

# تجربه‌نگاری کسب‌وکارهای اجتماعی در ایران (۱)؛ تشکل‌های سنتی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۲/۵

شماره مسلسل:

۲۱۴۲۹



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

### عنوان گزارش:

تجربه‌نگاری کسب و کارهای اجتماعی در ایران (۱)؛ تشکل‌های سنتی

نوع گزارش: طرح / لایحه □، راهبردی □، نظارتی ■، پیش‌نویس قانونی □

### نام دفتر:

مطالعات اجتماعی (گروه توسعه تعاون و مشارکت‌های مردمی و سرمایه اجتماعی)

### تهیه و تدوین کنندگان:

محسن ردادی، حسام عزت‌آبادی‌پور

### مدیر مطالعه:

محمدتقی ضرغام‌افشار

### ناظر علمی:

ریحانه رحمانی‌پور

### اظهار نظر کننده:

محمدصادق محمدیان دستنائی (دفتر مطالعات اقتصادی)

### گرافیک و صفحه آرایی:

سمیرا صادقی‌عسکری

سعید احمدعلیزاده

### ویراستار ادبی:

زهرا کریمی

### واژه‌های کلیدی:

۱. کسب و کار اجتماعی

۲. نوآوری اجتماعی

۳. نهادهای اجتماعی



تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

## فهرست مطالب

۶	چکیده.....
۷	خلاصه مدیریتی.....
۹	۱. مقدمه.....
۱۰	۲. پیشینه.....
۱۲	۳. مفهوم کسب و کار اجتماعی و اصول آن.....
۱۴	۳-۱. تفاوت کسب و کار اجتماعی با سایر انواع مؤسسات.....
۱۷	۳-۲. روش شناسی.....
۱۷	۳-۳. مرور تجربه ها.....
۲۶	۴. جمع بندی و پیشنهادها.....
۳۰	۵. پیوست.....
۴۱	منابع و مآخذ.....

## فهرست جداول

۱۱	جدول ۱. تحلیل پیشینه پژوهشی.....
۱۶	جدول ۲. مقایسه انواع نهادها با کسب و کار اجتماعی.....
۱۹	جدول ۳. تحلیل نسبت مؤسسه «م» با کسب و کار اجتماعی.....
۲۱	جدول ۴. تحلیل نسبت مؤسسه «ن» با کسب و کار اجتماعی.....
۲۳	جدول ۵. تحلیل نسبت مؤسسه «ج» با کسب و کار اجتماعی.....
۲۵	جدول ۶. تحلیل نسبت مؤسسه «چ» با کسب و کار اجتماعی.....
۲۶	جدول ۷. مقایسه مؤسسات منتخب براساس ۷ اصل کسب و کار اجتماعی.....
۲۸	جدول ۸. بررسی انطباق مؤسسات منتخب با اصول کسب و کار اجتماعی.....
۲۹	جدول ۹. پیشنهاد توصیه سیاستی.....
۳۰	جدول ۱ پیوست. معرفی مؤسسه «م».....
۳۲	جدول ۲ پیوست. معرفی مؤسسه «ن».....
۳۵	جدول ۳ پیوست. معرفی مؤسسه «ج».....
۳۶	جدول ۴ پیوست. معرفی مؤسسه «چ».....

## فهرست شکل ها

۹	شکل ۱. سری زمانی راهبردها و راهکارهای توسعه کسب و کارهای اجتماعی.....
۱۵	شکل ۲. جایگاه کسب و کار اجتماعی در میان سایر مؤسسات.....



## تجربه‌نگاری کسب‌وکارهای اجتماعی در ایران (۱)؛ تشکل‌های سنتی

Doi: [10.22034/mrc.report.21429](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21429)

چکیده



«کسب‌وکار اجتماعی» به‌عنوان رویکردی نوین برای حل مسائل پیچیده اجتماعی با استفاده از منطق بازار مطرح شده است. این الگو که ریشه در نظریه و تجربه محمد یونس دارد، به‌جای تمرکز بر حداکثرسازی سود، مأموریت اصلی خود را غلبه بر فقر، نابرابری، بیکاری، نابرابری جنسیتی و بحران‌های زیست‌محیطی قرار می‌دهد.

با وجود این اهمیت، در ایران هنوز چارچوب مفهومی و حقوقی روشنی برای کسب‌وکار اجتماعی شکل نگرفته است. بخش بزرگی از فعالیت‌های اجتماعی کشور ذیل «مؤسسات خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد» انجام می‌شود که غالباً وابسته به کمک‌های اهدایی بوده و از پایداری مالی کافی برخوردار نیستند.

یافته‌های میدانی این پژوهش از مصاحبه با مدیران چند مؤسسه اجتماعی نشان می‌دهد که بسیاری از آنها گرچه در تحقق مأموریت‌های اجتماعی موفق بوده‌اند، اما در حوزه‌هایی مانند «خودکفایی اقتصادی، جذب سرمایه‌گذار، نوآوری اجتماعی، ایجاد ساختارهای حقوقی پایدار و پرداخت دستمزدهای رقابتی» با چالش‌های اساسی روبه‌رو هستند. در نتیجه، فعالیت آنها همچنان به الگوی خیریه‌ای نزدیک‌تر است تا الگوی کامل کسب‌وکار اجتماعی. به این منظور پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود.

- مناسب‌سازی اشخاص حقوقی کشور برای تأسیس و فعالیت کسب‌وکارهای اجتماعی در بستر نظام حقوقی ایران؛
- ایجاد مشوق‌های مالیاتی برای کسب‌وکارهای اجتماعی، مشروط به رعایت اصول شفافیت مالی و بازسرمایه‌گذاری سود؛
- ایجاد چارچوب قانونی برای سرمایه‌گذاری اجتماعی، شامل صندوق‌های سرمایه‌گذاری و اوراق قرضه اجتماعی؛
- ایجاد نهاد ناظر تخصصی در دولت برای ثبت، ارزیابی و پایش عملکرد کسب‌وکارهای اجتماعی؛
- ایجاد مراکز شتاب‌دهنده و پارک‌های نوآوری اجتماعی برای حمایت از استارت‌آپ‌های اجتماعی.



## بیان / شرح مسئله

در دهه‌های اخیر، «کسب‌وکار اجتماعی» به‌عنوان رویکردی نوین برای حل مسائل پیچیده اجتماعی با استفاده از منطق بازار مطرح شده است. این الگو که ریشه در نظریه و تجربه محمد یونس دارد، به‌جای تمرکز بر حداکثرسازی سود، مأموریت اصلی خود را غلبه بر فقر، نابرابری، بیکاری، نابرابری جنسیتی و بحران‌های زیست‌محیطی قرار می‌دهد.

با وجود این اهمیت، در ایران هنوز چارچوب مفهومی و حقوقی روشنی برای کسب‌وکار اجتماعی شکل نگرفته است. بخش بزرگی از فعالیت‌های اجتماعی کشور ذیل «مؤسسات خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد» انجام می‌شود که غالباً وابسته به کمک‌های اهدایی‌اند و از پایداری مالی کافی برخوردار نیستند. از سوی دیگر، شرکت‌های تجاری و بنگاه‌های اقتصادی نیز اگرچه در قالب «مسئولیت اجتماعی شرکتی»<sup>۱</sup> وارد عرصه خدمات عمومی می‌شوند، اما رسالت اصلی آنها همچنان سودآوری است و مأموریت اجتماعی جنبه‌ای فرعی دارد. به همین دلیل، «شکاف نهادی» میان فعالیت‌های خیریه‌ای وابسته به اعانه و فعالیت‌های تجاری بوده و فضای میانی که کسب‌وکار اجتماعی می‌تواند پر کند، عملاً خالی است. یافته‌های میدانی این پژوهش از مصاحبه با مدیران چند مؤسسه اجتماعی نشان می‌دهد که بسیاری از آنها گرچه در تحقق مأموریت‌های اجتماعی موفق بوده‌اند، اما در حوزه‌هایی مانند «خودکفایی اقتصادی، جذب سرمایه‌گذار، نوآوری اجتماعی، ایجاد ساختارهای حقوقی پایدار و پرداخت دستمزدهای رقابتی» با چالش‌های اساسی روبه‌رو هستند. در نتیجه، فعالیت آنها همچنان به الگوی خیریه‌ای نزدیک‌تر است تا الگوی کامل کسب‌وکار اجتماعی.

این وضعیت موجب می‌شود ظرفیت‌های بالقوه کسب‌وکار اجتماعی در ایران بالفعل نشود و سهم این الگو در حل مسائل اجتماعی کشور به‌شدت محدود بماند. بنابراین، ضرورت دارد سیاستگذاران با مناسب‌سازی چارچوب حقوقی برای فعالیت کسب‌وکارهای اجتماعی، ایجاد مشوق‌های مالی و مالیاتی برای آنها و فراهم کردن زیرساخت‌های نهادی، مسیر گذار از مدل‌های خیریه‌ای سنتی به سمت کسب‌وکار اجتماعی پایدار را هموار کنند. به نظر می‌رسد در سال‌های آینده، دولت و حتی خیریه‌ها نتوانند بار سنگین کاهش آسیب‌های اجتماعی را بر دوش بکشند و نیاز است مؤسسات نوآورانه کسب‌وکارهای اجتماعی وارد این عرصه شوند.

## نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

❶ **فقدان چارچوب حقوقی مشخص برای کسب‌وکار اجتماعی در ایران:** بررسی‌ها نشان می‌دهد که در قوانین موجود، شخصیت حقوقی مناسبی برای تأسیس و فعالیت کسب‌وکار اجتماعی تعریف نشده است. به همین دلیل، فعالان این حوزه یا در قالب «شرکت‌های تجاری» فعالیت می‌کنند که با مأموریت اجتماعی آنها همخوانی ندارد، یا به‌صورت «مؤسسات خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد» که وابستگی شدیدی به کمک‌های بیرونی دارند.

❷ **تمرکز نهادهای موجود بر الگوی خیریه‌ای سنتی:** یافته‌های میدانی نشان می‌دهد بسیاری از مؤسسات اجتماعی در ایران همچنان بر منطق خیریه‌ای متکی هستند. این نهادها اگرچه در زمینه مأموریت‌های اجتماعی مانند توانمندسازی زنان، حمایت از بهبودیافتگان و فعالیت‌های زیست‌محیطی عملکرد مثبتی دارند، اما فاقد مدل مالی پایدار و ساختار باز سرمایه‌گذاری سود هستند.

❸ **چالش‌های اقتصادی و مالی:** اغلب مؤسسات مورد بررسی در تأمین منابع پایدار مالی، جذب سرمایه‌گذار و ایجاد درآمد از طریق فعالیت اقتصادی با مشکلات جدی مواجه هستند. تنها یک نمونه به‌طور شفاف از رویکرد «ایجاد سود و باز سرمایه‌گذاری در مأموریت

1. CSR



اجتماعی» استفاده کرده است. این نشان می‌دهد گذار به الگوی کسب و کار اجتماعی کامل هنوز در مراحل اولیه است.

**۴ آگاهی و گرایش مدیران به الگوهای جدید و نوآورانه:** مصاحبه‌ها نشان داد که مدیران مؤسسات اجتماعی با وجود دشواری‌ها، به اهمیت استقلال مالی و خودکفایی واقفاند و در تلاش برای حرکت به سمت الگوهای ترکیبی (ترکیب فعالیت خیریه با فعالیت اقتصادی بازارمحور) هستند. این امر نشان‌دهنده ظرفیت بالقوه برای نهادینه‌سازی کسب و کار اجتماعی در ایران است.

## پیشنهاد راهکار تقنینی، نظارتی یا سیاستی

### ۱ راهکارهای تقنینی

- مناسب‌سازی اشخاص حقوقی برای تأسیس و فعالیت کسب و کارهای اجتماعی در نظام حقوقی ایران.
- ایجاد مشوق‌های مالیاتی برای کسب و کارهای اجتماعی، مشروط به رعایت اصول شفافیت مالی و باز سرمایه‌گذاری سود.
- ایجاد چارچوب قانونی برای سرمایه‌گذاری اجتماعی، شامل صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأثیر<sup>۱</sup> و اوراق قرضه اجتماعی<sup>۲</sup>.
- تسهیل دسترسی به اعتبارات خرد و تسهیلات بانکی برای کسب و کارهای اجتماعی نوپا، با ضمانت‌های ساده‌تر.

### ۲ راهکارهای نظارتی

- ایجاد نهاد ناظر تخصصی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی یا سازمان امور اجتماعی برای ثبت، ارزیابی و پایش عملکرد کسب و کارهای اجتماعی.
- تدوین استانداردهای حسابرسی اجتماعی که علاوه بر شاخص‌های مالی، اثر اجتماعی و میزان تحقق مأموریت را نیز ارزیابی کنند.
- الزام به شفافیت مالی و گزارش‌دهی سالیانه در زمینه میزان سود، نحوه باز سرمایه‌گذاری و دستاوردهای اجتماعی.
- ایجاد نظام رتبه‌بندی کسب و کارهای اجتماعی براساس شاخص‌هایی چون پایداری مالی، میزان اثر اجتماعی، نوآوری و انطباق با اصول محمد یونس.

### ۳ راهکارهای سیاستی

- گنجاندن کسب و کار اجتماعی در برنامه‌های توسعه ملی و اسناد بالادستی به‌عنوان رکن مکمل اقتصاد مقاومتی و عدالت اجتماعی.
- ایجاد مراکز شتاب‌دهنده و پارک‌های نوآوری اجتماعی برای حمایت از استارت‌آپ‌های اجتماعی.
- اعطای مشوق‌های دولتی و یارانه‌ای (مانند اولویت در مناقصات دولتی) برای کسب و کارهای اجتماعی.
- توسعه آموزش و ظرفیت‌سازی از طریق دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی در زمینه کارآفرینی اجتماعی و مدیریت کسب و کار اجتماعی.
- ترویج فرهنگ عمومی درباره کسب و کار اجتماعی از طریق رسانه‌ها و کمپین‌های اطلاع‌رسانی، برای ارتقای اعتماد اجتماعی و جذب سرمایه‌گذاران.
- ایجاد شبکه ملی کسب و کارهای اجتماعی برای تبادل تجربه، هم‌افزایی و ارتقای قدرت چانه‌زنی این نهادها در سطح سیاستگذاری.

1. Impact Investment Funds  
2. Social Impact Bonds

شکل ۱. سری زمانی راهبردها و راهکارهای توسعه کسب‌وکارهای اجتماعی

	کلیدی: ۲ سال	ثانویه: ۳ تا ۵ سال	بلند مدت: ۵ تا ۱۰ سال
تقنینی	تعریف شخصیت حقوقی مستقل برای کسب‌وکار اجتماعی		گنجاندن کسب‌وکار اجتماعی در برنامه‌های توسعه و چشم‌انداز ملی
	تدوین «نظام‌نامه توسعه کسب‌وکارهای اجتماعی»		
نظارتی	ایجاد واحد تخصصی برای ثبت و پایش	استقرار نظام گزارش‌دهی و حسابرسی اجتماعی	استقرار نظام رتبه‌بندی ملی کسب‌وکارهای اجتماعی
	تعریف شاخص‌ها برای دریافت برجسته «کسب‌وکار اجتماعی»		
سیاستی	اصلاح نظام مالیاتی و اعطای مشوق‌ها	ایجاد شتاب‌دهنده‌ها و پارک‌های نوآوری اجتماعی	تاسیس صندوق یا بانک تخصصی برای تأمین مالی اجتماعی
	طراحی چارچوب دسترسی به تسهیلات بانکی	تاسیس شبکه ملی کسب‌وکارهای اجتماعی	
	ترویج آگاهی عمومی و آموزش تخصصی از طریق رسانه‌ها و دانشگاه‌ها	اعطای اولویت به کسب‌وکارهای اجتماعی در مناقصات دولتی	

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر، با تشدید چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی، رویکردهای سنتی در حل مسائل جامعه به تنهایی پاسخگوی نیازهای پیچیده و چندبعدی جوامع نیستند. در این راستا، «کسب‌وکارهای اجتماعی» به‌عنوان یک الگوی نوآورانه و اثربخش، توجه سیاستگذاران، پژوهشگران و فعالان حوزه توسعه را به خود جلب کرده است. این نوع کسب‌وکار که در مرز بین بخش خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی قرار می‌گیرد، با ترکیب اهداف اجتماعی و روش‌های اقتصادی، به دنبال ایجاد ارزش‌های ماندگار و پایدار برای جامعه است.

کسب‌وکارهای اجتماعی با اتکا به «الگوهای درآمدزایی پایدار»، به دنبال حل مسائل اجتماعی مانند فقر، نابرابری، محرومیت آموزشی و آسیب‌های محیط زیستی هستند. علاوه بر این، از طریق ایجاد اشتغال، توانمندسازی گروه‌های محروم و ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی، به تقویت «سرمایه اجتماعی» و «تاب‌آوری جامعه» کمک می‌کنند. این کسب‌وکارها با به کارگیری «چارچوب‌های نوآورانه» و «رویکردهای مشارکتی»، توانسته‌اند در بسیاری از موارد، جایگزین مناسبی برای مداخلات دولتی و خیریه‌های سنتی باشند.

به‌رغم ظرفیت بالای کسب‌وکارهای اجتماعی در ایجاد تحولات ساختاری، چالش‌های متعددی مانند «محدودیت‌های قانونی»، «کمبود منابع مالی پایدار»، «ضعف در زیرساخت‌های حمایتی» و «فقدان آگاهی عمومی»، توسعه کسب‌وکارهای اجتماعی را با موانع جدی مواجه کرده است. از این رو، تلاش می‌کنیم با بررسی دقیق و همه‌جانبه



این موضوع، به شناخت چالش‌ها و موانع توسعه کسب و کارهای اجتماعی دست یابیم و با ارائه راهکارهای سیاستی مبتنی بر شواهد، به شناخت و توسعه آنها در کشور کمک کنیم.

این گزارش، با تمرکز بر تجربه مؤسساتی که به صورت سنتی به رفع مشکلات اجتماعی می‌پردازند، تلاش می‌کند ظرفیت تبدیل این مؤسسات به کسب و کار اجتماعی را بررسی کند. این مؤسسات در حال حاضر موفق شده‌اند در حوزه‌های حساس اجتماعی همچون حمایت از «کودکان بدسرپرست»، «توانبخشی معتادان»، «حمایت از دختران و زنان آسیب‌دیده» فعالیت کنند. با این حال و به رغم کامیابی‌های فراوان در کاهش آسیب‌های اجتماعی، اغلب این مؤسسات با محدودیت‌هایی مانند «وابستگی به کمک‌های خیریه»، «کمبود منابع مالی پایدار» و ... مواجه هستند. از این رو، بررسی تجربیات آنها می‌تواند به درک بهتر نقاط قوت و ضعف مدل‌های سنتی و همچنین شناسایی فرصت‌های تبدیل این نهادها به کسب و کارهای اجتماعی پایدار کمک کند.

این گزارش سیاستی، بخشی از «سلسله‌گزارش‌های تحلیلی» است که ابعاد مختلف کسب و کارهای اجتماعی و نقش آنها در رفع و کاهش مسائل اجتماعی را بررسی می‌کند. یافته‌های این گزارش، به‌عنوان مرجعی برای سیاستگذاران، فعالان اجتماعی و پژوهشگران، زمینه‌ساز توسعه کسب و کارهای اجتماعی در ایران و سایر کشورهای در حال توسعه است.

## ۲. پیشنهاد



کسب و کار اجتماعی مفهومی نسبتاً نوین در ادبیات توسعه و کارآفرینی اجتماعی است که نخستین بار به صورت منسجم توسط محمد یونس، اقتصاددان بنگلادشی و برنده جایزه نوبل، در کتابی با همین عنوان [۱] مطرح شد. یونس کسب و کار اجتماعی را یک فعالیت اقتصادی تعریف می‌کند که هدف آن نه کسب حداکثر سود برای مالکان، بلکه حل یک مسئله اجتماعی یا محیط زیستی از طریق روش‌های بازارمحور و پایدار است [۲].

