



در این دوره به دنبال پاسخ به چه سوالاتی هستیم؟

☑ ما کیستیم؟

☑ در چه زیست بومی فعالیت می کنیم؟

☑ برای فعالیت بهتر چه باید کنیم؟



بدون مشارکت جمعی انسان‌ها یا بدون
درگیری نهادهای اجتماعی به طور
اثربخش و کارآمد قابل حل
نیست. (مثل حفاظت از محیط زیست)

به تعداد زیادی از انسان‌ها
مربوط شود (مثل تورم)

لزوماً برای همه افراد جامعه
مطرح نمی‌شود، ولی ممکن
است احساسات عمومی را
جریحه‌دار نماید. (مثل کولبران)

مسئله عمومی

Public Problem

در صورت عدم توجه ممکن است
کل جامعه را درگیر سازد (مثل
شیوع بیماری‌های مسری)؛

افراد مبتلا به آن بدون کمک
دیگران نتوانند از عهده حل
آن برآیند.



نقش آفرینان حل مسائل عموم

حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟



حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟

کوتاهی دوران مسئولیت مقامات منتخب

رویکرد غیرانتفاعی

هدف:

تحقق نفع عمومی

دولت

Government



وزارت کشور



حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟

رویکرد غیرانتفاعی

هدف:

تحقق نفع عمومی

کوتاهی دوران مسئولیت مقامات منتخب

عدم اطلاع از جزئیات و ظرایف مسائل محلی و میدانی

دولت
Government



وزارت کشور



حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟

رویکرد غیرانتفاعی

هدف:

تحقق نفع عمومی

کوتاهی دوران مسئولیت مقامات منتخب

عدم اطلاع از جزئیات و ظرایف مسائل محلی و میدانی

بروکراسی شدید، ساختار پیچیده و سلسله مراتبی و عدم انعطاف پذیری

دولت

Government



وزارت کشور



حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟

رویکرد غیرانتفاعی

هدف:

تحقق نفع عمومی

کوتاهی دوران مسئولیت مقامات منتخب

عدم اطلاع از جزئیات و ظرایف مسائل محلی و میدانی

بروکراسی شدید، ساختار پیچیده و سلسله مراتبی و عدم انعطاف پذیری

محدودیت منابع و فشارهای سیاسی

دولت

Government



وزارت کشور



حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟



حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟



سازوکار پدیده سواری رایگان چگونه کار می‌کند؟

در پدیده سواری رایگان، هر مصرف‌کننده با خود می‌گوید: "اگر با پول دیگران، کالا تولید می‌شود و من هم می‌توانم رایگان استفاده کنم، پس چرا باید خودم پول بدهم؟" این اثر سواری رایگان باعث می‌شود: تقاضای آشکار و پرداخت واقعی در بازار شکل نگیرد، چون همه می‌خواهند سواری رایگان بگیرند.

مثال: کاهش آلودگی هوا (تولید هوای پاک)، نظافت محله و شهر، امنیت و ...

حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟



وقتی دولت‌ها از پاسخگویی به تمام نیازهای عمومی ناتوان شدند و بازار هم همه خواسته‌های مردم را برآورده نکرد، یک **خلأ جدی** شکل گرفت؛ خلأی که «**برتون وایزبراد**» آن را **شکست بازار - دولت** نامید. در این میان، **تشکل‌های اجتماعی** وارد شدند؛ نه با هدف سود، بلکه برای جبران ناتوانی‌های دولت و بازار و ارائه خدماتی که هیچ‌کس دیگری مسئولیتش را به دوش نمی‌کشید. از دهه ۱۹۷۰ تا دهه ۱۹۸۰، نظریه‌های مربوط به تشکل‌های اجتماعی به شدت بر ایده شکست دولت و بازار متمرکز بوده‌اند.

حل این مسائل توسط کدام نهادها انجام می شود؟





تعبیر مختلف مورد استفاده در متون برای بخش سوم

بخش خیریه

Charitable Sector

این اصطلاح به مأموریت گروه اعظم سازمان‌های این بخش که همان انجام امور خیر و نیکوکارانه می‌باشد، اشاره دارد.

بخش بشردوستانه

Philanthropic Sector

فعالیت‌های بشردوستانه توسط یک فرد یا سازمان برای رفاه بشر انجام می‌شود و غالباً در چارچوب بنیادهای خصوصی با منابع مالی بزرگ تحقق می‌یابد.

بخش غیرانتفاعی

Non-profit Sector

این عنوان، این بخش را با ویژگی غیرانتفاعی بودن و عدم تقسیم سود میان ذی نفعان معرفی می‌کند.

بخش داوطلبانه

Voluntary Sector

تمرکز این عنوان بر قسمت اعظمی از نیروی انسانی این بخش است که توسط داوطلبان بدون مزد تامین می‌شود.

بخش غیردولتی / مردم‌نهاد

Non-Governmental

این اصطلاح در کشورهایی که سابقه طولانی دریافت خدمات از دولت را داشته‌اند، کاربرد بیشتری دارد.

بخش معاف از مالیات

Tax Exempt Sector

این عنوان به وضعیت مالیاتی سازمان‌های فعال در این بخش اشاره دارد که از پرداخت برخی مالیات‌ها معاف هستند.

بخش اجتماعی

Social Sector

بخش مدنی

Civic Sector

بخش مستقل

Independent Sector

...

