف بوده و امکان توسعه ندارد و به همین دلیل تصمیم می‌گیرد در طول سال آتی به افزایش ظرفیت درون سازمانی بپردازد تا آمادگی لازم برای رشد و توسعه را پیدا کند.

۳. برگزاری نشست برای بحث درباره یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل سوات و تصمیم‌گیری در مورد اولویت‌ها و اهداف کلی و جزئی

هنگامی که تجزیه و تحلیل سوات را انجام دادید، آمادگی لازم برای تدوین اهداف مرتبط و واقع‌گرایانه برای سازمان را به دست می‌آورید. «صدای جوانان جویای دموکراسی» براساس دانسته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل سوات، اهدافی را برای تقویت سیستم‌های داخلی خود (شامل بهبود ساختارهای مدیریتی و برگزاری دوره‌های آموزشی بیشتر برای کارکنان) و نیز برای بهبود پروژه‌های موجود تنظیم کرده است. این سازمان همچنین تصمیم گرفته است تا سه سال آینده پروژه جدیدی را آغاز نکند.

۴. تهیه برنامه راهبردی نهایی

شما باید نتایج تجزیه و تحلیل و تعیین اولویت‌های خود را در سند نهایی که به مثابه برنامه راهبردی شماست، به صورت مکتوب ارائه نمایید؛ ضرورتی ندارد که این سند وارد جزئیات شده و یا طولانی باشد. اکثر سازمان‌های مردم‌نهاد اسناد ساده یک یا دو صفحه‌ای را تهیه می‌کنند که حاوی ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف اصلی آن‌ها است. دیگر سازمان‌ها، این سند را به صورت کامل‌تری تهیه می‌کنند که شامل یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل سوات و نیز اهداف جزئی تدوین شده برای هر هدف اصلی است.

۵. قرار دادن سند نهایی برنامه راهبردی در اختیار همه ذینفعان

یک نسخه از سند نهایی تهیه شده را برای سرمایه‌گذاران و شرکای خود ارسال کنید. شما می‌توانید برای ارائه برنامه به تمامی اعضای سازمان، نشست‌ها در سطح جامعه تحت پوشش خود برگزار نموده و به آن دسته از شرکت‌کنندگان در پروژه‌ها بپتان که قبلاً در تهیه برنامه کمک کرده‌اند فرصت دهید تا نظرات و پیشنهادات

1. Strengths
2. Weakness
3. Opportunity
4. Threats
5. Focus Group



گردهمایی بیماران، خانواده بیماران، مسئولین

سمن‌ها بایستی هر سه تا پنج سال برنامه راهبردی تدوین نمایند. اگر در پایان سه سال از اجرای برنامه راهبردی، همه چیز به خوبی پیش می‌رود و محیط فعالیت سمن از پایداری لازم برخوردار است می‌توان برنامه را به شکل گذشته ادامه داد. ممکن است سمن در ادامه برنامه، دارای هیئت‌مدیره یا کارکنان جدیدی شود که فاقد دیدگاه مشترک هستند و یا اینکه سمن‌های دیگر، فعالیت مشابه آنها را در پیش گرفته و در جذب منابع با ایشان رقابت کنند. در اینصورت، ضروری است سمن به طراحی برنامه راهبردی دقیق و جدیدی بپردازد.

برخی اوقات نیز ممکن است سمن پیش از رسیدن به اهداف راهبردی سه ساله با تهدیدهای جدی مانند از دست دادن کمک مالی و یا با فرصت مناسب ناشی از تغییر محیط سیاسی روبرو شود که در اینصورت باید به سرعت مسیر حرکت خود را تغییر دهد. پس از آن که سمن برنامه راهبردی خود را تهیه کرد بایستی برنامه‌ریزی پروژه را انجام دهد.

برنامه‌ریزی پروژه چیست؟

در برنامه‌ریزی پروژه، اهداف اصلی و اهداف جزئی یک پروژه تدوین شده، منابع مورد نیاز برای اجرای آن مشخص گردیده و وظایف کلیدی، مسئولیت افراد مختلف و زمان‌بندی انجام اجزای پروژه تعیین می‌شود. چه در اجرای اولین پروژه و چه در ادامه اجرای یک پروژه طولانی مدت بایستی آگاهی عمیقی از جامعه تحت پوشش داشته باشید. در گذشته سمن‌ها فقط به سنجش نیازهای جامعه می‌پرداختند ولی امروزه غالباً نقاط قوت و داشته‌های افراد جامعه تحت پوشش که می‌تواند به حل مشکلات موردنظر کمک کند نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد. همچنین باید از افراد جامعه در مورد آگاهی و تجارب قبلی آنان و آنچه مایل به دانستن و یا انجام آن هستند، سؤال شود.

خود را در مورد آن ارائه نمایند. همچنین سند نهایی را در وبسایت و خبرنامه سمن قرار دهید.

۶. اجرای سند نهایی و نظارت بر آن

برای حصول اطمینان از اجرای سند نهایی لازم است تمامی اعضای هیئت‌مدیره، کارکنان و داوطلبان اصلی سازمان با یکدیگر همکاری نمایند. مدیر اجرایی بایستی به نحوی عمل کند که همه پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمان در راستای برنامه راهبردی باشد و مطمئن شود همه کارکنان سازمان اهداف برنامه را می‌شناسند و در مسیر اجرای آن گام برمی‌دارند. هیئت‌مدیره سازمان بایستی اولویت‌های خود را متناسب با برنامه تدوین نماید. اگر اجرای یک پروژه نیازمند پروژه دیگری است که منابع و مهارت‌های جدیدی را می‌طلبد، هیئت‌مدیره باید اهدافی در جهت جلب منابع مالی و جذب نیروی ماهر مورد نیاز تدوین نماید. هیئت‌مدیره بایستی دست‌کم سالی یکبار پیشرفت برنامه را مورد ارزیابی قرار دهد. برنامه راهبردی، سمن را در مسیر درست و در جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه تحت پوشش قرار می‌دهد و برای رهبران آن، هدفی مشترک و تمرکز بر آن هدف را به ارمغان می‌آورد.

فرض کنیم «صدای جوانان جویای دموکراسی» بر اساس یکی از پروژه‌هایش، کارگاه‌هایی برای آموزش حقوق و مسئولیت‌های جوانان در یک جامعه دموکراتیک برگزار نموده و اکنون می‌خواهد این پروژه را به یک محله کم درآمد گسترش دهد.

این سمن با سنجش نیازها و داشته‌های افراد جامعه، نه تنها می‌تواند افراد مناسب برای شرکت در برنامه را انتخاب کند، بلکه از میزان دانش و مهارت‌های ایشان نیز آگاهی می‌یابد. بررسی انجام شده نشان داد آن دسته از جوانان محله کم درآمد مورد نظر که به مدرسه نمی‌روند، به هیچ وجه به کامپیوتر دسترسی نداشته و در نتیجه سواد کامپیوتری پایینی داشته و آشنایی ناچیزی با رسانه‌های اجتماعی به عنوان محل دسترسی به اطلاعات و ارتباط با سایر گروه‌های جوان محله خود دارند. در عین حال بررسی مورد نظر نشان داد که جوانان مذکور مشتاق یادگیری بوده و ایده‌هایی برای بهبود وضعیت محله خود دارند. بنابر دلایل فوق، «صدای جوانان جویای دموکراسی» تصمیم می‌گیرد به عنوان گام نخست، یک مرکز آموزش کامپیوتر در محله کم درآمد راه‌اندازی کند.

پروژه‌هایی که بر اساس سنجش نیازها و نقاط قوت طراحی می‌شوند به احتمال زیاد متناسب با جامعه هدف و مفید به حال آن بوده و علاوه بر ایجاد اعتماد در جامعه، شانس موفقیت آن‌ها را نیز افزایش می‌دهند. پس از تعیین نیازها و علائق جمعیت هدف، بایستی برنامه‌ریزی دقیق پروژه را آغاز نمود. روش‌های متعددی برای برنامه‌ریزی پروژه وجود دارد. اغلب حامیان مالی در سطح بین‌المللی، چارچوب معینی برای گیرندگان کمک مالی دارند و چه بهتر است در طراحی پروژه‌ها در این چارچوب حرکت نمایید تا امکان استفاده از آن منابع را نیز داشته باشید.

در برنامه‌ریزی پروژه بایستی آنچه را در نظر دارید برای جمعیت هدف انجام دهید، مشخص نمایید؛ به عبارت دیگر مشخص کنید با انجام این پروژه چه تغییری در

زندگی افراد شرکت کننده در پروژه ایجاد خواهد شد. همچنین برنامه پروژه نشان می‌دهد سمن شما چه اقداماتی را انجام داده و منابع مورد نیاز برای نیل به نتایج پروژه کدامند.

یکی از چارچوب‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی پروژه «الگوی منطقی» (logic model) می‌باشد. مدل منطقی شما را در طراحی پروژه یاری می‌کند. در این مدل ابتدا آنچه که می‌خواهیم به آن دست یابیم را تعیین نموده و سپس مشخص می‌کنیم برای رسیدن به آن، چه فعالیت‌هایی باید انجام شود و در نهایت برای انجام این فعالیت‌ها چه منابعی مورد نیاز است.

این مدل طراحی پروژه پس از اتمام طراحی از راست به چپ خوانده می‌شود ولی در طول طراحی پروژه از سمت چپ به سمت راست می‌رسیم.

هنگامی که الگوی منطقی از راست به چپ خوانده می‌شود به توضیح اجزای اصلی برنامه در طول زمان، از برنامه‌ریزی تا حصول نتایج، می‌پردازد. خواندن الگوی منطقی به معنای دنبال کردن زنجیره‌ای از علت و معلول به صورت «اگر... آنگاه» می‌باشد که اجزای برنامه را به هم متصل می‌کند.

پس از آن که با استفاده از الگوی منطقی و یا دیگر روش‌ها برنامه پروژه را تهیه کردید، به یک «برنامه کاری» که دارای جزئیات بیشتری از برنامه پروژه است، نیاز دارید.

هرچه سمن بالغ‌تر شود، پروژه‌ها و فعالیت‌های خود را بر اساس نیازهای در حال تغییر جامعه و بر اساس تجربیات سمن طراحی می‌کند.

برای نمونه، «صدای جوانان جویای دموکراسی» پس از راه‌اندازی مرکز آموزش کامپیوتر در محله کم درآمد، متوجه تمایل برخی از شرکت‌کنندگان پروژه به یادگیری مهارت‌های مورد نیاز جهت راه‌اندازی ایستگاه رادیویی اینترنتی می‌شود و در این راستا آموزش مهارت‌های مورد نیاز برای تولیدات رادیویی را به پروژه‌های خود اضافه می‌کند.

ارزشیابی عبارت است از ارزیابی منظم پیامدها، کیفیت و عملکرد یک پروژه، فعالیت و یا کل سازمان و ابزاری برای پاسخگویی به این پرسش است که: فعالیت ما چه تغییری در زندگی مردم و جامعه به وجود آورده است؟ به عبارت دیگر، دستاوردهای شما را برای مردمی که به آن‌ها خدمت می‌کنید، می‌سنجد. سازمان‌های مردم‌نهاد، بایستی به ارزیابی دائمی نیازهای جامعه و نقاط قوت آن پرداخته و نتایج پروژه‌های خود را مورد ارزشیابی قرار دهند.

در ارزشیابی بایستی موارد ذیل پرسیده شود:

چه جنبه‌ای از کار ما تأثیرگذار بوده است؟

چه کاری می‌توانست بهتر انجام شود؟

به چه دلیل برخی از کارها جواب می‌دهند و برخی خیر؟

ما چه آموختیم و چگونه می‌توانیم این آموخته را برای تقویت کار خود به کار بندیم؟

هر روز، کارکنان و داوطلبان یک سازمان با مردمی روبرو می‌شوند که به آن‌ها برای یادگیری مهارت‌های جدید، تحقق اهداف آن‌ها و بهبود زندگی‌شان خدمت می‌کنند. آن‌ها می‌توانند داستان‌های خود درباره افراد خاصی که زندگی آن‌ها تغییر یافته است را با دیگران در میان بگذارند. بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد سوابق مربوط به افراد تحت پوشش خود را در بایگانی نگه می‌دارند. برای مثال، سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی»، سوابق جوانانی که هر ماهه در کلاس‌های مرکز آموزش کامپیوتر شرکت کرده و نیز آنها که در کارگاه‌های آموزشی «مقدمه‌ای بر دموکراسی» شرکت نمودند را ثبت می‌کردند.

برای اینکه سازمان‌ها واقعاً در برابر ذینفعان و در قبال مأموریت خود پاسخگو باشند، باید پیامدهای مثبت کار خود از جمله «نمرات بالاتر دانشجویان» و نیز «افزایش تعداد دانشجویانی که مطالب آموخته شده در کارگاه را در شغل خود به کار می‌بندند» را به صورت کمی درآورند.

نخستین گام در ارزشیابی، تعریف پیامدهایی است که شما می‌خواهید در یک پروژه کسب نمایید. این کار را در مرحله طراحی پروژه انجام دهید. اگر به پروژه مرکز آموزش کامپیوتر و پروژه آموزش راه اندازی ایستگاه رادیویی اینترنتی سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی» بازگردیم، پیامدهای مورد انتظار برای شرکت‌کنندگان عبارت بودند از:

◀ کسب مهارت‌های فنی برای تولید یک برنامه نمایش رادیویی اینترنتی.

◀ فراگیری نحوه تهیه محتوای برنامه نمایش رادیویی.

◀ استفاده از این مهارت‌ها برای تولید یک برنامه نمایش رادیویی هفتگی یک ساعته درباره یک موضوع مورد علاقه جوانان جامعه.

◀ کسب اعتماد به نفس بیشتر برای بیان عقیده در رابطه با مسائلی که آنان را نگران می‌کند.

گام بعدی تعیین نحوه اندازه‌گیری پیامدهاست. سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی» می‌تواند به طرق مختلف اطلاعات مورد نیاز را گردآوری نماید. این سازمان می‌تواند با انجام آزمون سنجش دانش و مهارت شرکت‌کنندگان، قبل و بعد از انجام پروژه، میزان یادگیری ناشی از پروژه را مورد ارزیابی قرار دهد. مجریان پروژه و افراد داوطلب می‌توانند به صورت ماهانه مشاهدات خود را یادداشت نموده و تغییر میزان مهارت و اعتماد به نفس شرکت‌کنندگان در پروژه را ثبت کنند. می‌توانند در ابتدا، میانه و پایان پروژه با تشکیل گروه‌های هدف از میان شرکت‌کنندگان، بازخورد پروژه را با سؤالاتی چون «چه چیزی یاد می‌گیرند؟ چیزهایی که یاد می‌گیرند را چگونه به کار می‌گیرند؟ چه چیز بیشتری را مایلند یاد بگیرند؟ پس از پایان پروژه با مهارت‌های جدید چه می‌کنند؟» به دست آورند.

کارکنان و داوطلبان سازمان مردم‌نهاد باید بر روی یک برنامه ارزشیابی عملی متناسب با زمان و منابع موجود به توافق برسند. اگر برنامه ارزشیابی شامل روش‌های مختلف گردآوری اطلاعات در زمان‌های

الگو منطقی پایه

برخی منابع برای عملیاتی ساختن برنامه مورد نیاز هستند.	اگر شما به منابع دسترسی دارید آنگاه می‌توانید از آن‌ها برای اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده خود استفاده کنید.	اگر فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده خود را تکمیل نمودید، آنگاه می‌توانید تولیدات و یا خدماتی را که در نظر دارید اجرا نمایید.	اگر تولیدات و یا خدماتی را که در نظر دارید، آنگاه، شرکت‌کنندگان در پروژه می‌توانند به طریقی از آن منتفع شوند.	اگر این منافع نصیب شرکت‌کنندگان گردید، آنگاه ممکن است برخی تغییرات در سازمان‌ها و جوامع رخ دهد.
منابع / داده‌ها	فعالیت‌ها	نتایج	خروجی‌ها	تأثیرات
۱	۲	۳	۴	۵
اقدام برنامه‌ریزی شما			نتایج مورد انتظار شما	

از موارد نتایج به دست آمده جهت حامیان پروژه فرستاده می‌شود ولی متأسفانه برای بهبود برنامه‌های خود سازمان مردم‌نهاد به کار نمی‌رود. ◀ اطلاعات به دست آمده را جمع‌بندی نموده و تجزیه و تحلیل آن را به اشتراک بگذارید. ارزشیابی به شما کمک می‌کند که گزارشی از وضعیت سازمان خود را به ذینفعان ارائه نمایید. ارزشیابی علاوه بر ایجاد اطلاعات، شرح ماجرای سازمان شما و آنچه آن را از دیگران متمایز می‌کند را مشخص می‌کند.

هنگامی که رهبران سازمان در انجام ارزشیابی سرمایه‌گذاری نموده و همه افراد سازمان را در آن درگیر نمایند، ارزشیابی به صورت ابزاری قدرتمند برای یادگیری، بهبود و رشد سازمانی درمی‌آید.

ارزشیابی مشارکتی چیست؟

ارزشیابی مشارکتی، شرکت‌کنندگان در پروژه و ذینفعان مانند خانواده «صدای جوانان جویای دموکراسی» و مدرسان آن‌ها را دعوت به کمک در طراحی و انجام ارزشیابی می‌کند. ذینفعان در تمامی مراحل ارزشیابی شامل تعیین سؤال‌های کلیدی، گردآوری و تجزیه تحلیل اطلاعات، تشخیص یافته‌های کلیدی و مطالب یادگیری شده و برنامه اجرایی برای بهبود

متعدد باشد، اجرای آن بسیار پیچیده و زمان‌بر خواهد بود. پس از توافق بر برنامه ارزشیابی بایستی موارد ذیل صورت پذیرد:

- ▶ همه کارکنان، داوطلبان و شرکت‌کنندگان مسئول جمع‌آوری اطلاعات بایستی نحوه استفاده درست از ابزار گردآوری اطلاعات را فرا بگیرند.
- ▶ یک سیستم ذخیره اطلاعات راه‌اندازی شود. فردی مسئول تهیه و نگهداری پوشه‌ای برای همه آزمون‌ها، نظرسنجی‌ها و یادداشت‌های مربوط به مصاحبه‌ها و گروه‌های هدف شود (چه به صورت پوشه در قفسه و یا پوشه رایانه‌ای).
- ▶ تعدادی از افراد را برای تنظیم اطلاعات به دست آمده از جمله نتایج آزمون‌ها و نظرسنجی‌ها، در قالب یک فهرست در نظر بگیرید.
- ▶ گروهی متشکل از کارکنان، داوطلبان و شرکت‌کنندگان پروژه به بازنگری اطلاعات و بررسی این یافته‌های کلیدی بپردازند: «آیا شرکت‌کنندگان در پروژه دانش و مهارت جدیدی کسب نموده‌اند؟ آیا قادر به استفاده از این دانش و مهارت هستند؟ چرا و چرا نه؟»
- ▶ نتایج ارزشیابی را برای بهبود پروژه به کاربندید. اگر ارزشیابی نشان داد که شرکت‌کنندگان در پروژه مهارت خاصی را نیاموخته‌اند سعی در تغییر محتوای آموزشی و یا مدرسین نمایید. در بسیاری

عملکرد پروژه، دخالت داده می‌شوند.