در ادبیات کلاسیک، تمایز اساسی کسب و کار اجتماعی با فعالیت‌های خیریه در خوداتکایی مالی، پایداری اقتصادی و طراحی مدل درآمدی مبتنی بر ارائه ارزش به گروه‌های آسیب‌پذیر است [۳]. در این چارچوب، کسب و کار اجتماعی میان دو قطب متعارف «کسب و کار سودمحور» و «سازمان غیرانتفاعی» قرار می‌گیرد و نوعی نهاد هیبریدی محسوب می‌شود [۴].

در سطح جهانی، کسب و کارهای اجتماعی به مثابه ابزارهای نوآورانه برای حل چالش‌هایی چون فقر، بیکاری، نابرابری، تبعیض جنسیتی، و بحران‌های زیست‌محیطی مورد توجه نهادهای بین‌المللی قرار گرفته‌اند [۵، ۶]. بانک جهانی نیز در گزارش‌هایی بر نقش این نوع کسب و کارها در توسعه محلی و تاب‌آوری جوامع تأکید کرده است [۷].

با وجود این پیشرفت‌های جهانی، در ایران مفهوم کسب و کار اجتماعی هنوز در مراحل اولیه گفتمان‌سازی و سیاستگذاری است. بسیاری از مطالعات داخلی به بررسی تطبیقی این مفهوم با اشکال سنتی‌تر فعالیت‌های اجتماعی، مانند تعاونی‌ها، بنیادها و خیریه‌ها پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال در تحقیقی که بر اساس مصاحبه صورت گرفته، تأکید شده که تعاونی‌هایی می‌توانند همانند یک کسب و کار اجتماعی عمل کرده و سازوکاری برای پیشبرد نوآوری اجتماعی در مناطق روستایی باشند [۸].

ظرفیت برای شکل‌گیری و رونق کسب و کار اجتماعی در ایران فراوان بوده و بر این اساس امکان ایجاد بازاری به نام بازار کسب و کار اجتماعی وجود دارد و ابزارهای مالی آن نیز در دسترس است [۹]. با این حال بسیاری از چالش‌های پیش‌روی کسب و کارهای اجتماعی متأسفانه از جنس

سیاست‌گذاری و حقوقی است [۱۰] و باید نهادهایی همچون مجلس شورای اسلامی رفع این موانع را در دستور کار قرار دهند. به‌صورت کلی مقالات و پژوهش‌هایی که در ایران در مورد کسب‌وکارهای اجتماعی صورت گرفته از تعداد انگشتان دست فراتر نمی‌روند و این موضوع کاملاً جدید است. در یکی از این مقالات ساختار حقوقی بنگاه‌های اجتماعی و همچنین برنامه‌ها، سیاست‌ها و قوانین مرتبط با آن در کشورهای مختلف بررسی شده است [۱۱]. برخی دیگر از این معدود تحقیقات به عوامل مؤثر بر رشد کسب‌وکارهای اجتماعی پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال عوامل اجتماعی همچون آشنایی با جامعه یا اعتمادسازی برای رشد و حمایت از کسب‌وکارهای اجتماعی نوپا مهم شناخته شده‌اند [۱۲]. همچنین توجه به اخلاق کسب‌وکار در پایداری این بنگاه‌ها مهم دانسته شده‌اند [۱۳].

در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی تاکنون تنها دو گزارش در رابطه با کسب‌وکار اجتماعی نوشته شده که در دفتر مطالعات اجتماعی تهیه شده و در جدول ۱ عناوین آنها آمده است.

### جدول ۱. تحلیل پیشینه پژوهشی

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل	نام دفتر/سازمان/ نهاد	توضیحات
۱	سلسله‌گزارش‌های تبیین و تنظیم کسب‌وکارهای اجتماعی (گزارش اول: مفهوم شناسی) [۱۴]	۱۴۰۳	۲۰۲۶۶	مطالعات اجتماعی	گزارش حاضر، ادبیات نظری این حوزه را بررسی و قوانین و مقررات مرتبط با تأسیس و فعالیت شرکت‌های تجاری در آمریکا و کشورهای عضو اتحادیه اروپا را مطالعه کرده است. ماحصل پژوهش انجام شده حکایت از آن دارد که برای رفع مشکلات عدیده شرکت‌های اجتماعی و توسعه زیست‌بوم کسب‌وکار اجتماعی در ایران، باید قانونی تهیه شود که وجوه اشتراک و افتراق میان «کنش»، «فعالیت» و «کارآفرینی» اجتماعی را با «کسب‌وکار» اجتماعی مشخص، همچنین مرز میان «شرکت‌های اجتماعی» با «شرکت‌های تجاری» و «خیریه‌ها» را تبیین و در نهایت، فعالیت‌های «اجتماعی» را از فعالیت‌های «سیاسی» و «اقتصادی» تمیز دهد.
۲	درس‌آموخته‌هایی از کسب‌وکار اجتماعی در دنیا (۱): مرجع قانونی و شخصیت حقوقی [۱۵]	۱۴۰۳	۲۰۲۵۲	مطالعات اجتماعی	در این گزارش با استفاده از مطالعات اسنادی و تطبیقی، پس از بررسی «روند قانونگذاری» بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته دنیا، «قالب و شخصیت حقوقی»، «نشان‌ها، جوایز و برچسب‌های اجتماعی» و «سازوکار تولی‌گری» در این حوزه تشریح شده است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که کشورهای پیشرو در این زیست‌بوم، با اقدام‌هایی نظیر «ایجاد چارچوب‌های قانونی و شخصیت حقوقی»، «انجام تحقیق و توسعه برای تقویت زیست‌بوم اجتماعی» و «برقراری ارتباط منطقی و حقوقی کسب‌وکارهای اجتماعی با بخش خصوصی برای انجام مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها»، بسترهای مناسب برای فعالیت این کسب‌وکارها را فراهم کرده‌اند. در این راستا، برای سامان دادن به کسب‌وکارهای اجتماعی نوپا در ایران، محورهایی نظیر «ایجاد چارچوب قانونی برای کسب‌وکارها و شرکت‌های اجتماعی»، «تعریف و پذیرش شخصیت حقوقی جدید برای این نوع کسب‌وکارها»، «ایجاد سازوکار اعتبارسنجی و اعطای نشان به این کسب‌وکارها»، «حمایت مالی و مشوق‌های اقتصادی از این کسب‌وکارها» و «تشکیل و تقویت نهادهای حمایتی و تنظیم‌گر» پیشنهاد شده که شایسته است در دستور کار متولیان امر قرار گیرد.



ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل	نام دفتر / سازمان / نهاد	توضیحات
۳	درس‌آموخته‌هایی از کسب‌وکار اجتماعی در دنیا: ابزارهای حمایتی [۱۶]	۱۴۰۴	۲۰۹۰۵	مطالعات اجتماعی	این گزارش به بررسی جامع ابزارها و سازوکارهایی می‌پردازد که از طریق آن، دولت‌های مختلف در سطح بین‌الملل به حمایت مالی از کسب‌وکارهای اجتماعی مبادرت می‌کنند. کسب‌وکارهای اجتماعی، با ترکیب اهداف اجتماعی و اقتصادی، نقش مؤثری در حل مشکلاتی همچون فقر، بیکاری و نابرابری‌های اجتماعی دارند؛ اما دسترسی به منابع مالی برای آنها به‌علت ماهیت دوسویه عملکردشان به چالش‌هایی مواجه است. تجربیات موفق کشورهای اروپایی بر ضرورت تدوین قوانین منسجم، ایجاد سیستم‌های نظارتی و تقویت همکاری‌های بین‌بخشی در زیست‌بوم کسب‌وکارهای اجتماعی تأکید دارد. براساس یافته‌های پژوهش، اقدام‌هایی همچون تدوین چارچوب‌های قانونی جامع، تقویت سازوکارهای ارزیابی تأثیر، تشویق همکاری‌های بین‌بخشی، حمایت از نهادهای پشتیبان، بهره‌گیری از ابزارهای نوین تأمین مالی و افزایش شراکت‌های عمومی و خصوصی پیشنهاد شده‌اند.

### ۳. مفهوم کسب‌وکار اجتماعی و اصول آن



کسب‌وکار اجتماعی توسط مبدع آن، محمد یونس، کسب‌وکار «غیر توزیعی سود»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود [۱۷] و به این معناست که این کسب‌وکار، علی‌رغم سودآور بودن، به سهامداران سود و منفعت نمی‌دهد [۱۸]. وی کسب‌وکار اجتماعی را چنین تعریف می‌کند: «بنگاهی بازارمحور که برای حل یک مسئله اجتماعی یا زیست‌محیطی تشکیل شده، پایداری مالی دارد، اصل سرمایه را به سرمایه‌گذاران برمی‌گرداند اما سود توزیع نمی‌کند و آن را برای توسعه و بهبود در خود بنگاه نگه می‌دارد. این تعریف آن را از شرکت‌های سودمحور و نیز از سازمان‌های خیریه متمایز می‌کند» [۱۹].

براساس تعریفی دیگر، کسب‌وکار اجتماعی مؤسسه‌ای غیرزیان‌ده و بدون تقسیم سود است که تمام منابع آن برای حل مسئله اجتماعی صرف می‌شود. اگر در این فرایند سودی هم حاصل شود، دوباره در کسب‌وکار اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌شود [۱۷]. اولویت کسب‌وکار اجتماعی حل مشکلات اجتماعی است، نه کسب سود برای مالکان یا سهام‌داران. برخلاف کسب‌وکارهای تجاری که بر حداکثر کردن سود تمرکز می‌کنند، یک کسب‌وکار اجتماعی به دنبال حل چالش‌های جامعه است و در عین حال با کسب درآمد به صورت پایدار فعالیت می‌کند.

کسب‌وکار اجتماعی یک «سازمان ترکیبی» بوده که منطبق‌های اجتماعی و تجاری را در ساختار، فرایند و معنا با هم می‌آمیزد؛ همین ترکیبی بودن منشأ فرصت‌ها و نیز تهدید «انحراف رسالت»<sup>۲</sup> است. بنابراین لازم است با دقت و حساسیت نسبت به سیاستگذاری و حکمرانی این کسب‌وکارها اقدام کرد [۲۰، ۴].

در ادامه ۷ اصل مهم برای شناسایی و شکل‌گرفتن کسب‌وکار اجتماعی بیان می‌شود.

1. Non-Dividend  
2. Mission Drift

**۱ هدف:** حل فقر یا مسائل تهدید کننده جامعه، نه حداکثرسازی سود؛ هدف اصلی این کسب‌وکارها ایجاد تغییر مثبت اجتماعی (مانند کاهش فقر، بهبود آموزش و ...) است. برای این کسب‌وکارها سود وسیله‌ای برای دستیابی به این مأموریت است، نه هدف نهایی. بنگاه برای حل مسائلی مانند فقر، بهداشت، آموزش، دسترسی به فناوری و محیط زیست تأسیس می‌شود و از منطق بازار برای جامه عمل پوشاندن به راه‌حل بهره می‌گیرد.

**۲ پایداری مالی و اقتصادی:** کسب‌وکار اجتماعی باید «بی‌زیان و خوداتکا» باشد؛ یعنی هزینه‌ها را پوشش دهد و استقلال مالی پیدا کند. کسب‌وکارهای اجتماعی همانند خیریه‌ها وابسته به کمک‌های مردمی نیستند؛ بلکه از طریق فروش کالاها یا خدمات درآمد کسب می‌کنند. فعالیتی که زیان‌ده باشد، نمی‌تواند کسب‌وکار اجتماعی تلقی شود. این ویژگی آنها را از خیریه‌ها که عمدتاً به کمک‌های مالی یا موقوفات وابسته هستند، متمایز می‌کند. پایداری مالی از مسیر نوآوری مدل کسب‌وکار، شراکت‌های میان‌بخشی و ... حاصل می‌شود.

**۳ بازپرداخت فقط اصل سرمایه به سرمایه‌گذاران (عدم توزیع سود):** فرایند «غیرتوزیعی سود» به معنای بی‌نیازی از درآمد نیست؛ بلکه سود حاصل بین سهام‌داران توزیع نمی‌شود و پس از بازگشت اصل سرمایه، در شرکت می‌ماند. این «قید عدم توزیع» انگیزه‌ها را با رسالت اجتماعی هم‌راستا نگه می‌دارد و ریسک انحراف رسالت را می‌کاهد.

البته در اینجا نکته ظریفی وجود دارد و در نوع خاصی از کسب‌وکار اجتماعی تقسیم سود مجاز است. برای فهم این مورد استثنایی باید دو نوع کسب‌وکار اجتماعی را از هم تفکیک کرد:

الف) فاقد سود و متعلق به سرمایه‌گذار که در خدمت حل مشکلات اجتماعی است. سرمایه‌گذار(ان) اگر سودی هم از این کسب‌وکار کسب کردند، آن را تماماً برای گسترش و بهبود کسب‌وکار سرمایه‌گذاری می‌کنند. به این سرمایه‌گذار(ان) سود تعلق نمی‌گیرد، اما اجازه دارند که به تدریج، سرمایه اولیه خود را پس بگیرند و کنار بکشند.

ب) اگر بنگاه تحت مالکیت افراد فقیر باشد و از این طریق به رفع و کاهش یک معضل اجتماعی بپردازد، در این صورت می‌توان آن را یک کسب‌وکار اجتماعی دانست و البته تقسیم سود بین مالکان (فقیر) هم مجاز بوده؛ زیرا از این طریق هدف اجتماعی بنگاه که همانا کاهش فقر است رخ می‌دهد.

**۴ انباشت سود در شرکت برای توسعه و بهبود:** پس از بازگرداندن اصل سرمایه به سهام‌داران، سود حاصل از فعالیت اقتصادی به توسعه محصول یا فرایند تزریق می‌شود. در واقع بازسرمایه‌گذاری نظام‌مند برای توسعه ظرفیت‌های ایجاد اثر انجام می‌شود. سرمایه‌گذاری مجدد سود<sup>۱</sup> به این معناست که سود حاصل از فعالیت اقتصادی دوباره در بنگاه سرمایه‌گذاری می‌شود تا مأموریت اجتماعی آن پیشرفت کند. این ویژگی باعث شده تا از شرکت‌های بازرگانی<sup>۲</sup> متمایز شوند.

**۵ حساسیت جنسیتی و محیط‌زیستی:** محمد یونس بر توانمندسازی زنان و حساسیت زیست‌محیطی به عنوان اجزای هویتی الگوی خود تأکید دارد. «عدالت جنسیتی» و «پایداری محیط‌زیست» از اصول طراحی کسب‌وکار اجتماعی هستند نه جزو اهداف فرعی آن.

**۶ دستمزد بازار و شرایط کاری بهتر:** در کسب‌وکارهای تجاری معمولاً برای افزایش سود، تلاش می‌شود که دستمزد کارگران تا حد ممکن و قانونی پایین نگاه داشته شود؛ اما در الگوی محمد یونس برای کسب‌وکارهای اجتماعی تصریح شده است که نیروی کار باید «دستمزد بازار با شرایط کاری بهتر» دریافت کند. یعنی درآمد منصفانه به کارگران پرداخت شده و شرایط کاری متناسب با کار شایسته<sup>۳</sup> (ایمنی، حمایت اجتماعی، تعادل بین زندگی شخصی و کار، ساعات کار مناسب و ...) فراهم می‌شود. پرداخت کمتر از پایه حقوق که به کسب سود بیشتر یا استئمار کارمندان منجر شود در کسب‌وکار اجتماعی پذیرفتنی نیست. پرداخت بیشتر و عادلانه به کارمندان، باعث شکل گرفتن «اقتصاد اجتماعی» می‌شود که لزوماً با کسب‌وکار اجتماعی هم‌پوشان نبوده و مفهومی متفاوت است. هدف مورد نظر، پرداخت حقوق منصفانه و قانونی

1. Reinvesting Profits  
2. Commercial Business  
3. Decent Work



است. شواهد بریتانیا نشان می‌دهد کسب و کارهای اجتماعی نسبت به میانگین بخش خصوصی احتمال بیشتری دارد «دستمزد معیشتی واقعی» پرداخت کنند و مناسبات کاری بهتری ارائه دهند [۲۱].

۷ «... با شادی انجام بده»: این اصل هنجاری بر «معنابخشی» و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند. انگیزش درونی حل مسئله اجتماعی، سرمایه روانی کارکنان را بالا می‌برد و تاب‌آوری سازمانی را تقویت می‌کند. در کسب و کارهای اجتماعی، انگیزه‌های درونی کارکنان برای انجام وظیفه و حل مسئله اجتماعی مهم بوده و تقویت می‌شود.

کسب و کارهای اجتماعی دارای چالش‌هایی هستند که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱ **تعداد بین مأموریت و پایداری:** حفظ تمرکز بر تأثیر اجتماعی در حالی که برای پایداری مالی تلاش می‌شود می‌تواند دشوار باشد.

۲ **جذب سرمایه:** از آنجا که سرمایه‌گذاران سود دریافت نمی‌کنند، این نوع کسب و کار برای همه سرمایه‌گذاران جذاب نیست و انگیزه‌های غیراقتصادی لازم است تا آنها را قانع کند که در این زمینه وارد شوند.

۳ **تأثیر سنجی:** سنجش تأثیر اجتماعی می‌تواند سخت‌تر از اندازه‌گیری عملکرد مالی باشد. بنابراین سنجش موفقیت کسب و کارهای اجتماعی نسبت به کسب و کارهای تجاری دشوارتر است.

در مورد مالکیت این نوع بنگاه‌ها باید توجه داشت که الزامی برای محدود کردن مالکیت کسب و کار اجتماعی وجود ندارد. همچنین ضرورتی وجود ندارد که در صورت انحلال این بنگاه، مالکیت باید به یک کسب و کار اجتماعی دیگر واگذار شود. برای جلوگیری از سوءاستفاده لازم است که انحلال سخت‌گیرانه باشد و در صورت انحلال، مالک بیش از سرمایه اصلی به‌علاوه تورم سالیانه دریافت نکند. این قاعده برای محدود کردن سود کسب و کار اجتماعی صورت می‌گیرد.

برخی از کسب و کارهای اجتماعی موفق دنیا به این شرح هستند:

**گرامین دانون:**<sup>۱</sup> این کسب و کار حاصل مشارکت بین بانک گرامین و شرکت دانون است که ماست مقوی و مقرون به‌صرفه برای کودکان دچار سوءتغذیه در بنگلادش تولید می‌کنند. هدف این کسب و کار بهبود تغذیه کودکان و ایجاد شغل در جوامع محلی است.

**گرامین وئولیا:**<sup>۲</sup> آب آشامیدنی سالم را با قیمتی مقرون به‌صرفه به جوامع روستایی در بنگلادش ارائه می‌دهد. این کسب و کار مشکل دسترسی به آب سالم را حل کرده و در عین حال به‌صورت پایدار فعالیت می‌کند.

**بانک گرامین:**<sup>۳</sup> وام‌های خرد به افراد کم‌درآمد، به‌ویژه زنان، ارائه می‌دهد تا به کمک آن کسب و کارهای کوچک راه‌اندازی کنند و از فقر خارج شوند. این بانک به‌صورت خودکفا فعالیت می‌کند و در عین حال تأثیر اجتماعی قابل توجهی ایجاد می‌کند.

### ۳-۱. تفاوت کسب و کار اجتماعی با سایر انواع مؤسسات

#### ۳-۱-۱. تفاوت با شرکت تجاری

شرکت‌های تجاری متعارف براساس منطق «حداکثرسازی سود سهام‌داران» عمل می‌کنند. در این الگو، منافع اجتماعی یا زیست‌محیطی تنها در صورتی دنبال می‌شوند که به افزایش سود یا کاهش هزینه‌ها منجر شوند. در مقابل، کسب و کار اجتماعی «خلق ارزش اجتماعی» را به‌عنوان «هدف اولیه» تعریف کرده و سود مالی تنها ابزاری برای تداوم و پایداری فعالیت است [۲۲].