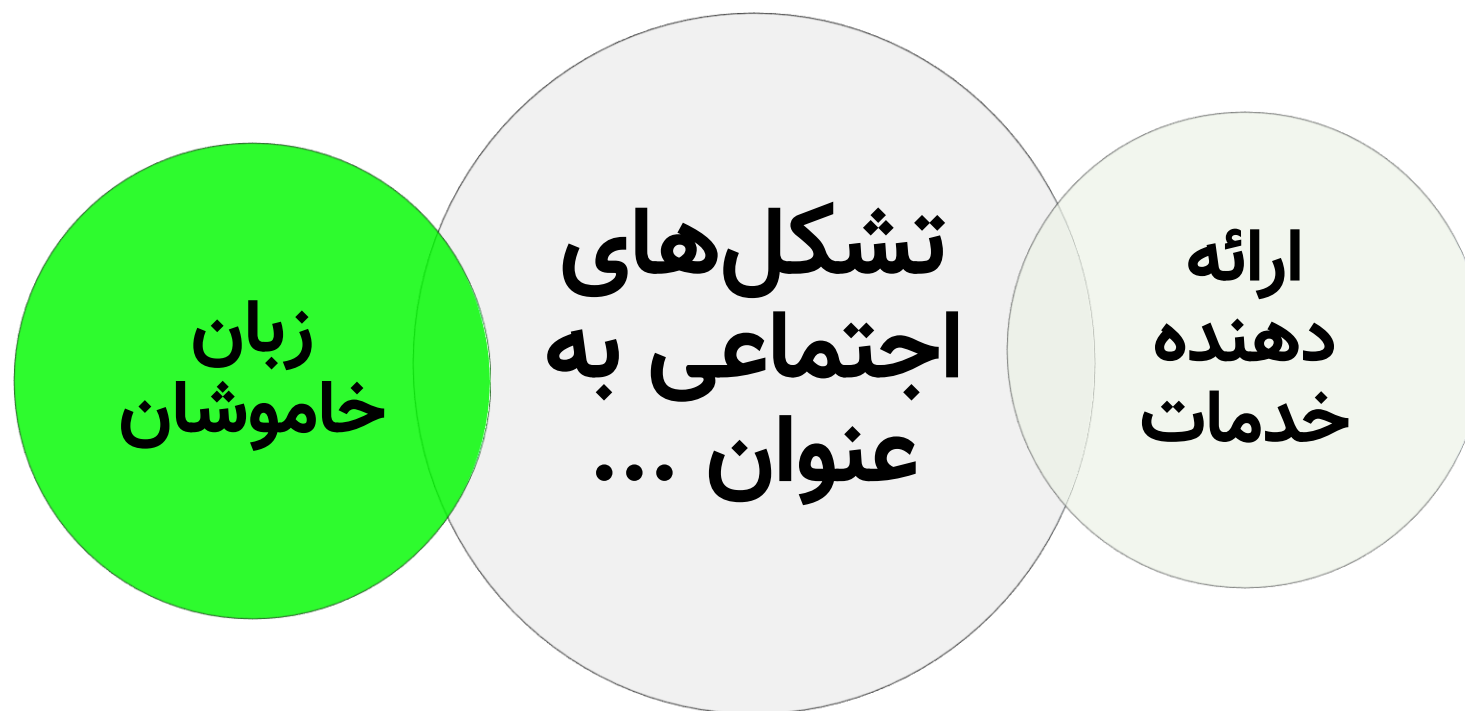
آسیب‌های این رویکرد؟

تشکل‌های اجتماعی پوشش دهنده ضعف‌های دولت به شمار خواهند رفت.
استقلالشان آسیب می‌بیند (وابسته به بودجه و اولویت‌های دولت می‌شوند)،
خلاقیت و نوآوری‌شان کاهش می‌یابد (فقط به اجرای برنامه‌های مشخص و از پیش تعریف‌شده
می‌پردازند)،
هویت متمایزشان را از دست می‌دهند (مردم و نهادها آن‌ها را همانند شرکت‌های انتفاعی یا بخش
دولتی می‌بینند).





بہ نظر ثما، چہ
رویہ کردہاے دیگرے وجود
تشکل ہاے اجتماعے را
ضرورے مے کند؟



زبانِ خاموشان
نقشِ تشکلهای اجتماعی در
مطالبه‌گری حقوق نادیده‌گرفته‌شدگان



مطالبه‌گری و اثرگذاری بر تصمیمات و سیاست‌ها

تشکل‌های اجتماعی با اتکا بر سرمایه اجتماعی، تخصص میدانی و مشروعیت مدنی، نقش‌هایی کلیدی در عرصه‌ی مطالبه‌گری ایفا می‌کنند:

صدای گروه‌های نادیده گرفته شده

تشکل‌های اجتماعی به عنوان «صدای گروه‌های بی‌صدا»، نیازها و مطالبات اقشار به حاشیه رانده‌شده را به سطوح تصمیم‌گیری منتقل می‌کنند.

نظارت اجتماعی و پاسخ‌گویی عمومی

از طریق رصد سیاست‌ها، گزارش‌نویسی، داده‌محوری و شفاف‌سازی، تشکل‌های اجتماعی به افزایش پاسخ‌گویی نهادهای دولتی و عمومی کمک می‌کنند.

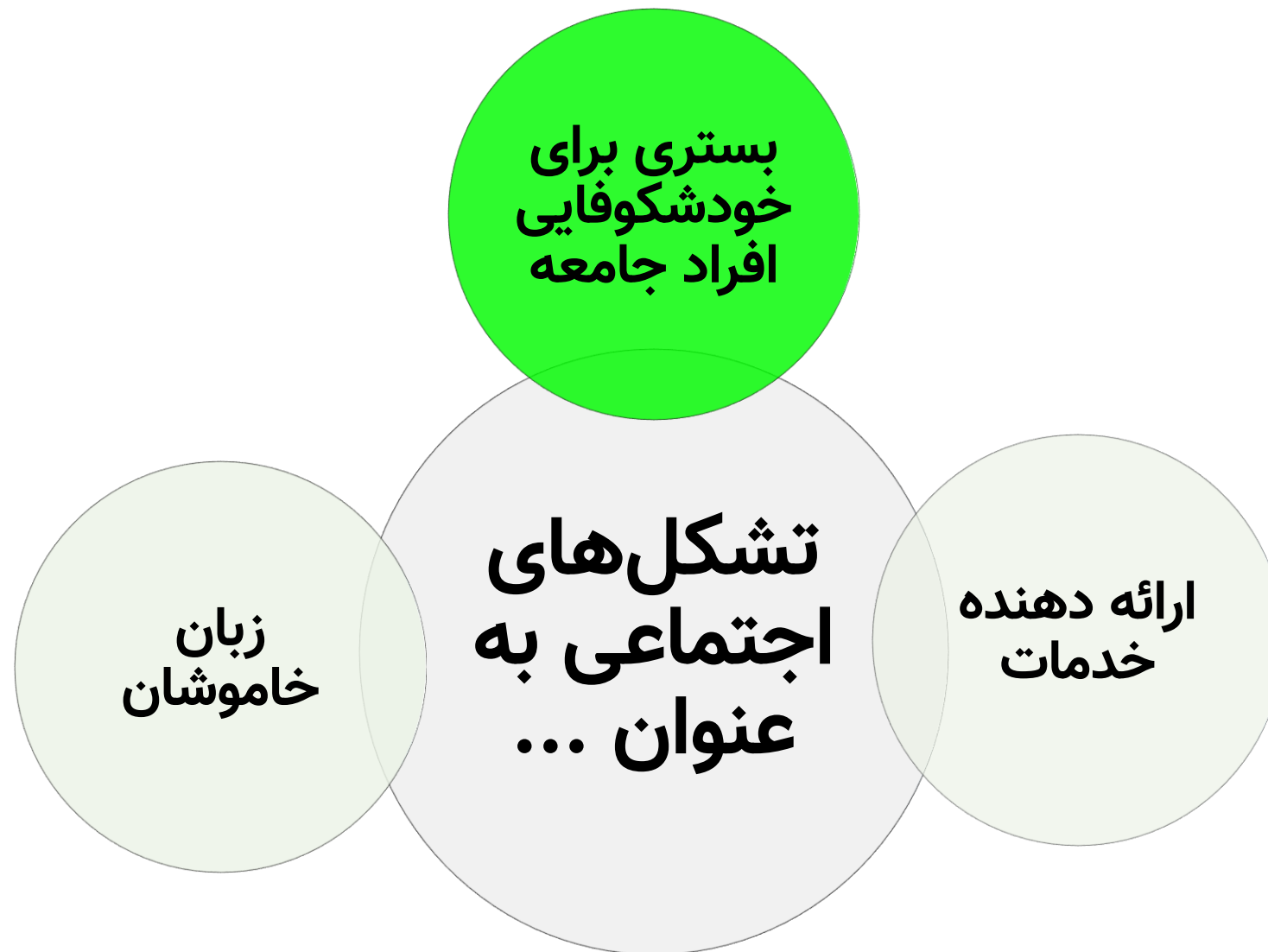
اثرگذاری در فرآیندهای سیاست‌گذاری

حضور در نشست‌های مشورتی، ارائه پیشنهادهای کارشناسی، تشکیل ائتلاف‌های مدنی و تعامل مستمر با رسانه‌ها و تصمیم‌گیران، از ابزارهای مؤثر این سازمان‌ها برای تأثیرگذاری ساختاری است.

