



استراتژی سازی در سازمان های  
غیرانتفاعی

مؤلفان:

جیمونی باجانی

مری وریدلس

مترجمان:

دکتر ابوالفضل دانایی

(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان)

لیلا ستاره

انتشارات میداچی

بهار ۱۳۹۴

سرشناسه : باچانی، جیوتی  
Bachani, Jyoti

عنوان و نام پدیدآور : استراتژی سازی در سازمان های غیرانتفاعی / مولفان جیوتی باچانی، مری وریدلس؛ مترجمان ابوالفضل دانایی، لیلا ستاره  
مشخصات نشر : تهران: انتشارات میدانچی، ۱۳۹۴.  
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۱۴-۰۷-۹

وضعیت فهرست نویسی : فیا  
پادداشت : عنوان اصلی: Strategy making in nonprofit organizations: a model and case studies, ۲۰۱۲.

موضوع : برنامه ریزی راهبردی  
موضوع : سازمان های غیرانتفاعی — مدیریت  
شناسه افزودن : وریدلس، مری  
شناسه افزودن : Vradelism, Mary  
شناسه افزودن : دانایی، ابوالفضل، ۱۳۴۵ -، مترجم  
شناسه افزودن : ستاره، لیلا، ۱۳۵۹ -، مترجم  
رده بنده دهویی : ۶۵۸/۴۰۱۳  
رده بندی کنگره : HD۳۰/۲۸/ب۱۵/۱۳۹۴  
شماره کتابشناسی ملی : ۳۸۴۴۰۰۰



## استراتژی سازی در سازمان های غیرانتفاعی

مولفان:

جیوتی باچانی، مری وریدلس

مترجمان:

دکتر ابوالفضل دانایی، لیلا ستاره

مدیر تولید: حسین کریمی  
مدیر اجرایی: حسن کریمی  
طراح جلد و صفحات داخلی: آتیه انتشارات میدانچی  
حروفچینی و صفحه آرایی: انتشارات میدانچی  
ارتباطات: عاطفه سوری، عنبر رسولی  
قطع: رقعی

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بهاه: ۱۲۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۱۴-۰۷-۹

دفتر مرکزی: تهران، سهرودی شمالی،  
کوی منتحیری، پلاک ۶۰، طبقه ۳، واحد ۱۲

پایگاه اینترنتی  
WWW.MEIDANCHI.IR

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

هرگونه کپی برداری و درج مطالب این کتاب در منابع دیگر منوط به اجازه  
کتابی ناشر بوده و طبق قوانین حمایتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی،  
متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

تلفن: ۵۰ ۵۱۵۱ ۸۸

از مراکز پخش کتاب و کتابفروشی های تهران و شهرستان ها خواهشمندیم جهت دریافت امتیاز پخش  
کتاب های انتشارات میدانچی فقط با تلفن ۸۸۵۱۵۱۵۰ تماس حاصل نمایند.