#### ۳-۱-۲. تفاوت با کسب و کارهای نیکوکار

کسب و کارهای نیکوکار شرکت‌هایی هستند که بخشی از سود خود را صرف امور خیریه یا کمک‌های اجتماعی می‌کنند؛ مانند اهدای درصدی از فروش به خیریه‌ها [۲۳]. در اینجا «سود مالی» همچنان «هدف اصلی» است و فعالیت نیکوکارانه، جنبه فرعی دارد. در مقابل،

1. Grameen Danone  
2. Grameen Veolia  
3. Grameen Bank

کسب‌وکار اجتماعی «در ذات و مأموریت خود» با حل مسئله اجتماعی تعریف می‌شود. منابع مالی در همان سازمان برای توسعه و اثر اجتماعی باز سرمایه‌گذاری می‌شوند و فعالیت اجتماعی به حاشیه رانده نمی‌شود [۲].

### ۳-۱-۳. تفاوت با کسب‌وکارهای متعهد به مسئولیت اجتماعی شرکتی

مسئولیت اجتماعی شرکتی معمولاً به معنای اقدام داوطلبانه شرکت‌های تجاری در جهت کاهش آثار منفی یا تقویت آثار مثبت فعالیت‌هایشان بر جامعه و محیط زیست است [۲۴]. در این مدل، شرکت همچنان برای سودآوری ایجاد شده و مسئولیت اجتماعی شرکتی به‌عنوان یک راهبرد مکمل یا ابزار مدیریت شهرت مطرح می‌شود [۲۵]. در کسب‌وکار اجتماعی، مأموریت اجتماعی یا زیست‌محیطی در متن کسب‌وکار قرار دارد و کل ساختار اقتصادی و مدیریتی حول آن شکل می‌گیرد [۲۶]. در واقع، مسئولیت اجتماعی شرکتی یک «افزوده» بر کسب‌وکار تجاری بوده، در حالی که هزینه برای حل مسئله اجتماعی در ذات و بنیاد کسب‌وکار اجتماعی است.

### شکل ۲. جایگاه کسب‌وکار اجتماعی در میان سایر مؤسسات



مأخذ: همان.

### ۳-۱-۴. تفاوت با مؤسسات خیریه

مؤسسات خیریه به‌عنوان نهادهای غیرانتفاعی، با هدف ایجاد تحولات اجتماعی مثبت و ارتقای شرایط زندگی گروه‌های محروم یا نیازمند تأسیس می‌شوند. این سازمان‌ها از طریق اجرای برنامه‌های انسان‌دوستانه، فعالیت‌های خیرخواهانه و ارائه حمایت‌های هدفمند، درصد کاهش چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هستند. در بستر جامعه ایران، مؤسسات خیریه نقشی محوری در پشتیبانی از افشار آسیب‌پذیر، شامل کودکان بی‌سرپرست، سالمندان، افراد دارای معلولیت، خانوارهای کم‌درآمد و سایر گروه‌های نیازمند ایفا می‌کنند. این نهادها با عرضه خدمات متنوعی همچون تأمین نیازهای اساسی (غذا، پوشاک و مسکن)، ارائه خدمات آموزشی و نیز حمایت‌های بهداشتی-درمانی، در جهت ارتقای شاخص‌های کیفیت زندگی این گروه‌ها گام برمی‌دارند.

از منظر ساختار مدیریتی، مؤسسات خیریه به دو دسته دولتی و غیردولتی تقسیم‌بندی می‌شوند. براساس مفاد اساس‌نامه این مؤسسات، چه در حوزه دولتی و چه در بخش خصوصی، ماهیت غیرانتفاعی آنها به‌صورت شفاف تصریح شده و هدف اصلی ارائه خدمات عام‌المنفعه و نه کسب



منافع مالی است. «مؤسسات خیریه دولتی» عمدتاً تحت نظارت نهادهای حاکمیتی فعالیت کرده و اهداف عملیاتی آنها با سیاستگذاری‌های کلان دولتی همسواست. منابع مالی این نهادها عمدتاً از محل بودجه عمومی تأمین شده و برنامه‌های آنها عموماً در چارچوب راهبردهای اجتماعی دولت طراحی می‌شود. در مقابل، «مؤسسات خیریه غیردولتی (مردم‌نهاد)» توسط اشخاص حقیقی یا حقوقی خیر، گروه‌های جامعه‌محور یا سازمان‌های بخش خصوصی اداره می‌شوند. مدل تأمین مالی این نهادها متکی بر کمک‌های مردمی، مشارکت‌های داوطلبانه و حمایت‌های مالی نیکوکاران بوده و از تنوع برنامه‌ای و استقلال عمل بیشتری در مقایسه با نهادهای دولتی برخوردار هستند.

مؤسسات خیریه در زمره نهادهای جامعه مدنی و زیرمجموعه‌ای از گروه‌های مردم‌نهاد طبقه‌بندی می‌شوند. برای کسب هویت حقوقی و مشروعیت فعالیت، این قبیل مؤسسات ملزم به اخذ مجوزهای ضروری از نهادهای ذی‌صلاح، عمدتاً وزارت کشور هستند. از حیث دامنه فعالیت، مؤسسات خیریه از ظرفیت‌های قابل توجهی برای مداخله در عرصه‌های متنوع اجتماعی برخوردارند. این عرصه‌ها می‌توانند شامل مواردی مانند حمایت‌های همه‌جانبه از کودکان بی سرپرست و بدسرپرست، ارائه خدمات بهداشتی-درمانی به جوامع محروم و دورافتاده، احداث و تجهیز زیرساخت‌های آموزشی نظیر مدارس و کتابخانه‌ها، امدادسانی به قربانیان سوانح طبیعی و بحران‌های انسان‌ساخت، توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی زنان سرپرست خانوار، ارائه مراقبت‌های ویژه به سالمندان و افراد دارای معلولیت باشد. این تنوع کارکردی چشمگیر، به آنها این امکان را می‌دهد تا به طیف وسیعی از نیازهای چندبعدی و پیچیده جامعه پاسخی هدفمند و تخصصی ارائه کنند.

مؤسسات خیریه بر مبنای دریافت کمک‌های مالی<sup>۱</sup> و توزیع آنها به گروه‌های هدف عمل می‌کنند. بقای آنها به «منابع اهدایی» وابسته است و معمولاً مدل درآمدی پایداری ندارند [۲۷]. کسب و کار اجتماعی در مقابل، تلاش می‌کند از طریق «تولید کالا یا خدمات در بازار» به درآمد پایدار دست یابد و وابستگی به کمک‌های بیرونی را کاهش دهد. این امر، به توانمندی و کرامت‌ذی‌نفعان نیز کمک می‌کند زیرا آنها نه دریافت‌کننده صرف کمک، بلکه مشتری، تولیدکننده یا ذی‌نفع فعال اند [۲۷]. به همین دلیل، برخی پژوهشگران از کسب و کار اجتماعی به عنوان «پل میان منطق خیریه و منطق بازار» یاد کرده‌اند [۲۲].

## جدول ۲. مقایسه انواع نهادها با کسب و کار اجتماعی

ویژگی‌ها / انواع نهاد	شرکت تجاری	کسب و کار نیکوکار	کسب و کار متعهد به مسئولیت اجتماعی شرکتی	مؤسسه خیریه	کسب و کار اجتماعی
هدف اصلی	حداکثرسازی سود سهام‌داران	سودآوری + بخشی برای امور خیریه	سودآوری + کاهش آثار منفی اجتماعی / زیست‌محیطی	کمک‌رسانی و خدمت اجتماعی	حل یک مشکل اجتماعی / زیست‌محیطی با رویکرد بازارمحور
منبع درآمد/تأمین مالی	فروش کالا و خدمات	فروش کالا / خدمات + تخصیص بخشی از سود به امور خیریه	فروش کالا و خدمات + اجرای پروژه‌های CSR	کمک‌های مالی، اعانات، وقف، حامیان	فروش کالا و خدمات (مدل بازارمحور)
توزیع سود	بین سهام‌داران	بین سهام‌داران (بخش کمی صرف خیریه می‌شود)	بین سهام‌داران (CSR بخشی از هزینه‌های شرکت است)	سودآوری مالی ندارد؛ منابع توزیع نمی‌شوند	اصل سرمایه بازپرداخت می‌شود، سود باقی‌مانده در شرکت برای توسعه/ بهبود انباشت می‌شود
پایداری مالی	پایدار (وابسته به سودآوری بازار)	پایدار در بازار + وابسته به انگیزه‌های خیرخواهانه مالکان	پایدار، اما CSR معمولاً محدود به توان مالی شرکت است	وابسته به کمک‌های بیرونی، اغلب ناپایدار	پایدار از طریق خودتکایی اقتصادی
نقش اجتماعی	فرعی، در حد مسئولیت‌های قانونی یا استراتژی برند	فرعی، از محل تخصیص بخشی از سود	مکمل/ابزاری برای مدیریت شهرت یا کاهش ریسک	نقش اجتماعی محض، بدون منطق اقتصادی	نقش اجتماعی محوری و درون‌زا؛ بخشی از ذات سازمان
نحوه سنجش موفقیت	سود و سهم بازار	سود + میزان کمک‌های خیریه	سود + شاخص‌ها CSR و رتبه‌بندی‌های داوطلبانه	میزان کمک‌رسانی و پوشش ذی‌نفعان	شاخص‌های دوگانه: پایداری اقتصادی + اثر اجتماعی

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

## ۲-۳. روش‌شناسی

این گزارش سیاستی با رویکرد کیفی و بر پایه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مسئولان چهار مؤسسه اجتماعی در ایران تدوین شده است. انتخاب این روش به علت توانایی آن در «فهم عمیق تجربه زیسته گروه‌های اجتماعی» و امکان واکاوی معانی نهفته در روایت‌های آنان است [۲۸]. مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شد و هر کدام حدود ۹۰ تا ۱۸۰ دقیقه طول کشید. چارچوب اصلی تحلیل، «هفت اصل کسب‌وکار اجتماعی» مطرح شده توسط محمد یونس است که پیش از این به آنها اشاره شد. به این ترتیب، هر روایت مصاحبه‌شوندگان با این اصول مقایسه شده تا مشخص شود کدام شاخص‌ها در فعالیت‌های آنان تحقق یافته و کدام موارد مغفول مانده است. این مقایسه امکان تفکیک میان «بنگاه‌های اجتماعی واقعی» و «مؤسسات خیریه سنتی» را فراهم می‌کند [۲۹]. شایان ذکر است که در ایران، مؤسسه‌ای که بتوان آن را به صورت دقیق کلمه کسب‌وکار اجتماعی نامید وجود ندارد. بنابراین با مؤسسه‌هایی که بیشترین شباهت را با کسب‌وکار اجتماعی داشتند مصاحبه کردیم. این گزارش تلاش می‌کند با معرفی کسب‌وکار اجتماعی و بیان شباهت‌ها و تفاوت‌های آن با مؤسسات فعال در ایران، زمینه پاگرفتن و تأسیس کسب‌وکارهای اجتماعی را فراهم کند. در ادامه به معرفی چهار مؤسسه‌ای که با آنها مصاحبه شده و تحلیل آنها می‌پردازیم.

## ۳-۳. مرور تجربه‌ها

### الف) مؤسسه «م»

**معرفی:** مؤسسه نیکوکاری «م» بر اساس یک نذر پایه‌گذاری شد. سرمایه اولیه برای تأسیس این خیریه، از طریق بخشی از درآمد شرکت تجاری و میراث پدری بنیان‌گذار مؤسسه تأمین شد. این مؤسسه در سال ۱۳۸۶ با مجوز رسمی سازمان بهزیستی کشور و با مأموریت حمایت از کودکان بدسرپرست فعالیت خود را آغاز کرد.

### شباهت‌ها و تفاوت‌ها با کسب‌وکار اجتماعی

#### ● مأموریت اجتماعی

این مؤسسه مأموریت اجتماعی خود را رسیدگی و بهبود وضعیت «کودکان بدسرپرست» و «مادران آسیب‌دیده و رانده شده به حاشیه اجتماع» تعریف کرده است: «حمایت و توانمندسازی کودکان بدسرپرست یا دچار محرومیت اجتماعی با محوریت باورهای ملی، دینی، بومی و ارزش‌های انسانی با هدف تربیت نسلی آگاه، فرهیخته و عزتمند که خود در آینده منشأ حرکت‌های نیکوکارانه باشد».

بر این اساس تلاش می‌کند که با «توانمندسازی» (با این رویکرد که افراد قدرت فکر کردن و رفتار آزادانه و تصمیم‌گیری را به دست آورده و از این رو بتوانند سلامت خود را در ابعاد مختلف جسمی، روانی و اجتماعی ارتقا بخشیده و از افراد مهم و تأثیرگذار در جامعه شوند) وضعیت جامعه هدف خود را تغییر دهد. مؤسسه ابزارهایی همچون مشارکت نیکوکاران، کارآفرینی اجتماعی و ... را به خدمت می‌گیرد تا بتواند به اهداف خود برسد. مهم‌ترین برنامه‌های مؤسسه «م» عبارتند از:

- اعطای کمک‌هزینه زندگی خانواده‌های تحت حمایت؛
- خدمات مشاوره روانشناسی/مددکار اجتماعی/توانمندسازی؛
- کمک‌هزینه تحصیل و آموزش؛
- انجام پروژه‌های محرومیت‌زدایی در مناطق محروم؛
- کمک‌هزینه بهداشت و درمان بیماری‌ها؛
- کمک‌هزینه ارزاق و تهیه شیر خشک؛
- کمک‌هزینه پوشاک، مسکن، خرید اثاث و لوازم ضروری زندگی نظیر کولر و بخاری و ...؛
- نگهداری و توسعه مراکز اقامتی (خانه مهر، مهد کودک‌ها، مجتمع تبریز، همراه‌سرا، و مرکز پرتو).



این مجموعه نمونه بارزی از یک سازمان با هدف اجتماعی عمیق و واضح است. تمامی فعالیت‌ها، ساختارها و صحبت‌های مدیر آن حول محور کمک به کودکان و خانواده‌های آسیب‌پذیر می‌چرخد. هیچ اشاره‌ای به انگیزه‌های سودآوری یا حداکثرسازی ثروت وجود ندارد. هدف اصلی، حل نظام‌مند یک معضل بزرگ اجتماعی است.

### ● پایداری مالی

مؤسسه «م» چندین منبع تأمین مالی دارد.

۱ خانهای که میراث پدری بنیان‌گذار بود.

۲ بخشی از درآمد شرکت متعلق به بنیان‌گذار است.

۳ کمک‌های مردمی.

تولید، خرید و فروش کالا و خدمات، سهم‌اندکی در تأمین مالی این مؤسسه دارد. همچنین سهام و اوراق قرضه نیز در این مؤسسه به کار گرفته نشده است.

فروشگاه مجازی «مهرشاپ» که در بستر اینستاگرام فعال است، کالاهایی که خیرین به مؤسسه اهدا کرده و محصولاتی که مادران تحت حمایت مؤسسه تولید کرده‌اند را در معرض فروش قرار می‌دهد. درآمد حاصل از فروش محصولات تولید شده توسط مادران، به خود مددجویان بازگردانده می‌شود و مؤسسه سهمی از این موضوع ندارد.

این مجموعه ظرفیت‌گذار از یک خیریه سنتی به یک کسب‌وکار اجتماعی پایدار است؛ زیرا آنها به وضوح نیاز به درآمد پایدار را درک کرده و در حال آزمایش و اجرای مدل‌های مختلف درآمدزایی (فروش محصولات، خدمات، محتوا) هستند. اگرچه هنوز به کمک‌ها وابسته هستند، اما جهت‌گیری راهبردی آنها می‌تواند به سمت کاهش این وابستگی و ایجاد پایه‌های اقتصادی مستحکم‌تر باشد. در وضعیت فعلی، مؤسسه، سودده نیست و توزیع سود یا سرمایه‌گذاری مجدد سود هم بی‌معناست و از این جهت ارتباطی با کسب‌وکارهای اجتماعی ندارد.

● **بازپرداخت فقط اصل سرمایه به سرمایه‌گذاران (بدون سود) و نگهداشت سود در شرکت برای توسعه و بهبود:** با توجه به اینکه این مؤسسه، خیریه بوده و سودی ندارد، بنابراین این اصول خارج از موضوع است.

● **حساسیت جنسیتی و محیط زیستی:** با توجه به اینکه مدیر و صاحب این مجموعه یک خانم بوده، بنابراین حساسیت‌های جنسیتی به خوبی در این مجموعه لحاظ شده است.

### دستمزد بازار و شرایط کاری بهتر:

۱ **استخدام نیروی متخصص از طریق فرایندهای رسمی:** استخدام نزدیک به ۳۰۰ کارمند (عمدتاً مددکار اجتماعی) از طریق «فراخوان» و «مصاحبه‌های تخصصی» نشان‌دهنده رسمی بودن روابط کاری و احتمالاً توجه به شایسته‌سالاری است.

۲ **وجود چالش در جذب و نگهداری نیروی کار:** مصاحبه‌شونده به این موضوع اشاره می‌کند که حفظ نیروی انسانی دشوار است. در نتیجه احتمالاً به علت محدودیت‌های مالی نتوانسته‌اند شرایط کاری و دستمزد رقابتی برای جذب بهترین نیروها ارائه دهند. این یک چالش در تحقق کامل این اصل است. البته مضمون‌هایی در مصاحبه وجود دارد که نشان می‌دهد مدیریت مجموعه، برای بهبود معیشت کارمندان تلاش می‌کند و برنامه‌هایی نیز در این زمینه دارد. بنابراین حساسیت مدیریت به این موضوع وجود دارد، حتی اگر در عمل با محدودیت مواجه باشند.

وضعیت این اصل مبهم و احتمالاً با چالش همراه است. از یک سو، استخدام رسمی و استفاده از نیروهای متخصص وجود دارد که مثبت است. از سوی دیگر، اذعان به مشکل در جذب نیرو و اینکه نتوانسته‌اند دستمزدها و شرایطی در سطح بازار ارائه دهند، نشان می‌دهد که این اصل تحقق نیافته است.

● **«... با شادی انجام بده»:** حضور داوطلبان و نیز برنامه‌های متعددی که در این مجموعه انجام می‌گیرد نشان می‌دهد که افزایش انگیزه کارکنان در این مرکز موضوعیت دارد.

### جدول ۳. تحلیل نسبت مؤسسه «م» با کسب‌وکار اجتماعی

انطباق شاخص‌ها با روندهای مؤسسه	شاخص	
بله	مأموریت اجتماعی	اصول هویتی
خیر	خودکفایی و کسب درآمد پایدار از طریق بازار	
خیر (فعالیت سودده ندارد)	عدم توزیع سود	ویژگی‌های ارتقایی
خیر (فعالیت سودده ندارد)	سرمایه‌گذاری مجدد سود در حوزه مأموریت	
تأحذی	شرایط کاری بهتر و برابر	
بله	حساسیت جنسیتی و محیط زیستی	
بله	انگیزش درونی حل مسئله اجتماعی	

مأخذ: همان.

#### ب) مؤسسه «ن»

**معرفی:** مؤسسه «ن»، به‌عنوان یک مؤسسه فعال و پیشرو از سال ۱۳۹۲ تاکنون با مجوز رسمی از سازمان بهزیستی استان تهران و در راستای اهداف سازمانی به ساماندهی افراد آسیب‌دیده و در معرض آسیب پرخطر پرداخته است.

#### شباهت‌ها و تفاوت‌ها با کسب‌وکار اجتماعی

##### • مأموریت اجتماعی

۱ **مأموریت آموزش و توانمندسازی نیروهای متخصص:** تمرکز بر آموزش و تأییدیه‌های عملی برای دانشجویان در حوزه‌های حساس مانند اعتیاد و روانپزشک با هدف کمک به سیستم دانشگاهی و وزارت علوم و در نهایت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به جامعه هدف.

۲ **تلاش برای بازگرداندن افراد آسیب‌دیده به جامعه:** هدف تنها «درمان» نیست، بلکه «بازگشت به جامعه» و ممانعت از بازگشت افراد به چرخه آسیب نیز اهمیت دارد.

۳ **دستیابی به نتایج اجتماعی ملموس:** اشاره به موفقیت این مؤسسه در کاهش مصرف مواد مخدر در یک منطقه از تهران از ۱۴ درصد به زیر ۲ درصد در عرض سه سال.

۴ **تمرکز بر گروه‌های حاشیه‌ای و بسیار آسیب‌پذیر:** مانند «معتادان»، «بی‌سرپرست‌ها»، «مادران باردار»، «کودکان کار» و «متکدیان».

