

سازمان‌های غیر دولتی کار آفرین*

دکتر سید محمد مقیمی^۱

چکیده

در این مقاله کوشش گردیده تا ضمن تشریح جایگاه سازمان‌های غیر دولتی و مشخصه‌های آن، چالش‌هایی که امروزه این نوع سازمان‌ها در فرآیند توسعه پایدار با آن مواجه هستند مورد بررسی قرار گیرد. سازمان‌های غیر دولتی برای توانمند سازی خود جهت مقابله با چالش‌های مورد بررسی ناچارند ظرفیت‌های درونی خود را افزایش دهند. از آنجا که رویکرد کارآفرینی به عنوان راهکار اساسی مورد توجه سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی در دنیا است، لذا سازمان‌های غیر دولتی بایستی ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین را در خود ایجاد نمایند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای شهروندان باشند. با توجه به این ملاحظات این ویژگی‌ها در سازمان‌های غیر دولتی مورد بررسی قرار گرفته است و در پایان نیز موانع داخلی و محیطی کارآفرینی در سازمان‌های غیر دولتی مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: سازمان‌های غیر دولتی^۲ (NGOs)، کارآفرینی سازمانی^۳، سازمان‌های غیر دولتی وابسته به عامه مردم^۴، سازمان حمایتی از تشکلهای مردمی^۵، رهبری اجتماعی^۶، چالش‌های سازمان‌های غیر دولتی^۷، توانمند سازی سازمان‌های غیر دولتی^۸

* دریافت ۸۲/۴/۷ پذیرش ۸۲/۶/۱۵

۱. عضو هیأت علمی مجتمع آموزش عالی قم (دانشگاه تهران)

2. Non – Governmental Organization
3. Organizational Entrepreneurship
4. Grass – Roots Organization
5. Grass – Roots Support Organization
6. Social leadership
7. NGOs Challenges
8. NGOs Empowerment

مقدمه

همانطور که طبقه بندی‌های بسیاری از سازمان‌های انتفاعی وجود دارد (مثلاً خدماتی در برابر تولیدی، متوسط در برابر بزرگ)، سازمان‌های غیر انتفاعی نیز دارای دسته بندی‌هایی هستند که در یک طبقه بندی، سازمان‌های غیرانتفاعی به دو دسته تقسیم می‌شوند. یک نوع سازمان‌های بخش دولتی است. مؤسسات آموزشی (مدارس، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها)، واحدهای سیاسی (شهر، کشور، ایالت و دول فدرال) و سیستم‌های اصلاحی و تأدیبی از این جمله‌اند. نوع دوم سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های بخش خصوصی است. مؤسسات آموزشی خصوصی، بیمارستانهای خصوصی، سازمان‌های مذهبی و موزه‌ها از این دست می‌باشند (کورنوال و پرلمن ۸۱، ۱۹۹۰، ص ۲۱۹-۲۱۷).

عبارت سازمان غیرانتفاعی^۱ برای سازمان‌هایی بکار برده می‌شود که بیشتر، خدمات اجتماعی ارائه می‌دهند تا بدنبال سودآوری باشند. این سازمان‌ها تأسیس شده‌اند تا نیازهایی را برآورده سازند که توسط شرکت‌های تجاری یا سازمان‌های انتفاعی برآورده نمی‌شود. این سازمان‌ها مالک ندارند و نمی‌توان مالکیت آنها را فروخت. اگر درآمد این سازمان‌ها از هزینه‌هایشان بیشتر شود، این پول مازاد در راستای اهداف اجتماعی صرف خواهد شد. این سازمان‌ها مستقیماً به اعضایشان سود نمی‌رسانند و نمی‌توان آنها را سودآور دانست (رینالدر، ۲۰۰۱، ص ۴۳۳).^۲

سازمان‌های غیر انتفاعی در کشورهای مختلف دارای عناوین متفاوتی هستند، به گونه‌ای که در کشور آمریکا، سازمان غیرانتفاعی؛ در انگلستان سازمان‌های داوطلب یا خیریه و در بیشتر کشورهای جهان سوم سازمانهای غیردولتی^۳ نامیده می‌شوند (لويس، ۲۰۰۱، ص ۲۳).^۴ در کشور ما نیز امروزه عناوین سازمان‌های غیر دولتی بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در جهان سوم، واژه NGOs با گستره وسیعی تعریف شده است و به طور کلی اشاره به

۱. سرواژه NGOs مخفف واژه های Non-Governmental Organizations است، که در واقع در فارسی سازمان های غیر حکومتی ترجمه می شود. ولی در متون فارسی تحت عنوان سازمان های غیر دولتی رایج گردیده است.

2. Ronolds
3. NGOs
4. Lewis

سازمان‌هایی دارد که در گیر امور توسعه شده‌اند (راسالان، ۲۰۰۱، ص ۲)^۱ و شامل سازمان‌هایی است که دارای ویژگیهای ذیل می‌باشد.

۱. دارای تشکیلات و ساختار سازمانی.
۲. غیر دولتی.
۳. غیر انتفاعی.
۴. پاسخگوی نیاز جامعه.
۵. داوطلبانه (مقیمی، ۱۳۸۱، ص ۲۲).

سازمان ملل متحد، سازمان‌های غیر دولتی را سازمان‌های ارزش گرا می‌داند که مستقل از حکومت می‌باشند و اصول بشر دوستی و داوطلبانه بودن را به عنوان ویژگی‌های کلیدی آنها قلمداد می‌کند. (بویکو، ۱۹۹۹، ص ۱)^۲. کارول، NGO ها را حلقه واسط بین گروه‌های جامعه و توده مردم با سازمان‌های حکومتی و یا NGO های بین المللی می‌داند (کارول، ۱۹۹۲، ص ۱۰)^۳.

طی چند دهه گذشته، سازمان‌های غیر دولتی به عاملان اصلی در زمینه توسعه بین المللی تبدیل شده‌اند، به طوری که اکنون برآورد می‌شود که بیش از ۱۵٪ کل کمک‌های توسعه بین المللی از طریق سازمان‌های غیر دولتی صورت می‌پذیرد. در حالی که آمار مربوط به ارقام جهانی سازمان‌های غیر دولتی ناقص هستند، اما اخیراً برآورد شده است که در کشورهای در حال توسعه بین ۶ تا ۳۰ هزار سازمان غیردولتی ملی وجود دارد (بانک جهانی، ۲۰۰۱، ص ۹)^۴. و تعداد سازمان‌های غیردولتی محلی در کشورهای در حال توسعه به صدها هزار می‌رسد (دیولاس، ۲۰۰، ص ۹)^۵. البته با توجه به اینکه تعداد سازمان‌های

-
1. Rasalan
 2. Boiko
 3. Carroll
 4. Word Bank
 5. Develass

ثبت نشده نسبتاً بالاست، احتمالاً ارقام واقعی نیز بالاتر هستند و تا کنون در هیچ زمینه سیاسی و اجتماعی دیده نشده که این سازمان‌ها حضور نداشته باشند (پرایم، ۱۹۹۹، ص ۲).^۱

داوطلبی گرایی منجر به افزایش نگرش‌هایی مثبت، توسعه اخلاقیات و مسئولیت پذیری در جامعه می‌شود. بر همین اساس است که بسیاری از کشورها به صورت فعالانه فعالیت‌های داوطلبانه را ترغیب می‌کنند (کاتانو؛ پوندو کلوی، ۲۰۰۱، ص ۲).^۲

چالش‌های مدیریتی در سازمانهای غیر دولتی

دهه گذشته شاهد رشد یکنواخت سازمان‌های غیر دولتی در سطوح محلی، ملی و جهانی همراه با افزایش علاقمندی به کارآمدتر ساختن این سازمان‌ها بوده است. موضوع سازمان‌های غیر دولتی بسیاری از سیاست‌گزاران، فعالان و محققان را در کشورهای صنعتی شده غرب، کشورهای فقیر جنوب و بسیاری از جوامع سوسیالیستی سابق در شرق به خود جلب کرده است. اکنون سازمان‌های غیر دولتی دائماً در مباحث مربوط به ارائه خدمات، مشاوره، جنبش‌های اجتماعی، بشردوستی و اعمال خیریه، ایجاد جامعه مدنی و کارآفرینی اجتماعی مطرح می‌شوند. تنوع غنی سازمان‌های غیر دولتی در حجم فزاینده انتشارات اختصاص داده شده به آنها مشهود است.

اکنون بسیاری از مردم، سازمان‌های غیر دولتی را سازمان‌هایی می‌دانند که به شکل کارآمد و انعطاف پذیر به نیازهای اجتماعی پاسخ می‌دهند، به ارائه خدمات اجتماعی کمک می‌کنند و باعث انعکاس صدای شهروندان در تدوین سیاست‌های عمومی می‌شوند. اگر چه صداهایی هم وجود دارند که ادعاهای مربوط به سازمان‌های غیر دولتی را به چالش می‌کشند، اما آن‌ها عمدتاً محدود به انتقاد از عملکرد سازمان‌های غیر دولتی بین‌المللی در زمینه کمک‌های انسان دوستانه به هنگام بروز مواقع اضطراری می‌باشد. در حالیکه سازمان‌های غیر دولتی فرصت طلب و ناکارآمد نیز وجود دارند، اما احساس می‌شود که آنها «بخش ثالث»^۳ جامعه هستند و باید باقی بمانند. سازمان‌های غیر دولتی در شرایط توسعه و اجرای سیاست‌های اجتماعی بسیار مؤثر هستند (لوپس، ۲۰۰۱، ص ۱).