مثال‌هایی از مطالبه‌گری موفق در ایران و جهان

ماجرای خون‌های آلوده برای بیماران هموفیلی توسط احمد قویدل (از اعضای انجمن هموفیلی ایران و پدر یک کودک مبتلا)





سلسله مراتب نیازهای مازلو

خودشکوفایی

دستیابی به پتانسیل کامل خود

5

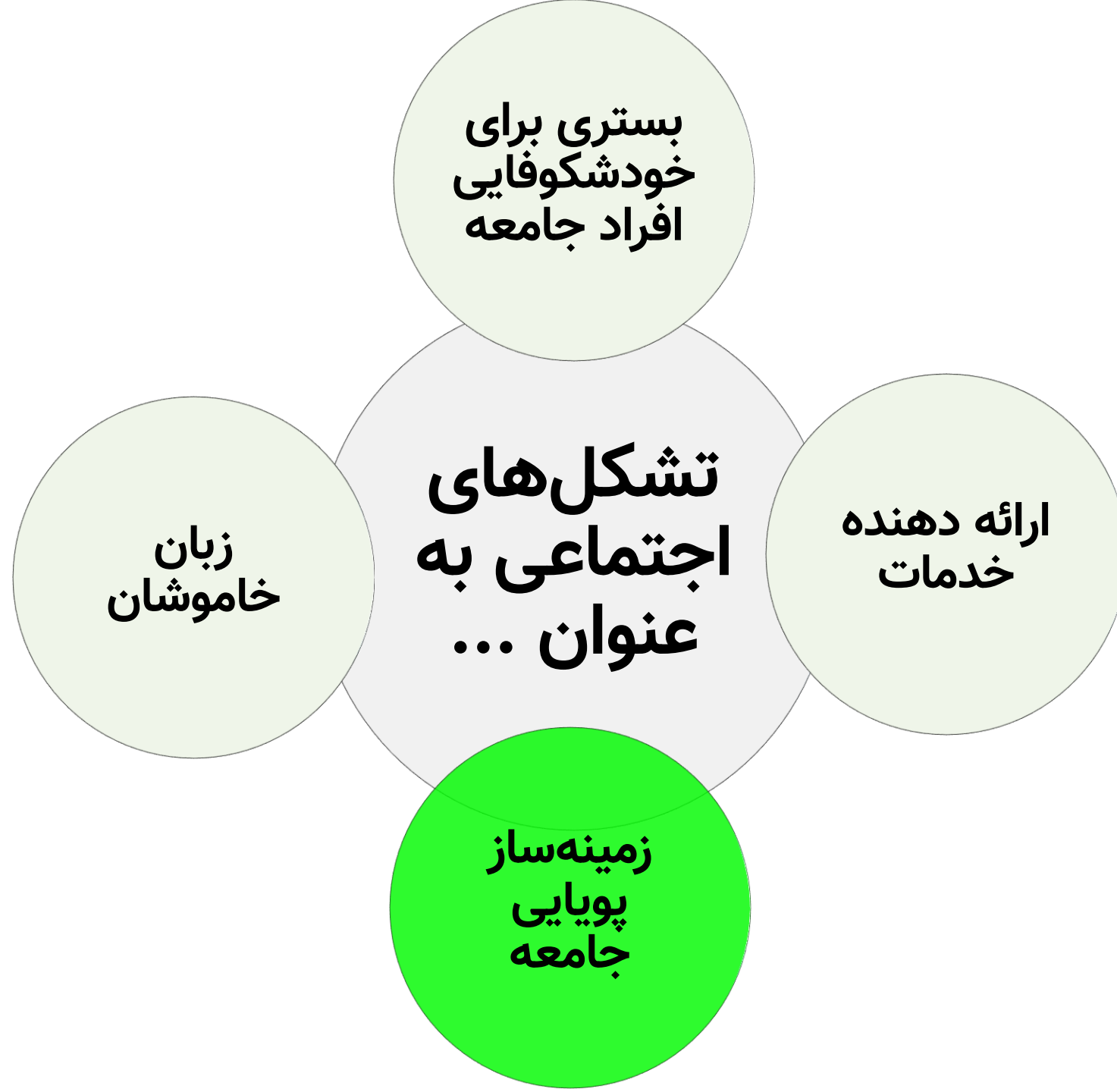
در این مرحله، افراد به دنبال آن هستند که «آنچه می‌توانند باشند، بشوند» ("what a man can be, he must be")

- تحقق پتانسیل‌های فردی
- استفاده از استعدادها و خلاقیت‌ها
- دنبال کردن معنا و هدف شخصی
- **زندگی مطابق با ارزش‌ها و باورهای درونی**

سازمان‌های غیرانتفاعی به عنوان بستری برای تعالی انسان‌ها

مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی برای بسیاری از افراد، مستقل از نتیجه‌ی نهایی، ارزش درونی دارد. افراد از این طریق می‌توانند:

- باورها و ارزش‌هایشان را در عرصه اجتماعی ابراز کنند.
 - حس معنا، هویت و تعلق اجتماعی پیدا کنند.
 - یک تجربه‌ی عمیق از «خوب بودن» یا «در مسیر درست بودن» کسب کنند.
- برای بسیاری از داوطلبان و خیرین، مهم‌ترین خروجی، رضایت معنوی و درونی است که از هم‌راستا کردن باورهای فردی با کنش اجتماعی به دست می‌آورند و نه لزوماً اثربخشی اجتماعی.



مردم به عنوان شریک
دولت یا مردم به عنوان
بهره‌بردار از خدمات
دولت؟



اصل سوم قانون اساسی:

دولت جمهور اسلامی ایران موظف است برای نیل به اهداف مذکور در اصل دوم، همه امکانات خود را برای امور زیر به کار برد:

۸ - مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش.

تقویت مشارکت جمعی به عنوان الزام تحقق جامعه پویا

توانمندسازی افراد برای مشارکت اجتماعی

مشارکت اجتماعی یعنی افراد جامعه به طور فعال در حوزه‌های عمومی و اجتماعی شرکت می‌کنند و حس مسئولیت جمعی و تعلق اجتماعی پیدا می‌کنند. این مشارکت می‌تواند از کوچک‌ترین فعالیت‌ها (مثلاً شرکت در یک جلسه محله) تا اقدامات گسترده‌تر (مثلاً عضویت در کمپین‌های ملی) را شامل شود.

این سازمان‌ها به مردم فرصت می‌دهند تا از سطح فردی فراتر رفته و در مسائل جمعی مشارکت کنند و با شرکت در گروه‌های داوطلبانه، انجمن‌های محلی و یا برنامه‌های آموزشی یا فرهنگی، افراد با مهارت‌های اجتماعی آشنا شوند.