در مجموع، تمامی مضمون‌های استخراج شده حول محور حل مسئله اجتماعی، کمک به گروه‌های محروم، ارائه خدمات باکیفیت و اخلاقی است و به وضوح دال بر اصل اول کسب‌وکار اجتماعی (هدف اجتماعی به‌جای حداکثرسازی سود) هستند.

##### • پایداری مالی

۱ **وابستگی به خرید خدمات دولتی با عدم قیمت‌های کافی:** منبع اصلی درآمد، قراردادهای خرید خدمات با نهادهایی مانند شهرداری و بهزیستی است. قیمت‌گذاری (به‌عنوان مثال ۸۷ هزار تومان نفر/شب) به‌گونه‌ای است که حتی پوشش هزینه‌های اولیه مانند غذا، پرسنل و آب و برق را به چالش می‌کشد. این امر پایداری مالی را به شدت تهدید می‌کند.

۲ **تلاش برای تنوع بخشیدن به منابع درآمدی:** اشاره به روش‌های دیگر کسب درآمد مانند «فروش محصولات» و «فروش خدمات» دارد که نشان‌دهنده آگاهی و تلاش برای کاهش وابستگی به یک منبع درآمد است.

۳ **عدم دریافت کمک نقدی از خیرین برای حفظ شفافیت:** این مجموعه به عمد از دریافت کمک نقدی از خیرین خودداری می‌کند و فقط کمک‌های غیرنقدی می‌پذیرد. این تصمیم برای شفافیت و پیشگیری از دردهای مالیاتی و حساسیتی است.

۴ **تأثیر مخرب تورم و عدم وجود «شرط تعدیل» در قراردادها:** یکی از کلیدی‌ترین چالش‌های مالی این است که قراردادها



بلندمدت هستند اما براساس نرخ ثابت منعقد می‌شوند. با افزایش شدید تورم، سود مجموعه به سرعت از بین رفته و حتی به ضرر منجر می‌شود.

۵ **هزینه کرد مستقیم درآمدها برای بقای مؤسسه:** اغلب درآمدها صرف حفظ منابع انسانی و توان انجام مأموریت‌ها می‌شود تا چرخ فعالیت مجموعه بچرخد. تحلیل هزینه‌ها نشان می‌دهد در آمد صرفاً برای پوشش دستمزد نیروی انسانی و تجهیزات استفاده شده و سود بسیار ناچیزی عاید مجموعه می‌شود.

بنابراین در میان تمام مؤسساتی که در این گزارش بررسی شده، این مؤسسه بیش از همه توانسته براساس قواعد بازار به فروش خدمات برای تأمین هزینه انجام مأموریت‌های اجتماعی نزدیک شود. هر چند به علت وابستگی به قراردادهای دولتی و وضعیت اقتصادی کشور، دچار چالش‌های جدی شده است.

### • باز پرداخت فقط اصل سرمایه به سرمایه‌گذاران (بدون سود)

۱ **عدم حضور سرمایه‌گذار یا سهام‌داران متنوع:** در مصاحبه، به وجود سرمایه‌گذاران و سهام‌داران متعدد اشاره نشده است. بنابراین ایده و نوآوری خاصی که برای سرمایه‌گذاران جذاب باشد وجود ندارد؛ در نتیجه برای توسعه کسب و کار وارد میدان نمی‌شوند.

۲ **دریافت سود اندک توسط سهام‌داران:** برای کسب و کار اجتماعی نیاز به حضور سرمایه‌گذاران است و در این مؤسسه، سرمایه‌گذاران محدودی وجود دارند. به علاوه سهام‌داران مؤسسه هر چند اندک، اما سود دریافت می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت که عدم دریافت سود تحقق نمی‌یابد.

### • نگهداشت سود در شرکت برای توسعه و بهبود

۱ **تأکید بر «حفظ منابع انسانی» و «حفظ قابلیت دریافت طرح» به جای بازگشت سرمایه:** این مصاحبه نشان می‌دهد که به دلایل مختلف، حاشیه سود این کسب و کار ناچیز است و سود اندکی باقی می‌ماند که صرف توسعه و بهبود می‌شود. در مصاحبه تصریح می‌شود که بخشی مهمی از سود صرف «احداث مراکز جدید» و خرید تجهیزات همچون «خودروی گشت» می‌شود.

۲ **نقد صریح رویکردهای سودمحور:** در مصاحبه تأکید شد که این مؤسسه برخلاف بسیاری از مؤسسات مشابه، سود کسب شده را صرف «اروپاگردی» نکرده و آن را برای انجام مأموریت صرف می‌کند. این نشان‌دهنده تعهد به فلسفه سرمایه‌گذاری مجدد است.

۳ **تمرکز بر توسعه:** در مصاحبه بارها تأکید شد که مبلغ باقی مانده (سود) برای سرمایه‌گذاری در مؤسسه مصرف می‌شود. در بین تمام مؤسسات، فقط این تشکل اجتماعی به وضوح از کسب سود و صرف آن در بهبود و توسعه سخن می‌گوید. در آمد مازاد، برای گسترش دامنه خدمات و افزایش کیفیت آنها باز می‌گردد.

• **حساسیت جنسیتی و محیط زیستی:** این مؤسسه برای زنان آسیب‌دیده برنامه‌های ویژه‌ای دارد و به توانمندسازی زنان توجه دارد.

• **دستمزد بازار و شرایط کاری بهتر:**

۱ **چالش عدم پرداخت دستمزدهای کافی در مقایسه با بازار:** در مصاحبه به این نکته اشاره شد که به علت محدودیت‌های مالی، پرداخت دستمزد به کارمندان، کمی بالاتر از کف قانونی است و کارگرانی که در شرکت‌های سودآورتر کار می‌کنند، دریافتی بیشتری دارند. در نتیجه یک شکاف بین دستمزد پرداختی و دستمزد بازار وجود دارد.

۲ **استخدام تعداد قابل توجهی نیرو:** این مجموعه برای ۲۸۰ تا ۴۰۰ نفر اشتغال‌زایی کرده و این خود گواهی بر ایجاد فرصت شغلی بوده، هر چند که ممکن است شرایط ایده‌آل نباشد.

۳ **استخدام نیروهای متخصص و غیر متخصص:** اشاره به اینکه ۳۰ درصد نیروها متخصص هستند، نشان می‌دهد مجموعه به ایجاد شغل برای قشر تحصیل کرده و نیروی کار عمومی می‌پردازد.

بنابراین لازم است بسترهای قانونی و حقوقی برای کسب درآمد کافی مؤسسه فراهم شود تا بتواند پرداخت مناسب‌تری برای کارمندان

در نظر بگیرد.

● «... با شادی انجام بده»

۱۶ **افتخار به کیفیت کار و سابقه طولانی:** مدیر مجموعه با غرور از سال‌های سابقه کار و کیفیت خاص خدمات خود صحبت می‌کند. این حس غرور و تمایز قائل شدن بین خود و مجموعه‌های جدید، نشان‌دهنده یک دل‌بستگی و رضایت عمیق از کاری است که انجام می‌دهند. احساس غرور، رضایت از کیفیت کار و به رسمیت شناخته شدن، نشان می‌دهد که انگیزه اصلی تیم، فراتر از مسائل مالی است.

جدول ۴. تحلیل نسبت مؤسسه «ن» با کسب‌وکار اجتماعی

انطباق شاخص‌ها با روندهای مؤسسه	شاخص	
بله	مأموریت اجتماعی	اصول هویتی
بله	خودکفایی و کسب درآمد پایدار از طریق بازار	
خیر	عدم توزیع سود	ویژگی‌های ارتقایی
بله	سرمایه‌گذاری مجدد سود در حوزه مأموریت	
تاحدی	شرایط کاری بهتر و برابر	
بله	حساسیت جنسیتی و محیط زیستی	
بله	انگیزش درونی حل مسئله اجتماعی	

مأخذ: همان.

ج) مؤسسه «ج»

**معرفی:** مؤسسه «ج» سازمانی مردم‌نهاد و غیرانتفاعی که از سال ۱۳۸۸ در سطح ملی با مجوز سازمان بهزیستی کشور و مجوز بین‌المللی اداره کل امور اتباع و مهاجرین خارجی وزارت کشور در حوزه‌های کاهش آسیب‌های اجتماعی و ارتقا سلامت باران‌اندازی ۴۱ مرکز و پروژه در ۲۱ استان کشور به فعالیت می‌پردازد.

«این جمعیت از سال ۱۳۹۴ موفق به کسب مقام مشورتی<sup>۱</sup> از بخش امور اجتماعی و اقتصادی سازمان ملل شده و عضوی از هیئت‌مدیره شبکه کاهش تقاضای مواد مخدر و محرک آسیاست<sup>۲</sup>. پس از دریافت مجوز فعالیت در حوزه خدمات‌رسانی به اتباع خارجی از اداره کل امور اتباع و مهاجرین خارجی وزارت کشور از سال ۱۳۹۱ پروژه‌های مختلفی را در استان‌های متفاوت و با همکاری شرکای اجرایی متعدد با موفقیت به اجرا درآورده است.»

شباهت‌ها و تفاوت‌ها با کسب‌وکار اجتماعی

● مأموریت اجتماعی

۱ **تمرکز بر حل سیستماتیک آسیب‌های اجتماعی پیچیده (اعتیاد، فقر، کودکان کار):** هدف اصلی نه کمک‌های مقطعی، بلکه ایجاد تغییر پایدار در سیستم‌های معیوب از طریق مداخلات جامعه‌محور است.

۲ **پیشگیری به‌عنوان استراتژی محوری:** باور راسخ به اینکه بهترین راه حل، سرمایه‌گذاری بر «ورودی آبشار آسیب» از طریق آموزش‌های مهارت زندگی، فرزندپروری و آگاهی‌بخشی به جامعه است تا از وقوع آسیب جلوگیری شود.

۳ **کاهش آسیب به‌عنوان یک رویکرد عملی و انسانی:** ارائه خدمات بهداشتی و حمایتی (مانند مراکز DC، سوزن و سرنگ) به افرادی که در دام اعتیاد افتاده‌اند، برای حفظ کرامت آنان و جلوگیری از گسترش بیماری‌هایی مانند ایدز، حتی اگر درمان قطعی صورت نگیرد.

1. ECOSOC  
2. ADNA



- ۴ **توانمندسازی جامعه هدف به جای کمک‌رسانی صرف:** هدف نهایی، بازگرداندن افراد به زندگی عادی با تأمین مؤلفه‌های یک زندگی سالم (درآمد، خانواده، شغل، سلامت روان) از طریق آموزش، ایجاد کسب‌وکارهای اجتماعی و حمایت‌های پس از درمان است.
- ۵ **دفاع از حقوق محرومان و رساندن صدای به حاشیه‌رانده‌شدگان:** تلاش برای احقاق حقوق پایه‌ای گروه‌های محروم مانند کودکان کار، زنان بی‌خانمان، اتباع خارجی و معلولان، از طریق پیگیری حقوقی، ارائه خدمات و اطلاع‌رسانی به نهادهای تصمیم‌گیر.
- ۶ **تغییر نگرش و انگ‌زدایی از آسیب‌های اجتماعی:** مبارزه با باورهای غلط جامعه و دولت نسبت به معتادان و آسیب‌دیدگان، و نشان دادن اینکه اعتیاد یک «علامت» بیماری اجتماعی بزرگ‌تر است، نه یک جرم یا نقص اخلاقی.
- ۷ **ایجاد دسترسی عادلانه به خدمات برای همه اقشار:** ارائه خدمات درمانی، آموزشی و حمایتی با کمترین هزینه یا رایگان به افراد کم‌بضاعت و ساکنان مناطق محروم، برای کاهش شکاف طبقاتی.
- ۸ **ظرفیت‌سازی و آموزش نهادهای دولتی و جامعه مدنی:** انتقال دانش و تجربه‌های موفق به نهادهایی مانند آموزش و پرورش، بهزیستی و حتی کشورهای دیگر (افغانستان، عراق) برای مقابله مؤثرتر با آسیب‌های اجتماعی.
- ۹ **پایبندی به اخلاق و ارزش‌های بومی در عین تعامل جهانی:** حفظ استقلال عمل و احترام به «قوانین، باورها و فرهنگ» داخلی هنگام دریافت کمک از نهادهای بین‌المللی، و عدم سازش در اصول برای جذب منابع مالی.
- مأموریت اجتماعی این مجموعه منظم، چندبُعدی و استراتژیک است. آنها به‌جای درمان علائم، به ریشه‌یابی مشکلات می‌پردازند. انگیزه اصلی کاملاً مشهود است: کمک به محروم‌ترین و آسیب‌پذیرترین اقشار جامعه برای بازپس‌گیری زندگی شرافتمندانه و سالم.

#### • پایداری مالی

- ۱ **لزوم ساختار مالی بادوام برای ماندگاری:** برای ماندگاری و تأثیرگذاری بلندمدت، یک تشکل باید از نظر مالی پایدار باشد که نیازمند «ساختار بادوام» است.
- ۲ **شفافیت مالی به عنوان کلید جلب اعتماد و استمرار کمک‌ها:** تأکید مکرر بر اینکه «گزارش درست دادن» و «صدق بودن» باعث ایجاد اعتماد و در نتیجه «استمرار» کمک‌های مالی از سوی حامیان (حتی بین‌المللی) می‌شود.
- ۳ **تنوع‌بخشی به منابع درآمد و حرکت به سمت خودگردانی:** جست‌وجوی فعال برای ایجاد جریان‌های درآمدی متنوع مانند:
- (الف) فروش خدمات: خرید خدمات از سوی نهادهایی مانند شهرداری.
- (ب) فروش محصولات: تولید و فروش محصولات توسط افراد تحت پوشش.
- (ج) جذب خیرین و حامیان: کار مستقیم با خیرین و شرکت‌ها برای دریافت کمک‌های غیرنقدی و نقدی.
- ۴ **مدل جامعه‌محور و توانمندسازی برای کاهش هزینه‌ها:** ایجاد سیستم‌هایی که در آن جامعه محلی با استفاده از «ظرفیت موجود» خود (مانند صندوق‌های قرض‌الحسنه محلی) مشکل را حل می‌کند و وابستگی به بودجه خارجی کاهش می‌یابد.
- این مجموعه به‌خوبی اهمیت اصل دوم (پایداری مالی) را درک کرده و در حال اجراست. آنها به‌دنبال ایجاد درآمدهای پایدار از طریق سازوکارهای بازار هستند تا وابستگی خود به کمک‌های قطع‌شونده را کاهش دهند؛ اما در این زمینه نتوانسته‌اند تبدیل به یک کسب‌وکار اجتماعی شوند. به گفته مدیرعامل مؤسسه، بزرگ‌ترین مانع پیش‌روی این هدف، قوانین و سیستم مالیاتی موجود است که مدل ترکیبی «کسب‌وکار اجتماعی» را به رسمیت نمی‌شناسد و هرگونه درآمدزایی را خلاف ماهیت خیریه می‌داند.

#### • بازپرداخت تنها اصل سرمایه به سرمایه‌گذاران

- ۱ **عدم تقسیم سود و سرمایه‌گذاری مجدد در مأموریت اجتماعی:** دولت، سود در حسابداری خیریه‌ها را درست در نظر نمی‌گیرد. توضیح اینکه در یک سازمان غیرانتفاعی، «سود» به معنای سنتی وجود ندارد و مازاد درآمد بر هزینه، مجدداً در راستای مأموریت اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌شود، نه برای توزیع بین اعضا یا مؤسسان.

۲ سرمایه‌گذار وجود ندارد، بلکه «خیر» داریم: یک خیر، کمک خود را به‌عنوان «هدیه» می‌دهد و انتظار بازپرداخت مالی ندارد، در حالی که سرمایه‌گذار در یک کسب‌وکار عادی انتظار سود دارد. ما صرفاً با خیرین سروکار داریم.

توضیحات نشان می‌دهد که مؤسسه بیشتر با الگوی خیریه و غیرانتفاعی همخوانی داشته تا یک کسب‌وکار اجتماعی کلاسیک که سرمایه‌گذار دارد. آنها عمدتاً از کمک‌های بلاعوض، حمایت‌های مالی و درآمدهای حاصل از فروش خدمات استفاده می‌کنند و اساساً سرمایه‌گذار به آن معنا ندارند.

● **نگهداشت سود در شرکت برای توسعه و بهبود**

جذب منابع غیرنقدی برای توسعه ظرفیت: درخواست تجهیزات اداری مازاد از سازمان‌های بزرگ برای تأمین نیازهای خود و افزایش توان عملیاتی.

● **حساسیت جنسیتی و محیط زیستی**

۱ حساسیت به سلامت کودکان و توانمندسازی جامعه محلی: نمونه‌ای از کارهای مؤسسه، اقدام برای حل معضل اجتماعی (فروش سیگار به کودکان) در یک منطقه بود.

۲ توانمندسازی اقتصادی زنان: این امر از طریق تشکیل صندوق پس‌انداز جمعی و برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی کسب‌وکار براساس نظر خودشان انجام می‌شود.

● **دستمزد بازار و شرایط کاری بهتر و اصل «... با شادی انجام بده»**

در این زمینه‌ها مضمون مشخصی در مصاحبه یافت نشد.

**جدول ۵. تحلیل نسبت مؤسسه «ج» با کسب‌وکار اجتماعی**

انطباق شاخص‌ها با روندهای مؤسسه	شاخص	
بله	مأموریت اجتماعی	اصول هویتی
خیر	خودکفایی و کسب درآمد پایدار از طریق بازار	
خیر (فعالیت سودده ندارد)	عدم توزیع سود	ویژگی‌های ارتقایی
خیر (فعالیت سودده ندارد)	سرمایه‌گذاری مجدد سود در حوزه مأموریت	
نامعلوم	شرایط کاری بهتر و برابر	
بله	حساسیت جنسیتی و محیط زیستی	
نامعلوم	انگیزش درونی حل مسئله اجتماعی	

مأخذ: همان.

**(د) مؤسسه «ج»**

معرفی: مؤسسه «ج»، یک مؤسسه مردم‌نهاد بوده که با مجوز شماره ۹۰۰/۹۶/۱۴۶۲۳۱ از سازمان بهزیستی کشور، در حوزه پیشگیری فعال است. این مؤسسه در زمینه کاهش آسیب و درمان، دارای مراکز متعددی است و در حوزه پیشگیری، سالیانه کارگاه‌های متعددی برای سازمان‌های مختلف در ایران برگزار می‌کند.

■ **شباهت‌ها و تفاوت‌ها با کسب‌وکار اجتماعی**

● **مأموریت اجتماعی**

۱ حمایت همه‌جانبه از کودکان و نوجوانان در معرض خطر: تمرکز اصلی بر نجات، حمایت و توانمندسازی گروه‌های آسیب‌پذیر به‌ویژه کودکان کار، نوجوانان معتاد، بی‌سرپرستان و بدسرپرستان.



