



شماره سند و ویرایش ۰.۶

شهریور ۱۴۰۴

اسناد سیاستگذاری و منشورهای اساسی

بنیاد خیریه کهریزک

"کلیه حقوق این انتشار برای بنیاد خیریه کهریزک ثبت شده و محفوظ است."

"تکثیر یا انتشار این مطالب بدون اجازه کتبی از بنیاد ممنوع و پیگرد قضایی دارد."

تقدیم به دکتر محمدرضا حکیم‌زاده

" عشق را باید با عمل اندازه زد ، نه با سخن "

آن جا که سخن از عشق به همنوع آغاز می‌شود، نامی فراتر از زمان و مکان می‌درخشد :دکتر محمدرضا حکیم‌زاده . او که عشق را نه در گفتار، که در پژواک قدم‌هایش در راه خدمت معنا کرد. سال‌هاست که بنیاد خیریه کهریزک، با تکیه بر نیتی پاک و همتی استوار، در مسیر کمک به محرومترین قشرهای جامعه گام برمی‌دارد و این مسیر، بازتابی از اندیشه و عمل اوست.

این مجموعه از اسناد سیاستی و اجرایی، باورمند به اصول شفافیت و عدالت، امروز به پاس سال‌ها مجاهدت بی‌ادعای او تدوین شده است. چه بسا اگر نبود همت بلند و دیدگاه انسان‌محور او، شاید امروز کهریزک این عظمت و اعتماد را در قلب جامعه نمی‌داشت. ما وامدار عشقی هستیم که او در طین افتخارات این بنیاد جاری کرد. ما ادامه‌دهندگان راهی هستیم که او با عشق هموار ساخت.



به پیشگاه مردی که عشق به همنوع را با جان زیست و با عمل ترویج داد.

بنیاد خیریه کهریزک

کتاب حاضر، با هدف ایجاد درکی یکپارچه و روشن از مبانی حاکمیتی و اجرایی بنیاد خیریه کهریزک، گردآوری و تدوین شده است. این کتاب یک سند زنده و پویاست که به عنوان مرجع اصلی تصمیم‌گیری و عمل برای تمامی همکاران، مدیران و اعضای هیئت مدیره خواهد بود.

برای بهره‌برداری مؤثر از این مجموعه، درک ماهیت و رابطه اسناد گوناگون درون آن ضروری است. این کتاب تجمیعی از چهار نوع سند اصلی است که مانند قطعات یک پازل، تصویر کامل حکمرانی و عملیات بنیاد را شکل می‌دهند:

نوع سند	هدف اصلی (چرا؟)	سطح جزئیات	نمونه‌هایی از این کتاب
۱. اسناد خطمنشی (Policy Documents)	تعیین چرایی و چیستی تعیین اصول، مواضع و جهت‌گیری‌های کلی بنیاد در قبال یک موضوع.	کلان و راهبردی (چه چیزی و چرا)	خطمنشی حفظ حریم خصوصی، خطمنشی منابع انسانی، خطمنشی مالی
۲. آیین‌نامه‌ها و مقررات (Bylaws / Regulations)	تعیین «قوانین» تبیین قواعد، ضوابط و چارچوب‌های الزام‌آور برای انجام امور.	قانونمند و حقوقی (قوانين حاكم)	آیین‌نامه اجرایی هیئت مدیره، آیین‌نامه مالی، مقررات استخدام
۳. دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌ها (Procedures / Guidelines)	تعیین «چگونگی» شرح گام‌به‌گام فرآیندها و روش‌های انجام کار برای حصول اطمینان از یکنواختی و کیفیت.	عملیاتی و دقیق (چگونه انجام دهیم)	دستورالعمل خرید کالا، شیوه‌نامه ارزیابی عملکرد، پروتکل پذیرش مددجو
۴. منشورها (Charters / Manifestos)	تعیین «ارزش‌ها و تعهدات» بیان ارزش‌های بنیادین، تعهدات اخلاقی و پیمان‌های سازمان با ذینفعانش.	ارزشی و الهام‌بخش (بر چه اساسی عمل می‌کنیم)	منشور اخلاق سازمانی، منشور حقوق مددجویان، منشور خدمات

نحوه تعامل و استفاده از این کتاب:

- دریافت تصویر کلان: برای درک فلسفه و جهت‌گیری کلی بنیاد، ابتدا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها و همچنین منشورها را مطالعه کنید.
- دریافت چارچوب‌های حقوقی: برای فهم قوانین حاکم، به آیین‌نامه‌ها و مقررات مراجعه کنید.
- اجرای عملیاتی: برای انجام یک کار یا پروژه خاص، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مربوطه را بباید و گام‌به‌گام اجرا کنید.
- اتخاذ تصمیم‌های راهبردی: برای تدوین برنامه یا تصمیم‌گیری در سطح کلان، اسناد خطمنشی مرتبط را مبنای عمل قرار دهید.



تذکر مهم: این اسناد به صورت سلسله‌مراتبی به هم مرتبط هستند. به طور مثال، یک دستورالعمل (سطح ۳) هیچگاه نباید مغایر با یک آیین‌نامه (سطح ۲) یا یک سند خطمنشی (سطح ۱) باشد. تمامی آنها نیز باید متعهد به ارزش‌های منشورها (سطح ۴) باشند.

در جهان پرشتاب و پیچیده امروز، سازمان‌های پیشرو و پایدار، آن‌هایی هستند که بر اصول روشن، سیاست‌های شفاف و چارچوب‌های مدیریتی مستحکم تکیه زده‌اند. بنیاد خیریه کهریزک، به عنوان نهادی که ریشه در ایثار و همیستگی اجتماعی دارد، همواره کوشیده است تا در مسیر خدمت‌رسانی به عزیزان تحت پوشش خود، نمونه اعلای مسئولیت‌پذیری، شفافیت و حکمرانی خوب باشد.

این کتاب، حاصل ماه‌ها تلاش و همفکری جمعی اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد و کارشناسان بنیاد است که با هدف تدوین و یکپارچه‌سازی اسناد حاکمیتی و سیاست‌های کلیدی گردآوری شده است. محتوای حاضر تنها یک مجموعه‌ای از مدارک نیست؛ بلکه سنگ بنای حاکمیت سازمانی، نقشه راه استراتژیک و میثاقی است که چگونگی تحقق ماموریت کهریزک را تعریف می‌کند.

اهداف اصلی این گردآوری عبارت‌اند از:

- ایجاد درک مشترک و یکپارچه از اهداف، ارزش‌ها و خطمشی‌های بنیاد در میان تمامی ذینفعان.
- تبیین چارچوب‌های تصمیم‌گیری برای تضمین انسجام عمل در تمامی سطوح سازمان.
- شفاف‌سازی هرچه بیشتر فرآیندها و استانداردهای کاری برای افزایش اعتماد عمومی و پاسخگویی.
- ارائه مرجعی جامع و در دسترس برای آموزش نیروهای جدید و ارجاع کارکنان.

این اسناد، ثمره تفکر جمعی و بازتاب خردی است که از سال‌ها تجربه عملی در میدان خدمت به دست آمده است. ما بر این باوریم که پایبندی به اصول مندرج در این کتاب، نه تنها بنیاد کهریزک را در رسیدن به چشم‌انداز متعال خود یاری خواهد کرد، بلکه آن را به الگویی برای نهادهای خیریه دیگر تبدیل خواهد نمود.

با اطمینان می‌گوییم که این کتاب، پایان راه نیست، بلکه آغازی بر فرآیندی پویا است. این اسناد در آینده و با توجه به تجربیات جدید و تغییرات محیطی، مورد بازنگری و بهروزرسانی قرار خواهند گرفت تا همگامی و **relevance** خود را حفظ کنند.

در پایان، بر خود فرض می‌دانیم از تمامی عزیزانی که در تهیه، تدوین و بازبینی این مجموعه ارزشمند نقش آفرینی کردند، به ویژه هیئت مدیره، کمیته‌های تخصصی و همکاران محترم در گروه توسعه و برنامه‌ریزی صمیمانه سپاسگزاری کنیم.

امیدواریم این مجموعه، چراغ راه تمامی همراهان و همکاران در بنیاد خیریه کهریزک باشد.

گروه توسعه و برنامه‌ریزی
بنیاد خیریه کهریزک

بنیاد خیریه کهریزک، به عنوان نهادی پیشرو در عرصه خدمات خیریه و حمایت از گروههای نیازمند بهویژه سالمندان، افراد دارای معلولیت و کودکان، اعتقاد راسخ دارد که شفافیت، پاسخگویی و حاکمیت مطلوب اساس اعتماد عمومی و تضمین کننده تداوم و اثربخشی مأموریت الهی و انسانی خود است.

مجموعه حاضر، متشکل از اسناد خطمنشی، آبین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و منشورها، چارچوب جامع و یکپارچه‌ای را برای راهبری، تصمیم‌گیری و اجرای تمامی فعالیت‌های بنیاد فراهم می‌آورد. این اسناد نه تنها نقشه راهی برای دستیابی به اهداف بلندمدت هستند، بلکه معیارهای روشنی برای اخلاق‌مداری، کیفیت‌گرایی و عدالت در تمامی تعاملات داخلی و خارجی بنیاد تعیین می‌کنند.

اهداف کلیدی این مجموعه عبارتند از:

- ایجاد وحدت رویه : استانداردسازی فرآیندها و رویه‌ها در تمامی سطوح و مراکز تحت پوشش بنیاد.
- تقویت مسئولیت‌پذیری : شفافسازی اختیارات، **Responsibilities** و **Roles** برای کلیه ذی‌نفعان، از هیئت امنا تا کارکنان و داوطلبان.
- پیشگیری از ریسک : مدیریت و کاهش ریسک‌های عملیاتی، مالی، حقوقی و اعتباری از طریق تعریف پروتکل‌های شفاف.
- حفظ اعتماد عمومی **demonstrating** : تعهد بنیاد به حکمرانی خوب و پاسخگویی در قبال اموال و (کمک‌های مردمی) که به او سپرده شده است.

این اسناد پویا و زنده بوده و در چارچوب قوانین و مقررات جاری جمهوری اسلامی ایران و با توجه به بهترین استانداردهای بین‌المللی حوزه NGO‌ها تدوین شده‌اند. مطالعه، درک و التزام به مفاد این مجموعه برای تمامی همکاران و شرکای بنیاد خیریه کهریزک امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

امیدواریم این چارچوب، بستری مستحکم برای تحقق هرچه بیشتر آرمان‌های بشردوستانه بنیاد و ارائه خدماتی شایسته و همراه با کرامت به عزیزان تحت پوشش باشد.

بنیاد خیریه کهریزک

۱ راهنمای مطالعه ❖

۲ پیشگفتار ❖

۳ مقدمه ❖

۴ فهرست ❖

۵ فصل اول) منشورها و چارچوب‌های حاکمیتی ❖

۶	بخش ۱. مأموریت و چشم‌انداز
۱۸	بخش ۲. منشور هیئت امناء
۳۲	بخش ۳. منشور حسابرسی
۴۱	بخش ۴. منشور مدیریت ریسک
۵۲	بخش ۵. منشور تعامل با ذی‌نفعان

۶ فصل دوم) سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان ❖

۶۴	بخش ۱. سیاست حاکمیت شرکتی
۷۴	بخش ۲. سیاست اخلاق حرفه‌ای و انضباط اداری
۸۶	بخش ۳. سیاست شفافیت و پاسخگویی
۹۶	بخش ۴. سیاست مدیریت ریسک
۱۰۵	بخش ۵. سیاست کنترل داخلی
۱۱۴	بخش ۶. سیاست مقابله با فساد و رشوه‌خواری

۱۲۳ فصل سوم) سیاست‌های مالی و عملیاتی ❖

۱۲۴	بخش ۱. سیاست مدیریت مالی و بودجه‌ریزی
۱۳۵	بخش ۲. سیاست سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع
۱۴۴	بخش ۳. سیاست خرید و تدارکات
۱۵۴	بخش ۴. سیاست مدیریت دارایی‌ها و اموال ثابت
۱۶۵	بخش ۵. سیاست رسیدگی به هزینه‌های درمانی و حمایتی

۱۷۴ فصل چهارم) سیاست‌های منابع انسانی و داوطلبان ❖

۱۷۵	بخش ۱. سیاست جذب، استخدام و انتصاب
-----	------------------------------------

بخش ۲. سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان.....	۱۸۷
بخش ۳. سیاست ارزیابی عملکرد و ارتقا.....	۲۰۴
بخش ۴. منشور رفتار حرفه‌ای کارکنان و داوطلبان	۲۱۹
بخش ۵. سیاست ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه کارکنان.....	۲۳۱
بخش ۶. سیاست مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی.....	۲۴۳

❖ فصل پنجم) سیاست‌های حفاظت از داده‌ها و محramانگی ۲۵۶

بخش ۱. سیاست حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی مددجویان.....	۲۵۷
بخش ۲. سیاست امنیت اطلاعات و دسترسی	۲۷۱
بخش ۳. سیاست نگهداری، آرشیو و حذف اسناد.....	۲۸۷

❖ فصل ششم) سیاست‌های خدمات و برنامه‌های توانبخشی ۳۵۱

بخش ۱. سیاست پذیرش و دسته‌بندی مددجویان	۳۵۲
بخش ۲. سیاست توزیع خدمات و حمایت‌های حمایتی	۳۶۱
بخش ۳. سیاست کیفیت و ارزیابی نتایج برنامه‌ها	۳۷۶

❖ فصل هفتم) سیاست‌های روابط عمومی و مشارکت ۳۷۷

بخش ۱. سیاست جذب کمک‌های مردمی و مشارکت مالی.....	۳۷۸
بخش ۲. سیاست همکاری با سازمان‌های غیردولتی و دولتی.....	۳۸۲
بخش ۳. سیاست ارتباطات، اطلاع‌رسانی و رسانه	۳۸۵

❖ فصل هشتم) سیاست‌های فناوری اطلاعات و تداوم کسب‌وکار ۳۷۴

بخش ۱. سیاست امنیت زیرساخت IT و شبکه	۳۷۵
بخش ۲. سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری	۳۸۶
بخش ۳. سیاست مدیریت تغییر و بهروزرسانی نرم‌افزارها.....	۳۹۹

❖ اصطلاح‌ها - استاندارد‌ها - مراجع - قوانین و موسسات دولتی و غیر دولتی ۴۱۲

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. مأموریت و چشم انداز
۲. منشور هیئت امناء (**Board Charter**)
۳. منشور حسابرسی (**Audit Charter**)
۴. منشور مدیریت ریسک (**Risk Management Charte**)
۵. منشور تعامل با ذی‌نفعان (**Stakeholder Engagement Charter**)

❖ خلاصه

فصل اول بنیاد خیریه کهریزک چهارچوب راهبری و نظارت سازمان را از طریق پنج منشور اصلی ترسیم می‌کند: مأموریت و چشم‌انداز، منشور هیئت امناء، منشور حسابرسی، منشور مدیریت ریسک و منشور تعامل با ذی‌نفعان. مأموریت و چشم‌انداز جهت‌گیری کلی و مقصد بلندمدت بنیاد را مشخص می‌سازد؛ منشور هیئت امناء ساختار، ترکیب و اختیارات عالی‌ترین رکن تصمیم‌گیری را تعریف می‌کند؛ منشور حسابرسی استقلال و روش‌های ارزیابی کنترل داخلی و گزارشگری مالی را تضمین می‌کند؛ منشور مدیریت ریسک فرآیندهای شناسایی و پاسخ به تهدیدها و فرصت‌ها را تشریح می‌نماید؛ و منشور تعامل با ذی‌نفعان کانال‌های شفاف گفت‌وگو و بازخورد را برای همه گروه‌های مؤثر ایجاد می‌کند.

❖ نکات کلیدی

- مأموریت و چشم‌انداز: تعیین دلیل وجود بنیاد و مقصد بلندمدت برای هماهنگی ذی‌نفعان
- منشور هیئت امناء: تعریف ساختار تصمیم‌گیری کلان، ترکیب اعضا و فرآیند تصویب سیاست‌ها
- منشور حسابرسی: تبیین دامنه، روش‌ها و گزارش‌دهی دوره‌ای برای تضمین انطباق و شفافیت مالی
- منشور مدیریت ریسک: چارچوب شناسایی، ارزیابی و پاسخ به ریسک‌های عملیاتی، مالی و اعتباری
- منشور تعامل با ذی‌نفعان: اصول شناسایی ذی‌نفعان، اولویت‌بندی و کانال‌های دریافت بازخورد

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

مسئولیت تدوین، بازنگری و نظارت بر اجرای هر منشور بر عهده هیئت امناء، واحد حسابرسی داخلی و تیم مدیریت ریسک گذاشته شده است و همه بازنگری‌ها در گزارش‌های عملکردی دوره‌ای منعکس می‌شود. انتظار می‌رود با پیاده‌سازی منسجم این چارچوب‌ها، سطح شفافیت در تصمیم‌گیری و گزارشگری افزایش یابد، اعتماد اهداف‌گذاران و نهادهای نظارتی تقویت شود و بنیاد کهریزک توان پایدارتری در مواجهه با چالش‌های محیطی، مالی و عملیاتی از خود نشان دهد.

موضوع ۱. مقدمه و تاریخچه

بنیاد خیریه کهریزک با شعار محلی برای زندگی کردن نه فقط زنده ماندن «بیش از نیم قرن است که نماد همدلی، نوع دوستی، و خدمت انسان دوستانه در میان مردم ایران شناخته می‌شود. این نهاد کاملاً مردم‌نهاد و غیردولتی در اوایل سال ۱۳۵۱ با ابتکار و همت دکتر محمد رضا حکیم‌زاده رئیس وقت بیمارستان فیروزآبادی شهری، در ابتدای ترین شکل خود، با پذیرش چند بیمار و سالم‌مند بی‌بضاعت در دو اتاق روسی‌تای کهریزک بنا گذاشته شد. دکتر حکیم‌زاده در خاطرات خود انگیزه تأسیس این نهاد را ناشی از مشاهده رنج، غربت و نیاز بیماران و سالم‌مندانی می‌دانست که جایی برای بستری شدن نداشتند و بیمارستان‌ها نیز قادر به پذیرش آن‌ها نبودند.

پس از نخستین گام، با پیوستن خیرین و نیات خالصانه‌ی آنان، هیات موسس شکل گرفت و اساسنامه رسمی در فروردین ۱۳۵۲ تنظیم شد. سپس در اردیبهشت ۱۳۵۳ این مجموعه تحت عنوان (آسایشگاه معلولین کهریزک - امین‌الدوله) به شماره ۱۴۹۴ در اداره ثبت شرکت‌ها و مالکیت صنعتی ثبت شد و تا امروز به فعالیت قانونی خود ادامه داده است. از آن زمان تاکنون، خیریه کهریزک شاهد رشد چشمگیر بوده و با تکیه بر مشارکت مردمی، اهدای زمین، توسعه زیرساخت و همدلی داوطلبان و مدیران، اکنون به بزرگ‌ترین موسسه خیریه نگهداری سالم‌مندان و معلولان ایران تبدیل شده است.

✓ خلاصه تاریخ تحولات و توسعه کهریزک

دوره زمانی	رویدادها/توسعه مهم
۱۳۵۳-۱۳۵۱	تأسیس اولیه، ثبت رسمی بنیاد
۱۳۵۷-۱۳۵۳	توسعه ساختمان‌ها، جذب خیرین بیشتر
۱۳۷۰-۱۳۶۰	افزودن بخش‌های توانبخشی، فیزیوتراپی، کاردرومی و فرهنگی
۱۳۸۰	راهاندازی آسایشگاه البرز با تکیه بر مدل علمی و تجربی
۱۳۹۰ تا امروز	توسعه خدمات جامع مددجویی، راهاندازی مراکز آموزش و کارآفرینی، ارتقاء زیرساخت‌ها، کسب رتبه‌های ملی و بین‌المللی (مانند اخذ مقام مشورتی اکوسوک سازمان ملل متحد در سال ۲۰۲۳)

این رشد پویا و ماندگار، از یک سو مرهون اعتماد خیرین و حامیان مردمی و از سوی دیگر نتیجه تعهد مدیران و کارکنان داوطلب در دگرگونی زندگی معلولان، سالم‌مندان و بیماران خاص است. امروزه، بنیاد خیریه کهریزک در دو استان تهران و البرز و نیز از طریق گروه بانوان نیکوکار، دانشگاه علمی کاربردی آسایشگاه معلولین و سالم‌مندان و درمانگاه جواد‌الائمه (ع) فعال است و بیش از ۳۲۰۰ نفر را تحت پوشش قرار داده است. همه فعالیت‌ها زیر چتر ارزش‌های اخلاقی و در جهت استانداردهای ملی و بین‌المللی انجام می‌گیرد.

تدوین منشور مأموریت و چشم‌انداز بنیاد خیریه کهریزک براساس استانداردهای حاکم بر سازمان‌های خیریه معتبر جهانی، اسناد بالادستی سازمان و با مشارکت ذینفعان کلیدی انجام گرفت. این فرآیند در مراحل زیر پیگیری شد:

✓ فرآیند تدوین منشور

مرحله	شرح فعالیت
شناسایی ذینفعان	جلب مشارکت هیأت امنا، هیأت مدیره، مدیرعامل، کارکنان، داوطلبان و نمایندگان مددجویان
بررسی مطالعات تطبیقی	تحلیل منشورهای مأموریت/چشم‌انداز سازمان‌های خیریه ملی و بین‌المللی (مدل‌های سالانه، سه‌ساله، پنج‌ساله)
جلسات کارگروهی	کارگروه تخصصی متشکل از اعضای هیأت امنا، مدیرعامل و کارشناسان ارشد برای تدوین و بازنگری اولیه متن منشور
جمع‌آوری بازخورد	نظرسنجی و مصاحبه با کارکنان، ذینفعان اصلی، خیرین، مددجویان و صاحبان تجربه
تایید نهایی	بازبینی توسط کمیته عالی منشور و تصویب در جلسه رسمی هیأت امنا

این رویکرد، منطبق با بهترین تجارب بنیادهای موفق ملی و بین‌المللی و دستورالعمل‌های تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبردی خیریه‌ها است و موجب هم‌افزایی دیدگاه‌ها، اطمینان از جامعیت سند و همسویی با مأموریت و ارزش‌های کهریزک شده است.

✓ نکات برجسته تدوین منشور

- توجه به اهداف، ارزش‌ها و میراث بنیانگذاران کهریزک؛
- اهمیت اصالت محتوای بومی و تجربیات ملی؛
- استفاده از مدل‌های معتبر (مانند OKR و Balanced Scorecard) برای همسویی اهداف با استراتژی؛
- لحاظ مطالبه اجتماعی برای شفافیت، پاسخ‌گویی و اخلاق حرفه‌ای؛

این رویکرد مشارکتی و شفاف، مسیر ثبت منشور را برای آینده بنیاد نیز قابل تکرار و بازنگری خواهند کرد.

بیانیه مأموریت شرح دهنده فلسفه وجود، هویت و وظیفه اصلی بنیاد است. همانطور که استانداردهای سازمان‌های خیریه اشاره دارند، مأموریت مؤثر باید شفاف، الهام‌بخش، مختصر و راهنمای کلیه اقدامات اجرایی باشد.

✓ تعریف رسمی مأموریت بنیاد

بنیاد خیریه کهریزک مأموریت دارد با تکیه بر اصل کرامت انسانی و اخلاقی نیکوکارانه، زمینه‌ای، امن، پویا و حمایتگر برای ارتقای کیفیت زندگی سالم‌دان، معلولان جسمی‌حرکتی، بیماران خاص و کودکان نیازمند را فراهم آورد. بنیاد متعهد به ارائه خدمت حرفه‌ای در حوزه‌های نگهداری، درمانی، آموزشی، توانبخشی و اجتماعی به مددجویان کم‌بضاعت است و هم‌زمان با الگوسازی شفافیت مالی، جلب مشارکت داوطلبان و پیشبرد مسئولیت اجتماعی در قالب یک موسسه مردم‌نهاد و غیردولتی تلاش می‌کند. کهریزک در ایفای وظیفه راهبری بخش خیریه و عام‌المنفعه ایران خود را مسئول توسعه خدمت‌رسانی پایدار و انسانی می‌داند.

✓ توضیح تحلیلی مؤلفه‌های مأموریت

بیانیه حاضر دربرگیرنده عناصر کلیدی مأموریت سازمان‌های خیریه همچون شناسایی گروه هدف، نوع خدمت، اصول اخلاقی و اصول بهره‌گیری از مشارکت مردمی است. آنچه این مأموریت را متمایز می‌سازد، تاکید بر «زنگی کردن نه فقط زنده ماندن»، «حفظ کرامت مددجویان»، «حسابرسی و شفافیت «در عملکرد مالی و «توان‌افزایی اجتماعی و درمانی «است. واژگان کلیدی مانند کرامت انسانی، حرفه‌ای‌گرایی، مردم‌نهادی و الگو بودن، بیانگر سطح تعهد و کیفیت خدمت بنیاد است.

بیانیه چشم انداز آینده‌ای الهام‌بخش را ترسیم می‌کند که در آن جایگاه مطلوب بنیاد خیریه کهریزک به صورت آرمانی و دست‌یافتنی مشخص شده است.

✓ بیانیه چشم انداز بنیاد خیریه کهریزک ۱۴۰۹-۱۴۱۴

«تا سال ۱۴۱۴، بنیاد خیریه کهریزک مرجع ملی و الگویی جهانی در حوزه حمایت، درمان و توانمندسازی سالم‌دان، معلولان و بیماران خاص باشد؛ محیطی سرشار از امید، نشاط و بالندگی انسانی، با خدمات یکپارچه، فناورانه و نوآورانه؛ الگویی در شفافیت، مشارکت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری. کهریزک محیطی خواهد بود که هیچ فرد نیازمند و فاقد حمایت، بدون پناه نماند و کرامت او با بالاترین استانداردها پاس داشته شود.»

✓ تحلیل عناصر چشم انداز

چشم انداز ترسیم شده، آینده‌ای را به تصویر می‌کشد که در آن کهریزک فراتر از یک مجموعه نگهداری، به مرکز ملی و مرجع اخلاق، تخصص و مسئولیت اجتماعی برای اقشار نیازمند بدل شده است. در این قالب، نقش کهریزک در تولید مدل‌های جدید توانبخشی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در سلامت و تعمیق زیست جمعی و مشارکت‌جویانه برجسته است. آینده‌نگری این چشم‌انداز با تاکید بر الگوبودن منطقه‌ای و بین‌المللی، پاسخگوی روندهای جمعیتی و فناوری آینده کشور نیز هست.

مؤلفه‌های کلیدی چشم‌انداز

- محیطی مرتبط با مفهوم «امید»
- پیشرو در استفاده از فناوری و نوآوری اجتماعی
- مرجعیت علمی-عملی در خدمات حمایتی
- فراگیری و دسترسی همگانی
- نمونه ملی در شفافیت، شراکت و اثربخشی اجتماعی

چشم‌انداز حاضر محرك هم‌افزایی ارزش‌های انسانی و اجتماعی و سنگ بنایی برای برنامه‌ریزی بلندمدت بنیاد است.

ارزش‌ها ستون فقرات فرهنگ سازمانی بوده و راهنمای رفتارها، تصمیمات و تعاملات بنیاد را شکل می‌دهند. این ارزش‌ها باید به وضوح تعریف شده و در رفتار روزمره و سیاست‌گذاری‌های بنیاد نهادینه شوند.

✓ جدول عناصر ارزش‌ها و اصول بنیادین بنیاد خیریه کهریزک

ارزش بنیادین	تعریف عملیاتی در کهریزک	تأثیر سازمانی ویژه
کرامت انسانی	رعايت شأن مددجويان در همه تعاملات	اعتماد، عزت نفس، احساس تعلق
صداقت و شفافیت	شفافیت در گزارش مالی و مدیریتی	افزایش پذیرش و اعتبار اجتماعی
نوآوری و یادگیرندگی	بهبود مستمر خدمات، جذب دانش نوین	ارتقاء کیفیت، پاسخگویی سریع
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	پاسخگویی به جامعه و ذی‌نفعان	تعهد ملی و ارتقای جایگاه
احترام، همدلی و تنوع	توجه به تفاوت‌ها و انعطاف در رفتار	پرورش محیط انسجام و نقادی
کارتیمی و داوطلبی	تقویت روحیه جمعی و همکاری	هم‌افزایی و افزایش ظرفیت
پاسخگویی و تعالی	پیگیری مستمر پیشرفت، پذیرش بازخورد	یادگیری، اصلاح و توسعه
عدالت و دسترسی برابر	توزيع عادلانه منابع و فرصت‌ها	ارتقای عدالت اجتماعی

✓ نکات بر جسته ارزش‌های سازمانی

این ارزش‌ها به صورت مشارکتی تدوین و طی جلسات داخلی و مشورت با ذی‌نفعان نهایی شده‌اند. در اجرای سیاست‌ها، گنجاندن هرکدام از اصول فوق در شرح وظایف، آئین‌نامه‌ها و معیارهای عملکرد بخش‌های مختلف بنیاد ضروری شناخته شده است. پایبندی روزانه مدیران و کارکنان به این ارزش‌ها محور فرهنگ‌سازی برنده کهریزک است و بستر رشد شخصیت داوطلبان و مددجويان را نیز فراهم می‌سازد.

موضوع ۶. اهداف راهبردی (کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت)

اهداف راهبردی جهت دهنده برنامه های کلان، طرح های اجرایی و سنجش پیشرفت بنیاد هستند. این اهداف باید SMART (مشخص، قابل اندازه گیری، دستیابی افتخاری، واقع گرایانه و زمان مند) باشند و در سه افق زمانی (کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت) طبقه بندی شوند.

✓ جدول اهداف راهبردی بنیاد خیریه کهریزک

افق زمانی	هدف راهبردی کلیدی	سایر شاخص ها و دستاوردها
کوتاه مدت (۱ سال)	ارتقاء کیفیت خدمات نگهداری و افزایش رضایت مددجویان	تدوین استاندارد پذیرش، کاهش زمان انتظار، افزایش ارزیابی بالینی، بهبود شرایط رفاهی بخش ها
کوتاه مدت	بهره برداری از سامانه شفافیت مالی و گزارشگری عمومی	استقرار نرم افزار CRM، برگزاری کارگاه های آشنایی با شفافیت برای کارکنان، انتشار گزارش سالانه
میان مدت (۳ سال)	توسعه مراکز درمانی تخصصی و ایجاد ظرفیت های جدید نگهداری	راه اندازی دست کم دو بخش تخصصی، جذب پزشکان متخصص، انعقاد تفاهم نامه با مراکز آموزشی - دانشگاهی
میان مدت	جذب حداقل ۲۰ درصد مشارکت بیشتر خیرین و داوطلبان	افزایش تعداد داوطلبان، معرفی برنامه های ویژه داوطلبی، جشنواره مشارکت اجتماعی
بلند مدت (۵ سال)	مرجعیت ملی در توانبخشی فناورانه سالمندان و معلولان	اجرای پروژه های نوآورانه، بین المللی شدن خدمات، ثبت پتنت و ابداع روش های جدید توانبخشی
بلند مدت	مدل سازی و مستند سازی فرآیندهای نگهداری، درمان و مدد کاری	تولید مدل های استاندارد منتشر شده، انتقال دانش سازمانی به سایر خیریه ها، همکاری علمی منطقه ای و جهانی
بلند مدت	استقرار کامل نظام ارزیابی عملکرد و پایش OKR/KPI	تعريف و پیاده سازی شاخص ها، تهییه داشبوردهای مدیریتی، ارائه گزارش های آنلاین به هیأت امنا و جامعه مدنی

✓ نکات اجرایی اهداف

هر هدف فوق با شاخص های کمی و کیفی دقیق و قابل رصد با همکاری کمیته های تخصصی، مدیران بخش ها و مشارکت نمایندگان مددجویان پیگیری خواهد شد. گزارش وضعیت تحقق و مواضع هر هدف باید دوره ای و شفاف منتشر شود و بازخوردها برای اصلاح و ارتقاء برنامه جذب گردد.

اجرای اهداف راهبردی نیازمند طراحی و پیاده‌سازی مجموعه استراتژی‌های کلان و منسجم در تمامی سطوح بنیاد است. این استراتژی‌ها بر اساس تحلیل محیط داخلی و بیرونی، مزیت‌های رقابتی فعلی و نیازهای آینده بنیاد طراحی شده‌اند.

✓ استراتژی‌های کلان بنیاد خیریه کهریزک

- تقویت زیرساخت‌های فناورانه و هوشمندسازی خدمات: توسعه بسترهای فناوری اطلاعات برای بهبود فرآیندهای پذیرش، درمان، توانبخشی و گزارشگری.
- گسترش شبکه مشارکت و جذب سرمایه اجتماعی: استراتژی آشکارسازی فراخوان عمومی به خیرین، سمن‌ها و نیکوکاران داخل و خارج کشور در قالب کمپین‌های تعریف شده.
- نوآوری در مدل‌های مراقبت توانبخشی و آموزش: پیاده‌سازی جدیدترین روش‌های علمی، بین‌رشته‌ای کردن خدمات و کارآفرینی مددجویان.
- ظرفیت‌سازی و توانمندسازی منابع انسانی: استخدام، آموزش و ارتقاء مدامون کارکنان و داوطلبان با تاکید بر مهارت‌های تخصصی و نرم.
- توسعه همکاری منطقه‌ای و بین‌المللی: انعقاد تفاهم‌نامه علمی-عملی با خیریه‌های نمونه و مراکز بین‌المللی، الگوبرداری از بهترین روش‌ها.
- تمرکز بر پاسخگویی، شفافیت مالی و عمومی: انتشار گزارش‌های سالانه، صورت‌های مالی حسابرسی شده، ارتباط مستقیم با ذینفعان و رسانه‌ها.
- پایش و ارزیابی مستمر عملکرد و انرگذاری اجتماعی: تعریف و اجرای سیستم هدفگذاری OKR و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای تمامی واحدها.

✓ تبیین و تحلیل استراتژی‌ها

این استراتژی‌ها با اتکا به سرمایه اجتماعی، دانش تخصصی، فناوری و الگوبرداری مستمر از تجربه جهانی، شالوده بقای پایدار و رشد بنیاد را تضمین خواهند کرد. رویکرد هوشمندانه به مدیریت منابع، اولویت‌بندی پروژه‌ها و طراحی سنجه‌های عینی موفقیت، تمایز و اعتبار کهریزک را افزایش داده و دامنه خدمات را در سطح ملی و فراملی ارتقاء خواهد داد.

به منظور پویایی، اثربخشی و پاسخگویی به شرایط متغیر محیطی و سازمانی، منشور مأموریت و چشم‌انداز بنیاد خیریه کهریزک هر سه سال یکبار مورد بازنگری ساختاری و محتوایی قرار می‌گیرد.

✓ فرآیند بازنگری منشور

مرحله	فعالیت کلیدی
شروع فرآیند	تعیین کمیته بازنگری متشکل از هیأت امنا، مدیرعامل، نمایندگان کارکنان و داوطلبان
جمعآوری داده	تحلیل بازخوردهای سالانه، ارزیابی عملکرد، بررسی اسناد بالادستی و سیاست‌های جدید ملی/بین‌المللی
بررسی روندها	تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی (SWOT)؛ لحاظ پیشرفت فناوری و تغییرات جمعیتی
مشورت ذینفعان	برگزاری جلسات گروهی، دریافت پیشنهادات و انتقادات از مخاطبان، مددجویان و خیرین اصلی
تدوین اصلاحات	تنظیم پیش‌نویس تغییرات و تطبیق متن جدید با استانداردهای روز و ارزش‌های بنیاد
تصویب نهایی	رأی‌گیری و مصوب‌سازی در شورای عالی هیأت امنا
ابلاغ و آموزش	آموزش متن جدید به پرسنل، داوطلبان، اطلاع‌رسانی عمومی و بروزرسانی اسناد وبسایت

✓ نکات کلیدی مکانیزم بازنگری

- بازبینی دوره‌ای باعث چابکی، روزآمدسازی و ارتقاء سلامت راهبردی و اخلاقی بنیاد می‌شود.
- بازنگری منشور باید با شفافیت، پرسشگری و حضور فعال ذینفعان همراه باشد تا از پویایی فرهنگ سازمانی و تطابق با نیازهای جدید جامعه اطمینان حاصل گردد.

موضع ۹. فرآیند گزارش دهی و ارزیابی تحقق اهداف

ارزیابی عملکرد، سنجش تحقق اهداف و گزارش دهی منظم و شفاف مهم‌ترین اصل پاسخگویی و تعیین مسیر پیشرفت سازمانی است. این فرآیند باید مستقل، قابل اندازه‌گیری، بازنگری‌پذیر و مطابق با استانداردهای غیرانتفاعی و حرفه‌ای انجام پذیرد.

✓ جدول شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI و سازوکار گزارش دهی)

عنوان شاخص	تعریف و شرح	مسئول پیگیری	فرکанс گزارش دهی
شاخص رضایت مددجویان	میانگین امتیاز رضایت از خدمات مراقبتی و رفاهی	مدیر مجموعه درمانی	فصلی، سالانه
شاخص رضایت کارکنان و داوطلبان	سطح رضایت از مدرسه تاب آور و محیط امن کاری	مدیر منابع انسانی	ششماهه
تعداد پذیرش و خروج مددجو	نسبت پذیرش به ظرفیت رسمی سالانه	مدیر مرکز، مسئول پذیرش	ماهانه، سالانه
شفافیت مالی	میزان تحقق بودجه و حسابرسی مستقل	مدیر مالی و خزانه‌دار	سالانه
نسبت مشارکت مردمی	ارزش ریالی جذب شده خیرین نسبت به بودجه کل	مدیر واحد مشارکت‌های مردمی	فصلانه، سالانه
درصد تحقق اهداف OKR بخش‌ها	نسبت اهداف به میزان تحقق شده در هر دوره	مدیر هر واحد، سوپر وایزر ارزیابی	فصلانه
تعداد پژوهه‌های نوآورانه اجراسده	طرح‌های موفقیت‌آمیز فناورانه و تخصصی	کارشناس توسعه و پژوهش	سالانه
گزارش اثرات اجتماعی	تعداد مددجویان مستقل شده، بازگشت به جامعه	کمیته مددکاری اجتماعی	سالانه

✓ فرآیند اجرایی ارزیابی

۱. تعریف دقیق شاخص‌های OKR/KPI در کلیه سطوح و ابلاغ رسمی به واحدهای مختلف؛ ۲. جمع‌آوری، ثبت و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار CRM و فرم‌های استاندارد؛ ۳. تهیه و ارسال منظم گزارش‌ها به شورای عالی و ابلاغ وضعیت به انتشار عمومی؛ ۴. بازخوردگیری از گزارش‌ها، تشکیل کمیته‌های تصمیم‌ساز برای بهبود شاخص‌های پایین‌تر از حد انتظار؛ ۵. استفاده از داشبورد مدیریتی و گزارش‌های تصویرسازی شده برای تصمیم‌گیری چابک و آگاهانه؛

✓ نکات کلیدی فرایند ارزیابی

- تمامی گزارش‌ها باید شفاف، دقیق و بهروز باشند و ذینفعان دسترسی آسان به نتایج داشته باشند.
- گزارش‌دهی باید برای بخش‌های خارجی (جامعه، خیرین) نیز به زبان ساده و با دسترسی آزاد منتشر گردد؛
- بازخوردهای انسانی و اجتماعی باید در کنار تحلیل داده‌های کمی مورد توجه قرار گیرد تا جامعیت ارزیابی حفظ شود.

موضوع ۱. مقدمه و چارچوب قانونی

بنیاد خیریه کهریزک، با بیش از نیم قرن فعالیت، از مؤسسات پیشرو غیرانتفاعی، غیرسیاسی و مردمی کشور در حوزه خدمات به سالماندان، افراد دارای معلولیت، بیماران خاص و کودکان کم‌توان ذهنی شناخته می‌شود. مبنای شکل‌گیری کلیه ساختارهای راهبردی و مدیریتی در این بنیاد، اصل شفافیت، پاسخگویی و رعایت قوانین جاری کشور است. منشور حاضر با هدف تبیین جایگاه، چارچوب عضویت، اختیارات، مسئولیت‌ها و فرآیندهای اجرایی هیئت امناء بنیاد خیریه کهریزک تدوین شده است تا مرجع رسمی حاکمیت و نظارت بر انتظام، پایداری و توسعه بنیاد باشد.

✓ چارچوب‌های حقوقی و قانونی:

قوانين و مقررات ملی: کلیه فعالیت‌های بنیاد کاملاً بر اساس قوانین ثبت شرکت‌ها و مؤسسات غیرتجاری (مصوب ۱۳۳۷) ، آیین‌نامه سازماندهی و نظارت بر NGOs، قانون تجارت، قانون مالیات‌های مستقیم (مواد مربوط به معافیت نهادهای خیریه) ، مقررات سازمان بهزیستی و مصوبات وزارت کشور (درباره موسسات غیرانتفاعی و خیریه) صورت می‌پذیرد.

آیین‌نامه‌های داخلی: ساختار، ترکیب و اختیارات هیئت امناء مطابق اساسنامه و آیین‌نامه‌های داخلی بنیاد و مبتنی بر استانداردهای جاری سمن‌ها قراردادهند.

جایگاه هیئت امناء: به عنوان بالاترین رکن تصمیم‌گیری و راهبردی بنیاد، مسئولیت هدایت کلان، تصویب خط‌مشی‌ها، نظارت عالیه و تضمین سلامت و پایداری بنیاد را بر عهده دارند.

یادداشت مهم: تمامی اعضای هیئت امناء ملزم به رعایت اصول بنیادین خیرخواهی، امانت‌داری، شفافیت، رازداری و حفاظت از حقوق مددجویان و ذینفعان بنیاد کهریزک هستند. همچنین هرگونه تضاد یا تعارض منافع در انجام وظایف هیئت امناء مطابق با سیاست‌های تصریح شده در این منشور باید مدیریت و ثبت گردد.

✓ الف) ارکان بنیاد

بنابر استانداردهای سازمانی بنیان‌های خیریه، چهار رکن اصلی در بنیاد کهریزک ایفای نقش می‌نمایند:

- مجمع عمومی (در صورت پیش‌بینی)
- هیئت امناء
- هیئت مدیره
- بازرس (یا بازرسان)

در اساسنامه بنیاد، هیئت امناء به عنوان عالی‌ترین رکن تصمیم‌گیری و مرجع تبیین سیاست‌ها و راهبردهای بنیاد پیش‌بینی شده است.

✓ ب) ترکیب و تعداد اعضاء

هیئت امناء بنیاد خیریه کهریزک متشکل از میانگین ۴ تا ۱۵ نفر عضو است تا از تنوع تخصص‌ها، تجربه، جنسیت، و نمایندگی واقعی همه ذینفعان بنیاد بهره‌مند گردد. در برخی مصاديق (مثلًا مراکز دانشگاهی یا پروژه‌های ملی)، می‌توان بیش از این تعداد عضو پیش‌بینی کرد، اما به دلایل کارآمدی و چابکی، ساختاری بین ۷ تا ۱۱ نفر ایده‌آل تلقی می‌شود.

✓ ج) ترکیب تخصصی

در هیئت امناء، ترکیبی از تخصص‌ها و تجارب زیر لازم و مفید است:

تخصص و زمینه	توضیحات
امور خیریه و مسئولیت اجتماعی	حضور حداقل دو عضو با سابقه موثر در مدیریت یا مشارکت مستقیم در موسسات مشابه
امور اقتصادی، مالی و حسابرسی	حداقل یک نفر دارای دانش حسابداری/مالی و تجربه حسابرسی
حقوق، ثبت و قوانین غیرانتفاعی	حضور یک حقوق‌دان با تجربه ناظر بر مقررات سمن‌ها
مدیریت، راهبرد و برنامه‌ریزی	یک تا دو عضو با تجربه مدیریتی کلان و آشنایی با سیاست‌گذاری سازمان مردم‌نهاد
سلامت و رفاه اجتماعی	یک یا دو صاحب‌نظر مرتبط با جامعه هدف (پزشک، مددکار اجتماعی، روانشناس و ...)
نماینده بانوان و خانواده	نمایندگی گروه بانوان فعال یا خیرین زن کهریزک
نماینده رسانه و ارتباطات	تخصص در روابط عمومی، جذب مشارکت، شفافیت اطلاعاتی
شناخته‌شدگان منطقه‌ای/ محلی	چهره‌هایی با محبوبیت و اعتبار اجتماعی بالا در مناطق فعالیت بنیاد

تحلیل: تنوع در تخصص و تجربه اعضاء، ضمن تقویت حکمرانی خوب و ظرفیت تصمیم‌سازی، امکان طراحی راه حل‌های جامع، کسب حمایت حداکثری جامعه، مدیریت هوشمند منابع و جلب اعتماد عمومی را فراهم می‌نماید.

✓ د) اعضای اصلی و علی‌البدل

هیئت امناء معمولاً از اعضای اصلی و علی‌البدل تشکیل می‌شود. اعضای علی‌البدل، در صورت فوت، استعفا یا سلب صلاحیت اعضای اصلی، جایگزین می‌شوند. محدودیت سنی (مثلًاً حداقل ۲۵ سال تمام)، شرط تابعیت ایران و سواد خواندن و نوشتن (و ترجیحًاً داشتن مدرک دانشگاهی) ضروری است.

✓ ۵) انتخاب و انتصاب

فرآیند انتخاب اعضای هیئت امناء در بنیاد خیریه که ریزک به طور خلاصه شامل کاندیداتوری، احراز صلاحیت بر اساس استانداردهای اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی، رأی‌گیری (در صورت وجود مجمع عمومی) یا انتصاب بر اساس اساسنامه است. عضویت نمایندگان گروه‌های اجتماعی (مانند بانوان نیکوکار، نمایندگان جامعه مددجویان، یا نمایندگان ساکنین) نیز توصیه می‌شود.

✓ الف) مدت زمان تصدی

مدت تصدی هر عضو هیئت امناء در بنیاد خیریه کهریزک سه تا پنج سال (غالباً چهار سال) تعیین می‌شود . انتخاب مجدد اعضا برای دوره‌های بعدی، در صورت رضایت بنیاد و تأیید صلاحیت، بلامانع خواهد بود . چنین چرخه‌ای هم استمرار دانش و تجربه را تضمین می‌کند و هم امکان ورود انرژی و ایده‌های جدید را فراهم می‌آورد.

✓ ب) شرایط عمومی عضویت

شرط	توضیحات
تابعیت ایران	عضو باید تابعیت قانونی جمهوری اسلامی ایران داشته باشد
اعتقاد به اهداف بنیاد	عضو باید متعهد به آرمان‌های خیریه، روحیه وقف و خدمت به جامعه هدف باشد
عدم سوءپیشینه و صلاحیت اخلاقی	عدم محکومیت کیفری موثر و برخورداری از اعتبار اجتماعی
سواد و تخصص کافی	حداقل دارا بودن مدرک دیپلم (ترجیح با مدرک دانشگاهی مرتبط یا تجارب معادل)
عدم عضویت همزمان در نهادهای رقیب	عضو نباید به گونه‌ای باشد که تصمیماتش منافع رقابتی/تعارض فردی ایجاد کند
عدم اشتغال تمام وقت در بنیاد	کارمندان و مدیران اجرایی بنیاد نمی‌توانند همزمان عضو هیئت امناء باشند (برای پیشگیری از تعارض منافع)

✓ ج) نحوه عضویت و انتخاب

- فرآیند کاندیداتوری یا معرفی (از سوی مجمع عمومی، مؤسس، یا کمیته‌های تخصصی)
- ارزیابی پیشینه (تحقیق، استعلام مراجع مربوطه)
- مصاحبه و تأیید هیئت امناء فعلی
- رأی‌گیری (در صورت لزوم) در مجمع عمومی یا با نظر هیئت مؤسسان
- صدور حکم عضویت رسمی و ثبت در دیبرخانه

✓ د) موارد خاتمه عضویت

- کناره‌گیری داوطلبانه (استعفا کتبی و پذیرش رسمی)
- غیبت بدون عذر موجه (معمولاً سه جلسه متوالی یا پنج جلسه غیرمتوال، منجر به برکناری)
- سلب صلاحیت/محکومیت کیفری
- فوت
- عدم فعالیت مؤثر و تضاد منافع حاد
- تصمیم رسمی هیئت امناء یا مرجع بالادستی در موارد استثنائی

تحلیل: تدوین معیارهای دقیق و شفاف برای عضویت باعث شفافیت رویه‌ها، حفاظت بنیاد از ورود افراد فاقد صلاحیت، کاهش ریسک شور و شوق‌زدگی یا ورود منافع شخصی به ساختار هیئت امناء می‌شود.

موضوع ۴. وظایف و اختیارات هیئت امناء

هیئت امناء در بنیاد خیریه کهربیزک، نه تنها مرجع سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان است، بلکه نقش ضامن سلامت، عدالت و اثربخشی برنامه‌ها را بر عهده دارد. وظایف این هیئت، ذیل پنج حوزه اصلی تقسیم می‌شود:

۱. حکمرانی و تصویب خطمشی ✓

- تصویب و بازنگری اساسنامه بنیاد و نظارت بر حسن اجرای مقررات بنیادین
- تعزیزی و تصویب اهداف کلان، برنامه‌های راهبردی و ماموریت‌های سازمانی
- تعیین سیاست‌های کلان جلب و تخصیص منابع (داخلی/خارجی)
- تعیین سیاست‌های حفظ و توسعه دارایی‌ها و سرمایه‌های بنیاد

۲. نظارت و کنترل ✓

- برگزیدن و برگزاری اعضاي هيئت مديره، انتصاب يا عزل مدیرعامل و تعين بازه اختيارات ايشان
- تصویب و نظارت بر بودجه سالانه، رسيدگي به ترازيانمه، صورت‌های مالي و گزارش‌های حسابرسی
- پيشنهاد و تصویب سیاست‌های مدیریت ريسک و کنترل داخلی
- نظارت بر تطابق فعالیت‌های بنیاد با مقررات و الزامات قانونی و اخلاقی

۳. ارزیابی و پاسخگویی ✓

- برگزاری جلسات ارزیابی عملکرد بنیاد و مدیران ارشد
- دریافت، بررسی و تصویب گزارش‌های اجرایی، مالي و عملکردی از مدیرعامل و مدیران واحدها
- ارائه گزارش عملکرد سالیانه و پاسخگویی به مجمع عمومی/کمیته مؤسس/ذینفعان کلیدی

۴. توسعه مشارکت‌ها و حمایت‌های جامعه ✓

- تدوین خط مشی‌های ارتباط با خیرین، حامیان، جامعه هدف و رسانه‌ها
- تسهیل جذب منابع و مشارکت‌های مردمی در قالب وقف، اعانت، هدایای نقدی و غیرنقدی

۵. سایر وظایف تصریح شده در اساسنامه ✓

- پيشنهاد انحلال، الحق يا ادغام بنیاد براساس صلاح و مصلحت بنیاد و مجوز مراجع ذي‌ربط
- پيگيري امر اصلاح و تغييرات اساسی در ساختار بنیاد (موضوعات اساسی)
- اخذ تصمیم درباره هر موضوع دیگر که اساسنامه يا قوانین و مقررات به هیئت امناء محول کرده باشند

جدول خلاصه وظایف و اختیارات هیئت امناء:

حوزه اصلی	شرح وظایف کلیدی
حکمرانی	سیاست‌گذاری، تصویب اساسنامه، اهداف کلان، انتخاب مدیران
نظارت	حسابرسی، بودجه‌بندی، کنترل‌های داخلی، بازرسی‌ها
پاسخگویی	گزارش‌دهی، پاسخ به سوالات ذینفعان، شفافیت امور

توسعه مشارکت	سیاست‌های جلب مشارکت، روابط عمومی و حمایت اجتماعی
سایر موارد	انحلال، ادغام، اصلاح بنیاد، تصمیم‌گیری موارد خاص

تحلیل :این وظایف ضمن اینکه هیئت امناء را به "مغز متفکر" بنیاد بدل می‌کند، با ایجاد نهادهای تخصصی و کمیته‌های کاری (مانند کمیته حسابرسی، کمیته جذب منابع، کمیته سیاست‌گذاری) موجب افزایش بهرهوری و شفافیت می‌شود .

✓ الف) فرکانس و نوع جلسات

- جلسات عادی: طبق اساسنامه، حداقل سالی ۴ بار (سهماهه) ، اما ترجیحاً ماهیانه برگزار می‌گردد.
- جلسات فوق العاده: با درخواست رئیس هیئت امناء یا درخواست مكتوب یک‌سوم اعضاء (در صورت بروز امور ضروری) دایر می‌شود.
- جلسه رسمی آغاز به کار: پس از انتصاب اعضای جدید یا تجدید دوره، جلسه ویژه‌ای برای تحلیف و مرور منشور برگزار می‌گردد.

✓ ب) فرآیند دعوت و رسمیت جلسات

- دعوت‌نامه رسمی: حداقل ۷ روز پیش از برگزاری هر جلسه، دستور جلسه و دعوت‌نامه به صورت حضوری یا الکترونیکی ارسال شود.
- رسمیت جلسات: در صورتی که بیش از نصف اعضاء حضور داشته باشند، جلسه معتبر است و اخذ تصمیم با اکثریت نسبی آرای اعضای حاضر صورت می‌پذیرد؛ در غیر این صورت جلسه با دستور دوم (بعد از ده روز) با هر تعداد عضو رسمیت می‌یابد.

✓ ج) مدیریت جلسه و ثبت صورت‌جلسه

- هیئت رئیسه جلسات: متشکل از رئیس هیئت امناء، منشی جلسه و در صورت لزوم دو ناظر، اداره جلسه را برعهده دارد.
- منشی جلسه: مسئول ثبت دقیق مذاکرات، مصوبات و آرای اعضاء در صورت‌جلسه است.
- حضور و غیاب: لیست حاضرین در ابتدای جلسه اعلام و ثبت می‌شود.
- نظر مخالف: اگر عضوی با مصوبه‌ای مخالف باشد، نظر ایشان باید در صورت‌جلسه درج گردد.

✓ د) تصمیم‌گیری و پیگیری مصوبات

- تصمیمات مصوب، پس از امضا، جهت اجرا به هیئت مدیره یا مدیرعامل، ابلاغ می‌گردد.
- هرگونه عدم اجرای مصوبات باید طی بازه زمانی تعیین شده گزارش شود و دلایل عدم اجرا بررسی گردد.

✓ ۵) ترتیب دستور و اولویت‌بندی موضوعات

- دستور جلسه شامل: مرور مصوبات قبلی، گزارش‌های اجرایی/مالی، موضوعات جدید، نامه‌ها و پیشنهادات قانونی، متفرقه و اختتام است.

موضوع ۶. دستور کار، صورتجلسه و مستندسازی مصوبات

دستیابی به نظم، اثربخشی و قابلیت ردگیری تصمیمات منوط به طراحی و رعایت استاندارد بالای در مستندسازی جلسات و صورتجلسات است.

✓ الف) دستور جلسه (AGENDA)

- تهیه اولیه: براساس نیازها، پیشنهاد رئیس هیئت امناء و مدیرعامل یا اعضاء حداقل یک هفته قبل از جلسه تدوین و ارسال می شود.
- ساختار: شماره جلسه، تاریخ و محل، لیست مدعوین، رؤس عنوان های موربد بحث، تخمین زمان هر بند.
- الزامات: منطبق با قالب رسمی تعیین شده بنیاد و به امضای رئیس و منشی می رسد.

✓ ب) صورتجلسه رسمی

بند	شرح و موارد الزام
عنوان جلسه	زمان، شماره جلسه، تاریخ، محل
اسامي حاضرين و غايبيين	فهرست امضاشده حاضرين
موضوعات طرح شده	متن مصوبات و نکات کلیدی، به تفکيک بندهای دستور جلسه
نتيجه‌گيری/مصوبات	جمع‌بندی تصمیمات (با قيد مسئوليت هر عضو يا فرد)
زمان جلسه بعد	تعيین موضوع و تاريخ احتمالي جلسه بعد
امضا	امضا کليه حاضرين، رئيس و منشى جلسه

✓ ج) مدیریت و آرشیو مستندات

- ثبت و طبقه‌بندی: استقرار نظام آرشیو الکترونیکی برای ذخیره تمامی صورتجلسات، مصوبات، نامه‌نگاری‌ها و اسناد پشتیبان مصوبات.
- دسترسی: دسترسی وثيق (با رعایت درجه محترمگی) برای اعضاء هیئت امناء و ذینفعان مجاز؛ اسناد نهایی باید تا ۱۵ سال نگهداری شود.
- مستندسازی ويزه: موارد حساس (مانند طرح انحلال، اصلاح اساسنامه، انتخاب مدیرعامل) در قالب مستندات مستقل با شماره ويزه نگهداری گردد.
- فرم‌های رسمی: ارائه قالب‌های قابل ویرایش صورتجلسه جلسه و گزارش عملکرد برای امور اجرایی (به پیوست ضمیمه‌ها مراجعه شود).

✓ الف) تعریف تعارض منافع

تعارض منافع حالتی است که عضو هیئت امناء، به علت ارتباط خانوادگی، مالی، سازمانی یا منافع شخصی به گونه‌ای قرار گیرد که قضاوت حر斐ای یا تصمیم او احتمالاً بر مبنای منفعت ثانوی (غیر از منفعت بنیاد) تحت تأثیر قرار گیرد.

✓ ب) مصاديق تعارض منافع در بنیاد خيريه

- اشتغال همزمان عضو در مراکز همکار یا رقیب بنیاد (مانند موسسات خیریه دیگر با فعالیت مشابه)
- شراکت یا مالکیت فرد یا خانوادگی در شرکت‌های پیمانکار یا تأمین‌کننده بنیاد
- دریافت هدايا، تسهیلات و امتیازات ویژه از افراد یا شرکت‌های مرتبط با پروژه‌های بنیاد
- عضویت اعضا در کمیته‌های داوری پروژه‌های بنیاد که خود یا نزدیکانشان ذینفع هستند
- خویشاوند سالاری، پارتی‌بازی یا استخدام بستگان درجه یک اعضا بدون روال رقابتی
- انعقاد قراردادهای مالی، اجاره‌ای یا تامین خدمات با افراد یا شرکت‌های مرتبط مستقیماً با عضو هیئت امناء.⁷

✓ ج) اصول سیاست‌گذاری بنیاد در مدیریت تعارض منافع

- بی‌طرفی و شفافیت: هر عضو مکلف است هرگونه وضعیت احتمالی یا واقعی تعارض منافع را پیش از شروع فرآیند تصمیم‌گیری، به طور کامل اعلام و کتبی ثبت کند.
- عدم رای‌دهی: عضو ذینفع در رای‌گیری مربوط به موضوع دارای تعارض، حق رای و اظهار نظر ندارد.
- شناسایی و ثبت موارد: به کمک چک‌لیستهای استاندارد، تمامی مصاديق تعارض احراز و محترمانه در دبیرخانه ثبت می‌شوند؛ افشاری مکتوب به رئیس هیئت امناء ضروری است.
- برخورد و اصلاح: در صورت اثبات تخلف یا تضاد منافع سیستماتیک، عضو از ادامه فعالیت معاف و موضوع با اولویت رسیدگی می‌شود.
- آموزش و فرهنگ‌سازی: برگزاری دوره‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای، تعارض منافع و شفافیت مالی برای اعضا (حداقل یک بار در دوره ۳ ساله)
- بازنگری چک‌لیست کنار هر حوزه فعالیت: شامل پرسش درباره موقعیت شغلی، منافع مالی یا قراردادی افراد خانواده، شرکت‌ها و موارد مشابه.

✓ د) پیامد تخطی و فرآیند رسیدگی

در صورت عدم اعلام یا پوشش تخلف: تذکر کتبی، معلق شدن حق رای، تعلیق یا عزل از کرسی هیئت امناء، پیگرد قانونی و اطلاع‌رسانی به مقامات ذی‌صلاح طبق اساسنامه و قوانین جاری کشور.

گزارش‌دهی: سالانه گزارشی محترمانه از وضعیت مدیریت تعارض منافع به مجمع عمومی و بازرس ارائه می‌شود.

یادداشت: این بخش مطابق با رهنمودهای جدید مرکز یژوهش‌های مجلس و اندیشکده‌های سیاست‌گذاری بخش غیردولتی (سال ۱۴۰۳) و با اقتباس از تجرب موفق جهانی بازآفرینی شده است تا اعتماد جامعه هدف افزایش یابد.

✓ الف) نظام حسابرسی و ممیزی داخلی

ناظارت مؤثر بر عملکرد بنیاد و تضمین شفافیت مالی، جز لاینفک سیاست‌های راهبری هیئت امناء است. این فرآیند در بنیاد خیریه کهریزک شامل دو لایه می‌شود:

۱. حسابرسی و بازرس مستقل

- انتخاب بازرس قانونی مستقل (از موسسات حسابرسی معتبر رسمی کشور)، با رأی مجمع عمومی یا هیئت امناء
- بازرس موظف است کلیه دفاتر، صورت مالی، ترازنامه و صورت سود و زیان را براساس الزامات سازمان امور مالیاتی و قوانین سمن‌ها حسابرسی کند
- گزارش بازرس به صورت عمومی در اختیار اعضای هیئت امناء، مدیران و نماینده ذینفعان قرار می‌گیرد

۲. واحد ممیزی داخلی

- مطابق تجربیات مؤسسات خیریه پیشتاز کشور (نمونه مؤسسه محک و ...)
- راه‌اندازی واحد ممیزی داخلی مستقیم زیر نظر رئیس هیئت امناء و بازرس
- بررسی و ارزیابی ادواری فرآیندهای کلیدی اجرایی، مانند: جلب مشارکت، مدیریت پروژه، تطابق با استانداردهای بین‌المللی سمن‌ها، شفافیت کمک‌های دریافتی/پرداخت شده، تعییت فرآیندهای خرید و قراردادها از سامانه کنترل داخلی و ...
- تهیه گزارش تحلیلی از موارد تخلف، ریسک یا ناکارآمدی برای بازنگری، اصلاحات و اقدام فوری.

✓ ب) گزارش دهی به مجمع عمومی و بازخورد ذینفعان

- تهیه گزارش سالانه عملکرد مالی و غیرمالی توسط مدیرعامل و ارائه به هیئت امناء و مجمع عمومی
- درج خلاصه گزارش در رسانه‌ها و وبگاه بنیاد (با رعایت اطلاعات محرمانه) برای اطمینان جامعه، خیرین و داوطلبان
- جمع‌آوری بازخورد رسمی از نماینده‌گان مددجویان، خانواده‌ها، کارکنان و حامیان جهت بازنگری سیاست‌ها و بهبود مستمر

✓ ج) پیگیری مصوبات و تکالیف قانونی

- ارجاع تکالیف مجمع عمومی به کمیته‌های تخصصی هیئت امناء و ارسال نتیجه اقدامات در بازه زمانی مشخص به مجمع
- انتشار گزارش سالانه چک‌لیست‌های مسئولیت‌های اجتماعی، محیط زیست و پایداری سازمان

جدول خلاصه فرآیند حسابرسی و گزارش‌دهی:

لایه ناظارت	شرح اقدامات
بازرس مستقل	بررسی صورت‌های مالی، گزارش‌های اجرایی، اظهارنظر حرفه‌ای
ممیزی داخلی	کنترل فرآیندها، ریسک‌ها، پیشنهاد اصلاح، گزارش به هیئت امناء
گزارش‌دهی	ارائه به مجمع عمومی، مدیران، بازخورد عمومی، انتقاد و اصلاح

✓ الف) ضرورت و چرخه بازنگری

منشور هیئت امناء سندی زنده است و باید متناسب با تحولات سازمانی، رشد و بلوغ بنیاد، تغییرات قانون و الزامات ملی یا تحولات بین‌المللی در حکمرانی سمن‌ها به روز گردد. فرآیند بازنگری منشور حداقل هر سه تا پنج سال یکبار باید آغاز شود.

✓ ب) فرآیند رسمی اصلاح و بازنگری

۱. مبادرت: تشخیص ضرورت اصلاح منشور توسط رئیس هیئت امناء، دو سوم اعضاء، مدیرعامل، بازرس یا در پاسخ به بازخورد مجمع عمومی/ذینفعان قابل طرح است.

۲. تشکیل کمیته تخصصی: تشکیل کمیته ویژه بازنگری؛ متشکل از سه عضو هیئت امناء، یک نماینده حقوقی و یک مشاور مستقل حوزه حکمرانی بنیادهای خیریه.

۳. جمع‌آوری پیشنهادها: دعوت عمومی از کلیه اعضاء، مدیران، ذینفعان، داوطلبان و کارشناسان جهت ارائه پیشنهاد مكتوب اصلاح، بازنگری یا اضافه/حذف مواد منشور.

۴. بررسی تطبیقی و کارشناسی: مقایسه با قوانین داخلی، تجربه‌های موفق جهانی، الگوهای بنیادهای خیریه همراه، و جمع‌بندی کارشناسی نهایی.

۵. طرح و تصویب اصلاحات: تدوین متن نهایی اصلاحیه منشور و ارائه در جلسه عادی یا فوق العاده هیئت امناء جهت رای‌گیری.

۶. تأیید نهایی: ارسال مصوبه اصلاحی برای تأیید نهایی مجمع عمومی یا مرجع قانونی ذی صلاح؛ ثبت رسمی و بایگانی نسخه اصلاح شده در دیرخانه بنیاد.

۷. ابلاغ و آموزش: ابلاغ نسخه نهایی به تمامی اعضای هیئت امناء، مدیران اجرایی، کارکنان و داوطلبان؛ برگزاری جلسه توجیهی برای تبیین تغییرات جدید.

✓ ج) سوابق و شفافیت روند بازنگری

تمامی اسناد، نسخه‌های مقایسه‌ای، نامه‌های کارشناسی، صورتجلسات کمیته بازنگری و آرای مربوط به تصویب اصلاحات باید در سیستم بایگانی الکترونیکی استاندارد ثبت و قابل رصد باشد.

✓ الف) فرم خام صورتجلسه رسمی

عنوان	مقدار
شماره جلسه	...
تاریخ	...
محل برگزاری	...
اسامی اعضای حاضر	...
غایبین	...
دستور جلسه	...
خلاصه مذاکرات	...
تصویبات و رأی‌گیری	...
تکالیف مشخص برای اعضا	...
امضا اعضا	...

✓ ب) نمونه جدول ثبت مدیریت تعارض منافع

نام عضو	تاریخ	شرح وضعیت تعارض	اقدام اصلاحی انجام شده	نظر نهایی
---------	-------	-----------------	------------------------	-----------

✓ ج) نمونه چک لیست ارزیابی عملکرد هیئت امناء

شاخص	وضعیت (بلی/خیر/نیاز به اصلاح)	توضیح
مشارکت فعال در جلسات
رعایت سیاست تعارض منافع
پاسخگویی بهموقع به نامه‌ها
پیگیری تصویبات

✓ د) جدول ترکیب فعلی هیئت امناء (نمونه)

ردیف	نام و نام خانوادگی	تخصص/سمت	مدرک تحصیلی	مدت عضویت	نماینده کدام بخش
۱	دکتر ...	پژوهش سالمندان	دکترا	۴ سال	مجلس خیرین
۲	سرکار خانم ...	مددکار اجتماعی	ارشد	۳ سال	بانوان نیکوکار
۳	...	مالی و حسابرسی	ارشد حسابداری	۲ سال	متخصص مالی
...

موضوع ۱. مقدمه و هدف تشکیل کمیته حسابرسی

✓ پیشینه، ضرورت و تاریخچه کمیته حسابرسی

کمیته حسابرسی به عنوان یک از ارکان حیاتی راهبری شرکتی، در دهه‌های اخیر و بهویژه پس از رسوایی‌های مالی نظیر انرون و وردکام در سطح بین‌المللی، اهمیت مضاعفی یافته است . هدف از تاسیس این نهاد، اعتمادسازی در حوزه گزارشگری مالی، ارتقای سطح پاسخگویی مدیریت و حفاظت از منافع ذینفعان و خیرین است . در ایران نیز با توجه به ابلاغ دستورالعمل‌های سازمان بورس و اوراق بهادار (۱۳۹۱ و بازنگری‌های ۱۳۹۷ و ۱۴۰۰) ، تأسیس کمیته حسابرسی برای بسیاری از نهادهای عمومی و موسسات بزرگ، بهویژه خیریه‌های مطرح، الزامی یا توصیه‌ای گردید .

در بنیاد خیریه کهریزک، با سابقه‌ای بیش از نیم قرن در خدمت‌رسانی به سالمندان، معلومان و بیماران خاص، توجه جدی به استقرار ساختارهای بالادستی شفافیت و سلامت مالی، منجر به راه‌اندازی کمیته حسابرسی بر اساس استانداردهای روز شد . این کمیته به عنوان "چشم بیدار" هیئت‌مدیره و امنا، رابط اصلی میان حسابرسان مستقل، واحد حسابرسی داخلی و مدیریت اجرایی است .

✓ مأموریت و اهداف بنیاد خیریه کهریزک

بنیاد خیریه کهریزک یک نهاد مردم‌نهاد، غیرانتفاعی و معتبر است که از سال ۱۳۵۱ شمسی با همت دکتر محمد رضا حکیم‌زاده و گروهی از خیرین، با هدف ارائه خدمات مراقبتی، درمانی، آموزشی و توانبخشی به سالمندان، معلومان جسمی و ذهنی، بیماران مبتلا به امراض و کودکان طیف اتیسم تأسیس و توسعه یافت . امروزه "کهریزک" "دو آسایشگاه بزرگ" (تهران و البرز) ، درمانگاه تخصصی جواد‌الائمه، دانشگاه علمی کاربردی و گروه‌های بانوان نیکوکار را تحت پوشش دارد و به بیش از ۳۲۰۰ نفر مددجو خدمات‌رسانی می‌کند .

✓ اصول بنیادین کهریزک:

- انسان محوری (محلی برای زندگی کردن نه فقط زنده‌ماندن)
- شفافیت و سلامت امور مالی
- پاسخگویی و امانت‌داری
- حمایت هدفمند از حقوق خیرین و ذینفعان
- نوآوری و رعایت معیارهای ملی و بین‌المللی خدمات اجتماعی

✓ هدف از تشکیل کمیته حسابرسی

مطابق ماده (۲) منشور کمیته حسابرسی و ملهم از بهترین رویه‌های بین‌المللی و الزامات قانونی ایران (استانداردهای سازمان بورس و راهبردهای بنیاد) ، اهداف کلیدی کمیته حسابرسی به شرح زیر است:

- افزایش سلامت و قابلیت اتکای گزارشگری مالی
- مهار و کاهش ریسک‌های مالی، عملیاتی، حقوقی و اخلاقی از طریق تقویت کنترل‌های داخلی
- ارتقاء کیفیت و استقلال حسابرسی داخلی و مستقل
- حفظ منافع خیرین، ذینفعان، مددجویان و جامعه خیرین
- اطمینان از رعایت قوانین، مقررات و الزامات ساری و جاری حاکم بر خیریه‌ها
- ارتقاء شفافیت و پاسخگویی رسمی در ساختار حاکمیتی بنیاد

حوزه کلیدی	شرح هدف کمیته حسابرسی
راهبری شرکتی	اطمینان از سلامت نظام راهبری و شفافیت لایه مدیریتی
گزارشگری مالی	تصمیم صحت، قابلیت اعتماد و به موقع بودن گزارش‌ها
حسابرسی داخلی	ارتقای کارایی، استقلال و اثرباری
حسابرسی مستقل	حفظ استقلال، اثربخشی و پاسخگویی حسابرسان بیرونی
رعایت مقررات	اطمینان از تطبیق با آخرین قوانین و مقررات کشور
پاسخگویی به ذینفعان	اطلاع‌رسانی شفاف به هیئت‌مدیره، امنا و خیرین

شرح : کمیته حسابرسی بنیاد کهریزک وظیفه دارد همواره با نگرش پیشگیرانه و مبتنی بر ریسک، نه تنها برای حفاظت از دارایی‌ها، بلکه برای تقویت اعتماد جامعه خیرین، نظارت موثری بر کلیه فرآیندهای کلان و خرد مالی، اجرایی، عملیاتی و حمایتی اعمال کند . تعامل نزدیک با واحد حسابرسی داخلی، بهره‌گیری از حسابرسان مستقل مجبوب و انعکاس شفاف گزارش‌ها به هیئت‌امنا و ذینفعان کلیدی، از ارکان اجرایی کمیته است.

✓ چارچوب اختیارات کمیته حسابرسی

بر اساس بهترین روش‌های عملی (**Best Practices**) ، منشورهای نمونه سازمان بورس و الزامات موسسات خیریه، کمیته حسابرسی بنیاد خیریه کهrijz به شرح ذیل، اختیار رسمی و اجرایی دارد:

- فعالیت‌های کمیته صرفاً در چارچوب منشور و شرح وظایف مندرج صورت می‌پذیرد، اما در مرز موضوعی محدود نمی‌شود و امکان توسعه در سرفصل‌ها به اقتضای شرایط وجود دارد.
- امکان به کارگیری مشاوران، کارشناسان و حسابرسان خبره برای موارد تخصصی با تصویب یا اطلاع هیئت‌مدیره/امنا وجود دارد.
- دسترسی آزاد و بی‌دریغ به کلیه مدیران، کارکنان، واحدها و اسناد مالی/عملیاتی بنیاد تضمین شده است.
- کمیته می‌تواند فرآیندهای ثبت، دریافت، بررسی و رسیدگی به شکایات و گزارشات تخلف مالی، عملیاتی یا اخلاقی را طراحی، اجرا و نظارت کند.
- حق دعوت و حضور مدیران اجرایی، حسابرسان داخلی و مستقل (و در صورت نیاز، سایر خبرگان یا متخصصین مربوطه) را در جلسات دارد.

✓ تمهیدات حمایتی:

- هیئت‌مدیره و هیئت‌امنا موظف‌اند منابع مالی و انسانی کامل و کافی جهت انجام وظایف کمیته را در اختیار بگذارند.
- اطلاعات کافی، به موقع و دقیق باید توسط همه واحدها و لایه‌ها به کمیته ارائه گردد.
- نظام جبران خدمات و پاداش اعضای کمیته شفاف، مطابق ضوابط و ضمانت اجرای مصوبات هیئت‌مدیره تنظیم و اعلام می‌شود.
- امکان اختصاص زمان کافی جهت بررسی و رفع اختلاف‌نظرها، تضاد منافع یا ابهامات احتمالی بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره پیش‌بینی گردیده است.

✓ حوزه وظایف اصلی کمیته حسابرسی

حوزه وظیفه	شرح مسئولیت کمیته حسابرسی	واحد همکار (نمونه)	تناوب/زمان‌بندی
کنترل‌های داخلی و مدیریت ریسک	ناظرت بر اثربخشی، شناخت نقاط ضعف، پیگیری رفع و ارزیابی سطح ریسک	حسابرسی داخلی، مالی، فناوری اطلاعات	ششم‌ماهه/سالانه
گزارشگری مالی	اطمینان از صحت، قابلیت اتکا، به موقع بودن و رعایت استانداردها	مالی، بودجه، مستقل	فصلانه/سالانه
حسابرسی داخلی	بررسی برنامه کاری سالانه، ساختار، استقلال، منابع و کفايت عملکرد	مدیر واحد حسابرسی داخلی	سالانه
حسابرسی مستقل	بررسی، پیشنهاد و ناظرت استقلال، صلاحیت، قرارداد و عملکرد حسابرسان بیرونی	حسابرسی مستقل، هیئت‌مدیره	سالانه

رعایت قوانین، مقررات و الزامات	پایش رعایت قوانین جاری، منشور اخلاقی و اثر تغییر مقررات	حقوقی، منابع انسانی	پیوسته
گزارش‌دهی به هیئت‌مدیره و امنا	تدوین، ارائه و انتشار گزارش عملکرد، فعالیت و نتایج بررسی‌ها	کلیه واحدها، روابط عمومی	فصلانه/سالانه
سایر مسئولیت‌ها	معاملات با اشخاص وابسته، حضور در مجتمع، تعامل با کمیته‌های دیگر	بازرسی، امور مجتمع	حسب مورد

تحلیل عملکرد: کمیته حسابرسی مکلف است با اتکا به منابع انسانی متخصص و ابزارهای نوین فناوری، سیستمی یکپارچه از نظارت اثربخش داخلی ایجاد کند تا امکان شناسایی، تجزیه و تحلیل و مدیریت انواع ریسک‌های کلیدی در بنیاد کهریزک مهیا گردد. بیوند مستقیم با حسابرسی مستقل و نیز همکاری نزدیک با لایه‌های عملیاتی و ستادی، کارایی ساختار راهبری، پاسخگویی به خیرین و جلوگیری از انحراف ممکن از اصول سلامت مالی و اخلاقی را تضمین خواهد کرد.

✓ جزییات مسئولیت‌های عملیاتی

(الف) کنترل‌های داخلی و مدیریت ریسک

- نظارت بر اجرا، سنجش و بهبود مستمر کنترل‌های داخلی مالی و عملیاتی مبتنی بر آخرین استانداردها (هماهنگ با تکنولوژی اطلاعات)
- ارزیابی جامع، مستقل و غیرسوگیر درباره کفایت منابع، شناسایی نقاط ضعف، تهیه راهکار اصلاحی و پیگیری رفع بررسی دوره‌ای برنامه‌های مدیریت ریسک و تعامل با کمیته‌های تخصصی در حوزه‌های ویژه (امنیت اطلاعات، سلامت مددجویان و غیره) .

(ب) گزارشگری مالی

- نظارت بر صحت، اتکا و شفافیت رویه‌های حسابداری، افشاء معاملات با اشخاص وابسته و تمامی تراکنش‌های مهم
- تطبیق گزارشگری مالی بنیاد با آخرین استانداردهای حسابداری و دستورالعمل‌های ملی مربوط به خیریه‌ها
- بررسی پیش‌نویس کلیه صورت‌های مالی پیش از تصویب توسط هیئت‌مدیره و ارائه ملاحظات/پیشنهادات اصلاحی به واحد مالی بنیاد.

(ج) حسابرسی داخلی

- پایش داخلی بر اساس برنامه سالانه مصوب کمیته و کنترل نتایج اجرای حسابرسی داخلی
- بررسی عرضه و کیفیت گزارش‌های داخلی/دوره‌ای، پیشنهاد اصلاح منابع یا ساختار، بررسی صلاحیت حرفه‌ای پرسنل واحد حسابرسی
- پیشنهاد و تایید انتصاب، تمدید، عزل یا تعیین جبران خدمت مدیر واحد حسابرسی داخلی و همچنین در صورت برونشیاری، پیشنهاد قرارداد خدمات حسابرسی.

(د) حسابرسی مستقل

- بررسی پایه‌ای صلاحیت حرفه‌ای، استقلال و عملکرد حسابرس مستقل بنیاد؛ پیشنهاد انتخاب یا جابجایی حسابرس به هیئت‌مدیره

- برسی قراردادها، حق الزحمه و تصمیم‌گیری پیشین در مورد خدمات غیر حسابرسی
- دریافت و تحلیل گزارش‌های سالانه، نیمساله و نامه‌های مدیریتی حسابرس مستقل؛ پیگیری بندهای با اهمیت و تفاهم یا اختلاف‌ها با مدیریت بنیاد.

۵) رعایت قوانین، مقررات و الزامات

- پایش اجرای کامل قوانین حوزه خیریه، مالیات، تأمین اجتماعی، آبین نامه‌های ملی ناظر بر فعالیت‌های غیرانتفاعی
- سنجش تاثیر تغییرات مقرراتی بر عملکرد بنیاد؛ اطلاع‌رسانی اصلاحات اجباری به واحدهای ذیربسط و ارائه پیشنهاد اصلاح رویه‌ها
- نظارت بر توسعه، انتشار و رعایت منشور اخلاقی بنیاد و کدهای رفتار حرفه‌ای.

۶) گزارش‌دهی

- تدوین، تصویب و ارائه گزارش سالانه عملکرد کمیته شامل: معرفی اعضاء، سرفصل وظایف، اقدامات انجام شده، یافته‌ها و پیشنهادها
- اعلام نتایج بررسی‌های کلان به هیئت‌مدیره و، در موارد لازم، به هیئت‌امنا و نهادهای ناظر و دفاع در مجتمع رسمی بنیاد
- برقراری نظام گزارش‌دهی سریع و دقیق درباره تخلفات مهم و تحقیق شفافیت در پاسخگویی به خیرین، ذینفعان و جامعه.

✓ ویژگی‌های اعضا

مطابق الزامات قانونی و رویه‌های استاندارد، کمیته حسابرسی بنیاد خیریه کهریزک از سه تا پنج عضو تشکیل می‌شود که اکثریت آن‌ها مستقل و داری تخصص مالی (حسابداری/حسابرسی/مدیریت مالی/اقتصاد) هستند. جزئیات:

- ریاست کمیته: باید عضو مستقل هیئت‌مدیره یا غیرموظف مالی باشد.
- اعضای اجرایی بنیاد (مدیران ستادی یا خطوط عملیاتی) مجاز به عضویت نیستند تا استقلال ساختاری و عملیاتی کمیته تثبیت شود.
- اعضاء باید فاقد هرگونه منافع مالی، کاری، خویشاوندی یا ارتباطات غیرحرفه‌ای با مدیران اجرایی یا واحد مالی باشند.
- دسترسی اعضاء به منابع، اطلاعات و کارمندان مرتبط آزاد و بدون محدودیت است.

✓ جدول نمونه ترکیب اعضا

اعضای مستقل خارج از شرکت	عضو غیرموظف	رئیس کمیته (مستقل/غیرموظف)	تعداد اعضا
۲	-	۱	۳ نفر
۳	۱	۱	۵ نفر

✓ شرح شرایط/تعاریف مهم عضویت

- عضو مستقل: فاقد هرگونه رابطه مستقیم یا غیرمستقیم (سهامداری مؤثر، رابطه استخدامی یا خویشاوندی با مدیریت اجرایی، حضور در کسب‌وکار مشابه، یا وابستگی به مؤسسه حسابرسی بنیاد)
- تخصص مالی: دارا بودن مدرک تحصیلی معترض یا تجربه حرفه‌ای اثبات شده در حوزه‌های مالی، حسابداری، حسابرسی، مدیریت مالی یا اقتصاد
- حدنصاب رسمیت: جلسات کمیته با حضور اکثریت اعضاء تشکیل و تصمیم‌گیری‌ها با رأی موافق اکثریت حاضر اتخاذ می‌شود.

✓ فرآیند برگزاری جلسات کمیته

- تعداد جلسات :حداقل شش بار در سال (بر حسب حجم عملیات بنیاد و نیازهای خاص، تعداد جلسات بیشتر نیز ممکن است)
- تعیین دبیر کمیته :یکی از اعضا به عنوان دبیر کمیته منصوب می‌شود (ترجیحاً مدیر واحد حسابرسی داخلی)
- تقویم جلسات :در اولین جلسه سالیانه تصویب و ابلاغ می‌گردد؛ فاصله جلسات باید برای بررسی کامل موضوعات کافی باشد
- دعوت به جلسات :دستور جلسات عادی حداقل یک هفته قبل، جلسات فوق العاده دو روز قبل ارسال شود.
- حضور :تنها اعضای رسمی، مدیران مدعو و حسابرسان داخلی و مستقل می‌توانند با تصویب کمیته در جلسات حضور یابند.

✓ دستور جلسه، صورت جلسات و پیگیری مصوبات

- دستور جلسه توسط دبیر، با هماهنگی رئیس تصویب و ارسال می‌گردد .
- صورت جلسات بنا بر ضوابط، تهیه و به تأیید اعضای حاضر رسانده شده و ظرف یک هفته به دبیرخانه هیئت‌مدیره ارسال می‌شود.
- مسئولیت بایگانی امن و نظام‌مند سوابق و مصوبات به عهده دبیر کمیته است .
- اعلام تضاد منافع اعضا باید پیش از آغاز جلسه انجام و در صورت جلسه درج شود .

✓ فرآیند تصمیم‌گیری

- تصمیمات براساس رأی اکثریت اعضای حاضر قابل تصویب است.
- گردش کاری شامل تعیین دستور جلسه، ارائه گزارش‌ها توسط واحد حسابرسی داخلی یا حسابرس مستقل، بحث، اخذ اظهارنظر حرفه‌ای و ثبت نتیجه نهایی است.
- در صورت لزوم، نظر تخصصی مدیر واحد حسابرسی داخلی یا سایر مشاوران اخذ و در تصمیم‌گیری لحاظ می‌گردد.

✓ فرآیند گزارش دهی

- کمیته حسابرسی موظف است گزارش‌های سالانه، فصلی و موردی از عملکرد خود، نتایج بررسی‌ها، پیشنهادهای اصلاحی و راهکارهای بهبود را به هیئت‌مدیره یا هیئت‌امنا ارائه کند.
- گزارش‌های شفاف و مستند از جلسات رسمی کمیته با حسابرس داخلی و مستقل نیز تهیه و ارائه می‌شود؛ حداقل دو جلسه مستقل با حسابرس بیرونی هر سال برگزار می‌شود.
- نتایج بررسی شکایات، گزارشات تخلف یا اختلاف‌نظرهای مهم با مدیریت اجرایی باید به صورت رسمی به مجمع عمومی و نهاد ناظر بنیاد تقدیم شود .

نکات ویژه:

در صورت وجود اختلاف مهم بین کمیته حسابرسی و هیئت‌مدیره درباره گزارش‌های حسابرسی یا کنترل داخلی، هیئت‌مدیره مکلف به درج و توضیح موضوع در گزارش کنترل‌های داخلی است .

کمیته مکلف است ارزیابی منظم از اثربخشی ساختار جلسات، گزارش‌ها و تعامل با واحدهای همکار را انجام دهد و پیشنهادهای اصلاحی را مصوب یا برای تصویب به هیئت‌مدیره ارائه کند.

موضوع ۵. دوره‌های بازبینی و بازنگری منشور

✓ رویه بازبینی و بازنگری منشور

- منشور کمیته حسابرسی باید توسط اعضای کمیته حداقل سالی یکبار بازبینی شود (مطابق الزامات روز سازمان بورس و اولویت‌های بنیاد کهریزک)
- فرآیند بازنگری منشور باید شامل ارزیابی عملیاتی، مقایسه با استانداردهای جدید، لحاظ الزامات روز مقرراتی و باخورددهای دریافتی از حسابرسان و واحدهای اجرایی باشد
- نتیجه بازنگری باید مستند و پس از تصویب هیئت‌مدیره لازم‌الاجرا گردد.

✓ موارد الزام آور بازنگری یا اصلاح

- تغییرات اساسی در رویه‌های حسابداری، کنترل‌های داخلی یا ساختار سازمانی بنیاد دریافت توصیه یا نامه مدیریت از حسابرس مستقل درباره ضعف در منشور فعلی یا فرآیندهای کنترل رخداد رویدادهای مهم، تغییرات محیط نظارتی یا صدور بخش‌نامه‌های جدید از نهادهای بالادستی یا وزارت کشور بروز بحران‌های مالی، تخلفات یا رسوایی‌های سازمانی
- فیدبک مستقیم از امنا، خیرین اصلی یا اشخاص ثالث ذی‌نفع

✓ جدول تسهیل بازبینی

زمان بازبینی	مورد ارزیابی	مسئول اجرایی	نحوه بازنگری
سالانه	اهداف و وظایف اصلی	دبیر کمیته	بررسی نسبت به استانداردهای جدید
دوسالانه	ترکیب و شرایط اعضا	هیئت‌مدیره/ واحد منابع انسانی	اعمال تغییر، تنوع تخصصی و جنسیتی
شرایط خاص	ساختار جلسات و گردش کار	دبیر کمیته	مستندسازی اصلاح و تصویب در کمیته

نکات کلیدی و توصیه‌ها

- استفاده از مشاوره حقوقی و تخصصی حسابداری هنگام ویرایش منشور توصیه می‌شود
- گزارش بازبینی و پیشنهادهای اصلاحی باید شفاف، مستند و قابل دفاع برای ارائه به هیئت‌مدیره و امنا باشد
- آموزش مستمر اعضای کمیته در آخرین مسائل ریسک، حسابرسی، سلامت سازمانی و فناوری اطلاعات باید بخشی از برنامه‌های سالانه کمیته باشد.

✓ جدول ترکیب اعضای کمیته

نام عضو	نوع عضویت	تخصص مالی	سمت در کمیته	مدت عضویت (سال)
...	مستقل/غیرموظف	حسابداری.../	رئیس	...

...	مستقل	اقتصاد	عضو	...
...	مستقل	حسابرسی	عضو	...
...	غيرموظف	مدیریت مالی	عضو علی‌البدل	...

الزام تبادل اطلاعات — : ترکیبات جدولی باید به روزرسانی و متناسب با دوره عضویت اعضاء اوایل هر سال ثبت گردد.

✓ جدول حوزه مسئولیت‌ها

حوزه وظیفه	شرح وظیفه	واحد مسئول همکار	زمان‌بندی بررسی
کنترل داخلی و ریسک	ارزیابی، اصلاح و گزارش ضعف	حسابرسی داخلی	سالانه/فصلانه
گزارشگری مالی	پایش صحت، اتکا، افشا، رعایت استانداردها	مالی	فصلانه
حسابرسی داخلی	بررسی برنامه، منابع و نتایج	حسابرسی داخلی	سالانه
حسابرسی مستقل	انتخاب، قرارداد، پیگیری بندها	حسابرس مستقل	سالانه
رعایت مقررات	پایش قوانین، منشور اخلاقی	حقوقی	پیوسته
گزارش دهی	نگارش و ارائه رسمی به امنا و مدیران	دبیر کمیته	فصلانه/سالانه

✓ واژه‌نامه و تعاریف تخصصی منشور

- **عضو مستقل:** فرد بی‌طرف، فاقد منافع یا روابط شغلی، مالی یا خویشاوندی با مدیریت اجرایی یا هیئت‌مدیره
- **تخصص مالی:** مدرک دانشگاهی/حرفه‌ای معتبر مالی، حسابداری یا اقتصاد (به تشخیص هیئت‌مدیره /مرجع انتخاب عضو)
- **شرکت اصلی/فرعی:** به موسسه مادر یا وابسته بنیاد اشاره دارد که کنترل مالی/عملیاتی آن به صورت مستقیم یا غیرمستقیم اعمال می‌شود
- **اشخاص وابسته:** شامل هر فرد یا نهادی که طبق دستورالعمل معاملات وابسته دارای ارتباط معنی‌داری با بنیاد باشد
- **کنترل داخلی:** فرآیندهای سیستمی و غیرسیستمی برای جلوگیری از انحرافات، اشتباهات، سوءمدیریت یا تخلف
- **حسابرسی داخلی:** واحد خواص درون‌سازمانی زیر نظر کمیته که مسئول پایش روزمره فرآیندها و کنترل‌های مالی/غیرمالی است
- **حسابرسی مستقل:** حسابرس یا شرکت حسابرسی بیرونی با تایید رسمی و بی‌طرفانه ناظر گزارش‌های مالی بنیاد است
- **منشور کمیته حسابرسی:** مرجع بالادستی رسمی شرح مأموریت، وظایف، اختیارات، ترکیب، فرآیندها و بازبینی ساختار کمیته حسابرسی بنیاد

موضوع ۱. مقدمه و هدف تشکیل کمیته مدیریت ریسک

در دنیای پر شتاب و پیچیده امروزی، سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه، نقش استراتژیک در توسعه اجتماعی، اقتصادی و بهبود تابآوری جوامع ایفا می‌کنند. بنیاد خیریه که ریزک با نیم قرن سابقه، یکی از بزرگ‌ترین و معتبرترین مؤسسات خیریه غیرانتفاعی کشور است که همواره پیشگام در رعایت اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بوده است. پیچیدگی محیط بیرونی، تغییرات اقتصادی، نوسانات منابع مالی، مخاطرات حقوقی، ریسک‌های عملیاتی و بهداشتی اقتضا می‌کند که نظام مدیریت ریسک، به عنوان ضامنی پایدار برای تحقق اهداف و حفظ منافع ذینفعان، به صورت ساختارمند در سازمان نهادینه شود.

کمیته مدیریت ریسک بنیاد خیریه که ریزک با هدف ارتقای سطح حکمرانی، افزایش اعتماد عمومی، هم راستاسازی فعالیت‌های اجرایی با ماموریت والای سازمان و پاسخ علمی و نظاممند به ریسک‌های محتمل تاسیس گردیده است. این کمیته طبق الزامات استاندارد بین‌المللی مدیریت ریسک (ISO 31000) و با الهام از چارچوب‌های برتر حکمرانی ریسک در مؤسسات خیریه داخلی و بین‌المللی شکل گرفته است.

هدف اصلی کمیته، اطمینان‌بخشی به جامعه، هیئت‌مدیره، اعضاء، کارکنان، مددکاران، اهداکنندگان و کلیه ذینفعان در خصوص شناسایی، ارزیابی و مدیریت کارآمد و اثربخش ریسک‌ها و فرصت‌ها در تمامی سطوح بنیاد می‌باشد. این سند سعی دارد با تعریف چارچوب و ظایف، اختیارات، ترکیب اعضاء، فرآیندهای اجرایی و نظام گزارش‌دهی، بسترهای شفاف برای فعالیت یک کمیته ریسک پاسخگو و حرفة‌های را فراهم آورد.

موضع ۲. جایگاه کمیته در ساختار حاکمیت خیریه

کمیته مدیریت ریسک زیرمجموعه هیئت‌امنا و با تعامل نزدیک با مدیرعامل، کلیه مدیران میانی و سایر واحدهای بنیاد فعالیت دارد. به موجب منشور حاضر، کمیته نقش محوری در تضمین کیفیت حکمرانی، افزایش اثربخشی سیاست‌ها، حفظ ارزش‌های بنیادین و به‌کارگیری منابع انسانی و مالی ایفا خواهد کرد.

✓ چشم‌انداز و ماموریت

- چشم‌انداز: تبدیل شدن به الگوی مرجع مدیریت ریسک در حوزه خیریه و ارتقای حکمرانی بنیاد که‌ریزک به استانداردهای بین‌المللی.
- ماموریت: ایجاد سیستمی یکپارچه و علمی برای شناسایی، ارزیابی، کنترل و گزارش‌دهی ریسک، حمایت از تحقق اهداف خیرخواهانه و خدمت‌رسانی پایدار به جامعه هدف.

✓ طبقه‌بندی فعالیت‌های خیریه (نمونه جدول اقتباس شده)

نوع خیریه	شرح فعالیت‌ها
فرهنگی	نشر معارف اسلامی، تورهای زیارتی رایگان
حمایتی-اقتصادی	کمک اقتصادی به نیازمندان (بیشترین تعداد)
حمایتی-اجتماعی	بازتوانی، خوداتکایی، مشاوره روانی، خانوادگی، حقوقی
مجتمع‌های خیریه	خدمات درمانی، مشاوره، وام، حمایت مادی و فعالیت‌های فرهنگی

این طبقه‌بندی بیانگر محورهای گوناگون مواجهه با مخاطرات و ضرورت توسعه کمیته‌های تخصصی برای مدیریت ریسک در هر یک از حوزه‌های است.

✓ چارچوب مسئولیت‌های اصلی کمیته

کمیته مدیریت ریسک بنیاد خیریه کهریزک براساس استاندارد ISO 31000 و رویه‌های مطلوب حکمرانی خیریه‌ها، مسئول تحقق مأموریت‌های زیر است:

۱- تدوین استراتژی و خطمشی مدیریت ریسک :ایجاد چهارچوب سیاست‌ها، روش‌ها و شاخص‌های ارزیابی ریسک در بنیاد، با تأکید بر تناسب با اهداف، ارزش‌ها و ظرفیت‌های سازمان .

۲- شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها :شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی ریسک‌های استراتژیک (حوزه‌های مالی، عملیاتی، حقوقی، شهرت، ایمنی و سلامت، فنی، فناوری اطلاعات و) ...در کلیه واحدها و مراکز بنیاد .تحلیل تاثیر و احتمال وقوع هر ریسک با همکاری مدیران مربوطه .

۳- کنترل، کاهش و انتقال ریسک‌ها :تدوین برنامه عملیاتی برای کاهش ریسک‌های کلیدی، طراحی ابزارهای پیشگیرانه (بیمه، آموزش، کنترل‌های داخلی، دستورالعمل‌ها) و برنامه‌های انتقال یا اجتناب از ریسک در صورت لزوم .

۴- پایش و بهبود مستمر :پایش وضعیت ریسک به‌طور مستمر، تحلیل بازخورد رویدادهای حادث‌شده و اصلاح اقدامات، بروزرسانی ماتریس ریسک و شاخص‌های عملکردی .

۵- ارتباطات و گزارش‌دهی شفاف :ارائه گزارش‌های جامع به هیئت‌مدیره، مدیرعامل و ذینفعان منتخب؛ مستندسازی روندهای مدیریت ریسک، تدوین صورت‌جلسات مصوبات و ثبت شفاف اقدامات اصلاحی .

۶- آموزش و توسعه فرهنگ ریسک :برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی، افزایش سطح آگاهی و مشارکت کارکنان و داوطلبان بنیاد نسبت به موضوعات ریسک و فرهنگ‌سازی نگرش پیشگیرانه در سطوح مختلف بنیاد.

۷- همکاری با واحدهای سازمانی :ایجاد سازوکار موثر برای جمع‌آوری اطلاعات از واحدهای مختلف، تعامل با مدیران و ذینفعان برای بروزرسانی ریسک‌ها و اخذ بازخورد.

۸- نظارت بر تضاد منافع :شناسایی، افشا و مدیریت تعارض منافع اعضا یا کارکنان، تدوین آیین‌نامه تضاد منافع و نظارت بر حسن اجرای آن در سطح بنیاد.

۹- تطبیق با الزامات قانونی :اطمینان از انطباق فعالیت‌های مدیریت ریسک با قوانین جاری جمهوری اسلامی ایران در حوزه خیریه‌ها، مانند قانون اوقاف، الزامات سازمان حج و امور خیریه و سایر مقررات مربوطه.

✓ محدوده اختیارات کمیته

کمیته مدیریت ریسک به منظور تحقق مسئولیت‌های فوق، اختیارات مشخص زیر را دارد:

- دسترسی آزاد به اطلاعات و مستندات مورد نیاز کلیه واحدهای بنیاد؛
- دعوت مدیران، کارشناسان، مشاوران و متخصصان خارج از بنیاد (بدون حق رای) جهت مشاوره و اخذ نظرات کارشناسی؛
- تدوین و ارائه پیشنهاد اصلاح ساختارها، روندها و دستورالعمل‌ها به هیئت‌مدیره و کمیته عالی؛
- تعامل مستقیم با حسابرس داخلی و خارجی جهت دریافت نقطه‌نظرات مربوط به کنترل‌های مالی، حقوقی و عملیاتی؛
- اختیارات لازم برای برگزاری جلسات فوق‌العاده در شرایط اضطراری یا وقوع رویدادهای بحرانی؛
- پیشنهاد نحوه و سطح افشاء اطلاعات ریسک به عموم ذینفعان؛
- ارائه پیشنهاد اصلاح، الحاق یا حذف مواد منشور بر اساس تحولات یا بازخوردهای دوره‌ای .

ردیف	مسئولیت کلیدی	مصادیق عملیاتی
۱	سیاستگذاری ریسک	تعیین اشتهاي ریسک، تصویب خطمشیها
۲	پایش ریسک	پایش دوره‌ای، ارزیابی اثربخشی سیستم
۳	گزارش‌دهی	تهیه گزارش سالانه، نشست با هیئت مدیره
۴	آموزش	برگزاری کارگاه، تدوین چارچوب آموزشی
۵	جمع‌آوری اطلاعات	تعامل با مدیران واحدها، ساختار فرم‌های گزارش
۶	اتخاذ تدابیر اصلاحی	پیشنهاد راهکار و پایش اجرا

هر ردیف از جدول بالا نمایانگر مسئولیتی است که کمیته بایستی در طول سال با جدیت دنبال کند تا ضامن امنیت، سلامت و پایداری بنیاد خیریه کهریزک باشد.

نکات بر جسته:

مسئولیت‌های کمیته مبتنی بر رویکرد پیشگیرانه و آینده‌نگر است، نه صرفاً واکنشی؛

اجرای موفق منشور کمیته سبب افزایش اعتماد حامیان و جامعه نسبت به بنیاد خواهد شد؛

پایبندی به شفافیت و پاسخگویی اصول لاینگ مسئولیت‌های کمیته است؛

طبیق با الزامات قانونی و استانداردهای ملی و جهانی وجه ممیزه کمیته ریسک حرفه‌ایست.

✓ ساختار و ترکیب اعضاء

کمیته مدیریت ریسک بنیاد خیریه کهریزک متشکل از ۳ تا ۵ نفر عضو اصلی است . ساختار کمیته باید به گونه‌ای باشد که شایستگی‌های کلیدی برای مدیریت ریسک در آن حاضر باشد، و اکثریت اعضاء را افراد مستقل یا خارج از هیئت‌مدیره تشکیل دهند . این رویکرد حمایت‌کننده استقلال تصمیم‌گیری و کاهش تعارض منافع است .

✓ ترکیب پیشنهادی اعضاء:

- نماینده مستقل با تجربه مدیریت ریسک (رئیس کمیته) ؛
- نماینده مالی یا حسابداری بنیاد؛
- نماینده قانونی (مشاور حقوقی) ؛
- عضو منتخب از میان کارکنان اجرایی یا واحد مددکاری؛
- نماینده داوطلبان یا حامیان کلیدی بنیاد (در صورت نیاز و تشخیص هیئت‌مدیره) ؛
- دبیر کمیته (بدون حق رأی) ترجیحاً از میان مدیران اجرایی خبره یا مسئول مدیریت ریسک بنیاد.

✓ جدول نمونه ترکیب اعضاء، شرح وظایف و معیارهای صلاحیت

عضو	جایگاه/وظیفه	شرایط احراز
رئیس کمیته	هدایت، جمع‌بندی و نظارت	تخصص مدیریت ریسک، حداقل ۵ سال تجربه اجرایی
عضو مالی	تحلیل‌های مالی و بودجه‌بندی	مدرک حسابداری/فاینانس، سابقه نظارت مالی
عضو حقوقی	مراقبت از انطباق مقررات	مشاور حقوقی، آشنا به قوانین خیریه‌ها و اوقاف
نماینده اجرایی	رفع چالش‌های عملیاتی	شناخت از فرآیندهای اجرایی و ارتباط مستقیم با واحدها
دبیر کمیته	هماهنگی، پیگیری، مستندسازی	مهارت کار گروهی، تسلط به مسائل ریسک و آیین‌نامه‌ها

هر عضو باید متعهد به اصول بنیادی صداقت، استقلال رأی، امانتداری شغلی و مسئولیت اجتماعی باشد . انتصاب اعضاء با پیشنهاد رئیس یا دبیر کمیته ریسک و تصویب هیئت‌مدیره صورت می‌گیرد و دوره عضویت معمولاً دو ساله و قابل تمدید یک دوره دیگر است.

✓ شرایط عمومی عضویت

- تعهد به حفظ محترمانگی اطلاعات و اسرار بنیاد، حتی پس از پایان دوره عضویت؛
- عدم محکومیت کیفری مؤثر یا هر گونه سابقه سوء سابقه که مغایر با ارزش‌های بنیاد باشد؛
- عدم عضویت همزمان در بیش از سه کمیته تخصصی بنیاد؛
- اعلام کتبی هرگونه تعارض منافع احتمالی؛
- حضور مستمر و فعال در جلسات کمیته؛
- شرکت در برنامه‌های توانمندسازی و آموزشی حوزه مدیریت ریسک بر اساس نیازسنجی دبیر کمیته.