اگر «صدای جوانان جویای دموکراسی» تصمیم به استفاده از روش مشارکتی برای ارزشیابی پروژه رادیویی بگیرد، شرکت‌کنندگان می‌توانند در تصمیم‌گیری مربوط به «چه باید ارزشیابی شود؟» و «چه سؤالاتی باید پرسیده شود؟» کمک کرده، یا در جمع‌آوری اطلاعات (مثلاً طراحی و اجرای یک پرسشنامه مخصوص اعضای جامعه تحت پوشش که به برنامه پخش شده رادیویی گوش داده‌اند و به فهمیدن میزان آموخته‌های آن‌ها از این برنامه کمک می‌کند) مشارکت نموده و یا مشاهدات خود را در مورد چگونگی استفاده شنوندگان برنامه رادیویی از اطلاعات یاد گرفته، ثبت نمایند. در صورت مشارکت ذینفعان به ویژه اعضای جامعه تحت پوشش در طراحی و انجام ارزشیابی، نتایج به دست آمده برای سازمان‌های مردم‌نهاد و جامعه، مفیدتر و مرتبط‌تر خواهد بود.

می‌باشد. اندازه‌گیری کارهای انجام شده توسط سازمان‌های مردم‌نهاد و نیز ارائه آن‌ها اغلب دشوار است. آرمان‌هایشان بلند پروازانه و منابعشان محدود است. سازمان‌های مردم‌نهاد برای بهبود زندگی مردم و جامعه تلاش می‌کنند و به دنبال کسب منفعت نیستند. این سازمان‌ها با درخواست‌های متعدد و گاه متضاد ذینفعانی مواجه می‌شوند که بسیاری از آن‌ها انتظارات متفاوتی در زمینه آنچه سازمان باید انجام دهد و چگونگی انجام آن، دارند. یک سازمان مردم‌نهاد بندرت از نظر تعداد کارکنان کامل می‌شود و در نتیجه هریک از کارکنان وظایف متعددی را بر عهده می‌گیرند. محدودیت‌های مالی موجب می‌شود کارکنان بدون آموزش، تدارکات، تجهیزات و امکانات کافی کار خود را انجام دهند. در چنین شرایطی، وظایف مدیریتی اصلی سازمان حساس‌تر و چالشی‌تر می‌باشند.

مدیریت

همانگونه که سازمان شما نیازمند انواع برنامه‌ریزی‌هاست، به سیستم‌های متعدد مدیریتی نیز نیاز دارد. بایستی تصمیم بگیرد چه کسی مسئولیت (مدیریت) امور مالی، نیروی انسانی، پروژه‌ها و امکانات مورد نیاز سازمان را بر عهده خواهد داشت. از آنجایی که سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی» سازمانی کوچک می‌باشد، مدیر اجرایی مسئول انجام بیشتر مسئولیت‌های سازمانی است. با توسعه سازمان، کارکنان بیشتری به استخدام در می‌آیند و در اینصورت افراد دیگری غیر از مدیر اجرایی مدیریت اموری نظیر امور مالی و نیروی انسانی را بر عهده خواهند گرفت. همانند هر مدیر تجاری یا دولتی، مدیر سازمان مردم‌نهاد مسئول برنامه‌ریزی، ساماندهی و نظارت، که برای پیشبرد روان امور سازمان لازم است، می‌باشد. ولی وضعیت در مورد سازمان‌های مردم‌نهاد متفاوت

وظایف مدیریتی کدامند؟

۱- **انتصاب افراد و تخصیص منابع برای وظایف سازمانی:** کارکنان بایستی شرح وظایف مکتوب داشته باشند که در آن مسئولیت‌های اصلی هر فرد مشخص شده باشد ولی در سازمان‌های مردم‌نهاد کوچک، کارکنان اغلب باید انجام پروژه‌ها و وظایف مدیریتی دیگری را نیز بر عهده گیرند. مثلاً وقتی که سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی» قرار است مورد بازدید حامی مالی‌اش قرار گیرد، بایستی دفتر کار تمیز شود، فایل‌ها مرتب شوند و برخی از مشارکت‌کنندگان در پروژه‌ها برای حضور در جلسه و ارائه تجارب به دست آمده، آماده شوند. هیچ یک از این موارد، جزو شرح وظایف کارکنان نیست ولی همگی باید در انجام آنها همکاری نمایند. مدیر اجرایی بایستی جلسه‌ای با کارکنان برگزار نماید و در آن ضمن مرور شرح وظایف هریک از آن‌ها، مسئولیت‌های دیگری را نیز به ایشان بسپارد. به این طریق هرکس می‌داند مسئول انجام

چه کاری است.

مدیران خوب علاوه بر تفویض مسئولیت به افراد، بایستی از داشتن دانش، مهارت، منابع و اختیار کافی افراد برای انجام وظایف محوله، اطمینان یابند. اگر مدیر اجرایی سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی» سیستمی طراحی کند که پرداخت صورت حسابها و گزارش هزینه‌ها به اهداکننده بموقع انجام شود، در چنین سیستمی مدیر اجرایی مسئولیت‌های خاص هریک از کارکنان را مشخص نموده، آموزش لازم برای هریک از آنان را فراهم کرده و با تهیه جدول زمانی دقیق، بر کار کارکنان نظارت می‌نماید.

۲- ایجاد انگیزه در افراد: برخی از افرادی که برای سازمان مردم‌نهاد کار می‌کنند انگیزه بالای کاری خود را از مأموریت سازمان به دست می‌آورند. آن‌ها زندگی خود را وقف جامعه مدنی می‌نمایند چون می‌خواهند تغییر ایجاد کنند. این مسئله بیشتر در کارکنان اولیه سمن رخ می‌دهد که برای استقرار آن سخت و طولانی مدت تلاش کرده‌اند.

هرچه سمن توسعه می‌یابد و کارکنان جدیدی استخدام می‌کند، افراد تازه وارد ممکن است تعهد کمتری نسبت به مأموریت سمن داشته باشند. یک مدیر خوب بایستی از نظر اعتقاد به مأموریت و حمایت از آرمان‌های سمن، الهام بخش کارکنان بوده و به آن‌ها در درک این مهم که انجام وظایف، ولو کوچک، آن‌ها چگونه در موفقیت سمن مؤثر است، کمک کند.

۳- نظارت بر فعالیت‌ها جهت اطمینان از انجام برنامه‌ها: اگر برنامه‌ها اجرا نمی‌شوند، مدیر سمن باید علت آن را یافته و مشکل را برطرف نماید. در مورد سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی»، مدیر اجرایی در جریان مرور گزارش‌های کارکنان پروژه متوجه شد که یکی از گزارش‌ها فاقد اطلاعات مورد درخواست حامی مالی است. وی در بحثی که با مسئول این گزارش داشت متوجه شد که این فرد رونوشت ملزومات مورد نیاز گزارش را دریافت نکرده و این بدین

معناست که پروژه فاقد سیستم جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز بوده است. پس از یافتن مشکل، مدیر اجرایی راه‌حل آن را پیدا کرد، گرچه مدیران خوب مشکلات را قبل از ایجاد بحران، شناسایی و برطرف می‌کنند.

۴- اطمینان از هماهنگی و تبادل اطلاعات بین کارکنان: مدیران سازمان بایستی به سازمان به عنوان یک مجموعه واحد نگاه کنند. باید مطمئن شوند که کارکنان مسئول پروژه‌ها یا حوزه‌های مختلف با یکدیگر در ارتباطند. در محیط شتابان یک سازمان مردم‌نهاد، کارکنان اغلب از تبادل اطلاعات و درخواست کمک از دیگر اعضا غفلت می‌کنند. برای پیشگیری از این غفلت، سازمان «صدای جوانان جویای دموکراسی» جلسات دائمی برای کارکنان برگزار نموده و در این جلسات وضعیت تمامی پروژه‌ها را بررسی می‌کند. این ارتباط دائمی اعضا منافع زیادی دربر دارد. به عنوان مثال هنگامی که کارکنان مسئول برگزاری کارگاه‌های آموزشی سازمان مزبور از برنامه جدید رادیویی سازمان مطلع می‌شوند، شرکت‌کنندگان در کارگاه را تشویق می‌کنند که به برنامه‌های رادیویی گوش داده و موضوعات برنامه‌های رادیویی بعدی را پیشنهاد دهند.

مدیریت مشارکتی چیست؟

شما، به عنوان مدیر یک سازمان مردم‌نهاد باید ساختاری برای مدیریت و تصمیم‌گیری ایجاد نمایید. در این رابطه می‌توانید رویکردهای مختلفی را اتخاذ کنید. در رویکرد مشارکتی، مدیر کارکنان را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مشارکت می‌دهد. گاهی مدیر از کارکنان داده‌های اطلاعاتی می‌خواهد، سپس به‌تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند. در رویکرد تیمی، کارکنان ارشد به‌صورت جمعی تصمیم‌گیری می‌کنند. در رویکرد کاملاً دموکراتیک، تمامی کارکنان و مدیران در بحث در مورد موضوعات شرکت دارند و با رسیدن به اجماع، تصمیمات مهم اتخاذ می‌شود. صرف نظر از نوع رویکردی که برای مدیریت سازمان خود برمی‌گزینید، باید راه‌هایی بیابید که

تمامی کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها درگیر کنید و یک ساختار رسمی ایجاد نمایید که کارکنان از طریق آن بتوانند نظرات خود را اعلام کنند. این امر در کارکنان ایجاد حس مالکیت و سرمایه‌گذاری در سازمان نموده و نیز عملکرد و آینده آن را تضمین می‌کند.

بیش از هر چیز، مدیران خوب می‌دانند که افراد (اعم از کارکنان حقوق‌بگیر، داوطلبان و یا اعضای هیئت‌مدیره) بزرگترین دارایی سازمان هستند. توانایی یک سازمان در ارائه کاری با کیفیت بالا، بستگی مستقیم با مهارت‌ها، انرژی، تعهد و استعداد افرادی دارد که کارها را اجرا می‌کنند. مدیران سازمان بایستی بر روی نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری نمایند. این به معنای حصول اطمینان از این موضوع است که کارکنان برای انجام بهینه کارهای خود آموزش دیده و به آن‌ها فرصت رشد حرفه‌ای داده می‌شود. ممکن است برای مدیران اجرایی، خصوصاً بنیان‌گذاران سازمان‌های مردم‌نهاد، واگذاری کارها به دیگران سخت باشد ولی برای موفقیت یک سازمان ضروریست کارکنان آن رشد کنند و در این راستا مدیران اجرایی و دیگر مدیران باید مایل به سپردن کارها به دیگران باشند.

سرانجام، به عنوان یک مدیر سازمانی، نیازمند ایجاد یک محیط مثبت کاری هستید که در آن با تمامی کارکنان و داوطلبان با احترام برخورد شده و به مشارکت آنان ارج نهاده شود. شما می‌توانید از دستاوردهای کارکنان عضو سازمان با اقدام ساده‌ای مانند گفتن «از شما متشکرم» در یک جلسه کارکنان تقدیر کنید. هنگامی که جمعی از آن‌ها به سختی در یک پروژه خاص فعالیت کرده اند، می‌توانید ایشان را به صرف نهار دعوت کنید و کوشش‌های آنان را در نشریه خبری خود منعکس نمایید. همچنین هزینه کردن مبالغ کمی از بودجه سازمان برای قدردانی از زحمات کارکنان و داوطلبان اقدام مناسبی است. کسانی که برای یک سازمان کار می‌کنند باید بدانند که تعهد و قابلیت کاری آنان تشخیص داده شده و ارج نهاده می‌شود. مدیران خوب و مدیریت خوب برای پایداری یک سازمان در طول زمان حیاتی است. حتی کوچک‌ترین سازمان‌ها

نیز نیازمند ایجاد سیستم پایه مدیریتی هستند. فرض کنید شما اولین ۵۰۰ دلار را در برنامه جمع‌آوری پول از جامعه به دست آوردید. باید بلافاصله ثبت کنید چه کسی این پول را به شما اهدا کرد، سوابق مربوط به نحوه هزینه کرد این مبلغ و نیز تمامی رسیدهای مربوطه را در پوشه‌ای بایگانی کنید. با رشد سازمان، کارهای مدیریتی بیشتری در زمینه پروژه‌ها، فعالیت‌ها، افراد، پول و ارتباطات در پیش خواهید داشت. می‌توانید با توجه به نیاز، سیستم‌های پیچیده‌تری ایجاد کنید. وقتی شروع به جمع‌آوری پول بیشتری از منابع متعدد نمودید، باید در برنامه نرم‌افزاری مدیریت مالی سرمایه‌گذاری کنید و روش‌های تفصیلی حسابداری را به کار گیرید. هنگامی که اهداکنندگان کمک‌های مالی و حامیان شما دیدند که سازمان به خوبی مدیریت می‌گردد، بیشتر مطمئن می‌شوند که کمک‌های آنان به صورت عاقلانه و در جهت اهداف درست هزینه می‌گردد.

نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی، ارزشیابی و مدیریت خوب، بنیادی برای پشتیبانی از تمامی پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمان به شمار می‌آید. هنگامی که زمانی را صرف برنامه‌ریزی می‌کنید، احتمال تطابق پروژه‌هایتان با نیازهای جامعه بیشتر است. وقتی به مدیریت توجه می‌کنید، پروژه‌هایتان مؤثرتر و کاراتر خواهند بود و زمانی که در ارزشیابی سرمایه‌گذاری می‌کنید، قادر به مستند نمودن نتایج کار خود هستید و تشخیص می‌دهید که در کجا می‌توانید آن را بهبود ببخشید. یک سازمان در هر یک از این زمینه‌ها، نیاز به تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ایجاد سیستم مناسب دارد.

انجمن تالاسمی ایران



اولین سمینار تخصصی بیماری های قلبی-عروقی در تالاسمی - خرداد ۱۳۹۵ ، بیمارستان شهید رجائی تهران



عزیزان تالاسمی شرکت کننده از اقصی نقاط کشور در سمینار آموزشی تالاسمی رامسر - ۱۳۹۵

پیوست منابع A الگو منطقی پایه

تأثیر	پيامدها	خروجی	فعالیت‌ها	منابع / ورودی
<ul style="list-style-type: none"> ◀ سواد کامپیوتری در محله‌هایی که صدهای جوانان جوانی دموکراسی در آن فعالیت دارد، افزایش می‌یابد. ◀ دانش طرز استفاده از رسانه‌های اجتماعی رایج می‌شود. ◀ به‌طور کلی تعداد جوانانی که در مسائل اجتماعی و محلی مشارکت می‌کنند، افزایش می‌یابد. 	<p>فوری / کوتاه‌مدت</p> <p>پس از شش ماه</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ ۹۰ درصد جوانان با انجام کارهای مشخص و گذراندن آزمون‌های استاندارد که توسط صدهای جوانان جوانی دموکراسی برگزار شده‌اند، مهارت‌هایی را در ویندوز، مایکروسافت وورد و اکسل کسب می‌کنند. ◀ ۸۵ درصد جوانان با انجام کارهای مشخص مهارت‌هایی را در استفاده از رسانه‌های اجتماعی، از جمله فیس بوک و توییتر نشان می‌دهند. ◀ ۸۰ درصد جوانان حساب‌های کاربری ایمیل و فیس بوک خود را راه‌اندازی می‌کنند <p>میان‌مدت</p> <p>در طی یک سال</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ ۷۰ درصد از جوانانی که این دوره را تکمیل می‌کنند در یک طرح محلی در دست انجام به مشارکت می‌پردازند ◀ ۵۰ درصد جوانان طرح‌های خود را برای رسیدگی به یک مشکل محلی راه‌اندازی می‌کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ سی جوان یک دوره شش ماهه آموزش کامپیوتر را تکمیل خواهند کرد. (۸ ساعت در هفته) 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ کلاس‌های آموزش کامپیوتر برای جوانان ۱۸ تا ۲۵ ساله 	<p>هزینه‌های اصلی: ۱۰۰,۰۰۰ دلار هزینه همه طرح‌ها را پوشش می‌دهد</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ ۲۵ درصد وقت مدیر سازمان مردم نهاد ◀ یک مرنی کامپیوتر نیمه وقت ◀ ۱۵ کامپیوتر و تجهیزات مرتبط (نیمی از آن‌ها اهدایی) ◀ هزینه عملیات (مکان، اجاره آب و برق و گاز، کالا)



هیئت‌مدیره مجموعه‌ای است که مسئولیت اداره یک سازمان را بر عهده دارد. این مجموعه اطمینان حاصل می‌کند که سازمان مردم‌نهاد به آنچه برای انجام مأموریتش نیاز دارد، دسترسی داشته و مأموریت خود را در چارچوب قانون و اصول اخلاقی و به‌طور کارآمد انجام می‌دهد. هیئت‌مدیره در برابر جامعه تحت پوشش سازمان مردم‌نهاد، اهداء کنندگان، شرکای سازمان و سایر ذینفعان پاسخگو است. در این فصل به بررسی عملکرد هیئت‌مدیره سازمان فرضی «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم» می‌پردازیم که در زمینه بهداشت شهری و سلامت کودکان فعالیت می‌کند. در این فصل خواهیم دید که چگونه هیئت‌مدیره این سازمان مردم‌نهاد به آن کمک می‌کند تا از چالش‌ها و تهدیدها عبور کند.

چنانچه سازمان مردم‌نهاد شما به تازگی فعالیت خود را آغاز کرده است، لزومی ندارد هیئت‌مدیره وارد تمامی مسئولیت‌های مدیریتی مورد بحث در این فصل شود لیکن ضروریست هیئت مؤسس که معمولاً متشکل از پنج نفر است شما را در تعیین ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت سازمانی و برقراری روابط کاری، یاری نماید. تمامی اعضای این هیئت باید به خوبی با اصول مدیریت آشنا باشند تا هیئت‌مدیره بتواند رسالت اصلی خود که حصول اطمینان از شفافیت، پاسخگویی و مشروعیت سازمان مردم‌نهاد است را برآورده سازد.

مسئولیت‌های هیئت‌مدیره

۱. تعیین ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف اصلی سازمان مردم‌نهاد.

هیئت‌مدیره مسیر کلی یک سازمان مردم‌نهاد را مشخص می‌کند. هیئت مؤسس معمولاً در بدو تشکیل سازمان مردم‌نهاد ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت آن را مشخص می‌کند. سپس هیئت‌مدیره هر چند سال یکبار اصول راهنمای سازمان را مورد

بازبینی قرار می‌دهد تا اطمینان حاصل کند که اهداف درازمدت سازمان مردم‌نهاد در چارچوب یک فرایند برنامه‌ریزی راهبردی با آن اصول همسو هستند. چنانچه سازمان مردم‌نهاد نقش حمایتی دارد، هیئت‌مدیره باید اولویت‌ها و مواضع حمایتی سازمان را مشخص کند.

هنگامی که یک سازمان مردم‌نهاد با تهدید یا فرصتی روبرو می‌شود، هیئت‌مدیره در مورد چگونگی واکنش سازمان تصمیم می‌گیرد. به عنوان مثال، اگر یکی از بزرگ‌ترین حامیان مالی سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، کمک‌های خود به این سازمان را متوقف سازد، هیئت‌مدیره در مورد چگونگی جبران این کسری منابع مالی تصمیم‌گیری خواهد کرد.

هیئت‌مدیره به صورت سخت‌گیرانه برنامه راهبردی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و پروژه‌های حیاتی برای مأموریت سازمان و نیز پروژه‌های قابل حذف را مشخص می‌کند.

۲. حصول اطمینان از این که سازمان مردم‌نهاد به منابع مورد نیاز خود دسترسی دارد.

