

پایداری سازمان‌های نیکوکاری؛ لازمه پایداری اثر اجتماعی

نگاهی به ضرورت بازتعریف حمایت کلان در اکوسیستم نیکوکاری

تهیه‌شده

توسط موسسه مدیریت نواندیش برنا

به مناسبت روز جهانی نیکوکاری ۲۰۲۶

برنا؛ مسیر هوشمند اثرگذاری

شهریور ۱۴۰۵

September 5, 2026

موسسه مدیریت نواندیش برنا

فهرست مطالب

۱. چکیده
۲. مقدمه؛ از نیکوکاری مقطعی تا اثر ماندگار
۳. سازمان‌های نیکوکاری؛ بخشی از زیرساخت اجتماعی جامعه
۴. پایداری سازمان‌های نیکوکاری یعنی چه؟
۵. بحران‌های ۱۴۰۴ و ضرورت بازتعریف حمایت کلان
۶. ستون‌های پایداری سازمان‌های نیکوکاری
۶.۱. پایداری مالی
۶.۲. پایداری حکمرانی و تصمیم‌گیری
۶.۳. پایداری سرمایه انسانی
۶.۴. پایداری عملیاتی و زیرساختی
۶.۵. پایداری اعتماد و شفافیت
۶.۶. پایداری اثرگذاری
۷. خطای رایج در حمایت مالی؛ تنها پروژه و ندیدن سازمان
۸. بازتعریف حمایت موثر
۹. چرخه حمایت موثر و پایدار
۱۰. نقش حامیان کلان در ساختن پایداری
۱۱. برنا؛ مسیر هوشمند اثرگذاری
۱۲. سه مسیر حمایت مالی در برنا
۱۳. از حمایت مالی تا اعتماد اجتماعی
۱۴. جمع‌بندی؛ پایداری سازمان، پایداری اثر، پایداری جامعه
۱۵. منابع



۱.چکیده

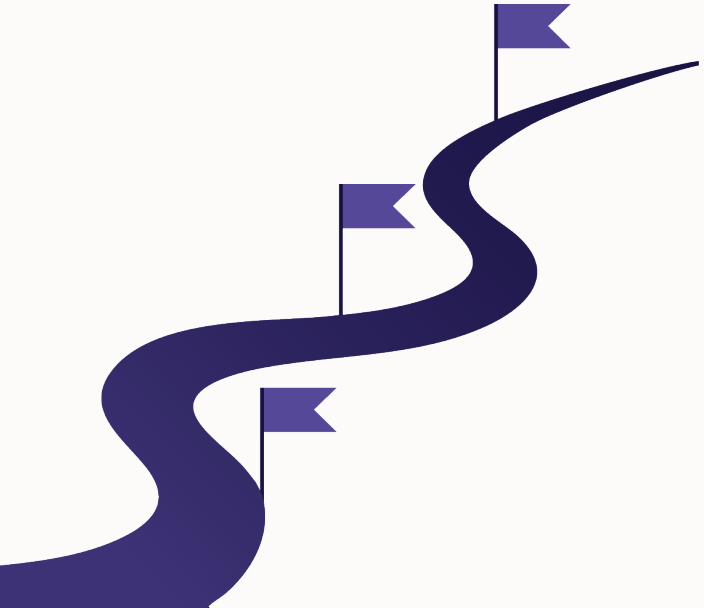
این مقاله تلاش می‌کند مفهوم پایداری سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد را فراتر از پایداری مالی تبیین کند. پایداری یک سازمان تنها به دسترسی آن به منابع مالی وابسته نیست و مولفه‌هایی درون سازمانی و برون سازمانی را نیز شامل می‌شود. در عین حال، حتی در حوزه منابع مالی نیز صرفِ تامین بودجه نمی‌تواند به‌تنهایی پایداری سازمان را تضمین کند؛ شیوه تخصیص منابع، زمان‌بندی، هدف حمایت و تناسب آن با نیاز و مرحله توسعه سازمان نیز اهمیت دارد. از این منظر، حمایت مالی زمانی می‌تواند نقشی موثرتر در پایداری داشته باشد که هدفمند، متناسب با شرایط سازمان و در خدمت تقویت ظرفیت و تداوم اثر اجتماعی آن طراحی شود.

در راستای بازخوانی نقش سازمان‌های نیکوکاری در جامعه، این مقاله پایداری سازمانی را نه یک دغدغه صرفا درون‌سازمانی، بلکه بخشی از ظرفیت جامعه برای مواجهه با مسائل پیچیده اجتماعی می‌داند. سازمان‌های نیکوکاری، تنها ارائه‌دهندگان خدمت نیستند؛ آنها بخشی از زیرساخت اجتماعی جامعه‌اند. این سازمان‌ها می‌توانند نیازهای پنهان را آشکار کنند، میان حامیان و جامعه هدف پیوند بسازند، اعتماد اجتماعی ایجاد کنند و در دوره‌های بحران، بخشی از توان پاسخ‌گویی جامعه باشند.

این مقاله همچنین تلاش می‌کند اهمیت نگاه چندبعدی به حمایت مالی را تبیین کند و نشان دهد که حمایت از سازمان‌های نیکوکاری می‌تواند فراتر از صرفا تامین هزینه یک پروژه‌های مستقیم در ارتباط با جوامع هدف سازمان‌ها تعریف شود. تجربه‌های جهانی در حوزه سازمان‌های غیرانتفاعی و تجربه‌های اخیر اکوسیستم نیکوکاری ایران نشان می‌دهد که اثربخشی منابع مالی، تا حد زیادی به شرایط و ظرفیت های سازمانی دریافت‌کننده حمایت نیز وابسته است.

گزارش‌های موسسه افرا از وضعیت سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد در بحران‌های سال ۱۴۰۴، ضرورت این بازتعریف را روشن‌تر می‌کند. این گزارش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های نیکوکاری در شرایط بحرانی، هم‌زمان با افزایش نیازهای جامعه هدف، با چالش‌هایی مانند کاهش منابع، اختلال در ارتباط با حامیان، فشار بر نیروی انسانی و دشواری تداوم خدمات روبه‌رو بوده‌اند. از این منظر، حمایت کلان اگر بخواهد واقعا اثرگذار باشد، باید به پایداری سازمان‌ها و توان آنها برای ادامه دادن نیز توجه کند.