1. Prime

1. Catan & Pond & Kelloway

2. third section

در بحبوحه هیاهو بر سر سازمان‌های غیر دولتی، حداقل تا همین اواخر توجه چندانی به مدیریت این سازمان‌ها نشده است. تا کنون عمده مباحث انجام شده به ارزیابی مشارکت سازمان‌های غیر دولتی در رفاه اجتماعی، توسعه و حقوق بشر و همچنین توانایی‌های سازمان‌های غیر دولتی برای ایجاد رویکرد نوین، برآورده ساختن نیازهای اجتماعی و رضایت اجتماعی بوده است. علاقمندی به مدیریت و موضوعات سازمانی در کشورهای شمال از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی آغاز شده است. یعنی زمانی که خبرنامه «مدیریت سازمان‌های غیر دولتی» توسط مؤسسه ICVA در ژنو منتشر شد و تا زمانی که انتشار آن در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی متوقف شد، بستر لازم را برای بحث در مورد مدیریت سازمان‌های غیر دولتی فراهم آورد. مرکز بین‌المللی آموزش و پژوهش سازمان‌های غیر دولتی (INTAAC) در سال ۱۹۹۱ میلادی در انگلستان تأسیس شد. در ایالات متحده، مؤسسه پژوهشی توسعه (IDR) در بوستون طی سالها در مورد موضوعات سازمانی سازمان‌های غیر دولتی کار کرده است، ضمن اینکه در جنوب، انجمن پژوهش‌های مشارکت افراد در هند (PRIA) به برنامه‌های آموزشی سازمان‌های غیر دولتی پرداخته است. علیرغم این فعالیت‌های رو به رشد ما شاهد تکامل مجموعه‌ای از عقاید یا یک رشته مجزا تحت عنوان «مدیریت سازمان‌های غیر دولتی» نبوده ایم.

این امر تعجب آور و علل آن کاملاً پیچیده است. اولین دلیل آن است که نخستین ویژگی سازمان‌های غیر دولتی وجود یک «فرهنگ اقدام»^۱ است که به موجب آن گاهی اوقات مدیران و کارمندان سازمان‌های غیردولتی از صرف وقت زیاد برای اندیشیدن در مورد سؤالات سازمانی دلزده می‌شوند، زیرا این امر با وظیفه اصلی آنها یعنی انجام دادن یک کار خاص مغایرت پیدا می‌کند. به همین دلیل تصور می‌شود که سازمان‌های غیر دولتی باید تقریباً تمامی بودجه خود را برای کمک به افراد نیازمند استفاده کنند و نباید پول خود را صرف هزینه‌های اجرایی کرده و وقت زیادی را بدلیل موضوعات اجرایی، بیهوده تلف کنند. دسته دوم مشکلات به این نگرش مربوط می‌شود که سازمان‌های غیر دولتی توسط افرادی تأسیس می‌شوند که به دنبال مامنی برای اندیشیدن بوده و اغلب احساس می‌شود که مدیریت و امور اجرایی با تمام ارتباطات قوی که با سازمان‌ها و بخش‌های دولتی ایجاد می‌کند، موضوعی است که سازمان‌های غیر دولتی می‌توانند بدون آن هم فعالیت کنند.

برخی از کارکنان سازمان‌های غیر دولتی به این موضوع تأکید می‌کنند که ابعاد ظاهری (وجهه) سازمان‌ها مهم‌تر است و معمولاً به این حقیقت اشاره می‌کنند که آنها تلاش می‌کنند کاری را تا حد کافی انجام دهند. از نظر این افراد، عملکرد سازمانی، موضوع چندان مهمی نیست.

دسته سوم مشکلات (که با دسته اول مرتبط است)، به رشد سریع و تغییراتی می‌پردازد که بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی تجربه کرده‌اند. سازمان‌هایی که کار خود را به عنوان سازمان‌های کوچک غیر رسمی آغاز کرده‌اند، و در آنها موضوعات مدیریتی را می‌توان بطور ویژه بررسی کرد، ممکن است به شکلی پیچیده تر و چند بعدی رشد کنند و عقاید، سیستم‌ها و رویکردهای نوینی را بیابند.

دسته چهارم مشکلات آن است که همچنان که برخی سازمان‌های دولتی به اهداء کنندگان رسمی^۱ نزدیک تر شده‌اند، مجبور شده‌اند که سیستم‌های نوین حسابرسی را به کار گیرند و به همین دلیل کارایی آنها زیر سوال رفته است، این امر منجر به بروز این احساس شده که برخی از علائق جدید در مدیریت سازمان‌های غیر دولتی، ریشه در خارج از آن دارند و این امر به جای آن که بخشی از برنامه و دستور کار سازمان‌های غیر دولتی باشد به یک نوع مدیریت تحمیلی تبدیل شده است (لویس، ۲۰۰۱، ص ۲ - ۱).

در نتیجه تمامی این عوامل، وضعیت فعلی اندیشیدن درباره مدیریت سازمان‌های غیر دولتی آن گونه که باید، روشن و واضح نیست. آیا سازمان‌های غیر دولتی باید جدی‌تر موضع مدیریت را مد نظر قرار دهند؟ و در این صورت چه نوع ایده‌ها و الگوهای مدیریتی باید مورد علاقه آنها باشد؟ آیا سازمان‌های غیر دولتی به راهکارهای سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و نظریه مدیریت بخش دولتی توجه کافی مبذول داشته‌اند؟ آیا چنین روش‌هایی سازمان‌های غیر دولتی را از سازمان‌های داوطلب و ارزش مدار به سازمان‌های رسمی و تخصصی تبدیل می‌سازد؟ مسلماً نیاز به آموزش وجود دارد؛ برخی از دانشکده‌های بازرگانی سطح جهان، رشته جدید «بازار سازمان‌های غیر دولتی» را تأسیس کرده‌اند و برای ارائه آموزش مدیریت در این خصوص اقدام به استخدام کارکنان سازمان‌های غیردولتی کرده‌اند و حتی رشته فوق لیسانس بازرگانی نیز در این زمینه ایجاد شده است. آیا سازمان‌های غیر دولتی باید به جای توسعه آنچه که «مدیریت غیر انتفاعی» نامیده می‌شود و در ایالات متحده توجه خاصی به آن می‌شود، به سراغ مجموعه‌ای از الگوها و مفاهیم جدید تخصصی بروند که به این نوع

سازمان‌های مجزا در توسعه مدیریتشان کمک می‌کنند؟ آیا سازمان‌های غیر دولتی باید به عنوان گروهی متنوع از سازمان‌ها به دنبال توسعه عقاید و الگوهای مجزای مدیریتی، مشخص ساختن احتمالاتی که دیگر شکل‌های رویکردها و فرهنگ‌های مدیریتی در خارج از مرزهای آنها وجود دارند و آنچه که خارج از الگوهای سازمان‌های غربی هستند، باشند؟ هیچ پاسخ روشنی به این پرسش‌ها وجود ندارد. سازمان‌های غیر دولتی یک گروه متنوع هستند که از انجمن‌های کوچک و غیررسمی دارای تنها چند عضو که داوطلبانه کاری را آغاز کرده‌اند تا سازمان‌های بسیار بزرگ دارای هزاران کارمند متخصص را در بر می‌گیرند. علاوه بر این تفاوت‌های ساختاری، سازمان‌های غیر دولتی انبوهی از وظایف متفاوت را انجام می‌دهند. پس چه وظایفی را باید اداره کرد؟ از نظر برخی سازمان‌های غیردولتی ارائه خدمات بدون شک نیازمند مجموعه روش‌ها و شیوه‌هایی است که بر مبنای رویکردهای بخش‌های خصوصی و دولتی ترسیم شده‌اند. از نظر سازمان‌های غیر دولتی که در شبکه‌ها و فعالیت‌های شهروندان دخالت دارند، در اکثر سازمان‌ها، برخی از مهارت‌های اساسی مدیریتی برای اتخاذ تصمیمات و تدوین برنامه‌های کاری مورد نیاز می‌باشند.

آنچه که واضح و روشن می‌باشد، این است که سازمان‌های غیر دولتی برای انجام کارهایشان مبانی خاصی دارند، اما آنها باید خود را با عقاید برگرفته از دیگر منابع و همچنین عقاید نوآورانه خودشان سازگار سازند. دیکتر^۱ در سال ۱۹۸۹ میلادی نمونه‌های جالبی از سازمان‌های غیر دولتی را ذکر می‌کند که تلاش می‌کردند آرام اما پیوسته حرکت کنند. از سوی دیگر، خطر این وجود دارد که سیستم‌های مدیریتی نامناسب و محدود کننده، روح و منشأ سازمان‌های غیر دولتی را از بین ببرند.

بر این اساس، سازمان‌های غیر دولتی نخست باید اهداف و دیدگاه‌هایشان را روشن نمایند. کتاب آلن فاولر^۲ با نام «ایجاد توازن» یک نمونه خوب از چالش‌های مدیریت سازمان‌های غیر دولتی است که بر نیاز به ایجاد توازن میان عوامل داخلی و خارجی و نظارت دقیق بر آنچه که باید اداره شود، تأکید می‌نماید. سازمان‌های غیر دولتی باید برای انجام وظایفشان استراتژی‌های مناسبی را تدوین نمایند که این استراتژی‌ها بسیار متنوع هستند. برخی از آنها نیازمند ساختارهای سلسله مراتبی و بروکراتیک هستند، در حالی که دیگران بر مبنای ساختارهای ضعیف، غیر رسمی و غیر متمرکز کار می‌کنند.

1. Dichter

2. Alan fowler

دوم، سازمان‌های غیر دولتی باید بدانند که چگونه در دنیایی پیچیده و سریعاً در حال تغییر، خود را اداره کنند. کلهر^۱ و مک لارن^۲ به مشکلات کار سازمان‌های غیر دولتی تأکید می‌کنند و چالش کنترل تغییرات سازمانی را همچون گرفتن دم شیر می‌دانند. سوم، سازمان‌های غیر دولتی باید بتوانند با کاهش فشارهای توسعه یا تغییر و اجرای روش‌ها و ساختارهای مدیریتی برای حفظ توسعه سازمانی و انجام وظایف، سازمان خود را اداره نمایند.

رویه‌های بسیاری در قبال علائق جدید در مدیریت سازمان‌های غیر دولتی وجود دارد. یکی از این رویه‌ها آن است که بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی که خواهان توسعه سازمانی و مدیریت هستند، باید مطالب چارلز هندی^۳، پیتز دراکر و دیگر اساتید مدیریت که عقایدشان دربارهٔ انواع مختلف سازمان‌ها به کار می‌رود را بخوانند (البته چارلز هندی و دراکر برخی عقاید خود را با جهان سازمان‌های غیر انتفاعی همسان کرده‌اند).