- ۲ کاهش آسیب‌های اجتماعی به جای برخورد قهری: تغییر نگرش نسبت به مسائل اجتماعی مانند اعتیاد و کارتن‌خوابی، با هدف کم کردن پیامدهای منفی آنها و ارائه خدمات حمایتی بدون قضاوت.
  - ۳ ایجاد فضای امن و اعتمادسازی: پایه‌ریزی رابطه مبتنی بر اعتماد و احترام با گروه هدف، به‌عنوان شرط لازم برای هرگونه کمک و مداخله مؤثر.
  - ۴ بازگرداندن کرامت انسانی: تأکید بر برخورد محترمانه، غیرتحقیرآمیز و انسانی با ذی‌نفعان و پرهیز از هرگونه برچسب‌زنی و نگاه کلیشه‌ای.
  - ۵ پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی: انجام اقدام‌های پیشگیرانه در سطح فردی (مهارت‌آموزی به نوجوانان) و اجتماعی (آگاهی‌بخشی به خانواده‌ها و جامعه) برای جلوگیری از وقوع یا تشدید آسیب.
  - ۶ توانمندسازی به جای کمک‌رسانی موقت: حرکت به سمت خودتکایی افراد از طریق آموزش مهارت‌های زندگی، حرفه‌ای و تحصیلی برای بازگشت پایدار به زندگی عادی.
  - ۷ دفاع از حقوق پایه‌ای و دسترسی به عدالت: پیگیری برای احقاق حقوق اولیه‌ای مانند هویت (مدارک)، تحصیل، دسترسی به خدمات درمانی و حقوقی و حمایت در برابر خشونت.
  - ۸ حل مسئله محلی و جامعه‌محور: طراحی مداخلات براساس نیازهای خاص و بافت فرهنگی-اجتماعی هر محله، با مشارکت خود ساکنان و نهادهای محلی.
  - ۹ ایجاد شبکه‌ها و همکاری‌های بین‌نهادی: هماهنگی و ساختارمند کردن همکاری با نهادهای دولتی (بهبودی، مدارس، کلانتری)، خیریه‌ها، داوطلبان و متخصصان برای ارائه خدمات یکپارچه و مؤثر.
  - ۱۰ تغییر نگرش و انگ‌زدایی از مسائل اجتماعی در جامعه: کار فرهنگی و رسانه‌ای برای اصلاح باورهای غلط عمومی درباره معتادان، کودکان کار و کارتن‌خوابان و ایجاد حس همدلی و مسئولیت اجتماعی.
- مضامین مطرح شده در مصاحبه به وضوح نشان می‌دهد که مأموریت اصلی این مجموعه، «حل یک مشکل اجتماعی عمیق» (حمایت از کودکان و نوجوانان آسیب‌دیده و در معرض خطر) بوده و تمام انرژی و منابع حول این محور مأموریت اجتماعی سازماندهی شده است.

#### • پایداری مالی

- ۱ جست‌وجوی منابع درآمدی پایدار و خوداتکا: حرکت از مدل وابسته به کمک‌های مردمی به سمت ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار از طریق فروش محصولات و خدمات.
- ۲ تنوع‌بخشی به منابع درآمد (مدل درآمدی ترکیبی): ایجاد «سبد متنوع درآمدی» برای کاهش ریسک وابستگی به یک منبع خاص. این سبد شامل کمک‌های مردمی، فروش محصولات، قراردادهای خدمات آموزشی و یافتن حامی مالی است.
- ۳ سرمایه‌گذاری مجدد سود در توسعه مأموریت اجتماعی: بخشی از کمک‌ها به توسعه و گسترش کارگاه‌ها و خدمات (یعنی همان مأموریت اجتماعی) اختصاص می‌یابد.
- ۴ مدیریت هوشمندانه هزینه‌ها و کاهش مخارج: استفاده از راهکارهایی مانند مدیریت داوطلبی، استفاده از تخفیف تأمین‌کنندگان و مدل «وام ابزار» برای بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های ثابت.
- ۵ برنامه‌ریزی و نظارت مالی منظم: انجام بودجه‌بندی سالیانه، رصد جریان نقدی ماهیانه و برآورد ریسک‌های مالی برای اطمینان از تداوم فعالیت‌ها بدون وقفه.
- ۶ شفافیت مالی و گزارش‌دهی برای جلب اعتماد: تقویت گزارش‌دهی شفاف و ایجاد درگاه‌های پرداخت آنلاین به‌عنوان ابزاری برای جلب اعتماد حامیان و جذب سرمایه پایدار.

در مصاحبه‌های جملاتی وجود داشت که نشان می‌دهد این تشکل به خوبی می‌داند که «بقای مالی شرط لازم برای تداوم مأموریت اجتماعی» است. آنها هوشمندانه در حال حرکت از یک مدل خیریه‌ای (وابسته به کمک‌ها) به سمت یک «مدل هیبریدی» هستند که در آن هم از کمک‌های مردمی استفاده کرده و هم با ساز و کارهای بازار، درآمدزایی پایدار برای خود ایجاد می‌کند. با این حال مؤسسه همچنان وابسته به کمک‌های حامیان است و به دلایل مختلف (مانند موانع قانونی و فقدان بستر حقوقی) به کسب درآمد پایدار از فروش خدمات و کالا نمی‌پردازد. در نتیجه اصل دوم کسب‌وکار اجتماعی تحقق نیافته است.

- **بازپرداخت فقط اصل سرمایه به سرمایه‌گذاران (بدون سود) و اصل ۴؛ نگهداشت سود در شرکت برای توسعه و بهبود:** با توجه به اینکه سودی در این مؤسسه وجود نداشت، در نتیجه این دو اصل موضوعیت پیدا نکردند.
- **حساسیت جنسیتی و محیط‌زیستی:** در مصاحبه‌های مواردی وجود داشت که نشان می‌داد برای دختران و زنان در معرض خطر، برنامه‌های حمایتی ویژه‌ای تدارک دیده شده است. بنابراین می‌توان گفت که این اصل رعایت شده است.

### ● دستمزد بازار و شرایط کاری بهتر

۱ **تأمین امنیت شغلی و حقوق رسمی:** فراهم کردن چتر حمایتی قانونی مانند قرارداد رسمی و بیمه برای نیروهای ثابت، که پایه‌ای برای هر شرایط کاری منصفانه است.

۲ **پرداخت منصفانه و رقابتی:** پایبندی به پرداخت دستمزدها «مطابق عرف بازار» که نشان‌دهنده احترام به نیروی کار و جلوگیری از استثمار آنان است.

۳ **توجه به سلامت و ایمنی کارکنان:** تمرکز بر دو بعد سلامت روان (پیشگیری از فرسودگی شغلی) و جسم (تأمین ایمنی محل کار و رعایت اصول حفاظت فردی).

۴ **سرمایه‌گذاری بر توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی:** ارائه آموزش‌های بدو ورود و دوره‌ای برای ارتقای مهارت‌های کارکنان.

۵ **قدردانی رسمی و شناسایی تلاش‌های داوطلبان و همکاران:** این امر یک عامل کلیدی در حفظ انگیزه و احساس ارزشمندی است. این تشکل به عدالت درون‌سازمانی و مسئولیت در قبال نیروی انسانی خود متعهد است.

● «... با شادی انجام بده»: تولید «روایت‌های امیدبخش» و برگزاری «جشن موفقیت‌های کوچک» برای ایجاد و حفظ یک محیط کاری معنادار.

اجرای این برنامه‌ها نشان می‌دهد که روح حاکم بر این مجموعه، شور و عشق به کار و معناداری آن است. آنها هوشمندانه با ایجاد روایت‌های مثبت، از فرسودگی شغلی جلوگیری کرده و انرژی تیم را برای ادامه مسیر دشوار حفظ می‌کنند.

### جدول ۶. تحلیل نسبت مؤسسه «چ» با کسب‌وکار اجتماعی

انطباق شاخص‌ها با روندهای مؤسسه	شاخص	
بله	مأموریت اجتماعی	اصول هویتی
خیر	خودکفایی و کسب درآمد پایدار از طریق بازار	
خیر (فعالیت سودده ندارد)	عدم توزیع سود	ویژگی‌های ارتقایی
خیر (فعالیت سودده ندارد)	سرمایه‌گذاری مجدد در حوزه مأموریت	
بله	شرایط کاری بهتر و برابر	
بله	حساسیت جنسیتی و محیط‌زیستی	
بله	انگیزش درونی حل مسئله اجتماعی	

مأخذ: همان.



## ۴. جمع‌بندی و پیشنهادها

کسب و کار اجتماعی به‌عنوان مدلی نوین از فعالیت اقتصادی، ظرفیتی ارزشمند برای حل مسائل پیچیده اجتماعی در ایران فراهم می‌آورد. این الگو، با تلفیق منطق بازار و مأموریت اجتماعی، می‌تواند شکاف موجود میان فعالیت‌های خیریه‌ای وابسته به اعانه و فعالیت‌های تجاری صرف را پر کند. مرور ادبیات نظری نشان داد که کسب و کار اجتماعی بر اساس «هفت اصل محمد یونس» نه به‌دنبال حداکثرسازی سود، بلکه در پی پایداری مالی و باز سرمایه‌گذاری در مأموریت اجتماعی است.

در این گزارش، مصاحبه‌های عمیق با صاحبان تشکل‌های اجتماعی در ایران گرفته شد و نتایج مهمی از این تحقیق میدانی به دست آمد. از آنجاکه برخی بنگاه‌های بررسی شده ویژگی‌های کسب و کار اجتماعی را تنها به‌صورت جزئی دارا بودند، تحلیل تطبیقی نشان داد که برای توسعه این نوع کسب و کارها در ایران باید ویژگی‌های زیر در مؤسسات تقویت شود.

حرکت از رویکرد خیریه‌ای به‌سمت پایداری مالی و اقتصادی؛ یعنی توانایی تأمین منابع مالی مستقل از کمک‌های مقطعی [۳۰].

شفافیت در استفاده از سود و جلوگیری از توزیع آن به‌عنوان سود سهام؛ به‌طوری‌که منابع حاصل صرف توسعه فعالیت اجتماعی شود.

ایجاد فرهنگ کاری مبتنی بر رضایت شغلی و شرایط عادلانه برای کارکنان [۳۱].

### جدول ۷. مقایسه مؤسسات منتخب بر اساس ۷ اصل کسب و کار اجتماعی

شاخص	«م»	«ن»	«ج»	«ح»
مأموریت اجتماعی	<ol style="list-style-type: none"> <li>رسیدگی و بهبود وضعیت «کودکان بدسرپرست» و «مادران آسیب دیده و رانده شده به حاشیه اجتماع»؛</li> <li>اعطای کمک هزینه زندگی خانواده‌های تحت حمایت؛</li> <li>خدمات مشاوره روانشناسی/مددکار اجتماعی/توانمندسازی</li> <li>کمک هزینه تحصیل و آموزش؛</li> <li>انجام پروژه‌های محرومیت‌زدایی در مناطق محروم؛</li> <li>کمک هزینه بهداشت و درمان بیماری‌ها؛</li> <li>کمک هزینه ارزاق و تهیه شیرخشک؛</li> <li>کمک هزینه پوشاک، مسکن، خرید اثاث و لوازم ضروری زندگی نظیر کولر و بخاری و ...؛</li> <li>نگهداری و توسعه مراکز اقامتی.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>مأموریت آموزش و توانمندسازی نیروهای متخصص؛</li> <li>تلاش برای بازگرداندن افراد آسیب‌دیده به جامعه؛</li> <li>دستیابی به نتایج اجتماعی ملموس؛</li> <li>تمرکز بر گروه‌های حاشیه‌ای و بسیار آسیب‌پذیر؛</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر حل سیستماتیک آسیب‌های اجتماعی پیچیده (اعتیاد، فقر، کودکان کار)؛</li> <li>پیشگیری به‌عنوان استراتژی محوری؛</li> <li>کاهش آسیب به عنوان یک رویکرد عملی و انسانی؛</li> <li>توانمندسازی جامعه هدف به‌جای کمک‌رسانی صرف؛</li> <li>دفاع از حقوق محرومان و رساندن صدای به حاشیه‌رانده‌شدگان؛</li> <li>تغییر نگرش و انگ‌زدایی از آسیب‌های اجتماعی؛</li> <li>ایجاد دسترسی عادلانه به خدمات برای همه اقشار؛</li> <li>ظرفیت‌سازی و آموزش نهادهای دولتی و جامعه مدنی؛</li> <li>پایبندی به اخلاق و ارزش‌های بومی در عین تعامل جهانی.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>حمایت همه‌جانبه از کودکان و نوجوانان در معرض خطر؛</li> <li>کاهش آسیب‌های اجتماعی به‌جای برخورد قهری؛</li> <li>ایجاد فضای امن و اعتمادسازی؛</li> <li>بازگرداندن کرامت انسانی؛</li> <li>پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی؛</li> <li>توانمندسازی به‌جای کمک‌رسانی موقت؛</li> <li>دفاع از حقوق پایه‌ای و دسترسی به عدالت؛</li> <li>حل مسئله محلی و جامعه‌محور؛</li> <li>ایجاد شبکه‌ها و همکاری‌های بین‌نهادهی؛</li> <li>تغییر نگرش و انگ‌زدایی از مسائل اجتماعی در جامعه.</li> </ol>
خودکفایی و کسب درآمد پایدار از طریق بازار	<ol style="list-style-type: none"> <li>خانه‌ای که میراث پدری بنیان‌گذار بود؛</li> <li>بخشی از درآمد شرکت متعلق به بنیان‌گذار؛</li> <li>کمک‌های مردمی تولید، خرید و فروش کالا و خدمات سهم اندکی در تأمین مالی این مؤسسه دارد.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>وابستگی به خرید خدمات دولتی با عدم قیمت‌های کافی؛</li> <li>تلاش برای تنوع بخشیدن به منابع درآمدی؛</li> <li>عدم دریافت کمک نقدی از خیرین.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>کمک‌های خیریه؛</li> <li>فروش خدمات؛</li> <li>جذب خیرین و حامیان؛</li> <li>کمک‌های اعضای هیئت مدیره و هیئت مؤسسه</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>کمک‌های خیریه؛</li> <li>فروش خدمات؛</li> <li>جذب خیرین و حامیان.</li> </ol>

شاخص	«م»	«ن»	«ج»	«چ»
عدم توزیع سود	با توجه به اینکه این مؤسسه، خیریه است و سودی ندارد، بنابراین خارج از موضوع است.	دریافت سود اندک توسط سهام‌داران.	با توجه به اینکه این مؤسسه، خیریه بوده و سودی ندارد، بنابراین خارج از موضوع است.	با توجه به اینکه سودی در این مؤسسه وجود نداشت، در نتیجه این اصل موضوعیت پیدا نمی‌کند.
سرمایه‌گذاری مجدد سود در حوزه مأموریت	با توجه به اینکه این مؤسسه، خیریه بوده و سودی ندارد، بنابراین خارج از موضوع است.	۱. صرف بخش مهمی از سود برای «احداث مراکز جدید» و خرید تجهیزات همچون «خودروی گشت»؛ ۲. تمرکز بر توسعه.	با توجه به اینکه این مؤسسه، خیریه بوده و سودی ندارد، بنابراین خارج از موضوع است.	با توجه به اینکه سودی در این مؤسسه وجود نداشت، در نتیجه این دو اصل موضوعیت پیدا نمی‌کند.
حساسیت جنسیتی و محیط زیستی	با توجه به اینکه مدیر و صاحب این مجموعه یک خانم بوده، بنابراین حساسیت‌های جنسیتی به خوبی در این مجموعه لحاظ شده است.	این مؤسسه برای زنان آسیب‌دیده برنامه‌های ویژه‌ای داشته و به توانمندسازی زنان توجه دارد.	۱. حساسیت به سلامت کودکان و توانمندسازی جامعه محلی؛ ۲. توانمندسازی زنان.	تدارک برنامه‌های حمایتی ویژه برای زنان و کودکان آسیب‌دیده.
شرایط کاری بهتر و برابر	۱. استخدام نیروی متخصص از طریق فرایندهای رسمی؛ ۲. برنامه‌ریزی برای بهبود شرایط پرداخت به کارمندان.	۱. چالش عدم پرداخت دستمزدهای کافی در مقایسه با بازار؛ ۲. توان استخدام نیروهای متخصص و غیرمتخصص.	در این زمینه‌ها مضمون مشخصی در مصاحبه یافت نشد.	۱. تأمین امنیت شغلی و حقوق رسمی؛ ۲. پرداخت منصفانه و رقابتی؛ ۳. توجه به سلامت و ایمنی کارکنان؛ ۴. سرمایه‌گذاری بر توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی.
انگیزش درونی حل مسئله اجتماعی	حضور داوطلبان و نیز برنامه‌های متعددی که در این مجموعه انجام می‌گیرد نشان می‌دهد که افزایش انگیزه کارکنان در این مرکز موضوعیت دارد.	احساس غرور، رضایت از کیفیت کار و به رسمیت شناخته شدن، نشان می‌دهد که انگیزه اصلی تیم، فراتر از مسائل مالی است.	در این زمینه‌ها مضمون مشخصی در مصاحبه یافت نشد.	تولید «روایت‌های امیدبخش» و برگزاری «جشن موفقیت‌های کوچک» برای ایجاد و حفظ یک محیط کاری معنادار.

مأخذ: همان.

به‌رغم وجود ظرفیت‌های بومی مناسب برای گسترش کسب‌وکارهای اجتماعی در ایران - نظیر فرهنگ مشارکت مردمی، زیرساخت‌های تعاونی، و تجربه نهادهای مردمی پس از بحران‌ها - اما هنوز این حوزه نیازمند توسعه مفهومی، نهادسازی قانونی، آموزش تخصصی، و سیاست‌گذاری مشوق است تا به ابزاری مؤثر برای توسعه فراگیر و پایدار بدل شود. یافته‌های این پژوهش به ترسیم تصویری واقع‌بینانه از وضعیت موجود کمک می‌کند و نشان می‌دهد که بسیاری از بنگاه‌های ایرانی در مرز میان «خیریه و کسب‌وکار اجتماعی» قرار دارند؛ اما با اصلاح روندها و نهادینه‌سازی اصول هفت‌گانه یونس می‌توان آنها را به سمت یک مدل اجتماعی پایدار سوق داد.

یافته‌های میدانی در ایران حاکی از آن است که نهادهای فعال اجتماعی گرچه در تحقق مأموریت‌های انسانی و اجتماعی (مانند توانمندسازی زنان، حمایت از بهبودیافتگان و ...) موفق بوده‌اند، اما در دستیابی به خوداتکایی اقتصادی و ساختار حقوقی پایدار با چالش‌های جدی روبه‌رو هستند. در عمل، اغلب این نهادها به الگوی سنتی خیریه نزدیک‌ترند تا کسب‌وکار اجتماعی به معنای دقیق آن. این وضعیت نشان می‌دهد که زیست‌بوم کسب‌وکار اجتماعی در ایران هنوز در مرحله شکل‌گیری بوده و برای بلوغ نیازمند حمایت جدی سیاستی است.



## جدول ۸. بررسی انطباق مؤسسات منتخب با اصول کسب و کار اجتماعی

شخص	«م»	«ن»	«ح»	«ج»
مأموریت اجتماعی	بله	بله	بله	بله
خودکفایی و کسب درآمد پایدار از طریق بازار	خیر	بله	خیر	خیر
عدم توزیع سود	خیر (فعالیت سودده ندارد)	خیر	خیر (فعالیت سودده ندارد)	خیر (فعالیت سودده ندارد)
سرمایه‌گذاری مجدد سود در حوزه مأموریت	خیر (فعالیت سودده ندارد)	بله	خیر (فعالیت سودده ندارد)	خیر (فعالیت سودده ندارد)
شرایط کاری بهتر و برابر	تاحدی	تاحدی	نامعلوم	بله
حساسیت جنسیتی و محیط زیستی	بله	بله	بله	بله
انگیزش درونی حل مسئله اجتماعی	بله	بله	نامعلوم	بله

مأخذ: همان.

اگرچه ایران از سرمایه‌های اجتماعی، فرهنگی و انسانی مناسبی برای توسعه این الگو برخوردار است، اما ضعف‌های نهادی و تهدیدهای اقتصادی می‌توانند مانع بالفعل‌سازی این ظرفیت‌ها شوند. بر همین اساس، بسته‌ای از راهکارهای تقنینی، نظارتی و سیاستی نیاز است تا بتوان این ظرفیت‌ها را آزاد کرد؛ از مناسب‌سازی شخصیت حقوقی و تخصیص مشوق‌های مختلف گرفته تا ایجاد صندوق‌های سرمایه‌گذاری اجتماعی، شتاب‌دهنده‌های نوآوری و شبکه ملی کسب و کارهای اجتماعی. نقشه راه پیشنهادی این است که این اقدام‌ها باید در سه گام پیگیری شوند.