## فهرست مطالب

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| خلاصه کتاب.....                                                              | ۵  |
| پیشگفتار نویسندگان.....                                                      | ۷  |
| پیشگفتار مترجمین.....                                                        | ۱۳ |
| فصل اول: مدلی جهت مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی.....                          | ۱۹ |
| ۱-۱- مطالعه موردی: «پرواز جرقه‌ها» در مرکز سوادآموزی ایالتی.....             | ۲۴ |
| ۲-۱- یک مدل مدیریتی غیرانتفاعی.....                                          | ۲۸ |
| فصل دوم: نقش سازمان‌های غیرانتفاعی در جامعه.....                             | ۳۷ |
| ۱-۲- مطالعه موردی: خدمات پزشکی از راه دور برای بهداشت و درمان روستاییان..... | ۳۷ |
| ۲-۲- سازمان‌های غیرانتفاعی در خدمت مهم‌ترین نیازهای اجتماعی.....             | ۳۹ |
| ۳-۲- انواع مختلف سازمان‌های غیرانتفاعی.....                                  | ۴۱ |
| ۴-۲- بخش غیرانتفاعی در اقتصاد.....                                           | ۴۵ |
| ۵-۲- تقاضای رو به رشد خدمات اجتماعی.....                                     | ۴۹ |
| ۶-۲- سازمان‌های تجاری و غیرانتفاعی.....                                      | ۵۲ |
| ۷-۲- تفاوت بین سازمان‌های تجاری و غیرانتفاعی.....                            | ۵۳ |
| فصل سوم: استراتژی هدف محور.....                                              | ۶۳ |
| ۱-۳- اهمیت هدف.....                                                          | ۶۳ |
| ۲-۳- مطالعه موردی: از سهم بازار تا مأموریت.....                              | ۶۵ |
| ۳-۳- آیا رشد سازمان متناسب با مأموریت آن است؟.....                           | ۶۷ |
| ۴-۳- معیارهای سنجش هدف.....                                                  | ۶۸ |
| ۵-۳- مطالعه موردی: سازمان منطقه‌ای بودجه هنری.....                           | ۷۰ |
| ۶-۳- فرایندها و معیارهای تأمین بودجه.....                                    | ۷۱ |
| ۷-۳- آیا معیارها با اهداف مطابقت دارند؟.....                                 | ۷۴ |
| فصل چهارم: فرایندهای درگیرکننده ساختارها.....                                | ۷۶ |
| ۱-۴- مطالعه موردی: «جمعیت مدافع».....                                        | ۷۹ |
| ۲-۴- تصمیم‌گیری.....                                                         | ۸۱ |
| ۳-۴- قدرت قانون‌گذاری در مقابل قدرت اجرایی.....                              | ۸۲ |
| ۴-۴- مهارت‌های شنیداری (شنیدن).....                                          | ۸۴ |
| ۵-۴- مطالعه موردی: شرکای جوامع در حال توسعه.....                             | ۸۸ |
| ۶-۴- مطالعه موردی: گوش دادن به یک سازمان.....                                | ۹۰ |

|          |                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|
| ۹۱.....  | ۴-۷- استفاده از ارزش‌ها برای ایجاد تمهد                                 |
| ۹۲.....  | ۴-۸- جمع‌آوری کمک‌های مالی                                              |
| ۹۵.....  | ۴-۹- مطالعه موردی: پرداخت برای مراقبت‌های آسایشگاهی در هند              |
| ۹۸.....  | ۴-۱۲- مطالعه موردی: بهبود حد سودآوری در سازمان «توسعه نیروی کار آمریکا» |
| ۱۰۲..... | فصل پنجم: افراد مقدم بر سیستم‌ها                                        |
| ۱۰۵..... | ۵-۱- مطالعه موردی: جمعیت مدافع (۲)                                      |
| ۱۰۷..... | ۵-۲- مطالعه موردی: چشمانداز ۲۰۲۰                                        |
| ۱۱۱..... | ۵-۳- مطالعه موردی: مرد عمل بودن                                         |
| ۱۱۶..... | فصل ششم: دروس کلیدی                                                     |
| ۱۳۰..... | منابع                                                                   |

---

## خلاصه کتاب

---

این کتاب، یک مدل برای مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه نموده و آن را با چند مطالعه موردی تشریح می‌نماید. در این کتاب رویکرد استراتژی - ساختار و سیستم‌ها که اغلب برای سازمان‌های تجاری به کار برده می‌شود؛ تغییر پیدا نموده و اصلاح می‌شود؛ تا بر رویکرد افراد - فرآیندها و اهداف تمرکز گردد. فرایندی که برای سازمان‌های غیرانتفاعی مناسب و مقتضی می‌باشد. سازمان‌های غیرانتفاعی به این روش تغییر یافته و اصلاح شده نیاز دارند؛ زیرا بین سازمان‌های غیرانتفاعی و سازمان‌های تجاری چند تفاوت اساسی وجود دارد که در این کتاب شرح داده می‌شود. همان‌گونه که تقاضا و نیاز برای استفاده از خدمات ضروری اجتماعی، در حال رشد می‌باشد و بودجه دولت برای ارائه نمودن چنین خدماتی کاهش پیدا می‌کند؛ نیاز بیشتری برای تحقق این تعهدات اجتماعی وجود دارد که باید به‌طور مؤثر و سودمند مدیریت شود. ما در این کتاب با استفاده از مطالعات موردی و تئوری‌های مدیریتی یک الگوی

مدیریتی ارائه می‌دهیم که برای همه افرادی که این اقدامات و تعهدات اجتماعی را مدیریت می‌کنند؛ مناسب و مقتضی باشد.