در بخش داوطلبانهٔ بریتانیا، همواره مبحثی دربارهٔ ماهیت و نقش مدیریت وجود داشته است. نقطهٔ ضعف بسیاری از اقدامات بخش‌های داوطلبانه در دههٔ ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی، یک سوء تفاهم شدید از چگونگی کارایی مدیریت بوده که مبتنی بر عواملی همچون رد ایدئولوژی‌ها، فخر فروشی‌های فرهنگی و ناتوانی در درک مدیریت به غیر از مفهوم «هدایت و کنترل» است. اخیراً استدلال شده است که پس از گذشت این دورهٔ مسامحه و غفلت، برخی از سازمان‌های داوطلب بریتانیا در تلاش برای درک هر چه بیشتر و کاملتر مفهوم مدیریت، به سراغ مسیر دیگری رفته‌اند.

یک رویهٔ دیگر آن است که سازمان‌های غیر دولتی گاهی اوقات از ایده‌های قدیمی مدیریت همچون برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند. رویه سوم آن است که بخش اعظم مدیریت امروز به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌های غیر دولتی گاهی اوقات از ایده‌های قدیمی مدیریت همچون برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند. رویه چهارم آن است که بخش اعظم مدیریت امروز به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌های غیر دولتی باید خودشان به عنوان تیم‌های کاری ارشد و انعطاف پذیر عمل کنند، سلسله مراتب‌ها را کاهش دهند و به ایجاد ارزش‌ها و فرهنگ‌ها بپردازند. در عمل، بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی می‌توانند

1. Kalleher
2. mclarn
3. Charles Handy

به شکلی انعطاف ناپذیر و خشک رشد کنند، البته اگر رشد سریع و عواقب آن را تجربه کرده باشند.

با توجه به نکات بیان شده، دو موضوع مهم برای نتیجه‌گیری وجود دارد. مورد اول آن است که سازمان‌های غیر دولتی خواهان تغییر، بلوغ، رشد و حتی انحلال در طول زمان هستند. این همان موضوعی است که دیوید کورتن در الگوی خود پیرامون چهار نسل از سازمان‌های غیر دولتی بدان اشاره کرده است. بنابراین مدیریت سازمان‌های غیر دولتی در واکنش به سازمان‌هایی صورت می‌گیرد که خواهان تغییر و بلوغ در محیطی به شدت پیچیده هستند. موضع دوم آن است که سازمان‌های غیر دولتی الزامات متنوع هستند و بنابراین طیفی گسترده از رویکردهای سازمانی (یک نفره که فاقد ساختارهای رسمی می‌باشد تا سازمان‌های بزرگ تخصصی و رسمی)، را در بر می‌گیرد. هر دو نوع به روش متفاوتی کارآمد بوده و در این بین می‌توان شاهد انواع دیگری نیز بود.

علاقمندی به مدیریت سازمان‌های غیر دولتی مفید می‌باشد، زیرا سرانجام توجه ما را به تصورات و انتظارات غیر واقعی از سازمان‌های غیر دولتی به تصورات و انتظارات عملی، قابل اداره و مناسب جلب کرده است. این امر می‌تواند به تمرکزی قویتر به آنچه که سازمان‌های غیر دولتی به دست می‌آورند و آنچه که آنها نمی‌توانند و همچنین توسعه کارایشان و تحقق مفهومی گسترده تر از مدیریت از طریق روشن ساختن افکار و رویکردهای جدید بیانجامد. این دیدگاهها در ارزشها و فرهنگ‌های متنوع اجتماعی و همچنین رویکردهای مثبت در قبال غلبه بر موانع تغییرات مثبت اجتماعی ریشه دارند (لوییس، ۲۰۰۱، ص ۴ - ۲).

ابعاد توانمندی سازی در سازمان‌های غیر دولتی

جولی فیشر^۱ در کتابش به نام «جاده ای از ریو» تعریفی مفید از جامعه ی سازمان‌های غیر دولتی را ارائه می‌کند، که دو نوع سازمان غیر دولتی اصلی را در بر می‌گیرد: نخست «سازمان‌های غیر دولتی وابسته به عامه مردم یا GROs^۲ که به صورت گروه‌هایی محلی هستند که از طریق حضور در جامعه و اعضای خود همانند زنان یا کشاورزان، بدنبال توسعه

1. Julie Fisher

2. Grass – Roots Organization

و پیشرفت خویش هستند. GROs شامل انجمن‌های داخلی و بومی توسعه (همچون: شوراهای روستایی یا انجمن‌های توسعه محلات)، انجمن‌های انتفاعی (همچون گروه زنان)، یا گروه‌های تولید و سود آور (همچون تعاونی‌ها)، یا دیگر شرکت‌های مستقر در جامعه هستند. آن‌ها هم می‌توانند به عنوان سازمان قدیمی و سنتی رشد کنند و هم توسط خارجیان همچون یک سازمان غیر دولتی ملی یا بین‌المللی تأسیس شوند.

نوع دوم: «سازمان‌های حمایتی از تشکل‌های مردمی یا GROs^۱ هستند که به عنوان سازمان‌های کمک کننده در سطوح ملی و منطقه ای شناخته می‌شوند و معمولاً متشکل از متخصصینی هستند که بودجه‌های بین‌المللی را تأمین کرده و علاوه بر کمک خودشان، کمک‌های فنی را نیز برای آن‌ها می‌یابند. برخی از آن‌ها به عنوان هم‌تایان سازمان‌های غیر دولتی بین‌المللی عمل می‌کنند. اما اکثر آن‌ها محلی هستند. برخی از آن‌ها عضو سازمان‌هایی همچون سازمان زنان، انجمن‌های تخصصی و سازمان‌های حقوق بشر هستند. اما اکثر آن‌ها به سازمان‌های غیر دولتی مردمی کمک می‌کنند یا سازمان‌های جدیدی را خلق می‌کنند. معمولاً این سازمان‌ها توسط سازمان‌های غیر دولتی بین‌المللی یا متخصصان کشور میزبان ایجاد می‌شوند، اما برخی از آن‌ها توسط فدراسیونی از سازمان‌های عام شکل می‌گیرند.

اگر تعریفی گسترده و کلی از جامعه سازمان‌های غیر دولتی، همچون تعریف فیشر که شامل گروه‌ها و انجمن‌های مختلف در سطح جامعه و همچنین سطح سازمان‌های غیر دولتی رسمی می‌باشد را بپذیریم، آنگاه ابعاد بسیار متفاوتی وجود خواهند داشت و ایجاد یک جامعه قوی و سرزنده از سازمان‌های غیر دولتی محلی بسیار مهم خواهد بود (یو.اس.ای.آی.دی، ۳۰، ۲۰۰۰، ص ۱۳-۱۱).^۲

آژانس توسعه بین‌المللی ایالت متحده آمریکا (USAID) برای سنجش توانایی سازمان‌های غیر دولتی در جامعه، معیارها و شاخص‌هایی را معرفی می‌کند که موجبات کارآفرینی سازمانی را در اینگونه سازمان‌ها فراهم می‌سازد.

شاخص‌های ذیل نمایانگر برخی ابعاد کلیدی هستند که باید در توسعه جامعه ای سرزنده از سازمان‌های غیر دولتی و سنجش قدرت و ارزش آنها مد نظر قرار گیرد (یو.اس.ای.آی.دی، ۲۰۰۰، ص ۱۸-۱۵).

1. Grass – Roots Support Organization

2. USAID

مصاد	معیارها یا شاخص‌ها
۱. حجم و گسترهٔ جامعه‌ی سازمان‌های غیردولتی	الف - رشد سالیانه‌ی تعداد سازمان‌های غیردولتی بویژه سازمان‌های عام ب - رشد سالانه‌ی عضویت در سازمان‌های عام
۲. تنوع	الف - تعداد انجمن‌های زنان و زنانی که رهبری سازمان‌های غیردولتی را بر عهده دارند. ب - تعداد سازمان‌های حمایتی و GROs ج - تعداد سازمان‌های غیردولتی که نمایانگر گروه‌های اقلیت‌های نژادی هستند.
۳. روابط شبکه‌ها و انجمن‌های غیردولتی	الف - تعداد سازمان‌های پوشش دهنده‌ی سازمان‌های غیردولتی ب - عضویت در سازمان‌های پوشش دهنده‌ی سازمان‌های غیردولتی ج - تعداد سازمان‌های غیردولتی داخلی که عضو سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی هستند. د - تعداد فدراسیون‌های سازمان غیردولتی (تعاونی‌ها، فدراسیون‌ها، اتحادیه‌های روستایی و...).
۴. توانایی تأثیر گذاری بر برنامه‌ها و سیاست‌های دولتی	الف - کمیت و اهمیت سیاست‌ها و مقررات تصویب شده به موجب تلاش‌های سازمان‌های غیردولتی ب - تعداد اجلاس‌ها برای ارائهٔ مشاوره توسط سازمان‌های غیردولتی به دولت، گروه‌های مشورتی، شوراهای مشاوره و غیره ج - در صد بودجه‌ی دولتی اختصاص داده شده برای حمایت از برنامه‌های سازمان‌های غیردولتی
۵. رابطه با بخش خصوصی	الف - تعداد شرکت‌های خصوصی که کمک‌های مالی خود را در اختیار سازمان‌های غیردولتی قرار می‌دهند. ب - ارزش کمک‌های (نقدی و جنسی)، بخش خصوصی به سازمان‌های غیردولتی ج - تعداد سازمان‌های غیردولتی که توسط شرکت‌های خصوصی کمک مالی دریافت می‌کنند. ب - در صد GRSOs که در هیأت مدیره‌ی بخش‌های خصوصی نماینده دارند.
۶. استقلال	الف - تعداد GRSOs که اکثر منابع مالی خود را از منابع داخلی دریافت می‌کنند. ب - تعداد سازمان‌های غیردولتی وابسته به توده‌ی مردم مستقر در جامعه
۷. میزان مشارکت و پاسخگویی به نیازهای اعضا	الف - توالی تغییرات رهبری سازمان‌های غیردولتی ب - گردش عضویت در هیأت مدیره سازمان‌های غیردولتی و شوراهای اجرایی ج - توالی نشست‌های سازمان‌های عام با اعضایشان
۸. استمرار	الف - درصد درآمد GROs و GRSOs که به کمک خدمات داخلی شکل می‌گیرند. ب - درصد GROs و GRSOs که هزینه‌ی عضویت دیگر استفاده کنندگان را متقبل می‌شوند.
۹. ظرفیت نهادی	الف - درصد GRSOs با پرسنل فنی و حرفه‌ای تمام وقت ب - درصد GRSOs با سوابق مالی حسابرسی شده ج - درصد GROs که کمک فنی و آموزشی را در خصوص مدیریت مالی و حسابداری دریافت کرده‌اند د - درصد GRSOs با سیستم‌های مالی، حسابداری، پرسنلی و مدیریت شفاف و روشن ه - تعداد GRSOs که قادر به توسعه مفاد آموزشی و فراهم آوردن آموزش برای دیگر سازمان‌های غیردولتی هستند.
۱۰. توانایی ارتباطات و دستیابی به اطلاعات	الف - درصد GRSOs مرتبط با اینترنت ب - درصد GRSOs دارای دورنگار (فاکس) و پست الکترونیکی ج - درصد GRSOs دارای خبرنامه و نشریات جهت تبادل اطلاعات با دیگر سازمان‌های غیردولتی
۱۱. نوآور بودن	الف - تعداد رویکردهای آزموده شده توسط بخش‌ها ب - تعداد رویکردهایی که توسط سازمان‌های غیردولتی یا دولت به شکلی موفق تدوین و استفاده شده‌اند.