هیئت‌مدیره، کمک‌های نقدی و غیرنقدی را جمع‌آوری کرده و نیروهای داوطلب را به کار می‌گیرد. همچنین اهداف سازمان در زمینه جمع‌آوری کمک‌های مالی را مشخص کرده و با همکاری کارکنان برای دستیابی به این اهداف تلاش می‌کند. هر سازمان مردم‌نهاد باید تعداد کارکنان و منابع مورد نیاز خود را تعیین نماید. این وظیفه هیئت‌مدیره است تا اطمینان حاصل کند که سازمان مردم‌نهاد هر آنچه برای مأموریت خود نیاز دارد را در اختیار دارد. در سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، معمولاً مدیر اجرایی سازمان درخواست‌های مکتوب مالی را برای اهدا کنندگان بالقوه تهیه می‌کند، اما سازمان دهی مراسم جمع‌آوری کمک‌ها و تشکیل جلسات با افراد یا شرکت‌های تجاری به منظور فوق، بر عهده هیئت‌مدیره است.

۳. حصول اطمینان از مدیریت صحیح منابع مالی.

نظارت بر امور مالی یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های هیئت‌مدیره به شمار می‌رود. حصول اطمینان از هزینه‌کرد معقول و مناسب منابع مالی، سازمان مردم‌نهاد شما را در برابر جامعه و ارائه‌کنندگان کمک تبدیل به سازمانی پاسخگو و مسئول می‌کند و به همین دلیل هیئت‌مدیره سازمان‌ها باید به‌طور منظم به بررسی گزارش‌های مالی بپردازند. کارکنان سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، بودجه سالانه سازمان را برآورد می‌کنند، اما این هیئت‌مدیره است که باید بودجه را تصویب کند. آن دسته از اعضای هیئت‌مدیره که نمی‌توانند در نشست‌های مالی و یا جلسات بررسی و تصویب بودجه حضور یابند، باید رونوشت مستندات مربوطه را تهیه کرده و به بررسی آن‌ها بپردازند و پیش از جلسه، پرسش‌های خود را برای هیئت‌مدیره ارسال کنند. تمامی اعضای هیئت‌مدیره، صرف‌نظر از اینکه در جلسه شرکت داشته‌اند یا خیر، در مورد تصمیمات و اقدامات هیئت‌مدیره مسئول هستند.

۴. حصول اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های یک سازمان مردم‌نهاد.

هیئت‌مدیره سازمان شما به‌طور منظم از طریق گزارش‌های به روز رسانی شده مدیر اجرایی و یا گزارش‌های ارزشیابی، برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. سپس تصمیم می‌گیرد که آیا این پروژه‌ها و فعالیت‌ها در راستای پیشبرد مأموریت و اهداف سازمان مردم‌نهاد است یا خیر. در صورتی که ارزیابی هیئت‌مدیره منفی باشد، باید در مورد توقف یا اصلاح پروژه تصمیم‌گیری نماید و یا برنامه جدیدی را شروع کند که بهتر به رفع نیازهای جامعه بپردازد. اعضای هیئت‌مدیره برای آنکه ناظرانی کارآمد باشند، باید با تمام فعالیت‌های سازمان مردم‌نهاد آشنا شوند. آن‌ها باید از پروژه‌های سازمان بازدید کنند تا ضمن ملاقات با کارکنان، از چگونگی بهره‌مندی جامعه از

این پروژه‌ها مطلع شوند.

۵. استخدام مدیر اجرایی، نظارت بر عملکرد و ارزیابی او.

هیئت‌مدیره، مدیر اجرایی سازمان را استخدام می‌کند لیکن این بدان معنا نیست که نخستین فرد در دسترس را برای این مهم استخدام نماید.

فرایند انتخاب مدیر اجرایی، فرایندی چند مرحله‌ای و شفاف است که طی آن بهترین نامزد برای این سمت انتخاب می‌شود. این مراحل عبارتند از:

- ◀ شرح وظایف مدیر اجرایی را همراه با اهدافی شفاف تدوین کنید.
- ◀ نیاز سازمان به مدیر اجرایی را اعلام کنید.
- ◀ رزومه افراد داوطلب را بررسی و بهترین افراد را انتخاب کنید.
- ◀ با افراد انتخابی مصاحبه برگزار کنید.
- ◀ بر اساس نیازهای سازمانی بهترین فرد را انتخاب کنید.

مدیر اجرایی پس از استخدام، موظف به گزارش دهی به هیئت‌مدیره می‌باشد. هیئت‌مدیره نیز به شکل منظم و با توجه به بازخوردهای عملکردی مدیر اجرایی، ارزشیابی رسمی عملکرد وی را در پایان سال انجام می‌دهد. اگر مدیر اجرایی اهداف سازمان را محقق نکند و یا مدیریت مؤثری بر سازمان نداشته باشد، هیئت‌مدیره موظف به برکناری وی می‌باشد. هیئت‌مدیره بایستی به‌دقت و بر اساس اهم مصالح سازمان در این مورد تصمیم گرفته و هرگز نباید صرفاً بر اساس علائق یکی از اعضا، مدیر اجرایی را عزل کند.

۶. تدوین سیاست‌ها و روش عملکرد.

هیئت‌مدیره تمامی سیاست‌ها و روش‌های عملکردی سازمان مردم‌نهاد را به تصویب می‌رساند که طیف گسترده‌ای از موضوعات مختلف، از موارد مربوط به نیروی انسانی یا مالی گرفته تا تضاد منافع، را دربر می‌گیرد. تدوین این سیاست‌ها ممکن است توسط کارکنان انجام شود ولی تصویب آن بایستی از

طریق هیئت‌مدیره صورت گیرد.

۷. ایفای نقش به عنوان سفرای سازمان مردم‌نهاد.

اعضای هیئت‌مدیره باید همواره به دنبال فرصت‌هایی برای ایجاد روابط تازه و یافتن منابع جدید برای سازمان مردم‌نهاد باشند. آن‌ها نقش حامی سازمان و جامعه تحت پوشش آن را بر عهده‌دارند و در رویدادهای اجتماعی به نمایندگی از سازمان مردم‌نهاد حضور می‌یابند. اعضای هیئت‌مدیره سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، در شبکه‌های تخصصی ملی و بین‌المللی نیز حضور دارند. آن‌ها هنگام حضور در جلسات و کنفرانس‌ها، نشریه سازمان و متن سخنرانی‌های خود را همراه دارند.

اعضای هیئت‌مدیره، سفرای سازمان مردم‌نهاد هستند. آن‌ها در گردهمایی‌ها و رویدادهای اجتماعی شرکت کرده، به ملاحظات جامعه گوش فرا داده و نقشی فعال و محسوس در جامعه ایفا می‌کنند. به این ترتیب اعضای هیئت‌مدیره، بین سازمان مردم‌نهاد و جامعه اعتماد ایجاد می‌کنند.

۸. حصول اطمینان از پایداری سازمان مردم‌نهاد به

معیارهای اخلاقی.

هیئت‌مدیره باید اطمینان حاصل کند که تمامی افرادی که با سازمان مردم‌نهاد در ارتباط هستند، طبق اصول اخلاقی عمل کرده و به هیچ عنوان به فساد آلوده نخواهند شد. یک سازمان مردم‌نهاد باید در روابط خود با تمامی ذینفعان داخل یا خارج سازمانی صادق، منصف و شفاف باشد. به عنوان مثال، اگر سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم» برای اجرای یک پروژه مشترک با یک سازمان مردم‌نهاد دیگر همکاری داشته و برای اجرای این برنامه مشترک از جایی کمک مالی دریافت کرده باشد اما این موضوع را به سازمان همکار خود نگوید، کاری غیراخلاقی انجام داده است. یا اگر مدیر اجرایی سازمان به یکی از کارمندان، حقوقی متفاوت با آنچه در بودجه سازمان ذکر شده است را پرداخت کند، کاری غیراخلاقی انجام داده است. اگر

در یک سازمان مردم‌نهاد امکان انجام این اقدامات وجود داشته باشد، آن سازمان به عنوان سازمانی فاسد شناخته خواهد شد.

رهبر یک سازمان مردم‌نهاد، به منظور جلوگیری از بروز رفتارهای غیراخلاقی و فساد، باید رفتار منصفانه و شفاف را به عنوان ارزش اصلی سازمان تبیین نماید. همچنین می‌بایست اقدامات لازم جهت تنبیه و یا اخراج هر فردی که این ارزش را نقض می‌کند، صورت پذیرد. در صورتی که هیئت‌مدیره متوجه شود مدیر اجرایی سازمان گرفتار فساد شده است، باید بی‌درنگ او را عزل کند. اگر یکی از اعضاء هیئت‌مدیره شاهد رفتارهای غیراخلاقی سایر اعضاء باشد، باید این موضوع را به رئیس هیئت‌مدیره گزارش دهد تا برخوردی فوری با آن‌ها صورت گیرد. تمامی اعضاء هیئت‌مدیره موظفند اطمینان حاصل کنند که هیئت‌مدیره مطابق با اصول اخلاقی عمل می‌کند.

نقش هیئت‌مدیره در زمان آغاز به کار یک سازمان

مردم‌نهاد

در سازمان‌های مردم‌نهاد نوپا که تمامی کارکنان آن‌ها داوطلبانه (بدون دریافت دستمزد) به خدمت مشغولند، اعضای هیئت‌مدیره وظایفی را بر عهده می‌گیرند که به طور معمول توسط کارکنان حقوق‌بگیر انجام می‌شود. این وظایف شامل موارد زیر است:

- ◀ طراحی نخستین پروژه‌های سازمان مردم‌نهاد و آغاز اجرای آن‌ها.
- ◀ حضور در نشست‌هایی با شرکا برای ایجاد روابط کاری با آن‌ها.
- ◀ ایجاد زیرساخت مدیریتی سازمان مانند راه‌اندازی سیستم حسابداری و یا سیستم سازمان‌دهی نیروهای داوطلب.
- ◀ اجرای پروژه‌ها مانند آموزش کامپیوتر و یا هدایت کارگاه آموزش مدنی.

اعضای هیئت‌مدیره یک سازمان مردم‌نهاد نوپا بایستی به یاد داشته باشند که علاوه بر انجام کارهای سازمان و مدیریت آن، باید به مسئولیت‌های خود در اداره سازمان نیز توجه نموده و برخی از جلسات هیئت‌مدیره را به فعالیت‌های نظارتی اختصاص دهند.

هنگامی که یک سازمان مردم‌نهاد نخستین کمک مالی خود را دریافت کرده و کارمندان حقوق بگیر را استخدام می‌کند، نقش هیئت‌مدیره رفته رفته تغییر می‌نماید. از این پس هیئت‌مدیره نه تنها کمتر در فعالیت‌های روزمره سازمان مداخله خواهد کرد، بلکه مسئولیت‌های جدیدی را نیز بر عهده خواهد گرفت. به عنوان مثال، هیئت‌مدیره باید سیاست‌های مرتبط با کارکنان را تدوین نموده و بر فعالیت‌های مدیر اجرایی نظارت داشته باشد. تغییر یک سازمان مردم‌نهاد کاملاً داوطلبانه به یک سازمان دارای حامی مالی و کارکنان حقوق بگیر، برای هیئت‌مدیره سازمان مذکور بسیار چالش برانگیز است. اگر اعضای هیئت‌مدیره درک کنند که نقش آن‌ها چگونه در حال تغییر است، فرایند انتقال را بهتر مدیریت خواهند کرد.

هیئت‌مدیره چگونه مسئولیت‌های خود را انجام می‌دهد؟

برگزاری جلسات منظم به منظور اعمال وظائف نظارتی هیئت‌مدیره امری الزامی است. برخی از هیئت‌مدیره‌ها به‌طور ماهیانه تشکیل جلسه می‌دهند، خصوصاً اگر سازمان مردم‌نهاد تازه تأسیس بوده، به‌طور سریع در حال رشد بوده و یا دچار یک بحران شده باشد. برای سازمان‌های مردم‌نهادی که به آرامی به پیش می‌روند و با تهدید یا فرصتی جدید روبرو نیستند، جلسات فصلی کفایت می‌کند. اعضای هیئت‌مدیره باید در جلسات خود به بررسی پروژه‌ها و آخرین وضعیت مالی سازمان پرداخته و در مورد هر موضوع جدید که نیاز به تصمیم‌گیری دارد، بحث و گفتگو کنند. ممکن است در یکی از این جلسات،

مدیر اجرایی سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم» به هیئت‌مدیره گزارش دهد که برای کمپین جدید آگاهی‌بخشی عمومی سازمان، با یک اهداکننده بالقوه دیدار کرده و این نگرانی را مطرح کند که اهداکننده مذکور در قبال ارائه کمک، خواهان چشم‌پوشی سازمان از ذکر برخی موضوعات در کمپین موردنظر است. هیئت‌مدیره این پیشنهاد را بررسی کرده و در مورد پذیرش آن تصمیم‌گیری می‌کند و سپس سیاست آتی سازمان را در مورد پیشنهادهای کمک مالی مشروط، تدوین می‌نماید. تنها هیئت‌مدیره است که تصمیمات رسمی مانند تصویب اولویت‌ها، پروژه‌های جدید، بودجه و سیاست‌ها را اتخاذ می‌کند. این قبیل تصمیمات، تنها در جلساتی که تعداد کافی از اعضا در آن شرکت داشته باشند، مطابق با اساسنامه سازمان، اتخاذ می‌گردد. یک عضو هیئت‌مدیره به‌تنهایی نمی‌تواند برای سازمان مردم‌نهاد تصمیم‌گیری کند. در تمامی جلسات هیئت‌مدیره، یک نفر باید گزارش کاملی را که صورتجلسه خوانده می‌شود، تهیه نماید که به منزله سندی رسمی از مباحثات و تصمیمات هیئت‌مدیره است.

اعضای هیئت‌مدیره باید نهایت تلاش خود را جهت حضور در تمامی جلسات هیئت‌مدیره انجام دهند. این امر برای آگاهی دائمی از وضعیت موجود و تصمیم‌گیری‌های صحیح سازمانی، ضروری است. در صورتی که یک عضو هیئت‌مدیره نمی‌تواند در یکی از جلسات شرکت کند، باید برای کسب اطلاع در مورد گفت و شنودهای انجام شده و تصمیمات اتخاذ شده در این جلسه با دیگر اعضای هیئت در تماس باشد.

بسیاری از هیئت‌های مدیره، کمیته‌هایی را تعیین می‌کنند تا در فاصله بین جلسات، وظایف خاصی را انجام دهند. این امر سبب افزایش کارایی نشست‌های هیئت‌مدیره می‌شود. به عنوان مثال، هنگامی که هیئت‌مدیره سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، قصد بازبینی و به‌روز رسانی یکی از سیاست‌های سازمان در موضوعی خاص را دارد، کمیته‌ای برای

تجزیه و تحلیل موضوع مورد نظر و ارائه پیشنهادها
لازم برای تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره، تشکیل می‌دهد.
در یک سازمان مردم‌نهاد جدید یا کوچک، همکاری
تمامی اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر کاری معقول
به شمار می‌رود. ولی با توسعه سازمان مردم‌نهاد،
هیئت‌مدیره کمیته‌هایی را برای بررسی تعداد روزافزونی
از مسائل مختلف تشکیل می‌دهد. تشکیل این
کمیته‌ها روشی برای تقویت کار گروهی و فرصتی برای
تقویت مهارت‌ها و توان رهبری اعضای هیئت‌مدیره
است. سازمان‌های مردم‌نهاد یک دوره آموزشی کامل
(شامل مأموریت، تاریخچه و پروژه‌های سازمان) برای
اعضای جدید هیئت‌مدیره برگزار می‌کنند تا اطمینان
حاصل شود که ایشان دارای دانش و مهارت لازم برای
انجام وظایف خود هستند.
سرانجام، اعضای هیئت‌مدیره یک نفر را به عنوان
رئیس انتخاب می‌کنند که ضمن رهبری سازمان،
تمامی اعضای هیئت‌مدیره را به حداکثر تلاش برای
دستیابی به اهداف سازمان ترغیب کند. یک رئیس
خوب، فضای مثبت و روابط کاری مناسبی را در میان
اعضای هیئت‌مدیره ایجاد می‌کند.

چگونه می‌توانید یک هیئت‌مدیره کارآمد ایجاد کنید و اعضای آن را انتخاب نمایید؟

تشکیل هیئت‌مدیره زمان بر است. یافتن افرادی
که دارای ترکیب مناسبی از دانش، مهارت و ارتباطات
باشند و همچنین آموزش آن‌ها به منظور ایفای
تقششان، نیازمند زمان است. تعداد کمی از اعضای
هیئت‌مدیره از همان ابتدا دارای تمامی توانمندی‌های
لازم برای انجام مسئولیت‌هایشان هستند.
هیئت‌مدیره سازمان خود را به عنوان یک تیم در
نظر بگیرید که در آن هر بازیکن موقعیت خاص
خود را دارد. آن‌ها با همکاری یکدیگر می‌توانند به
وظایف خود عمل کنند. تمامی اعضای هیئت‌مدیره

صرف‌نظر از موقعیتی که در آن ایفای نقش می‌کنند،
باید به مأموریت سازمان مردم‌نهاد ایمان داشته و
برای پیشبرد مأموریت به سختی تلاش کنند.
بنیان‌گذاران یک سازمان مردم‌نهاد معمولاً کار خود
را با دعوت از دوستان، اعضای خانواده و همکاران
(افرادی که می‌شناسند و به آن‌ها اطمینان دارند) برای
حضور در نخستین جلسه هیئت‌مدیره آغاز می‌کنند.
پس از آنکه سازمان مردم‌نهاد به ثبات دست یافت،
باید افرادی با مهارت‌ها، تجربیات و دیدگاه‌های جدید
را وارد هیئت‌مدیره نماید. هرچه اعضای هیئت‌مدیره
دارای تنوع بیشتری باشند، توانایی مدیریت سازمان
مردم‌نهاد پیچیده‌تری را خواهند داشت.
برای ایجاد یک هیئت‌مدیره دارای تنوع و گوناگونی،
فهرستی از تجربیات، مهارت‌ها و ارتباطاتی را که
سازمان مردم‌نهاد شما به آن نیاز دارد و همچنین محلی
که می‌توانید افرادی با این ویژگی‌ها را بیابید، تهیه
کنید.
همزمان با انجام امور فوق این پرسش‌ها را نیز مد نظر
قرار دهید:

۱. ما برای در اختیار داشتن هیئت‌مدیره‌ای فراگیر، به

چه تجربیات، مهارت‌ها و روابطی نیاز داریم؟

بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد به دنبال یافتن
اعضای جدیدی برای هیئت‌مدیره خود هستند که
در زمینه فعالیت سازمان مانند بهداشت، حقوق بشر،
آموزش و یا ارائه وام‌های کوچک تخصص داشته باشند.
این مسئله مهم است، اما در عین حال فراموش نکنید
که وجود افراد متخصص در زمینه‌های مدیریت،
ارتباطات، امداد به جامعه و امور مالی نیز در میان
هیئت‌مدیره ضروریست.

اگر سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، یک
هیئت‌مدیره فراگیر داشته باشد، تصمیمات بهتری
می‌گیرد. فرض کنید سازمان شما در حال ایجاد یک
شراکت جدید با یک سازمان مردم‌نهاد بین‌المللی به
منظور کمک به دانشجویان مهندسی برای اجرای

پروژه‌های بهداشتی است. هیئت‌مدیره باید هم موافقت‌نامه شراکت و هم بودجه مورد نیاز این برنامه را مورد بررسی و تصویب قرار دهد. آن دسته از اعضای هیئت‌مدیره که در زمینه سلامت و بهداشت عمومی مهارت دارند، می‌توانند درستی روش اجرای پروژه را تأیید کنند و آنها که دارای توان مدیریتی هستند، می‌توانند بر موضوعات مرتبط با بودجه نظارت نمایند.