بر همین اساس، مقاله حاضر مسیری نوین را پیشنهاد می‌دهد: فهم حمایت مالی به‌مثابه یک چرخه موثر و پایدار. چرخه‌ای که از شناخت نیاز واقعی آغاز می‌شود، با ارزیابی ظرفیت سازمان و طرح، طراحی حمایت متناسب، تخصیص هدفمند منابع، اجرای شفاف، گزارش‌دهی اثرگذاری و یادگیری ادامه می‌یابد و در نهایت به اعتماد و تداوم اثر منجر می‌شود. در این چارچوب، برنا به‌عنوان مسیر هوشمند اثرگذاری، پلی میان حامیان کلان و سازمان‌های نیکوکاری توانمند ایجاد می‌کند؛ نه برای جایگزین شدن با حامیان، بلکه برای شتاب‌بخشیدن به توسعه اثر سازمان‌های نیکوکاری، همراه با حفظ و تقویت پایداری آنها.



۱. مقدمه؛ از نیکوکاری مقطعی تا اثر ماندگار

روز جهانی نیکوکاری، فقط روز یادآوری ارزش کمک‌کردن نیست. این مناسبت می‌تواند فرصتی برای مکث و طرح یک پرسش مهم‌تر باشد: اگر سازمان‌های نیکوکاری قرار است در روزهای دشوار کنار جامعه بایستند، چه چیزی باعث می‌شود خودشان بتوانند بمانند، رشد کنند و اثر خود را ادامه دهند؟ سازمان ملل متحد، پنجم سپتامبر را به‌عنوان روز جهانی نیکوکاری نام‌گذاری کرده است؛ روزی برای توجه به نقش نیکوکاری، فعالیت داوطلبانه و مشارکت اجتماعی در کاهش رنج انسانی و پاسخ به نیازهای جوامع. اما اهمیت این روز، فقط در دعوت به حمایت از سازمان‌های نیکوکاری نیست. این روز می‌تواند فرصتی برای گفت‌وگو درباره کیفیت کمک، ماندگاری اثر و مسئولیت مشترک بازیگران اکوسیستم نیکوکاری باشد.

در نگاه عمومی، نیکوکاری اغلب با لحظه حمایت و کمک شناخته می‌شود؛ با پرداخت یک مبلغ، تامین یک هزینه، ساخت یک مرکز، توزیع یک بسته حمایتی یا حمایت از یک پروژه اجتماعی. این شکل از نیکوکاری ارزشمند است، اما برای ساختن تغییر ماندگار کافی نیست. اثر اجتماعی زمانی پایدار می‌شود که حمایت مالی در مسیر درست قرار بگیرد، سازمان دریافت‌کننده توان اجرای موثر داشته باشد، جامعه هدف به‌درستی شناخته شود و نتیجه حمایت، قابل مشاهده، قابل گزارش و قابل یادگیری باشد.

به همین دلیل، پرسش امروز اکوسیستم نیکوکاری فقط این نیست که «چگونه بیشتر حمایت کنیم؟» بلکه این است که «چگونه بهتر، هدفمندتر و پایدارتر حمایت کنیم؟» پاسخ به این پرسش، نیازمند توجه هم‌زمان به دو سوی رابطه نیکوکاری است: حامیانی که می‌خواهند منابع خود را مسئولانه و اثرگذار تخصیص دهند، و سازمان‌هایی که برای ادامه ماموریت، توسعه فعالیت‌ها و حفظ اثر خود به منابع و ظرفیت پایدار نیاز دارند.

در این چارچوب، پایداری سازمان‌های نیکوکاری، مسئله‌ای فراتر از مدیریت داخلی یک سازمان است. جامعه‌ای که سازمان‌های نیکوکاری توانمند، شفاف و پایدار دارد، در برابر بحران‌ها مقاوم‌تر است، نیازهای گروه‌های آسیب‌پذیر را دقیق‌تر می‌بیند و امکان بیشتری برای تبدیل نیت خیر به اثر اجتماعی دارد.

۲. سازمان‌های نیکوکاری؛ بخشی از زیرساخت اجتماعی جامعه

سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد فقط مجری فعالیت‌های حمایتی نیستند. آنها بخشی از زیرساخت اجتماعی جامعه‌اند؛ زیرساختی که میان مردم، حامیان، نهادهای عمومی، کسب‌وکارها و گروه‌های آسیب پذیر پیوند برقرار می‌کند.

دولت‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند همه مسائل اجتماعی را شناسایی و حل کنند. بازار نیز الزاما برای همه گروه‌ها و همه نیازها پاسخ عادلانه و فراگیر فراهم نمی‌کند. در چنین فضایی، سازمان‌های نیکوکاری می توانند نقش واسط، مکمل و پیش‌برنده داشته باشند. آنها به میدان نزدیک‌اند، نیازهای واقعی را از سطح زندگی روزمره مردم می‌بینند، با جامعه هدف ارتباط مستقیم دارند و می‌توانند راه‌حل‌هایی طراحی کنند که با واقعیت اجتماعی سازگارتر باشد.

در ادبیات توسعه نیز سازمان‌های جامعه مدنی به‌عنوان شرکای مهم توسعه پایدار شناخته می‌شوند. برنامه سازمان ملل متحد، سازمان‌های جامعه مدنی را از متحدان ضروری برای دستیابی به نتایج توسعه پایدار معرفی می‌کند؛ زیرا این سازمان‌ها می‌توانند در مشارکت شهروندان، گفت‌وگوی میان بازیگران، پاسخ‌گو نگه داشتن جامعه و حمایت از حقوق و منافع گروه‌های کمتر دیده‌شده نقش‌آفرین باشند. [1]

از این منظر، سازمان نیکوکاری تنها نهادی برای کمک‌رسانی نیست؛ بلکه می‌تواند بخشی از ظرفیت جامعه برای شناخت مسئله، بسیج منابع، ساختن اعتماد و طراحی پاسخ‌های انسانی‌تر باشد. وقتی یک سازمان نیکوکاری تضعیف می‌شود، فقط یک مجموعه یا یک پروژه آسیب نمی‌بیند. ممکن است بخشی از اعتماد اجتماعی، تجربه میدانی، دانش انباشته، شبکه داوطلبان، ارتباط با جامعه هدف و ظرفیت پاسخ‌گویی نیز آسیب ببیند.

