

بررسی ارتباط میان کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد در سازمانهای غیردولتی زنان

* دکتر سید محمد مقیمی

** مریم روستا

*** محمد مهدی حیدری

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد در سازمانهای غیردولتی زنان است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. نمونه آماری شامل، 70 سازمان فعال غیردولتی زنان است که دفتر مرکزی آنها در شهر تهران مستقر است و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و تعداد آنها به کمک فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود به دست آمده است. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه، پرسشنامه استاندارد تهیه شده به وسیله اندرو لویانو^۱ و پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی عملکرد استفاده شده است. ضریب پایایی پرسشنامه‌ها بترتیب 0/84 و 0/86 برآورد شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS انجام گرفت. نتایج نشان داد که:

بین کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد (فرضیه اهم) و نیز سه شاخص از شاخصهای کارآفرینی اجتماعی (وجود برنامه‌های کارآفرینانه، وجود فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، وجود عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی) و اثربخشی عملکرد ارتباط معناداری وجود دارد. با توجه به تحلیل واریانس فریدمن اولویت‌بندی شاخصها، بترتیب به‌این صورت نشان داده شد: وجود عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی، وجود برنامه‌های کارآفرینانه، وجود فرهنگ سازمانی کارآفرینانه.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی اجتماعی^۱، کارآفرینان اجتماعی^۲، سازمانهای غیر دولتی^۳، الگوهای کارآفرینی اجتماعی^۴، سازمانهای غیردولتی زنان^۵.

تاریخ پذیرش مقاله: 87/01/24

تاریخ دریافت مقاله: 86/11/15

* استادیار دانشگاه تهران، moghimi@ut.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، roostamaryam@yahoo.com

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، heydari@bhrc.ac.ir

1. Andrew Lewise
2. Social Entrepreneurship
3. Social Entrepreneurs
4. Non Governmental organizations
5. Social Entrepreneurship Models
6. Women Non Gاده Organizations

بیان مسأله

امروزه موضوع نقش و جایگاه سازمانهای غیردولتی را در جامعه مدنی را با بخش سازمانهای غیردولتی (یا به اصطلاح «بخش سوم») مترادف می‌دانند. سازمان‌های غیردولتی تحت عنوان NGO¹ با عناوین مختلف و ویژگیهای مشابه تقریباً در همه کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته جهت کاهش معضلات اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی در سطح محلی، ملی و بین‌المللی فعال می‌باشند. این سازمانها به خاطر مردمی بودن خود از سطح بالایی از نفوذ اجتماعی برخوردارند، امتیازی که سایر دستگاههای دولتی به راحتی نمی‌توانند به آن دست پیدا کنند. اکنون سازمانهای غیردولتی به طور دائم در مباحث مربوط به ارائه خدمات، مشاوره، جنبشهای اجتماعی، بشر دوستی، اعمال خیریه، ایجاد جامعه مدنی² و کارآفرینی اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرند. بسیاری از مردم، سازمانهای غیردولتی را سازمانهایی می‌دانند که به شکل کارآمد و انعطاف‌پذیر³ به نیازهای اجتماعی پاسخ می‌دهند و به ارائه خدمات اجتماعی کمک می‌کنند. ما در کشوری زندگی می‌کنیم که به مانند سایر کشورهای در حال توسعه با معضلات و مشکلات اجتماعی متعددی دست به گریبان است و دولت بتنهایی نمی‌تواند از پس تمام این معضلات بر آید، در اینجاست که سازمانهای غیردولتی می‌توانند به عنوان مکمل و تکمیل‌کننده دولت برای رفع این مشکلات به یاری دولت آمده و در رفع آنها به دولت کمک کنند.

پایه و اساس تحقیق در ذهن محقق از اینجا شکل گرفت که آیا سازمانهای غیردولتی به عنوان بازوی دولت در حل معضلات اجتماعی می‌توانند به صورت یک کارآفرین اجتماعی عمل کنند و با یک رویکرد خلاقانه نیازهای پیچیده اجتماعی را شناسایی و حل نمایند. متغیر مستقل، کارآفرینی اجتماعی و متغیر وابسته، اثر بخشی عملکرد⁴ سازمانهای غیردولتی می‌باشد. طی این پژوهش بررسی می‌شود که آیا کارآفرینی اجتماعی تأثیری در اثربخشی عملکرد سازمانهای غیردولتی دارد؟

1. Non Government Organization
2. Civil Society
3. Flexible
4. Performance Effectiveness

آیا رابطه معناداری بین آنها وجود دارد؟ و از نگاه پاسخگویان کدام یک از شاخصهای کارآفرینی اجتماعی از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردار است و اولویت بندی سایر شاخصها به چه صورت است.

مروری بر سازمانهای غیردولتی زنان (جامعه مطالعه شده)

مرکز امور مشارکت زنان آن دسته از سازمانهایی را که هدف فعالیت یا یکی از اهداف مندرج در اساسنامه آنها پرداختن به موضوعات یا مسائل مربوط به دختران یا زنان است و یا دارای کمیته گروه بانوان می باشند در زمره سازمانهای غیر دولتی زنان به شمار آورده است (بابامرادی، 1384). این سازمانها به صورت داوطلبانه تشکیل و با انجام یک سری فعالیتها به صورت مشارکتی سعی در کاهش معضلات اجتماعی می کنند. در جوامع مذهبی مانند ایران، انگیزه های معنوی و باورهای دینی نقش بسزایی در شکل گیری، فعالیت و تداوم کار سازمانهای غیردولتی داشته است. سازمانهای خیریه متعددی با انگیزه کمک رسانی، امداد و ارتقا سطح فرهنگی افشار آسیب پذیر جامعه تلاشهای چشمگیری را با بهره گیری از انگیزه های دینی مردم و نیروهای داوطلب انجام داده اند. (اختری، ابتهاج شیرازی، 1384). به طور کلی هدف و آرمان سازمانهای غیردولتی زنان در سه گروه جای می گیرد (مطیع، 1384):

الف) کسب هویت: انواع انجمنهای صنفی و گروههای تخصصی و همچنین گروههای اقلیت را می توان در این طبقه جای داد. مثل انجمن پرستاران ایران و انجمن زنان زرتشتی؛
ب) حفظ و بقای اعضای خود: این بقا می تواند اشکال مختلفی به خود بگیرد؛ یعنی به صورت فرهنگی یا اقتصادی جلوه کند. از طرف دیگر باید توجه داشت اکثر تشکلهای جمعی سنتی در گروههایی که سابقه ای طولانی در ایران دارند برای حفظ و تداوم زندگی اعضا فعالیت می کنند؛ یعنی بنا بر ضرورت محیط اقتصادی - اجتماعی گرد هم می آیند و اغلب پس از رفع نیازهای خود در کوتاه مدت از میان رفته یا تغییر شکل می دهند. انجمنهای خیریه یا سازمانهایی که از زنان آسیب پذیر حمایت می کنند می توانند در این طبقه جای بگیرند.