بسیج و سازماندهی نیروهای مردمی (Grassroots Mobilization)

بسیج نیروهای مردمی به معنای سازماندهی افراد در سطح محلی برای انجام اقدامات جمعی است. این اقدامات معمولاً از دل جامعه و از پایین به بالا شکل می‌گیرند (bottom-up).

تشکل‌های اجتماعی، بستر و ابزار لازم را فراهم می‌کنند تا مردم در سطح محله، شهر یا حتی ملی به شکل سازمان‌یافته دور یک موضوع یا هدف جمع شوند.



توسعه یافتگی بخش اجتماع در دنیا



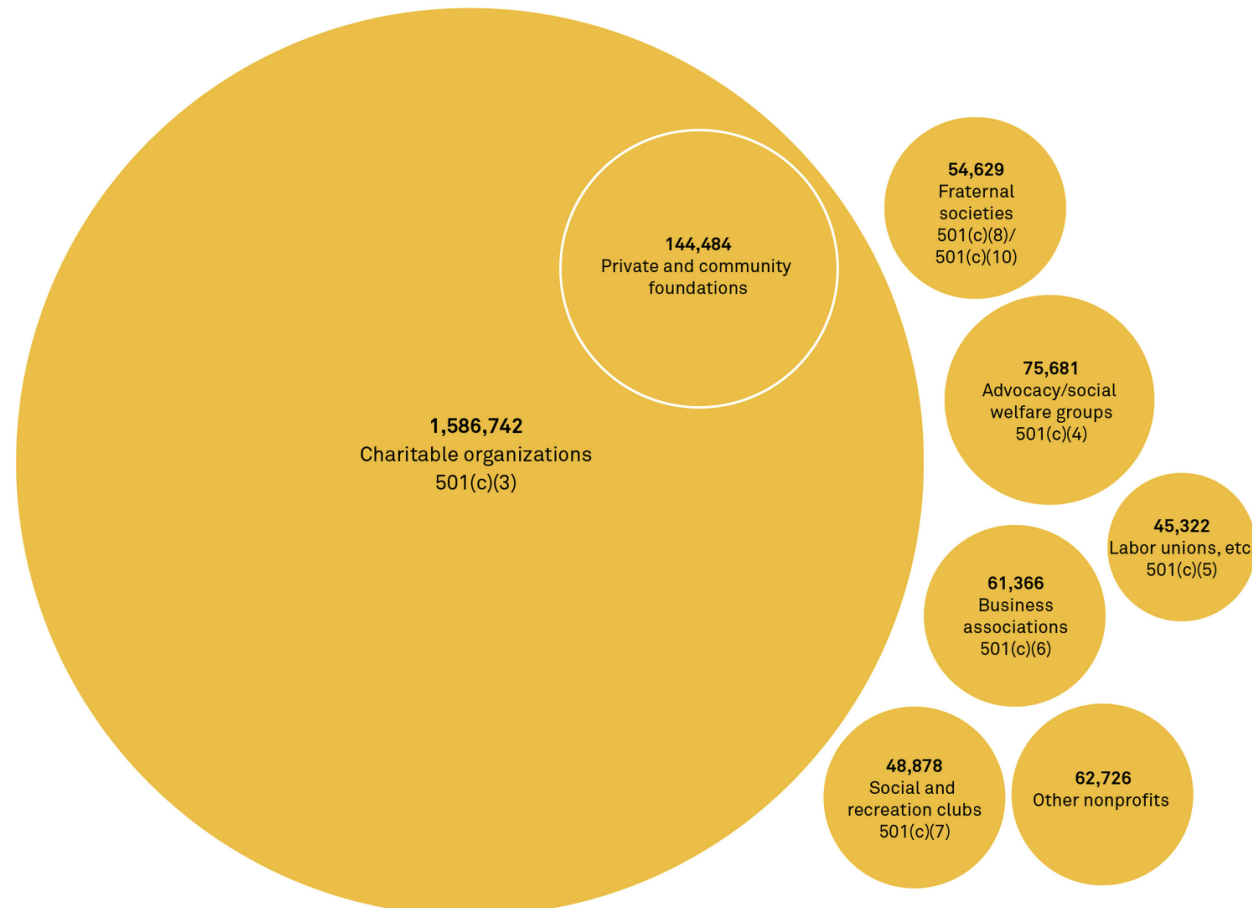
توسعه یافتگی بخش اجتماعی در دنیا

- تجمیع گزارش های تهیه شده از کشورهای گوناگون حاکی از آن است که بیش از **ده میلیون** سازمان مردم نهاد و خیریه در سرتاسر جهان فعالیت می کنند که بیشتر آن ها در **۳۰ سال گذشته** تشکیل شده اند.
- حدود **۲ میلیون** سازمان غیردولتی در ایالات متحده آمریکا، فعالیت می کنند.
- در انگلیس در سال ۲۰۲۵، تعداد موسسات خیریه **۴۱۲,۲۸۲** و تعداد کسب و کارهای اجتماعی **۱۳۱,۰۰۰** مورد بوده است.
- در آلمان حدود **۲۵,۰۰۰ تا ۲۶,۰۰۰** بنیاد تحت قانون مدنی و حدود **۶۰۰,۰۰۰** انجمن فعال هستند. این سازمان ها نقش مهمی در بخش غیرانتفاعی آلمان ایفا می کنند، که حدود **۳ میلیون نفر** را استخدام کرده و **بین ۴% تا ۵% از تولید ناخالص داخلی کشور** را تشکیل می دهند.

وضعیت بخش اجتماعی در ایالات متحده آمریکا

There are **1,935,344** registered nonprofits in the United States ❶

[Table view](#)