۲. چه دانش و مهارت‌های خاصی به سازمان مردم‌نهاد کمک می‌کند تا طی سه یا پنج سال آینده به اهداف اصلی خود دست یابد؟

فرض کنید سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، قصد دارد یک کمپین آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی در زمینه ارتباط بین زباله‌ها و سلامتی کودکان راه اندازی کند. بدیهی است پیوستن افرادی با سابقه فعالیت در زمینه ارتباطات و رسانه‌های اجتماعی به هیئت‌مدیره به نفع سازمان خواهد بود. اگر اعضای هیئت‌مدیره تنها در زمینه بهداشت و سلامت تخصص داشته باشند، نمی‌توانند سازمان مردم‌نهاد را در راه‌اندازی کمپین اطلاع‌رسانی هدایت کنند و یا قرارداد منعقد شده با مشاور را از نظر حصول اطمینان از درستی آن بررسی نمایند.

۳. سازمان مردم‌نهاد ما اکنون و در آینده به چه نوع ارتباطات و روابطی نیاز دارد؟

سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، تصمیم گرفته است همکاری درازمدتی را با یک دانشگاه محلی ایجاد کند و در چارچوب آن امکان مشارکت دانشجویان رشته‌های مهندسی و علوم محیطی را در پروژه‌های سازمان فراهم نماید. هیئت‌مدیره تشخیص می‌دهد که حضور یک نفر از این دانشگاه به عنوان عضو هیئت‌مدیره، مزایای فوق‌العاده‌ای برای پیشبرد این برنامه خواهد داشت. به همین دلیل، فهرستی از افراد آن دانشگاه که با آن‌ها ارتباط دارد را تهیه کرده و نشست‌هایی را با ایشان برگزار می‌کند تا فرایند شناسایی نامزدهای احتمالی مناسب جهت عضویت در

هیئت‌مدیره را آغاز نماید.

۴. یک عضو جدید باید دارای چه مشخصات و ویژگی‌های شخصی‌ای باشد تا بتواند خود را به خوبی با سایر اعضای هیئت‌مدیره تطبیق دهد؟

این پرسش مهمی است که باید پیش از انتخاب عضو جدید برای هیئت‌مدیره به آن پاسخ دهید. اگر جلسات هیئت‌مدیره غیررسمی و سطحی است، باید اطمینان حاصل کنید که اعضای جدید نیز می‌توانند به راحتی خود را با این شیوه تطبیق دهند. چنانچه سازمان مردم‌نهاد شما به‌طور سریعی در حال رشد و یا تغییر است، باید افرادی را برای عضویت در هیئت‌مدیره انتخاب کنید که توانایی تصمیم‌گیری سریع را داشته و انعطاف‌پذیر باشند. در هنگام انتخاب اعضای جدید هیئت‌مدیره، به یاد داشته باشید که آن‌ها باید بیش از هر چیز متعهد به چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان باشند. آنان را توجیه کنید که باید برای اداره سازمان و برنامه‌ریزی وقت گذاشته و مهارت‌های جدیدی برای حمایت از سازمان کسب کنند. وقتی هیئت‌مدیره مشخص کرد که اعضای جدیدش باید دارای چه ویژگی‌هایی باشند، می‌بایست در مورد فرایند جذب آنها نیز توافق کند.

هیئت‌مدیره و کارکنان سازمان چگونه با یکدیگر همکاری می‌کنند؟

نکته مهم، همکاری بین هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی سازمان است. این دو، در زمینه تعیین خط‌مشی و اولویت‌ها، ایجاد روابط و جذب منابع برای سازمان مسئول هستند. خطری که سازمان را تهدید می‌کند این است که بدون مشخص کردن شفاف نقش و وظایف هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی، ممکن است حیطه مسئولیت‌های آن‌ها با یکدیگر تداخل پیدا کند. در زیر به چند نکته مهم در زمینه ایجاد روابطی سازنده بین هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی سازمان اشاره

شده است:

۱. اطمینان حاصل کنید که اعضای هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی نقش و مسئولیت‌های خود را به خوبی درک می‌کنند.

شرح وظایف هر یک را به‌طور مکتوب تدوین کنید. نکات زیر را به‌خاطر داشته باشید:

◀ هیئت‌مدیره سیاست‌های سازمان را مشخص می‌کند، اجازه اجرای برنامه‌ها را می‌دهد و هزینه‌ها را تصویب می‌کند. این نقش نظارتی هیئت‌مدیره است. در شرح وظایف هیئت‌مدیره تصریح شده که این هیئت باید بر عملکرد مدیر اجرایی نظارت داشته و آن را مورد ارزیابی قرار دهد و مدیر اجرایی نیز باید به هیئت‌مدیره گزارش دهد. ◀ مدیر اجرایی سیاست‌ها و برنامه‌هایی که هیئت‌مدیره تصویب کرده را اجرا می‌کند. این نقش مدیریت عملی مدیر اجرایی است. در شرح وظایف این فرد مسئولیت استخدام، نظارت و ارزشیابی تمامی کارکنان بر عهده اوست.

۲. از یکدیگر حمایت کنید تا هم هیئت‌مدیره و هم مدیر اجرایی بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به درستی انجام دهند.

هیئت‌مدیره برای انجام وظایف رهبری خود به‌طور روزانه به اطلاعاتی در مورد اقدامات و چالش‌های سازمان مردم‌نهاد نیاز دارد. مدیر اجرایی این اطلاعات را در اختیار دارد و باید با طیب خاطر آن را به اطلاع هیئت‌مدیره برساند. فرض کنید یکی از اعضای هیئت‌مدیره سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم» با پژوهشگران یک دانشگاه ارتباط دارد. این دانشگاه می‌خواهد با مشارکت سازمان شما یک برنامه پژوهشی را اجرا کند. هیئت‌مدیره این پروژه را به بحث گذاشته و نتیجه می‌گیرد که این همکاری سبب افزایش شهرت سازمان شده و زمینه را برای همکاری‌های بعدی در آینده فراهم می‌آورد. هیئت‌مدیره پیش از تصمیم‌گیری نهایی

در این مورد باید با مدیر اجرایی مشورت کند، چرا که وی ممکن است در مورد توانایی سازمان برای اجرای یک برنامه بزرگ جدید ملاحظاتی داشته باشد که در آن صورت، هیئت‌مدیره ممکن است اجرای این پروژه را تصویب ننموده و یا با دانشگاه تماس گرفته، نگرانی‌های موجود در زمینه توانمندی سازمان مردم‌نهاد را با آن‌ها مطرح کرده و از امکان تأمین نیروی آموزشی مورد نیاز در پروژه و تعلیم آن‌ها توسط دانشگاه آگاه شود. رایزنی‌های نزدیک بین هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی شالوده‌مستحکمی را جهت تصمیم‌گیری‌های مشترک فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، مدیر اجرایی برای آنکه بتواند سازمان مردم‌نهاد را به خوبی مدیریت کند، به راهنمایی‌ها و اطلاعات هیئت‌مدیره نیاز دارد. فرض کنید سازمان «خیابان‌هایی تمیز، کودکانی سالم»، اجرای برنامه تحقیقاتی جدید با همکاری دانشگاه را آغاز کرده و اکنون مدیر اجرایی در مورد عملکرد مدیر پروژه که به‌تازگی استخدام شده است، نگرانی‌هایی دارد. گرچه برطرف کردن این نگرانی‌ها از وظایف مدیر اجرایی به شمار می‌رود، او ممکن است مایل باشد پیش از اتخاذ هر تصمیمی، با نقطه نظرات اعضای هیئت‌مدیره در مواجهه با این موضوع آشنا شود.

۳. روابطی مبتنی بر احترام را بین هیئت‌مدیره و کارکنان سازمان مردم‌نهاد ایجاد کنید که در آن به اختیارات مدیر اجرایی احترام گذاشته شود.

اعضای هیئت‌مدیره و کارکنان سازمان مردم‌نهاد باید نسبت به یکدیگر شناخت کامل داشته و بدانند که همگی در قالب یک گروه تلاش می‌کنند. شما می‌توانید با فراهم کردن امکان حضور دوره‌ای کارکنان در جلسات هیئت‌مدیره و همچنین دعوت از هیئت‌مدیره برای بازدید از پروژه‌ها، فرایند ایجاد روابط بین هیئت‌مدیره و کارکنان سازمان را تسهیل کنید. همچنین هیئت‌مدیره و کارکنان سازمان باید به این نکته توجه داشته باشند که مسئولیت نظارت

بر کارکنان و هدایت آن‌ها بر عهده مدیر اجرایی است. اعضای هیئت‌مدیره هیچگاه نباید تلاش کنند که به‌طور مستقیم از کارمندان سازمان کاری خواسته یا مدیر اجرایی را دور زده و تلاش کنند از کارکنان اطلاعات کسب کنند. مهم‌ترین نکته این است که هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی گفتگوهای منظم و شفاف داشته باشند. هنگامی که سازمان با مشکلی مواجه می‌شود، شما باید آن را مطرح کرده، در موردش بحث کنید و پیش از آنکه تبدیل به یک بحران شود، آن را حل و فصل نمایید. باید این مسئله را درک کنید که همواره در روابط تنش‌هایی وجود دارد. گاهی ممکن است مدیر اجرایی حس کند هیئت‌مدیره می‌خواهد خود مدیریت سازمان را برعهده بگیرد و در مقابل، هیئت‌مدیره نیز ممکن است احساس کند مدیر اجرایی گاهی اوقات تصمیماتی اتخاذ می‌کند که در حیطه اختیارات او نیست. این تنش‌ها بخشی طبیعی و مهم از یک رابطه است که در آن، طرفین عامل پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بکدیگرند. مادامی که طرفین به‌طور شفاف و صادقانه گفتگو کرده و بدانند که هریک شرح وظایف مشخصی برای انجام دادن دارند، تعادل مناسب در سازمان مردم‌نهاد برقرار خواهد بود.

سازمان‌های مردم‌نهاد چگونه اعتماد جامعه را جلب می‌کنند؟

یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان مردم‌نهاد شهرت مثبت آن در سطح جامعه است. شما با اجرای برنامه‌هایی که نیازهای جامعه را برآورده می‌سازند، می‌توانید این شهرت را کسب کرده و اعتماد جامعه را به دست آورید. هیئت‌مدیره نیز همراه با سازمان برای جلب اعتماد جامعه تلاش می‌کند. در اینجا به توضیح برخی از اقداماتی که سازمان و هیئت‌مدیره شما برای جلب اعتماد جامعه باید انجام دهند، می‌پردازیم.

۱. در مورد سازمان مردم‌نهاد خود در جامعه اطلاع‌رسانی کنید.

کارمندان و اعضای هیئت‌مدیره، همگی سفرای سازمان به شمار می‌روند. آن‌ها در مورد فعالیت‌های سازمان، چگونگی عملکرد آن و همچنین محدودیت‌ها و منابع مورد نیاز، به جامعه اطلاع‌رسانی می‌کنند. از سفرای سازمان خود بخواهید تا در مورد برنامه‌ها، کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره و ارائه‌کنندگان کمک مالی - خصوصاً دلایل حمایت ایشان از سازمان شما - به جامعه اطلاع‌رسانی نمایند. سرانجام، سفرای شما باید به مردم جامعه بگویند که سازمانتان در برابر آن‌ها پاسخگو است و مردم این حق را دارند که خواستار دریافت اطلاعات، مطرح کردن پرسش‌ها و ارائه نظراتشان باشند.

۲. سازمان مردم‌نهاد شما باید در برابر جامعه پاسخگو و مسئولیت‌پذیر باشد.

همواره به خاطر داشته باشید که هدف از وجود سازمان‌های مردم‌نهاد، خدمت به مردم است و این سازمان‌ها باید علاوه بر پاسخگویی در برابر جامعه، دارای ساز و کار مناسب برای مسئولیت‌پذیری در برابر آن نیز باشند. فراهم کردن امکان مشارکت مردمی در فرایند برنامه‌ریزی و ارزشیابی سازمان و همچنین ارائه گزارش عملکرد به مردم، دو راهکار برای پاسخگو نمودن سازمان مردم‌نهاد در برابر جامعه به شمار می‌رود.

۳. به اصول اخلاقی پایبند باشید.

تمامی اعضای هیئت‌مدیره، کارکنان و داوطلبان موظفند به اصول اخلاقی پایبند باشند. هیئت‌مدیره موظف است در صورت نقض این اصول، با انجام اقدامات اصلاحی موجب استحکام آنها گردد. یکی از اهداف اصلی هیئت‌مدیره، ایجاد سازمانی با مهارت حرفه‌ای بسیار بالاست و این امر زمانی محقق می‌شود که مطمئن باشیم تمامی اقدامات سازمان شفاف و کاملاً در راستای منافع جامعه است.

۴. شفاف باشید.

آن‌ها آگاه شوند. سازمان باید سیاست‌هایی برای محافظت از این اطلاعات و پیگرد و مجازات کسانی که این سیاست‌ها را نقض می‌کنند، تدوین نماید. این تنها حیطة‌ای است که نباید در مورد آن شفاف باشید.

۷. از جامعه اطلاعات گرفته و به آنها بازخورد دهید.

این کار را می‌توان از طریق ایجاد کمیته رسمی مشورتی جامعه و یا درگیر کردن مردم در برنامه‌ریزی‌ها انجام داد. همچنین می‌توانید نظرسنجی‌های منظمی انجام داده از مردم دعوت کنید تا به شما بگویند سازمان چه کارهایی را بهتر می‌تواند انجام دهد؛ و یا جلسات منظمی را با شرکت‌کنندگان در برنامه‌های خود برگزار نموده و به دیدگاه‌های آن‌ها گوش فرا دهید.

و آخرین نکته اینکه اعتماد، عاملی اساسی در موفقیت یک سازمان مردم‌نهاد به شمار می‌رود. بنیان‌گذاران، کارمندان و داوطلبان سازمان این اعتماد را ایجاد نموده و هیئت‌مدیره نیز سیاست‌ها و اقداماتی که سبب تقویت آن می‌شود را تدوین و اجرا می‌کند. هنگامی که جامعه به شما اعتماد داشته باشد:

◀ خواستار بهره‌مندی از خدمات شما شده و در برنامه‌هایتان مشارکت خواهد نمود.

◀ با پیوستن به سازمان شما به عنوان نیروی داوطلب یا به روش‌های دیگر، از سازمانتان حمایت خواهد کرد.

◀ از فعالیت‌ها، کارمندان و مدیران سازمان شما تعریف خواهد کرد.

◀ بازخوردهای صادقانه خود را برای تقویت سازمان مردم‌نهاد و پروژه‌های آن به شما خواهد داد و از وارد کردن اتهامات زیان‌بار به سازمانتان خودداری خواهد نمود.

به یاد داشته باشید که شما هرگز نخواهید توانست همه را از خود راضی نگه‌دارید. همواره اشخاصی وجود خواهند داشت که شما نخواهید توانست

سازمان مردم‌نهاد شما باید امکان دسترسی جامعه به اطلاعات مربوط به سازمان را فراهم کند. هرگز اطلاعات زیر را از مردم مخفی نکنید:

◀ چگونگی کارکرد سازمان، پروژه‌های جاری آن و کسانی که سازمان شما به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کند.

◀ چگونگی انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و استخدام کارمندان سازمان.

◀ چگونگی اتخاذ تصمیمات مهم و مشخص کردن اولویت‌ها.

◀ محل جذب منابع مالی سازمان و چگونگی هزینه کردن آنها.

سازمان‌های غیرانتفاعی برای انجام وظایف خود به صورتی کارآمد، از منابع جامعه (مانند زمان، پول، مهارت و نیروی داوطلب) استفاده می‌کنند. جامعه این حق را دارد که بداند شما در حال انجام چه کاری هستید، چگونه از منابع جامعه استفاده می‌کنید و به چه نتایجی دست‌یافته‌اید.

۵. با تمامی افراد جامعه، عادلانه و با رعایت احترام و حفظ کرامت رفتار کنید.

هیئت‌مدیره باید این اصل را به تمامی کارمندان و داوطلبان سازمان مردم‌نهاد ابلاغ کرده و سیاست‌هایی تدوین کند که طبق آن هرگونه تبعیض ممنوع است (از جمله تبعیض نژادی، مذهبی و فرقه‌ای). همچنین می‌تواند منابع مالی لازم را جهت برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، داوطلبان و نظارت بر رفتار آن‌ها اختصاص دهد تا اطمینان باشد که هیچ‌گونه تبعیضی قائل نمی‌شوند.

۶. به حریم خصوصی افراد احترام بگذارید.

کارکنان و اعضای هیئت‌مدیره سازمان مردم‌نهاد ممکن است از اطلاعات حساس اشخاص مانند وضعیت سلامتی، شرایط مالی و یا رازهای خانوادگی

خواسته‌های آن‌ها را برآورده سازید؛ اما تا زمانی که واقعاً در راستای مأموریت خود گام برداشته و به اصول اخلاقی پایبند باشید، اعتماد اکثریت مردم جامعه را جلب خواهید کرد.

نتیجه‌گیری

در یک سازمان مردم‌نهاد، اعم از تازه تأسیس یا استقرار یافته، هیئت‌مدیره نقش اساسی در حفظ پاسخگویی، شفافیت و مشروعیت سازمان ایفا می‌کند. در ابتدای کار، این مسئولیت به معنای همکاری با مؤسسين در راستای تدوین چشم‌انداز، مأموریت و

اهداف اصلی سازمان و در عین حال مسئولیت‌پذیری آن در برابر جامعه است. همزمان با رشد و توسعه سازمان مردم‌نهاد، افزایش تعداد برنامه‌های در دست اجرا و نیز افزایش تعداد کارمندان، منابع، ارائه‌کنندگان کمک‌های مالی و شرکا، مسئولیت‌های هیئت‌مدیره در زمینه نظارت و حفظ مسئولیت‌پذیری سازمان در برابر تعداد رو به رشدی از ذینفعان افزایش می‌یابد.

برای هر سازمان مردم‌نهاد، یافتن اعضای مناسب برای هیئت‌مدیره و حصول اطمینان از توانمندی آنها برای انجام وظایف خود، از عوامل اساسی موفقیت به شمار می‌رود.



جشن پایان سال تحصیلی در مراکز انجمن حمایت از کودکان کار

انجمن حمایت از بیماران لوپوس

- فعالیت‌های انجمن حمایت از بیماران لوپوس با هدف ترویج فرهنگ معرفی این بیماری در سطح جامعه و کمک به بهبود بیماران مبتلا به لوپوس به شرح زیر است:
- ۱- اطلاع رسانی عمومی به منظور معرفی نوع بیماری و عوامل مؤثر در ایجاد آن از طریق برگزاری همایش، سمینار، کنفرانس، چاپ بروشور، انتشار نشریه و...
 - ۲- اطلاع رسانی و هشدار در خصوص تبعات و عواقب استفاده از دارو بدون تجویز پزشک و آثار مخرب آن بر سلامت بیماران.
 - ۳- تعامل و همکاری با دستگاه‌های ذیربط تقنینی و اجرایی کشور به منظور وضع قوانین و مقررات به نفع بیماران مبتلا به لوپوس و اجرای آن توسط دولت.
 - ۴- ارائه راهکار و پیشنهاد به دستگاه‌های ذیربط در خصوص راه‌های کنترل و درمان مؤثر بیماری لوپوس.
 - ۵- ارتباط با انجمن‌های علمی پژوهشی فعال در حوزه بیماری لوپوس در داخل و خارج از کشور با هدف تبادل تجربیات و دانسته‌های علمی و به روز نمودن شیوه‌های مؤثر در کنترل و درمان این بیماری.