بنابراین، پرسش از پایداری سازمان‌های نیکوکاری، پرسش از توان جامعه برای ادامه حمایت، ترمیم آسیب‌ها و ساختن راه‌حل‌های ماندگار است.

۳. پایداری سازمان‌های نیکوکاری یعنی چه؟

پایداری در سازمان‌های نیکوکاری را نمی‌توان فقط با موجودی منابع مالی و غیرنقدی، تعداد پروژه‌های

فعال یا میزان کمک‌های جذب‌شده سنجید. سازمان ممکن است همچنان فعال باشد، اما کیفیت خدماتش کاهش یافته باشد. ممکن است منابع مالی دریافت کند، اما به دلیل ضعف در ساختار، گزارش دهی یا سرمایه انسانی، نتواند از آن منابع به‌درستی استفاده کند. ممکن است پروژه‌های متعددی اجرا کند، اما اثر واقعی آنها را نسنجد یا در بحران بعدی نتواند ادامه دهد.

پایداری مالی یکی از پایه‌های مهم پایداری است. وودز بومن، پژوهشگر و استاد دانشگاه در حوزه سازمان‌های غیرانتفاعی، در مقاله‌ای درباره ظرفیت مالی و پایداری سازمان‌های غیرانتفاعی، پایداری مالی را به توان سازمان برای حفظ ظرفیت مالی خود در کوتاه‌مدت و بلندمدت پیوند می‌دهد؛ یعنی سازمان باید بتواند هم به تعهدات فعلی خود پاسخ دهد و هم توان ادامه ماموریت در آینده را حفظ کند.[۲]

اما پایداری فقط مالی نیست. پژوهش‌های حوزه ظرفیت سازمانی نشان می‌دهند که ظرفیت سازمان‌های غیرانتفاعی مفهومی چندبعدی است و به مجموعه‌ای از فرایندها، افراد، شیوه‌ها، منابع، روابط و توانمندی‌هایی اشاره دارد که سازمان برای تحقق ماموریت خود در اختیار دارد. در یکی از چارچوب‌های شناخته‌شده، ظرفیت سازمان‌های غیرانتفاعی شامل ابعادی مانند مدیریت مالی، ظرفیت سازگاری، برنامه‌ریزی راهبردی، ارتباطات بیرونی، رهبری، ظرفیت عملیاتی، جهت‌گیری ماموریتی و مدیریت کارکنان دانسته شده است.

همچنین در ادبیات اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی، ظرفیت سازمانی یکی از عوامل مهم در فهم رابطه میان منابع، عملکرد و اثرگذاری دانسته می‌شود. به بیان ساده، سازمان‌ها فقط با داشتن منابع بیشتر اثربخش نمی‌شوند؛ بلکه باید توان استفاده درست، سازگار و ماموریت‌محور از آن منابع را نیز داشته باشند.

بر همین اساس، پایداری سازمان نیکوکاری را می‌توان چنین تعریف کرد:

پایداری سازمان نیکوکاری یعنی توان سازمان برای ادامه ماموریت، حفظ اعتماد، مدیریت مسئولانه منابع، مراقبت از سرمایه انسانی، سازگاری با تغییرات، گزارش‌دهی شفاف و تداوم اثرگذاری اجتماعی در طول زمان.

این تعریف، پایداری را از یک مفهوم محدود مالی به یک چارچوب مدیریتی و اجتماعی تبدیل می‌کند.

سازمان پایدار، سازمانی نیست که فقط امروز فعالیت می‌کند؛ سازمانی است که برای فردا نیز ظرفیت ادامه دادن دارد.

۴. بحران‌های ۱۴۰۴ و ضرورت بازتعریف حمایت کلان

سال ۱۴۰۴ برای بسیاری از سازمان‌های نیکوکاری همانند تمام جامعه، سالی همراه با فشارهای چندلایه بود. بحران‌های اجتماعی، اقتصادی، ارتباطی و روانی، سازمان‌ها را در موقعیتی قرار داد که فقط با مسئله جذب منابع روبه‌رو نبودند؛ بلکه باید درباره تداوم خدمات، حفظ تیم، ارتباط با جامعه هدف، ارتباط با حامیان و مدیریت شرایط پیش‌بینی‌نشده تصمیم می‌گرفتند.

گزارش‌های موسسه افرا از وضعیت سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد در بحران‌های سال ۱۴۰۴ ، تصویری روشن از این پیچیدگی ارائه می‌کنند. این گزارش‌ها، وضعیت سازمان‌ها را در دو مقطع بحرانی بررسی کرده‌اند: گزارش «روایت تلاطم و تعهد» درباره تجربه سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد در بحران زمستان ۱۴۰۴ و گزارش «در مدار بحران» درباره تجربه سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد در جنگ ۴۰ روزه.

اهمیت رجوع این گزارش‌ها در آن است که نشان می‌دهند بحران برای سازمان‌های نیکوکاری فقط به معنای افزایش تعداد جامعه هدف آنها یا ضرورت ارائه خدمات فوری نیست. بحران می‌تواند هم‌زمان منابع مالی سازمان را کاهش دهد، ارتباط با حامیان را مختل کند، تیم را فرسوده کند، هزینه‌های عملیاتی را افزایش دهد و مسیر برنامه‌ریزی را نامطمئن سازد. در چنین شرایطی، سازمان نیکوکاری باید هم به بیرون پاسخ دهد و هم از درون، توان ادامه دادن خود را حفظ کند.

از همین‌جا ضرورت بازتعریف حمایت کلان آشکار می‌شود. حمایت کلان نباید فقط به معنای پرداخت یک مبلغ بزرگ برای یک نیاز فوری باشد. حمایت کلان زمانی اثرگذار است که بتواند ریسک توقف خدمات را کاهش دهد، ظرفیت سازمان را تقویت کند، امکان گزارش‌دهی و یادگیری ایجاد کند و به سازمان کمک کند پس از پایان حمایت نیز توانمندتر از قبل بماند.