✓ جدول شاخص شفافیت ترکیب اعضا (بر اساس الگوهای بین‌المللی)

مولفه	شاخص	توضیحات
اعضای مستقل	رأی‌دهی مستقل	حداقل یک عضو مستقل
ارزیابی مالی	توسط حسابرسی مستقل	تأکید بر تطابق تعهدات مالی
تعهد اخلاقی	امضای میثاق اخلاقی	صیانت از ارزش‌های بنیاد
مستندسازی جلسات	مشروح مذاکرات	بایگانی کامل و شفاف

نکات کلیدی:

اعضای کمیته لازم است تنوع تخصصی و تجربه عملیاتی کافی برای یوشش مخاطرات کلیدی بنیاد را داشته باشند.

حضور فعال زنان، جوانان متخصص و نماینده‌گان داوطلبان می‌تواند موجب ارتقاء سرمایه اجتماعی و تنوع دیدگاه‌ها گردد.

تبادل نظر با کارشناسان بیرونی بدون اعطای حق رأی امکان‌پذیر است و کمک به تصمیمات حرفه‌ای می‌کند.

موضوع ۵. فرآیند تصمیم‌گیری و گزارش دهی کمیته مدیریت ریسک

✓ فرآیند تصمیم‌گیری

فرآیند تصمیم‌گیری کمیته مدیریت ریسک، الگویی ساخت‌یافته بر مبنای اصول مشارکت جمعی، تحلیل شواهد، تعهد به شفافیت و انطباق با قوانین است. مراحل تصمیم‌گیری معمولاً به شکل زیر صورت می‌گیرد:

۱- جمع‌آوری داده‌ها و مستندات: دبیر کمیته با همکاری دبیرخانه مرکزی و نمایندگان واحدها، اطلاعات ریسک را گردآوری و طبقه‌بندی می‌کند.

۲- تحلیل و دسته‌بندی ریسک‌ها: کمیته براساس مدل‌های ماتریس احتمال-تأثیر (Risk Matrix)، به تحلیل ریسک‌ها پرداخته و اولویت‌بندی می‌کند.

۳- برگزاری جلسات: معمولاً جلسات هر دو ماه یکبار و به صورت فوق العاده در رخدادهای بحران تشکیل می‌شود؛ جلسه با اکثریت اعضاء ریاست رئیس قابل رسمیت است.

۴- مستندسازی مذاکرات: دبیر کمیته موظف است کلیه مذاکرات، مصوبات و رأی‌گیری‌ها را ثبت و منطبق با ساختار صورت جلسه رسمی بنیاد نگهداری کند.

۵- رأی‌گیری و اتخاذ تصمیم: مصوبات رسمی با رأی اکثریت اعضای حاضر به تصویب می‌رسد. در صورت تساوی رأی، تصمیم رئیس کمیته ملاک نهایی خواهد بود.

✓ الگوی جدول صورت جلسه کمیته

تاریخ جلسه	موضوعات بررسی	نتایج	مقرر شد	پیگیری توسط
YYYY/MM/DD	خلاصه ریسک‌ها	مصطفی	اقدام (توضیح)	نام عضو

✓ فرآیند گزارش دهی و انتشار اطلاعات

کمیته مدیریت ریسک به منظور شفافیت و حساب‌کشی، موظف به ارائه گزارش‌های منظم به هیئت‌مدیره، مدیرعامل و سایر ذینفعان بنیاد است:

- گزارش فصلی: شفافسازی اقدامات، تحلیل ریسک‌های تحقیق‌یافته و برنامه‌های اصلاحی؛
- گزارش سالانه: شامل درس‌آموخته‌ها، تحلیل شکاف، اثربخشی اقدامات و پیشنهادات راهبردی؛
- گزارش فوری: در موارد بحران یا وقوع رویداد با ریسک بالا (تا ۷۲ ساعت پس از رویداد)؛
- انتشار خلاصه عمومی: برای ذینفعان عمومی و اهدائندگان، در صورت لزوم یا در چارچوب سیاست شفافیت بنیاد.

گزارش‌ها بایستی با رعایت اصول محترمانگی اطلاعات شخصی مددجویان و حافظت از داده‌های حساس مالی تدوین و ارائه شود.

✓ جدول نمونه گزارش پیشرفت اقدامات کمیته ریسک

مسئول بخش	اقدام اجرایی	وضعیت فعلی	تاریخ شروع	تاریخ پایان	شاخص عملکرد	چالش‌ها	اقدامات اصلاحی
مدیر مالی	تهیه بودجه عملیاتی	در حال انجام	۰۱/۰۶/۱۴۰۴	۳۰/۰۶/۱۴۰۴	منطبق با سقف هزینه	تأثیر واحد تأمین	تسريع جلسات هماهنگی

ایفون‌های فوق نمونه استانداردی برای الزامات گزارش‌دهی شفاف و پاسخ‌گو به مدیران عالی و هیئت‌امنا هستند.

نکات کلیدی:

افشای تعارض منافع باید در هر گزارش جلسه به صراحت قید و اعضای معارض از اتخاذ رأی در مورد آن موضوع معاف شوند.

تمامی گزارش‌ها باید حداقل به مدت ۵ سال بایگانی و در صورت نیاز در اختیار حسابرس و بازرسان مستقل قرار گیرد.

خلاصه درس آموخته‌های اقدامات شکست‌خورده نیز باید در جلسات آتی مطرح و تحلیل گردد.

✓ ضرورت بازبینی و چرخه بهبود مستمر

با توجه به پویایی محیط داخلی و خارجی، تحولات مقرراتی و تغییرات در ریسک‌های بنیاد، منشور کمیته و برنامه‌های اجرایی مدیریت ریسک باید به صورت دوره‌ای مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرد. این بازبینی‌ها ضمن پایداری، یادگیری سازمانی و انطباق بنیاد با بهترین رویه‌های جهانی مدیریت ریسک است.

✓ چرخه بازنگری پیشنهادی:

- بازبینی سالانه رسمی: در پایان هر سال مالی با حضور حسابرس داخلی/بیرونی، ارزیاب مستقل و نمایندگان دیگر کمیته‌ها؛
- بازبینی نیمساله: در صورت وقوع رخدادهای مهم (تغییرات ساختاری، بحران مالی، بروز ریسک‌های جدید کلان) ؟
- بازبینی موضوعی: بنا به تشخیص هیئت‌مدیره/کمیته ریسک در صورت مشاهده قصور، عدم اثربخشی یا رخدادهای مهم پرریسک؛

بروزرسانی آیین‌نامه تضاد منافع، شاخص‌های کلیدی عملکرد و الزامات گزارش‌دهی مطابق با استانداردهای جدید ملی و بین‌المللی.

✓ جدول مراحل بازبینی و الزامات آن

مرحله بازبینی	فعالیت اصلی	مسئول/ مجری	خروجی مورد انتظار
سالانه	ارزیابی تطابق با اهداف	رئیس کمیته	گزارش تحلیل شکاف و پیشنهادات
موردی/موضوعی	بازبینی موردی	دبیر کمیته	یادداشت اصلاحی/الحاقیه منشور
اضطراری	اصلاح فوری دستورالعمل	کل اعضا کمیته	اقدام اصلاحی موقت

✓ نکات کلیدی بازبینی منشور

- تمامی اصلاحات منشور باید با مستندات لازم به هیئت‌مدیره ارسال و تنها پس از تصویب اجرایی گردد؛
- شماره بازبینی و تاریخ اصلاح باید روی هر نسخه ثبت شود و تنها فایل نسخه معتبر در مخزن رسمی بنیاد قابل استناد باشد؛

پیشنهادات اصلاحی باید بر اساس تحلیل شکاف عملکرد، تغییرات محیطی یا مقرراتی و یا بازخوردهای حسابرس تعیین شود.

ارزیابی‌های سالانه بایستی درس‌آموخته‌ها، فرصت‌های توسعه یا تهدیدات جدید را انعکاس دهند.

✓ نکات برجسته:

- بازبینی سالانه منشور کمیته موجب حفظ پویایی و انعطاف در مدیریت ریسک خواهد گردید؛
- چرخه بازنگری به بهبود فرآیند تصمیم‌سازی و ارتقای پاسخگویی مالی، اخلاقی و عملیاتی بنیاد یاری می‌رساند؛

اجرای بازنگری‌های دوره‌ای، یکی از شاخص‌های سنجش شفافیت بنیاد برای سامانه‌های ارزیابی بین‌المللی همچون Charity Navigator شناخته می‌شود.

✓ جدول الزامات و چالش‌های نظارت

مفهوم اصلی	کدهای اولیه
ناظارت ناکارآمد دولتی	ناظارت سنتی، فرآیند مبهم، مرجعی مجزا وجود ندارد
نبود الگوی جامع	اعمال سلیقه، ابهام در تعریف امور خیریه
ابهام در شاخص‌های ناظارت	آیین‌نامه‌های پراکنده، شاخص‌های مبهم
مشخص نبودن مرجع ناظارتی	نهادهای متعدد، فقدان آمار دقیق

✓ جدول اولویت‌های چالش در ماتریس IPA

رتبه	آسیب/چالش	ضریب اولویت
۱	فقدان اطلاعات/آمار دقیق	۰.۰۸۸۸
۲	ضعف شفافیت منابع و مصارف	۰.۰۷۲۲
۳	ضعف پاسخگویی	۰.۰۷۲۰
۴	ابهام شاخص‌های ناظارت	۰.۰۶۷۱
۵	ناظارت ناکارآمد	۰.۰۶۵۰

✓ جدول نمونه برای گزارش شفافیت و تضاد منافع

مولفه	شاخص	توضیح
افشای تعارض منافع	فرآیند مدون	اعلان پیش‌پیش، طی فرم خاص
مستندسازی جلسات	آرشیو کامل	نگهداری منظم، ذخیره امن اسناد
انتشار لیست اعضاء	عمومی	سایت رسمی، شناسنامه کوتاه اعضاء، حقوق و پاداش
خط مشی محترمانگی	وجود سند	امضای کتبی اعضاء

✓ نکات برجسته :

- منشور کمیته مدیریت ریسک بنیاد کهریزک مطابق با استاندارد ISO 31000 تدوین و با فرهنگ ایرانی-اسلامی تطبیق داده شده است.
- ساختار کمیته و فرآیندهای اجرایی طوری طراحی شده‌اند که انطباق کامل با الزامات قانونی و الزامات بومی سازمان‌های خیریه در ایران داشته باشند.

- حضور اعضای مستقل، مشاوران و رؤسای کمیته‌های کلیدی سایر بخش‌ها، کیفیت تصمیم‌گیری و دقت در مدیریت ریسک را افزایش می‌دهد.
- شفافیت، پاسخگویی و افشاء منظم اطلاعات (در حد مجاز) ضامن ارتقای اعتماد عمومی و جذب منابع حامیان بنیاد خواهد بود.
- تقویت آموزش و گردش اطلاعات ریسک در سطوح سازمانی از کارآمدترین ابزارها برای اثربخشی کمیته شناخته می‌شود.
- گردش و بازبینی منشور در قالب چرخه بهبود مستمر (**PDCA**) انجام، و تغییرات مهم با مهر و شماره بازبینی معتبر ثبت می‌شود.
- کلیه مستندات منشور و صورت‌جلسات باید در سرور امن بنیاد بایگانی و قابلیت مراجعه سریع داشته باشد.

موضوع ۱. مقدمه و هدف تعامل با ذی نفعان

✓ اهمیت تعامل سازمان‌های خیریه با ذی نفعان

در عصر حاضر، تعامل اثربخش با ذی نفعان به عنوان محور اصلی موفقیت، مشروعيت و پایداری سازمان‌های خیریه شناخته می‌شود. موسسه خیریه کهریزک، با تاریخچه‌ای فراتر از نیم قرن فعالیت در عرصه خدمت به سالمندان، معلولان، بیماران خاص و کودکان اتیسم و معلول ذهنی، نقش اساسی خود را در زندگی‌بخشی و توانمندسازی این اقشار اثبات کرده است. هدایت هوشمندانه ارتباطات با ذی نفعان، بستری برای ایجاد اعتماد عمومی و شفافیت عملکرد بوده و سازمان را به مرجع امید و مشارکت جمعی تبدیل می‌کند.

در این منشور، بنیاد خیریه کهریزک با الهام از بهترین استانداردهای بین‌المللی تعامل با ذی نفعان نظری **AA1000SES** و چارچوب‌های بومی ایران، مأموریت دارد تا فراینده نظام‌مند، اخلاقی، شفاف و پاسخگو را برای شناخت، ارتباط، مشارکت و پاسخگویی به کلیه ذی نفعان خود فراهم سازد؛ چه آنان که مستقیم از خدمات بهره‌مند می‌شوند و چه اعضاء، داوطلبان، خیرین، نهادهای رسمی، رسانه‌ها، جامعه محلی و عموم مردم.

✓ هدف از تدوین منشور تعامل

هدف این منشور، تدوین یک سند رسمی و پویا است که:

- اصول و ارزش‌های بنیادین بنیاد خیریه کهریزک را برای تعامل با ذی نفعان تبیین کند؛
- فرایندها، کانال‌های ارتباطی و راهبردهای پاسخگویی به نیازها و پیشنهادات همه ذی نفعان را شفافسازی کند؛
- الزامات ملی و بین‌المللی، ارزش‌های اخلاقی، مسئولیت اجتماعی، و اعتمادسازی را تأمین نماید؛

مسیر بازنگری و به روزرسانی دائمی بر اساس بازخورد اثربخشی و تغییرات محیطی را فراهم کند.

این منشور به عنوان چارچوبی مرجع و الزام‌آور، مورد اجرا و پایش تمام سطوح مدیریت و کارکنان بنیاد خیریه کهریزک قرار خواهد گرفت.

نکته کلیدی: تعامل فعالانه، عادلانه و سازنده با ذی نفعان، عامل اصلی موفقیت و بقای بنیاد خیریه کهریزک در تحقق اهداف توانمندسازی و حمایت از اقشار آسیب‌پذیر است.

✓ تعریف ذی‌نفع و اهمیت شناخت آنان

در ادبیات مدیریت اجتماعی، ذی‌نفع (Stakeholder) هر فرد، گروه یا نهادی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم، مثبت یا منفی، از فعالیت‌های بنیاد تأثیر می‌پذیرد یا می‌تواند بر بنیاد و عملکرد آن تأثیرگذار باشد. شناسایی و طبقه‌بندی صحیح ذی‌نفعان برای طراحی برنامه‌های اثربخش، مدیریت ریسک، ارتقاء شفافیت و پاسخگویی و حفاظت از مشروعيت بنیاد حیاتی است.

✓ چارچوب طبقه‌بندی ذی‌نفعان کهربیزک

مطابق با استانداردهای بین‌المللی (AA1000SES)، متداول‌ترین‌ها تحلیلی بومی و مشاهدات میدانی موسسه خیریه کهربیزک، ذی‌نفعان در دو سطح کلیدی داخلی/بنیادی و خارجی/اجتماعی طبقه‌بندی می‌شوند:

رده‌بندی	گروه ذی‌نفع	منافع/انتظارات کلیدی	نقش/اهمیت برای بنیاد
ذی‌نفعان داخلی	هیئت مدیره و امنا	راهبری استراتژیک، نظارت مالی، تحقق اهداف کلان	مسئولیت قانونی و راهبری کلان، مشروعيت‌بخشی
	کارکنان (اداری و اجرایی)	امنیت شغلی، محیط کار مناسب، مشارکت در مأموریت	اجرای خدمات، ارائه کیفیت، حفظ دانش حوزه نیکوکاری
	داوطلبان کلیدی	تجربه سازنده، نقش‌آفرینی در مأموریت، قدردانی	افزایش ظرفیت، کاهش هزینه‌ها، پیوند با جامعه
ذی‌نفعان خارجی	مدجویان و خانواده‌ها	دریافت خدمات باکیفیت، کرامت، احترام	دلیل وجودی بنیاد، مشروعيت اجتماعی
	اهداکنندگان و حامیان مالی	شفافیت عملکردی و مالی، اثرگذاری کمک‌ها	پایداری مالی، امکان توسعه خدمات
	داوطلبان عمومی	مشارکت معنوی، آموزش و تجربه جدید	افزایش دامنه ارتباط اجتماعی، سفیران خیرخواهی
	جامعه محلی	ارتقای رفاه اجتماعی، شفافیت، عدم مزاحمت	پایگاه حمایتی، اعتبار محلی
	نهادهای دولتی و تنظیم‌گر	رعایت قانون، گزارش‌دهی شفاف	قانونگرایی، مشروعيت حقوقی، تسهیل‌گری
	رسانه‌ها	اطلاع‌رسانی شفاف، دسترسی به داده معتبر	افزایش آگاهی عمومی، فشار سازنده برای بهبود

	سایر سمن‌ها و همکاران	همکاری یا احیاناً رقابت سالم، همافزایی	تقویت شبکه، یادگیری متقابل و همگرایی اجتماعی
	عموم مردم	اعتماد اجتماعی، مشاهده اثر مثبت	تشکیل افکار عمومی، افزایش پشتیبانی و اعتبار

تحلیل: جدول فوق بر موجزترین و جامع‌ترین طبقه‌بندی ذی‌نفعان در فضای خیریه تاکید دارد و تمامی کنشگران کلیدی بنیاد کهریزک را مشمول می‌کند. بر این اساس، برنامه‌ریزی برای ارتباط و تعامل، مبتنی بر اهمیت نقش و انتظارات هر گروه تعیین می‌شود تا اولویت تخصیص منابع، نوع و شدت تعامل و راهبردهای پاسخگویی متناسب اتخاذ گردد.⁴

نکته مهم

همواره باید به گروه‌های آسیب‌پذیر یا به حاشیه رانده شده) نظیر سالمندان بدون خانواده، مددجویان کم‌توان ذهنی یا معلولیت شدید (توجه ویژه‌ای شود؛ این گروه‌ها، علی‌رغم صدای کمتر، اثرگذاری بالایی بر مشروعیت و معنای واقعی فعالیت بنیاد دارند.

✓ روش‌های شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان

(Power/Interest Grid, Salience Model : مطابق الگوهای پذیرفته شده)

- ماتریس قدرت-منفعت: ذی‌نفعان با قدرت بالا (مثل دولت، هیئت امنا یا رسانه‌های ملی) ولی با منفعت کم، باید با راهبرد رضایت‌سازی مدیریت شوند. در حالی که ذی‌نفعان با نفوذ مستقیم و منفعت بالا (مثل مددجویان و خیرین عمده) باید مشارکت داده و در تصمیم‌گیری مؤثر مشارکت یابند.
- تحلیل کیفی: تهیه لیست جامعی از ذی‌نفعان زمینه‌ای، میزان تأثیرگذاری/تأثیرپذیری، انتظارات، نگرش و میزان پشتیبانی.
- نقشه‌برداری: شناسایی انتظارات ذی‌نفعان از طریق مصاحبه، گروه‌های کانونی، نظرسنجی و بازخوردخواهی مستمر.

✓ ویژه‌گی‌های ذی‌نفعان خیریه کهریزک

- تعدد و تنوع: جامعه هدف طیف متنوعی از سالمندان، بیماران خاص، کودکان اتیسم، افراد فاقد سرپرست و خانواده‌هایشان را در بر می‌گیرد.
- شفافیت و حساسیت: اعتماد ذی‌نفعان بنیاد به شفافیت و پاسخگویی مالی وابسته است.
- تقاطع نقش‌ها: برخی افراد همزمان در چند نقش، نظیر مددجو/داوطلب/خیر، قرار می‌گیرند و این موضوع اقتضا دارد تعاملات منعطف و چندلایه باشد.

✓ منشاً و ضرورت اصول اخلاقی

اصول اخلاقی تعامل با ذی‌نفعان بنیاد، ریشه در فرهنگ ایرانی-اسلامی، آموزه‌های دین مبین اسلام، الزام قوانین جمهوری اسلامی ایران و رعایت حقوق بین‌الدین انسان‌ها داشته و بر پایه استانداردهای جهانی مسئولیت اجتماعی بنا شده است.

✓ اصول اساسی تعامل بنیاد با ذی‌نفعان

جدول: چارچوب اجرایی تعامل با ذی‌نفعان

محور تعامل	اقدام کلیدی	شاخص ارزیابی	مسئول اجرا
شناسایی ذی‌نفعان	تهیه نقشه ذی‌نفعان و دسته‌بندی بر اساس نوع ارتباط	تعداد گروه‌های شناسایی شده	واحد راهبرد
اطلاع‌رسانی شفاف	طراحی بسته‌های ارتباطی برای هر گروه ذی‌نفع	نرخ باز شدن ایمیل‌ها / بازدید صفحات اطلاع‌رسانی	روابط عمومی
مشارکت فعال	برگزاری جلسات مشورتی، نظرسنجی و کارگاه‌های مشترک	تعداد جلسات برگزارشده / نرخ مشارکت	واحد مشارکت‌های اجتماعی
پاسخ‌گویی و بازخوردگیری	ایجاد کانال‌های رسمی دریافت پیشنهاد و شکایات	میانگین زمان پاسخ‌گویی / رضایت از پاسخ‌ها	واحد ارتباط با ذی‌نفعان
ارزیابی و بهبود مستمر	تحلیل داده‌های تعامل و اصلاح فرآیندها	تعداد اصلاحات اعمال شده / امتیاز رضایت‌سنجی	کمیته تعامل با ذی‌نفعان

تحلیل: این اصول باید به صورت عملیاتی در تمامی دستورالعمل‌ها، فرآیندها، ارتباطات، قوانین داخلی و رفتار پرسنل بنیاد جاری باشد. پایین‌دی بنیاد به این ارزش‌ها، ضمن رضایت، مشارکت پایدار و حفظ اعتبار اجتماعی در میان ذی‌نفعان خواهد بود.

نکته برجسته

در منشور اخلاقی، احترام به کرامت انسانی، شفافیت، پاسخ‌گویی و همکاری، چهارستون اصلی تعامل سالم و اثربخش با ذی‌نفعان را تشکیل می‌دهند.

✓ منشور اخلاقی اختصاصی بنیاد کهریزک

با اقتباس از منشورهای مشابه، از جمله منشور اخلاقی خیریه‌های معتبر داخلی:

- ایمان به اراده الهی و نیت خالص خدمت
- رعایت بی‌قید و شرط احکام شرعی، قوانین موضوعه و عرف جامعه
- تلاش بی‌چشم‌داشت برای رفع فقر، آلام و نیازهای مددجویان

دریافت، رسیدگی و بهره‌گیری از انتقادات و پیشنهادات خیرین، داوطلبان و مددجویان به منظور تعالی و رشد سازمانی.

✓ راهبرد ارتباطی بنیاد

تعامل اثربخش با ذی‌نفعان، نیازمند تنوع کانال‌های ارتباطی، دسترسی عادلانه و تطبیق با ویژگی‌های هر گروه است. بنیاد خیریه کهریزک با رعایت الزامات شفافیت، مسئولیت اجتماعی و استانداردهای جهانی، مجموعه‌ای از کانال‌های ارتباطی سنتی و دیجیتال را مورد استفاده قرار می‌دهد.

✓ جدول کانال‌های ارتباطی

کanal	ویژگی‌ها و کاربرد	پوشش ذی‌نفعان
سامانه وب بنیاد (kahrizakcharity.com)	اطلاع‌رسانی، دریافت کمک، ارائه گزارش مالی و عملکرد، انتشار مستندات	کلیه ذی‌نفعان داخلی و خارجی
تماس تلفنی و پیامک	ثبت درخواست، اهدای کمک، پاسخگویی	مددجویان، خانواده‌ها، خیرین، اهداکنندگان، داوطلبان
جلسات حضوری (درمانگاه، آسایشگاه، واحد مشارکت‌ها)	بررسی حضوری درخواست‌ها، مشاوره، ارتباط چهره به چهره	مددجویان، خانواده، داوطلبان
شبکه‌های اجتماعی رسمی (تلگرام، اینستاگرام، رویکا، بله، سروش)	خبررسانی لحظه‌ای، تبلیغ کمپین‌ها، آموزش، بازخوردگیری	عموم مردم، داوطلبان، خیرین جوان‌تر
ایمیل رسمی روابط عمومی	تبادل مستندات، پیشنهادات، دعوت به همکاری	نهادها، رسانه‌ها، کارشناسان، داوطلبان متخصص
فرم‌های آنلاین و سامانه‌های بازخورد	دریافت پیشنهاد/شکایت/درخواست رسمی	کلیه گروه‌ها
خبرنامه الکترونیکی و چاپی	اطلاع‌رسانی عملکرد، دعوت به اهدای کمک، تشکر و قدردانی	خیرین، همیاران ویژه، سازمان‌ها
رویدادهای حضوری، نمایشگاه‌ها، کارگاه‌های مددکاری	تبادل تجربیات، ارتقاء آگاهی، توسعه شبکه مشارکت	داوطلبان، خانواده مددجویان، جامعه محلی، رسانه‌ها
سامانه پاسخگویی به شکایات	ثبت مکتوب شکایت و پیگیری روند رسیدگی	عموم ذی‌نفعان (مددجو، معترض، رسانه، سازمان)

سامانه مستندسازی و مدیریت اسناد رسمی	دسترسی داخلی کارکنان و مدیران به اسناد، نسخه‌پشتیبان	کارکنان، مدیریت، هیئت امنا
---	---	----------------------------

✓ توضیح و تحلیل کاربرد کانال‌ها

وبسایت رسمی بنیاد، شفافترین مرجع ارتباطی و انتشار تمامی داده‌های بنیاد است که با جدیدترین استانداردهای امنیتی و قابلیت دسترسی برای همه گروه‌های سنی و افرادی با ناتوانی جسمی تجهیز شده است.

جلسات حضوری بخصوص برای جامعه سالمدان و مددجویان غیرمسرف به فناوری بسیار حیاتی و غیرقابل جایگزین هستند.

شبکه‌های اجتماعی با گسترش نفوذ موبایل و اینترنت، مهم‌ترین و فراگیرترین بستر اطلاع‌رسانی، کمپین‌سازی و جذب خیرین جوان، سفیران داوطلب و تعامل سریع عمومی هستند.

فرم‌های آنلاین، تماس تلفنی و پیامک، سهولت، سرعت و پوشش جامع برای اقشار گوناگون را تضمین می‌کند و شکاف فناوری را برای افرادی که کمتر اهل حضور دیجیتال هستند پر می‌کند.

خبرنامه، ایمیل و سامانه‌های تخصصی برای ارتباط مداوم و رسمی با نهادهای دولتی، رسانه‌ها، خیرین کلان و کارشناسان حوزه نیکوکاری مناسب است.

سامانه ثبت شکایات و بازخورد، محور اصلی ارتقاء پاسخگویی و حفظ شفافیت بنیاد است؛ که روند بررسی، پاسخ‌دهی و حل مسئله را استاندارد و قابل ارزیابی می‌سازد.

✓ معیارهای انتخاب و مدیریت کانال‌های ارتباطی

انتخاب کانال بر اساس سن، سطح سواد، دسترسی به فناوری و ترجیحات ذی‌نفع انجام می‌شود.

مدیریت اثربخشی و کیفیت کانال‌ها از طریق رصد بازخوردها، سنجش سرعت پاسخگویی، کیفیت تعامل و میزان رضایت ذی‌نفعان خواهد بود.

فرآیند آموزش و اطلاع‌رسانی مداوم برای کاربران جهت استفاده صحیح از کانال‌های دیجیتال و حضوری الزامی است.

نکته مهم:

موفقیت بنیاد در جذب و نگهداری ذی‌نفعان وابسته به شفافیت، روانی و دسترسی آسان به کانال‌های ارتباطی است؛ هر ذی‌نفع باید اطمینان یابد که صدای او شنیده می‌شود و پایه تصمیم‌سازی خواهد بود.

موضوع ۵. فرآیند دریافت بازخورد و پاسخگویی

✓ فرآیند استاندارد جمعآوری و ارزیابی بازخورد

ارتباط پویا با ذی نفعان، تنها از طریق دریافت بازخورد نظاممند و پاسخگویی اثربخش به آن قابل تحقق است. بنیاد خیریه کهریزک با الهام از مدل‌های جهانی (نظریه AA1000SES) ، ساختار مدیریت بازخورد و شکایات را به شرح زیر برقرار می‌کند.

✓ مراحل کلیدی:

۱. جمعآوری بازخورد:

- استفاده از فرم‌های فیزیک، آنلاین و سامانه پیامکی
- نظرخواهی مستقیم در نشستهای حضوری یا تلفنی
- پرسشنامه‌های ادواری رضایتمندی و افکارسنجی

۲. ثبت رسمی بازخورد و ارجاع به واحد مربوطه:

- ثبت دیجیتال و آرشیو کامل داده‌ها با درج تاریخ و مرجع ارسال
- ارجاع اتوماتیک به مسئول موضوعی (مثلًا خدمات مددجو، مالی، مشارکت مردمی و ...)

۳. بررسی و تحلیل:

- آنالیز کمی و کیفی انتقادات، پیشنهادات و شکایات
- در صورت نیاز، تشکیل کارگروه ویژه برای موضوعات حساس یا دارای ابعاد بحران

۴. پاسخگویی در مهلت معین:

- وعده پاسخ حداقل طی ۱۴-۷ روز کاری بسته به نوع موضوع
- ارسال پاسخ کتبی/دیجیتال/حضوری، ارائه توضیح مستند یا طرح راهکار به ذی نفع شاکی یا پیشنهاددهنده

۵. ثبت تصمیم و مستندسازی خروجی:

- ثبت اقدام اصلاحی، ارائه گزارش برای هیئت مدیره و انتشار نتایج کلان در گزارش شفافیت

۶. آموزش و یادگیری سازمانی:

- تحلیل روند بازخوردها و اصلاح فرآیندها، شناسایی عوامل بحرانی و اقدامات پیشگیرانه

✓ سیاست‌های بنیاد برای رسیدگی به شکایات و انتقادات

- پذیرش بدون قید و شرط شکایات و انتقادات، حتی آن‌هایی که ناشناس یا غیررسمی ثبت می‌شوند
- تعهد به حفظ رازداری و عدم تعییض در رسیدگی به شکایات
- اولویت به رسیدگی شکایات مددجویان و خانواده‌ها
- مستندسازی و آرشیو همه مراحل رسیدگی و امکان پیگیری توسط شاکی در کلیه مراحل

یادآوری: وجود سامانه آنلاین پیگیری شکایات و کد رهگیری منحصر به فرد برای هر ثبت، ضامن شفافیت و پیشگیری از فراموشی و تعلل است.

گزارش سالانه آمار شکایات/ بازخورد و نحوه پاسخگویی در سایت بنیاد منتشر و قابلیت ارزیابی عمومی را خواهد داشت . این شفافیت، سرمایه اجتماعی بنیاد را دو چندان می‌کند.

✓ **شیوه‌های مدیریت انتظارات و ارتقاء تعامل**

- تدوین دستورالعمل‌های رفتاری عمومی برای کارکنان و داوطلبان در مواجهه با بازخوردها و مراجعه‌کنندگان
- تسهیل امکان ثبت بازخورد بدون نیاز به مراجعه حضوری، برای مددجوهای سالم‌مند و کم‌توان
- بهره‌گیری از شبکه داوطلبان بعنوان پل ارتباطی و سفیران بازخورد میدانی (به ویژه در میان مددجویان غیر قادر به ارائه مستقیم نظردهی)
- دعوت ادواری از خیرین، حامیان و سایر ذی‌نفعان برای مشاهده عینی خدمات و ثبت واقعی تجربه

✓ چارچوب ارزیابی عملکرد تعامل بنیاد

در بنیاد خیریه کهریزک، سنجش مستمر اثربخشی تعامل با ذی‌نفعان یکی از بخش‌های حیاتی نظام حکمرانی و تعالی سازمانی است. پذیرفته شده‌ترین روش، بهره‌گیری از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) (کیفی و کمی و جمع‌آوری داده‌های منظم جهت تحلیل روند و بهبود مستمر است.

✓ شاخص‌های کلیدی برای سنجش تعامل

شاخص	تعریف و معیار سنجش	هدف کلیدی
رضایت کلی ذی‌نفعان	میانگین امتیاز نظرسنجی ادواری مددجویان، خیرین، داوطلبان	کیفیت عدالت و رضایت از خدمات
نرخ رشد مشارکت مردمی	تعداد و مبلغ کمک‌های مالی و غیرمالی دریافت شده نسبت به ادوار قبل	جذب منابع پایدار
شاخص شفافیت مالی و انتشار گزارش	درصد گزارش‌های منتشرشده در سایت/اطلاع‌رسانی عمومی نسبت به الزامات	شفافیت و اعتمادآفرینی
متوسط زمان پاسخگویی به بازخورد	میانگین مدت زمان ثبت تا ارائه پاسخ رسمی نسبت به استاندارد	سرعت و کیفیت برخورد با انتقادات
نرخ رسیدگی موفق به شکایات	درصد شکایات منجر به رضایت و حل موضوع نسبت به کل شکایات ثبت شده	اثربخشی فرآیند پاسخگویی
میزان مشارکت داوطلبانه	تعداد ساعت داوطلبی ارائه شده، رشد داوطلبان جدید	عمق/کیفیت تعامل مردمی
میزان ترک همراهی یا نارضایتی	تعداد ترک مشارکت ثبت شده از سوی خیرین/داوطلبان یا مددجویان	شاخص هشدارآمیز/موانع اعتماد
شاخص نوآوری ارتباطی	تعداد ابزارها/کانال‌های جدید ارتباط راه‌اندازی شده	پویایی نظام تعامل با ذی‌نفعان

✓ روش‌های ارزیابی و بهبود مستمر

- نظرسنجی ادواری (شش ماهه یا سالانه) از طریق پرسشنامه، تلفن، وبسایت و نشست‌های گروهی
- گزارش تحلیلی روند مشارکت و همراهی ذی‌نفعان توسط تیم ارزیابی و ارائه به مدیرعامل و هیئت امنا
- برگزاری جلسات بازخورد حضوری با نمایندگان کلیدی ذی‌نفعان؛ جلسات "شنیدن صدای مددجویان"، "خیرین"، "دواطلبان" و ...
- استفاده از تحلیل داده‌های دیجیتال (نظیر بررسی بازخوردهای ثبت شده در کانال‌های ارتباطی، شبکه‌های اجتماعی، رفتار بازدیدکنندگان سایت)

- ارزیابی بیرونی : دعوت از نهادهای حرفه‌ای مستقل (مانند سازمان بهزیستی، انجمن‌های اعتباربخشی، رسانه‌های ملی، حسابرس مستقل)
- مقایسه تطبیقی با شاخص‌های بین‌المللی و سایر سازمان‌های پیشرو خیریه در ایران و جهان

نکته برجسته

اطمینان از دریافت بازخورد اثربخش، آموزش تیم پاسخگو و مدیریت داده‌ها در موفقیت نظام ارزیابی نقش کلیدی دارد.

✓ ضرورت بازنگری و پایداری سند

در محیط پویای اجتماعی، تغییر در نیازها، انتظارات و ترکیب ذی نفعان بنیاد، همچنین تحولات فناوری و مقررات، لزوم بازنگری ادواری منشور تعامل را بدیهی می سازد. بنیاد خیریه کهریزک، متعهد است با بازنگری هوشمندانه، منشور تعامل با ذی نفعان را بی وقفه روزآمد، کاربردی و منطبق با واقعیات جدید نگه دارد.

✓ فرآیند رسمی بازنگری سند

- تشکیل کارگروه بازنگری منشور با حضور نمایندگان هیئت امنا، مدیریت، کارشناسان مشارکت، داوطلبان و مددجویان منتخب.
- تحلیل بازخوردهای جمع شده در بازه یک ساله (شکایات، پیشنهادات، نتایج ارزیابی KPI و مقایسه تطبیقی) .
- بررسی تغییرات در استانداردها، مقررات ملی و بین المللی، الزامات فناوری و شرایط اقتصادی و اجتماعی موثر.
- تهیه پیش نویس اصلاحات/به روزسانی و ارائه جهت تأیید به هیئت مدیره و مدیرعامل بنیاد.
- تصویب رسمی نسخه جدید منشور و انتشار عمومی در سایت، شبکه های اطلاع رسانی و آموزش به کارکنان و داوطلبان.
- آموزش و اقناع تیم عملیاتی و ذی نفعان درباره تغییرات مهم و اعمال بهبودهای فرآیندی و رفتاری.
- ثبت همه نسخ سابق و جاری منشور در سیستم مستندسازی بنیاد و دسترسی پذیری شفاف.

✓ مشوق های بازنگری و نوآوری:

- باز بودن بنیاد برای پذیرش ایده های نو در ارتباطات ذی نفعان
- انطباق با تغییر نسل و بروز فناوری ارتباطی
- ارزیابی اثر همکاری با سمن ها، نهادهای اعتبار دهنده و شبکه جهانی خیریه ها
- برقراری مکانیزم های تشویقی برای پیشنهاد دهنده ها برتر در بازنگری منشور

نکته مهم اجرایی:

هر بازنگری منشور باید با دیدگاه تحول گرا، جامعیت، انعطاف و رعایت حکمرانی داده **Data Governance** همراه باشد؛ همه ذی نفعان باید فرآیند بازنگری را شفاف و قابل ردیابی بدانند.

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. سیاست حاکمیت شرکتی (**Corporate Governance Policy**)
۲. سیاست اخلاق حرفه‌ای و انضباط اداری (**Code of Conduct and Ethics Policy**)
۳. سیاست شفافیت و پاسخگویی (**Transparency & Accountability Policy**)
۴. سیاست مدیریت ریسک (**Risk Management Policy**)
۵. سیاست کنترل داخلی (**Internal Controls Policy**)
۶. سیاست مقابله با فساد و رشوه‌خواری (**Anti-Corruption & Bribery Policy**)

❖ خلاصه

فصل دوم بنیاد خیریه کهریزک مجموعه‌ی شش سیاست کلان را معرفی می‌کند تا شالوده‌ی رفتار و تصمیم‌سازی سازمان را بر اصول راهبردی شفاف، اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی استوار سازد. نخست سیاست حاکمیت شرکتی ساختار و اختیارات هیئت امناء و کمیته‌ها را تعریف می‌کند، سپس سیاست اخلاق حرفه‌ای و انضباط اداری چارچوب رفتاری و ضوابط برخورد با تضاد منافع را مشخص می‌نماید. پس از آن، سیاست شفافیت و پاسخگویی نحوه‌ی انتشار منظم گزارش‌ها و بازخوردگیری از ذی‌نفعان را تبیین می‌کند، سیاست مدیریت ریسک فرآیند شناسایی و پاسخ به مخاطرات را ترسیم می‌کند، سیاست کنترل داخلی کنترل‌های بازدارنده و رویه‌های نظارتی را مستقر می‌سازد و در نهایت سیاست مقابله با فساد و رشوه‌خواری مکانیزم‌های پیشگیری، گزارش‌دهی محترمانه و پیگرد قانونی را به‌منظور حفظ تمامیت و اعتبار بنیاد ارائه می‌دهد.

❖ نکات کلیدی

- سیاست حاکمیت شرکتی: تعریف ترکیب و وظایف هیئت امناء، کمیته‌های تخصصی و فرآیند تصویب راهبردهای کلان
- سیاست اخلاق حرفه‌ای و انضباط اداری: تبیین ارزش‌های صداقت، بی‌طرفی، احترام متقابل و ضوابط رسیدگی به تخلفات
- سیاست شفافیت و پاسخگویی: الزامات انتشار دوره‌ای گزارش‌های مالی، عملیاتی و دریافت بازخورد از جامعه هدف
- سیاست مدیریت ریسک: چارچوب شناسایی، ارزیابی، اولویت‌بندی و پاسخ به ریسک‌های عملیاتی، مالی، حقوقی و اعتباری
- سیاست کنترل داخلی: استقرار کنترل‌ها، فرآیند حسابرسی داخلی و ارزیابی اثربخشی کنترل‌ها
- سیاست مقابله با فساد و رشوه‌خواری: سازوکارهای گزارش‌دهی محترمانه، تحقیق و پیگرد تخلفات مالی و اداری

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

واحدهای مرتبط-هیئت امناء، دفتر توسعه حاکمیت شرکتی، واحد حسابرسی داخلی، مدیریت ریسک و کمیته انضباط اداری-مسئلول تدوین جداول زمان‌بندی، راهنمایی اجرایی و گزارش‌دهی دوره‌ای هستند. بازنگری و ارتقای مستمر این سیاست‌ها از طریق جلسات سالانه و ممیزی‌های داخلی انجام می‌شود. انتظار می‌رود با پیاده‌سازی منسجم این خط‌مشی‌ها، ساختار تصمیم‌گیری شفافتر، فرهنگ اخلاق محورتر، توانایی شناسایی و مدیریت ریسک‌ها تقویت شده و اعتماد اهداکنندگان و نهادهای نظارتی به بنیاد کهریزک به‌طور معناداری افزایش یابد.

موضوع ۱. مقدمه و تعریف حاکمیت شرکتی

✓ ضرورت تدوین سیاست حاکمیت شرکتی در بنیاد خیریه کهریزک

حاکمیت شرکتی (Corporate Governance) در حوزه خیریه‌ها، چارچوبی ساختاریافته برای هدایت، کنترل و ناظرت بر عملیات، تصمیم‌گیری و پاسخگویی است. در سازمان‌های نیکوکاری و مردم‌نهاد نظیر بنیاد خیریه کهریزک، پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی باعث ارتقاء شفافیت، سلامت عملکرد، تخصیص مطلوب منابع و افزایش اعتماد عمومی می‌شود.

افزایش پیچیدگی فعالیت‌های خیریه، الزام به شفافیت مالی، جذب و حفظ یاری خیرین و الزامات حقوقی و حسابرسی همگی لزوم تدوین سند سیاست حاکمیت شرکتی را برجسته می‌کنند. این سند مبنای یک نظام مسؤولیت‌پذیر و توسعه‌یافته قرار می‌گیرد و ضامن تحقق مأموریت بشردوستانه بنیاد خواهد بود.

✓ تعریف حاکمیت شرکتی در حوزه غیرانتفاعی

حاکمیت شرکتی در خیریه‌ها به مجموعه‌ای از اصول، رویه‌ها، ساختارها و قوانین اطلاق می‌شود که نحوه هدایت و کنترل سازمان را با تأکید بر روابط بین هیئت مؤسس، هیئت امنا و هیئت مدیره، مدیرعامل و سایر ارکان و ذینفعان تعیین می‌کند.

این مفهوم در خیریه‌ها بر شفافیت اطلاعاتی، پاسخگویی به خیرین و مددجویان، منصفانه بودن در خدمات، مدیریت تعارض منافع و رعایت الزامات حقوقی تأکید دارد و با هدف تضمین عملکرد اثربخش و تحقق اهداف اجتماعی طراحی شده است.

نکات برجسته:

- ارتقاء شفافیت و مسؤولیت‌پذیری: ایجاد سازوکارهای انتشار اطلاعات، گزارش‌دهی و ناظرت.
- تعامل فعال با خیرین، نهادهای حاکمیتی و جامعه: تضمین مشارکت ذینفعان در تصمیم‌سازی‌ها.
- ایمن‌سازی منابع مالی و پیشگیری از سوءاستفاده: ساختار مناسب حکمرانی، مانع هدررفت منابع و فساد است.

✓ مبانی و تاریخچه حاکمیت شرکتی

مفهوم حاکمیت شرکتی ابتدا در شرکت‌های سهامی و اقتصادی شکل گرفت، اما به تدریج ضرورت شفافیت و پاسخگویی باعث گسترش آن به حوزه سمن‌ها، وقف، خیریه‌ها و موسسات مردم‌نهاد شد.¹³ بحران‌های مالی جهانی، قانون‌گذاری‌های جدید و رشد انتظارات اجتماعی مبنای شد برای تدوین استانداردهای سختگیرانه و پیاده‌سازی منشورهای حاکمیت شرکتی در تمامی نهادها -اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی.

در ایران نیز توسعه قانون‌گذاری، تدوین آئین‌نامه اجرایی تأسیس و فعالیت سازمان‌های غیر دولتی، برنامه‌های توسعه، قوانین افسای اطلاعات مالی و سامانه‌های ناظرت دولتی، چارچوب حقوقی محکمی برای پیاده‌سازی نظام حاکمیت شرکتی در خیریه‌ها فراهم آورده است.

✓ اعلامیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادین

هر خیریه مؤثر با تدوین بیانیه مأموریت (Core Values)، چشم‌انداز (Vision) و ارزش‌های بنیادین (Mission Statement)، توانبخشی، امید و کیفیت هویت خویش را مشخص می‌نماید.

- بیانیه مأموریت: چرا بنیاد وجود دارد (خدمت به سالمندان و معلولان بی‌بضاعت و ارتقاء سلامت، توانبخشی، امید و کیفیت زندگی ایشان).
- چشم‌انداز: آینده مطلوبی که بنیاد برای جامعه هدف خود رقم می‌زند (جامعه‌ای برخوردار از کرامت انسانی برای همه سالمندان و معلولان).
- ارزش‌ها: عدالت، کرامت انسانی، شفافیت، پاسخگویی، همدلی، تقوا، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دانش و نوآوری.

تدوین و بهروزسانی این اسناد باید به صورت مشارکتی و با حضور اعضای هیئت مدیره، هیئت امنا، داوطلبان و حتی نمایندگان مددجویان و حامیان انجام پذیرد.

✓ اصول بنیادین حاکمیت شرکتی برای بنیاد خیریه کهریزک

در اسناد مرتبط و مطالعات تطبیقی، اصول بنیادین حاکمیت شرکتی، چهار اصل دموکراتیک و اخلاقی را به عنوان زیرینا در همه ساختارها مطرح می‌کنند:

اصل بنیادین	شرح مختصر
(Transparency)	انتشار منظم اطلاعات مالی و عملکردی، افشاگری همه‌جانبه
(Accountability)	تأکید بر گزارش‌دهی مستمر و قابل ارزیابی به ذینفعان
(Responsibility)	مدیران، کارکنان و ارکان در قبال وظایف، حسن انجام کار و تعهدات اجتماعی مسئولند
(Fairness)	رفتار عادلانه با همه مددجویان، کارکنان، خیرین و جامعه هدف

این چهار اصل از ادبیات علمی و منشورهای رسمی بین‌المللی (مانند OECD) نشأت گرفته و در قوانین مدیریتی و منشورهای اجرایی شرکت‌های بورسی نیز به رسمیت شناخته شده‌اند.

مضاف بر این، اصولی همچون کرامت انسانی، شایسته‌سالاری، شفافیت اخلاقی، مدیریت ریسک و تلاش برای بهبود مستمر نیز ارزش‌های مکمل قابل درج خواهند بود.

نکات بر جسته:

حاکمیت مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، اخلاقی و فرهنگی ایران در بنیاد خیریه کهریزک باید جاری باشد.

تدوین منشور اخلاقی سازمانی و آموزش مستمر ارزش‌ها، تضمین پاییندی به اصول حاکمیت شرکتی خواهد بود.

موضوع ۳. ساختار سازمانی و نقش ارکان بنیاد خیریه کهریزک

✓ ساختار حکمرانی بنیاد خیریه کهریزک : هیئت مؤسس، هیئت مدیره، مدیرعامل و معاونت‌ها

ساختار سازمانی کهریزک متشکل از ارکان سنتی و مدرن حکمرانی خیریه است . هریک از این ارکان نقش و ارتباطی روشن و تعریف شده دارند .

✓ الف) هیئت مؤسس

- بنیانگذاران اولیه خیریه؛ در مراحل ثبت قانونی، تدوین اساسنامه و تعیین مأموریت، نقش محور دارند.
- حداقل پنج عضو با شرایط مقرر در آیین‌نامه اجرایی تأسیس سمن‌ها (بالای ۱۸ سال، صلاحیت تخصصی، تابعیت ایرانی و عدم محکومیت موثر کیفری) .

✓ ب) هیئت امنا

- عالی‌ترین مرجع نظارت راهبردی و تضمین استمرار اهداف خیریه
- تعیین خطمشی کلان، حمایت راهبردی، انتخاب و نظارت بر هیئت مدیره

✓ ج) هیئت مدیره

- بازوی اجرایی اداره بنیاد
- انتخاب، ارزیابی، و برکناری مدیرعامل
- تعیین و تصویب خطمشی راهبردی، نظارت بر عملکرد مالی و عملیاتی، تهیه و تصویب بودجه، تدوین و بهروزرسانی سیاست‌های اجرایی و منشورهای اخلاقی.

✓ د) مدیرعامل و معاونت‌ها

- مجری سیاست‌های مصوب، اداره‌کننده امور عملیاتی، هماهنگ‌ساز واحدهای مستقل و تابعه
- هدايت معاونت‌ها (مالی، اداری، حقوقی، روابط عمومی، سلامت، توانبخشی و ...)

✓ ۵) واحدهای نظارتی و حسابرسی

مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی و واحد ارزیابی و تضمین کیفیت، کنترل شفافیت و رعایت مقررات در عملکرد کلیه واحدها را بر عهده دارند.

✓ جدول - چارت اجمالی ارکان بنیاد خیریه کهریزک

رکن بنیاد	وظایف کلیدی
هیئت مؤسس	آغازگری، ثبت رسمی، تدوین اساسنامه، تعیین اهداف کلان، ایجاد اعتبار اولیه
هیئت امنا	نظارت عالی، تعیین سیاست کلان، حمایت و دفاع از مأموریت، انتخاب/نظارت بر هیئت مدیره
هیئت مدیره	اداره اجرایی، نظارت مالی، تدوین راهبرد عملیاتی، تصویب بودجه، انتخاب مدیرعامل، تدوین سیاست
مدیرعامل	مجری برنامه‌ها، هدايت مدیران عملیاتی، مسئول تحقق بودجه و خروجی‌ها

کمیته‌های مستقل	حسابرسی، جبران خدمات، حاکمیت شرکتی، آموزش، ارتقاء کیفیت
معاونت/ واحدها	امور مالی، امور مشارکت، آموزش و توسعه، سلامت و درمان، منابع انسانی، روابط عمومی و غیره

تحلیل ساختار: ساختار سلسله‌مراتبی بنیاد با الهام از بهترین الگوهای بین‌المللی و مبتنی بر مقررات ملی ایران، موجب تفکیک نقش تصمیم‌ساز از تصمیم‌گیر، معین شدن ذینفعان، و تضمین استقلال نظارت از اجرا می‌شود. انتخاب اعضاء، تنوع تخصص‌ها و گردش نخبگان مانع تمرکز قدرت و فساد احتمالی خواهد شد.

✓ شرح وظایف کامل ارکان

- هیئت مؤسس: راه‌اندازی، ثبت، تعیین اهداف، تدوین اساسنامه.
- هیئت امنا: تصویب سیاست‌های کلان، انتخاب/ برکناری اعضای هیئت مدیره، تصویب بودجه کلان، نظارت عملکرد کلان، دفاع از اعتبار بنیاد.
- هیئت مدیره: تعیین راهبرد اجرایی، تصویب خط‌مشی، انتخاب و نظارت مدیرعامل، تصویب بودجه سالانه.
- مدیرعامل: اجرای سیاست‌های مصوب، مدیریت عملیاتی، گزارش‌دهی عملکرد به هیئت مدیره/ امنیت بنیاد.
- معاونت‌ها: اداره امور تخصصی (مالی، اداری، حقوقی و ...) ، پشتیبانی مدیرعامل و تحقق مأموریت بنیاد.
- کمیته حسابرسی و بازرگانی: کنترل سلامت مالی و عملیاتی طبق مقررات قانونی و اساسنامه.
- واحد آموزش و توسعه منابع انسانی: ارتقاء دانش و مهارت پرسنل با هدف بهبود مداوم.

✓ سیاست شفافیت و افشای اطلاعات

شفافیت قلب حاکمیت شرکتی در خیریه‌ها است و کلید حفظ اعتماد خیرین، جامعه، و دستگاه‌های ناظر محسوب می‌شود.¹⁹²¹

✓ الف) الزامات قانونی شفافیت در خیریه‌ها

ارائه صورت‌های مالی سالیانه و ترازنامه به هیئت امناء، خیرین و نهادهای دولتی در بازه‌های مقرر (تا شش ماه بعد از سال مالی).

افشای اطلاعات کلیدی در وبسایت رسمی بنیاد: اساسنامه، فهرست اعضاء، شرح وظایف، گزارش عملکرد و صورت‌های مالی انتشار ریز هزینه‌کرد کمک‌ها، فهرست پروژه‌ها و نحوه مشارکت هوشمند خیرین.

استفاده از حسابرسی مستقل بیرونی، انتشار داشبوردهای مدیریت اثربخشی پروژه‌ها و گزارش‌های تصویری از فعالیت‌ها.²⁰

✓ ب) ابزارهای نوین شفافیت

- راه اندازی پortal اطلاعات و داشبورد شفافیت تحت وب
- ارائه گزارش‌های منظم مالی و گزارش‌های عملکرد (Impact Report) کیفی و کمی
- پیاده‌سازی ثبت کمک‌ها و هزینه‌کرد با فناوری بلاکچین (در صورت امکان)
- پاسخ فوری به استعلام خیرین و ذینفعان در بازه زمانی حداقل ده روز

✓ جدول - شاخص‌های شفافیت و ابزارها

محور شفافیت	توضیحات/ابزارها
گزارش مالی	انتشار منظم صورت‌های مالی، حسابرسی مستقل
افشای صورت‌های اثر	نشان دادن خروجی واقعی پروژه‌ها (تعداد مددجویان، داستان موفقیت)
مجوز و هویت حقوقی	اعلام شماره ثبت و نشانی، شناسنامه قانونی
کانال‌های رسمی پاسخ	بخش سوالات متداول/فرم شکایت/پاسخگویی سریع به ایمیل و تماس
پرداخت شفاف	ارائه رسید دیجیتال، حساب رسمی بنیاد
اعتبارسنجی بیرونی	ارزیابی طرف سوم، همکاری با نهادهای مرجع، اخذ گواهی اعتماد

نکته مهم: شفافیت فقط انتشار آمار مالی نیست؛ باید گزارش‌های اثر، داستان‌های موفقیت، شاخص‌های نتیجه و بازخوردهای اجتماعی نیز ارائه شود تا تصویر کاملی از اعتمادبخشی به دست آید.

✓ سیاست پاسخگویی و گزارش‌دهی

پاسخگویی تضمین می‌کند خیریه نسبت به خیرین، مددجویان و نهادهای ناظر شفاف عمل کرده و مورد ارزیابی دقیق قرار می‌گیرد.

✓ سیاست‌های پاسخگویی

- گزارش‌دهی منظم و در دسترس به خیرین، مددجویان و دستگاه‌های دولتی
- رعایت الزامات آیین‌نامه اجرایی سازمان‌های غیر دولتی و قانون پاسخگویی ظرف ده روز کاری
- انتشار راه ارتباطی برای بازخورد عمومی، ثبت شکایت و پیگیری سیستماتیک بازخوردها
- تشکیل جلسات باز عمومی و ارائه گزارش‌های تصویری و زنده برای جامعه هدف
- لیست کامل پروژه‌ها، مددجویان (با حفظ حریم خصوصی) و هزینه‌ها، مبین صحت عملکرد بنیاد

✓ سیاست تعارض منافع

تعارض منافع موقعیتی است که تصمیم‌گیرندگان یا ذینفعان بنیاد به دلیل منافع شخصی یا خانوادگی خود ممکن است منافع عمومی و اهداف خیریه را تحت الشعاع قرار دهند.

✓ چارچوب مدیریت تعارض منافع

- شناسایی: درج و آموزش مصادیق تعارض منافع، الزام اعضا به افشاء هرگونه منفعت مالی/غیرمالی مستقیم و غیرمستقیم
- افشا: ثبت تعارض منافع در فرم‌های مخصوص و صورتجلسه هیئت مدیره
- مدیریت: خروج عضو درگیر از جلسات تصمیم‌گیری، انعقاد قرارداد بر مبنای نرخ کارشناسی و شفافیت مناقصه و مزایده
- مستندسازی: ثبت جزئیات افشاء تعارض، رأی‌گیری و روند تصمیم‌گیری در صورتجلسه
- مسئولیت: کمیته مستقل اخلاق و حسابرسی ناظرت بر ثبت و اجرای سیاست‌های تعارض منافع را برعهده دارد.

نکته:

نمونه قابل کاربرد: چنان‌چه عضوی از هیئت مدیره یا بستگان او قرارداد مالی با بنیاد داشته باشد، باید به صراحة افشا، از فرایند رأی‌گیری خارج، و قرارداد تحت حسابرسی مستقل منعقد شود.

✓ طبقه‌بندی تعارض منافع

- مالی مستقیم و غیرمستقیم: حق‌الزحمه، دارایی، سهمبری اعضا و بستگان
- غیرمالی: استفاده شخصی از خدمات، منابع و موقعیت‌ها
- تعارض وفاداری: عضویت مدیر یا کارمند در چند نهاد مشابه یا متداخل
- ارتباطات خویشاوندی: استخدام بستگان یا واگذاری منافع به آنها

موضوع ۵. فرآیندهای تصمیم‌گیری و مکانیسم‌های ناظرت

✓ فرآیند تصمیم‌گیری در بنیاد خیریه کهربا برای تضمین سلامت و کارآمدی، تصمیمسازی‌های کلان بنیاد بر اساس چرخه رسمی و استراتژیک صورت می‌گیرد.

✓ چرخه تصمیم‌گیری رسمی

۱. تدوین پیشنهاد: توسط واحد یا معاونت مرتبط با موضوع

۲. بررسی اولیه: توسط مدیر اجرایی/مدیرعامل

۳. طرح در هیئت مدیره/امنا: جمع‌آوری نظر تخصصی و رأی‌گیری

۴. ابلاغ رسمی: توسط مدیرعامل/هیئت امنا بر اساس صورتجلسه

۵. اجرا: توسط واحدها و معاونت‌های تخصصی

۶. ناظرت بر حسن اجرا: توسط مدیریت بازرگانی و ارزیابی داخلی

✓ استفاده از ابزارهای مدیریتی

- نرم‌افزار مدیریت جلسات، داشبوردهای تصمیمات مصوب، سامانه پیگیری مصوبات
- برنامه‌ریزی و ارزیابی استراتژیک (SMART، ماتریس اهداف SWOT)
- مستندسازی رویه‌های اجرایی و گزارش‌های ادواری

✓ مکانیسم‌های ناظارتی

واحد ناظر	وظیفه اصلی
مدیریت بازرگانی داخلی	بررسی سلامت مالی، عملیاتی و ارزیابی اجرا
کمیته حسابرسی	حسابرسی مستقل و پایش صورت‌های مالی
مدیریت روابط عمومی	ناظرت بر مراودات اجتماعی، رسانه‌ای و پاسخگویی
هیئت امناء	ارزیابی عملکرد کلان و مداخلات بازنگری

پایش عملکرد سالانه، ارزیابی داخلی، گزارش‌های حسابرسی و بازخورد ذینفعان از ابزارهای اصلی ناظرت هستند.

الزام به پاسخگویی دوره‌ای به نهادهای ذیریط، دولت و جامعه خیرین برقرار است.

نکات ویژه:

حفظ استقلال نهاد بازرگانی: گزارش مستقیم به هیئت امناء و عدم واپسگویی ساختاری به مدیرعامل

مکانیزم برخورد با تخلف: تذکر شفاهی، تذکر کتبی حکمی، تعلیق یروانه، ارجاع به مرجع قضایی (طبق آئین‌نامه اجرایی سمن‌ها).

✓ سازوکار ارزیابی عملکرد

بی وقه بودن نظام ارزیابی و بهبود مستمر از اصول بنیادین حکمرانی مطلوب است و باعث ارتقاء شفافیت، کیفیت و کارآمدی بنیاد خواهد شد.

✓ شاخص‌های ارزیابی

شاخص کلیدی	معیار اندازه‌گیری
شفافیت مالی	منظم بودن گزارش‌ها، درصد انتشار، حسابرسی مستقل
پاسخگویی	ثبت بازخوردها، روند رسیدگی به شکایات، میزان مشارکت
کیفیت خدمات	سطح رضایت مددجویان و خیرین (نظرسنجی، KPI، اثر)
رعایت اصول تعارض منافع	میزان تعهد اعضا به افشاء منافع، تعداد تضاد مدیریت شده
نوآوری و بروزآوری	استفاده از ابزارهای نوین، آموزش و توسعه

✓ روش‌های ارزیابی

- استفاده از داشبوردهای مدیریتی و نرم‌افزارهای ارزیابی داخلی
- جلسات تخصصی ارزیابی سالانه و تهیه گزارش‌های بهبود
- بررسی تطبیقی با استانداردهای ملی و جهانی
- آموزش و توسعه نظام‌مند پرسنل، گزارش ادواری آموزش و پیشرفت‌ها

✓ بهبود مستمر

- برگزاری کارگاه‌های دانش‌افزایی
- ارزیابی بازخوردهای فرایندی و درون‌سازمانی به صورت سالانه یا دوسالانه
- استفاده از تجربیات، تحلیل علل شکست‌ها و موفقیت‌ها
- مشارکت داوطلبان و مددجویان در فرآیندهای توسعه مدیریتی

✓ بازنگری سیاست‌های حاکمیت شرکتی

- ارائه گزارش ارزشیابی و ممیزی هر دو سال یک بار به هیئت امناء و مدیرعامل
- تشکیل کمیته بازنگری سیاست‌ها با حضور مدیرعامل، معاونت حقوقی، آموزش و بازرسی
- ارزیابی و بروزرسانی روال‌ها بر اساس تحولات مقررات ملی، تجربه‌های عملی، بازخورد نیکوکاران و مددجویان، تغییر ساختاری بنیاد و روند تغییرات محیطی

✓ هم‌راستایی با استانداردها و مقررات قانونی

- تطابق با مقررات ملی (آیین‌نامه اجرایی سازمان‌های غیر دولتی، مقررات ضد پولشویی، قانون مالیات‌های مستقیم، برنامه توسعه و ...)
- رعایت استانداردهای جهانی و الزامات خاص مانند دستورالعمل بورس (برای خیریه‌های دارای فعالیت بورسی یا مشابه)
- هماهنگی با دستورالعمل‌های داخلی و ارزیابی الزامات مقرراتی هر سال

نکات مهم

سازوکار رسمی ثبت و پیگیری اصلاحات (درج در صورت جلسه هیئت مدیره، انتشار نسخه به روز سیاست در سایت)

ارزیابی اثربخشی نسخه‌های پیشین پیش از هر به روزرسانی

✓ چارچوب حقوقی و مقررات حاکم بر خیریه‌ها در ایران

طبق آیین‌نامه اجرایی تأسیس و فعالیت سمن‌ها (مصوب هیئت وزیران) و دستورالعمل‌های تخصصی، بنیادهای خیریه موظف به تبعیت از شاکله حقوقی و الزامات ثبت و پاسخگویی ذیل هستند :

- موضوع فعالیت غیرانتفاعی و غیردولتی
- ثبت رسمی، اخذ پروانه، ارتباط با نهادهای نظارتی شهرستان، استان و کشور
- ارائه گزارش مالی و اجرایی به نهادهای ناظر به صورت سالانه، دسترسی عمومی به اطلاعات
- مدیریت سالم منابع مالی، منع انتفاع شخصی از درآمد و دارایی، پاسخگویی به اقدامات و شکایات

✓ قالب استاندارد منشور یا اساسنامه حاکمیت شرکتی

بخش	محتوای پیشنهادی
ماده ۱ : مقدمه	معرفی بنیاد، تاریخ تأسیس، اهداف، ضرورت حاکمیت شرکتی
ماده ۲ : اصول و ارزش‌ها	شفافیت، پاسخگویی، کد اخلاقی، عدالت، مسئولیت اجتماعی
ماده ۳ : ساختار حکمرانی	شرح ارکان (هیئت مؤسس، امنا، مدیره، مدیرعامل، معاونت‌ها)
ماده ۴ : اختیارات و شرح وظایف	وظایف و اختیارات هر رکن، تفکیک سیاست‌گذاری و اجرا
ماده ۵ : گردش نخبگان و شایسته‌گزینی	شرح دوره تصدی، فرایند انتخاب و برکناری، جانشینی
ماده ۶ : سیاست شفافیت و پاسخگویی	افشای مالی، عملکرد، گزارش سالیانه، شفافیت قراردادها
ماده ۷ : تعارض منافع	ثبت اطلاعات منافع اعضا، افشاء فوری تضاد در تصمیمات
ماده ۸ : فرآیندهای تصمیم‌گیری	چرخه رسمی طرح، بررسی، مصوب و ابلاغ سیاست‌ها و برنامه‌ها
ماده ۹ : نظارت و حسابرسی	فرایند و ساختار بازرگانی داخلی و حسابرسی مستقل
ماده ۱۰ : ارزیابی و اصلاح	سازوکار بازنگری سیاست، اصلاح ساختار، ارتقاء مستمر
ماده ۱۱ : انحلال و دارایی	شرایط انحلال و تعیین سرنوشت دارایی پس از تعطیلی بنیاد

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت تدوین

امروزه سازمان‌های خیریه و به‌ویژه بنیاد خیریه که‌ریزک، نقشی بنیادین در توسعه اجتماعی، حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و ارتقای کیفیت زندگی سالم‌دان، معلولان و بیماران خاص ایفا می‌کنند. با افزایش انتظارات جامعه و ذی‌نفعان از عملکرد حرفه‌ای نهادهای مردم‌نهاد، نیاز به رعایت استانداردهای پیشرفته اخلاقی و انضباطی بیش از پیش احساس می‌شود. این ضرورت نه فقط به عنوان یک الزام مدیریتی، بلکه به منظور حفظ اعتبار، اعتماد عمومی و کارآمدی بنیاد مطرح است.

در شرایط فعلی، توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های خیریه با چالش‌هایی چون نبود استانداردهای تدوین‌شده اخلاقی و انضباطی، ضعف در سازوکارهای مدیریتی، شخص‌محوری، عدم شفافیت مالی و ناکافی بودن آموزش حرفه‌ای برای کارکنان همراه شده است. بندهایی به این موارد، علاوه بر آسیب به اعتبار بنیاد، می‌تواند منجر به کاهش رضایت مددجویان و مخاطره برای هدف نهایی بنیاد شود.

✓ اهم ضرورت‌های تدوین سند سیاست اخلاق حرفه‌ای و انضباط اداری در بنیاد که‌ریزک عبارتند از:

- شفافسازی انتظارات رفتاری و مسئولیت‌های حرفه‌ای کارکنان و داوطلبان؛
- کاهش ریسک بروز آسیب‌های اخلاقی و تخلف‌های اداری؛
- افزایش سرمایه اخلاقی و اجتماعی بنیاد؛
- ارتقاء اعتماد عمومی و پاسخگویی به نهادهای ناظر و حامیان؛
- ایجاد نظام استاندارد برای فرهنگ‌سازی و آموزش اخلاق.

همچنین بر اساس رهنمودهای سیاست‌گذاری در نظام‌های موفق، تدوین یک سند جامع اخلاق حرفه‌ای نه تنها به عنوان یک ابزار اجرایی، بلکه به منزله یک مدل الگویی برای ارتقای پاسخگویی، شفافیت و حکمرانی مطلوب در خیریه‌ها عمل می‌کند.

نکات بررسی

ب) اعتنایی به اصول اخلاق حرفه‌ای و انضباط اداری، ریسک کاهش اعتبار بنیاد را در سطح ملی و بین‌المللی در پی دارد.

ابلاغ سند اخلاق حرفه‌ای از سوی عالی‌ترین مقام سازمان برای رسمیت و التزام همگانی ضروری است.

مشارکت همه ذی‌نفعان—کارکنان، مدیران، داوطلبان، کارشناسان و مددجویان—در تدوین و اجرای سند، تضمین‌کننده اثربخشی آن خواهد بود.

رفتار حرفه‌ای در بنیاد خیریه کهریزک ریشه در آموزه‌های ایرانی-اسلامی، اصول جهانی بشردوستی، و الزامات حکمرانی مطلوب دارد. این اصول نه تنها باید در سطح فردی و سازمانی رعایت شوند، بلکه باید به عنوان بنیان فرهنگ و الگوی مدیریت موسسه مدنظر باشند.

✓ اصول کلیدی اخلاق حرفه‌ای در بنیاد خیریه کهریزک

اصل اخلاقی	توضیح
صدقاقت و امانتداری	رعایت شفافیت، درستی در گفتار و رفتار، حفظ امانت اموال، استناد و اطلاعات
احترام به کرامت	رفتار محترمانه، صبوری، پرهیز از توهین و تحقیر مددجویان، همکاران و خانواده‌ها
عدالت‌محوری	ارائه خدمات و امکانات به صورت عادلانه بدون تبعیض
پذیرش مسئولیت تصمیمات و اقدامات؛ آمادگی پاسخگویی به مدیران و ذی‌نفعان	
محرمانگی	نگهداری و محافظت از اطلاعات شخصی مددجویان، کارکنان و استناد بنیاد
قانون‌گرایی	رعایت قوانین مرتبط داخلی، آیین‌نامه‌ها و مقررات کشوری
شفافیت	ارائه گزارش‌های مالی، نمایش عملکرد و تصمیم‌سازی مبتنی بر داده
وفاداری به مأموریت	اولویت منافع بنیاد و خدمت به جامعه هدف
مسئولیت‌پذیری	انجام کامل و دقیق وظایف شغلی، پذیرش تبعات تصمیمات
رواداری و همدلی	همدلی با مددجویان و همکاران، درک نیازها و شرایط خاص آنها
نوآوری و تحول	استقبال از بهبود مستمر، ابتکار در حل مشکلات و توسعه خدمات

این ارزش‌ها در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، منشور اخلاقی و مقررات اداری بنیاد به صورت مکتوب تبیین می‌شود و باید همواره مورد بازنگری قرار گیرد تا با تغییر شرایط روزآمد بماند.

✓ توضیح و بسط اصول

اصل صدقاقت، بنیاد رفتار حرفه‌ای است و هر گونه پنهان‌کاری یا خلافگویی، منجر به آسیب اعتماد و مشروعیت مجموعه خواهد شد. احترام به کرامت انسانی و تکلیف‌مداری، از الزامات فرهنگ اسلامی-ایرانی و یکی از معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد کارکنان در بنیادهای پیشرو است. عدالت‌محوری تضمین می‌کند که خدمات، فرصت‌ها و منابع به طور منصفانه در دسترس تمامی گروه‌های جامعه هدف قرار گیرد و از اعمال هرگونه تبعیض سازمانی، مذهبی، قومی یا جنسیتی اجتناب شود.

پاسخگویی و شفافیت، مصادیق حکمرانی خوب و اساسی برای ارتقای اعتماد عمومی هستند و باید با تهیه گزارش‌های مستمر عملکردی، گزارشات مالی و انتشار عمومی برنامه‌های بنیاد عملی گردد. محرمانگی اطلاعات، خط قرمز هر بنیاد خیریه‌ای است و نقض آن می‌تواند عواقب جدی حقوقی و اخلاقی برای بنیاد در پی داشته باشد.

✓ جدول نمونه اصول اخلاق حرفه‌ای بنیاد کهریزک

اصل	نمود عینی در بنیاد
صدقت	ارائه گزارش‌های حقیقی به مراجع، پرهیز از اغراق
احترام	همدلی با سالمندان، رعایت شأن مددجویان
عدالت	تخصیص برابر منابع رفاهی، تبعیض‌زدایی
شفافیت	اطلاع‌رسانی دقیق در مورد استفاده حمایت‌های مردمی
محرمانگی	عدم انتشار مشخصات و تصاویر مددجویان بدون اجازه
پاسخگویی	گزارش‌دهی مستمر مدیران به هیئت امنا و حامیان

✓ رفتارهای حرفه‌ای و اخلاقی مورد انتظار

رفتار کارکنان بنیاد خیریه کهریزک بازتابی از فرهنگ سازمانی، فلسفه خدمت و ارزش‌های انسانی است. هدف از تبیین این رفتارها، استانداردسازی انتظارات، بهبود کیفیت تعاملات داخلی و بیرونی و محافظت از شأن و اعتبار بنیاد است.

مهم‌ترین رفتارهای مورد انتظار در بنیاد خیریه کهریزک عبارتند از:

- انجام وظایف محوله با دقت، جدیت و انگیزه خدمت
- حفظ وقت‌شناسی و نظم در حضور و ترک محل کار
- پوشش، آراستگی و ظاهر متناسب با شئون خیریه
- رعایت حرمت و کرامت مددجویان در همه برخوردها
- گفتار و رفتار محترمانه با همکاران، خانواده مددجویان و ارباب‌رجوع
- پرهیز جدی از هرگونه تبعیض، خشونت کلامی/رفتاری، تحقیر، تمسخر یا تمایل به قدرت‌نمایی
- همکاری سازنده با اعضای تیم‌های توانبخشی، درمان و خدمات
- پرهیز کامل از افشای اطلاعات مددجویان، برنامه‌ها و امور مالی بنیاد
- بی‌طرفی سیاسی و صنفی در محیط کار و پرهیز از تبلیغ سیاسی یا قومی
- پذیرش بازخورد و انتقاد سازنده و آمادگی برای اصلاح خطاهای
- مسئولیت‌پذیری نسبت به پیامدهای احتمالی تصمیم‌ها یا رفتارها

این رفتارها باید هم در مواجهه با مددجویان و هم در تعامل با همکاران و داوطلبان رعایت شود. با توجه به تنوع وظایف در بنیاد (پزشکی، توانبخشی، مددکاری، امور مالی، اداری و اجرایی)، آموزش تخصصی و بازآموزی رفتارهای حرفه‌ای متناسب با گروه هدف هر بخش اهمیت دارد.

✓ نمونه سناریوی رفتار حرفه‌ای

"کارکنان واحد مراقبت از سالمندان بنیاد وظیفه دارند ضمن رعایت اصول بهداشتی و ایمنی، با مهربانی، صبر و احترام با سالمندان برخورد کنند. هرگونه مشاجره لفظی، صدا زدن تحقیرآمیز یا تصمیم‌گیری بدون مشورت با خانواده مددجو، خلاف اصول است و مستوجب رسیدگی انضباطی خواهد بود".

✓ مهارت‌های مورد انتظار کارکنان (جدول)

نوع مهارت	مثال‌ها	شرح
فردي	فن بیان، هوش هیجانی	توانایی تعامل موثر، کنترل احساسات، مدیریت تعارض
تخصصي	مراقبت سالمندان، احکام مالی	اجرای باکیفیت وظایف محوله، یادگیری پیوسته دانش شغلی
رفتاري	وقت‌شناسی، صداقت	اخلاق فردی، پذیرش مسئولیت، درستی و دقت عمل در کلیه امور بنیاد
اجتماعي	کار تیمی، انتقال تجربه	ایجاد روحیه جمعی و مشارکت فعال در فعالیت‌های بنیاد

✓ نمونه موارد رفتار نادرست و یا تخلف (برای آموزش)

- تندی کلامی یا بی احترامی به مددجو، همکار یا خانواده او؛
- بی توجهی به توصیه های ایمنی یا پزشکی؛
- استفاده نامناسب/غیرمجاز از امکانات یا اموال بنیاد؛
- نشر شایعه، تقابل گروهی یا تحریک به بینظمی؛
- تاخیر غیرموجه یا ترک محل کار بدون اطلاع؛
- افشاء اطلاعات محترمانه مددجویان.

نکته مهم

هرگونه تخطی از رفتارهای مصوب، فارغ از جایگاه شغلی فرد، مشمول تذکر، ییگیری انضباطی و حتی اخراج خواهد بود . حمایت از فرهنگ گزارش دهی و عدم مدارا با سوعرفتار، اصل راهبردی بنیاد است.

✓ اصول و مصاديق سیاست‌های انضباطی

بنیاد خیریه کهریزک، مانند سایر سازمان‌های حرفه‌ای، مجموعه‌ای از سیاست‌های انضباطی را به منظور تضمین سلامت اداری و جلوگیری از آسیب به اعتبار خود در نظر می‌گیرد. این سیاست‌ها مطابق با قوانین اداری کشور، آیین‌نامه تخلفات اداری کارمندان و دستورالعمل‌های اختصاصی بنیاد تدوین شده‌اند.

✓ سیاست‌های انضباطی بر دو رکن استوار است :

۱. پیشگیری (فرهنگ‌سازی، آموزش، پایش مستمر)

۲. برخورد قانونی با تخلف (رسیدگی ساختاریافته، مجازات منصفانه)

✓ دسته‌بندی انواع تخلفات اداری

نوع تخلف	نمونه رفتار و شرح
تخلفات شغلی	خطا یا قصور در انجام وظایف، ترک خدمت، غیبت مکرر
تخلفات رفتاری	هتك حرمت مددجویان/همکاران، خشونت یا آزار روانی
تخلfas مالی/اداری	اختلاس، خیانت در امانت، رشوه، جعل اسناد
سوء استفاده از اموال	استفاده شخصی یا غیرمجاز از تجهیزات بنیاد
افشای اطلاعات محرمانه	انتشار، انتقال یا ذخیره ناقص/بدون مجوز اطلاعات مددجو یا بنیاد
تخلفات اخلاقی	رفتار ناپسند، تبعیض، آزار جنسی، کمکاری، سوءاستفاده از موقعیت

توجه : وجود هرگونه فعالیت تجاری یا تلاش برای انتفاع شخصی از امکانات بنیاد، توزیع سودهای حاصل از فروش تولیدات مددجویان به اعضاء یا مدیران خلاف سیاست بنیاد است و تخلف محسوب می‌شود.

✓ فهرست مصداقی رایج تخلفات (برگزیده از ماده ۸ قانون)

- اعمال و رفتار خلاف شئون شغلی یا اداری
- نقض قوانین و مقررات مربوط
- ایجاد نارضایتی در مددجویان و خانواده‌ها یا تأثیر در انجام امور
- ایجاد تهمت یا هتك حیثیت همکاران/مددجویان
- کمکاری، سهل‌انگاری در انجام وظایف
- اختلاس، خیانت در امانت، جعل اسناد و فاکتورها
- افشاء اسرار و اسناد محرمانه بنیاد
- هر گونه رفتار تبعیض‌آمیز نسبت به مددجویان یا همکاران
- دریافت وجهه غیرقانونی، اخاذی، رشوه
- استفاده شخصی از اموال و منابع بنیاد

✓ انواع مجازات و اقدامات انضباطی (جدول خلاصه)

نوع مجازات	توضیح
اخطر کتبی	بدون درج در پرونده، ثبت برای مستندسازی
توبیخ کتبی با درج در پرونده	جزء پرونده استخدامی فرد
کسر حقوق	تا یک سوم از یک ماه تا یک سال
انفصال موقت	از خدمت تا یک سال
تغییر محل خدمت	جابجایی اجباری فرد خطاکار
تنزل مقام، گروه یا تعویق ارتقای شغلی	عدم اعطای گروه یا تنزل تا دو گروه
اخراج یا انفصال دائم	در صورت تکرار یا تخلف بزرگ

نکات راهبردی

تخلفات به دو دسته "قصور" (کوتاهی غیرعمد در انجام وظایف) و "قصیر" (نقض عمدی قوانین) تقسیم‌بندی می‌شود.

اصل بر برائت است؛ اثبات تخلف نیازمند دو یا چند شاهد/مدرک معتبر است.

برخورد با تخلف باید قاطع، منصفانه و بدون تبعیض باشد.

مستندسازی کامل تخلفات برای پایش و آموزش استفاده می‌شود.

موضوع ۵. فرآیند رسیدگی به تخلفات اداری

بر اساس قانون تخلفات اداری و آییننامه‌های داخلی، فرآیند رسیدگی به تخلفات در بنیاد کهرباکس باید شفاف، بی‌طرفانه، سریع و مستند باشد تا حقوق فرد متهم، شاکی و سازمان به صورت همزمان رعایت گردد.

✓ گام‌های اصلی رسیدگی به تخلفات

مرحله	شرح
۱. گزارش‌گیری	دریافت کتبی گزارش تخلف از سوی کارکنان، مراجعان یا مدیران
۲. بررسی مقدماتی	ارزیابی صحیح و در اسرع وقت توسط واحد نظارت یا مدیر مستقیم
۳. تشکیل پرونده	جمع‌آوری اسناد، مدارک، شاهدان مکتوب، ثبت شرح واقعه و دفاعیات
۴. تشکیل هیأت انضباطی	ارجاع به کمیته‌ای مستقل، حداقل سه عضو، با رعایت محرمانگی کامل
۵. احضار و استماع دفاعیه	ارائه فرصت کتبی و شفاهی برای دفاع، تمدید در صورت نیاز، مکانیسم اعتراض
۶. صدور رأی	اعلام نتیجه و دلیل حکم، ثبت در پرونده، ارسال به متهم و مدیران مربوط
۷. پیگیری اجرای حکم	بررسی اثر اجرایی و اصلاحی، ثبت آموزش‌ها و پیشنهاد بهبود روند

✓ جزئیات هر مرحله

۱. گزارش‌دهی: سازوکار گزارش بدون نام و با رعایت امنیت شغلی شاکی و شاهدان در صندوق، فرم الکترونیک یا مراجعته حضوری به شورای انضباطی پیش‌بینی شده است.
۲. بررسی مقدماتی: هدف جداسازی گزارش‌های واقعی از شایعه یا خطاب با ارزیابی ابتدایی توسط مقام مسئول است.
۳. تشکیل پرونده: جمع‌آوری اسناد، متن مکاتبات، تصاویر، گزارش پزشکی و مستندات مکمل پرونده کاملاً محرمانه به روزرسانی می‌شود.
۴. کمیته انضباطی: متشکل از سه نفر با سابقه (یک نفر آشنا به امور حقوقی، یک نماینده منابع انسانی، یک مدیر بخش مرتبط) و بدون تعارض منافع.
۵. فرصت دفاع: متهم حق دفاع، ارائه مدارک جدید یا شاهد تا مهلت ۱۰ روز از تاریخ اطلاع از اتهام دارد.
۶. حکم: رأی نهایی کمیته با درج نوع تخلف، ادله قانونی، مجازات و مهلت اعتراض در پرونده فرد ثبت می‌شود.
۷. اعتراض: حق درخواست بازنگری در حکم تا سی روز وجود دارد و در صورت اثبات مدارک جدید، امکان بررسی مجدد خواهد بود.

✓ جداول فرآیند (نمونه)

مرحله	فعالیت کلیدی	مسئولیت/مرجع
گزارش	تکمیل فرم گزارش، ثبت در سیستم	تمامی کارکنان و مدیران

بررسی اولیه	جمع‌آوری مدرک، تعیین جدی بودن یا نبودن تخلف	مدیر مستقیم، منابع انسانی
هیأت انضباطی	استماع اظهارات، بررسی شواهد، اعلام رأی	کمیته سه نفره بنیاد
ابلاغ به فرد	ارسال کتبی نتیجه	دبیر کمیته
اجرا و نظارت	پیگیری اصلاح رفتار یا اقدام انضباطی	سرپرست بخش‌ها

نکات ویژه

فرآیند باید مبتنی بر اصل بی‌طرفی، سرعت و مستندسازی باشد.

هیأت انضباطی از افراد معتمد و ترجیحاً دارای سوابق اخلاقی تشکیل شود.

دفاع حضوری صرفاً در صورت درخواست فرد یا صلاح دید هیأت انجام می‌شود.

اصل بر محترمانگی همه اطلاعات و حمایت از آبروی فرد تا اثبات قطعی است.

موضوع ۶. آموزش و فرهنگ‌سازی اخلاق حرفه‌ای

فرهنگ‌سازی، آموزش و توسعه پایدار اخلاق حرفه‌ای، بستری استراتژیک برای تعالی منابع انسانی، کاهش تخلفات و ارتقاء سرمایه اجتماعی بنیاد نشانه راه فرهنگ‌سازی در بنیاد کهربایزک مبتنی بر مدل آموزش رسمی، آموزش گروهی و یادگیری مستمر تنظیم شده و مطابق با یافته‌های علمی روز به روزآمد می‌شود.

✓ محورهای اصلی برنامه آموزش اخلاق حرفه‌ای

- برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و فصلی : موضوعات شامل اصول اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی، حقوق مددجویان، مدیریت تضاد منافع و توصیه‌های رفتاری.
- آموزش ضمن خدمت و آموزش بدو ورود : کارمندان جدید ملزم به شرکت در دوره توجیهی اخلاق و آزمون کتبی می‌شوند.
- برگزاری کارگاه‌های عملی : با محوریت بررسی سناریوهای واقعی از تخلفات و رفتارهای اخلاقی، نقش‌پذیری و تمرین مهارت‌های همدلی، مدیریت بحران و اعتمادسازی.
- نصب منشور اخلاق حرفه‌ای در محیط کار : در تمامی ساختمان‌ها، بخش‌ها و دفاتر، پوستر منشور اخلاقی برای یادآوری و آموزش نصب می‌شود.
- استفاده از راهنمای نوشتاری، فیلم‌های آموزشی، بروشور و کتب راهنمای کلیه منابع آموزشی به زبان فارسی و با محتوای بومی تولید و در دسترس قرار می‌گیرد.

✓ فرایند توسعه فرهنگ اخلاقی (جدول خلاصه)

گام	توضیح	ابزار اجرایی
آموزش	جلسات، کارگاه حضوری/مجازی، کتابچه	تقویم آموزشی، پلتفرم LMS
سنجهش	آزمون، خودارزیابی دانش رفتار اخلاقی	فرم آنلاین، مصاحبه سالیانه
تذکر و اصلاح	بازخورد فردی و گروهی، جلسات مشاوره	جلسات بازخورد، فرم ارزیابی
تجلیل	معرفی الگوهای اخلاقی ماه/سال، تقدیر کتبی	مراسم تقدیر، اعطای لوح

نکات راهبردی

اصل آموزش "یادگیرنده محور" است؛ سناریوهای عملی و تفکر انتقادی در برنامه آموزش گنجانده شود.

فرهنگ سازمانی باید نسبت به نوآوری، یادگیری مستمر، تبادل تجربه و شفافیت باز بماند.

تشویق‌ها برای رفتارهای حرفه‌ای باید آشکار، شفاف و منصفانه صورت پذیرد.

بازخورد و تصحیح رفتار باید محترمانه و حمایتی باشد نه تنبیه‌ی صرف.

داوطلبان بنیاد نیز ملزم به گذراندن حداقل یک جلسه اخلاق حرفه‌ای در بدو همکاری هستند.

موضوع ۷. بازنگری و به روزرسانی سند سیاست

پویایی محیط اجتماعی، تغییر در قوانین، تحولات فناوری و توسعه انتظارات جامعه هدف، لزوم به روزرسانی مستمر سند سیاست اخلاق حرفه‌ای را ایجاد می‌کند. این بازنگری تضمین می‌کند سند منطبق با واقعیات روز، تجربیات نوین و نیازهای نوظهور بنیاد باقی بماند.

✓ مکانیزم بازنگری دوره‌ای سند

عنصر قابل بازنگری	بازه زمانی پیشنهادی	مرجع ناظر/تصویب‌کننده
اصول اخلاقی	هر ۲ سال	کمیته اخلاق حرفه‌ای بنیاد
آیین‌نامه‌ها و فرآیندها	با تغییر قانون کار یا مقررات	کمیته حقوقی/منابع انسانی
سیاست‌های مالی و شفافیت	سالانه	هیئت مدیره/کمیته حسابرسی
فرآیندهای انضباطی	حسب تجربه پرونده‌ها	شورای مشاورین حقوقی و انضباطی

✓ فرآیند بازنگری پیشنهادی

۱. جمع‌آوری بازخورد از کارکنان، مدیران میانی، مددجویان و ذینفعان؛
۲. تشکیل کارگروه تخصصی برای تحلیل تغییرات و بررسی تطبیق آیین‌نامه‌های جدید؛
۳. تدوین پیش‌نویس اصلاحات مورد نیاز؛
۴. بررسی و تصویب نهایی در کمیته اخلاق حرفه‌ای و هیئت مدیره بنیاد؛
۵. اطلاع‌رسانی، آموزش و اجرای اصلاحات مصوب؛
۶. مستندسازی تغییرات و حفظ تاریخچه نسخ سند برای شفافیت و آموزش.

✓ نکات کلیدی

- بازنگری سند باید در فضای شفاف و با مشارکت گسترده انجام شود.
- استفاده از تجارب واحدهای موفق بنیاد (آسایشگاه تهران/البرز، درمانگاه، مراکز آموزشی و گروه‌های داوطلب) توصیه می‌شود.
- مستندسازی نسخه‌های پیشین سند برای آموزش و پیشگیری از اشتباهات تکراری اهمیت بالایی دارد.

✓ نتیجه‌گیری و توصیه‌های کلیدی

تدوین و استقرار سند سیاست اخلاق حرفه‌ای و انضباط اداری در بنیاد خیریه کهریزک، سنگبنای توسعه حرفه‌ای، ارتقاء سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی، افزایش تاثیرگذاری خدمات و تضمین سلامت سازمانی است. محورهای اصلی این سند—از مقدمه و اصول، تا آموزش و بازنگری—باید به عنوان مرجع قاطع، زنده و باز برای اقدام، ارزیابی و توسعه اخلاق حرفه‌ای بنیاد تلقی شود.

توصیه راهبردی: توفیق در بیاده‌سازی این سند منوط به التزام عملی مدیران، مشارکت پرسنل و بازبودن سازمان برای دریافت بازخورد و یادگیری مستمر است. به روزرسانی پیوسته، آموزش عملی و الگوهای تجلیل شایسته، تضمین کننده بقای اثربخشی و اعتبار الگوی خیریه که ریزک خواهد بود.

موضع ۱. مقدمه

✓ تعریف و جایگاه شفافیت و پاسخگویی در خیریه‌ها

در دنیای امروز، نقش شفافیت و پاسخگویی به عنوان مهم‌ترین عامل جلب اعتماد عمومی، ارتقای اعتبار و کارآمدی در نهادهای خیریه غیرقابل انکار است. شفافیت نه تنها به معنی افشار آشکار اطلاعات مالی و عملکردی است، بلکه فراتر از آن به مصدق صداقت، وضوح فرایندها و رفتارهای سازمانی تلقی می‌شود. بنیاد خیریه کهریزک با نزدیک به نیم قرن سابقه فعالیت عام المنفعه و حمایت از گروههای آسیب‌پذیر (سالمندان، معلولان، بیماران خاص و کودکان دارای نیازهای ویژه)، همواره پایبند به اصول پاسخگویی و شفافیت در قبال ذی‌نفعان خود بوده است.

حق دانستن و آزادی اطلاعات، یکی از ستون‌های دموکراسی و حقوق شهروندی است. اصل ۱۹ بیانیه جهانی حقوق بشر و نیز فصل اول قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، بر لزوم دسترسی آحاد جامعه به اطلاعات مرتبط با اقدامات، سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی که مستقیماً یا غیرمستقیم بر سرنشست آنان اثرگذارند، تأکید دارند. موسسات خیریه، علی‌رغم ماهیت غیرانتفاعی، بر این اساس مکلفاند اطلاعات خود را به شکلی روشن و کامل به اطلاع عموم برسانند.

مطالعات تطبیقی و راهبردی در ایران نیز نشان می‌دهد عدم شفافیت، ضعف در ارائه آمار، فقدان وحدت رویه و اطلاعات جامع، و حرفة‌ای نبودن ساختارهای گزارش‌دهی، موضوعات اساسی است که علی‌الخصوص اعتماد عمومی به نهادهای خیریه و میزان مشارکت ملی را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

نکات کلیدی:

شفافیت ابزاری کارآمد برای پیشگیری و مقابله با فساد است و تأثیر مستقیمی بر سرمایه اجتماعی و افزایش اعتماد عمومی دارد.

شفافیت در فرآیندهای خیریه منجر به افزایش پاسخگویی مدیریت، اثربخشی بیشتر پروژه‌ها، جلب حمایت خیرین و توسعه رویکردهای حرفة‌ای می‌شود.

وجود سازوکار منسجم برای مبارزه با پنهان‌کاری و قانون‌گریزی که امکان انتشار اطلاعات عملکرد، مالی و ارتباطی را فراهم سازد، لازمه موقفيت مدل‌های نوین حکمرانی خیریه است.

✓ ضرورت قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری

در سال‌های اخیر، دولت و مجلس شورای اسلامی، با تصویب قوانین تخصصی مانند قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، لایحه شفافیت اقتصادی و آیین‌نامه‌های سازمانی، چارچوب‌هایی الزامی برای موسسات عام المنفعه، وقف و خیریه‌ها وضع کرده‌اند. بر این اساس، بنیاد خیریه کهریزک در تطابق کامل با این مقررات، سرلوحة فعالیت خویش را شفافیت و پاسخگویی نهاده و با نگارش سند حاضر، منشوری برای رفتار حرفة‌ای و پاسخگو در سطح ملی و بین‌المللی تنظیم می‌نماید.

✓ بنیان‌های ارزشی و اخلاقی شفافیت

شفافیت، نخستین شاخص حکمرانی مطلوب در تمامی نهادهای غیرانتفاعی است. بر اساس استانداردهای جهانی و مفاهیم علمی حوزه مدیریت خیریه، این اصول را می‌توان به شکل زیر تبیین نمود:

اصل	شرح و توضیحات عملی
شفافیت	ارائه روش، دقیق و مستمر اطلاعات سازمانی، مالی، عملکردی و خطمنشی به عموم و ذی‌نفعان
پاسخگویی	تعهد به ارائه دلیل و توضیح برای اقدامات، تصمیمات و نتایج به تمامی ذی‌نفعان و ارائه مستندات تاییدگر
مسئولیت‌پذیری	پذیرش پاسخگویی در قبال پیامدهای اقدامات و تضمین بهبود مستمر و اصلاح خطاهای
عدالت و انصاف	رفتار یکسان با تمامی ذی‌نفعان و عدم تبعیض در ارائه خدمات یا تخصیص منابع
مشارکت	دخالت فعال ذی‌نفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری، ارزیابی و برنامه‌ریزی
قانون‌مداری	تبغیت کامل از مقررات، آیین‌نامه‌ها، استانداردهای حسابداری و الزامات قانونی کشور
حفظ حریم خصوصی	رعایت و صیانت از اطلاعات شخصی مددجویان، خیرین و پرسنل طبق قانون
صدقایت و صداقت گفتاری	بیان درست واقعیت‌ها و پرهیز از گزینش یا تحریف اطلاعات

این اصول، در سند سیاست شفافیت و پاسخگویی بنیاد کهریزک به عنوان تعهدی اخلاقی در همه سطوح سازمانی پذیرفته شده و مبنای تنظیم تمامی فرآیندها، گزارش‌ها، اعلام‌ها و رفتار سازمانی است.

نکته ویژه: تأکید جدی بر مسئولیت‌پذیری دوگانه نسبت به ذی‌نفعان داخلی (پرسنل، هیات مدیره، اعضای داوطلبان (و ذی‌نفعان خارجی (مددجویان، خانواده‌ها، خیرین، همکاران دولتی و نهادهای ناظر (از ضروریات پاسخگویی مدرن است.

✓ اهمیت و ارزش‌ها در تجربه کهریزک

بنیاد خیریه کهریزک، به عنوان سازمانی مردمی، غیردولتی و عام‌المنفعه، امانت‌دار اعتماد جامعه بوده و تمامی رفتارها و ارتباطات خود را بر پایه صداقت، احترام متقابل، پایبندی به حقوق افراد، اخلاق حرفه‌ای و ارتقای سرمایه اجتماعی مبتنی ساخته است.

موضع ۳. حوزه‌های شفافیت (مالی، عملکردی، ارتباطی)

✓ تعریف حوزه‌های تخصصی شفافیت

بر مبنای قوانین، استانداردها و تجارب موفق داخلی و بین‌المللی، حوزه‌های کلیدی شفافیت در بنیاد کهریزک به سه دسته اصلی تقسیم می‌شود:

- شفافیت مالی
- شفافیت عملکردی
- شفافیت ارتباطی و اطلاع‌رسانی

✓ جدول زیر به صورت تجمیعی، الزامات هر حوزه را جمع‌بندی می‌کند:

حوزه شفافیت	زیرشاخه‌ها	نمود شفافیت
مالی	منابع درآمدی، هزینه‌ها، بودجه، حسابرسی‌ها	انتشار صورت‌های مالی، ترازنامه، ثبت و گزارش تمامی کمک‌های دریافتی/پرداختی، حسابرسی مستقل سالانه
عملکردی	پروژه‌ها، خدمات، نتایج، ارزیابی‌ها	گزارش عملکرد فصلی/سالانه، شاخص‌های ارزیابی، اعلام نتایج برنامه‌ها، بازدید میدانی، رضایت‌سنجی مددجویان
ارتباطی	روابط عمومی، تعاملی، معرفی مدیران، سیاست‌ها	بهروزرسانی وب‌سایت، رسانه‌های اجتماعی، جلسات پرسش‌وپاسخ، انتشار اخبار، مدیریت شکایات و بازخوردها

✓ (الف) شفافیت مالی

شفافیت مالی قلب سیاست پاسخگویی در موسسات خیریه است. بر این اساس کهریزک به موارد ذیل پاییند است:

۱. انتشار عمومی ترازنامه‌ها و صورت‌های مالی سالانه ظرف شش ماه پس از پایان سال مالی روی وب‌سایت موسسه و سامانه‌های رسمی وزارت کشور یا بهزیستی.
۲. ذکر تفصیلی منابع مالی (کمک‌های نقدی، غیرنقدی، درآمدهای حاصل از خدمات، عواید وقفی و) و نیز نحوه مصرف آن‌ها، تا سطح تفکیک پروژه یا خدمت.
۳. حسابرسی مستقل توسط حسابرسان رسمی و انتشار نتیجه آن برای عموم.
۴. پاسخگویی شفاف به هرگونه درخواست اطلاعات رسمی ذی‌نفعان ظرف ۱۰ روز کاری مطابق ماده ۸ قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات.

✓ (ب) شفافیت عملکردی

در این بخش، ملاک موفقیت موسسه، ارائه گزارشات مکتوب و مستندات تصویری درباره اجرای پروژه‌ها، بازدهی خدمات، تاثیر اجتماعی و نظارت‌های ادواری است. مصادیق:

انتشار جدول‌های عملکرد پروژه‌ها، تعداد مددجویان پوشش داده شده، متوسط رشد سال به سال خدمات و درصد تحقق اهداف اعلام شده.

درج گزارش‌های کیفی و کمی از میزان مشارکت داوطلبان، دریافت بازخورد و نظرات جامعه هدف، نرخ رضایت مددجویان و ارزیابی شخص ثالث از پروژه‌ها.

مستندسازی جلسات استراتژیک و تصمیم‌گیری و ارائه خلاصه‌ای از محتوای جلسات هیات مدیره، حتی‌المقدور به زبان ساده و قابل فهم.

✓ ج) شفافیت ارتباطی

این حوزه الزامی می‌دارد که کهیریزک:

- کانال‌های ارتباطی رسمی و درگاه‌های دیجیتالی متعددی برای پاسخگویی، اطلاع‌رسانی و تعامل فعال با خیرین و عموم به کار گیرد.
- فهرست اعضاء، مدیران ارشد، هیات امنا و خطمشی‌های اصلی را به روز و شفاف افشا کند.
- ارتباط دوسویه با رسانه‌ها، تشکل‌های خیریه، نهادهای ناظر و جامعه تحت پوشش از طریق پاسخ به پرسش‌ها، مکاتبه و انتشار اخبار و رویدادهای موثر برقرار نماید.
- سیاست حفظ اطلاعات شخصی خیرین و مددجویان را در اطلاع‌رسانی رعایت کرده و حریم خصوصی را مصون دارد.

نکته: به موج تازه تحول دیجیتال و رشد استفاده از زیرساخت‌های آنلاین (درگاه پرداخت، CRM، داشبورد شفافیت، شبکه‌های اجتماعی، سامانه شفافیت استانی)، بنیاد خیریه کهیریزک موظف است اطلاعات مالی و عملکردی را به موقع و با دسترسی آسان منتشر نماید.

✓ تعریف ذی نفعان و راهبردهای پاسخگویی

پاسخگویی نظاممند، مستلزم شناسایی صحیح گروههای ذی نفع و تعریف فرآیندهای سنجش و بازخورد برای هر بخش از جامعه است. در سطح بنیاد خیریه کهربیک، ذی نفعان به پنج دسته اصلی تقسیم می شوند:

- مددجویان و خانوادههای تحت پوشش
- خیرین و حامیان
- کارکنان، داوطلبان و اعضای هیأت مدیره
- نهادهای حاکمیتی و سازمانهای ناظر
- عموم جامعه و افکار عمومی

این مدل پاسخگویی بر اساس اصول بین المللی Accountability Charter و استانداردهای سازمانهای مردم‌نهاد (INGO) (تنظیم شده است.

ذی نفع	انتظار اصلی	ابزار پاسخگویی
مددجویان	دریافت با کیفیت خدمات، حفظ حریم، اطلاع از حقوق و فرآیندها	جلسات رودررو، فرم‌های بازخورد، سامانه پاسخگویی، خط تلفن مستقیم
خیرین	اطلاع از نحوه مصرف کمک، اطمینان از رعایت نیت، گزارش‌دهی شفاف	ارسال گزارش دوره‌ای، دعوت به بازدید میدانی، انتشار صورت‌های مالی، ایمیل و پیامک دوره‌ای
کارکنان/ داوطلبان	محیط شفاف و منصفانه، دسترسی به خط‌مشی، ارزیابی و شکایت	جلسه ماهانه کارکنان، کمیته رسیدگی به شکایات، بولتن داخلی
سازمانهای ناظر	پایبندی به قانون، ارسال گزارش الزامی، تقید به استانداردها	بارگذاری صورت‌های حسابرسی، پاسخ‌دهی مکتوب، حضور در جلسات رسمی
جامعه	اطلاع از مأموریت، نقش اجتماعی و نتایج	رسانه‌ها، سایت کهربیک، شبکه‌های اجتماعی، نشست‌های عمومی

✓ فرآیند پاسخگویی و رسیدگی به شکایات

- خیرین و مددجویان می‌توانند هرگونه سؤال، ابهام، یا شکایت خود را بصورت مستقیم (حضوری، تلفنی، ایمیل یا آنلاین) مطرح نموده و انتظار دریافت پاسخ شفاف ظرف حداقل ده روز کاری را داشته باشند.
- مکانیزم بازخورد ۳۶۰ درجه، شامل دریافت بازخورد روش‌مند از مددجویان، خیرین و کارکنان برای اصلاح و ارتقاء خدمات.
- وجود کمیته مستقل برای رسیدگی به نقص احتمالی در خدمات یا تخصیص منابع، که گزارش سالانه خود را منتشر می‌نماید.
- چنانچه فردی، اطلاعات یا پاسخی خارج از مهلت مقرر دریافت نکرد یا با پاسخ غیرموجه مواجه شد، حق ثبت اعتراض و پیگیری ویژه خواهد داشت.

✓ کانال‌های رسمی افشاری اطلاعات

در سیاست شفافیت بنیاد کهریزک، افشاری اطلاعات باید چندلایه و فراگیر باشد، به گونه‌ای که تمامی گروه‌های ذی‌نفع بدون تبعیض یا مانع اضافی به اطلاعات مورد نیاز دست یابند. کانال‌های اصلی به شرح زیرند:

کانال	جزئیات و مصاديق
وبسایت رسمی بنیاد (kahrizakcharity.com)	بخش ویژه شفافیت: صورت‌های مالی، گزارش سالانه عملکرد، اعضا و مدیران، خط‌مشی‌های اخلاقی و اخبار به‌روزرسانی
داشبورد شفافیت دیجیتال	نمودارها و جداول نموداری از هزینه‌ها و درآمدها، شمارش مددجویان، پروژه‌ها و شاخص‌های کلیدی روی پرتال بنیاد
سامانه پاسخگویی و درخواست اطلاعات	فرم الکترونیکی برخط جهت ثبت سوالات، شکایات، درخواست اطلاعات و پیگیری وضعیت پاسخ‌دهی
رسانه‌های اجتماعی	انتشار دوره‌ای اخبار، اطلاعیه‌ها، ویدئوهای پخش زنده مراسم و جلسات پرسش و پاسخ (گزارش تصویری)
جلسات عمومی و بازدیدهای میدانی	امکان حضور خیرین، ناظران و اصحاب رسانه در پروژه‌های جاری، بازدید مستند و گفت‌وگو با مددجویان و پرسنل
سامانه شفافیت داده‌های باز دولت (DATA.GOV.IR)	بارگذاری اسناد مالی و عملکردی طبق تکلیف قانون و راهاندازی زیرپورتال شفافیت رسمی موسسه در دامنه حکومتی
بولتن فصلی و سالانه	تهییه بولتن چاپی و PDF برای ارسال به خیرین ویژه و نهادهای ناظر
پاسخگویی برخط و تلفنی	شماره ویژه ثبت درخواست و واحد پاسخگویی تلفنی (مرکز تماس)

✓ ویژگی‌های اصلی افشاری اطلاعات موفق:

- انتشار اسناد به زبان ساده، قابل فهم و در فرمت استاندارد قابل ویرایش.
- به‌روزرسانی منظم (حداقل سالی یک بار برای اسناد مالی و عملکردی، و بلادرنگ برای رخدادهای مهم..).
- رعایت طبقه‌بندی اطلاعات محترمانه و بر طبق منع افشاری اطلاعات هویتی مددجویان و کودکان، الا با کسب رضایت صریح قانونی.
- امکان مشاهده، جستجو و دانلود اسناد توسط عموم، بدون نیاز به ثبت نام یا اخذ مجوز خاص (غیر از اطلاعات مشمول حريم خصوصی و اطلاعات طبقه‌بندی شده.)