ضرورت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی

به دلیل نیاز فزاینده جامعه به خدمات مختلف، بودجه سازمان‌های غیرانتفاعی دولتی افزایش یافته است. اگر چه تمامی سازمان‌های غیرانتفاعی می‌توانند فعالیت‌های کارآفرینی انجام دهند، اما سازمان‌های غیرانتفاعی دولتی چنین فعالیتهایی را انجام نمی‌دهند، زیرا این فعالیت‌ها نیاز به تصویب قانون دارند. سازمان‌های غیرانتفاعی دولتی توسط توده مردم تشکیل می‌شوند. اگر چه این سازمان‌ها توسط سازمان‌های دولتی حمایت می‌شوند، اما این کمک‌ها کفاف هزینه‌های آنها را نمی‌دهد، بنابراین، آنها به مشارکت‌ها و کمک‌های داوطلبانه به عنوان منابع کمکی اتکا می‌کنند.

به طور سنتی سازمان‌های غیردولتی موضوعات اجتماعی همچون گرسنگی، بی‌خانمانی و اشتغال برای افرادی که محروم از حقوق اجتماعی خود هستند را مورد توجه قرار می‌دهند. نقش‌های آنها اغلب به عنوان مکمل خدمات کارگزارهای دولتی و منفذی برای جوامع جهت خدمات مناسب برای شهروندان نگریسته شده است.

در گذشته، سازمان‌های غیردولتی از نظر بودجه‌ای متکی به کمک‌های حکومت، مبالغه‌ای و سایر منابع خصوصی برای انجام مأموریت خود بوده‌اند. اما امروزه، این منابع بسرعت در حال کاهش هستند و رقابت برای دسترسی به فرصت‌های جذب منابع سخت‌تر می‌شود. برای جبران این اثر، بسیاری از سازمان‌ها در حال به کارگیری نگرش‌های کارآفرینانه برای دستیابی به منابعی هستند تا به مأموریت‌های خود نائل شوند. منابع مالی سازمان‌های غیردولتی عبارتند از مشارکت‌ها و کمک‌ها از جامعه، منابع اختصاص داده شده از واحدهای دولتی و دیگر سازمان‌های غیرانتفاعی و هزینه خدمات. هزینه‌هایی برای خدمات پرداخت می‌شود که البته این هزینه‌ها کمتر از ارزش بازار هستند و این هزینه‌ها اغلب بر مبنای نیاز یا توان پرداخت هستند تا تقاضا.

در کارآفرینی اجتماعی، جذب منابع مبتنی بر بازار، وسیله‌ای است که بسیاری از سازمان‌ها با آغوشی باز از آن استقبال نموده‌اند تا آنها جایگزین منابع سنتی نمایند. این نگرش که بیشتر شبیه کسب و کار تجاری است، فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی ارائه می‌کند. برنامه‌هایی که قادرند، از طریق عملیات تجاری و جذب کمک‌ها و سایر هدایا برای فعالیت‌هایشان که واقعاً نیازمند یارانه و سوسید است، درآمد بیشتری ایجاد کنند. هر چند که بعضی کاستی‌ها برای این نگرش می‌تواند از فقدان مهارت‌های تجاری در میان کارکنان، بی‌دقتی در جهت دهی منابع به سمت

مأموریت اصلی و تضادی که بوسیله تفسیر نادرست اقدامات سازمانی بوسیله کارکنان، حامیان و عامه مردم بوجود آید، ناشی نشود.

رهبران سازمان‌های غیر انتفاعی باید تشخیص دهند که ایجاد و نگهداری کسب و کار بادوام، اغلب حتی برای حرفه‌ای‌های با تجربه نیز مشکل است. به کارگیری نگرش کسب و کار بدون مهارت‌ها و منابع مورد نیاز، ممکن است هزینه‌های زیادی را به بار بیاورد. در این راستا، متمرکز باقی ماندن بر مأموریت چالش دیگری است. وقتی یک سازمان از گذشته خود جدا می‌شود، ممکن است برای کارکنان و حامیان سازمان ایجاد تضاد نماید، که حتی تحت بهترین شرایط، تغییر فرهنگ سازمان کار مشکلی است. کارآفرینی اجتماعی و مخصوصاً برای سازمانی که مؤسسه‌ای خیریه^۱ است، مشکل می‌باشد. نه تنها کارکنان باید تغییر جهت دهند، بلکه حامیان نیز باید درک کنند که در جهت جدید حرکت کنند.

علیرغم این چالش‌ها، سازمان‌های غیر دولتی می‌توانند از رویکرد جدید برای کاهش وابستگی به منابع مالی سنتی منتفع شوند و با موفقیت به مأموریت خود نیز نائل گردند. در آغاز، سازمان باید یک ساختار مالی ایجاد کند که مناسب مأموریت باشد و بتواند به بازار تجاری پاسخ دهد که در اینصورت منابع در دسترس به راحتی قابل دستیابی است. سازمان‌ها باید بدانند که، با به کارگیری کارآفرینی اجتماعی، سازمان باید همانند یک کسب و کار تجاری عمل کند و مهارت‌های تجاری برای موفقیت مورد نیاز است، که این شناسایی اهداف بازار و آنچه کالاها و خدمات سازمان مورد تقاضای بازار است را شامل می‌شود (سازمان حمایت صنعتی، ۱۹۹۸، ص ۱).^۲

امروزه امیدهای زیادی وجود دارد که NGOsها به عنوان گذرگاهی برای خلاقیت اقتصادی، مشارکت عمومی و پیشرفت اجتماعی و یا حداقل به عنوان جانشین شایسته‌ای برای ارائه خدمات عمومی در سطح ملی ایفاء نقش نمایند (جوردان، ۱۹۹۸، ص ۳).^۳

گریگوری دیس^۴ برای اینکه سازمان‌های غیر دولتی به کسب و کارهای کارآفرینانه تجاری روی آورده‌اند، پنج دلیل ذکر می‌کند:

1. Charit
2. Industrial Support Organiztion
3. Jordan
4. Gregory Dess

۱. پذیرش نظام سرمایه‌داری در پهنه جهانی و پذیرش جامعه بازار مدار، کسب و کارهای تجاری توسط سازمان‌های غیر دولتی را قابل قبول ساخته است.
 ۲. بسیاری از رهبران سازمان‌های غیر دولتی در جستجوی روش‌های انتقال کالاها و خدمات اجتماعی هستند که در خدمات گیرنده وابستگی ایجاد نشود.
 ۳. سازمان‌های غیر دولتی در جستجوی پایداری منابع مالی از طریق خوداتکایی هستند.
 ۴. منابع مالی قابل دسترس سازمان‌های غیر دولتی در حال تغییر در جهت شباهت بیشتر با رویکردهای بازرگانی است.
 ۵. رقابت بین بخش‌ها و در درون سازمان‌های بخش غیر دولتی، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا برای منابع مالی سنتی خود جایگزینهایی را بیابند. (پرینسیال و سیل، ۲۰۰۱، ص ۴۴۴).^۱ در جامعه ی امروز، کارآفرینی یک موهبت بزرگ برای جامعه تلقی می‌شود. دولت از کارآفرینی برای رها ساختن فقرا از فقر استفاده می‌کند، مسؤلان آموزشی آن را رشته ای جدید برای ارائه به دانشجویان خود می‌دانند و صاحبان شرکت‌ها آن را فرصتی برای کنترل حوزه‌ی کاری خود می‌دانند. با توجه به اینکه کارآفرینی یک رشته کاری ارزشمند برای بخش خصوصی می‌باشد بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی آن را به عنوان ابزاری مهم برای کمک به فعالیت‌های خود ارائه می‌دهند (رینالدز، ۲۰۰۱، ص ۴۳۳).
- نظرات سی، شومپتر، دراکر و استیونسون که از صاحبان نظران برجسته حوزه کارآفرینی هستند، برای سازمان‌های غیر دولتی جذاب و قابل توجه است. چرا که عقاید آنها در خصوص کارآفرینی را می‌توان هم در بخش اقتصادی و هم در بخش اجتماعی بکار برد (دیس، ۱۹۹۸، ص ۳).
- در راستای اهداف این مبحث، می‌توان کارآفرینی را ارزش آفرینی از طریق نوآوری و خلق عقاید و ایده‌ها دانست. کارآفرینان دارای نگرش‌های خاصی هستند؛ آنها قادرند تا توان بالقوه محیط را برآورد کنند. (رینالدز، ۲۰۰۱، ص ۴۳۳).

کارآفرینی سازمانی در NGOs

با توجه به مسائل و چالشهای پیش روی سازمان‌های غیر دولتی، بانک جهانی برخی نقاط قوت و ضعف سازمان‌های غیر دولتی را در گزارشی مورد بررسی قرار داده است که می‌توان در قالب موارد ذیل آنها را فهرست نمود:

الف. نقاط قوت

۱. روابط قوی با عامه مردم.
۲. ایجاد تخصص در زمینه‌های خاص.
۳. توانایی نوآوری و سازگاری.
۴. رویکردهای فرآیند مدار^۱ در قبال توسعه.
۵. متدولوژی‌ها و ابزار مشارکت.
۶. تعهد بلند مدت و تاکید بر پایداری در کار.
۷. مقرون به صرفه بودن.