این کتاب به سوالات زیر پاسخ می‌دهد:

- انواع سازمان های غیرانتفاعی کدامند؟
- به‌طور کلی سهم بخش غیرانتفاعی به کل اقتصاد چیست؟
- بین سازمان های غیرانتفاعی و سازمان های دیگر چه شباهت ها و

تفاوت‌هایی وجود دارد؟

چگونه ابزارهای مدیریت استراتژیک که برای کسب و کارهای تجاری توسعه پیدا کرده و مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ می‌توانند برای مدیریت سازمان های غیرانتفاعی سودمند باشند؟

---

## پیش گفتار نویسندگان

---

پایه و اساس این کتاب را ایده ها و افکار سومانترا گاشل<sup>۱</sup> و کریستوفر بارتلت<sup>۲</sup> شکل می دهد که به صورت یک گفت و گو بین دو نویسنده آغاز شده است: مری وریدلس<sup>۳</sup> کسی است که پس از ۲۰ سال کار و کسب تجربه در بخش غیرانتفاعی، دومین مدرک کارشناسی ارشد خود را در مدیریت کسب و کار گرفته است و جیوتی باچانی<sup>۴</sup>، استاد در حوزه استراتژی، با چندین سال تجربه عمدتاً به عنوان مشاور استراتژی در شرکت های بزرگ می باشد که آخرین دستاوردهای حوزه استراتژی را تدریس می کند.

ما ری چندین مسئولیت در بخش های غیرانتفاعی را عهده دار بوده است، او در مقام مدیرعامل چند مؤسسه غیرانتفاعی، مدیر صندوق جمع آوری کمک های

---

۱ - Sumantra Ghoshal

۲ - Christopher Bartlett

۳ - Mary Vradelis

۴ - Jyoti Bachani

مردمی و به عنوان عضو هیئت مدیره، داوطلب و اخیراً در سمت مشاور در چندین مؤسسه غیرانتفاعی دیگر فعالیت نموده است. در آن زمان او از آموزش های مختلفی که در حوزه مدیریت سازمان های غیرانتفاعی دیده بود، استفاده می نمود. او از این روش ها برای افزایش درآمد و تأمین منابع مالی سازمانش استفاده می کرد. او پس از مواجهه با رشد و افزایش فشار به کار سازمان های غیرانتفاعی خود، در یک برنامه MBA، به عنوان یک کسب و کار ثبت نام کرد. تقریباً اواخر برنامه MBA خود، به این فکر کرد که چگونه می تواند، آن چه را که در این دوره ها فراگرفته است؛ در سازمان های غیرانتفاعی خود به کار ببندد. بنابراین تحقیق خود را در قالب یک گفتگو با استادش آغاز کرد.

جیوتی تلاش می کرد تا مری را متقاعد کند که سازمان های غیرانتفاعی باید با روشی مشابه با سازمان های تجاری اداره شوند. چرا که به حد اکثر رساندن سوددهی و یا انجام تعهدات اجتماعی به شکلی مطلوب، نیاز به شیوه های مدیریت مشابه دارند. به حداقل رساندن هزینه برای هر دو نوع سازمان ها، یعنی تجاری و غیرانتفاعی مطلوب است. این گفت و گوتا بعد از فارغ التحصیلی مری ادامه پیدا کرد. مری شروع به اجرای تئوری های جدیدی که آموخته بود؛ نمود. هر دوی آن ها از طریق تبادل کتاب ها و مقالات شان با هم، درباره دیدگاه های مختلف شان مطالعه می کردند. سرانجام، زمانی که این بحث ها و گفتگوها نتوانست در تئوری حل شود، آن ها تصمیم گرفتند؛ این مسئله را با بررسی داده های تجربی که از چندین مدیر و رهبر در سازمان های غیرانتفاعی جمع آوری کرده بودند؛ حل کنند.