توسعه داشبوردهای تصویری، استفاده از سامانه‌های مدیریت اسناد، حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی و امکان پخش زنده رویدادها و گزارش تصویری پروژه‌ها، زمینه را برای افزایش مشارکت و اعتماد عمومی فراهم می‌سازد. مسیرهای پرداخت آنلاین امن و انتشار شفاف سوابق اهداء نیز از نکات کلیدی افشاء اطلاعات در عصر دیجیتال است.

موضع ۶. شاخص‌های ارزیابی شفافیت و پاسخگویی

✓ شاخص‌های کلیدی ارزیابی برای موسسات خیریه

ارزیابی منظم شفافیت و پاسخگویی پایه‌ای برای بهبود مستمر بنیاد کهریزک است. شاخص‌ها بر پایه استانداردهای بین‌المللی (Charity) و قوانین ملی طراحی گردیده و به شرح زیرند:

حوزه	شاخص	تعریف عملیاتی/نحوه ارزیابی
مالی	نسبت هزینه‌های برنامه به کل هزینه‌ها	بالای ۷۵٪ ایده‌آل است
مالی	نسبت هزینه‌های اداری به بودجه	کمتر از ۲۵٪ ایده‌آل
مالی	نسبت شفافیت گزارشگری مالی (فرکانس، دقت، دسترسی‌پذیری)	تعداد اسناد منتشر شده / سال
مالی	ارائه حسابرسی مستقل و عمومی	انتشار هر سال یک نوبت
عملکردی	تعداد پروژه‌های خدمت‌رسانی تکمیل شده	رشد سالیانه مثبت
عملکردی	درصد تحقق اهداف عملیاتی	کل برنامه‌های مصوب: برنامه‌های اجرایی موفق
عملکردی	سطح رضایتمندی جامعه هدف	سنچش از ۱۰ (هدف: بالای ۸)
عملکردی	میزان جذب داوطلب	تعداد کل داوطلبان / تعداد سال پیش
ارتباطی	نرخ پاسخگویی به درخواست اطلاعات/شکایات	پاسخ در کمتر از ده روز
ارتباطی	میزان بازدید، دانلود و مشارکت آنلاین	رشد بازدیدهای سایت/رسانه اجتماعی
قانونی	مطابقت با مقررات ملی و تکالیف بارگذاری	درصد رعایت ثبت در سامانه‌های رسمی
اخلاقی	رعایت حریم خصوصی مددجویان/خیرین	صفر نقض ثبت شده
نوآوری	شاخص‌های فناوری شفافیت (داشبورد، سامانه، پرداخت امن)	تعداد ابزارهای فعال/نوآوری‌های عملیاتی

✓ جدول نمونه: کارت امتیاز متوازن برای ارزیابی بنیاد خیریه کهریزک

جنبه کارت امتیاز	شاخص‌های کلیدی
مالی	درآمد سالیانه، نسبت هزینه برنامه‌ای، مانده منابع
مشتری/ذی‌نفع	رضایت مددجویان، حافظه داوطلبان، میزان مشارکت جامعه

فرآیند داخلی	مدت زمان پاسخگویی، حجم اطلاعات منتشره، کیفیت مستندات
یادگیری و رشد	تعداد آموزش‌های برگزار شده، میزان انطباق کارکنان با خطمشی جدید

تحلیل نتایج نظام مند این شاخص‌ها، مبنای بازنگری، توسعه و بهبود مستمر سیاست شفافیت بنیاد خواهد بود.

نکته بر جسته: همگرا شدن نتایج ارزشیابی داخلی با استانداردها و امتیازهای ارزیابی مستقل ملی و بین‌المللی، مهم‌ترین منبع اعتبار شفافیت

موسسه خیریه در آینده خواهد بود.

✓ ضرورت پویایی در سیاست شفافیت

سیاست شفافیت و پاسخگویی بیناد کهربیزک یک سند پویا و قابل ارتقاء است. در سطح بین‌المللی، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که سامانه بازنگری مستمر و برنامه بهبود را در هسته حکمرانی خود نهادینه کرده‌اند. در این راستا، بازنگری سند سیاستی باید به صورت ادواری، با بهره‌گیری از ارزیابی‌های درون‌سازمانی و بازخوردهای ذی‌نفعان انجام پذیرد.

✓ مراحل اجرایی فرآیند بازنگری:

۱. ارزیابی سالانه عملکرد: مرور جامع شاخص‌های کلیدی، بازخوردهای دریافتی، نقاط قوت و ضعف در یک بازه ۱۲ ماهه.
۲. اخذ بازخورد از ذی‌نفعان اصلی: برگزاری جلسات مشاوره، نظرسنجی از کارکنان، مددجویان، خیرین و تحلیل پیشنهادها.
۳. برگزاری کارگروه بازنگری سیاست: گردهمایی مدیران، اعضای هیات امنا و نمایندگان گروه‌های مختلف برای بررسی یافته‌ها.
۴. اصلاح رویه‌ها و به روزرسانی سند: تدوین نسخه بهبود یافته و ارسال برای تصویب هیات مدیره.
۵. انتشار عمومی به روزرسانی‌ها: اطلاع‌رسانی عمومی به ذی‌نفعان از طریق وب‌سایت و بسترها رسمی.
۶. مستندسازی و آرشیو نسخه‌ها: بایگانی تمامی اصلاحات و خطمشی‌های منسوخ به منظور رصد تاریخی و پاسخگویی از منظر قانونی و سازمانی.

زمان‌بندی پیشنهادی: حداقل هر دو سال یکبار، یا با وقوع تغییرات عمدی قانونی یا ساختاری.

✓ عوامل موثر بر بازنگری:

وضع قوانین جدید یا ابلاغ آیین‌نامه‌های بالادستی

تحولات فناورانه (دیجیتال، امنیت داده و ...)

بروز بحران‌های اخلاقی، مالی یا ارتباطی

تغییرات انتظارات و مطالبه‌گری خیرین و جامعه هدف

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت مدیریت ریسک در موسسات خیریه

مدیریت ریسک، به عنوان یکی از پایه‌های حکمرانی و کاریابی سازمان‌های غیرانتفاعی، نقشی محوری در حفظ پایداری، ارتقای اثرباری و اعتماد عمومی ایفا می‌کند. موسسات خیریه نظیر کهریزک نه تنها متولی خدمات گستردۀ حوزه سلامت، توانبخشی، نگهداری سالمندان و معلولان هستند بلکه با گستره وسیع خدمات، تنواع مخاطرات عملیاتی، انسانی، مالی و اعتباری روبه‌رو می‌شوند که غفلت از هریک، می‌تواند موجودیت و اعتبار مجموعه را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

در فضای پرشتاب و پرچالش امروزی، تعامل با ده‌ها هزار نیکوکار، داوطلب و مجموعه‌های درمانی، اداری، آموزشی و اجتماعی مددجویان، ریسک‌های متنوع‌ای را شکل می‌دهد: از حوادث غیرمتربقه و خطاهای حرفة‌ای تا کاهش پشتیبانی مالی و لطمehای اعتباری از سوی دیگر، الزامات حقوقی، شفافیت مالی، حفظ سرمایه اجتماعی، اجرای پروژه‌های گستردۀ عمرانی و پاسخگویی به نهادهای نظارتی و اجتماعی، همه با لایه‌های ویژه ریسک همراه است.

چشم‌انداز کهریزک، ارائه محیطی «برای زندگی کردن، نه فقط زنده ماندن» «برای مددجویان است. تحقق این هدف، مستلزم بسترسازی ایمن، پایدار و قابل دفاع در برابر تهدیدات و فرصت‌ها است. فرهنگ مدیریت ریسک، قلب حاکمیت مطلوب، پاسخگویی، و برنامه‌ریزی استراتژیک خیریه قرار می‌گیرد و تضمین‌کننده جذب و حفظ اعتماد عمومی، سلامت مددجویان، و پایداری مالی برای آینده خواهد بود. ۵

مدیریت ریسک بنیاد خیریه کهریزک، با انتکاء بر تجربیات بین‌المللی نظیر ISO 31000 الگوهای حاکمیت افرا و استاندارد ملی، رویکردی ساختاریافته جهت پیشگیری، کنترل، آموزش و بهبود مستمر ریسک‌ها اختیار می‌کند.

موضع ۲. اصول و ارزش‌های مدیریت ریسک بنیاد خیریه کهریزک

اصل و ارزش‌های بنیادین مدیریت ریسک، شالوده شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و چارچوب رفتاری ذی‌نفعان، کارکنان و مدیران بنیاد خیریه کهریزک را تشکیل می‌دهد. این اصول باید شفاف، قابل درک و کاربردی باشند. برخی از مهم‌ترین اصول عبارت‌اند از:

✓ اصول و ارزش‌های مدیریت ریسک بنیاد خیریه کهریزک

اصل / ارزش	شرح و کاربرد عملیاتی
شفافیت	ارائه گزارش‌های مالی و عملکردی، ثبت و اعلام ریسک‌ها به صورت شفاف و قابل دسترس برای عموم.
پاسخگویی	تعیین مسئولیت‌ها و پاسخگویی مستقیم مدیران و کمیته‌ها در صورت وقوع یا کنترل ریسک‌ها.
عدالت و احترام انسانی	توجه به کرامت مددجویان، کارکنان و خانواده‌ها، قضاؤت عادلانه در مواجهه با رخدادها و اشتباهات.
همکاری و مشارکت	تشویق ذی‌نفعان، داوطلبان، مددجویان و جامعه هدف به شناسایی و اعلام ریسک‌ها.
نوآوری و یادگیری مستمر	استفاده از تکنولوژی و روش‌های نوین، بازنگری منظم اسناد و آموزش‌های سازمانی در رابطه با ریسک.
بهبود مستمر	بازنگری فرآیندها، ثبت درس‌آموخته‌ها و بروزرسانی سیاست‌های کنترل ریسک.
فرهنگ اطلاع‌رسانی آزاد	جلوگیری از پنهان‌کاری، ایجاد کanal ارتباطی برای اطلاع‌رسانی و بیان نگرانی‌ها پیرامون ریسک‌ها.

اجرای این اصول، همزمان عامل کلیدی جذب و حفظ اعتماد نیکوکاران، داوطلبان و دستگاه‌های نظارتی است و چارچوبی اخلاقی-عملی برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و اقدام در مقابل، پیشگیری یا بهره‌برداری از فرصت‌های ریسک فراهم می‌سازد. برای نمونه، مسئولیت اجتماعی بنیاد اقتضا می‌کند شاخص‌های شفافیت و انتشار گزارش‌های مالی در مقیاس عمومی به دقت اجرا شود و نظر جامعه هدف به‌طور فعالانه گردآوری گردد.

در حلقه ارزش‌های مدیریت ریسک کهریزک، پاسخگویی، شفافیت عملیاتی و بهبود مستمر، پیشran اصلی موفقیت در مواجهه با چالش‌ها و تهدیدات است. همه اعضاء هیئت امنا، هیئت مدیره، کارمندان و داوطلبان (باید به اصول احترام، اخلاق حرفه‌ای و گزارش‌دهی صادقانه در قبال هرگونه ریسک پاییند باشند).

موضع ۳. حوزه‌های ریسک در بنیاد خیریه کهریزک

بنیاد خیریه کهریزک به دلیل گستره زیاد فعالیت‌ها، جامعه هدف چندگانه، وابستگی به کمک‌های مردمی و بسترهای متنوع خدماتی، با ریسک‌های گوناگونی در سطح عملیاتی، مالی، انسانی، اعتباری، حقوقی و فناوری روبه‌روست. تفکیک و بیان این حوزه‌ها، امکان اولویت‌بندی و مدیریت هدفمندانه را فراهم می‌کند:

✓ حوزه‌های ریسک و آثار احتمالی در کهریزک

حوزه ریسک	نمونه تهدیدها و آثار احتمالی	واحد مسئول / ابزار کنترل
مالی و اعتباری	کاهش یا تأخیر منابع مالی، خدشه به اعتبار نیک‌اندیشان، سوءاستفاده مالی	معاونت مالی، حسابرسی، گزارشگری شفاف
درمانی و سلامت	خطاهای پزشکی، شیوع عفونت، نقص تجهیزات پزشکی	معاونت سلامت، سیستم کنترل کیفیت
منابع انسانی	خروج یا فرسودگی نیروی کلیدی، آموزش ناکافی، رفتار غیراخلاقی	معاونت آموزش، دوره‌های استاندارد
حوادث غیرمتربقه	بلایای طبیعی (زلزله، سیل)، آتش‌سوزی، قطع برق	معاونت اجرایی، برنامه مقابله بحران
فناوری اطلاعات	نفوذ یا خرابی سامانه، از دست رفتن داده‌ها، توقف سرویس‌ها	واحد IT، بک‌آپ گیری، آموزش کاربری
حقوقی و نظارتی	شکایت حقوقی مددجویان یا کارکنان، جرم‌های قانونی، تخلف در قراردادها	معاونت حقوقی و بازرگانی
پروژه‌های عمرانی	تأخیر، هزینه مازاد، عدم انطباق با استانداردها	معاونت فنی، کنترل پروژه
روابط عمومی	شایعات مخرب، ناهماهنگ اطلاع رسانی، تنش با رسانه‌ها	معاونت روابط عمومی

در هر حوزه ریسک، آثار مستقیم مالی/اعتباری/سلامتی (و آثار ثانویه) (تضعیف روحیه داوطلبان، سوء برداشت عمومی، افت کیفیت خدمت قابل انتظار است. ریسک‌های پیرو (وابسته) نیز با تغییر در یک حوزه به حوزه‌های دیگر تسری می‌یابند.

توجه جدی به حوزه ریسک مالی و اعتباری توصیه شده است: ۸۵٪ از منابع مالی کهریزک از مشارکت‌های عمومی تأمین می‌شود و آسیب به اعتماد یا مدیریت نایابدار منابع، سریعاً بر عملکرد کلی و خدمات مددجویان تأثیر خواهد گذاشت.

موضع ۴. فرآیند شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک

فرآیند مدیریت ریسک کهرباز باید نظام مند، تکرارشونده، مستند و بازخورده باشد و مطابق استانداردهای جهانی نظیر ISO 31000 و رهیافت‌های بومی (مانند مدل افرا) پیاده‌سازی گردد.

✓ مراحل کلیدی فرآیند مدیریت ریسک

مراحل فرآیند مدیریت ریسک

مرحله	اقدام کلیدی
شناسایی ریسک	گردآوری ریسک از طریق جلسات طوفان ذهنی، تحلیل SWOT، چک لیست‌ها، مشاهدات میدانی
ارزیابی ریسک	تعیین احتمال وقوع و شدت اثر (ماتریس ریسک)، امتیازدهی، طبقه‌بندی و درج در رجیستر
انتخاب راهکار: انتخاب، کاهش، انتقال (بیمه، قرارداد)، پذیرش و تعیین مسئول هر اقدام	انتخاب راهکار: انتخاب، کاهش، انتقال (بیمه، قرارداد)، پذیرش و تعیین مسئول هر اقدام
کنترل و اقدام	پیاده‌سازی اقدامات اصلاحی، آموزش، مستندسازی اقدامات کنترلی
پایش و بازنگری	ارزیابی ادواری اثربخشی راهکارها، بازنگری رجیستر، ثبت درس آموخته‌ها، بروزرسانی مستمر

✓ ماتریس احتمال-تأثیر ریسک (نمونه سه‌سطحی)

سطح احتمال اسطوح اثر	کم	متوسط	زیاد
کم	کم	کم	متوسط
متوسط	کم	متوسط	زیاد
زیاد	متوسط	زیاد	بحرانی

پس از تعیین احتمال و اثر، نمره هر ریسک = احتمال × اثر محاسبه و اولویت‌بندی می‌شود. ریسک‌های با نمره بالا باید وارد برنامه فشرده کنترل و گزارش‌دهی شوند.

✓ دفتر ثبت ریسک (ریسک رجیستر)

ثبت رسمی ریسک‌ها، اطلاعات کلیدی و وضعیت کنونی هر ریسک در دفتر یا جدول ثبت ریسک نگهداری می‌شود:

نمونه رجیستر ریسک

ریسک شماره	عنوان ریسک	حوزه	احتمال	اثر	نمره	شرح	مسئول	استراتژی کنترل	وضعیت
R-001	قطع کمک مالی	مالی	زیاد	زیاد	۹	تأخير اهدایی	معاون مالی	تنوع منابع/پذیرش	کنترل موقت
R-002	آلودگی عفونی	درمانی	متوسط	زیاد	۶	شیوع بیماری	مدیر درمان	آموزش/پایش/قرنطینه	فعال
...

وجود دفتر ثبت و نگهداری رجیستر ریسک، برای انطباق با استانداردهای حسابرسی، گزارش‌دهی شفاف، و تخصیص منابع بودجه الزامی است.

✓ روش‌های شناسایی و تحلیل ریسک

مهم‌ترین تکنیک‌ها:

- طوفان ذهنی، جلسات خبرگی
- تحلیل SWOT
- چکلیست‌ها و تجارب گذشته
- بازدید میدانی و مصاحبه با ذی‌نفعان
- تکنیک دلفی و تحلیل سناریو
- بررسی داده‌های ثبت سیستم‌ها و طرح‌های گذشته
- تحلیل‌های عددی (ریاضی) و مدل‌های کمی (مثلًا FMEA برای خطاهای تجهیزاتی).

استفاده ترکیبی از این روش‌ها منجر به شناسایی حداکثری ریسک، کفایت، و دقت تحلیل می‌شود.

✓ اقدامات کنترلی، ارزیابی اثربخشی و بازنگری

هر ریسک شناسایی‌شده باید:

۱. ارزیابی قبل و بعد از اجرای کنترل شود.
۲. مسئول هر اقدام و زمان اجرا مشخص گردد.
۳. شاخص‌های پیشرفت (KRI / کاهش وقوع) پایش شود.
۴. نتایج و اسناد به صورت مکتوب و الکترونیک نگهداری گردد.
۵. بازنگری منظم و درس‌آموخته‌های هر رخداد، مستند و بهبود عملیاتی اعمال شود.

در صورت وقوع ریسک بحرانی (مانند شیوع شدید بیماری یا اختلال مالی عمده)، ورود کمیته مدیریت بحران، راهاندازی سامانه اطلاع‌رسانی اضطراری و فعال‌سازی اقدامات فوری تصویب شده ضرورت دارد.

موضوع ۵. ساختار سازمانی و نقش کمیته مدیریت ریسک

بنیاد خیریه کهربیزک به دلیل گستره فعالیت‌ها، ساختار چندسطحی و تعامل با دهها واحد تخصصی، نیازمند ساختار سازمانی هوشمند با نقش‌آفرینی فعال کمیته مدیریت ریسک است.

✓ جایگاه و شرح وظایف کمیته مدیریت ریسک

ساختار پیشنهادی کمیته مدیریت ریسک

عضو کمیته	مسئولیت اصلی	واحد سازمانی
رئیس کمیته	تصویب سیاست، تصدی کلان	مدیریت عامل
دبیر کمیته	پیگیری جلسات، مصوبات	بازرسی/بررسی
عضو مالی	تحلیل و کنترل ریسک مالی	معاونت مالی
عضو درمانی	کنترل ریسک سلامت، پزشکی	معاونت سلامت
عضو اجرایی	کنترل ریسک عملیاتی-پروژه‌ای	معاونت اجرایی
عضو منابع انسانی	آموزش و ارزیابی پرسنل	معاونت آموزش و توسعه
عضو فناوری اطلاعات	ریسک‌های IT و داده	مسئول IT

✓ دستور جلسه معمول کمیته:

- ارائه گزارش دوره‌ای ریسک‌ها از حوزه‌های مختلف
- تحلیل تغییرات احتمال یا اثر ریسک‌ها
- تصمیم درباره اقدامات اصلاحی جدید
- ارزیابی اثربخشی راهکارهای قبلی
- هماهنگی با سایر کمیته‌های کلیدی و ذی‌نفعان
- بازنگری سیاست‌ها و پیگیری اجرای مصوبات

✓ نقش‌های مکمل ساختاری

هیئت مدیره: ناظرت عالی، تایید سیاست‌های کلان، تخصیص منابع مدیریت عامل: «مسئول اجرا»، ارتباط افقی بین واحدها، تخصیص پروژه‌ها واحد بازرسی و حسابرسی داخلی: سنجش میزان انطباق عملیات، شناسایی شکاف‌های کنترلی معاونت‌های تخصصی: پیشنهاد اقدام، حفاظت از اطلاعات و ارزیابی درس‌آموخته‌ها.

تشکیل کمیته مدیریت ریسک اساس فرهنگ سازمانی، افزایش هماهنگی بین دپارتمان‌ها و افزایش پاسخگویی عملیاتی است «توصیه جدی: عضویت نمایندگان داوطلبان و مددجویان برای فرهنگ‌سازی و افزایش شفافیت».

موضوع ۶. ابزارها و شاخص‌های کلیدی ارزیابی ریسک

کنترل و ارزیابی مستمر ریسک بدون ابزارهای سنجش و شاخص‌های کلیدی (KRI) امکان‌پذیر نیست. یک چارچوب جامع ابزارمحور به تحقق اهداف کمک می‌کند:

✓ ابزارهای اصلی مدیریت و ارزیابی ریسک

ابزار	شرح عملکرد و کاربرد
ماتریس احتمال-اثر	طبقه‌بندی و اولویت‌بندی ریسک‌ها بر اساس شدت و احتمال
دفتر رجیستر ریسک	ثبت جامع و بهروزشده ریسک‌ها، اقدامات، وضعیت، مسئول کنترل
KRI نمودارها و داشبورد	پایش لحظه‌ای و تصویری شاخص‌های کلیدی ریسک و گزارش سازمانی
SWOT , HAZOP , FMEA	تکنیک‌های تجزیه و تحلیل تخصصی، شناسایی ریشه خطرات و کنترل آنها
ابزارهای نرم‌افزاری	میزیتو، SAP Risk Mgt، Trello، سیستم‌های داخلی مدیریت اطلاعات

✓ شاخص‌های کلیدی KRI در خیریه کهریزک

شاخص کلیدی	تعریف	داده منبع	دوره سنجش
درصد تحقق رفع ریسک	ریسک‌های با موفقیت کنترل شده	گزارش کمیته	ماهانه/فصلی
تعداد ریسک فعال	ریسک‌هایی با اولویت متوسط/بالا	رجیستر	ماهانه
درصد پوشش بیمه‌ای	دامنه ریسک‌های بیمه شده	معاونت مالی	شش ماهه
تعداد خطا و حادثه گزارش شده	رخدادهای ثبت شده در حوزه درمان/اجرایی	واحد HSE، درمان	ماهانه
سطح رضایت مددجویان	ارزیابی اثربخشی کنترل ریسک	نظرسنجی داخلی	شش ماهه

توجه: شاخص‌های KRI باید همواره با KPI‌های کلیدی پیوند داشته باشند؛ به این ترتیب عملکرد و روند ریسک به صورت یکپارچه و سیستماتیک کنترل می‌گردد و نقاط تاریک سریعاً شناسایی می‌شود.

✓ داشبورد و گزارش ریسک

توصیه می‌شود داشبورد مدیریتی ریسک با نمایش وضعیت هر ریسک، شاخص‌های عددی، نمودار پراکندگی (Heat Map) و وضعیت اقدامات اصلاحی در جلسات مدیریتی به طور منظم ارائه و تصمیم‌گیری شود.

موضع ۷. فرآیند بازنگری و به روزرسانی سیاست مدیریت ریسک

سیاست مدیریت ریسک سندی پویا و قابل تغییر است . بازنگری و بروزرسانی سیاست، تضمین کننده تناسب سیاست‌ها با فضای واقعی و چالش‌های جدید است و باید مطابق با سناریوهای زیر برنامه‌ریزی و اجرا شود:

✓ پویایی و بازنگری اسناد (سیکل PDCA)

مرحله بازنگری	اقدام کلیدی	مسئول/کمیته
ارزیابی اثربخشی	بررسی فاصله سیاست با نتایج عملی	کمیته مدیریت ریسک
پایش تغییرات محیط	بررسی و ثبت رخدادهای کلان (اقتصادی، فناوری، مقررات)	واحد برنامه‌ریزی/حقوقی
دریافت بازخورد	اخذ بازخورد از ذی‌نفعان، مددجویان، داوطلبان	روابط عمومی/واحد سلامت
اصلاح/ابلاغ سیاست	بروزرسانی رسمی سند، تصویب و ابلاغ	هیئت مدیره
آموزش کارکنان	اطلاع‌رسانی و آموزش تغییرات سیاست	معاون آموزش

✓ فوائل بازنگری

- دوره‌ای : حداقل هر دو سال یکبار
- موردی : در صورت وقوع بحران، تغییر سیاست‌های کلان، بروز فناوری جدید یا شناسایی ریسک نوظهور حیاتی
- مستمر : ثبت امتیاز و مرور اقدامات کنترلی در جلسات منظم کمیته ریسک و اصلاح پذیری مبتنی بر یادگیری مستمر.

✓ نمونه چرخه بازنگری

۱. ثبت داده‌های جدید (رویدادها، فیدبک، شاخص‌ها) ۲. طرح اصلاح در کمیته ۳. ارزیابی اثربخشی یا نقص سیاست ۴. تصویب اصلاحیه توسط ارکان عالی ۵. اطلاع‌رسانی عمومی ۶. آموزش و اجرای اصلاحات ۷. رصد بازخورد مجدد و تکمیل حلقه یادگیری.

نکته برجسته : بازنگری سیاست مدیریت ریسک در کهریزک، باید آینه تمام‌نمای فرهنگ یادگیری، بهبود مستمر و پاسخ به دگرگونی‌های محیطی باشد . این سیاست باید همواره در خدمت ماموریت و آرمان بنیاد باقی بماند .

موضوع ۸. ارزیابی تأثیر مالی و اعتباری ریسک‌ها

در موسسه خیریه کهریزک، سلامت مالی و اعتبار اجتماعی شریان اصلی پایداری و تداوم خدمت است. ارزیابی مالی و اعتباری ریسک باید به صورت مستقل و نرم‌افزاری پیگیری شود:

✓ نمونه جدول تحلیل تأثیر ریسک مالی و اعتباری

عنوان ریسک	پیامد مالی	پیامد اعتباری	شدت	احتمال	راهکار کنترل
کاهش شدید کمک مالی	کمبود نقدینگی	افت اعتماد نیکوکاران	زیاد	زیاد	تنوع بخشی منابع
تقلب مالی	جرائم حقوقی	خدشه به برند	زیاد	متوسط	تقویت نظارت داخلی
بروز خطای درمانی	هزینه دیه/درمان	کاهش اعتبار اجتماعی	زیاد	کم	آموزش و پایش تخصصی

✓ شاخص‌های اثرگذاری:

۱. ضریب وابستگی مالی به یک یا چند منبع (نفتی یا غیرمردمی)
۲. حجم منابع نقد در کف صندوق
۳. نرخ مشارکت داوطلبان و رضایت عمومی
۴. تعداد گزارش‌های سوء اعتبار (مطبوعاتی یا قانونی)
۵. درصد استقرار بیمه‌ها و تنوع بیمه‌نامه‌های حیات و خسارت

پیاده‌سازی تحلیل اثر ریسک‌های مالی، بستر مدیریت بودجه و تخصیص منابع صندوق‌های حمایتی را فراهم می‌سازد و در جذب کمک، حفظ اعتبار و استمرار خدمت حیاتی خواهد بود.

✓ نکات برجسته و توصیه‌های نهایی اجرایی

در صورت وقوع بحران یا ریسک چشمگیر (مالی-سلامت-اعتباری)، فوراً کمیته بحران فعال و خط ارتباط اضطراری در تمام واحدها برقرار گردد.

نقشه ریسک -ماتریس ریسک و رجیستر باید به روز، مورد بازبینی و در دسترس مدیران، بازرسان و ارکان عالی باشد.

شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد (KRI) به شکل داشبورد ماهانه و تحلیلی در جلسات مدیریتی ارائه گردد.

هرگونه اصلاح یا بروزرسانی سیاست باید با آموزش، بازخوردگیری و اطلاع‌رسانی چندلایه همراه باشد.

فرهنگ گزارش‌دهی خطأ و رخداد بدون ترس؛ حفظ شفافیت و اعتبار اجتماعی بنیاد در اولویت است.

اجرای سیاست مدیریت ریسک، شرط بقای پایدار، ارتقای انربخشی و تضمین سلامت نیکوکاری در بنیاد خیریه کهریزک خواهد بود. این سند سندی زنده است و باید همواره بازبینی و با واقعیات و چالش‌های نوظهور به بروزرسانی شود.

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت کنترل داخلی

بنیاد خیریه کهریزک با بیش از نیم قرن سابقه، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و معترض‌ترین مؤسسات حمایتی کشور، وظیفه مراقبت، درمان، آموزش و توانبخشی هزاران سالمند، معلول، بیماران خاص و کودکان معلول ذهنی و اتیسم را بر عهده دارد. تنوع خدمات و حساسیت مأموریت بنیاد، مستلزم آن است که این نهاد از **robust** نظام‌های کنترل داخلی بجهه‌مند باشد؛ زیرا فقط در پرتو حاکمیت سیستماتیک، پاسخگویی، شفافیت و اطمینان از سلامت مالی و عملیاتی امکان‌پذیر است.

کنترل داخلی، فرآیندی است برای تضمین شفافیت، استفاده صحیح از منابع، کنترل هزینه‌ها، و حفاظت از دارایی‌های مادی و معنوی نهاد. در شرایط فعلی حوزه خیریه در ایران، وجود خلاهای قانونی، نبود نظام واحد نظارت و ضعف در شفافیت منابع و مصارف، تأکید می‌کند که سیاست‌گذاری در این حوزه تنها راهکار پایداری و توسعه سازمان‌های نیکوکاری است.

از منظر بین‌المللی نیز استقرار کنترل‌های داخلی مبتنی بر چارچوب‌های نظیر **COSO (Committee of Sponsoring Organizations)** یک الزام غیرقابل اغماض برای حفاظت از اعتبار، اعتماد عمومی و ایجاد ظرفیت‌های نوآورانه در نهادهای حمایتی تلقی می‌شود. کنترل داخلی نه تنها ابزاری برای مقابله با ریسک‌های عملیاتی، اخلاقی، مالی، و قانونی است، بلکه نیروی محركی برای بهبود فرآیند تصمیم‌سازی، همسویی با مأموریت سازمان و جلب مشارکت حداکثری خیرین و ذینفعان می‌باشد.

در تحلیل چالش‌ها و مخاطرات حاکمیتی و مدیریتی حوزه خیریه در ایران، ارزیابی کارشناسی‌ها نشان می‌دهد که نبود سازوکار کنترل داخلی مناسب، بزرگ‌ترین تهدید برای اعتبار سازمان، آسیب‌پذیری در برابر خطا و تقلب، و حتی شکست پروژه‌های عام‌المنفعه است. به همین علت، حرکت به سمت مدیریت حرفه‌ای و علمی، با استقرار کنترل داخلی نهادینه و پویا، شرط بقا و رشد مؤسسات خیریه همچون کهریزک تلقی می‌گردد.

نکته کلیدی : استقرار کنترل داخلی بنیاد کهریزک، علاوه بر رعایت الزامات قانونی، ضامن اعتماد عمومی به نهاد و بیش‌خوان شفافیت، پاسخگویی و توسعه ظرفیت‌های انسان‌دوستانه در جامعه خواهد بود.

✓ اصول بنیادین کنترل داخلی

سیستم کنترل داخلی مؤثر باید بر پایه ارزش‌های اخلاقی، صحیح‌کاری، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، و استقلال نهادینه باشد. این اصول که هم در قوانین داخلی و هم از منظر چارچوب‌های بین‌المللی مطرح می‌گردد، زیربنای طراحی و اجرای کنترل داخلی است.

۱. **شفافیت (Transparency):** دسترسی آزاد و به موقع به اطلاعات مالی و عملیاتی برای مدیران، هیئت امنا، خیرین، و سایر ذینفعان.

۲. **پاسخگویی (Accountability):** همه ارکان سازمان نسبت به تصمیمات، اقدامات، بهره‌برداری از منابع و نتایج عملیات پاسخگو هستند.

۳. **استقلال و تفکیک وظایف (Independence and Segregation):** تضمین استقلال هیئت‌مدیره و کمیته حسابرسی، تفکیک مسئولیت‌ها برای کاهش امکان خطا یا تقلب.

۴. **حاکمیت مطلوب (Good Governance):** ترکیب شفافیت، پاسخگویی، استقلال، عدالت و مشارکت فعال همه ارکان.

توجه به این اصول نه تنها موجب سلامت سازمان، بلکه ضامن استمرار مشارکت مردمی و ایجاد سرمایه اجتماعی پایدار در بنیاد است.

اهداف کلان و جزئی کنترل داخلی

✓ کنترل داخلی طیف وسیعی از اهداف را پوشش می‌دهد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

هدف کلان	شرح کاربردی
حفظ از دارایی‌ها	پیشگیری از اتلاف منابع مادی، سوءاستفاده و تقلب، نگهداری اموال
اطمینان از صحت گزارشگری	تصمیم‌دقت، شفافیت و قابلیت اعتماد به صورت‌های مالی و عملیاتی
انطباق با مقررات و قوانین	رعایت کامل الزامات قانونی، آیین‌نامه‌ها و مقررات داخلی و ملی
ارتقای کارایی و اثربخشی	بهبود عملکرد عملیاتی، شناسایی ضعف‌ها و فرصت‌های بهبود
همسوسی با مأموریت و اهداف	تصمیم‌ حرکت سازمان در چارچوب مأموریت و برنامه راهبردی

هر کدام از این اهداف زیرشاخه‌هایی دارد که در بنیاد خیریه که‌ریزیک با توجه به محیط عملیاتی و مأموریت ویژه مؤسسه باید در قالب استانداردهای محلی و بین‌المللی تفسیر شوند.

✓ سه گروه هدف بر اساس مدل COSO

۱. اهداف عملیاتی (اثرگذاری و کارایی عملیات، حفاظت از دارایی‌ها، بهره‌وری نیروی انسانی)
۲. اهداف گزارشگری (شفافیت و قابلیت اتکای صورت‌های مالی، اطلاعات مدیریتی و عملیاتی)
۳. اهداف رعایت مقررات (رعایت قوانین مالیاتی، بیمه، قراردادهای دولتی و استانداردهای حرفه‌ای).

تحلیل کلیدی: عدم توجه به هر کدام از این اهداف، بنیاد را در معرض آسیب‌های ساختاری و سیستمی قرار می‌دهد و می‌تواند تأثیرات جبران‌ناپذیری بر ذی‌نفعان، اعتماد عمومی و بقا و رشد سازمان داشته باشد.

✓ معرفی اجمالی حوزه ها

کنترل داخلی در بنیاد خیریه کهریزک، تمام حوزه های کلیدی مالی، عملیاتی، آموزشی و فناوری اطلاعات را پوشش می دهد . هر حوزه با خطرات، انتظارات و فرآیندهای خاص خود نیازمند کنترل های مقتضی است.

حوزه کلیدی کنترل	شرح عملکرد
کنترل منابع مالی	مدیریت دریافتی ها، پرداختها، هدایا، هزینه های جاری و سرمایه ای، انطباق با مقررات مالیاتی
کنترل دریافت ها و پرداخت ها	اطمینان از ثبت، انطباق اسناد، دقت حساب ها و تایید دو مرحله ای پرداخت ها تا حد امکان
کنترل حسابداری و خزانه داری	ثبت دقیق تراکنش ها، تهیه صورت های مغایرت بانکی، نگهداری حساب های امانی و وجود نقد
کنترل دارایی ها و اموال	ثبت و شمارش ادواری اموال، بیمه نامه ها، کنترل اموال اهدایی و خریداری شده
کنترل چرخه درآمد و هزینه	رصد چرخه پذیرش مددجو، فاکتور بندی خدمات، هزینه های نگهداری و درمان
کنترل منابع انسانی	جذب و استخدام، آموزش، تعیین صلاحیت و ارزیابی عملکرد کارکنان و داوطلبان
کنترل فناوری اطلاعات و داده ها	حفظ از داده های مددجویان، پشتیبان گیری، امنیت شبکه و پایش عملکرد نرم افزارها
کنترل پژوه ها و کمپین های مردمی	اعتبارسنجی پژوه ها، مستندسازی، گزارش دهی شفاف و تفکیک منابع اهدایی

توضیح تکمیلی : در بنیاد کهریزک، عملیات به دلیل واستگی به منابع مردمی و تنوع انواع کمک ها از قبیل نقدی، غیرنقدی (اجناس) خدمات و مهارت ها، مدل کنترل داخلی باید انعطاف کافی و انطباق ویژه با ویژگی های خاص بنیاد را داشته باشد . به ویژه شفافیت در تخصیص، رصد اجرای پژوه و گزارش دهی عملکرد، نقش حیاتی در اعتماد خیرین و ذی نفعان ایفا می کند.

✓ نمونه های خاص کنترل در حوزه خیریه

- کنترل اموال اهدایی : ثبت کامل، تطبیق با فیش یا شخص اهداکننده و استفاده بهینه در مسیر مأموریت بنیاد
- کنترل کمک های نقدی و آنلاین : ثبت دقیق هر تراکنش، ایجاد کد رهگیری برای هر کمک، گزارش دهی به فرد اهداکننده
- کنترل هزینه های درمانی، دارویی و پرسنلی : بررسی اسناد، برآورد هزینه، تأییدیه ها و انطباق با بوجه مصوب
- کنترل برگزاری کمپین ها : شفاف سازی کامل جذب منابع، تخصیص و گزارش نهایی به مشارکت کنندگان

نکته کلیدی : هر گونه ضعف در هر یک از حوزه های فوق، می تواند مستقیماً اعتبار بنیاد را نزد خیرین و جامعه هدف خدشه دار کند و پایدار بودن حمایت ها را با تهدید مواجه سازد.

✓ طراحی کنترل‌ها؛ گام‌های بنیادین

فرآیند طراحی کنترل داخلی که‌ریزک باید مبتنی بر استانداردهای بین‌المللی (مانند **COSO**) و مقتضیات عملیاتی بنیاد باشد.

✓ گام‌های اصلی:

۱. شناخت فرآیندها و شناسایی نقاط خطر و ریسک
۲. تحلیل وضعیت موجود و ارزیابی ریسک‌ها
۳. تدوین سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها و رویه‌های لازم
۴. تعیین کنترل‌های کلیدی (کنترل پیشگیرانه، تشخیصی، اصلاحی)
۵. تخصیص مسئولیت‌ها و تعیین حدود اختیار
۶. مستندسازی فرآیندها، فهرست اسناد و سطوح کنترل
۷. تعریف شاخص‌های کلیدی کنترل برای هر حوزه
۸. آموزش، آموزش و بازآموزی مستمر نیروها

تحلیل: استقرار کنترل داخلی تنها از طریق مستندسازی کفایت ندارد، بلکه باید با شناخت محیط عملیاتی و فرهنگ سازمانی متناسب باشد و یذیرش توسط مدیران و بدنه اجرایی را جلب کند.

✓ اجرای کنترل‌ها

اجرای موفق کنترل‌های طراحی‌شده نیازمند عزم همه‌جانبه مدیران، هیئت امنا و کارکنان است.

- ایجاد سازوکارهای عملیاتی و مسئولیتی شفاف
- برقراری سیستم گردش اسناد و مستندسازی هر فرآیند
- ایجاد زیرساخت IT و ابزارهای پایش و ثبت
- آموزش تخصصی برای همه سطوح سازمانی
- تعیین نقاط کنترلی کلیدی و تخصیص منابع کافی

✓ ارزیابی و پایش مستمر

- انجام آزمون شناخت سیستم معاملات و فرآیندها توسط حسابرسان مستقل
- استفاده از پرسشنامه، چک‌لیست، مصاحبه و بررسی مدارک برای اثبات کفایت کنترل‌ها
- کنترل تصادفی عملکرد حوزه‌ها
- ارزیابی انطباق عملکرد با سیاست‌ها و آیین‌نامه‌ها
- تهیه گزارش ارزیابی به هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد

✓ جدول: محدودیت‌ها و ریسک‌های کنترل داخلی

محدودیت	اثر بر سیستم کنترل داخلی
خطای انسانی	احتمال اشتباه در ثبت یا اجرای کنترل‌ها افزایش می‌یابد

هزینه کنترل بالا	کنترل زمانی مطلوب است که منافع آن بیش از بهای آن باشد
سوء استفاده و تبانی	دائماً کنترل‌های قوی می‌تواند تبانی افراد را بـ اثر کند، اما حذف کامل ممکن نیست
مقاومت کارکنان	ضعف آموزش و تفهیم باعث مقاومت در اجرا می‌شود

تحلیل :اجرای کنترل داخلي مؤثر فقط با آموزش مستمر، ارزیابی واقع‌بینانه، تعامل با حسابرسان مستقل و پایش هوشمند ممکن است.

✓ ساختار حاکمیتی و سازمانی

در بنیاد خیریه کهریزک، ساختار حاکمیتی شامل هیئت امناء، هیئت مدیره، مدیرعامل، و واحدهای تخصصی می‌باشد. این ساختار باید متناسب با وسعت و پیچیدگی عملکرد بنیاد طراحی شود تا تفکیک وظایف، استقلال گزارشی، و پاسخگویی در تمام سطوح برقرار باشد.

✓ ارکان و مسئولیت‌ها:

۱. هیئت امناء: مسئولیت نهایی ناظرت عالیه، تصویب سیاست‌ها و برنامه کلان بنیاد
۲. هیئت مدیره: طرح استراتژی، تصویب بودجه و خط مشی‌ها، ناظرت بر حسن اجرای امور
۳. مدیرعامل: تعیین سیاست‌های اجرایی و اداره بنیاد، هدایت و پایش عملکرد زیرمجموعه
۴. واحد حسابرسی داخلی/کمیته حسابرسی: ارزیابی مستمر وضعیت کنترل داخلی، مستندسازی ضعف‌ها و ارائه گزارش به هیئت مدیره
۵. واحد مالی و خزانه‌داری: ثبت و گزارش‌گری امور مالی با تفکیک وظایف دریافت، پرداخت، تنخواه، مغایرت‌های بانکی و حسابداری
۶. واحد منابع انسانی: جذب، آموزش، ارزیابی و حفظ نیروی انسانی متخصص
۷. واحد برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات: مدیریت فناوری اطلاعات، حفاظت از داده‌ها، پشتیبان‌گیری و امنیت سیستم‌های IT
۸. واحد ارزیابی عملکرد: استخراج داده‌ها و گزارش‌دهی مستقل به هیئت مدیره برای رصد تحقق اهداف عملکردی

✓ نمودار سازمانی نمونه برای کنترل داخلی

مسئولیت کلیدی	پست/واحد
تصویب سیاست‌ها، ناظرت کلان، انتخاب هیئت مدیره	هیئت امناء
تدوین استراتژی، تصویب بودجه، پرسشگری و بازبینی عملکرد مدیرعامل	هیئت مدیره
بررسی وضعیت کنترل داخلی، پایش مستمر اجرای سیاست‌ها، ارائه پیشنهاد اصلاحی	حسابرسی داخلی
مدیریت بودجه، ثبت امور مالی، کنترل چرخش منابع، تهیه صورت‌حساب‌ها، مغایرت‌گیری ادواری	مدیریت مالی و خزانه‌داری
اعتبارسنجی صلاحیت، آموزش مستمر و ارزیابی عملکرد کارکنان	منابع انسانی و آموزش
یکپارچه‌سازی داده‌های سازمان، حفاظت از اطلاعات، توسعه و نگهداری نرم‌افزارها	فناوری اطلاعات
ارتباط با خیرین، گزارش‌دهی شفاف عملکرد بنیاد، انتشار گزارش‌ها و تبیین موفقیت‌ها	روابط عمومی و اطلاع‌رسانی

تحلیل: تفکیک مسئولیت‌ها، وجود کمیته حسابرسی فعال، ارتباط مؤثر بین ارکان و برگزاری جلسات دوره‌ای، شالوده مدیریت موثر کنترل داخلی خواهد بود.

✓ نقش کلیدی حسابرسی داخلی و کمیته حسابرسی

بزرگ‌ترین عامل موفقیت نظام کنترل داخلی، استقلال، تخصص و قدرت اجرایی واحد حسابرسی داخلی بنیاد است. بهترین عملکرد زمانی کسب می‌شود که:

- حسابرس داخلی صلاحیت حرفه‌ای کافی داشته باشد
 - دسترسی مستقیم به هیئت مدیره و حتی به هیئت امنا داشته باشد
 - حق پایش، بررسی و هشدار درباره همه فرآیندها را در اختیارش قرار گیرد
 - گزارش‌های شفاف تهیه و به شورای سیاست‌گذاری ارائه دهد
- تقویت این نقش، اجرای صحیح سیاست‌های کنترل داخلی را تضمین می‌کند.

✓ مدل‌ها و ابزارهای ارزیابی

شناخت و پایش اثربخشی کنترل‌های داخلی نیازمند بکارگیری مجموعه‌ای از ابزارها و شاخص‌های است که در سه سطح سنتی، مدرن و مبتنی بر فناوری اطلاعات طبقه‌بندی می‌شوند:

ابزار یا مدل	ویژگی کلیدی و کاربرد
چکلیست‌های کنترل	سنجه و ضعیت کنترل هر حوزه طبق فهرست چکلیست تدوین شده، پایه آزمون مطابقت
کارت امتیاز متوازن (BSC)	ارزیابی چندبعدی عملکرد (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد)
شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)	رصد و مقایسه وضعیت جاری با اهداف و هشدار درباره ضعف عملکرد
ممیزی داخلی و حسابرسی مستقل	ارزیابی حرفه‌ای و تخصصی اثربخشی، جامعیت و سلامت کنترل‌ها
ابزارهای مانیتورینگ الکترونیک	پایش مستمر تراکنش‌ها و کنترل‌های عملیاتی با تکیه بر فناوری اطلاعات
صاحب و نظرخواهی از ذی‌نفعان	سنجه کیفی فرهنگ کنترل و سطح اعتماد عمومی
صورت‌مغایرت‌بانکی و تطبیق حساب	کشف خطاهای و مغایرت‌ها در حسابهای مالی و درآمدی

کاربرد ترکیبی این ابزارها و بهویژه پیروی از چارچوب COSO به عنوان استاندارد بین‌المللی بهترین رویکرد برای اعتبارسنجی کنترل‌های داخلی است.

✓ شاخص‌های نمونه ارزیابی اثربخشی کنترل‌ها

شاخص (KPIs/CSFs)	تعریف و کاربرد
درصد انحراف مجموع درآمد و هزینه نسبت به بودجه مصوب	درصد تحقق بودجه برنامه‌ای
میزان مغایرت‌ها یا خطاهای مالی کشف شده در دوره ممیزی	تعداد تخلف یا مغایرت اکتشافی
زمان رفع نقص شناسایی شده توسط واحد حسابرسی	مدت پاسخ‌دهی به گزارش ضعف‌ها
درصد رضایت خیرین، مددجویان، کارکنان از شفافیت و پاسخگویی	نرخ رضایتمندی ذی‌نفعان
تناوب بازنگری و بهروزرسانی آیین‌نامه‌ها	دوره بهروزرسانی سیاست‌ها
تعداد کارکنان آموزش‌دهنده نسبت به کل کارکنان بنیاد	درصد پوشش آموزش کارکنان

✓ کارت امتیاز متوازن (BSC) برای خیریه

در مدل‌های ارزیابی نوین (BSC)، ارزیابی عملکرد خیریه‌ها تنها بر مالی متمرکز نیست؛ بلکه:

- جنبه مالی (درآمد، هزینه، نقدینگی و مدیریت منابع)
- جنبه مشتری (رضایت ذینفعان و خیرین)
- جنبه فرآیندهای داخلی (سرعت، کارایی، انطباق با راهبرد)
- جنبه یادگیری و رشد (آموزش کارکنان، پایش فرهنگ و ارزش‌ها)
- جنبه اجتماعی (تأثیرگذاری اجتماعی و عمق خدمات بنیاد)

تحلیل تکمیلی: مدل کارت امتیاز متوازن، جامع‌ترین ابزار برای ارزیابی سلامت و کارایی واقعی و پایدار بنیاد خیریه که‌هیزک است و توصیه می‌شود سالانه مبنای گزارش‌دهی قرار گیرد.

✓ چرخه بازنگری و به روزرسانی

یکی از اصول پویای علم مدیریت، بازنگری دوره‌ای نظام‌ها و سیاست‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی، پیشرفت‌های فنی، آموزش نیروی انسانی و ریسک‌های جدید است.

✓ مراحل فرآیند بازنگری:

۱. پایش مستمر تغییرات محیطی، قانونی و عملیاتی
۲. دریافت بازخورد از اجرای سیاست‌ها، کارکنان و ذی‌نفعان
۳. انجام ممیزی داخلی و تهیی گزارش‌های ویژه بالادستی
۴. برگزاری جلسات بازنگری با حضور ذینفعان و سردمداران سازمانی
۵. تحلیل اثرگذاری هر سیاست و استخراج نقاط ضعف و قوت
۶. اصلاح و بروزرسانی آیین‌نامه، سیاست‌ها و روش‌های اجرایی
۷. آموزش و اطلاع‌رسانی شفاف درباره تغییرات جدید به همه سطوح

✓ نکات اجرایی و الزامات قانونی در ایران

براساس ماده ۲۵ دستورالعمل پذیرش اوراق بهادر و قوانین محاسبات عمومی کشور، کنترل داخلی باید دائماً رصد و گزارش کارشناسی حسابرسی داخلی و مستقل بر آن ارائه شود. در خیریه‌ها برابر با استانداردهای جهانی، فرآیند بازنگری مستمر، اعتبار و اطمینان‌بخشی مستمر، جلب مشارکت خیرین و ارتقای سرمایه اجتماعی را تضمین می‌کند.

✓ سوالات و موانع رایج در بازنگری سیاست‌ها

چالش	راهکار نمونه
مقاومت در برابر تغییر	آموزش، مشورت‌خواهی مستمر و شفافسازی مزایای تغییر
کسری منابع یا تخصص	ارتباط با مشاوران خبره، آموزش هدفمند و جذب نیروهای ماهر
تغییرات قوانین و مقررات	ارتباط موثر با نهادهای بالادستی، بروزرسانی منظم سیاست‌ها

نکته تكميلي: هر بنیاد باید جدول زمان‌بندی بازنگری سالانه داشته باشد و در صورت بحران‌های خاص یا تغییرات عمدی، بازنگری فوق العاده را در دستور کار قرار دهد.

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت مقابله با فساد

✓ تعریف موضوع و اهمیت آن

فساد اداری و رشوه‌خواری پدیده‌هایی هستند که نه تنها وجهه و مأموریت بنیادهای خیریه را به خطر می‌اندازند، بلکه اعتماد عمومی و مشروعيت اجتماعی این نهادها را نیز تضعیف خواهد کرد. در بنیادهای خیریه، نظیر آسایشگاه و بنیاد کهریزک، که رسالت خود را خدمت به سالمندان و معلولان و کسب سرمایه اجتماعی از راه خیرخواهی داوطلبانه تعریف کرده‌اند، کوچک‌ترین خلل در سلامت مالی و اداری می‌تواند زیان‌هایی جبران‌ناپذیر بر پیکره سرمایه اجتماعی، مشارکت مردمی و حتی کارآمدی فعالیتها وارد سازد.

مؤسسات خیریه به سبب قابلیت بهره‌گیری از امتیازات قانونی، مالیاتی، و جلب حمایت مردم، باید همواره نسبت به خطرات ناشی از فساد حساسیت ویژه داشته باشند. این حساسیت از آنجا ناشی می‌شود که فعالیت خیریه برخلاف بسیاری از نهادهای اقتصادی و بازرگانی، به صورت تمام و کمال به اعتماد خیرین -فردي و نهادی -وابسته است. تخلف‌های مالی یا سوءاستفاده از موقعیت شغلی، خواه در سطح خرد (مانند کمک‌کاری، تبعیض، نفوذپذیری) و خواه در سطح کلان (اختلاس، رشوه، تبانی در قراردادها)، می‌تواند همزمان جان و معیشت مددجویان را تهدید کند و اعتبار بنیاد را از نظر مردم نابود سازد.

✓ ابعاد قانونی و اجتماعی مقابله با فساد

تقویت سلامت اداری نه فقط یک الزام اخلاقی، بلکه طبق آخرین الزامات قانونی نظام ایران، یک تعهد قانونی نیز قلمداد می‌شود. بر پایه قانون حمایت از گزارشگران فساد و قانون تشديد مجازات مرتکبین رشوه، اختلاس و کلاهبرداری (مصوب با آخرین اصلاحات ۱۴۰۳/۰۵/۳۰)، کلیه نهادهای عمومی و خصوصی مکلف به پیاده‌سازی سازوکارهای شفافیت، نظارت داخلی، مکانیزم حفاظت از گزارش‌دهی و پاسخگویی هستند.

در همین راستا، بنیاد کهریزک بعنوان یکی از شناخته‌شده‌ترین و موفق‌ترین مؤسسات خیریه کشور، تدوین و اجرای یک سیاست‌نامه صريح و نهادینه برای مقابله با فساد را ضرورتی فوری تلقی می‌کند؛ سیاستی که بنیان اعتماد مردمی، استمرار دریافت کمک‌های مالی و غیرنقدی، پایداری خدمات حمایتی، و بقای اعتبار نام کهریزک را تضمین نماید.

✓ شفافیت و پاسخگویی

شفافیت اطلاعات و پاسخگویی مستمر به کارکنان، خیرین، مددجویان و افکار عمومی اصلی‌ترین کلیدهای مقابله با فساد و سازوکار کنترل بنیانی، تعارض منافع و سوءاستفاده از اختیارات هستند. بنیاد خیریه کهربیک متعهد است تمامی گزارش‌ها و صورت‌های مالی، روند جمع‌آوری و هزینه‌کرد کمک‌ها، فرایندهای استخدام، قرارداد و اعطای امتیازات، آبین‌نامه‌ها و نتایج پایش را به شفافترین وجه ممکن اطلاع‌رسانی نماید.

✓ حاکمیت قانون، استقلال و بی‌طرفی اداری

پاییندی به قوانین بالادستی جمهوری اسلامی ایران و اساسنامه اختصاصی بنیاد، اصل دوم این سیاست است «استقلال نهادهای نظارتی (ناظرت داخلی، حسابرسی و کمیته انضباطی) و جلوگیری از نفوذ یا اعمال قدرت اجرایی بر روند رسیدگی به تخلفات، تضمین‌کننده حفظ سلامت تصمیمات و دوری از تعارض منافع خواهد بود».

✓ تعهد اخلاقی و فرهنگ سلامت

در چارچوب ارزش‌های اسلامی و انسانی، ترویج فرهنگ امانت‌داری، وفاداری سازمانی، خیرخواهی، سلامت و صداقت، رکن مهمی از سیاست ضد فساد بنیاد است. آموزش مستمر کارکنان درباره اخلاق حرفه‌ای، مصاديق فساد، روش‌های اطلاع‌رسانی تخلف و تشویق همکاران به حفاظت از منافع جمیعی بخشی جدایی‌ناپذیر از این سیاست خواهد بود.

✓ مشارکت داوطلبانه و نظارت مردمی

سیاست ضد فساد بر ایجاد امکان مشارکت فعال داوطلبان، خیرین و خانواده مددجویان در فرآیندهای ارزیابی و نظارت، و همچنین تقویت شورای داوطلبان ناظر بر اجرای سیاست ضد فساد تکیه دارد.

✓ رویکرد پیشگیرانه و بازدارنده

اصلاح فرایندهای اداری و کاهش دیوان‌سالاری زائد، آموزش شفاف قوانین مرتبط به کارکنان، ایجاد رویه‌های دقیق امضا/تصویب و تعریف حدود اختیارات، کاهش برخوردهای چهره به چهره افراد با قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت، و استفاده حداقلی از ابزارهای الکترونیکی ضد فساد (امضای دیجیتال، داشبورد اثرگذاری، نظارت بر تراکنش‌های مالی و ...) از جمله رویکردهای زیربنایی این سیاست است.

✓ طبقه‌بندی فساد

مطابق تقسیم‌بندی‌های علمی و تجربی، و بر اساس بررسی‌های موردنی در حوزه خیریه‌ها، موارد زیر شایع‌ترین مصادیق فساد در این نهادهاست :

طبقه‌بندی	انواع مصادیق
فساد مالی	رشوه خواری (ارتشاء)، اختلاس، کلاهبرداری، سوءاستفاده از امتیازات مالی، فساد در مناقصات
فساد اداری	کمکاری، گزارش مأموریت کاذب، اسراف و تبذیر، ترجیح روابط بر ضوابط
فساد استخدامی	بی‌توجهی به معیارهای شایستگی، تبعیض، پارتی‌بازی، مداخله در انتخاب و ارتقاء
فساد قانونی	تصویب مقررات و قراردادهای ناعادلانه، تضاد منافع، معاملات صوری یا شیوه‌قانونی
فساد در خدمات	فساد در توزیع کمک‌های نقدی/غیرنقدی، سوءاستفاده در صدور مجوز خدمت یا انتخاب مددجو

شرح هر یک از انواع فساد و رشوه خواری در نهادهای خیریه به معنای نقض اصول سلامت اداری، کاهش اثربخشی خدمات و ایجاد بی‌عدالتی نسبت به مددجویان و خیرین است. در ذیل به تفکیک هر بخش تبیین می‌شود.

✓ مصادیق عملی فساد و رشوه خواری در کهریزک

۱. ارتشاء و رشوه: پذیرفتن پول یا امتیاز توسط کارکنان برای تسريع در ارائه خدمات یا چشم‌پوشی از وظایف.
۲. اختلاس و تصاحب اموال: برداشت بدون مجوز از وجود یا کمک‌های نقدی-غیرنقدی خیرین، سوءاستفاده از حواله‌ها یا املاک بنیادی.
۳. تبانی در قراردادها: توافق مخفیانه در مناقصات تأمین کالا و خدمات یا واگذاری پروژه‌های عمرانی و بهداشتی، انتخاب پیمانکاران متقلب.
۴. تضاد منافع: حضور همزمان فرد در نقشه‌های تصمیم‌گیری و دریافت‌کننده منافع مادی (مثل‌آر هیئت مدیره و پیمانکاری خیریه).
۵. فساد در توزیع کمک‌ها: اعطای عادلانه کمک‌ها به مددجوی غیرواحد شرایط در قبال دریافت وجه یا ارتباطات.
۶. دریافت کمک مالی/غیرنقدی از منابع مشکوک: دریافت وجه یا هدایای غیرشفاف یا ناشناس که منشأ آنها مشخص نشده و برخلاف آیین‌نامه است.
۷. کمکاری و تبعیض: انجام نشدن وظایف اداری به بهانه خستگی یا رابطه/ضابطه‌سازی امور اداری/درمانی.
۸. فساد در صدور مجوزها یا اسناد: تسهیل یا تسريع در صدور مجوزها یا اسناد بنیاد در قبال پرداخت پول یا منافع شخصی.
۹. فساد در بازاریابی و جمع‌آوری کمک‌های مردمی: واگذاری غیرقانونی مجوز جمع آوری کمک به اشخاص یا شرکت‌های خاص بدون طی تشریفات مقرر.
۱۰. فساد در نظارت و رسیدگی: کوتاهی یا مخالفت نهادهای نظارتی با افشا یا گزارش تخلف به سبب منافع فردی یا ترس از مقابله.

✓ عوامل مؤثر بر افزایش فساد

садه‌سازی فرآیندهای اداری، فقدان شفافیت، نواقص قانونی، نبود نظارت مستقل، ساختارهای فاقد پاسخگویی، و فرهنگ سازمانی ضعیف از اصلی‌ترین عوامل زمینه‌ساز ظهور فساد هستند.

مثال‌های عملی، تجربه بیش از ۷۰ هزار مؤسسه خیریه رسمی و غیررسمی و نبود سیستم پایش کارآمد را نعمت و تهدید همزمان برای سلامت خیریه‌ها عنوان می‌کند.

✓ سازوکار شناسایی تخلفات

شناسایی فساد در بنیاد کهربیزک بر سه محور اصلی است :

۱. بازرگانی‌های فعال و دوره‌ای داخلی توسط واحد نظارت
۲. حسابرسی مستقل مالی سالانه
۳. دریافت گزارش‌های مردمی، پرسنلی و ذینفعان از طریق سامانه گزارشگری .

پایش غیرقانونی تراکنش‌ها، تناقض بین گزارش مالی و واقعیات میدانی، کنترل نرم‌افزاری اسناد، و تحلیل داده‌ها از مهم‌ترین ابزارها در شناسایی فساد تلقی می‌شوند.

✓ سامانه گزارش دهی : محramانه، قابل پیگیری، حمایت‌گرانه

هرگونه مشاهده، ظن قوی یا اطلاع نسبت به تخلف اداری باید در اسرع وقت از طریق سامانه گزارش دهی آنلاین (در وبسایت بنیاد)، نامه محramانه یا صندوق‌های ویژه به واحد نظارت داخلی یا کمیته انضباطی اعلام شود.

هویت گزارشگر محفوظ است و نباید بدون رضایت وی فاش شود.

فرآیند دریافت گزارش باید قابل پیگیری باشد و کد رهگیری به گزارش‌دهنده تعلق گیرد.

گزارشگران مصون از هر نوع تهدید، توبیخ یا رفتار تلافی‌جویانه خواهند بود. حمایت قانونی کامل طبق ماده ۹ قانون حمایت از گزارشگران فساد اعمال می‌شود.

✓ بررسی و رسیدگی منصفانه

کمیته انضباطی یا هیئت حسابرسی ویژه، ظرف حداقل ۵ روز مکلف به بررسی اولیه و جمع‌آوری مستندات است.

در صورت کافی بودن証據، پرونده به هیئت رسیدگی ارسال می‌شود و متهم حق دفاع حضوری و کتبی دارد.

روند رسیدگی براساس ضوابط آیین‌نامه داخلی، قوانین موضوعه و با رعایت اصل برائت انجام می‌شود؛ همزمان گزارش نتایج تا مرحله نهایی به هیئت مدیره ارائه می‌شود.

در صورت اثبات تخلف، بسته به درجه و میزان آسیب، اقدامات انضباطی تا سطوح اخراج، انفصال از خدمت، ارجاع به دادگاه یا مراجع قضایی/اداری مطابق قوانین پیش‌بینی می‌شود.

در صورت بی‌گناهی متهم یا کذب بودن گزارش، حیثیت فرد احیا و گزارشگر، در صورت اثبات سوءنیت، مشمول مجازات انضباطی می‌شود.

✓ ضمانت اجرای سیاست گزارش دهی مقابله با فساد

پاداش و تقدیر از گزارشگران موثر طبق مقررات (تا سقف ۲٪ ارزش پرونده یا معادل آن طبق قانون).

حفظات جانی، مالی، شغلی و فسخ قرارداد به نفع گزارشگر در صورت تهدید.

امکان ثبت گزارش بدون ذکر نام (ناشناس) در سامانه و پیگیری با رمز مخصوص.

✓ جدول مراحل فرآیند شناسایی و رسیدگی در کهربا

مرحله	شرح اقدام	مسئول پیگیری
۱ - دریافت گزارش	ثبت گزارش محترمانه، دریافت کد رهگیری	واحد نظارت داخلی
۲ - بررسی اولیه	جمع آوری مستندات، صحه‌گذاری قرائن	کمیته اخلاقی و انضباطی
۳ - تشکیل پرونده	دعوت متهم و ارائه مستندات دفاع، استماع طرفین	هیئت رسیدگی
۴ - اعلام نتیجه	صدور رای، اجرای مجازات یا تبرئه، ارسال گزارش نهایی	هیئت مدیره و مدیرعامل
۵ - پشتیبانی از گزارشگر	حمایت شغلی، مالی، قضایی، تقدیر یا جبران خسارت	واحد حقوقی/مدیریت

بیادهسازی این زنجیره گام به گام منجر به ارتقای سلامت و اعتبار عمومی بنیاد و پیشگیری از رشد فساد اداری خواهد شد.

✓ تشکیلات و نقش‌ها

ساختار سازمانی که ریزک در حوزه مقابله با فساد، با توجه به الزامات قانونی و بهترین تجربیات بین‌المللی و بومی، منکی به تفکیک وظیفه، استقلال نظارتی و پاسخگویی است. ساختار به شرح جدول زیر می‌باشد:

واحد سازمانی	وظایف کلیدی	سطح استقلال	مرجع گزارش‌دهی
واحد نظارت داخلی	پایش فرآیندهای اداری، اجرای بازرگانی‌ها	کاملاً مستقل	هیئت امنا/مدیره
کمیته اخلاقی و انضباطی	رسیدگی به پرونده‌ها، تدوین آییننامه	مستقل	هیئت مدیره
واحد حسابرسی مالی	حسابرسی مالی سالانه، تطبیق، اسناد	نیمه‌مستقل	کمیته مالی هیئت مدیره
واحد رسیدگی به شکایات	دریافت شکایات، پیگیری فوری	مستقل	مدیر عامل
هیئت امنا	نهایی‌سازی سیاست‌ها، تصویب اقدامات	عالی‌ترین مقام	ذی‌نفعان/عموم

✓ توضیح و اهمیت هریک از سطوح:

۱. واحد نظارت داخلی: برای اطمینان از اینکه کلیه رویه‌های اجرایی و مراجعات مالی/اداری بدون خطا یا سوگیری است، استقلال عملیاتی کاملی دارد و مستقیماً به هیئت مدیره/امنا گزارش می‌دهد. مجاز به بازرگانی ادواری و هدفمند کلیه بخش‌های بنیاد می‌باشد.
۲. کمیته اخلاقی و انضباطی: حفاظت از هنجارهای بنیادی و بررسی گزارشات واصله با رویکرد عدالت، انصاف و پاسخگویی صحیح، نقش کلیدی در صدور رأی و شفافیت رسیدگی به تخلفات.
۳. واحد حسابرسی مالی: ممیزی جامع حساب‌ها، کشف تخلفات تراکنشی، اقلام مشکوک، و ارائه تحلیل‌های آماری سالانه.
۴. واحد رسیدگی به شکایات: جلب اعتماد و رضایت ذی‌نفعان و ایجاد مسیر سریع پاسخ به مشکلات و تخلفات.
۵. هیئت امنا: در جایگاه عالی‌ترین مرجع، خطمشی‌گذاری و نظارت عالی بر کارکرد اجرا و عملکرد سایر واحدهای را بر عهده دارد.

✓ سازوکار تعامل و همکاری واحدها

کلیه واحدهای فوق مکلف به همکاری در تبادل اطلاعات و گزارش‌های مرتبط هستند، اما برای پیشگیری از تعارض منافع، مرزهای اختیارات هریک در آییننامه داخلی بنیاد به روشنی ترسیم شده است. بررسی نهایی تخلفات نیازمند تصویب هیئت مدیره است و تصمیمات در صورت اعتراض در قالب بازبینی دوباره قابل طرح خواهد بود.

✓ شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) ضد فساد

شاخص	تعریف	واحد سنجش	دوره ارزیابی
میزان گزارش تخلفات	تعداد گزارش تخلف/فساد ثبت شده	تعداد/ماه	ماهانه
زمان متوسط پاسخ‌گویی	میانگین زمان رسیدگی به هر گزارش	روز	فصلی
درصد تخلفات اثبات شده به کل گزارش‌ها	نسبت تخلفات اثبات شده به کل گزارش‌ها	درصد	فصلی
میزان رضایتمندی گزارش‌دهندگان	امتیاز رضایتمندی گزارش‌دهندگان	درصد	سالانه
مبلغ هزینه‌شده برای آموزش	هزینه‌کرد توسعه فرهنگ سلامت اداری	میلیون ریال	سالانه

✓ ابزارهای ارزیابی و پایش

- سامانه گزارش مردمی و Dashboard: امکان گزارش فوری، مشاهده وضعیت رسیدگی، پایش .
- ارزیابی حسابرسی دوره‌ای، ممیزی مستقل و مصاحبه با ذی‌نفعان: تحلیل همه‌جانبه عملکرد واحدهای سازمانی.
- نظرسنجی رضایت ذی‌نفعان (خیرین، مددجویان، کارکنان) ارزیابی مشارکتی تاثیر سیاست بر سطح سلامت بنیاد.
- ابزار داده‌کاوی و تحلیل تراکنش‌های مالی: کشف روندهای غیرعادی، تشخیص نقاط ضعف و قوت.
- مدل‌های جهانی مانند ISO37001 (مدیریت ضد رشوه)، EFQM و Radar: استفاده از استانداردهای بین‌المللی جهت اعتبارسنجی نتایج .

✓ سازوکار بازخورد و یادگیری مستمر

جمع‌آوری بازخوردها از کارکنان، خانواده مددجویان و خیرین، بررسی دوره‌ای روند اجرای سیاست و انتشار سالانه گزارش "پیشرفت سلامت اداری" در سایت بنیاد از اقدامات مکمل جهت پایش اثرات و رفع نواقص احتمالی سیاست است.

✓ ضرورت بازنگری و انطباق با تحولات

سند سیاست مقابله با فساد باید با توجه به تغییر مقررات ملی، بینالمللی و الزامات بنیاد، و همچنین ظهور مصاديق جدید فساد یا روش‌های مقابله نوین، به صورت ادواری مورد بازنگری قرار گیرد.

✓ مراحل بازنگری سند در کهربایزک

۱. دریافت بازخورد و پیشنهادات: از کلیه واحدها (نظرارت، حسابرسی، کمیته اخلاق، کارکنان) و ذی‌نفعان کلیدی (خیرین، خانواده مددجویان)

۲. تحلیل نقاط قوت و ضعف اجرای سیاست: با اتکا به شاخص‌های عملکرد و نتایج گزارش‌های مستقل

۳. بررسی تجربیات موفق داخلی و بینالمللی: مطالعه تطبیقی آئین‌نامه‌ها و استانداردهای به روز جهانی (OECD، ISO، مدل EFQM و ..)

۴. تشکیل کارگروه بازنگری توسط هیئت امنا: بررسی جامع، چاپک و کندوکاو محور انواع بندهای ناکارآمد یا ناقص

۵. اصلاح، حذف یا افزودن بندهای جدید: بر مبنای یافته‌های مرحله قبل.

۶. تصویب نهایی نسخه و ابلاغ به همه واحدها: بارگذاری نسخه جدید سند بر روی شبکه داخلی و وبسایت بنیاد.

دوره بازنگری: سالیانه یا به محض وقوع تخلف عمدی یا تغییر مقررات موضوعه.

✓ تضمین پویایی و اجرای عملی

- آموزش کارگاه‌های سالانه برای شرح نسخه جدید سیاست.
- مکانیسم جمع‌آوری بازخورد کاربران از طریق سامانه آنلاین یا جلسات حضوری.
- پایش فاصله اجرای سیاست جدید با اهداف تعیین‌شده (Performance Gap Analysis) و انجام اصلاحات پویا.

✓ نکات برگسته در اجرای سیاست مقابله با فساد بنیاد کهربایزک

نکته ۱: سیاست ضد فساد باید زنده، قابل فهم و هم‌راستا با فرهنگ سازمانی باشد، نه صرفاً یک سند بایگانی شده.

نکته ۲: سلامت و پایداری بنیاد، واپسی به شفافیت مالی و اعتمادی است که باید در سطح بالایی با مردم، خیرین و مددجویان برقرار شود.

نکته ۳: ترکیب اصلاح ساختار، آموزش بهترین تجربه‌ها، فناوری دیجیتال، مشارکت داوطلبانه و فضای باز گزارش‌دهی، ستون فقرات مقابله اثربخش با فساد محسوب می‌شود.

نکته ۴: هرگونه تعلل در اصلاح سند و انطباق با تحولات، بنیاد را در معرض آسیب‌های جدی قانونی و اجتماعی قرار خواهد داد.

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. سیاست مدیریت مالی و بودجه‌ریزی (**Financial Management & Budgeting Policy**)
۲. سیاست سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع (**Investment & Resource Allocation Policy**)
۳. سیاست خرید و تدارکات (**Procurement Policy**)
۴. سیاست مدیریت دارایی‌ها و اموال ثابت (**Asset Management Policy**)
۵. سیاست رسیدگی به هزینه‌های درمانی و حمایتی (**Client Expense Reimbursement Policy**)

❖ خلاصه

فصل سوم بنیاد خیریه کهریزک چارچوب مدیریت منابع مالی و عملیات روزمره را با پنج سیاست کلیدی تعریف می‌کند. سیاست مدیریت مالی و بودجه‌ریزی فرآیند تدوین، تصویب و کنترل بودجه سالانه را مشخص می‌سازد تا هزینه‌ها و درآمدها مطابق اهداف مأموریت بنیاد برنامه‌ریزی و نظارت شوند. سیاست سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع اولویت‌های سرمایه‌گذاری در زیرساخت، تجهیزات و خدمات حمایتی را براساس تحلیل ریسک - بازده تعیین می‌کند. سیاست خرید و تدارکات شفافیت، رقابت‌پذیری و کنترل کیفیت در تأمین کالا و خدمات را تضمین می‌کند. سیاست مدیریت دارایی‌ها چرخه حیات اموال ثابت را از ثبت تا ازکارافتادگی استاندارد می‌نماید و سیاست رسیدگی به هزینه‌های درمانی و حمایتی ضوابط ثبت، تأیید و پرداخت هزینه‌های مددجویان را تعریف می‌کند.

❖ نکات کلیدی

- سیاست مدیریت مالی و بودجه‌ریزی: تعیین مراحل برآورد درآمد و هزینه، سقف‌گذاری اعتبارات و مکانیزم گزارش‌دهی مالی دوره‌ای
- سیاست سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع: معیارهای تحلیل ریسک و بازده، اولویت‌بندی پروژه‌ها و مستندسازی تصمیم‌های سرمایه‌گذاری
- سیاست خرید و تدارکات: فرایند استعلام قیمت، مناقصه، ارزیابی تأمین‌کنندگان و کنترل کیفیت کالا و خدمات
- سیاست مدیریت دارایی‌ها و اموال ثابت: ثبت دارایی‌ها، نگهداری پیشگیرانه، ارزیابی استهلاک و برنامه جایگزینی دارایی‌ها
- سیاست رسیدگی به هزینه‌های درمانی و حمایتی: شفافیت در سقف‌های هزینه‌ای، استناد مورد نیاز، مراحل تصویب و زمان‌بندی پرداخت‌ها

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

هر واحد مالی، تدارکات، دارایی و خدمات مددکاری مسئول اجرای سیاست‌های مربوطه است و برای هر سیاست جدول زمان‌بندی، دستورالعمل اجرایی و گزارش‌دهی ماهانه تدوین می‌شود. بازنگری دوره‌ای بودجه و تخصیص منابع در نشست‌های هیئت امناء بررسی می‌شود و مانورهای آزمون تأمین نیازهای اضطراری برگزار می‌گردد. انتظار می‌رود با اجرای منظم این سیاست‌ها، پایداری مالی بنیاد تقویت، کارایی عملیات خرید و نگهداری دارایی‌ها افزایش، و در عین حال حمایت‌های درمانی و حمایتی به موقع، منصفانه و کم‌هزینه در اختیار مددجویان قرار گیرد.

موضع ۱. مقدمه

مدیریت مالی و بودجه ریزی صحیح، شریان حیاتی بنیادهای خیریه بزرگ نظیر کهریزک است. این اهمیت نه تنها به دلیل وسعت و تنوع خدمات، بلکه به علت حجم بالای تعامل با جامعه، خیرین، ذی نفعان و نهادهای نظارتی، بر جسته می‌شود. بنیاد خیریه کهریزک به عنوان نهادی مردمی و غیرانتفاعی، خدمات گسترده‌ای در حوزه تغهداری سالم‌دان، توانبخشی کودکان، حمایت از بیماران خاص و معلولان ارائه می‌دهد که تامین مالی و حفظ پایداری خدمات برای بیش از ۳۲۰۰ نفر را می‌طلبد.

در دهه‌های اخیر، توسعه کمی و کیفی بنیادهای خیریه در ایران، همانند دیگر کشورها، مستلزم پاسخگویی به چالش‌های نوینی شده است. رقابت برای جلب اعتماد عمومی و حمایت‌های مالی، تلاطم‌های اقتصادی، تغییرات قانونی، افزایش شفافیت‌های مورد انتظار جامعه و چالش‌های مربوط به پاسخگویی، مدیریت مالی را به یک مأموریت استراتژیک تبدیل کرده است. بدون سیاست‌های مالی حرفه‌ای، حتی بزرگترین و معترض‌ترین موسسات خیریه نیز در معرض کاهش اعتماد جامعه، فرسودگی منابع و تهدید تداوم مأموریت قرار می‌گیرند.

در چنین بسترهای، هدف از تدوین این سند، ارائه چارچوبی ساختاریافته، استاندارد و مبتنی بر شفافیت برای مدیریت مالی بنیاد خیریه کهریزک است. این سند، علاوه بر پاسخگویی به الزامات قانونی و حسابرسی، به متابه قطب‌نمای مدیریت منابع مالی برای حفاظت از ارزش‌ها و پایداری رسالت خیریه در عصر جدید عمل می‌کند.

✓ دلایل اهمیت مدیریت مالی حرفه‌ای در خیریه:

حفظ و ارتقاء اعتماد عمومی و خیرین: اعتماد مهم‌ترین سرمایه اجتماعی خیریه است. گزارش‌دهی شفاف و بهنگام از منابع و مصارف مالی، اعتماد خیرین و جامعه را افزایش می‌دهد و زمینه توسعه مشارکت مردمی و جلب کمک‌های پایدار و مستمر را فراهم می‌سازد.

پاسخگویی به نهادهای نظارتی: رعایت مقررات مالیاتی، ثبت تراکنش‌های مالی و ارائه گزارشات دوره‌ای به مراجع بالادستی تضمین‌کننده فعالیت سالم و مستند خیریه است.

افزایش بهره‌وری و اثربخشی منابع: بدون تخصیص بهینه و برنامه‌ریزی شده، منابع مالی محدود ممکن است هدر رود یا به طور نابرابر به پروژه‌ها و گروه‌های هدف اختصاص یابد.

پیشگیری از سوءاستفاده یا فساد: فرایندهای کنترل داخلی، نظارت مالی و یکپارچگی اسناد مانع تخلفات احتمالی در گردش مالی می‌شوند و از سرمایه اجتماعی بنیاد محافظت می‌کنند.

امکان برنامه‌ریزی بلندمدت و مقابله با عدم قطعیت‌ها: با مدیریت حرفه‌ای بودجه، موسسه خیریه می‌تواند برای توسعه خدمات، پاسخگویی به بحران‌ها و اجرای پروژه‌های بزرگ برنامه‌ریزی بلندمدت و انعطاف‌پذیر داشته باشد.

در نهایت، تدوین و پیروی از سیاست مدیریت مالی منسجم و مستند، ضامن پایداری، رشد و رسالت انسانی موسسه خیریه کهریزک است.

✓ نکات بر جسته بخش مقدمه:

- تاکید بر شفافیت و پاسخگویی.
- ضرورت انطباق با استانداردهای بومی و بین‌المللی.
- یادآوری نقش مدیریت مالی در بقای مأموریت اجتماعی بنیادهای خیریه.

✓ اصول هفت‌گانه مدیریت مالی خیریه کهریزک

برای تضمین سلامت، کارآمدی و اعتبار مدیریت مالی بنیاد خیریه کهریزک، پایبندی به اصول و ارزش‌های بنیادین زیر ضروری است:

ردیف	اصل بنیادین	شرح
۱	نظارت	کنترل و حفاظت از منابع و مصرف منابع
۲	پاسخگویی	توضیح و گزارش‌دهی به همه ذی‌نفعان
۳	شفافیت	انتشار اطلاعات مالی شفاف و دقیق
۴	یکپارچگی	راستی و صداقت در هر سطح و ثبت امور
۵	تابآوری مالی	تضمین تداوم فعالیت مالی و تعادل درآمد-هزینه
۶	رعایت استانداردهای حسابداری	اجرای اصول بین‌المللی حسابداری و ثبت کامل
۷	ثبت رویه	پیروی از سیاست‌های مالی ثابت و اجتناب از تغییرات غیرضروری

فراتر از این اصول، ارزش‌های مرکزی بنیاد خیریه کهریزک باید رفتار فردی و جمیع همه اعضای مجموعه را هدایت کند. این ارزش‌ها عبارتند از: احترام به کرامت انسانی، صرفه‌جویی، عدالت اجتماعی، دیانت و رعایت موازین شرعی، مشارکت‌پذیری، امانت‌داری، نوآوری، رعایت حقوق مددجویان و پاسخگویی به خیرین.

✓ تحلیل تفصیلی اصول بنیادین مالی:

۱. نظارت: نظارت داخلی و بیرونی (مثل حسابرسی مستقل) شفافیت استفاده از بودجه و منابع و سلامت انجام تخصیص‌ها تضمین می‌کند. مسئولیت اصلی این اصل بر عهده هیئت مدیره/امنا و مدیریت ارشد است اما بایستی در تمام سطوح رعایت شود.
۲. پاسخگویی: سازمان باید به تمامی ذی‌نفعان وضوح عملکرد داشته باشد و گزارش‌های شفاف ارائه دهد.
۳. شفافیت: تهییه و انتشار گزارش‌های مالی و صورت‌های حسابرسی به صورت آنلاین و دسترسی‌پذیر برای عموم مردم و نهادهای مرتبط. این میزان شفافیت، پاسخگویی انتظارات قانون‌گذاران و جامعه است.
۴. یکپارچگی: رعایت صداقت، ثبت کامل تراکنش‌ها، پرهیز از تضاد منافع، و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای. سیاست مالی باید سازگار با قوانین و استانداردهای ملی، شرعی و بین‌المللی باشد.
۵. تابآوری مالی: طراحی استراتژی‌های بودجه و تامین منابع برای استمرار فعالیت‌های خیریه، حتی در شرایط بحران یا افت کمک‌های مردمی.
۶. استانداردهای حسابداری: ثبت و آرشیو استاندارد اطلاعات جهت سهولت حسابرسی، مقایسه سالانه و انتقال تجربه.
۷. ثبات رویه: تدوین و اجرای رویه‌های ثابت برای کنترل‌ها، حسابداری و گزارش‌دهی مالی با قابلیت بهروزرسانی از طریق بازنگری‌های دوره‌ای.

نکته: اجرا و درونی‌سازی این ارزش‌ها در کلیه واحدها و سیاست‌ها، شرط موفقیت استراتژی مدیریت مالی و رعایت منشور اخلاقی خیریه می‌باشد.

✓ چارچوب بودجه ریزی در بنیاد خیریه کهریزک

فرآیند بودجه ریزی و تخصیص منابع مالی، باید مطابق مدل‌های پیشرفته و بهترین تجربیات داخلی و بین‌المللی تدوین گردد . در این راستا، پنج مرحله استاندارد زیر توصیه می‌شود:

۱. برنامه‌ریزی بودجه: تعیین اهداف، برآورد هزینه‌ها، پیش‌بینی درآمدها، شناسایی اولویت‌ها و تعریف پروژه‌های بودجه‌ای سالانه.

۲. ارزیابی وضع موجود: بررسی منابع درآمدی فعلی (کمک‌های نقدی، غیرنقدی، دولتی، فعالیت اقتصادی و...) و سنجش همسوی آن با مأموریت و چشم‌انداز بنیاد.

۳. کاوش و طوفان ذهنی: دریافت ایده‌ها از تیم داخلی و مطالعه تجربیات موفق سایر خیریه‌ها برای خلق راه حل‌های نوین یا متنوع‌سازی منابع.

۴. تجزیه و تحلیل: امکان‌سنجی و ارزیابی اقتصادی، منعطف اجتماعی، پایداری و قابلیت تکرار هر روش پیشنهادی.

۵. انتخاب مدل بودجه و اجرا: تثبیت و انتخاب یک یا دو مدل غالب بر اساس تحلیل فوق و تدوین برنامه عملیاتی (همراه با سنجه‌پذیری، برنامه زمانی و تفویض وظایف).

✓ انواع روش‌های تامین مالی

روش تامین مالی	توضیحات	مزایا	چالش‌ها
کمک‌های نقدی مردمی	کمک‌های یکباره یا مستمر	پایداری، دسترسی گسترده	نیاز به سیستم دیجیتال قوی، اعتمادسازی
برگزاری رویداد	جلسات حضوری یا آنلاین برای جلب مشارکت	شبکه‌سازی، ارتقاء برنده	هزینه و زمان بر
فروش کالا و خدمات	فروش محصولات (مثلًا استند گل، کابل، صنایع دستی) یا خدمات آموزشی	تنوع درآمد، خودکفایی نسبی	پیچیدگی مالیاتی و تخصص
سرمایه‌گذاری اجتماعی	سرمایه‌گذاری با هدف بازده مالی همراه با اثرگذاری اجتماعی	جذب سرمایه مسئولیت‌پذیر	نیاز به تخصص و شفافیت بالا
تامین مالی جمعی (Crowdfunding)	جذب سرمایه‌های خرد از اینترنت	گستره مخاطب بالا	ناپایداری منابع

شایان ذکر است که تنوع درآمدی، تابآوری خیریه را افزایش می‌دهد؛ اما حفظ شفافیت و گزارش‌دهی دقیق منابع و مصارف، الزامی است.

✓ فرآیند تخصیص منابع

در بنیاد کهریزک، تخصیص منابع باید بر مبنای اولویت‌های استراتژیک، شفافیت و اثربخشی صورت پذیرد . این فرآیند ترجیحاً به صورت زیر انجام می‌شود:

۱. اولویت‌بندی نیازها (تامین معیشت، درمان، توانبخشی، توسعه زیرساخت‌ها و...)

۲. تخصیص بودجه بر اساس اولویت و مأموریت‌های اصلی (پشتیبانی از سالمندان و معلولین)
۳. کنترل تخصیص و ثبت دقیق مصارف پروژه‌ای در قالب نرم‌افزارهای حسابداری مالی و داشبورد بودجه‌ای
۴. بروزرسانی و اصلاح تخصیص منابع پس از پایش عملکرد سالانه، ارزیابی پروژه‌ها یا تغییر در اولویت‌ها

نکته کلیدی : وجود کمیته بودجه‌ریزی و تخصیص منابع با حضور واحد مالی، مدیرعامل، مدیر پروژه‌ها و نماینده هیئت امنا برای اتخاذ تصمیمات کلان ضروری است.

موضع ۴. فرآیند حسابداری، خزانه داری و گزارش دهی مالی

✓ چارچوب حسابداری و خزانه داری

برای مدیریت شفاف، منظم و قابل حسابرسی منابع مالی بنیاد خیریه کهربا، فرآیندهای حسابداری، خزانه داری و گزارش دهی مالی باید با رعایت استانداردهای خاص خیریه ها و قوانین ایران انجام پذیرد.

✓ الف) فرآیند حسابداری:

۱. ثبت تمامی کمک های نقدی، غیرنقدی و درآمدهای عملیاتی / اقتصادی.
۲. ثبت و طبقه بندی هزینه ها به تفکیک پروژه، واحد عملیاتی و نوع فعالیت.
۳. استفاده از نرم افزارهای حسابداری تخصصی با امکان آرشیو دیجیتال اسناد و پیوست مدارک.
۴. تهیه و نگهداری اسناد مالی: اسناد دریافت / پرداخت، اسناد هزینه، صورت جلسات تخصیص، فرم های امضا شده و رسیدها با سریال چاپی.

✓ ب) فرآیند خزانه داری:

۱. مدیریت حساب های بانکی و نقدی.
۲. کنترل و نظارت بر چک ها، واریزها و برداشت ها.
۳. استفاده از حساب تنخواه و مستندسازی دقیق هزینه های تنخواه.
۴. برنامه ریزی جهت تأمین نقدینگی برای نیازهای روزمره و پروژه های بزرگ.

✓ ج) فرآیند گزارش دهی مالی:

- گزارش های مالی ماهانه، فصلی و سالانه به مدیر عامل، هیئت مدیره و مراجع نظارتی.
- تهیه ترازنامه، صورت سود و زیان، صورت جریان وجود نقد و گزارش بودجه تفصیلی.
- انتشار گزارش های حسابرسی شده به منظور افزایش شفافیت و جلب اعتماد خیرین.
- ارائه گزارشات تفصیلی پروژه ای جهت پاسخگویی به حامیان و جلب مشارکت مجدد.

تطبیق کلیه فرایندها با قوانین مالیات، استانداردهای حسابداری سمن ها و بخشنامه های دولتی جهت بهره مندی از معافیت ها و جلوگیری از ریسک های قانونی.

✓ جداول نمونه سند حسابداری و فرآیند مالی

عملیاتی	شرح	مدارک مستند	ثبت نرم افزاری	کنترل و تاییدیه
دریافت کمک نقدی	انتقال به حساب بانکی	رسید بانکی، فرم دو نسخه ای	ثبت در نرم افزار حسابداری	تایید واحد مالی
دریافت کمک غیرنقدی	تحویل کالا یا دارو و ...	رسید انبار، صورت جلسه دریافت	ثبت دارایی در انبار / خزانه	تایید مدیر واحد
پرداخت تنخواه	پرداخت وجه به همکاران مجاز	فرم درخواست پرداخت، صورت هزینه های تنخواه	ثبت سند تنخواه	تسویه حساب و کنترل مالی

شرح تفصیلی اسناد: اسناد می‌باید دارای امضاهای مرتبط و ییوست‌های لازم (فاکتور، رسید، مجوز پرداخت و...) باشند تا مسیر گردش هر مبلغ برای حسابرسی داخلی و خارجی قابل رهگیری باشد.

✓ مقایسه حسابداری خیریه و سازمان انتفاعی

	خیریه	انتفاعی
هدف مالی	خدمات اجتماعی	سود مالی
گزارش‌های مالی	تفصیلی و شفاف بر اساس پروژه/کمک	عملکرد سود و زیان
مالیات	معافیت‌های مشروط طبق قانون	مشمول مالیات
ثبت پرداخت/دریافت	الزامی و با مستندات دقیق	انعطاف‌پذیری بیشتر

✓ الزامات گزارش‌دهی و حسابرسی

ارائه صورت‌های مالی سالانه جهت حسابرسی به مراجع مستقل

نگهداری و ارائه دفاتر، اسناد مالی، اظهارنامه‌های مالیاتی طبق ضوابط قانونی

استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی و صنعتی برای تهیه، تجمعیح و تحلیل داده‌های مالی و تامین بانک اطلاعات جامع.

نکته مهم: مستندسازی دقیق و بایگانی الکترونیک اسناد راهگشا برای تطبیق استاندارد، جلوگیری از تخلفات یا ادعاهای آتی است.

✓ ساختار سازمانی امور مالی خیریه کهریزک

یک ساختار سازمانی مقندر و کارآمد، لازمه شفافیت و پاسخگویی در حوزه مالی هر خیریه بزرگ است. بنیاد کهریزک باید دارای چارت سازمانی شفاف، وظایف دقیق برای هر واحد و تبیین فرآیندهای ارتباطی بین بخش‌ها و افراد باشد.

سمت و واحد	شرح وظایف کلیدی
هیئت امناء	تصویب سیاست کلان مالی، نظارت نهایی
هیئت مدیره	تصویب بودجه سالانه، تعیین راهبردها
مدیرعامل	اجرای سیاست‌ها، گزارش‌دهی به هیئت امنا/مدیره
مدیر مالی	مدیریت فرآیند بودجه، خزانه‌داری، حسابرسی داخلی
حسابدار	ثبت اسناد، تهیه گزارش مالی، اجرای امور حسابداری
مسئول خزانه‌داری	مدیریت حساب‌های بانکی، واریز/برداشت‌ها
مسئول بودجه‌ریزی	طرح و تدوین بودجه‌های سالانه/پروژه‌ای
مسئول گزارش‌دهی	تهیه و انتشار گزارش‌های شفاف به مدیران/حامیان
حسابرس داخلی/خارجی	بررسی صحت و انطباق معاملات و اسناد

علاوه بر نقش‌های مذکور، مشارکت داوطلبین و اعضای افتخاری در برخی پروژه‌ها و بخش‌ها ضروری است. البته باز هم باید فرآیند ثبت، بایگانی اسناد و نظارت تحت کنترل واحد مالی باقی بماند.

✓ مسئولیت‌ها و شرح وظایف اعضا

۱. مدیر مالی: برنامه‌ریزی کلان مالی، نظارت بر تهیه و ارائه بودجه و گزارشات، تحلیل عملکرد مالی و اخذ تصمیمات اصلاحی.
۲. مسئول بودجه‌ریزی: طراحی فرم‌ها و مدل‌های بودجه، پایش اجرای بودجه، اصلاح تخصیص‌ها بر مبنای داده‌های واقعی.
۳. حسابدار: ثبت و طبقه‌بندی تراکنش‌ها، مالیات، پیگیری حق‌الزحمه‌ها، بایگانی و دفاع از گزارشات در حسابرسی.
۴. مسئول خزانه‌داری: کنترل روزانه حساب‌ها، تحويل و دریافت نقدینگی، انجام پرداخت‌های مجاز، کنترل گردش نقدی.
۵. مسئول گزارش‌دهی: انجام مکاتبات مالی، تهیه گزارش‌های شفاف و غیرفني برای حامیان، تهیه مستندات حسابرسی، ارائه داده‌ها جهت شناسایی نقاط نیازمند اصلاح.

✓ شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی (KPI) در خیریه کهریزک

سنجدش اثربخشی و سلامت مالی نه تنها الزام قانونی، بلکه راهبردی کلید موفقیت پایدار خیریه است. سنجش شاخص‌های زیر برای مدیریت و گزارش‌دهی منظم توصیه می‌شود:

شاخص سنجش	تعریف و کاربرد
نسبت هزینه‌های اجرایی به کل هزینه‌ها	ارزیابی سهم هزینه‌های عملیاتی نسبت به هزینه غیرمستقیم و پشتیبانی
رشد سال به سال بودجه	بررسی درصد افزایش یا کاهش درآمدها نسبت به سال قبل
درصد منابع پایدار (Recurring)	سنجش کمک‌های ماهانه/سالانه پایدار در بودجه کل
نسبت مشارکت مردمی به همه منابع	سهم کمک‌های خیرین فردی از کل درآمدها
نرخ بازده سرمایه‌گذاری اجتماعی	اثر اجتماعی هر واحد هزینه (مثالاً تعداد افراد تحت پوشش یا خدمات ارائه شده در اثر کمک مالی)
مازاد یا کسری عملیاتی	بررسی ذخیره عملیاتی برای پوشش سه ماه هزینه سالانه
نسبت هزینه برنامه به هزینه اداری	سهم هزینه مستقیم پروژه‌ها/برنامه‌ها از هزینه‌های مدیریتی
شاخص رضایت حامیان	میزان رضایت و تکرار مشارکت حامیان بر اساس دریافت گزارش و اطلاعات شفاف
دارای خالص نامحدود نقدشونده	ذخایر نقدی قابل دسترسی سریع برای مدیریت بحران
سرعت و دقت در گزارش‌دهی مالی	مدت زمان تهیه، بررسی و انتشار گزارش‌های مالی

✓ ابزارهای فناورانه و مدیریتی

۱. نرم‌افزارهای حسابداری ویژه خیریه‌ها: بهینه‌سازی ثبت تراکنش‌ها، گزارش‌گیری لحظه‌ای و پیگرد منابع.
۲. داشبورد KPI: نظارت لحظه‌ای عملکرد شاخص‌های کلیدی
۳. فرم‌ها و قالب‌های بودجه‌ریزی استاندارد: برای مستندسازی مالی، درخواست پرداخت و پیگیری تخصیص بودجه.
۴. سامانه مدیریت انبار و اموال: ثبت ورود و خروج کالاهای و کمک‌های غیرنقدی.
۵. بانک اطلاعاتی خیرین و مددجویان: برای هدفمندسازی ارتباطات مالی و جلب حمایت مجدد.
۶. اتوماسیون مستندسازی مکاتبات و اعلامیه‌ها: افزایش نظم، صرفه‌جویی زمان و کاهش خطاهای انسانی.
۷. ابزارهای گزارش‌دهی بصری (Power BI, Excel Dashboards): تهیه گزارش‌های مدیریتی بصورت تحلیلی.

✓ تحول در ارزیابی اثربخشی با کارت امتیاز متوازن (BALANCED SCORECARD)

فراتر از ارزیابی سنتی بر مبنای صرفاً سنجه‌های مالی، مدل کارت امتیاز متوازن، خیریه‌ها را ترغیب می‌کند تا جنبه‌های زیر را نیز درنظر بگیرند:

- بعد مخاطب و جامعه هدف
- بعد یادگیری و رشد سازمانی
- بعد کیفیت فرآیندهای داخلی
- بعد اثرگذاری اجتماعی (توسعه، فرهنگسازی، توانمندسازی مددجویان)

توصیه : یا یه‌گذاری گزارش‌های عملکرد مالی بودجه و پروژه‌های خیریه بر این معیارها موجب ارتقاء اثربخشی و پاسخگویی دوسویه به ذی‌نفعان می‌شود.

✓ روند بازنگری و اصلاح سیاست مالی بنیاد کهریزک

سیاست‌های مالی باید پویا، پویا و منطبق بر شرایط نوظهور، تحولات قانونی و تغییرات محیطی باشند. بازنگری سیاست‌های مالی باید به صورت دوره‌ای (سالیانه یا بر اساس رخدادهای مهم) و با هدف بهبود، شفافیت و افزایش کارایی انجام شود.

مرحله	شرح و جداول اقدام
بررسی عملکرد جاری	ارزیابی داده‌ها، گزارشات و KPI‌ها به صورت فصلی/سالیانه
جمع‌آوری بازخورد داخلی/حامیان	دریافت نظرات واحدها، مشارکت‌کنندگان و خیرین
طبیق با مقررات جدید	پایش آخرین بخشنامه‌ها، قوانین داخلی و بین‌المللی
جلسات استراتژیک	کمیته بازنگری متšکل از مدیر مالی، مدیر عامل، واحد حقوقی
مستندسازی و آموزش	تدوین نسخه اصلاحی سیاست، آموزش کارمندان و پیاده‌سازی سیستم تغییر
پایش اجرای اصلاحات	ثبت و مستندسازی اثربخشی اصلاحات و ارسال بازخورد مجدد

✓ ابزارها و سیاست‌های مکانیزه بازنگری

بهره‌گیری از **Policy Dashboard** برای مصوّرسازی نتایج سیاست قبلی و سنجش اثربخشی سیاست جدید برگزاری جلسات ماهانه، فصلی یا بر حسب ضرورت برای واکنش سریع به بحران‌ها یا تغییرات قوانین مستندسازی تمام جلسات، خروجی‌ها و گام‌های بهبود جهت استفاده در سال‌های آتی و تبدیل آن به رویه

نکته: بازنگری‌های نظام‌مند و مبتنی بر داده، ضامن تناسب سیاست مالی با نیازهای روز، شفافیت و پویایی مدیریت مالی خیریه کهریزک خواهد بود.

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت سرمایه‌گذاری در خیریه‌ها

✓ جایگاه سرمایه‌گذاری در بنیادهای خیریه

در عصر حاضر و به ویژه با پیچیدگی‌های فزاینده مسائل اجتماعی، بنیادهای خیریه از "سازوکارهای سنتی کمکرسانی" عبور کرده و به سمت مدیریت حرفة‌ای و تخصیص هدفمند منابع حرکت نموده‌اند. در این مسیر، سرمایه‌گذاری نه به معنای جستجوی سود صرف، بلکه در قامت سیاستی راهبردی برای تحقق اهداف و مأموریت انسانی بنیادها مطرح شده است. بنیاد خیریه که‌ریزک با بهره‌گیری از مدل‌های نوین تأمین مالی و سرمایه‌گذاری، تلاش دارد نه تنها بقای مالی خود را تضمین کند، بلکه نقش مؤثرتری در توامندسازی مددجویان، توسعه خدمات سلامت، آموزش، و بهبود کیفیت زندگی جامعه هدف ایفا کند.

اهمیت سرمایه‌گذاری در بنیادهای خیریه از دیدگاه اقتصاد اجتماعی و توسعه پایدار، آن است که "بنیادهای موفق، از فضای صرفاً کمک و اعانه، به سمت ایجاد دارایی‌های پایدار، درآمدزاپی سالم و افزایش اثربخشی اجتماعی حرکت می‌کنند".

✓ مقدمات حقوقی و الزامات قانونی

در ایران، مطابق با آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های نظارتی (سازمان بهزیستی، وزارت کشور، قانون حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی و قانون وقف)، مؤسسات خیریه پس از احراز شرایط قانونی، مجاز به راه‌اندازی کسبوکارهای اجتماعی، مشارکت در طرح‌های اقتصادی مجاز، و سرمایه‌گذاری در حوزه اهداف و مأموریت خوبیش هستند. نگهداشت شفافیت مالی، انطباق کامل با قوانین پول‌شویی و رعایت الزامات گزارش‌دهی به اهداکنندگان/نهادهای نظارتی از جمله پیششرط‌های اساسی است.

نکات برجسته

سرمایه‌گذاری در خیریه، ابزار تحقق مأموریت و افزایش پایداری مالی است، نه وسیله کسب سود صرف.

انطباق کامل با قوانین داخلی و بین‌المللی و رعایت شفافیت و پاسخگویی، پیش‌نیاز هر سیاست سرمایه‌گذاری است.

✓ آثار و پیامدهای مدیریت صحیح منابع

مطالعات داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که بنیادهایی همچون که‌ریزک، زمانی در مأموریت خوبیش موفق‌تر هستند که از نظام علمی تصمیم‌گیری در اداره‌ی منابع، تخصیص سرمایه، پیش اثربخشی و بازنگری سیاست‌ها برخوردار باشند.

موضع ۲. اصول و ارزش‌های بنیادین سرمایه‌گذاری

✓ همسویی استراتژیک با مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیاد

هرگونه سرمایه‌گذاری در بنیاد خیریه که ریزک اساساً باید با مأموریت اصلی – ارتقا و پشتیبانی از کیفیت زندگی سالم‌دان، معلولان، بیماران خاص (از جمله ام‌اس و طیف اتیسم) و کودکان دارای نیازهای ویژه – هماهنگ باشد.

۱. اصل پاسخگویی: تمامی تصمیمات مالی باید در قبال اهداف‌گذاران و جامعه هدف پاسخگو باشد.

۲. اصل شفافیت: انتشار عمومی صورت‌های مالی، گزارش عملکرد پروژه‌های سرمایه‌گذاری و اطلاع‌رسانی دقیق به حامیان بنیاد.

۳. اصل غیرانتفاعی بودن: سود ناشی از هرگونه فعالیت سرمایه‌گذاری باید دوباره در چرخه مأموریت اجتماعی بنیاد سرمایه‌گذاری شود و هیچ پرداختی به اعضاء هیئت مدیره و مدیران بابت سود سهام یا تقسیم سود مالی مجاز نیست.