ب. نقاط ضعف

۱. محدودیتهای مالی و تخصص مدیریتی پایین.
 ۲. توانایی محدود نهادی.
 ۳. سطح پایین خود اتکایی.
 ۴. انزوا و فقدان ارتباطات و هماهنگی بین سازمانی.
 ۵. معیارهای اندک برای مداخله.
 ۶. فقدان درک موضوعات گسترده اقتصادی و اجتماعی (بانک جهانی، ۲۰۰۱، ص ۲).
- با توجه به گزارش فوق الذکر و همچنین مطالعات انجام شده در خصوص سازمان‌های غیر دولتی به خوبی می‌توان دریافت که رویکرد کارآفرینی می‌تواند بسیاری از نقاط ضعف سازمان‌های غیردولتی را بر طرف نموده و به تقویت نقاط قوت آنها بپردازد. براین اساس سازمان‌های غیردولتی برای استفاده از فرصت‌های محیطی جهت کسب منابع مالی بیشتر در راستای ماموریت خود، ابتدا باید به توانمند سازی سازمانی خود از طریق استقرار ویژگی‌های کارآفرینانه بپردازند و کارآفرینی سازمانی را مورد توجه قرار دهند.
- کارآفرینی سازمانی شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه در یک سازمان که قبلاً تاسیس شده می‌باشد. بطور خلاصه، کارآفرینی سازمانی به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های مفید را بوسیله تشویق کارکنان برای فکر کردن همانند کارآفرینان، توسعه دهند و به آنها برای تعقیب برنامه‌هایشان، آزادی و انعطاف پذیری بدهند، بدون اینکه آنها را

در باتلاق بوروکراتیک قرار دهند (استونر^۱، ۱۹۹۵، ص ۱۷۰). سازمان کارآفرینانه ممکن است به عنوان سیستم توانمند سازی افراد برای استفاده از فرآیندهای خلاق که آنها را برای به کار گرفتن و نوآفرینی فزونی که می‌تواند به طور برنامه ریزی شده، سنجیده و پر معنی در سطحی از فعالیت نوآورانه مطلوب قادر سازد، نگریسته شود (اکلس^۲ و نک، ۱۹۹۸، ص ۱-۲). کارآفرینی سازمانی برای اطمینان از بقاء، بوسیله بازسازی عملیات سازمان‌ها، تعریف مجدد مفهوم کسب و کار و افزایش ظرفیت‌های نوآوری و کیفیت مورد نیاز در محیط پویا، ضروری است (اکلس^۳ و نک، ۱۹۹۸، ص ۲). فری نیز معتقد است که کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که محصولات (خدمات)، یا فرآیندها به صورتی نوآورانه بوسیله خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان، ایجاد می‌گردد (فرای^۴، ۱۹۹۳، ص ۳۷). علیرغم آنکه تصور عمومی این است که کارآفرینان با انگیزه ثروت اندوزی تحریک می‌شوند، خلق کسب و کارهای مخاطره آمیز جدید محدود به بخش اقتصادی نبوده است. روحیه کارآفرینی هر ساله در خلق هزاران سازمان غیر انتفاعی بازتاب داشته است (آبرفیلد و دیس^۵، ۱۹۹۹، ص ۵۶۶).

واحد شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل، سازمان غیردولتی کارآفرینانه را اینگونه تعریف می‌کند: یک سازمان غیردولتی کارآفرینانه، به صورت رسمی ثبت شده است و به روشنی، گروهی شناخته شده از شهروندان یا سایر انجمن‌های عمومی است که:

- به عنوان هیات کارگزاری رسمی حکومتی فعالیت نمی‌کند.
- سازمان انتفاعی نیست.
- دارای کارکردهایی در سطح بین المللی، ملی، ناحیه ای و محلی است.
- پیگیری و تعقیب توسعه بخش خصوصی، کارآفرینی و صنایع کوچک و متوسط در سرلوحه اقدامات آن است.
- به انتقال تکنولوژی و خلاقیت از بازارهای پیشرفته صنایع کوچک و متوسط به کشورهای دیگر کمک می‌کند (بویکو، ۱۹۹۹، ص ۱).

1. Stoner

2. Echols & Neck

3. Echols & Neck

4. Fry

5. Oberfield & Dees

کورنوال و پرلن معتقدند که اصول کارآفرینی سازمانی صرفاً به سازمان‌های انتفاعی و بخش خصوصی محدود نمی‌شود، بلکه می‌توان همین فرآیندها را در قبال سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی نیز به کار برد (کورنوال و پرلن، ۱۹۹۰، ص ۲۱۷). برای مقایسه ویژگی‌های سازمان‌های سنتی و سازمان‌های کارآفرین، جدول شماره ۲ ویژگی‌های آنها را از نه بعد مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد (کورنوال و پرلن، ۱۹۹۰، ص ۱۸-۱۹).

جدول شماره ۲: مقایسه ویژگی‌های سنتی و کارآفرین

ویژگی‌های سازمانی	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های کارآفرین
استراتژی	دفاعی. حفظ شرایط موجود اولین موضوع مورد نگرانی است. تنوع از طریق اکتساب یا ادغام	فعالانه به دنبال سرمایه گذاری‌های جدید. حفظ موقعیت موجود از طریق سازگاری با محیط
کارآیی و کنترل	ارزیابی تغییرات بعنوان تهدید. ارزیابی محیط بیرونی برای شناخت خطرات	ارزیابی تغییرات بعنوان فرصت. ارزیابی محیط داخلی و محیطی برای یافتن فرصت‌های جدید
ارزیابی عملکرد	تمرکز کوتاه مدت (معیارهای عملکرد سه ماهه و سالانه)	تمرکز بلند مدت (انطباق و بقا)
ریسک	چیزی که باید به حداقل برسد	اگر با اطلاعات درست پردازش شود، کلید رشد، انطباق و بقا خواهد بود
فرهنگ سازمانی	شرایط عینی، تحلیلی و فرهنگی موجود را حفظ می‌کند.	عناصر کارآمد نیز مهم هستند. فرهنگ، انطباق و نوآوری را تقویت می‌کند.
ساختار و ارتباطات	مراجع و کانال‌های رسمی ارتباطات مهم هستند.	ساختارهای غیر رسمی و ارتباطات افقی بر فعالیتها چیرگی دارند.
تصمیم گیری	مدیریت ارشد پارامترهای سازمان را تعیین می‌کند. ممکن است امکان ارائه اطلاعات از زیردستان را فراهم کند و ممکن است آن را فراهم نکند.	مدیریت ارشد هدف را تعیین می‌کند. استفاده از اطلاعات زیر دستان ترغیب و تشویق می‌شود.
کارکنان	به عنوان منبعی فنی که به راحتی جایگزین می‌شوند.	یک منبع کلیدی که باید حفظ شده و با کاملترین شکل ممکن مورد استفاده قرار گیرند.

کاهش در کمک‌ها و منابع مالی دولتی همراه با افزایش تقاضا برای خدمات اضافی، توسعه فناوری و افزایش برنامه‌های جدید و نوآورانه باعث می‌شوند که سازمان‌های

غیردولتی به دنبال منابع جدید درآمد باشند و مدیران آنها به دنبال کسب و کارهای کارآفرینانه جهت رفع شکاف میان بودجه مورد نیاز و بودجه در دسترس هستند. نگرانی اصلی سازمان‌های غیردولتی زمانی است که آنها فعالیتهای کارآفرینی را انتخاب می‌کنند و باید مراقب مالیات بردرآمد مشاغل غیرمرتبط باشند. مالیات بردرآمد مشاغل غیر مرتبط یک مالیاتی است که توسط برخی کشورها برای آن دسته از سازمان‌های غیردولتی وضع شده که از فروش کالا یا خدماتی که ارتباطی با هدف اصلی آنها ندارند، سود بدست می‌آورند.

در مجموع، در حالی که هدف سازمان‌های غیردولتی و غیرانتفاعی، کسب سود نیست، اما بسیاری از این سازمان‌ها با ارائه خدمات یا کالاها به جامعه، در واقع از فعالیتهای کارآفرینی خود به عنوان یک منبع درآمد استفاده می‌کنند. البته خطراتی نیز در این رهگذر وجود دارد که اگر این برنامه‌ها به دقت طراحی شوند و به شکلی کاملاً مطابق با مقررات دولتی به اجراء درآیند، مشکلی به وجود نخواهد آمد. کارآفرینی یک منبع قابل قبول و مهم جهت تامین منابع مالی بخش سوم (سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی) است (رینالدز، ۲۰۰۱، ص ۴۴۱).

به طور کلی، جوامع در جستجوی روش‌های کارا و نوآورانه برای ارائه کالاهای مهم اجتماعی در زمینه بهداشت، آموزش، خدمات اجتماعی، محیط و توسعه جامعه هستند. به نظر می‌رسد که ره یافت‌های قدیمی، مسنوخ شده است و حکومت سنتی و فراهم کنندگان خدمات غیرانتفاعی با تاکید خاص بر مزایا و محدودیت‌های تطبیق عملیات کسب و کار با ویژگی محیط‌های عملیاتی بخش عمومی به دنبال فرصت‌های جدید هستند (آستین و گروزمن^۱، ۲۰۰۱، ص ۱).