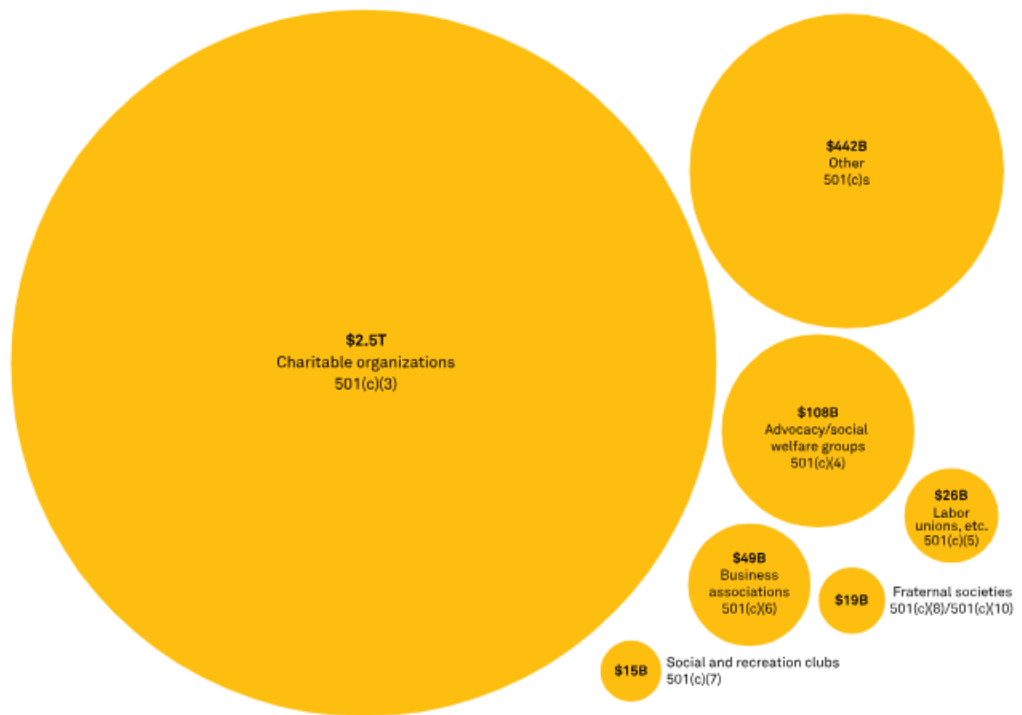


وضعیت بخش اجتماعی در ایالات متحده آمریکا

- Organizations
- Money
- People
- About

Aggregate annual revenue to U.S. nonprofits is **\$3.7 trillion** ●

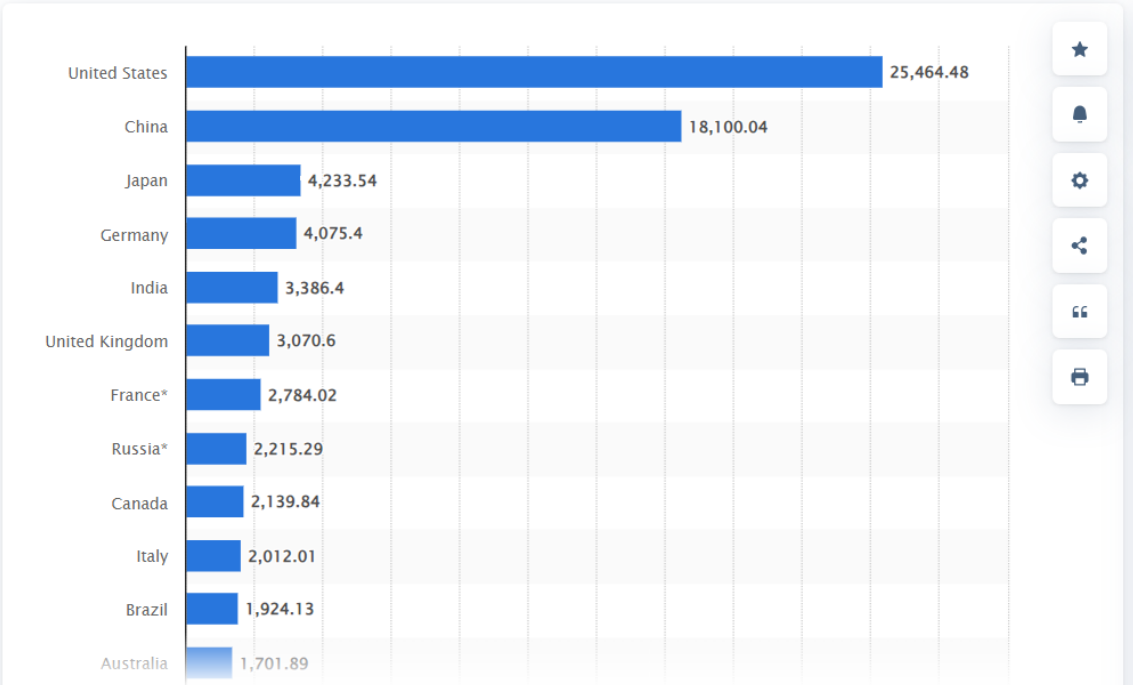
Aggregate expenses of the nonprofit sector are **\$3.1 trillion** ●



۳/۷ هزار میلیارد دلار درآمد سالانه
موسسات غیرانتفاعی در آمریکا

Economy & Politics › Economy

The 20 countries with the largest gross domestic product (GDP) in 2022
(in billion U.S. dollars)



وضعیت بخش اجتماعی در ایالات متحده آمریکا

۱۲/۵ میلیون نیروی انسانی فعال در موسسات
غیرانتفاعی در آمریکا

U.S. Social Sector

Organizations

Money

People

About

Total number of people employed by the U.S. nonprofit sector is most recently estimated at **12.5 million** ●