به بیان دیگر، در اکوسیستمی که با بحران‌های پی‌درپی و نیازهای پیچیده روبه‌روست، حمایت‌های

2 Bowman, “Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits,” 37–51..”
3 Shumate et al., “The Nonprofit Capacities Instrument,” 155–174.
4 Bryan, “Toward a Contingency Model for the Relationship Between Capacity and Effectiveness in Nonprofit Organizations,” 885–897.

مقطعی و واکنشی کافی نیستند. سازمان‌های نیکوکاری برای ادامه دادن، به منابعی نیاز دارند که فقط هزینه امروز را پوشش ندهد، بلکه امکان ماندن، بازسازی و رشد را نیز فراهم کند.

۵. ستون‌های پایداری سازمان‌های نیکوکاری

برای فهم دقیق‌تر پایداری، می‌توان آن را بر چند ستون اصلی استوار دانست. این ستون‌ها از یکدیگر جدا نیستند؛ هرکدام بر دیگری اثر می‌گذارد و ضعف در یکی از آنها می‌تواند پایداری کل سازمان را تهدید کند.

ستون‌های پایداری سازمان‌های نیکوکاری

پایداری سازمانی = ظرفیت ادامه ماموریت و حفظ اثر در طول زمان

۱	۲	۳	۴	۵	۶
پایداری مالی	پایداری حکمرانی و تصمیم‌گیری	پایداری سرمایه انسانی	پایداری عملیاتی و زیرساختی	پایداری اعتماد و شفافیت	پایداری اثرگذاری
تنوع منابع	نقش روشن	تیم توانمند	فرایند و ابزار	گزارش‌دهی	سنجش و یادگیری

پایداری سازمان‌های نیکوکاری حاصل مجموعه‌ای از ظرفیت‌های به‌هم‌پیوسته است. ضعف در هر ستون، می‌تواند پایداری کل سازمان و تداوم اثر اجتماعی آن را تحت تأثیر قرار دهد.

۵.۱. پایداری مالی

پایداری مالی یعنی سازمان بتواند منابع لازم برای ادامه ماموریت خود را به‌صورت قابل اتکا تامین و مدیریت کند. این موضوع فقط به جذب پول بیشتر محدود نیست. سازمان باید بتواند منابع خود را متنوع کند، هزینه‌های خود را بشناسد، جریان نقدی را مدیریت کند، برای آینده برنامه داشته باشد و به حامیان گزارش روشن ارائه دهد.

وابستگی شدید به یک منبع مالی، یک کانال جذب یا یک حامی اصلی، سازمان را آسیب‌پذیر می‌کند. در مقابل، تنوع منابع، وجود ذخیره مالی، برنامه‌ریزی هزینه‌ها و شفافیت در مصرف منابع، به سازمان امکان می‌دهد در شرایط دشوار نیز فرصت تصمیم‌گیری داشته باشد.

۵.۲. پایداری حکمرانی و تصمیم‌گیری

سازمان پایدار، فقط به افراد متعهد متکی نیست؛ به ساختار تصمیم‌گیری روشن نیاز دارد. نقش هیئت مدیره، مسئولیت مدیرعامل، نظام کنترل داخلی، سیاست‌های مالی، مرزبندی اختیارات و شیوه تصمیم گیری در بحران، همگی بر پایداری سازمان اثر می‌گذارند.

در بسیاری از سازمان‌های نیکوکاری، بخش مهمی از کار بر دوش چند فرد کلیدی است. این تعهد ارزشمند است، اما اگر به ساختار تبدیل نشود، سازمان در برابر خروج، فرسودگی یا تغییر افراد آسیب‌پذیر خواهد بود. پایداری حکمرانی یعنی سازمان بتواند فراتر از افراد، بر پایه نقش‌ها، فرایندها و پاسخ‌گویی ادامه دهد.

۵.۳. پایداری سرمایه انسانی

سازمان‌های نیکوکاری بدون تیم‌های توانمند، متعهد و سالم نمی‌توانند پایدار بمانند. فشار کاری بالا، منابع محدود، مواجهه مستقیم با رنج اجتماعی و ابهام مالی، می‌تواند نیروی انسانی این سازمان‌ها را دچار فرسودگی کند.

پایداری سرمایه انسانی یعنی سازمان بتواند نقش‌ها را روشن کند، دانش سازمانی را حفظ کند، نیروی داوطلب و حرفه‌ای را به‌درستی به کار گیرد، آموزش و یادگیری را جدی بگیرد و از سلامت کاری تیم

مراقبت کند. تعهد اخلاقی در سازمان‌های نیکوکاری مهم است، اما نباید جایگزین ساختار حرفه‌ای شود.

۵.۴. پایداری عملیاتی و زیرساختی

هر سازمان برای ادامه ماموریت خود به زیرساخت نیاز دارد: فرایند، داده، فناوری، مستندسازی، نظام مالی، ابزار ارتباطی، روش پیگیری پروژه‌ها و شیوه گزارش‌دهی. ضعف در این زیرساخت‌ها ممکن است در روزهای عادی پنهان بماند، اما در زمان رشد یا بحران، خود را نشان می‌دهد.
سازمانی که داده‌های قابل اتکا ندارد، ارتباطاتش به یک کانال وابسته است، فرایندهایش مستند نیست یا فعالیت‌هایش به حافظه فردی تکیه دارد، در برابر اختلال‌های محیطی شکننده‌تر خواهد بود. پایداری عملیاتی یعنی سازمان بتواند حتی در شرایط دشوار، حداقل سطح ضروری از خدمت، ارتباط و تصمیم گیری را حفظ کند.