مشارکت جامعه و توانمندسازی



مردم و جوامع از دلایل اصلی وجود سازمان‌های مردم‌نهاد به شمار می‌روند. هدف از ایجاد تمامی این سازمان‌ها، صرف‌نظر از حیطة فعالیتشان، ایجاد زندگی بهتر و جوامعی نیرومندتر است. با این حال، نقش سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند فراتر از سازمان‌های بشردوستانه، که برای مقابله با رنج‌های مردم تلاش می‌کنند، باشد. سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند نقش جامعه را تقویت کرده و به مردم انگیزه دهند تا آرمان‌های خود برای دستیابی به زندگی و جوامعی بهتر را تحقق بخشند. چنین سازمان‌هایی برای دستیابی به این توانمندی باید دانش، مهارت و اعتماد به نفس لازم را در اختیار افراد جامعه قرار دهند تا مردم بتوانند به تتهایی نیازهایشان را برآورده ساخته و از حقوق خود دفاع کنند.

یک روش مناسب برای آغاز فعالیت سازمان مردم‌نهاد این است که درهای سازمان خود را به روی مردم باز کند تا علاوه بر مشارکت در پروژه‌های سازمان، به برنامه‌ریزی، مدیریت و ارزشیابی آن‌ها نیز کمک کنند. سازمان مردم‌نهاد می‌تواند به روش‌های زیر به توسعه مشارکت مدنی کمک کند:

- ◀ سرمایه‌گذاری در تربیت رهبران جدید و حمایت از آن‌ها برای شناسایی مشکلات، ارائه راهکار و تدوین برنامه‌های کاری.
- ◀ سازمان‌دهی نشست‌های تدوین چشم‌انداز که در آن از افراد جامعه دعوت می‌شود تا آرزوهای خود برای زندگی و جامعه را بیان کنند و سپس با ترکیب این آرزوها، چشم‌انداز سازمان تدوین می‌شود.
- ◀ هدایت مردم جامعه برای آنکه خود بتوانند از حقوقشان دفاع کنند و ملاحظات خود را به گوش مقامات منتخب و تصمیم‌گیران دولتی برسانند.
- ◀ حمایت از ایجاد ساختار و ساز و کاری که سبب می‌شود تا دولت و مقام‌های منتخب در برابر شهروندان پاسخگو باشند.
- ◀ بسیج مردم برای رأی دادن.

مشارکت و توانمندسازی مردم دو عاملی هستند که به‌طور متقابل سبب تقویت یکدیگر می‌شوند. هنگامی که مردم در فعالیت‌ها مشارکت می‌کنند، مهارت‌های جدیدی را می‌آموزند، اعتماد به نفس پیدا می‌کنند و عقیده و توانایی خود برای کنترل زندگی‌شان را رشد می‌دهند؛ و هنگامی که مردم خود را توانمند بدانند، احتمال مشارکت آن‌ها افزایش می‌یابد. در این فصل، به ترسیم این مسئله خواهیم پرداخت و نشان می‌دهیم که چگونه یک سازمان فرضی دیگر به نام «سلامت برای همه»، در راستای افزایش مشارکت و توانمندسازی مردم تلاش می‌کند.

پروژه رهبران جدید

سازمان‌های مردم‌نهاد باید به پروژه رهبران جدید در جوامع تحت پوشش خود بپردازند؛ چه این جامعه بر اساس مرزهای جغرافیایی تعریف شده باشد و چه بر مبنای مقابله با مشکلی مشترک شکل گرفته باشد. این کار از طریق تقویت مهارت‌های مردم و فراهم کردن فرصت ایفای نقش رهبری برای آن‌ها صورت می‌پذیرد. با ایجاد رهبران جدید، اطمینان حاصل می‌کنید که در نبود بنیان‌گذاران، فعالیت سازمان ادامه خواهد یافت. نکته‌ای که به همین اندازه اهمیت دارد، این است که شما شرایطی را ایجاد می‌کنید که در آن افرادی که تحت تأثیر مشکل خاصی قرار دارند، خود بخشی از راه حل آن مشکل شوند.

این رهبران جدید به روش‌های زیر سبب تقویت تأثیرات ناشی از تلاش‌های سازمان شما خواهند شد:

- ◀ آموزش سایر افراد جامعه در مورد موضوع مورد نظر
- ◀ ایفای نقش به عنوان پیام‌رسان سازمان در کمپین آموزش همگانی
- ◀ همکاری با دولت و نیز مسئولین منتخب مردم و حضور در نشست‌ها و ارائه گزارش به آنان
- ◀ تشویق و سازمان‌دهی سایر مردم برای مشارکت،

اعلام نظر و اقدام.

سازمان مردم‌نهاد «سلامت برای همه» کارگاه‌های آموزشی در زمینه سلامت را برای زنان کم درآمد جامعه برگزار کرده و در کمک به آن‌ها برای به‌کارگیری عادات مفید در سلامت موفق بوده است. اکنون سازمان قصد دارد پروژه‌ای تحت عنوان رهبری زنان آغاز کند که هدف آن آموزش زنان کم درآمد جامعه برای ایفای نقش رهبری در موضوعات سلامت است.

این سازمان در نظر دارد چند نفر از زنانی را که در کارگاه‌های آموزشی شرکت کرده بودند، برای شروع نشست‌های هفتگی فراخواند و بر موارد زیر به عنوان موضوع گفتگو در این نشست‌ها تمرکز دارد: رهبر شدن به چه معناست، جامعه به چه نوع رهبری نیاز دارد و زنان مورد نظر می‌خواهند چگونه رهبری باشند؟ در این پروژه، کارگاه‌های آموزشی برگزار خواهد شد که هدف از آن‌ها ایجاد مهارت‌های اساسی در زمینه‌های زیر است:

- ▶ چگونه مشکلات جامعه را تجزیه و تحلیل کنیم؟
- ▶ چگونه راه حل مشکلات را بیابیم؟
- ▶ به چه نحو برای پروژه‌ها و رویدادها برنامه‌ریزی کنیم؟
- ▶ نحوه مدیریت بر وظایف، زمان‌بندی‌ها و منابع به چه شکل باشد؟
- ▶ چگونه یک نشست را برگزار کنیم؟
- ▶ چگونه در برابر عموم سخنرانی کنیم؟
- ▶ چگونه با کشمکش‌ها مواجه شویم؟

به خاطر داشته باشید گرچه آموزش‌های رسمی مهم است، اما یادگیری انسان با انجام دادن کار حاصل می‌شود. در مؤثرترین برنامه‌های رهبری، به شرکت‌کنندگان آموزش داده می‌شود تا یک مشکل را برای مواجهه انتخاب کرده، راه‌حل‌های آن را شناسایی نموده و سپس تدوین برنامه عملیاتی برای حل مشکل را آغاز کنند. سازمان «سلامت برای همه» از طریق پروژه رهبری زنان، شرکت‌کنندگان در پروژه را آموزش خواهد داد:

- ▶ شناسایی یک مشکل؛ مانند این مسئله که چرا تعداد

بسیار زیادی از زنان جامعه دچار بیماری‌های قابل پیشگیری می‌شوند.

▶ تحلیل عوامل ریشه‌ای این مشکل. به عنوان مثال، بودجه درمانگاه‌های دولتی مراقبت اولیه سلامت که مرکز درمان این بیماری‌ها است، کاهش یافته و در نتیجه تعداد زیادی از زنان از این درمانگاه‌ها رویگردان شده‌اند. همچنین بودجه دولتی کمپین‌های آموزشی در زمینه سلامت نیز قطع شده است.

▶ شناسایی و اولویت بندی مواردی که آنها می‌خواهند تغییر دهند. در این راستا خواستار برقراری مجدد بودجه شده و ارائه کمک و آموزش بیشتر کلینیک‌ها به زنان با تحصیلات پایین را درخواست می‌کنند.

▶ مشخص نمودن اینکه دقیقاً برچه کسی باید تأثیر گذارند (فرد صاحب قدرتی که می‌تواند بودجه را بازگرداند) و اینکه مؤثرترین پیام برای تشویق این فرد جهت بازگرداندن بودجه چیست.

▶ درنهایت رهبران زن، سایر زنان جامعه را ترغیب به امضای طومار، ارسال نامه و تجمع خاموش در مقابل دفتر محلی وزارت بهداشت می‌کنند.

پس از آنکه رهبران جدید دوره آموزشی را به پایان رساندند به دنبال روش‌هایی باشید که پرورش و حمایت از آن‌ها ادامه یابد. شما می‌توانید این کار را به روش‌های زیر انجام دهید:

▶ استخدام آن‌ها به عنوان کارمندان سازمان. اگر سازمان «سلامت برای همه» بودجه بیشتری را به توسعه برنامه‌های آموزشی خود در زمینه مسائل سلامت اختصاص داده است، می‌تواند فارغ‌التحصیلان پروژه رهبری زنان را برای افزایش دسترسی به جامعه، هماهنگ کردن کارگاه‌های آموزشی و یا حتی آموزش متقاضیان جدید استخدام کند.

▶ فراهم آوردن امکان حضور آن‌ها در برنامه‌های حمایتی. اگر سازمان «سلامت برای همه» قصد

دارد تا برای جذب بودجه دولتی بیشتر برای درمانگاه‌های سلامت مادر و کودک فعالیت کند، می‌تواند از فارغ‌التحصیلان پروژه رهبری زنان دعوت کند تا در طراحی کمپین آموزشی، تهیه ماهرانه پیام‌ها و رایزنی با مقامات دولتی کمک کنند.

◀ حمایت از آن‌ها برای مشارکت در سایر پروژه‌های جامعه و نیز ائتلاف‌های اجتماعی. سازمان «سلامت برای همه» می‌تواند رهبران جدید را که به تازگی آموزش دیده‌اند، به سایر سازمان‌های مردم‌نهاد و ائتلاف‌ها معرفی کند تا به عنوان کارمند و یا نیروی داوطلب در آنجا مشغول به کار شوند. به این ترتیب، پروژه رهبری زنان، در راستای منافع تمامی سازمان‌های مردم‌نهاد خواهد بود.

◀ ایجاد فرصت‌هایی برای آن‌ها به منظور تحقق یافتن ایده‌هایشان. در صورتی که این مدیران جدید ایده خاصی برای یک پروژه دارند (به عنوان مثال، یک برنامه اطلاع‌رسانی عمومی در مورد اهمیت مراقبت‌های قبل از تولد برای مادران باردار مبتلا به اچ‌آی‌وی) سازمان «سلامت برای همه» می‌تواند برای جمع‌آوری پول لازم جهت اجرای پروژه به آنها کمک کند. اعتماد به نفسی که این افراد از اجرای چنین برنامه‌هایی به دست می‌آورند، ممکن است برخی از آن‌ها را به سمت تأسیس یک سازمان مردم‌نهاد جدید سوق دهد که می‌تواند متحدی برای سازمان «سلامت برای همه» باشد.

ایجاد مشارکت گسترده شهروندی

سازمان مردم‌نهاد شما می‌تواند به روش‌هایی غیر از پرورش رهبران جدید، به توسعه مشارکت مدنی بپردازد. در واقع همه افراد برای رهبری ساخته نشده‌اند. سازمان شما می‌تواند برای افرادی که توانایی رهبری ندارند

فرصت‌هایی فراهم کند تا به بهتر شدن جامعه خود کمک کنند. ایجاد مشارکت مدنی گسترده در نهایت به سازمانتان کمک خواهد کرد تا مأموریت خود را به انجام برساند.

روش‌های توسعه مشارکت مدنی توسط سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند از فراهم کردن فرصت‌هایی برای مردم به منظور توصیف آرمان‌های خود در مورد آینده تا بسیج آن‌ها برای شرکت در انتخابات باشد. این سازمان‌ها می‌توانند نقش مهمی در پی بردن مردم به داشتن حق رأی و بیان عقیده ایفا کنند.

دعوت از اعضای جامعه برای تدوین چشم‌انداز

یکی از روش‌های مؤثر در ارتباط با مردمی که هیچگاه نقشی در تعیین آینده خود نداشته‌اند، دعوت از آن‌ها برای بیان آمال و آرزوهایشان در زمینه زندگی خود و جامعه است. سازمان «سلامت برای همه» می‌تواند نشست‌هایی را برای به اشتراک گذاشتن آرمان‌ها با اقشار مختلف جامعه مانند جوانان، سالمندان، زنان و مردان میانسال و یا ساکنان محله‌های مختلف شهر برگزار کند. در این نشست‌ها شما می‌توانید از شرکت‌کنندگان پرسش‌هایی مانند این موارد را بپرسید: اگر همه مردم از مراقبت‌های سلامت بهره‌مند بودند، جامعه شما چگونه بود؟ و چه چیزی در آن متفاوت بود؟ پروژه رهبری زنان سازمان «سلامت برای همه» می‌تواند زنان ساکن محله‌های فقیرنشین را گرد هم آورد تا برای جامعه‌ای که در آن بر ارتقای سلامت زنان تأکید می‌شود، چشم‌اندازی مشترک تدوین کنند.

در فرایند تدوین چشم‌انداز معمولاً این‌گونه پرسش‌ها مطرح می‌شود: در جامعه آرمانی شما، آینده زندگی زنان به چه صورتی خواهد بود؟ جامعه چگونه خواهد بود؟ چه منابعی برای حمایت از سلامت زنان مورد نیاز خواهد بود؟

سازمان‌دهی پروژه‌هایی برای مشارکت مردم

تحت تأثیر این مسائل قرار گرفته‌اند، معتبرترین گزینه‌ها برای انتقال پیام به مقامات دولتی و سایر سیاست‌گذاران به شمار می‌روند.

در کشورهایی که آزادی کافی دارند، سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند مردم را برای امضای دادخواست، نامه‌نگاری، تماس تلفنی و ادای شهادت سازمان‌دهی کنند. سازمان شما نیز می‌تواند با فراهم نمودن اطلاعات و سایر ابزار مورد نیاز به اثرگذاری این تلاش‌ها کمک کند.

به عنوان مثال، اگر سازمان «سلامت برای همه» در نظر دارد از طریق رایزنی با وزارت بهداشت، وضعیت بهداشتی یک منطقه را بهبود بخشد، می‌تواند اعضای جامعه را بسیج کرده و در جهت حمایت از این درخواست آموزش دهد. اعضای جامعه نیز می‌توانند پیام‌های اصلی یک کمپین حمایتی را تدوین کرده و سپس درخواست خود را به همراه مدارک مرتبط با آثار منفی وضعیت نامناسب بهداشتی حاکم بر جامعه، به مقامات رسمی ارائه دهند. در صورتی که تعدادی از اعضای جامعه سرگذشت واقعی در مورد تأثیر منفی این شرایط بر سلامتی فرزندانشان را بیان کنند، این کمپین بسیار قدرتمندتر خواهد شد. کارکنان سازمان «سلامت برای همه» می‌توانند در این راه به اعضای جامعه کمک کنند تا نکات مهم مورد نظر خود را مشخص کرده و آنها را به صورت تأثیرگذار بیان نمایند.

در کشورهایی که فضای سیاسی اجازه فعالیت‌های اجتماعی را نمی‌دهد، سازمان مردم‌نهاد باید راهبردهای حمایتی خود را به دقت مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که جامعه از خطرات واکنش‌های تلافی‌جویانه دولت به خوبی آگاه است.

کمک به مردم برای تدوین چشم‌اندازی مشترک برای جامعه، نخستین قدم در فرایند آشنا کردن آن‌ها با حق تعیین سرنوشت خود در آینده است. قدم بعدی، کمک به ایشان جهت درک این موضوع است که آن‌ها توانایی ایجاد تغییر را دارند. سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند فعالیت‌های مختلفی را سازمان‌دهی کنند که با انجام آنها، مردم می‌توانند تغییرات کوچک یا بزرگی جهت بهبود جوامع خود، ایجاد کنند.

به عنوان مثال، سازمان «سلامت برای همه» می‌تواند پروژه نقاشی بر روی دیوار در سطح محلات را حمایت کرده و از جوانان دعوت کند تا سطح دیوارها را با تصاویری از یک جامعه سالم نقاشی کنند. سازمان «سلامت برای همه» همچنین می‌تواند روزهای پاکسازی را در محله‌های مختلف تعیین نماید تا در آن روز مردم به تمیز کردن پارک‌ها و خیابان‌ها بپردازند. هیئت‌مدیره سازمان مردم‌نهاد نیز می‌تواند از شرکت‌های تجاری درخواست کند که لوازم و تجهیزات مورد نیاز برای این فعالیت‌ها را اهدا نمایند.

سازمان شما می‌تواند تلاش کند تا دولت نیز در این فعالیت سهیم شود. این کار فرصتی برای مقامات رسمی و قانون‌گذاران فراهم خواهد نمود تا روابطی مبتنی بر حسن نیت را با جامعه ایجاد کنند و در عین حال روابط سازمان شما با دولت را نیز تقویت خواهد کرد. در فصل بعد به تفصیل در مورد روابط بین سازمان‌های مردم‌نهاد و دولت صحبت خواهیم نمود.

فراهم کردن امکان مشارکت اعضای جامعه در برنامه‌های حمایتی

شما باید امکان مشارکت اعضای جامعه در گفت‌وگو پیرامون مسائلی که سازمانتان در حیطه آن‌ها فعالیت می‌کند را فراهم آورید. افرادی که بیش از همه

حمایت از ساختارهای اداری که سبب مشارکت مدنی می‌شود

یک ائتلاف از سازمان‌های مردم‌نهاد را بر عهده دارد که هدف آن، اعمال فشار بر وزارت بهداشت جهت ایجاد یک کمیسیون مشاوره شهروندی برای دریافت نظرات و بازخوردها در زمینه برنامه‌های سلامت وزارتخانه است. سازمان‌های مردم‌نهاد برای ایفای این نقش، ضمن فراخوان اعضای جامعه، آنان را در زمینه نحوه انجام کار در کمیسیون مزبور آموزش می‌دهند. سازمان «سلامت برای همه»، فارغ‌التحصیلان پروژه رهبری زنان را تشویق می‌کند تا برای عضویت در این کمیسیون تلاش کنند. سازمان‌های مردم‌نهاد باید اطمینان حاصل کنند که ساختار این کمیسیون به گونه‌ای است که دولت و یا هیچ سازمان مردم‌نهاد خاصی نمی‌تواند به تنهایی کنترل آن را در اختیار گیرد.

بسیج رأی دهندگان و آموزش آن‌ها

سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند رأی دادن را به عنوان گونه‌ای از مشارکت مدنی ترویج نمایند. در صورتی که نظام سیاسی اجازه دهد، این سازمان‌ها می‌توانند از رأی دهندگان ثبت‌نام کنند، اهمیت انتخابات را به آنها آموزش دهند، گردهمایی‌هایی برای دیدار نامزدهای انتخاباتی با مردم برگزار نموده و شهروندان را تشویق کنند تا در روز انتخابات، پای صندوق‌های رأی حاضر شوند.

نتیجه‌گیری

تقویت مشارکت مردمی و توانمندسازی آن‌ها، محور اصلی تلاش‌های یک سازمان مردم‌نهاد در راستای ایجاد تغییرات پایدار به شمار می‌رود. ممکن است سازمان شما در زمینه برنامه‌ریزی، سیاستگذاری، مدیریت و نظارت، سرآمد باشد، اما اگر شالوده مستحکمی برای رهبری و مشارکت مردمی ایجاد نکنید، سازمانتان دوام چندانی نخواهد داشت. همانند سایر عرصه‌های تلاش، سازمان می‌بایست

در کشورهایی که از لحاظ قانونی امکان فعالیت‌های مدنی وجود دارد لیکن این فعالیت‌ها به‌طور گسترده انجام نمی‌شود، یکی از نقش‌های شایسته سازمان‌های مردم‌نهاد، حمایت از ایجاد ساز و کارهای لازم جهت مشارکت مدنی است. این سازمان‌ها می‌توانند در پشتیبانی از موارد زیر با یکدیگر همکاری کنند:

◀ فراهم آوردن شرایط لازم به منظور برگزاری نشست‌های علنی سازمان‌های منطقه‌ای - که مسئولان آن با رأی مردم انتخاب می‌شوند - با حضور مردم، تا شهروندان بتوانند نظرات خود را در مورد قوانین جدیدی که در حال بررسی است، اعلام کنند.