در هنگام جمع آوری و بررسی داده ها، ارزشمندی و کارآمدی این کار بیشتر مشخص شد. بسیاری از مدیران سازمان ها همانند ماری عنوان کردند که



آموزش‌های مدیریتی پیشنهاد شده، برای همه آن‌ها مفید و مثمرتر نبوده است. برای رهبران سازمان‌های غیرانتفاعی یک الزام وجود داشت و آن این بود که بتوانند آموزش‌های سازمان‌های تجاری را در سازمان‌های غیرانتفاعی خودشان به کار گیرند. از سوی دیگر برای رهبران سازمان‌های تجاری نیز این الزام وجود داشت که علاوه بر به کارگیری تخصص‌های خود، بتوانند نگرانی‌های سازمان‌های غیرانتفاعی را بهتر درک کنند. الزام مهم دیگری که وجود داشت این بود که با توجه به تفاوت‌های موجود در سازمان‌های تجاری و غیرانتفاعی، یک ادبیات مشترک برای درک معانی متفاوت این دو نوع سازمان به وجود آید. این چیزی است که ما به عنوان یک هدف در این کتاب به آن پرداخته‌ایم.

ما در این کتاب ۴۰ سال تجربه خود را با پژوهش و تحقیق ترکیب نمودیم تا دریابیم که چگونه رویکردهای تجاری را در زمینه غیرانتفاعی به کار گیریم. ما به سازمان‌های غیرانتفاعی نگاه کردیم تا دریابیم که چگونه مدیریت سازمان‌های تجاری می‌تواند به برخی از چالش‌های موجود در این سازمان‌ها پاسخی درخور ارائه دهد. وقتی که بحران اقتصادی، نیاز بیشتر برای خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های غیرانتفاعی‌ها ایجاد کرد و درآمد حاصل از کمک‌های مالی، کاهش یافت؛ داستان‌ها تندتر و تلخ‌تر می‌شد. اما فراتر از چالش‌های مالی، ما داستان‌هایی مانند داستان پاتریک را مطرح نمودیم. کسی که دریافت ممکن است مجبور شود تا سازمانی را که خودش تشکیل داده را ترک کند؛ وقتی که هیئت‌مدیره، تصمیم گرفت برنامه پیشنهادی او را متوقف کند. برنامه‌ای که او، آن را برای مأموریت سازمان حیاتی تلقی می‌کرد. یا جرارد، که با خود فکر کرد که آیا سازمانش می‌تواند، نیاز مالی یک برنامه هنری را که به بخش مهمی از

جامعه فرهنگی خدمت کرده است را تأمین کند؛ حتی اگر نتواند آن سازمان نتواند استانداردهای لازم برای دریافت کمک‌های مالی را برآورده سازد. یا جف، که فهمید ایده‌اش یک ایده بلندپروازانه است. هدفی که می‌توانست در دنیای انتفاعی مورد استقبال قرار بگیرد؛ ولی انگیزه کارکنان جوانی که وجودشان برای مأموریت سازمان بسیار مهم بود را کاهش می‌داد. یا مدیرانی که از فن‌آوری، برای مراقبت‌های پزشکی به هزاران نفر از بیماران که در مناطق دورافتاده پاکستان بودند؛ استفاده کردند.

هر دو نویسنده به ایجاد نوعی از مدیریت که در عمل کاربرد داشته باشد؛ متعهد هستند. همه سازمان‌ها به‌طور کلی و سازمان‌های اجتماعی به‌طور خاص، ابزاری برای رسیدن به یک اقدام جمعی هستند که از طریق آن تلاش‌های بشری فراتر از سطح فردی انجام شود. مدیریت این تلاش دسته‌جمعی، یک چالش اساسی محسوب می‌شود و ما متعهد هستیم راه‌هایی را بیابیم تا بتواند چالش‌های موجود را مرتفع نموده و شرایط حاکم را بهبود بخشیده و اصلاح نماید. در این جا ما این فرض را پذیرفته‌ایم که سازمان‌های تجاری و غیرانتفاعی رامی‌توان به شیوه‌ای مشابه اداره کرد. شباهت‌های بسیاری وجود دارد که به‌طور کلی این را به یک فرض خوب تبدیل می‌کند. اما در بسیاری از موارد، این فرض نیز نتوانسته است به سازمان‌های غیرانتفاعی خدمت نماید. برخی از این موارد را به‌عنوان مطالعات موردی در این کتاب ارائه کرده‌ایم؛ لکن به جهت درک بهتر و بررسی صریح‌تر موضوع در برخی از آن‌ها تغییراتی ایجاد نموده‌ایم. هدف از به اشتراک گذاشتن این داستان‌ها این است که دیگران بتوانند از تجربیات استفاده کنند و در صورت قرار گرفتن در شرایط مشابه چطور بتوانند با موفقیت از عهده مسائل به‌وجودآمده برآیند. برای کسانی