۵.۵. پایداری اعتماد و شفافیت

اعتماد، سرمایه بنیادین سازمان‌های نیکوکاری است. حامیان، داوطلبان، کارکنان، جامعه هدف و نهادهای همکار زمانی به یک سازمان اعتماد می‌کنند که بدانند منابع چگونه جذب می‌شود، چگونه تخصیص می‌یابد، چه تصمیم‌هایی گرفته می‌شود و چه نتیجه‌ای و اثری حاصل می‌شود.
شفافیت فقط انتشار اطلاعات مالی نیست. شفافیت یعنی سازمان بتواند درباره منابع، هزینه‌ها، تصمیم ها، محدودیت‌ها، نتایج و یادگیری‌های خود صادقانه و منظم گزارش دهد. در نیکوکاری حرفه‌ای، گزارش دهی شفاف تنها یک ابزار ارتباطی نیست؛ بخشی از مسئولیت‌پذیری سازمان و شرط شکل‌گیری حمایت های آینده است.
سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز در گزارش‌های مرتبط با نیکوکاری توسعه‌ای، بر اهمیت داده، شفافیت و هماهنگی برای افزایش اثربخشی و کاهش ریسک‌های وابستگی مالی تاکید می‌کند.

۵.۶. پایداری اثرگذاری

پایداری سازمانی زمانی کامل می‌شود که به پایداری اثرگذاری منجر شود. سازمان ممکن است فعالیت‌های زیادی انجام دهد، اما اگر اثر آن فعالیت‌ها را نسنجد، از تجربه‌ها یاد نگیرد و نتواند تغییر ایجادشده را توضیح دهد، در مسیر بهبود پایدار قرار نمی‌گیرد.
سنجش اثر الزاما به معنای پیچیده‌کردن فعالیت سازمان نیست. گاهی کافی است سازمان بتواند روشن کند مسئله چه بوده، چه مداخله‌ای انجام شده، چه خروجی‌هایی تولید شده، چه تغییری برای جامعه هدف رخ داده و چه چیزهایی باید در آینده اصلاح شود.
در ادبیات سنجش اثر اجتماعی نیز تاکید می‌شود که سازمان‌های دارای ماموریت اجتماعی باید بتوانند میان فعالیت، خروجی و اثر تمایز بگذارند و مقیاس و عمق اثر خود را توضیح دهند.
پایداری اثرگذاری یعنی سازمان بتواند از سطح فعالیت عبور کند و درباره نتیجه سخن بگوید؛ نه فقط اینکه چه کرده است، بلکه اینکه چه تغییری ایجاد شده و آن تغییر چگونه می‌تواند ادامه پیدا کند.

۶. خطای رایج در حمایت مالی؛ تنها پروژه و ندیدن سازمان

یکی از چالش‌های رایج در اکوسیستم نیکوکاری، تمرکز بیش از حد بر پروژه و غفلت از سازمان است. در این نگاه، حامی می‌پرسد: «این مبلغ دقیقا صرف چه فعالیتی می‌شود؟ چند نفر خدمت می‌گیرند؟ چند بسته توزیع می‌شود؟ چند کلاس برگزار می‌شود؟»
این پرسش‌ها لازم‌اند، اما کافی نیستند. زیرا هر پروژه، بر دوش یک سازمان اجرا می‌شود. اگر آن سازمان نظام مالی روشن، تیم پایدار، فرایند اجرایی، ارتباطات موثر، گزارش‌دهی منظم و توان تصمیم‌گیری نداشته باشد، حتی بهترین پروژه‌ها نیز در معرض ریسک قرار می‌گیرند.
در ادبیات جهانی نیکوکاری، این مسئله با نقد نگاه محدود به هزینه‌های اداری و پشتیبانی توضیح داده می‌شود. National Council of Nonprofits تاکید می‌کند که هزینه‌های اداری و غیرمستقیم، برای پایداری مالی سازمان‌های غیرانتفاعی ضروری‌اند و نباید به‌اشتباه به‌عنوان نشانه ناکارآمدی دیده شوند.
مفهوم «چرخه گرسنگی سازمان‌های غیرانتفاعی» نیز نشان می‌دهد که فشار برای پایین نگه‌داشتن هزینه‌های پشتیبانی، می‌تواند باعث کم‌سرمایه‌گذاری مزمن در زیرساخت‌های ضروری سازمان شود. نتیجه این چرخه، سازمان‌هایی است که از آنها انتظار اثرگذاری بالا وجود دارد، اما منابع کافی برای ساختن سیستم، تیم، فناوری، گزارش‌دهی و مدیریت حرفه‌ای در اختیارشان قرار نمی‌گیرد.

برای اکوسیستم نیکوکاری، پیام این بحث روشن است: حمایت از زیرساخت، حمایت از اثر است. اگر سازمان نیکوکاری نتواند تیم خود را حفظ کند، گزارش مالی دقیق بدهد، داده‌های جامعه هدف را مدیریت کند، ارتباط با حامیان را نگه دارد یا فرایندهای خود را بهبود دهد، اثر اجتماعی آن نیز در بلندمدت آسیب خواهد دید.

بنابراین، حمایت موثر باید از یک نگاه محدود عبور کند. حمایت موثر فقط نمی‌پرسد «این پول خرج چه می‌شود؟» بلکه می‌پرسد:

- این حمایت چه ظرفیتی در سازمان ایجاد می‌کند؟
- آیا به ادامه فعالیت کمک می‌کند؟
- آیا شفافیت و گزارش‌دهی سازمان را تقویت می‌کند؟
- آیا سازمان پس از پایان حمایت، توانمندتر از قبل خواهد بود؟
- آیا این حمایت به اثر قابل سنجش و قابل روایت منجر می‌شود؟

۷. بازتعریف حمایت موثر

حمایت موثر، فقط انتقال منابع مالی از حامی به سازمان نیست. حمایت موثر یعنی قرار دادن منابع در مسیری که نیاز واقعی، ظرفیت سازمان، شفافیت، امکان اجرا، گزارش‌دهی و پایداری اثر را هم‌زمان در نظر بگیرد.

چنین حمایتی چند ویژگی دارد.

نخست، از شناخت نیاز آغاز می‌شود. هر نیاز اجتماعی، با هر نوع حمایت مالی پاسخ نمی‌گیرد. گاهی مسئله، اجرای یک طرح توسعه‌ای است؛ گاهی اصلاح ساختار سازمان؛ و گاهی حفظ فعالیت‌های ضروری در دوره‌ای پرریسک.

دوم، به ظرفیت سازمان توجه می‌کند. حامیان کلان برای مشارکت مسئولانه نیاز دارند بدانند سازمان مورد حمایت، توان اجرای طرح، مدیریت منابع و گزارش‌دهی درباره اثر را دارد.