رهبران کارآفرینانه اجتماعی اشخاصی هستند که سازمان‌ها یا کسب و کارهای کارآفرینانه را خلق و اداره می‌کنند که ماموریت اولیه و عمده آنها تغییر و توسعه اجتماعی گروه‌های ارباب رجوع آنهاست. سازمان‌های کارآفرینانه ممکن است برای فعالیت‌هایشان به منابع مالی بیرونی وابسته باشند و یا بوسیله درگیر شدن در فعالیت اقتصادی در راستای ماموریت محوری خود به صورت خودکفا باشند. برخی سازمان‌هایی که انتفاعی هستند، برای تغییر و توسعه اجتماعی از طریق انجام فعالیت‌های اجتماعی مبتکرانه تلاش می‌کنند؛ در یک طیف

وسیع‌تر آنهایی هستند که به عنوان کسب و کارهای جدید قابل شناسایی هستند و بوسیله یک مدیر یا آفرینشگر مستقل سرپرستی می‌شوند و می‌توانند به عنوان کسب و کارهای کارآفرینانه اجتماعی نامیده شوند. علاوه بر این، سازمان‌های غیرانتفاعی که در حال فعالیت هستند، می‌توانند کسب و کارهای کارآفرینانه اجتماعی درون سازمانی را راه اندازی نمایند. تفاوت بین این دو این است که اول (S.E)^۱ کاملاً یک کسب و کار جدید است که بوسیله افراد بوجود آمده است. در جایی که قبلاً سازمانی وجود نداشته است، در حالی که دومی (S.I)^۲ یک کسب و کار جدید جداگانه ای است که بوسیله یک سازمان از درون خودش ابداع شده است. سازمان‌های کارآفرینانه اجتماعی در اشکال قانونی مختلف (جوامع، انجمن‌ها، باشگاهها، تیم‌ها، تعاونی‌ها و کارگزاری‌ها)، امکان فعالیت دارند. براین اساس سه نوع سازمان کارآفرینانه اجتماعی می‌تواند مورد شناسایی قرار گیرد:

سازمان‌های خیریه^۳: سازمان‌هایی هستند که به افراد محروم و نیازمند امداد رسانی می‌کنند. آنها مردم مدار بوده و دارای نگرش اخلاقی و خدامحوری هستند. نگرش آنها از احساس همدلی و باور به ایثار که نتیجه اعتقادات مذهبی است، نشأت گرفته است. آنها از تغییرات منجر به بهبودی از طریق روش‌های غیرسیاسی و غیرخشونت آمیز حمایت می‌کنند. سازمان‌های اقدام اجتماعی^۴: به طور فعالانه پیگیر مسائل سیاسی و قضایی هستند و گاهی اوقات با استفاده از روش‌های سیاسی یا خشونت آمیز برای تغییر جامعه کوشش می‌کنند. سازمان‌های توسعه‌ای^۵: هدف اینگونه سازمان‌ها، ابتکار در فعالیت‌های اقتصادی میان افراد محروم با معرفی نوآوری‌های سازمانی و تکنولوژیکی با تجربه عملی قابل ملاحظه است، اما بندرت به انجام تغییرات محوری سیاسی یا اجتماعی باور دارند. تفاوت بین این سه نوع سازمان کارآفرینانه، عمدتاً ایدئولوژیکی است (پرابو، ۱۹۹۹، ص ۲).

دو استدلال که از نیاز به کارآفرین تر شدن سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی حمایت می‌کند، عبارتند از:

1. Social Entrepreneurial
2. Social Intrapreneurial
3. Charitable
4. Social Action
5. Developmental
6. Prabhu

رهبری اجتماعی^۱

مسئولیت‌های اخلاقی در قبال جامعه (کورنوال پرلمن، ۱۹۹۰، ص ۲۲۰).

رهبری اجتماعی

رهبران سازمان‌های غیردولتی باید توانایی حل و فصل مشکلات مهم اجتماعی را اثبات کنند. سازمان‌های غیردولتی باید بتوانند به دو نیاز به شکل کارآمد و اثربخش پاسخ دهند. نخست مشکلات و نیازهای طول‌المدت هستند، همانند کیفیت خدمات مدنی. دوم، سازمان‌های غیرانتفاعی باید بتوانند به سرعت به مشکلات در حال ظهور پاسخ دهند؛ مانند تعداد رو به افزایش بیخانمان یا اثرات منفی رو به افزایش آلودگی‌های زیست محیطی. سازمان‌های غیرانتفاعی برای حفظ اعتماد عمومی به توانایی‌هایشان، باید بتوانند بخوبی عمل کنند. یک سازمان کارآفرین دارای رهبری قوی می‌تواند روش‌های جدید که بهتر هستند را بیابد.

مسئولیت اخلاقی در قبال جامعه

سیاری از سازمان‌های غیردولتی، شاهد این هستند که دیگران با دقت زیاد، بهره‌وری و کیفیت ارائه خدمات آنها را بررسی می‌کنند. تقاضاهای قانونی، سیاسی، حقوقی و غیره برای مسئولیت‌پذیری رو به افزایش است. ناتوانی در مسئولیت‌پذیری می‌تواند به این امر منجر شود که بودجه و منابع مالی یک سازمان در اختیار دیگر سازمان‌های انتفاعی یا غیرانتفاعی قرار گیرد. تعداد رو به تزاید زنان و مردان زندانی در جامعه ما، هزینه‌های مرتبط با این مسائل و جستجو برای راه‌های جایگزین از جمله ی چنین مواردی است.

سازمان‌های غیر انتفاعی مسئول مشتریان خود هستند. سازمان‌های غیردولتی کارآفرین باید بتوانند، فرهنگ مسئولیت‌پذیری را اجرا کنند؛ این فرهنگ باید هویت و احترام اخلاقی را جایگزین بهره‌برداری از شهروندان و مشتریان نماید؛ به عبارت دیگر، آنها در ارائه خدمات فعال هستند و هدفشان نیز ارائه خدمت است؛ آنها برای خدمت به مردم بوجود آمده‌اند، نه اینکه بخواهند برکل جامعه تاثیرگذار باشند.

سازمان‌های غیرانتفاعی چه دولتی باشند و چه غیردولتی، دارای ساختارها، ارزش‌ها و اهداف متفاوت هستند. البته آنها شباهت‌هایی با هم دارند. یک سازمان غیرانتفاعی سنتی و قدیمی با شرکت‌های سنتی انتفاعی، وجه اشتراک‌هایی دارد. تلاش آنها برای یافتن فرصت‌ها، فرهنگ‌ها، استفاده از قدرت، ساختارها و ارتباطات، سیستم‌های تشویقی، خلاقیت، استفاده از گروه‌های تحقیق و توسعه، استفاده از کارآفرینی و سیستم‌های کنترل، اهداف همیشگی می‌باشد. تمامی سازمان‌های غیرانتفاعی دارای همان مسیر بنیادی برای تغییر از یک سازمان سنتی به یک سازمان کارآفرین هستند. این فرآیند به کمک ایجاد و اجرای استراتژی کارآفرینی، خلاقانه تر می‌شود.

نتایج کارآفرینی سازمانی

مهمترین نتیجه کارآفرینی سازمانی یک نتیجه بلند مدت است. یعنی سازمانی که بهتر می‌تواند خود را با شرایط وفق داده و به حیات خود ادامه دهد. این نتیجه بلند مدت بسیار مهمی در دنیای بی‌ثبات و به شدت متغیر امروز است. سیستم اقتصادی جهان، رقابت را حتی از گذشته مهم تر ساخته است؛ سازمان‌های کارآفرین بهتر از سازمان‌های قدیمی برای رقابت تجهیز شده‌اند؛ آنها می‌توانند سریعتر و به شکلی کارآمدتر به تغییرات محیط بیرونی واکنش نشان دهند؛ تغییر در محیط، منشأهای گوناگونی دارد که عبارتند از رقبای، مشتریان، عرضه کنندگان، فناوری‌های نوین، نهادهای دولتی، نهادهای سیاسی و کل جامعه. هر بخشی از سازمان باید بتواند به هنگام وجود عوامل مختلف تغییر در سازمان، به شکلی مناسب واکنش نشان دهد.

علاوه بر نتایج بلند مدت سازگاری و بقاء، سه مزیت دیگر نیز برای کارآفرینی متصور است. نخست اینکه، روابط با مشتریان توسعه می‌یابد. از آنجایی که مشتریان یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی هستند، توجه بیشتری به نیازها، علائق و عقاید آنها معطوف می‌گردد. نتیجه این کار، وجود مشتریان راضی تر و عموماً بهتر است. دوم اینکه، سازمان مکانی بهتر برای کار کردن است. این امر باعث لذت، انگیزه و تشویق بیشتر برای کار خواهد بود. همچنین این امر به افزایش روحیه و روابط میان اعضای سازمان‌ها کمک می‌کند. اگر چه محصولات و خدمات سازمان عمدتاً متمرکز بر کارآفرینی هستند، اما کارکنان به فرآیند کاری خود توجه بیشتری مبذول می‌دارند. سوم اینکه، کارآفرینی سازمانی به افزایش رابطه

با افراد بیرونی کمک می‌کند، که این امر می‌تواند به مسئولیت‌پذیری هر چه بیشتر سازمان در جامعه بیانجامد (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰، ص ۲۹).

کارآفرینی سازمانی برای موفق بودن باید از منظر مدیریت استراتژیک تحقق یابد. کارآفرینی سازمانی باید بخشی از طرح‌های گسترده استراتژیک یک سازمان بوده و بخش مکمل اجرای این طرح‌ها باشد.

برای تحقق کارآفرینی سازمانی از منظر مدیریت استراتژیک، سه دلیل وجود دارد نخست اینکه: کارآفرینی سازمانی بیشترین تاثیر را بر عملکرد بلند مدت سازمانی بویژه انطباق و بقا دارد. از آنجائیکه، اینها معیارهایی هستند که زیر بنای مدیریت استراتژیک یک سازمان را شکل می‌دهند و باید فرایند کارآفرینی در یک سازمان را در سطح استراتژیک آغاز کرد، یک رویکرد کارآفرینی مدیریت استراتژیک به سازمان اجازه می‌دهد تا با آمادگی بهتری به تغییر در محیط بیرونی واکنش نشان داده و در طول زمان سازگار شده و ادامه حیات دهد. دوم اینکه: هر رویه سازمانی که نیازمند پذیرش گسترده ای باشد، باید مورد قبول مدیریت ارشد سازمان قرار گیرد. ادغام کارآفرینی سازمانی در فرآیند مدیریت استراتژیک به تضمین ایجاد این نوع تعهد کمک می‌کند. اگر قرار است کارآفرینی موفق باشد، باید در تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی مشهود باشد. سوم اینکه: کارآفرینی سازمانی در برگیرنده عملیاتی است که بخشی از طرح‌های استراتژیک یک سازمان محسوب می‌شود. توسعه محصولات و خدمات جدید، نوآوری در محصولات و خدمات و همچنین ایجاد واحد و شعبات جدید، همگی نتایج سازمان کارآفرین است (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰، ص ۲۰-۱۹).