که با عملکرد درونی سازمان‌های غیرانتفاعی ناآشنا هستند، این داستان‌ها، شمه‌ای از آنچه که در مدیریت به کار می‌رود را ارائه می‌دهند. این داستان‌ها و تجربیات ما زمینه‌ای فراهم نمود تا بتوانیم از روش استقرایی به چند توصیه و پیشنهاد برای خوانندگان این کتاب برسیم.

ما از کسانی که این داستان‌ها را با ما به اشتراک گذاشته‌اند تشکر می‌کنیم. امیدواریم درس‌هایی که از داستان‌ها فرا گرفتیم برای خوانندگان و دیگران مفید باشد، به طوری که آن‌ها با موفقیت بتوانند ایده‌های مربوط به مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی را اجرا کنند. ما راهی را برای ایجاد یک زبان مشترک برای تسهیل گفتگو میان دو بخش تجاری و غیرانتفاعی فراهم کردیم؛ چرا که کلماتی مشابه در دو هر دو حوزه دیدیم که به معانی متفاوت استفاده می‌شد. ما نشان دادیم که چگونه ایده‌های مشابه می‌تواند به صورت متفاوتی به کار برده شوند و راهی برای ایجاد یک مسیر به سازمان‌های موفق‌تر را هموار کند. در طول دوره پژوهش و تحقیق این کتاب، آثار نویسندگان دیگری را نیز یافتیم که آن‌ها نیز شکاف موجود در بین مدیریت سازمان‌های تجاری و غیرانتفاعی را مورد توجه قرار داده بودند. عقیده ما بر این است که این راه حل‌های ارائه شده توسط سایرین می‌تواند مکمل نتایج و نظرات ما باشد. بنابراین توصیه ما بعد از خواندن این کتاب، مطالعه بیشتر پیرامون این موضوع می‌باشد.

**جیوتی باجانی - مری وریدلس**

سائفرانسيسكو - نوامبر ۲۰۱۲

---

## پیش گفتار مترجمین

---

مدیریت استراتژیک، یکی از رویکردهای جدید در حوزه مدیریت، در طی چند دهه اخیر است. این رویکرد در طی چند سال گذشته، طرفداران زیادی در حوزه‌های مختلف کسب و کار پیدا کرده است. با توجه به رقابتی شدن بازارها و ظهور پارادایم مشتری‌مداری، مدیریت استراتژیک به یک ابزار کاربردی در حرکت سازمان‌ها به سوی اهدافشان تبدیل شده است. مهم‌ترین ویژگی مدیریت استراتژیک در مقایسه با دیگر ابزارهای مدیریتی، نگاه آینده‌نگر این نوع از مدیریت است که آن را از دیگر رویکردها و سبک‌های مدیریتی متمایز می‌کند.

مدیریت استراتژیک با به‌تصویر کشیدن آینده مطلوب سازمان در قالب رسالت یا مأموریت، چشم‌انداز و اهداف و استراتژی‌ها، مسیر حرکت سازمان را در دستیابی به این اهداف نشان می‌دهد. اهمیت مدیریت استراتژیک به‌حدی است که اغلب مدیران در سازمان‌ها از آن به‌عنوان زیرساخت اصلی در سازمان