سوم، متناسب با نوع مسئله طراحی می‌شود. حمایت از توسعه، حمایت از تحول ساختاری و حمایت از پایداری فعالیت، یکسان نیستند. هرکدام هدف، منطق، زمان‌بندی، شاخص و گزارش‌دهی متفاوتی دارند.

چهارم، اثر را قابل پیگیری می‌کند. حمایت زمانی به اعتماد پایدار تبدیل می‌شود که حامی بداند منابع چگونه مصرف شده، چه نتیجه‌ای ایجاد کرده و سازمان در مسیر اجرا چه آموخته است.

پنجم، به آینده سازمان توجه دارد. حمایت موثرفقط مسئله امروز را حل نمی‌کند؛ باید سازمان را برای فردا آماده‌تر کند.

در این نگاه، حمایت موثردر نقطه تلاقی سه پرسش شکل می‌گیرد:

- نیاز واقعی چیست؟
- کدام سازمان ظرفیت پاسخ‌گویی به این نیاز را دارد؟
- چه نوع حمایتی می‌تواند به اثر پایدار منجر شود؟



۸. چرخه حمایت موثر و پایدار

برای تبدیل حمایت مالی به اثر اجتماعی پایدار، باید حمایت را به‌صورت یک چرخه دید؛ نه یک پرداخت مقطعی. در این چرخه، منابع مالی از مرحله نیت خیر تا مرحله اثر اجتماعی، مسیری روشن، قابل پیگیری

چرخه حمایت موثر و پایدار



حمایت مالی زمانی به اثر اجتماعی پایدار تبدیل می‌شود که از شناخت نیاز آغاز شود، با ارزیابی و طراحی متناسب ادامه پیدا کند و در نهایت به گزارش‌دهی، یادگیری، اعتماد و تداوم حمایت برسد.

و یادگیرنده را طی می‌کنند.

این چرخه نشان می‌دهد که هر مرحله، شرط کیفیت مرحله بعدی است. اگر نیاز به‌درستی شناخته نشود، منابع ممکن است در نقطه درست قرار نگیرد. اگر ظرفیت سازمان و طرح بررسی نشود، حمایت با ریسک بیشتری همراه خواهد بود. اگر حمایت متناسب طراحی نشود، ممکن است منابع مالی مسئله اصلی سازمان را حل نکند. اگر گزارش‌دهی وجود نداشته باشد، اعتماد پایدار شکل نمی‌گیرد. و اگر یادگیری اتفاق نیفتد، تجربه حمایت به بهبود آینده تبدیل نمی‌شود.

در مرکز این چرخه، سه مفهوم قرار دارد: شفافیت، اثربخشی و پایداری.

شفافیت، مسیر منابع و تصمیم‌ها را روشن می‌کند.

اثربخشی، حمایت را به نتیجه واقعی نزدیک می‌کند.

پایداری، اثر را از یک اقدام مقطعی به ظرفیتی ماندگار تبدیل می‌کند.

این چرخه می‌تواند مبنایی برای گفت‌وگوی تازه میان حامیان کلان و سازمان‌های نیکوکاری باشد؛ گفت وگویی که در آن پرسش اصلی فقط «چه چیزی تامین مالی می‌شود؟» نیست، بلکه «این حمایت چگونه به اثر پایدار تبدیل می‌شود؟» است.

۹. نقش حامیان کلان در ساختن پایداری

حامیان کلان، به دلیل مقیاس منابع و امکان اثرگذاری راهبردی، نقش مهمی در آینده اکوسیستم نیکوکاری دارند. حمایت کلان می‌تواند یک طرح مهم را ممکن کند، یک سازمان را از توقف نجات دهد، یک ظرفیت ساختاری ایجاد کند یا راه توسعه یک خدمت اثرگذار را باز کند. اما همین ظرفیت، مسئولیت بیشتری نیز ایجاد می‌کند.

حمایت کلان اگر بدون شناخت، ارزیابی و گزارش‌دهی انجام شود، ممکن است به وابستگی، پراکندگی یا اثر کوتاه‌مدت منجر شود. در مقابل، اگر حمایت کلان در چارچوبی روشن و اثرمحور طراحی شود، می‌تواند به پایداری سازمان، افزایش اعتماد و تقویت ظرفیت جامعه مدنی کمک کند.

در این نگاه، حامی کلان فقط تامین‌کننده منابع نیست؛ شریک اثرگذاری اجتماعی است. چنین شراکتی

زمانی شکل می‌گیرد که حامی، به نیاز واقعی سازمان گوش دهد، هزینه‌های ضروری و زیرساختی را نیز بخشی از اثر بداند، بر گزارش‌دهی شفاف تأکید کند و حمایت خود را به مسیر یادگیری و بهبود پیوند بزند. حمایت کلان آینده‌نگر، به‌جای تمرکز صرف بر خروجی‌های فوری، می‌پرسد: آیا این حمایت سازمان را پایدارتر می‌کند؟ آیا ظرفیت پاسخ‌گویی آن را افزایش می‌دهد؟ آیا اعتماد بیشتری میان حامی، سازمان و جامعه هدف می‌سازد؟ آیا پس از پایان حمایت، سازمان قوی‌تر از قبل خواهد بود؟

۱۰. برنا؛ مسیر هوشمند اثرگذاری

موسسه برنا در نقطه اتصال دو نیاز شکل گرفته است: نیاز سازمان‌های نیکوکاری به منابع مالی هدفمند و نیاز حامیان کلان به مسیری مطمئن، شفاف و اثرمحور برای مشارکت اجتماعی.

در یک سو، سازمان‌هایی قرار دارند که طرح‌های ارزشمند دارند، اما کمبود منابع مالی باعث می‌شود بخشی از ظرفیت آنها متوقف بماند یا کندتر از توان واقعی پیش برود. در سوی دیگر، حامیان حقیقی و حقوقی قرار دارند که می‌خواهند منابع خود را مسئولانه و آگاهانه در مسیر حل مسائل اجتماعی قرار دهند، اما برای انتخاب سازمان توانمند و طرح قابل اتکا، به مسیر حرفه‌ای نیاز دارند.