موانع کارآفرینی سازمانی در سازمانهای غیر دولتی

در حالی که باید نیازهای سازمانهای غیردولتی برآورده شود و دلایل بسیاری برای کارآفرین بودن آنها وجود دارد، ولی چرا آنها کارآفرین نیستند؟ از نظر کورنوال و پرلمن، ویژگی‌هایی که می‌توانند مانع از تدوین یک استراتژی کارآفرین گردند، به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند، که عبارتند از:

الف: عوامل محیطی.

ب: عوامل داخلی سازمانهای غیردولتی.

ج: عواملی که هم تحت تاثیر محیط خارجی و هم تحت تاثیر ساختارها و فرآیندهای سازمانی هستند (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰، ص ۵-۲۲۱).

الف: عوامل محیطی

کمبود رقابت.

سازمانهای غیر دولتی نسبت به سازمانهای انتفاعی امکان کمتری برای حضور در بازار دارند. این امر و عدم رقابت در بازار باعث عدم تمایل آنها به کاهش هزینه‌ها، فعالیت اثربخش و اجرای موثر طرحها می‌گردد. بدون نیروهای رقابتی و بدون توجه به خوب بودن ایده‌های جدید دلیل کمی برای نگران بودن درباره از دست دادن اهداف وجود خواهد داشت و علاوه بر آن برای کارآفرینی نیز دلیل چندانی وجود نخواهد داشت.

مراجعه مختلف

بسیاری از سازمانهای غیر دولتی باید رضایت چندین گروه از جمله مشتریان، مالیات دهندگان، سیاستگذاران، مراجع مختلف دولتی، گروههای ذیربط و دیگران را برآورده سازند. ریسک پذیری و عقاید جدید را به سختی می‌توان در زمانی که قرار است رضایت همه مراجعین برآورده شود، مدنظر قرارداد و آنانی که احساس می‌کنند نادیده گرفته شده یا تحقیر شده‌اند به سازمانها حمله می‌کنند.

مسئولیت پذیری عمومی

مدیران غیردولتی و اعمال آنها همواره با دقت بررسی می‌شود. بدلیل بحث و مناظره عمومی که همواره وجود دارد، برای مدیریت دشوار است که ۱- به تصمیمی دست یابد که ناشی از ارزیابی جامع از استراتژی جایگزین باشد ۲- صلاحیتهای یک استراتژی کارآفرینی را به هنگام انتخابهای استراتژیک ارزیابی کند.

مقصود و هدف

این اهداف باید توسط قانونگذاران خارج از سازمان تدوین شوند که حد و مرز مدیریت سازمان را تعیین می‌کنند. بعلاوه از آنجایی که ممکن است چندین گروه خارج از سازمانهای غیردولتی در تعیین مقاصد و اهداف دخیل باشند، لذا اغلب تعابیر مختلفی از این پرسش‌ها صورت می‌گیرد که: منافع عمومی در چیست؟ سازمان باید در چه جهتی عمل کند؟ انتخاب یک استراتژی کارآفرینی توسط مدیریت یک سازمان غیرانتفاعی دشوار است، زیرا تعابیر چندگانه ای از اهداف و مقاصد سازمانی وجود دارد. مثلاً، آیا یک موزه برنامه‌های آموزشی خود را بدلیل پیشنهاد اعضای هیات امنای خود گسترش می‌دهد یا بدلیل تجربه و درخواست مدیرش؟ آیا بر آموزش استفاده کنندگان جدید از موزه و پاسخ به

علائق آنها تاکید می‌شود یا آیا موزه برنامه‌های خود را صرفاً بدلائل ملی توسعه می‌دهد؟ چه کسی در مورد هویت موزه، فعالیتهای کارکنان و اهدافی که باید تحقق یابند تصمیم می‌گیرد؟

ب: ساختارها و فرآیندهای داخلی

۱ - مدیریت ارشد.

هر تصمیم برای اتخاذ یک استراتژی کارآفرینی باید از جانب مدیریت ارشد صورت پذیرد. انتخاب و عمل مدیریت مهمترین بعدی است که بر کارآفرینی سازمان‌های غیرانتفاعی تاثیر می‌گذارد. در حقیقت، انتخاب و عمل مدیریت، مهمترین بخش برای تمامی سازمان‌ها است. اما سازمان‌های غیرانتفاعی بندرت بدنبال استخدام و حفظ مدیران نوآور هستند. دلایل متعددی در این خصوص وجود دارد. اول آنکه در اکثر مواقع، چنین مدیرانی روش معین و ثابتی ندارند و دوم، مشکلات سازمانهای غیرانتفاعی بندرت آنقدر وخیم است که الزامی به استفاده از مدیران کارآفرین احساس شود. سوم، اگر چنین مدیرانی استخدام شوند تلاش آنها باید در راستای مقابله با محیط درونی و بیرونی سازمان باشد. اگر مدیران غیردولتی قدیمی و ریسک‌گریز باشند، تصمیمات اندکی در قبال یک استراتژی کارآفرینی اتخاذ خواهند داشت. اکثر مدیران در سازمانهای غیردولتی یک استراتژی کارآفرینی را نه بدلیل خطرات و محیط سازمان بلکه بدلیل مهارتها و ارزشهای خودشان بعنوان مدیر که ریشه در حوزه‌های کارآفرینی ندارد، اتخاذ می‌کنند. آنها فاقد تخصص، علاقه و پایبندی لازم جهت کارآفرینی سازمانی هستند.

۲ - محدودیت اختیارات مدیریت.

حتی اگر مدیران ارشد یک سازمان غیردولتی خواهان استراتژی کارآفرینی باشند، اختیارات آنها در قبال چنین تصمیماتی بسیار محدود است. ممکن است تمایلات آنها سیاسی باشد یا ممکن است اختیار و انعطاف‌پذیری آنها مشروط به سیستمی باشد که در آن کار می‌کنند. همچنین ممکن است سلسله مراتب و قوانین رسمی متعددی بالاتر از آنها قرار داشته باشد.

۳ - پیچیدگی اهداف

بسیاری از سازمانهای غیردولتی دارای اهداف پیچیده ای هستند که اغلب این اهداف مبهم، ناملموس و متضاد هستند. پیچیدگی اهداف مشکلی است که باعث ملاحظات نادرست در قبال استراتژی کارآفرینی می‌گردد.

این مبحث بر دوتنوع ویژگی (عوامل محیطی و ساختار و فرآیندهای داخلی)، تمرکز می‌کند که اتخاذ یک استراتژی کارآفرین برای یک سازمان غیردولتی را توسط مدیران ارشد، بسیار دشوار می‌سازد و ویژگی سوم (عوامل ناشی از محیط خارجی و همچنین درون سازمان)، انتخاب استراتژی کارآفرینی را محدود می‌کند.

ج: درون سازمان و محیط خارجی

۱ - فرهنگ و محیط ریسک ناپذیر.

ادامه استفاده از فرآیند و رویکردهای گذشته در سازمانهای غیردولتی بندرت باعث انتقاد می‌شود. ممکن است ریسک پذیری با کل تاریخچه، فرهنگ، سیستم‌های کنترل و تفکرات یک سازمان غیرانتفاعی در تضاد باشد. معمولاً هیچکس در سازمان یا محیط آن از ریسک پذیری حمایت نمی‌کند. اگر پذیرش خطرات و تصویب فرآیندهای جدید با شکست مواجه شوند، مدیران شغل خود را از دست خواهند داد. شکستهای عینی می‌توانند بر انتخاب مجدد مقامات سیاسی یا ارزیابی توسط مراجع قضایی یا دیگر نهادهای سیاسی تاثیر گذارد. بنابراین، مدیران منطقی، از ریسک و استراتژیهای کارآفرینی اجتناب می‌ورزند. این دو برای دوره شغلی آنها مضر بوده و باعث می‌شود آنها به نتایج ناخوشایندی دست یابند. البته همان طور که در این گفتار اثبات شده است، دلایلی معتبر برای ریسک پذیری و اتخاذ استراتژی کارآفرینی وجود دارد.

۲ - تعریف سنتی از موفقیت غیرانتفاعی

مدیریت و کارکنان بسیاری از سازمانهای غیردولتی و همچنین حامیان آنها در هیاتهای مدیره در نهادهای سیاسی محلی، ایالتی یا فدرال موفقیت را با رشد و توسعه می‌سنجد، اما برخی سازمانهای غیردولتی نه بدلیل بهره‌وری، بلکه بدلیل مشکلاتی که رشد آنها را کند می‌کنند، در تعداد کارکنان، بودجه و تاثیر گذاری خود توسعه می‌یابند، اما با مسائلی همچون پیچیدگی و وسعت زیاد توسعه سازمانی که هنوز هم عوامل اساسی تلقی می‌شوند، مواجه هستند.

۳ - سرنوشت سازمانهای غیردولتی ناکارآمد

برای سازمانهای غیردولتی شکست یعنی از دست دادن پول و بیرون رفتن از صنعت. اما بسیاری از سازمانهای ناکارآمد تا مدتها به کار خود ادامه می‌دهند. آنها به این دلیل باقی

می‌مانند که هیچ سازمان دیگری برای رقابت وجود ندارد، یا این سازمانها به لحاظ قانونی ثبت شده‌اند و در نتیجه باقی می‌مانند. نامعمول نیست که مردم یک جامعه انتظار داشته باشند که عملکرد متوسط سازمانهای دولتی بهترین حالت باشد. در نتیجه این سطح از عملکرد به یک حالت رایج تبدیل می‌شود. گاهی اوقات سازمانهای غیردولتی ادعا می‌کنند که به بودجه بیشتری نیاز دارند تا بتوانند بر مشکلات گذشته در حل مسائلشان فائق آیند. این موضوعی آشنا برای بسیاری سازمانها (از سازمانهای دفاعی گرفته تا سیستمهای آموزشی مدارس)، می‌باشد از آنجائیکه در اغلب موارد به درخواستهای منابع بیشتر پاسخ مثبت داده می‌شود، چرا یک سازمان باید یک استراتژی کارآفرینی را تدوین کند؟ دلایل زیادی در این زمینه وجود ندارد.