۴. اصل اخلاق حرفه‌ای: رعایت تمام ابعاد شفافیت، صداقت، پرهیز از تعارض منافع و رفتار مسئولانه با ذی‌نفعان.

✓ رویکرد سرمایه‌گذاری مسئولانه و تأثیرگذار (VENTURE PHILANTHROPY)

بنیاد که ریزک با دنبال‌کردن مدل سرمایه‌گذاری خیریه-تأثیرگذار، تنها هدف کسب بازده مالی را دنبال نمی‌کند، بلکه تأثیرات اجتماعی، زیست‌محیطی و حکمرانی خوب (ESG) را در معیارهای ارزیابی ملک قرار می‌دهد.

نمونه مدل‌های بین‌المللی: فعالیت "Acumen Fund" در کشورهای در حال توسعه و "مدل سرمایه‌گذاری اسکول" در حمایت از کارآفرینی اجتماعی.

✓ منشور ارزش‌های بنیاد که ریزک

شفافیت و صداقت در رفتار مالی و اطلاع‌رسانی

حمایت از عزت انسانی مددجویان

عدالت اجتماعی در روند حمایت از گروه‌های هدف

نوآوری و خلاقیت در ارائه خدمات اجتماعی و جذب منابع جدید

رویکرد مبتنی بر همکاری و تعامل بین بخشی (با دیگر نهادهای خیریه، سرمایه‌گذاران، دولت و بخش خصوصی)

پایداری بلندمدت و تغییر پایدار جامعه

رعایت موازین فقهی-حقوقی وقف و خیریه

✓ جدول اصول محوری سیاست سرمایه‌گذاری

اصل	توضیح
همسویی با مأموریت	کلیه سرمایه‌گذاری‌ها باید با دیدگاه و ارزش‌های بنیاد سازگار باشد
غیرانتفاعی بودن	سود صرفاً در خدمت توسعه مأموریت، بدون تقسیم سود

پایداری	افق سرمایه‌گذاری‌ها میان‌مدت و بلندمدت باشد
شفافیت	گزارش کامل عملکرد مالی به عموم
مسئولیت اجتماعی	توجه به اثرات اجتماعی، زیستمحیطی و حکمرانی خوب در تصمیمات
اخلاق حرفه‌ای	پرهیز از تعارض منافع و تخلفات مالی

✓ تحلیل و تفسیر جدول

اصول فوق نیازمند آن است که قبل از هر تصمیم، ارزیابی دقیق ضرورت سرمایه‌گذاری و میزان تناسب با ارزش‌های بنیاد انجام شود . مسئولان باید ضمن ثبت مستند تصمیمات، از ابزارهای شفافسازی (مانند انتشار دوره‌ای صورت‌ها و گزارشات) استفاده کنند.

موضع ۳. حوزه‌های سرمایه‌گذاری مجاز و اولویت دار

✓ دامنه حوزه‌های سرمایه‌گذاری

حوزه‌های سرمایه‌گذاری بنیاد خیریه که‌ریزک با رعایت قوانین مرتبط، محدود به فعالیت‌های می‌شود که اهداف بنیاد را پشتیبانی و تقویت می‌کند. این حوزه‌ها شامل امور زیر است:

۱. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های خدماتی بنیاد: توسعه ساختمان‌ها، مراکز خدمات سلامت، توانبخشی و املاک مربوط به مددجویان بنیاد که‌ریزک.
۲. راهاندازی پروژه‌های اشتغال‌زایی مددجویان: تامین مالی کسب‌وکارهای کوچک در حوزه مددجویان و سالمدان به صورت اجتماعی و پایدار.
۳. حمایت از استارت‌آپ‌های حوزه سلامت و آموزش معلولان / سالمدان: حمایت از نوآوری‌های اجتماعی با تمرکز بر فناوری‌های سلامت، آموزش نوین و دیجیتال، توانبخشی پیشرفته، تولید تجهیزات ارتقیابی و غیره.
۴. سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه با بازده و ریسک کنترل شده: خرید اوراق مشارکت، اوراق دولتی، واحدهای صندوق‌های درآمد ثابت و همچنین صندوق‌های خیریه‌ای با رعایت ملاحظات شرعی و غیرانتفاعی.
۵. ساماندهی دارایی‌های وقفی و بهره‌برداری مطلوب: توسعه و بهره‌برداری حرفه‌ای از املاک وقفی برای کسب درآمد پایدار و تخصیص به پروژه‌های هدفمند.
۶. مشارکت در پروژه‌های مشترک با سایر خیریه‌ها یا بخش خصوصی (Public–Private Partnership, PPP): فقط در قالب قراردادهای شفاف و دارای ملاحظات اجتماعی و عدم تضاد با مأموریت.
۷. فعالیت‌های غیرمستقیم اقتصادی: مانند اجاره املاک سازمانی بدون تغییر کاربری و استفاده از فرصت‌های خزانه‌داری مسئولانه.
۸. فعالیت آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی: سرمایه‌گذاری در پروژه‌های توسعه نیروی انسانی و آموزش‌های ویژه مددکاران، داوطلبان و کادر تخصصی بنیاد.

✓ دسته‌بندی وضعیت مجازیت و اولویت

حوزه	مجازیت	اولویت سرمایه‌گذاری	نکات کلیدی
توسعه مراکز موسسه/املاک	مجاز	بسیار بالا	فرصت‌ساز و همسو با مأموریت
اشتغال مددجویان	مجاز	بالا	خودکفایی مددجویان افزایش می‌یابد
فناوری‌های سلامت	مجاز	بالا	شرط پیوست اجتماعی و اخلاقی
طرح‌های آموزشی	مجاز	متوسط	پیوند با نیازهای جامعه هدف
بازار سرمایه کم‌ریسک	مجاز مشروط	متوسط	تنها اوراق و صندوق‌های شرعی
املاک وقفی	مجاز	بسیار بالا	افزایش درآمد پایدار
شرکت عمومی-خصوصی	مجاز با کنترل	متوسط	تنها بر مبنای قرارداد مشخص

خدمات جانبی اقتصادی	مجاز	متوسط	صرفًا با حفظ مالکیت و عدم تغییر مأموریت
سرمایه‌گذاری پر ریسک/غیراخلاقی	غیرمجاز	—	منع کامل در شرط تعارض با ارزش‌های بنیاد

✓ تحلیل معیارهای اولویت‌بندی

بنیاد خیریه کهریزک باید بر پروژه‌هایی تمرکز کند که ارتباط مستقیم با بهبود کیفیت زندگی و توانمندسازی مددجویان دارد و منابع را از فعالیت‌های تکراری، پوج یا مغایر با مأموریت منحرف نسازد. سرمایه‌گذاری‌های بازار سرمایه یا پروژه‌های مشارکتی صرفًا با داشتن توجیه اجتماعی، شرط شفافیت و گزارش‌دهی مجاز هستند.

✓ مصادیق مصوب و نمونه فعالیت‌های موفق

نمونه‌هایی مانند راه‌اندازی کارگاه دستان معلولان، توسعه درمانگاه جوادالائمه (ع)، فروشگاه اقلام اهدایی یا فروش اقلام دستی مددجویان کهریزک از نمونه‌های موفق سرمایه‌گذاری اجتماعی معرفی شده‌اند.

موضع ۴. فرآیند تخصیص منابع و تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری

✓ مراحل فرآیندی تخصیص منابع

تمامی تصمیمات سرمایه‌گذاری بنیاد بر اساس رویکرد برنامه‌ریزی و ارزیابی چندمرحله‌ای انجام می‌شود. مراحل کلیدی عبارت‌اند از:

مرحله	شرح فعالیت	ابزار ناظری
۱. برنامه‌ریزی و تحلیل نیاز	تشکیل کمیته سرمایه‌گذاری، تنظیم پیشنهاد پروژه و نیازسنجی جامعه هدف	دستورالعمل داخلی، مصاحبه ذی‌نفعان
۲. ارزیابی و اعتبارسنجی	تحلیل SWOT، ارزیابی ریسک و فرصت، بررسی تناسب با سیاست‌های بنیاد	فرم ارزیابی پروژه، تحلیل مالی
۳. تدوین و تصویب طرح	تهیه گزارش توجیهی، بررسی توسط هیئت مدیره / کمیته عالی سرمایه‌گذاری	صورتجلسه تصویب، ارزیابی حقوقی
۴. اجرا و سازماندهی منابع	برنامه‌ریزی تخصیص منابع مالی، انسانی، زیرساختی و گردش کار	فرم تخصیص منابع، نظام پروژه محور
۵. پایش و ارزیابی مستمر	مستندسازی پیشرفت پروژه، پایش شاخص‌های عملکرد	داشبورد مدیریت پروژه، جداول SROI
۶. اصلاح، بازنگری و جمع‌بندی	ارزیابی نهایی اثربخشی، گزارش مالی و اجرایی شفاف، تصمیم اصلاحی	آرشیو مستندات، گزارش مدیریت پروژه

✓ چرخه تصمیم‌گیری جمعی با رعایت اصل پاسخگویی

کمیته سرمایه‌گذاری متشکل از مدیرعامل، معاون مال-اداری، نماینده هیئت امناء و مشاوران تخصصی ذی‌صلاح، نقش پیشینی را در آماده‌سازی طرح‌ها بر عهده دارد.

شورای سیاست‌گذاری بنیاد مرجع تصمیم‌گیری نهایی و تأییدکننده جریان اجرایی است.

واحد ناظرت داخلی (بازرسی و حسابرسی) موظف به پایش فرآیند و شفافیت اطلاعات می‌باشد.

✓ مدل چابک اصلاح سیاست

هر پروژه سرمایه‌گذاری باید طی دوره‌های زمانی تعریف شده (مثلاً فصلی) توسط کمیته ارزیابی پروژه، بررسی و گزارش می‌شود و در صورت نیاز تغییر در مسیر یا سیاست‌گذاری قابل اعمال است (ایجاد حلقه بهبود مستمر).

✓ نکات برجسته فرایندی

هرگونه سرمایه‌گذاری خارج از حوزه‌های مصوب، تنها با تصویب هیئت امناء و تحت ناظرت کمیته حسابرسی جایز است.

تشکیل جلسات منظم کمیته سرمایه‌گذاری، شرط لازم برای صدور دستور تخصیص منابع است.

✓ قالب ساختار سازمانی سرمایه‌گذاری در بنیاد خیریه کهریزک

ساختار بنیاد خیریه کهریزک شامل واحدهای مرکزی و تابعه با مسئولیت‌های تفکیک شده و نقش‌های زیر است:

۱. هیئت امناء (**Trustees**): سیاست‌گذاری کلان، تصویب نهایی طرح‌های مهم و خط‌مشی‌های سرمایه‌گذاری، تغییر و انتصاب مدیر عامل، تصویب بودجه سالانه، نظارت عالی بر انطباق رسالت بنیاد.
۲. هیئت مدیره/مدیر عامل: اجرای سیاست‌های تصویب‌شده، پیشنهاد و ارائه گزارش پروژه‌های سرمایه‌گذاری، تنظیم برنامه بودجه و گزارش سالانه مالی.
۳. کمیته سرمایه‌گذاری: (ترکیب از مدیر عامل، معاون مالی، واحد حسابرسی و مشاوران) – وظیفه ارزیابی فنی و تخصصی و طراحی سبد سرمایه‌گذاری بنیاد.
۴. واحد مالی و اداری: تنظیم بودجه، رصد جریان نقدی و تطابق مصارف با بودجه مصوب، مدیریت حسابداری وجوده دارای محدودیت/بدون محدودیت با رعایت استانداردهای حسابداری غیرانتفاعی.
۵. واحد بازرگانی و حسابرس داخلي: کنترل انطباق اقدامات با مصوبات، مستندسازی، بازرگانی دوره‌ای از اجرای پروژه‌ها و تخصیص منابع.
۶. واحد جمع‌آوری منابع و مشارکت‌های مردمی: شناسایی منابع مالی جدید، طراحی کمپین‌های تامین سرمایه هدفمند و گزارش‌دهی به نیکوکاران.
۷. واحد فناوری و اطلاعات: توسعه پلتفرم‌های جمع‌آوری سرمایه، گزارش‌دهی شفاف و تحلیل داده‌های اثربخشی.
۸. دفاتر منطقه‌ای یا شعب تابعه: اجرای مصوبات ستاد مرکزی در حوزه جغرافیایی معین، بر اساس سیاست‌های کلان.

✓ جدول نقش‌ها و مسئولیت‌ها

سطح سازمانی	مسئولیت‌ها
هیئت امناء	هدایت راهبردی، تصویب سیاست، تأیید پروژه‌های کلان
هیئت مدیره	مدیریت اجرایی، پیشنهاد پروژه سرمایه‌گذاری، اجرای سیاست‌ها
کمیته سرمایه‌گذاری	بررسی و ارزیابی پیشنهادات، تحلیل فنی و اجتماعی، پایش پروژه‌ها
واحد مالی	مدیریت وجوده، بودجه‌بندی، گزارش مالی (مطابق استاندارد غیرانتفاعی)
بازرگانی	حسابرسی و انطباق، کنترل مخارج و منابع؛ ارائه گزارش به هیئت امناء
واحد جمع‌آوری منابع	خلاقیت در جذب سرمایه، ارتباط با نیکوکاران، افزایش پایگاه اهدائکنندگان
فناوری و اطلاعات	هوشمندسازی جمع‌آوری و ارزیابی داده‌ها، تسهیل گزارش‌گر شفافی مالی
شعب منطقه‌ای	راهبری پروژه‌های بومی، تطبیق با شرایط خاص جغرافیایی

گزارش‌های عملکرد **Performance Reports** و حسابرسی، کلید بالابرندۀ اعتبار و اعتماد در بدنه مدیریتی جامعه خواهد بود.

✓ چارچوب جامع شاخص‌های ارزیابی کلیدی بنیاد خیریه کهریزک

ارزیابی اثربخشی سرمایه‌گذاری در کهریزک مبتنی بر مدل کارت امتیاز متوازن (Balanced Scorecard)، مدل بازگشت اجتماعی سرمایه (SROI) و شاخص‌های اختصاصی است.

نمونه شاخص/ابزار	بعد ارزیابی
درصد رشد منابع پایدار، نسبت درآمدهای هدف به هزینه‌های کل/پایگاه مالی اهداکنندگان	مالی
افزایش تعداد مددجویان تحت پوشش مؤثر، کیفیت زندگی مددجویان (سنجر از طریق پرسشنامه، ارزیابی بالینی)	مأموریتی/اجتماعی
تعداد نیکوکاران فعال، تکرار مشارکت، متوسط مبلغ هر اهداکننده	جذب منابع
کارایی اجرای پروژه‌ها (زمان‌بندی، بودجه‌بندی)، رضایت مددکاران و نیروی انسانی کلیدی	فرآیندهای داخلی
میزان ارتقا مهارت کارمندان، اثرباری نوآوری در پروژه‌های جدید	یادگیری و رشد
تعادل بودجه بلندمدت، سطح وجوده بدون محدودیت قابل تخصیص به پروژه‌ها	پایداری
نسبت ریالی ارزش اجتماعی ایجاد شده به مبلغ سرمایه‌گذاری شده	بازگشت اجتماعی سرمایه (SROI)

✓ مدل SROI بازگشت اجتماعی سرمایه

این مدل ارزش‌های اجتماعی، اقتصادی و زیستمحیطی تولیدشده از مجموعه فعالیت‌های بنیاد را در برابر هزینه‌ها به صورت عددی نمایش می‌دهد و به تصمیم‌گیران و اهداکنندگان، گواه اثربخشی سیاست و برنامه معرفی می‌کند.

✓ ابزارهای استاندارد بین‌المللی (ESG، GIIRS، IRIS، شاخص‌های ESG)

امکان تطبیق ابزارهای ارزیابی با استانداردهای بین‌المللی فراهم، و شاخص‌های منتخب جهت هم‌راستایی با رهنمودهای بنیادهای خیریه برتر جهان توصیه می‌شود.

✓ مدل‌های جمع‌آوری داده و نرم‌افزار

استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه، داشبوردهای آنلاین داده (Asana، Trello) و سامانه‌های تحلیلی (Power BI، میزیتو و ...)، شفافیت و سهولت پایش را تضمین می‌کند.

نکات کلیدی ارزیابی

"ترکیب شاخص‌های مالی و غیرمالی و استمرار جمع‌آوری داده‌ها، لازم است."

"گزارش‌های عمومی و قابل دسترسی برای تمامی ذی‌نفعان منتشر شود."

"ارزیابی خارجی نیز به صورت فصلی یا سالانه صورت گیرد و گزارش‌های آن به هیئت امناء ارسال گردد."

موضع ۷. فرآیند بازنگری و به روزرسانی سیاست سرمایه‌گذاری

✓ اصول بسته بندی و بازنگری سند

سیاست سرمایه‌گذاری بنیاد خیریه که زیرک باید با توجه به تحولات محیطی، اقتصادی، اجتماعی و حقوقی کشور در بازه‌های زمانی منظم (حداقل سالی یکبار) مورد بازبینی و بروزرسانی قرار گیرد. در این فرآیند موارد زیر الزامی است:

۱. ارزیابی شکاف عملکرد واقعی با اهداف مصوب هر سال
۲. تحلیل تغییرات در مقررات، ضوابط مالیاتی، الزامات شفافیت (مانند سامانه کداول)
۳. دریافت بازخوردهای رسمی از حامیان، مددجویان و گزارش‌های واحدهای تابعه
۴. تعامل با تحولات فناوری (ابزارهای دیجیتال، بلاکچین، NFT و...)
۵. وارد کردن نوآوری‌ها و تجربیات جهانی که با بستر ایران قابل تطبیق هستند

✓ فرآیند بازنگری

مرحله	شرح	مسئولیت
۱	تهیه گزارش عملکرد سالانه	مدیرعامل و معاون مالی
۲	گردش‌های بازبینی (سالانه)	شورای سیاست‌گذاری، هیئت امناء
۳	تحلیل محیط بیرونی و مقررات	واحد حقوقی، مشاوران
۴	دریافت و تلفیق بازخوردها (داخلی-خارجی)	واحد نظرسنجی، جمع‌آوری داده
۵	تهیه نسخه جدید یا اصلاحیه سند	دفترخانه سند
۶	رأی‌گیری/ تصویب نسخه جدید	هیئت امناء و شورای سیاست‌گذاری
۷	ابلاغ، آموزش به ذی‌نفعان	واحد آموزش و توسعه منابع انسانی
۸	مستندسازی و اطلاع‌رسانی عمومی	روابط عمومی بنیاد

نکته اجرایی

هرگونه تغییر اساسی باید با یادداشت تغییرات و ذکر تاریخ تصویب جدید، جهت مراجعه قانونی در آرشیو بنیاد ثبت شود.

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت سیاست خرید

خرید و تدارکات از ارکان عملیاتی هر سازمان مردمی است و در موسسات خیریه چون بنیاد کهریزک، اهمیتی دوچندان دارد؛ چرا که با منابع امنی و اعتماد عمومی سر و کار دارد. بنیاد کهریزک از سال ۱۳۵۱ به منظور حمایت از سالمندان، معلولین، بیماران اماس و کودکان اتیسم تأسیس شده و منابع قابل توجه‌ای شامل کمک‌های نقدی و غیرنقدی، اقلام اهدایی و خریدهای مستقیم را مدیریت می‌کند. فرآیند خرید و تدارکات نه تنها تعیین‌کننده کیفیت و دوام خدمات است، بلکه بازتاب‌دهنده شفافیت، مسئولیت‌پذیری و اثربخشی بهره‌برداری از اعتماد عمومی شمرده می‌شود.

امروزه تنوع نیازها، پیچیدگی زنجیره تأمین، نوسانات اقتصادی، الزامات بوروکراتیک و دغدغه‌های اخلاقی باهم گره خورده‌اند تا مدیریت خرید خیریه‌ها را به اقدامی راهبردی تبدیل کنند. مقررات ناظر به خیریه‌های غیرانتفاعی در ایران و استانداردهای بین‌المللی به ویژه ISO 9001 و ISO 204004، بر اهمیت مستندسازی چرخه خرید، پایش عملکرد و شفافسازی هزینه‌ها تأکید دارند.

ضرورت تدوین سیاست مکتوب خرید، شناسایی و ساماندهی رویه‌های اجرایی و اخلاقی، ارتقاء شفافیت و کاهش ریسک‌های فساد، تضاد منافع، و اتلاف منابع است. همچنین این سیاست با نهادینه‌سازی استانداردها، پاسخگویی داخلی و بیرونی و تطبیق با مقررات ملی و بین‌المللی، امکان ارزیابی دوره‌ای فرآیندها و چابکی در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات را فراهم می‌آورد.

نکات کلیدی:

افزایش شفافیت و کفایت کنترل‌های داخلی

یابندی به مسئولیت اجتماعی و اصول اخلاقی

فراهمنسازی امکان پاسخگویی برونو سازمانی (بازرس، دیوان محاسبات)

آمادگی و انعطاف‌جهت بازنگری فرآیندها در شرایط متغیر

✓ اصول اخلاقی و قانونی

در تدوین سیاست خرید، التزام به اصول شفافیت، پاسخگویی، رفتار عادلانه با تامین‌کنندگان، احترام به حقوق بشر، قانون‌مداری و اجتناب از فساد، ضرورت دارد. همچنین منشور مطابق اخلاقی موسسات خیریه بر محورهایی تاکید می‌شود:

۱. شفافیت: ثبت، مستندسازی و گزارش کامل چرخه خرید و هزینه‌ها
۲. اماننداری: بهره‌گیری از منابع اهدادشده با بیشترین کارایی برای مددجویان
۳. عدالت و بی‌طرفی: فرصت برابر برای همه تامین‌کنندگان واجد شرایط
۴. پاسخگویی: امکان ارائه توضیح و مستندات تصمیمات خرید، درون سازمان و نزد نهادهای نظارتی
۵. پروانه فعالیت و رعایت مقررات: هر خرید یا تملک باید مطابق با اساسنامه، مصوبات هیئت امنا و آیین‌نامه‌ها باشد و اسناد مرتبط نگهداری شوند
۶. مشارکت و بازخورد: بهره‌گیری از دیدگاه واحدهای مصرف‌کننده، مددکاران و ذینفعان در اصلاح فرآیندها

✓ جدول: اهم استانداردها و معیارهای تدارکات خیریه

معیار/الزام	شرح
شفافیت	ثبت و بایگانی اسناد، قابلیت ارائه گزارش مالی و عملیاتی
پاسخگویی	تهییه مستندات تصمیمات، امکان ردیابی فرآیند
عدالت و بی‌طرفی	رقابت سالم و پرهیز از تضاد منافع یا ترجیح بی‌پایه
مسئولیت اجتماعی	رعایت پایداری محیط‌زیستی، انتخاب منابع و تامین‌کنندگان مسئولیت‌پذیر
انطباق با مقررات ملی	رعایت قوانین تجارت، مالیات، مبارزه با پولشویی و استانداردهای کشوری
حاکمیت داده و امنیت اطلاعات	حفظ از داده‌های مالی، مددجویان و حامیان بر اساس GDPR/حاکمیت داده‌ای داخلی

بنابراین سیاست خرید باید با الهام از مقوله‌های فوق، مکانیسم‌های مؤثری برای شناسایی، پایش و برخورد با موارد ذیل ایجاد کند: تضاد منافع، رفتارهای مغایر با اخلاق و اصول بنیادین، تفکیک وظایف و سطوح اختیارات، گزارش‌دهی تخلفات و آموزش مستمر کارکنان و داوطلبان.

✓ تدارکات پایدار و مسئولیت اجتماعی (STANDARDS FOR SUSTAINABLE PROCUREMENT)

الزام به تدارکات پایدار بر پایه استاندارد ISO 20400، انتخاب تامین‌کنندگانی را می‌طلبد که مولفه‌های سه‌گانه‌ی «زیستمحیطی» (مانند کاهش ضایعات، مواد اولیه سبز)، اجتماعی (استخدام و کار عادلانه (و اقتصادی) (کاهش هزینه‌های چرخه عمر) را رعایت کند.

✓ چارچوب مراحل خرید و تدارکات

فرآیند خرید و تدارکات بنیاد کهربیزک باید شفاف، قابل ریابی و همخوان با مقررات گذرگاه‌های مختلف باشد، به طوری که هر خریدی از مرحله شناسایی نیاز تا تحویل کالا/خدمت و ارزیابی نهایی مستندسازی شود.

✓ فلوچارت استاندارد فرآیند خرید و تدارکات

۱. شناسایی و اعلام نیاز: واحدهای مصرف‌کننده از طریق فرم‌های درخواست کالا یا خدمت، میزان و نوع نیاز خود را اعلام می‌کنند.
۲. بررسی موجودی انبار: واحد انبار موجودی مورد نیاز را بررسی می‌کند. در صورت عدم کفايت، فرآیند خرید آغاز می‌شود.
۳. دریافت دستور خرید/تأیید اعتبار: دستور خرید با رعایت سقف اختیارات و تصویب واحد مالی، حقوقی و در موارد خاص هیئت مدیره انجام می‌شود.

۴. انتخاب روش خرید: مطابق نصاب معاملات، خرید می‌تواند شامل:

- نقدی: (برای مبالغ کم)
 - استعلام بها: (سه پیش‌فاكتور یا بیشتر از تأمین‌کنندگان مختلف)
 - فرآوانی/مناقصه: (برای معاملات عمده) هرکدام از این روش‌ها نیازمند مستندات و تایید سطوح مشخص است.
۵. اجرای خرید: (کارپردازی) انتخاب تأمین‌کننده بر اساس قیمت، کیفیت، شرایط تحویل و ارزیابی پیشین انجام می‌شود. قراردادها یا فاكتورهای رسمی دریافت و امضا می‌گردد.
 ۶. تحویل و کنترل کیفی: پس از تحویل کالا/خدمت توسط تأمین‌کننده، واحد فنی/انبار کنترل کیفی و کمی انجام می‌دهد. در صورت مغایرت، گزارش تهیه و اقدام اصلاحی انجام می‌شود.
 ۷. ثبت و بایگانی اسناد: کلیه اسناد شامل درخواست خرید، استعلام‌ها، فاكتورها، رسیدها و صورت‌جلسات، بایگانی و آرشیو می‌گردد تا شفافیت و پاسخگویی میسر باشد.
 ۸. پرداخت وجه: طبق شرایط قرارداد/فاكتور و پس از انطباق و تایید نهایی، پرداخت وجه به صورت سیستمی (از حساب رسمی بنیاد) انجام می‌شود.
 ۹. ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده: ارزیابی دوره‌ای بر حسب رضایت واحد مصرف‌کننده، انطباق محصول، زمان تحویل و پایداری ارتباط انجام می‌شود.

✓ جدول: روش‌ها و ملزمات اصلی هر مرحله

مرحله	شرح عملیات	مستندات کلیدی
اعلام نیاز	تکمیل فرم درخواست کالا/خدمت	فرم درخواست کالا (امضاء مجاز)
بررسی انبار	استعلام موجودی، صدور حواله یا فرم خرید	حواله مصرف کالا/رسید انبار
دستور خرید/تأیید	بررسی، تصویب و ثبت در اتوماسیون	صورت‌جلسه، مصوبه، دستور خرید

استعلام/مناقصه	جمع‌آوری پیش‌فاكتورها/انتشار فراخوان	فرم استعلام بها/آگهی مناقصه
اجرای خرید	مذاکره، ثبت سفارش، اخذ فاكتور رسمی	فاكتورها، قرارداد، رسید پرداخت
کنترل کیفی/كمی	بررسی نهایی کالا یا خدمت تحویل شده	صورتجلسه تحویل، صورت مغایرت
ثبت اسناد و پرداخت	بایگانی و واریز بانکی	سند پرداخت، رسید بانکی
ارزیابی تأمین‌کننده	تحلیل عملکرد و تعامل	فرم ارزیابی تأمین‌کننده

نکات تکمیلی:

سقف معاملات جزئی، متوسط، عمدۀ مطابق آخرين نصاب مصوب هيات دولت و آيین‌نامه‌های بنیاد تعیین می‌شود.

برای معاملات عمدۀ، کمیسیون معاملات بنیاد و هیئت امناء تصمیم‌گیری می‌کنند.

کلیه خریدها باید از طریق حساب رسمی بنیاد انجام شده، پرداخت نقدی به حداقل ممکن محدود گردد.

اسناد باید حداقل ۵ سال نگهداری شوند و از آسیب و دسترسی غیرمجاز محافظت شوند.

موضع ۴. ساختار سازمانی و نقش واحدهای مسئول

✓ ساختار سازمانی بنیاد کهبریزک

مطابق با ساختار مصوب بنیاد، چرخه خرید و تدارکات در تعامل با چندین واحد ستادی و اجرایی سازماندهی شده است :

✓ چارت سازمانی و تقاطع واحدها

رده سازمانی	شرح مسئولیت‌ها
هیئت امناء	تصویب سیاست‌ها، ارائه مصوبات راهبردی، تصویب معاملات ویژه
هیئت مدیره	تعیین خطمشی عملیاتی، تصویب راهکارهای اجرایی
مدیرعامل و معاونت‌ها	مدیریت، ناظرت و هماهنگی واحدهای ستادی
واحد تدارکات/خرید	شناسایی نیاز، اجرای فرایند خرید، تعامل با تأمین‌کنندگان
کارپردازی	انجام خریدهای جاری با مجوز، مستندسازی فرایند خرید
انبار	کنترل موجودی، ثبت ورود/خروج کالا، بایگانی اسناد
مالی و حسابداری	کنترل هزینه‌ها، تهیه سند پرداخت و پرداخت وجه
امور حقوقی	بررسی و کنترل قراردادها، ضمانتنامه‌ها و انطباق حقوقی
کمیته معاملات	ارزیابی، تصمیم‌گیری برای خریدهای عمدّه، ناظرت بر فراخوان‌ها
بازرسی و ارزیابی	حسابرسی داخلی، رسیدگی به اسناد و ارزیابی عملکرد

✓ نمودار چارت سازمانی :

هیئت امناء

هیئت مدیره

مدیرعامل

معاونت مالی/اداری

معاونت حقوقی

معاونت مشارکت‌ها

واحد خرید و تدارکات

واحد کارپردازی

واحد انبار

واحد حسابداری

کمیته معاملات

شرح وظایف کلیدی واحدهای تدارکات

✓ مدیر تدارکات/خرید:

تدوین برنامه سالانه خرید، نظارت بر اجرای مراحل خرید، ارتباط و مذکره با تأمین‌کنندگان، پایش بازار و قیمت‌ها، تهیه گزارش‌های دوره‌ای، حفاظت از اسناد خرید. 20

✓ کارپرداز:

ثبت سفارش، اخذ استعلام بها، بررسی کیفیت کالاهای خدمات، پیگیری تحويل و مستندات مربوطه.

✓ واحد انبار:

ثبت ورود کالا، کنترل کمی و کیفی، تهیه حواله مصرف، ارائه گزارش‌های موجودی، بایگانی اسناد مربوطه.

✓ واحد مالی:

بررسی و تأیید اسناد رسمی خرید، پرداخت وجه به تأمین‌کنندگان، انطباق هزینه با بودجه مصوب، تهیه گزارش‌های مالی و حسابرسی.

✓ کمیته معاملات/ارزیابی:

بررسی مناقصات و خریدهای عمده، انتخاب بهترین پیشنهاد دهنده، پایش انطباق فرایندها با سیاست سازمانی، رسیدگی به تخلفات یا مغایرت‌ها.

✓ واحد حقوقی:

کنترل قراردادها و تعهدات حقوقی خریدها، اطمینان از شفافیت و انطباق اسناد با چارچوب‌های قانونی و حمایت حقوقی از سازمان.

✓ سامانه‌ها و نرم‌افزارهای دیجیتال مدیریت خرید

استفاده از سامانه‌های دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مددکاری، مدیریت اهداکنندگان، اتوماسیون مالی و سامانه **BPMS** موجب خودکارسازی، پایش سریع‌تر و افزایش شفافیت می‌شود. این ابزارها قابلیت‌های ذیل را دارند:

۱. ثبت آنلاین اطلاعات خرید، استعلام بها، فاکتورها و اسناد
۲. ارزیابی تأمین‌کنندگان و تاریخچه همکاری‌ها
۳. پیگیری وضعیت خریدها، هشدار موعدها، تحلیل بودجه و انحراف‌ها
۴. داشبورد مدیریتی برای پایش شاخص‌های اصل ۲۵ (**KPI**)

✓ مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد (**KPI**) در خرید و تدارکات

شاخص	تعریف و کاربرد	روش اندازه‌گیری
متوسط زمان تکمیل خرید (Lead Time)	مدت زمان از سفارش تا تحویل کالا/خدمت	روز / میانگین زمان
هزینه کل خریدها	مجموع هزینه ناشی از تراکنش‌های خرید جدا از قیمت کالا	عدد ریالی، درصد
میزان صحت خرید	درصد خریدهای مطابق درخواست واحد مصرف‌کننده	نسبت موفق/کل خرید
کیفیت عملکرد تأمین‌کننده	ارزیابی بر اساس تحویل به موقع، انطباق کیفیت و خدمات پس از فروش	امتیاز کارت امتیازی
نرخ بازگشت/مرجوعی	اقلام برگشته به دلیل مغایرت یا کیفیت پایین	درصد مرجوعی
انحراف بودجه	اختلاف هزینه واقعی خرید با بودجه پیش‌بینی	عدد/درصد
سطح رضایت واحد مصرف‌کننده	نظر سنجی دوره‌ای از کاربران نهایی خدمات و کالا	امتیازدهی / ۵ یا ۱۰
پایش پایداری (KPI سبز)	رعایت مسائل زیست‌محیطی، انتخاب تأمین‌کنندگان پایدار، کاهش بسته‌بندی غیرضروری	شاخص کمی/کیفی

تمام این شاخص‌ها باید به کمک سامانه‌های دیجیتال ثبت شوند و به صورت ماهانه یا فصلی، گزارش و تحلیل عملکرد ارائه گردد.

✓ مدل **CEIP** در ارزشیابی

بر مبنای الگوی سبپ (**CIPP**) که ارزشیابی زمینه، درون‌داد، فرآیند و برون‌داد را لحاظ می‌کند، سیاست خرید باید ارزیابی کیفیت از دیدگاه پرسنل، مددجویان و ذینفعان را فراهم سازد.

✓ اهمیت بازنگری و سازوکار اجرایی

سیاست خرید یک سند زنده است و باید متناسب با تغییرات اقتصادی (تورم، تحریم‌ها، شرایط بازار)، الزامات حقوقی جدید، استفاده از فناوری‌های نوین و بازخوردهای ذینفعان (کارکنان خیریه و اهداکنندگان) (به صورت دوره‌ای بازنگری و به روزرسانی شود).

✓ مراحل بازنگری

۱. جمع‌آوری داده‌ها: مرور گزارش‌های ارزیابی عملکرد، شکایات، پیشنهادها و رصد روند بازار
۲. تشکیل کمیته بازنگری: با حضور نمایندگان واحدهای اجرایی، مالی، حقوقی و نماینده مدیریت
۳. بررسی تغییرات قانونی: پایش آخرین مقررات دولتی، بخش‌نامه‌ها و نصاب معاملات
۴. تطبیق با الزامات بین‌المللی: استانداردهای جدید (مثلًا ISO 20400، رویکردهای تدارکات پایدار)
۵. تدوین نسخه اصلاحی: مشخص کردن مواد تغییر یافته و شرح دلایل آن
۶. اجرا و اطلاع‌رسانی: انتشار سند به روزشده، آموزش کارکنان و اجرای اصلاحات
۷. ثبت تغییرات: مستندسازی نسخه‌های بازنگری جهت تطبیق، ممیزی و پاسخگویی

✓ نقش بازخورد مداوم

بازخورد کارکنان، مددجویان و تأمین‌کنندگان می‌تواند از طریق سامانه‌های دیجیتالی، مصاحبه‌های فصلی یا فرم‌های رضایت‌سنجی جمع‌آوری و به کمیته بازنگری منتقل شود. حلقه بازخورد باید در هر چرخه سالانه سیاست لحاظ شود.

✓ چارچوب حقوقی و مقرراتی

الزام به ثبت، گزارش‌دهی و نگهداری اسناد: مطابق با آییننامه‌های معاملات و مالی مؤسسات غیردولتی، حفظ اسناد مالی و پرداختها و معاملات برای حداقل پنج سال و تهیه گزارش‌های سالانه برای ممیزی الزامی است.

- مجاز نبودن خرید جز با مجوز و طبق دستورالعمل: خریدهای خارج از سیاست مصوب پیگرد قانونی یا پاسخگویی هیات مدیره را در پی دارد.
- مبارزه با پولشویی و همکاری با بانک مرکزی: ثبت حساب‌های مالی در سامانه کدال و پرهیز از پذیرش منابع مشکوک یا رانتی.
- شفافیت و افشای اطلاعات: انتشار اطلاعات مجوز، ارکان، اساسنامه و قراردادهای خرید و حمایت از حریم مددجویان در اطلاعات قابل انتشار.

✓ مدیریت ریسک در فرآیند خرید

فرآیند خرید خیریه باید همراه با شناسایی ریسک‌ها (تأثیر در تحويل، ریسک تأمین‌کننده، نوسان قیمت، تهدیدهای زیستمحیطی و فناوری) و تدوین سناریوهای واکنش به خطرات باشد (مطابق الگوهای بین‌المللی Risk Mapping، سناریونویسی و شاخص‌های ارزیابی ریسک).

✓ پایداری و رعایت استانداردها

تدارکات پایدار: انتخاب کالاهای و خدمات با حداقل اثر منفی زیستمحیطی، ترجیح مواد بازیافتی و کاهش ضایعات بسته‌بندی پایبندی به ISO 20400: تدوین سیاست خرید پایدار شامل آموزش برخط، سنجش عملکرد تأمین‌کننده و گزارش‌گیری از شاخص‌های ESG814.

برگزاری دوره‌های آموزشی برای پرسنل تدارکات و خرید جهت ارتقا مهارت‌ها و حساسیت نسبت به موضوعات استاندارد، ریسک و پایداری

✓ **ویژگی‌های عملکردی بنیاد کهریزک**

بنیاد کهریزک با ساختاری غیرانتفاعی و مردم‌نهاد، همواره مبتنی بر مدیریت داوطلبان و منابع مردمی است . در این بنیاد تمامی خریدها باید با تصمیم هیئت مدیره یا نمایندگان قانونی انجام، اسناد خرید و پرداخت به دقت نگهداری و در سامانه جامع مالی ثبت می‌شود .

کمک‌های غیرنقدی(لباس، تجهیزات، مایحتاج) نیز به روش تنظیم صورتجلسه، ارزیابی و ثبت در سامانه، بایگانی می‌شود. در هر کمپین حمایتی (غذا، تجهیزات پزشکی، مواد بهداشتی)، واحد نیازسنجی ابتدا مقدار و نوع مورد نیاز را با توجه به کیفیت تعیین، واحد تدارکات فرآیند خرید یا جذب هدیه را برابر روال پیش‌گفته پیش می‌برد. از اهم الزامات بنیاد، رعایت شفافیت کامل، حق نظارت هیئت امنا، ارائه گزارش‌های مالی و عملیاتی و پیگیری مستمر نظرات و پیشنهادهای ذینفعان است .

✓ **شاخصهای موفقیت در سیاست خرید کهریزک**

پوشش کامل نیازهای مددجویان و حداقل ایرادات در تحويل کالاهای

- انطباق با نصاب معاملات و مقررات دولتی
- نرخ بازگشت مرجعی بسیار پایین
- افزایش اعتماد و مشارکت تأمین‌کنندگان و اهداکنندگان بزرگ
- بهروزرسانی مداوم فرایند با توجه به نوسانات بازار و مقررات روز

✓ **نمونه جدول پایش اثربخشی (مطابق داده‌های واقعی بنیاد کهریزک)**

شاخص	هدف سالانه	عدد سه‌ماهه اخیر	درصد تحقق	توضیحات اصلاحی
متوسط زمان خرید	۵ روز	۴.۲ روز	۹۴٪	اجرای سه خرید فوری
درصد خرید مطابق نیاز	۹۸٪	۹۹.۴٪	۱۰۱٪	با خورد مثبت مددکاران
نسبت هزینه جاری به بودجه	۱۰۰٪	۹۷.۵٪	۹۸٪	صرفه‌جویی با قراردادهای بلندمدت
نرخ اقلام مرجعی	۱٪	۰.۳٪	۳۰٪	مورد خاص تجهیزات پزشکی

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت مدیریت دارایی‌ها

✓ نقش بنیادین مدیریت دارایی‌ها در موسسات خیریه

مدیریت دارایی‌ها و اموال ثابت در سازمان‌های خیریه، مفهومی استراتژیک و حیاتی به شمار می‌آید که نه تنها حفظ منابع مادی و مالی را تضمین می‌کند، بلکه سلامت، شفافیت و پایداری عملکرد بنیاد را نمایان می‌سازد . در شرایطی که بخش عمداتی از سرمایه و دارایی خیریه‌ها از جمله بنیاد خیریه کهربیزک . از طریق نعمت‌های مردمی، وقف‌ها و کمک‌های داوطلبانه تأمین می‌شود، امانتداری و نگهداری صحیح این دارایی‌ها، نشانه‌ای از وفاداری به مأموریت الهی و اجتماعی بنیاد است.

منابع مادی و اموال ثابت، همچون ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات پزشکی، اثاثیه، وسایل نقلیه و دارایی‌های فناوری اطلاعات، برای ارائه بی‌وقفه خدمات به مددجویان، کارکنان و جامعه هدف بنیاد، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است . هرگونه اهمال یا عدم دقت در مدیریت این دارایی‌ها ممکن است منجر به زیان‌های غیرقابل جبران مالی، کاهش بهره‌وری و از دست‌رفتن اعتماد عمومی شود . در سازمان‌های خیریه، مایه بقای اجتماعی و شهرت سازمان، شفافیت و پاسخگویی در برابر چگونگی مصرف و نگهداری اموال است .

✓ مدیریت دارایی‌ها در بنیاد خیریه کهربیزک، از منظرهای متعددی دارای ضرورت و اهمیت است:

۱. حفظ و ارتقای شفافیت مالی و اخلاقی
۲. امکان پاسخگویی مؤثر به نهادهای نظارتی، حسابرسی، حامیان و نیکوکاران
۳. افزایش کارایی خدمات با استفاده بهینه از امکانات
۴. تطابق عملیات با الزامات قانونی و مقررات مالیاتی و حسابداری
۵. کاهش ریسک فساد، سوءاستفاده، سرقت و خرابی اموال

زمینه‌سازی برای توسعه پایدار و هم‌افزایی سرمایه‌های اجتماعی و اقتصادی بنیاد.

در نهایت، مدیریت دارایی‌ها و اموال ثابت نه فقط یک الزام مالی و حسابداری، بلکه رکن امنیت سازمانی، اعتبار و اعتماد عمومی و ضامن بقای بنیاد خیریه کهربیزک است . ارسال این پیام شفاف به جامعه و ذی‌نفعان، تأکیدی است بر امانتداری و اثربخشی خدمات بنیاد.

✓ بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و تعریف ارزش‌ها

سیاست مدیریت دارایی‌ها بنیاد کهریزک، بر پایه بیانیه مأموریت و ارزش‌های بنیادین تدوین و اجرا می‌شود. مأموریت بنیاد، ارائه خدمات حمایتی، درمانی و توانبخشی به سالمندان و توان‌یابان است؛ و دارایی‌ها در واقع، بستر تحقق اهداف انسانی، اخلاقی و اجتماعی بنیاد به حساب می‌آیند.

۱. مأموریت :امانتداری کامل در قبال هدایا و منابع مردمی؛ حراست، نگهداری و بهره‌برداری اثربخش از دارایی‌ها؛ و ایجاد ارزش افزوده برای سلامت مددجویان

۲. چشم‌انداز :ایجاد الگویی از مدیریت دارایی در خیریه‌ها، با شفافیت حداکثری، نوآوری فناورانه و برخورداری از بهترین استانداردها

۳. ارزش‌های بنیادین:

• امانتداری :بنیاد خود را امانتدار دارایی‌های خیریه می‌داند و نسبت به مصرف درست و نگهداری شفاف آن‌ها، متعهد است.

• شفافیت و پاسخگویی :تمامی رفتارهای مالی، گزارش‌دهی و مدیریت دارایی‌ها باید با بالاترین سطح شفافیت انجام شود.

• عدالت و برابری :توزيع و تخصیص متوازن دارایی‌ها براساس نیاز مددجویان و خدمت‌رسانی عادلانه.

• کارایی و اثربخشی :حداکثرسازی بهره‌وری دارایی‌های سازمان برای ارائه خدمات به جامعه هدف.

• یادگیری و بیبود مستمر :سیاست‌های دارایی بنیاد به طور دوره‌ای و پویا جهت افزایش اثربخشی و پاسخ به شرایط محیطی بهروزرسانی می‌شود.

• احترام به قوانین :رعایت دقیق قوانین، مقررات ملی و استانداردهای حسابداری.

نکته مهم

فرایند تدوین مأموریت و ارزش‌ها باید مشارکتی بوده، با حضور اعضای هیئت‌امنا، مدیران رده‌های اجرایی، کارشناسان و حتی نمایندگان جامعه هدف و نیکوکاران تدوین و به صورت ادواری بازنگری شود.

✓ تعریف و دامنه اموال ثابت در بنیاد کهریزک

دارایی‌های ثابت شامل کلیه اشیاء و اقلام با ارزش، ماندگاری و طول عمر عملیاتی حداقل یک سال هستند که برای استفاده مستمر در عملیات بنیاد خریداری یا به صورت اهداء دریافت می‌شوند. این اموال می‌توانند در قالب‌های مشهود (زمین، ساختمان، تجهیزات پزشکی، وسایل نقلیه و (...یا نامشهود) حق امتیاز، نرم‌افزار) باشند.

✓ مراحل ثبت و کنترل دارایی‌ها

فرآیند مدیریت دارایی‌های ثابت در بنیاد کهریزک شامل پنج گام اصلی زیر است که مطابق با الزامات استاندارد حسابداری شماره ۱۱ ایران، قوانین مالیاتی و استانداردهای جهانی نظیر IAS 16 تعریف شده‌اند:

۱. ثبت اولیه دارایی (شناخت و طبقه‌بندی)

- تهیه فرم تحويل دارایی و ثبت کلیه مشخصات در نرم‌افزار دارایی‌ها
- اختصاص شماره اموال (کد نوع/کد گروه/مکان/سال خرید/شماره یکتا)
- اجرای پلاک‌کوبی، بارکد یا **RFID** بر روی دارایی
- درج ارزش دفتری، تاریخ تحصیل، محل نگهداری، مسئول مستقیم

۲. ثبت هزینه، استهلاک و تغییرات ارزش

- ثبت کلیه هزینه‌های مربوط (خرید، نصب، حمل و نقل و...)
- صدور سند حسابداری بابت استهلاک دارایی‌ها طبق روش در حال استفاده (خط مستقیم/نزولی/کارکردی)
- ثبت اسقاط و فروش دارایی به تفکیک

۳. پایش و نگهداری دارایی‌ها

- تدوین برنامه تعمیر و نگهداری پیشگیرانه، الصاق چکلیست مخصوص هر نوع دارایی
- بازرسی دوره‌ای و ثبت سوابق نگهداری
- گزارش مغایرت‌ها و اعلام نیاز به تعمیر اساسی

۴. کنترل داخلی و مغایرت‌گیری

- مقایسه ادواری وضعیت فیزیکی با دفاتر نرم‌افزاری و اسناد حسابداری
- مغایرت‌گیری فیزیکی و ثبت مغایرت در سامانه
- گزارش مغایرت‌ها به مدیریت و ارایه پیشنهاد اصلاحی

۵. مستندسازی نقل و انتقالات، اسقاط، واگذاری

- ثبت دقیق اطلاعات نقل مکان، انتقال بین واحدها، واگذاری، فروش یا اسقاط دارایی در سیستم
- تشکیل پرونده مستقل برای هر دارایی از آغاز تا پایان عمر مفید
- گزارش به بخش مالی برای بروز شدن ترازنامه بنیاد

✓ جدول مراحل کلیدی مدیریت دارایی‌های ثابت

مرحله	شرح عملیات
ثبت اولیه دارایی	صدور سند، کدینگ، پلاک‌کوبی، ثبت جزئیات در نرم‌افزار و فرم تحويل
نگهداری و پایش	برنامه‌ریزی نگهداری، بازرسی، ثبت تعمیرات در سیستم
کنترل و مغایرت‌گیری	انبارگردانی دوره‌ای، مطابقت با دفاتر مالی، ثبت مغایرت‌ها
واگذاری/اسقاط	ثبت تغییر وضعیت دارایی، فروش یا امحاء، بستن پرونده دارایی
بروز رسانی و گزارش‌گیری	صدور گزارش‌های تحلیلی، تسهیل تصمیم‌گیری مدیریت

این مراحل، شالوده تضمین شفافیت، امانتداری و کارایی در مدیریت اموال بنیاد را رقم می‌زنند. رعایت روزانه این چرخه سبب می‌شود تمامی دارایی‌ها در حالت بهینه عملیاتی و مالی قرار داشته باشد و بنیان راهبری داخلی بنیاد تقویت گردد.

✓ استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین (بارکد و **RFID**)

در بنیاد خیریه کهریزک، استفاده از فناوری‌های نوین به عنوان یکی از ارکان مدیریت حرفه‌ای دارایی‌ها، توصیه و اجرا می‌شود. دو ابزار فناوری اصلی در حوزه مدیریت دارایی‌ها بارکد و **RFID** است:

بارکد: رایج‌ترین ابزار شناسایی و ردیابی دارایی‌ها در کشور، مناسب بنیادهایی با حجم متوسط دارایی و ساختار کلاسیک کنترل موجودی. استفاده از بارکدخوان، سرعت فرآیند اموال‌گردانی و دقت ثبت را افزایش می‌دهد.

RFID: فناوری نوین برای پلاک‌گذاری دارایی‌ها و شناسایی بدون دید مستقیم، مناسب سازمان‌هایی با حجم بالای اموال و پراکندگی جغرافیایی، مانند کهریزک **RFID**. با بهره‌برداری از چیپ‌های هوشمند و ریدرهای دستی/ثبت، امکان اسکن گروهی، ثبت لحظه‌ای جابجایی، هشدار خروج غیرمجاز و کاهش دخالت انسانی در کنترل موجودی را فراهم می‌سازد.

✓ مزایا و مقایسه فناوری‌ها

ویژگی	بارکد	RFID
نیاز به دید	بله (باید اسکن شود)	خیر (بدون دید مستقیم نیز عمل می‌کند)
سرعت اسکن	متوسط	بسیار بالا
خطای کاربری	متوسط	حداقل
هزینه راه اندازی	پایین	نسبتاً بالاتر
قابلیت اسکن گروهی	نداشت	دارد

در بنیاد کهربایک، نصب پلاک **RFID** برای دارایی‌های استراتژیک (مانند تجهیزات پزشکی گران قیمت، خودروها، سیستم‌های فناوری اطلاعات و ...) قویاً توصیه می‌شود. نرم افزار مدیریتی باید قابلیت تعامل با این فناوری‌ها را داشته باشد تا یکپارچگی اطلاعات حفظ شود.

✓ نمونه گردش سند ثبت دارایی و استهلاک

ثبت سند خرید دارایی:

شرح دارایی	بدهکار	بستانکار
دارایی ثابت مربوطه	مبلغ خرید	-
بانک/پرداختنی	-	مبلغ خرید

ثبت استهلاک سالانه:

شرح	بدهکار	بستانکار
هزینه استهلاک	مبلغ استهلاک	-
استهلاک انباشته	-	مبلغ استهلاک

ثبت اسقاط یا فروش دارایی:

شرح	بدهکار	بستانکار
نقد و بانک یا دریافتی	مبلغ فروش	-
ذخیره استهلاک دارایی	مبلغ استهلاک	-
دارایی ثابت مربوطه	-	مبلغ دفتری دارایی
سود یا زیان حاصل از فروش	مبلغ محاسبه شده	- یا -

✓ نمونه برگه ثبت و کنترل فیزیکی دارایی

نام دارایی	شماره اموال	نوع دارایی	مبلغ خرید	وضعیت فعلی	محل استقرار	مسئول مستقیم
ولیچر الکتریکی	2003	تجهیزات	100/000/000	سالم	بخش 2	واحد نگهداری
دستگاه اکسیژن ساز	2051	پزشکی	80/000/000	نیمه فعال	انبار دارویی	تجهیزات پزشکی

برگه امضاء مسئول اموال و تایید بازرس اموال هر شش ماه در پرونده ثبت می‌گردد.

موضع ۴. ساختار سازمانی و نقش واحدهای مسئول در مدیریت دارایی‌ها

✓ ساختار سازمانی بنیاد (الگوی سلسله مراتبی با محوریت کنترل داخلی)

مدیریت دارایی‌های بنیاد که ریزک نیازمند طراحی شفاف ساختار سازمانی و تعریف نقش‌های کلیدی است. ساختار بنیاد در این زمینه بر سه پایه اصلی سامان یافته است:

۱. مدیریت کل دارایی‌ها (هیئت امنا/مدیر)
۲. واحد مالی و حسابداری
۳. واحد نگهداری/پشتیبانی، فناوری اطلاعات و حسابرسی داخلی

✓ نمودار ساختار سازمانی مدیریت دارایی‌ها

واحد	وظایف اصلی
هیئت‌مدیره/امنا	تصویب خط‌مشی دارایی‌ها، نظارت کلان، تصویب بودجه، تایید اسقاط، انتصاب مدیر اجرایی
واحد مالی/حسابداری	ثبت اطلاعات، تهیه و تحلیل صورت‌های مالی دارایی، اجرای حسابداری و کنترل داخلی، مسئول اسناد
واحد پشتیبانی/نگهداری	بررسی فنی، نگهداری پیشگیرانه، درخواست تعمیرات، نگهداری سوابق اجرایی
فناوری اطلاعات	پشتیبانی نرم‌افزار مدیریت دارایی، تامین امنیت داده‌ها، آموزش کارکنان
حسابرسی داخلی	بازرسی تصادفی و برنامه‌ریزی شده، مغایرت‌گیری، تهیه گزارش برای هیئت‌مدیره

جمع‌دار اموال به عنوان مسئول اصلی کنترل فیزیکی و اسناد دارایی نقش کلیدی دارد و باید صلاحیت تخصصی و تجربه کافی برای این منصب داشته باشد.

✓ جدول رئوس وظایف تكمیلی برای مسئولین دارایی

مسئولیت	شرح عملیات
ثبت خرید	دریافت مدارک خرید، ثبت نرم‌افزار، کدگذاری، پلاک‌کوبی
تحویل دارایی	تحویل فیزیکی و اخذ رسید، درج در سامانه، تعیین مسئول مستقیم
کنترل و نگهداری	ثبت تعمیرات، انجام بازدیدهای دوره‌ای، همکاری با جمع‌دار
مدیریت اسقاط/انتقال	تشکیل پرونده اسقاط، تنظیم سند واگذاری، ثبت در ترازنامه
حسابرسی و مغایرت‌گیری	اجرای برنامه سالانه حسابرسی، مغایرت‌گیری فیزیکی، مستندسازی اصلاحات

✓ ابزارهای نرم‌افزاری و فناوری

انتخاب و پیاده‌سازی سامانه نرم‌افزاری مدیریت دارایی، با قابلیت‌های زیر الزامی است:

۱. ثبت اطلاعات کامل برای هر دارایی (مشخصات، مدارک خرید/واگذاری، موقعیت جغرافیایی، تاریخچه تعمیر و نگهداری)
۲. تعریف کدینگ اموال هوشمند (پلاک، بارکد، **RFID**)
۳. تولید گزارش‌های سریع (وضعیت دارایی، گزارش مغایرت، سوابق نقل و انتقالات)
۴. امکان ثبت همزمان چند رویداد (خرید، واگذاری، اسقاط)
۵. ثبت استناد حسابداری مرتبط به صورت خودکار

✓ شاخص‌ها و معیارهای کلیدی (**KPI**) ارزیابی اثربخشی

استقرار مدیریت دارایی‌های بنیاد باید با کنترل مداوم شاخص‌های کمی و کیفی زیر همراه باشد:

شاخص	تعریف	نتاوب بررسی	هدف کمی/توصیه/استاندارد
نرخ مغایرت اموال	(تعداد مغایرت اموال/کل دارایی‌ها) 100 ×	ششماهه	کمتر از ۲%
درصد دارایی‌های فعال	(تعداد دارایی‌های قابل استفاده/کل دارایی‌ها) 100 ×	سهماهه یا ماهانه	بالاتر از ۹۵%
هزینه نگهداری ماهانه	مجموع هزینه نگهداری/تعمیرات تقسیم بر تعداد دارایی‌های بررسی شده	ماهانه	زیر ۱۵۰ هزار تومان
طول عمر متوسط دارایی‌ها	میانگین سال‌های بهره‌برداری	سالانه	مطابق برنامه نگهداری مصوب
درصد دارایی‌های واگذارشده	دارایی‌های واگذار یا اسقاطشده به کل دارایی‌ها	سالانه	(۱۰٪) دارایی‌های راکد باید سریع واگذار شوند
میزان پوشش نرم‌افزاری	نسبت تعداد دارایی‌های ثبت‌شده مکانیزه به کل دارایی‌ها	ششماهه	(۱۰۰٪) هدف کامل پوشش (نرم‌افزاری)

این شاخص‌ها باید برای هر واحد بین مدیر مربوط، جمعدار و مدیر مالی مورد بهره‌گیری قرار گیرد. داشبورد مدیریتی و خروجی‌های **B1** سامانه به تصمیم‌سازی سریع کمک می‌کند.

✓ ممیزی و حسابرسی دوره‌ای

- حداقل سالانه یکبار برنامه حسابرسی (فیزیکی و سیستمی) اجرا شود؛ شامل تطبیق دفاتر با وضعیت واقعی، ثبت دسترسی به گزارش مغایرت و تکمیل فرم حسابرسی.
- گزارش حسابرسی داخلی به مدیریت عالی، هیئت امنا و حسابرس مستقل ارسال گردد.
- انجام حسابرسی موردى، به ویژه در زمان تغییر نیرو، اسقاط گروهی یا پس از حوادث غیرمنتقبه.

✓ استاندارد ملی (استاندارد حسابداری ۱۱ ایران)

استاندارد حسابداری ۱۱ ایران، همراه با استاندارد بین‌المللی IAS 16، مبنا و مرجع ثبت، ارزیابی، استهلاک، کاهش ارزش و افشا برای اموال ثابت بنیاد است.

✓ تعاریف کلیدی استاندارد

۱. بهای تمام شده: مجموع کلیه هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای آماده‌سازی دارایی
۲. استهلاک: توزیع سیستماتیک بهای تمام شده دارایی طی عمر مفید آن
۳. کاهش ارزش: شناسایی زیان دارایی‌هایی که مبلغ بازیافتی آن از ارزش دفتری کمتر شود
۴. واگذاری: حذف دارایی از دفاتر زمانی که دیگر منافع اقتصادی متصور نباشد یا دارایی واگذار شود

✓ روش‌های استهلاک مجاز

۱. خط مستقیم: هزینه استهلاک یکسان طی همه دوره‌ها (مناسب برای ساختمان، تجهیزات پزشکی، مبلمان)
۲. نزولی: استهلاک بر اساس درصد مشخص از مانده دفتری دارایی
۳. واحد تولید یا کارکرد: برای دارایی‌هایی که متناسب با میزان استفاده ارزششان کاهش می‌یابد (مانند خودرو یا دستگاه‌های خاص)

✓ الزامات قانونی و مالیاتی

شناسایی دارایی در دفاتر مطابق بهای تمام شده و ارزش بازار منصفانه، در صورت تجدید ارزیابی افشاء روش‌ها و نرخ‌های استهلاک برای هر طبقه در صورت‌های مالی

نگهداری پرونده حقوقی مالکیت دارایی‌های غیرمنقول و رعایت الزامات قانونی انتقال، اسقاط یا فروش دارایی‌ها.

✓ فرآیندهای کنترل داخلی و مدیریت ریسک

مدیریت صحیح ریسک در دارایی‌های خیریه به منزله رعایت پنج مؤلفه سیستم کنترل داخلی است: محیط کنترلی، ارزیابی ریسک، کنترل‌ها، اطلاعات و ارتباطات شفاف، و ارزیابی مستمر.

۱. محیط کنترلی: ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر امان‌داری و اخلاق کاری؛ آموزش مسئولین دارایی
۲. شناسایی ریسک: تهدیداتی مانند سرقت، سوءاستفاده داخلی، خرابی تجهیزات، زیان ناشی از عدم نگهداری به موقع
۳. کنترل فیزیکی: محدودیت دسترسی، کدگذاری، استفاده از **RFID** و دوربین نظارتی برای اموال گران‌قیمت
۴. تفکیک وظایف: جداسازی مسئولیت‌های ثبت، تحويل، نگهداری و حسابرسی
۵. اسناد و مدارک: پرونده کامل خرید، نقل و انتقال، استهلاک، واگذاری، اسقاط

✓ روش‌های حسابرسی و بازرگانی

اجرای انبارگردانی دوره‌ای و مغایرت‌گیری با دفاتر (حداقل سالانه)

حسابرسی دوره‌ای اسناد، امضاهای و تطبیق با گزارش‌های نرم‌افزاری

استفاده از چک‌لیست‌های مرجع حسابداری و حسابرسی کشور (فرم‌های تعییه شده در نرم‌افزار و گردش کار)

ارائه گزارش مغایرت، تخلف یا کمبود اموال به کمیته حسابرسی و هیئت مدیره

✓ ساختار بازنگری سیاست دارایی‌ها

ضرورت بازنگری: با گذر زمان، تغییر نیازهای عملیاتی، تکامل فناوری، تغییرات قانونی و رشد بنياد، لازم است سیاست‌های دارایی‌ها و اموال به روز شود. بر اساس استانداردهای جهانی (ISO 55003)، سیاست و برنامه‌های دارایی باید حداقل هر دو سال یک بار و در موقع خاص (مانند تغییر مقررات، رخدادهای ویژه یا تغییرات ساختاری عمد) (بازنگری گردد).

✓ مراحل بازنگری و اصلاح سیاست

۱. اجرای ممیزی و ارزیابی وضعیت موجود:

- گردآوری بازخورد کاربران، مدیریت و حسابرسان
- تحلیل انطباق عملکرد با اهداف و الزامات قانونی

۲. برگزاری جلسات رسمی کمیته بازنگری:

- جمع‌بندی یافته‌ها، تدوین اقدامات اصلاحی پیشنهادی، تکلیف به واحدها

۳. تدوین پیش‌نویس سیاست جدید:

- اصلاح دستورالعمل‌ها و جزوای بر اساس یافته‌های بازنگری

۴. تصویب و ابلاغ:

- مصوبه هیئت مدیره یا شورای امنا بر سیاست به روز شده
- بایگانی و ثبت نسخه اصلاح شده در مرکز اسناد

۵. آموزش و اطلاع‌رسانی:

- آموزش کارکنان و فراغوانی به مطالعه سیاست جدید
- یادآوری در جلسات ماهانه و تخصیص منابع لازم برای اجرای تغییرات

۶. پایش و کنترل اثربخشی:

- ارزیابی پس از شش ماه نسبت به اثربخشی راهکارهای اصلاحی
- در صورت نیاز، اجرای اصلاحات فوری یا بازخورد به دور جدید بازنگری

✓ **مطالعه موردی بنیاد محک و دیگر خیریه‌های معتبر**

در موسسه خیریه محک (حمایت از کودکان مبتلا به سرطان) و بنیاد کهریزک، اجرای سامانه‌های مکانیزه مدیریت دارایی (**RFID**)، داشبوردهای **BI**، یکپارچه‌سازی با سیستم مالی و انبارداری (منجر به کاهش هزینه‌های استهلاک، افزایش شفافیت و کاهش مغایرت دارایی تا سطح کمتر از ۲ درصد شده است. از دیگر اقدامات موفق موارد زیر است:

۱. اجرای ممیزی سریع فصلی، انبارگردانی با **PDA** و گزارش لحظه‌ای
۲. آموزش مداوم به جمع‌داران و مسئولان پشتیبانی برای کنترل مغایرت‌ها
۳. تخصیص کمیته ویژه کنترل استفاده بهینه از دارایی‌های بلااستفاده یا بلاکاربرد
۴. تدوین **KPI**‌های مختص خیریه جهت سنجش بهره‌وری و کارایی اثربخش اموال.

✓ **تجربه استفاده از فناوری **RFID** در دارایی‌های فیزیکی**

بنیاد خیریه کهریزک با انتخاب راهکار **RFID** برای ردیابی و جمع‌داری اموال ثابت در مجموعه‌های بزرگ (مانند درمانگاه، بخش‌های درمانی و توانبخشی) موفق شده بهره‌وری کاری و امنیت دارایی‌های حساس را تا حد چشمگیری ارتقا ببخشد.

نکته کلیدی

تجارب برتر نشان می‌دهد بیاده‌سازی سامانه یکپارچه مدیریت دارایی، آموزش مستمر پرسنل، و بکارگیری فناوری‌های نوین راهگشای ارتقاء کیفیت و اثربخشی مدیریت اموال در خیرات بزرگ است.

موضوع ۱. مقدمه و ضرورت رسیدگی به هزینه‌های درمانی و حمایتی

✓ اهمیت و جایگاه خدمات حمایتی در نظام سلامت ایران

در دنیای امروز با گسترش بیماری‌های مزمن، سالمندی جمعیت و افزایش آسیب‌های اجتماعی، نیاز به دسترسی همگانی به خدمات درمانی و حمایتی از دغدغه‌های مهم ملی و جهانی شناخته می‌شود. در جمهوری اسلامی ایران، مطابق چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ «برخورداری از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تأمین اجتماعی و فرصت‌های برابر «جزو اهداف راهبردی است. ۳به‌واسطه فشارهای اقتصادی، بسیاری از اقسام آسیب‌پذیر، از جمله سالمندان بی‌سرپرست، معلولین ذهنی و جسمی، بیماران خاص و کودکان استثنایی، بدون حمایت ساختاری از ابتدایی‌ترین حقوق سلامت محروم می‌شوند.

بنیاد خیریه کهریزک، با نیم قرن سابقه، رسالت اصلی خود را بر محور فراهم‌آوردن بستری انسانی برای زیستن سالم و توانمند برای جمعیتی بالغ بر ۳۲۰۰ نفر مددجو در دو استان تهران و البرز قرار داده است. ۱ خدمات این بنیاد، فراتر از نگهداری صرف مددجویان، بر توانمندسازی، بازتوانی، مشاوره و حمایت روانی نیز متمرکز است. چالش‌های مالی ناشی از تورم حوزه سلامت، رشد هزینه‌های درمانی، کمبود پوشش بیمه‌ای و افزایش موارد درمان‌های پیچیده، همه‌ساله بخش عمدہ‌ای از منابع مالی بنیاد را به خود اختصاص می‌دهد.

ضرورت ساماندهی سیاستی جامع برای رسیدگی به هزینه‌های درمانی و حمایتی، نه تنها برای تحقق عدالت اجتماعی و برابری (مطابق سیاست‌های کلی نظام) بلکه به منظور شفافیت، اثربخشی و انسجام اقدامات بنیاد اهمیت اساسی دارد. این سند بر آن است تا الگوی سیاستی مستندی را مطابق با بهترین رویه‌ها، مقررات، اصول حرفه‌ای و نیازهای سازمانی مؤسسه خیریه کهریزک فراهم سازد.

✓ چارچوب ارزشی موسسات خیریه سالمند و معلول

اصول بنیادین در حمایت از مددجویان، برگرفته از فرهنگ اسلامی و ایرانی، لحاظ کننده عدالت اجتماعی، احترام به کرامت انسانی، تقدس وقف و نذر و محوریت حق دسترسی برابر به خدمات سلامت و حمایت است . به استناد منشور اخلاقی بنیاد و تأکید متون حقوقی و اسناد بالادستی، مهم‌ترین ارزش‌های حاکم به شرح زیر هستند:

۱. کرامت و شأن انسانی: مددجویان، صرف نظر از سن، جنسیت، بیماری یا معلولیت، شایسته تکریم، احترام و حمایت بمنت هستند.
۲. عدالت و دسترسی برابر: تمامی مددجویان پذیرنده خدمات درمانی و حمایتی باید بدون تبعیض از امکانات برخوردار شوند .
۳. صداقت، امانتداری و شفافیت: در استفاده و تخصیص منابع، گزارش‌دهی مالی و ارتباط با مخاطبین، صداقت و شفافیت کامل رعایت می‌شود.
۴. داوطلب‌محوری و نیکوکاری: بخش عمده خدمات بنیاد توسط خیرین، داوطلبان و کادر افتخاری ارائه می‌شود؛ حضور فعال جامعه خیرین روح تعاون و مشارکت مردمی را تقویت می‌کند .
۵. پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری: بنیاد، نسبت به اهداکنندگان، جامعه هدف، نهادهای نظارتی و سایر ذینفعان پاسخگو است.
۶. حمایت همه‌جانبه: از مددجویان، نه تنها در قالب خدمات درمانی و اسکان بلکه در ابعاد روانی، فرهنگی، تحصیلی و توانمندسازی اجتماعی باید حمایت گردد .

نکته برجسته: در بنیاد خیریه کهریزک، تمامی اعضای هیئت‌امنا و مدیره فعالیت داوطلبانه دارند؛ کمک‌های مردمی و نیکوکارانه به همراه نظارت شرعی، سازمانی و حسابرسی مستمر، اعتماد عمومی و مشروعيت عملکرد خیریه را تضمین می‌کند.

✓ چارچوب قانونی و مقررات مرتبط با پوشش هزینه‌های درمانی

الهام گرفته از مواد قوانین برنامه‌های توسعه، سیاست‌های کلی سلامت، آبین‌نامه‌های مقررات مالی دولت و بخشنامه‌های وزارتی، بنیاد موظف است در زنجیره بررسی، تأیید و پرداخت هزینه‌های درمانی و حمایتی شفافیت، سرعت عمل و دقت مدارک را رعایت کند. مستندات قانونی کلیدی عبارت‌اند از:

۱. ماده ۵۵ قانون محاسبات عمومی کشور: «مجوز تخصیص اعتبارات به مؤسسات خیریه توسط دولت، با نظارت سازمان‌های ذیربیط (سازمان بهزیستی، وزارت بهداشت .)
۲. قانون مالیات‌های مستقیم و معافیت مالیاتی موسسات خیریه دارای مجوز.
۳. قوانین بیمه درمان و حمایت بیمه‌ای مددجویان: «پوشش بیمه پایه درمان مددجویان سازمان‌های ذینفع، با فرانشیز رایگان یا حداقلی، تصریح شده است.
۴. تعریف خدمات درمانی و حمایتی در بخش خیریه: تعیین تعریفه براساس مصوبات هیئت وزیران برای سال‌های ۱۴۰۴ و ۱۴۰۳.

✓ مراحل بررسی و تأیید درخواست‌های درمانی

فرآیند بررسی و پرداخت منحصر به ثبت صحیح درخواست‌ها، صحت‌سنجی مستندات درمانی و مالی و تخصیص شفاف اعتبار است. الگوریتم فرآیند پیشنهادی زیر مطابق رویه‌های بنیاد و اصول استاندارد تدوین گردیده است:

✓ ۱. دریافت درخواست مددجو/ واحد مراقبت

- ثبت اطلاعات هویتی، شرح بیماری، نوع نیاز (درمان دارویی، جراحی، تجهیزات پزشکی) در سیستم مدیریت یا دفتر ثبت موسسه .
جمع‌آوری مدارک اولیه: گواهی پزشک معالج (شامل شرح بیماری و برنامه درمان) ، نسخه دارو، برگه بستری یا بازویان.

✓ ۲. ارزیابی مدارک و نیازسنجی درمانی

بررسی اعتبار گواهی‌ها، شرح درمان و برآورد هزینه توسط واحد مددکاری و پزشک معتمد بنیاد.
در موارد خاص (مانند بیماری‌های صعب‌العلاج یا جراحی‌های پرهزینه) ، استعلام نظر تخصصی/فنی و بررسی انطباق با مقررات بیمه و مصوبات هیئت پزشکی بنیاد دریافت شود.

✓ ۳. تکمیل مستندات هزینه‌ای

- دریافت اصل یا کپی رسیده‌ها (صورت حساب بیمارستان، داروخانه، پاراکلینیک، آزمایشگاه و ...) با مهر مرکز درمانی.
جمع‌بندی فاکتورهای پرداخت‌شده و مستندات قابل پیگیری.

✓ ۴. تکمیل و ثبت پرونده حمایتی

ثبت درخواست در سامانه مالی، تخصیص شماره رهگیری، تعیین میزان حمایت (کل یا بخشی) متناسب با ضوابط داخلی و بودجه.
در صورت نیاز به حمایت ترکیبی (مثلًاً تخصیص پول نقد و امانت تجهیزات) ، مشخصه حمایتی ثبت شود.

✓ ۵. تأیید نهایی کمیته درمان/ هیئت مدیره

بررسی پایانی توسط کمیته درمان/کمیسیون بررسی یا هیئت مدیره بنیاد.

ثبت تصمیم و ابلاغ به واحد مالی جهت اجرا.

✓ ۶. پرداخت هزینه (نقدی، حواله، یا غیرمستقیم)

واریز وجه به حساب مددجو یا سپریست قانونی/مرکز درمانی (وابسته به سیاست موسسه و طبق مصوبه کمیته مالی.)

صدور رسید پرداخت و ثبت در سامانه/دفتر حسابداری رسمی.

✓ ۷. نگهداری و بایگانی مدارک

اسکن یا آرشیو فیزیکی مدارک به مدت حداقل ۵ سال برای ممیزی و حسابرسی‌های دوره‌ای.

تهیه گزارش عملکرد ماهانه/دوره‌ای برای حسابرسی/بازرسی داخلی.

✓ جدول مهم‌ترین مستندات الزامی برای درخواست‌های درمانی

نوع خدمت	مدارک الزامی برای تأیید
بستری و جراحی	گواهی پزشک، صورت حساب بیمارستان، گزارش عمل، کپی نسخه و داروها
دارو و درمان	نسخه پزشک، فاکتور داروخانه، رسید پرداخت، کد رهگیری نسخه الکترونیک
آزمایش و تصویربرداری	دستور پزشک، صورت حساب مرکز، گزارش آزمایش، گزارش تصویری (MRI/CT)
وسایل پزشکی	درخواست پزشک، صورت حساب ابزارفروشی/داروخانه، فاکتور تجهیزات
خدمات بازتوانی	گواهی فیزیوتراپیست، اصل فاکتور فیزیوتراپی، گزارش جلسات

تحلیل: این جدول نشان می‌دهد که دقیق و صحت مدارک ارسالی چه تاثیر مستقیمی بر سرعت و امکان پرداخت هزینه دارد. مدارک ناقص یا غیر شفاف، فرآیند بررسی را طولانی می‌کند و ممکن است منجر به رد یا تأخیر شود. معیارهایی همچون اصل بودن صورت حساب‌ها، مهر رسمی مراکز درمان و تکمیل برچسب‌های شناسایی مددجو برای ردگیری و حسابرسی ضروری است.

موضع ۴. ساختار سازمانی و نقش واحدهای مسئول

✓ سازمان مرکزی و ارکان اجرایی بنیاد خیریه کهریزک

طبق اساسنامه و ساختار رسمی بنیاد کهریزک، قالب سازمانی به شرح زیر است:

✓ ۱. هیئت امنا

بالاترین رکن تصمیم‌گیری؛ تدوین خطمشی کلان و تصویب سیاست‌های اصلی.

انتخاب و بازرگانی عملکرد هیئت مدیره و تصویب بودجه.

✓ ۲. هیئت مدیره

اجرای مصوبات، مدیریت روزمره عملیات و تصویب سیاست‌های اجرایی.

مدیریت وصول و پرداخت، رسیدگی به حساب‌ها و نظارت بر عملیات مالی بنیاد.

✓ ۳. مدیرعامل

ریاست بر هیئت مدیره؛ مسئول راهبردی اجرا و هدایت امور جاری.

نظارت بر حسن انجام وظایف، توسعه خدمات و مدیریت برنامه‌های درمانی.

✓ ۴. بازرسان

حسابرسی سالانه، بررسی ترازنامه‌ها و عملیات مالی، گزارش‌دهی به هیئت امنا.

✓ ۵. واحدهای مسئول اجرایی درمان و حمایت

معاونت یا واحد	شرح اختیارات
معاونت سلامت و توانبخشی	نظارت بر امور درمان، استانداردسازی خدمات درمانی، تأیید نیازهای پزشکی مددجویان
معاونت مالی و اداری	مدیریت حسابداری، تخصیص بودجه، پرداخت هزینه‌های مددجویان و گزارش‌های مالی
معاونت امور مشارکت‌های مردمی	جلب و مدیریت کمک‌های نقدی و غیرنقدی، هماهنگی با خیرین
مدیریت مددکاری	شناسایی نیازهای مددجویان، تکمیل و ارزیابی پرونده‌ها، ارتباط با مددجو و خانواده
مدیریت جمع‌آوری و فروش اقلام اهدایی	مدیریت دریافت و مصرف حمایتی کمک‌ها و تجهیزات پزشکی و رفاهی
مدیریت بازرسی و حسابرسی داخلی	رصد و ارزیابی کنترل‌های داخلی و پاسخگویی به تخلفات مالی یا فرآیندی

تحلیل ساختار: تمرکز بر هیئت امنا به عنوان رأس حاکمیت، تعادل مناسبی بین سیاست‌گذاری و اجرا ایجاد می‌کند. حضور معاونت‌های تخصصی (درمان، مالی، مددکاری و جذب مشارکت) تضمین می‌کند فرآیند بررسی درخواست‌ها و تخصیص اعتبار با کارایی و نهایت شفافیت انجام شود.

✓ چارچوب ارزیابی و پایش عملکرد سیاست

برای سنجش اثربخشی سیاست پرداخت هزینه‌های درمانی و حمایتی، لازم است سازمان بنیاد خیریه که ریزک متنکی بر یک سیستم ارزیابی متعدد، دارای شاخص‌های کمی (مالی) و کیفی (ادرانکی) باشد.

✓ الف) مدل کارت امتیاز متوازن برای ارزیابی خیریه

بر پایه الگوهای جهانی و تجربه داخلی (وزارت بهداشت، بنیادهای کانادایی)، شاخص‌های ارزیابی به چهار بُعد اصلی تقسیم می‌شوند:

۱. شاخص‌های مالی: بازده سرمایه، رشد درآمد، ارزش افزوده ناشی از کمک‌های مردمی، نسبت هزینه/درآمد، میانگین حمایت مالی به ازای هر مددجو.
۲. شاخص‌های مشتری (جامعه هدف): نرخ رضایت مددجویان و خانواده‌ها، میزان پوشش خدمات، مدت انتظار برای دریافت خدمات، نرخ بازگشت یا درخواست‌های مجدد خدمات.
۳. شاخص‌های فرآیندهای داخلی: میانگین زمان بررسی و پرداخت درخواست، میزان خطای در بررسی حقوقی یا مالی، درصد پذیرش یا رد پروندها، کارایی سیستم بایگانی و مدیریت داده.
۴. شاخص‌های یادگیری و رشد: میزان مشارکت داوطلبان، رشد آموزش اختصاصی برای کارکنان درمانی، بهروزرسانی دستورالعمل‌ها، نوآوری در روند حمایتی، جلب مشارکت فعال خانواده‌ها.

✓ ب) شاخص‌های اختصاصی خیریه

۱. سرانه کمک خیرین: کل درآمد خیریه نسبت به تعداد خیرین فعال.
۲. شاخص جذب منابع: درصد تحقق برنامه جمع‌آوری کمک نسبت به هدف تعیین شده.
۳. شاخص بهره‌وری نیروی داوطلب: ارزش افزوده فعالیت‌ها نسبت به تعداد نیروی داوطلب.
۴. شاخص سرمایه اجتماعی: نرخ نگهداری مددجویان راضی و پایدار.
۵. شاخص هزینه متوسط هر نوع درمان یا حمایت: هزینه هر خدمت بر رویه حفظ کارآیی مالی.
۶. شاخص شفافیت مالی: انتشار گزارش‌های مالی، تعداد نشست‌ها و بازدیدهای میدانی، و پاسخگویی به نهادهای نظارتی و خیرین.

✓ جدول نمونه شاخص‌های ارزیابی خیریه

عنوان شاخص	شرح/نحوه اندازه‌گیری
میانگین زمان بررسی یک پرونده	تعداد روز تا پرداخت اعتبار از ثبت اولیه تا صدور حواله
هزینه متوسط ماهانه هر مددجو	جمع کل هزینه‌های حمایتی/درمانی تقسیم بر تعداد کل مددجویان فعال
نرخ موفقیت جذب منابع	کل مبلغ جمع‌آوری شده/هدف برنامه سالانه × ۱۰۰%
تعداد پرونده‌های پرداخت شده در بازه استاندارد/کل پرونده‌های ثبت شده	

تحلیل و کاربرد

ارزیابی عملکرد بر پایه این شاخص‌ها منجر به شناسایی گلوگاه‌های اجرایی، افزایش شفافیت، ارائه چرخه بازخورد و جلب اعتماد خیرین و جامعه هدف می‌شود. شاخص‌هایی مانند میانگین زمان بررسی، تاثیر مستقیم بر رضایت مددجو و سهولت مدیریت مالی دارند. همچنین انتشار منظم و گسترده گزارش‌های مالی مطابق استانداردهای جهانی خیریه، عامل جلب اعتماد عمومی و تضمین تداوم کمک‌های مردمی خیرین است.

✓ ساختار و فرآیند بازنگری سیاست

بازنگری و به روزرسانی سیاست خیریه تضمین کارآمدی، پاسخگویی به تغییرات محیطی و پیشرفت فنی است. این فرآیند باید مبتنی بر مستندات عملیاتی، بازخورد ذینفعان و نتایج ارزیابی‌های ادواری صورت پذیرد.

✓ الف) سازوکار نظارت و گزارش‌دهی

حسابرسی داخلی و بازرس مستقل، بررسی سالیانه جریان مالی و عملکرد سیاست و تهیه گزارش برای هیئت‌امنا. تهیه و انتشار گزارش‌های عملکرد، مالی و اجتماعی به صورت نیمسالانه و سالانه برای اطلاع عمومی و اهداکنندگان. برگزاری بازدیدهای میدانی توسط خیرین، داوطلبان و صاحبان نتایج هر سال، و جمع‌آوری بازخوردهای مرتبط با اثربخشی عملی سیاست‌ها. استفاده از سامانه‌های گزارش‌دهی دیجیتال و بایگانی الکترونیک اسناد حمایتی/مالی برای تسهیل ممیزی و نظارت.

✓ ب) فرآیند بازنگری سیاست

مطابق با الگوهای سیاست‌گذاری کلان کشور و تجربیات درون‌سازمانی، بازنگری باید شامل مراحل ذیل باشد:

پایش دوره‌ای عملکرد سیاست (سالانه/دوره‌ای)

گردآوری داده‌های ارزیابی، بازخورد مددجویان، خانواده‌ها و خیرین.

تشخیص گلوگاه‌ها و نیازهای روز

تغییرات قانونی، تغییر تعریفهای خدمات، اولویت‌های بودجه‌ای جدید، ظهور بیماری‌ها/شرایط خاص.

اصلاح آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها

به روزرسانی معیارهای ارزیابی، فرمتهای پرونده، فرآیندهای ثبت و پرداخت و فرمتهای گزارش‌دهی.

تصویب بازنگری به وسیله هیئت‌مدیره یا هیئت امنا

ثبت اصلاحات و ابلاغ نسخه جدید سیاست به تمامی واحدهای ذیربطری.

آموزش و انتشار سیاست جدید

توجیه شفاف کارکنان و مددجویان نسبت به تغییرات صورت گرفته.

تهیه مستندات پشتیبان و انتشار عمومی

انتشار نسخه بازنگری شده در وب‌سایت رسمی یا رسانه‌های عمومی موسسه جهت شفافیت و اطلاع‌رسانی.

✓ نمونه سیاست‌های مشابه در بنیادهای خیریه ایران

بررسی تجارب کمیته امداد امام خمینی(ره)، بنیاد مستضعفان، و مؤسسات همچون محک، مهر سهیلا، مهرآمن، علی اصغر و غیره نشان می‌دهد سیاست‌های حمایتی در حوزه درمان عمدتاً مبتنی بر:

حمایت هدفمند در حوزه‌های بیماران خاص (سرطان، EB، بیماران نیازمند به پیوند)؛

شفافیت و انتشار منظم گزارش‌های عملکرد مالی و خدماتی؛

استفاده از بستر پرداخت آنلاین، کیف پول هوشمند و نرم افزارهای مدیریت مالی برای فرآیندهای صدور رسید و ثبت کمک‌های نقدی؛

ایجاد شاخص‌های ارزیابی مبتنی بر میزان حمایت، نرخ موفقیت درمانی، افزایش اثربخشی جمع‌آوری منابع و کاهش زمان پاسخ‌گویی به نیاز مددجو .

نکته مهم : بازبینی مستمر، استفاده از تکنولوژی (نرم افزارها و سامانه‌های دیجیتال) ، همکاری با مراکز درمانی همکار و ارائه گزارش‌های مصور و موضوعی نقطه تمایز خیریه‌های پیشرو است.

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. سیاست جذب، استخدام و انتصاب (**Recruitment & Appointment Policy**)
۲. سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان (**Training & Development Policy**)
۳. سیاست ارزیابی عملکرد و ارتقا (**Performance Evaluation Policy**)
۴. منشور رفتار حرفه‌ای کارکنان و داوطلبان (**Staff & Volunteer Code of Conduct**)
۵. سیاست ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه کارکنان (**Health, Safety & Well-being Policy**)
۶. سیاست مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی (**Volunteer Engagement Policy**)

❖ خلاصه

فصل چهارم بنیاد خیریه کهریزک به تعریف سیاست‌های محوری منابع انسانی و مدیریت داوطلبان می‌پردازد تا نیروی انسانی متعدد، حرفه‌ای و توانمند در خدمت سالمندان و معلولان قرار گیرد. سیاست جذب، استخدام و انتساب معیارهای شایستگی و فرایندهای شفاف مصاحبه و تأیید صلاحیت را تعیین می‌کند. سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان، با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های متنورینگ، ارتقای مهارت‌های تخصصی و رفتاری را پیگیری می‌کند. سیاست ارزیابی عملکرد و ارتقا، نظام شفاف بازخورد و ضوابط تعامل با مددجویان را مشخص می‌کند. سیاست ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه کارکنان، با ارائه تجهیزات محافظتی و خدمات سلامت روان، امنیت محیط کار را تضمین می‌کند. در نهایت، سیاست مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی فرآیند جذب، آموزش و نگهداری داوطلبان را ساختاربندی می‌نماید.

❖ نکات کلیدی

- سیاست جذب، استخدام و انتصاب: شفافیت در مراحل ثبت‌نام، بررسی رزومه، مصاحبه و صدور حکم
- سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای: برنامه‌های آموزشی حضوری و آنلاین، متنورینگ داخلی و ارزیابی اثربخشی دوره‌ها
- سیاست ارزیابی عملکرد و ارتقا: تعیین KPI های فردی و تیمی، بازخورد دوره‌ای و سیاست‌های تشویق و ارتقا
- منشور رفتار حرفه‌ای کارکنان و داوطلبان: اصول صداقت، احترام متقابل، حفظ کرامت و ممنوعیت تضاد منافع
- سیاست ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه: معاینات پزشکی سالانه، تجهیزات حفاظتی، جلسات آموزشی ایمنی و خدمات مشاوره
- سیاست مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی: فرایند ثبت‌نام، تعیین سرپرست، آموزش مقدماتی، پایش عملکرد و برنامه‌های انگیزشی

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

واحد منابع انسانی و دفتر توسعه مشارکت مردمی مسئول مستندسازی دستورالعمل‌ها، ارائه راهنمایی و تدوین جدول زمان‌بندی آموزش‌ها و ارزیابی‌ها هستند. بازنگری دوره‌ای عملکرد کارکنان و داوطلبان از طریق گزارش‌های مدیریتی و نظرسنجی‌های رضایت انجام می‌شود. انتظار می‌رود با اجرای منسجم این سیاست‌ها سطح رضایت و انگیزه کارکنان و داوطلبان افزایش یابد، مهارت‌ها و دانش تخصصی تقویت گردد، ایمنی محیط کار تضمین شود و مشارکت داوطلبان در پروژه‌های بنیاد پایدار و مؤثر باقی بماند.

موضوع ۱. مقدمه و چارچوب کلی

بنیاد خیریه کهریزک، یکی از باسابقه‌ترین و مهم‌ترین موسسات خیریه و مردم‌نهاد کشور است که رسالت آن ارائه خدمات حمایتی، درمانی، توانبخشی و مراقبتی به سالمندان، معلولان، بیماران خاص و کودکان دارای نیاز ویژه می‌باشد. بنا به حجم ماموریت، گستردگی خدمات و حساسیت گروه‌های هدف، جذب، استخدام و انتساب نیروی انسانی متخصص و متعدد برای این موسسه حیاتی است. سیاست‌ها و فرآیندهای استخدامی این بنیاد، نه تنها با مقتضیات داخلی و ارزش‌های انسانی همسو است، بلکه باید الزامات قانونی و آئین‌نامه‌ای، استانداردهای حرفه‌ای و شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی را نیز دربرداشته باشد.

در این گزارش، ابتدا به چارچوب قانونی و مقررات بالادست مرتبط با موسسات خیریه و روندهای خاص بنیاد کهریزک اشاره می‌شود و سپس تمامی بخش‌های کلیدی سیاست جذب و استخدام این بنیاد اعم از اهداف، فرآیندها، معیارهای انتخاب، مراحل اجرایی، ساختار سازمانی مسئول، نحوه ارزیابی اثربخشی و چگونگی دسترسی به متن رسمی سیاست مورد بحث و تحلیل قرار می‌گیرد. همچنین تجارب و الگوهای موفق سایر موسسات خیریه مطرح ایران و برخی بین‌المللی برای تقویت فهم و ارائه پیشنهادهای تکمیلی بررسی می‌شود.

موضع ۲. چارچوب قانونی و مقررات استخدام در بنیاد خیریه کهریزک

در ایران، موسسات خیریه به عنوان نهادهای غیردولتی، مردم‌نهاد و غیرانتفاعی شناخته می‌شوند و طبق قوانین موضوعه، مشمول احکام خاص خود بوده و از برخی الزامات اداری و استخدامی بخش دولتی مستثنی هستند. با این حال، مقررات عمومی اشتغال، قانون کار و آییننامه‌های مرتبط تا حدودی برای کارکنان این موسسات لازم‌الاجراست—مگر آنکه همکاری مسیر داوطلبی و تبرعی داشته باشد که در این صورت مطابق مصوبه شورای عالی کار، شمول قانون کار و تأمین اجتماعی منتفی است.

از سوی دیگر، قانونی همچون «قانون استخدام کشوری با اصلاحات و الحالات بعدی «هرچند نظامنامه استخدامی دستگاههای دولتی را روشن ساخته، اما به‌طور الگوی می‌تواند برای تنظیم سیاست‌های استخدامی موسسات غیردولتی و مردم‌نهاد نظیر بنیاد کهریزک نیز مورد رجوع قرار گیرد؛ مواردی از قبیل لزوم رعایت شایسته‌سالاری، شفافیت معیارها، ابلاغ ساختار سازمانی و فرایندهای ارتقا و ارزشیابی .

بنیاد کهریزک هم در بیانیه‌ها و مقررات داخلی خویش تأکید دارد که تمامی فعالیت‌های این موسسه منطبق با مراکز مدیریتی و اجرایی جمهوری اسلامی ایران و موازین حقوقی و عمومی کشور پیش می‌رود.

موضع ۳. اهداف سیاست جذب، استخدام و انتصاب کارکنان در کهریزک

اهداف سیاست جذب، استخدام و انتصاب کارکنان، یکی از بنیادی‌ترین موضوعات در استراتژی منابع انسانی بنیاد خیریه کهریزک است. این اهداف هم‌راستا با ماموریت اصلی بنیاد—یعنی (ارائه خدمات جامع و باکیفیت به سالمدان، بیماران خاص و افراد کمبضاعت)—تدوین می‌شود. اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. تامین و تربیت نیروی انسانی متخصص و متعدد: استخدام افرادی که از نظر تخصصی (مثلًا در بخش بهداشت و درمان، فیزیوتراپی، گفتاردرمانی، مددکاری، حسابداری و ...) شایسته و از منظر اخلاق انسانی، دلسوز و مسئولیت‌پذیر باشند.
۲. استانداردسازی خدمات توانبخشی و مراقبتی: بهره‌گیری از پرسنل آموزش‌دیده برای تضمین کیفیت و اثربخشی مراقبت از مددجویان.
۳. پایداری سازمان و تحقق چشم‌اندازهای راهبردی: تضمین نیروی کار کافی، منعطف و واجد شرایط برای اجرای طرح‌های توسعه‌ای و تقویت جایگاه موسسه در مواجهه با گسترش جمعیت تحت پوشش.
۴. ارتقاء ارزش‌های انسانی، شفافیت و پاسخگویی: رفتار برابر با همه متقاضیان، عادلانه بودن فرآیند گزینش و حمایت از حقوق کارکنان در طول چرخه اشتغال.
۵. افزایش انگیزه و وفاداری شغلی: فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت حرفه‌ای، به رسمیت شناختن تلاش‌ها و ارتقاء فرهنگ سازمانی مثبت.
۶. کاهش خطرات سازمانی نظیر فرسودگی شغلی و ترک خدمت: استخدام صحیح و ایجاد شرایط نگهداری و رشد، به منظور کاهش نرخ خروج کارکنان.

در کنار این اهداف، ترویج شایسته‌سالاری، حفظ تناسب نیروی انسانی با رسته‌های مورد نیاز، نوآوری در جذب و ارتقاء و تقویت فرهنگ پاسخگویی اجتماعی نیز جایگاه ویژه‌ای یافته است.

موضع ۴. فرآیند جذب و استخدام کارکنان

سیاست جذب و استخدام نیروی انسانی بنیاد کهریزک، فرآیند ساختاریافته‌ای است که از شناسایی نیاز تا انتصاب رسمی را دربر می‌گیرد. این فرآیند هم با تمرکز بر تامین منابع انسانی متخصص و هم با رعایت ارزش‌های محوری سازمان (شفافیت، عدالت، صداقت و احترام به مددجویان و همکاران) اجرا می‌شود. مراحل اصلی به شرح زیر است:

✓ (الف) شناسایی نیاز و تعریف جایگاه شغلی

در این مرحله، مدیر هر بخش بر مبنای برنامه‌های مصوب عملیاتی و ارزیابی ظرفیت انسانی، نیازهای استخدامی را همراه با شرح وظایف، مهارت‌های کلیدی، شرایط احراز و سطح تحصیلات مورد انتظار، به واحد منابع انسانی و معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی اعلام می‌کند.

✓ (ب) آگهی و تبلیغ فرصت شغلی

پس از تایید نیاز توسط کمیته منابع انسانی یا معاونت مرتبط، آگهی‌های استخدامی به صورت شفاف و جامع (از کانال‌های سایت رسمی کهریزک، سامانه‌های مانند ایران استخدام، جابویژن، شیپور، دیوار و ...) منتشر می‌شود. درج شروط اولیه (تخصص، تجربه، مدرک، شرایط سنی و...، آدرس و نحوه ارسال درخواست در این آگهی‌ها الزامی است).

✓ (ج) غربال مقدماتی رزومه‌ها و مستندات

واحد منابع انسانی، براساس شرایط اعلام شده در آگهی، رزومه‌های دریافتی را بررسی، دسته‌بندی و غربال می‌کند و فهرست اولیه کاندیداهای حائز شرایط را تهیه می‌نماید.

✓ (د) ارزیابی تخصصی، مصاحبه و آزمون‌های فنی یا رفتاری

کاندیداهای منتخب از نظر تخصصی (از طریق مصاحبه، آزمون علمی و عملی و/یا سنجش مهارت‌های ارتباطی و رفتاری (ارزیابی می‌شوند. برای مشاغل بالینی یا رده‌های خاص درمانی، ارزیابی به وسیله اساتید دانشگاهی و پزشکان م gev و برای مشاغل عمومی یا ستادی، از طریق کمیته مصاحبه متشکل از مدیر واحد، روانشناس و کارشناس منابع انسانی انجام می‌شود.¹¹

✓ (ه) بررسی سوابق و مراجع قبلی

تماس با کارفرمایان یا مراجع قبلی شغلی، بررسی پیشینه کاری و اجتماعی و همچنین دریافت گواهی عدم سوء پیشینه و عدم اعتیاد (الزامی برای بسیاری از مشاغل حساس سلامت و مراقبتی (در این مرحله صورت می‌گیرد).

✓ (و) انتخاب نهایی و پیشنهاد شغلی

کمیته ارزیابی با لحاظ امتیازات فرم ارزیابی، سوابق کاری، نتایج مصاحبه و آزمون، بهترین گزینه را مشخص و پیشنهاد شغلی رسمی (همراه با تعیین عنوان، حقوق و مزايا و شرایط کار) (ارائه می‌کند).

✓ (ز) عقد قرارداد و شروع همکاری

پس از طی مراحل پذیرش، مدارک شناسایی و استعلام‌ها، انعقاد قرارداد مطابق قوانین و مقررات کار، آئین‌نامه‌های داخلی و ضوابط بنیاد انجام می‌شود و آغاز رسمی اشتغال با معارفه و آموزش ابتدایی تکمیل می‌گردد.

✓ (ح) ارزیابی و پایان دوره آزمایشی

در بسیاری از موارد، جذب به صورت قراردادی سه یا شش ماهه آغاز شده و ادامه همکاری منوط به تایید عملکرد در دوره آزمایشی است. معیارهای رفتاری، تخصصی و میزان انطباق با ارزش‌های سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد.

موضوع ۵. معیارهای انتخاب در گزینش و استخدام

انتخاب نیروی انسانی مناسب برای بنیاد خیریه کهریزک بر اساس ترکیب از معیارهای چندلایه، از جمله تخصص حرفه‌ای، تناسب با فرهنگ و ارزش‌های بنیاد و ارزیابی مهارت‌ها است.

✓ معیارهای فنی و حرفه‌ای

داشتن مدارک معتبر مرتبط **«غالباً مدرک کاردانی یا کارشناسی (برای حوزه‌های مراقبتی و درمانی) و مدارک تایید شده از دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد آسایشگاه کهریزک یا مرکز مهارتی علوم پزشکی»**.

گذران دوره‌های آموزش استاندارد: دوره‌های مراقبت سالمندی یا سایر دوره‌های تخصصی مربوطه.

تجربه عملی مرتبط: تجربه کار مستقیم با سالمندان، بیماران خاص، یا در واحدهای مرتبط درمانی، مددکاری یا پشتیبانی.

✓ معیارهای رفتاری و ارزشی

انطباق با فرهنگ و ارزش‌های سازمان **«صداقت، دلسوزی، روحیه همکاری جمعی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و احترام به حقوق مددجو»**.

مهارت‌های ارتباطی و روابط انسانی قوی: خصوصاً برای رابطین مددکار، پرستار، مراقب و کارکنان ستادی.

تعهد به یادگیری و پیشرفت: آمادگی برای ارتقاء دانش، شرکت در دوره‌های بازآموزی و انطباق با تغییرات.

✓ معیارهای عمومی

برخورداری از سلامت جسمی و روانی برای انجام وظایف محوله.

تبعیت از قوانین موسسه، عدم سوء پیشینه و عدم اعتیاد.

رعایت محدوده‌های سنی (حداقل و حدکثر سنی بسته به شغل مورد تصدی.)

برخورداری از روحیه فدکاری و تعهد اجتماعی.

این معیارها با توجه به جایگاه شغلی و سیاست‌های داخلی، به صورت شفاف در آگهی‌های استخدام بنیاد خیریه کهریزک ذکر می‌گردد و لازم است همه داوطلبان آن را به دقت رعایت نمایند.

موضوع ۶. مراحل اجرایی سیاست جذب و استخدام در بنیاد خیریه کهریزک

سیاست جذب و استخدام بنیاد خیریه کهریزک، از برنامه‌ریزی اولیه تا به کارگیری نهایی فرد منتخب، تابع یک فرآیند گام‌به‌گام و ساختاریافته است که در جدول زیر به اختصار آمده و سپس با جزئیات تحلیل می‌شود:

مرحله	توضیح
۱. تعیین نیاز استخدامی	تحلیل ظرفیت نیروی انسانی موجود، اعلام کمبود یا نیاز جدید
۲. تدوین شرح شغل	شرح مسئولیت، شرایط احراز، مهارت‌ها و تجربه مورد نیاز
۳. انتشار آگهی	اطلاع‌رسانی از طریق وبسایت، سامانه‌های معتبر و صفحه رسمی
۴. جمع‌آوری درخواست‌ها	دریافت رزومه‌ها و مستندات متقاضیان
۵. غربالگری مستندات	بررسی اولیه رزومه‌ها نسبت به شرح شغل و معیارها
۶. دعوت به مصاحبه	برگزاری مصاحبه‌های ساختاریافته توسط تیم ارزیابی
۷. آزمون تخصصی/عملی	در صورت نیاز، گرفتن آزمون مهارت‌های شغلی یا سنجش عملی
۸. استعلام و سوابق	بررسی صحت سوابق کاری، استعلام عدم سوء پیشینه و اعتیاد
۹. انتخاب نهایی	جمع‌بندی امتیازات و ارائه پیشنهاد همکاری
۱۰. انعقاد قرارداد	عقد قرارداد رسمی طبق قوانین کار یا مقررات داخلی بنیاد
۱۱. معارفه و ورود به کار	آموزش اولیه، معارفه در واحد و شروع کار
۱۲. ارزیابی دوره آزمایشی	ناظارت بر عملکرد در دوره اولیه و تصمیم‌گیری درباره استمرار

در این روند، ناظارت راهبردی مدیر منابع انسانی و کمیته‌های تخصصی، ضامن شفافیت و عدالت است. این فرآیند نه تنها تضمین‌کننده انتخاب اصلاح‌ترین نیروهای است، بلکه تجربه داوطلبان و فرهنگ سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد.

موضع ۷. ساختار سازمانی مسئول سیاست جذب و استخدام

مسئولیت کلیه فرایندهای جذب، استخدام و انتصاب کارکنان در بنیاد خیریه کهریزک با ساختار منسجم و مشخص تعریف شده است. این ساختار به صورت سلسله‌مراتبی و با محوریت ستاد مرکزی (سازمان مرکزی بنیاد) (تدوین گردیده و بخش‌های زیر اصلی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند:

✓ الف) ستاد مرکزی (سازمان مرکزی بنیاد کهریزک)

بالاترین مرکز اجرایی و تصمیم‌گیری بنیاد که تحت هدایت عالی‌ترین مقام اجرایی (مدیرعامل) فعالیت دارد.

مسئول تدوین سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ساختار سازمانی و ابلاغ آن به واحدها.

✓ ب) معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی

مسئول سیاستگذاری، اجرا و نظارت بر جذب، توانمندسازی و ارزیابی نیروی انسانی.

با همکاری سایر معاونت‌ها و مراکز آموزشی، هماهنگی آموزش‌های بدو خدمت، برنامه‌های رشد و همچنین پایش مستمر عملکرد نیروها را عهده‌دار است.

✓ ج) مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی

وظیفه نظارت بر اجرای صحیح آیین‌نامه‌های منابع انسانی، رصد شفافیت فرایندها، بررسی تخلفات و تهیه گزارش‌های ارزیابانه را دارد.