برنا این دو سوی اکوسیستم را به یک مسیر مشترک پیوند می‌دهد. نقش برنا، جایگزین شدن با حامیان یا حذف رابطه مستقیم آنان با اثر اجتماعی نیست. برنا رویکردی جایگزین حامیان ندارد؛ بلکه تلاش می‌کند مسیر حمایت کلان را شفاف‌تر، هدفمندتر و قابل پیگیری‌تر کند تا منابع مالی در نقطه‌ای قرار گیرد که امکان تبدیل شدن به اثر اجتماعی پایدار را دارد.

در این معنا، نقش برنا شتاب‌بخشیدن به توسعه اثر سازمان‌های نیکوکاری است؛ با حفظ و تقویت پایداری آنها. برنا با تمرکز بر شفافیت، اثربخشی و پایداری، تلاش می‌کند حمایت مالی از یک اقدام مقطعی به بخشی از مسیر رشد سازمان و تداوم اثر اجتماعی تبدیل شود.

برنا را می‌توان پلی مستقل میان منابع مالی حامیان کلان و ظرفیت اثرگذاری سازمان‌های نیکوکاری دانست؛ پلی که هدف آن فقط انتقال منابع نیست، بلکه کمک به شکل‌گیری حمایتی است که سازمان را توانمندتر،



برنا جایگزین حامیان نیست؛ بلکه مسیر حمایت کلان را شفاف‌تر، هدفمندتر و قابل پیگیری‌تر می‌کند تا منابع مالی به توسعه اثر سازمان‌های نیکوکاری، همراه با حفظ و تقویت پایداری آنها، کمک کند.

اثر را ماندگارتر و رابطه میان حامی و سازمان را قابل اعتمادتر می‌کند.

۱۱. سه مسیر حمایت مالی در برنا

برنا حمایت مالی را محدود به یک نوع نیاز نمی‌بیند. سازمان‌های نیکوکاری، بسته به مرحله رشد، وضعیت سازمانی و شرایط محیطی خود، به شکل‌های متفاوتی از حمایت نیاز دارند. به همین دلیل، برنا در سه نوع از طرح‌ها و پروژه‌های سازمان‌های نیکوکاری حمایت مالی ایجاد می‌کند: طرح‌های توسعه‌محور، تحول

ساختاری و پایداری فعالیت.
طرح‌های توسعه‌محور برای زمانی است که یک سازمان ظرفیت، تجربه و ایده مشخصی برای گسترش اثر خود دارد، اما برای اجرای آن به منابع مالی هدفمند نیازمند است. این نوع حمایت می‌تواند به توسعه یک خدمت موفق، اجرای برنامه‌ای تازه یا گسترش فعالیت در جامعه هدف کمک کند.
تحول ساختاری زمانی اهمیت پیدا می‌کند که مانع اصلی اثرگذاری، نه کمبود انگیزه یا ماموریت، بلکه ضعف در زیرساخت‌ها، فرایندها یا ظرفیت درونی سازمان است. حمایت از تحول ساختاری می‌تواند به بهبود نظام مالی، تقویت فناوری، توسعه فرایندهای مدیریتی، ارتقای منابع انسانی یا افزایش کیفیت گزارش‌دهی کمک کند.
پایداری فعالیت برای موقعیت‌هایی است که ادامه خدمات ضروری یک سازمان توانمند، به دلیل فشارهای بیرونی یا محدودیت منابع، با ریسک جدی روبه‌رو می‌شود. در چنین شرایطی، حمایت زمان‌دار از بخشی از هزینه‌های جاری، عملیاتی یا زیرساختی، می‌تواند از توقف اثر اجتماعی جلوگیری کند و به سازمان فرصت بازسازی و ادامه مسیر بدهد.
این سه مسیر تلاش می‌کند تا حمایت مالی هدفمند، اثرگذارتر شود و بسنجد که با نیاز و ظرفیت سازمان هماهنگ باشد. گاهی بهترین حمایت، توسعه یک طرح است؛ گاهی تقویت ساختار؛ و گاهی حفظ چراغ فعالیت‌های ضروری تا عبور از یک دوره دشوار.

۱۲. از حمایت مالی تا اعتماد اجتماعی

اگر حمایت مالی در چرخه‌ای شفاف و هدفمند قرار گیرد، می‌تواند به چیزی فراتر از تامین هزینه تبدیل شود: به اعتماد اجتماعی.
برای حامیان، چنین مسیری امکان می‌دهد منابع خود را آگاهانه‌تر تخصیص دهند، از ظرفیت سازمان دریافت‌کننده حمایت اطمینان بیشتری داشته باشند و اثر حمایت خود را در قالب گزارش‌های روشن‌تر دنبال کنند. برای سازمان‌های نیکوکاری، این مسیر فرصتی است برای نشان دادن ظرفیت، تقویت اعتبار، بهبود گزارش‌دهی و ساختن سابقه‌ای قابل اتکا برای همکاری‌های آینده.
اعتماد، نتیجه یک رابطه مقطعی نیست. اعتماد از تکرار شفافیت، مسئولیت‌پذیری، اجرای موفق، گزارش دهی صادقانه و یادگیری ساخته می‌شود. هرچه حمایت‌ها از حالت پراکنده و واکنشی فاصله بگیرند و وارد چرخه‌ای روشن‌تر شوند، اکوسیستم نیکوکاری نیز امکان بیشتری برای رشد حرفه‌ای، جذب منابع پایدار و افزایش اثر اجتماعی خواهد داشت.
در این معنا، پایداری سازمان‌های نیکوکاری فقط وظیفه خود سازمان‌ها نیست. حامیان، نهادهای واسط، شبکه‌های تخصصی و دیگر بازیگران اکوسیستم نیز در ساختن یا تضعیف آن نقش دارند. حمایت کوتاه مدت، غیرمنعطف و صرفا پروژه‌محور می‌تواند سازمان‌ها را در فشار نگه دارد؛ اما حمایت هدفمند، متناسب و شفاف می‌تواند ظرفیت آنها را برای ادامه اثرگذاری افزایش دهد.