### کوتاه‌مدت (۱ الی ۲ سال) برای ایجاد چارچوب قانونی و نهادی

- تقنینی: مناسب‌سازی اشخاص حقوقی کشور برای تأسیس و فعالیت کسب و کارهای اجتماعی در بستر حقوقی ایران.
- تقنینی: تدوین «نظام‌نامه توسعه کسب و کارهای اجتماعی» توسط معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم ریاست جمهوری برای تقویت نقش این کسب و کارها در توسعه محلی و عدالت اجتماعی.
- نظارتی: ایجاد واحد تخصصی برای ثبت و پایش در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.
- نظارتی: تعریف شاخص‌های مشخص و سنجش‌پذیر برای دریافت برچسب «کسب و کار اجتماعی».
- سیاستی: اعطای مشوق‌ها برای سود نگاه داشته شده مشروط به ارائه گزارش اثر<sup>۱</sup> و نقشه سرمایه‌گذاری مجدد.
- سیاستی: طراحی چارچوب دسترسی به اعتبارات خرد و تسهیلات بانکی ساده.
- سیاستی: ترویج آگاهی عمومی و آموزش تخصصی از طریق رسانه‌ها و دانشگاه‌ها.

### میان‌مدت (۳ الی ۵ سال) برای توسعه زیرساخت‌ها و شبکه‌ها

- این اقدام‌ها پس از ایجاد چارچوب اولیه (تقنینی و نهادی) قابل اجرا هستند.
- نظارتی: استقرار نظام گزارش‌دهی و حسابرسی اجتماعی.
- سیاستی: ایجاد شتاب‌دهنده‌ها و پارک‌های نوآوری اجتماعی.
- سیاستی: تأسیس شبکه ملی کسب و کارهای اجتماعی.

- **سیاستی:** اعطای اولویت به کسب‌وکارهای اجتماعی در مناقصات دولتی.
- **بلندمدت (۵ الی ۱۰ سال) برای نهاده‌سازی و پیوند با اسناد ملی و بین‌المللی**  
این اقدام‌ها تکمیلی‌اند و در افق ده‌ساله معنا پیدا می‌کنند.
- **تقنینی:** گنجاندن کسب‌وکار اجتماعی در برنامه‌های توسعه و چشم‌انداز ملی.
- **نظارتی:** استقرار نظام رتبه‌بندی ملی کسب‌وکارهای اجتماعی.
- **سیاستی:** تأسیس صندوق یا بانک تخصصی برای تأمین مالی اجتماعی.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که آینده کسب‌وکار اجتماعی در ایران وابسته به عزم سیاستگذاران در فراهم کردن شرایط نهادی و مالی مناسب است. در صورت تحقق این اصلاحات، کسب‌وکارهای اجتماعی قادر خواهند بود نه تنها باری از دوش دولت در حوزه رفاه اجتماعی بردارند، بلکه به بازیگری کلیدی در مسیر توسعه پایدار، کاهش فقر، عدالت اجتماعی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر بدل شوند.

### جدول ۹. پیشنهاد توصیه سیاستی

ردیف	توصیه سیاستی	دستگاه متولی	زمان‌بندی اجرا (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت)
۱	مناسب‌سازی اشخاص حقوقی برای تأسیس و فعالیت کسب‌وکارهای اجتماعی در ایران	مجلس شورای اسلامی	کوتاه‌مدت
۲	تدوین «نظام‌نامه توسعه کسب‌وکارهای اجتماعی»	معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم ریاست جمهوری	کوتاه‌مدت
۳	ایجاد واحد تخصصی برای ثبت و پایش کسب‌وکارهای اجتماعی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	کوتاه‌مدت
۴	تعریف شاخص‌های مشخص و سنجش‌پذیر برای دریافت برچسب «کسب‌وکار اجتماعی»	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	کوتاه‌مدت
۵	اعطای مشوق‌های مالی و مالیاتی برای سود نگاه داشته شده	سازمان امور مالیاتی	کوتاه‌مدت
۶	طراحی چارچوب دسترسی به اعتبارات خرد و تسهیلات بانکی ساده	بانک توسعه تعاون	کوتاه‌مدت
۷	ترویج آگاهی عمومی و آموزش تخصصی از طریق رسانه‌ها و دانشگاه‌ها	صدا و سیما / وزارت علوم	کوتاه‌مدت
۸	استقرار نظام گزارش‌دهی و حسابرسی اجتماعی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	میان‌مدت
۹	ایجاد شتاب‌دهنده‌ها و پارک‌های نوآوری اجتماعی	وزارت علوم	میان‌مدت
۱۰	تأسیس شبکه ملی کسب‌وکارهای اجتماعی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	میان‌مدت
۱۱	اعطای اولویت به کسب‌وکارهای اجتماعی در مناقصات دولتی	دولت	میان‌مدت



ردیف	توصیه سیاستی	دستگاه متولی	زمان بندی اجرا (کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت)
۱۲	گنجانیدن کسب و کار اجتماعی در برنامه‌های توسعه و چشم‌انداز ملی	مجلس شورای اسلامی	بلندمدت
۱۳	استقرار نظام رتبه‌بندی ملی کسب و کارهای اجتماعی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	بلندمدت
۱۴	تأسیس صندوق یا بانک تخصصی برای تأمین مالی اجتماعی	بانک مرکزی	بلندمدت

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

## ۵. پیوست



در بخش پیوست، خلاصه مصاحبه‌هایی که با مؤسسات گرفته شده در قالب جدول ارائه می‌شود.

### جدول ۱ پیوست. معرفی مؤسسه «م» [۳۳، ۳۲]

مؤسسه نیکوکاری «م»			
سازمان غیردولتی غیرانتفاعی		شخصیت حقوقی	
۱۳۸۶		تأسیس	
سازمان بهزیستی		متولی صدور مجوز	
هیئت امنایی (۴ نفر اصلی و ۳ نفر علی‌البدل)		الگوی حاکمیتی	
استان تهران، شهر تهران		ملی	سطح فعالیت
۲۷ شعبه در استان‌های مختلف	تعداد کارکنان	۲۵۰ نفر	تعداد شعب
«قشری از کودکان در زیست‌بوم اجتماعی ما وجود دارند با نام کودکان بدسرپرست که به‌علت ناآگاهی و بی‌خبری طیف وسیعی از افراد جامعه و همچنین غفلت قانونگذاران، مهجور و آسیب‌پذیر مانده‌اند. کودکانی که صرف وجود سرپرست برای ایشان مانع از دخالت خیرخواهانه غیر می‌شود و یا آن را دشوار و صعب می‌کند».		تعریف مشکل اجتماعی	
«بر این باور استواریم که توانمندسازی (با این رویکرد که افراد قدرت فکر کردن و رفتار آزادانه و تصمیم‌گیری را به‌دست آورده و از این‌رو بتوانند سلامت خود را در ابعاد مختلف جسمی، روانی و اجتماعی ارتقا بخشیده و از افراد مهم و تاثیرگذار در جامعه شوند) بهترین خیر برای آنان است».		نظریه تغییر	
«این مؤسسه که تلاش خود را بر مبنای مشارکت در امور نیکوکاری، کارآفرینی اجتماعی و مفاهیم آن بنا کرده، مأموریت خود را به این شرح تبیین کرده است: حمایت و توانمندسازی کودکان بدسرپرست یا دچار محرومیت اجتماعی با محوریت باورهای ملی، دینی، بومی و ارزش‌های انسانی با هدف تربیت نسلی آگاه، فرهیخته و عزتمند که خود در آینده منشأ حرکت‌های نیکوکارانه باشد».		مأموریت اجتماعی	

### مؤسسه نیکوکاری «م»

<p>«اعطای کمک‌هزینه زندگی خانواده‌های تحت حمایت، خدمات مشاوره روانشناسی، مددکار اجتماعی، توانمندسازی، کمک‌هزینه تحصیل و آموزش، انجام پروژه‌های محرومیت‌زدایی در مناطق محروم، کمک‌هزینه بهداشت و درمان بیماری‌ها، ارزاق و تهیه شیرخشک، پوشاک، مسکن، خرید اثاث و لوازم ضروری زندگی نظیر کولر و بخاری و ... نگهداری و توسعه مراکز اقامتی (خانه مهر، مهدکودک‌ها، مجتمع تبریز، همراهِ سرا، و مرکز پرتو)».</p>	<p>اهم برنامه‌ها</p>	<p>مأموریت و اهداف اجتماعی</p>
<p>یک‌چهارم سود حاصل از فعالیت تجاری شرکت سیاحان سپهر آسیا. خانه‌ای که میراث پدری بنیان‌گذار بود. کمک‌های مردمی.</p>	<p>منابع مالی</p>	<p>پایداری مالی</p>
<p>کودکان بدسرپرست مادران آسیب‌دیده و رانده شده به حاشیه اجتماع.</p>	<p>جامعه هدف</p>	<p>پایداری مالی</p>
<p>دستگاه‌های دولتی مانند بیمارستان‌ها و وزارت بهداشت، سازمان بهزیستی و کلاتری‌ها، سازمان امور اجتماعی، سازمان زندان‌ها، کانون تربیت، دادگستری و قوه قضائیه.</p>	<p>همکاری با سازمان‌ها</p>	<p>پایداری مالی</p>
<p>• سلبریتی‌ها (بازیگران مشهور سینما، خوانندگان و افراد محبوب در شبکه‌های اجتماعی)؛ • نیروی داوطلب تخصصی.</p>	<p>داوطلبان</p>	<p>پایداری مالی</p>
<p>• شناسایی کودکانی که مصداق بارز کودک‌آزاری بودند و در معرض انواع آسیب و خشونت والدین خود قرار داشتند. • تأسیس مراکزی مانند مهدهای کودک و خانه‌های کودک و نوجوان برای مراقبت شبانه‌روزی از کودکان در معرض آسیب. • معرفی سفیر نیکوکاری برای ارتباط گرفتن با مردم و گسترش حلقه حامیان «م»: «با فعالیت این سفیران مهم‌ترین هدف «م» در بهره‌گیری از چهره‌های محبوب مردمی، یعنی ایجاد حساسیت اجتماعی بر روی مقوله کودکان بدسرپرست محقق شد و با سفرهای این چهره‌های مشهور به مناطق محروم و رساندن کمک‌های مؤسسه به مردم آن مناطق، به تدریج نام و آوازه «م» به دور افتاده‌ترین نقاط کشور رسید.»</p>	<p>فناوری و نوآوری</p>	<p>پایداری مالی</p>
<p>ارزش‌های سازمانی: • مسئولیت‌پذیری بی‌قید و شرط؛ • احترام و پیروی از مقررات، ضوابط و استانداردها؛ • پایبندی به رشد دائمی و ترویج و به اشتراک گذاشتن دانش؛ • شفافیت مالی مؤسسه. ارزش‌های حرفه‌ای: • چابکی و چیرگی • تخصیص مسئولانه و منصفانه‌ی فرصت‌ها و منابع؛ • تبادل دانش و تجربیات با سازمان‌های همکار به هدف تحقق «رفاه اجتماعی»؛ • حفظ همه‌جانبه و فراگیر «کرامت انسانی».</p>	<p>ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی</p>	<p>الگوی اجرایی و سازمانی</p>
<p>• انتخاب کودکان بدسرپرست به‌عنوان جامعه هدف و بروز مسائل اجتماعی و امنیتی مانند تهدید والدین؛ • ضعف در حوزه قوانین حمایت از کودک که روال قانونی محافظت از بچه‌ها را دشوارتر می‌کند؛ • محدودیت‌ها در اطلاع‌رسانی به این صورت که گزارش این پدیده‌ها در صدا و سیما و رسانه‌های رسمی به نوعی سیاه‌نمایی محسوب می‌شد.</p>	<p>موانع و مشکلات</p>	<p>الگوی اجرایی و سازمانی</p>
<p>• مدیرعامل؛ • مدیر خدمات اجتماعی و پشتیبانی؛ • مدیر مالی؛ • مدیر طرح و برنامه؛ • مدیر ارتباطات و مشارکت‌های اجتماعی؛ • ۲۵۰ نفر نیروی انسانی (عموماً مددکار اجتماعی).</p>	<p>ساختار</p>	<p>الگوی اجرایی و سازمانی</p>



جدول ۲ پیوست. معرفی مؤسسه «ن» [۳۴]

مؤسسه «ن»		
مؤسسه غیر تجاری		شخصیت حقوقی
۱۳۹۲/۰۹/۰۲		تأسیس
سازمان بهزیستی		متولی صدور مجوز
شرکت سهامی؛ هیئت‌مدیره و مدیرعامل		الگوی حاکمیتی
استان تهران، شهرستان تهران	دفتر مرکزی	استانی
سطح فعالیت		سطح فعالیت
«خدمات حمایتی کاهش آسیب (مراکز روزانه و سرپناه شبانه)، ساماندهی آسیب‌دیدگان اجتماعی، ساماندهی معتادین متجاهر، راه‌اندازی باشگاه مثبت (ارائه خدمات حمایتی به افراد متأثر از اچ‌آی‌وی)».		مأموریت اجتماعی
<p>«تأسیس و راه‌اندازی مراکز گذری کاهش آسیب متناسب با مناطق پرآسیب شناسایی شده و همکاری با بهزیستی استان تهران؛ دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران - تهران سال ۱۳۹۲ تاکنون)؛</p> <p>تأسیس و راه‌اندازی مرکز درمان، بهبودی توانمندسازی و صیانت از معتادین بهبودیافته در مرکز نگهداری موقت بهاران منطقه ۱۹؛</p> <p>تأسیس و راه‌اندازی مرکز باشگاه مثبت در راستای اهداف مراکز گذری کاهش آسیب؛ ویژه افراد متأثر از اچ‌آی‌وی و افرادی که با اچ‌آی‌وی زندگی میکنند؛</p> <p>تأسیس و راه‌اندازی مرکز درمان سو-مصرف مواد از سال ۱۳۹۴ منطقه (۲۱)؛</p> <p>تأسیس و راه‌اندازی کارگاه‌های حرفه‌آموزی و توانمندی‌سازی افراد بی‌خانمان مدیریت و ارائه خدمات بزرگترین مددسرای شبانه‌روزی (مردان) جنرال در منطقه ۱۵ به ظرفیت ۱۲۰۰ نفر سال ۱۳۹۶)؛</p> <p>راه‌اندازی و تجهیز مرکز خدمات کاهش آسیب پایگاه، خدمات اجتماعی در ترمینال غرب مدیریت و ارائه خدمات به ۱۹ مددسرای فعال در سطح مناطق ۲۲ گانه شهر تهران به‌صورت شبانه‌روزی (۱۳۹۷/۱۳۹۸) مناطق؛</p> <p>۵/۸/۱۲/۲۲/۲۱ مردان و ۱۸/۳/۴/۵/۶/۹/۱۲/۱۴/۱۵/۱۷/۱۸/۱۹/۲۰/۲۱</p> <p>تجهیز و راه‌اندازی ۳ گرمخانه شبانه‌روزی ویژه بانوان آسیب دیده و در معرض آسیب در سطح شهر تهران؛</p> <p>تأسیس و راه‌اندازی فعالیت مهارت‌آموزی کارآفرینی ویژه بانوان آسیب‌دیده در مددسرای منطقه ۲۲؛</p> <p>راه‌اندازی اسکان موقت با اتوبوس‌های سیار در سطح شهر و مناطق ۱/۲/۳/۴/۵/۶/۷/۸/۹/۱۰/۱۱/۱۲ / ۱۷ / ۱۸ / ۲۱ / ۱۹ (سال ۱۳۹۹ لغایت ۱۴۰۱) مدیریت و ارائه خدمات به مددسرای عمومی و فرامنطقه‌ای در مناطق ۹/۱۱/۱۴/۱۹/۲۰/۲۱/۲۲ و یاورشهر ۱ مدیریت و همکاری در پایگاه خدمات اجتماعی مناطق ۵/۹/۱۲ / ۱۸ (سال ۱۳۹۸) ۱۳۹۹؛</p> <p>همکاری با گشت‌های فوریت‌های اجتماعی شهرداری تهران (حامی شهر، سال ۱۴۰۲)؛</p> <p>مدیریت و ارائه خدمات مرکز کارآفرینی و صیانت پس از خروج (بانوان منطقه ۵) مدیریت و ارائه خدمات مرکز ماده (۱۶) یاورشهر ۱ و ۲ منع پذیرش‌شدگان (مردان)؛</p> <p>مدیریت و ارائه خدمات مرکز ماده (۱۶) یاورشهر ۵ (بانوان)».</p>		اهم برنامه‌ها
افراد بی‌خانمان (نوجوانان و معتادین، بیماران روانی، در راه‌مانده)، زنان و دختران آسیب‌دیده، معتادان بیمار و مجروح، افراد اچ‌آی‌وی مثبت (حدود ۱۰۵ نفر) و خانواده‌های آنها.		جامعه هدف
<p>شهرداری تهران، سازمان بهزیستی؛</p> <p>همکاری با استانداری و فرمانداری تهران برای جمع‌آوری متکدیان سطح شهر پایتخت؛</p> <p>برگزاری جلسات و نشست‌های تخصصی با سازمان‌های مجری و مؤسسات فعال در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای برون رفت از آسیب‌ها با هدف جلوگیری از موازی‌کاری؛</p> <p>معرفی فرد برای اشتغال به مراکز متقاضی؛</p> <p>انعقاد تفاهم‌نامه با شرکت‌ها سازمان‌ها و بخش‌های صنعتی و خدماتی برای اشتغال و صیانت بعد از خروج مقیمان.</p>		همکاری با سازمان‌ها

### مؤسسه «ن»

«ارائه خدمات در گرمخانه‌ها، مراکز مددسرا یا ورشهرها، مراکز کاهش آسیب، مراکز باشگاه مثبت و خدمات بسیار».

«مددسرا : مددسرا یا گرمخانه اقامتگاهی است برای اسکان موقت شبانه‌روزی برای ارائه خدمات به افراد بی‌خانمان که شامل خدمات حمایتی و اجتماعی مانند تأمین نیازهای اولیه است. مددسرا برای تهیه غذا و سایر خدمات اجتماعی به افراد است: توزیع وعده غذایی گرم (صبحانه، ناهار، شام) استحمام، گندزدایی، توزیع لباس مناسب و اقلام بهداشتی.

کارکرد مددسرا پناهگاه نیست و اقامت موقت فراهم نمی‌کند، بلکه هدف آن ارائه خدمات بیشتر به گروه‌های در معرض خطر یا محروم در جامعه (بی‌خانمان‌ها، در راه مانده، کارتن‌خواب و معتادین) است تا از مرگ و میر آنها جلوگیری شود.

در مددسرای شهرداری تهران خدمات مددکاری اجتماعی، بهداشتی و درمانی و تأمین نیازهای اولیه، سه وعده غذای رایگان برای مددجویان فراهم آمده است. اقامت، ورود و خروج به مددسرا کاملاً اختیاری و داوطلبانه است.

فرایند مددسرا:

ثبت اطلاعات اولیه و تشکیل پرونده مددکاری؛

مصاحبه اولیه توسط تیم تخصصی مددکاری و ارائه برنامه حمایتی / اجتماعی برای هر فرد آسیب‌دیده؛

ویزیت اولیه پزشک و انجام اقدام‌های درمانی در صورت لزوم؛

اسکان موقت در بخش‌های نگهداری ساماندهی افراد آسیب‌دیده و ارجاع به مراکز ذی‌صلاح.

مراکز کاهش آسیب: هدف کاهش و کنترل آسیب‌های عفونی است.

ارائه وعده غذایی گرم و میان وعده؛

حمام با البسه مورد نیاز؛

اسکان روزانه برای افراد مصرف‌کننده و در معرض آسیب، بی‌خانمان با رفتارهای پرخطر؛

ارائه خدمات بهداشتی و پزشکی (پانسمان زخم باز، تزریق واکسن هپاتیت، انجام مشاوره و تست داوطلبانه اچ‌آی‌وی)؛

ارسال بیماران غربال شده سل ریوی و مشکوک به اچ‌آی‌وی به مراکز درمان مرتبط؛

ارائه آموزش‌های لازم (تزریق سلامت، بیماری‌های مقاربتی آموزش سلامت جنسی / آموزش نوین پیشگیری از اچ‌آی‌وی آموزش گروه همسان مهارت‌های زندگی و رفتارهای سالم)؛

ارائه اقلام بهداشتی کاهش آسیب (سوزن و سرنگ پد الکلی، داروی ضد گال و شپش، کاندوم و ...)

مشاوره اعتیاد و درمان با مواد نگهدارنده (متادون‌تراپی و MMT)».

مراکز خدمات سیار: همان خدمات مراکز آسیب، به صورت سیار ارائه می‌شود.