ج) توانمند سازی: این سازمانها برای ارتقا سطح زندگی گروههای مختلف زنان در جنبه‌های حقوقی، مالی، بهداشتی، امنیتی، آموزشی و ... فعال می‌باشند و استقلال اقتصادی و فرهنگی اعضا را تبلیغ می‌کنند.

انواع سازمانهای غیردولتی زنان در ایران عبارتند از:

سازمانهای اقلیتهای مذهبی، مانند انجمن زنان زرتشتی یا انجمن آشوریان؛

سازمانهای خیریه‌ای فرهنگی، مانند بنیاد بانوان نیکوکار کهریزک؛

سازمانهای سیاسی اجتماعی، مانند جمعیت زنان جمهوری اسلامی ایران؛

سازمانهای بین‌المللی، مانند شورای ورزش بانوان کشورهای اسلامی؛

سازمانهای تخصصی صنفی، مانند جمعیت مامایی ایران؛

سازمانهای فرهنگی آموزشی، مانند مرکز مطالعات و تحقیقات مسائل زنان؛

سازمانهای انتشاراتی صنفی، مانند ماهنامه پیام زن؛

سازمانهای غیردولتی - دولتی، مانند نیروی مقاومت بسیج خواهران (اختری، ابتهاج شیرازی،

1384).

چارچوب نظری

چارچوب نظری تحقیق در سه بخش مطالعات کارآفرینی اجتماعی، مطالعات اثربخشی عملکرد و الگوی مفهومی تحقیق ارائه می‌شود.

الف) مطالعات کارآفرینی اجتماعی

- مفهوم کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی به‌عنوان رویکردی نوآورانه برای برخورد با نیازهای اجتماعی با تأکید بر حل مسأله و نوآوری‌های اجتماعی، از بین بردن مرزهای سنتی میان بخشهای خصوصی، عمومی و غیردولتی مطرح می‌شود. تعریف کارآفرینی اجتماعی و مرزهای مفهومی آن کار ساده‌ای نیست؛ زیرا این مفهوم به‌طورذاتی پیچیده است و ادبیات در این زمینه خیلی جدید است. این واژه که در

ادبیات عمومی و آکادمیک استفاده می‌شود، دامنه وسیعی از فعالیتها و نوآوریها است (شریل، 2000). نویسندگان در رابطه با مفهوم کارآفرینی اجتماعی تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

- تعاریف کارآفرینی اجتماعی:

هیبرت، هگ و همکاران¹: کارآفرینی اجتماعی عبارت است از استفاده از رفتار کارآفرینانه برای اهداف اجتماعی در مقابل اهداف سودجویانه که در آن از سودهای جمع‌آوری شده در جهت بهبود شرایط نامساعد اجتماعی استفاده می‌شود (سیلس و مایر، 2004).

آلورد، برون²: کارآفرینی اجتماعی ایجاد راه‌های ابتکاری برای مشکلات اجتماعی و بسیج کردن ایده‌ها به منظور دگرگونی اجتماعی می‌باشد (مایر و مارتی، 2006).

هیبرت و همکاران³: استفاده از رفتار کارآفرینانه برای دستیابی به اهداف اجتماعی به جای اهداف شخصی و سود آور، یا مؤسسه‌ای که مزایایی را برای گروهی از افراد محروم فراهم می‌کند (ویراواردنا و مرت، 2006).

مرت ، ویراواردنا ، کارنگی⁴: کارآفرینی اجتماعی، نوعی کارآفرینی است که منجر به برقراری مؤسسات اجتماعی جدید و ابتکارهای مستمر در آنها می‌شود (ویراواردنا، مرت و کارنگی، 2000).

- ویژگیهای کارآفرینان اجتماعی

کات فرد⁵ می‌نویسد که کارآفرینان اجتماعی و اقتصادی هر دو به چشم اندازه‌ها و فرصتها توجه داشته و توانایی یکسانی در متقاعد کردن و توانمند کردن دیگران دارند، طوری که به آنها کمک می‌کنند تا دیدگاهها و چشم‌اندازهای خود را به سمت واقعیت تغییر دهند. بیشتر نویسندگان این-طور بیان کردند که کارآفرینان اجتماعی اجازه نمی‌دهند که نبود منابع عقایدشان را محدود کند،

-
1. Hibbert, Hogg and et. Al.
 2. Alvord , Brown
 3. Hilbert and et. al.
 4. Mort , Weerawardena and Carnegie
 5. Kat Fred