خود یاد می کنند. این موضوع از آن جهت منطقی است که سرنوشت سازمان ها به استراتژی هایی وابسته است که سازمان ها با تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصت ها و تهدیدات خارجی خود، آن ها را تدوین و به سمت مأموریت و یا رسالت های خود حرکت می کنند. اما نکته اساسی این است که اغلب مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت استراتژیک، حول نقش این مدیریت در سازمان های اقتصادی و تجاری متمرکز است. این درحالی است که در سال های اخیر، سازمان های دولتی نیز از رویکرد مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بهره گرفته، لکن کمتر از این ابزار برای سازمان های غیرانتفاعی و غیردولتی استفاده شده است. مؤسسات خیریه و سازمان های عام المنفعه یکی از بارزترین و عمده ترین سازمان های غیرانتفاعی در کشور ما محسوب می شوند. این مؤسسات معمولاً با هدفی فراتر از کسب منافع مادی برای مؤسسان و اعضا تشکیل می شوند. حقیقت این است که برنامه ریزی استراتژیک سازمان های خیریه در مقایسه با سازمان های تجاری کاری بس دشوار است و اغلب با چالش ها و مشکلات عدیده ای روبه رو است.

شاید در نگاه اول این سوال طرح شود که آیا سازمان های غیرانتفاعی، همانند سازمان های تجاری، نیازمند استفاده از رویکرد مدیریت استراتژیک هستند؟ و اصولاً چه ضرورتی وجود دارد که آن ها از این رویکرد استفاده کنند؟

در پاسخ به این سوال باید گفت: درست است که سازمان های غیرانتفاعی، هیچ هدف و یا انگیزه ای برای کسب سود ندارند و به دولت نیز پاسخگو نیستند؛ اما این سازمان ها نیز همانند سازمان های تجاری دارای رسالت یا مأموریت هستند. آن ها نیز چشم انداز دارند و اهداف کلانی را پی گیری می کنند. بنابراین

هرسازمانی که هدفی را تعقیب می‌کند، نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک است و سازمان‌های غیرانتفاعی نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

بنابراین سازمان‌های غیرانتفاعی به دلیل ماهیت خیریه و غیرسودجویانه و درجهت تحقق اهداف انسان‌دوستانه و خیرخواهانه خود، ملزم به تدوین و تعیین استراتژی‌ها در چارچوب مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمان هستند. استراتژی‌های سازمانی راه‌های تحقق اهداف و درنهایت محقق شدن رسالت-های سازمان را مشخص خواهند کرد. استراتژی‌ها مشخص خواهند کرد که سازمان در آینده دامنه فعالیت‌های خود را محدود می‌کند، ثابت نگه می‌دارد یا توسعه می‌بخشد؟ در چارچوب این استراتژی‌ها؛ سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و روش‌ها، سپس برنامه‌ها و نهایتاً بودجه طراحی می‌شوند. بنابراین کاملاً مشخص است که هیچ سازمانی، حتی سازمان‌های غیرانتفاعی بی‌نیاز از استراتژی نیستند، مادامی که می‌خواهند در عرصه بمانند و به فعالیت خود ادامه دهند.

البته سازمان‌های غیرانتفاعی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است موارد ذیل را مدنظر قرار دهند.

**محدودیت در تأمین مالی سازمان‌های غیرانتفاعی:** عمده سازمان‌های غیرانتفاعی هیچ‌گونه کمک مالی دولتی دریافت نمی‌کنند. ضمناً این سازمان‌ها، نمی‌توانند از هر راهی که مایلند؛ منابع مالی خود را تأمین و در هر مسیری که می‌خواهند، آن را هزینه کنند. این سازمان‌ها اغلب منابع مالی خود را از طریق کمک‌های مالی هیئت امناء، کمک‌های مالی افراد نیکوکار، مبالغ حاصله از حق عضویت افراد، کمک‌های مالی و غیرمالی سازمان‌ها،

مؤسسات و شرکت ها، وقف و نذورات، وجوه بازگشتی حاصل از سرمایه گذاری در پروژه های اقتصادی، سود سپرده های بانکی و اجرای برنامه های خیریه تأمین می کنند که معمولاً حالت پایداری ندارد. لذا همیشه مدیران این سازمان ها با این چالش تأمین مالی دست و پنجه نرم می کنند.