✓ د) مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی آسایشگاه کهریزک

متولی آموزش رسمی دانشگاهی و مهارتی نیروهای کار تخصصی (در رده‌های مراقبت سالم‌مندی، پرستاری، مددکاری و درمانی) هستند تا افراد آموزش‌دیده، پس از دریافت گواهینامه‌های لازم، جذب و مشغول به کار شوند.

✓ ۵) معاونت مالی و اداری، معاونت امور مشارکت‌های مردمی، معاونت امور سلامت و توانبخشی و سایر واحدهای ستادی

نقش پشتیبان و اجرایی دارند و در هماهنگی با معاونت منابع انسانی برای تحقق اهداف جذب و نگهداشت نیروی انسانی تلاش می‌کنند.

این ساختار در جدول زیر خلاصه شده است:

رده سازمانی	نقش و مسئولیت اصلی
ستاد مرکزی	سیاستگذاری کلان، تدوین آیین‌نامه‌ها، تصویب ساختار و نظارت نهایی
معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی	اجرای فرایند جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان
مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی	پایش کیفیت فرآیندها و رسیدگی به تخلفات اداری و استخدامی
مراکز آموزشی (علمی کاربردی و مهارتی)	تامین آموزش‌های تخصصی و صدور مدارک قابل قبول برای جذب نیروهای تخصصی
سایر معاونت‌ها	پشتیبانی، اجرای فرایندهای پشتیبان و تامین منابع مورد نیاز

شرح مصادیق در چارت سازمانی، به انتقال مسئولیت‌ها، گردش اطلاعات و تعیین دقیق نقاط کنترل کمک کرده و عاملی برای شفافیت سیاست و فرایند جذب و استخدام تلقی می‌شود.

موضعه ۸. نحوه ارزیابی اثربخشی سیاست جذب و استخدام

ارزیابی اثربخشی سیاست جذب و استخدام یکی از ارکان حیاتی برای حفظ پویایی و ارتقاء کیفیت منابع انسانی بنیاد خیریه کهریزک است . این ارزیابی شامل روش‌ها و شاخص‌های کمی و کیفی زیر می‌شود:

✓ الف) پایش کیفیت استخدام‌های انجام شده

- بررسی عملکرد و رضایت از نیروی جذب شده : پس از پایان دوره آزمایشی و در ادامه، ارزیابی تطبیق عملکرد فرد با انتظارات شغلی، فرهنگ سازمانی و اهداف واحد مریوطه.
- ارتباط نرخ ماندگاری نیروی انسانی با شیوه جذب : بررسی آمار خروج داوطلبانه یا اجباری کارکنان، میزان رضایت شغلی، میزان ارتقاء، و تحلیل علت ترک خدمت.

✓ ب) سنجش بازخورد کارکنان و داوطلبان

- نظرسنجی از تجربه داوطلبان (موفق و ناموفق) در مصاحبه، اخذ بازخور از مدیران و همکاران درباره عملکرد و انطباق نیروی جدید.
- بررسی شفافیت، عدالت، سرعت و کیفیت اجرای پروسه گزینش.

✓ ج) استفاده از شاخص‌های عملکرد (KPI)

نرخ فضای پر نشده، زمان میانگی تکمیل موقعیت شغلی، نرخ گردش نیروی انسانی، متوسط هزینه هر استخدام، و میزان جذب نیروی ماهر مطابق با نیازهای تخصصی .

✓ د) ارزیابی دوره‌های آموزشی

- پایش نتایج آموزش‌های پایه، ضمن خدمت، کارآموزی و تطبیق دستاوردهای آموزشی با بهره‌وری عملی.
- سنجش میزان قبولی، مهارت‌های یادگیری، قطعیت انتقال دانش و رفع کمبودهای مهارتی.

✓ هـ) کمیته‌های بررسی داخلی و حسابرسی

مدیریت بازرسی و حسابرسی داخلی به صورت مستقل، سالانه و گاه فصلی، سیاست‌ها و فرآیندهای اجراشده در حوزه جذب و نگهداشت منابع انسانی را بازبینی می‌کند و پیشنهاد اصلاحی یا بازنگری ارائه می‌دهد.

✓ و) مقایسه با استانداردهای ملی و بین‌المللی

- تطبیق سیاست‌های فعلی با استاندارد AFRA (نظام هفت‌بعدی مدیریت موسسات خیریه ایران).
- مقایسه مدل‌های موفق موسسات خیریه مشابه داخلی (همچون محک و کمیته امداد) یا بین‌المللی برای شناسایی نقاط بهیود، بررسی نوآوری‌ها و رفع خلاهای احتمالی.

خلاصه اینکه ارزیابی مداوم اثربخشی، ضامن اصلاح سریع سیاست‌ها، افزایش وفاداری و کارآمدی نیروی انسانی و ارتقاء کیفیت مأموریت بنیاد خواهد بود .

موضعی ۹. آیین نامه ها و دستورالعمل های مرتبه

بر اساس اسناد ارائه شده توسط بنیاد خیریه کهریزک و منابع الگو از موسسات ملی و بین المللی، آیین نامه ها و دستورالعمل های ذیل به عنوان زیربنای سیاست جذب و استخدام مورد اشاره هستند:

۱. آیین نامه داخلی استخدام و جذب بنیاد خیریه کهریزک: شامل تعریف فرآیندهای جذب، شرح وظایف و اختیارات واحد های مجری سیاست.

۲. بخش نامه ها و بخش های ابلاغی ستاد مرکزی: درباره روش های بهبود مستمر، الزامات مصاحبه و ارزیابی و رعایت تنوع و عدالت در استخدام.

دستورالعمل های آموزش های تخصصی کارکنان با همکاری مراکز علمی کاربردی و مهارتی.

استانداردهای اخلاق حرفه ای و رفتار سازمانی که واجب الرعایه توسط کلیه داوطلبان و کارکنان محسوب می شوند.

آیین نامه های انضباط کار و رسیدگی به تخلفات اداری در مسیر جذب و استخدام، برای شفافیت و پاسخ گویی بیشتر.

رزو جزیيات دسترسی به نسخه رسمی سیاست، معمولاً از طریق درخواست به معاونت منابع انسانی یا ستاد مرکزی بنیاد ممکن است و برخی فرآیندها در دفترچه استخدامی و راهنمای کارکنان بازگو شده است.

موضع ۱۰. دسترسی و معرفی نسخه رسمی سیاست جذب، استخدام و انتصاب

با جستجو در وبسایت رسمی بنیاد خیریه کهریزک و بخش‌های معرفی واحدهای سازمانی و مراکز آموزشی، هنوز سند رسمی مجزا و منتشرشده‌ای از (سیاست جذب، استخدام و انتصاب کارکنان) این بنیاد به صورت عمومی یافت نشده است، اما شواهد حاکی از این است که:

سیاست‌های استخدامی و آیین‌نامه‌های مربوطه توسط ستاد مرکزی و معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی تدوین و در دسترس بخش‌های داخلی قرار گرفته‌اند.

موسسات تابعه مانند مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی کهریزک، در کنار وظیفه آموزش و استانداردسازی مهارت‌ها، نقش اجرایی در تامین و تربیت نیروی انسانی برای موسسه دارند و همکاری تنگاتنگی با حوزه منابع انسانی دارند.

در صورتی که نیاز به متن کامل و نسخه رسمی این سیاست وجود داشته باشد، مراجعه حضوری به معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی یا ستاد مرکزی در تهران (نشانی: خیابان مفتح شمالی، شماره ۱۰۸ یا ۱۱۰) و تماس با روابط عمومی (۰۲۱-۶۸۸۳۱۰۸-۰۸) توصیه می‌شود.

اطلاعات و اسناد مکمل می‌تواند از طریق بخش قوانین و مقررات سایت بنیاد یا مراجعه به مراکز آموزشی تابع آن درخواست گردد.<https://www.jclinic.ir/> و <https://kahrizakcharity.com/>

موضع ۱۱. تطبیق با بهترین شیوه‌های استخدام در موسسات خیریه مشابه

برای تقویت و طراحی هرچه بهتر سیاست جذب، استخدام و انتصاب کارکنان، بررسی تجربیات موسسات خیریه موفق داخلی و خارجی سودمند است «برای نمونه»:

-کمیته امداد امام خمینی (ره)

سیاست شفاف آزمون استخدامی، معیارهای دقیق شایستگی، ارزیابی چندمرحله‌ای و پایش مداوم ورودی/خروجی نیروی انسانی، الگویی الهامبخش برای موسسات خیریه است.

-محک و بنیادهای خیریه معتبر ایران:

تأکید بر جذب نیروهای متخصص با تعهد اجتماعی بالا، آموزش ضمن خدمت، اهمیت سنجش فرهنگ سازمانی، بهبود سیستم ارزیابی عملکرد و ایجاد مسیر شغلی روشی برای کارکنان الگو گرفته شده است.

-استاندارد AFRA

استاندارد بومی شده‌ای با هفت بعد شامل حاکمیت سازمانی، سرمایه انسانی و ارزیابی مستمر عملکرد است که راهبردهای ارتقاء کیفیت جذب و استخدام در موسسات خیریه را معرفی می‌کند و منابع تدوینی آن نیز به صورت آنلاین در دسترس علاقهمندان سیاست‌گذاری است.

✓ نتیجه گیری و پیشنهادها

سیاست جذب، استخدام و انتصاب کارکنان در بنیاد خیریه کهریزک، همسو با ماموریت اجتماعی و ارزش‌های انسانی بنیاد، بر مبنای ترکیب استانداردهای علمی، مقررات قانونی و تجارب عملی بنا شده است. این سیاست، تمامی مراحل از شناسایی نیاز تا ارزیابی اثربخشی را به صورت شفاف، عادلانه و پاسخگو طراحی کرده و متناسب:

- انتخاب نیروی انسانی متخصص و متعهد
- تشویق و پاداش دهنده به موفقیت‌های شغلی
- ارزیابی مداوم و بهبود مستمر کیفیت خدمات
- ارتقاء فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی
- فرآگیری و تطبیق با تحولات و ایده‌های نوین

با وجود ارائه چارچوب‌های کلی و شفاف، توصیه می‌شود در راستای ارتقاء مستمر، سند رسمی سیاست جذب و استخدام با بهروزرسانی دوره‌ای و افزوده شدن بازخورد کارکنان و ذینفعان، در دسترس عمومی و کارکنان آینده قرار گیرد تا زمینه شفافیت، اعتمادسازی و تحول سازمانی بیش از پیش فراهم گردد.

موضع ۱. مقدمه

سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان جزء جدایی‌ناپذیر نظام منابع انسانی و کیفیت ارائه خدمات در موسسات خیریه بزرگ ایران همچون بنیاد خیریه کهریزک است. اهمیت آموزش در این موسسه نه تنها به ارتقاء کیفیت خدمات توانبخشی، درمانی و مراقبتی برای مددجویان سالمند، معلول و بیماران امراض بازمی‌گردد، بلکه به طور مستقیم بر توانمندسازی فردی و جمعی کارکنان، حفظ استانداردهای حرفه‌ای، پاییندی به اصول اخلاقی و دستیابی به اهداف متعالی بنیاد نیز تأثیرگذار است. با توجه به سهم بالای منابع انسانی بنیاد کهریزک در زنجیره کیفیت خدمات و جایگاه ویژه این موسسه به عنوان الگویی ملی در مراقبت از افسار آسیب‌پذیر، بررسی عمیق سیاست‌های آموزش و توسعه حرفه‌ای، رویکردهای اجرایی، چارچوب‌های ارزیابی و تعاملات ذی‌نفعان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

در این گزارش، تلاش می‌شود با تکیه بر مستندات رسمی بنیاد خیریه کهریزک، اسناد بالادستی نظام آموزشی کشور، استانداردهای ملی و بین‌المللی و داده‌های میدانی، ساختار و الزامات سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان در این موسسه مورد واکاوی قرار گیرد. همچنین به معرفی واحدها و اسناد رسمی آموزشی موجود، روش‌های نیازسنجی، دوره‌های برپا شده، ارزیابی اثربخشی، منابع و بودجه، تعاملات آموزشی، و نوآوری‌های فناوری به صورت نظاممند پرداخته خواهد شد تا تصویری کامل و دقیق از الزامات و عملکرد این سیاست، مطابق آخرین دستاوردها و بهروزرسانی‌ها، ارائه شود.

✓ رسالت و فلسفه آموزش در کهریزک

هدف اصلی سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای در بنیاد خیریه کهریزک، خلق بستری پایدار برای ارتقاء علمی، فنی و مهارتی کارکنان است تا ضمن افزایش شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای آنان، امکان ارائه خدمات بهینه و انسانمحور به مددجویان ثبت شود. رسالت آموزش در کهریزک، فراتر از انتقال صرف مهارت یا دانش است؛ بلکه شامل توانمندسازی فردی و جمعی، نهادینه‌سازی ارزش‌های انسانی و اخلاقی حرفه‌ای، و حفظ پویایی و خلاقیت در سازمان است.

✓ اهداف راهبردی و عملیاتی

براساس سیاست‌های تدوین شده و تجربیات پیاده‌سازی شده در بنیاد خیریه کهریزک، اهداف کلیدی این سیاست را می‌توان در محورهای ذیل گنجاند:

۱. ارتقاء سطح شایستگی تخصصی، فنی و عمومی کارکنان در حوزه‌های همچون پرستاری سالمندان، خدمات پزشکی، بهداشت روانی، مدیریت امور مددکاری و بهره‌مندی از تکنولوژی‌های نوین.
۲. تضمین کیفیت و استاندارد خدمات به مددجویان (مبتنی بر آخرین استانداردهای علمی و حرفه‌ای و اسناد بالادستی همچون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و استانداردهای ISO 21001:2025).
۳. توانمندسازی مدیریتی و توسعه رهبران سازمانی از طریق برنامه‌های آموزشی مدیریت، رهبری، انگیزش و کار تیمی؛ ایجاد مسیر رشد شغلی برای سطوح مختلف پرسنلی و بهره‌گیری از پتانسیل‌های داخلی.
۴. فراهم‌سازی فرصت رشد شخصی و حرفه‌ای، افزایش رضایت و انگیزش شغلی کارکنان که نقش مهمی در نگهداشت نیروهای کلیدی و کاهش نرخ خروج دارد.
۵. تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و دانش‌محور که موجب بهبود عملکرد فردی و ارتقای توان سازمان جهت مواجهه با تغییرات فناورانه و اجتماعی می‌شود.
۶. پاسخگویی به الزامات قانونی و ارتقاء جایگاه بین‌المللی و ملی سازمان (در راستای جلب اعتماد حامیان، نهادهای بالادستی و افکار عمومی).
۷. گسترش عدالت آموزشی و رفع تبعیض در برخورداری از فرصت‌های یادگیری فارغ از جنسیت، سن یا نوع قرارداد.
۸. پشتیبانی از ارتقا و نوآوری حرفه‌ای از طریق کارگاه‌های عملی، مشارکت علمی و کارهای پژوهشی.
۹. هم‌افزایی و شبکه‌سازی میان کارکنان، داوطلبان و سایر ذی‌نفعان (مددجویان، خانواده‌ها، نهادهای ارجاع‌دهنده و سازمان‌های علمی).

این اهداف، همسو با مأموریت کلان بنیاد و رسالت اجتماعی آن تدوین شده و به طور سالانه ارزیابی و به روزرسانی می‌شوند تا تطابق با شرایط جاری و آینده سازمان را تضمین نمایند.

✓ جایگاه آموزش در ساختار سازمانی بنیاد خیریه کهریزک

در بنیاد کهریزک، واحد یا معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی مطابق با ساختار رسمی سازمان، عهده‌دار برنامه‌ریزی، اجرای سیاست‌ها، نیازسنجی و پایش اثربخشی کلیه فعالیت‌های آموزشی است. این معاونت در کنار سایر معاونت‌های کلیدی (مالی و اداری، حقوقی، سلامت و توانبخشی) ... زیر نظر مستقیم مدیرعامل و ستاد مرکز قرار دارد و موظف به هماهنگ‌سازی اهداف آموزش با راهبرد کلان موسسه و نیازهای واحدهای تابعه می‌باشد.

جدول زیر خلاصه جایگاه و وظایف کلیدی سازمانی را در حوزه آموزش و توسعه نشان می‌دهد.

ردیف سازمانی	شرح وظیفه کلیدی در حوزه آموزش و توسعه حرفه‌ای
ستاد مرکز/مدیرعامل	سیاستگذاری کلان، کنترل کیفیت، تصویب بودجه سالانه آموزش، ارزیابی کلان عملکرد
معاونت آموزش	نیازسنجی آموزشی، تدوین برنامه‌های سالانه، انتخاب اساتید، پایش اجرا و ارزیابی اثربخشی
واحد آموزش و توسعه منابع انسانی	اجرای عملیاتی دوره‌ها، مستندسازی، تهیه سوابق آموزشی، هماهنگ فناوری آموزشی و تعامل با ذی‌نفعان
مدیران بخش‌ها	تعیین نیازهای تخصصی هر واحد، ارزیابی عملکرد آموزشی کارکنان، تشویق به آموزش مستمر
دانشگاه علمی کاربردی کهریزک	همکاری رسمی برای آموزش‌های تخصصی شغلی و مهارتی، ارائه مدارک کاردادی/کارشناسی مرتبط با مشاغل موسسه
کمیته‌های تخصصی آموزش	بررسی و بازنگری محتوای دوره‌ها، انتقال بازخوردها، تصحیح یا پیشنهاد دوره‌های جدید

بر اساس اطلاعات بهروز، دانشگاه علمی-کاربردی آسایشگاه خیریه کهریزک و مرکز ملی مهارتی کهریزک به عنوان بازوهای تخصصی آموزشی، کسی هستند که مبنی بر مجوز وزارت علوم و ultimately علوم پزشکی، خدمات رسمی و مدون آموزشی مهارتی-تخصص را برعهده دارند (استخدام، توسعه حرفه‌ای شغلی، دوره‌های ضمن خدمت، توانبخشی و غیره).

✓ اسناد سیاستی، آئین‌نامه و دستورالعمل‌ها

سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای در بنیاد کهریزک علاوه بر منشور کلان موسسه و اسناد اهداف، مبنی بر آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی است که موارد زیر را پوشش می‌دهد:

۱. آئین‌نامه آموزش و توسعه نیروی انسانی: تعیین حدود وظایف، نظام نیازسنجی، معیارهای شرکت در دوره‌ها، نحوه انتخاب و ارزیابی مدرسین و شیوه‌های مستندسازی.
۲. دستورالعمل‌های اجرایی برنامه‌های آموزشی: متناسب با گروه‌های شغلی (پرستاری، اداری، روانشناسی، داوطلبان و ...) ... و برنامه‌های سالانه.

سند راهبردی آموزش و توسعه حرفه‌ای که برای هماهنگ‌سازی با استانداردهای ملی (مانند ISO 21001:2025) و اسناد بالادستی چون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تدوین شده است.

فرم‌ها و رویه‌های نیازسنجی، ارزشیابی، بازخورد و مصوبات کمیته آموزش برای شفافیت و مستندسازی.

صورتجلسات جلسات هماهنگی آموزشی و کمیته‌های بازنگری سیاستی.

اسناد مالی و تخصیص منابع که اجرای سیاست را شفاف و قابل ردیابی می‌کند.

در صورت نیاز به مطالعه کامل آئیننامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی آموزشی بنیاد کهربیزک، مراجعه به وبسایت رسمی بنیاد و زیرصفحه‌های دانشگاه علمی‌کاربردی این موسسه پیشنهاد می‌شود.

✓ نظام برنامه ریزی آموزشی

برنامه های آموزشی بنیاد کهریزک بر اساس سه اصل بنیادین طراحی و اجرا می شود:

۱. مطابقت با اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان
۲. انطباق با استانداردهای ملی/بینالمللی و نیازهای واقعی شغلی پرسنل
۳. پویایی؛ بازنگری منظم بر اساس بازخوردها و شرایط نوظهور

این برنامه ها همه ساله و به شکل متوازن میان آموزش های تخصصی (مثل حوزه های پرستاری، درمان، توانبخشی)، آموزش های عمومی (فن ارتباط، کامپیوتر، بهداشت روان و ...) و آموزش های مهارتی یا فرهنگی (اخلاق حرفه ای، مدیریت استرس، تیم سازی و ...) ... تعریف می شوند.

✓ محورهای کلیدی و جدول نمونه برنامه ها

محور برنامه	شرح اجمالی
توسعه مهارت های تخصصی	پرستاری پیشرفته سالمندان، مراقبت توانبخشی، خدمات مددکاری، نرم افزارهای پزشکی، فوریت های پزشکی
آموزش های مدیریتی	مدیریت استراتژیک، رهبری تحول آفرین، انگیزش تیمی، اصول تدوین برنامه عملیاتی، کیفیت سنجی خدمات
آموزش فناوری اطلاعات	Excel، ICDL حرفه ای، سامانه های الکترونیکی ثبت اطلاعات پزشکی و مددجویی، فنون جستجوی علمی و بانک داده
یادگیری مهارت های نرم	مدیریت تعارض، ارتباط موثر با مددجویان / خانواده ها، بهداشت روان، مدیریت زمان، هوش هیجانی
آموزش سلامت و ایمنی	کمک های اولیه، احیای قلب ریوی، کنترل عفونت، تغذیه سالمندان و مراقبت بالینی
آشنایی با قوانین بیمه، امور اداری و قانونی مراکز حمایت از معلولان و سالمندان، حقوق مددجویان	
بهسازی فرهنگ سازمانی	ارزش های سازمانی کهریزک، منشور اخلاق حرفه ای، تعهد و پاسخگویی، رازداری

این برنامه ها می توانند شامل دوره های کوتاه مدت، کارگاه های عملی، ویینار/وب کلاس، دوره های حضوری/مجازی و برخی دوره های مدون دانشگاهی باشد که بسته به گروه شغلی یا سمت کارکنان، زمان و قالب اجرا متغیر است .

✓ معیارهای اولویت بندی و انطباق

اولویت دهنده دوره ها بر حسب اهمیت راهبردی نقش/ واحد، تازه ترین الزامات قانونی یا علمی، نتایج نیازسنجی سالانه و نیز درخواست مدیران بخش ها انجام می شود . علاوه بر این، در شرایط بحران (مانند بیماری های واگیر، تغییر سیاست های رفاهی دولت، یا ورود فناوری جدید (بسته های ویژه آموزشی متناسب تدوین و به سرعت اجرا می گردد. ۱

✓ مفهوم و اهمیت نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی اولین حلقه از زنجیره آموزش اثربخش بوده و تضمین می‌کند برنامه‌ها به جای حرکت بر اساس حدس، به طور واقعی بر نیازها و شکاف‌های دانشی/مهارتی مرکز هستند. در بنیاد کهربیزک، این موضوع به شکل سیستماتیک و با مشارکت همه بخش‌ها انجام می‌شود تا تناسب آموزش با الزامات حرفه‌ای، ماموریت‌های واگذار شده به هر فرد/ واحد و نیز تغییرات محیطی تضمین گردد.

✓ روش‌های نیازسنجی

روش‌های نیازسنجی آموزشی در بنیاد کهربیزک شامل موارد زیر است:

۱. تحلیل وظایف و شغل: بررسی شرح وظایف، ارزیابی عملکرد و مشاهده مستقیم فعالیت‌های شغلی برای کشف شکاف مهارت/دانش.
۲. گردآوری بازخورد مدیران واحدها: تشکیل جلسات مشترک و جمع‌بندی تحلیل‌های مدیریتی درباره مشکلات شایع، خطاهای تغییرات مقررات یا فناوری.
۳. برگزاری نظرسنجی/پرسشنامه: جمع‌آوری اطلاعات از خود کارکنان درباره نیازهای آموزشی، میزان تمایل/انگیزش و موانع آموزش.
۴. مطالعه میدانی، ممیزی‌های کیفیت و حوادث شغلی: تحلیل داده‌های خطای فنی، سطح رضایت مددجویان و نرخ حوادث به عنوان علائم نیاز آموزش بیشتر.
۵. مقایسه با الزامات استاندارد شغلی و مقررات قانونی (مثل آئین‌نامه بهداشت و ایمنی حرفه‌ای، مصوبات وزارت بهداشت و...).
۶. مشاوره با کمیته‌های تخصصی، اعضای هیئت علمی دانشگاه علمی‌کاربردی، سازمان نظام پرستاری و سایر نهادهای همکار.

✓ مراحل و چرخه نیازسنجی

فرآیند نیازسنجی از تعریف اهداف عملیاتی سالانه آغاز شده، با شناسایی رفتارهای مطلوب شغلی، تعریف دانش و مهارت‌های موردنیاز، تحلیل شکاف قابلیت‌ها و برنامه‌ریزی آموزشی بسته می‌شود. نتایج این فرآیند در قالب بانک نیازهای آموزشی مستندسازی و معیار تخصیص منابع، تدوین برنامه عملیاتی آموزش و نیز شاخص ارزیابی اثربخشی قرار می‌گیرد.

موضوع ۶. معرفی دوره‌های آموزشی ارائه شده

✓ دسته‌بندی دوره‌های آموزشی

برنامه‌های آموزشی در بنیاد کهریزک عمدتاً در چهار گروه اصلی ارائه می‌شوند:

۱. دوره‌های تخصصی حوزه سلامت، پرستاری و توانبخشی
۲. دوره‌های مدیریتی و مهارت‌های نرم و رهبری
۳. آموزش‌های عمومی (IT، کامپیوتر و نرم‌افزار، زبان و...)
۴. آموزش قوانین و مقررات کاری، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت استرس و...

✓ الف) دوره‌های تخصصی سلامت و مراقبت

۱. آموزش اصول و فنون پرستاری سالمدان و مددجویان چندمعلولیتی
۲. خدمات فوریت پزشکی، احیای قلبی ریوی، کمک‌های اولیه جامع
۳. آموزش تخصصی تغذیه سالمدان (مثالی از اثربخشی آموزش: کاهش سوء‌تغذیه با برنامه نظاممند آموزشی برای کارکنان و مراقبان)
۴. روش‌های توانبخشی جسمی، ذهنی و گفتاردرمانی
۵. آموزش جامع کنترل عفونت، بهداشت محیط و ایمنی

✓ ب) آموزش مدیریتی و مهارت‌های رهبری

۱. مدیریت تیم مراقبت، مدیریت زمان، رهبری تحول‌آفرین و توانمند
۲. بودجه‌بندی و مدیریت پژوهه‌های اجتماعی مددجویان
۳. راهبری تیم‌های مراقبت و بهداشت روانی مددجویان
۴. مهارت‌های ارتباطی (ارتباط با مددجویان، خانواده و تیم بین‌رشته‌ای)

✓ ج) آموزش مهارت‌های عمومی و فناوری

۱. مهارت‌های **ICDL**، نرم‌افزار **Excel**، مدیریت اطلاعات پزشکی
۲. کار با سامانه‌های الکترونیکی ثبت مددجویان
۳. آموزش استفاده از پلتفرم‌های آموزش مجازی و ویبنارهای عملیاتی

✓ د) آموزش‌های فرهنگی، حقوقی و روانی

۱. منشور اخلاق خدمات سلامت و مددکاری
۲. قوانین مربوط به سلامت و رفاه اجتماعی مددجویان و مدیران
۳. مهارت مقابله با اضطراب و بحران، مدیریت تعارض و بهداشت روان

✓ روش‌های ارائه آموزش

بسته به محتوا و گروه هدف، دوره‌ها به شکل‌های گوناگون ارائه می‌شوند:

۱. کلاس‌های حضوری (در سالن‌های مرکز علمی کاربری یا فضای فیزیکی آسایشگاه‌ها)

۲. ویinar، سمینار مجازی، سامانه آموزش الکترونیکی
۳. کارگاه عملی، تابستانی یا فصلی، اردوهای دانش افزایی
۴. پروژه های تیمی، خدمت رسانی تعاملی و آموزش موقعیت محور
۵. دوره های دانشگاهی رسمی مقطع دار (متناسب کاردانی و کارشناسی)
۶. شبکه آموزش داوطلبان با همکاری گروه بانوان نیکوکار

✓ مدارک و گواهینامه پایان دوره

برای دوره های رسمی کوتاه مدت گواهینامه مرکز آموزش تخصصی یا دانشگاه علمی کاربردی ارائه می شود . در دوره های مهارتی با مجوز وزارت بهداشت و علوم پزشکی، گواهی با امکان ارتقاء شغلی صادر می گردد . برخی دوره ها برای تمدید یا اخذ صلاحیت حرفه ای (مثل در حوزه پرستاری و خدمات مددکاری) ضروری است.

✓ چرایی و اهمیت ارزیابی

ارزیابی اثربخشی آموزش تضمین می‌کند منابع و زمان‌های سرمایه‌گذاری شده واقعاً منجر به ارتقاء واقعی توان کارکنان و بهبود عملکرد سازمان شده است. این موضوع جایگاهی محوری در نظام آموزش‌های بنیاد خیریه کهربیزک دارد و مطابق توصیه‌ها و استانداردهای ISO 10015، ISO 21001:2025 و مدل‌های بین‌المللی کرکپاتریک به اجرا درمی‌آید.

✓ مدل‌ها و شاخص‌های ارزیابی

در بنیاد کهربیزک، مدل کرکپاتریک (Kirkpatrick) و رویکردهای مکمل به کار می‌رود:

۱. ارزیابی واکنش شرکتکنندگان: میزان رضایت، بازخورد کیفی، کاربردپذیری آنی آموزشی (فرم‌های نظرسنجی پایان دوره/کلاس)؛ آیا آموزش جذاب و مفید انجام شده است؟
۲. ارزیابی یادگیری: آزمون‌های کتبی، پژوهه عملی، سنجش تغییر در دانش یا مهارت شرکتکنندگان پیش و پس از دوره- (pre-test, post-test)
۳. ارزیابی رفتار: مشاهده تغییر رفتار کاری، قدرت انتقال یادگیری به عملکرد حرفة‌ای، نظر مدیر واحد درباره ضعف/بهبود عملکرد مربوط به حوزه آموزش دیده؛ چقدر آموزش اثر واقعی در کار روزانه داشته است؟
۴. ارزیابی نتایج: سنجش اثرات آموزش بر شاخص‌های سازمانی (مثل کاهش خطا یا سانحه شغلی، ارتقا رضایت مراجعین، بهبود کیفیت ارائه خدمت)
۵. ارزش‌یابی بازگشت سرمایه (ROI): محاسبه هزینه هر آموزش/دوره، میزان بهبود یا صرفه‌جویی حاصل شده، و چرخه بودجه‌بندی برای آینده.

✓ روش‌های عملیاتی ارزیابی

- نمونه‌گیری آماری و ارزیابی کیفی/کمی
- فرم‌های خودارزیابی و بازخورد ساختارمند شرکتکنندگان و مدیران
- پیگیری نتایج در طول زمان (مثل سه ماه بعد از دوره)
- کنترل و مشاهده مستقیم در حین کار
- برگزاری آزمون‌های عملی یا شبیه‌سازی شغل
- سنجش شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)
- ارزیابی با استانداردهای ISMS/ISO یا مدل‌های ملی آموزشی (ارزیابی توسط ممیز یا ارزیاب حرفة‌ای)
- پایش دوره‌ای و بازنگری برنامه بر مبنای بازخوردها

✓ نمونه جدول شاخص‌ها و معیارهای سنجش

شاخص	نحوه اندازه‌گیری
رضایت شرکتکنندگان	پرسشنامه عددی، نظرسنجی پایان دوره، مصاحبه

یادگیری	نمره آزمون، پیشرفت پروژه عملی، مهارت مشاهده شده
رفتار	چک لیست عملکرد، گزارش مدیر واحد، نرخ تغییر رفتار
نتایج	کاهش خطا، بهبود کیفیت خدمت، رضایت مددجو/مراجعین، کاهش هزینه
بازگشت سرمایه	تحلیل هزینه/فایده، رشد درآمد ناشی از عملکرد بهبود یافته

✓ سازوکار بازخورد و اصلاح مستمر

ارزیابی همراه با چرخه بازخورد منظم و فوری برای اصلاح بهنگام محتوای آموزشی، شیوه ارائه، اصلاح بسته‌های آموزشی و حتی بازنگری سیاست‌ها استفاده می‌شود. مؤلفه مشارکت‌طلبی و بهبود مستمر جزء جدایی‌ناپذیر این چرخه است.

✓ فرایند برنامه‌ریزی تا اجرا

۱. برنامه‌ریزی راهبردی سالانه: تعریف اهداف کلان، ترجمه راهبرد سازمانی به اهداف واحد آموزش، جدول‌بندی دوره‌ها، برآورد بودجه.
۲. نیازسنجی علمی: **TNA** (توسط کمیته آموزش، مدیران و مشاوره دانشگاهی، بر اساس وظیفه شغلی، ارزیابی عملکرد و الزامات جدید قانونی/فنی).
۳. تهیه و تخصیص بودجه: بودجه از محل درآمدهای بنیاد، کمک‌های موسسین، منابع اختصاص یافته خیرین و درآمد دوره‌های آموزشی **gespecialiseerde** تأمین می‌شود.
۴. تعیین برنامه زمانی/تقویم سالانه آموزش: انطباق با شیفت‌بندی شغلی، لحاظ نمودن محدودیت‌های خدمت‌رسانی به مددجویان، امکان بهره‌مندی از آموزش آنلاین یا فشرده.
۵. انتخاب و تایید مدرس/اساتید: از میان متخصصین داخلی، اساتید دانشگاه علمی کاربردی یا کارشناسان حوزه مربوطه؛ همکاری با سازمان نظام پرستاری و مراجع صلاحیت دار.
۶. برگزاری دوره: اجرای آموزش حضوری، آنلاین، ترکیبی یا عملیاتی با مستندسازی تمام فرآیندها و حضور پرسنل طبق مقررات.
۷. جمع‌آوری بازخورد، آزمون و ارزشیابی: استفاده از تمام روش‌های پیش‌گفته برای ارزیابی سطح اثربخشی، تطابق با استانداردها و آماده‌سازی برای بازنگری برنامه بعدی.
۸. صدور گواهی و ثبت سوابق: در پایگاه داده نیروی انسانی و پرونده شغلی هر فرد.
۹. پیگیری تأثیر و ارزیابی عملکرد شغلی بلندمدت: برای شناسایی نیازهای اصلاحی و حلقه یادگیری مستمر.

✓ فناوری‌ها، پلتفرم‌ها و ابزارهای روز

در کنار آموزش حضوری سنتی، سامانه‌های مدیریت یادگیری (LMS) و کلاس آنلاین، نرم‌افزارهای تخصصی آموزشی، بانک محتوای دیجیتال و ابزارهای تحت موبایل مورد استفاده قرار می‌گیرد. دانشگاه علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی کهریزک، پلتفرم‌های آموزش مجازی را فعال ساخته‌اند و کارگاه‌ها/وبینارهای علمی ویژه پرسنل فراهم می‌شود.

✓ ساختار منابع مالی آموزش

هزینه‌های آموزش، بخشی اساسی از بودجه سالانه بنیاد خیریه کهریزک را تشکیل می‌دهد و از منابع زیر تأمین می‌گردد:

۱. بودجه سالانه مصوب بنیاد

۲. کمک‌های هدفمند خیرین و مشارکت مردمی (بخش ویژه آموزش نیروی انسانی/داوطلبان)

۳. درآمد ناشی از دوره‌های آموزشی تخصصی به اشخاص یا سازمان‌ها (دانشگاه علمی کاربردی)

۴. یارانه دولتی برای دوره‌های تحت مجوز وزارت علوم/بهداشت

۵. حمایت‌های مالی ویژه برای فناوری‌های آموزشی (مثلًا راهاندازی سامانه آموزش آنلاین)

این ساختار هزینه شامل حق‌الزحمه مدرسین، مواد آموزشی، فناوری، تجهیزات و هزینه جانبی کارگاه عملی/آزمون است.

✓ سیاست اختصاص و شفافیت منابع

همه هزینه‌های آموزش شفاف و همراه با مستندسازی و حسابرسی سالانه ارائه می‌گردد؛ گزارش هزینه-فایده و نرخ بازگشت سرمایه برای تصمیم‌گیری بهینه در سیاست سال بعد استفاده می‌شود. مشارکت خیرین در حوزه آموزش با دعوت و ارائه شفاف اثرات سرمایه‌گذاری همراه است.

✓ تعاملات آموزشی با نهادهای تخصصی

بنیاد کهریزک در پیوستگی با دانشگاه‌های معتبر (علوم پزشکی، علمی کاربردی)، سازمان نظام پرستاری، مراکز معتر آموزش توانبخشی و نهادهای بین‌المللی (در حوزه سالمندی/توانبخشی) اقدام به انعقاد تفاهم‌نامه، همکاری علمی/آموزشی و انتقال استانداردهای روز می‌کند. همچنین همکاری فعال با گروه بانوان نیکوکار و داوطلبان آموزشی و مشارکت در سوادآموزی خانواده مددجویان و آموزش مددکاری از دیگر وجوده تعامل با ذی نفعان است.

✓ شاخص‌ها و معیارهای موفقیت سیاست آموزش

در بنیاد کهریزک، سنجش موفقیت سیاست بر اساس:

- نرخ گذر موفق کارکنان از دوره‌ها و افزایش صلاحیت حرفه‌ای
- کاهش خطاهای کاری و رفتارهای غیرحرفه‌ای
- افزایش رضایت مددجویان/مراجعین از خدمات دریافتی
- رشد ارتقاء داخلی شغلی و نگهداشت نیروی انسانی
- کسب گواهی یا رتبه‌های ممتاز ارزیابی موسسات همکار یا وزارت‌خانه‌های ذیربط
- رشد نوآوری و اتکا به توان داخلی برای توسعه راهکارهای جدید
- اثربخشی بودجه مصرف شده بر بازده و بهبود فرآیندهای سازمانی

تمام این شاخص‌ها به شکل مستمر گزارش شده و مبنای بازنگری سیاست قرار می‌گیرند.

موضع ۱۱. بازنگری و به روزرسانی سیاست آموزش

سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای در کهریزک یک سند ایستا نیست، بلکه بر مبنای نتایج ارزیابی‌های سالانه، تغییرات فناوری، یافته‌های علمی و حفظ رقابت‌پذیری سازمانی به صورت دوره‌ای بازنگری می‌شود. این فرآیند معمولاً در جلسات کمیته تخصصی آموزش، با مشارکت هیئت مدیره، مدیران و مدیران بخش‌های تابعه، نماینده دانشگاه و گاهی مشاوره از فعالان حوزه خیریه صورت می‌گیرد. بازنگری بر مبنای مدل‌های بهبود مستمر (PDCA)، توصیه‌های استاندارد ISO 21001:2025 و اسناد ملی/بین‌المللی انجام می‌شود.

موضعی ۱۲. فن آوری‌ها و پلتفرم‌های آموزش مورد استفاده

در سال‌های اخیر، زیرساخت فناوری آموزش در بنیاد کهریزک توسعه چشمگیر یافته و همچنان توسعه می‌یابد. برخی محورهای کلیدی:

- استفاده از سامانه مدیریت یادگیری (LMS): ثبت دقیق سوابق، حضور، نمرات و گزارش فردی.
- ارائه و مدیریت دوره‌های آنلاین/ترکیبی (حضوری-مجازی): برای پوشش پرسنل شیفتی و کاهش ریسک، ویژه بحران‌های بهداشتی یا محدودیت جغرافیایی.
- طراحی و ارائه محتوای چندسانه‌ای (ویدئو، اینفوگرافی، آزمون آنلاین).
- سامانه پیامک و پشتیبانی آموزش سیار: برای آگاهی‌رسانی، یادآوری زمان دوره و ارتباط سریع.
- استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی آموزشی (مانند Excel برای مدیریت اطلاعات، پرونده سلامت الکترونیکی و...).
- وبینار، کلاس‌های آنلاین همزمان و غیرهمزمان، تالارهای پرسش و پاسخ.
- گواهی دیجیتال و بانک سوابق آنلاین برای انتقال اطلاعات بین بخش‌ها.
- توسعه کتابخانه و بانک محتوای دیجیتال قابل استفاده شبانه‌روزی برای مطالعه خودآموز.

سیاست مهم بنیاد تسهیل دسترسی عادلانه تمامی کارکنان به منابع آموزشی، همگام با فناوری روز و بهره‌گیری از بسترها قدرتمند آموزشی ملی و جهانی است.

موضع ۱۳. مقایسه سیاست کهربا با موسسات مشابه و تجربه های ملی-بین المللی

سیاست آموزش و توسعه حرفه ای در بنیاد کهربا از جهت ساختار، انطباق با استناد بالادستی کلان (همچون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، استانداردهای ISO حوزه آموزش، نظام ارزشیابی چندلایه)، و گسترده تعاملات با دانشگاهها و نهادهای بین بخشی جزء نمونه های پیشرو کشور محسوب می شود.

مقایسه با سایر موسسات خیریه (نظیر محک یا کمیته امداد امام خمینی) نشان دهنده این است که تاکید بر آموزش مبتنی بر نیازمندی دقیق، رویکرد حقوقی-اخلاقی و توسعه آموزش مهارت های نرم بیش از پیش مورد توجه قرار می گیرد. همچنین استفاده از دانشگاه تخصصی در بدنه سازمان، مدل قابل الگوبرداری و موفقیت آمیز در ایران بوده است. در عرصه بین المللی پیروی از استاندارد ISO EOMS و 21001:2025، تعهد به بهبود مستمر و رویکرد تلفیقی حضوری-مجازی از نشانه های هم سویی سیاست آموزش کهربا با بهترین تجارب جهانی است.

موضع ۱۴. اسناد رسمی و دسترسی به آینه‌نامه‌ها و سیاست‌ها

برای مشاهده متن کامل اسناد سیاستی، آینه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های رسمی سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان بنیاد خیریه کهربیزک می‌توانید به منابع زیر مراجعه فرمایید:

۱. درگاه رسمی بنیاد خیریه کهربیزک: بخش (واحدها) و (اخبار) شامل اطلاعیه‌ها، گزارش‌ها، دستورالعمل‌های مصوب و گزارش عملکرد دوره‌های آموزشی اخیر.
۲. وبسایت دانشگاه علمی کاربردی کهربیزک: اعلام برنامه‌های آموزشی، تقویم دوره‌ها، فرم ثبت‌نام، آینه‌نامه‌های آموزشی، اخبار و گزارش عملکرد دوره‌های مهارتی کارکنان.
۳. صفحات ویژه اخبار و تعامل با ذی‌نفعان: ارائه اطلاعیه‌های رویدادهای آموزشی، کارگاه‌ها، فهرست اساتید، معرفی دوره‌های جدید، فرم بازخورد.
۴. امکان درخواست عمومی اسناد آموزشی (در صورت عدم انتشار عمومی): با ارسال درخواست رسمی به مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی بنیاد.

✓ جمع‌بندی و توصیه‌ها

سیاست آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان بنیاد خیریه کهربیزک، یکی از زیرساخت‌های کلیدی موفقیت و بالندگی خدمات انسانی و علمی این موسسه در سطح ملی است. این سیاست، بر پایه اصول برنامه‌ریزی هدفمند، نیازمندی دقیق، آموزش مبتنی بر شواهد و الزامات استاندارد، ارزیابی اثربخش و بازنگری مستمر بنا شده است و برای تضمین کیفیت، عدالت، نوآوری و پاسخگویی اجتماعی طراحی گردیده است.

توصیه می‌شود:

سازمان‌های خیریه و مشابه، مدل اجرایی و سیاست آموزش کهربیزک را به عنوان نمونه‌ای ملی و بومی مطالعه کرده و از تجارب و استحقاق ساختار، فناوری و تعاملات آموزشی آن بهره‌مند شوند.

بهبود دسترسی به اسناد، افزایش شفافیت عملکرد آموزشی، مستندسازی منظم نتایج و جلب حمایت خیرین برای توسعه سرمایه انسانی، به صورت مستمر در اولویت برنامه‌های بنیاد باقی بماند.

ارزیابی اثربخشی آموزش، افزایش فرهنگ یادگیری سازمانی و نوگرایی در شیوه‌های آموزش (حضوری/مجازی)، به عنوان سرمایه‌های کلیدی جهت پایداری و توسعه بیشتر موسسه مد نظر قرار گیرد.

موضع ۱. مقدمه

بنیاد خیریه کهریزک، به عنوان یکی از قدیمی‌ترین و گسترده‌ترین سازمان‌های مردم‌نهاد ایران، مأموریت اصلی خود را در ارائه خدمات مراقبتی، درمانی و توانبخشی به سالم‌مندان، معلولان جسمی-حرکتی، کودکان مبتلا به اتیسم و بیماران خاص تعریف کرده است. پویایی و موفقیت این مجموعه بزرگ، متکی بر سیستم منابع انسانی کارآمد و فرآیندهای مدیریت عملکرد مبتنی بر سیاست‌های شفاف و استاندارد است. ارزیابی منظم عملکرد کارکنان برای تضمین کیفیت خدمات، ارتقاء انگیزه فردی و فراهم نمودن مسیر رشد حرفه‌ای نیروی انسانی، جز الامات بقاء و پیشرفت در کهریزک تلقی می‌شود. به همین منظور، این گزارش جامع، بر اساس آخرین یافته‌ها و نمونه فرم‌های اجرایی، ساختار، اهداف، شاخص‌ها و دستورالعمل‌های حاکم بر سیاست ارزیابی عملکرد و ارتقاء شغلی در بنیاد خیریه کهریزک را به زبان فارسی و بر پایه منابع روزآمد تشریح می‌کند.

موضع ۲. اهداف سیاست ارزیابی عملکرد کارکنان کهریزک

ارزیابی عملکرد در بنیاد کهریزک، نه به عنوان یک وظیفه اداری صرف بلکه به منزله سازوکاری راهبردی برای ارتقاء کیفیت منابع انسانی، افزایش بهرهوری، و تطابق با اهداف مأموریت محور موسسه، طراحی و اجرا می‌شود. اهداف کلیدی این سیاست بدین شرح است:

۱. شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان: فرآیند ارزیابی کمک می‌کند که مدیران و مسئولان، توانمندی‌ها، حوزه‌های نیازمند توسعه و شکاف‌های مهارت نیروی انسانی خود را به درستی شناسایی کنند. این مهم، مبنای برنامه‌ریزی برای آموزش، توسعه فردی و تقسیم متوازن وظایف است.
۲. تسهیل تصمیم‌گیری مدیریتی: ارزیابی عملکرد شاخصی عملیاتی و عینی برای تصمیم‌گیری‌های مهم نظیر ارتقاء شغلی، اعطای پاداش، جابجایی کارکنان و برنامه‌ریزی جانشینی محسوب می‌شود.
۳. افزایش انگیزه و رضایت شغلی: ارائه بازخورد سازنده و به رسمیت شناختن عملکرد مطلوب، ضریب تعهد و انگیزش کارکنان را بالا می‌برد و احساس تعلق سازمانی را تقویت می‌کند.
۴. هم‌راستا کردن اهداف فردی و سازمانی: طرح‌ریزی اهداف فردی بر اساس مأموریت و چشم‌انداز کلان کهریزک، هماهنگ بین اهداف شخصی و راهبردی را رقم زده و روحیه مسئولیت‌پذیری جمعی را تقویت می‌سازد.
۵. توسعه منابع انسانی و استعدادها: از طریق شناسایی نیازهای آموزشی و تعریف مسیر رشد حرفه‌ای، زمینه ارتقاء مهارت‌ها و بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان ایجاد می‌شود.
۶. شفافیت و پاسخ‌گویی: سیاست ارزیابی عملکرد دریچه‌ای برای نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگو، شفاف و داده‌محور به روی سازمان می‌گشاید؛ به ویژه در جلب رضایت ذینفعان و خیرین که انتظارات بالای از پاسخ‌گویی دارند.
۷. ایجاد بستر برای نوآوری و بهبود مستمر: فرآیند ارزیابی نقاط بهبود، کاستی‌ها و فرصت‌های ارتقاء را شناسایی و پیاده‌سازی می‌کند تا سازمان در یک مسیر تعالی پایدار باقی بماند.

این اهداف، اساس فلسفه مدیریت منابع انسانی نوین را در کهریزک پریزی می‌کند و تمام فرآیندهای ارزیابی و ارتقاء شغلی حول آنها متمرکز است.

موضع ۳. شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان کهریزک

شناسه‌های ارزیابی عملکرد در بنیاد خیریه کهریزک، ترکیبی از شاخص‌های کمی و کیفی است که متناسب با مأموریت سازمان و ماهیت شغل طراحی شده‌اند و پایش چندسویه عملکرد را ممکن می‌سازند. مهم‌ترین این شاخص‌ها عبارت‌اند از:

شاخص ارزیابی	تعریف و نمونه‌ها	اهمیت سازمانی
بهرهوری	تعداد پروژه‌ها/خروجی در بازه زمانی مشخص	سنجد ارزش افزوده فردی و گروهی
کیفیت کار	دقیق، صحیح، استاندارد بودن نتایج؛ خطاهای، بازخورد مشتریان	افزایش رضایت مشتری و بهبود اعتبار
پاییندی به زمان‌بندی	تحویل به موقع وظایف/پروژه‌ها	بهبود فرآیند، جلب اعتماد تیمی
مهارت‌ها و توانمندی‌ها	استفاده از فناوری، حل مسئله، کسب مهارت تخصصی	تقویت نوآوری، افزایش کارایی
تعهد و مسئولیت‌پذیری	حضور منظم، رعایت مقررات، پذیرش مسئولیت اشتباہات	تقویت حس اعتماد و ثبات سازمانی
همکاری و کار تیمی	تعامل سازنده، مشارکت فعال در طرح‌ها و روحیه کارگروهی	ارتقاء عملکرد تیمی و انتقال دانش
رضایت مشتری یا ذینفعان	نتایج نظرسنجی‌ها، شکایات، میزان رضایت مددجویان و خانواده‌ها	ارزیابی اثر خدمات و پایایی سازمان
نوآوری و بهبود مستمر	ارائه ایده برای کاهش هزینه/افزایش بهرهوری	تضمين پیشرفت و رقابت‌پذیری

علاوه بر موارد یادشده، برخی شاخص‌های تكمیلی مانند حضور و غیاب، مهارت‌های ارتباطی، رشد فردی، میزان تحقق اهداف تعیین شده، تعادل کار و زندگی (**Work-life Balance**) و تعلق سازمانی نیز در فرم‌های استاندارد ارزیابی کهریزک لحاظ می‌گردد.

این شاخص‌ها در فرم‌های ارزیابی با مقیاسی از (خیلی ضعیف) تا (بسیار عالی) رتبه‌بندی می‌شوند و نمره نهایی بر اساس مجموع امتیازات تعیین خواهد شد.

موضع ۴. فرآیندها و مراحل ارزیابی عملکرد در بنیاد کهریزک

ارزیابی عملکرد در موسسه خیریه کهریزک، یک فرآیند ساختاریافته، نظاممند و چندمرحله‌ای است که تلاش می‌کند ارزیابی‌ها کمینه سوگیری، بیشینه دقت و عادلانه‌ترین نتیجه ممکن را داشته باشدند. مراحل اجرایی رایج در کهریزک به شرح زیر است:

۱. تعیین اهداف و چارچوب ارزیابی: سرآغاز فرآیند، تعریف هدفهای کوتاه‌مدت (مثل بررسی نیاز ارتقاء (و بلندمدت) همسو با استراتژی کلان (است. دامنه ارزیابی، شاخص‌ها، بازه زمانی (سهماهه، ششماهه، سالانه (و مسئولیت‌ها به صورت شفاف تبیین می‌شوند.
۲. انتخاب روش و طراحی ابزار ارزیابی: متناسب با ماهیت شغل و واحد سازمانی، رویکرد ارزیابی مناسب انتخاب و ابزارهایی از قبیل فرم‌های ارزیابی، الکترونیکی یا کاغذی و چارچوب مقیاس‌های امتیاز طراحی می‌گردد. فرم‌ها باید شامل بخش اطلاعات فردی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، مقیاس نمره‌دهی و بخش بازخورد و پیشنهادات باشند.
۳. اطلاع‌رسانی و شفافسازی: پیش از آغاز ارزیابی، کارکنان در جریان دلایل، شاخص‌ها و روند اجرای فرآیند قرار می‌گیرند. این امر برای اعتمادسازی و کاهش مقاومت روانی در برابر تغییر اهمیت اساسی دارد.
۴. جمع‌آوری داده‌ها و اجرای ارزیابی: داده‌های ارزیابی بر پایه مشاهدات عینی، ثبت گزارش‌ها، مستندات کاری و همچنین بازخورد مستقیم از مدیر، همکاران، مشتریان و در برخی موارد زیرستان گردآوری می‌شود.
۵. تحلیل نتایج و تهیه گزارش: داده‌های گردآوری شده به صورت کمی و کیفی تحلیل شده و برای هر شاخص، امتیاز، نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود و توصیه‌های عملی ثبت می‌شود.
۶. برگزاری جلسه بازخورد (Feedback Session): گزارش نهایی ارزیابی طی جلسه‌ای سازنده، شفاف و مشارکتی به کارمند ارائه می‌شود. این فرصت مناسبی برای گفتگو و طرح دغدغه‌های دوطرفه است.
۷. فراهم سازی برنامه بهبود و پیگیری: در صورت شناسایی کاستی‌ها، برنامه‌های توسعه فردی، آموزشی یا بازطراحی شغلی تدوین و اجرا می‌شوند. روند پیشرفت و اجرای این برنامه‌ها در ارزیابی‌ها در ارزیابی‌های بعدی رصد خواهد شد.
۸. ارزیابی تکمیلی و تعديل: در دوره‌های بعد، اصلاحات و دستاوردها بررسی شده و فرآیند به‌طور مستمر بهبود می‌یابد و سیاست‌های ارزیابی مورد بازبینی قرار می‌گیرند.

استفاده از رویکردهای الکترونیکی، نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی و فرم‌های استاندارد امری رایج و توصیه شده است که دقت و سرعت ارزیابی را به میزان چشمگیری افزایش می‌دهد.

موضوع ۵. روش‌ها و شیوه‌های ارزیابی عملکرد در کهریزک

سیاست‌های بنیاد کهریزک از مجموعه‌ای از متدهای پرکاربرد برای ارزیابی عملکرد بهره می‌برد . این متدها هر یک متناسب با اقتضای شغلی و سطح سازمانی قابل استفاده بوده، مزایای خاص خود را دارند:

۱. ارزیابی سنتی : با محوریت مدیر یا سپریست مستقیم، به صورت سالانه، ششماهه یا سه‌ماهه، بر اساس فرم نمره‌دهی و گزارش عملکرد انجام می‌شود . این روش برای ساختارهای با سلسله‌مراتب کلاسیک مناسب است.
۲. ارزیابی چندبعدی یا ۳۶۰ درجه : بازخورد از منابع مختلف (مدیر، همکار، زیردست، مشتری یا مددجو) جمع‌آوری شده و تصویری جامع‌تر از عملکرد فرد ارائه می‌دهد . این مدل در محیط‌های مشارکتی و یادگیرنده تأثیرگذار است.
۳. ارزیابی مبتنی بر هدف : (MBO) در این روش اهداف کمی و کیفی برای هر فرد تعریف و تحقق آن‌ها در پایان دوره بررسی می‌شود . رویکرد مذکور انگیزه و تمرکز بر نتیجه را افزایش می‌دهد.
۴. رتبه‌بندی : کارکنان بر اساس عملکرد نسبت به یکدیگر ارزیابی و رتبه‌بندی می‌شوند . این روش عمدتاً در محیط‌های بسیار رقابتی کاربرد دارد اما در صورت عدم کنترل می‌تواند روحیه همکاری را تضعیف کند.
۵. خودارزیابی : کارکنان به صورت مستقل عملکرد خود را بر اساس اهداف تعیین‌شده بررسی می‌کنند . این روش خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری را ارتقاء می‌بخشد.
۶. مقیاس رتبه‌بندی رفتاری : (BARS) عملکرد فرد بر اساس نمونه‌های رفتاری ملموس و رویدادهای انتقادی رتبه‌بندی می‌شود.

استفاده ترکیبی و همزمان از این روش‌ها (به‌ویژه مدل‌های ۳۶۰ درجه و MBO) بهترین نتایج را برای ارزیابی عادلانه و هدفمند به ارمغان می‌آورد .

ارتقاء شغلی در بنیاد کهریزک، فرآیندی شفاف و مرحله‌ای است که عموماً به نتایج ارزیابی عملکرد کارمند گره خورده است. سازوکار ارتقاء بهطور معمول به شرح زیر است:

۱. تحلیل جامع نتایج ارزیابی: سوابق ارزیابی، امتیاز در شاخص‌های کلیدی عملکرد، میزان تحقق اهداف فردی، تعهد و شایستگی‌های رفتاری، طی جلسات بازخورد بررسی می‌شوند.
۲. شناسایی کارکنان مستعد ارتقاء: افرادی که عملکرد استثنایی، نوآوری، رهبری و روحیه همکاری برجسته از خود نشان داده‌اند، در فهرست کاندیداهای ارتقاء قرار می‌گیرند.
۳. برگزاری جلسات بازخورد: با هر کارمند بحث شده و نقشه مسیر توسعه حرفه‌ای شرح داده می‌شود؛ نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند رشد تصریح می‌شوند.
۴. برنامه‌ریزی برای آموزش یا توسعه: توسعه مهارت‌های مدیریتی، سپردن مسئولیت‌های بیشتر و فرصت شرکت در پروژه‌های جدید، به عنوان گام آماده‌سازی برای ارتقاء تلقی می‌شوند.
۵. ارزیابی تکمیلی: پیش از ارتقاء، چندین ارزیابی دوره‌ای یا پیوسته برای اطمینان از تداوم رشد و رفع نقاط ضعف پرسنل صورت می‌گیرد.
۶. تهیه گزارش نهایی و تصمیم‌گیری توسط کمیته منابع انسانی یا مدیرعامل: تصمیم ارتقاء براساس مستندات و مشارکت مدیران ارشد اتخاذ و به کارمند ابلاغ می‌شود.

ارتقاء عموماً شامل تغییر رتبه شغلی، افزایش حقوق، تعریف مسئولیت‌های جدید و گاه فرصت مشارکت در دوره‌های آموزشی ویژه است. در موارد خاص، مسیر شغلی برای مدیران و نیروهای کلیدی با استفاده از آزمون‌های شایستگی و ارزیابی پروژه‌ای نیز برنامه‌ریزی می‌شود. از طرف دیگر، مهم است که فرآیند ارتقاء شغلی مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای، شرایط احراز و نبود تبعیض صورت گیرد تا انگیزش و عدالت سازمانی حفظ شود.

موضع ۷. ساختار سازمانی مسئول ارزیابی و ارتقاء در کهربا

ساختار سازمانی بنیاد خیریه کهربا، نقش‌ها و مسئولیت‌های خاصی را برای مدیریت و پایش ارزیابی عملکرد و ارتقاء کارکنان تعریف کرده است. اجزای کلیدی این ساختار عبارت‌اند از:

مسئول یا واحد سازمانی	شرح وظایف و مسئولیت‌ها
مدیر مستقیم	ارزیابی اولیه عملکرد، تکمیل فرم‌های ارزیابی، ارائه بازخورد مستقیم، پیشنهاد ارتقاء یا نیاز آموزشی
سرپرست واحد	هماهنگی بین ارزیاب‌ها، اعمال دستورالعمل‌های اجرایی، تأیید ارزیابی انجام‌شده
واحد منابع انسانی	سیاستگذاری، طراحی فرم‌ها و سامانه‌ها، نظارت بر روند اجرا و تحلیل نهایی داده‌ها، تهیه گزارش‌های کلان
کمیته ارزیابی و ارتقاء	تحلیل نتایج نهایی، بررسی اعتراضات، تأیید تصمیمات کلیدی ارتقاء و تصویب نهایی ارتقاء/برکناری
مدیرعامل یا هیئت‌مدیره	سیاستگذاری کلان، نظارت بر رعایت عدالت و شفافیت، ایجاد استانداردهای علمی-اجرایی

در روش ارزیابی ۳۶۰ درجه، منابع انسانی، همکاران هم‌رديف، زيرستان، مشتریان، مددجویان و گاه مشاوران خارجی به عنوان ارزیاب یا بازخورده‌ند تعریف می‌شوند.

کلیه این نقش‌ها و فرآيندها با هدف تضمین شفافیت و عدالت، و بهبود مستمر ساختار منابع انسانی بیاده‌سازی می‌گردد. استفاده از سامانه‌های نرم‌افزاری برای ثبت، تحلیل داده‌ها و ارائه گزارش‌ها به عنوان راهکاری حیاتی برای جلوگیری از خطا و سوگیری مطرح است.

موضعهای سنجش اثربخشی سیاست ارزیابی عملکرد در کهریزک

برای اطمینان از اثربخشی سیاست ارزیابی عملکرد، موسسه خیریه کهریزک چندین روش سنجش را در دستور کار قرار می‌دهد:

۱. تحلیل میزان تحقق اهداف سازمانی: پس از اجرای هر دوره ارزیابی، میزان پیشرفت نسبت به اهداف کلان و برنامه‌های استراتژیک بررسی می‌شود؛ به ویژه کیفیت خدمات رسانی به مددجویان و میزان رضایت ارباب رجوع و خانواده‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
۲. پایش سطوح انگیزه و رضایت کارکنان: با بهره‌گیری از پرسش‌نامه‌ها، مصاحبه‌ها و جلسات بازخورد منظم، تغییرات در انگیزه و تعهد نیروی انسانی را بیابی می‌گردد.
۳. تحلیل کمی خروجی کارکنان و کیفیت خدمات: داده‌های مربوط به بهره‌وری، سطح خطا (کسری خدمات)، درصد تحقق اهداف کمی و کیفی نسبت به دوران قبل و بعد از اجرای سیاست ارزیابی مقایسه می‌شوند.
۴. اندازه‌گیری میزان نوآوری و کاهش شکایات: میزان معرفی ایده‌های جدید، حل مسائل محیط کار و کاهش رخدادهای منفی (شکایات، ترک شغل یا خطای خدماتی) پیش و پس از دوره ارزیابی، شاخص تعیین‌کننده اثربخشی است.
۵. بازبینی دوره‌ای و اعمال بهبود: بازبینی و بررسی سیاست‌های اجراسده به وسیله کمیته منابع انسانی، نقاط قوت و کاستی‌ها را کشف و الگوی اصلاحی برای دوره‌های آتی معرفی می‌کند.
۶. مقایسه نرخ جابجایی، ارتقاء و رضایت ذینفعان: تغییر در نرخ ارتقاء کارمندان، کاهش جابجایی ناخواسته و بهبود تعهد خیرین و نهادهای مشارکت‌کننده از دیگر شاخص‌های در نظر گرفته شده است.
۷. خودارزیابی و تحلیل بازخورد ۳۶۰ درجه: جمع‌آوری داده از تمامی سطوح سازمان و ذینفعان (درون‌سازمانی و بیرونی) تصویر جامعی از اثر سیاست فراهم می‌آورد.
۸. بهره‌گیری از نرم‌افزارهای داده‌محور: پایش و تولید گزارش‌های آماری و تحلیلی به کمک ابزارهای دیجیتال، نظارت بر شاخص‌های بحرانی را ممکن می‌سازد.

این روش‌ها به مدیران کهریزک کمک می‌کند که فرآیند ارزیابی را پویا، یادگیرنده و رو به توسعه نگه‌دارند.

موضع ۹. مقررات، آیین نامه ها و قوانین حاکم بر ارزیابی کارکنان در NGOs های ایران

ارزیابی عملکرد و سیاست ارتقاء شغلی در بنیاد خیریه کهریزک، مشمول مقررات و الزامات ملی و فرادستگاهی است . مهم ترین منبع حقوقی،
قانون مدیریت خدمات کشوری) است که به تفصیل به اجزای زیر می پردازد:

۱. اهداف کلان : ایجاد نظام مدیریت عملکرد، سنجش بهرهوری، کیفیت، رشد و رضایت ارباب رجوع، شفافیت فرآیندها و پاسخگویی مدیران .
۲. شاخصها : بهرهوری، کیفیت، سرعت، رضایت مخاطب، رشد حرفه ای و ارتقاء .
۳. فرآیندهای ارزیابی : استقرار ارزیابی در همه سطوح سازمانی، تدوین آیین نامه اجرایی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، گزارش های نوبتی ارزیابی عملکرد، اتکاء بر شاخص های کمی و کیفی .
۴. نحوه ارتقاء شغلی : توجه به شایستگی، رتبه بندی مشاغل، کسب امتیاز از طریق ارزیابی عملکرد موفق، رعایت شرایط احراز علمی، تجربی و گذراندن دوره های آموزشی تخصصی .
۵. نقش شورای توسعه مدیریت، شورای عالی اداری و دبیرخانه های مربوطه : این شوراهای مسئول سیاست گذاری، تدوین، نظارت و اعتبار بخشی آیین نامه های ارزیابی و ارتقاء در دستگاه های اجرایی (اعم از دولتی و عمومی غیردولتی از جمله NGOs ها) هستند .
۶. روش های سنجش اثربخشی : بررسی گزارش های سالانه عملکرد، تدوین شاخص های پیشرفت و مقایسه با سایر کشورهای نمونه، بهره مندی از نتایج ارزیابی برای برنامه ریزی توسعه ملی .

بنیاد کهریزک به عنوان موسسه مردم نهاد غیردولتی، در تدوین دستورالعمل ها و آیین نامه های داخلی، ضمن رعایت الزامات ملی، مقتضیات محیط کاری و فلسفه وجودی سازمان را هم در نظر می گیرد تا حد اکثر انطباق با نیازهای خاص خود را به دست آورد.

موضع ۱۰. نمونه فرم‌ها و قالب‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در موسسه کهریزک

فرم‌های ارزیابی عملکرد کهریزک با استانداردهای علمی و تجربه محور طراحی شده‌اند و قابلیت سفارشی‌سازی متناسب با هر پست شغلی دارند. ساختار پایه یک فرم ارزیابی بدین صورت است:

✓ بخش اطلاعات فردی

فیلد	نمونه مقدار
نام و نام خانوادگی
شماره پرسنلی
سمت
واحد/بخش
نام مدیر ارزیاب
تاریخ ارزیابی

✓ شاخص‌های ارزیابی (امتیاز ۱ تا ۵)

شاخص	توضیح	امتیاز
بهره‌وری	میزان خروجی نسبت به منابع و زمان	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵
کیفیت کار	دقت، صحت و استاندارد بودن نتایج	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵
پاییندی به زمان‌بندی	انجام به موقع وظایف	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵
مهارت‌ها و توانمندی‌ها	دانش، مهارت فنی، حل مسئله	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵
تعهد و مسئولیت‌پذیری	رعایت مقررات، انجام کامل وظایف	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵
همکاری و کار تیمی	تعامل مثبت و مشارکت با همکاران	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵
رضایت مشتری یا ذینفعان	بازخورد مثبت مشتریان و همکاران	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵
نوآوری و بهبود مستمر	ارائه ایده‌های خلاقانه، بهینه‌سازی فرآیند	<input type="checkbox"/> ۱ <input type="checkbox"/> ۲ <input type="checkbox"/> ۳ <input type="checkbox"/> ۴ <input type="checkbox"/> ۵

✓ قسمت‌های تکمیلی

نقاط قوت :

زمینه‌های قابل بهبود :

امتیاز نهایی : از ۵

نظر مدیر ارزیاب :

امضای مدیر امضای کارمند / تاریخ / :

✓ فرم ارزیابی ۳۶۰ درجه

منبع بازخورد	شاخص‌های ارزیابی	امتیاز (۱ تا ۵)	توضیحات
مدیر مستقیم	کیفیت، دقت، پایندی به استانداردها		
همکاران	همکاری تیمی، مشارکت در پروژه‌ها، مهارت‌های تعاملی		
زیردستان	رهبری، انگیزه‌بخشی، تعیین وظایف		
مشتریان	کیفیت خدمات، پاسخگویی، تجربه مثبت		

موضع ۱۱. دسترسی به سند رسمی سیاست و دستورالعمل های مربوطه

تا تاریخ تهیه این گزارش، هیچ نسخه رسمی و منتشرشده‌ای از سیاست ارزیابی عملکرد و ارتقاء کارکنان بنیاد خیریه کهریزک به صورت عمومی بر روی وبسایت یا رسانه‌های رسمی بنیاد قرار نگرفته است . با این حال، چندین منبع مستدل شامل نمونه فرم‌ها، فرآیندهای مصوب، جدول‌های ارزیابی، ساختارهای پیشنهادی و ریز سیاست‌ها توسط متخصصان منابع انسانی و از سوی انتشارات معتبر در دسترس بوده که می‌تواند به عنوان یک سند شبیرسمی یا مرجع عملیاتی مد نظر قرار گیرد.

برای دستیابی به نسخه دقیق‌تر یا بروز، پیشنهاد می‌شود به واحد منابع انسانی بنیاد مراجعه یا از طریق وبسایت بنیاد به نشانی درخواست مورد نیاز خود را مطرح نمایید. kahrizakcharity.com

با وجود طراحی دقیق فرم‌ها و فرآیندهای ارزیابی در کهریزک، همچنان برخی موانع و چالش‌های اجرایی دیده می‌شود:

- سوگیری ارزیاب: علی‌رغم تلاش زیاد برای عینیت‌گرایی، عوامل انسانی نظیر سلیقه شخصی و آشنایی می‌تواند بر نتایج اثرگذار باشد.
- کاستی‌های داده و مستندسازی: در برخی واحدها یا حوزه‌ها، ضعف در مستندسازی عملکرد یا کمبود داده‌های قابل سنجش، تحلیل شفاف را دشوار می‌کند.
- مقاومت کارکنان به بازخورد انتقادی: فضای فرهنگی و ویژگی‌های بعضی تیم‌ها، دریافت بازخورد منفی را دشوار می‌سازد و نیازمند آموزش مهارت‌های دریافت و ارائه بازخورد سازنده است.
- عدم پیگیری موثر برنامه‌های بهبود: اگر آموزش، مشاوره و فرصت‌های رشد پس از شناسایی نیازها فراهم نشود، فرآیند ارزیابی به اقدام عملی منجر نخواهد شد.
- یکپارچگی و استمرار: پیوستگی اجرای فرم‌ها و تحول فرآیندها در بلندمدت، نیازمند فرهنگ‌سازی و تعهد مستمر همه سطوح مدیریتی است.

برای غلبه بر این چالش‌ها، توصیه می‌شود آموزش مکرر مدیران و کارکنان، ترویج فرهنگ بازخورد دوسویه، تکیه بر تحلیل داده‌محور و بازبینی مستمر سیاست‌ها در دستور کار قرار گیرد.

موضع ۱۳. بهترین شیوه‌های جهانی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های خیریه

تجربه سازمان‌های خیریه موفق در سطح بین‌المللی (مانند محک، صلیب سرخ، **Habitat for Humanity**) نشان داده که توجه به موارد زیر، کلید موفقیت مدیریت عملکرد است:

- تقویت فرهنگ مأموریت محور: اهداف ارزیابی باید صدرصد با رسالت و ارزش‌های بنیاد همسو باشند تا تصمیمات منابع انسانی مستقیماً اثرگذار باشد.
- تساوی عملکرد و رفتار شغلی: بر خلاف شرکت‌های سودمحور، ارزیابی رفتار و مشارکت اجتماعی (مانند روحیه داوطلبی و مهارت‌های انسانی) همانقدر اهمیت دارد که سنجه‌های کمی و مالی.
- تمرکز بر توسعه فردی: مسیرهای توسعه فردی و شغلی باید برای همه باز باشد؛ حتی اگر فرصت ارتقاء رسمی محدود باشد، آموزش، مأموریت ویژه یا پروژه‌های رهبری می‌تواند انگیزش ایجاد کند.
- برگزاری بازخوردهای مستمر: جایگزین کردن ارزیابی سالانه با بازخوردهای مکرر (ماهیانه، پروژه‌محور، ۳۶۰ درجه) تاثیر بیشتری بر رشد فردی و سازمانی دارد.
- استفاده از فناوری نوین: بهره‌گیری از نرم‌افزارهای اختصاصی، گزارش‌دهی تعاملی و تجزیه و تحلیل داده‌های عملکرد، بهره‌وری سیستم را افزایش داده و شفافیت را به حداقل می‌رساند.
- داشبوردهای تعاملی و تحلیل داده پیشرفته: برای پیش‌بینی نقاط ضعف و رویکرد فعال به رفع آن‌ها با کمک هوش مصنوعی.

سازمان‌های خیریه ایرانی می‌توانند با تطبیق این تجربیات جهانی با قوانین و الزامات بومی، مدل خود را روزآمد و کارآمد سازند.

موضع ۱۴. مقایسه با سایر بنیادهای خیریه ایران و نمونه های موفق

در سطح ملی، بنیادهایی چون محک و جامعه یاوری با تدوین شاخصهای توسعه پایدار، ساختار سازمانی شفاف، سیاستهای ارزیابی عملکرد مستند و نگاه یادگیرنده توانسته‌اند در فضایی رقابتی جلوه کنند. استفاده از مستندسازی عملکرد، گزارش‌دهی شفاف و توجه به آموزش جمعی، این موسسات را در رتبه‌های بالای اطمینان عمومی قرار داده است. حضور فرم‌ها و اطلاعات مالی بر روی وبسایت، انتشار گزارشات سالانه و شفافیت در فرآیندهای مدیریت عملکرد از جمله اقدامات قابل تعمیم است که می‌تواند در همه NGO‌های معتبر، از جمله کهریزک الگو قرار گیرد.

✓ جمع‌بندی و توصیه‌های راهبردی

ارزیابی عملکرد و ارتقاء کارکنان، قلب تپنده مدیریت منابع انسانی در بنیاد خیریه کهریزک است. حرکت بر این مسیر، نیازمند بهره‌گیری همزمان از الزامات قانونی ملی، بهترین شیوه‌های جهانی و اقتضایات بومی سازمان است. بهبود مستمر، آموزش همه‌جانبه، شفافیت فرآیندها و استفاده هدفمند از داده‌ها تضمین‌کننده اثربخشی سیاست ارزیابی و رشد پایدار منابع انسانی خواهد بود.

پیشنهاد می‌شود:

- بازبینی ادواری سیاست‌های ارزیابی و ارتقاء متناسب با نیازهای روز؛
- تقویت آموزش ارزیابان و فرهنگ بازخورد دوسویه؛
- بهره‌گیری از فناوری و تحلیل داده‌محور برای افزایش دقت و شفافیت؛
- به اشتراک گذاشتن تجربیات موفق با سایر NGO‌ها و ترویج الگوهای برتر ملی و جهانی.

در دسترس نبودن سند رسمی سیاست ارزیابی کهریزک، نشان از ضرورت بیگیری بیشتر توسط داوطلبان/مدیران برای دریافت و مطالعه نمونه‌های اجرایی مستند دارد. اما فرم‌های ارائه شده در مراجع مرجع و روند تحقق سیاست در سال‌های اخیر، بخش اصلی استانداردهای اجراء شده را یوشش می‌دهد و می‌تواند الگوی مناسبی برای توسعه آتی سیاست‌های این بنیاد تلقی شود.

موضع ۱. مقدمه

بنیاد خیریه کهریزک را می‌توان به عنوان یکی از نمونه‌های برجسته نهادهای مردم‌نهاد در ایران دانست که طی چند دهه با تکیه بر کمک‌های مردمی و سازمان‌دهی حرفه‌ای، به ارائه خدمات توانبخشی، نگهداری، درمان، آموزش و حمایت از سالم‌مندان، معلولان جسمی و حرکتی، بیماران ام‌اس، کودکان معلول ذهنی و کودکان مبتلا به اتیسم پرداخته است. «این مؤسسه با شعار « محلی برای زندگی کردن، نه فقط زنده ماندن»، بر فلسفه احترام به کرامت انسانی و توانمندسازی مددجویان تأکید دارد و نقش حیاتی نیروهای انسانی اعم از کارکنان و داوطلبان در تحقق این رویکرد غیرقابل انکار است.

در راستای تضمین کیفیت خدمات و ایجاد اعتماد، داشتن منشور رفتار حرفه‌ای و اصول اخلاقی روشن، یکی از الزامات حیاتی برای چنین بنیادهایی است. این منشور باید سلامت، اعتماد و امنیت سازمان، مددجویان و خانواده‌ها را تضمین کند و سازوکارهای مؤثر برای پیشگیری و مقابله با تخلفات و تضییع حقوق افراد برقرار نماید. در این گزارش، علاوه بر تبیین جایگاه و ماهیت منشور اخلاقی و رفتاری بنیاد خیریه کهریزک، اصول و محورهای آن، الزامات رفتاری، تعهدات حرفه‌ای، راهبردهای نظارت و سازوکارهای به روزرسانی منشور تشریح می‌شود. همچنین وضعیت رسمی بودن منشور، نمونه‌های مشابه، فرآیندهای آموزش و ارزیابی و نقش بنیاد در ارتقای سرمایه انسانی و اجتماعی مرور خواهد شد.

موضع ۲. جایگاه و اهمیت منشور رفتار حرفه‌ای در بنیاد خیریه کهریزک

در بنیاد خیریه کهریزک، با توجه به ماهیت خدمات و حساسیت گروه‌های هدف، منشور رفتار حرفه‌ای نقشی کلیدی در ایجاد استانداردهای تعامل، شفافیت، پیشگیری از آسیب به مددجویان و تضمین سلامت محیط سازمانی دارد. اگرچه از نسخه رسمی و منتشرشده منشور اخلاقی اختصاصی کهریزک تا لحظه نگارش این گزارش در وب‌سایت رسمی یا اسناد داخلی بنیاد اثری نیست، شواهد متعدد از برگزاری کارگاه‌های اخلاق حرفه‌ای، آموزش نیروهای جدید براساس آبین‌نامه‌ها و مقررات مصوب، و تأکید مدیران بر رعایت اصول حرفه‌ای موجود است.

در مقررات و سیاست‌های بنیاد، تبعیت کلیه فعالیت‌ها و کارکنان از قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران تصریح شده و بنیاد به امانتداری و مدیریت شفاف منابع مالی و انسانی خود متعهد است. همچنین آموزش نیروهای تازه‌وارد با تأکید خاص بر مقررات جاری، حقوق مددجویان، آبین‌نامه‌های رفتاری، ثبت ورود و خروج، استفاده از مرخصی، نحوه برخورد با تخلفات و اهمیت حفظ محیط کاری با کرامت و آرامش انجام می‌شود.

با توجه به حجم، تنوع و سطح مسئولیت‌های کارکنان و داوطلبان کهریزک، داشتن یک منشور مدون و کارآمد که راهنمای عملی همه گروه‌های انسانی فعال در بنیاد باشد، بسیار پراهمیت است؛ اما در نبود سند رسمی منتشرشده، لازم است برای تدوین و بهروز کردن این منشور، همگرایی میان استانداردهای ملی، مقررات درون‌سازمانی، تجربیات موفق موسسات خیریه و نیازهای خاص بنیاد اتخاذ شود.

✓ اصول اخلاقی بنیاد خیریه کهریزک

اصول اخلاقی هسته اصلی منشور رفتار حرفه‌ای را شکل می‌دهند. این اصول، چارچوب فکری و رفتاری را برای کلیه اعضا، مدیران، کارکنان و داوطلبان تعیین می‌کنند. همانند سایر نهادهای معتبر اجتماعی و حمایتی کشور، اصول محوری ذیل در منشور پیشنهادی یا مرسوم بنیاد خیریه کهریزک باید جریان داشته باشد:

✓ مراقبت، احترام و کرامت انسانی

در هسته اصلی منشور اخلاقی، «احترام به کرامت انسانی مددجویان» «اصل نخست است. تأکید می‌شود که تمامی مددجویان، اعم از سالمندان، معلولان، بیماران و کودکان باید بدون هیچ تبعیضی از احترام انسانی، حمایت، مراقبت علمی و معنوی بهره‌مند شوند. تمامی تصمیمات، فعالیت‌ها و تعاملات می‌بایست در سایه حفظ عزت نفس مددجو و شأن انسانی او صورت گیرد.

✓ رازداری، امانت‌داری و حفظ محترمانگی اطلاعات

در مدارک بنیاد و نهادهای مشابه همچون بهزیستی، صیانت از اطلاعات افراد مددجو، خانواده‌ها و اسناد داخلی، «رازداری حرفه‌ای» و امانت‌داری اطلاعات از حقوق بنیادین هر مددجوست. افشای اطلاعات تنها در صورت ضرورت قانونی و با رضایت فرد مجاز است. کارکنان و داوطلبان موظف به مراقبت جدی در حفظ اسناد و گزارشات مربوط به مددجویان هستند.

✓ عدالت، انصاف و رفع تبعیض

کلیه کارکنان، داوطلبان و مدیران، وظیفه دارند در ارائه خدمات و برخورد با مددجویان به اصل عدالت پایبند باشند. نبود هرگونه تبعیض براساس سن، جنسیت، سوابق بیماری، وضعیت خانوادگی، نژاد، مذهب یا موقعیت مالی از پیش‌شرط‌های کار حرفه‌ای است. شایستگی، نیاز و شرایط ویژه مددجو باید مبنای تصمیم‌گیری و رفتار قرار گیرد.

✓ صداقت، انسجام و پاسخگویی

صدقّت و شفافیت در تعامل با مددجویان، خانواده‌ها، خیرین و همکاران از الزامات بنیاد است. هر نوع اطلاعات، آموزش و گزارش باید به صورت شفاف، درست و به موقع ارائه شود. پاسخگویی به انتقادات، پیشنهادات و رفع سریع مشکلات در مرکز توجه قرار دارد و هر یک از اعضا در قبال وظایف و عملکرد خود باید متعهد باشد.

✓ **وجدان کاری، انضباط و مدیریت منابع**

تک تک اعضا باید وظایفشان را با وجدان کاری، دقت و انضباط انجام دهند؛ استفاده بهینه، صرفه‌جویی و مراقبت از منابع بنیاد (مالی، تجهیزاتی، انسانی و اطلاعاتی) (در اولویت است. سهل‌انگاری یا استفاده خصوصی از امکانات بنیاد نقض اصول حرفه‌ای است).

✓ **ارتقای مستمر دانش و مهارت**

رشد و آموزش مستمر حرفه‌ای، آشنایی با جدیدترین استانداردهای مراقبت، درمان و مددکاری و دستیابی به شایستگی تخصصی از جمله تعهدات اخلاقی کارکنان و داوطلبان است. ایجاد بستری برای آموزش ضمن خدمت و افزایش کیفیت نیروی انسانی لازمه تعلی خدمات ارائه شده است.

✓ **محرومیت از هرگونه سوءاستفاده از موقعیت و تضاد منافع**

کارکنان و داوطلبان نباید هیچ‌گاه از جایگاه سازمانی، اطلاعات یا اختیارات خود در راستای منافع شخصی، فامیلی یا گروهی بهره‌برداری کنند. تضییع حقوق مددجویان یا بنیاد، سوءاستفاده از منابع یا روابط، دریافت هرگونه هدیه مشکوک یا منافع غیررسمی، تخلف بوده و بهشت ممنوع است.

موضوع ۳. الزامات رفتاری کارکنان و داوطلبان بنیاد خیریه کهریزک

در منشور رفتار حرفه‌ای کهریزک، الزامات رفتاری نه تنها ریشه در اصول اخلاقی بنیاد دارند، بلکه در قالب رویه‌های واضح و رفتارهای عملی در محیط کار نمود یافته‌اند. این الزامات باید به صورت موردنی و عینی در سند منشور جهت الزام آور شدن، تنظیم شوند. شواهد موجود در بنیاد و الگوهای موسسات مشابه همچون بهزیستی و بانک خاورمیانه نشان‌دهنده ضرورت تمرکز روی محورهای زیر هستند:

✓ آراستگی و نظم فردی

ظاهر مناسب و رعایت بهداشت فردی، تمیز و آراسته بودن محیط کار، استفاده از پوشش رسمی یا لباس کار ویژه و پاییندی به نظم و حضور بهموقع، بخشی مهم از الگوهای رفتاری کارکنان است.

✓ برخورد محترمانه و حمایتگرانه با مددجویان

برخورد با مددجویان باید همواره سرشار از ادب، صبر و حوصله، مهربانی و پذیرش باشد. احترام به حساسیت‌های جسمانی و روانی مددجویان بهویژه در جمع، برخورد صمیمانه و در عین حال حفظ حریم شخصی، حتی در مراقبت‌های روزمره از بدیهیات است.

✓ پیشگامی در همکاری تیمی و کار جمیعی

تشویق روحیه کار گروهی، مشارکت فعال، همفکری و همیاری با سایر کارکنان و داوطلبان، انتقال دانش و تجربیات و تبادل نظر درباره روش‌های بهبود خدمات، باید به صورت عملیاتی ثبت شود. کارکنان متعهد باید آموزش و حمایت از نیروهای جدید (منتورینگ) را وظیفه خود بدانند.

✓ اطلاع رسانی مناسب و راهنمایی مددجویان و خانواده‌ها

تمامی اعضا موظفاند به پرسش‌ها و نگرانی‌های مددجویان و خانواده‌هایشان با روی خوش پاسخ دهند، راهنمایی روشن و دلگرم‌کننده ارائه کنند و در برابر انتقادات یا تقاضاهای مکرر، صبور باشند. پرهیز از برخوردهای غیرضروری، کلمات منفی و هرگونه بی‌احترامی الزامی است.

✓ پرهیز قاطع از خشونت روانی و جسمی

هر نوع تنبیه بدنی، تهدید، تحقیر، داد و فریاد، رفتار تحمیلی، قضاوت ناروا، تهمت یا مداخله در حریم شخصی مددجو اکیداً ممنوع بوده و باید با مخالف، بدون ملاحظه برخورد شود.

✓ گزارش دهنی تخلفات و مسئولیت‌پذیری

کارکنان و داوطلبان متعهدند که هرگونه تخلف، اهمال، تضییع حقوق بیمار، سوءاستفاده مالی، تبعیض یا آزار را فوراً از طریق سازوکارهای مصوب گزارش دهند و در ارائه مستندات همکاری نمایند. هیچ‌گونه مماشات یا چشم‌پوشی از خطای همکار پذیرفته نیست.

✓ پذیرش بازخورد، انتقادسنجی و پیگیری آموزش

تشویق به انتقاد‌پذیری، اصلاح‌پذیری، شرکت فعالانه در نظرسنجی‌ها، کارگاه‌های آموزشی منظم و ایفای نقش راهبرد در میان نیروها، لازمه توسعه فردی و سازمانی برشمرده می‌شود.

✓ رعایت سلسله مراتب، اخذ تصمیم‌های کاری و مدیریت تضاد منافع

تبعیت از سلسله مراتب سازمانی، مراجعه به مسئول بخش در موقع تردید یا مشکل، مشارکت در جلسات بخش و احترام به تصمیمات مدیریتی متقن، از انتظارات اصلی هر عضو شاغل یا داوطلب بنیاد است.

موضع ۴. تعهدات حرفه‌ای کارکنان و داوطلبان بنیاد خیریه کهریزک

تعهدات حرفه‌ای، فراتر از رفتار روزمره، به نقش استراتژیک، رعایت استانداردهای تخصصی شغلی، تعهد به مأموریت بنیاد و مسئولیت‌پذیری در برابر تمامی ذی‌نفعان اشاره دارند. در منشور کهریزک، تعهدات حرفه‌ای ذیل مورد تأکید قرار می‌گیرند:

✓ وفاداری به اهداف و سیاست‌های بنیاد

کارکنان و داوطلبان، موظف به درک عمیق مأموریت بنیاد (توانمندسازی، ارتقای کیفیت زندگی مددجویان و ایجاد فضای امیدبخش) و پاییندی عملی به بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیاد هستند.

✓ رعایت دقیق شغل و شرح وظایف

هر فرد باید شرح وظایف خود را بشناسد، با پشتکار، جدیت، دقت و به موقع انجام دهد؛ ثبت و مستندسازی فعالیتها و گزارش‌دهی به مافوق از الزامات است.

✓ توسعه شایستگی، تخصص و حرفه‌گرایی

پویایی و موفقیت سازمان وابسته به توسعه حرفه‌ای کارکنان است. حضور در دوره‌های آموزشی، مهارت‌آموزی و مشارکت در بهبود فرآیندها لازمه تعهد حرفه‌ای است.

✓ امانتداری منابع و مدیریت دقیق اموال

اموال، تجهیزات، اطلاعات و کمک‌های مالی بنیاد نزد کارکنان و داوطلبان امانت است؛ هدررفت، اتلاف یا برداشت غیرمجاز منجر به تخلف انضباطی و پیگرد خواهد شد.

✓ ارتقای ارتباط انسانی و حفظ محیط امن و اخلاقی

تعهد در ایجاد محیط کار سالم و حمایت‌گر، تشویق به دوستی و احترام متقابل، جلوگیری از حاکم شدن فضای استرس زا یا حاکمیت روابط ناسالم، برعهده همه نیروها است.

✓ رعایت اصل شفافیت و گزارش‌دهی مالی

بهویژه در بخش‌های جمع‌آوری و توزیع کمک‌ها، نهایت شفافیت، مستندسازی و پاسخگویی در برابر پیمانکاران، خیرین و مخاطبان بنیاد ضروری است.

موضوع ۵. نحوه تعامل با مددجویان، خانواده‌ها و همکاران

تعامل با ذی‌نفعان بنیاد، از مهم‌ترین محورهای منشور رفتار حرفه‌ای است. تجربیات بنیادهای مشابه و الگوهای مستند موجود، نشان می‌دهد که تعامل مؤثر با هر سه گروه (مددجویان، خانواده‌ها و همکاران) باید بر مبنای احترام، شفافیت، حمایت، اعتماد و پاسخگویی شکل گیرد.

✓ تعامل با مددجویان

۱. رویکرد حمایتی و توانمندساز: تعامل با مددجویان باید فراتر از پاسخگویی به نیازهای اولیه معيشتی و درمانی بوده و رویکردي انسانی، تحلیلی و توانمندساز داشته باشد؛ مشارکت مددجو در برنامه‌ریزی، استقلال طلبی، حفظ شأن شخصی، تعامل کلامی مثبت و احترام به حریم خصوصی جزو اصول است.
۲. گوش دادن فعال و توجه: خدمت‌رسانان باید شنونده فعال نیازهای روحی، نگرانی‌ها و مسائل مددجو باشند و کوششی برای رفع اضطراب، ترس یا تنها بی روانی او صورت دهند.
۳. اجتناب از کلیشه‌سازی و برخورد قیم‌مآبانه: مددجویان باید به عنوان یک فرد منحصر به فرد با نیازها، توانایی‌ها و تجارب خاص خود تلقی گردند. پرهیز قاطع از هرگونه رده‌بندی، نگاه ترحم‌آمیز یا پیش‌فرض‌های تبعیض‌آلود الزامی است.
۴. برقراری رابطه کلامی شفاف و آموزنده: اطلاع‌رسانی درباره روند درمان یا خدمات، تشویق به مشارکت مددجو در امور شخصی، بازخورد مثبت نسبت به پیشرفت‌ها و اجتناب از استفاده از عبارات نامطلوب از ملزمات رفتاری است.
۵. توجه به اختلافات فرهنگی-اجتماعی: با توجه به بافت متنوع مددجویان و اهمیت حفظ شأن دینی، فرهنگی و قومی، تعامل باید حساسیت‌زدا و احترام‌آمیز باشد.

✓ تعامل با خانواده مددجویان

۱. شریک‌سازی خانواده‌ها در امور مددجویی: اطلاع‌رسانی شفاف و مستمر، ترغیب به همکاری و جلب مشارکت خانواده‌ها در مراقبت و توانبخشی مددجو، حتی در تصمیم‌گیری‌های کلان، امری ضروری است.
۲. حفظ ارتباط مؤثر و پاسخگو: احترام به دغدغه‌ها، گوش‌سپاری به انتقادات، دعوت به جلسات مشاوره، برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه خانواده‌ها و ارائه حمایت روانشناسی از خانواده‌ها باید در دستور کار باشد.
۳. پرهیز از سرزنش، مقصrogیی یا تخطیه خانواده: کلیه اطلاع‌رسانی‌ها و سخنرانی‌ها باید از نگاه قضایت‌گرانه، سرزنش‌آمیز یا کلیشه‌ای مبرا بوده و تشویق به همدلی و همراهی سازنده صورت گیرد.

✓ تعامل با همکاران (کارکنان و داوطلبان)

۱. همدلی، حمایت و احترام متقابل: فرهنگ کار تیمی، مشورت‌پذیری، انتقال تجربیات و حمایت از نیروهای تازه‌وارد، لازمه پویایی سازمان است. برخوردهای خصوصت‌آمیز، شایعه‌سازی، تهمت یا خصوصت شخصی نباید جایی داشته باشد.
۲. حل اختلاف به شیوه تخصصی و صلح‌آمیز: اختلافات حتماً باید از طریق گفتگوی شفاف، احترام به نظر متفاوت و ارجاع به مافق با رویکرد حل مسئله مدیریت شوند.
۳. ایجاد جو یادگیری، خودانگیزشی و انتقاد‌پذیری: برگزاری دوره‌های آموزشی متقابل، ارائه بازخورد مؤثر و دعوت به ارائه ایده‌های تازه باید تشویق شود.
۴. کمک به همکاران در حل مشکلات شغلی: در چهارچوب حفظ محترمانگی، کمک صادقانه به رفع موانع اجرایی یا روانی همکاران، پیشگیری از قضایت غیرحرفه‌ای، و تلاش برای توانمندسازی فردی و جمعی کارکنان لازم است.

موضوع ۶. نحوه نظارت و اجرای منشور رفتار حرفه‌ای

پایداری منشور اخلاقی و رفتاری وابسته به یک نظام ارزیابی، نظارتی و انضباطی منسجم و روشن است. در بنیاد خیریه کهریزک و مؤسسات مشابه، نظارت و اجرای منشور باید چندوجهی، ساختارمند و فرآیندمحور انجام گیرد:

✓ آموزش و تعهد اولیه

آشنایی نیروهای تازهوارد با مقررات جاری، منشور اخلاقی، حقوق مددجویان و مقررات داخلی از اولین گام‌ها در تضمین اجرای منشور است. جلسات توجیهی و آموزش منظم، ارائه منابع آموزشی و تعهد کتبی یا سوگندنامه اخلاقی (مطابق با الگوهای ملی و تصویب شده) جزو فرآیند استاندارد است.

✓ ایجاد واحد یا کمیته نظارت انضباطی و اخلاق حرفه‌ای

تشکیل کمیته انضباطی با حضور نمایندگان مدیریت، منابع انسانی، مددکاری و کارشناسان ارشد جهت بررسی و رسیدگی به تخلفات رفتاری، اخلاقی یا انضباطی از اقدامات پایه‌ای است. این کمیته مسئول تدوین، نظارت، بازنگری و اجرای منشور خواهد بود.

✓ ارزیابی مستمر پرسنل و داوطلبان

اجرای ارزیابی‌های دوره‌ای (سالانه یا ششم‌ماهه)، پایش عملکرد شغلی، رضایت‌سنجی از مددجویان و خانواده‌ها و انتخاب کارکنان نمونه براساس عملکرد اخلاقی و حرفه‌ای جزء مهم راهکارهای انگیزشی و نظارتی است.

✓ سازوکار گزارش تخلفات (WHISTLEBLOWING)

ایجاد سامانه گزارش تخلفات به صورت محترمانه، دیجیتال یا حضوری (مانند صندوق‌های پیشنهادات، آدرس ایمیل ویژه یا شماره تماس مستقیم) جهت دریافت گزارش تخلف از کارکنان، داوطلبان، مددجویان و خانواده‌ها ضروری است. ارائه تضمین حمایت از گزارش‌دهندگان و بررسی بی‌طرفانه شکایات، اصل اساسی در این فرآیند است.

✓ رسیدگی شفاف به تخلفات و الزام ضمانت اجرا

تعیین رویه گام‌به‌گام برای برخورد با تخلفات (تذکر رسمی، اخطار کتبی، تعلیق، اخراج و در موارد خاص پیگیری قضایی) به شفافیت، عدالت و صیانت از حقوق همه طرفین کمک می‌کند. تمامی متخلفان در چهارچوب منشور و مقررات موظف به عذرخواهی، جبران خسارت و پذیرش تصمیمات کمیته انضباطی هستند.

✓ تجلیل و تشویق کارکنان و داوطلبان نمونه اخلاقی

به منظور ارتقای انگیزه و تثبیت الگوهای مطلوب، انتخاب و تشویق (مالی یا غیرمالی) کارکنان و داوطلبان متعهد و نمونه اخلاقی در دستور کار قرار می‌گیرد.

موضع ۷. سازوکار گزارش تخلفات و شکایات

وجود روند شفاف، بی طرفانه و در دسترس برای طرح تخلف، اعتراض یا شکایت توسط کارکنان، داوطلبان، مددجویان و خانواده‌ها ستون اصلی اعتمادساز در سازمان‌های عام‌المنفعه است. در بنیاد خیریه کهربیزک، با توجه به تجربه و چارچوب مراکز مشابه، این فرآیند معمولاً شامل مراحل زیر است:

- دریافت شکایت یا گزارش تخلف از طریق صندوق پیشنهادات، فرم آنلاین، ایمیل، تماس مستقیم یا دیدار حضوری با مسئول مربوطه.
- ارائه راهنمای و حمایت ویژه از گزارش‌دهنده؛ محافظت از حریم گزارش‌دهنده و جلوگیری از هرگونه تبعیض یا تلافی علیه وی.
- ارجاع فوری موضوع به کمیته انضباطی/نظرارت اخلاقی جهت ارزیابی و راستی‌آزمایی.
- بررسی مدارک و صحت‌سنجی مستندات توسط اعضای کمیته به شکل تخصصی و با رعایت محترمانگی.
- اعلام نتیجه بررسی و اطلاع‌رسانی شفاف به طرفین و فراهم‌آوردن امکان اعتراض یا ارائه توضیحات بیشتر.
- اعمال ضمانت اجرا (براساس نوع تخلف از تذکر تا اخراج یا ارجاع به محاکم قضایی).
- مستندسازی و ثبت پرونده‌ها جهت پایش و پیشبرد اصلاحات آتی.

موضوع ۸. فرآیند بازبینی و به روزرسانی منشور رفتار حرفه‌ای

برخلاف بسیاری از آییننامه‌های دولتی با اجرا و نظارت سالانه، در خیریه‌ها منشور باید دست‌کم هر دو تا سه سال بازنگری شود تا با توجه به تجربه‌های جدید، تغییرات قوانین و تحولات اجتماعی بروزرسانی گردد. گام‌های کلیدی عبارتند از:

گردآوری بازخورد از گروه‌های ذینفع؛ مددجویان، خانواده‌ها، کارکنان و داوطلبان.

برگزاری کارگروه‌های تخصصی برای بررسی مشکلات اجرایی و نیازمندی‌های نو.

مطالعه تجربیات نهادهای مشابه ملی و بین‌المللی.

تصویب تغییرات پیشنهادی در سطح هیئت مدیران، کمیته انضباطی یا هیئت امنی مؤسسه.

آموزش دوباره نیروها پس از بازنگری و الزام به امضای نسخه جدید توسط تمامی اعضاء.

موضع ۹. بررسی وجود یا نبود نسخه رسمی و سند منتشرشده منشور کهربایزک

بررسی اسناد و سایت رسمی بنیاد خیریه کهربایزک تا لحظه تنظیم این گزارش نشان داد که متن کامل و رسمی منشور اخلاقی کارکنان و داوطلبان (قابل دانلود یا مشاهده عمومی) منتشر نشده است. «باین حال، در اخبار کارگاه‌های آموزشی، نشست‌های توجیهی و تأکیدات مقامات مسئول، وجود مقررات و آیین‌نامه‌های دقیق رفتاری برای کارکنان و داوطلبان تصویری می‌شود. «همچنین خوانش مقررات عمومی بنیاد و الگوهای رفتاری مراکز مشابه، رویکردهای لازم را تبیین می‌کند».

توصیه مؤکد می‌شود بنیاد خیریه کهربایزک نسبت به انتشار رسمی، عمومی و قابل دسترسی منشور اخلاق حرفه‌ای و رفتاری مختص کارکنان و داوطلبان خود اقدام نماید تا ضمن اطمینان‌بخشی به جامعه و بنیادهای همکار، بستر همکاری داوطلبانه، جذب کمک‌های مردمی و ارتقای شفافیت فراهم گردد.

✓ منشور اخلاقی سازمان بهزیستی کشور

تأکید بر خوشبختی، اخلاق مناسب با شأن ارباب رجوع، جدیت در کار، صبر و شکیبایی.

توجه به روحیات و شرایط جسمانی مراجعین و احترام به منزلت ایشان.

رازداری حرفه‌ای، امانت‌داری اطلاعات و دقت در ارائه خدمات.

صرفه‌جویی، امانت‌داری در استفاده از امکانات، پرهیز از تشریفات زائد و تأکید بر تشویق یا برخورد با عملکرد پرسنل.

✓ منشور اخلاقی موسسه کمک (حمایت از کودکان بی‌پناه)

- ضرورت تعهد به اصول اخلاقی، خوشروی، فروتنی، مدیریت زمان، صبر، نظم، امانت‌داری، صداقت و پاسخگویی.
- رعایت شفافیت، گزارش‌دهی به موقع، پرهیز از افشای اطلاعات، پذیرش مسئولیت در قبال تصمیمات.
- تعریف کمیته انضباطی و روند رسیدگی به تخلفات داوطلبان.
- منشور اخلاقی سایر موسسات خیریه
- اصل برخورد محترمانه و انسانی، پرهیز از تبعیض، ارتقای همکاری تیمی و حمایت از رشد حرفه‌ای.
- رعایت رازداری، جلوگیری از ارتکاب سوءاستفاده، تضاد منافع، و الزام به پذیرش کلیه مقررات داخلی.

مزیت الگوی فعالیت موسسات مدرن در ایران و جهان، انتشار عمومی منشور اخلاقی و ایجاد کanal بازخورد و گزارش‌دهی برای ارتقا و رفع اشکالات اجرایی است.

انتشار و تدوین نسخه رسمی منشور رفتار حرفه‌ای: بنیاد خیریه کهریزک لازم است همانند نمونه‌های موفق ملی و بین‌المللی، نسخه رسمی و جامع منشور اخلاقی کارکنان و داوطلبان را منتشر کند و به شکل عمومی در دسترس ذینفعان، خیرین، مددجویان و خانواده آن‌ها قرار دهد.

۱. پایش و ارزیابی مستمر: بازبینی سالانه منشور با جلب مشارکت نیروهای انسانی، مددجویان و کارشناسان ضرورتی انکارناپذیر است. پایش میدانی، اصلاح فرآیندهای ناکارآمد و بهره‌گیری از علوم جدید مددکاری و توانبخشی مسیر تعالی سازمان است.
۲. گسترش آموزش، پیگیری و انگیزش: آموزش منظم مبانی اخلاق حرفه‌ای و رفتار تعاملی، ارزیابی مستمر، تشویق نیروهای نمونه و برخورد شفاف با تخلفات باید سرلوحه نظام منابع انسانی کهریزک باشد تا تضمین‌کننده کیفیت، سلامت و اعتماد عمومی باشد.
۳. ایجاد سامانه گزارش تخلفات و حمایت از گزارش‌دهندگان: ایجاد روند امن، محترمانه و بی‌طرف برای گزارش تخلف، انتقاد یا پیشنهاد، باعث تقویت اعتماد، افزایش مسئولیت‌پذیری تیمی و پیشگیری از تکرار خطاهای می‌شود.
۴. همگرایی با مقررات ملی و استانداردهای حرفه‌ای: رعایت کامل قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران، استانداردهای تدوین‌شده بنیادهای مشابه و دستورالعمل‌های وزارتی باید در تدوین و اجرای منشور مدنظر باشد تا از تعارض و سردرگمی جلوگیری شود.

در پایان، منشور رفتار حرفه‌ای در بنیاد خیریه کهریزک نه تنها راهنمای وضامن سلامت روابط انسانی، کیفیت خدمات رسانی و حفظ کرامت مددجویان است، بلکه آینده‌یزوهی سازمان و باعث افزایش سرمایه اجتماعی نهادهای مردم‌نهاد به حساب می‌آید. استقرار آن امری ضروری، زنده و پویاست که هیچ‌گاه نباید ایستا تلقی شود.