آنها بر تجربه‌شان اصرار می‌ورزند، محیطشان را به کنترل در می‌آورند و بیشتر از حد متوسط تحمل عدم اطمینان را داشته و کشش قوی برای برقراری عدالت اجتماعی دارند. پرابهو^۱ معتقد است که کارآفرینان اجتماعی از کارآفرینان اقتصادی به واسطه ایدئولوژی خود که راهنمای آنهاست، برای انتخاب رسالت، شیوه‌ها و اهداف خود متمایز می‌شوند و بیان می‌کنند که کارآفرینان اجتماعی سازمانهای کارآفرینانه نوآوری را تأسیس کرده و به انجام اقدامات مخاطره‌آمیزی که رسالت آن تغییر اجتماعی و گسترش گروه هدف به جای تعقیب سود است، دست می‌زنند. برخلاف کارآفرینان اقتصادی، کارآفرینان اجتماعی اغلب از تلاشهای یکدیگر حمایت می‌کنند. آنها توانایی تحلیل، پیش‌بینی، برقراری ارتباط، همدلی، به شوق آوردن، طرفداری کردن و میانجیگری را دارند و قادرند که دامنه وسیعی از افراد متمایز را توانمند سازند و سازماندهی کنند (شریل، 2000). به طور عمده آنچه این کارآفرینان را از کارآفرینان معمولی متمایز می‌کند، تعهد اجتماعی و تمایل کم به پاداش مالی می‌باشد. جانسون^۲ در بررسی کارآفرینان اجتماعی در بخش خصوصی کانادا بیان می‌کند که این افراد با حس نیرومندی نسبت به عدالت اجتماعی به فعالیتهای انتفاعی به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف نگاه می‌کنند. (روپر و چنی، 2005). تامپسون و همکارانش^۳ بیان کردند که شکیبایی و داشتن چشم‌انداز از ویژگیهای ضروری برای انجام یک اقدام مخاطره‌آمیز اجتماعی است. درایتون^۴ کارآفرینان اجتماعی را افرادی خلاق می‌داند که قابلیت تغییر عقیده خود را دارند و تواناییهایی از جمله تشخیص فرصتها، سبک رهبری جمعی^۵، توانایی کار گروهی و انگیزه بلندمدت جامعه‌گرا^۶ را دارا می‌باشند. اگر چه که بیشتر این ویژگیها ممکن است منحصر به کارآفرینان اجتماعی نباشد و سایر افراد کارآفرین هم آنها را داشته باشند،

-
1. Prabhu
 2. Johnson
 3. Thompson and et. al.
 4. Drayton
 5. Collaborative leadership style
 6. A long – term community – oriented Motivation

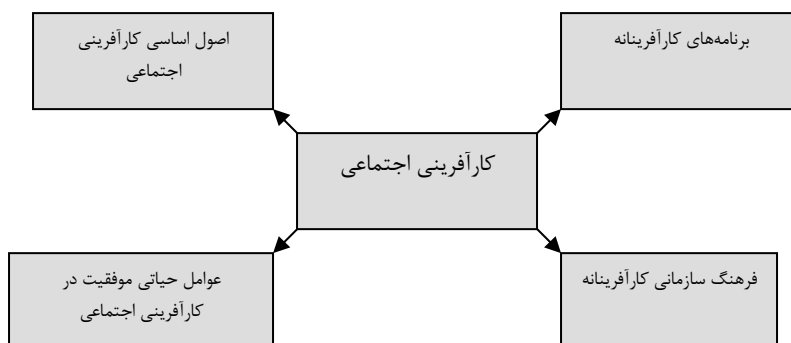
اما کارآفرینان اجتماعی که از این ویژگیها دارند در ابتکارهای خود و تأثیرات اجتماعی که بر جوامع خواهند داشت، متفاوت خواهند بود (روبرتز و وودز، 2000).

– الگوهای کارآفرینی اجتماعی

در ادبیات کارآفرینی اجتماعی الگوهایی مطرح شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

1) الگوی کارآفرینی اجتماعی اندرو لیوایز

در این الگو اندرو لیوایز¹ چهار بعد را مطرح می‌کند. این ابعاد عبارتند از برنامه‌های کارآفرینانه²، اصول اساسی کارآفرینی اجتماعی³، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه⁴ و عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی⁵ (لیوایز 2003).



شکل 1: الگوی کارآفرینی اجتماعی (اندرو لیوایز، 2003)

1. Andrew Lewise
2. Entrepreneurial Programs
3. Basic Principles
4. Entrepreneurial Organizational Culture
5. Critical Success Factors

برنامه‌های کارآفرینانه

در برنامه‌ریزی کارآفرینانه، سازمان باید به منظور شناخت و ایجاد برنامه‌ها، فرایندی رسمی را به-وجود آورده و به نیازهای فعلی و آتی مشتریان و استفاده‌کنندگان از خدمات توجه ویژه داشته باشد. نسبت به بهبود، اصلاح، کوتاه کردن، ادغام و یا حذف فرایندها و روشهایی که مانع از بروز خلاقیتها، نوآوری و کارآفرینی می‌شوند و یا نارضایتی ارباب رجوع را به دنبال دارد، اقدام لازم را به عمل آورده و به متوقف کردن برنامه‌های ناکارا و نیز پیشتاز بودن نسبت به سایر رقبا متعهد باشد.

اصول اساسی کارآفرینی اجتماعی

اندرو لیوایز در مقاله خود اصولی را برای کارآفرینی اجتماعی بیان می‌کند. او معتقد است که در یک سازمان کارآفرین اجتماعی ایده‌های جدید مبتنی بر رسالت سازمان^۱ و مزیت‌های محوری^۲ است و به تجربه افراد، ذینفعان کلیدی و خردجمعی^۳ ارزش داده می‌شود. مدیریت در پرداخت حقوق کارکنان رسالت سازمان را در نظر داشته و به سود به عنوان ابزاری جهت تکمیل رسالت سازمان نگاه می‌کند؛ دید کوتاه مدت را کنار گذاشته و ظرفیت‌سازی بلند مدت^۴ را مدنظر قرار می‌دهد.

فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

اندرو لیوایز فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را در یک سازمان غیردولتی به صورت زیر تعریف می‌کند:

- ✓ مدیریت به ایجاد سیستم کنترلی باز در سازمان علاقه نشان می‌دهد و در انتخاب کارکنان پیگیر و لایق توانایی دارد؛
- ✓ سازمان خطرپذیر است و به پذیرش خطرپذیریهای منطقی و معقول علاقه‌مند است؛

-
1. Organizations Mission
 2. Core Competencies
 3. Collective Wisdom
 4. Long – Term Capacity

- ✓ سازمان ضمن رعایت جوانب احتیاطی، در ایجاد تغییر، شک و تردیدی به خود راه نمی دهد؛
- ✓ سازمان قادر است تا برنامه‌هایی که مدت زیادی از انجام آنها نمی‌گذرد، یا در بلند مدت مورد نیاز نیستند، متوقف کند؛
- ✓ سازمان به گردآوری منابع مالی اهمیت می‌دهد و با اصول منطقی حاکم بر کسب و کار هدایت می‌شود (لیوایز، 2003).

عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی

لیوایز عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی را صداقت^۱، دلبستگی، شور و شوق^۲ و وضوح هدف^۳، تعهد^۴، شهامت^۵، داشتن ارزشهای مهم و اصلی^۶، تمرکز بر مشتری^۷ مشتاق برای برنامه-ریزی^۸، اقدام کردن^۹ و انعطاف داشتن^{۱۰} می‌داند.

2) الگوی چند بعدی و محدود کارآفرینی اجتماعی مرت و ویراواردنا

مرت و ویراواردنا^{۱۱} تعدادی از سازمانهای غیردولتی را - که در عرصه کارآفرینی اجتماعی موفق بودند - مطالعه کردند و هفت خصوصیت مشترک را در میان آنها یافتند که عبارتند از:

-
1. Candor
 2. Passion
 3. Clarity of Purpose
 4. Commitment
 5. Courage
 6. Core Value
 7. Customer Focus
 8. Awillingness to Plan
 9. Do Something
 10. Be Flexible
 11. Mort and Weerawardena

رفتار نوآورانه^۱، مدیریت خطرپذیری^۲، رفتار بیش فعال^۳، محیط^۴، رسالت اجتماعی^۵، کشف و شناخت فرصتها^۶ و ماندگاری و بقا^۷. یافته‌های این پژوهش نشان دادند که کارآفرینی اجتماعی (رفتار کارآفرینانه اجتماعی) می‌تواند در یک الگوی سه بعدی مطرح شود. که این سه بعد عبارتند از نوآوری، مدیریت خطرپذیری و رفتار بیش فعال. این رفتار کارآفرینانه به‌طور عمیق از سه جهت محدود و تحت تأثیر قرار می‌گیرد، که عبارتند از نیاز به دستیابی برای رسالت اجتماعی، شرایط محیطی و نیاز به ماندگاری و بقا.

در سازمانهای کارآفرین اجتماعی، شناخت فرصت در محدودیتهای سه‌گانه فوق انجام شود. بنابراین شناخت فرصت به عنوان بعد مجزایی از ساخت کارآفرینی اجتماعی محسوب نشده است و در بعد ماندگاری و بقای سازمانی جای می‌گیرد. کارآفرینی اجتماعی در جهت کسب ارزش افزوده اجتماعی تلاش می‌کند و این امر به انجام رفتار نوآورانه، رفتار بیش فعال و مدیریت خطرپذیری نیاز دارد. رفتار خلاقانه از دو بعد محدود می‌شود، رسالت اجتماعی سازمان و ماندگاری و بقای سازمان. یافته‌های بیشتر نشان می‌دهند که کارآفرینی اجتماعی می‌تواند به‌عنوان یک الگوی بهینه مطرح و روابط موجود در آن به صورت زیر بیان شود:

$SVC = f(I, P, RM)$ منوط به S, SM, E

$SVC =$ خلق ارزش اجتماعی^۸

$I =$ رفتار نوآورانه

-
1. Innovativeness
 2. Risk Management
 3. Proactiveness
 4. Environment
 5. Social Mission
 6. Recognize Opportunity
 7. Sustainability
 8. Social Value Creation

¹ RM = مدیریت خطر

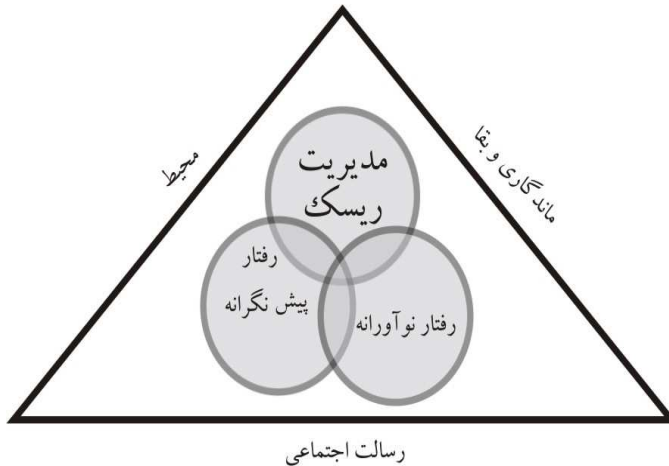
² P = رفتار پیش فعال

³ SM = رسالت اجتماعی

⁴ S = ماندگاری و بقا

⁵ E = محیط

همان طور که در رابطه مشاهده می شود، خلق ارزش اجتماعی به عنوان پیامد کارآفرینی اجتماعی تابعی از رفتار نوآورانه، رفتار پیش فعال و مدیریت خطر با در نظر داشتن محدودیتهایی چون: محیط، رسالت اجتماعی سازمان و ماندگاری و بقای سازمان می باشد (ویراواردنا و مرت، 2006).



شکل 2: الگوی چند بعدی و محدود کارآفرینی اجتماعی (مرت و ویراواردنا، 2006)

1. Risk Management
2. Proactiveness
3. Social Mission
4. Sustainability
5. Environment

ب) مطالعات اثربخشی عملکرد

- دیدگاههای نظری اثربخشی سازمانی سازمانهای غیردولتی

ادبیات اثربخشی رویکردهای گوناگونی را در ارزیابی اثربخشی سازمانهای غیردولتی بیان کرده و در این باره که اندازه‌گیری و سنجش اهداف را بخوبی اثربخشی منعکس می‌کند، توافق اندکی وجود دارد (بالسر و مکلاسی، 2005). بیشتر تحقیقات و اقدامات در دنیا از الگوی "دستیابی به هدف" ^۱ به عنوان چارچوبی برای درک اثربخشی سازمانهای غیردولتی استفاده کرده‌اند. الگوی "دستیابی به هدف" اثر بخشی سازمانهای غیردولتی را به‌وسیله میزانی که سازمان به هدف خود نائل شده است، ارزیابی می‌کند (مارتینی، 1999). رویکرد دیگر رویکرد "منبع سیستم" ^۲ است که به‌وسیله یوچ من ^۳ و سی شر ^۴ در سال 1967 مطرح شد. آنها اثربخشی را توانایی سازمان برای بهره برداری از محیط، برای به‌دست آوردن منابع کمیاب و با ارزش عنوان کردند. کانتر ^۵ و برینکهورف ^۶ در سال 1981 در بیان دیدگاه "اقتضایی چندگانه" ^۷ مشاهده کردند که سازمانها تعداد زیادی ذینفع دارند و هر کدام شاید با توجه به معیاری که برای آن مهم است، اثربخشی را ارزیابی می‌کند. بنابراین نویسندگان بحث می‌کنند که اثربخشی سازمانی واقعیتی منفرد نیست بلکه موضوعی پیچیده است که از علایق و انتظارات متفاوته ناشی می‌شود. سازمانهای غیردولتی ذینفعان متفاوتی دارند که ممکن است تا در شیوه‌ای که اثربخشی سازمانی را ارزیابی می‌کنند، متفاوت باشند. دیدگاه نظری دیگر "ساخت‌گرایی اجتماعی" ^۸ است، که الگوی خاصی از اثربخشی سازمانی نیست بلکه دیدگاه هستی‌شناسی است. "ساخت‌گرایی اجتماعی" بیان می‌کند که