Roughly a quarter of U.S. adults volunteer at organizations like nonprofits. ●



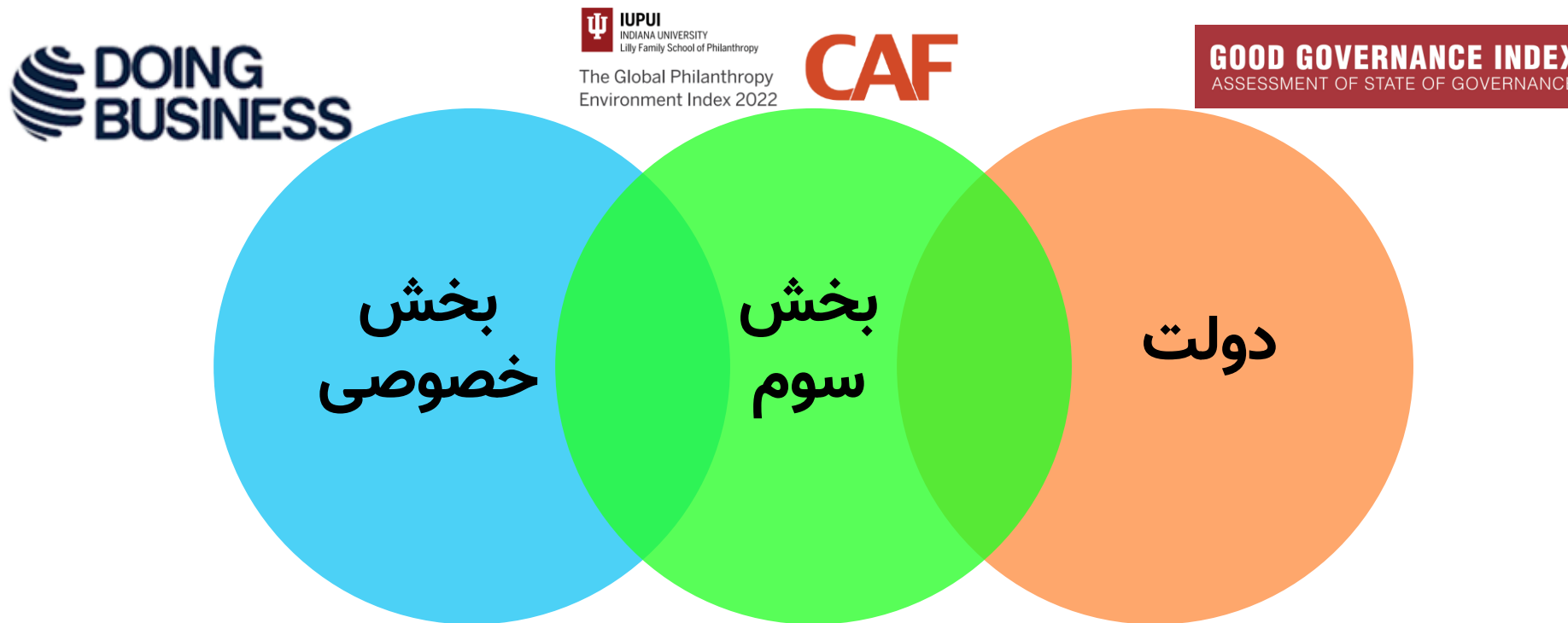
تو چه یافتی؟ بخش اجتماع در ایران؟



آیا فقط کمیت نشان دهنده توسعه یافتگی
بخش اجتماع است؟

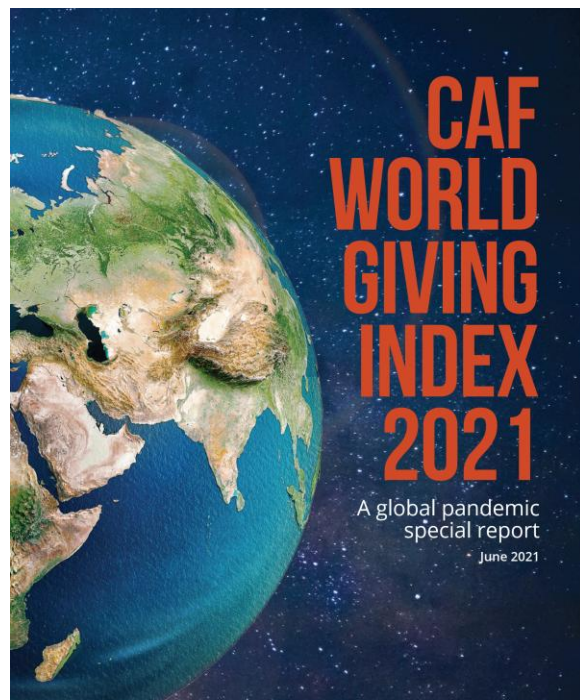


الگوهای ارزیابی سطح توسعه یافتگی



مدل‌های ارزیابی سطح توسعه یافتگی بخش اجتماعی

کمک به افراد نیازمند
کمک مالی به خیریه‌ها
صرف زمان برای فعالیت داوطلبانه



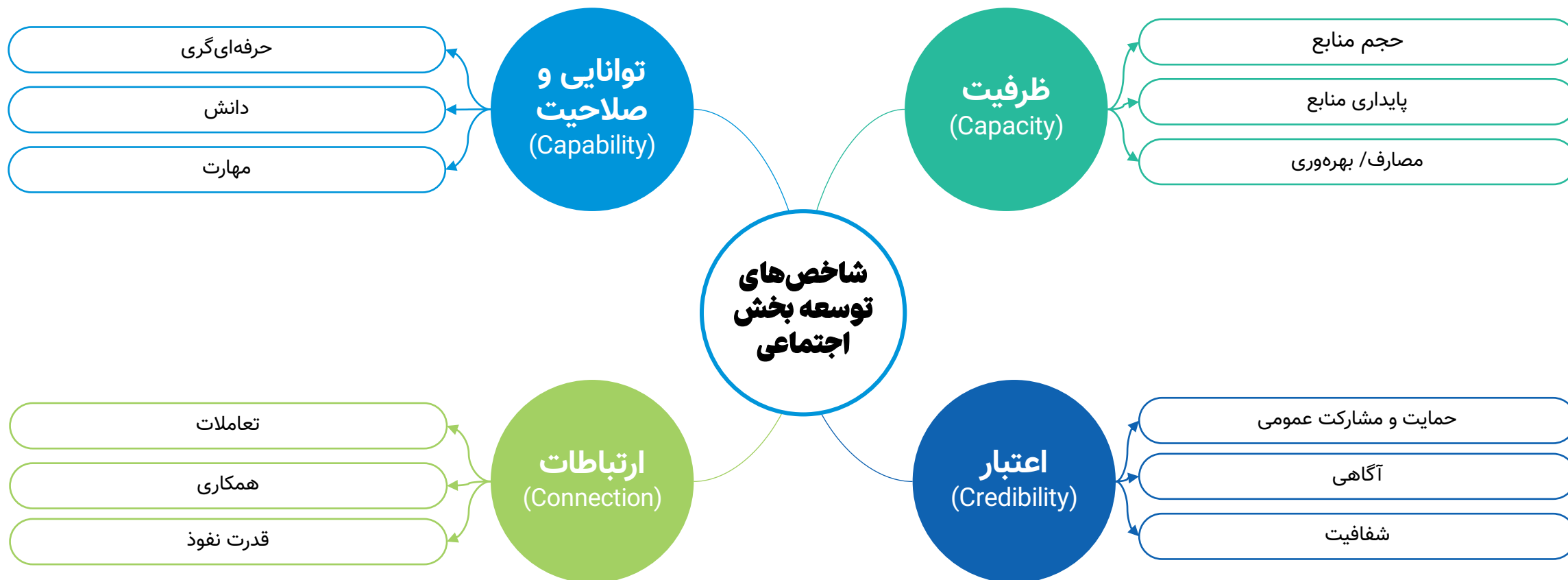
www.cafonline.org

CAF
Charities Aid Foundation



The Global Philanthropy
Environment Index 2022

IUPUI
INDIANA UNIVERSITY
Lilly Family School of Philanthropy





راهکار چیست؟



یکے از مهم ترین راهکارها
توانمند سازی بخش اجتماع

رشد و تعالی کنشگری موثر و بهره‌ور



نظام صلاحیت حرفه‌ای

شفافیت و اطمینان



ارتقای عملکرد و تعالی از مسیر اعتبارسنجی و ارزیابی



**Caritas Internationalis
Management Standards**



GiveWell

**Charity
Governance
Code**

DZI Deutsches Zentralinstitut
für soziale Fragen



GUIDESTAR®
by Candid.