موضع ۱. مقدمه

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت و اثربخشی سازمان‌های خیریه بزرگ در ایران، توانایی در سازماندهی، ارتقاء و نگهداری منابع انسانی سالم، ایمن و دارای کیفیت زندگی مطلوب است. بنیاد خیریه کهریزک به عنوان یکی از برترین و خوش‌نام‌ترین نهادهای خیریه در حوزه نگهداری و توانبخشی سالمندان، معلولان و بیماران خاص، با بیش از نیم قرن تجربه، نه تنها بر اصول انسان‌دوستانه استوار است، بلکه طیف گسترده‌ای از سیاست‌های ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه کارکنان را تدوین و در ساختارهای چندلایه پیاده‌سازی نموده است.

این گزارش جامع، ضمن بازخوانی اصول و اهداف سیاست ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه بنیاد کهریزک، ساختارهای اجرایی، برنامه‌ها و اقدامات کلیدی، سازوکار ارزیابی و تعامل کهریزک با نهادهای تخصصی مرتبط را با تکیه بر اسناد داخلی، قوانین ملی و الزامات نوین بین‌المللی مانند ISO 45001 مورد واکاوی و ارائه تحلیل کارشناسی قرار می‌دهد.

✓ چارچوب قانونی و علمی سیاست ایمنی و بهداشت حرفه‌ای

سیاست‌های بنیاد خیریه کهریزک مستقیماً متأثر از الزامات قوانین ملی ایران و توصیه‌های بین‌المللی تنظیم شده است. بر اساس ماده ۸۵ و دیگر بندهای قانون کار جمهوری اسلامی ایران، رعایت و پیاده‌سازی اصول و ضوابط ایمنی، حفاظت فنی و بهداشت حرفه‌ای نه تنها برای کارگاه‌ها و سازمان‌های انتفاعی، بلکه برای کلیه واحدهای خیریه و موسسات غیرانتفاعی الزامی است. این سیاست‌ها، بهویژه در زمینه مراقبت مداوم از نیروی انسانی و پیشگیری از خطرات و بیماری‌های شغلی، محیط کار سالم و ایمن را نه فقط یک مزیت رقابتی، بلکه ضرورتی اخلاقی، انسانی و قانونی می‌دانند.

از سوی دیگر، استانداردهای بین‌المللی همچون ISO 45001 و مدل‌های HSE-MS، چارچوبی ساختاریافته و چرخه‌محور برای مدیریت ریسک‌های ایمنی و سلامت ارائه داده‌اند که امکان بهبود مستمر (خودارزیابی، ممیزی داخلی، بازنگری مدیریت) را طبق چرخه PDCA فراهم می‌سازند.

✓ اهداف کلان در کهریزک

اهداف سیاست ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه کارکنان کهریزک عمدتاً شامل این موارد است:

- حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان: این اصل مطابق تعریف مشترک سازمان جهانی بهداشت (WHO) و سازمان بین‌المللی کار (ILO) بوده و تأکید می‌کند سلامت یک بُعدی و صرفاً جسمی تلقی نمی‌شود.
- پیشگیری از حوادث، آسیب‌ها و بیماری‌های شغلی: از طریق شناسایی و ارزیابی سیستماتیک خطرات، کاهش ریسک، آموزش و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی.
- ایجاد محیط کاری امن، عادلانه و انسانی: که نسبت به نیازهای خاص مددجویان، ویژگی‌های پرسنلی (معلول، سالمند، زنان) و شرایط پرریسک خدمات‌رسانی در حوزه سلامت، پاسخگو باشد.
- تطبیق شرایط کار با توانمندی‌های کارکنان و کاهش فشارهای مضاعف جسمی و روانی: از جمله، تقویت ارگونومی محیط، ایجاد حمایت روانی و آموزش مهارت‌های تاب‌آوری.
- جذب، حفظ و ارتقاء سرمایه انسانی از طریق اقدامات رفاهی پویا: شامل پوشش بیمه‌ای، خدمات رفاهی، فرهنگی، ورزشی، رویدادهای انگیزشی و حمایت در بحران‌ها.

ترکیب این اهداف با رویکرد توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی، سیاست بنیاد کهریزک را به الگویی برای دیگر سازمان‌های خیریه ملی و منطقه‌ای بدل ساخته است.

✓ ساختار کلان سازمانی و راهبری HSE

در بنیاد خیریه کهریزک، سیاست و راهبری کلان مباحث ایمنی، بهداشت و رفاه، ذیل ستاد مرکزی (شورای عالی مدیریت) (قرار دارد که مدیریت آن با هیئت‌امنی منتخب است. مدیرعامل به عنوان بالاترین مقام اجرایی، مسئول سیاست‌گذاری، تصویب آیین‌نامه‌ها و نظارت عالی بر اجرای برنامه‌های است.

در سطوح اجرایی، معاونت‌ها و واحدهای تخصصی از جمله معاونت منابع انسانی، معاونت سلامت و توانبخشی، معاونت آموزش و توسعه انسانی، مدیریت بازرسی داخلی، مدیریت مشارکت مردمی و روابط عمومی؛ هریک بخشی از سیاست‌ها و برنامه‌های HSE را در ساختار بنیاد پیگیری می‌کنند.

جدول خلاصه ساختار اجرایی اصلی در کهریزک:

واحد/معاونت	نقش و وظایف در HSE و رفاه
معاونت منابع انسانی	استخدام، آموزش ایمنی و اجرای حقوق و بیمه
معاونت سلامت و توانبخشی	معاینات دوره‌ای، سلامت شغلی، توانبخشی
معاونت آموزش و توسعه انسانی	تدوین برنامه‌های آموزشی کارکنان
مدیریت بازرسی داخلی	پایش، ارزشیابی و نظارت بر انطباق
مدیریت عملیات و اجرایی	اجرای دستورالعمل‌ها در بخش‌های کاری
معاونت رفاه و خدمات رفاهی	تأمین و هدایت برنامه‌های رفاهی
واحد ایمنی (HSE)	شناسایی خطرات، مدیریت رخداد و آموزش ایمنی
روابط عمومی و مشارکت مردمی	فرهنگ‌سازی ایمنی، اطلاع‌رسانی

✓ کمیته‌های تخصصی و نقش واحد HSE

مطابق مفاد قانونی، کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار با حضور نمایندگان مدیریت، کارگران و متخصصین ایمنی/بهداشت حرفه‌ای تشکیل می‌شود تا ضمن جلب مشارکت کارکنان، بر حسن اجرای سیاست‌ها و پیشگیری از حوادث نظارت نماید. این کمیته به‌شکل ماهانه یا موردی تشکیل جلسه می‌دهد و مصوبات آن برای کل بخش‌ها لازم‌الاجراست.

واحد HSE در برخی مراکز (مانند درمانگاه‌ها و بخش‌های بزرگ)، علاوه بر تشکیل کمیته، وظیفه آموزش، پایش شاخص‌های کلیدی، تدوین دستورالعمل‌های عملیاتی، مدیریت بحران و واکنش اضطراری را نیز عهده‌دار است.

✓ برنامه های آموزشی و ارتقای آگاهی ایمنی و بهداشت

آموزش یکی از ارکان اجرایی سیاست HSE در بنیاد کهریزک است. تمامی کارکنان (درمانی، پشتیبانی، خدماتی، مراقبتی و داوطلبان) باید قبل از شروع به کار و سپس به شکل دوره ای (حداقل سالیانه) در برنامه های آموزشی ایمنی، بهداشت فردی، کار با تجهیزات و کمک های اولیه شرکت کنند.

برخی عناوین آموزشی رایج شامل موارد زیر است:

- آموزش ایمنی عمومی (آشنایی با اصول HSE)
- کار با دستگاه ها، تجهیزات و مواد شیمیایی
- اصول پیشگیری از حریق و تخلیه اضطراری
- بهداشت فردی، شستشوی دست، حفاظت از عفونت ها
- ارگonomی و پیشگیری از اختلالات اسکلتی عضلانی
- مدیریت استرس شغلی و حفاظت سلامت روان
- کمک های اولیه و واکنش در بحران

برگزاری کارگاه های آموزشی و جلسات عملی با حضور اساتید متخصص یکی از ویژگی های بارز کهریزک در حوزه توسعه منابع انسانی است که به الگوگیری سایر نهادهای خیریه منجر شده است.

✓ سیاست پیشگیرانه و کنترل عوامل زیان آور

پیشگیری از آسیب و بیماری، اساس HSE مدرن است. بدین منظور، کهریزک براساس الزامات قانونی و تجربیات بهروز جهانی، فرآیند شناسایی، ارزیابی و کنترل خطرات پنج گانه اصلی را پیاده سازی می کند:

۱. شناسایی و ارزیابی خطرات

- ارزیابی سیستماتیک شرایط فیزیکی (سر و صدا، نور، تهویه، گرما)
- شناسایی عوامل شیمیایی (مواد شوینده، داروها، مواد ضد عفونی)
- شناسایی عوامل زیستی (باکتری، ویروس؛ اهمیت ویژه در حوزه مراقبت مددجویان)
- ارزیابی ریسک های ارگونومیک و روانی (شرایط استرس زا و شغل های سخت)
- بررسی عوامل مکانیکی محیط (سقوط، برق گرفتگی، برش و جراحت)

۲. کاهش و کنترل خطرات

- طراحی و اصلاح محیط کار مطابق استانداردهای ملی و بین المللی
- استفاده از تهویه مناسب، سیستم های اعلام و اطفاء حریق، خروج اضطراری

- توزیع و اجبار به استفاده از تجهیزات حفاظت فردی (ماسک، دستکش، لباس محافظ)
- ضدغونه و تمیزکاری منظم بخش‌ها و تجهیزات با دستورالعمل‌های دقیق
- برنامه‌ریزی برای تغییر وضعیت کاری و جابجایی دوره‌ای در شغل‌های با فشار بالا
- کنترل کیفیت آب، غذا، محیط و بهداشت خوابگاه و سرویس‌های بهداشتی .

✓ جدول نمونه برنامه کنترل خطرات عمدہ:

نوع خطر	اقدامات کنترلی رایج در کهریزک
خطرات زیستی	آموزش بهداشت، تزریق واکسن، جداسازی بخش‌ها
خطرات فیزیکی (صدما نور و ...)	پایش، عایق‌سازی، اصلاح محیط
خطرات شیمیایی	تهویه، آموزش MSDS ، استفاده PPE
خطرات ارگonomیک	آموزش جابه‌جایی، طراحی ابزار کار
خطرات روانی، مشاوره، استراحت دوره‌ای	حمایت روانی، مشاوره، استراحت دوره‌ای

✓ خدمات سلامت شغلی و معاینات دوره‌ای

بر اساس ماده ۹۲ قانون کار، کلیه واحدهای مشمول کهریزک (مخصوصاً مددکاران، پرستاران، رانندگان و رده‌های در معرض خطر) لازم است هر ساله معاینات شغلی و آزمایش‌های لازم را برای تمامی کارکنان اجرا نماین . این معاینات شامل تست‌های اولیه، تخصصی (ادیومتری، اسپیرومتری، آزمایش‌های خونی و...) و ارزیابی روانشناسی (در صورت نیاز) می‌گردد.

اهداف اصلی این برنامه:

- تشخیص زودهنگام بیماری‌های شغلی و درمان به موقع با هدف پیشگیری از پیشرفت به ناتوانی و غیبت‌های ناشی از کار؛
- شناسایی علائم روانی و جسمی استرس و فشار شغلی با هدف تطبیق کار و فرد.

در صورت تشخیص افراد پرخطر یا مشکوک به بیماری شغلی، ارجاع به پزشک طب کار در دستور کار قرار دارد و تغییر جایگاه شغلی به‌گونه‌ای که حقوق و امنیت کارکنان حفظ گردد، صورت می‌پذیرد.

✓ سیستم گزارش دهی رویداد و حوادث شغلی

در راستای استانداردسازی **HSE** و به منظور شفافیت، سامانه گزارش دهی **HSE** و حوادث شغلی در بنیاد کهریزک فعال گردیده است . کلیه کارکنان موظفند هر نوع حادثه، آسیب، شبه‌حادثه (نژدیک به اتفاق) یا عوامل بالقوه خطر را از طریق فرم‌های استاندارد به مسئول **HSE** گزارش دهند . این داده‌ها جهت تحلیل ریشه‌ای (**Root Cause**)، تدوین اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و بهبود برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند .

✓ چشم انداز و اهمیت اقدامات رفاهی

خدمات رفاهی مستقیم و غیرمستقیم برای کارکنان، مولد رضایت شغلی، کاهش فرسودگی، افزایش تعهد، بهرهوری و جذب نیروهای متعدد است. این رویکرد کهریزک با الهام از مدل‌های رفاهی سازمان‌های پیشرو و بومی‌سازی مدام انجام می‌گیرد و امروزه در قالب بسته‌های متنوع و هوشمند ارائه می‌شود.

ابعاد کلیدی خدمات رفاهی کهریزک عبارت‌اند از:

۱. خدمات مالی و حمایتی: پوشش بیمه‌های درمان تکمیلی، کمک‌هزینه مسکن، وام، کمک هزینه فرزندداری، پاداش عملکرد.
۲. خدمات سلامت و تندرستی: بیمه‌های درمان عمومی و تکمیلی (اعم از خانواده)، کمک‌هزینه‌های ویژه بیماری، واکسیناسیون و پایش سلامت.
۳. ورزش و تغذیه: توسعه باشگاه‌های ورزشی داخلی، جلسات یوگا و پیلاتس، برنامه‌های چالش تندرستی (پیاده‌روی، دوچرخه‌سواری)، تأمین غذای سالم و مشاوره تغذیه.
۴. پشتیبانی روانی و اجتماعی: مشاوره فردی، جلسات روان‌درمانی گروهی (از جمله برای کارکنان بخش اورژانس/مددکاری)، برگزاری مراسم‌های فرهنگی-اجتماعی، سفرهای تیمی، کارگاه‌های انگیزشی.
۵. خدمات تعادل کار-زنگی: ساعات کاری منعطف، مرخصی‌های ویژه (والدین، بیماری، تحصیلی)، حمایت از آموزش فرزندان کارمندان، کمک به اوقات فراغت کودکان.
۶. خدمات رفاهی فناورانه: دسترسی به پلتفرم‌های خدمات دیجیتال (مانند کارت الکترونیکی خدمات، اپلیکیشن رفاه، ثبت شفاف نیازها و بازخوردها)، توسعه سیستم پاداش دیجیتال و ثبت قدردانی همکاران.
۷. مشارکت در تصمیم‌گیری رفاهی: نظرسنجی‌های منظم از کارکنان، ارزیابی مستمر رضایت، کمیته رفاهی با حضور کارکنان منتخب برای پیشنهاد بهتر طرح‌ها.

✓ برنامه‌های نمونه رفاهی در کهریزک

مختصات برنامه‌های رفاهی فعال در سال ۱۴۰۴ در بنیاد خیریه کهریزک:

نوع اقدام رفاهی	مصاديق و فناوری اجرا
بسته حمایتی مالی	وام مسکن و ازدواج، کمک‌هزینه معیشتی، کارت‌های خرید کسر از حقوق
بیمه درمان تکمیلی	پوشش خود و اعضای خانواده، تسهیلات ویژه در درمانگاه جوادالائمه
ورزش و سلامت	عضویت رایگان باشگاه داخلی، چالش تندرستی تیمی و خانوادگی
مناسبات‌ها و بودجه تشویقی	اهدای هدایا در تولد/رویدادها، تشویق کارمند برتر، تقدیر دیجیتال

ساعت منعطف و مرخصی ویژه	تقلیل ساعت کاری، مرخصی تشویقی برای مشارکت اجتماعی/فرهنگی
خدمات سلامت روان	خط مشاوره رایگان، کارگاه کنترل استرس، حمایت روانی بعد از بحران
آموزش و توسعه فردی	حمایت مدرک‌گرا (دانشگاه علمی کاربردی)، آموزش مهارت مدیریت رفتار در سالمدان و معلولان
پشتیبانی از خانواده	تخفیف یا حمایت آموزشی برای فرزندان، اردو، برنامه خانواده محور

این اقدامات در جهت تطبیق با نسل‌های جدید نیرو و جلب کارآفرینان و متخصصین حوزه سلامت در بازار کار رقابتی بسیار مؤثر بوده است.

✓ شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و روش‌های ارزشیابی

ارزیابی اثربخشی سیستم ایمنی، بهداشت حرقهای و رفاه کارکنان، نیازمند رویکرد جامع، داده‌محور و مستمر است. که‌ریزک، مانند سازمان‌های پیشرو، از مجموعه شاخص‌های کلیدی عملکرد برای پایش و سنجش پیوسته فعالیت‌ها بهره می‌جوید. این شاخص‌ها هم‌زمان کمی و کیفی‌اند و بخشی از چرخه بهبود مستمر نظام HSE به شمار می‌آیند.

✓ برخی شاخص‌های رایج در بنیاد که‌ریزک و مراکز مشابه:

- نرخ بروز حادثه (TRIR/LTIFR): تعداد حوادث منجر به آسیب تقسیم بر ساعات کاری؛ کاهش این نرخ نشان‌دهنده بهبود ایمنی است.

• درصد پوشش معاینات شغلی: سهم کارکنانی که معاینات ادواری دریافت کرده‌اند.

• نرخ غیبت ناشی از بیماری یا حادثه شغلی: معیاری برای تاثیر سیاست‌ها بر بهره‌وری نیروی انسانی.

• سطح رضایت کارکنان از خدمات رفاهی: ارزیابی‌های کمی و کیفی با نظرسنجی‌های دوره‌ای.

• تعداد آموزش‌های برگزار شده و درصد مشارکت کارکنان.

• ضریب تکرار و شدت حادثه (AFR/ASR): جهت مقایسه ماهانه و سالانه عملکرد ایمنی مجموعه‌ها.

• تعداد جلسات کمیته HSE، موارد ثبت و اقدام اصلاحی اجرا شده.

• تعداد شکایات/بازخوردهای ثبت و نحوه پیگیری و رفع آن‌ها.

• نرخ مشارکت کارکنان در برنامه‌های داوطلبانه ایمنی یا فرهنگی.

جدای از شاخص‌های کمی، هر ساله جلسات بازنگری مدیریت (Management Review) برای ارزیابی روش‌ها، سیاست‌های جاری و بهروزرسانی فرآیندها بر اساس نتایج این پایش‌ها برگزار می‌گردد.

✓ ارزیابی بیرونی و ممیزی

علاوه بر ارزشیابی داخلی، که‌ریزک طبق مقررات موظف به پذیرش بازرسی‌های ادواری توسط نمایندگان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان بهزیستی است. ممیزی تخصصی (در قالب بررسی مطابقت با استانداردهایی مانند ISO 45001 یا سایر الزامات محلی) به ارزیابی عینی از کفایت، جامعیت و اثربخشی سیاست‌ها کمک می‌کند.

در صورت شناسایی ضعف یا عدم انطباق، برنامه اقدام اصلاحی (CAPA) بر اساس ریشه‌یابی علمی مطرح و اجرا می‌گردد.

✓ نقش و ضرورت تعامل

موفقیت پایدار سیاستهای HSE در هر سازمان خیریه‌ای تنها با رویکرد درون‌سازمانی تضمین نمی‌شود. همراستاسازی سیاست‌ها با استانداردها و منابع ملی و بین‌المللی و تعامل با شبکه‌های تخصصی، ضامن اثربخشی و پاسخگویی اجتماعی بنیاد کهریزک است.

✓ مهم‌ترین نهادها و شیوه‌های تعامل کهریزک

۱. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان مرجع عالی تدوین مقررات و سیاست‌های بهداشت حرفه‌ای، انجام بازرسی ادواری، صدور مجوز مراکز درمانی، تأیید دستورالعمل معاینات شغلی و سلامت کارکنان. مشارکت در پایلوت‌های بهبود ایمنی محیط و اجرای دستورالعمل‌های ملی در کهریزک نمونه بارز همکاری است.

۲. سازمان بهزیستی کشور ارائه مجوز به مراکز نگهداری سالمندان و معلولان، نظارت بر کیفیت خدمات، پشتیبانی مالی و تخصصی، مشارکت در طرح‌های رفاه اجتماعی و آموزش مراقبین. بهزیستی، کهریزک را به عنوان الگو و مدل توسعه‌یافته در سطح ملی معرفی نموده و اغلب طرح‌های موفق را در سطح کشور تسری می‌دهد.

۳. دانشگاه‌های علوم پزشکی در زمینه توسعه دانش، آموزش پرسنل و دانشجویان، اجرای پروژه‌های تحقیقاتی، انجام معاینات سلامت شغلی و شرکت در ممیزی‌های تخصصی نقش بسزایی دارند. نمونه همکاری دانشگاه تهران و مرکز علمی کاربردی کهریزک در این بخش برجسته است.

۴. اداره کل کار و رفاه اجتماعی/تشکل‌های کارگری و صنفی ناظر حسن اجرای سیاست‌های ایمنی و رعایت ماده‌های قانونی، ابلاغ و حمایت از تشکیل کمیته‌های HSE و آموزش کارفرمایان و کارگران.

۵. نهادهای داوطلبانه، سازمان‌های مردم‌نهاد و انجمن‌ها نقش مکمل در مباحث رفاهی، آموزش، ارائه خدمات حمایتی روانی و فرهنگی/اجتماعی.

۶. تعامل با گروه‌های داوطلب و بانوان نیکوکار در خدمات بهداشتی عملی، توسعه رفاه و انگیزش جمعی، الگویی کمنظیر در درون کهریزک فراهم شده است.

۷. سازمان‌های بیمه‌ای و نظام سلامت اجتماعی عقد قراردادهای ویژه با بیمه‌ها، حمایت از تأمین اجتماعی و حمایت از مددکاران و کارکنان در شرایط بحرانی.

این شبکه همکاری فضایی برای بروزرسانی، مقایسه، آموزش، پایش و رفع چالش‌های HSE به‌ویژه در شرایط پریسک همه‌گیری بیماری‌ها از جمله کرونا و بحران‌های محیط زیستی ایجاد می‌کند.

✓ معرفی و جایگاه استاندارد ISO 45001

استاندارد بین‌المللی ISO 45001:2018 امروزه معتبرترین چارچوب مدیریتی در حوزه ایمنی و بهداشت حرفه‌ای در دنیاست؛ این استاندارد برای هر نوع سازمان –اعم از بنگاه‌های صنعتی و سازمان‌های خیریه –قابلیت پیاده‌سازی دارد و با ساختار چرخه‌ای PDCA، مدیریت بهبود مستمر را تضمین می‌کند.

اصول کلیدی آن عبارت‌اند از:

- تمرکز بر شناسایی ریسک و فرصت‌ها و اقدام مبتنی بر مدیریت ریسک
- مشارکت فعال رهبری و تمامی سطوح کارکنان
- توجه ویژه به عوامل محیطی نوظهور نظیر تغییرات اقلیمی (اصلاحیه ۲۰۲۴)
- استقرار سیاست شفاف HSE و پایش دقیق عملکرد
- امکان ممیزی، بازنگری و اخذ گواهینامه معتبر

با توجه به اینکه کسب گواهینامه ISO 45001 امی‌تواند به عنوان یک تأییدیه تخصصی اعتبارساز برای مراکز خیریه مطرح باشد، کهریزک طی سال‌های اخیر اقدامات لازم جهت انطباق با این الزامات را دنبال نموده و بکارگیری نظام نامه، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های کاری و ارتقاء سیستم مستندسازی را در دستور کار خود قرار داده است.

علاوه بر ISO 45001، راهنمایی‌های ملی کمیته‌های محیط زیست و سلامت و مطالعات تطبیقی انجمن‌های خیریه بین‌المللی و سوابق سازمان جهانی کار (ILO) نیز در تدوین رویکرد کهریزک نقش داشته‌اند.

✓ وضعیت دسترسی و شناسایی سند رسمی

بنیاد خیریه کهریزک با توجه به گسترده‌گی و الزامات قانونی، مجموعه‌ای جامع از آییننامه‌ها، بخشانمه‌ها و دستورالعمل‌های عملیاتی در زمینه ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه تدوین نموده است. این مصوبات به طور مرکزی در ستاد کهریزک نگهداری می‌شود و با عنوان «آییننامه مقررات HSE و رفاه کارکنان مؤسسه خیریه کهریزک «شناخته می‌شود.

برخی از این اسناد به صورت عمومی در سایت رسمی کهریزک یا به درخواست، کنترل مدیریت منابع انسانی و HSE قابل ارائه به بازرسان و نهادهای ذینفع است. نسخه‌های بروز شده، معمولاً پیرو بازنگری مدیریت و با مشارکت کمیته‌های تخصصی و مدیرعامل تصویب و ابلاغ می‌گردد. همچنین، برخی از رویه‌های عملیاتی (مانند روش اجرایی گزارش‌دهی حادثه، دستورالعمل ارگonomی، بسته راهنمای مراقبت بهداشتی و ...)، به صورت داخلی در دسترس مدیران و سرپرستان بخش‌ها است.

برای مشاهده بخشی از ساختار سازمانی و سیاست‌های راهبردی می‌توان به صفحه اختصاصی «واحدهای بنیاد کهریزک «و بخش موسوم به «قوانین و مقررات» مراجعه کرد. بیشتر اسناد مربوط به رفاه و ایمنی کارکنان به صورت paper-based یا در سامانه اداری داخلی ثبت شده است و با توجه به سیاست حفاظت از داده‌ها، فقط برای مقاصد تخصصی قابل ارائه خواهد بود.

✓ ویژگی‌های بارز سند و راهنمای اجرایی

- شفافیت در ساختار و مسئولیت‌ها
- تعریف شاخص‌های کلیدی و الزامات گزارش‌دهی
- تطبیق با استانداردهای ISO و الزامات ملی
- پردازش مستمر و بازنگری سالیانه
- توجه ویژه به شرایط ویژه کارکنان بخش‌های پرخطر یا پرریسک
- تدوین دستورالعمل‌های تخصصی برای گروه‌های پرجمعیت (پرستاران، کاردemanگران، خدماتی)
- تسهیل اجرا با روش مكتوب و ابزار فناورانه (پلتفرم پیام‌رسان مدیریتی و اپلیکیشن‌های رفاهی)

مجموعه سیاست‌ها، ساختارها و اقدامات **HSE** و رفاه بنیاد کهریزک به عنوان یک الگوی پیشرو در حوزه خیریه و سلامت در ایران و منطقه شناخته می‌شود. این سیاست‌ها با بهره‌گیری از چارچوب‌های قانونی، استانداردهای جهانی و تعامل بین سازمانی، بستری برای ارتقای پیوسته اینمی، سلامت و رضایت شغلی کارکنان فراهم ساخته‌اند.

پیشنهادهای تکمیلی برای ارتقاء بیشتر نظام **HSE** و رفاه کهریزک:

- توسعه دیجیتالی سیستم پایش، ثبت و مستندسازی تمامی اقدام‌های **HSE** و رفاهی با هدف افزایش شفافیت و سادگی.
- تعمیق همکاری با دانشگاه‌های علوم پزشکی و موسسات تحقیقاتی برای انجام پژوهش‌های ارزیابی تاثیر اقدامات بر بهره‌وری و کاهش آسیب‌ها.
- افزایش سطح آموزش ویژه در حوزه نوآوری **HSE**، ارگونومی نوین و مدیریت بحران‌های نوظهور.
- بازنگری و بهروزرسانی سالیانه سند سیاست **HSE** و رفاه با مشارکت فعال‌تر کارکنان.
- الگوسازی و به اشتراک‌گذاری تجربیات موفق با دیگر بنیادهای خیریه و سازمان‌های حمایتی در کشور.

✓ جمع بندی نهایی

سیاست اینمی، بهداشت حرفه‌ای و رفاه بنیاد کهریزک به عنوان یک مدل موفق ایرانی، با تلفیق آموزه‌های قانونی، اخلاقی و تخصصی، نه تنها سبب حفظ و ارتقاء سرمایه انسانی، بلکه موجب تحقق سلامت اجتماعی، مسئولیت‌پذیری نهادی و ارتقای کیفیت خدمات به جامعه هدف شده است. این سیاست و ساختارها با قدرت یاسنگویی به شرایط بحران، انعطاف‌پذیری در نوآوری، و رویکرد انسانی، مسیری قابل اعتماد برای موفقیت پایدار کهریزک و همه مؤسسات خیریه همسو فراهم می‌سازد.

موضوع ۱. مقدمه

بنیاد خیریه کهریزک به عنوان یکی از قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین مؤسسات خیریه ایران، نقشی پیشرو در ساماندهی خدمات حمایتی و توانبخشی به سالمندان، مددجویان معلول و بیماران خاص ایفا می‌کند. سیاست مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی این بنیاد، نه تنها ضامن بقای انسانی و کیفی خدمات آن است، بلکه الگوی پایداری برای سازمان‌های خیریه سراسر کشور محسوب می‌شود. با رشد جمعیت سالمندان، افزایش نیازهای توانبخشی و محدودیت ظرفیت دولت، نقش آفرینی بخش مردمی و حضور داوطلبان در خط مقدم فعالیت‌های این مؤسسه اهمیت دوچندان یافته است. این گزارش، چارچوب راهبردی، ساختار اجرایی، فرآیندها، معیارها و تعاملات کلیدی این سیاست را به صورت تحلیلی و با انکا به اسناد و تجربه‌های رسمی استخراج و بازنمایی می‌کند.

✓ اهداف بنیادین و فلسفه داوطلبی

در نگاه راهبردی بنیاد خیریه کهریزک، هدف صرفاً «نگهداری «فرد سالم‌مند یا دارای معلولیت نیست؛ بلکه تمرکز بر حفظ کرامت انسانی، توانمندسازی و امیدآفرینی در زندگی مددجویان است .این رویکرد با مشارکت فعال خیرین، داوطلبان و بدنی مردمی نهادینه شده است و «زندگی کردن به جای صرفاً زنده ماندن «شعار محوری این مجموعه تلقی می‌شود.

✓ اهداف کلان سیاست مشارکتی بنیاد کهریزک به شرح زیر تعریف شده است:

- توانمندسازی مددجویان برای ایفای نقش فعال در جامعه و پیشگیری از وابستگی مطلق به خدمات نگهداری.
- سازماندهی حداکثری منابع مردمی و مشارکت عموم برای ارتقای کیفیت و گستره خدمات.
- جذب، سازماندهی، آموزش و حفظ نیروهای داوطلب به عنوان سرمایه انسانی ارگانیک و تأثیرگذار.
- تقویت اعتماد عمومی نسبت به سازمان و افزایش شفافیت عملکرد، بهبود برنده اجتماعی و اعتبار ملی و بین‌المللی بنیاد.
- ارتقای سلامت معنوی، جسمی و روانی مددجویان و کادر اجرایی بنیاد از طریق پیاده‌سازی مدل مشارکت هم‌افزا.

علاوه بر این، تأسیس و حمایت از برنامه‌های توسعه گروه بانوان نیکوکار، توجه به جلب مشارکت در داخل و خارج کشور، و برگزاری بازارچه‌های خیریه به عنوان جریان‌های مالی پایدار و فرهنگ‌ساز مشارکت اجتماعی نیز از اهداف کلیدی این سیاست به شمار می‌رود.

✓ رهبری و ساختار ستادی

ستاد مرکزی بنیاد کهریزک، با هدایت مدیرعامل به عنوان عالی‌ترین مقام اجرایی، محور تبیین سیاست‌ها، تدوین آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ساختار و تشکیلات سازمانی است و وظیفه حمایت، ارزیابی و ایجاد اصلاحات مستمر برای ارتقای کیفیت واحدها را بر عهده دارد. ساختار ستادی مذکور از واحدها و معاونت‌های زیر تشکیل شده است:

- معاونت امور مشارکت‌های مردمی: واحد تخصصی ساماندهی جذب، حفظ و توسعه ظرفیت‌های داوطلبان و مدیریت منابع انسانی داوطلبی، نظارت راهبردی بر طرح‌های مشارکت مردمی و داوطلبانه و تعیین دستورالعمل‌ها و فرایندهای مربوط.
- معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی: هدایت و نظارت فرایندهای آموزشی کارکنان و داوطلبان، توسعه مهارت‌ها و پودمان‌های آموزشی تخصصی، همکاری با مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی کهریزک در حوزه آموزش‌های تخصصی سالمندی و توانبخشی.
- مدیریت روابط عمومی و امور بین‌الملل: تعاملات رسانه‌ای، اطلاع‌رسانی و ارتباط با خیرین داخلی و خارجی، راهبری برندهای سازمان و توسعه اعتبار بنیاد.
- مدیریت جمع‌آوری و فروش اقلام اهدایی: محور جذب کمک‌های نقدی و غیرنقدی و بازارچه‌های خیریه، ساماندهی نیروهای داوطلب در اجرای این چرخه‌ها.

در جدول زیر بالاترین واحدهای ساختار اجرایی «مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی» «به تفصیل وظایف کلیدی نشان داده شده است:

واحد/معاونت	وظایف کلان
معاونت امور مشارکت‌های مردمی	جذب و ساماندهی داوطلبان، توسعه مشارکت، پایش و ارزشیابی طرح‌ها
معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی	آموزش مهارتی و تخصصی داوطلبان و کارکنان، برنامه‌ریزی پودمانی
مدیریت روابط عمومی و امور بین‌الملل	اطلاع‌رسانی، توسعه برندهای جلب انتبا، ارتباطات خارجی و رسانه‌ای
مدیریت جمع‌آوری و فروش اقلام اهدایی	مدیریت چرخه کمک‌های مالی و بازارچه‌های خیریه (مردمی و داوطلبانه)
مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی	آموزش دانشگاهی کارداری و کارشناسی، توانمندسازی تخصصی سالمندی و توانبخشی

این ساختار به بنیاد امکان داده است تا برنامه‌ریزی، پایش و بهبود فرآیندهای داوطلبی و مردمی را به شیوه‌ای حرفه‌ای و مطابق با استانداردهای بین‌المللی دنبال کند.

✓ فرایندها و مسیرهای جذب

استانداردسازی فرایند جذب داوطلبان با تأکید بر (جذب هدفمند، سازماندهی و آموزش مستمر) از افتخارات بنیاد کهریزک به شمار می‌رود. دو مسیر عمده برای جذب داوطلبان تعریف شده است:

۱. **جذب فردی**: داوطلبان می‌توانند از طریق مراجعه حضوری، تکمیل فرم‌های پذیرش یا ثبت نام الکترونیک علاقه‌مندی خود را اعلام و با طی مراحل مقدماتی (مصاحبه، بررسی سوابق و سلامت روان و تعهد اخلاقی (در صفت نیروهای فعال قرار گیرند.

۲. **جذب گروهی و شبکه‌ای**: از طریق کارگروه‌های تخصصی (مانند گروه بانوان نیکوکار، هیئت‌های علمی، بازارچه‌های خیریه و پروژه‌های موضوعی)، تیم‌هایی به صورت سازمان‌یافته در حوزه‌های مراقبت، توانبخشی، خدمات رفاهی و آموزشی داوطلب می‌شوند.

در یک آمار رسمی، بیش از ۸۰۰ بانو و ۲۵۰ آقا صرفاً در بخش مراقبت‌های مستقیم (شستشو، استحمام، توانبخشی) به صورت داوطلبانه فعالیت می‌کنند، و بیش از ۳۰۰۰ نفر در گروه‌های فعال در داخل و خارج کشور با برنامه‌های خیریه و بازارچه‌ها همکاری دارند.

✓ روش‌های جذب داوطلبان

- طراحی فرم‌های ثبت نام داوطلبی (حضوری و آنلاین).
- مصاحبه‌های غربالگری و تعیین سطح انگیزه، سلامت جسمی و روانی، تجربه قبلی و ارزش‌های فردی.
- اولویت‌بندی داوطلبان بر اساس مهارت تخصصی، علاقه‌مندی، زمان در دسترس و نوع مشارکت مورد انتظار.
- دسته‌بندی در زمینه‌های مختلف (پزشکی، مراقبتی، روانشناسی، فرهنگی، اداری، فنی، روابط عمومی و...).
- صدور کارت داوطلبی و تعیین برنامه کاری مشخص.
- تشکیل دوره‌های آشنایی و توجیه مأموریت و اهداف بنیاد پیش از آغاز به کار فعال.

✓ پذیرش داوطلبان در قالب بازارچه‌های خیریه

بازارچه‌های خیریه، نه تنها به عنوان حلقه واسطه جذب منابع مالی، بلکه بستری برای به کارگیری داوطلبان با انگیزه و سازماندهی آن‌ها در پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شوند. این بازارچه‌ها سالانه با مدیریت بانوان نیکوکار برگزار و تمام منافع آن صرف رفاه مددجویان می‌گردد، همزمان با کشف ظرفیت‌های جدید داوطلبی در جامعه.

✓ نگاه تطبیقی: درس‌های جذب از خیریه‌های ملی و جهانی

رهیافت جذب در بنیاد کهریزک شباهت زیادی با مدل‌های حرفه‌ای سازمان‌های نظیر هلال احمر، بهزیستی و مؤسسات مردم‌نهاد دارد که بر «جذب سراسری»، «مصالحه صلاحیتی»، «تطابق استعداد با نیاز نهاد» و «ایجاد مسیر رشد تدریجی برای داوطلبان حرفه‌ای» تأکید دارند.

✓ طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت

آموزش نظاممند، سطح کارآمدی داوطلبان را تعیین می‌کند و کیفیت و اینمنی خدمات ارائه شده به مددجویان را تضمین می‌کند. بنیاد کهریزک با تأسیس مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی، زمینه‌ای فراهم آورده است که داوطلبان، دانشپژوهان و نیروهای قادر خدماتی بتوانند بر اساس استانداردهای علمی، مدون و مهارتی آموزش ببینند.

✓ اجزاء ساختار آموزشی:

- مرکز علمی کاربردی کهریزک: برگزاری دوره‌های کارданی و کارشناسی (مددکاری اجتماعی، مراقبت سالم‌مندان، سلامت خانواده، پرستاری، حسابداری، مدیریت و ...) با محوریت جذب و آموزش نیروی انسانی تخصصی. مدارک این مرکز مورد تأیید وزارت علوم است و تحصیل در برخی رشته‌ها رایگان و بدون کنکور انجام می‌شود.
- مرکز ملی مهارتی: با مجوز وزارت بهداشت و مرکز آموزش مهارتی پزشکی و توانبخشی، از سال ۱۴۰۰ اقدام به طراحی پوامان‌های کوتاه‌مدت تخصصی (مراقبت سالم‌مندی، کمک‌های اولیه، مبانی توانبخشی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت زخم، قوانین حقوقی و ...) برای کارکنان، داوطلبان و خانواده‌ها نموده است.
- آموزش ضمن خدمت و آزاد: برای کلیه داوطلبان، کارگاه‌هایی چون احیا قلبی ریوی، کمک‌های اولیه، آداب برخورد با مددجویان آسیب‌دیده، ارتباط مؤثر، اخلاق حرفه‌ای و مدیریت شرایط بحرانی برگزار می‌شود.

✓ جدول زیر نمونه‌ای از تنوع آموزش‌های ارائه شده را نشان می‌دهد:

اهداف آموزشی	مجوز / رفرنس	مدت زمان	مخاطبان	نوع آموزش
تربیت مراقبین و مددکاران	وزارت علوم	۲-۴ سال	داوطلبان، دانشآموختگان	کاردانی/کارشناسی
مهارت‌های مراقبت و سلامت سالم‌مندان	مرکز مهارتی پزشکی	۲-۶ ماه	همه داوطلبان	پوامان مراقبت سالم‌مندی
واکنش مؤثر در بحران‌های پزشکی	مرکز ملی مهارتی	۱-۲ روز	همه داوطلبان	مهارت‌های کمک‌های اولیه
اصول رفتاری، گزارش‌دهی و رازداری	داخلی بنیاد	۱ هفته	کادر داوطلب	اخلاق حرفه‌ای

✓ پشتیبانی آموزشی و فرهنگی

در کنار آموزش‌های دانشی، برنامه‌هایی شامل جشنواره‌های داوطلبی، طرح‌های استقبال فرهنگی، نظام تقدير داوطلبان، برگزاری کارگاه‌های انگیزشی و نقش‌یابی کاری برای ایجاد انگیزه و تعلق خاطر اجرا می‌شود. شرکت در بسیاری از این دوره‌ها برای داوطلبان رایگان بوده و مدارک رسمی اعطای می‌شود که دارای اثر مثبت در رزومه حرفه‌ای افراد و ورود به بازار کار توانبخشی و مراقبتی می‌باشد.

✓ ساختار تیم مریبگری و ارزیابی

کارشناسان آموزش و مریبیان حرفه‌ای با طراحی سناریوهای عملی (Role play)، تحلیل موردی و بازخوردهای هفتگی عملکرد داوطلبان را در عمل مورد ارزیابی قرار می‌دهند و در صورت نیاز، بازآموزی‌های موضوعی را بر عهده دارند.

✓ مدل سازماندهی مشارکت و گروه‌های مردمی

نظم‌پذیری و پویایی نظام داوطلبی بنیاد کهریزک در ایجاد گروه‌های کاری و همسو با تخصص و علاقه داوطلبان جلوه یافته است. این گروه‌ها به انواع زیر تقسیم می‌شوند:

۱. گروه‌های داوطلب خدمات مستقیم: مراقبت، شستشو، استحمام، همراهی روزانه، تیم‌های پشتیبان توانبخشی و مددکاری.
 ۲. گروه‌های نیکوکاری و بازارچه‌ها: فعال در جمع‌آوری و فروش اقلام اهدایی، سازماندهنده مناسبات، جلب مشارکت عمومی و مدیریت لجستیک کمک‌ها.
 ۳. گروه‌های علمی و آموزشی: توسعه آموزش، پژوهش و کارگاه‌های تخصصی برای خانواده‌ها و کادر داوطلب.
 ۴. گروه‌های تبلیغاتی، رسانه‌ای و ترویجی: ساخت محتوا (عکس، فیلم، مقاله)، مدیریت رسانه‌های دیجیتال و روایت‌گری موفقیت‌ها.
- الگوی سازماندهی، اجازه می‌دهد افراد با تخصص‌های متنوع در سطوح مختلف خدمات به نحو جمعی و مؤثر فعالیت نمایند؛ به ویژه بازارچه‌های خیریه که با مشارکت هزاران نفر اجرا می‌شود، نمونه موفق سازماندهی مشارکت مردمی چندلایه است.

✓ ارزیابی و پایش مشارکت مردمی

ارزیابی سازمان یافته به عهده ستاد مرکزی، معاونت امور مشارکت‌های مردمی و معاونت آموزش است. این ارزیابی‌ها شامل پایش کیفی و کمی عملکرد، تهیه گزارش‌های ادواری، نظرسنجی از داوطلبان و مددجویان، بازدیدهای میدانی و تشکیل جلسات تحلیل طرح‌های داوطلبانه است.

معیارهای کلیدی برای ارزیابی اثربخشی مشارکت مردمی:

- میزان تحقق اهداف پژوهه‌های مشارکت‌محور.
- رضایت داوطلبان و مددجویان (بر اساس فرم‌های بازخورد).
- سنجش تاثیر اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی خدمات داوطلبانه.
- میزان تکرار حضور داوطلبان (شاخص نگهداشت سرمایه انسانی داوطلبی).
- ابتکار و نوآوری در فعالیت‌های داوطلبانه، مشارکت در تصمیم‌سازی و پیشنهادات بهبود.

علاوه بر پایش داخلی، تجربیات جامعه‌نگر استان البرز بر ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌های توانبخشی مبتنی بر مداخلات روزانه و خدمات منزل تأکید داشته و بنیاد کهریزک آمادگی بهره‌برداری از مدل‌های اثربخشی بین‌المللی را نیز ایجاد کرده است.

✓ استراتژی همکاری بینبخشی و شبکه‌ای

تعامل روشمند با نهادهای مختلف سبب شده که بنیاد کهریزک به شبکه‌ای از همکاری‌های گسترده آموزشی، درمانی و حمایتی دست یابد . مهم‌ترین حوزه‌های این تعامل شامل:

- دانشگاه جامع علمی کاربردی استان تهران : طرح‌ها و دوره‌های مشترک آموزشی و پژوهشی در حوزه سلامت و توانبخشی و توامندسازی منابع انسانی متخصص .
- مرکز آموزش مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی جمهوری اسلامی ایران : صدور مجوز رسمی برای راهاندازی مرکز ملی مهارتی کهریزک.
- سازمان‌های حمایتگر دولتی و نیمه دولتی : نظیر سازمان بهزیستی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، اعزام متخصصین به مرکز جراحی جوادالائمه، و دریافت پوشش حمایتی برای مددجویان.
- نهادهای علمی پژوهشی و مراکز درمانی : عقد تفاهمنامه‌های راهبردی برای انجام پروژه تلفیقی دانش و خدمت (همچون تفاهم با دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی تهران برای افزایش سطح علمی نیروها و برگزاری پروژه‌های مشترک میدانی و کارگاه‌های تخصصی) .

تعاملات بینبخشی سبب انتقال تجربه، ارتقای کیفیت آموزش، دسترسی به فناوری‌های نوین و ایجاد اعتبار ملی و منطقه‌ای برای بنیاد کهریزک شده است . نحوه این تعامل هم شامل روابط رسمی (تفاهمنامه، قرارداد، پروژه مشترک) و هم روابط مبتنی بر اعتماد و شبکه‌سازی اجتماعی بوده است، که منجر به قدرت‌گرفتن مشارکت مردمی و بقای مدل داوطلبی بلندمدت شده است.

✓ اسناد مکتوب و آییننامه‌ها

بر اساس منابع رسمی، سیاست مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی کهریزک در قالب آییننامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که توسط ستاد مرکزی و معاونت امور مشارکت‌های مردمی تدوین و ابلاغ می‌شوند، مکتوب و اجرایی گردیده است . با این حال، تا زمان نگارش این گزارش، نسخه‌ای از یک سند منعکس‌شده عمومی و رسمی به صورت فایل مستقل یا متن کامل منتشر نگردیده است . اطلاعات موجود عمدهاً در قالب شرح خدمات رسمی واحد مرتبط، ساختار اجرایی مندرج در وبسایت رسمی، مقررات داخلی و فرایندهای رویه‌ای است.

وبسایت رسمی بنیاد کهریزک (www.jclinic.ir) و بخش واحدهای موسسه، آدرس‌های تماس و نشانی سازمان مرکزی، و نیز راه‌های تماس مستقیم (تلفن مشارکت‌های مردمی ۰۲۱۴۲۱۱۴۰۰۰) را برای پیگیری یا دریافت اسناد رسمی در اختیار علاقهمندان می‌گذارد.

✓ الزامات قانونی فعالیت داوطلبانه

طبق بخشنامه‌های استثنادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان تأمین اجتماعی، فعالیت داوطلبانه در مؤسسات خیریه و گروههای جهادی (مشروط به فقدان رابطه کارگر و کارفرما و فعالیت مبتنی بر نیت خیرخواهانه بدون دریافت حقوق و مزایا) از شمول قانون کار و بیمه اجتماعی مستثنا است . در موارد اختلاف یا نیاز به اثبات وضعیت داوطلب، داشتن قرارداد فعالیت داوطلبانه یا فرم‌های رسمی موسسه خیریه (امضا شده توسط مسئولان) مستند معتبر برای ارائه به مراجع ذیصلاح خواهد بود.

✓ آیین‌نامه‌های داخلی سازمان‌های مردم نهاد

فعالیت سمن‌ها و خیریه‌ها در حوزه سلامت و خدمات اجتماعی بر اساس آیین‌نامه تأسیس و فعالیت سمن‌ها (مصوب وزارت کشور و معاونت اجتماعی استانداری‌ها) صورت می‌گیرد . بالاترین مرجع اجرایی مجمع عمومی یا هیئت امنی خیریه است و واحدهای نظارتی موظف به استعلام و ارزیابی روند مشروعیت فعالیت، منابع مالی، عضویت و شرایط جذب داوطلبان هستند

همکاری‌های بین‌بخشی و بین‌نهادی با دستگاه‌های دولتی (اعم از حوزه سلامت، بهزیستی، آموزش عالی، شهرداری‌ها) نیز به موجب تفاهم‌نامه‌ها و موافقت‌نامه‌های رسمی صورت می‌پذیرد.

✓ وظایف و گستره فعالیت

معاونت امور مشارکت‌های مردمی به عنوان ساختار مسئول سیاست‌گذاری، ساماندهی و پیگیری حوزه داوطلبانه و جذب منابع انسانی داوطلبی، شبکه‌ای از فعالیت‌های زیر را زیرپوشش قرار داده است:

- ثبت و بروزسازی بانک اطلاعات داوطلبان و نیروی مردمی.
- طراحی و اجرای برنامه‌های جذب، تشویق و نگهداشت داوطلبی (تقدیر سالانه، نظام امتیازدهی و شفافیت).
- تعامل با رسانه‌ها، گروه‌های هدف، شبکه‌های داوطلبی و کمپین‌های نیکوکاری.
- ارزیابی پیوسته عملکرد، پایش فعالیت‌ها و جمع‌بندی تجربه‌های موفق برای تدوین پیشنهادهای بهبود وضعیت و اصلاح امور.

ساختار این معاونت معمولاً دارای زیرواحدهای (یا گروه‌های کاری) آموزشی، روابط عمومی، پشتیبانی اجرایی و ثبت داده است و به شکل چابک با سایر معاونت‌ها همکاری دارد.

موضع ۱۱. تجارب و سیاست‌های مشابه در سایر خیریه‌ها

سایر خیریه‌های بزرگ کشور از جمله هلال احمر، جمعیت امام علی (در سال‌های فعالیت)، بنیاد وفاق سبز علوی، مؤسسات خیریه درمانی و آموزش‌محور، الگوهای موفقی از تعامل هم‌افزای مردم، داوطلبان حرفه‌ای و ایجاد شبکه‌های مشارکت را ارائه کرده‌اند. در این مؤسسات نیز موارد زیر اهمیت یافته‌اند:

- استفاده از سامانه‌های بومی یا ملی برای جذب و مدیریت داوطلبان (مانند سامانه داوطلبی خیر ایران، مدیریت سامانه هلال‌من و غیره).
- تأکید بر آموزش‌های کوتاه‌مدت و پویمانی برای تطبیق سریع نیروها با نیازهای فوری پروژه‌ها.
- تدوین آیین‌نامه‌های داخلی و همکاری بین بخشی با سمن‌ها، شوراهای مشورتی و پروژه‌های مشترک شهریوندی.
- استفاده از نظام‌های ارزیابی کمی و کیفی (KPI‌ها، فرم بازخورد مردمی و داوطلبانه، سامانه داشبورد عملکرد).
- شفافیت و گزارش‌دهی عمومی پیرامون تعداد و کیفیت خدمات داوطلبانه و رضایت اجتماعی.

✓ رویکردهای نوین دیجیتال

بنیاد خیریه کهربا، با بهره‌گیری از ابزارهای زیرساختی و فناورانه، سامانه‌هایی برای ثبت‌نام داوطلبان، مدیریت پروفایل، برنامه‌ریزی و ارزیابی ساعت کاری و پروژه‌های اجرایی ایجاد کرده است. استفاده از فرم‌های آنلاین، پایگاه داده داوطلبان، داشبوردهای عملکرد و امکانات پیام‌رسانی جمعی، فضای همکاری سلسله‌مراتبی و شبکه‌ای را فراهم می‌کند.

نمونه‌هایی از مدل‌های موفق خارجی (مانند نرم‌افزار آرشیت و سامانه‌های پایه در خیریه‌های بین‌المللی) نیز مورد توجه فعالان بنیاد قرار دارد که قابلیت الگوگیری و بومی‌سازی آن‌ها در بستر خیریه‌های ایرانی وجود دارد.

موضع ۱۳. جمع‌بندی و توصیه‌های راهبردی

بنیاد خیریه کهریزک با دارا بودن ساختار رسمی و مكتوب در حوزه سیاست مدیریت داوطلبان و مشارکت مردمی، الگویی الهام‌بخش و قابل استناد برای سایر سازمان‌های خیریه، سمن‌ها و نهادهای اجتماعی ایران به شمار می‌رود. از مهم‌ترین تجربه‌های موفق این نهاد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت اجتماعی و خدمات داوطلبانه در جامعه محلی و ملی.
- طراحی و پیاده‌سازی سازوکارهای جذب و آموزش هدفمند داوطلبان، متناسب با نیازهای تخصصی و عمومی.
- آماده‌سازی بسترهای فناورانه و زیرساخت‌های دیجیتال برای نگهداشت و پایش داده‌های داوطلبی.
- پایبندی به شفافیت، ارزیابی ادواری و ایجاد چرخه بازخورد پویا برای اصلاح مستمر امور.
- توسعه شبکه همکاری علمی، آموزشی و حمایتی با دانشگاه‌ها، مراکز حرفه‌ای و نهادهای موازی دولتی و غیردولتی.
- ثبت موفقیت‌های مستند و عمومی‌سازی تجربیات راهبردی برای انتقال الگو در سطح کشوری.

برای تکمیل تصویر و ارتقای کیفیت اجرای سیاست‌های داوطلبی و مشارکتی کهریزک، توصیه می‌شود:

- فرآیندها و اسناد داخلی به صورت فایل‌های رسمی و عمومی امکان دسترسی در فضای آنلاین را بیابند تا مبنای بازآفرینی ملی واقع شوند.
- بهره‌بردن از سامانه‌های یکپارچه هوشمند (بر بستر موبایل و وب‌اپلیکیشن) برای افزایش کارآمدی ثبت‌نام، آموزش و ارزیابی داوطلبان توسعه یابد.
- تبادل تجربه و برگزاری دوره‌های کارآفرینی اجتماعی و داوطلبی با سایر سمن‌ها و مؤسسات همکار، به صورت منظم و روشنمند دنبال شود.
- ایجاد بانک داده‌های ملی و سیستم رتبه بندی داوطلبان جهت تقویت فضای رقابتی، انگیزشی و ارزش آفرین تسریع گردد.

در نهایت، بنیاد خیریه کهریزک ثابت کرده است که با اتکا به اصول حرفه‌ای، اتکای سازمانی به مشارکت داوطلبانه و مدیریت اقتضایی، می‌توان دستاوردهایی پایدار را به جامعه نیازمند عرضه کرد و الگویی همچنان زنده از «امید و توان‌یابی «برای کل جامعه ایرانی باقی ماند».

✓ معرفی مستندات و راه ارتباط

مطابق اعلام رسمی، اسناد سیاستی، آینینامه‌ها و بخشنامه‌های اجرایی شده توسط ستاد مرکزی موسسه خیریه کهریزک و معاونت امور مشارکت‌های مردمی تهیه و ابلاغ می‌شوند. برای دریافت نسخه مكتوب یا نسخه رسمی سیاست پیشنهادی، مراجعه مستقیم به سازمان مرکزی بنیاد یا معاونت مشارکت‌های مردمی (وبسایت www.jclinic.ir و شماره تماس ۰۲۱۴۲۱۱۴۰۰۰) اساس توصیه است.

❖ فصل پنجم) سیاست‌های حفاظت از داده‌ها و محramانگی

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. سیاست حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی مددجویان (**DATA PROTECTION & PRIVACY POLICY**)
۲. سیاست امنیت اطلاعات و دسترسی (**INFORMATION SECURITY & ACCESS CONTROL POLICY**)
۳. سیاست نگهداری، آرشیو و حذف اسناد (**DOCUMENT RETENTION & DISPOSAL POLICY**)

❖ خلاصه

فصل پنجم بنیاد خیریه کهریزک بر محافظت از اطلاعات مددجویان و تضمین محramانگی در سرتاسر چرخه حیات داده‌ها تمرکز دارد. سیاست حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی مددجویان (**DATA PROTECTION & PRIVACY POLICY**) اصول جمع‌آوری حداقلی، اخذ رضایت آگاهانه، رمزگذاری و دسترسی محدود به اطلاعات شخصی را تعریف می‌کند.

سیاست امنیت اطلاعات و کنترل دسترسی (**INFORMATION SECURITY & ACCESS CONTROL POLICY**) چارچوب احراز هویت چندعاملی، مدیریت دسترسی مبتنی بر نقش، لاگبرداری و پاسخ به حوادث سایبری را تشریح می‌نماید.

سیاست نگهداری، آرشیو و حذف اسناد (**DOCUMENT RETENTION & DISPOSAL POLICY**) دوره‌های نگهداری قانونی و عملیاتی اسناد مختلف و فرآیند حذف این فیزیکی یا دیجیتال را استانداردسازی می‌کند تا در عین حفظ شفافیت، از انباشت غیرضروری داده‌ها جلوگیری شود.

❖ نکات کلیدی

- سیاست حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی مددجویان: جمع‌آوری حداقلی اطلاعات، رمزگذاری در حالت استراحت و انتقال، و اخذ رضایت آگاهانه برای هر پردازش داده.
- سیاست امنیت اطلاعات و کنترل دسترسی: استفاده از احراز هویت چندعاملی، مدیریت دسترسی مبتنی بر نقش، لاگبرداری و تیم پاسخ‌به‌حادثه، همراه با آموزش مستمر آگاهی امنیتی کارکنان.
- سیاست نگهداری، آرشیو و حذف اسناد: تعریف دوره‌های نگهداری قانونی و عملیاتی، مستندسازی ورود و خروج اسناد، و انهدام این (خردکردن یا پاک‌سازی دیجیتال) با صدور گواهی انهدام.

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

مسئولیت پیاده‌سازی این سیاست‌ها بر عهده دفتر حفاظت داده‌ها (**DPO**) ، واحد فناوری اطلاعات و تیم امنیت اطلاعات است و همه بخش‌ها موظف به همکاری در مستندسازی، آموزش و بررسی دوره‌ای هستند. فرآیندهای ممیزی داخلی و مانورهای واکنش به حادثه با دوره‌بندی مشخص برگزار می‌شود تا اثربخشی کنترل‌ها ارزیابی گردد. انتظار می‌رود با اجرای منسجم این چارچوب‌ها، بنیاد کهریزک از بروز نقض داده جلوگیری کند، سازگاری با قوانین حریم خصوصی و امنیت سایبری را حفظ نماید، هزینه‌های نگهداری اسناد بهینه شده و اعتماد مددجویان، اهداف‌گذگان و نهادهای نظارتی به نحو معناداری افزایش یابد.

موضوع ۱. مقدمه

در عصر دیجیتال و ارتباطات الکترونیک، حفاظت از داده‌های شخصی مددجویان بهویژه در سازمان‌ها و موسسات خیریه‌ای مانند بنیاد خیریه کهریزک، اهمیت مضاعف یافته است. حریم خصوصی و حفاظت داده‌ها نه تنها ضامن امنیت و کرامت افراد تحت حمایت است، بلکه پایه‌ای اساسی برای ایجاد و حفظ اعتماد عمومی به نهادهای حمایتی محسوب می‌شود. موسسه خیریه کهریزک به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین مراکز نگهداری و توانبخشی سالمندان، معلولین و بیماران خاص ایران، با تکیه بر اصول اخلاقی، ضوابط قانونی و الزامات فنی، ملزم به اجرای سیاست‌های دقیق و منظمی در زمینه حفاظت از داده‌ها و اطلاعات شخصی مددجویان است.

با توجه به توسعه استانداردها و قوانین ملی و فراملی، از جمله دستورالعمل اجرایی بهبود حفاظت از حریم خصوصی کاربران مصوب شورای عالی فضای مجازی، ضرورت همسویی بنیاد خیریه کهریزک با این اسناد، نه تنها برای رعایت الزامات قانونی بلکه جهت تضمین حقوق مددجویان و جلب اعتماد اهداکنندگان و جامعه، انکارناپذیر است. هدف از این گزارش، ارائه تصویری جامع از الزامات، چارچوب‌ها، اقدامات اجرایی و تجارب مبتنی بر مقررات ملی و بین‌المللی در حوزه حفاظت از داده‌های مددجویان در کهریزک است.

اهداف اصلی سیاست حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی در بنیاد خیریه کهریزک را می‌توان در محورهای زیر خلاصه کرد:

۱. حفظ کرامت انسانی و ایجاد محیطی امن برای مددجویان: حفاظت از اطلاعات شخصی مددجویان منطبق با کرامت انسانی و احترام به حقوق شهروندی آنان، زمینه‌ساز افزایش اعتماد و ایجاد فضای امن برای بیان نیازها و مشکلات خواهد بود.
۲. جلوگیری از سوءاستفاده و افشای غیرمجاز اطلاعات: پیشگیری از انتشار، افشای یا بهره‌برداری غیرقانونی و غیرمجاز از داده‌های هویتی، پزشکی و خانوادگی مددجویان.
۳. افزایش شفافیت، اعتماد و پاسخگویی بنیاد: اعلام شفاف سیاست‌ها به ذی‌نفعان (مددجویان، خانواده‌ها، نیکوکاران) و ایجاد مکانیزم‌های پاسخگویی منظم.
۴. تبعیت از مقررات ملی و استانداردهای بین‌المللی: رعایت قوانین کشور از جمله دستورالعمل اجرایی بهبود حفاظت از حریم خصوصی کاربران، قوانین مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی، قانون آیین دادرسی کیفری و استانداردها و رویه‌های بین‌المللی نظیر GDPR در صورت دریافت بودجه بین‌المللی یا فعالیت فراملی.)
۵. توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه فرهنگ حفاظت داده‌ها: آموزش و توانمندسازی کادر و پرسنل جهت رعایت اصول حریم خصوصی و آگاهسازی مددجویان نسبت به حقوق خود.
۶. پشتیبانی از فعالیت‌های موسسه و استمرار اعتبار اجتماعی آن: با تقویت سیاست‌های حفظ حریم خصوصی و حفاظت داده‌ها، اعتبار، کارآمدی و مشارکت حداکثری نیکوکاران و عموم جامعه بالاتر می‌رود.

این اهداف در راستای درون‌مایه‌های اسناد بالادستی همچنین سیاست‌های کلان موسسه کهریزک تدوین و اجرا می‌شود.

حفظ از داده‌ها در بنیاد خیریه که ریزک دامنه گسترده‌ای از اطلاعات را دربرمی‌گیرد که عمدتاً شامل اقلام زیر است:

۱. داده‌های هویتی: نام و نام خانوادگی، کد ملی، تاریخ تولد، شماره شناسنامه، تصویر، وضعیت تأهل، کد پستی و نشانی محل سکونت.
۲. داده‌های پزشکی و سلامت: سوابق پزشکی، نتایج آزمایش‌ها، پرونده‌های درمانی، اطلاعات دارویی، وضعیت جسمی و روانی، اطلاعات مربوط به معلولیت، سوابق ژنتیکی.
۳. داده‌های ارتباطی: شماره تماس، اطلاعات تماس اضطراری، نشانی ایمیل (در صورت داشتن).
۴. داده‌های مالی و حمایتی: اطلاعات حساب بانکی مددجویان (در صورت دریافت کمک نقدی)، میزان و نوع حمایت دریافت شده.
۵. اطلاعات مراقبتی و اجتماعی: دسترسی‌ها، خدمات دریافتی، نیازمندی‌های خاص، سوابق مددکاری، ارتباطات خانوادگی و اجتماعی.
۶. داده‌های جمع‌آوری شده طی فعالیت‌های فرهنگی، ورزشی و آموزشی: اطلاعات مربوط به حضور در کلاس‌ها، گروه‌های حمایتی و برنامه‌های رفاهی.

طبق دستورالعمل اجرایی بهبود حفاظت از حریم خصوصی، داده‌های فوق‌الذکر باید با شفافیت کامل در خصوص هدف گردآوری و استفاده، تقسیم‌بندی بین اقلام ضروری و اختیاری، و رعایت حق انتخاب مددجویان، جمع‌آوری و نگهداری شوند.
ضمن آنکه داده‌های هویتی و شخصی منجر به شناسایی افراد باید حتماً به صورت رمزگاری شده ذخیره گردد.

اصل بنیادینی که سیاست حفاظت از داده‌ها در موسسه خیریه کهریزک باید بر آن‌ها مبتنی باشد، عبارت‌اند از:

✓ ۱. اصل شفافیت و اطلاع‌رسانی

کلیه فرآیندهای جمع‌آوری، پردازش و نگهداری اطلاعات باید با شفافیت کامل برای ذی‌نفعان تشریح شود. مددجویان و خانواده‌هایشان باید مطلع باشند که چه داده‌ای، چگونه، با چه هدفی گردآوری می‌شود و نحوه استفاده و محافظت از اطلاعات خود را بدانند. اطلاع‌رسانی تغییرات سیاست‌ها، پیش‌پیش و با فرصت کافی جهت تصمیم‌گیری و ارائه رضایت مجدد باید انجام شود.

✓ ۲. اصل اخذ رضایت صریح و آگاهانه

تمام داده‌های مشمول سیاست که ورودی مستقیم از مددجو دارد فقط با کسب رضایت آگاهانه، شفاف و صریح گردآوری و پردازش می‌گردد. مددجو حق دارد ارائه داده‌های اختیاری را نپذیرد و اطلاعات اجباری محدود به اقلام مورد نیاز برای ارائه خدمات است.

✓ ۳. محدودسازی دامنه داده‌ها

اطلاعات فقط در حداقل میزان مورد نیاز و متناسب با نیازهای قانونی و اهداف اجرایی جمع‌آوری، پردازش و حفظ می‌شود. جمع‌آوری داده مزاد و غیرضروری ممنوع است.

✓ ۴. اصل استقلال داده‌های ضروری و اختیاری

داده‌ها باید بر اساس ضرورت، تقسیم و به مددجو حق انتخاب داده شود که داده‌های اختیاری را وارد کند یا خیر. تبعیض در ارائه خدمات به دلیل ارائه نکردن داده اختیاری، ممنوع است.

✓ ۵. اصل محترمانگی، امنیت و رمزنگاری

تدابیر امن‌سازی داده‌ها، اعم از رمزنگاری، کنترل دسترسی لایه‌ای، نگهداری فایل‌ها و اطلاعات در سرورهای مستقل و مقاوم در برابر حملات سایبری، لازم‌الاجراست. دسترسی به داده‌های حساس، صرفاً به پرسنل مجاز و با ثبت رخداد عملیاتی اعطا می‌شود.

✓ ۶. اصل حذف و امحاء داده

در صورت درخواست مددجو (یا اولیای قانونی)، داده‌های مذکور باید به صورت فوری از سامانه حذف و به پایگاه داده پشتیبان غیرآنلاین منتقل و پس از پایان مواعده قانونی یا قضایی، به طور کامل امحاء گردد.

✓ ۷. اصل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی

هرگونه قصور یا تخلف در رعایت سیاست، مسئولیت قانونی، قضایی و حقوقی را متوجه موسسه خواهد کرد. ساختار پاسخ‌گویی، ثبت، پیگیری و رسیدگی به شکایات مرتبط با حریم خصوصی جزء لاینفک سیاست است.

این اصول اساس سند رسمی مصوب کمیسیون عالی تنظیم مقررات فضای مجازی و سیاست‌های داخلی موسسه‌های خیریه برتر ایرانی را تشکیل می‌دهند.

موضوع ۵. اقدامات اجرایی برای پیاده‌سازی سیاست حفاظت داده‌ها در کهریزک

اجرای سیاست حفاظت از داده‌ها نیازمند عملیات و برنامه‌های اجرایی مدون است که در موارد زیر خلاصه می‌شود:

۱. اعلام سیاست‌ها و اخذ رضایت: اطلاع‌رسانی شفاف سیاست‌های حریم خصوصی هنگام پذیرش مددجو، همراه با تهیه و امضای فرم رضایت.
۲. تفکیک داده‌های دریافتی: جداسازی اقلام داده‌ای ضروری و اختیاری در فرم‌های جمع‌آوری اطلاعات و فراهم‌کردن امکان عدم ارائه داده‌های اختیاری.
۳. مشخص نمودن فرآیند و روش جمع‌آوری اطلاعات: تعیین کانال‌های رسمی دریافت داده‌ها (فرم کاغذی، سامانه آنلاین، تماس تلفنی، مصاحبه حضوری)، همراه با مشخص نمودن دسترسی‌ها و نقش‌های مرتبط برای کارکنان.
۴. اعمال تغییرات و بازگشت مجدد به رضایت: اعلام هرگونه تغییر در سیاست‌ها حداقل دو ماه پیش از اجرا و اخذ رضایت مجدد مددجویان.
۵. مدیریت حذف داده‌ها: ایجاد سازوکار خودکار و دستی برای حذف داده‌ها بر اساس درخواست مددجو یا اتمام مدت نگهداری قانونی و انتقال به پایگاه داده پشتیبان غیرآنلاین.
۶. ذخیره رمزنگاری‌شده اطلاعات هویتی: پیاده‌سازی سامانه و زیرساخت فنی برای رمزنگاری و حفاظت از داده‌های شناسایی‌پذیر مددجویان.
۷. آموزش و فرهنگ‌سازی حریم خصوصی: برگزاری کارگاه‌های دوره‌ای برای کارکنان و داوطلبان بنیاد و توسعه فرهنگ سازمانی حفاظت از داده‌ها و اخلاق حرفه‌ای در ارتباط با مددجویان.
۸. مقابله با نقض داده و رخدادهای امنیتی: تعریف پروتکل واکنش سریع نزد بروز نشت یا افشای داده‌ها؛ شامل ثبت رویداد، اطلاع‌رسانی فوری به مدیران و مراجع قانونی، ارائه گزارش، آموزش تیم مسئول و رفع آسیب‌پذیری فنی.
۹. امکان دسترسی و کنترل از سوی مددجو: ایجاد راهکاری شفاف برای دسترسی، بازبینی و درخواست اصلاح یا حذف داده‌ها توسط مددجو و اطمینان از امکان پیگیری این درخواست‌ها.
۱۰. پیاده‌سازی سامانه جامع اطلاعاتی معتمد: استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات موسسه خیریه با قابلیت ثبت رخداد، مجوزدهی نقش‌بنیاد، هشدار نقض داده، گزارش‌گیری و پشتیبان‌گیری منظم.

اقدامات مذکور باید با استانداردهای نوین مدیریت داده مانند ISO 27001 یا استانداردهای ویژه خیریه‌ها همچون «استاندارد افرا «مطابقت داشته باشند .

موضوع ۶. الزامات قانونی مرتبط با حفاظت داده‌های مددجویان

مطابقت با قوانین و مقررات بالادستی، سنگبنای سیاست حفاظت داده‌ها و حریم خصوصی مددجویان در کهربیزک است . مهمترین الزامات قانونی، به شرح زیر تبیین می‌شود:

۱. دستورالعمل اجرایی بهبود حفاظت از حریم خصوصی کاربران (۱۴۰۲)

تصویب کمیسیون عالی تنظیم مقررات فضای مجازی با شماره ۱۰۷۹۸/۱۰/۱۴۰۲ مورخ ۱۵/۱۰/۱۴۰۲، این دستورالعمل کلیه ارائه‌دهندگان خدمات فضای مجازی و دستگاه‌های اجرایی را ملزم به موارد زیر می‌کند:

- اعلام شفاف سیاست‌های حفظ حریم خصوصی؛
- اخذ رضایت آگاهانه قبل از گردآوری و پردازش داده؛
- تفکیک داده‌های ضروری و اختیاری؛
- امکان درخواست حذف داده‌ها از سوی مددجو؛
- نگهداری و حذف داده‌ها مطابق مقررات قانونی و انتقال به پایگاه داده پشتیبان غیربرخط؛
- ذخیره‌سازی رمزنگاری شده داده‌های هویتی و شخصی؛
- تبعیت از مقررات مواد ۶۶۷ تا ۶۷۰ (قانون آیین دادرسی کیفری «جرائم رایانه‌ای»)؛
- همکاری با نهادهای نظارتی تعیین شده مرکز ملی فضای مجازی.

۲. قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی (تصویب ۱۴۰۱)

این قانون، اصولی چون محramانگی اطلاعات اشخاص و اعمال تدبیر حفاظتی و امنیتی را برای دستگاه‌های اجرایی، موسسات عمومی و خیریه‌هایی که از داده‌های حساس استفاده می‌کنند، الزامی می‌داند. سطح دسترسی به داده‌ها باید طبق استاندارد کارگروه تعامل‌پذیری تعیین شده باشد و متخلفین از این مقررات مشمول مجازات قانونی هستند.

۳. قانون آیین دادرسی کیفری . جرائم رایانه‌ای (مواد ۶۶۷ تا ۶۷۰)

طبق این مواد، نحوه جمع‌آوری، نگهداری، انتقال و امحاء داده‌های رایانه‌ای (شامل داده‌های مددجویان در سامانه‌های دیجیتال (باید مطابق با ضوابط قانونی باشد و مسئولیت نقض مقررات متوجه مدیران موسسه است.

۴. منشور حقوق بیمار و آیین‌نامه‌های سلامت

در خصوص داده‌های پزشکی، ماده ۶۴۸ قانون مجازات اسلامی، افشای اسرار بیماران توسط کادر درمانی را جرم‌انگاری کرده و موجب حبس یا جریمه نقدی می‌داند. منشور حقوق بیمار الزامات سختگیرانه‌ای درباره محramانگی داده‌های سلامت وضع نموده است.

۵. مقررات شفافیت و پاسخگویی خیریه‌ها

قانون دسترسی آزاد به اطلاعات (۱۳۸۷)، آییننامه‌های سازمان‌های خیریه و سوابق مالیاتی، خیریه‌ها را ملزم به انتشار اطلاعات مالی بدون اشاره به داده‌های محترمانه مددجویان دانسته است. اطلاعات هویتی کودکان، افراد معلول و مددجویان در مواردی که خودشان اجازه می‌دهند، قابلیت انتشار دارد، در غیر این صورت منع قانونی دارد.

۶. هماهنگی با مقررات عمومی حفاظت داده اتحادیه اروپا (GDPR) برای خیریه‌های دارای فعالیت بین‌المللی درصورتی که فعالیت‌های خیریه تحت حمایت یا شراکت سازمان‌های بین‌المللی باشد، الزاماتی فراتر نظیر کسب رضایت مجزا، حق انتقال و حذف داده، حق اعتراض و اطلاع‌رسانی نقض داده‌ها طبق GDPR الزامی خواهد بود.

موضع ۷. سازوکار پاسخگویی و رسیدگی به شکایات حریم خصوصی در کهریزک

داشتن سازوکاری شفاف و قابل پیگیری برای رسیدگی به دغدغه‌ها و شکایات حریم خصوصی مددجویان، نشانه جدی بودن سیاست حفاظت داده‌ها در یک موسسه خیریه است. مهم‌ترین اجزای این سازوکار در بنیاد خیریه کهریزک باید شامل موارد زیر باشد:

۱. بخش اختصاصی دریافت شکایات و بازخوردها: ایجاد فرم الکترونیکی و کاغذی ویژه ثبت شکایت و درخواست بررسی در حوزه نقض حریم خصوصی.
۲. آگاهسازی مددجویان: آموزش و اطلاع‌رسانی شفاف درباره حقوق و گزینه‌های قانونی در صورت بروز مشکل با داده‌ها و اطلاعات شخصی.
۳. ثبت، کدگذاری و تحلیل شکایات: هر شکایت باید با شماره پیگیری، دریافت و سرانجام آن مستندسازی شود.
۴. بررسی ویژه توسط کمیته مستقل: کمیته بازرسی و حسابرسی داخلی مسئولیت بررسی محramانه شکایات، بازجویی کارکنان و ارسال گزارش به مدیریت عالی را دارد.
۵. تعیین بازه زمانی پاسخگویی: هر شکایت باید حداقل ظرف ۱۰ روز بررسی و پاسخ داده شود یا در صورت نیاز به رسیدگی بیشتر، زمان‌بندی آن به شاکی اطلاع داده شود.
۶. اقدام اصلاحی و جبران خسارت: در صورت اثبات تخلف یا قصور، نسبت به حذف داده ناقض، عذرخواهی رسمی، بازنگری در فرآیندها و پیگیری جبران خسارت مالی یا معنوی اقدام می‌شود.
۷. ارتباط با مراجع قانونی بالادستی: در موارد خاص، امکان ارجاع شکایت به مرکز ملی فضای مجازی، نهادهای نظارتی یا مراجع قضایی را فراهم می‌کند.
۸. حمایت از گزارش‌دهندگان تخلف: برای پرسنل و مددجویانی که موارد نقض حریم خصوصی را گزارش می‌کنند، باید فرآیند امن و محramانه تامین گردد.

این سازوکار براساس اسناد ملی و مدل‌های بین‌المللی نظیر استاندارد ISO 10002 پیاده می‌شود که در سایر خیریه‌های معتبر و مراکز درمانی دنیا نیز رایج است.

موضعه ۸. استانداردها و ضوابط فنی مدیریت، رمزگاری و نگهداری داده مددجویان

تحقیق کامل سیاست حفاظت داده‌ها تنها با تدوین و استقرار ضوابط فنی و امنیتی پیشرفت‌هه مقدور است. در این راست، اقدامات فنی توصیه شده برای موسسه که‌ریزک شامل موارد زیر می‌شود:

- رمزگاری اطلاعات حساس: ذخیره کلیه داده‌های شناسایی‌پذیر اعم از هویتی، پزشکی و مالی با استفاده از الگوریتم‌های رمزگاری قوی (مانند AES-256) در پایگاه‌های داده.
- مدیریت سطوح دسترسی کارمندان: تعریف نقش‌های مجزا برای پرسنل (پزشکان، مدکاران، امور مالی، بخش فنی) و محدودسازی دسترسی براساس نیاز، با مانیتورینگ کلیه ورود و خروج‌ها (log management).
- پشتیبان‌گیری و آرشیو غیربرخط: تهیه نسخه پشتیبان رمزگاری‌شده از داده‌ها و نگهداری آن در مراکز کاملاً مستقل و ایزوله از شبکه اینترنت.
- اعمال تست و ممیزی امنیتی: انجام آزمون نفوذ (penetration test)، ارزیابی امنیتی منظم و ممیزی سالانه سامانه‌های اطلاعاتی.
- استفاده از سامانه مدیریت خیریه معترض: اجرای نرم‌افزارهای معترض و دارای تاییدیه داخلی و بین‌المللی برای مدیریت داده و صدودسترسی‌ها با امکانات هشدار نقض داده و ثبت وقایع.
- آموزش تخصصی فنی کارکنان بخش فناوری اطلاعات: تربیت نیروهای مسلط بر اصول مدیریت داده، امنیت شبکه، GDPR و استانداردهای بهروز حوزه سلامت و خیریه.
- اعمال لایه‌های چندگانه دفاعی: استفاده از فایروال، آنتی‌ویروس سازمانی، فیلترینگ ایمیل و جداسازی کامل سامانه‌های بحرانی از محیط اینترنت.
- سامانه مدیریت اتفاقات امنیتی: راهاندازی نظام رخدادنگاری و پاسخ سریع به حوادث (Incident Response plan).

اجرای کامل این ضوابط، همسو با بندهای فنی دستورالعمل شورای عالی فضای مجازی و اسناد بالادستی است.

موضع ۹. آموزش کارکنان و فرهنگ سازی حریم خصوصی در کهربایزک

موفقیت بلندمدت سیاست حفاظت از داده‌ها وابسته به سطح دانش، آگاهی و تعهد عملی کارکنان و داوطلبان بنیاد است .
اصول کلیدی توسعه فرهنگ سازمانی در این حوزه به شرح زیر است:

۱. برگزاری کارگاه‌های آموزشی مستمر : شامل آموزش مفاهیم اولیه امنیت داده، جرایم رایانه‌ای، اهمیت حریم خصوصی مددجویان، دستورالعمل‌های قانونی، نحوه تعامل امن با مددجویان و مدیریت رخدادهای نقض داده‌ها.
۲. آزمون دانش و صدور احکام محروم‌گی : دریافت تعهدنامه‌های مکتوب و گذراندن آزمون‌های سالانه جهت تایید صلاحیت پرسنل در نگهداری حریم خصوصی.
۳. اطلاع‌رسانی به مددجویان درباره حقوق خود : ارائه بروشور، پوستر و جلسات توجیهی برای خود مددجویان و خانواده‌ها بر سر اهمیت حفاظت داده‌ها و حق انتخاب و دسترسی به اطلاعات خود.
۴. ترویج منشور اخلاق حرفه‌ای : تاکید بر اصول احترام، کرامت انسانی و رازداری به عنوان ارزش‌های هسته‌ای فعالیت کادر و داوطلبان.
۵. تشویق فرهنگ گزارش‌دهی تخلفات : تعریف پاداش و حمایت از افشاگران نقض حریم خصوصی بدون ترس از توبیخ.
۶. بازنگری و پایش فرهنگ سازمانی : سنجش سالانه میزان رضایت مددجویان از نحوه حفظ حریم خصوصی و تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود آن.

این راهبردها مبتنی بر الگوهای بومی سازی شده سیاست‌های بین‌المللی و تجارب موفق موسسات خیریه و درمانی ایران و سایر کشورهای است .

ساماندهی یک نظام نظارت و ممیزی اثربخش در اجرا و پایش سیاست حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی، از الزامات بنیادی در هر موسسه خیریه بزرگ محسوب می‌شود. بخش عمده‌ای از تجارب عملی دنیا و ایران بر مؤلفه‌های زیر استوار است:

- مدیریت بازرسی و حسابرسی داخلی: به عنوان بازوی اصلی نظارتی، نقش بررسی منظم اجرای سیاست، رسیدگی به شکایات، تدوین گزارش وضعیت و ارائه راهکارهای اصلاحی را عهده‌دار است.
- ممیزی دوره‌ای داخلی و خارجی: برگزاری ممیزی‌های مستقل سالانه یا ششم‌ماهه، شامل ارزیابی فنی، حقوقی، و سازمانی.
- گزارش‌دهی عملکرد به ذی‌نفعان و نهادهای نظارتی: الزام به ثبت و ارائه گزارش‌های عملکردی به مدیریت عالی بنیاد، هیأت‌امنا و در صورت درخواست، به مرکز ملی فضای مجازی یا وزارت رفاه.
- استفاده از معیارهای استاندارد جهانی: بهره‌گیری از استانداردهای ISO 27001، ISO 10002 و استانداردهای بومی نظیر «استاندارد افرا» برای سنجش اجرا.
- سامانه ثبت وقایع و هشداردهنده نقض داده: وجود داشبورد گزارش و هشداردهنده آنلاین برای اطلاع‌رسانی هر گونه تخلف مربوط به داده و ثبت تاریخچه رویداد.
- فرایند بازنگری مستمر سیاست: با بررسی وضعیت، بازخوردها و آموزش از رخدادها، بهروزرسانی رویه‌های حفاظت داده و ارائه مستندات جدید به کارکنان.

همه این سازوکارها باید به صورت شفاف، مستند و قابل ارجاع بیگیری شوند تا صحت اجرا و مسؤولیت‌پذیری کاملاً تضمین گردد.

موضع ۱۱. نمونه سیاست‌های حفاظت داده دیگر موسسات خیریه ایرانی

بررسی تطبیقی نمونه سیاست‌های حفاظت داده و حریم خصوصی سایر موسسات خیریه معتبر ایرانی، الگوهای مفیدی جهت ارتقای سیاست‌های کهربایی ارائه می‌دهد:

۱. موسسه افرا

در چارچوب «استاندارد افرا «اصول چون شفافیت، پاسخگویی، رعایت اخلاق حرفه‌ای، محترمانگی، ارزیابی و بروزرسانی مستمر سیاست‌ها، استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات و بهره‌گیری از کارگاه‌های آموزشی نظاممند برای کارکنان مورد تاکید قرار گرفته است. اصولی مانند تعادل بین ضرورت شفافیت عملکردی خیریه و حفظ محترمانگی داده‌های فردی مددجویان و حامیان در این مدل برجسته است.

۲. موسسه خیریه سمر

این موسسه با دریافت گواهی‌نامه‌های بین‌المللی شفافیت، سه رکن بنیادین شفافیت، پاسخگویی و اثربخشی را محور سیاست خود قرار داده است. راهاندازی سامانه‌های مدیریت پذیرش، ورود مرحله‌ای داده‌ها، حفاظت الکترونیکی و آموزش کارکنان در اولویت اجرایی قرار دارد.

۳. موسسه مهیار

تاکید این موسسه بر آموزش اخلاق حرفه‌ای و منشور اخلاق، انتشار عمومی خطمشی محترمانگی، وجود مسیر رسمی برای ثبت و پیگیری شکایت، انتشار دوره‌ای صورت‌های مالی و مستندسازی فعالیت‌های داده‌ها، نگهداری اطلاعات مددجویان و خیرین به صورت روشن اعلام شده و اطلاعات اختیاری بدون رضایت منتشر نمی‌شود.

۴. موسسه خیریه سرور مهراندیشان

اصل احترام به کرامت انسانی، سیستم بازخورد، پاسخگویی مسئولانه و حفظ امانت‌داری داده مددجویان از مهم‌ترین اصول حاکم بر خط مشی اجرایی این مؤسسه است.

۵. موسسه‌های دارای تعاملات بین‌المللی

این موسسات همگام با الزامات GDPR مقررات سختگیرانه‌تری بر جمع‌آوری داده‌ها، مدیریت رضایت، انتقال داده‌ها، نگهداری، و واکنش به رخداد نقض داده وضع کرده‌اند و عمدتاً با سامانه‌های مدیریت داده پیشرفته و ممیزی بین‌المللی کار می‌کنند.

✓ الف (اسناد ملی بالادستی)

سند رسمی مادر سیاست حفاظت از داده‌ها در کشور ایران، «دستورالعمل اجرایی بهبود حفاظت از حریم خصوصی کاربران و شیوه جمع‌آوری، پردازش و نگهداری اطلاعات کاربران در سامانه‌ها و سکوهای فضای مجازی» است که در جلسه ۱۳۷ کمیسیون عالی تنظیم مقررات فضای مجازی کشور در تاریخ ۱۱/۰۵/۱۴۰۲ به تصویب رسیده و به شماره ۱۰۷۱۹۸ در تاریخ ۲۷/۱۰/۱۴۰۲ ابلاغ شده است. متن کامل این سند از طریق وبسایت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی قابل دریافت است.

✓ ب (مقررات داخلی بنیاد خیریه کهریزک)

مستندات و آیین‌نامه‌های داخلی مورداشاره بر اساس بخش‌های ستاد مرکزی، معاونت حقوقی و مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی تهیه و اجرا می‌شود. اگرچه سند رسمی منفك‌شده‌ای برای سیاست حفاظت داده مددجویان در سایت بنیاد منتشر نشده، اما بر اساس رویه بنیاد و طبق اعلام در واحدهای موسسه، تبیین سیاست‌ها و تهیه آیین‌نامه‌ها جزو وظایف ستاد مرکزی است. برای دریافت نسخه رسمی سند، پیشنهاد می‌شود به معاونت حقوقی یا روابط عمومی بنیاد خیریه کهریزک (مراجعه به نشانی وبسایت رسمی این مرکز) مراجعه گردد.

✓ ج (الگوهای پیشنهادی)

در صورت عدم دسترسی به متن سند رسمی داخلی، پیشنهاد می‌شود بنیاد خیریه کهریزک، ضمن اقتباس از متن «استاندارد افرا» و دستورالعمل شورای عالی فضای مجازی، نسخه بومی و اختصاصی خود را توسط مراجع متخصص تهیه و منتشر نماید تا ضمن تحقق الزامات قانونی، بالاترین سطح شفافیت و اعتماد عمومی محقق گردد.

حفظ از داده‌های مددجویان و رعایت حریم خصوصی در بنیاد خیریه کهریزک، نظام چندلایه‌ای مت Shank از اصول اخلاقی، مقررات قانونی، الزامات فنی و ساختار پاسخگویی شفاف است. اجرای مستمر سیاست‌های مصوب، آموزش و توانمندسازی کارکنان، استفاده از سامانه‌های مدیریت داده‌ها، کنترل و ممیزی موثر و پاسخگویی مسئولانه، چکیده الزامات بنیادین برای تحقق این مهم شمرده می‌شود. با بهره‌گیری از دستاوردها و تجرب سایر موسسات خیریه و انطباق با استانداردهای روز دنیا (از جمله **GDPR**)، بنیاد خیریه کهریزک می‌تواند الگویی ممتاز در حوزه حریم خصوصی مددجویان در سطح کشور ارائه نماید.

توصیه کلیدی : برای بروزرسانی، کاربردی‌سازی و دسترس‌پذیر نمودن این سیاست، توصیه می‌شود سند رسمی سیاست حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی مددجویان در قالب مجموعه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی بنیاد تهیه، پایش سالانه، و بر روی پورتال بنیاد قرار گیرد تا تمامی ذی‌نفعان (مددجویان، خانواده‌ها، کارکنان و اهداكنندگان (از آگاهی، امنیت و اعتماد کامل برخوردار باشند.

موضع ۱. مقدمه

با توجه به وابستگی روزافزون مراکز خیریه به فناوری‌های نوین اطلاعاتی و حجم عظیم داده‌های مربوط به مددجویان، کارکنان، کمک‌کنندگان و فرآیندهای مالی و پزشکی، اهمیت تدوین و اجرای یک سیاست جامع امنیت اطلاعات در بنیاد خیریه که ریزک دوچندان شده است . در این گزارش، اصول، اهداف، ساختار اجرایی، اقدامات فنی و مدیریتی، نحوه مدیریت دسترسی‌ها، الزامات قانونی و استانداردهای مرتبط به سیاست امنیت اطلاعات در این نهاد بررسی و تحلیل شده است . همچنین، نقاط قوت قابل الهام از استانداردهای بین‌المللی (مانند خانواده ISO/IEC 27005 و ISO/IEC 27001) ، تجربیات سایر مؤسسات خیریه و وضعیت اسناد رسمی سیاست امنیت اطلاعات در بنیاد مذکور نیز معرفی و تبیین گردیده است.

موضوع ۲. اهداف سیاست امنیت اطلاعات بنیاد خیریه کهریزک

اهداف تدوین سیاست امنیت اطلاعات در بنیاد خیریه کهریزک را می‌توان در دو سطح کلان و عملیاتی دسته‌بندی نمود .سطح کلان برگرفته از ماموریت بنیاد یعنی خدمت‌رسانی شایسته و باکیفیت به مددجویان (شامل سالم‌دان، معلولین ذهنی و جسمی و بیماران خاص) و خلق محیطی ایمن و مورد اعتماد برای شهروندان، کارکنان و شرکای اجتماعی است .در سطح عملیاتی، این سیاست اهداف زیر را دنبال می‌کند:

۱. تبیین سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان موسسه در حوزه حفاظت اطلاعات و امنیت داده‌ها جهت راهبری و توانمندسازی تمامی واحدهای تابعه

۲. ارتقاء کیفی واحدهای تابعه از طریق برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی و ایجاد تغییرات لازم بر حسب نتایج عملکرد

۳. حفظ محترمانگی، صحت و در دسترس‌پذیری اطلاعات جهت حمایت از حقوق مددجویان، پرسنل، داوطلبان و همکاران

۴. پیشگیری از بروز تهدیدات امنیتی، جرایم سازمان‌یافته و آسیب‌های سایبری و فیزیکی

۵. افزایش اعتماد عمومی به موسسه با رعایت استانداردهای عملی و اخلاقی، مستندسازی و شفافیت در ارائه خدمات

۶. انطباق با مقررات و الزامات قانونی کشور، همچنین الزامات حرفه‌ای مرتبط با فعالیت‌های درمانی، حمایتی و آموزشی

۷. امکان‌سنجی و اجرای برنامه تحول دیجیتال برای افزایش بهره‌وری و همگام‌سازی بنیاد با روندهای جهانی مدیریت داده‌ها و فناوری اطلاعات

این اهداف، نه تنها برای حفاظت داده‌ها و دارایی‌های اطلاعاتی بنیاد، بلکه برای حمایت از حیثیت و کرامت مددجویان و ذینفعان اجتماعی حیاتی به شمار می‌آید.

موضع ۳. اصول بنیادین امنیت اطلاعات در بنیاد خیریه کهریزک

اصول بنیادین امنیت اطلاعات در مؤسسات خیریه مانند بنیاد خیریه کهریزک، منعکس‌کننده رویکردی جامع به حفاظت از داده‌ها بوده و بر سه‌گانه معروف محترمانگی (Confidentiality) و دسترس‌پذیری (Availability) و یکپارچگی (Integrity) معروف به مثلث CIA استوار است:

- محترمانگی اطلاعات: تضمین اینکه دسترسی به داده‌ها فقط برای افراد مجاز و بر اساس نیاز به کار انجام می‌پذیرد؛ به خصوص برای اطلاعات پزشکی، هویتی، مالی مددجویان و کارکنان
- یکپارچگی و صحت داده‌ها: جلوگیری از تغییر غیرمجاز، حذف یا تخریب داده‌ها و تضمین اینکه اطلاعات در تمام مراحل تولید، تجمعیع، پردازش و ذخیره بدون تغییر باقی می‌مانند
- در دسترس بودن اطلاعات: اطمینان از اینکه افراد مجاز می‌توانند در زمان، مکان و به شیوه لازم به داده‌های مورد نیاز دسترسی پیدا کنند، مخصوصاً در شرایط بحران و موقعیت‌های اضطراری

اصول کلیدی مکمل شامل موارد زیراست:

- امنیت مبتنی بر رویکرد لایه‌ای (Defense-in-Depth): استفاده از کنترل‌های مختلف (فنی، اداری، فیزیکی، رفتاری (در سطوح مختلف سازمانی برای دفع حداکثری تهدیدات
- هدایت راهبردی توسط مدیریت ارشد و شفافیت در سیاست‌ها
- ارزیابی و بهبود مستمر فرایندهای امنیت اطلاعات بر مبنای تحلیل داده‌ها و ثبت رخدادها (مانند استفاده از چرخه PDCA: Plan-Do-Check-Act)
- انطباق با ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای بنیاد (مانند احترام به کرامت انسانی، پاسخگویی و شفافیت)
- انطباق با قوانین، مقررات و الزامات قراردادی

این اصول باید به صورت جدی در اسناد سیاستی و اجرایی بنیاد بیاده‌سازی و مستند گردد تا ریسک‌های امنیتی به حداقل رسیده و استانداردهای کیفیت بالای خدمات نیز حفظ شوند.

✓ ساختار کلان و واحدهای مسئول

بر اساس شواهد موجود از ساختار سازمانی کهربیک، استقرار یک سیاست امنیت اطلاعات پایدار بدون تقسیم صحیح نقش‌ها و مسئولیت‌ها میان واحدهای اجرایی امکانپذیر نیست. مهم‌ترین اجزای سازمانی و مسئولان اجرایی عبارت‌اند از:

۱. ستاد مرکزی: مرکز ساماندهی استراتژی کلان و تدوین آبین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی

۲. مدیرعامل: عالی‌ترین مقام راهبردی و اجرایی، مرجع تصمیم‌گیری و ابلاغ سیاست‌های کلان

۳. معاونت‌های تخصصی:

- معاونت مالی و اداری: مسئول نظارت بر فرآیندهای مالی، دریافت‌های پرداختی و حفظ امنیت اطلاعات مالی

- معاونت حقوقی: پشتیبان پایش الزامات قانونی و حل چالش‌های حقوقی

- معاونت آموزشی و توسعه منابع انسانی: مسئول آموزش، توانمندسازی و فرهنگ‌سازی امنیت اطلاعات بین کارکنان

- معاونت سلامت و توانبخشی: نگهبان اطلاعات پزشکی و درمانی مددجویان

- مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی: مسئول کنترل داخلی و سلامت اجرای رویه‌ها

۴. کمیته امنیت اطلاعات/کمیته راهبری داده (در صورت تشکیل): نهاد هماهنگ‌کننده میان واحدهای فناوری اطلاعات، حقوقی، مالی و عملیاتی جهت تصویب و پایش راهبردهای امنیت اطلاعات

✓ شرح نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی

جدول زیر نقش و مسئولیت‌های استاندارد را (مطابق استاندارد ISO/IEC 27001 و تجربه مؤسسات مشابه) برای موسسات خیریه تبیین می‌کند:

نقش یا واحد سازمانی	مسئولیت‌های اصلی در سیاست امنیت اطلاعات
مدیرعامل و هیئت امناء	تصویب سیاست کلان، اختصاص منابع، پایش و ایجاد زمینه فرهنگ امنیت
کمیته امنیت اطلاعات	تدوین سیاست‌های اجرایی، تعیین اهداف، بررسی و حل حوادث امنیتی
مسئول/مدیر امنیت اطلاعات	پیاده‌سازی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS)، ارزیابی ریسک، پایش اجرای سیاست‌ها
مسئول فناوری اطلاعات (IT Manager)	مدیریت زیرساخت فنی، پیشگیری و مقابله با حملات سایبری، کنترل سطوح دسترسی
بازرسی و حسابرسی داخلی	اجرای ممیزی، بررسی‌های مستقل و پایش رعایت الزامات سیاست امنیت اطلاعات
واحد منابع انسانی	آموزش مداوم، ارزیابی رفتار امنیتی کارکنان و مدیریت تغییرات ساختاری

این تقسیم‌بندی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، هسته موفقیت در اجرای هرگونه سیاست امنیت اطلاعات حرفه‌ای و پایدار را تشکیل می‌دهد.

م موضوع ۵. اقدامات فنی برای حفظ امنیت اطلاعات

اقدامات فنی امنیت اطلاعات ترکیبی از تدابیر پیشگیرانه، شناسایی تهدیدات، واکنش و بازیابی هستند که در قالب فناوری‌ها و ابزارهای گوناگون قابل اجراست. در بنیاد خیریه کهریزک، با توجه به استفاده گسترده از سامانه‌های مدیریتی، اطلاعات پزشکی و نرم‌افزارهای تخصصی، محورهای اصلی اقدامات فنی به شرح زیر است:

۱. کنترل دسترسی و احراز هویت

- استفاده از کنترل دسترسی مبتنی بر نقش (RBAC) اطمینان از اینکه هر کارمند، داوطلب، مددکار یا پزشک بر اساس نقش سازمانی خویش به مقداری از داده‌ها دسترسی دارد که برای انجام وظیفه ضروری است
- احراز هویت دو یا چند عاملی (MFA) برای دسترسی به سامانه‌های مرکزی و حساس
- مدیریت کاربران و سطح‌بندی دسترسی‌ها در تمامی سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی

۲. رمزگاری و حفاظت داده

- رمزگاری اطلاعات ذخیره‌شده و در حال انتقال به ویژه روی پرونده‌های درمانی و هویتی مددجویان، اطلاعات مالی و سیستم‌های حسابداری
- بهره‌گیری از استانداردهای رمزگاری قوی مطابق Annex A آیزو 27001 و راهنمای NIST

۳. پشتیبان‌گیری و مدیریت بازیابی اطلاعات (Disaster Recovery)

- پشتیبان‌گیری زمان‌بندی‌شده و خودکار از اطلاعات کلیدی و دیتابیس‌ها
- ذخیره نسخه‌های پشتیبان در مکان‌های امن و مجزا برای مقابله با آتش‌سوزی و خرابی سیستم‌ها
- ایجاد سناریوهای بازیابی و تمرین منظم طرح بازیابی

۴. مانیتورینگ و شناسایی تهدیدات سایبری

- استقرار و پیکربندی ابزارهای مانیتورینگ شبکه مثل SIEM (Security Information and Event Management)
- استفاده از ابزارهای EDR (Endpoint Detection & Response) برای شناسایی رفتارهای مشکوک روی کامپیوترها و تجهیزات پزشکی متصل به شبکه
- آنالیز لاغ‌ها و هشدارهای آنی در برابر رخدادهای سایبری

۵. کنترل امنیت سیستم‌ها و نرم‌افزارها

- بهروزرسانی منظم سیستم‌عامل‌ها و نرم‌افزارهای رسمی، نصب وصله‌های امنیتی (Patch Management)
- اسکن آسیب‌پذیری و تست نفوذ دورهای بر روی سرویس‌ها و شبکه داخلی
- استفاده از دیوارهای آتش (Firewalls) و آنتی‌ویروس معتبر بهروزشده
- ایزوله‌سازی شبکه‌ها و تجهیزات حیاتی (مانند دستگاه‌های پزشکی حساس) برای پیشگیری از نفوذ تسری‌یافته

۶. حفاظت فیزیکی و زیرساختی

- محدودسازی دسترسی فیزیکی به اتاق سرورها و دیتا سنترها، استفاده از کارت‌های دسترسی و نظارت دوربین‌های مداربسته
 - ایجاد تمهیدات مقابله با نوسانات برق، آتش‌سوزی و حوادث غیرمترقبه برای زیرساخت‌ها
- این مجموعه اقدامات فنی، جزء جدایی‌ذیر اجرای استراتژی جامع امنیت اطلاعات است و جزئیات هر کدام باید متناسب با تهدیدات روز و سطح بلوغ فناوری در بنیاد به روز نگه داشته شوند

موضوع ۶. اقدامات مدیریتی برای حفظ امنیت اطلاعات

اقدامات مدیریتی در کنار رویکردهای فنی ضامن تحقق اهداف امنیت اطلاعات هستند. در بنیاد خیریه کهربیزک، این اقدامات در بستر ساختار ستادی و نظارتی موسسه در سطوح زیر سازماندهی می‌شوند:

۱. تدوین سیاست‌ها و مستندسازی فرآیندها

- تهیه سیاست رسمی امنیت اطلاعات (**Information Security Policy**) و ابلاغ به همه سطوح سازمان (**Access Risk Management Procedure**، کنترل دسترسی **Control Policy**)
- تدوین رویه‌های اختصاصی برای مدیریت ریسک (**Risk Management Procedure**)، مدیریت رخداد امنیتی (**Incident Response Procedure**) و سایر فرآیندهای کلیدی

۲. آموزش و فرهنگ‌سازی

- برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی امنیت اطلاعات و امنیت سایبری برای تمام کارکنان و داوطلبان (حضوری و آنلاین)
- تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقای سواد داده‌ای و آموزش کارکنان جدید در بدو استخدام

۳. ارزیابی و ممیزی مستمر

- انجام حسابرسی و نظارت داخلی بر اجرای دقیق سیاست‌های امنیت اطلاعات
- بررسی‌های دوره‌ای، تست نفوذ و ارزیابی نقاط ضعف سیستماتیک (**Gap Analysis**)
- تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (**KPI**) و پایش تحقق آنها

۴. مدیریت قراردادها و تعامل با تأمین‌کنندگان

- درج الزامات امنیت اطلاعات در قراردادهای تأمین‌کنندگان، پیمانکاران و شرکای فناوری، با تمرکز بر کنترل دسترسی، حفاظت داده و بازیابی پس از حادثه

۵. برنامه‌ریزی مدیریت بحران

- تدوین و تمرین برنامه واکنش به حادثه (**Incident Response Plan**) برای واکنش سریع در برابر رخدادهای جدی
- اقدامات هماهنگ بین واحد فناوری اطلاعات، واحد حقوقی و مدیریت عالی در زمان بروز حادثه

۶. شفافسازی و اطلاع‌رسانی

- تبیین انتظارات، الزامات و مسئولیت‌های هر بخش و نفر سازمان از طریق برگزاری جلسات اطلاع‌رسانی و مستندسازی رویه‌ها
- اطلاع‌رسانی وظایف خاص هر کارمند در حوزه امنیت اطلاعات در فرآیند استخدام و توسعه حرفة‌ای

این مجموعه رویکردها، باید با استفاده از ابزارهای مدیریتی مدرن، ارزیابی خارج سازمانی (ممیزی ثالث)، بهبود مستمر و کنترل دوره‌ای، تکمیل و پویاتر شود.