-
1. Goal Attainment Model
 2. System Resource Approach
 3. Yuchtman
 4. Seashore
 5. Kanter
 6. Brinkerhoff
 7. Multiple- Constituency
 8. Social Constructionism

واقعیت، به‌وسیله باورها، دانش و اقدامات افراد شکل می‌گیرد. بنابراین واقعیت چیزی نیست که مستقل از افراد باشد. اگر چه که ممکن است افراد معتقد باشند آنچه که آنها ایجاد کرده‌اند، به‌طور مستقلی وجود دارد. برای مثال طرح و طبقه‌بندیهای نژادی از ملیت و مردم به‌طور فزاینده‌ای با ساخت‌گرایی اجتماعی ارتباط دارد تا واقعیت‌های فیزیکی و زیستی. مکتب "نهادگرایی"^۱ در تئوری سازمان، برای تحلیل بیشتر ویژگی‌های سازمان رویکرد ساخت‌گرایی اجتماعی را ارائه می‌دهد. به‌طور خلاصه اثربخشی سازمان‌های غیردولتی هر آنچه که ذینفعان قضاوت می‌کنند که باید باشد، می‌باشد. دیدگاه ما این است که سازمان‌های غیردولتی ذینفعان متعددی چون مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و جوه ... دارند که این ذینفعان معیارهای متفاوتی را در ارزیابی اثربخشی سازمان‌های غیردولتی به‌کاربرند (هرمان و رنز، 2004). فریس^۲ نیز در بررسی ادبیات اثربخشی چنین نتیجه‌گیری کرد که یکی از جدیدترین و متداولترین رویکردهای تشخیص اثربخشی "ساختار یافتگی اجتماعی"^۳ است. در این رویکرد اثربخشی نتیجه‌ای مورد توافق شده است که از تعاملات مکرر میان عاملان سازمانی و محیط ناشی می‌شود.

ادبیات اخیر اثربخشی سازمان‌های غیردولتی تأکید می‌کند که در زمان ارزیابی اثربخشی سازمان‌های غیردولتی، از چارچوبها و معیارهای چندگانه‌ای استفاده می‌شود که این رویکرد با نام "الگوی اقتضایی چند گانه"^۴ نامگذاری شده است. براساس این الگو ذینفعان متفاوت، انتظارهای متفاوت دارند و در ارزیابی اثربخشی به‌وسیله آنها تنها یک بعد از عملکرد تأثیرگذار نیست، بلکه اثربخشی مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی است که به‌وسیله مجموعه ارزیابان ارزیابی می‌شود (بالسر و مکلاسی، 2005). با توجه به مطالب مذکور و بررسی ادبیات اثربخشی سازمان‌های غیردولتی چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اثربخشی سازمان‌های غیردولتی مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی است و بسته به نظر ذینفعان و ارزیابان متفاوت به‌گونه‌ای متفاوت، با ابعاد و شاخصهای متفاوت

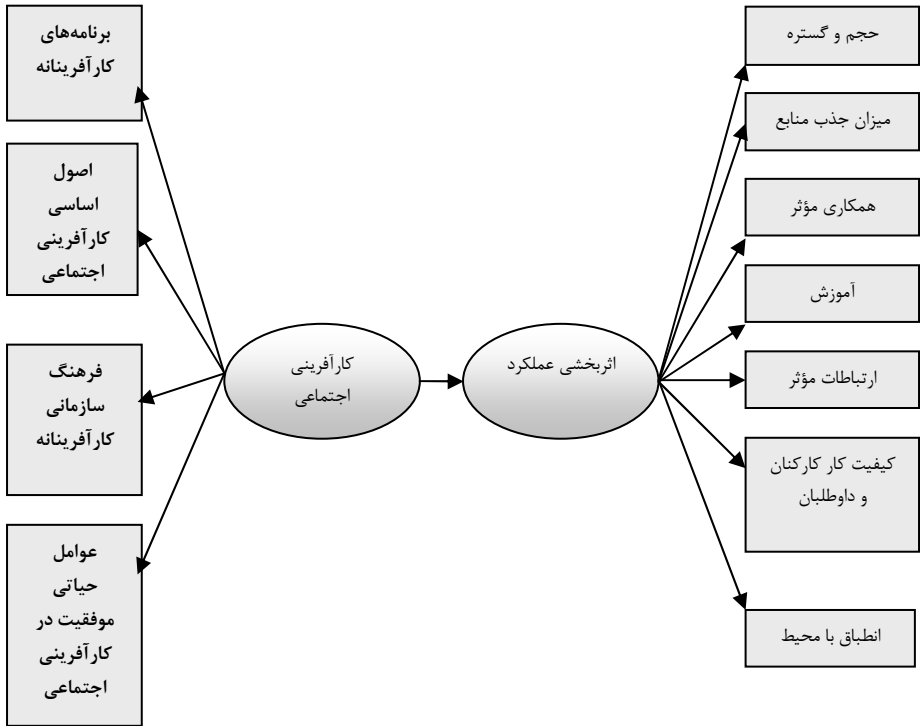
-
1. New Institutional School
 2. Forbes
 3. Socially Constructed
 4. Multiple- Constituency Model

ارزیابی می‌شود. در نتیجه این ابعاد بسیار زیاد خواهند بود و بررسی و سنجش تمام آنها امکانپذیر نخواهد بود، بنابراین در این تحقیق تعدادی از این شاخصها انتخاب و سنجش شده است. تعدادی از شاخصهای استفاده شده برگرفته از شاخصهایی است که بر طبق گزارش ACFID¹ و ACFOA² به‌عنوان شاخصهای اثربخشی سازمانهای غیردولتی مطرح شده است و محقق پس از بومی‌سازی از آنها استفاده کرده است (ACFID، 2004 و ACFOA، 2002). تعدادی دیگر هم از طریق رایزنی و مصاحبه با صاحبانظران و پیشکسوتان در زمینه سازمانهای غیردولتی به عنوان انتخاب شده‌اند. شاخصهایی که جهت سنجش اثربخشی در این تحقیق استفاده شده عبارتند از حجم و گستره فعالیت، میزان جذب منابع مالی، آموزش، ارتباطات مؤثر، کیفیت کار کارکنان و داوطلبان، انطباق پذیری با محیط و همکاری مؤثر.