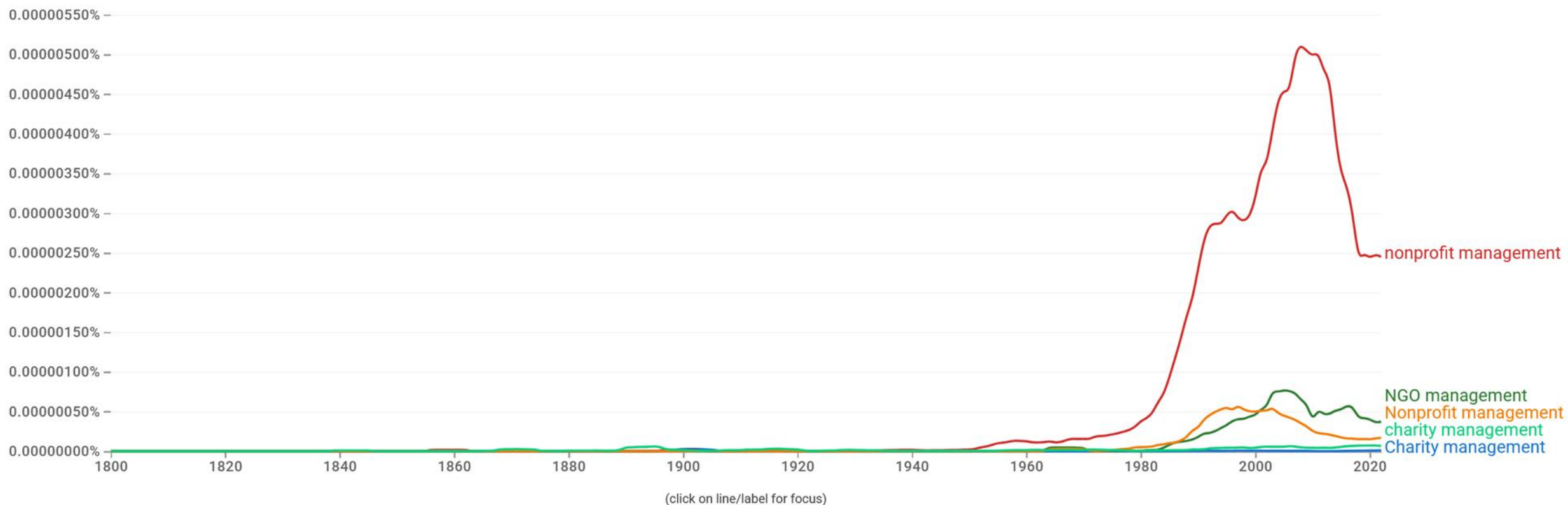




عنوان دوره	دانشگاه	مقطع تحصیلی
مدیریت غیرانتفاعی	دانشگاه کلمبیا	کارشناسی ارشد
مطالعات بشردوستانه	دانشگاه کِنت	دکتری
مدیریت و رهبری مؤسسات غیرانتفاعی	Arizona State University	کارشناسی
نوآوری اجتماعی و فعالیت‌های بشردوستانه	دانشگاه بولونیا ایتالیا	کارشناسی ارشد و دکتری
مدیریت بنیاد و بشردوستی شرکتی	University of Basel	کارشناسی
اصول و مبانی اعطای گرنت	City university of London	کارشناسی
مدیریت گرنت	City university of London	کارشناسی
بشردوستی، بخشش و فعالیت داوطلبانه	Northumbria university	کارشناسی
بنیادها و فعالیت‌های بشردوستانه: از نظریه تا عمل	University of Liege	کارشناسی ارشد
جذب منابع مالی	Windesheim university	-

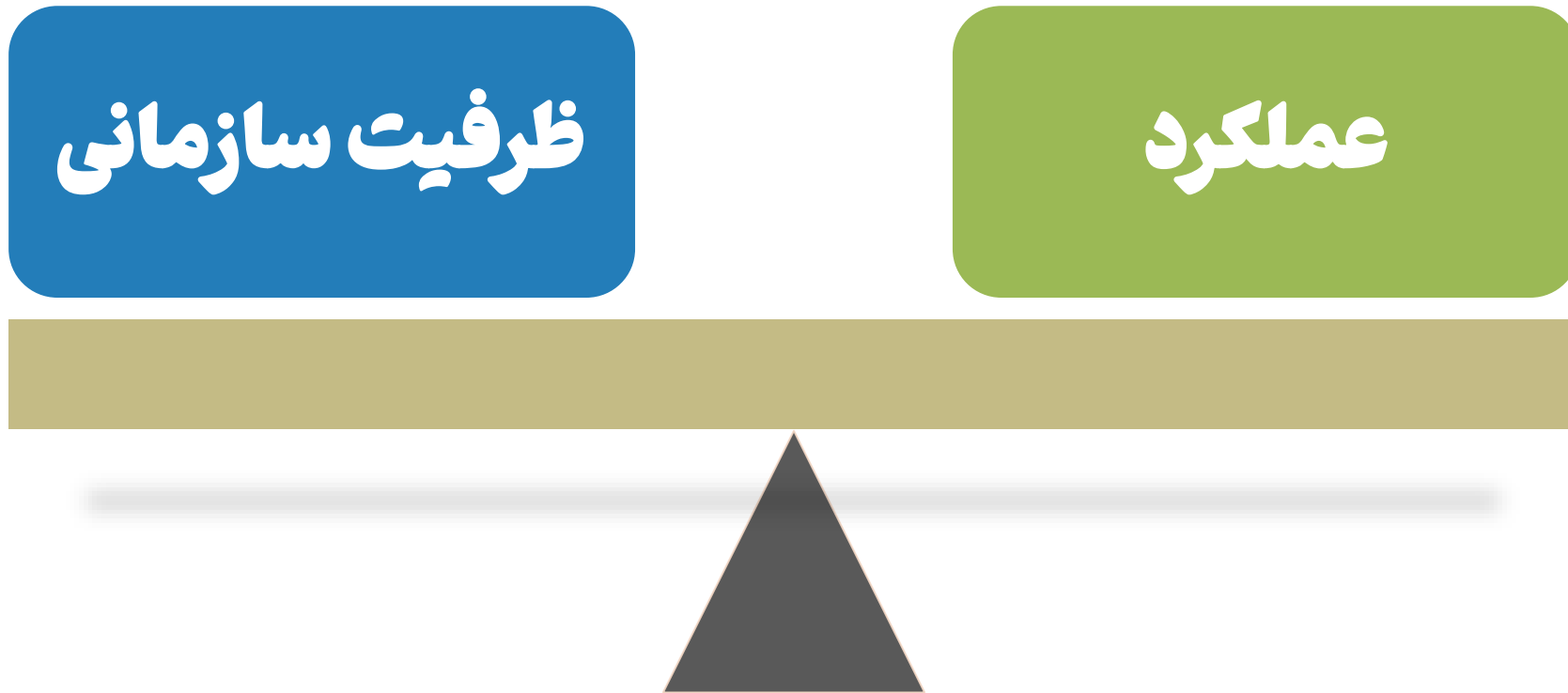


تالیفات حوزه مدیریت سازمان‌های مردم نهاد



ارزیائے تشکل هاے اجتماعے درچه ابعادے؟

تعادل میان حال و آینده



تعادل میان حال و آینده

ظرفیت سازمانی

حکمرانی موثر

تبعیت از قوانین

پایداری مالی

شفافیت و پاسخگویی

مدیریت سرمایه‌های انسانی

انضباط مالی

عملکرد

اثربخشی خدمات

کارایی

توان جلب مشارکت جمعی و سرمایه اجتماعی

توان مطالبه‌گری موثر



شاخص‌های تشکل مطلوب

شاخص	معیار
تناسب ترکیب اعضای ارکان مدیریتی (هیئت امنا، هیئت مدیره، مدیرعامل) با ماموریت موسسه	۱
ایفای نقش‌های اصلی (برنامه‌ریزی، نظارت، توسعه) توسط هیئت مدیره مؤسسه	۲
تناسب ساختار موسسه با نیازهای عملیاتی و اجرایی آن	۳
برگزاری جلسات مستمر هیئت مدیره	۴
رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای	۵
میزان جذب منابع مالی	۶
کیفیت و اثربخشی تعاملات مؤسسه با سایر تشکل‌های فعال (مشارکت در برنامه‌ها، حضور در رویدادها، عضویت در شبکه‌ها و ...)	۷
کیفیت فعالیت‌های مؤسسه در سطح بین‌المللی (کسب مقام مشورتی، ارائه خدمات فرامرزی و ...)	۸
ارتباط افراد و مراجع معتبر اجتماعی با مؤسسه	۹
تعامل و ارتباط با رسانه‌های رسمی و غیررسمی برای معرفی خود و فعالیت‌ها و برنامه‌ها	۱۰
برخورداری از سایت و صفحات فعال در شبکه‌های اجتماعی	۱۱
نبود وجهه منفی در میان ذی نفعان	۱۲
تناسب فضای فیزیکی مؤسسه با اقتضائات خدمات	۱۳
تعداد شعب مؤسسه (وسعت جغرافیایی موسسه و فعالیت‌های آن)	۱۴
میزان مشترک بودن اعضای هیئت امنا و هیئت مدیره	۱۵
میزان نوآورانه بودن فعالیت‌ها در موسسه	۱۶
سابقه فعالیت موسسه (قدمت)	۱۷
عدم وجود تعارض منافع	۱۸
دریافت جوایز و گواهینامه‌های معتبر	۱۹
نبود سابقه محکومیت کیفری	۲۰