◀ ایجاد کمیته‌های مشورتی جامعه و یا کمیسیون‌های نظارت شهروندی توسط ارگان‌های دولتی برای دریافت نظرات مردمی و پاسخگویی به پرسش‌های شهروندان.

◀ ایجاد شفافیت بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری و امکان دسترسی شهروندان به اطلاعات، مانند لزوم انتشار آمار رأی دهندگان و یا قرار دادن برخی اسناد خاص در اختیار عموم جامعه.

سازمان‌های مردم‌نهاد نه تنها می‌توانند اهمیت و ارزش موارد فوق را به مقامات رسمی بیاموزند، بلکه قادرند با پاسخگویی بیشتر، ضمن تحقق مأموریت خود، پشتوانه مردمی قویتری را به دست آورند. این سازمان‌ها باید جامعه تحت پوشش خود را از نظر لزوم پاسخگو بودن مسئولین به آن‌ها، به عنوان مطالبه‌ای به حق، آموزش دهند. برای تحقق این امر، افراد جامعه نیاز به اطلاعات داشته و باید به مقامات رسمی نیز دسترسی داشته باشند و سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند هر دوی این نیازها را فراهم نمایند.

به عنوان مثال، سازمان «سلامت برای همه» رهبری



برگزاری بازارچه های خیریه و مشارکت گسترده مردم

ظرفیت حمایت از مشارکت و توانمندسازی جامعه و تداوم آن دو را در خود ایجاد نماید. شما باید کار خود را با آموزش کارکنان، داوطلبان و اعضای هیئت مدیره در رابطه با آنچه که می توانید در راستای تقویت مشارکت مدنی انجام دهند، آغاز کنید. خود نیز در زمینه فرایند سیاسی مطالعه نمایید، از پویایی، درک روشنی داشته باشید، نقشی که می خواهید سازمان مردم نهاد شما ایفا کند را شناسایی نموده و با دولت روابط سازنده ای ایجاد کنید.

مدنی و توانمندسازی افراد جامعه وجود ندارد. شما می توانید فعالیت خود را از سطحی کوچک آغاز کرده، رویکردهای متفاوتی را امتحان نموده و به تدریج تجربه بیشتری کسب کنید. به خاطر داشته باشید که صرف نظر از مأموریت خاص سازمانتان، هرچه بیشتر مردم جامعه با حقوق و مسئولیت های خود به عنوان یک شهروند آشنا شوند، بر تأثیرگذاری سازمان مردم نهاد شما نیز افزوده خواهد شد.

همچنین باید به نظرات جامعه خود گوش فرا دهید. آن ها آمادگی و تمایل انجام چه کاری را دارند؟ می خواهند از کجا شروع کنند؟ برخی افراد ممکن است بخواهند تنها با مردم محله خود در ارتباط باشند و یا تنها در زمینه مشکل خاصی که بر آن ها و خانواده شان تأثیر می گذارد، فعالیت کنند. آن ها برای دخالت در مسائل سیاسی بزرگتر، به زمان نیاز دارند. تنها یک روش صحیح برای تقویت مشارکت



غرفه اطلاع رسانی انجمن الزایمر ایران در جشنواره فیلم سلامت

موسسه خیریه مهتا

- دو فعالیت شاخص موسسه خیریه مهتا در سال گذشته عبارت است از :
- ۱- فعال سازی کلینیک‌های تخصصی درمان جامع هموفیلی و ترومبوفیلی شامل تخصص‌های خون، ارتوپدی، کبد و گوارش، زنان، روانپزشکی، مشاوره ژنتیک و برای بیماران سراسر کشور.
 - ۲- فعال سازی آزمایشگاه ژنتیک مجهز، جهت تشخیص موتاسیون‌ها، تعیین ناقلان بیماری و تشخیص پیش از تولد اختلالات انعقادی ارثی نظیر هموفیلی و ترومبوفیلی برای بیماران سراسر کشور.



ارائه خدمت به بیماران در کلینیک‌های تخصصی درمان جامع هموفیلی و ترومبوفیلی



بزرگداشت روز جهانی هموفیلی در پارک آب و آتش



روابط، از سازمان مردم‌نهاد فرضی «شهروندان علیه فساد» که در زمینه ریشه‌کن کردن فساد در سطح محلی فعالیت دارد، استفاده خواهیم کرد.

روابط با سازمان‌های مردم‌نهاد ملی و محلی

سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر می‌توانند برای شما منبع اطلاعات و ایده‌های مختلف، همکار در اجرای پروژه و متحد در تحقق آرمان باشند. با آن‌هایی که در جامعه شما فعالیت می‌کنند - با موضوعات کاری، جمعیت‌های هدف و خدمات آن‌ها - آشنا شوید. این سازمان‌ها می‌توانند به ویژه در ابتدای کار که سعی دارید مأموریت خود را مشخص کرده و در جامعه برای خود جایگاهی دست و پا کنید، مفید باشند. بعدها در مراحل برنامه‌ریزی پروژه و فعالیت‌های مختلف باید برای هماهنگی اقدامات و اجتناب از دوباره کاری بدانید زمینه فعالیت کدام سازمان‌ها مشابه شماست. آشنایی با سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در منطقه شما یک ضرورت است حتی اگر مأموریت متفاوتی را دنبال کنند. آن‌ها احتمالاً به مسئله مورد توجه شما اهمیت می‌دهند و می‌توانند متحدان قدرتمندی برایتان باشند. همچنین باید از سازمان‌هایی که در شهرهای دیگر و در سطح ملی و بین‌المللی در زمینه مورد نظر شما فعالیت می‌کنند اطلاع داشته باشید. سازمان‌ها از طریق به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها و تجربیاتشان با یکدیگر می‌توانند مطالب بسیاری را از هم بیاموزند. اگر سازمان «شهروندان علیه فساد» بخواهد به فساد اداره تدارکات شهری بپردازد، می‌تواند از راهبردهایی که توسط گروه‌های دیگر در سایر شهرها به کاررفته و از میزان موفقیت آن‌ها درس بگیرد.

سازمان‌های مردم‌نهادی که موضوعات کاری یکسان دارند ولی در نواحی مختلف به فعالیت مشغولند می‌توانند در مواجهه با علل ریشه‌ای فساد که امری فرای مرزهای جغرافیایی است با یکدیگر همکاری

سازمان‌های مردم‌نهاد نمی‌توانند چشم‌انداز خود برای بهبود وضع اجتماع را به‌تنهایی محقق سازند. نیازهای جامعه بی‌شمارند و مشکلات اجتماع بسیار پیچیده هستند، لذا سازمان شما باید برای دستیابی به اهداف خود با دیگر سازمان‌های مردم‌نهاد و دولت همکاری کند.

شما از طریق همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر و یا بخش دولتی، می‌توانید به منابع جدیدی نظیر کمک‌های نقدی و غیرنقدی، اطلاعات، تخصص و مهارت دست یابید. سازمان‌های مشابه، در ابتدای کار خود ممکن است به دلیل روابطی که با سایر سازمان‌های مردم‌نهاد، ادارات دولتی یا دانشگاه‌ها دارند بتوانند بدون پرداخت اجاره‌بها فضایی برای فعالیت از آن‌ها بگیرند. همچنین به واسطه همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر ممکن است بتوانید پیام‌های آموزش عمومی خود را به جمعیت‌های هدف جدیدی برسانید و پایگاه حمایت عمومی خود را برای بسیج مردمی گسترش دهید. خلاصه اینکه سازمان‌های مردم‌نهاد نوپا به واسطه همکاری می‌توانند نام خود را مطرح و ظرفیت‌سازی کنند.

همکاری و مشارکت، اشکال گوناگونی - از غیر رسمی و موردی تا رسمی و منظم - دارد. این همکاری‌ها می‌توانند روابطی باشند که با صحبت کردن و برای در میان گذاشتن اطلاعات، ایده‌ها و تجربیات برقرار می‌کنید. همچنین می‌توانید روابط بسیار سازمان‌یافته‌ای مبتنی بر همکاری جمعی داشته و از این روابط برای طراحی پروژه، جمع‌آوری پول و اجرای پروژه به‌طور مشترک استفاده کنید.

برای تدوین برنامه‌های پروژه‌ای کوتاه‌مدت یا راهبردی بلندمدت با دقت به این موارد فکر کنید که می‌خواهید با چه کسانی رابطه همکاری ایجاد کنید و این همکاری‌ها باید چه شکلی به خود بگیرند.

در این فصل به منظور بررسی چگونگی ایجاد روابط مختلف همکاری و منافع و چالش‌های ناشی از این

کنند. گروه‌های ضدفساد که در مناطق مختلف فعالیت دارند ممکن است پس از همفکری به این نتیجه برسند که آنچه واقعاً مورد نیاز می‌باشد، یک قانون ملی است. به این ترتیب این امکان به وجود می‌آید تا اقدامات خود را در پیگیری سراسری هماهنگ کرده و با اعمال فشار به قانون‌گذاران، چنین قانونی را به تصویب برسانند.

اما اشتباه نکنید؛ برقراری همکاری و مشارکت مؤثر زمان می‌برد. سازمان‌های مردم‌نهاد در بسیاری از موارد با رقابت بر سر منابع، پشتیبانی، مطرح شدن و حتی تعریف و تمجید عامه، یکدیگر را به عنوان رقیب می‌بینند. برای اینکه بتوانید به یکدیگر به عنوان شریک و همکار نگاه کنید، باید با هم آشنا شده و اعتمادسازی نمایید. برای شروع می‌توانید با سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر تماس حاصل کرده و با آن‌ها قرار ملاقات بگذارید تا با یکدیگر آشنا شوید.

سپس می‌توانید اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها، همایش‌ها، امکانات آموزشی و بودجه را به اشتراک بگذارید. تماس‌های تلفنی، جلسات حضوری و فرستادن ایمیل از راه‌های خوب برقراری تماس است. یکی دیگر از راه‌های اعتمادسازی، حمایت از یکدیگر به شکل تبلیغ سازمان مردم‌نهاد همکار و حضور در برنامه‌های آن، داوطلب شدن برای شرکت در فعالیت‌های سازمان همکار و دادن تأییدیه کتبی به آن برای دریافت کمک مالی می‌باشد.

سازمان «شهروندان علیه فساد» در مورد دیدگاه مردم نسبت به معضل فساد یک نظرسنجی انجام داده است. این سازمان پس از گردآوری نتایج، از سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر دعوت می‌کند تا با شرکت در یک جلسه توجیهی در مورد این نتایج به بحث و تبادل نظر بپردازند. با این کار، کانال‌های ارتباطی با گروه‌هایی باز می‌شود که در زمینه مبارزه با مشکل فساد فعالیت دارند. سازمان «شهروندان علیه فساد»، به همین شکل، نهایت سعی خود را

می‌نماید تا دعوت سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر را پذیرفته و شبکه متحدان خود را گسترش دهد.

تلاش در جهت ایجاد هماهنگی

هر قدر سازمان‌های مردم‌نهاد اعتمادسازی بیشتری داشته باشند، می‌توانند تلاش‌های هماهنگ تری انجام دهند؛ اما قبل از آنکه تلاش‌ها درهم ادغام شود باید اطمینان یابند که از موارد ذیل برخوردارند:

◀ **چشم‌انداز مشترک:** گرچه هر سازمان مردم‌نهاد باید مأموریت خاص خود را داشته باشد، گروه‌های همفکر با داشتن چشم‌انداز مشترک می‌توانند هدف‌های مشترک تعیین کرده و با پیامی مشترک خواستار تغییر شوند. به عنوان مثال، در صورتی که سازمان‌های مردم‌نهاد ضدفساد فعال در بخش‌های مختلف کشور گرد هم آمده و چشم‌اندازی مشترک از شکل و شمایل دولتی را که عاری از فساد است ارائه دهند، می‌توانند به مثابه تریبونی ملی، حس هدفمند مقابله با فساد را در همه ایجاد کنند.

◀ **اهداف مشترک و راهبرد هماهنگ برای دستیابی به آن‌ها:** سازمان «شهروندان علیه فساد» و سازمان‌های مردم‌نهاد مرتبط با آن نیک می‌دانند که با مخالفت شدید افرادی مواجهند که از فساد سود می‌برند. به همین دلیل است که سازمان «شهروندان علیه فساد» با تشکیل جبهه‌ای متحد از سازمان‌های مردم‌نهاد همفکر خود، امکان موفقیت عناصر فاسد برای رو در رو قرار دادن این سازمان‌ها و بی‌اثر شدن تلاش‌های آن‌ها را کاهش می‌دهد.

◀ **برنامه‌ریزی هماهنگ از نظر نوع آموزش‌ها و مخاطبین آن‌ها:** سازمان‌های مردم‌نهاد همکار باید کار اشتراک اطلاعات یا اجرای طرح‌های آموزشی برای مخاطبان مختلف را

بین خود تقسیم کنند. این کار برای اجتناب از دوباره کاری ضروری است. سازمان «شهروندان علیه فساد» با سازمان مردم‌نهاد دیگری همکاری دارد که در زمینه انتخابات عادلانه فعالیت می‌کند. هردو سازمان بنا دارند رأی دهندگان را در مورد تشخیص تقلب انتخاباتی و افشای آن در صورت وقوع، آموزش دهند. این دو سازمان می‌دانند که می‌توانند با جمع دانش و مهارت خویش در کارگاه‌های آموزشی و کمپین‌های مشترک، اثربخشی خود را افزایش دهند. با انجام اقدامات فوق دو سازمان قادرند کارشان را در محله‌های جدید گسترش دهند. هماهنگی به این معنا نیست که همه کارها را با یکدیگر انجام دهید، بلکه به این معنی است که با یکدیگر صحبت کنید و تصمیم بگیرید که کدام کارها را به صورت فردی و کدام را به صورت مشترک انجام دهید. به یاد داشته باشید که هر سازمان مردم‌نهاد، سازمانی مستقل و دارای اولویت‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری درون سازمانی خاص خود می‌باشد.

اجرای پروژه‌های مشترک

سازمان‌های مردم‌نهاد گاهی ممکن است با مشارکت در طراحی و اجرای پروژه‌ها، پیوندهای همکاری ایجاد کنند. سازمان شما با اجرای پروژه‌های مشترک می‌تواند:

- ◀ به افراد بیشتری دسترسی پیدا کرده و محدوده فعالیت خود را وسعت بخشد.
- ◀ پروژه‌های جدید اجرا کرده و طیف مهارت‌ها و تخصص سازمان را گسترش دهد.
- ◀ منابع جدید جذب کند. چنانچه ظرفیت مدیریتی یا تجربه شما در اجرای پروژه محدود باشد، ممکن است فاقد شرایط دریافت کمک مالی از بنیادهای بزرگ یا بخش دولتی باشید. در چنین مواردی می‌توانید از طریق شراکت با یک سازمان

مردم‌نهاد مجرب، واجد شرایط دریافت این قبیل کمک‌ها شوید.

فرض کنیم که سازمان «شهروندان علیه فساد» با دیگر سازمان‌های مردم‌نهاد محلی، جلسات تبادل اطلاعات برگزار می‌کند و طی آن با یک سازمان فعال در زمینه فرهنگ و هنر آشنا شده و این دو در مورد چگونگی دستیابی به افراد کم‌سواد وارد گفتگو می‌شوند. آنها تصمیم می‌گیرند با همکاری یکدیگر تئاترهای خیابانی برگزار کنند که پیام‌های آن‌ها ضدفساد است. در این همکاری، سازمان مردم‌نهاد ضدفساد، اجرای تئاتر را یاد می‌گیرد و گروه فعال در زمینه فرهنگ و هنر، با مشکل فساد آشنا می‌شود.

بهتر است کار با فعالیت‌های آسان آغاز شود. به عنوان مثال، سازمان شما می‌تواند از طریق همکاری با یک سازمان دیگر، برنامه‌ای آموزشی برگزار کند که برای همه سودمند است. این سازمان‌ها سپس می‌توانند نتیجه کار را بررسی کنند تا ببینند کدام بخش‌های برنامه اثر بخش نبود، کدام بخش‌ها مؤثر واقع نشد، هر سازمان چگونه از این برنامه نفع برد و آیا هر دو سازمان مایلند مجدداً با یکدیگر همکاری کنند یا خیر.

تشکیل ائتلاف حمایتی

احتمال موفقیت سازمان‌های مردم‌نهادی که در زمینه تغییر قوانین و شیوه‌های کار دولت فعالیت می‌نمایند، در شرایطی بیشتر است که با یکدیگر همکاری کنند. حمایت مؤثر سازمان، نیازمند پر شمار بودن هواداران آن است. هرچه تعداد طرفداران شما بیشتر باشد، صدایتان بلندتر است و قدرت اعمال فشار بیشتری پیدا می‌کنید. اگر ائتلافی قبلاً تشکیل شده، به آن بپیوندید. اگر ائتلافی وجود ندارد، به فکر ایجاد آن باشید. این باعث می‌شود در میان هم‌تایان خود سرآمد باشید؛ اما چنین اقدامی مستلزم صرف وقت و تعهد به آن است. ممکن است لازم باشد کارکنان و اعضای هیئت‌مدیره‌ای جذب

کنید که بتوانند وقت و انرژی کافی اختصاص دهند تا کار به نحو احسن انجام شود.

به سراغ سازمان «شهروندان علیه فساد» و تلاش برای ریشه کن کردن فساد در اداره تدارکات شهری برگردیم. این سازمان به دنبال تشکیل ائتلاف با ذینفعان گوناگون، همچون سازمان‌های مردم نهاد فعال در بخش‌های سلامت، آموزش و مسکن است. همه این گروه‌ها به دنبال عقد قرارداد با شهرداری هستند و در مورد وجود فساد در فرایند انعقاد این قراردادها نگرانی دارند. سازمان «شهروندان علیه فساد» به این نتیجه می‌رسد که با تشکیل ائتلافی بزرگ از این سازمان‌ها، با صدایی واحد و اعمال فشار بیشتر قادر خواهد بود دفتر تدارکات شهری را اصلاح کند.

موفقیت چنین ائتلافی مستلزم آن است که سازمان «شهروندان علیه فساد» مطمئن شود که اعضای ائتلاف در نکات زیر توافق نظر دارند:

- ◀ پایداری به ائتلاف مبتنی بر ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک.
- ◀ نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف برای هر یک از طرف‌های حاضر در ائتلاف.
- ◀ ساختار تصمیم‌گیری تعریف‌شده.
- ◀ تبادل آزاد اطلاعات و شفافیت. اینکه کدام دسته از اطلاعات به اشتراک گذاشته شود و روش به اشتراک گذاری اطلاعات چگونه باشد (از طریق ایمیل، تماس تلفنی، جلسات و ...)، همگی باید به وضوح مورد توافق قرار گیرد.
- ◀ وجود فرایند مورد قبول همه برای مواجهه با اختلافات و درگیری‌ها.