ج) الگوی مفهومی تحقیق

برای سنجش کارآفرین اجتماعی به دلیل اینکه ابعاد ارائه شده در الگوی "اندرو لیوایز"³ تقریباً نسبت به سایر ابعاد قابلیت سنجش بهتری داشت، از این الگو استفاده شد. در مورد اثربخشی عملکرد هم پس از بررسی ادبیات موضوع و نیز نظرسنجی و مباحث طولانی با اساتید محترمی که قبلاً در زمینه سازمانهای غیردولتی مطالعاتی داشتند هفت شاخص طراحی شد. بر این اساس الگوی ترکیبی زیر، الگوی مفهومی تحقیق می‌باشد:

-
1. ACFID: Australian Council for International Development
 2. ACFOA: Australian Council for Overseas Aid
 3. Andrew Lewise



شکل 3: الگو مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های پژوهشی این تحقیق براساس الگوی مفهومی تحقیق سازماندهی شده است که عبارتند از:

الف: فرضیه اصلی

بین کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد سازمانهای غیردولتی زنان ارتباط معناداری وجود دارد.

ب: فرضیه های فرعی

۱- بین، وجود برنامه‌های کارآفرینانه و اثربخشی عملکرد سازمانهای غیردولتی زنان ارتباط معناداری وجود دارد؛

۲- بین، وجود اصول اساسی کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد سازمانهای غیردولتی زنان ارتباط معناداری وجود دارد؛

۳- بین، وجود فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و اثربخشی عملکرد سازمانهای غیردولتی زنان ارتباط معناداری وجود دارد؛

۴- بین، وجود عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد سازمانهای غیردولتی زنان ارتباط معناداری وجود دارد.

ج: فرضیه رتبه‌بندی شاخصها

بین وضعیت موجود شاخصهای کارآفرینی اجتماعی تفاوت معناداری وجود دارد.

روش پژوهش

روش تحقیق به کارگرفته شده در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. این تحقیق بر حسب هدف کاربردی، و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع همبستگی است.

جامعه پژوهش و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه سازمانهای فعال غیردولتی زنان مرتبط با مرکز امور مشارکت زنان وابسته به نهاد ریاست جمهوری در سال 85 که دفتر مرکزی آنها در شهر تهران مستقر است. طی رایزنی‌های محقق با کارشناسان این مرکز سازمانهای فعال غیردولتی زنان به

تعداد 82 سازمان شناسایی شده و جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود در سطح اطمینان 0/95 تعداد نمونه آماری 67/71 آمد که جهت به‌دست آوردن اطلاعات بیشتر حدود 73 پرسشنامه توزیع گردیده و در نهایت 70 پرسشنامه جمع‌آوری شد. در هر سازمان یک پرسشنامه توزیع شد و تنها مدیران سازمانهای غیردولتی زنان، به دلیل اینکه از وضعیت سازمان مطلع‌ترند، اقدام به تکمیل پرسشنامه کرده‌اند.

ابزارهای اندازه‌گیری

در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای اندازه‌گیری کارآفرینی اجتماعی، پس از بومی‌سازی، از پرسشنامه استاندارد تهیه شده به‌وسیله اندرو لیوایز و برای سنجش اثربخشی عملکرد، از پرسشنامه محقق ساخته به کمک شاخصهای به‌دست آمده از ادبیات موضوع استفاده شده است. تعدادی از این شاخصها برگرفته از شاخصهایی است که بر طبق گزارش ACFID و ACFOA به عنوان شاخصهای اثربخشی سازمانهای غیردولتی مطرح شده است و محقق پس از بومی‌سازی از آنها استفاده کرده است (ACFID، 2004؛ ACFOA، 2002). تعدادی دیگر هم از طریق رایزنی و مصاحبه با صاحب‌نظران و پیشکسوتان در زمینه سازمانهای غیردولتی به عنوان شاخصهای سنجش اثربخشی انتخاب شده است. نحوه نمره‌گذاری هر دو پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت می‌باشد.

پایایی و اعتبار پرسشنامه

برای برآورد پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. پس از انجام محاسبات، ضریب آلفای پرسشنامه کارآفرینی اجتماعی 0/84 و ضریب آلفای پرسشنامه اثر بخشی عملکرد 0/86 محاسبه شد. ضرایب به‌دست آمده ضرایب نسبتاً خوبی بوده و نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه فوق، برای کاربرد موردنظر و ارزیابی متغیرهاست. برای سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها

نمونه‌ای اولیه شامل 25 پرسشنامه پیش‌آزمون شد. پس از نظرخواهی از استادان فن، پرسشنامه‌ها مورد جرح و تعدیلهای کارشناسانه و رفع کاستی‌ها قرار گرفت و در نهایت تنظیم و به مورد اجرا گذاشته شد، به این ترتیب اعتبار پرسشنامه‌های فوق مورد تأیید قرار گرفت.

روش‌های تحلیل آماری

در این تحقیق از ضریب همبستگی اسپیرمن جهت شناسایی نوع و میزان رابطه موجود بین شاخصهای کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد سازمانهای غیردولتی استفاده شده و به منظور تعیین اینکه کدامیک از شاخصهای کارآفرینی اجتماعی از نگاه پاسخ‌دهندگان از اهمیت بیشتری برخوردار است و در اولویت قرار دارد از آزمون فریدمن استفاده شده است.