۱۳. جمع‌بندی؛ پایداری سازمان، پایداری اثر، پایداری جامعه

سازمان‌های نیکوکاری، بخشی از توان جامعه برای دیدن رنج، پاسخ به نیاز و ساختن امیدند. اما این سازمان‌ها نیز برای ادامه مسیر، به پایداری نیاز دارند. نمی‌توان از سازمانی انتظار داشت در برابر بحران‌ها بایستد، نیازهای پیچیده را پاسخ دهد و اثر اجتماعی بسازد، اما منابع، ساختار، تیم، زیرساخت و اعتماد لازم برای ادامه راه را در اختیار نداشته باشد.
پایداری سازمان‌های نیکوکاری، فقط مسئله بقای سازمان نیست؛ مسئله ماندگاری اثر اجتماعی است. سازمان پایدار می‌تواند نیاز را بهتر بشناسد، منابع را مسئولانه‌تر مدیریت کند، تیم خود را حفظ کند، گزارش روشن‌تری ارائه دهد، از تجربه‌ها یاد بگیرد و در برابر بحران‌ها مقاوم‌تر بماند.
در چنین شرایطی، حمایت موثرنیز باید بازتعریف شود. حمایت موثرفقط پرداخت هزینه یک پروژه نیست. حمایت موثریعنی قرار دادن منابع در مسیری که نیاز واقعی، ظرفیت سازمان، شفافیت، امکان اجرا، گزارش‌دهی و پایداری اثر را هم‌زمان در نظر بگیرد.
برنا در همین نقطه معنا پیدا می‌کند: به‌عنوان مسیر هوشمند اثرگذاری، میان حامیان کلان و سازمان های نیکوکاری پلی ایجاد می‌کند تا حمایت مالی از یک اقدام مقطعی به چرخه‌ای پایدارتر، شفاف‌تر و اثربخش‌تر تبدیل شود. این نقش، جایگزین حامیان نیست؛ بلکه شتاب‌بخشیدن به مسیر اثرگذاری آنان و تقویت پایداری سازمان‌هایی است که توان تبدیل منابع به اثر اجتماعی را دارند.

آینده نیکوکاری فقط به میزان کمک‌ها وابسته نیست؛ به کیفیت حمایت‌ها، پایداری سازمان‌ها و اعتماد میان بازیگران اکوسیستم وابسته است. اگر سازمان‌های نیکوکاری قرار است در ساختن فردای بهتر نقش داشته باشند، باید خودشان نیز فرصت ماندن، رشد کردن و اثرگذارتر شدن داشته باشند.

پایداری سازمان‌های نیکوکاری، بخشی از پایداری جامعه است؛ و حمایت از این پایداری، حمایت از توان جامعه برای ادامه دادن، ترمیم کردن و ساختن آینده‌ای بهتر است.



منابع

United Nations. (n.d.). International Day of Charity. Retrieved September 2026
https://www.un.org/en/observances/charity-day

United Nations Development Programme. (n.d.). Civil Society Organizations. Retrieved September 2026
https://www.undp.org/our-partners/civil-society-organizations

Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. Nonprofit Management and Leadership, 22(1), 37–51.
https://doi.org/10.1002/nml.20039

Shumate, M., Cooper, K. R., Pilny, A., & Pena-y-lillo, M. (2017). The nonprofit capacities instrument. Nonprofit Management and Leadership, 28(2), 155–174. https://doi.org/10.1002/nml.21276

Bryan, T. K. (2019). Toward a contingency model for the relationship between capacity and effectiveness in nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48(4), 885–897.
https://doi.org/10.1177/0899764018815617

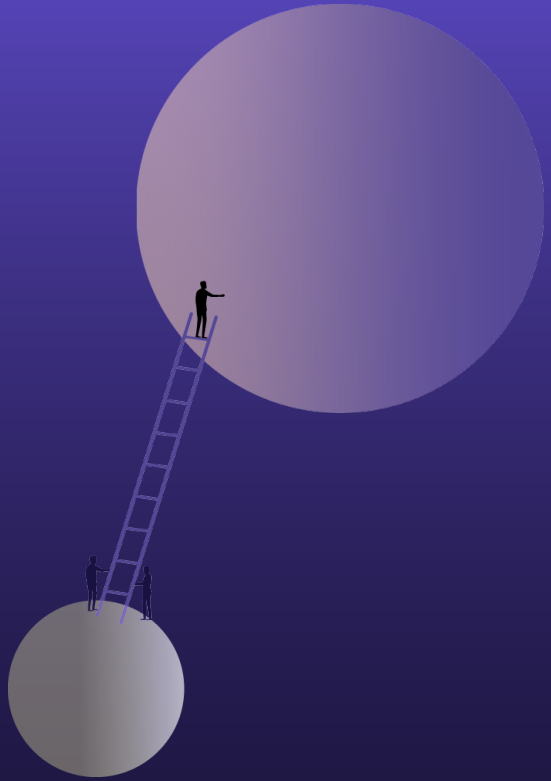
موسسه مدیریت حامیان نواندیش افرا. گزارش‌های وضعیت سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد در بحران‌های سال ۱۴۰۴: «روایت تلاطم و تعهد» و «در مدار بحران». مرکز گزارش‌های افرا
https://landing.afraway.org/reports-hub/

OECD. (2026). Private Philanthropy for Development: Third Edition—Taking Stock of Philanthropy's Contribution to Development. OECD Publishing.
https://doi.org/10.1787/98e676c0-en

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. California Management Review, 56(3), 118–141.
https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118

National Council of Nonprofits. (n.d.). (Mis)Understanding Overhead. Retrieved September 2026
https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/administration-and-financial-management/misunderstanding-overhead

Gregory, A. G., & Howard, D. (2009). The nonprofit starvation cycle. Stanford Social Innovation Review, 7(4), 49–53.
https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle



پایداری سازمان‌های نیکوکاری،
بخشی از پایداری جامعه است.
حمایت موثر، تنها پاسخ به نیاز امروز نیست؛
ساختن ظرفیت فرداست.

موسسه مدیریت نواندیش بُرنا

وب‌سایت: borna.foundation

تلفن: ۸۸۵۵۷۰۸۱-۰۲۱

ایمیل: Connect@borna.foundation

ما را در شبکه‌های اجتماعی دنبال کنید:

لینکدین: www.linkedin.com/company/borna-foundation

اینستاگرام: instagram.com/borna.foundation

تلگرام: t.me/Borna_foundation