روابط با سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی

رابطه شما با سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی سبب می‌شود به اطلاعات مختلف درباره راه و روش‌ها و استانداردهای جهانی‌ای دسترسی پیدا کنید که روی

کارتان تأثیر می‌گذارند. سازمان‌های بین‌المللی اجرای مهمی در شبکه حمایتی شما بوده و در صورت لزوم از شما دفاع می‌کنند. سازمان «شهروندان علیه فساد» از طریق ارتباط با سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی، با کنوانسیون‌های بین‌المللی، الگوی قوانین کشورهای دیگر و راهبردهای حمایتی که در جاهای دیگر مؤثر بوده‌اند، آشنا می‌شود. مقابله با سیاستمداران، کارمندان دولت و صاحبان بنگاه‌های اقتصادی می‌تواند خطرناک باشد. سازمان «شهروندان علیه فساد» هر چه در سطح ملی و بین‌المللی روابط بیشتری با فعالان ضدفساد داشته باشد، حامیان بیشتری خواهد داشت تا در مواقع تهدید، مراقب آن بوده و خواستار حفظ امنیت آن شوند. سازمان‌های مردم‌نهاد محلی ممکن است در ایجاد رابطه با سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی با مشکلات زیادی روبرو شوند. اگر چه سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی به دلیل بزرگی، منابع و شهرتی که دارند اغلب دستور کار مورد نظر خود را دیکته می‌کنند ولی به سازمان‌های مردم‌نهاد کوچک هم نیاز دارند، زیرا آنها فاقد اطلاعات مفصلی هستند که شما در مورد مسائل محلی و روابط با ذینفعان محلی دارید. بنابراین در مواجهه با آن‌ها به یاد داشته باشید که شما نیز داشته‌های فراوانی در اختیار دارید.

روابط با دولت

سازمان‌های مردم‌نهاد برای انجام مأموریت خود باید با دولت - مسئولان انتخابی و انتصابی - رابطه برقرار کنند. این روابط ممکن است در مواردی به برخورد و گاه به همکاری بیانجامد.

نقش سازمان‌های مردم‌نهاد، پاسخگو نمودن دولت است. این سازمان‌ها گاهی ممکن است عملکرد یک اداره دولتی یا مسئول انتخابی خاص را مورد نظارت قرار دهند تا مطمئن شوند که به وظایف خود عمل کرده و منابع عمومی به نحوی شایسته مصرف شده‌اند. چنانچه خطایی در کار باشد، آن سازمان باید مسئله را

مطرح کرده و اصلاح امور را مطالبه کند.

فرض کنیم ائتلاف حمایتی تشکیل شده توسط «شهروندان علیه فساد» موفق شده اداره تدارکات شهری را به پذیرش برنامه ضدفساد و تعیین مسئولی دولتی جهت پایش این برنامه مجبور کند. هدف بعدی این سازمان باید نظارت بر اجرای آن برنامه باشد.

سازمان‌های مردم نهاد همچنین باید در زمینه افزایش دسترسی به جامعه، آموزش و خدمت‌رسانی با دولت همکاری نمایند. سازمان‌های مردم نهاد و دولت‌ها می‌توانند برای یافتن راهکارهایی جهت رفع نیازهای جامعه، اجرای پروژه‌های مشترک، یا برگزار کردن پویش‌های آگاهی بخشی عمومی با یکدیگر همکاری کنند. به عنوان مثال، سازمان «شهروندان علیه فساد» با برگزاری جلساتی با مسئول جدید ضدفساد اداره تدارکات شهری، دریافت که شیوه‌های عقد قرارداد این اداره با هدف جلوگیری از فساد تغییر کرده و سازمان‌های مردم نهاد دیگر باید از این تغییرات آگاه شوند. «شهروندان علیه فساد»، به عنوان حرکتی از روی حسن نیت، پیشنهاد کرد که این کار را با منابع مالی خود انجام داده و در این رابطه از دولت بودجه‌ای نخواهد.

ایجاد رابطه همکاری با یک وزارتخانه زمان بر است. برای این کار باید افرادی را بیابید که با شما همکاری می‌کنند - افرادی در وزارتخانه که صاحب نفوذ بوده و

با ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف شما موافقت. در مرحله بعد باید برای آن‌ها اعتمادسازی کنید.

سازمان‌های مردم نهاد باید پس از تفکر دقیق و راهبردی، در مورد برقراری روابط خود با وزارتخانه‌ها و مقامات رسمی منتخب اقدام نمایند. چنانچه با مسئولان دولت روابط مستحکم برقرار کنید و آن‌ها را به متحدان خود تبدیل نمایید، می‌توانید با همکاری یکدیگر به دستاوردهای زیادی نائل شوید؛ اما در عین حال بایستی دیدگاه خود و تعادل در مرادوات را حفظ کنید تا در صورتی که دولت به وظیفه‌اش عمل نکرد، بتوانید انتقاد نمایید. چنانچه دولتی از اعتماد شهروندان خود برخوردار نبوده یا ظالم و فاسد باشد، همکاری با آن ممکن است در راستای منافع سازمان‌های مردم نهاد نباشد.

نتیجه‌گیری

روابط مستحکم بر پایه آرمان‌های مشترک، اعتماد و منافع متقابل استوارند. صرف‌نظر از اینکه سازمانتان به تازگی تأسیس شده یا قدیمی و ریشه‌دار است، باید وقت و انرژی خود را جهت ایجاد رابطه با سازمان‌های مردم نهاد دیگر و دولت به کار برید. روابط شما با آن‌ها بدون شک با گذشت زمان تغییر خواهد کرد اما این روابط همواره برای بقای سازمانتان حیاتی است.

انجمن مقابله با گرسنگی کشور

انجمن مقابله با گرسنگی کشور، یک سازمان مردم‌نهاد ملی است که می‌کوشد از آثار و تبعات ناامنی غذایی در جامعه بکاهد. در حال حاضر این انجمن علاوه بر تهران، در برخی نقاط محروم کشور مانند بخش‌های مختلفی از سیستان و بلوچستان فعال است.



کانون هموفیلی ایران



کنگره بین‌المللی ترومبوز و هموستاز ایران



روز جهانی هموفیلی و گرامی‌داشت ۵۰ سالگی کانون هموفیلی ایران

حامیان سازمان‌های مردم‌نهاد
(بنیادها، شرکت‌ها و اشخاص)



سازمان مردم نهاد برای پرداخت حقوق، خرید لوازم و تأمین بودجه برای انجام برنامه‌های خود به پول نیاز دارد. شما به عنوان یک سازمان مردم‌نهاد کوچک با توان مالی ضعیف چگونه می‌توانید منابع لازم را برای انجام همه این کارها به دست آورید؟ از طریق ایجاد رابطه با سه منبع تأمین مالی قادر خواهید بود به این مهم دست یابید:

◀ بنیادها

◀ شرکت‌ها و مشاغل تجاری

◀ اشخاص

دچار معلولیت» می‌پردازد. مأموریت این سازمان توانمندسازی معلولان است تا بتوانند از طریق پروژه‌های سوادآموزی، حرفه‌آموزی و همچنین اقدامات حمایتی، اعضای فعال و مورد احترام در جامعه باشند. این فصل حاوی مثال‌هایی از اقدامات سازمان مردم‌نهاد فرضی «ما می‌توانیم» در برقراری رابطه با بنیادها، شرکت‌ها و افراد اهدا کننده است.

بنیادها

بنیادها، مانند سازمان‌های مردم نهاد، با هدف بهبود وضعیت اجتماع و ایجاد تغییرات مثبت در زندگی مردم شکل می‌گیرند. آن‌ها به جای اینکه به‌طور مستقیم به مردم خدمت کنند یا نقش حمایتی از آن‌ها داشته باشند، این کارها را به سازمان‌های مردم نهاد سپرده و بودجه آن‌ها را تأمین می‌نمایند.

بنیادها تشابه دیگری نیز با سازمان‌های مردم نهاد دارند و آن اینکه هر بنیاد مأموریت و اولویت‌های خاص خود را دارد. برخی بنیادها توسط خانواده‌های ثروتمندی تشکیل می‌شوند که می‌خواهند دین خود را به اجتماع ادا کنند. در چنین مواردی، مأموریت و اولویت‌های بنیاد توسط همان خانواده تعیین می‌شوند. خانواده‌ای که یک فرزند معلول دارد، ممکن است کمک‌های خود را به آن دسته از سازمان‌های مردم نهاد پرداخت کند که در زمینه خدمت به معلولان فعالیت می‌کنند؛ یا افراد خانواده‌ای که قبل از رسیدن به ثروت، کار خود را به عنوان مهاجران تهی دست آغاز کرده‌اند، ممکن است هدایای نقدی و غیرنقدی بنیاد خود را به گروه‌هایی پرداخت نمایند که کار آن‌ها کمک کردن به کارگران مهاجر یا به‌طور کلی مهاجران است.

سایر بنیادها نیز توسط شرکت‌ها تشکیل و تأمین مالی می‌شوند. این بنیادها به دنبال فرصت‌هایی هستند که با انجام کارهای خیرخواهانه، حسن شهرت و وجهه عمومی شرکت‌های مادر خود را افزایش دهند.

از خود بپرسید که آیا بودجه دولتی، به دلیل شرط و شروطی که دریافت اعطایه دولتی در پی دارد، اعتبار سازمانتان را خدشه دار خواهد کرد یا چیزی از اثربخشی آن خواهد کاست؟ سازمان شما باید فرصت‌ها، منافع و زیان‌های مربوط به دریافت بودجه دولتی را به دقت مورد بررسی قرار دهد.

در مورد بنیادها، شرکت‌ها و اشخاص نیز هر یک به عنوان منبع تأمین بودجه، مزایا و مضرات خاص خود را دارند. بنیادها و شرکت‌ها در مقایسه با اشخاص به‌گونه‌ای هستند که آسان‌تر می‌شود به سراغ آن‌ها رفت، مبالغ بیشتری را اعطا می‌کنند و غالباً این پرداخت‌ها برای مدت بیشتری ادامه دارد. سازمان شما ممکن است در آینده بتواند مبالغ قابل توجهی را از افراد جمع‌آوری کند اما به‌طور کلی، اینکه یک سازمان مردم‌نهاد بتواند بخش عمده‌ای از بودجه خود را از محل هدایای نقدی و غیرنقدی افراد تهیه کند، نیازمند مدت طولانی است. نکته مهمی که باید به خاطر داشت این است که سازمان شما هرگز نباید به یک منبع واحد تأمین بودجه متکی باشد. برای این کار باید منابع گوناگونی داشته باشید تا اگر یکی از آن‌ها از دست رفت، به کمک دیگر منابع، مأموریت سازمانتان تداوم یابد.

این فصل به معرفی یک سازمان مردم‌نهاد فرضی به نام «ما می‌توانیم!» فدراسیون افراد

بنیادها را چگونه پیدا می کنید؟

سازمانتان در دایره حمایتی آن می گنجد یا خیر.

- آیا بنیاد موردنظر، آن میزان کمک‌هایی که شما می خواهید را پرداخت می کند یا خیر؟ یکی از جزئیاتی که باید مورد توجه قرار گیرد متوسط مبلغ اهدائی بنیاد است. برخی بنیادها تنها تأمین کننده کمک‌های بسیار بزرگ بوده و به درخواست سازمان های مردم نهاد کوچک که در حال راه اندازی هستند ترتیب اثر نمی دهند. بعضی دیگر برعکس عمل کرده و تنها به سازمان های مردم نهاد کوچک متشکل از عامه مردم کمک می کنند. برخی از پروژه های آزمایشی جدید حمایت نموده و بعضی فقط به پروژه هایی کمک می کنند که نتیجه بخش بودن آنها به اثبات رسیده باشد. پس از آنکه بنیادهای هدف خود را شناسایی کردید، از روش های ثبت درخواست کمک و ضرب العجل زمانی مربوطه مطمئن شوید. آیا حامی مالی موردنظر شما پیش از هر چیز نامه ای با توضیح مختصر از سازمان شما می خواهد یا باید پیشنهاد کامل خود را در همان ابتدا ارسال نمایید؟ آیا حامی مالی ضرب العجل زمانی خاصی برای بررسی درخواستها دارد یا اینکه پیشنهادهاى وارده در هر زمان مورد بررسی قرار می گیرند؟ سرانجام اینکه، بایستی اسامی کارمندان مسئول رسیدگی به موضوع فعالیت و یا ناحیه جغرافیایی تحت پوشش سازمانتان در بنیاد موردنظر را به دست آورید. چنانچه این اطلاعات در تارنمای بنیاد درج نشده باشد، می توانید از طریق تلفن یا ایمیل آن را جویا شوید.

چگونه می توانید بنیادها را جهت کمک به سازمان خود ترغیب نمایید؟

کمک گرفتن از بنیادها کار ساده ای نیست - به خصوص اگر بار نخست باشد! یافتن و تحقیق کردن در مورد بنیادها، ایجاد رابطه با آنها و تنظیم پیشنهادی قوی

از همکاران خود پرسید. از همتایان خود در سازمان های مردم نهاد و شرکای دیگر پرس و جو کنید. کسانی که به عنوان مثال، در دولت یا دانشگاه ها کار می کنند ممکن است با بنیادهای مختلف آشنا باشند.

از حامیان مالی بپرسید. چنانچه سازمانتان از قبل از سوی بنیادی حمایت می شود، در مورد منابع فعلی تأمین بودجه تان از طریق سایر بنیادها سؤال کنید. بسیاری از آنها با کمال میل شما را راهنمایی خواهند کرد.

از اینترنت استفاده کنید. می توانید در فضای اینترنت برای یافتن بنیادهای مورد نظر خود جستجو کنید.

به تارنماها، گزارش های سالانه و دیگر مطالب منتشره توسط سازمان های مردم نهاد مشابه مراجعه کنید تا از نام تأمین کنندگان بودجه آنها آگاه شوید.

پس از آنکه بنیاد مشخصی را شناسایی کردید، با مراجعه به تارنمای آن موارد زیر را مشخص کنید: آیا آن بنیاد به سازمان های واقع در منطقه جغرافیایی شما نیز کمک می کند؟ برخی بنیادها در مقیاس کشوری، برخی به مناطق کوچک و بعضی فقط به شهرهای خاص کمک می کنند.

- آیا اولویت های آن بنیاد با کار شما همسویی دارد؟ برخی تأمین کنندگان بودجه طیف وسیعی از علائق دارند که موضوعات گوناگونی را در برمی گیرد، در حالیکه برخی تنها بر مسائل محدودی تمرکز دارند. علاوه بر توجه به اولویت های حامیان مالی، این نکته را نیز مورد بررسی قرار دهید که آنها تاکنون از چه سازمان های مردم نهاد و چه پروژه هایی حمایت مالی کرده اند. این اطلاعات باید در تارنمای تأمین کننده مالی موجود بوده و شما را یاری دهد تا تشخیص دهید

که با دستورالعمل‌ها و ضوابط آنها مطابقت داشته باشد زمان می‌برد.

احتمال دریافت بودجه هنگامی بیشتر می‌شود که بتوانید با بنیاد مورد نظر رابطه برقرار کنید؛ اما چگونه می‌توانید این کار را انجام دهید؟

◀ از دیگری که با بنیاد مورد نظر آشنا هستند بخواهید که شما را معرفی نمایند. از نمایندگان بنیاد دعوت کنید تا از سازمانتان در حال انجام کار بازدید نمایند. با مراجعه به تارنمای تأمین‌کننده مالی، دریابید که آیا می‌توان با آن‌ها مستقیماً و شخصاً ارتباط برقرار کرد یا خیر. برخی تأمین‌کنندگان مالی ترجیح می‌دهند سازمان‌های مردم‌نهاد با آن‌ها تماس بگیرند و برخی تمایلی به این کار ندارند. در صورتی که چیزی در این مورد در دستورالعمل‌ها ذکر نشده باشد، می‌توانید با تماس تلفنی یا ارسال ایمیل یا نامه، خود را معرفی کنید. ▶ چنانچه خبرنامه چاپی یا الکترونیکی دارید، نسخه‌های جدید را برای تأمین‌کنندگان مالی مورد نظر ارسال نمایید. هنگامی احتمال حمایت تأمین‌کنندگان مالی از سازمانتان بیشتر می‌شود که با فعالیت شما آشنایی داشته، از کیفیت آن مطلع باشند.

و در نهایت به یاد داشته باشید که ایجاد رابطه مهم است اما کافی نیست. دریافت بودجه مستلزم آن است که کار شما مطابق نیازهای شناسایی شده جامعه بوده و نتایج قابل اندازه‌گیری به دست دهد. باید بتوانید این موضوع را در قالب یک پیشنهاد واضح، موجز و قانع‌کننده منتقل کنید.

شرکت‌ها

بخش خصوصی شامل کسب و کارهای محلی و شرکت‌های ملی و بین‌المللی می‌توانند از سازمان‌های مردم‌نهاد حمایت کرده و منابع مورد نیاز آن‌ها را تأمین

نمایند. آن‌ها می‌توانند در یافتن راهکارهای لازم برای حل مشکلات اجتماعی و اقدامات حمایتی، پشتیبان شما باشند. با این همه، سازمان‌های مردم‌نهاد باید در دریافت کمک از بخش خصوصی با احتیاط عمل کنند. اطمینان حاصل نمایید که رشته کاری و وجهه شرکتی که قرار است با آن همکاری کنید، با ارزش‌های شما همسویی داشته و رابطه مورد نظر واقعاً به نفع جامعه‌ای است که به آن خدمت می‌کنید.

شرکت‌ها چگونه از سازمان‌های مردم‌نهاد حمایت می‌کنند؟

همانطور که سازمان‌های مردم‌نهاد محیط خود را برای یافتن فرصت‌ها جستجو می‌کنند، شرکت‌ها نیز به دنبال فرصت‌هایی برای خدمت به جامعه - نه تنها با اهدای پول، بلکه وقت و تخصص - هستند. این قبیل کمک‌ها، وجهه شرکت نزد عموم را ارتقاء می‌بخشد. علاوه بر این، دولت‌های برخی کشورها برای ترغیب شرکت‌ها جهت کمک به سازمان‌های مردم‌نهاد مشوق‌های مالیاتی در نظر می‌گیرند. به طور کلی شرکتها به یکی از طرق زیر به سازمان‌های مردم‌نهاد کمک می‌کنند:

◀ بنیاد زیر مجموعه شرکت که مستقل از آن فعالیت می‌کند.

◀ برنامه مشارکتی که توسط ستاد شرکت مدیریت می‌شود.

◀ دفتر بازاریابی که شرکت از طریق آن بودجه رویدادهای مختلف را تأمین می‌کند. تأمین بودجه این رویداد، حرکتی تبلیغی محسوب می‌شود تا کمک خیرخواهانه.

◀ مدیران میدانی شرکت که می‌توانند بنا به صلاحدید خود به سازمان‌های مردم‌نهاد محلی کمک‌های نقدی یا غیرنقدی کوچک بدهند. سازمان مردم‌نهاد فرضی «ما می‌توانیم» شرکتی را

شناسایی کرده که تولیدکننده محصولات و فناوری‌های مورد نیاز افراد معلول است. بدین ترتیب چند امکان مطرح می‌شود. در صورتی که این شرکت بنیادی وابسته داشته باشد، سازمان «ما می‌توانیم» ممکن است با ارائه پیشنهادی از این بنیاد درخواست کند که بودجه برنامه آموزش مهارت‌های زندگی‌اش را تأمین نماید؛ یا از طریق برنامه مشارکتی شرکت، درخواست هدایای غیرنقدی ارائه دهد که می‌تواند به‌طور مثال تلفن‌های همراه خاصی باشد که این شرکت برای استفاده افراد دچار ضعف بینایی تولید می‌کند؛ و سرانجام، چنانچه سازمان «ما می‌توانیم» برای برگزاری یک جشنواره کاربایی با دیگر سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در امور معلولان همکاری دارد، ممکن است از آن شرکت دعوت کند تا بودجه نمایشگاه را تأمین نماید. سازمان «ما می‌توانیم» در ازای چنین کمکی می‌تواند نام شرکت را در تابلوی اعلان نمایشگاه قرار داده یا روی خود برنامه بگذارد.