نتایج تحلیل آماری

نتیجه آزمون فرضیه اصلی

رابطه مثبت و معناداری بین کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد وجود دارد. مشاهده نتایج آماری در جدول 1 نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد در سطح 5٪، معناداری 78 درصد می‌باشد؛ یعنی سازمانهای غیردولتی زنان با به-کارگیری کارآفرینی اجتماعی احتمالاً به میزان 78 درصد شاهد ارتقای افزایش عملکرد خود خواهند بود.

جدول 1: همبستگی بین کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	عدد معناداری
کارآفرینی اجتماعی	3/33	1/079	0/78	0/000
اثربخشی عملکرد	2/65	1/061		

نتیجه آزمون فرضیه فرعی 1

مشاهده نتایج در جدول 2 نشان می‌دهد که در سطح معناداری 5٪ فرضیه صفر مبنی بر عدم وجود رابطه میان برنامه‌های کارآفرینانه و اثربخشی عملکرد رد می‌شود و رابطه مثبت و معناداری بین آنها برقرار است. به بیان دیگر با 95٪ اطمینان می‌توان گفت که استفاده از برنامه‌های کارآفرینانه احتمالاً 68 درصد موجب بهبود عملکرد در سازمانهای غیردولتی زنان می‌شود.

جدول 2: همبستگی بین برنامه‌های کارآفرینانه و اثربخشی عملکرد

شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	عدد معناداری
وجود برنامه‌های کارآفرینانه	3/20	0/559	0/678	0/000

نتیجه آزمون فرضیه فرعی 2

جدول 3 نشان می‌دهد که در سطح معناداری 5٪ فرضیه صفر مبنی بر عدم وجود رابطه میان اصول اساسی کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد تأیید می‌شود و رابطه معناداری بین آنها برقرار نیست.

جدول 3: همبستگی بین اصول اساسی کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد

شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	عدد معناداری
وجود اصول اساسی کارآفرینی اجتماعی	3/14	0/848	0/044	0/301

نتیجه آزمون فرضیه فرعی 3

جدول 4 نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و اثربخشی عملکرد، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن برای آن تقریباً 39 درصد به دست آمده است. بنابراین فرضیه فرعی 3 تحقیق تأیید می‌شود. میانگین 2/97 نشان‌دهنده آن است که سازمانهای غیردولتی زنان در وضعیت مناسبی از لحاظ فرهنگ سازمانی کارآفرینانه قرار ندارند و لازم است در این زمینه تمهیداتی اندیشیده شود.

جدول 4: همبستگی بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و اثربخشی عملکرد

شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	عدد معناداری
وجود فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	2/97	0/780	0/386	0/006

نتیجه آزمون فرضیه فرعی 4

رابطه مثبت و معناداری بین عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد مشاهده شد. نتایج آماری در جدول 1 بیانگر این است که ضریب همبستگی بین عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد در سطح 5٪ معناداری 75 درصد می‌باشد. به این معنا که سازمانهای غیردولتی زنان با عنایت و به‌کارگیری عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی احتمالاً به میزان 75 درصد عملکرد بهتری خواهند داشت.

جدول 5: همبستگی بین عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد

شخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	عدد معناداری
عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی	3/49	1/095	،752	0/001

نتیجه آزمون تحلیل واریانس فریدمن

جدول 6 رتبه میانگین شاخصهای کارآفرینی اجتماعی را نشان می‌دهد و بیانگر این مطلب است که به زعم پاسخ دهندگان شاخص عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردار است و شاخص وجود برنامه‌های کارآفرینانه در رتبه دوم قرار دارد.

جدول 6: رتبه میانگین شاخصهای کارآفرینی اجتماعی

اولویت	شاخصهای کارآفرینی اجتماعی	رتبه میانگین
1	عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی	2/85
2	وجود برنامه های کارآفرینانه	2/47
3	وجود فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	2/26

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحلیلهای آماری درباره NGOهای زنان نشان داد که فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی از چهار فرضیه فرعی پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی تأیید شدند. بر اساس نتایج به‌دست آمده پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت کارآفرینی اجتماعی در سازمانهای غیردولتی زنان ارائه می‌شود:

1. با توجه به نتایج به‌دست آمده از این تحقیق NGOهای زنان از نظر وجود برنامه‌های کارآفرینانه با میانگین 3/20 در وضعیت متوسطی قرار دارند ولی هنوز با شرایط لازم برای کارآفرینی اجتماعی فاصله دارند، در این صورت باید مدیران و کارکنان NGOهای زنان از برنامه‌هایی استفاده کنند که موجب افزایش خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در افراد شود، آنها باید برنامه‌های سازمان را به طور منظم بازبینی کنند و از ادامه برنامه‌هایی که کارایی خود را از دست داده‌اند، جلوگیری به عمل آورده و فرایندها را بهبود بخشند و اصلاح کنند و در صورت امکان اقدام به ادغام کرده و فرایندهای اضافی را حذف و ضمن آگاهی از شرایط محیطی سعی در پیشی گرفتن از رقبا داشته و نیازهای خدمات‌گیرندگان خود را شناسایی و در جهت رفع آنها اقدام کنند.

2. نتایج و تحلیل اطلاعات رابطه معناداری را میان وجود اصول اساسی کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد نشان نداد. موارد زیر را می‌توان به عنوان برخی علل رد این فرضیه عنوان کرد. سازمانهای غیردولتی در کشور ما از یک دیدگاه سنتی برخوردارند؛ به این صورت که آنها تصور می‌کنند یک سازمان غیردولتی نباید به‌دنبال کسب سود باشد و نباید کسب و کارهای کارآفرینانه را در سطح اجتماع جهت به‌دست آوردن سود دنبال کند، بنابر مطالعه ادبیات و تئوریهای این تصور و این دیدگاه سنتی اشتباه است بلکه صاحب‌نظران در این زمینه پیشنهاد می‌کنند که این سازمانها باید دیدگاه ابزاری نسبت به سود داشته باشند و از سود به عنوان ابزاری جهت دستیابی به رسالت سازمان بهره‌برند. به نظر می‌رسد وجود این دیدگاه در میان سازمانهای غیردولتی در رد این فرضیه تأثیرگذار بوده است. از دیگر دلایل رد این فرضیه می‌توان به وجود نداشتن بسترسازی مناسب جهت این سازمانها در زمینه کارآفرینی اجتماعی اشاره کرد که ضرورت آن در کشور کاملاً احساس می‌شود.