باشگاه مثبت: خدمات حمایتی اجتماعی و خدمات آموزشی به بیماران اچ‌آی‌وی مثبت ارائه می‌شود.

الف) خدمات حمایتی / اجتماعی شامل: کمک‌هزینه مسکن / دندانپزشکی / اشتغال / مسکن / درمان و آزمایشات روتین / سی‌تی‌اسکن ریه برای سل ریوی و سید معیشتی کالا.

ب) خدمات آموزشی شامل: آموزش رویکرد نوین اچ‌آی‌وی / بیماری‌های هپاتیت / بیماری‌های مقاربتی جنسی / خودمراقبتی و سلامت جنسی / مهارت‌های زندگی / گروه همسان / در خصوص نحوه تغذیه / مدل درمانی

ای‌آروی و مقاومت‌های دارویی استیگمای روانی افراد مبتلا مشاوره‌های فردی با فرد متأثر از اچ‌آی‌وی و خانواده‌های درگیر / آموزش تبعیض، انگ و استیگمای روانی افراد مبتلا / برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌های آموزشی ویژه متأثرین از ویروس HIV.

خدمات در مددسراها و یاورشهرها:

- ویزیت پزشکی (عمومی و تخصصی)؛
- تشخیص بیماری‌های جسمی و اتخاذ اقدام‌های درمانی مناسب؛
- ارجاع موارد حاد و اورژانس به بیمارستان و درمان‌های تخصصی‌تر مانند بیماری‌های عفونی مقاربتی، سل ریوی و ...؛
- بهداشت فردی (استحمام، نظافت فردی)؛
- انجام آزمایش‌های لازم تخصصی اچ‌آی‌وی و هپاتیت؛
- آموزش بهداشت فردی؛
- تأمین و نظارت بر تغذیه مناسب؛
- مرحله سلامت جسمانی بعد از مراحل سم‌زدایی؛

فرایندهای کاری

مأموریت  
و اهداف  
اجتماعی



مؤسسه «ن»		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری جلسات آموزشی مهارت‌های زندگی تاب‌آوری تصمیم‌گیری حل مسئله خودآگاهی، کنترل خشم ارتباط مؤثر روابط بین فردی و روش نوین پیشگیری از اچ‌آی‌وی و هپاتیت‌ها، بیماری‌های عفونی مقاربتی و سل، برگزاری کلاس‌های ورزشی صبحگاهی و تخصصی؛</li> <li>• برگزاری جلسات ارتقا سلامت معنویت مبتنی بر ۹ گام خودیاری و خودسازی (جلسات خدانشناسی و خدماتوری نیایش و دعا، معنویت درمانی معرفت‌افزایی و محفل انس برنامه‌های خودیاری و بیان احساس)؛</li> <li>• شناسایی خانواده مددجویان و ارتباط با آنها؛</li> <li>• ایجاد بستر مناسب برای پذیرش و حمایت خانواده‌ها از مقیمان؛</li> <li>• شناسایی همیار خانواده در محل زندگی مقیمان؛</li> <li>• برقراری تعامل همیار با خانواده مقیمان؛</li> <li>• برگزاری جلسات آموزشی برای خانواده مقیمان براساس آخرین دستورالعمل خانواده درمانی برگزاری دوره‌های آموزش و توانمندسازی مقیمان برای اشتغال».</li> </ul>	فرایندهای کاری	مأموریت و اهداف اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کسب درآمد از محل ارائه خدمات به شهرداری تهران</li> </ul>	منابع مالی	پایداری مالی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدود ۱۰ درصد درآمد</li> </ul>	میزان توزیع سود	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدود ۴۰ درصد درآمد</li> </ul>	هزینه برنامه‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدود ۴۰ درصد درآمد</li> </ul>	حقوق و دستمزد	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدود ۱۰ درصد درآمد</li> </ul>	هزینه‌های عمومی (سایر)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «اولین مؤسسه در اداره کل مددسراهای پایتخت سال (۸۹-۷۹)؛</li> <li>• اولین مؤسسه ارائه خدمات به افراد منع‌پذیر شدگان کشور (سال ۱۴۰۲-۱۴۰۰)؛</li> <li>• اولین مؤسسه ارائه خدمات در مراکز یاورشهر (۱۴۰۲-۱۴۰۱)؛</li> <li>• ایجاد اطلس‌شناسی آسیب‌های اجتماعی در بین محلات و مناطق پرآسیب و حاشیه‌ای، شناسایی و ساماندهی افراد آسیب‌دیده و در معرض آسیب، دختران فراری، زنان آسیب‌دیده با رفتارهای پرخطر معتادین خیابانی و ...»</li> </ul>	فناوری و نوآوری	مدیریت سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انجام تست کرونا در شرایط بحرانی کشور به‌صورت داوطلبانه برای کودکان کار و خیابان پایتخت (سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸)؛</li> <li>• ارائه خدمات حمایتی همچون تهیه و توزیع لباس گرم ویژه کودکان آسیب‌دیده و در معرض آسیب با اولویت کودکان کار و خیابان؛</li> <li>• تهیه و توزیع وعده غذایی گرم در مناطق آسیب‌خیز همچون دره فرحزاد به‌صورت روزانه مستمر؛</li> <li>• برگزاری برنامه‌های مناسبی با هدف نکوداشت آیین‌های باستانی ملی و مذهبی ویژه افراد بی‌خانمان همچون شب یلدا و چهارشنبه‌سوری؛</li> <li>• تدوین برنامه‌های شغلی و حرفه‌ای برای مقیمان یاورشهرها.</li> </ul>	موفقیت‌ها	

جدول ۳ پیوست. معرفی مؤسسه «ج» [۳۵]

مؤسسه «ج»			
شخصیت حقوقی		خیریه، مؤسسات غیر انتفاعی و سازمان‌های مردم‌نهاد	
تأسیس		سال ۱۳۸۸	
متولی صدور مجوز		سازمان بهزیستی و اداره کل امور اتباع و مهاجرین خارجی	
الگوی حاکمیتی		هیئت امنایی، هیئت‌مدیره و مدیر عامل	
سطح فعالیت		ملی	دفتر مرکزی تهران، میدان توحید، خیابان نصرت غربی، بن بست حسنی، پلاک ۲، واحد ۳
تعداد شعب		۴۱ مرکز در ۲۱ استان	تعداد کارکنان ۲۵۰ نیروی کار (۷۰ مرد متخصص) و ۱۶۰ نیروی داوطلب (اغلب متخصص)
ماموریت اجتماعی		کاهش آسیب ارتقای سلامت توانمندسازی ارتقای سطح سلامت	
اهم برنامه‌ها		پیشگیری (به‌خصوص کودکان و نوجوانان)، اشتغال و کار آفرینی، خدمات مشاوره و آموزش، بهداشت و درمان، تأمین نیازهای اساسی، پژوهش و تحقیقات	
ماموریت و اهداف اجتماعی		جامعه هدف کودکان، کودکان کار و خیابانی، نیازمندان، خانواده، نوجوانان اتباع افغانستانی	
اهم برنامه‌ها		کاهش آسیب: آموزش، پیشگیری. مشاوره: مراکز گذری سرپناه شبانه و خدمات سیار، واکسیناسیون، پیشگیری از ابتلا به ایدز. سلامت: آموزش، خدمات بهداشتی و درمانی، سلامت روان، توانبخشی، جلسات مشاوره، توزیع بسته‌های بهداشتی، مراکز اجتماع درمان مدار (TC). توانمندسازی: کمک به ایجاد اشتغال و آموزش‌های کسب‌وکار، حمایت مالی، تشکیل گروه‌های خودیار حمایت از کسب‌وکارهای نوپا. سایر فعالیت‌ها: تجهیز مدارس، بهسازی و ساخت سرپناه، خدمات معیشتی و حمایتی، توزیع بسته‌های رفاهی و حمایتی و کمک‌تحصیلی، حمایت از اشتغال معلولین.	
منابع مالی		کمک‌های خیرین داخلی کمک‌های بین‌المللی	
همکاری با سازمان‌های داخلی		مؤسسات خیریه مؤسسات دولتی مانند قوه قضائیه، جمعیت هلال احمر ایران و ...	
همکاری با سازمان‌های بین‌المللی		سازمان‌های بین‌المللی مانند کمیته بین‌المللی صلیب سرخ، <sup>۱</sup> پزشکان بدون مرز، اتحادیه اروپا، شورای امور پناهندگان نروژ، <sup>۲</sup> سفارت‌های خارجی (ژاپن، استرالیا و ...) دفتر مقابله با مواد مخدر و جرم سازمان ملل متحد، <sup>۳</sup> سازمان ریلیف اینترنشنال، کمیساریای عالی سازمان ملل در امور پناهندگان، <sup>۴</sup> مؤسسه سکوا آلمان. <sup>۵</sup>	
گزارش‌دهی اجتماعی		ارائه گزارش در اینستاگرام srs_charity	
الگوی اجرایی و سازمانی		موفقیت‌ها بر اساس آمارهای به دست آمده تاکنون ۵۰۸,۰۰۰ نفر تحت حمایت پروژه‌های مختلف مشمول خدمات این سازمان شده‌اند. به‌علاوه در پروژه کاهش آسیب روزانه ۴۵۸ مددجو خدمات رایگان دریافت می‌کنند.	

1. ICRC  
2. NRC  
3. UNODC  
4. UNHCR  
5. Sequa



جدول ۴ پیوست. معرفی مؤسسه «ج» [۳۶]

مؤسسه «ج»					
مؤسسه مردم‌نهاد				شخصیت حقوقی	
۱۰۱۰۳۱۱۳۱۴۱	شناسه ملی	۱۹۵۳۹	شماره ثبت	۱۳۸۵	تأسیس
سازمان بهزیستی				متولی صدور مجوز	
فاطمه بهرام‌آبادیان و محمدرضا سیدقاسمی				بنیان‌گذار	
هیئت‌امنایی (۴ نفر اصلی و ۲ نفر علی‌البدل)				الگوی حاکمیتی	
استان تهران، منطقه ۱۴، شهرستان تهران، بخش مرکزی، شهر تهران، محله صادقیه، خیابان ۱۲ متری پاییزان، خیابان ستارخان، ساختمان پرنیان، پلاک ۱۱۱۸، طبقه دوم، واحد ۶		دفتر مرکزی		ملی	
۶ شعبه در استان‌ها؛ مراکز متعدد در بسیاری از شهرها- در استان‌های گیلان، کردستان و خراسان رضوی، فعالیت‌های آموزشی داشته اما هنوز موفق به گرفتن مجوز تأسیس شعبه نشده است.					
«ج» کار کاهش آسیب را بعلت پیشگیری از شیوع اچ‌آی‌وی شروع کرد و چون یکی از عوامل انتقال اچ‌آی‌وی، اعتیاد است، به حوزه اعتیاد نیز وارد شدیم. در آن زمان این‌گونه بود که ۷۵ درصد افرادی که اچ‌آی‌وی مثبت هستند، از راه اعتیاد ترریقی مبتلا شده بودند اما این الگو در حال حاضر تغییر کرده است. ما از همان ابتدا در «ج» در هر دو زمینه اعتیاد و اچ‌آی‌وی فعالیت کردیم.»				تعریف مشکل اجتماعی	
«چشم‌انداز ما، جهانی است که در آن افراد و گروه‌ها بتوانند از سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با داروهای مخدر (قانونی و غیرقانونی) بهره‌مند شوند و از آن در راه ارتقا سلامت و شأن و مقام خود و رسیدن به حقوق قانونی و بشری خود بهره‌جویند. جهانی که در آن افراد اچ‌آی‌وی مثبت می‌توانند بدون هیچ‌گونه تبعیض و استیگما زندگی کنند و از درمان مناسب بهره‌مند شوند.»					
«پیام‌آوران همیاری کشور ایران، خود را وقف کاهش آثار نامطلوب اعتیاد و ایدز کرده است. ما این کار را از طریق خدمات برای بهبود کیفیت زندگی مبتلایان به اچ‌آی‌وی، ایدز و بهبودیافتگان از اعتیاد، ترویج سیاست‌های مسئولانه عمومی، تلاش برای پیشگیری از بیماری و گسترش مراکز کاهش آسیب و درمان و توانمندسازی اعتیاد در جوامع محلی و شهری انجام می‌دهیم. این تلاش‌ها از طریق کار کردن براساس برنامه‌ها و فعالیت‌های اجرایی در خصوص سلامت عمومی بوده که با در نظر گرفتن شیوه‌هایی که دربرگیرنده احترام به شأن و مقام انسانی و به حقوق بشر است و رعایت حساسیت‌های فرهنگی و تناسب زبانی به طرق متفاوتی انجام می‌شود.»					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری کارگاه‌های مهارت آموزی و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی؛</li> <li>• باشگاه‌های مثبت و توانمندسازی افراد اچ‌آی‌وی مثبت؛</li> <li>• کارآفرینی، حرفه‌آموزی و حمایت از خانواده‌های آسیب‌دیده از اعتیاد؛</li> <li>• مراکز کاهش آسیب و سرپناه شبانه زنان و مردان؛</li> <li>• مراکز اقامتی میان‌مدت و بلندمدت و توانمندسازی بهبودیافتگان؛</li> <li>• گشت‌های ارائه خدمات سیار و موبایل‌ستتر؛</li> <li>• اطمینان از دسترسی به افرادی که مصرف‌کننده مواد هستند به‌خصوص مصرف‌کنندگان تزریقی در مناطق اطراف محل مرکز؛</li> <li>• ایجاد و تسهیل دسترسی مددجویان به خدمات درمانی اولیه، سلامت روان اولیه و کاهش آسیب اعتیاد در مصرف‌کنندگان تزریقی مواد؛</li> <li>• کاهش آسیب‌های مرتبط به سلامت جسم، روان و اجتماعی ناشی از مصرف مواد مانند بیماری‌های خونی که از طریق تزریق مشترک منتقل می‌شود با ارتقا آموزش صحیح مانند آموزش مصرف صحیح، رفتار جنسی ایمن‌تر و مهارت‌های زندگی؛</li> <li>• افزایش فعالیت‌هایی که به کاهش استیگما و تبعیض در مورد افراد مصرف‌کننده مواد و اچ‌آی‌وی مثبت منجر می‌شود؛</li> <li>• افزایش آگاهی عمومی نسبت به اصول کاهش آسیب، سیاست‌ها و برنامه‌هایی که توسط مسئولین در این زمینه اتخاذ می‌شود؛</li> <li>• افزایش آگاهی در افراد دارای رفتار پرخطر و عموم جامعه در خصوص اچ‌آی‌وی و ایدز؛</li> </ul>					
اهم برنامه‌ها					

مؤسسه «ج»		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع‌آوری و از بین بردن سرنگ و سرسوزن آلوده به روش مناسب و کمک به کاهش خطراتی مانند انتقال اچ‌آی‌وی از طریق سرنگ و سرسوزن آلوده؛</li> <li>• حمایت از افراد آسیب‌دیده برای بهبود کیفیت زندگی و روابط خانوادگی آنها؛</li> <li>• توانمندسازی افراد آسیب‌دیده و آموزش‌های مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و ایجاد اشتغال برای این افراد؛</li> <li>• حمایت از خانواده‌های افراد آسیب‌دیده، آموزش و توانمندسازی برای پذیرش مددجویان آسیب‌دیده؛</li> <li>• برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی، کلاس‌ها، جلسات و نشست‌های هم‌اندیشی با مسئولین شهری، سازمان‌ها و ارگان‌ها برای انجام بهتر فعالیت‌ها؛</li> <li>• مراکز تحت پوشش «ج» شامل مراکز کاهش آسیب اعتیاد، گرمخانه، سرپناه شبانه، مرکز اقامتی میان‌مدت، مرکز اقامتی براساس مدل TC و مرکز توانمند سازی بهبودیافتگان «ج» است.</li> </ul>	اهم برنامه‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمین مالی توسط مؤسسان و اعضای هیئت‌مدیره؛</li> <li>• دریافت کمک‌های غیر نقدی: «ج» برای خدمات‌رسانی مؤثر و بهینه نیاز به کمک‌های غیر نقدی توصیه شده دارد که لیست آن را در این بخش مشاهده می‌کنید: احتیاجات کارگاه تولیدی، لوازم تحریر، اقامت بهداشتی، پوشاک، وعده غذای روزانه، مواد غذایی، گوسفند نذری و قربانی؛</li> <li>• دریافت کمک نقدی: پرداخت نذری و خیرات؛</li> <li>• فروش محصولات تولیدی توسط افراد توانمند شده تحت پوشش «ج» (مبلغ آن صرف رشد و توسعه فردی و خانوادگی‌شان می‌شود) از طریق فروشگاه آنلاین بازار مهربانی.</li> </ul>	منابع مالی	پایداری مالی
صفر (غیرسودده)	میزان توزیع سود	
۱۰ تا ۲۰ درصد برای توسعه کار	هزینه برنامه‌ها	
حدود ۴۰ درصد حقوق کارکنان	حقوق و دستمزد	
«کلیه خدمات در مؤسسه «ج» رایگان است.»	هزینه‌های عمومی (سایر)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عموم افراد جامعه: خدمات آموزشی و پیشگیری و توانمندسازی خانواده‌ها با تقویت مهارت‌های زندگی، فرزندپروری و همسرمداری و تقویت بنیان خانواده؛</li> <li>• افراد آسیب‌دیده از اعتیاد و ایدز و خانواده‌هایشان؛</li> <li>• افراد بهبودیافته از اعتیاد و اچ‌آی‌وی مثبت که برای این گروه آموزش‌های تخصصی و توانمندسازی و حرفه‌آموزی دارد تا کمک کند این افراد مجدداً به آغوش خانواده و جامعه بازگردند؛</li> <li>• نوجوانان آسیب‌دیده از اعتیاد؛</li> <li>• اتباع افغانستانی درگیر اعتیاد؛</li> <li>• افراد ترنس.</li> </ul>	جامعه هدف	
شهرداری (در خصوص نگهداری این افراد (مبتلایان به اچ‌آی‌وی) شهرداری به ما کمک کرده و مراکزی را در اختیار ما قرار داده است. این مراکز شبانه‌روزی هستند و افراد در راه‌مانده را اسکان می‌دهیم. مددکاران به تناسب نیاز و ویژگی‌های افراد به آنها کمک می‌کنند).	همکاری با سازمان‌ها	
<p>«داوطلب فردی است که با توجه به دانش، تجربه، تخصص و تحصیلات خود تصمیم دارد به‌صورت رایگان و بدون دریافت حق‌الزحمه در ساعاتی که برایش امکان‌پذیر هست به دیگران کمک کند. در «ج» به داوطلبانی که به کمک ما و مددجویان گروه هدف می‌آیند، همیار گفته می‌شود.</p> <p>برای همکاری با تیم «ج» به‌صورت داوطلبانه می‌توانید بعد از پر کردن فرم‌های مخصوصی که در سایت «ج» و مراکز وجود دارد، به‌صورت حضوری مراجعه کرده تا بسته به نیاز «ج» و تخصص شما یکی از مراکز برای همکاری به شما معرفی شود.</p> <p>زمینه‌های جذب داوطلب: پزشکی، روانشناسی، مددکار اجتماعی، مددیار، جامعه‌شناس، بهیار، پرستار، گرافیک و طراحی، راننده، نویسنده فعال در امور زنان و نوجوانان، برنامه‌نویس کامپیوتر، خبرنگار، عکاس، مربی نقاشی، مربی صنایع‌دستی، مربی آرایشگری و خیاطی.</p> <p>در بخش فرزندان: همیاران کمک‌آموزشی درسی، آموزشی کامپیوتر، آموزش‌های هنری، مراقبتی، نگهداری و نظافتی، راننده.</p> <p>در بخش بزرگسالان: همیاران آموزشی، روانشناس و مددکار، راننده.</p> <p>در بخش عمومی: همیاران عکاسی، طراحی، راننده.»</p>	داوطلبان	ذی‌نفعان و مشارکت‌ها