در موسسات خیریه و به ویژه در بنیاد خیریه کهربیزک، مدیریت دسترسی به اطلاعات و زیرساخت‌ها، خط مقدم دفاع در مقابل نقض‌های امنیتی احتمالی است. اجرای مدیریت دسترسی، بایستی بر اساس استانداردهای بین‌المللی، برپایه اصل حداقل سطح دسترسی ممکن و اصل تفویض مسئولیت شفاف باشد:

۱. تعریف سطوح دسترسی

- تعیین نقش‌های سازمانی و ارائه سطوح دسترسی مناسب با نقش‌ها (**Role-Based Access Control - RBAC**)
- بررسی و مستندسازی سطوح دسترسی هر کاربر، بازبینی دوره‌ای و اصلاح دسترسی‌های بلااستفاده

۲. احراز هویت و کنترل ورود

- استفاده از سیستم‌های احراز هویت چندعاملی (**MFA/2FA**)
- فعال‌سازی سامانه‌های **Single Sign-On (SSO)** و لگین مرکزی برای کنترل بهینه و یکپارچه

۳. ثبت وقایع و مانیتورینگ

- ثبت کلیه ورود و خروج‌های اطلاعاتی کاربران در سامانه‌های مدیریت رخداد و تحلیل رفتار کاربران
- پایش الگوهای دسترسی غیرعادی و اعمال محدودیت یا قطع دسترسی در شرایط مشکوک

۴. مدیریت درخواست‌ها و تغییرات دسترسی

- پیاده‌سازی فرآیند رسمی برای ارائه، تغییر یا حذف دسترسی به سامانه‌ها
- تخصیص مجوزهای مدیریتی (**Access Administrator**) فقط به افراد کاملاً مطمئن و آزموده

۵. کنترل دسترسی فیزیکی

- استفاده از کارت‌های هوشمند یا کلیدهای الکترونیکی برای محدودسازی دسترسی به اتاق سرورها و بایگانی‌های فیزیکی
- مستندسازی ورود و خروج‌های افراد به مناطق حساس فیزیکی

۶. کنترل دسترسی در نرم‌افزارهای تخصصی

- سطح‌بندی دسترسی کاربران به مأذول‌ها یا فرم‌های نرم‌افزاری (به عنوان مثال، یک اپراتور امور مالی نباید به آرشیو اسناد پزشکی دسترسی داشته باشد)

• توسعه نرم‌افزارها مبتنی بر نیاز واقعی و اجرای سیاست **Least Privilege**

به طور مثال، نرم‌افزارهای جامع خیریه (مانند نرم‌افزار سرو) امکان تعیین دسترسی اختصاصی برای هر کاربر را فراهم می‌آورد تا فقط به اقلام و بخش‌هایی از سامانه که برای او ضروری است، دسترسی داشته باشد.

این رویکرد، احتمال وقوع خطأ، افشا یا سوءاستفاده عمدى یا سهوی را به شدت کاهش داده و ردیابی ریشه حوادث را تسهیل می‌کند.

موضعه ۸. الزامات قانونی امنیت اطلاعات در سازمان‌های خیریه ایران

امنیت اطلاعات در مراکز خیریه ایران علاوه بر الزامات عمومی فناوری اطلاعات، مشمول الزامات قانونی، حرفه‌ای، مالی، و مقررات ویژه حوزه سلامت نیز هست. مهم‌ترین الزامات قانونی به شرح زیر است:

✓ انطباق با قوانین ملی

- قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران شامل مقررات عمومی رفتار حرفه‌ای، امین بودن در اموال مردم (بهویژه در پرداخت‌های خیریه)، رعایت قوانین مدنی، حقوق مالکیت معنوی و حريم خصوصی افراد
- قانون حمایت و حفاظت از داده و اطلاعات شخصی (در جریان تصویب در مجلس؛ نسخه رسمی موجود است؛) این قانون، مراکز خیریه را (حتی در صورت غیرانتفاعی بودن) ملزم به اخذ پروانه یا گواهی صلاحیت، اطلاع‌رسانی شفاف به موضوع داده، رعایت سطح ایمنی و امنیت پردازش داده‌ها، حفظ اسرار و رعایت حق گمنامی مددجویان/کارکنان و سطوح دسترسی؛ اعمال مجازات در برابر نقض آن‌ها می‌کند.
- الزامات سازمان بهزیستی و کمیته امداد امام خمینی (ره)؛ ثبت اطلاعات مددجویان و تمامی اقدامات حمایتی، با رعایت اصول محروم‌گی و کنترل دسترسی انجام می‌شود.
- الزامات مربوط به مبارزه با پولشویی و ثبت دقیق گردش مالی، شفافیت حساب‌ها و مستندسازی کمک‌های دریافتی و نحوه هزینه‌کرد، مطابق قوانین موضوعه کشور و دستورالعمل بانک مرکزی

✓ الزامات حوزه سلامت و آموزش

- الزام بنیاد به اخذ مجوز برای راهاندازی و فعالیت مراکز مراقبت پزشکی، پاراکلینیک و آموزشی، با رعایت الزامات ایمنی و حفاظت از اطلاعات بیماران و کارکنان (مجوز مرکز آموزش مهارتی از وزارت بهداشت و درمان کشور)
- عدم انتقال و اشتراک داده‌های درمانی به خارج از کشور، مگر با انطباق به مقررات بین‌المللی و رضایت شفاف گیرنده خدمات

✓ الزامات قراردادی و اخلاق حرفه‌ای

- ممنوعیت افشا یا انتشار اطلاعات مددجویان جز برای هدف خدمات درمانی و حمایتی، مطابق اساسنامه و مجوز موسسه
- لزوم اخذ رضایت صریح مددجو یا ولی قهری برای هرگونه پردازش داده غیرضروری
- جوابگو بودن مدیرعامل و اعضای هیئت امنا در قبال نقض امنیت یا نشت اطلاعات

در مجموع، بنیاد خیریه کهربیک باید تمامی سیاست‌ها، فرایندها و نرم‌افزارهای مدیریت داده خود را با آخرین نسخه قوانین عمومی کشور، مقررات اختصاصی سلامت و راهبردهای محافظت از داده شخصی (در آینده نزدیک) سازگار کند.

موضعه ۹. استانداردهای بین‌المللی و ملی مرتبه

استانداردسازی و انطباق با چارچوب‌های بین‌المللی قابلیت اطمینان و پذیرش فرآیندها را افزایش می‌دهد. در همین راستا، استانداردهای زیر برای بنیاد خیریه که‌ریزک باید مورد توجه و اجرا قرار گیرند:

✓ استانداردهای بین‌المللی برجسته

- **ISO/IEC 27001:** چارچوب رسمی پیاده‌سازی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS)، شامل الزامات سازمانی، مسئولیت‌ها، فرآیندها، کنترل دسترسی، مدیریت حوادث، رمزگاری، مدیریت دارایی و ...
- **ISO/IEC 27002:** راهنمای عملی برای پیاده‌سازی کنترل‌های امنیت اطلاعات، طبقه‌بندی داده‌ها، رمزگاری، کنترل دسترسی و امنیت فیزیکی و محیطی
- **ISO/IEC 27005:** مدل عملی برای مدیریت و ارزیابی ریسک امنیت اطلاعات بر مبنای تهدیدات سازمانی، تحلیل آسیب‌پذیری و مدیریت استراتژی‌های مقابله‌ای
- **NIST Cybersecurity Framework:** مدل شناسایی، حفاظت، تشخیص، واکنش و بازیابی از حملات سایبری، که به‌ویژه برای تطبیق نرم‌افزار و زیرساخت شبکه توصیه می‌شود
- **DAMA-DMBOK:** مدل مرجع برای حاکمیت داده در سازمان‌ها و ایجاد ساختار داده‌محور

✓ استانداردها و توصیه‌نامه‌های ملی

- استاندارد ملی امنیت اطلاعات، امنیت سایبری و حفاظت از حریم خصوصی: **INSO-ISO-IEC 27001** (پذیرفته شده به عنوان استاندارد بومی معادل نسخه بین‌المللی، با الزامات کامل‌یکسان قابل دانلود و بهره‌برداری است)
- استانداردهای حمایتی سازمان فناوری اطلاعات، مرکز افتا و پلیس فتا: راهنمای پیاده‌سازی، ارزیابی، آزمون و ممیزی سیستم‌های امنیت اطلاعات در سازمان‌های حاکمیتی، عمومی و خیریه

✓ الزامات مرتبه با داده‌های بانکی/مالی

- **PCI DSS، SSAE18:** برای مدیریت اطلاعات مالی و پرداخت‌های آنلاین، در صورت ارتباط با تراکنش‌های بانکی و کارت‌های اعتباری

✓ تطبیق با استانداردهای اتحادیه اروپا (GDPR)

در صورتی که خیریه با داده‌های اتباع خارجی در تعامل است یا از بودجه خارجی استفاده می‌کند، آشنایی با مقررات GDPR الزامی بوده و بایستی رضایت آگاهانه و پردازش شفاف داده‌ها را تضمین کند؛ در غیر این صورت ممکن است مشمول جریمه‌های سنگین بین‌المللی شود.

موضع ۱۰. معرفی و دسترسی به سند رسمی سیاست امنیت اطلاعات

بر اساس جستجوی صورت‌گرفته، تاکنون نسخه‌ای رسمی و قابل دانلود از سیاست امنیت اطلاعات بنیاد خیریه کهریزک در فضای عمومی وب منتشر نشده است. با این حال، موارد زیر قابل ارائه است:

- ستاد مرکزی بنیاد خیریه کهریزک مسئول تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سیاست‌های امنیت اطلاعات است و نگهداری مستندات در ساختار حقوقی، آموزش و سلامتی معاونت‌های ستادی انجام می‌پذیرد.
 - ردپای وجود استاد رسمی توسط مدیریت مرکزی و معاونت‌های مربوطه در اشاره به تدوین بخش‌نامه‌ها، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های ستادی اساس کار بنیاد را تشکیل می‌دهد؛ برای دریافت مستندات یا نسخه سفارشی‌شده سیاست امنیت اطلاعات، توصیه می‌شود که با ستاد مرکزی یا واحد معاونت حقوقی بنیاد مستقیماً مکاتبه شود.
 - وبسایت بنیاد خیریه کهریزک (jclinic.ir و kahrizakcharity.com)، مرجع اطلاع‌رسانی تماس با ستاد و دریافت مستندات است.
 - الگو و مستندات رسمی مورد تأیید بین‌المللی ISO/IEC 27001:2022، ISO/IEC 27001:2022 و ISO-ISO-IEC 27001 نیز به زبان فارسی در دسترس بوده و توسط مراکز معتبر مشاوره مدیریت و استاندارد قابل دریافت است؛ این مستندات شامل بخشی با عنوان "سیاست امنیت اطلاعات (Risk Scope Document)"، دامنه سیستم (Information Security Policy)، ارزیابی ریسک (Risk Assessment) و غیره هستند.
 - کتاب «قوانين و مقررات تشکل‌های مردم‌نهاد» توسط حسام عزت‌آبادی‌پور نیز به عنوان راهنمای جامع الزامات قانونی و انطباق برای سازمان‌های خیریه در ایران توصیه شده است.
- به کلیه سازمان‌های خیریه کشور پیشنهاد می‌شود جهت رفع خلاهای و کاهش ریسک، یک نسخه تطبیقی و اختصاصی شده از سیاست امنیت اطلاعات، بر پایه الزامات ISO/IEC 27001 و سایر استانداردهای مرتبط تدوین نمایند و آن را به صورت شفاف بین کارکنان، شرکا و داوطلبان بنیاد توزیع کنند.

موضع ۱۱. نمونه سیاست امنیت اطلاعات در سایر مؤسسات خیریه

در ایران، رویکرد اغلب مؤسسات خیریه مشابه بنیان خیریه که ریزک بر پایه اصول محترمانگی، شفافیت، انضباط مالی، پاسخگویی و رعایت قوانین ملی استوار بوده و ساختار مشابهی از لحاظ تقسیم نقش‌ها و آموزش کارکنان دارد. در سطح بین‌المللی (به ویژه اتحادیه اروپا):

- تاکید بر کسب رضایت شفاف و آزادانه کمک‌نندگان و مددجویان، شفافیت و مسئولیت‌پذیری در پردازش داده، مستندسازی زمان نگهداری داده‌ها و آموزش فنی داوطلبان و کارکنان
- پایش نحوه استفاده از داده‌ها، آموزش تخصصی درباره مقررات **GDPR**، انتصاب مسئول حفاظت از داده‌ها (**DPO**) و مستندسازی کلیه فرآیندهای امنیت اطلاعات در سیاست‌های مستند و به روزرسانی شده ۱۲
- استفاده از نرم‌افزارهای مدیریتی با قابلیت تعریف دقیق سطح دسترسی کاربران، ثبت و ممیزی عملکرد و مدیریت ریسک فعال

در بسیاری از کشورها، وزارت‌خانه‌ها یا مؤسسات راهبر خیریه، نسخه‌الگوی سیاست امنیت اطلاعات را منتشر و اجرای آن را مشروط به دریافت پروانه فعالیت دانسته‌اند. دانشگاه‌های علوم پزشکی و مؤسسات سلامت محور نیز انتشار مستندات کنترل دسترسی، مدیریت حوادث امنیتی، سیاست مدت زمان نگهداری داده و الزام آموزش امنیت اطلاعات را به عنوان بخشی از فرایند اعتباربخشی سازمان‌ها لحاظ کرده‌اند.

یکی از عوامل کلیدی جلوگیری از نشت داده، خرابکاری یا نقض ناخواسته اطلاعات، ارتقای آگاهی و آموزش نیروی انسانی است. در بنیاد خیریه کهربیزک رویکردهای زیر توصیه و اجرا می‌شود:

✓ برنامه‌های آموزشی

- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی امنیت اطلاعات و سواد داده‌ای به صورت دوره‌ای برای کلیه کارکنان و داوطلبان اعم از اجرایی، درمانی و مدیریتی؛ محورهای کلیدی آموزش شامل تهدیدات سایبری، شناسایی فیشنینگ/بدافزار، رعایت حریم خصوصی مددجو و نحوه گزارش‌دهی حوادث امنیتی است.

- استفاده از برنامه‌های آموزشی مرکز علمی کاربردی بنیاد در مقاطع کاردانی و کارشناسی، دوره‌های ضمن خدمت، و پودمان تربیت نیروی حرفه‌ای سالمندی و مددکاری؛ لازم است مأذولهای امنیت اطلاعات، مدیریت داده و اخلاق حرفه‌ای داده نیز به آن افزوده شود

✓ فرهنگ سازی، تعهد و مشارکت

- امضای تعهدنامه‌های کتبی رعایت سیاست امنیت اطلاعات در ابتدای همکاری
- اجرای کارگاه‌های عملیاتی تمرینی (**Tabletop Exercise**) با شبیه‌سازی سناریوهای رخداد امنیتی
- اطلاع‌رسانی سریع به واحد امنیت اطلاعات یا مدیر IT در صورت مشاهده هرگونه حادثه، رخداد، یا رفتار مشکوک
- افزایش فرهنگ همکاری و تاکید بر ارزش شرافت، اعتماد و رازداری در مجموعه

اقدامات فوق بهره‌وری نیروی انسانی، کاهش خطأ، افزایش اینمنی سایبری و آموزش مسئولیت جمیع در مقابله با تهدیدات را به دنبال دارد.

مدیریت ریسک، قلب سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS) بر اساس استاندارد ISO/IEC 27005 محسوب می‌شود و اجرای آن در بنیاد خیریه کهریزک الزامی است:

✓ چرخه مدیریت ریسک

۱. شناسایی دارایی‌های اطلاعاتی: تعیین و طبقه‌بندی اطلاعات حیاتی سازمان (پژوهشی، هویتی، مالی ۲. تحلیل تهدیدها و آسیب‌پذیری‌ها: شناسایی تهدیدات داخلی (خطای انسانی، سوءاستفاده کارکنان (و خارجی) بdafزار، دسترسی غیرمجاز و حملات سایبری (۳. ارزیابی و تحلیل ریسک: محاسبه شدت و احتمال هر ریسک؛ استفاده از ماتریس‌های اولویت‌بندی ۴. طرح مقابله با ریسک: انتخاب و پیاده‌سازی سناریوهای مقابله (کاهش، اجتناب، انتقال، پذیرش (و تدوین برنامه درمان ریسک (RTP) ۵. اجرای کنترل‌ها و اطلاع‌رسانی: پیاده‌سازی کنترل‌های فنی و مدیریتی، ثبت و آموزش ذینفعان کلیدی درباره ریسک‌ها و شیوه مقابله ۶. پایش و بازنگری مستمر: بررسی تغییرات محیطی (داخلی و خارجی)، بروزرسانی سیاست‌ها بر اساس رخدادها و تجربیات

هر مرحله باید مستند شده و تحت کنترل واحد مسئول امنیت اطلاعات انجام شود. یکی از نقاط قوت استاندارد ISO/IEC 27005، قابلیت استفاده از متدولوژی‌های ارزیابی ریسک کیفی و کمی و انعطاف‌پذیری در تطبیق با ساختارهای گوناگون است¹⁹

✓ ابزارهای مدیریت ریسک

- استفاده از ماتریس مخاطره، نرم‌افزارهای تحلیل ریسک استاندارد (مانند «بادبان» یا سامانه‌های ارزیابی ریسک امن‌افزار)
 - مستندسازی کلیه ریسک‌های باقیمانده و تایید رسمی مدیریت عالی درباره پذیرش یا عدم پذیرش هر ریسک
- مدیریت ریسک باید بخش جدایی‌ناپذیر تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی راهبردی و ارزیابی عملکرد بنیاد باشد و تمرکز بر تهدیدات نوظهور، تطبیق‌پذیری سریع و مستندسازی فرایندها از اهمیت بالایی برخوردار است.

بنیاد خیریه کهریزک با رویکردی حرفه‌ای و تدبیر راهبردی، هم‌اکنون دارای زیرساخت سازمانی، مدیریتی و فنی مناسب برای استقرار و بهبود نظام جامع امنیت اطلاعات است . با این حال پیشنهاد می‌شود:

- با اقتباس از چارچوب‌ها و الگوهای بین‌المللی (ISO/IEC 27001، استاندارد ملی ISO/IEC 27001، INSO-ISO-IEC 27005 و ...) سند رسمی سیاست امنیت اطلاعات بنیاد تدوین و در دسترس ذی‌نفعان قرار گیرد.
- واحدی مستقل برای مدیریت، آموزش و پایش امنیت اطلاعات در ساختار ستاد مرکزی ایجاد و مسئولیت کامل آن به فردی با تخصص امنیت سایبری سپرده شود.
- آموزش‌های مداوم کارکنان، داوطلبان و مددکاران در قالب برنامه‌های سالانه تصویب و اجرا شود و نتایج ارزشیابی شود.
- همه نرم‌افزارهای مدیریتی خیریه دارای سطح‌بندی دقیق دسترسی باشد و دوره‌های ممیزی بیرونی و تست آسیب‌پذیری به صورت سالانه اجرا شود.
- محتوای اسناد سیاست امنیت اطلاعات شامل :اهداف، اصول بنیادین، تقسیم نقش‌ها، شرح اقدامات فنی و مدیریتی، برنامه آموزشی، چارچوب مدیریت ریسک، روش مدیریت دسترسی، انطباق با الزامات قانونی و شرح فرآیند مدیریت حوادث باشد
- با توجه به تصویب قریب‌الوقوع قانون حمایت داده‌های شخصی در ایران، مرکز حقوقی موسسه نسبت به انطباق کامل رویه‌ها با نسخه جاری این قانون و راهنمایی فنی آن اقدام نماید
- در صورت نیاز به تعامل با نهادهای بین‌المللی یا استفاده از بودجه خارجی، ظرفیتی برای انطباق با GDPR جهت حفاظت از داده‌های اهداکنندگان، مددجویان و پرسنل خارجی در نظر گرفته شود.

در نهایت، استمرار سیاست امنیت اطلاعات نیازمند تعهد مدیریت عالی، اجرای رویه‌های بهبود مستمر، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، آموزش مداوم و نظارت مستقل است . بنیاد خیریه کهریزک با اجرایی کردن توصیه‌های بالا، نه تنها حافظ اعتماد عمومی و امانت‌داری مردم خواهد بود، بلکه می‌تواند به الگوی ملی مدیریت امنیت اطلاعات در بخش خیریه و سلامت ایران مبدل شود.

موضع ۱. مقدمه

مدیریت اسناد، آرشیو و امحای صحیح و ایمن مدارک یکی از ارکان بنیادین حکمرانی خوب و پاسخگویی در موسسات خیریه بزرگ، بهویژه در موسسات شناخته شده‌ای مانند بنیاد خیریه کهریزک است. این مسئله نه تنها وجهه قانونی و شفافیت مالی و اداری را تقویت می‌کند بلکه بسترهای لازم برای نگهداری دانش سازمانی، حفاظت از حقوق ذینفعان، بهره‌برداری پژوهشی و صیانت تاریخچه موسسه را نیز فراهم می‌سازد. مدیریت اسناد هم در سطح استانداردهای ملی و بین‌المللی و هم در چارچوب‌های حقوقی ایران دارای الزامات کلیدی، فرآیندهای مدون و شرایط انکارناپذیری است که در ادامه به تفصیل آن‌ها خواهیم پرداخت. در این گزارش، با استناد به راهبردهای مرجع داخلی و سیاست‌های کلان موسسات خیریه، ضمن تحلیل روشنمند مؤلفه‌های مدیریت اسناد در بنیاد خیریه کهریزک، به بررسی ساختار، فرآیندهای اجرایی، الزامات قانونی و استانداردهای تخصصی این حوزه می‌پردازیم.

موضع ۲. اهداف و ضرورت تدوین سیاست نگهداری اسناد در مؤسسات خیریه

سیاست‌گذاری مدون و علمی در حوزه اسناد، هدفمند و ناظر بر الزامات مختلف حقوقی، مالی، اداری و اخلاقی است. مزیتهای چنین سیاستی در موسساتی مانند کهریزک را می‌توان به صورت زیر جمع‌بندی کرد:

۱. حفظ و صيانت از اطلاعات حيائی: محافظت از سوابق حيائی (شامل قراردادها، اسناد مالی، پرونده‌های مددجویان، نامه‌های رسمي و ...) ... تضمین‌کننده حفظ حقوق مادی و معنوی مؤسسه و ذینفعان است.
 ۲. افزایش شفافیت و پاسخگویی: پیروی از سیاست مدون اسناد راه شفافیت مالی، پاسخگویی در برابر نهادهای نظارتی و اعتماد نیکوکاران و مراجع نظارتی است.
 ۳. انطباق با مقررات و الزامات حقوقی: بسیاری از اسناد اداری و مالی باید بر اساس قانون تا مدت معین نگهداری شوند تا در زمان حسابرسی یا رسیدگی قضایی قابل ارائه باشند.
 ۴. یکپارچگی و سهولت بازیابی اطلاعات: طبقه‌بندی و دسته‌بندی درست اسناد دستیاب سریع و دقیق به مدارک را هنگام نیاز ممکن می‌سازد، از گم شدن یا نابودی تصادفی آن‌ها جلوگیری می‌کند و کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد.
 ۵. آزادسازی فضای فیزیکی و کاهش هزینه‌ها: با اعمال فرآیندهای منظم املا برای اسناد زائد یا منقضی، هزینه نگهداری، حفاظت و مدیریت اسناد کاهش قابل توجهی می‌یابد.
 ۶. پیشگیری از سوءاستفاده و نقض امنیت اطلاعات: اجرای سیاست‌نامه رسمي، خطر افشاء اسناد محترمانه یا حذف تصادفی مدارک مهم را به حداقل می‌رساند.
 ۷. پشتیبانی حقوقی در دعاوی احتمالی: اسناد مرجع دفاع حقوقی مؤسسه در برابر ادعاهای داخلی یا بیرونی هستند؛ نگهداری هدفمند آن‌ها، زمینه مقابله موثر حقوقی را فراهم می‌کند.
 ۸. اطمینان از انتقال مطلوب دانش سازمانی: سوابق و تجربیات ارزشمند در قالب اسناد به نسل‌های آتی منتقل و زمینه پژوهش و ارزشیابی عملکرد سازمانی فراهم می‌شود.
- اهمیت مدیریت اسناد بهویزه در خیریه‌های بزرگتر که حجم بالایی از اسناد حقوقی، مالی، اداری، مددکاری و درمانی را تولید می‌کنند، مضاعف می‌شود. در بنیاد کهریزک این مسئله همراه با حفاظت از حیثیت سازمانی، ارزش‌های اخلاقی و حفظ حرمت مددجویان بوده و در راستای اهداف کلان مؤسسه، مولفه‌ای حیائی قلمداد می‌گردد.

موضعی ۳. انواع اسناد مشمول سیاست در بنیاد خیریه کهریزک

بر مبنای اصول ملی و بین‌المللی مدیریت اسناد، سیاست نگهداری در موسسه خیریه کهریزک شمول طیف متنوعی از اسناد را ایجاد می‌کند که در چند گروه مهم ذیل طبقه‌بندی می‌شوند:

نوع سند	نمونه‌ها	دوره نگهداری حدودی*
اسناد مالی و حسابداری	فاکتورها، پرداخت‌ها، دریافت‌ها، اسناد بانکی	حداقل ۱۰ سال (طبق مقررات مالیاتی)
پرونده‌های مددجویان	سوابق پزشکی، درمانی، اجتماعی، رفاهی، اقامتی	بسته به الزامات قانونی، حداقل ۵ تا ۱۰ سال
مدارک پرسنلی و اداری	قرارداد استخدامکارکنان، احکام استخدام، ارزیابی‌ها	حداقل تا ۵ سال پس از ترک خدمت
اسناد حقوقی و مالکیتی	قراردادها، صورت جلسات، اساسنامه، وقفنامه‌ها، مدارک مالکیت	دائم یا بلندمدت
مکاتبات و مستندات سازمانی	مکاتبات داخل و خارج، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها	حداقل ۳ تا ۵ سال، بر حسب ارزش سند
اسناد درمانی	پرونده و گزارش درمان بیماران، سوابق آزمایشگاهی	حداقل ۷ تا ۱۰ سال (بر حسب مقررات بخش درمان)
صورت جلسات و گزارش‌ها	صورت جلسات هیئت مدیره، هیئت امنا، گزارش‌های مالی/عملکرد	دائم یا بلندمدت
اسناد محترمانه	اسناد سازمانی طبقه‌بندی شده، اسناد امنیتی درمانی	مطابق آیین‌نامه داخلی
اسناد دیجیتال	بانک‌های اطلاعاتی، سوابق دیجیتال، فایل‌های الکترونیکی	مناسب با نوع آن‌ها

✓ دوره نگهداری بسته به نوع سند و الزامات قانونی متغیر است.

در سیاست جامع نگهداری اسناد، تمامی داده‌هایی که در مسیر فعالیت‌های موسسه (اداری، مالی، حمایتی، درمانی، مشارکتی و روابط عمومی (تولید یا دریافت می‌شود مشمول فرآیندهای مدون مدیریت اسناد خواهد بود . لازم به تاکید است که نگهداری اسناد نه تنها برای سوابق کاغذی بلکه برای داده‌های دیجیتال و سوابق سیستمی نیز الزامی است.

بر اساس استاندارد ایزو ۱۵۴۸۹ و آیین‌نامه‌های ملی، در کنار اسناد کتبی معمول، رسانه‌های دیداری، شنیداری (مانند فیلم، عکس، صدا) و اسناد الکترونیکی، فایل‌های پشتیبان و اطلاعات شبکه‌های دیجیتال نیز مصداقی از اسناد مشمول هستند . همچنین اسناد رسمی مالکیت املاک، قراردادهای وقفی و پرونده‌های مددجویان، مدارک مالی و اسناد صلح، ارث و اهدایی‌ها باستثنی مستقل و جداگانه ثبت و طبقه‌بندی شوند.

موضع ۴. اصول و ضوابط کلی نگهداری اسناد در مؤسسات خیریه

بنیاد خیریه که بینای الزامات ملی و بینالمللی و دستورالعمل‌های تخصصی مجموعه‌ای از "اصل کلیدی و الزامات اجرایی" را باید در سیاست اسناد خود رعایت کند. این اصول عبارتند از:

✓ اصل نظام مندی و طبقه‌بندی

هر نوع سند باید بر اساس نوع، موضوع، تاریخ، گروه سازمانی، سطح دسترسی، طبقه‌بندی امنیتی، یا کد مشخص نمایه شده و سپس در محل مناسب (فیزیکی یا دیجیتال) (قرار گیرد. ترکیب نظم سلسله‌مراتبی) از کل به جزء (و کدگذاری موضوعی باعث بهبود دسترسی و بازیابی اسناد می‌شود).

✓ اصل حفاظت و امنیت اسناد

محافظت در برابر تخریب (آتش‌سوزی، رطوبت، فساد، آسیب فیزیکی یا دیجیتال)، دسترسی غیرمجاز، سرقت اطلاعات، دستکاری غیرمجاز (ویرایش، حذف (و انتشار اطلاعات حساس از مهم‌ترین ضوابط در نگهداری اسناد موسسه است. برای اسناد محramانه یا دارای اطلاعات حساس، سطوح دسترسی ویژه و محل بایگانی تخصصی باید پیش‌بینی گردد.

✓ اصل دسترسی‌پذیری و سطح‌بندی دسترسی

اسناد و مدارک بر حسب سطح محramانگی، میزان نیاز به مراجعت، نوع سند و رده سازمانی ذینفع سطح‌بندی شده، در سیستم‌های مدیریت اسناد، دسترسی‌ها برای گروه‌های کاربری سازماندهی می‌شود تا ضمن حفظ امنیت، چابکی و سهولت دسترسی حفظ گردد.

✓ اصل انطباق با قوانین، مقررات و استانداردها

دوره نگهداری اسناد و فرآیند امتحانگاهی باید کاملاً مطابق آخرین نسخه آیین‌نامه‌های کشوری (مانند آیین‌نامه طرز نگهداری اسناد محramانه دولتی، مقررات سازمان امور مالیاتی، استانداردهای ملی و بینالمللی مدیریت اسناد (G-ISAD) و ایزو 15489 و همچنین رویه‌های تخصصی نظارتی و مالی ایران تنظیم شود.

✓ اصل ماندگاری و اصالت اسناد

موسسه موظف است از هرگونه تغییر غیرمجاز، دخل و تصرف، جعل یا زوال تدریجی اسناد خاص جلوگیری کند. اصل حفظ نسخه اصلی اسناد حیاتی (مانند قراردادهای رسمی و مدارک مالکیت (و نگهداری نسخه‌های پشتیبان دیجیتال، باید به صورت یک الزام کلیدی در آیین‌نامه داخلی اسناد بنیاد تصریح گردد.

✓ اصل مرور و بروزرسانی مستمر

نظام بازبینی ادواری اسناد، جدول‌بندی و ارزشیابی، تعیین اسناد قابل امتحان و بروزرسانی مستندات باید به صورت منظم برنامه‌ریزی و اجرا شود تا اسناد غیرضروری حذف و اطلاعات راهبردی، همواره در دسترس باقی بماند.

✓ اصل آموزش کارکنان و بازبینی مستمر فرآیندها

کلیه کارکنان مرتبط با مدیریت اسناد باید به طور منظم درباره ساختار ثبت، حفاظت، سازماندهی، امتحانگاهی اسناد آموزش بینند. این آموزش با هدف کاهش خطاهای انسانی، سوءمدیریت، و محافظت از داده‌های حساس انجام می‌شود.

موضوع ۵. ساختار اجرایی و واحد مسئول مدیریت اسناد در بنیاد کهریزک

در بنیاد خیریه کهریزک، مسئولیت مدیریت اسناد مناسب با ساختار ستادی موسسه در چند سطح سازمانی تقسیم می‌شود. طبق ساختار منتشره، این امر در ذیل "معاونت مالی و اداری" و در تعامل با واحدهای فناوری اطلاعات، حقوقی، بازرگانی و حسابرسی، آموزش و توسعه منابع انسانی و دبیرخانه مرکزی اجرا می‌گردد. وظایف کلیدی هر بخش عبارتند از:

۱. واحد بایگانی/مدیریت اسناد:

- مسئول اجرای کلیه روندهای ثبت، آرشیو، نگهداری، سازماندهی، حفاظت فیزیکی و دیجیتال، طبقه‌بندی امنیتی، ارزشیابی و امحا اسناد در مجموعه‌های مختلف بنیاد است.
- اختصاص فضای فیزیکی استاندارد و تجهیزات (قفسه، صندوق نسوز، سیستم‌های الکترونیکی ذخیره‌سازی.)
- نظارت بر مجوزهای دسترسی و پاسخگویی به واحدهای درخواست‌کننده برای بازیابی یا ارائه اسناد.

۲. مدیر مالی و اداری:

- تصویب و اعلام سیاست‌های کلان مرتبط با اسناد، زمان‌بندی نگهداری و امحا، تایید جداول زمان‌بندی، کنترل و پاسخ‌دهی به نهادهای حسابرسی و نظارتی.

۳. واحد فناوری اطلاعات: (IT)

- مسئول پیاده‌سازی و پشتیبانی سیستم‌های نرم‌افزاری آرشیو و اتوماسیون، رمزگذاری و پشتیبان‌گیری دائم از اسناد دیجیتال، ارتقاء امنیت اطلاعات دیجیتال، حذف امن اسناد دیجیتال و بازیابی اطلاعات در موقع اضطراری.

۴. کمیته/شورای اسناد (در صورت ابعاد ملی یا بر حسب ضرورت:)

- مرجع تصمیم‌گیری درباره ارزشیابی اسناد، تفسیر آئین‌نامه امحا، تعیین تکلیف موارد خاص (اسناد محترمانه، مالکیت‌های وقفی، مسائل حقوقی پیچیده.)
- شرکت نمایندگان ذی‌ربط از حراست، معاونت حقوقی، امور مالی، فناوری اطلاعات و بازرگانی.

با توجه به سیاست شفافیت و پاسخگویی در کهریزک، انتظار می‌رود سلسله مراتب سازمانی و آئین‌نامه‌ها، نظام نظارت دو یا سه مرحله‌ای را برای کنترل چرخه حیات اسناد پیش‌بینی کرده باشند؛ به طوری که هیچ نوع سند کلیدی بدون تصویب و مستندسازی حذف نشود.

موضوع ۶. فرآیند جمع‌آوری، ثبت و مستندسازی اسناد در بنیاد کهریزک

۱. جمع‌آوری و ثبت اولیه : در ابتدای ورود هر سند (خواه یک مکاتبه ساده، پرونده مددجویان، سند مالی یا قرارداد)، الزامی است اطلاعات کلیدی همچون تاریخ، نوع سند، فرستنده/گیرنده، موضوع، کد شناسایی و طبقه‌بندی محرمانگی در نرم‌افزار مدیریت اسناد یا دفتر اندیکاتور ثبت شود.
۲. شناسایی و دسته‌بندی : پس از ثبت، اسناد بر حسب نوع، اهمیت، سطح محرمانگی، دوره نگهداری و جایگاه سازمانی دسته‌بندی می‌شوند : به‌طور مثال، پرونده‌های مددکاری در پوشه‌های مخصوص مددجویان هر بخش، مدارک درمانی بر حسب نوع بیماری یا واحد، و اسناد مالی مطابق سال و نوع حساب (درآمد، هزینه، سرمایه‌ای) تقسیم می‌شود.
۳. آرشیو فیزیکی : اسناد مهم در پوشه‌ها و زونکن لایه‌بندی شده و کدگذاری شده، در محل تعیین شده با رعایت الزامات زیست‌محیطی (رطوبت، نور، حرارت، ایمنی در برابر آتش و سرقت) آرشیو می‌شوند . دسترسی محدود و فقط با امضای مسئول ارشد یا ثبت دیجیتال ورود و خروج اسناد امکان‌پذیر است.
۴. آرشیو الکترونیکی : اسکن اسناد فیزیکی (در موارد لازم) و بارگذاری در دیبرخانه دیجیتال یا نرم‌افزار آرشیو سازمانی با ذخیره داده‌های کلیدی، ثبت اطلاعات پشتیبان و تعیین سطح دسترسی انجام می‌شود . وجود نسخه پشتیبان و قفل سخت‌افزاری بر بانک اطلاعات، از وظایف **TAM** محسوب می‌گردد.
۵. مستندسازی گردش اسناد : تغییرات، انتقال، استعلام، امانت، ویرایش یا حذف اسناد باید در سیستم ثبت و تاریخچه و علت آن، به صورت شفاف مستندسازی گردد تا از هرگونه فقدان تصادفی، خطأ یا دستکاری غیرمجاز جلوگیری شود.
۶. بروزرسانی و بازبینی : با بازبینی منظم و دوره‌ای، اسناد منقضی یا غیرضروری شناسایی و برای امحا یا انتقال به بایگانی راکد آماده می‌شوند . بررسی جداول نگهداری، تهیه فهرست اسناد راکد و مستندسازی دلایل نگهداری یا حذف در این مرحله انجام می‌شود.
۷. آموزش و همکاری : واحد آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش‌های لازم را درباره فرآیند ثبت اسناد، خطرات امنیتی و استانداردهای بایگانی برای کارکنان برگزار می‌کند و ناظارت بر رعایت آیین‌نامه مستمر است.

✓ بایگانی و دسته بندی فیزیکی

در روش سنتی، اسناد فیزیکی طبق یکی از شیوه های متداول زیر دسته بندی می شوند:

- بایگانی الفبایی : بر اساس نام افراد، مددجویان، واحدها یا اشخاص مرتبط.
- بایگانی شماره ای : هر سند با شماره یا کد اختصاصی (مثلًا بر حسب کد مددجو یا شماره پرونده) نمایه می گردد.
- بایگانی موضوعی : اسناد براساس حوزه تخصصی (مالی، اداری، درمانی، مددکاری) ... گروه بندی می شوند.
- بایگانی زمانی : طبقه بندی اسناد بر اساس سال / ماه یا تاریخ تولید / دریافت.
- بایگانی جغرافیایی : در صورت پراکندگی شعب یا شعبه های مستقل، اسناد هر شعبه / واحد به صورت مجزا نگهداری می شود.

محل فیزیکی نگهداری باید دارای تجهیزات ایمن، تهویه مناسب و امنیت کافی باشد . مدارک طبقه بندی شده و محترمانه در صندوق نسوز با قفل رمزدار، و مدارک غیر محترمانه در قفسه و زونکن نگهداری می شود . رعایت محدودیت دسترسی براساس سطح محترمانگی سند ضروری است.

✓ بایگانی و دسته بندی دیجیتال

در سال های اخیر، بنیاد کهرباییک در بیشتر واحدهای خویش فرآیند آرشیو الکترونیکی و استفاده از سیستم های DMS یا اتوماسیون اداری را پیاده سازی کرده است . در این سیستم ها:

- اسناد پس از اسکن به فرمت JPEG یا PDF/A با رزولوشن متعارف و کد شناسایی مشخص ذخیره می شوند.
- دسته بندی براساس متادیتا : مانند نوع سند، بخش، تاریخ، موضوع / کلیدواژه، گروه ذینفع و ... صورت می گیرد.
- تعریف سطح دسترسی : هر سند به یک یا چند سطح کاربری منصوب شده و فقط کاربران خاص به بعضی اسناد می توانند دسترسی داشته باشند.
- امکانات جستجو پیشرفته : بازیابی اسناد بر اساس شماره سند، کلیدواژه، تاریخ، و نام ذینفع فقط با چند کلیک انجام می شود.
- پشتیبان گیری خودکار : واحد IT مسئول تهیه منظم پشتیبان های جداگانه از کل آرشیو دیجیتال است.
- قابلیت مدیریت نسخه ها (ورژنینگ) : هر ویرایش سند با ثبت مشخصات زمانی و فرد ویرایشگر ذخیره می شود تا پیگیری سوابق تغییرات ممکن باشد.
- آموزش و راهنمایی : آموزش استفاده از سامانه بایگانی دیجیتال برای کلیه کاربران کلیدی انجام می شود .

در این فرآیندها باید مقررات مربوط به حفاظت از داده های شخصی مددجویان و بیماران و الزامات قانونی حریم خصوصی نیز رعایت شود.

موضعهای نگهداری و زمان بندی امحاء اسناد

تعیین دقیق مدت نگهداری هر نوع سند، ارتباط مستقیمی با ارزش حقوقی، مالی، اداری یا تاریخی آن دارد و باید بر اساس قوانین و مقررات کشوری و بخشنامه‌های ناظر تنظیم گردد. شاخص‌های کلیدی در دوره نگهداری عبارتند از:

- اسناد مالی و حسابداری: مطابق قانون مالیات‌های مستقیم ایران، کلیه اسناد مالی، دفاتر رسمی و فاکتورها باید حداقل 10 سال نگهداری شوند.
- اسناد درمانی و پزشکی مددجویان: دوره نگهداری مشخص شده توسط وزارت بهداشت (معمولًاً حداقل 7 تا 10 سال پس از اتمام دوره درمان یا فوت مددجو).
- اسناد اداری و سوابق کارکنان: طبق بخشنامه‌های اداری، پرسنلی، احکام استخدام و ارزیابی‌های عملکرد، باید حداقل تا 5 سال پس از قطع همکاری نگهداری گردد.
- اسناد مالکیتی و حقوقی کلان: قراردادها، اساسنامه، اسناد وقف، املاک و هر نوع سند مالکیت باید به صورت دائم یا تا ابطال قانونی نگهداری شوند.
- اسناد دیجیتال و پروندهای آرشیو شده: متناسب با نوع سند و ارزش آن، مدت زمان نگهداری مشابه اسناد فیزیکی یا اندکی کوتاه‌تر، اما منوط به وجود نسخه الکترونیکی معتبر، قابل اعمال است.

قاعده مهم این است که هیچ سندی قبل از پایان مدت قانونی نگهداری یا بیش از ارزش‌یابی و تایید کمیته امحای قابل حذف نیست.

سطح‌بندی و حذف مدارک باید طبق فرآیند و با رعایت زنجیره تاییدات انجام شود. خلاصهً روند استاندارد به این شرح است:

۱. شناسایی و ارزشیابی اسناد منقضی: مسئول بایگانی یا واحد متخصص فهرست اسنادی را که دوره نگهداری آن‌ها منقضی شده یا به تشخیص کارشناسان ارزش اداری، مالی، یا تاریخی ندارند تهیه می‌کند.
۲. تایید مدیریت و کمیته امحاء: فهرست تهیه شده به مدیریت موسسه یا کمیته ذی‌صلاح ارائه می‌شود؛ اعضای کمیته (معاونت مالی/اداری، حراست، فناوری اطلاعات و نماینده واحد حقوقی (فهرست را بازبینی و تایید می‌کنند، و جدول امحاء یا صورت جلسه رسمی تنظیم می‌شود).
۳. امحاء فیزیکی: اسناد کاغذی قابل امحاء معمولاً با دستگاه خردکن ویژه یا در صورت صدور مجوز، سوزاندن در محیط ایمن، به‌طور کامل معذوم می‌شوند تا امکان بازیابی وجود نداشته باشد. برای اسناد حساس یا دارای اطلاعات شخصی، تدابیر خاص ایمنی لازم است.
۴. امحاء اسناد دیجیتال: اسناد دیجیتال با حذف داده‌ها، پاکسازی هارد، یا اعمال الگوریتم‌های نابودی داده‌ها از حافظه‌های سازمانی حذف می‌شوند. توجه شود که حذف ساده فایل راهکار امن محسوب نمی‌گردد و باید از ابزارهای استاندارد برای حذف غیرقابل بازیابی استفاده شود.
۵. مستندسازی فرایند امحاء: نسخه‌ای از صورت جلسه، فهرست اسناد امحاء شده و روش اجرا در آرشیو دائمی ثبت و نگهداری می‌شود تا در صورت نیاز به پاسخگویی حقوقی یا ممیزی قابل ارائه باشد.
۶. نگهداری اسناد حیاتی/استثنایات: اسناد کلیدی (مانند قراردادهای رسمی، مدارک وقف، صورت جلسات، اسناد ملکی) هرگز امحاء نمی‌شوند مگر با حکم قضایی یا پایان قطعی اعتبار حقوقی یا مالکیتی.
۷. رعایت حریم خصوصی: قبل از امحاء اسناد منقضی شامل اطلاعات شخصی مددجویان، پرسنل، بیماران، اطمینان از حفاظت اطلاعات محرمانه و جلوگیری از افشاء داده‌ها الزامی است.

تخلیف از این فرایند یا معذوم‌سازی غیرقانونی اسناد طبق قوانین با مجازات‌های سنگین (حبس یا جریمه نقدی) قابل پیگرد خواهد بود.

موضع ۱۰. دسترسی به سند رسمی سیاست نگهداری و آرشیو اسناد کهریزک

تا زمان تدوین این گزارش، سند رسمی و منتشرشده «سیاست یا آییننامه نگهداری، آرشیو و حذف اسناد بنیاد خیریه کهریزک» به صورت عمومی در وبسایتها رسمی موسسه یا پایگاههای مقررات کشوری منتشر نشده است.⁵ با این حال:

- آییننامه‌ای داخلی بر اساس اصول ذکر شده: اطلاعات عملیاتی و رسمی که بخش‌هایی از آییننامه‌ها، دستورالعمل‌ها یا سیاست‌های نگهداری در سطوح دانشگاهی یا دیگر موسسات مورد استفاده قرار گرفته، پایه قرار می‌گیرد تا سیاست‌نامه اسناد کهریزک را تدوین کند.
- ارتباط با واحد بایگانی بنیاد کهریزک: برای دریافت نسخه رسمی یا مستندات اجرایی آییننامه، توصیه می‌شود مستقیماً با روابط عمومی یا واحد بایگانی آسایشگاه خیریه کهریزک تماس حاصل شود. تلفن - **02188310688** : www.kahrizakcharity.com
- چارچوب ملی و استانداردهای مرجع: اصول و فرآیندهای ارائه شده در آییننامه «آییننامه طرز نگهداری اسناد سری و محربانه» مصوب هیئت وزیران و استاندارد ایزو **15489** و همچنین الزامات سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، به عنوان معیار تدوین معین در موسسات خیریه مورد توجه قرار می‌گیرد.

موضع ۱۱. چارچوب قانونی و مقررات حاکم بر مدیریت اسناد در ایران

مدیریت، نگهداری و امحاء اسناد در ایران بر مبنای ساختار چندلایه قانونی و نظارتی کنترل می‌شود. این ساختار شامل موارد زیر است:

- قانون مجازات اسلامی (مواد ۵۴۴ و ۵۴۶) : نابودسازی غیرقانونی، سرقت یا تخریب اسناد رسمی دولتی یا موسسات عمومی برابر با مجازات حبس تا ۲ سال است.
- آیین‌نامه طرز نگهداری اسناد سری و محramانه دولتی (مصوب هیئت وزیران) : راهبردی برای طبقه‌بندی امنیتی اسناد، روش‌های بایگانی و ذخیره‌سازی، سطوح دسترسی و فرآیند امحاء می‌باشد.
- مقررات سازمان امور مالیاتی، قانون تجارت، آیین‌نامه دفاتر قانونی : نحوه نگهداری، دوره و انقضای اسناد مالی و اداری را تعیین می‌کند.
- دستورالعمل‌های سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران : بویژه درباره اسناد ملی خیریه‌ها، مقررات مربوط به شناسایی اسناد ویژه و فرایند امحاء کنترل شده را تبیین می‌کند.
- بخش‌نامه‌های اینمی، حریم خصوصی و حفاظت اطلاعات شخصی : حفاظت از داده‌های مددجویان و کارکنان در چارچوب قوانین موضوعه مانند قانون حمایت از داده‌های شخصی.
- سازمان بهزیستی و وزارت کشور (برای موسسات خیریه) : بر شفافیت، حسابرسی اسناد، نگهداری داده‌ها و حفاظت اطلاعات مددجویان ناظرت دارند.

توجه جدی به این چارچوب‌ها توسط کهربیزک هم جهت با رعایت حقوق ذینفع و صیانت اعتبار موسسه است.

موضع ۱۲. استانداردهای بین‌المللی و ملی در مدیریت اسناد و آرشیو

بنیاد کهریزک می‌تواند و باید برای ارتقاء کیفیت مدیریت اسناد از استانداردهای جهانی و ملی استفاده کند:

- استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۵۴۸۹: جامعترین استاندارد مدیریت اسناد (**Records Management**) است که الزاماتی برای سیاست‌گذاری، فرآیند نگهداری، دسته‌بندی، امنیت اطلاعات، بازیابی سریع و آرشیو تدوین کرده است.
- استاندارد **ISAD(G)**: برای توصیف عناصر آرشیو، قواعد توصیف و جابجایی اسناد آرشیوی به کار می‌رود و در بسیاری از آرشیوهای ملی به عنوان چارچوب مبنا مورد استفاده است.
- استانداردهای ملی ایران: بر پایه دانش سازمان اسناد و کتابخانه ملی و آیین‌نامه‌های نظارت، معتبرترین سند رسمی مدیریت اسناد است و فصول مختلفی درباره ارزشیابی، چگونگی گونه‌بندی، دوره نگهداری و امحاء، شرایط مرمت اسناد و ... دارد.
- استانداردهای حفاظت فیزیکی و دیجیتال: الزامات فنی و اجرایی درباره محیط بایگانی (کنترل دما، رطوبت، تهویه)، رمزگذاری دیجیتال، تنظیم سطوح دسترسی، پشتیبان‌گیری و مدیریت بحران جزئی از این استانداردها است.

در تدوین سیاست‌نامه داخلی، توصیه می‌شود هم‌راستا با آخرین بازنگری‌های این استانداردها، آیین‌نامه بنیاد نگارش و بروزرسانی شود.

موضع ۱۳. مقایسه سیاست‌های نگهداری اسناد در سایر مؤسسات خیریه

مقایسه میان سیاست‌های نگهداری اسناد در کهربا و سایر مؤسسات خیریه نظیر انجمان حمایت از بیماران خاص، بنیاد کودک، و آسایشگاه‌های مشابه، نشان‌دهنده شباهت‌های بنیادین اما تفاوت در سطح اجرا و جزئیات است:

- شباهت‌ها: همه مؤسسات بزرگ خیریه، سیاست بایگانی استاندارد، الزام به نگهداری داده‌های مالی و پرسنلی، رعایت حریم خصوصی مددجویان و مستندسازی دقیق گردش اسناد را اجرا می‌کنند.
- تفاوت‌ها: مؤسسات کوچکتر اغلب ساختار ساده‌تر (برای بایگانی دارند و ممکن است تنها بخش کوچکی از فرآیند امحا و ارزشیابی را اجرا کنند. برخی از آن‌ها استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی را به عنوان یک مزیت رقابتی قلمداد می‌کنند، در حالی‌که بنیاد خیریه کهربا با توجه به وسعت و تنوع خدمات، می‌باشد رویه‌ای جامع و چندلایه را برای حفاظت اسناد پیش‌بینی نماید.

موسسات بین‌المللی معتبر نیز به جزئیات بیشتری مانند مدیریت اسناد دیجیتال مبتنی بر بلاک‌چین، اتوماسیون ثبت تغییرات و ضمانت اصالت داده‌ها توجه فزاینده دارند و استاندارد ایزو ۱۵۴۸۹ در آن‌ها محور عمل است.

با لحاظ شیوه‌های مرجع جهانی و داخلی و شرایط ویژه بنیاد خیریه کهریزک، سیاست نگهداری، آرشیو و امحاء اسناد باید مبتنی بر این اصول کلیدی تدوین و پیاده‌سازی گردد:

۱. نگارش و ابلاغ سیاست‌نامه رسمی مشتمل بر تمامی جنبه‌ها؛ شمول، طبقه‌بندی، دوره نگهداری، حق دسترسی، شیوه امحاء و استانداردهای حفاظت.
۲. استفاده همزمان از بایگانی فیزیکی و دیجیتال برای امنیت، سهولت دسترسی و کاهش ریسک خسارت فیزیکی یا فناورانه.
۳. آموزش‌های دوره‌ای به پرسنل برای پیشگیری از خطأ، کوتاهی‌بینی یا آسیب اسناد حساس.
۴. تشکیل کمیته ارزشیابی و امحاء برای تضمین عدم حذف سهوی اسناد مهم و پشتیبانی از شفافیت فرایندها.
۵. پایش و بروزرسانی ادواری سیاست‌نامه بر اساس تحولات فن‌آوری، مقررات و اقتضایات موسسه.
۶. برقراری ارتباط مستمر با نهادهای مرجع (سازمان اسناد ملی، دیوان محاسبات، نهادهای نظارتی وزارت بهداشت، وزارت کشور و ...) جهت بررسی انطباق عملکرد و اصلاح رویه‌ها.

در نهایت، بنیاد باید بر حسب شرایط، ساختار و ظرفیت‌های خود با اقتباس از چارچوب‌های بالا، نسبت به تنظیم و تصویب رسمی «سند سیاست نگهداری و امحاء اسناد «اقدام و نسخه عمومی آن را برای افزایش شفافیت منتشر نماید. همچنین لازم است مخاطبان، یزوهشگران یا ذی‌نفعان برای دریافت متن رسمی و جزئیات اجرایی این سیاست، به واحد بایگانی بنیاد یا سایت رسمی موسسه مراجعه نمایند.

❖ فصل ششم) سیاست‌های خدمات و برنامه‌های توانبخشی

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. سیاست پذیرش و دسته‌بندی مددجویان (BENEFICIARY ELIGIBILITY & CLASSIFICATION POLICY)
۲. سیاست توزیع خدمات و حمایت‌های حمایتی (SERVICE DELIVERY & BENEFIT ALLOCATION POLICY)
۳. سیاست کیفیت و ارزیابی نتایج برنامه‌ها (PROGRAM QUALITY & IMPACT EVALUATION POLICY)

❖ خلاصه

فصل ششم بنیاد کهریزک چارچوبی منظم برای شناسایی مددجویان، ارائه بسته‌های توانبخشی و حمایتی و سنجش اثربخشی برنامه‌ها تعریف می‌کند. ابتدا سیاست پذیرش و دسته‌بندی مددجویان معیارهای مالی، شدت نیاز و اولویت راهبردی را مشخص می‌سازد. سپس سیاست توزیع خدمات، بسته‌های خدماتی توانبخشی و رفاهی را با مکانیزم ثبت درخواست الکترونیک و مستندسازی دقیق پیاده می‌کند. در پایان، سیاست کیفیت و ارزیابی نتایج با تعیین شاخص‌های کمی و کیفی و فرآیند جمع‌آوری داده و بازخوردگیری، به بهبود مستمر خدمات کمک می‌نماید.

❖ نکات کلیدی

- پذیرش و دسته‌بندی مددجویان: معیارهای شفاف واجد شرایط بودن و رده‌بندی فوری، میان‌مدت و بلندمدت
- توزیع خدمات و تخصیص حمایت‌ها: تعریف بسته‌های توانبخشی/رفاهی، ثبت و پیگیری الکترونیک درخواست، عدالت در تخصیص منابع
- کیفیت و ارزیابی نتایج برنامه‌ها: انتخاب شاخص‌های بهبود جسمی و روانی، جمع‌آوری داده میدانی و بازنگری مستمر

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

واحدهای مددکاری، فنی و ارزیابی عملکرد مسئول تدوین دستورالعمل‌های اجرایی و پایش دوره‌ای هستند. داشبوردهای مدیریتی و جلسات ماهانه نظارت، پیشرفت را ردیابی می‌کند. انتظار می‌رود عدالت در دسترسی به خدمات افزایش یابد، کیفیت مراقبت بهبود یابد و با تحلیل نتایج و بازخورد مددجویان، اثربخشی برنامه‌ها به‌طور مستمر ارتقا پیدا کند.

موضوع ۱. مقدمه

✓ ضرورت و اهمیت سیاست‌گذاری پذیرش مددجو در کهریزک

مدیریت و سیاست‌گذاری پذیرش مددجویان در بنیاد خیریه کهریزک، از حیاتی‌ترین ارکان موفقیت و پایداری این مجموعه بزرگ حمایتی در طی پنج دهه فعالیت آن است. با توجه به الگوی خاص جمعیت هدف (سالمندان، افراد دارای معلولیت جسمی‌حرکتی، بیماران مبتلا به امراض و همچنین کودکان معلول ذهنی و اتیسم)، سیاست‌های پذیرش باید از یک سو مبتنی بر اصول عدالت، کرامت انسانی، ارزیابی دقیق نیازهای فردی و جمیع و از سوی دیگر، متکن به شفافیت، پاسخگویی و انطباق با قوانین و الزامات اخلاقی روز ایرانی و بین‌المللی باشند. گستره فعالیت‌های اجرایی کهریزک و حضور بالای ۳۲۰۰ مددجو در دو آسایشگاه مرکزی تهران و البرز، این مجموعه را به عنوان مدل بین‌المللی در حمایت اجتماعی-درمانی مبتنی بر منابع وقف و خیریه در ایران و منطقه مطرح ساخته است.

در این گزارش، خطمشی‌ها، فرآیندها، ساختارهای سازمانی، الزامات قانونی و اخلاقی، دسته‌بندی انواع مددجویان، اسناد رسمی موجود و تجارب کهریزک، به صورت دقیق، پاراگرافی و تحلیلی ارائه خواهد شد.

موضع ۲. اهداف سیاست پذیرش و نگهداری مددجویان

بنیاد خیریه کهریزک ماموریت اصلی خود را «نگهداری، درمان و توانبخشی معلولان، سالمدان و بیماران مبتلا به امراض بیضاعت» «تعریف کرده است. در این سیاست، اصل، نه نگهداری صرف یک انسان نیازمند یا آسیب‌پذیر، بلکه توانمندسازی، پیشگیری از پیشرفت آسیب و تلاش برای ارتقاء کیفیت زندگی مددجو با حفظ کرامت فردی وی است. اهداف کلیدی که در اسناد رسمی موسسه آمده است، عبارت‌اند از:

- حمایت، نگهداری، درمان و توانبخشی افراد فاقد سرپرست یا ناتوان مالی
- پیشگیری از پیشرفت آسیب معلولیت، تسکین درد و بیماری
- تأسیس و تجهیز مراکز درمانی و تخصصی برای ارائه خدمات کامل پزشکی و پرستاری
- جمع‌آوری اطلاعات علمی و الگوی‌داری از نمونه‌های موفق داخلی و بین‌المللی برای ارتقاء استانداردها
- سازماندهی گروه‌های داوطلب و جلب مشارکت مالی و معنوی مردم و خیرین
- ایجاد محیطی امن، شاداب و دوستدار زندگی برای سالمدان و معلولان با محوریت استقلال تا حد امکان
- ارتقاء توانبخشی جسمی، روانی، اجتماعی مددجویان و تلاش برای بازگرداندن آن‌ها به جامعه (در صورت امکان)
- اختصاص بخشی خاص به مراقبت‌های روزانه و خدمات توانبخشی نوین (مانند Day Care، Home Care و خدمات جامع توانبخشی)

این اهداف در اسناد هویتی موسسه، بخشنامه‌ها و ارتباطات رسمی نیز تصریح شده است. شایان ذکر است که کهریزک خود را «نیازمند مستعد» «می‌نامد، به معنای آنکه منحصراً پذیرای مددجویانی است که در فقدان سایر راهکارهای اجتماعی، نیازمندترین هستند؛ رویکردی مبتنی بر عدالت و توجه به اولویت‌های ملی و انسانی.

موضوع ۳. معیارهای پذیرش مددجویان

معیارهای پذیرش در موسسه کهربیزک متکثر، چندوجهی و بر مبنای ارزیابی ترکیبی پزشکی، اجتماعی-اقتصادی و روانی تدوین شده‌اند. در ادامه، این معیارها به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرند:

✓ الف) ویژگی‌های فردی مددجو

- شرط سنی: عمدتاً حداقل ۶۰ یا ۶۵ سال برای سالمدان (بر حسب بخش و گروه هدف)، اما برای معلولان جسمی حرکتی و بیماران ام اس نیز شروط سنی مناسب بخش وجود دارد.
- وضعیت سلامتی: مددجو باید دارای معلولیت یا بیماری مزمن و پیش‌روندهای باشد که نگهداری وی در منزل به صورت ایمن و حرفه‌ای عملأ ناممکن یا بسیار دشوار است؛ مانند ناتوانی انجام **ADL** (فعالیت‌های روزمره)، نیاز به مراقبت‌های پزشکی، پرستاری شبانه‌روزی، بیماری روانشناختی، زخم بستر و ...
- عدم امکان مراقبت توسط خانواده: بررسی می‌شود که آیا خانواده از لحاظ مالی، نیروی انسانی یا به دلیل محل سکونت، قادر به نگهداری مطلوب از مددجو هست یا خیر.

✓ ب) وضعیت اجتماعی و خانوادگی

- نداشتن سرپرست مؤثر یا فقدان بضاعت مالی و حمایتی: سالمدانی که فاقد فرزند یا سرپرست مؤثرند یا خانواده دچار بحران اقتصادی-اجتماعی و ناتوان از حمایت هدفمند هستند، در اولویت بالا قرار می‌گیرند.
- عدم وجود سایر گزینه‌های نگهداری (مثلًاً توان مالی خانواده برای نگهداری حرفه‌ای یا سپردن مددجو به مراکز خصوصی)

✓ ج) مدارک و مستندات مورد نیاز

- اصل و کپی شناسنامه و کارت ملی سالمند و سرپرست قانونی
- مدارک پزشکی جامع و بهروز از پزشک معالج یا بیمارستان (شامل شرح حال، سوابق بیماری، داروها، نیازهای مراقبتی)
- مستندات مالی و معیشتی (حقوق بازنشستگی، درآمد، مستمری‌ها؛ در صورت وجود برای تعیین سرانه مشارکتی)
- عکس پرسنلی جدید مددجو

✓ د) استثناءها و محدودیت‌های صریح

- مشکلات روانپزشکی غیرقابل کنترل، اعتیاد، یا سو رفتارهای اجتماعی که امکان کنترل و مراقبت ایمن را از بین برده باشد
- وجود بیماری واگیر خطناک (تا زمان پایان درمان (یا شرایطی که نگهداری حرفه‌ای خارج از حوزه تخصصی کهربیزک باشد) مانند معلولیت ذهنی شدید با تحرک زیاد)
- مددجویانی که خانواده یا خود ایشان قادر به پرداخت هزینه‌های بالای مراکز خصوصی هستند، در اولویت نیستند.

موضع ۴. فرآیندهای اجرایی پذیرش مددجویان

فرایند اجرایی پذیرش در بنیاد خیریه کهربا بر اصول شفافیت، ارزیابی چندمرحله‌ای و تصمیم‌گیری جمعی استوار است. این فرایند معمولاً به صورت سلسله‌مراتبی و با رعایت توازن در پذیرش موارد اضطراری و پیشگیری از هرگونه بدعوعاستفاده از منابع موسسه اجرایی می‌شود.

مراحل اجرایی به شرح زیر است:

۱. تماس و مشاوره ابتدایی

خانواده یا معرف مددجو با واحد مددکاری اجتماعی آسایشگاه تماس برقرار می‌کند (به صورت تلفنی یا حضوری - (شرح ابتدایی وضعیت سلامت، مسائل اجتماعی-اقتصادی، سوابق و نیاز مددجو توسط کارشناس مددکاری بررسی می‌شود و در صورت تطابق حداقلی شرایط، مشاوره و راهنمایی ابتدایی صورت می‌گیرد).

۲. مراجعه حضوری و تشکیل پرونده

در مرحله بعد، خانواده به صورت حضوری به واحد مددکاری مراجعه و مدارک لازم (شناسایی و پزشکی) را ارائه می‌دهد. مصاحبه عمیق با سپریست قانونی و مددجو (در صورت امکان) انجام شده و شناسایی اولیه انجام می‌پذیرد. در این مرحله، انگیزه خانواده، پتانسیل‌های موجود، و کیفیت تعامل اعضا با مددجو ارزیابی می‌شود.

۳. ارزیابی میدانی و بازدید منزل

یکی از بارزترین ویژگی‌های سیاست کهربا، بازدید میدانی مددکار اجتماعی از محل سکونت مددجو است که با هدف ارزیابی عینی فضای زندگی، امکانات، تعامل خانوادگی و صحت اظهارات طرح شده توسط خانواده صورت می‌پذیرد.

۴. تشکیل کمیسیون پزشکی-اجتماعی و بررسی نهایی

تمام داده‌های جمع‌آوری شده، مدارک و ارزیابی‌های مددکاری و پزشکی در کمیسیون متشكل از پزشک، روانشناس، مددکار اجتماعی و مدیر بخش مربوطه مطرح می‌شود. این کمیسیون پس از بررسی کلیه جوانب (پزشکی، روانی، اجتماعی و مالی)، درباره پذیرش، عدم پذیرش، اولویت‌بندی یا قرار دادن مددجو در لیست انتظار اتخاذ تصمیم می‌کند.

۵. اطلاع‌رسانی و اسکان نهایی

در صورت تأیید نهایی، مددجو بر اساس اولویت و وضعیت ظرفیت بخش‌ها، به کهربا فراخوانده شده، مدارک تکمیلی تحويل می‌گردد و معرفی به تیم پرستاری، مددکاری و توانبخشی هر بخش انجام می‌شود.

۶. ارزیابی دوره‌ای و بازنگری پرونده‌ها

پرونده هر مددجو به صورت دوره‌ای و سیستماتیک توسط تیم چندرشته‌ای بررسی می‌شود؛ تغییر شرایط خانوادگی، بهبودی یا وخامت بیماری، نیازهای جدید و ... در جلسات بازنگری مورد توجه قرار می‌گیرد و در صورت تغییر محسوس، تداوم یا اتمام حمایت و حتی امکان ترجیص/ارجاع مجدد بررسی می‌شود.

✓ چک لیست مدارک مورد نیاز

نوع مدرک	توضیحات
شناسنامه	اصل و کپی تمامی صفحات سالم‌مند و سرپرست

کارت ملی	اصل و کپی کارت هوشمند مددجو و سرپرست
عکس پرسنلی	حداقل دو قطعه جدید
مدارک پزشکی	خلاصه پرونده‌ی درمانی، لیست داروها، دستورات پزشکی
مدارک مالی	حقوق بازنیستگی، درآمدها، مستمری، مشارکت احتمالی
مدارک سرپرستی	قیمت‌نامه (در صورت محجور بودن مددجو)

تحلیل جدول :این چک‌لیست با هدف جمع‌آوری داده‌های کامل و شفاف برای ارزیابی چندجانبه مددجو تهیه شده است و اجرای آن، امنیت حقوقی و پیشگیری از خطا را تضمین می‌کند .مدارک پزشکی و مالی به دقت ارزیابی می‌شوند تا شائبه سوءاستفاده از منابع و امکانات آسایشگاه کاهش یابد.

در بنیاد خیریه کهربا، دسته‌بندی مددجویان یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتقاء کیفیت خدمات است. این دسته‌بندی‌ها نه تنها برای مدیریت ظرفیت و منابع کاربرد دارد، بلکه تأثیر مستقیمی بر برنامه‌ریزی خدمات توانبخشی، درمانی، رفاهی و روانشناسی دارد. به طور معمول، طبقه‌بندی مددجویان بر اساس معیارهای زیر انجام می‌شود:

✓ الف) گروه‌های هدف اصلی

۱. سالمندان: افراد بالای ۶۰ یا ۶۵ سال که دچار اختلالات مزمن، بیماری، اختلالات حرکتی و ناتوانی در انجام (ADL) امور روزمره هستند. بخش‌های مردان و زنان از هم تفکیک شده و بر اساس شدت اختلالات طبقه‌بندی می‌شوند (مانند بخش سالمندان با نیاز کم، نیاز زیاد، مبتلا به آلزایمر و ...).
۲. معلولان جسمی-حرکتی: شامل بزرگسالان دارای آسیب‌های نخاعی و ضایعات حرکتی شدید، نیازمند کمک دائمی و توانبخشی مستمر.
۳. بیماران مبتلا به ام‌اس (MS): که هم از نظر جسمی و هم روانی نیازمند مراقبت و توانبخشی تخصصی‌اند.
۴. کودکان معلول ذهنی و اتیسم: در برخی مراکز کهربا، کمترین نیاز به مراقبت دائم؛ غالباً در سوئیت‌های سالمندی (خانه گل‌ها) معلولیت ذهنی.

✓ ب) دسته‌بندی بنا بر شدت و نوع نیاز

- مددجویان خود مراقب: توان نسبی در انجام امور فردی، کمترین نیاز به مراقبت دائم؛ غالباً در سوئیت‌های سالمندی (خانه گل‌ها) یا بخش‌هایی شبکه‌خانگی.
- مددجویان وابسته نسبی: نیازمند کمک در حد متوسط، اما توانایی جابجایی و شرکت در فعالیت‌های جمعی دارند.
- مددجویان کامل وابسته: افراد بستری، با توان حرکتی بسیار انداز و نیازمند مراقبت‌های ویژه پرستاری و پزشکی شبکه‌روزی (مانند بیماران با زخم بستر، پارکینسون پیشرفته، آلزایمر شدید). این مددجویان در بخش‌های ویژه مانند نارون، بنفسه، ارغوان و ام‌اس اسکان داده می‌شوند.

✓ ج) دسته‌بندی بنا بر جنسیت و گروه سنی

- تفکیک کامل بخش‌ها به زنان و مردان (در کلیه گروه‌های هدف)
- تقسیم‌بندی سنی جهت تعیین نوع خدمات (کودکان زیر ۱۴ سال، بزرگسالان جوان، سالمندان بالای ۶۰ یا ۶۵ سال)

✓ د) بنا بر نوع خدمات مورد نیاز

۱. اقامت شبکه‌روزی (Residential Care): مددجویانی که به علت ناتوانی عمده نیازمند حضور دائم در بخش‌ها هستند.
۲. توانبخشی روزانه (Day Care): مرکز نیلوفر برای کودکان یا مجموعه‌هایی که امکان مراجعه روزانه وجود دارد.
۳. مراقبت منزل محور (Home Care): خدمت به مددجویانی که همچنان در خانه اما تحت حمایت تیم توانبخشی و مددکاری کهربا قرار دارند.

۴. نمونه و تغییرات ساختاری در سال ۱۴۰۴، با هدف ارتقاء کیفیت خدمات و تخصصی‌تر کردن مراقبت، برخی بخش‌ها (مانند نارون ۳) به طور اختصاصی به بیماران آلزایمر تخصیص داده شد و مددجویان نیازمند مراقبت ویژه به آن بخش منتقل شدند تا دسته‌بندی کارآمدتر و خدمات متمرکزتر گردد.

ساختار سازمانی کهربیزک از مدرن‌ترین نمونه‌های ساختار ماتریسی در بین نهادهای خیریه ایران است. «سیاست‌گذاری و تایید نهایی پذیرش مددجو توسط «ستاد مرکزی موسسه خیریه کهربیزک» و از طریق چرخه دقیق، درون‌سازمانی و با رویکرد مدیریت کیفی انجام می‌گیرد. اجزای کلیدی این ساختار عبارت‌اند از:

- هیئت مدیره و هیئت امنا: مرجع عالی‌رتبه تایید سیاست‌های کلان، قوانین و مقررات و تخصیص منابع انسانی و مالی.
- مدیرعامل و قائم مقام آسایشگاه: مجری و ناظر عالی‌اجرایی فرآیندها، پشتیبان تیم‌های تخصصی.
- معاونت سلامت و توانبخشی: سیاست‌گذار اصلی در تدوین دستورالعمل خدمات درمانی، پرستاری و توانبخشی مددجویان؛ همکاری نزدیک با مدیر مددکاری، پزشکان و مدیر فرهنگی.
- مدیریت مددکاری اجتماعی: قلب عملیاتی سیاست پذیرش؛ شامل مددکاران متخصص آموزش‌دیده، مسئول ارزیابی اجتماعی، پیگیری اسناد، نظارت بر کار مددکاران میدانی و ارتباط مستقیم با خانواده‌ها.
- کمیسیون پزشکی-اجتماعی پذیرش: مرکب از پزشک متخصص (داخلی، سالمندی یا مغز و اعصاب)، مددکار، روانشناس بالینی و نماینده مدیریت هر بخش.
- واحد آموزش و توسعه منابع انسانی: مسئول ارتقاء سطح علمی و تربیت و بازآموزی کارکنان، آموزش نیروهای جدید و بهروزرسانی مهارت کارکنان با همکاری دانشگاه علمی کاربردی کهربیزک و مرکز ملی مهارتی.
- مدیریت بازرگانی و ارزیابی: وظیفه ارزیابی فصلی، سالانه یا فوق‌العاده از رعایت سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به پذیرش، خدمات‌رسانی و حمایت‌های جانبی.
- امور حقوقی: حمایت از حقوق مددجو، خانواده، کارکنان و حل و فصل موارد جزایی یا دعاوی قانونی.

این ساختار نه تنها یاسخنگی استانداردهای بهزیستی و کمیته امداد، بلکه نزدیک‌ترین الگو به مراکز مشابه بین‌المللی است.

موضع ۷. الزامات قانونی مرتبط با سیاست پذیرش مددجویان

سیاستهای پذیرش و دسته‌بندی مددجویان در کهربیزک باید منطبق بر قوانین ملی و اسناد بالادستی باشد . اهم این الزامات عبارت‌اند از:

✓ قوانین ملی و بخشنامه‌های سازمان بهزیستی

- قانون جامع حمایت از حقوق معلولان
- دستورالعمل شرایط و ضوابط مراکز توانبخشی و نگهداری سالمدان مصوب بهزیستی
- بخشنامه نحوه پذیرش جدید در مراکز شبانه‌روزی سالمدان (در شرایط بحران یا بیماری واگیر) مانند آیین‌نامه پذیرش ایام کرونا که تعریف استاندارد قرنطینه، پروتکلهای بهداشتی، الزام انجام تست PCR و رضایت‌نامه مشروح از خانواده را اجباری دانسته است.
- الزامات حداقلی فضای نگهداری، فاصله‌گذاری بین تخت‌ها، ساختار اتاق ایزوله برای بیماران خاص و پروتکل عبور از قرنطینه تا انتقال به بخش اقامتی.
- بخشنامه الزام به رعایت شئونات مددجویان، کرامت انسانی و منع هرگونه برخورد تبعیض‌آمیز یا تحقیر کننده.

✓ منشور حقوق شهروندی و مصوبات مجلس

- حق آزادی، کرامت، سلامت و کیفیت زندگی مددجویان
- منع هرگونه تبعیض ناروا در دسترسی به خدمات سلامت، درمان، مراقبت پرستاری و توانبخشی
- امنیت جانی و حقوقی مددجو، الزام به شفافیت تصمیمات اداری، حق اعتراض و پیگیری حقوقی

✓ الزامات سازمان ثبت و مقررات خیریه‌ها

- ثبت رسمی مددجو، سرپرست قانونی یا قیم رسمی در موارد محجوریت/بیماری روانی شدید طبق احکام دادگستری
- لزوم جمع‌آوری دقیق مستندات هویتی، مالی و پزشکی برای جلوگیری از سوءاستفاده

✓ استانداردهای گزارش‌دهی و شفافیت

- ارائه سالانه/فصلی گزارش شفاف عملکرد مددکاری و میزان استقبال/رد پذیرش به هیئت امناء، حسابرسی داخلی و مراجع قانونی
- امکان ارزیابی و بازرگانی تصادفی از سوی نمایندگان بهزیستی و کمیته امداد

م موضوع ۸.الزمات اخلاقی و حرفه‌ای

اصول اخلاق حرفه‌ای مبنای عملی سیاست پذیرش کهربیزک است و از چهار اصل بنیادین اخلاق پزشکی و اجتماعی پیروی می‌کند :

- اصل عدالت :توزيع منصفانه منابع، ظرفیت‌بندی و ارائه خدمات بر اساس شدت نیاز؛ اولویت‌دهی به نیازمندترین و بی‌سرپرست‌ترین مددجویان و شفافیت در فرآیند انتخاب.
- اصل احترام به حریم خصوصی و کرامت انسانی :حفظ حقوق فردی مددجو، رعایت حریم اتاق، حق انتخاب بخشی از امور (مانند ملاقات با خانواده)، منع افشاءی داده‌های پزشکی و شخصی خارج از چارچوب قانونی.
- اصل سودمندی :ارائه خدمات مناسب با نیاز واقعی مددجو و ارتقاء کیفیت زندگی وی. (**physical, emotional, social**).
- اصل عدم آسیب :تلash برای حداقل کردن آسیب‌های روحی-جسمی جدید؛ پیشگیری از افسردگی ناشی از قطع ارتباط با خانواده یا سوءاستفاده عاطفی و مالی.
- اصل خودمختاری :تلash تا حد امکان برای حفظ توانایی تصمیم‌گیری مددجو درباره بخشی از مراقبت‌ها و زندگی روزمره او، حتی برای مددجویان چهار نقسان شناختی (در حد ممکن).
- اصل پاسخگویی و رازداری :آموزش مستمر کارکنان و داوطلبان نسبت به تعهدات اخلاقی و قانونی و اهمیتی که بنیاد به گزارش‌گری تخلفات و اشکالات می‌دهد.
- منع تبعیض جنسیتی، قومی، مذهبی و ...؛ پذیرش همگان براساس معیارهای نیاز (و نه پیش‌زمینه فرهنگی، جنسیتی، زبانی و ..).

علاوه بر این اصول، آموزش دوره‌ای مباحث اخلاق حرفه‌ای، سالم‌مندآزاری، مدیریت بحران، همدلی و مهارت ارتباطی برای کلیه کارکنان و داوطلبان در دانشگاه علمی کاربردی کهربیزک و مرکز مهارتی مرتبط، در برنامه آموزشی اجباری قرار دارد.

✓ **دوره بازنگری**

سیاست‌های پذیرش مددجویان در کهریزک ثابت و غیرقابل تغییر نیست، بلکه با توجه به تجربه عملی، تحولات جمعیتی و تغییر استانداردها و الزامات قانونی هر سال مورد بازنگری، اصلاح و ارتقاء قرار می‌گیرد . فرآیند بازنگری شامل دریافت بازخورد از کارکنان، خانواده مددجویان، کمیته‌های بهداشتی و حقوقی، تطبیق با آخرین دستورالعمل‌های وزارت بهداشت و بهزیستی و الگوبرداری از نمونه‌های موفق ملی و بین‌المللی است . مستندسازی رسمی جلسات کمیته سیاست‌گذاری پذیرش و انتشار تغییرات، روند بازنگری را شفاف کرده و از بروز خطا و سوء برداشت جلوگیری می‌کند.

✓ **آموزش کارکنان نسبت به سیاست جدید**

یک از شاخصه‌های ممتاز کهریزک، وجود دانشگاه علمی کاربردی وابسته است که به عنوان یک مرکز تخصصی آموزش توانبخشی، مددکاری اجتماعی و مراقبت از سالمندان و معلولان در مقاطع کارданی، کارشناسی و آموزش‌های کوتاه‌مدت فعالیت می‌کند . کلیه کارکنان تازهوارد طی دوره معارفه رسمی با آیین‌نامه‌ها و سیاست‌های جاری آشنا می‌شوند و سپس به آموزش ضمن خدمت و بازآموزی سالانه موظفاند . این آموزش‌ها شامل آشنایی با مقررات پذیرش، استانداردهای اخلاق حرفه‌ای و حقوق مددجو، مدیریت بحران، نحوه مصاحبه مددکاری، حفاظت از داده‌ها و جزوای تخصصی هر بخش است .

کنترل، ارزیابی و بهبود مداوم همزمان با سیاست‌گذاری ضرورت دارد. اقدامات کنترلی در کهربازک عبارت‌اند از:

- بازرسی مستمر و متناوب ستاد مرکزی از طریق مدیریت بازرسی داخلی و ارزیابی عملکرد واحد مددکاری
- ارزیابی فصلی و سالانه کل پذیرش‌های موفق، انصارافی، رد شده و تحلیل دلایل؛ گزارش‌دهی به هیئت مدیره و مدیرعامل
- جلسات بازخورد با خانواده‌ها و اجرای پرسشنامه‌های تخصصی خانگی/خروجه به صورت دوره‌ای برای بررسی کیفیت زندگی مددجو و میزان رضایت ایشان از خدمات کهربازک
- ایجاد رویه شفاف گزارش‌دهی تخلفات و موارد مشکوک به سوءاستفاده، تبعیض یا آسیب مددجویی (داخلی و خارجی)

تحلیل تطبیقی با مراکز مشابه دولتی و خصوصی؛ برخلاف مراکز خصوصی که پذیرش غالباً بر اساس تمکن مالی صورت می‌گیرد و مراکز دولتی که درگیر بروکراسی شدید و لیست انتظارهای طولانی با امکانات محدود هستند، کهربازک با مدل ترکیبی خیریه-نیازمحور، ظرفیت و کیفیتی بینظیر در پذیرش مددجو فراهم کرده است و به طور نظاممند تلاش می‌کند اصل اولویت نیاز شدید (پژوهشی یا اجتماعی) را بر مبنای شاخص‌های علمی و اخلاقی اجرا نماید.

✓ دسترسی به اسناد رسمی

به رغم وجود دستورالعملها، بخشنامه ها و سیاستنامه های متعددی که توسط ستاد مرکزی، هیئت مدیره، معاونت مددکاری و مدیریت آسایشگاه تهیه می گردد، نسخه مونتاژ شده و «سند واحد» سیاست پذیرش مددجویان کهربیزک در قالب متن حقوقی عمومی بر روی سایت رسمی موسسه از دسترس عموم خارج است و تنها بخشی از آیین نامه ها و اسناد به شکل خلاصه یا متعاقب تغییرات ساختاری در اخبار و گزارش های رسمی منتشر می شود. با این حال، شروط دقیق پذیرش، فرآیندهای پذیرش، مدارک مورد نیاز و دسته بندی مددجویان به صورت شفاف در بخش راهنمای پذیرش خانه سالمندان کهربیزک در دسترس عموم قرار دارند و پیوسته به روزرسانی می شوند.

برای مشاهده اسناد و آیین نامه های مرتبط، می توانید به موارد ذیل مراجعه کنید:

- بخش راهنمای شرایط پذیرش در سایت رسمی کهربیزک : به نشانی
- دستورالعمل ها، شیوه نامه ها و مقررات مرتبط سازمان بهزیستی که عملاً اجرا کننده خطمشی اصلی قانونی مراکز شباه روزی سالمندان و معلولان است : سایت بهزیستی
- اطلاعات مربوط به ساختار سازمانی و معمولاً لیست انتشارات دوره ای ستون اخبار سایت کهربیزک یا عدم ارائه انتشار عمومی مستند جامع (به دلایل حفظ محترمانگی بخشی از داده ها)

۱. رویکرد نیازمند و پذیرش بر اساس عدالت، اصل محوری مدل کهربایزک

سیاست پذیرش مددجویان در بنیاد خیریه کهربایزک، الگویی ارجح نسبت به مراکز خصوصی و دولتی است که بر سه رکن «میزان نیاز واقعی پژوهشی-اجتماعی، فقدان بضاعت مالی و یا سرپرستی، و اولویت معضل کرامت فردی «شکل گرفته است. ترکیب ارزیابی چندجانبه (پژوهشی، مددکاری، روان‌شناسی، اجتماعی) و تصمیم‌گیری جمعی کمیسیون، این رویکرد را از تک‌بعدی بودن بازداشت و امکان حذف تعییض یا خطأ را فراهم می‌کند.

۲. شفافیت، مستندسازی و آموزش کارکنان: پیش‌نیاز کیفیت و پیشگیری از فساد

همه فرآیندهای پذیرش، از مشاوره ابتدایی تا ارزیابی میدانی و نهایتاً پذیرش نهایی، باید مستندنویسی شفاف و بهروز باشند تا امکان بازرسی و پاسخگویی فراهم آید. آموزش پیوسته منابع انسانی، بهویژه مددکاران و کارکنان جدید، با همکاری دانشگاه علمی کاربردی کهربایزک، ضریب ایمن اجرای سیاست‌ها را به حداقل رسانده است.

۳. پایبندی به الزامات اخلاقی و قانونی

اجرای سیاست‌ها در چارچوب قوانین ملی (بهزیستی، حمایت از معلومان، منشور حقوق شهروندی) ضامن سلامت حقوق مددجویان است. رویکرد اخلاق‌محور و آموزش منظم اخلاق حرفه‌ای، از آسیب‌های رایج در مراکز اجتماعی پیشگیری می‌کند.

۴. فرآیند بازنگری دوره‌ای و بهبود مستمر

بازنگری سالانه سیاست‌ها و بازخوردگیری از مراجعان، خانواده‌ها و کارکنان، امکان اصلاح و بهروزرسانی آیین‌نامه‌ها و فرآیندهای اجرایی را فراهم می‌کند. تحول ساختاری مبتنی بر تجربیات روزآمد در دسته‌بندی و اسکان مددجویان (مانند اختصاص بخش ویژه آنزاپر نمونه‌ای از تعهد موسسه به اصل بهبود مداوم است).

۵. توصیه نهایی برای دریافت سند رسمی و بخشنامه‌های اجرایی

در حال حاضر، راهنمای جامع پذیرش و دستورالعمل‌های مرتبط بر روی سایت رسمی بنیاد خیریه کهربایزک (www.kahrizakcharity.com) و برای بخشنامه‌های تخصصی‌تر، سایت سازمان بهزیستی ایران منتشر شده است.

توصیه می‌شود جهت دریافت نسخه کامل آیین‌نامه‌ها، با واحد مددکاری اجتماعی یا روابط عمومی کهربایزک به صورت مستقیم تماس بگیرید.

✓ نتیجه‌گیری

بنیاد خیریه کهربایزک به واسطه سیاست جامع پذیرش مددجویان که شامل غربالگری چندلایه، رعایت اوج استانداردهای اخلاقی و قانونی، آموزش منابع انسانی و بازنگری دائم فرآیندی است، یکی از نمونه‌های موفق ملی در حمایت از اقسام آسیب‌پذیر جامعه باقی مانده است. اگرچه چالش‌هایی مانند ظرفیت ثابت، محدودیت منابع مالی و فشار لیست انتظار وجود دارد، اما به واسطه پایبندی به اصول منشور اخلاق حرفه‌ای و استانداردسازی سیاست‌های اجرایی، این موسسه همچنان الگویی برای مراکز مشابه در حوزه سلامت، رفاه و توانبخشی در ایران به شمار می‌آید.

بخش ۲. سیاست توزیع خدمات و حمایت‌های حمایتی

موضوع ۱. مقدمه

بنیاد خیریه کهریزک به عنوان یکی از بزرگترین و خوش‌نام‌ترین نهادهای مردم‌نهاد و خیریه ایران، نقش بی‌بديلی در حمایت از سالمندان، معلولان جسمی و ذهنی، بیماران خاص و کودکان مبتلا به اختلالات رشد ایفا می‌کند. سیاست توزیع خدمات حمایتی در این بنیاد، نه تنها نمود بالای همبستگی اجتماعی و اصالت نوع دوستی ایرانی-اسلامی است، بلکه الگویی موفق از مدیریت خدمت‌رسانی در ابعاد ملی و مبتنی بر شفافیت، رعایت ضوابط قانونی و اصول اخلاق کسب‌وکار بشردوستانه به شمار می‌رود. این گزارش با هدف تبیین جامع و ساختاریافته‌ی عناصر کلیدی سیاست توزیع خدمات حمایتی بنیاد کهریزک تهیه شده و طی بخش‌های مجزا به اهداف سیاست، انواع خدمات، معیارهای تخصیص، فرآیندهای اجرایی، ساختار سازمانی مسئول، الزامات قانونی و اخلاقی و دسترس‌پذیری اسناد رسمی سیاست‌نامه می‌پردازد.

✓ تبیین اهداف کلان و راهبردی

اهداف بنیاد خیریه کهریزک در قالب سیاست توزیع خدمات حمایتی، مجموعه‌ای است از رویکردهای بلندمدت و عملیاتی که با محوریت «عدالت اجتماعی»، «توانمندسازی مددجویان» و «پاسخگویی مؤثر به نیازهای جامعه هدف» طراحی شده است. بر اساس مرامنامه و اهداف مصوب این بنیاد، مهم‌ترین اهداف سیاست توزیع خدمات عبارتند از:

- حمایت و نگهداری از سالمندان، معلولان و بیماران بی‌بصاعت یا کم‌بصاعت
- توزیع عادلانه منابع، خدمات و حمایت‌ها بین عموم مددجویان جامعه هدف
- تلاش برای بهبود کیفیت زندگی مددجویان با تأکید بر بازگرداندن امید، نشاط و استقلال نسبی
- ارتقاء خدمات درمانی، توانبخشی و مراقبتی به سطح استانداردهای ملی و بین‌المللی
- افزایش بهره‌وری در جذب و هدایت کمک‌های مردمی (نقدي/غيرنقدي) (و مشارکت نیکوکاران
- پیشگیری از سرایت یا تشدید آسیب‌های جسمی و روانی در جامعه هدف
- فراهم‌آوردن محیطی امن و فرهنگ‌سازی سلامت، نوع‌دوستی و کرامت انسانی

این اهداف با نگاهی کل‌نگر به مسائل اجتماعی (همچون سالمندی، معلولیت، بیماری‌های مزمن و آسیب‌پذیری‌های شدید اقتصادی) پایه‌ریزی شده‌اند و بخش مهمی از مأموریت و علت وجودی بنیاد خیریه کهریزک بهشمار می‌آیند.

✓ هدفمندسازی فعالیت‌های حمایتی

سیاست توزیع خدمات حمایت‌های پیش‌بینی شده در بنیاد کهریزک، تلاش می‌کند کلیه خدمات را پیرامون نیازهای اولویت‌دار ساماندهی کند تا ضمن کاهش موازی کاری و اتلاف منابع، بیشترین اثربخشی برای توانخواهان ایجاد گردد. این هدفمندی باعث می‌شود کمک‌های مردمی، حمایت‌های مادی و معنوی و برنامه‌های درمانی دقیقاً در جایی هزینه شوند که ضرورت بیشتری وجود دارد.

موضع ۳. انواع خدمات حمایتی ارائه شده در بنیاد خیریه کهریزک

✓ دسته‌بندی محتوایی خدمات حمایتی

بنیاد خیریه کهریزک مجموعه‌ای متنوع و چندوجهی از خدمات حمایتی را برای پاسخگویی به طیفی از نیازهای مددجویان خود ارائه می‌دهد. این خدمات در قالب امور بهداشتی، درمانی، توانبخشی، معیشتی، اجتماعی، مشاوره‌ای، آموزشی و فرهنگی قابل طبقه‌بندی هستند. برخی از مهم‌ترین انواع خدمات به شرح زیر است:

توضیحات و مصادیق	زیربخش‌های خدماتی	حوزه
پوشش نیازهای درمانی ویژه سالمندان، معلولان، بیماران خاص (مانند MS)	بستری، ویزیت تخصصی، آزمایشگاه، داروخانه، جراحی محدود	خدمات پزشکی و درمانی
توانمندساختن مددجویان برای بازگشت به زندگی عادی	فیزیوتراپی، کاردrama، گفتاردرمانی، توانبخشی منزل، وسایل کمک‌حرکتی	خدمات توانبخشی
ارائه مراقبت تخصصی بر اساس نیازمندترین گروه‌ها	مراقبت شباه‌روزی، خدمات بهداشتی شخصی، تغذیه سالم	خدمات پرستاری و مراقبت
ارائه توسط دانشگاه علمی-کاربردی داخلی بنیاد	آموزش مهارت‌های زندگی، دوره‌های تحصیلی، آموزش پرستاری و مددکاری	خدمات آموزشی
افزایش مشارکت و امید اجتماعی مددجویان	برگزاری اردوها، برنامه‌های سرگرمی، جشن‌ها و بازارچه‌های خیریه	خدمات اجتماعی-فرهنگی
پرداخت مستمری یا کمک هزینه مستمر و غیرمستمر	پوشش هزینه‌های ضروری، تهیه پوشینه، تهیه مواد غذایی	خدمات حمایتی مالی و معیشتی
ایجاد شرایط مطلوب زندگی و رفع موانع محیطی	تأمین مسکن (سوئیت‌های سالمندی)، حمل و نقل، ایاب و ذهاب	خدمات رفاهی زیرساختی
تمرکز بر کاهش افسردگی، اضطراب و بحران‌های روانی مددجویان	غربالگری روانی، گروه‌درمانی، مشاوره بحران	خدمات مشاوره و روان‌شناسی

پس از این طبقه‌بندی، باید به این موضوع اشاره نمود که چند وجهی بودن خدمات بنیاد کهریزک، امکان ارائه سبدی جامع از خدمات را فراهم می‌کند؛ به گونه‌ای که مددجویان می‌توانند بر اساس شرایط، سن، نوع ناتوانی یا بیماری و سطح نیاز خود از یک یا چند خدمت بهره‌مند شوند. برای نمونه، کودکان دچار طیف اتیسم یا معلولیت ذهنی علاوه بر خدمات آموزشی تخصصی از توانبخشی هدفمند و حمایت مالی نیز برخوردار می‌شوند. سالمندان و بیماران خاص همچون بیماران اماس، علاوه بر درمان و مراقبت، از امکانات توانبخشی، آموزش‌های خودمراقبتی، حمایت معیشتی، و مشارکت در برنامه‌های فرهنگی بهره‌مند هستند.

✓ پوشش فراغی خدمات

به طور خاص، بنیاد کهریزک با احداث آسایشگاه‌های جامع (تهران و البرز (و تأسیس مراکز تخصصی درمانی و توانبخشی برای گروه‌های مختلف، فضایی را فراهم کرده تا همه نیازمندان، از جمله معلولان حرکتی، سالمندان بی‌سرپرست، بیماران MS، کودکان دچار اوتیسم، بیماران خاص و حتی نیازمندان آسیب‌دیده از حوادث طبیعی، از خدمات حمایتی راهبردی، استاندارد و روزآمد برخوردار شوند).

✓ سیاست‌ها و شاخص‌های ارزیابی و تخصیص

توزیع خدمات حمایتی در بنیاد خیریه کهریزک بر پایه معیارهای شفاف و مبتنی بر عدالت اجتماعی انجام می‌شود تا اطمینان حاصل گردد که افراد نیازمند واقعی بیشترین و مناسب‌ترین نوع خدمت را دریافت می‌کنند. برخی از مهم‌ترین معیارها و شاخص‌ها عبارتند از:

۱. سطح نیاز مددجو: معیار اصلی، وضعیت معیشتی، پزشکی، توانایی جسمی /ذهنی و میزان وابستگی مددجو به خدمات است. مددجویانی که فاقد سرپرست یا منبع درآمد پایدارند یا از لحاظ جسمی به ناتوانی شدید مبتلا هستند، اولویت دریافت خدمات حمایتی بالاتر را دارند.
۲. نوع و شدت ناتوانی یا بیماری: شدت اختلال حرکتی، درصد معلولیت، وجود بیماری‌های مزمن و نیاز به خدمات پیوسته درمانی / توانبخشی در تعیین نوع و میزان خدمت اثرگذار است.
۳. عدم بھرمندی از سایر نهادهای حمایتی: افرادی که تحت پوشش سایر نهادها نظیر بهزیستی یا کمیته امداد قرار ندارند یا خدمات ناکافی دریافت می‌کنند، در اولویت خدمات بنیاد قرار می‌گیرند.
۴. تأیید مددکار اجتماعی و کمیته‌های تخصصی: تخصیص خدمات معمولاً پس از ارزیابی شرایط مددجو توسط مددکاران و تأیید نهایی کمیته‌های تخصصی بنیاد انجام می‌شود.
۵. سن و وضعیت خانوادگی: سالمندان بالای ۶۵ سال، کودکان کمتر از ۱۴ سال یا زنان سرپرست خانوار در کسب امتیاز و اولویتبندی تخصیص خدمات مورد توجه قرار می‌گیرند.
۶. نتایج ارزیابی‌های دوره‌ای و پرونده الکترونیک مددجویان: اطلاعات جمع‌آوری شده و ممیزی خدمات در بازنگری و اصلاح سهمیه‌ها نقش مهمی دارد.

این معیارها نه تنها مانع اختصاص منابع به غیرنیازمندان می‌شود، بلکه درجه‌بندی تخصصی کمک می‌کند تا عدالت در خدمت‌رسانی حفظ شود. در سال‌های اخیر، استفاده از پرونده الکترونیک و به کارگیری استانداردهای مددکاری اجتماعی و پزشکی، به شفافیت فرایند تخصیص خدمات بنیاد افزوده است.

✓ ترسیم روند اجرایی از تقاضا تا ارائه خدمات

فرآیند توزیع خدمات حمایتی در بنیاد کهریزک از یک ساختار مرحله‌ای، نظاممند و شفاف پیروی می‌کند؛ این فرآیند به نحوی طراحی شده تا ضمن رعایت اصل امانتداری، بیشترین بهره اقتصادی و اجتماعی از منابع محدود حاصل شود. خلاصه‌ای از گام‌های عملیاتی آن را می‌توان به شرح زیر تبیین نمود:

۱. شناسایی و پذیرش مددجویان

شناسایی افراد نیازمند عمدتاً از طریق کانال‌های مختلف نظیر معرفی توسط نیکوکاران، مراجعه مستقیم، ارجاع سازمان‌های حمایتی و غربالگری میدانی توسط تیم مددکاری انجام می‌شود. پس از جمع‌آوری اطلاعات اولیه، پرونده اولیه مددجو تشکیل و مورد بررسی اولیه قرار می‌گیرد.

۲. ارزیابی و تشکیل پرونده

در این مرحله، مددکاران با انجام بازدید منزل، ارزیابی پزشکی، بررسی اسناد هویتی، مالی و معیشتی، شواهد مربوط به وضعیت سلامت و وابستگی مددجو، مستندیات لازم را جمع‌آوری می‌نمایند. موارد خاص جهت تأیید نهایی به کمیته‌ی تخصصی ارجاع داده می‌شود.

۳. تخصیص نوع و حد خدمات

کمیته‌های تخصصی، متشکل از کارشناسان مددکاری، پزشکی، پرستاری و مالی، میزان و نوع خدماتی را که مددجو در آن مقطع نیاز دارد، تعیین می‌کنند. این خدمات می‌تواند شامل پذیرش در آسایشگاه، حمایت معیشتی، درمان تخصصی، توانبخشی، آموزش یا سایر خدمات باشد.

۴. ارائه عملیاتی خدمات و پایش مداوم

پس از تصویب در کمیته تخصصی، خدمات به صورت عملیاتی و بر اساس زمان‌بندی تعیین شده به مددجو اعطا می‌شود. بنیاد کهریزک برای پویایی و بهره‌ورسانی خدمات، نظامی از نظارت و پیگیری مستمر را در قالب بازدیدهای دوره‌ای مددکاری و ارزیابی‌های بالینی و مدیریتی برقرار نموده است.

۵. بازنگری و بهبود مستمر

در فرآیند ادواری بازنگری، در صورت تغییر شرایط مددجو (مثلًاً بهبود وضعیت سلامتی، از دستدادن سرپرست یا بروز آسیب جدید)، خدمات بازنظمی می‌شود تا هیچ فرد نیازمند واقعی از چرخه حمایت خارج یا محروم نگردد. این پویایی از نقاط قوت خاص بنیاد کهریزک در قیاس با دیگر خیریه‌هاست.

رویکرد مدیریت مشارکتی و فناوری محور

بنیاد کهریزک با پیاده‌سازی سامانه‌های نوین مدیریت پرونده مددجویان و بانک اطلاعات کمک‌ها، شفافیت و اثربخشی بیشتری بر فرآیند توزیع خدمات اعمال کرده است. شرکت‌کنندگان فرآیند (مانند مددکار، پزشک، مدیر داخلی و نیکوکاران مشارکت‌جو) بر اساس عملکرد واقعی و بازخوردهای ثبت‌شده خدمات را تعديل می‌کنند و بر تحقق اصل امانتداری تأکید دارند.

✓ ساختار مدیریتی و اجرایی بنیاد کهریزک

بنیاد خیریه کهریزک دارای ساختاری سازمان یافته و مبتنی بر اصول راهبری حرفه‌ای است . واحدهای اصلی و تشکیلات مرکزی که مسئول برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرای توزیع خدمات هستند به شرح ذیل می‌باشند:

ردۀ سازمانی	عنوان واحد	مسئولیت‌ها و اختیارات کلیدی
عالی‌ترین سطح اجرایی	مدیر عامل و هیئت مدیره	تدوین خط مشی‌های کلان، ابلاغ سیاست‌ها، نظارت راهبردی، تصویب آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
سطح راهبری ستادی	ستاد مرکزی-ستاد اجرایی	استقرار سیاست‌ها، هماهنگی واحدهای تخصصی، تخصیص منابع، رصد عملکرد واحدها
واحدهای تخصصی حمایتی	معاونت سلامت و توانبخشی، معاونت امور مشارکت‌های مردمی، معاونت مالی، مدیریت مددکاری	اجرای مستقیم توزیع خدمات، مدیریت مددکاری اجتماعی، جلب و مدیریت کمک‌های مردمی، کنترل مالی
ردۀ عملیاتی و تخصصی	مددکاران اجتماعی، تیم سلامت و پرستاری، واحدهای آموزشی و فرهنگی	ارزیابی مددجویان، ارائه خدمات روزمره، توانبخشی عملیاتی، برنامه‌ریزی آموزشی و فعالیت‌های فرهنگی

لازم به ذکر است که بنیاد کهریزک از ساختار افقی قابل توجهی نیز برخوردار است؛ به این معنا که هر یک از آسایشگاه‌ها یا مراکز وابسته دارای مدیریت اجرایی و ستاد داخلی بوده و ضمن پاسخگویی به ستاد مرکزی، در امور روزمره خود استقلال عملیاتی دارند.

✓ نقش کلیدی معاونت‌های بنیاد

معاونت سلامت و توانبخشی، ستون اصلی توزیع خدمات مراقبتی، درمانی و توانبخشی است؛ در حالی که معاونت امور مشارکت‌های مردمی مسئول جلب و هدایت مشارکت خیرین و داوطلبان، شفافیت مالی و توزیع عادلانه منابع می‌باشد . مدیریت مددکاری بازوی تخصصی شناسایی، ارزیابی و حمایت مددجویان را برعهده دارد و از اهمیت حیاتی برخوردار است.

واحدهای بازرسی و حسابرسی، مامور ارزیابی، کنترل و جلوگیری از هرگونه تخلف یا سوءاستفاده از منابع و خدمات نیز هستند، که این موضوع باعث افزایش سطوح پاسخگویی و شفافیت در کل سازوکارها می‌شود .

✓ چارچوب حقوقی فعالیت بنیادهای خیریه و کهریزک

توزیع خدمات در بنیاد خیریه کهریزک به موجب قوانین بالادستی و مقررات خاص خیریه‌های ثبت شده کشور صورت می‌گیرد. مهم‌ترین الزامات قانونی عبارت‌اند از:

- ثبت رسمی و فعالیت تحت اساسنامه مصوب: بنیاد کهریزک مطابق با مفاد اساسنامه که در اداره ثبت شرکت‌ها و سازمان اوقاف و امور خیریه به ثبت رسیده، مجاز به فعالیت و توزیع خدمات حمایتی به مددجویان تعریف شده (سالمندان، معلولان و بیماران خاص) است.
- رعایت الزامات قوانین عام خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد: از جمله مفاد قانون ثبت شرکت‌ها و مؤسسات غیرتجاری، قانون مالیات‌های مستقیم (معافیت‌های خیریه‌ای)، آیین‌نامه اجرایی موسسات خیریه بهداشتی درمانی، و زمینه‌های مرتبط با وقف و اداره موقوفات.
- تبعیت از قوانین سلامت، بهداشت و درمان جمهوری اسلامی ایران: در تمامی خدمات درمانی، توانبخشی و بهداشتی، استانداردهای تخصصی و ضوابط وزارت بهداشت و درمان رعایت می‌شود.
- قوانین حمایت از معلولان و سالمندان: همچون ماده ۶ حقوق شهروندی و قانون جامع حمایت از افراد دارای معلولیت که هدف آنها تضمین دسترسی برابر، رفع تبعیض و تأمین محیط ایمن و عادلانه است.
- الزام به شفافیت، حسابرسی و پاسخگویی: اساسنامه بنیاد، به صراحة بر لزوم حسابرسی داخلی، نظارت نمایندگان هیئت امنا و افسای عملکرد مالی تأکید دارد. همچنین بنیاد متعهد است همه وجوده، اعانت و کمک‌های واریزی را شفاف ثبت و نگهداری کرده و صرفاً در راستای اهداف عمومی و مشخص شده در اساسنامه هزینه نماید.
- حفظ حریم خصوصی و اطلاعات مددجویان: پایه قانونی محترمانگی اطلاعات مددجویان در قوانین ثبت احوال و مقررات حمایتی کشور تقویت شده است و هرگونه استفاده یا افشای اطلاعات بدون مجوز ممنوع اعلام می‌شود.