حکمرانی موثر

شاخص‌های شکل مطلوب

شاخص	معیار
برخورداری از مجوز قانونی معتبر و اقدام به موقع برای تمدید آن‌ها	۲۱
مشمول نبودن در موارد مندرج در تبصره ۴ ماده ۱۸۶ قانون مالیات‌های مستقیم (عدم ارائه مفاصاحساب در طول ۵ سال گذشته)	۲۲
انتشار اطلاعات رسمی در سامانه کدال	۲۳
به‌روزرسانی اسناد حقوقی و رسمی مطابق با تغییرات و الزامات قانونی جاری	۲۴
برگزاری جلسات مجمع عمومی (عادی و فوق‌العاده) به صورتی که در اساسنامه مؤسسه ذکر شده است.	۲۵
دریافت مجوزهای تخصصی موردنیاز از مراجع ذی ربط، متناسب با ماهیت خدمات	۲۶
رعایت الزامات قانونی در اساسنامه و نام مؤسسه	۲۷
رعایت الزامات قانونی در تعامل با کادر اجرایی (بیمه، سنوات، عیدی، قرارداد و ...)	۲۸
وجود دستورالعمل حقوق و دستمزد	۲۹
رعایت ملاحظات قانونی در تعامل با داوطلبان	۳۰
میزان اولویت‌دار بودن موضوع فعالیت مؤسسه در میان مسائل اجتماعی جامعه هدف	۳۱
میزان اشراف به مسئله	۳۲
مطلوبیت راهکارهای حل مسئله	۳۳
میزان انطباق و همسویی فعالیت‌ها و پروژه‌ها با اهداف تعیین‌شده	۳۴
کیفیت خدمات ارائه شده مؤسسه	۳۵
کارآفرینی اجتماعی (در صورتی که حوزه فعالیت مؤسسه امکان ورود به کارآفرینی داشته باشد این شاخص ارزیابی می‌شود)	۳۶
نسبت هزینه‌های ستادی و سربار به کل هزینه‌های مؤسسه (کارایی هزینه‌ای)	۳۷
	کارایی

شاخص‌های شکل مطلوب

شاخص	معیار
تنوع منابع مالی از نظر نوع (دولتی، مردمی، شرکتی، درآمدزایی مستقل و غیره) و تعداد منابع مختلف (افراد، نهادها، شرکت‌ها)	۳۱
رشد منابع مالی نسبت به سال مالی گذشته	۳۲
نسبت بدهی به دارایی‌ها	۳۳
مجموع دارایی‌ها	۳۴
میزان ریسک تأمین مالی و تداوم منابع	۳۵
نسبت ذخیره مالی به هزینه‌های عملیاتی سالانه	۳۶
نسبت منابع مردمی به کل منابع مؤسسه	۳۷
میزان اعتماد خیرین و حامیان در اهداء منابع نقدی به مؤسسه	۳۸
تعداد خیرین کلان مؤسسه که مبلغ قابل توجهی از منابع را تأمین می‌کنند	۳۹
تعداد خیرین خرد که در تأمین مالی خدمات با مؤسسه همکاری دارند	۴۰
درصد خیرینی که در طی سال‌های گذشته همراه مؤسسه بوده‌اند و همچنان با مؤسسه همکاری می‌کنند (خیرین وفادار)	۴۱
نرخ رشد خیرین مؤسسه به صورت میانگین	۴۲
ارائه گزارش‌های رسمی در موعد مقرر به نهادهای ذی ربط	۴۳
انجام حسابرسی مالی، توسط مراجع معتبر و نتایج آن	۴۴
عدم تخلف یا عدول از تکالیف مالیاتی طی سه سال گذشته	۴۵
تهیه گزارش صورت‌های مالی در موسسه جهت ارائه به ذی‌نفعان مختلف	۴۶

پایداری مالی

انضباط مالی

شاخص‌های شکل مطلوب

شاخص	معیار
مشارکت فعال در اصلاح قوانین و فرهنگ مرتبط با حوزه فعالیت مؤسسه	۴۷
میزان تاثیرگذاری در تصمیمات نهادهای تصمیم‌گیر محلی، منطقه‌ای و ملی	۴۸
نظارت، دیده‌بانی و گزارشگری مستمر نسبت به موضوعات مرتبط	۴۹
نماینده‌گری و حمایت از حقوق صنف یا اقشار مورد تمرکز مؤسسه	۵۰
گزارش دهی عمومی در رابطه با عملکرد مؤسسه (پاسخگویی عملکردی)	۵۱
کیفیت اطلاع‌رسانی عمومی صورت‌های مالی حسابرسی شده، گزارش عملکرد مالی و ...	۵۲
کیفیت اطلاع‌رسانی عمومی درباره اعضای ارکان مدیریتی (هیئت مدیره، هیئت امنا، مدیرعامل)	۵۳
اطلاع‌رسانی عمومی ساختار سازمانی مؤسسه	۵۴
اطلاع‌رسانی شفاف و به‌روز درباره اطلاعات ثبتی، رسمی و قانونی مؤسسه	۵۵
کیفیت اطلاع‌رسانی عمومی کانال‌های ارتباطی مؤسسه نظیر شماره حساب، شماره تماس، مکان مؤسسه و ...	۵۶

شاخص‌های شکل مطلوب

شاخص	معیار
میزان توسعه یافتگی شبکه تشکیلاتی اعضا و جامعه هدف	۵۷
تعداد پویش‌ها و کمپین‌های اجرا شده	۵۸
میزان مشارکت و فراگیری پویش‌های برگزار شده	۵۹
تعداد داوطلبان فعال مؤسسه	۶۰
تعداد و کیفیت برنامه‌های اجرا شده برای مشارکت داوطلبان در سال گذشته	۶۱
موفقیت مؤسسه در جذب افراد متخصص (اساتید دانشگاه، پزشکان و ...) به عنوان داوطلب به نسبت حوزه فعالیت	۶۲
مدت زمان ماندگاری داوطلبان و میزان رضایت داوطلبان	۶۳
تنوع (جغرافیایی، تخصصی، قشری، جنسیتی و ...) داوطلبان	۶۴
تعداد نیروی انسانی فعال در مؤسسه	۶۵
تعداد نیروی انسانی متخصص همکار با مؤسسه	۶۶
نرخ ثبات مدیران	۶۷
میانگین سنی کارکنان	۶۸
میزان تعلق سازمانی و احساس مسئولیت نیروی انسانی فعال در مؤسسه	۶۹
ماندگاری نیروی انسانی	۷۰