۴ - تامین بودجه

بسیاری از سازمانهای غیردولتی درآمد خود را از طریق مشتریانشان کسب می‌کنند. ولی برای کسب درآمد بیشتر، از طریق برنامه‌های کارآمد فشار اندکی وجود دارد. درصد بالایی از بودجه یک سازمان بر مبنای اختصاص مالیات است و از نظر بودجه‌ای، تا زمانی که مالیات دهندگان با پرداخت مالیات بیشتر مخالفت نکنند و در جنگ علیه مالیات پیروز نشوند، انگیزه چندانی جهت بررسی یک استراتژی کارآفرین وجود ندارد. حتی در محیطی که مالیات پایین است نیز مدیران نمی‌توانند شایستگیهای این استراتژی را ارزیابی کنند.

۵ - نگرشهای کوتاه مدت

بسیاری از مدیران ارشد در سازمانهای غیردولتی از طریق مقامات سیاسی انتخاب می‌شوند که خودشان به نتایج انتخابات مربوط به حفظ سمتشان وابسته هستند. فرآیندهای دموکراتیک یک نگرش کوتاه مدت را ایجاد می‌کنند که بسیاری از سازمانهای غیردولتی بر مبنای آن عمل می‌کنند. هر دو یا چهار سال تغییراتی رخ می‌دهد که این امر انتخاب استراتژی کارآفرینی را دشوار می‌سازد. زیرا رهبرانی که از استراتژی کارآفرینی حمایت می‌کنند یا اداره خود را ترک می‌کنند یا افرادی که دارای استراتژی‌های قدیمی هستند، جایگزین آنها می‌گردند. همچنین، مدیران دارای افکار قدیمی جایگزین مدیران ماهر و علاقمند به اجرای استراتژیهای کارآفرینی می‌گردند، علیرغم موانع متعددی که در برابر کارآفرینی سازمانهای غیردولتی (عوامل محیطی، پروسه‌ها و ساختارهای داخلی و عوامل مشترک سازمانها و محیطها) وجود دارد، هنوز هم می‌توان یک استراتژی کارآفرینی را

تدوین کرد. مدیران و کارآفرینانی که بیشتر به سازمانهای غیرانتفاعی کارآفرین علاقمند هستند، باید با درک و مهارت کامل، این استراتژیها را اجرا کنند.

نتیجه گیری

با توجه به طرح نظریات مربوط به جامعه مدنی در عرصه اجتماعی و مدیریت گرایبی در حوزه مدیریت دولتی، تمامی توجهات به سازمانهای غیردولتی معطوف گردیده است. سازمان‌هایی که می‌توانند نقش فعالی را در توسعه پایدار ایفا نمایند و بار تصدیگری دولت در حوزه مسائل عمومی، اجتماعی و فرهنگی را کاهش دهند. این مهم مستلزم آن است که سازمانهای غیردولتی بتوانند چالشها و موانع پیش روی خود را مورد شناسایی قرار داده و با توانمند سازی خود به بهره برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات بپردازند. امروزه رویکرد کارآفرینی به عنوان رویکرد غالب در توانمند سازی سازمان‌های غیردولتی می‌تواند کارآمدی آنها را در پاسخگویی به نیازهای جامعه تضمین نماید. ولی به هر حال این سازمانها با برخی موانع نیز در ایجاد سازمان کارآفرینانه مواجه هستند که بایستی آنها را از پیش روی خود بردارند.

منابع و مأخذ

1. Austin James & Grossman Allen (2001), **entrepreneurship in the social sector**, Harvard college
2. Boiko Anaton (1999), **entrepreneurial NGOs and their role in entrepreneurship development**, NU – ECE.
3. Carroll Thomas (1992), **intermediary NGO: the supporting link in grassroots development**, Kumarian press
4. Catano Victor & Pond Morgan & Kelloway Kevin (2001) **exploring organization development journal**, vol.22 N.6.
5. Cornwall Jeffrey & Perlman Baron (1990), **organizational entrepreneurship**, Richard Irwin
6. Dess Gregory and Has Miriamad Peter (1998) **the meaning of Social entrepreneurship**, Kaffman center for entrepreneurial leadership
7. Develass (2000), **civil society and the NGOs: defining the nature of the challenge, NGO strategy**, 2000 discussion paper.
8. Echols Ann & Neck Christopher (1998), **the impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success** journal of managerial psychology, vol.13, N.1/2
9. Fry Fred (1993) **entrepreneurship: a planning approach**, West publishing company.
10. Industrial support organization (1988), social **entrepreneurship affords opportunities and challenges for non profit organizations**. CPR training.

11. Jordan Lisa & Tuij peter (1998), **political responsibility in NGO advocacy exploring emergin shapes of global democaracy**, Nether lands organization for international development cooperation.
12. Lewis David(2001), **NGOs and management: searching for new models or reinventing the wheel**, centre for civil society in london of economics.
13. Oberfield Alice & Dees Gregory (1999), **starting a nonprofit venture**, in sahlman wiliam and others, the entrepreneurial venture, Harvard business school.
14. Parbhu Ganesh (1999), **social entrepreneurial leadership**, Career development international. Vol.4 N.3.
15. Prime (2001), **research on non – governmental organizations**, peace research institute in the middle east.
16. Principal & Seel keith (2001), **commeriacl ventures: opportunities and risks for nonprpfit organization**. In connors tracy the nonprofit hand book, management, john wiely & sonsinc.
17. Rasalan Michael (2001), **evaluating efficiency: the changing relationship between civil society and the philipine state**, http, akbar, Marlboro .
18. Reynolds Ruthie (2001), **non – profit organizations as entrepreneurs**, in Connors tracy, the non profit handbook, management, hohn wiely and sons inc.

19. Stoner James & Freeman Edward & Gilbert Daniel (1995) Management, prentice – Hall.

20. Usaid (2000) **new partnership initiative: NGO empoverment**, NPI core report.

21. World Bank (2001) **non – governmental organization and civil society**. world bank website.

۲۲ . مقیمی، سید محمد(۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌های غیر دولتی (رسالهٔ دکتری). دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران

مدلی برای اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری پروژه‌ها با استفاده از رویکرد شاخصها و تکنیک * AHP^۱

دکتر منصور مؤمنی^۲

علیرضا شاقوزایی^۳

چکیده

لازمه اصلاح و بهبود بهره‌وری، اندازه‌گیری و ارزیابی آن است. به کمک ارزیابی، چگونگی استفاده از منابع سنجیده می‌شود و روشهای بهبود بهره‌وری کشف می‌گردد. روشهای متفاوتی برای اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح مؤسسه توسط اقتصاددانان، مهندسين، مدیران و حسابداران ارائه شده است و همچنین محک‌زنی، تجزیه به عناصر و مقایسه مقادیر واقعی و برنامه‌ریزی شده از رویکردهایی هستند که برای تحلیل شاخصهای بهره‌وری بکار می‌روند.

مقاله حاضر با استفاده از رویکرد شاخصها، تکنیک AHP و مقایسه مقادیر واقعی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌وری پروژه‌ها را مورد سنجش، اندازه‌گیری و تحلیل قرار داده و همراه با ارائه روش، یک مثال موردی جهت تبیین هر چه بهتر این روش آورده است.

واژه‌های کلیدی: رویکرد شاخصها، بهره‌وری زمان، بهره‌وری بودجه، بهره‌وری نیروی انسانی، فرایند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی

* دریافت ۸۲/۲/۵ پذیرش ۸۲/۴/۱۱

1. AHP: Analytic Hierarchy Process

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

۳. مدرس دانشگاه - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

مقدمه

در حال حاضر تقریباً تمامی کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه، سرمایه‌گذاری‌های زیادی را جهت بهبود و ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف ملی، منطقه‌ای، بخشی، شرکتها و حتی تک‌تک افراد جامعه انجام داده و رشد و توسعه روزافزون خود را مرهون توجه و نگرش صحیح به امر بهره‌وری می‌دانند (Ephraim, 1995, 37). بنا بر تحقیقات انجام شده عوامل زیادی بر رشد و بهبود اقتصاد کشورهای تازه صنعتی شده آسیا که سالهای اخیر دارای بالاترین نرخ رشد بوده‌اند دخالت داشته ولی در تمام آنها بهره‌وری یکی از عمده‌ترین این عوامل بوده است (خاکی، ۱۳۷، ص ۷۶). اندازه‌گیری بهره‌وری، اولین قدم در چرخه بهره‌وری است. چرخه بهره‌وری شامل اندازه‌گیری، تحلیل، برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری می‌باشد (طاهری، ۱۳۷۸، ص ۱۰۲). منظور از اندازه‌گیری بهره‌وری فرایندی است که طی آن شاخصهای بهره‌وری تعریف و اندازه آنها محاسبه می‌شود. محصول این فرایند، شناخت وضعیت بهره‌وری سیستم مورد مطالعه بوده تا در مرحله بعدی چرخه، تحلیل و ارزیابی بهره‌وری صورت گیرد (Diewert, 1998, 23).

بیان مسأله و پیشینه تحقیق

مسأله اصلی تحقیق این است که آیا می‌توان به منظور بهبود و ارتقای بهره‌وری پروژه‌ها، آنها را مورد سنجش، اندازه‌گیری و تحلیل قرار داد و همچنین از چه روشی می‌توان برای اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری پروژه‌ها استفاده نمود؟ واژه بهره‌وری در ادبیات مدیریت معانی گوناگونی دارد. اگر چه همه آن را یکسان بیان می‌کنند ولی از آن مفاهیم مختلفی در ذهن دارند (Prokopenko, 1989, 176).

اقتصاددانان، مهندسين، مدیران و حسابداران روشهای متفاوتی برای اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح مؤسسه دارند. اقتصاددانان از روش شاخصها، روش تابع تولید و روش داده - ستاده، مهندسان از روش شاخصها، روش مطلوبیت و روش سرو - سیستم، مدیران از روش ماتریسی و روش نسبتهای مالی و حسابداران از روش بودجه‌بندی سرمایه و روش هزینه واحد استفاده می‌کنند. در این تحقیق برای اندازه‌گیری بهره‌وری از رویکرد شاخصها استفاده شده است. شاخص بهره‌وری عبارت است از « نسبت حجم یا ارزش ستاده‌ها به حجم یا ارزش یک، چند یا تمام عواملی که برای تولید آن ستاده مورد استفاده قرار گرفته‌اند یا به عبارت دیگر