**مدیریت منابع انسانی با توجه به داوطلبانه بودن عضویت در سازمان:** با توجه به این که اکثر کارکنان این سازمان ها را افراد داوطلب تشکیل می دهند، آمار ترک و جدایی افراد از سازمان بسیار بالا بوده و از طرفی سیستم جذب هم برای سازمان مشکل خواهد بود. ایجاد هم سویی بین نیازها و انتظارات ذی نفعان این سازمان ها که اکثراً حامیان مردمی هستند یکی دیگر از چالش های کلیدی است؛ چرا که هر کدام از آن ها با اهداف خاص و اعتقادات یا باورهای بعضاً عاطفی وارد سازمان شده اند و نمی پسندند که مسیر حرکت سازمان به سمتی برود که این انتظارات را خدشه دار کند؛ لذا استراتژی های سازمان باید به گونه ای تدوین شوند که نیازها و انتظارات کلیه ذی نفعان را مدنظر قرار دهند.

**مدیریت نیازها و خواسته های ذی نفعان و حامیان سازمان:** یکی دیگر از استراتژی های مهم در سازمان های غیرانتفاعی که کلیدی موثر در جذب و نگهداشت نیروهای سازمان است، چگونگی تشکر و حمایت از داوطلبان است. امروزه سازمان ها برای حمایت از داوطلبان خود ابزارهای زیادی در اختیار دارند؛ که به کارگیری هر یک از این ابزارها، ممکن است بازخوردهای متفاوتی داشته باشد.

**وابستگی و رابطه تنگاتنگ مؤسسات خیریه به عوامل محیط خارجی:** شاید کلی‌ترین چالش این سازمان‌ها این است که به شدت تحت تأثیر شرایط روز اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه هستند و بروز عواملی چون تورم، بیکاری، کاهش سطح درآمد خانواده‌های حامی و دیگر ذی‌نفعان، تأثیرات بسزایی در تأمین مالی، فعالیت منابع انسانی سازمان و در کل ادامه فعالیت سازمان خواهد گذاشت.

لذا مدیران و هیئت امنای سازمان‌های غیرانتفاعی، برای تدوین یک برنامه استراتژیک اثربخش، باید به موارد مذکور توجه کافی را داشته باشند.

این اثر ترجمه‌ای از کتاب *Strategy Making in Nonprofit Organizations* چاپ سال ۲۰۱۳ می‌باشد که محتوای آن در مقایسه با سایر کتاب‌های این حوزه منحصر بفرد است. همان‌طور که مؤلفین در پیش‌گفتار خود مطرح نموده‌اند، این کتاب حاصل چهل سال تجربه مؤلفین همراه با پژوهش و تحقیق است. در این اثر سعی شده، یک مدل برای مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه و آن را با چند مطالعه موردی تشریح نماید. در این کتاب رویکرد استراتژی - ساختار و سیستم‌ها که اغلب برای سازمان‌های تجاری به کار برده می‌شود؛ تغییر پیدا نموده و اصلاح می‌شود؛ تا بر رویکرد افراد - فرایندها و اهداف تمرکز گردد. فرایندی که برای سازمان‌های غیرانتفاعی مناسب و مقتضی می‌باشد. این کتاب در پی آن است با استفاده از مطالعات موردی و تئوری‌های مدیریتی، یک الگوی مدیریتی مناسب و مقتضی جهت سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه نماید.



جهت چاپ و نشر این کتاب افراد زیادی تلاش نمودند که جا دارد در این جا از همه آنها قدردانی گردد. لازم است مثل همیشه قدردان خانواده های عزیزمان باشیم که با همراهی خویش، ما را در ارائه خدمتی ناچیز به رشد و بالندگی سازمان های غیرانتفاعی در ایران عزیز یاری نمودند. ضمناً جا دارد از همت والای استاد گرامی جناب آقای دکتر حمیدرضا کرکه آبادی در رسم نمودارها و جداول و صفحه بندی کتاب تشکر کنیم. همچنین از مدیریت و پرسنل زحمتکش و خدوم نشر میدانچی که ترتیب چاپ و نشر کتاب را فراهم آوردند کمال تشکر و قدردانی را داریم. امید است کتاب حاضر بتواند به همه مدیران سازمان های غیرانتفاعی و همه علاقمندانی که در این حوزه مشغول به فعالیت هستند یاری رساند.

ابوالفضل دانایی

لیلا ستاره

پاییز ۱۳۹۳