### مؤسسه «ج»

- اجرای برنامه‌های کاهش آسیب کشوری و بین المللی، تحقیقات، گرفتن کمک‌های مردمی،<sup>۱</sup> گرفتن مشارکت دیگر افراد، گروه‌ها و داوطلبان، توانمندسازی گروه‌های مختلف همسانان، مددجویان و مردم جامعه محلی.
- بهره‌گیری از مراکز کاهش آسیب اعتیاد، گرمخانه، سرپناه شبانه، مرکز اقامتی میان‌مدت، مرکز اقامتی براساس مدل TC و مرکز توانمند سازی بهبودیافتگان.
- تأکید بر پیشگیری: سطح اول پیشگیری ما آموزش به خانواده‌ها و برگزاری همایش و جشنواره‌هاست. به‌عنوان مثال اولین جشنواره پوستر روبان قرمز را برای هنرمندان برگزار کردیم ۶۰۰ اثر به دست م رسید که ۱۰۰ اثر منتخب و کتاب شد. ما آموزش را واقعا اثرگذار می‌دانیم. در پیشگیری ثانویه، کاهش آسیب را در نظر داریم. ما گام‌به‌گام فرد مصرف‌کننده را به‌سوی درمان سوق می‌دهیم. به‌عنوان مثال به فرد مصرف‌کننده سرنگ می‌دهیم که سرنگ آلوده استفاده نکند. در مرحله بعد سعی می‌کنیم او را از مصرف تزریقی جدا کنیم. گام‌به‌گام او را به‌سمت درمان می‌بریم. کمک به اعتمادسازی فرد می‌کنیم که به خود و دیگران آسیب نزند. سطح سوم پیشگیری، درمان است که چندین مدل دارد. درمان حوزه دارویی و غیر دارویی را دربر می‌گیرد. سطح چهارم پیشگیری توانمندسازی است.
- در باشگاه مثبت مؤسسه، خدمات حمایتی از دو جنس است که اچ‌آی‌وی مثبت هستند. یک بخش، حمایت مادی در اعیاد، مراسم و مناسبت‌هاست در حدی که برای مؤسسه و خیرین آن امکان‌پذیر باشد. بخش دیگر، حمایت روان‌شناختی است. ما با کمک روانشناسان و مددکاران مان، کمک می‌کنیم که فرد روی درمان خودش باقی بماند و تا آخر عمرش مبتلا به ایدز نشود.
- موبایل‌ستتر، ماشین‌های گشت سیار است و به نقاطی که به آنها پاتوق‌های مصرف گفته می‌شود مانند زیر پل‌ها، خرابه‌ها مراجعه می‌کنند و به ارائه خدمات کاهش آسیب (غذا، آموزش، توزیع وسایل و ...) می‌پردازند.
- افرادی که تمایل به ترک مواد مخدر دارند به مراکز اقامتی میان‌مدت معرفی شده تا ضمن ترک فیزیکی مواد مخدر، با ماهیت بیماری اعتیاد آشنا شوند. این افراد در مدت ۲۸ روز در این مراکز اقامت خواهند داشت که در صورت تمایل به ادامه درمان به مرکز میبانت و توانمندسازی «ج» معرفی می‌شوند.
- افرادی که به‌صورت فیزیکی اعتیاد خود را ترک کرده باشند، می‌توانند بین ۶ تا ۹ ماه در مجتمع توانمندسازی بهبودیافتگان «ج» اقامت کنند تا علاوه بر کسب مهارت‌های فردی برای شروع دوباره زندگی در اجتماع، نیاز آنها به حرفه‌آموزی و کسب شغل نیز پاسخ داده شود.
- افرادی که تمایل به ترک نداشته باشند به محل‌هایی مراجعه می‌کنند که به آن مددسرا یا سرپناه شبانه گفته می‌شود. سقفی برای زندگی افراد بی‌خانمان، کارتن‌خواب و حتی افراد در راه‌مانده که از ساعت ۱۸ تا ۸ صبح روز بعد در آنجا اقامت دارند.
- خانه کودکان: در این مرکز افراد ۲۸ روز حضور دارند و ضمن ترک فیزیکی با ماهیت بیماری اعتیاد آشنا می‌شوند.
- ترنس‌ها: از آنجاکه شما به گروه اقلیت تعلق دارید فشار زیادی روی شماست و روزانه استرس و اضطراب را تجربه می‌کنید. برای اینکه بتوانید با هویت گذشته و فعلی خود و شرایطی که دارید به‌درستی مواجه شوید، پیشنهاد می‌کنیم که از خدمات مشاوره تخصصی «ج» بهره‌مند شوید و در کلاس‌های آموزشی رایگان «ج» شرکت کنید. «ج» برای مدارک هویتی و نیز خدمات افراد ترنس، از همکاری سازمان‌های بهزیستی و وزارت بهداشت نیز برخوردار است.
- برای افراد بهبودیافته از اعتیاد و اچ‌آی‌وی مثبت آموزش‌های تخصصی و توانمندسازی و حرفه‌آموزی ارائه می‌شود که این افراد بتوانند مجدداً به آغوش خانواده و جامعه بازگردند.
- خدمات کاهش آسیب شامل مرکز کاهش آسیب اعتیاد، گشت‌ها و خدمات‌رسانی در پاتوق‌ها و شلتر یا سرپناه شبانه.
- درمان افراد دارای اعتیاد به‌صورت درمان اقامتی میان‌مدت، بازتوانی و توانمندسازی بلندمدت و خدمات درمانی سرپایی و مشاوره تخصصی.
- توانمندسازی شامل مشاوره‌های تخصصی برای کمک به عدم رسیدن به عود و لغزش، حرفه‌آموزی و اشتغال برای این گروه است.
- «ج» برای عموم جامعه خدمات مشاوره و تست رایگان اچ‌آی‌وی نیز ارائه می‌دهد.

فرایندهای کاری

الگوی عملیاتی  
و اجرایی

مؤسسه «ج»

<p>توجه به پیشگیری</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اولین‌بار برنامه‌های به نام «اتوبوس ایدز» را در سال ۱۳۹۴ اجرا کردیم. در این برنامه پزشکان و روانشناسان و مددکاران به‌صورت رایگان در کنار ما هستند و تقریباً هر سال این برنامه انجام می‌شود.</li> <li>• بازار مهربانی که عضویت در آن به سه شکل است: عضویت طلایی: شامل افرادی که کارآفرین هستند و با کارآموزی، به‌کارگیری و استخدام اعضای تحت پوشش «ج» سعی در حمایت از این افراد دارند.</li> <li>• عضویت نقره ای: افرادی که در «ج» آموزش‌های حرفه‌ای را دریافت کرده و محصولاتی را خودشان تولید می‌کنند که می‌توانند آن محصولات را در اینجا به نمایش و عرضه بگذارند.</li> <li>• عضویت برنزی: افرادی که از آموزش‌های حرفه‌آموزی «ج» بهره‌مند شده‌اند، با عضویت در این بخش می‌توانند برای ورود به عضویت‌های دیگر تلاش کرده و از خدمات تخفیف‌دار استفاده کنند. محصولات خانگی خود را نیز می‌توانند عرضه کنند.</li> <li>• ارائه پکیج کاهش آسیب مسائل مختلف مانند خدمات سرنگ و سوزن، آموزش و تست هپاتیت، سل و اچ‌آی‌وی. دستاورد «ج» اجرای موفق برنامه‌های کاهش آسیب است. توانستیم در آموزش و توانمندسازی، برنامه‌های مختلفی داشته باشیم. امروز «ج» در حوزه اچ‌آی‌وی و اعتیاد شناخته شده است.</li> <li>• اولین مرکز اعتیاد و توانمندسازی نوجوانان آسیب‌دیده از اعتیاد زیر ۱۸ سال را در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۶ تأسیس کردیم.</li> <li>• در خصوص اتباع افغان چندین پروژه با همکاری سازمان بهزیستی و وزارت بهداشت ارائه شد.</li> <li>• انتشار ماهنامه سلامت و شکوفایی با هدف بسط و گسترش ادبیات حق بر سلامت به‌عنوان عالی‌ترین استاندارد قابل حصول سلامتی و جزوی از نسل دوم حقوق بشر که ارتباط تنگاتنگی با سایر نسل‌های حقوق بشری دارد.</li> </ul>	<p>فناوری و نوآوری</p>	<p>الگوی عملیاتی و اجرایی</p>
<p>۲۵۰ نفر کارکن که نیمی از آنها متخصص و بقیه عمومی هستند.</p> <p>۷۰۰ تا ۷۰۰ داوطلب که ۷۰ درصد آنها متخصص و سایرین عمومی هستند. برخی روانشناسان و پزشکان به‌صورت رایگان ارائه خدمت می‌دهند.</p>	<p>ساختار سازمانی</p>	<p>مدیریت سازمانی</p>
<p>مدیرعامل «ج» عنوان کرد: تماس با «ج» ۲۴ ساعته امکان‌پذیر هست و شبکه‌های مختلف مجازی داریم. بنده هم همیشه در دسترس هستم و شماره موبایل معرفی شده در اینستاگرام پاسخگو است.</p>	<p>رهبری و فرهنگ سازمانی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به‌علت سخت‌گیری نهادهای نظارتی، کمک غیرنقدی برای مددجویان و اجرای پروژه‌های تحقیقاتی و کاهش آسیب را کنار گذاشته‌ایم.</li> <li>• مسئله اعتیاد به مواد جدید و قدرت مافیای مواد مخدر.</li> <li>• محدودیت زمانی برای کنترل اچ‌آی‌وی: زمان طلایی در اچ‌آی‌وی ۷۲ ساعت است یعنی فرد باید قبل از ۷۲ ساعت درمان بگیرد. دارویی هست که مراکز مشاوره بیماری‌های رفتاری آن را رایگان در اختیار قرار می‌دهند. بعد از این دوره، با توجه به دوره پنجره، تست هم از سه هفته تا سه ماه ممکن است جواب درست ندهد. فرد براساس شواهد و مواجهه‌ای که داشته است، مراجعه می‌کند و تحت درمان قرار می‌گیرد. در این مدت سه ماه، فرد دچار اضطراب و نگرانی است که جواب تست او مثبت باشد چه باید بکند.</li> <li>• مسئله انگ و تبعیض به افراد اچ‌آی‌وی مثبت.</li> </ul>	<p>موانع و مشکلات</p>	<p>چالش‌ها و راهکارها</p>



مؤسسه «ج»

<ul style="list-style-type: none"> <li>• «اولین جشنواره بین‌المللی «پوستر روبان قرمز» را بین ۱۶ کشور برگزار کردیم، ۶۰۰ اثر برای ما ارسال شد و ۱۰۰ اثر منتخب، در کتابی به‌چاپ رسید.»</li> <li>• «اولین (NGO) هستیم که برای اولین‌بار مجوز اتوبوس ایدز را از شورای تأمین گرفت و برگزار کرد. یعنی یک‌ماه اتوبوس ایدز را در سطح شهر تهران داشتیم و در تمامی مناطق برای جامعه عمومی، تست اچ‌ای وی را به‌صورت رایگان داشتیم و بعد از آن هم در تمامی فرصت‌های بعدی، تست رایگان و مشاوره را برای خانواده‌ها و گروه‌های هدف انجام می‌دهیم.»</li> <li>• برگزاری دو کارگاه آموزشی کشوری میبانت از اشتغال بهبودیافتگان برای سمن‌های فعال کشوری؛ طراحی و اجرای اولین مجتمع توانمندسازی، حرفه‌آموزی بهاران از سال ۱۳۹۳ (پایلوت‌شهرداری منطقه ۹)؛ برپایی اولین کارگاه اشتغال برنامه‌های میبانت با همکاری ستاد مبارزه با مواد مخدر در سال ۱۳۹۳؛ تربیت آموزشگران همسان<sup>۱</sup> در پیشگیری از اعتیاد و ایدز در مناطق مختلف کشور؛ طراحی و راه‌اندازی اولین طرح توانمندسازی بهبودیافتگان عشایری در استان فارس؛ راه‌اندازی مراکز کاهش آسیب اعتیاد، سرپناه شبانه و گشت‌های سیار؛ برگزاری اولین جشنواره بین‌المللی پوستر روبان قرمز؛ برگزاری دومین همایش کودکان، خانواده، سینما و اچ‌ای وی، ایدز؛ مجری اولین مجتمع توانمندسازی کودکان بهبودیافته از اعتیاد (پایلوت بهزیستی)؛ عضو کمیته هماهنگ‌کننده کشوری گلوبال فاند؛ دبیر کارگروه میبانت و اشتغال دفتر توسعه مشارکت‌های مردمی و سازمان‌های مردم‌نهاد ستاد مبارزه با مواد مخدر سال ۱۳۹۵-۱۳۹۴؛</li> <li>• عضو کارگروه پیشگیری، فرهنگی، کاهش آسیب و درمان دفتر توسعه مشارکت‌های مردمی و سازمان‌های مردم‌نهاد ستاد مبارزه با مواد مخدر؛</li> <li>• عضو کارگروه پیشگیری و کارآفرینی شورای هماهنگی مبارزه با مواد مخدر استان تهران؛</li> <li>• گروه مردم‌نهاد مشارکت‌کننده در کمیته تخصصی ایدز استان تهران؛</li> <li>• گروه مردم‌نهاد مشارکت‌کننده در تدوین برنامه استراتژیک ملی در زمینه ایدز ۹۴-۹۴-NSP۴؛</li> <li>• گروه مردم‌نهاد عضو مجمع خیرین شهرداری منطقه ۱۸؛</li> <li>• گروه مردم‌نهاد عضو کارگروه سازمان‌های مردم‌نهاد ستاد توان‌افزایی شورای شهر تهران (منطقه ۲، ۹، ۱۸)؛</li> <li>• بازگشت ۶۷ درصد افراد به خانواده.</li> </ul>	<p>بررسی نمونه‌های موفق</p>	<p>اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت مالیات از گروه‌های اجتماعی که سودآور نبوده عادلانه نیست و قوانینی لازم است که این وضعیت را اصلاح کند؛</li> <li>• بیمه کارکنان (به‌خصوص داوطلبان) باری بر دوش نهادهای اجتماعی است. افرادی که کارمند نیستند و صرفاً چون همکاری می‌کنند باید بیمه شوند.</li> </ul>	<p>انتظار حمایت‌های دولتی</p>	<p>قوانین و مقررات</p>



- [1] Yunus, M. and K. Weber, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. 2007: PublicAffairs.
- [2] Yunus, M., B. Moingeon, and L. Lehmann-Ortega, *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*. *Long Range Planning*, 2010. 43(2): p. 308-325.
- [3] Nyssens, M., *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. *Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations*. 2007: Taylor & Francis.
- [4] Battilana, J. and S. Dorado, *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Micro-finance Organizations*. *The Academy of Management Journal*, 2010. 53: p. 1419-1440.
- [5] Forum, W.E., *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*. 2016.
- [6] Teasdale, S. and H. Buckingham, *Job creation through social economy and social entrepreneurship*. 2013.
- [7] Kerlin, J., *Social enterprise: A global comparison*. 2009. 1-211.
- [۸] عسکری، عطیه و همکاران تبیین کارآفرینی اجتماعی تعاونی محور در مناطق روستایی: مورد توسعه کشت زعفران در استان گلستان. *تعاون و کشاورزی*، ۱۴۰۱، ۱۱(۱۱)، ۲۶۲-۲۰۲ ص ۲۲۸.
- [۹] فروغ‌نژاد، حیدر و مهدی خوشنود، اوراق قرض الحسنه و تأمین مالی کسب و کارهای اجتماعی. *تحقیقات مالی اسلامی*، ۱۳۹۶، ۱۲(۶)، ۳۵-۶۶ ص.
- [۱۰] حسنوند، امین، محمدحسین کریم و مهرشاد طولابی نژاد، چالش‌های حقوقی و عملیاتی کارآفرینی اجتماعی در ایران با تأکید بر خط‌مشی و سیاست‌های کلان دولت. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۴۰۳، ۱۲(۱۲)، ۴۵-۱۰۵ ص ۱۳۳.
- [۱۱] جلالوند، میلاد، بررسی قوانین و سیاست‌های مرتبط با بنگاه‌های اجتماعی در چند کشور منتخب. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۱۳۹۴، ۱۲(۵)، ۲۳-۳۸ ص.
- [۱۲] سلام‌زاده، آیدین، زهرا آراستی و قنبر محمدی‌الیاسی، طراحی چارچوبی حمایتی برای شکل‌گیری کسب و کارهای اجتماعی نوپا در شتاب‌دهنده‌ها. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۳۹۷، ۱۷(۵)، ۳۶۵-۳۸۴ ص.
- [۱۳] حیدری، محسن و همکاران، مرور نظام‌مند متون علمی توسعه اخلاق کسب و کارهای اجتماعی. *مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۱۴۰۲، ۲۳(۶)، ۱۳۰-۱۰۹ ص.
- [۱۴] عزت‌آبادی پور، حسام و محمدتقی ضرغام افشار، سلسله گزارش‌های تبیین و تنظیم کسب و کارهای اجتماعی (گزارش اول: مفهوم‌شناسی). گزارش کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۳، شماره مسلسل ۲۰۲۶۶.
- [۱۵] عزت‌آبادی پور، حسام و محمدتقی ضرغام افشار، درس آموخته‌هایی از کسب و کار اجتماعی در دنیا (۱)؛ مرجع قانونی و شخصیت حقوقی. گزارش کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۳، شماره مسلسل ۲۰۲۵۲.
- [۱۶] عزت‌آبادی پور، حسام و محمدتقی ضرغام افشار، درس آموخته‌هایی از کسب و کار اجتماعی در دنیا: ابزارهای حمایتی ۱۴۰۴، شماره مسلسل ۲۰۹۰۵.
- [17] Yunus, M. *Building Social Business*. Available from: <https://socialenterprisebsr.net/2018/03/social-busi->

ness-muhammad-yunus/.

[18] Can a Social Business make profit? ; Available from: <https://socialbusinessdesign.org/can-a-social-business-make-profit/>.

[19] seven principles of social business. Available from: <https://www.muhammadyunus.org/post/363/seven-principles-of-social-business>.

[20] Ebrahim, A., J. Battilana, and J. Mair, The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 2014. 34: p. 81-100.

[21] Goddard, A.F.F.a.K., *Social Enterprise and Quality of Work*. 2023.

[22] Defourny, J. and M. Nyssens, Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2010. 1(1): p. 32-53.

[23] Porter, M.E. and M.R. Kramer., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. 2002, Harvard Business Review. p. 56–69.

[24] Carroll, A., Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 1999. 38: p. 268-295.

[25] Matten, D. and J. Moon, “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 2008. 33(2): p. 404-424.

[26] Nicholls, A., *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. 2006: Oxford University Press.

[27] Salamon, L.M., The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, 1994. 73(4): p. 109-122.

[28] Creswell, J.W. and C.N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2016: SAGE Publications.

[29] Defourny, J. and M. Nyssens, Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2017. 28(6): p. 2469-2497.

[30] Santos, F., A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 2010. 111.

[31] Doherty, B., H. Haugh, and F. Lyon, Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2014. 16.

[۳۲] تارنما: <https://mehrafarinorg.com>

[۳۳] مصاحبه با حبیب‌الله مسعودی فرید، فرایندها و اقدامات مؤسسه «م»، مصاحبه‌گر: محسن ردادی، ۱۴۰۳.

[۳۴] مصاحبه با محمد مؤمنی، فرایندها و اقدامات مؤسسه «ن»، مصاحبه‌گر: محسن ردادی، ۱۴۰۳.

[۳۵] مصاحبه با محمدجواد غفاری، فرایندها و اقدامات مؤسسه «ج»، مصاحبه‌گر: محسن ردادی، ۱۴۰۳.

[۳۶] مصاحبه با مهدی مقسومی و فاطمه بهرام‌آبادیان، فرایندها و اقدامات مؤسسه «چ»، مصاحبه‌گر: محسن ردادی، ۱۴۰۳.



مسئله اصلی سیاستگذاری کسب و کارهای اجتماعی در ایران، «نبود نظام حکمرانی و مالی مشخص برای کسب و کارهای اجتماعی» و «فقدان تعریف ساختار حقوقی برای کسب و کارهای اجتماعی» است.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰۰ | صندوق پستی: ۵۸۵۵-۱۵۸۷۵ | پست الکترونیک: mrcp@males.ir

وبسایت: rc.males.ir