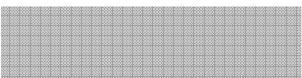
3. با توجه به نتایج به دست آمده از مطالعات میدانی NGO های زنان از نظر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه با میانگین 2/97 در وضعیت نامناسبی قرار دارند و نیازمند تحول می‌باشند، زیرا که در شرایط متحول کنونی که امکان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کامل برای آینده وجود ندارد، داشتن ویژگی‌های خطرپذیری و پذیرفتن خطرات معقول و منطقی امری حیاتی برای مدیران و کارکنان است، لذا آنها باید بکوشند تا خطرپذیری را در خود تقویت کنند. در وضعیت کنونی که محیط، پویا و در حال تغییر است ثبات معنایی نخواهد داشت و سازمانی موفق عمل خواهد کرد که بتواند خود را با شرایط منطبق سازد و از تغییر گریزان نباشد. مدیریت سازمان باید سیستم کنترلی باز را در سازمان پیاده کند به افراد کارآفرین و خلاق میدان داده شود و افراد کار را همانند تفریح بدانند و از طریق تفویض اختیار مسؤولیت‌پذیری تقویت شود. از آنجا که امروزه کمک‌های دولتی، منابع اهدایی و منابع خصوصی برای تأمین مالی NGO ها سرعت در حال کاهش هستند و رقابت برای دسترسی به فرصت‌های جذب منابع سخت‌تر می‌شود، سازمان‌های غیردولتی باید به گردآوری منابع مالی از سایر منابع اهمیت داده و پیگیر آن باشند و به‌دنبال روش‌های کارآفرینانه برای دستیابی به منابع جدید باشند.

4. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق NGO های زنان از نظر عوامل حیاتی موفقیت با میانگین 3/49 در وضعیت بالای متوسط قرار دارد، از طرفی دیگر نتیجه آزمون فرضیه مورد نظر وجود رابطه معنادار میان عوامل حیاتی موفقیت و اثربخشی عملکرد را تأیید کرده است، لذا به منظور تقویت عوامل حیاتی موفقیت در سازمان‌های غیر دولتی اقدامات ذیل پیشنهاد می‌شود:

سرلوحه قراردادن صداقت و درستکاری در ارائه خدمات و محصولات، فعالیت همراه با شور و شوق و علاقه‌مندی به کارآفرینی، داشتن شهادت در پذیرش تغییر، انعطاف داشتن در شرایط محیطی گوناگون، تمرکز بر نیازهای مشتریان و خدمات‌گیرندگان، درگیرشدن در برنامه‌های کارآفرینانه به جای برنامه‌های ناکارا، هراس نداشتن از وارد عمل شدن و اقدام کردن، اتخاذ استراتژی‌های کارآفرینانه، داشتن ارزش‌های اساسی در سازمان و نهادینه کردن آن.

5. با توجه به نتیجه آزمون تحلیل واریانس فریدمن از رتبه‌بندی به‌دست آمده چنین بر می‌آید که در میان عوامل مربوط به کارآفرینی اجتماعی عامل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، از بقیه عوامل

ضعیفتر بوده و باید تقویت شود. شاخصهای عوامل حیاتی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی و برنامه‌های کارآفرینانه در مراحل بعدی باید تقویت شوند.



1. آذر، عادل، و منصور مؤمنی؛ **آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ ج یک، چ دهم**، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
2. آذر، عادل، و منصور مؤمنی؛ **آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ ج دو، چ دهم**، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
3. مطیع، ناهید؛ "سازمان‌های غیردولتی زنان در ایران"، **آوا؛ تهران، ش 18-20**، ج نهم، 1384.
4. بابا مرادی، سهیلا؛ سازمان‌های غیردولتی زنان از دیروز تا امروز- تاریخچه ظهور و تکامل سازمان‌های غیر دولتی، **آوا؛ ش هفتم، 1384**.
5. اختری، شهلا، و فریبا ابتهاج شیرازی؛ سازمان‌های غیردولتی زنان، دیروز، امروز، فردا، **پیام زن؛ ش 20، 1384**.
6. Balsler Deborah, McClusky; "**Managing Stakeholder Relationships and Nongovernment Organization Effectiveness**"; Journal of Nongovernment Management & Leadership, Vol.15, No.3, 2005, pp: 295-315.
7. D.Herman Robert, O. Renz David; "**Doing Things Right: Effectiveness in Local Nongovernment Organizations**"; Public Administration Review, Vol.64, No.6, 2004, pp: 694-704.
8. Lewis, Andrew; "**Non Government Organizational Tool Assessment Social Entrepreneurship**"; University of Wisconsin extension, 2003.
9. Mair, Johnson, Marti Ignasi; "**Social Entrepreneurship Research a Source of Explanatation, Prediction and Delight**"; Journal Of World Business 41 , 2006, pp: 36-44.
10. Martini j; "**Non Government Organizational Effectiveness**"; Practical Implication of Research on an Elusive Concept, www.bloch.umkc.edu/cookingham , 1999, pp: 1-11.
11. Roper Juliet, Cheney George; "**Leadership, Learning and Human Resource Management; The Meaning of Social Entrepreneurship Today**"; Journal of Corporate Governance, Vol.5, No.3, 2005, pp: 95-104.
12. Roberts, Dave, Woods, Chirstine; "**Social Entrepreneurship :How Intentions to a Social Enterprise Get Formed**"; ISEI Business School University of Navara, 2000.

13. Seelos, Christian, Mair, Johnson; **"Social Entrepreneurship The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development"**; IESE Business School, University of Navarra, 2004.
14. Weerawardena Jay, Mort Gillian Sullivan; **"Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model"**; Journal of World Business, No.41, 2006, pp: 21-35.
15. Weerawardena, Jay, Mort Gillian Sullivan & Carnegie kashonia; **"Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation"**; International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing; Vol.8, No.1, 2000, pp: 76-88.
16. Johnson, sherrill; **"Literature Review on Social Entrepreneurship"**; Canadian Center for Social Entrepreneurship, 2000.
17. **The Report of ACFID of Australian NGO "NGO Effectiveness Framework"**; www.google.com, June 2004.
18. **"ACFOA Report on Australian NGO Effectiveness"**; www.google.com, October 2002.