شرکت‌های تأمین‌کننده بودجه را چگونه پیدا می‌کنید؟

شما مطمئناً شرکت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی حاضر در کشور، شهر و جامعه خود را می‌شناسید. شاید محصولات آن‌ها را بخرید و اگر در منطقه فعالیت شما کارخانه یا دفتری دارند، کسانی را بشناسید که در استخدام آن‌ها باشند. در جامعه خود به محصولات مختلفی نگاه کنید که مردم آن‌ها را می‌خرند و مصرف می‌کنند. کدام یک از مارک‌های تلفن‌های همراه، غذاهای حاضری یا کفش‌های تئیس در بازار رواج دارند؟ شرکت‌های تولیدکننده این کالاها با جامعه شما در ارتباطند و جامعه، بازار و یا نیروی کار این شرکت‌ها را تأمین می‌کند. ببینید این شرکت‌ها چگونه به سازمان‌های مردم‌نهاد کمک می‌کنند و چگونه می‌توانید به آن کمک‌ها دسترسی پیدا کنید.

از همکاران خود در سازمان‌های مردم‌نهاد دیگر بخواهید تا نام آن‌هایی که ممکن است برای کار شما مفید واقع شوند را در اختیارشان قرار دهند. به یاد داشته باشید که اگر از دیگران بخواهید تا اطلاعات در اختیارشان قرار دهند، شما هم باید حاضر باشید همین کار را برای آن‌ها انجام دهید. سازمان‌های مردم‌نهاد باید برای جمع‌آوری منابع به منظور پیشبرد اهداف خود با یکدیگر همکاری نمایند.

چه اقدامی انجام دهید تا شرکت‌ها به شما کمک مالی کنند؟

همانطور که در مورد بنیادها عمل می‌کنید، باید با کارکنان مهم شرکت‌ها نیز رابطه برقرار نمایید. با این همه، پیام‌هایی که برای شرکت‌ها خواهید داشت با پیام‌هایی که برای بنیادها دارید متفاوتند. شرکت‌ها به‌طور معمول با دیدگاه کاسب کارانه با مقوله درخواست کمک برخورد کرده و می‌خواهند «سرمایه‌گذاری» شان «برگشت» داشته باشد. شما باید شرکت را از نظر نتیجه بخش بودن سرمایه‌ای که در قالب کمک به سازمانتان صرف کرده است قانع نمایید.

به عنوان مثال، سازمان «ما می‌توانیم» تعداد معلولانی که مورد آموزش قرار داده تا کار پیدا کرده و بتوانند مستقل زندگی کنند را اعلام نموده و از طریق یکسری مطالعات، تأثیرگذاری بلندمدت اقداماتش را نشان می‌دهد. به عنوان مثال اقدامات سازمان این دیدگاه را در عموم مردم تقویت کرده که معلولین اعضای مؤثر در جامعه هستند.

سازمان‌های مردم‌نهاد همچنین باید نشان دهند که حمایت شرکت‌ها از این سازمان‌ها چگونه باعث بهبود وجهه شرکت و کمک به تحقق اهداف تجاری می‌شود. سازمان مردم‌نهاد «ما می‌توانیم» در ارائه درخواست کمک به شرکت‌ها بر نکات زیر تأکید می‌کند:

◀ ما آموزش و تعلیماتی را فراهم می‌آوریم که باعث

ارتقا و تقویت مهارت‌های نیروی کار آینده شما می‌شود.

◀ ما برنامه‌های عمومی برگزار می‌کنیم (همچون نمایشگاه‌های سلامت و کاریابی، جشن‌های فرهنگی، نمایشگاه‌ها و نمایش‌های هنری) که نام شرکت را بر سر زبان‌ها می‌اندازد.

◀ جامعه‌ای که به آن خدمت می‌کنیم یک بازار بالقوه است و می‌توانیم به شرکت‌های حامی کمک کنیم تا با این جامعه بیشتر آشنا شوند.

◀ رابطه با سازمان مردم‌نهاد ما برای کارکنان شرکت شما و عموم مردم ارزش آموزشی دارد.

شرکت‌ها همواره مشتاق حسن شهرت هستند و سازمان مردم‌نهاد «ما می‌توانیم» نشان می‌دهد که قادر است این کار را برای آن‌ها انجام دهد. «ما می‌توانیم» به روش فوق، شرکتی را متقاعد کرده که بودجه احداث یک مرکز آموزش افراد معلول را تأمین کند. آنچه باعث شد آن شرکت با حسن نظر با این پیشنهاد موافقت نماید این بود که سازمان مردم‌نهاد درخواست کننده وعده داد نام شرکت را روی مرکز بگذارد.

به خاطر داشته باشید که برخی سرمایه‌گذاران دوست دارند نخستین کسی باشند که در اولین ایده بزرگ بعدی سرمایه‌گذاری می‌کنند. دقت نمایید که درخواست دریافت کمک خود را به عنوان فرصتی برای سرمایه‌گذاری در ایده‌ای جدید و مهیج با ظرفیت رشد بالا، مطرح کنید. وقتی آن ظرفیت بالقوه محقق شد، شرکت می‌تواند به حق، سهم خود از اعتبار حاصله از آن موفقیت را کسب نماید.

اشخاص

افراد از منابع اصلی کمک به سازمان‌های مردم‌نهاد به شمار می‌روند و این موضوع تنها محدود به ساکنین کشورهای دارای اقتصاد قوی و یا اشخاص پردرآمد نیست. به طور فزاینده و در سراسر جهان، افراد با

سطوح درآمدی متفاوت، به آن دسته از سازمان‌های مردم‌نهادی که در زندگی و جامعه‌شان تأثیرگذار باشند، کمک می‌کنند. کمک‌های فردی بخش قابل توجهی از پولی را تشکیل می‌دهد که از منابع خصوصی به سازمان‌های مردم‌نهاد اهدا می‌شود.

اهدا سنتی دیرینه در تمامی فرهنگ‌ها و ادیان می‌باشد اما اهدا به سازمان‌های مردم‌نهاد امری تازه است. برای جلب کمک‌های افراد اهداکننده باید ابتدا مردم را در مورد سازمان مردم‌نهاد و فعالیت آن آموزش دهید. برای این کار با برنامه‌ای مطمئن و رویکردی دقیق اقدام نمایید. سعی کنید با گرد هم آوردن کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره، داوطلبان و اعضای جامعه در مورد سنت بخشش در جامعه‌تان بحث کرده و بررسی کنید که مردم در چه مواقعی، کجاها، چگونه و به چه دلایلی اهدا می‌نمایند.

افراد را چگونه درگیر ماچرا کنیم؟

هر کسی می‌تواند اهدا کننده باشد - چه افراد درون محدوده جغرافیایی، قومیتی و دینی سازمان شما و چه افراد بیرون از آن جامعه. ممکن است این فرد در میان دوستان، همسایگان یا همکاران اعضای هیئت‌مدیره، داوطلبان یا کارکنان سازمان باشد. اگر به اطراف خود نگاه کنید خواهید دید که در همه جا افرادی هستند که از شما حمایت می‌کنند و مایلند، در صورتی که از آن‌ها درخواست نمایید، به شما کمک کنند.

گروهی از اعضای هیئت‌مدیره، کارکنان، داوطلبان و شرکت‌کنندگان در پروژه‌های سازمان را گرد هم آورید. فهرستی از افرادی که از قبل می‌شناسید، به کار شما اعتقاد دارند و ممکن است کم یا زیاد کمک کنند را تهیه نمایید. در هنگام تهیه لیست به اشخاصی فکر کنید که از خدمات شما بهره برده‌اند، به صورت نیروی داوطلب برایتان وقت گذاشته‌اند، کمک‌های غیرنقدی اهدا کرده‌اند و یا به عنوان مثلاً استاد دانشگاه یا

صاحب کسب و کار شما را راهنمایی نموده اند. در فهرست مذکور، افرادی که اگر با فعالیت سازمانتان آشنا شوند ممکن است به آن علاقه مند شوند را نیز اضافه کنید. در تنظیم این فهرست باید علاوه بر نام افراد، گروه‌ها یا شبکه‌هایی که به صورت بالقوه ممکن است به سازمان شما کمک کنند را نیز در نظر بگیرید.

چگونه افراد را برای اهدا ترغیب کنید؟

درخواست پول از بنیادها و شرکت‌ها به مراتب آسان‌تر از افراد است. مراجعه به تارنمای بنیادها و شرکت‌ها نشان می‌دهد که آیا آن‌ها از مأموریت سازمانتان حمایت می‌کنند و آیا حاضرند درخواست شما برای دریافت کمک را مورد بررسی قرار دهند یا خیر.

اما در مورد افراد باید با ظرافت بیشتری برخورد کرد تا در موقعیتی قرار نگیرند که باعث ناراحتی آن‌ها شود. به عنوان مثال می‌توان به روش‌های ذیل اقدام نمود:

◀ در برگزاری مراسم عمومی مانند قدردانی از مجربان پروژه‌ای موفق، جشن‌های مربوط به جامعه تحت پوشش سازمان و یا افتتاحیه یک مرکز جدید، تمامی افراد ذینفع سازمان را دعوت کنید و در پایان مراسم اعلام کنید که از کمک‌های آن‌ها استقبال می‌شود.

◀ حداقل سالی یک بار به جامعه، ذینفعان و حامیان اطلاع دهید که سازمانتان، کمپین جمع‌آوری بودجه تشکیل می‌دهد. این کار از طریق نامه، ایمیل، پیامک و تارنما میسر است و پیام شما باید حاوی جزئیات کامل در مورد نحوه کمک باشد. می‌توانید در این مورد پوستری در دفتر کارتان نصب کنید!

کمپین جمع‌آوری بودجه باید هماهنگ با مخاطبانان طراحی شود. همانگونه که نباید سعی کنید به کسی که رژیم گرفته یا روزه است شیرینی بفروشید، درخواست شما برای پول نیز باید با راه و روش زندگی و سنت‌های

مخاطبانان تناسب داشته باشد.

برای مقدار پولی که می‌خواهید از افراد جمع‌آوری کنید هدف تعیین نموده و آن هدف را اعلام کنید. به مردم بگویید که در صورتی که X مقدار پول جمع‌آوری کنید می‌توانید Y را انجام دهید.

نام تمامی افرادی که با آن‌ها ملاقات می‌کنید یا به برنامه‌های شما می‌آیند را یادداشت نمایید تا بتوانید آن‌ها را مجدداً دعوت کنید. نام تمامی افرادی که کمک می‌کنند را نیز یادداشت نمایید تا از آن‌ها تشکر کنید. تشکر کردن از افراد به آن‌ها نشان می‌دهد که کمک‌شان مورد قدردانی قرار گرفته است. بیشتر افرادی که کمک تقدی می‌کنند فقط سه چیز می‌خواهند:

◀ در مدت کوتاهی پس از اهدای کمکشان شخصاً از آن‌ها تشکر شود.

◀ در یابند که پول اهداء شده مطابق با برنامه اعلام شده به مصرف رسیده است.

◀ از تأثیرگذار بودن کمک‌هایشان آگاهی یابند.

درگیر نمودن جامعه تحت پوشش سازمان

در برنامه‌ریزی فعالیت‌های مربوط به جمع‌آوری بودجه، در مورد نحوه ایفای نقش جامعه تحت پوشش سازمان تأمل نمایید. از قبل فرض نکنید که چون سطح درآمد یا تحصیلات آن‌ها پایین است، نمی‌توانند کمک مالی نموده یا در فعالیت‌های جمع‌آوری بودجه کمک کنند. در بسیاری از موارد، آن‌هایی که از فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد بهره‌م‌برند بیش از همه مایلند که به هر شکل ممکن به سازمان کمک کنند.

سازمان مردم‌نهاد «ما می‌توانیم» در حال تشکیل یک گروه جمع‌آوری بودجه متشکل از شرکت‌کنندگان در پروژه، خانواده‌های آنان و افراد داوطلب است. آن‌ها تصمیم گرفته‌اند شیرینی بپزند و شیرینی‌ها را برای کمک به سازمان مردم‌نهاد بفروشند. به یاد داشته

باشید که باید پول خرج کنید تا پول به دست آورید. بنابراین، «ما می‌توانیم» برای پختن شیرینی‌ها باید آرد، تخم‌مرغ، شکر و دیگر ملزومات را خریداری کند. ممکن است در همان بار نخست سود نبرند اما در کار مردمی، دوست یابی تقریباً به همان اندازه جمع‌آوری پول اهمیت دارد. داوطلبان سازمان «ما می‌توانیم» در حالی که شیرینی‌ها را می‌فروشند، از سازمان فوق‌العاده خود برای مردم تعریف کرده و با کسانی رابطه دوستی برقرار می‌کنند که ممکن است در آینده با دادن پول یا به عنوان داوطلب از سازمان حمایت نمایند.

حفظ اهداکنندگان سازمان

همه اهداکنندگان - بنیادها، شرکت‌ها و اشخاص - برای صداقت، شفافیت و احترام ارزش قائلند. بهترین، بادوام ترین و سازنده‌ترین روابط بر پایه اعتماد استوارند؛ اما چگونه می‌توان این اعتماد را کسب کرد؟

◀ تا جایی که می‌توانید در سخنان خود دقیق، صادق و شفاف باشید. شما با این کار وجهه سازمان خود و همه سازمان‌های مردم‌نهاد را حفظ می‌کنید.

◀ تمامی مطالب مکتوب شما و سخنان کلیه افرادی که به نمایندگی از سازمانتان صحبت می‌کنند باید دقیق باشد.

◀ همواره آماده توضیح در این باره باشید که پول سازمان مردم‌نهادتان را چگونه خرج می‌کنید. گزارش‌های مالی روشن، دقیق و روزآمد داشته باشید.

◀ اطمینان حاصل کنید که شرایط ذکر شده توسط اهداکنندگان را فهمیده و به آن‌ها عمل می‌کنید. آیا مجازید که پول را به تشخیص خودتان خرج کنید، یا اینکه این پول باید در مدت زمان مشخصی یا برای اجرای برنامه یا فعالیت خاصی هزینه شود؟ آیا اهداکنندگان خواهان نتایج خاصی هستند؟ آیا نام اهداکننده باید در تولیداتی که با

استفاده از کمک وی تهیه شده است ذکر شود؟ قبل از پذیرفتن هر هدیه‌ای مطمئن شوید که روی شرایط استفاده از آن به توافق رسیده‌اید.

مدیریت جمع‌آوری بودجه

ایجاد رابطه با بنیادها، شرکت‌ها و اشخاص و دریافت بودجه از آن‌ها کار زیادی می‌طلبد و برای انجام آن بایستی کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره، داوطلبان، افراد درگیر در پروژه و دیگر اعضای جامعه مشارکت کنند.

کار را به‌گونه‌ای تقسیم نمایید تا مدیر اجرایی یا سایر کارکنان درخواست‌هایی که به بنیادها و شرکت‌ها ارائه می‌شوند را تنظیم کنند و اعضای هیئت‌مدیره و داوطلبان به جمع‌آوری کمک از افراد بپردازند.

هیئت‌مدیره اغلب می‌توانند افراد را برای اهدای کمک قانع کنند چون در ازای خدمات خود، پولی دریافت نمی‌نمایند. اهداکنندگان احتمالاً فکر می‌کنند که اگر آن‌ها وقت و انرژی خود را برای این کار می‌گذارند، سازمان نیز باید ارزش این کار را داشته باشد.

سیستم‌ها و روش‌هایی را تدوین نمایید که به کمک آن‌ها تمامی جنبه‌های جمع‌آوری بودجه از جمله اهداف، کارهای لازم، زمان بندی و مسئولیت‌ها در جایی ثبت شود و سوابق موارد زیر را بایگانی کنید:

◀ **اهداکنندگان احتمالی.** به عنوان مثال برای هر یک از آن‌ها پرونده‌ای تشکیل دهید که شامل اطلاعات تماس، یادداشت‌هایی از اهم جلساتی که با آن‌ها داشته‌اید، مطالبی که برای ایشان ارسال کرده‌اید و درخواست‌ها و پیشنهادهایی که به آنان ارائه داده‌اید، باشد.

◀ **کمک‌های دریافتی از بنیادها و شرکت‌ها.** هرگاه از بنیادها یا شرکت‌ها کمکی دریافت می‌کنید، به الزامات مربوط به تهیه مستندات فعالیت‌های پروژه، مدیریت منابع مالی و گزارش دهی مربوطه به دقت توجه کنید.

◀ **کمک‌های اشخاص.** فهرستی از نام اهداکنندگان، میزان کمک و اطلاعات تماس آن‌ها تهیه نمایید. حتماً از ایشان تشکر کنید تا بتوانید سال بعد نیز به آن‌ها مراجعه کرده و کمک بخواهید.

نتیجه‌گیری

جمع‌آوری کمک مالی برای نخستین بار، می‌تواند بسیار طاقت فرسا باشد. موارد فراوانی برای آموختن وجود دارد و کارهای بی شماری باید انجام داد. گروهی تشکیل دهید تا طرح‌های جمع‌آوری کمک تنظیم کرده، آن‌ها را اجرا

نموده و با هم تجربه کسب کنند. مانند هر جنبه دیگری از کار سازمان مردم‌نهاد، نتایج اقداماتتان در جمع‌آوری کمک را ارزیابی نمایید. پس از نخستین جلسه با هر اهداکننده، ارزیابی کنید که کدام بخش از کار به خوبی انجام شده و کدام قسمت می‌توانست بهتر انجام شود. چنانچه برنامه‌ای برای جمع‌آوری کمک برگزار کردید، اینکه تا چه اندازه به هدف رسیدید و کجای کار جای بهبود دارد را ارزیابی نمایید. مهم‌ترین قانون جمع‌آوری کمک این است که درخواست خود را مطرح کنید! و بدترین حالت این است که آن بنیاد یا شرکت یا فرد با پاسخ منفی درخواست شما را رد کند و اگر اینطور شد، به دنبال دلیل آن باشید.



جمع‌آوری کمک‌های مردمی از طریق توزیع قلک توسط موسسه خیریه بهنام دهش پور جهت حمایت از بیماران مبتلا به سرطان

انجمن خیریه اتیسم ایران



میزبانی خندانوه از اعضای انجمن اتیسم ایران



برگزاری کارگاه شناخت اتیسم ویژه کارشناسان شبکه بهداشت چاپهار



برگزاری کارگاه یکپارچگی حسی در اتیسم ویژه والدین کرمان



ارزیابی کودکان طیف اتیسم چاپهار

انجمن ای بی

خانه ای بی مرکز حمایت از بیماران پروانه‌ای است که در حال حاضر ۶۰۰ بیمار ای بی در این مرکز تشکیل پرونده داده و از خدمات ارسال پانسمان‌های مخصوص، کمک هزینه‌های مردمی، ارجاعات پزشکی و... برخوردار می‌باشند.



References:

- 1) The NGO Handbook, Hilary Binder-Aviles, USA Department Of State
- 2) 25 Facts and Stats about NGOs Worldwide, <https://twitter.com/hashtag/NGOFACTS>
- 3) <http://www.icnl.org>
- 4) <http://rosia-montana-cultural-foundation.com/sustainable-development>
- 5) <https://sspp.proquest.com/the-social-pillar-of-sustainable-development-a-literature-review-and-framework-for-policy-analysis-2bec2d6c051>
- 6) herald.dawn.com/news/1152863
- 7) www.thenonproffitimes.com/news-articles/7-4-of-world-workforce-in-nonprofit
- 8) <http://grantspace.org/tools/knowledge-base/Funding-Research/Statistics/Number-of-people-employed-in-the-nonprofit-sector>
- 9) <http://www.hurriyet.com.tr/istanbul-home-to-the-largest-number-of-ngos-10697678>
- 10) www.worldometers.info/world-population/population-by-country