✓ جمع‌بندی مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی

رعایت مفاد اساسنامه، بخش‌نامه‌های مصوب هیئت امنا، دستورالعمل‌های خدمات حمایتی و قوانین مربوط به امانت‌داری در نگهداری اموال و وجوده اهدایی، شاخص‌هایی قطعی برای مشروعیت و اعتبار توزیع خدمات بنیاد کهریزک است.

همچنین، طبق مقررات سازمان اوقاف و امور خیریه، بنیاد موظف است کلیه اموال، درآمدها و هزینه‌های ناشی از موقوفات، وقف‌نامه‌ها و هدایای خاص را با رعایت نیت واقفین، کاملاً شفاف و متناسب با هدف اولیه خیریه تخصیص دهد. این امر همسو با الزامات سند تحولی حوزه سلامت کشور، سیاست‌های کلی ابلاغی رهبری و برنامه‌های توسعه‌ای دولت است.

✓ اصول اخلاق حرفه‌ای و منشور اخلاقی خیریه

در کنار تبعیت از قوانین رسمی، رعایت منشور اخلاقی-حمایتی، جزء جدانشدنی سیاست توزیع خدمات بنیاد کهریزک به شمار می‌آید . این الزامات اخلاقی، متأثر از آموزه‌های اسلامی-ایرانی، استانداردهای جهانی اخلاق پزشکی و مددکاری و منشورهای اخلاقی مصوب گروههای خیریه پیشرو تدوین شده‌اند و مهم‌ترین الزامات را می‌توان به شرح زیر تدوین نمود:

۱. رعایت کرامت انسانی : مددجویان بدون توجه به سن، جنسیت، قومیت و مذهب باید با عزت نفس، احترام و تکریم جامع مواجه شوند . ایجاد محیطی سرشار از کرامت، اصل تغییرناپذیر در سیاست‌گذاری بنیاد است .
۲. امانت‌داری مطلق : تمامی منابع و اعتبارات نقدی و غیرنقدی به امانت در اختیار بنیاد قرار گرفته و مصرف آن تنها باید بر اساس نیازهای مددجویان و نیت نیکوکاران باشد .
۳. عدالت در برخورد و توزیع : تبعیض ناروا در توزیع خدمات به هر شکل (اقتصادی، جنسیتی، مذهبی، قومی و سنی) منع شده و اصل «به هر مددجوی واقعی خدمت باید بدون اولویت‌بندی ناموجه «رعایت می‌شود .
۴. پاسخگویی شفاف به جامعه، نیکوکاران و مددجویان : مستندسازی ارائه خدمات، ایجاد فرآیند گزارش‌دهی شفاف مالی و اجرایی و وجود سازوکار دریافت انتقادات و پیشنهادات مددجویان، همگی در راستای رعایت این اصل است .
۵. حفظ حریم خصوصی مددجویان : افشاء اطلاعات شخصی مددجویان جز با اجازه خودشان یا رضایت قانونی ممنوع است .
۶. پرهیز از اسراف و اتلاف منابع : بنیاد متعهد است منابع را تنها در موارد ضروری و بر اساس بهترین تصمیمات حرفه‌ای صرف کند و از هرگونه اسراف یا اتلاف منابع خودداری ورزد .
۷. تسهیل‌گری و توانمندسازی در خدمت رسانی : هدف نهایی سیاست توزیع خدمات، صرفاً نگهداری مددجویان نیست؛ بلکه حرکت در مسیر ارتقاء کیفیت زندگی، آموزش مهارت‌های جدید و شکوفایی استعدادهای بالقوه مددجویان است .
۸. تحمل‌پذیری انتقاد و اصلاح مستمر عملکرد : کارکنان بنیاد موظف هستند همواره از بازخوردهای واردہ استقبال کرده و آن را بعنوان فرصتی برای یادگیری و رشد تلقی نمایند .

مجموعه این الزامات اخلاقی هم راستای منشورهای اخلاقی خیریه‌ها و مددکاری اجتماعی ایران و با الهام از آموزه‌های قرآنی، فرهنگ اسلامی و ارزش‌های مرسوم بشردوستانه تدوین شده است .

✓ ساختار و ارائه اسناد راهبردی

تا زمان نگارش این گزارش و بررسی منابع رسمی، نسخه‌ای متمرکز و علنی موسوم به «سیاستنامه توزیع خدمات و حمایت‌های حمایتی در بنیاد کهریزک» که در دسترس عموم قرار گرفته باشد مشاهده نشده است. با این حال، مجموعه‌ای از اسناد رسمی بنیاد، از جمله:

- اساسنامه موسسه خیریه کهریزک؛ به عنوان هویت حقوقی بنیاد و چارچوب اصلی حدود و وظایف.
- آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های داخلی مصوب هیئت امنا؛ که بخش‌هایی از آنها مربوط به فرآیندهای پذیرش مددجو، ارزیابی، تخصیص منابع، سیاست‌های درمانی و روال‌های توزیع خدمات است.
- دستورالعمل‌های واحد مددکاری و معاونت‌های تخصصی؛ راهنمای عملیاتی برای مددکاران، پزشکان، مدیران آسایشگاه‌ها و سایر کارکنان جهت اجرای سیاست توزیع خدمات.
- گزارش‌های سالانه و عملکردی منتشر شده توسط روابط عمومی بنیاد، که بخشی از سیاست‌های جاری و فرآیندهای اجرایی را تبیین نموده و با ذکر نمونه‌ها، آمار و شفافیت مالی، تصویری روشن از نحوه هدایت خدمات ارائه می‌دهند.

جمع‌بندی اسناد فوق نشان می‌دهد سیاست توزیع خدمات بنیاد مبتنی بر ذیل سه دسته مستندات مصوب بنیاد، متکی به قوانین و مقررات بالادستی و همسوی با رویه‌های استاندارد مددکاری اجتماعی در ایران تنظیم شده است. دسترسی به کامل‌ترین نسخه‌های این اسناد معمولاً از طریق ستد مرکزی بنیاد یا با مراجعه حضوری و رسمی برای پژوهش، ممکن و نیازمند مجوز ویژه است.

✓ نقش راهبردی مشارکت‌های مردمی در خدمات حمایتی

یکی از ستون‌های سیاست توزیع خدمات حمایتی در بنیاد خیریه کهریزک، معاونت امور مشارکت‌های مردمی است. این معاونت سه مسئولیت کلیدی دارد:

- جذب حداکثری کمک‌های مردمی (نقدی، غیرنقدی و داوطلبانه)
- ایجاد شفافیت و پاسخگویی در مصرف منابع مالی و عواید بازارچه‌های خیریه و سایر رویدادهایی که توسط گروه بانوان نیکوکار و داوطلبان برگزار می‌شوند
- هدایت منابع اهدایی به سوی نیازمندترین گروه‌ها طبق اولویت‌بندی کارشناسی مددکاران و نظارت مدیران اجرایی

برگزاری بازارچه‌های سالانه، مدیریت کمپین‌های حمایتی، فراهم‌سازی بستر پرداخت آنلاین و فعال‌سازی گروه‌های داوطلب، از اقدامات کلیدی معاونت مشارکت‌های مردمی است که مانند یک پل واسطه، منابع نیکوکاران را بطور هدفمند به جامعه هدف بنیاد هدایت می‌کند.⁴

✓ تجربیات اجرایی و چالش‌ها

چالش‌های عمده‌ی اجرای سیاست توزیع خدمات حمایتی در چنین بنیاد بزرگی شامل دشواری شناسایی واقعی‌ترین نیازها، مدیریت توزیع عادلانه منابع با توجه به محدودیت‌ها، مقابله با تورم هزینه‌های درمانی و ارتقاء مستمر کیفیت خدمات با توجه به افزایش تقاضا و انتظار جامعه است.

برخی از تجربیات موفق بنیاد مانند تلفیق فناوری‌های نوین در پرونده‌های الکترونیک، جلب مشارکت دانشگاه‌ها و نهادهای علمی، هم‌افزایی با سازمان‌های حمایتی دولتی و تقویت شفافیت مالی باعث شده است بنیاد کهریزک به عنوان مدلی شناخته شود که توانسته سطح استانداردهای توزیع عادلانه خدمات را ارتقاء دهد.

در عین حال، سیاست بنیاد بر این است که چالش‌ها همچون کمبود منابع مالی، فشارهای تورمی، سنگینی هزینه‌های درمانی، نیازهای فزاینده ناشی از سالم‌نگاری جمعیت و نوسانات کمک‌های مردمی، عمدتاً با شفافیت در گزارش‌دهی، جلب اطمینان عمومی و انعطاف عملی در سیاست‌های اجرایی مدیریت شوند.

✓ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

سیاست توزیع خدمات و حمایت‌های حمایتی در بنیاد خیریه کهریزک بر مبنای اصول عدالت اجتماعی، انسان‌محوری و شفافیت برنامه‌ریزی شده و طی سالیان، به واسطه تکثر مراکز زیریوشنش، گستره وسیع خدمات تخصصی، جذب منابع قابل توجه مردمی و تکیه بر ساختار سازمانی کارآمد، همواره در مسیر تعالی و نواوری استمرار یافته است. وجود نظام ارزیابی مستمر، الزامات قانونی و اخلاقی سختگیرانه، و ساختار معنطف و مشارکتی، بنیاد کهریزک را به عنوان الگوی متمایز و پیشرو میان خیریه‌های ایرانی و منطقه‌ای مطرح ساخته است.

در غیاب سند واحد رسمی منتشرشده برای عموم، بسترسازی ساختاری، رویه‌های استاندارد، اساسنامه و اسناد داخلی بنیاد مبنای طراحی و اجرای سیاست توزیع خدمات حمایتی قرار گرفته‌اند. این مدل، از نظر رعایت اصول حقوقی، اخلاقی و حرفة‌ای، نمونه‌ای ممتاز در بین نهادهای غیرانتفاعی و عام‌المنفعه کشور به حساب می‌آید و با الگوبرداری از آن، می‌توان سطح عدالت و اثربخشی خدمات حمایتی را در سراسر کشور ارتقاء بخشید.

موضع ۱. مقدمه

بنیاد خیریه کهریزک به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و نام‌آشناترین نهادهای خیریه در ایران، نقشی کلیدی در ارائه خدمات درمانی، مراقبتی، آموزشی و توانبخشی به سالمندان، معلولان، بیماران خاص و کودکان دارای نیازهای ویژه ایفا می‌کند. ماهیت خدمات و مسئولیت اجتماعی این بنیاد ایجاب می‌کند که سیاست‌گذاری کیفیت و ارزیابی نتایج برنامه‌ها به صورتی ساختاریافته، نظاممند و همسو با استانداردهای ملی و بین‌المللی انجام شود. در این گزارش، ابعاد کلیدی سیاست کیفیت در بنیاد کبریه کهریزک مطابق با آخرین مستندات داخلی، چارچوب‌های ملی و بین‌المللی، نمونه‌های موفق، و دستاوردهای بهبود بررسی خواهد شد؛ به ویژه بر اهداف سیاست، شاخص‌ها، فرایندهای ارزیابی، ساختار سازمانی، ابزارها و نحوه به کارگیری نتایج ارزیابی برای بهبود برنامه‌ها تمرکز دارد. در پایان، وضعیت اسناد رسمی سیاست کیفیت نیز تبیین خواهد شد.

✓ تبیین اهداف کلان و اساسی

سیاست کیفیت در بنیاد خیریه کهریزک بر پایه رسالت اصلی این نهاد. که همانا ارتقاء سطح سلامت، رفاه و کرامت انسانی مددجویان است . استوار شده است . اهداف کلان سیاست کیفیت این بنیاد را می توان در محورهای زیر دسته بندی نمود:

- ارتقاء سطح کیفیت خدمات درمانی، مراقبتی، توانبخشی و آموزشی با حفظ کرامت انسانی مددجویان و ارائه خدمات جامع، شایسته و همگام با استانداردهای روز دنیا؛
- تبیین سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان بنیاد مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، عدالت اجتماعی و رویکردهای نوین مدیریت کیفیت؛
- تدوین و جاری‌سازی آیین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی برای همه واحدها و مراکز تابعه جهت ایجاد هماهنگی، شفافیت و یکپارچگی عملکرد؛
- پشتیبانی، نظارت و ارزیابی مستمر اجرای برنامه‌ها به منظور شناسایی شکاف‌ها، ایجاد تحول و ارتقاء بازدهی خدمات؛
- ارتقاء رضایتمندی جامعه هدف، کارکنان و ذینفعان با مشارکت فعال خیرین، داوطلبان و خانواده‌ها؛
- استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی برای تضمین پایداری و بهره‌وری نهاد؛
- ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی و بهبود مستمر از طریق تحلیل، بازنگری و اصلاح فرآیندها و خدمات؛
- توسعه مشارکت مردمی و خیرین برای افزایش ظرفیت حمایت و پاسخ به نیازهای مددجویان،
- افزایش شفافیت و پاسخگویی با ارائه گزارش‌های دوره‌ای و اطلاع‌رسانی مناسب به افکار عمومی و ذینفعان خارجی و داخلی .

این اهداف همسو با رسالت موسسه و با الهام از الگوهای موفق مدیریت کیفیت در بخش خیریه ایران و جهان تعیین شده‌اند و در بطن منشور اخلاقی و عملیاتی بنیاد بازتاب یافته‌اند.

✓ مصادیق اهداف عملیاتی

موارد زیر نمونه‌هایی گویا از تجلی عملی اهداف فوق در بنیاد محسوب می‌شوند:

- توانمندسازی و استقلال مددجویان به ویژه سالمندان و معلولان از طریق کاهش وابستگی به تخت و ارتقاء کیفیت زندگی آنان؛
- پیشگیری از پیشرفت ضایعات و کاهش درد و رنج مددجویان؛
- ارائه خدمات تخصصی، چندبعدی و استاندارد در مراکز درمانی، آسایشگاه‌ها و کلینیک‌ها؛
- ایجاد محیط امن و انسانی برای زندگی معلولان و سالمندان در مراکزی شایسته و سازمان یافته؛
- آموزش و ارتقاء سطح علمی و مهارتی نیروی انسانی به منظور تضمین کیفیت خدمات؛
- جذب مشارکت خیرین برای توسعه و تجهیز مراکز جدید مطابق با نیازهای جامعه هدف .

✓ شاخص‌های کیفیت اختصاصی

طراحی شاخص‌ها بر اساس نیاز مددجویان، استانداردهای حوزه سلامت و الگوهای کنترل کیفیت در خیریه‌ها انجام می‌گیرد. مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت تعریف شده یا استنباط‌پذیر در بنیاد خیریه کهریزک عبارتند از:

- میزان استقلال و بهبود عملکرد مددجویان (کاهش وابستگی به تخت، افزایش توانمندی جسمی/روانی)؛
- رضایتمندی مددجویان و خانواده‌ها از کیفیت خدمات درمانی، مراقبتی و فرهنگی؛
- سطح تحقق اهداف آموزشی و توانبخشی (میزان ارتقای سطح دانش و مهارت نیروهای انسانی)؛
- کیفیت خدمات توانبخشی روزانه و شبانه‌روزی (Home Care, Day Care, Residential Care)؛
- مطابقت خدمات با دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های داخلی/بخشی؛
- نسبت کارکنان متخصص به تعداد مددجویان (Ratio) و ارتقاء شاخص بهره‌وری نیروی انسانی؛
- کیفیت فضاهای خدماتی (امکانات فیزیکی، تجهیزات مدرن پزشکی، محیط مراقبتی ایمن و بهداشتی)؛
- نرخ بروز عوارض ناخواسته و حوادث شغلی یا درمانی؛
- سطح رضایت خیرین و تأثیرگذاری مشارکت‌های مردمی (شاخص اعتمادسازی و شفافیت)؛
- تامین، نصب و بهره‌برداری از آخرین فناوری‌ها و تجهیزات درمانی و توانبخشی؛
- موفقیت مرکز در اخذ استانداردها و گواهینامه‌های ملی و بین‌المللی (مانند ISO 9001)؛

جدول زیر دسته‌بندی شاخص‌های کلیدی کیفیت را نشان می‌دهد:

نوع شاخص	مصدق/معیارهای سنجش مختص
عملکرد مددجو	سلامت جسمی-روانی، استقلال عملکردی، بازتوانی
فرآیند خدمت	رعایت استانداردهای داخلی، مدت/کیفیت مراقبت
منابع انسانی	سطح تخصص، آموزش‌های ضمن خدمت، نسبت به مددجو
تجهیزات و فضا	تجهیز پیشرفته پزشکی، ایمنی و بهداشت محیط
باختورد ذینفعان	نظرسنجی مددجویان/خانواده‌ها/خیرین
اثربخشی اقتصادی	بهره‌وری منابع، جذب مالی-مشارکت‌ها
بهبود مستمر	اقدام اصلاحی و پیشگیرانه، دفعات بازنگری

تحلیل شاخص‌ها: این شاخص‌ها علاوه بر مشخص بودن، باید قابل اندازه‌گیری و پایش دوره‌ای باشند. اکثر شاخص‌ها از جنس KPI یا معیارهای کلیدی عملکرد هستند و امکان تطبیق با شاخص‌های جهانی کیفیت در مراکز خیریه و سلامت را دارند.

✓ همسویی با استانداردهای ملی و بین‌المللی

استانداردهای مطرح همچون ISO 9001 بر تعیین اهداف کیفی، شاخص‌های مرتبط، قابلیت اندازه‌گیری و پیوستگی این شاخص‌ها با خط مشی کیفیت تأکید دارند. در خیریه کهربا، مشابه استانداردهای فوق، شاخص‌هایی مانند درصد رضایت مشتریان (مددجویان و خانواده‌ها)، نرخ خدمات با کیفیت و درصد تحقق فرایندها و کاهش خطاهای درمانی به کار گرفته می‌شود. همچنین، دستیابی به برخی گواهینامه‌های بین‌المللی و بخشی مانند نشان نیکوکاری نوعی تأیید بر کیفیت خدمات و شاخص‌های تعریف شده است.

✓ مدل ارزیابی جامع خدمات و فعالیت‌ها

در بنیاد خیریه کهریزک، ارزیابی نتایج برنامه‌ها مبتنی بر اصول زیر است:

- نظارت و ارزیابی مستمر توسط ستاد مرکزی موسسه و واحدهای ناظری بر اجرای برنامه‌های مصوب؛
- بررسی اثربخشی خدمات درمانی، روانشناسی، توانبخشی و مراقبتی با ارجاع به بازخوردهای مددجویان، داده‌های بالینی و معیارهای عملکردی؛
- ارزیابی‌های دوره‌ای عملکرد نیروی انسانی (از طریق مرکز علمی کاربردی و دوره‌های آموزشی مبنایی)؛
- مقایسه و تحلیل داده‌های عملکردی با استانداردهای داخلی و الزامات قانونی (هماهنگی مداوم با آیین‌نامه‌ها و پروتکل‌ها)؛
- استفاده از ابزارها و فرم‌های تخصصی سنجش کیفیت (چک‌لیست‌ها، پرسش‌نامه‌ها، فرم‌های بازخورد، گزارشات بالینی و مدیریتی)؛
- ممیزی داخلی دوره‌ای جهت آمادگی برای ممیزی‌های رسمی و اخذ گواهینامه‌های کیفیت؛
- جلسات بازبینی و کارگاه‌های تصمیم‌سازی برای تحلیل انحرافات، ریشه‌یابی و پیشنهاد برنامه‌های بهبود.4

✓ مراحل و رویکردهای ارزیابی

فرآیندهای ارزیابی در کهریزک معمولاً شامل مراحل زیر هستند:

۱. پایش مداوم خدمات و فعالیت‌ها توسط پرسنل مرجع و مدیران واحدها با استفاده از ابزارهای سنجش روزانه و دوره‌ای؛
۲. جمع‌آوری داده‌های عملکردی (كمی و كيفی) و مستندسازی بازخوردها، داده‌های بالینی، گزارش‌های آموزشی و اداری؛
۳. تحلیل داده‌ها توسط تیم تخصصی (مدیریت بازرگانی، کمیته ارزیابی و ...) جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت؛
۴. مقایسه عملکرد واقعی با اهداف تعیین‌شده و شاخص‌های کلیدی (Benchmarking)؛
۵. برگزاری جلسات بازنگری و هماندیشی برای تصمیم‌گیری اصلاحی و بهبود مستمر؛
۶. ارائه گزارش‌های نهایی به مدیرعامل، هیات مدیره و ذینفعان جهت اطلاع‌رسانی، شفافیت و پاسخگویی؛
۷. بازنگری در سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها و برنامه‌های آتی مبتنی بر یافته‌های ارزیابی دوره‌ای.4

✓ نمونه رویه عملیاتی :ممیزی داخلی برای اخذ گواهینامه ISO

برای مثال، در اسفند ۱۴۰۳، فرآیند ممیزی داخلی آزمایشی برای آماده‌سازی آسایشگاه خیریه کهریزک تهران جهت اخذ گواهینامه ISO ۹۰۰۱ اجرا شد. این ممیزی توسط تیمی متخصص انجام گردید و تمامی بخش‌ها از جمله پرستاری، فنی مهندسی، شکوفه، اداری و آموزشی مورد بررسی قرار گرفت. نکات قوت و ضعف هر واحد مستندسازی و پس از تحلیل، برنامه‌های اصلاحی توصیه یا اجرا شدند. این روند، تضمین‌کننده حرکت بنیاد در مسیر بهبود مستمر، ارتقاء اثربخشی برنامه‌ها و آمادگی جهت ارزیابی‌های رسمی است.

✓ ارکان راهبری و نظارت بنیاد خیریه کهریزک

سیاست‌گذاری کیفیت و ارزیابی در بنیاد خیریه کهریزک عمدتاً زیر نظر ستاد مرکزی بنیاد و با هدایت عالی‌ترین مقام اجرایی (مدیرعامل) صورت می‌گیرد. مهم‌ترین ارکان ساختار مسئول سیاست کیفیت به شرح ذیل است:

- مدیرعامل به عنوان مقام عالی اجرایی و مسئول اصلی سیاست‌گذاری و اعمال کیفیت؛
- ستاد مرکزی (سازمان مرکزی) به عنوان مرکز ساماندهی و راهبری تمام واحدهای تابعه؛
- معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی (برنامه‌ریزی، آموزش، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی)؛
- معاونت امور سلامت و توانبخشی (ارائه، پایش و ارزیابی خدمات تخصصی)؛
- مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی (کنترل، نظارت و نگهداری داده‌های ارزیابی)؛
- مدیریت امور مشارکت‌های مردمی (ارزیابی و پایش رضایتمندی مشارکت‌کنندگان مردمی و تسهیل اعتمادسازی)؛
- معاونت اجرایی، مالی و اداری، و مدیریت سایر معاونت‌ها که هر کدام نقش‌های مکملی در پیاده‌سازی سیاست کیفیت ایفا می‌کنند؛
- کمیته‌های بهبود کیفیت، تیم‌های پروژه‌ای و گروه‌های هیأت امنا و هیأت مدیره که بر سیاست‌ها، اهداف و فرآیندهای کیفی بنیاد نظارت دارند.

این ساختار ماتریسی و چندلایه سبب می‌شود تمامی اجزای ستادی و عملیاتی بنیاد ضمن پاسخگویی به مدیر ارشد، در مسیر تحقق سیاست کیفیت یکپارچه حرکت نمایند.

✓ نقش نهادهای پرسنلی و متخصص

علاوه بر این ساختار اداری، نقش واحدهای مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی در تربیت، سنجش و ارتقاء مداوم شایستگی‌های نیروی انسانی کلیدی است. این واحدها با همکاری مدیریت بازرگانی و معاونت آموزش، شاخص‌های مهارتی، بازخورد آموزشی و مهارت‌های موردنیاز را پایش و ارتقاء می‌دهند.

✓ ابزارها و فناوری‌های کلیدی

بنیاد خیریه کهربیزک طیف متنوعی از ابزارها و تجهیزات ارزیابی کیفیت را به کار می‌برد که می‌توان آن‌ها را در سطوح بالینی، مدیریتی، آموزشی و فناوری دانست:

- دستگاه‌های پیشرفته پزشکی و تشخیصی: سی‌تی‌اسکن، سونوگرافی، ماموگرافی، سنجش تراکم استخوان، آزمایشگاه‌های شبانه‌روزی و واحدهای تصویربرداری پزشکی؛
- امکانات پاراکلینیکی و توانبخشی: فیزیوتراپی، کاردیمانی جسمی/ذهنی، گفتار درمانی، ارتوپدی و مراکز ویژه مشاوره و روانشناسی؛
- فرم‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت کیفیت: فرم‌های چک‌لیست، پرسشنامه‌های رضایت‌سنجی، گزارشات ممیزی داخلی، داشبوردهای مدیریتی و پایش عملکرد واحدها؛
- سیستم‌های مدیریت آموزش و ارزشیاب نیروی انسانی: آزمون‌های عملی، ارزیابی حضوری و دوره‌ای مهارت‌ها، آموزش‌های آنلاین و حضوری، کارنامه‌های عملکردی؛
- ابزارهای سنجش علمی و حرفه‌ای: بهره‌گیری از اساتید دانشگاهی و متخصصان برای سنجش‌های تطبیقی و اعتبارسنجی خدمات؛
- تکنولوژی‌های ارتباطی برای جمع‌آوری بازخورد از ذینفعان اعم از مددجویان، خانواده‌ها، خیرین و داوطلبان (نظرسنجی الکترونیکی/حضوری).

✓ الگوهای استانداردهای ارزیابی

کهربیزک برای تبیین چارچوب ارزیابی کیفیت، الگوهای زیر را به کار می‌گیرد:

- مدل ISO 9001 برای سیستم مدیریت کیفیت و اخذ گواهینامه بین‌المللی؛
- چرخه (PDCA) برنامه‌ریزی-اجرا-بررسی-اصلاح (برای تحقق بهبود مستمر در تمامی فرآیندها؛
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در سطح عملیاتی و استراتژیک؛
- ابزارهای مهندسی کیفیت (نمودار پارت، برگه کنترل، هیستوگرام، نمودار علت و معلول) (برای تحلیل ریشه‌ای مغایرها و بهبود عملکرد؛
- خودارزیابی‌های مستمر، آدیت‌ها و ممیزی‌های داخلی و خارجی به منظور تضمین تطابق با استانداردها و مستندسازی یافته‌ها؛
- استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه و گزارش‌دهی برای پایش داده‌ها و تسهیل تصمیم‌گیری .

✓ فرآیند عملگرای بهبود مستمر

بنیاد خیریه کهربیزک، با رویکرد یادگیری سازمانی، یافته ها و نتایج حاصل از ارزیابی های مستمر را بدین صورت به بهبود برنامه ها پیوند می دهد:

۱. شناسایی نقاط ضعف، مغایرت ها و فرصت های ارتقاء مبتنی بر داده های کمی و کیفی جمع آوری شده؛
۲. برگزاری جلسات تصمیم سازی و کارگروه های تخصصی برای تعیین اولویت های اصلاح و تدوین برنامه های عملیاتی؛
۳. اصلاح و بازنگری، آبین نامه ها، دستورالعمل ها و شیوه نامه های اجرایی بر پایه بازخوردها و تجربیات به دست آمده؛
۴. اجرای اقدام های تصحیحی و پیشگیرانه همچون
 - ارتقاء آموزش کارکنان،
 - جایگزینی یا خرید تجهیزات جدید،
 - تغییر در ساختار سازمانی یا جابجایی پرسنل برای همسویی با اهداف کیفیت،
 - توسعه مراکز تخصصی جدید (به عنوان مثال، مرکز اتیسم یا مراکز ویژه سالمندان مبتلا به آلزایمر)؛
۵. به روزرسانی برنامه های آموزشی و توسعه مهارت ها با هدف افزایش کارآمدی نیروی انسانی و کسب نقاط تعالی جدید؛
۶. پایش مداوم نتایج اجرای برنامه های بهبود و بازنگری چرخه مطابق با مدل **PDCA**؛
۷. اطلاع رسانی و مستندسازی اقدامات انجام شده برای ارتقای شفافیت و پاسخگویی در سطح مدیران، خیرین و سایر ذینفعان.

✓ مصدقه عملی : بازنگری ساختار و توسعه مراکز جدید

یک نمونه عملی استفاده از نتایج ارزیابی، بازنگری در ساختار فیزیکی و سازمانی آسایشگاه (مانند انتقال مددجویان مبتلا به آلزایمر به بخش نارون ۳) است . این تغییر نه تنها به تفکیک تخصصی تر گروه های هدف و مراقبت های هدفمند کمک می کند، بلکه بهره وری مراکز و کیفیت خدمات روزمره را نیز ارتقاء می بخشد . تمامی این تغییرات بر پایه تحلیل داده های ارزیابی و بازخورد تخصصی صورت گرفتند و بازخورد مثبت جامعه هدف نیز مؤید موفقیت این روند است.

✓ وجود یا عدم وجود «سند رسمی» و الزامات مرتبط

مطالعات نشان می‌دهد که بنیاد خیریه کهریزک دارای ساختار سیاست‌گذاری کیفیت مدون از طریق آییننامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی است. مسئولیت تدوین این اسناد با ستاد مرکزی بنیاد و به هدایت مدیرعامل صورت می‌گیرد. هرچند نمونه‌ای مکتوب و منتشرشده به نام «سند رسمی سیاست کیفیت بنیاد کهریزک» به صورت عمومی در دسترس نیست، اما تمامی شواهد حاکی از وجود اسناد رسمی در سطح سازمانی و واحدهای تابعه است.

همچنین، برگزاری ممیزی‌های داخلی و اخذ گواهینامه‌هایی مانند ISO 9001 مستلزم تدوین و استقرار رسمی نظام‌نامه کیفیت (Quality Manual) است که بخش عمده‌ای از الزامات خط‌مشی کیفیت، اهداف، رویه‌ها، شاخص‌ها و فرایندهای ارزیابی در آن مستند می‌شود. این نظام‌نامه باید مطابق با استانداردهای بین‌المللی و الزام‌های سازمانی تدوین و در دسترس کارکنان و ذینفعان قرار گیرد، اگرچه برای دریافت نسخه کامل باید به ستاد مرکزی یا سایت رسمی بنیاد مراجعه کرد.

✓ تطبیق با استانداردهای بالادستی و نمونه‌های ملی

علاوه بر نظام‌نامه داخلی، بهره‌گیری از چارچوب‌های ملی مانند استاندارد افرا یا نظارت بر اساس شاخص‌های نشان نیکوکاری، نقش مؤثری در تدوین/بازنگری سیاست کیفیت دارد. همچنین برخی بنیادهای مشابه مانند خیریه مهر سهیلا یا دارالاکرام، نسخه رسمی نظام‌نامه کیفیت و نمونه‌های اخذ شده (مانند گواهینامه ISO 9001:2015) را همراه با فرآیندهای ارزیابی خود منتشر کرده‌اند. تجربه این موسسات و دسترسی به نسخه‌های منتشرشده می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای بنیاد کهریزک باشد.

✓ استاندارد ISO 9001 و الزامات آن

استاندارد ISO 9001 به عنوان معترضین چارچوب بین‌المللی مدیریت کیفیت، الزامات زیر را مدنظر قرار می‌دهد:

- تدوین خط مشی کیفیت (Quality Policy) به صورت مستند و ابلاغ آن به تمامی سطوح سازمانی؛
- تعیین اهداف و شاخص‌های کیفیت قابل اندازه‌گیری و بررسی؛
- ارتباط و انتشار سیاست کیفیت در سازمان برای ارتقاء آگاهی؛
- پایش و ممیزی داخلی و خارجی؛
- انجام اقدامات اصلاحی و بهبود مستمر بر اساس یافته‌ها و مشتقات ارزیابی؛
- پاسخگویی و شفافیت در تمام فرآیندهای مربوط به کیفیت خدمات.

همچنین سازمان‌های دارای این استاندارد، موظفند نظام‌نامه کیفیت خود را بهروز نگه‌دارند و با تغییرات محیطی، اجرایی و استراتژیک، انعطاف لازم را در سیاست‌ها و اسناد پیاده‌سازی کنند.

✓ نمونه‌های ملی : استاندارد افرا و نشان نیکوکاری

استاندارد افرا به عنوان سند بومی شده مدیریت کیفیت در خیریه‌های ایران، هفت بعد کلیدی کیفیت شامل حاکمیت سازمانی، برنامه‌ریزی، سرمایه انسانی، ارتباطات، مالی، فناوری و بهبود مستمر را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد .استفاده از این چارچوب می‌تواند به عنوان راهنمایی تکمیلی برای غنی‌سازی سیاست کیفیت و ارزیابی برنامه‌ها در بنیاد کهریزک عمل کند.

نشان نیکوکاری نیز جنبه تشویقی-اعتباری دارد که با شاخص‌های سنجش سفت و سخت، کیفیت، نوآوری و اثربخشی عملکرد را در سازمان‌های خیریه به تأیید می‌رساند و هر سال جشنواره ملی آن برگزار می‌شود.

سیاست کیفیت و ارزیابی نتایج برنامه‌ها در بنیاد خیریه کهریزک نه تنها مبتنی بر اصول روزآمد ملی و بین‌المللی است، بلکه در بطن کل فرایندهای عملیاتی، مدیریتی، و حتی فرهنگی-اخلاقی بنیاد جاری می‌شود. با توجه به گستره خدمات ارائه شده و تنوع جامعه هدف، پیاده‌سازی چنین سیستمی مستلزم مشارکت فعال مدیرعامل، ستاد مرکزی، معاونت‌ها، کمیته‌های تخصصی و آموزش مداوم نیروی انسانی است. ابزارهای کیفی و کمی، مدل‌های ممیزی و خودارزیابی و استفاده از فناوری‌های نوین برای سنجش و پایش مستمر کیفیت، ضامن پویایی و اثرباری این سیستم است.

توصیه کلیدی: بیشنهاد می‌شود بنیاد خیریه کهریزک نسخه‌ای عمومی، ساده‌شده و قابل دسترس از سند سیاست کیفیت، چارچوب‌های ارزیابی و نظام‌نامه کیفیت خود را با ملاحظه محترمانگی اطلاعات سازمانی، برای آگاهی عموم، خیرین و علاقه‌مندان منتشر سازد. این شفاف‌سازی نه تنها به فرهنگ پاسخگویی، بلکه به ارتقاء اعتماد عمومی و انگیزه ارتقا کیفیت در سطح کشور کمک شایانی خواهد کرد.

✓ نمای تطبیقی مهم‌ترین محورهای سیاست کیفیت در بنیاد خیریه کهریزک

محور	وضعیت در کهریزک	استانداردهای ملی / بین‌المللی مرتبط
خط مشی کیفیت	تدوین رسمی در ستاد مرکزی	ISO 9001 ، استاندارد افرا
شاخص کیفیت	تعریف کیفی و مقداری	KPIs ، ممیزی داخلی و خارجی
ارزیابی	ممیزی، بازخورد، خودارزیابی	Audit, PDCA, Internal/External Audit
ساختار مسئول	مدیرعامل، معاونت‌ها	ساختار هیأت مدیره و کمیته‌های کیفیت
ابزار سنجش	فرم‌ها، تجهیزات، نظرسنجی	Software, Checklists, Quality Tools
بهبود مستمر	بازنگری و نوآوری	PDCA ، استاندارد افرا
اسناد رسمی	نظام‌نامه در سازمان مرکزی	ISO 9001 ، راهنمای تدوین نظام‌نامه

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. سیاست جذب کمک‌های مردمی و مشارکت مالی (**FUNDRAISING & DONOR ENGAGEMENT POLICY**)
۲. سیاست همکاری با سازمان‌های غیردولتی و دولتی (**PARTNERSHIP & COLLABORATION POLICY**)
۳. سیاست ارتباطات، اطلاع‌رسانی و رسانه (**COMMUNICATIONS & PUBLIC RELATIONS POLICY**)

❖ خلاصه

فصل هفتم بنیاد خیریه کهریزک چارچوبی یکپارچه برای جذب و نگهداری حمایت‌های مردمی، توسعه همکاری با شرکای غیردولتی و دولتی و هدایت ارتباطات عمومی و رسانه‌ای ارائه می‌دهد. سیاست جذب کمک‌های مردمی و مشارکت مالی ضوابط هدف‌گذاری اهداف‌گذگان، ساختار کمپین‌ها و شفافیت در گزارش‌دهی مالی به حامیان را مشخص می‌کند. سیاست همکاری با سازمان‌های غیردولتی و دولتی فرآیند انتخاب، مذاکره و انعقاد تفاهم‌نامه‌ها و مکانیزم‌های ناظر انتخاب مشترک بر اجرای پروژه‌ها را تعریف می‌نماید. سیاست ارتباطات، اطلاع‌رسانی و رسانه راهنمای سبک برنده، انتخاب کانال‌های ارتباطی مناسب و رویه مدیریت بحران ارتباطی را ترسیم کرده تا بنیاد در چشم افکار عمومی تصویری انسانی، حرفه‌ای و شفاف داشته باشد.

❖ نکات کلیدی

- جذب کمک‌های مردمی و مشارکت مالی: شناسایی گروه‌های هدف (خیرین فردی، سازمان‌ها، شرکت‌ها) - برنامه‌ریزی کمپین‌های فعلی و دائمی (آنلاین و آفلاین) - شفافیت مالی با ارسال گزارش‌های منظم و گواهی تقدیر برای اهداف‌گذگان
- همکاری با سازمان‌های غیردولتی و دولتی: ارزیابی تطابق مأموریت و ارزش‌ها پیش از انعقاد تفاهم‌نامه - تعیین مسئولیت‌ها، منابع و جدول زمان‌بندی مشترک - سازوکارهای ممیزی و ارزیابی دوره‌ای همکاری‌ها برای تضمین هم‌افزایی
- ارتباطات، اطلاع‌رسانی و رسانه: تدوین راهنمای برنده (Brand Guide) شامل لوگو، رنگ‌ها و لحن کلامی - انتخاب کانال‌های مؤثر (وبسایت، شبکه‌های اجتماعی، خبرنامه، رسانه‌های جمعی) - رویه مدیریت بحران ارتباطی و سنجش اثربخشی کمپین‌ها (نرخ بازخورد و پوشش رسانه‌ای)

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

واحدهای روابط عمومی، توسعه مشارکت و دفتر حقوقی مسئول طراحی برنامه‌های اجرایی، تدوین تقویم کمپین‌ها و نهادینه‌سازی تفاهم‌نامه‌ها هستند. هر سه ماه یکبار گزارش عملکرد کمپین‌ها، سطح مشارکت مالی و نتایج همکاری‌های مشترک به هیئت امناء ارائه می‌شود. با اجرای منظم این سیاست‌ها، انتظار می‌رود منابع مالی پایدارتر جذب شده، شبکه همکاران توسعه یابد و تصویر بنیاد کهریزک در فضای عمومی تقویت گردد به‌گونه‌ای که اعتماد اهداف‌گذگان، شرکا و رسانه‌ها به صورت معناداری افزایش یابد.

موضوع ۱. مقدمه

بنیاد خیریه کهریزک به عنوان یکی از شاخص‌ترین نهادهای مردم‌نهاد و غیرانتفاعی ایران، بیش از نیم قرن است که با تکیه بر مشارکت مردم و خیرین در خدمت‌رسانی به سالم‌مندان، بیماران خاص، معلولان و کودکان مبتلا به اختلالات جسمی و ذهنی فعالیت دارد. اداره‌ی مجموعه‌های کهریزک به دلیل گستردگی خدمات، تنوع مخاطبان و طیف گستردگی نیازهای روزمره، نیازمند سیاست جامع و نظام‌مند برای جذب و مدیریت انواع کمک‌های مردمی است. در این گزارش ساختارمند، به بررسی اهداف سیاست جذب کمک‌های مردمی، انواع مشارکت‌ها، روش‌های جذب و انتقال کمک‌های نقدی و غیرنقدی، ساختار سازمانی مسئول، فرآیندهای اجرایی، الزامات قانونی و اخلاقی، مرتبط، و رویکرد شفافیت مالی در موسسه خیریه کهریزک پرداخته خواهد شد. تلاش شده است علاوه بر تجربه داخلی مجموعه کهریزک، از سیاست‌ها و الزامات ملی و بین‌المللی در حوزه مدیریت خیریه نیز بهره گرفته شود و بهترین رویه‌ها در قالب الگویی کارآمد معرفی گردد.

✓ تعریف و اهمیت سیاست

سیاست جذب کمک‌های مردمی در کهریزک، مجموعه اصول، راهبردها و دستورالعمل‌هایی است که مشارکت مردمی را در قالب‌های مختلف هدایت و تسهیل نموده و ضمن افزایش اعتماد عمومی، تضمین‌کننده پاسخگویی، شفافیت و تطابق فرایندها با الزامات قانونی و استانداردهای اخلاقی نهادهای خیریه است. اهمیت این سیاست از یک سو در تامین منابع پایدار مالی و غیرمالی برای ارائه خدمات متنوع و از سوی دیگر در ارتقای اعتبار، اعتماد و انگیزه مشارکت خیرین نهفته است.

✓ اهداف کلان سیاست جذب کمک‌های مردمی

- بر اساس اسناد رسمی، تجربه عملی و گزارشات منتشره، اهداف کلان سیاست جذب کمک‌های مردمی در موسسه کهریزک عبارتند از:
۱. تامین منابع مالی پایدار و متنوع برای پوشش هزینه‌های جاری و توسعه‌ای شامل نگهداری، درمان، آموزش، بهداشت و توانبخشی مددجویان.
 ۲. افزایش سرمایه اجتماعی از طریق گسترش روحیه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و فرهنگ نیکوکاری در سطح عمومی جامعه.
 ۳. جلب اعتماد عمومی و ارتقای پاسخگویی در هزینه‌کرد منابع مردمی؛ ایجاد فرآیندهای شفاف برای گزارش‌دهی و مستندسازی کمک‌ها.
 ۴. تقویت همکاری‌های بین‌بخشی و جذب حمایت نهادها، سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی به عنوان حامیان جمعی.
 ۵. ارتقای کیفیت خدمات و حمایت هدفمند از گروه‌های آسیب‌پذیر (سالمندان، معلولان، بیماران خاص و کودکان با اختلالات خاص)
 ۶. افزایش توان اجرایی و پایداری مالی مجموعه برای توسعه واحدها و پوشش جمیعت‌های جدید مددجو.
 ۷. مشارکت فعال داوطلبان، متخصصان و ذینفعان در فرآیندهای خدمت‌رسانی و ارتقای کیفیت خدمات.

✓ پیوند اهداف سیاست با ماموریت و ارزش‌های سازمانی

سیاست جذب مشارکت‌های مردمی مطابق با چشم‌انداز و ماموریت بنیاد کهریزک طراحی شده است. اهداف سیاست باید با ارزش‌های سازمان - شامل نوع دوستی، شرافت، شفافیت، استقلال، کار داوطلبانه و مسئولیت اجتماعی - همسو باشد تا اثربخشی عملیاتی و مقبولیت اجتماعی سیاست تضمین گردد.

موضع ۳. انواع کمک‌های مردمی

بر مبنای تجربیات عملی خیریه کهریزک و رویکردهای نوین مدیریت مشارکت مردمی، دسته‌بندی انواع کمک‌ها به صورت زیر قابل ارائه است:

۱. کمک‌های نقدی

کمک‌های نقدی سنگ بنای تامین مالی کهریزک بوده و شامل موارد زیر است:

- واریز مستقیم وجه به حساب‌های بانکی موسسه (از طریق شماره حساب/کارت)
- پرداخت آنلاین از طریق درگاه‌های رسمی موسسه
- پرداخت نقدی حضوری در دفاتر و شعب
- وجود واریزی از طریق کدهای دستوری **USSD** و ابزارهای مبتنی بر موبایل
- انواع نذورات مناسبتی، وقف، وصیت‌نامه مالی یا هدایا و یادبودها به نیت خاص
- مشارکت‌های نقدی مستمر (حمایت ماهیانه/فصلی)

این انواع مشارکت نقدی بر حسب فرکانس (دائم/مقطعي)، حجم (کمک خرد/کلان)، ویژگی اهداکننده (حقیقی/حقوقی/سازمانی)، و موضوع تخصیص (عمومی/ویژه پروژه یا گروه مددجو) تفکیک می‌شوند.

۲. کمک‌های غیرنقدی

کمک‌های غیرنقدی سهم چشمگیر در تامین اقلام مصرفی، تجهیزات، و نیازهای فنی و زیربنایی کهریزک دارند:

- اهدای کالاهای مصرفی (غذا، پوشاش، ملزومات بهداشتی و درمانی)
- اهدای لوازم منزل (یخچال، تلویزیون، تخت، ویلچر و ...)
- اهدای تجهیزات پزشکی و توانبخشی
- اهدای مواد اولیه مصرفی کارگاهها
- اهدای مواد اولیه پروژه‌های عمرانی (مانند سیمان، کاشی، شیرآلات و ...)
- اهدای لوازم التحریر و ابزارهای آموزشی
- اهدای وسایل نو یا مازاد مصرفی خانواده‌ها (طرح دور نریزید، هدیه بدھید)
- وقف ملک، املاک یا سهام به نیت بهره‌برداری مستقیم توسط موسسه یا فروش به نفع کمک به مددجویان.

۳. خدمات داوطلبانه و مشارکت تخصصی

جذب مشارکت داوطلبانه نقش کلیدی در پایداری خدمات دارد:

- خدمات درمانی و توانبخشی داوطلبان (پزشکان، پرستاران، متخصصان فنی و ...)
- همراهی در مراقبت جسمی - روانی مددجویان

- داوطلبان حوزه آموزش، هنر، ورزش و فعالیت‌های فرهنگی
- کار داوطلبی در بازاریابی، ترویج و جلب مشارکت، حسابداری، حقوق و ...
- ایجاد و راهبری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای مددجویان و پرسنل
- داوطلبی در برگزاری بازارچه‌های خیریه، رویدادهای آموزشی و فرهنگی.

۴. مشارکت سازمانی (حمایت نهادها و شرکت‌ها)

همکاری با سازمان‌ها، شرکت‌ها و بانک‌ها از راههای مختلف:

- حمایت مالی مستقیم پروژه‌های خاص
- تامین بخشی از هزینه‌های زیرساختی یا نیروی انسانی
- اهدای خدمات تخصصی برون‌سپاری شده (مانند حسابرسی یا آموزش)
- برگزاری کمپین‌های اختصاصی درون‌سازمانی به نفع مددجویان کهریزک
- وقف محصولات یا خدمات تولیدی سازمان‌ها.

۵. مشارکت کمپینی و جمعی (همتا به همبا P2P و)

مشارکت مدنی خرد و پویش‌های جمع‌سپاری، مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی، وب‌سایت‌ها، و رویدادها:

- کمپین‌های آنلاین همدلانه (همبا به همبا؛ خانواده‌ها، دوستان و همکاران با یکدیگر به جمع‌آوری کمک می‌پردازند)
- انتشار فراخوان‌های جمع‌سپاری برای پروژه‌های خاص
- بازارچه‌های خیریه و حراج‌های حضوری/آنلاین محصولات خیریه.

جدول زیر، خلاصه‌ای از انواع کمک‌های مردمی در کهریزک را نشان می‌دهد:

دسته بندی	شرح نمونه‌ها	کاربرد یا محل مصرف
کمک نقدی	واریز کارت، آنلاین، حضوری، نذورات	پایدارسازی مالی، تامین هزینه جاری، توسعه
غیرنقدی	غذا، پوشک، تجهیزات، وسایل منزل	خدمات روزمره، رفع نیازهای فوری مددجویان
خدمات داوطلبانه	درمان، مراقبت، آموزش، فرهنگی، پشتیبانی	ارتقاء کیفیت زندگی مددجویان؛ افزایش سرمایه اجتماعی
مشارکت سازمانی	حمایت پروژه‌ای، وام، خدمات تخصصی	توسعه زیرساخت‌ها و گسترش خدمات
کمپین و جمعی	بازارچه، پویش آنلاین، جمع‌سپاری	جلب مشارکت اقشار جدید و فرهنگ‌سازی

هر یک از این اشکال کمک، دارای فرآیند جذب، مستندسازی، و تخصیص مجاز است که در بخش‌های بعدی شرح داده خواهد شد.

✓ پرداخت آنلайн و انتقال وجه بانکی (دریافت نقدی)

یکی از مهم‌ترین و امن‌ترین روش‌ها، سیستم پرداخت آنلайн است . خیریه کهریزک، از درگاه رسمی وبسایت خود به آدرس «پرداخت-آنلайн» <https://kahrizakcharity.com/portal/> بازیگران کارت‌های بانکی عضو شبکه شتاب می‌توانند از این بستر اقدام کنند . قابلیت انتخاب مبلغ، نوع محل مصرف (عمومی یا هدفمند)، دریافت رسید و اطمینان از امنیت تراکنش از جمله ویژگی‌های است.

علاوه بر این، انتقال وجه مستقیم به حساب‌های موسسه و شماره کارت اختصاصی (مانند شماره کارت ۵۰۲۹-۱۰۵۱-۰۴۴۷) نام موسسه کهریزک (از طریق موبایل‌بانک، پایا/ساتنا، دستگاه‌های ATM و کارت به کارت رایج است . برخی بانک‌ها (نظیر رفاه، ملی، صادرات، کشاورزی) با موسسه همکاری ویژه دارند.

✓ پرداخت حضوری و صندوق‌های کمک

پرداخت نقدی حضوری در دفاتر مرکزی یا شعب موسسه، یکی دیگر از شیوه‌های است . همچنین صندوق‌های اختصاصی کمک‌های مردمی در مراکز پررفت‌وآمد شهری و فروشگاه‌های منتخب نصب شده است . اهدائندگان حضوری رسید رسمی و تاییدیه دریافت خواهند کرد.

✓ انتقال کمک‌های غیر نقدی و اقلام مازاد

موسسه کهریزک برای جمع‌آوری کالاهای دست دوم اما قابل استفاده (تلویزیون، یخچال، وسایل چوبی، لباس تازه و ...) سامانه تلفنی و حضوری راه‌اندازی کرده و با خودروهای حمل ویژه اقلام اهدایی منازل و سازمان‌ها را دریافت می‌کند (شماره ۳۸۴۶۵ تهران) . اقلام پس از تفکیک و در صورت لزوم تعمیر در کارگاه‌های خیریه، مستقیماً در اختیار مددجویان قرار می‌گیرد یا به صورت مزایده و بازارچه جهت تامین مالی به فروش می‌رسد.

✓ بازارچه‌های خیریه و فروش اقلام اهدایی

کهریزک دارای تجربه موفق در برگزاری بازارچه‌های خیریه با کمک گروه‌های داوطلب بانوان و تولید صنایع دستی مددجویان است . درآمد فروش این بازارچه‌ها صرف تامین رفاه و درمان مددجویان می‌شود . این بازارچه‌ها می‌توانند حضوری یا آنلайн باشد؛ برخی محصولات از طریق وبسایت به فروش می‌رسد.

✓ کمپین‌های آنلайн (CROWDFUNDING) و همتا به همتا (P2P)

راه‌اندازی کمپین‌های جمعی با هدف‌گذاری شفاف (تامین مواد شوینده، پوشینه، تجهیزات درمانی، غذای روزانه و ...) در فضای مجازی، شبکه‌های اجتماعی و وبسایت موسسه انجام می‌شود . کمپین‌هایی مانند #همدل-و-همسفره«، #شفا-بخش«، #آسوده-باش « و ... با ابزارهای دیجیتال و نیز سیستم مشارکت همتا به همتا پویشگران جدیدی را وارد میدان کمکرسانی می‌کند.⁸

• جذب حامیان سازمانی و شرکت‌ها

واحد امور مشارکت‌های مردمی با بخش‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، بانک‌ها، بیمه‌ها و برندهای مطرح وارد مذاکره شده و پروژه‌های حمایتی مشترک تعریف می‌کند . این حمایت‌ها شامل پرداخت نقدی، حمایت مالی از بخش معین، تامین تجهیزات، ساخت بخش درمانی یا ارائه خدمات لجستیک می‌شود.

سایر روش‌ها

• استفاده از کدهای دستوری USSD به صورت #۷۸۰۴۳۱۱۸ و ... برای واریز کمک‌های خرد از موبایل

- عضویت در گروه حامیان طرح‌های خاص (حامی کودک اتیسم، حامی سالمند و ...)
 - انتشار فراخوان برای وقف املاک یا سهام
 - عضویت در شبکه‌های اجتماعی موسسه و اشتراک‌گذاری فراخوان‌های ملی
- ایده‌آل آن است که تمامی روش‌ها، مطابق با سیاست‌های امنیت سایبری، شفافیت تراکنش، و قابلیت ردیابی کمک‌ها به انجام رسید و امکان دریافت رسید و مستندات برای اهداکننده مهیا باشد.

✓ مروری بر ساختار نهادی و عملیاتی

مدیریت اثربخش جذب و تخصیص کمک‌های مردمی در کهربایزک مستلزم وجود ساختاری شفاف، پاسخگو و تخصصی است . در این راستا، سازمان مرکزی دارای بخش‌ها و واحدهای مرتبط با زیرساخت‌های زیر است:

۱. معاونت امور مشارکت‌های مردمی : برنامه‌ریزی، هماهنگی استراتژیک و اجرای سیاست‌ها جهت شناسایی منابع، جلب مشارکت نقدی و غیرنقدی و مدیریت روابط اهدافندهان بر عهده این معاونت است . این معاونت بر روند رسیدگی به اهدافندهان، بازخورد، و توسعه روش‌های نوآورانه تاکید دارد.
۲. مدیریت جمع‌آوری و فروش اقلام اهدایی : مسئول فرایندهای جمع‌آوری، ساماندهی، تفکیک، بازسازی، تقسیم یا فروش اقلام غیرنقدی است .
۳. مدیریت حسابداری و امور مالی : کلیه امور دریافت، ثبت، طبقه‌بندی، ارزش‌گذاری کمک‌ها، گزارش‌دهی مالی و تعامل با حسابرسان داخلی و مستقل را انجام می‌دهد.
۴. مدیریت روابط عمومی و امور بین‌الملل : مسئول توسعه ارتباطات رسانه‌ای، شفافسازی عمومی، ترویج کمپین‌ها و جلب اعتماد جامعه؛ این واحد حلقه ارتباطی اهدافندهان و رسانه‌ها با واقعیت‌های داخلی موسسه است.
۵. واحد آموزش و توسعه منابع انسانی : ویژه ارتقاء کیفیت نیروی انسانی، داوطلبان و ارتقاء مهارت‌های تخصصی در تعامل با مددجویان و خیرین . در تعامل نزدیک با دانشگاه علمی کاربردی کهربایزک و سایر مراکز آموزش استاندارد فعالیت می‌کند.
۶. گروه بانوان نیکوکار : اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی و راهبری امور بازارچه‌ها، برگزاری رویدادها و تامین کمک‌های غیرنقدی با مشارکت شبکه گستردۀ داوطلبان، اعضا و بانوان خیر.

این ساختارها تحت هدایت عالی‌ترین مقام اجرایی - مدیرعامل - و ناظر این هیئت مدیره و هیئت‌امنا فعالیت می‌کند . بخش قابل توجهی از عملیات نیز متنکی بر شبکه توانمند داوطلبان و خیرین حرفه‌ای است .

✓ جایگاه نظارت و ارزیابی

تمام واحدهای ستادی جذب کمک مردمی در تعامل با مدیریت بازرگانی/حسابرسی داخلی و حسابرس مستقل فعالیت می‌کنند تا امکان شفافیت و پاسخگویی کامل فراهم شود . فرایند جذب، تخصیص، حسابرسی و گزارش‌دهی به طور مستمر پایش و بازنگری می‌گردد و برای بهبود مستمر، شاخص‌های کلیدی عملکرد تعریف و منتشر می‌شود.

موضع ۶. فرایندهای اجرایی جذب و تخصیص کمک‌های مردمی

فرآیند اجرایی جذب، ثبت، تخصیص و گزارش‌دهی کمک‌های مردمی در کهریزک، منعکس‌کننده استانداردهای حسابداری، الزامات قانونی و الزامات شفافیت و پاسخگویی است. مراحل کلیدی به شرح زیر است:

۱. اطلاع‌رسانی و ترویج

- طراحی برنامه ارتباطی و کمپین‌های ادواری در فضای آنلاین و آفلاین
- اطلاع‌رسانی هدفمند درباره وضعیت نیازهای مجموعه و نوع پروژه‌ها
- استفاده از شبکه داوطلبان و حامیان جهت ترویج اهداف و جذب مشارکت‌های جدید.

۲. ثبت و دریافت کمک

- تعریف کanal رسمی دریافت اعم از درگاه پرداخت، شماره حساب یا سامانه دریافت کالا
- ثبت دقیق اطلاعات اهداکننده، نوع کمک (نقدی/غیرنقدی/خدمات تخصصی/داوطلبانه)، محل مصرف مورد نظر اهداکننده، تاریخ و ابزار پرداخت
- ارسال تاییدیه دریافت و رسید قانونی با مهر و امضای رسمی موسسه (در پرداخت حضوری)

۳. تخصیص و ارزش‌گذاری کمک

- ارزیابی نیاز روزانه مددجویان و برنامه‌ریزی برای تخصیص هدفمند کمک‌ها
- ارزش‌گذاری کمک‌های غیرنقدی بر اساس ارزش روز بازار و ثبت در حساب‌های موسسه مطابق الگوی رسمی حسابداری خیریه‌ها
- در صورت اهدای اجناس دسته دوم، تفکیک، بازسازی و تعیین مصارف بعدی (مستقیم یا فروش در بازارچه خیریه)

۴. مصرف و مستندسازی

- تهیه و بروزرسانی جدول از ورودی‌ها و خروجی‌های منابع
- مستندسازی تمام تخصیص‌ها و مخارج (فاکتور، رسید، صورت جلسه مصرف)
- تغذیه داده‌ها به سامانه مدیریت مالی و تهیه گزارش‌های میان‌دوره/سالانه

۵. بازخورد و قدردانی

- ارسال نامه رسمی، تماس تلفنی یا ایمیل تشکر به اهداکنندگان کوچک و بزرگ
- ارائه بازخورد نسبت به تاثیر کمک‌شان (روایت از بهبود کیفیت زندگی مددجویان، نمونه‌های عینی خدمت‌رسانی)
- امکان ارائه بازدید حضوری از مجموعه با هماهنگ قبلي، حفظ کرامت مددجو

۶. گزارش‌دهی و شفافیت

- انتشار دوره‌ای گزارش‌های مالی و عملکرد هزینه‌کرد منابع برای عموم جامعه، هیئت‌امنا و نهادهای نظارتی

- حسابرسی توسط حسابرس مستقل و انتشار عمومی نتایج حسابرسی بر روی وبسایت موسسه و در اختیار اهداکنندگان قرار دادن
 - خلاصه آن
 - فراهم سازی کانال های شفاف پرسش و پاسخ برای خیرین جهت پیگیری وضعیت کمک خود
 - ۷ ارزیابی اثربخشی و بهبود مستمر
 - پایش مستمر شاخص های عملکرد (تعداد، مبلغ، تنوع، تکرار کمک ها)
 - سنجش رضایت خیرین و ذی نفعان مستقیم مددجو
 - برگزاری جلسات بازنگری فرآیندی و بروزرسانی رویه ها در فواصل معین
- این فرآیند، الگویی زنده و یادگیرنده را شکل می دهد که در آن هم ارزش های سازمانی رعایت می شود و هم انتظارات را به رشد جامعه و خیرین پاسخ می باید.

✓ چارچوب‌های کلان ملی

فعالیت‌های خیریه و جذب کمک‌های مردمی در ایران مستلزم رعایت دو دسته الزام است:

۱. ضوابط صدور مجوز، ثبت موسسه و فعالیت رسمی به عنوان خیریه از سوی مراجع ذی‌صلاح (بهزیستی، استانداری، وزارت کشور، نیروی انتظامی یا سازمان ثبت)
۲. رعایت اصول و مقررات نظام مالی، حسابداری، و گزارش‌دهی متناسب با استانداردهای لازم

✓ قوانین و مقررات موثر

- قوانین و مقررات ویژه خیریه‌ها: موسسه باید متعهد به رعایت تمام الزامات مصروف در اساسنامه، آیین‌نامه‌های داخلی و دستورالعمل‌های صادره از مراجع ذی‌صلاح باشد. ایجاد هرگونه حساب یا جمع‌آوری کمک مردمی خارج از مجرى قانونی ممنوع بوده و تبعات حقوقی به دنبال دارد.
- الزامات حسابداری و گزارش مالی: کلیه کمک‌ها (نقدی/غیرنقدی) باید مستند، ثبت شده، ارزش‌گذاری و قابل ردیابی باشد؛ الزامات مالیاتی شامل معافیت‌های رسمی برای فعالیت‌های خیریه فعال و پاسخگو است. مبالغ جمع‌آوری شده باید تنها در راستای اهداف اساسنامه و پروژه‌های مصوب به مصرف برسد.
- دستورالعمل مشارکت نهادهای مردمی: ارتباط و همکاری با نهادهای دولتی و عمومی طبق ضوابط دقیق شامل رعایت کرامت انسانی، دفاع از حقوق شهروندی، رعایت حقوق عامه، نظارت مردم، پیشگیری از وقوع جرم، شناسایی حامیان و استفاده از شبکه‌سازی نهادهای مدنی صورت می‌گیرد.
- الزامات در ثبت حساب کمک‌ها: لازم است برای کلیه مبالغ نقدی و ارزش کمک‌های غیرنقدی، اسناد حسابداری و مدارک شفاف تهییه و حفظ گردد. بر اساس استانداردهای سازمان حسابرسی کشور، ارزش‌گذاری اقلام غیرنقدی را باید مطابق قیمت روز بازار یا نظر کارشناس رسمی انجام داد و ثبت سند روزانه برای کمک‌ها الزامی است.
- حقوق و قانون حاکم بر مالکیت معنوی و داده‌ها: استفاده از نشان، لوگو، تصاویر و نام موسسه صرفاً با مجوز رسمی و به منظور جلب منابع برای خیریه مجاز است و بهره‌برداری غیرمجاز برای سوء استفاده یا کلاهبرداری، تخلف جدی محسوب می‌گردد.

✓ نمونه عملی از ضوابط کهربایزک

وب‌سایت کهربایزک در بخش قوانین تصریح دارد: «تمامی فعالیت‌های وب موسسه مطابق با قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران است . واریز مبالغ از طریق سایت، صرفاً برای زندگی‌بخشی به مددجویان خواهد بود و موسسه خود را امانت‌دار مبالغ می‌داند . اگر نیکوکار در واریز اشتباہ کند، موسسه ملزم به بازگرداندن وجه اضافه است . این موسسه فقط از دفاتری که مشخصات‌شان در سایت قید شده، پذیراست و به جز آن شعبه‌ای ندارد.»

موضوع ۸. الزامات اخلاقی در جذب و مدیریت کمک‌های مردمی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی یک اصل بنیادی برای حفظ مشروعيت، اعتبار، و استمرار مشارکت مردمی است. اهم این الزامات را می‌توان به شرح زیر جمع‌بندی کرد:

۱. اصل امانتداری و صداقت

پذیرش کمک‌های مردمی با فرض حسن‌نیت و اعتماد متقابل صورت می‌پذیرد. خیریه موظف است شفافیت، دقت و صداقت کامل را در دریافت، طبقه‌بندی، هزینه‌کرد و بازخورد نسبت به کمک‌ها لحاظ نماید و کلیه کمک‌ها را تنها در چارچوب اهداف اساسنامه مصرف نماید.

۲. احترام به کرامت انسانی و برخورداری برابر

هر گونه اولویت‌بندی دریافت خدمت یا شفافسازی اطلاعات مددجویان فقط باید بر اساس نیاز واقعی، ضرورت و بدون هر نوع تعییض یا تحقیر انسانی صورت بگیرد.

۳. شفافیت مالی، گزارش‌دهی و پاسخگویی

انتشار گزارش سالانه مالی، اعلام میزان دقیق کمک‌ها، محل مصرف منابع، و پاسخ به پرسش‌های اهداکنندگان از جمله مهم‌ترین الزامات شفافیت اخلاقی است.

۴. پرهیز از سوءاستفاده یا اغواگری

هیچ‌گونه بزرگنمایی یا فریب‌کاری در تبلیغات و جلب کمک، بیان نادرست واقعیت یا اغراق درباره شرایط مددجویان و نتایج خدمات مجاز نیست و موجب تضییع اعتماد عمومی خواهد شد.

۵. رعایت اصل حریم خصوصی و اطلاعات شخصی

حفظ محترمانگی اطلاعات مددجویان، داوطلبان و حتی اهداکنندگان الزامی است؛ اطلاعات این افراد فقط با رضایت و در قالب اهداف سازمانی گزارش می‌شود.

۶. ممنوعیت کسب منفعت شخصی/گروهی از اموال خیریه

همه مشارکت‌جویان (کارکنان، داوطلبان، مدیران) موظفند هرگونه تعارض منافع، دریافت نفع شخصی یا انتساب به فعالیت خیریه را بدون هماهنگی و رضایت هیئت مدیره پرهیز نمایند.

۷. ساز و کار رسیدگی به تخلف

در صورت وقوع تخلف اخلاقی یا مالی در فرآیند جمع‌آوری یا تخصیص کمک، کمیته انضباطی خیریه تشکیل می‌شود و شخص خاطی طبق مقررات داخلی و در موارد مهم از طریق مراجع قضایی پیگیری خواهد شد.

۸. ارتقاء فرهنگ قدردانی و تشویق

ارسال پیام تشکر، اهدا لوح سپاس یا دعوت به بازدید مجموعه برای خیرین، ضمن تقویت ارتباط عاطفی، یکی از شاخصه‌های مهم اخلاق حرفاء در جذب منابع است.

✓ ساختار گزارش دهی

شناسایی دقیق منابع، شفافیت در مصارف، و پاسخ‌دهی دقیق به جوابایان از مهم‌ترین ارکان اعتمادسازی است. موسسه کهریزک و موسسات موفقی چون محک دارای مکانیزم‌های زیر هستند:

- انتشار گزارش‌های سالانه مالی با جزئیات ورودی و خروجی کمک‌های مردمی
- حسابرسی سالانه با حسابرس مستقل و ارائه گزارش رسمی هیئت مدیره و حسابرس
- ثبت دقیق سرفصل‌های درآمد و هزینه و تمایز وجود اختصاص یافته از سایر درآمدها
- مستندسازی کمک‌های غیرنقدی و نمایش ارزش افزوده واقعی آنان بر عملکرد سازمان

✓ پاسخگویی و بازخورد

خیریه باید امکان پرسشگری و دریافت بازخورد اهداکنندگان نسبت به هزینه کرد منابع را فراهم سازد. این سازوکار، شامل سامانه تماس، ایمیل، بازدید حضوری و انتشار داستان‌های موفقیت مددجویان است.

✓ نمونه گزارش عملی

به عنوان مثال، صورت‌های مالی موسسه محک یا گزارش سالانه عملکرد کهریزک شامل ترازنامه اموال، جدول درآمدها و هزینه‌ها، اطلاعات شفاف درباره انواع پروژه‌ها، نام حامیان و محل تخصیص وجوده است. بسیاری از خیریه‌ها، پس از تایید حسابرس مستقل و بازرس قانونی، گزارش‌ها را به طور عمومی در وبسایت و دفاتر مرکزی منتشر می‌کنند.

موضعه ۱۰. نمونه سند رسمی یا آییننامه سیاست جذب مشارکت‌های مردمی

بررسی اسناد و اطلاعات موجود در سایت کهریزک نشان می‌دهد علاوه بر سیاست‌های کلی و اساسنامه، آییننامه‌های داخلی درباره چگونگی اخذ، ثبت و مصرف کمک‌ها وجود دارد، اما نسخه مکتوب و کاملی با عنوان "سند سیاست جذب مشارکت‌های مردمی" به طور مستقل روی سایت منتشر نشده است. با این حال، برخی آییننامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های داخلی موسسه در اختیار واحدهای ستادی قرار دارد. برای دریافت نسخه رسمی یا نمونه سند، توصیه می‌شود تماس مستقیم با معاونت مشارکت‌های مردمی یا روابط عمومی موسسه برقرار گردد (تلفن مشارکت‌های مردمی: ۰۲۱۴۲۱۱۴۰۰۰).

نمونه مستندات موجود:

- اساسنامه مصوب موسسه خیریه کهریزک
- آییننامه جذب داوطلب و اخلاق حرفه‌ای
- دستورالعمل شفافیت مالی و حسابرسی
- بیانیه ارزش‌ها و منشور اخلاقی خیریه

موضع ۱۱. نتیجه‌گیری و توصیه‌های تکمیلی

مدیریت موفق کمک‌های مردمی در خیریه کهریزک، تنها با اتکا به شبکه‌ای منسجم، هوشمند و پاسخگو از سیاست‌ها، فرآیندها و ارزش‌ها امکان‌پذیر است. سیاست جذب مشارکت مردمی باید همسو با ماموریت سازمان، اقتضایات روز جامعه، فناوری‌های نوین و استانداردهای بین‌المللی خیریه تدوین شده و به طور مستمر به روزرسانی گردد. رعایت الزامات قانونی، اخلاقی، تضمین شفافیت و پاسخ‌دهی، و قدرشناسی از اهداف‌گذگان شرط بقای اعتماد و سرمایه اجتماعی این بنیاد بزرگ است.

توصیه نهایی: برای مشاهده یا دریافت نسخه رسمی سند سیاست جذب کمک‌های مردمی بنیاد خیریه کهریزک، مستقیماً با معاونت مشارکت‌های مردمی موسسه تماس گرفته یا از طریق پایگاه اینترنتی موسسه (www.kahrizakcharity.com) پیگیری نمایید. همچنین مطالعه اسناد فرادستی همچون اساسنامه، آیین‌نامه داوطلبان و دستورالعمل حسابداری می‌تواند گره‌گشای تنظیم سند داخلی برای سایر نهادهای خیریه نیز باشد.

یادآوری: در شرایط کنونی و در مواجهه با حجم عظیم حمایت‌های مردمی، مراعات جدی توصیه‌ها و استانداردهای ملی و جهانی در حوزه جلب مشارکت‌های مردمی بیش از پیش ضرورت دارد؛ به نحوی که هیچ خلا قانونی، اخلاقی یا عملیاتی، اعتماد عمومی و اعتبار سازمان را تهدید ننماید.

بخش ۲. سیاست همکاری با سازمان‌های غیردولتی و دولتی

موضع ۱. مقدمه

موسسه خیریه کهریزک به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و معتبرترین نهادهای مردم‌نهاد در حوزه مراقبت، درمان، توانبخشی و نگهداری سالمندان، معلولان و بیماران خاص در ایران شناخته می‌شود. سابقه فعالیت این موسسه به نیم قرن می‌رسد و همواره بقای آن وابسته به مشارکت داوطلبانه و همکاری با خیرین، نهادهای دولتی، سازمان‌های غیردولتی (NGO)، دانشگاه‌ها و مراکز علمی و همچنین کسب مجوز و تبعیت از مقررات قانونی و اخلاقی حوزه‌های سلامت، بهداشت و درمان بوده است. با توجه به موقعيت نمادین کهریزک در توسعه فعالیت‌های اجتماعی و مسئولیت‌پذیری جمعی، سازوکارهای همکاری این موسسه با سازمان‌های همسو در ایران و حتی در عرصه بین‌الملل، اهمیت دوچندان یافته و الگویی برای بسیاری از نهادهای مشابه تلقی می‌گردد.

این گزارش با رویکرد ساختاری و تحلیلی و با تمرکز بر محورهای کلیدی همچون اهداف، انواع همکاری‌ها، فرآیندهای اجرایی، ساختار سازمانی مسئول، الزامات قانونی و اخلاقی، نمونه‌های عملی همکاری، الگوهای تعامل بین‌المللی و مکانیزم‌های ارزیابی و نظارت، به ارائه تصویری جامع و چندلایه از سیاست رسمی (یا عرف اجرایی) همکاری موسسه خیریه کهریزک با سازمان‌های غیردولتی و دولتی می‌پردازد. همچنین، ضمن استناد به اطلاعات رسمی، آخرین بهروزرسانی‌ها و تجربه‌های عملی، امکان معرفی اسناد اجرایی و راهکارهای عملیاتی این سیاست‌ها فراهم گردیده است.

موضع ۲. اهداف سیاست همکاری موسسه خیریه کهریزک

سیاست همکاری موسسه خیریه کهریزک مبتنی بر رویکردی کل نگر، انسان محور و مبتنی بر ارتقاء کیفیت و کرامت زندگی مددجویان تعریف شده است. هدف اصلی موسسه نه صرفاً نگهداری و بقای معلولان و سالمدان بلکه تلاش برای توامندسازی، امیدآفرینی، ایجاد استقلال نسبی مددجویان و افزایش کیفیت زندگی آنان در تمام ابعاد جسمانی، روانی، اجتماعی و معنوی است. این اهداف در اسناد اجرایی ستاد مرکزی موسسه و در خط مشی‌های تدوین شده توسط هیئت مدیره و سطوح اجرایی مشهود است.

ابعاد کلیدی اهداف سیاست همکاری شامل:

- فراهم سازی خدمات بهداشتی و درمانی تخصصی، توانبخشی، آموزش، مراقبت، و حمایت فرهنگی و اجتماعی برای سالمدان، معلولان، بیماران خاص و کودکان مبتلا به مشکلات ویژه نظری اتیسم.
- توسعه شبکه گستردگی همکاری با گروه‌های نیکوکار، خیرین، پزشکان، دانشگاه‌ها، متخصصان و داوطلبان جهت تامین منابع انسانی و مالی پایدار و ارتقای استانداردهای خدمات رسانی.
- بهره‌گیری از تجربه و یافته‌های علمی روز دنیا در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توانبخشی.
- ارتقاء و تضمین کیفیت مراقبت و توانبخشی با هدف غایی «خوداتکایی» و «حیات عزتمند مددجویان».
- شفافسازی فرایندها، پشتیبانی از جمع‌آوری کمک‌ها، جلب اعتماد عمومی و تحقق مسئولیت اجتماعی.
- تربیت و جذب نیروی انسانی متخصص و متعهد.
- ایجاد، توسعه و حمایت از زیرساخت‌های خدماتی و رفاهی مطابق با استانداردهای بین‌المللی.

این اهداف با هدف‌گذاری در توسعه همکاری بین سازمانی و بین‌المللی موسسه، بسط یافته است. به طور ویژه، دریافت مقام مشورتی ویژه شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد (اکوسوک)، بیانگر ارتقاء سطح نقش آفرینی بین‌المللی موسسه و تعامل با سایر نهادهای جهانی است، این امر خود تاکید مجددی بر گستردگی اهداف استراتژیک کهریزک در عرصه سیاست همکاری محسوب می‌شود.

موضع ۳. انواع همکاری‌ها : ابعاد و گونه‌ها

✓ همکاری موسسه خیریه کهریزک با سازمان‌های غیردولتی (NGO) و گروه‌های مردمی

۱. مشارکت با خیرین و نیکوکاران
 - تامین هزینه‌های احداث، توسعه، تجهیز و نگهداری ساختمان‌ها و تاسیسات از طریق افراد، گروه‌ها و بنیادهای نیکوکار داخلی و خارجی انجام می‌پذیرد.
 - دریافت کمک‌های مالی و غیرمالی شامل اقلام بهداشتی، درمانی، آموزشی و حمایتی.

۲. همکاری با گروه‌های داوطلب و انجمن‌های نیکوکار

- گروه بانوان نیکوکار استان تهران و البرز با بیش از ۳۰۰۰ عضو، بازارچه‌های خیریه برای تامین منابع مالی و ارائه خدمات داوطلبانه (شستشو، استحمام، مراقبت، همراهی) به مددجویان برگزار می‌کنند.
- گروه‌های داوطلب زنان و مردان در عرصه فعالیت‌های رفاهی، تربیتی، آموزشی و حتی حمایت‌های هنری و فرهنگی فعال هستند.

۳. همکاری با NGO‌ها و موسسات حمایتی

همکاری و همافزایی با سایر سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه سالم‌نده، معلولیت و بیماری‌های خاص جهت تبادل تجربه، مشارکت در پروژه‌ها و کمپین‌های مشترک حمایتی و فرهنگی.

✓ همکاری با سازمان‌های دولتی، عمومی و نیمه‌دولتی

۱. تعامل با سازمان‌های حمایتی رسمی
 - همکاری و عقد تفاهم‌نامه با سازمان بهزیستی کشور و کمیته امداد امام خمینی جهت پوشش خدمات بهداشتی، درمانی و حمایتی مددجویان، معرفی مددجو، دریافت مجوزهای لازم و جذب یارانه‌ها و حمایت‌های دولتی.
۲. همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی-آموزشی
 - مشارکت با دانشگاه جامع علمی کاربردی استان تهران، مرکز آموزش مهارتی و حرفة‌ای علوم پزشکی و سایر مراکز علمی جهت راه‌اندازی مراکز آموزشی تخصصی (مانند مرکز علمی-کاربردی مراقبت سالم‌نده و مرکز ملی مهارتی)، آموزش و ارتقاء سطح علمی نیروهای کار.

۳. همکاری با وزارت بهداشت و درمان و سایر دستگاه‌های مرتبط

- اخذ مجوزهای تأسیس مراکز درمانی، آموزشی و توانبخشی، بهره‌گیری از ظرفیت کارشناسان و پزشکان دولت در طرح‌های مراقبت و سلامت (از جمله واکسیناسیون، مقابله با پاندمی‌ها نظیر کرونا، اجرای درمان تخصصی.)
- همکاری‌های فرابخشی، تخصصی و بین‌المللی

✓ همکاری با نهادهای بین‌المللی

کسب مقام ویژه مشورتی شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد (ECOSOC) و امکان حضور در جلسات مشورتی سازمان ملل و دسترسی به تجارب جهانی سایر سمن‌ها، نشان‌دهنده تعامل و همکاری رسمی در سطح بین‌الملل است و زمینه‌ساز الگوبرداری از شیوه‌های موفق جهانی و امکان سیاست‌گذاری فراگیر خواهد بود.

✓ مشارکت با پزشکان، متخصصین و اساتید دانشگاه

دعوت و همکاری با متخصصان و اساتید برجسته برای مشارکت در پروژه‌های پزشکی، درمانی و مشاوره‌ای نظیر درمانگاه تخصصی جوادالائمه، مرکز جامع توانبخشی و کارگاه‌های علمی.

✓ همکاری با شهرداری‌ها و سازمان‌های خدمات شهری

بهره‌گیری از ظرفیت زیرساختی و عملیاتی مدیریت شهری برای توسعه پروژه‌های عمرانی، رفاهی و محیطی مورد نیاز موسسه و ارتقاء شرایط زیستی مددجویان.

جدول خلاصه گونه‌های همکاری :

نوع همکاری	شرح و موارد کلیدی
نیکوکاران	تامین منابع مالی، ساخت بنا، اقلام مورد نیاز
داوطلبان و گروههای مردمی	بازارچه خیریه، خدمات داوطلبانه، فعالیتهای رفاهی
NGO‌ها و موسسات حمایتی	پروژه‌های مشترک، کمپین حمایتی
سازمان‌های دولتی	یارانه و مجوز، معرفی مددجویان، تامین منابع توانبخشی
دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی	تربیت و آموزش مراقبین و کارکنان، راهاندازی دوره‌های تخصصی
نهادهای بین‌المللی	تعامل مشورتی، الگوبرداری، دسترسی به تجارب جهانی
شهرداری‌ها و بخش شهری	توسعه زیرساخت، پروژه‌های عمرانی، رفاهی و خدمات شهری

شرح : همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، همکاری موسسه با طیف متنوعی از ذینفعان و سازمان‌ها، نه به صورت منفعل بلکه در قالب پروژه‌های توانمندسازی، شبکه‌سازی، جذب منابع، آموزش و انتقال تجربه شکل گرفته است . این تنوع نشان‌دهنده پویایی و انعطاف سیاست همکاری در کهربایزک است که منطبق با الگوهای جهانی فعالیت سمنهای بزرگ شکل گرفته است.

موضع ۴. فرآیندهای اجرایی سیاست همکاری

فرآیندهای اجرایی سیاست همکاری موسسه خیریه کهریزک به صورت ساختارمند و طیفدار طراحی شده و توسط بخش‌های تخصصی ستاد مرکزی و واحدهای زیرمجموعه، متناسب با نوع همکاری اجرایی می‌شوند.

مراحل کلیدی اجرایی در سیاست همکاری:

۱. تبیین و برنامه‌ریزی کلان
 - ستاد مرکزی موسسه از طریق هیئت مدیره، مدیرعامل و معاونت‌ها سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان موسسه را تبیین و راهبردها را تدوین می‌کند.
 - تنظیم آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها با توجه به الزامات قانونی، شرعی، اخلاقی و تجربیات جهانی و داخلی.
۲. طراحی و اجرای پروژه‌های عملیاتی
 - اجرای پروژه‌های همکاری در قالب ساخت یا تجهیز ساختمان‌ها، راهاندازی مراکز درمانی، کمپین‌های نیکوکاری، پویش‌های اجتماعی، آموزش، توانبخشی و فعالیت‌های فرهنگی.
 - ایجاد زیرساخت‌های فناورانه و تخصصی برای آموزش مراقبین و نیروهای انسانی از طریق مرکز ملی مهارتی و مرکز علمی کاربردی کهریزک.
۳. جلب مشارکت و جذب نیکوکاران و داوطلبان
 - سامانه‌های جمع‌آوری، ثبت و فروش اقلام اهدایی؛ ایجاد امکان پرداخت آنلاین؛ طراحی کمپین‌های مردمی و شبکه‌سازی برای جلب کمک‌های مالی و داوطلبانه.
 - فرآیند رسمی ثبت‌نام داوطلبان، برگزاری دوره‌های آموزش داوطلبی و گروه‌بندی تخصصی برای توزیع موثر مسئولیت‌ها.
۴. دریافت مجوز و ارزیابی صلاحیت از مراجع ذی‌صلاحیت مجاز تخصصی، درمانگاه‌ها، مدارس و آموزشکده‌ها از نهادهای دولتی مانند وزارت بهداشت، دانشگاه جامع علمی کاربردی و سایر سازمان‌های ناظری.
۵. ارزیابی، نظارت و بازنگری فرآیندها
 - واحد مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی مسئولیت ناظری بر اجرای سیاست‌ها را بر عهده دارد، با خوردگیری منظم، ارزیابی کیفیت عملکرد و اعمال اصلاحات یا بازنگری‌های لازم جهت ارتقاء سطح خدمات‌رسانی.
 - برگزاری جلسات هماهنگی دوره‌ای با مدیران مراکز، کارشناسان تخصصی و ذینفعان برای تحقق فرایند ارزیابی و اصلاح مستمر عملیات و اجرای پروژه‌ها.
۶. تدوین گزارش‌ها و تولید دانش سازمانی
 - مستندسازی دستاوردها، جمع‌آوری آمار و تجربیات از پروژه‌های مختلف برای ارتقاء دانش عملی موسسه و آموزش نیروها و اشتراک‌گذاری با نهادهای همکار.
 - فرآیندهای ویژه در تعامل با دولت و سازمان‌های رسمی

- عقد تفاهم‌نامه رسمی با وزارت بهداشت، سازمان بهزیستی، کمیته امداد و سایر دستگاه‌ها.
- اجرای پروتکل‌های ابلاغی وزارت بهداشت و انطباق خدمات درمانی و بهداشتی با آخرین استانداردهای ملی و جهانی.

موضع ۵. ساختار سازمانی مسئول هماهنگی همکاری‌ها

ساختار سازمانی موسسه خیریه که‌ریزک بسیار گسترده و چندلایه است و مناسب با انواع و سطوح همکاری‌های موسسه با سازمان‌های غیردولتی و دولتی، اجزاء و بخش‌های زیر را شامل می‌شود:

۱. ستاد مرکزی موسسه خیریه که‌ریزک

- نهاد مرکزی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر کل فعالیت‌ها و همکاری‌ها به شمار می‌آید. مدیریت عالی اجرایی موسسه بر عهده مدیرعامل است و سیاست‌های کلان توسط هیئت مدیره و مجمع عمومی تصویب و به اجرا گذاشته می‌شود.

۲. معاونت‌ها و مدیریت‌های تخصصی

- مجموعه‌ای از معاونت‌ها هرکدام مسئول بخشی از سیاست‌گذاری و اجرای امور برابر با حوزه تخصصی خود می‌باشند که شامل:

معاونت/مدیریت	شرح مسئولیت
معاونت مالی و اداری	مدیریت منابع مالی، بودجه‌بندی و اداری
معاونت حقوقی	پیگیری امور حقوقی، قراردادها، اخذ مجوزها و امور ثبتی
معاونت امور مشارکت‌های مردمی	جذب، ساماندهی و پشتیبانی از کمک‌های مردمی و داوطلبان
معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی	طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی، توسعه و توانمندسازی نیرو
معاونت امور اقتصادی	مدیریت فعالیت‌های درآمدزای موسسه و بهینه‌سازی منابع
معاونت امور سلامت و توانبخشی	سرپرستی بر خدمات درمانی، توانبخشی و سلامت مددجویان
معاونت اجرایی	اجرای پروژه‌های عملیاتی و نظارت بر امور اجرایی روزانه
معاونت عمران	توسعه فیزیکی و پروژه‌های عمرانی موسسه
مدیریت بازرسی و حسابرسی داخلی	ارزیابی، پایداری نظارت و سنجش میزان تحقق برنامه‌ها و اصلاح فرآیندها
مدیریت روابط عمومی و بین‌المللی	تقویت ارتباطات، انتشار دستاوردها، تعاملات و همکاری‌های ملی و بین‌المللی
سایر مدیریت‌ها	مدیریت املاک، مالکیت سرمایه‌ای، نشر، مددکاری، جمع‌آوری و فروش اقلام اهدایی

- مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی: به عنوان زیرمجموعه‌های تخصصی آموزشی که نقش مهمی در تربیت نیروی کاری و ارتقاء دانش تخصصی نیروهای فعال دارند.

- ساختار سازمان داوطلبان: گروه بانوان نیکوکار و مجموعه داوطلبان که از طریق کمیته‌های تخصصی زیر نظر معاونت مشارکت‌های مردمی فعالیت می‌کنند.

۳. مکانیسم‌های داخلی هماهنگ‌کننده

- شورای نیکوکاری، کارگروه‌های سلامت، شوراهای تخصصی و ستادهای ویژه (مانند ستاد کرونا یا شورای حمایت از کودکان مبتلا به اتیسم)، حلقه واسطی میان تصمیم‌گیری و عملیات هستند.

✓ الزامات قانونی

۱. اخذ مجوزهای لازم: تمامی مراکز آموزشی، درمانی و توانبخشی موسسه صرفاً با اخذ مجوز از مراجع قانونی مانند وزارت بهداشت و دانشگاه جامع علمی کاربردی فعالیت می‌کنند. مرکز علمی کاربردی و مرکز ملی مهارتی نمونه‌های بارز رعایت این فرآیند هستند.
۲. انطباق با مقررات جمهوری اسلامی ایران: سازماندهی و عملکرد موسسه و حتی وبسایت آن، منطبق با مقررات جاری، واریز وجوده، ثبت قراردادهای مشارکت و مالیات، حفظ حقوق مالکان فکری و معنوی و احتراز از سوءاستفاده‌های احتمالی است.
۳. شفافیت و پاسخگویی مالی: موسسه طبق مقررات، موظف به شفافسازی در زمینه هزینه‌کرد مبالغ خیریه و رعایت اصل امانتداری است.
۴. رعایت مصوبات شورای بهزیستی: هرگونه همکاری، مشارکت و ارائه خدمات به مددجویان مشروط بر پیروی از ضوابط و بخشنامه‌های ابلاغی سازمان بهزیستی است.
۵. معافیت‌های مالیاتی: طبق بخشنامه‌های مصوب، برخی کمک‌های مستقیم به موسسه کهریزک تحت شرایطی از مالیات معاف می‌شود، و هزینه‌های حمایتی جزو هزینه‌های قابل قبول مالیاتی است.
۶. اجرای استانداردهای آموزش و توانبخشی: بهره‌گیری از مجوزهای معتبر، رعایت سرفصل‌های درمانی، مراقبتی و آموزشی مطابق با مدارک علمی بهروز، ملزم به رعایت دستورالعمل‌های ابلاغی است.

✓ الزامات اخلاقی

- محور بنیادی سیاست همکاری موسسه حفظ کرامت انسانی، رعایت عدالت اجتماعی، انصاف، شفافیت اخلاقی و حفظ حقوق و حریم خصوصی مددجویان است. اهم موارد عبارت‌اند از:
۱. حفظ عزت و احترام مددجویان: در اجرای سیاست همکاری با هر نهادی، تکریم شخصیت، شأن و استقلال مددجویان اولویت دارد؛ ارائه خدمات باید همراه با حفظ شأن انسانی و رعایت حقوق فردی باشد.
 ۲. داوطلبانه بودن ارائه خدمات: مشارکت داوطلبان در قالب (خدمت جهادی و خیرخواهانه) بدون چشمداشت مالی، بخشی حیاتی از رشد معنوی و اخلاقی جامعه است.
 ۳. مصونیت اطلاعات شخصی مددجویان: رعایت رازداری، امانتداری در اطلاعات هویتی و سلامت مددجویان، و جلوگیری از هرگونه سوءاستفاده از داده‌ها و تصاویر مددجویان.
 ۴. تقید به انصاف و عدالت: بررسی و تصویب درخواست‌ها و ارائه خدمت صرفاً براساس معیارهای انسانی و عدالت اجتماعی انجام می‌شود تا همه گروه‌های آسیب‌پذیر به طور برابر و بدون تبعیض تحت پوشش و حمایت قرار گیرند.

موضعهای عملی همکاری موسسه با سازمانهای غیردولتی و دولتی

✓ نمونههای همکاری با سازمانهای غیردولتی و گروههای نیکوکار

۱. گروه بانوان نیکوکار استان تهران و البرز:

شکل‌گیری شبکه‌ای با بیش از ۳ هزار عضو داخلی و خارجی، برپایی بازارچه‌های خیریه برای جمع‌آوری منابع مالی رفاهی، اجرای خدمات داوطلبانه روزانه برای امور مراقبتی و توانبخشی مددجویان.

۲. پویش‌های مردمی و کمپین‌های حمایتی:

راهاندازی پویش‌هایی همچون #همدلوهمسفره برای تامین وعده‌های غذایی، #شفابخش برای تجهیزات پزشکی، #آسوده_باش و ... که با اقبال مردم و خیرین پاسخ مناسبی یافته است.

۳. همکاری با موسسات خیریه موازی و گروههای هنری:

انجام پروژه‌های مشترک، تولید محصولات هنری و فرهنگی معلولان، حضور در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی برای معرفی توانمندی مددجویان.

✓ نمونههای همکاری با سازمانهای دولتی و دانشگاهی

۱. همکاری با سازمان بهزیستی و کمیته امداد امام خمینی:

پذیرش مددجویان ارجاعی و پوشش خدمات درمانی، پرداخت یارانه مراقبت و خدمات اجتماعی، اجرای پروژه‌های مشترک مانند واکسیناسیون فصلی یا مقابله با پاندمی‌ها.

۲. درمانگاه تخصصی و مرکز جراحی محدود جوادالائمه:

واگذاری ساختمان توسط خیرین، ارائه خدمات تخصصی و فوق تخصصی درمانی با حضور پزشکان مدرس به مددجویان، بیماران خاص و مددجویان سایر سمن‌ها و انجمن‌ها.

۳. همکاری با دانشگاه جامع علمی کاربردی و مرکز آموزش مهارتی علوم پزشکی:

راهاندازی مرکز علمی کاربردی برای آموزش مراقبین حرفه‌ای سالمدان، پرستاران و مددکاران اجتماعی و برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی نیروی انسانی مورد نیاز موسسه.

۴. پروژه‌های Home Care/Day Care و خدمات مراقبت در منزل:

بهبود شرایط زندگی مددجویان و کاهش احساس غربت با خدمات توانبخشی و مراقبت در منزل.

۵. توسعه خدمات درمانی و حمایتی مشترک در بحران کرونا:

همکاری بسیار نزدیک با وزارت بهداشت، دانشگاه‌های علوم پزشکی و شبکه‌های بهداشت شهرستان‌ها برای اجرای پروتکل‌های درمانی، تأمین دارو و حفاظت بهداشتی، ارائه خدمات واکسیناسیون.

✓ نمونههای همکاری بین‌المللی

۱. دریافت مقام ویژه مشورتی از سازمان ملل متحد (شورای اکوسوک) :

قرار گرفتن در شبکه جهانی سمنهای فعال، بهره‌برداری از تجارب جهانی و امکان حضور در کمیسیون‌ها، جلسات مشورتی و نشستهای بین‌المللی در حوزه سالمندان و معلولان .

۲. همکاری با سفرای خارجی:

نمونه‌ای از تعامل بین‌المللی، بازدید سفیر کره‌جنوبی و تأکید دوطرف بر توسعه همکاری‌های انسان‌دوستانه با تکیه بر اشتراکات فرهنگی و اجتماعی.

کسب مقام ویژه مشورتی شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد (اکوسوک) برای موسسه خیریه کهربیزک نقطه عطف سیاست همکاری بین المللی است. این جایگاه نه تنها اعتبار فعالیت موسسه در سطح جهانی را تثبیت می‌کند، بلکه امکان حضور مؤثر نمایندگان کهربیزک در کمیته‌ها و شبکه‌های بین المللی حوزه سالموندی، معلولیت و سلامت را فراهم می‌آورد.

ابعاد این تعامل:

- حضور در اجلس‌ها و کمیسیون‌های تخصصی: دسترسی مستقیم به مباحث بین المللی، یادگیری از نمونه‌های موفق و الگوبرداری از تجارب جهانی.
- برقراری ارتباط با سازمان‌ها و NGO‌های بین المللی: تبادل تجربه با سایر نهادهای خیریه، مشارکت در پروژه‌های بین المللی سلامت و توانبخشی.
- جلب حمایت، همافزایی و دسترسی به شبکه بین المللی منابع: ممکن شدن همکاری با سازمان‌های خارجی برای توسعه پروژه‌های مراقبت، آموزشی و فنی در ایران.

در این ارتباط، گزارش بازدید هیأت‌های خارجی (مانند سفیر کره جنوبی) از موسسه و ابراز تمایل طرفین برای استمرار تعاملات انسان‌دوستانه و انتقال تجربه، نشان‌دهنده عملی بودن سیاست تعامل بین الملل موسسه است.

✓ واحدهای مسئول ارزیابی و کنترل

- مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی : نظارت و کنترل عملکرد کلیه واحدهای زیرمجموعه، ارزیابی مستمر کیفیت خدمات و بهرهوری منابع، شناسایی چالش‌ها و نقایص و ارائه پیشنهادات اصلاحی به ستاد مرکزی.
- واحدهای ارزیابی تخصصی : برگزاری جلسات بازخورد با حضور مدیران، کارشناسان، نمایندگان داوطلبان و ذینفعان برای تحلیل داده‌ها، تهیی گزارش‌های تحلیلی و انکاس آن به هیئت مدیره و هیئت اجرایی جهت تصمیم‌گیری اصلاحی یا استراتژیک.

✓ ابزارها و فرایندهای اجرایی

- طراحی شاخص‌ها و سنجه‌های ارزیابی کیفیت خدمات : تعیین استانداردها برای میزان رضایت مددجویان، سطح سلامت جسمی و روانی، تحقق اهداف آموزشی، اثربخشی پروژه‌های توانبخشی، میزان داوطلبی فعال و ...
- پایش مستمر و بازنگری دوره‌ای سیاست‌ها و آیین‌نامه‌ها : استفاده از نتایج پایش‌ها برای بازطراحی بخشنامه‌ها، درس‌آموخته‌های پروژه‌های گذشته و رفع خلاهای عملیاتی.
- ارزیابی خدمات در بحران‌ها : مانند شیوع کرونا، بازخورد از مشتریان خدمت و اثربخشی همکاری با دستگاه‌های دولتی در شرایط فوق العاده.
- ثبت نوآوری‌ها و دستاوردها، استفاده از استانداردهای بین‌المللی مانند ISO 9001 در مدیریت کیفیت .

موضع ۱۰. دسترسی به سند رسمی سیاست همکاری

طبق بررسی منابع منتشرشده، اگرچه سند رسمی و مدون با عنوان «سیاست همکاری موسسه خیریه کهریزک با سازمان‌های غیردولتی و دولتی «به طور عمومی در دسترس نیست، اما محتوای وبسایت رسمی، آییننامه‌ها، بخش‌نامه‌ها، دستورالعمل‌های اجرایی، ساختار تشکیلاتی و گزارش‌های عملکرد ستاد مرکزی و مراکز تابعه، جدول کاملی از سیاست‌های اجرایی، الزامات قانونی، ساختار سازمانی و نمونه‌های عملی همکاری را ارائه داده‌اند.

برای دریافت نسخه‌های رسمی اسناد سیاست همکاری، پیشنهاد می‌شود:

- به سایت رسمی موسسه خیریه کهریزک (<https://kahrizakcharity.com>) مراجعه شود.
- تماس مستقیم با معاونت حقوقی و معاونت امور مشارکت‌های مردمی موسسه از راه تلفن یا روابط عمومی (شماره ۰۲۱۸۸۳۱۰۶۸۸).
- استفاده از منابع مروری آییننامه‌ها و بخش‌نامه‌های داخلی که توسط ستاد مرکزی و سطوح اجرایی منتشر می‌شوند.

✓ جمع‌بندی و توصیه‌های پژوهشی

سیاست همکاری موسسه خیریه کهریزک با سازمان‌های دولتی و غیردولتی مبتنی بر اصول مشارکت اجتماعی، مسئولیت‌پذیری جمعی، جلب اعتماد عمومی و ارتقاء کرامت انسانی است؛ انعطاف، تنوع و گستردگی انواع همکاری‌ها، بهره‌گیری از مکانیسم‌های فناورانه جمع‌آوری منابع، شفافیت اجرایی و تطبیق کامل با مقررات و اخلاق حرفه‌ای رموز بقای موفق این موسسه به‌شمار می‌رودند.

پیامدهای مهم و الگوبخش این سیاست:

۱. افزایش هم‌افزایی ملی و مدنی برای حمایت از نیازمندان و استفاده حداکثری از منابع مردمی و دولتی.
۲. تولید دانش سازمانی برای ارتقاء کیفیت زندگی سالم‌دان و معلولان و امکان الگوبرداری فراسازمانی.
۳. ارتقاء جایگاه ایران در مشارکت اجتماعی و بین‌المللی در حوزه سالم‌دانی و نیکوکاری.

توصیه پژوهشی : با توجه به نقش بی‌بدیل کهریزک در تعمیق مشارکت مردمی و تل斐ق خیرخواهی سنتی و نوآوری‌های اجتماعی، بررسی سیاست‌های رسمی سایر موسسات خیریه موفق و مقایسه تطبیقی سیاست‌های همکاری آنان با سیاست‌های اجرایی کهریزک می‌تواند به غنای دانش و توسعه سیاست‌گذاری اجتماعی کشور بیانجامد.

در نهایت : عملکرد شفاف، ساختارمند و نوآورانه موسسه خیریه کهریزک بهویژه در حوزه همکاری بین‌بخشی و بین‌المللی، این مرکز را به یک الگوی ممتاز در سیاست‌گذاری و مدیریت اجتماعی تبدیل کرده است که قابلیت الگوبرداری نظری و عملی توسط همه کنشگران حوزه نیکوکاری و فعالیت‌های اجتماعی را دارد.

موضع ۱. مقدمه

بنیاد خیریه کهریزک، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و باسابقه‌ترین نهادهای مردم‌نهاد و غیرانتفاعی ایران، طی نیم قرن فعالیت مداوم خود موفق به ارائه خدمات درمانی، توانبخشی، نگهداری و آموزشی به هزاران مددجو از گروه‌های آسیب‌پذیر شده است. با توجه به وسعت، دامنه و اهمیت فعالیت‌های کهریزک، ضرورت تدوین و اجرای یک سیاست ارتباطات، اطلاع‌رسانی و رسانه‌ای مؤثر و پاسخگو بر کسی پوشیده نیست. چنین سیاستی نه تنها ضامن شفافیت، پاسخگویی و رعایت حقوق ذی‌نفعان (خیرین، مددجویان، کارکنان، خانواده‌ها و جامعه) است، بلکه استمرار مشارکت مردمی، اعتقادسازی اجتماعی و ارتقای جایگاه کهریزک نزد افکار عمومی و مراجع قانونی را تسهیل می‌نماید. این پژوهش به ارائه تصویری جامع از اهداف سیاست ارتباطات و رسانه‌ای بنیاد کهریزک، ساختار سازمانی مسئول این مأموریت، کانال‌ها و ابزارهای ارتباطی، راهبردهای گردش اطلاعات، الزامات قانونی و چارچوب اخلاقی و همچنین نمونه‌های عملی فعالیت‌های رسانه‌ای بنیاد می‌پردازد.

✓ تبیین مأموریت و چشم انداز ارتباطات کهریزک

یکی از موضوعات محوری سیاست ارتباطات بنیاد کهریزک، حرکت هدفمند در راستای مأموریت انسانی و اجتماعی سازمان است «اهداف سیاست ارتباطات کهریزک به طور مشخص در سه سطح راهبردی، عملیاتی و حمایتی قابل تعریف‌اند:

۱. ارتقاء شفافیت و اعتقاد عمومی: فعالیت‌های اطلاع رسانی کهریزک منجر به شفافسازی عملکرد، جذب و جلب اعتقاد خیرین و ذینفعان می‌شود. ارائه گزارش‌های مستمر درباره تعداد مددجویان، فعالیت‌های انجام‌شده، خدمات نوین و وضعیت مالی از اهم این اهداف است.

۲. افزایش مشارکت و جذب خیرین: یکی از اصلی‌ترین اهداف، ترویج فرهنگ نیکوکاری و افزایش جلب مشارکت‌های مردمی است. اطلاع رسانی از برنامه‌ها، کمپین‌های نیکوکاری و تشویق افراد نیکوکار برای اهدای کمک‌های مالی و غیرمالی از طریق رسانه‌های رسمی و غیررسمی پیگیری می‌شود.

۳. حفظ کرامت و کرامت‌مداری مددجویان: بنیاد با تمرکز بر حفظ شأن انسانی مددجویان، تلاش می‌کند روایت‌های الهام‌بخش از زندگی توانخواه، موفقیت‌ها و هنرمندی مددجویان را برجسته سازد. این هدف نه تنها حس همدلی را در جامعه تقویت می‌کند، بلکه تصویر نادرستی از آسیب‌بینی و محرومیت را تصحیح می‌نماید.

۴. پاسخگویی به مراجع قانونی و دولتی: پایبندی به الزامات ثبت موسسات خیریه، گزارش‌دهی‌های عمومی و انتشار اطلاعات مدیریت و مالی بخشی از سیاست کلان ارتباطات است تا پاسخگویی و شفافیت نسبت به دولت و مردم تضمین شود.

۵. افزایش آگاهی و اطلاع رسانی درباره خدمات: آگاهی‌بخشی به جامعه هدف، خانواده‌ها و عموم مردم درباره خدمات تخصصی پرستاری، درمانی، آموزش خاص (مانند خدمات اوتیسم) و رویکردهای نوین مراقبتی از دیگر اهداف بنیادین در عرصه اطلاع رسانی است.

در نهایت، چشم‌انداز سیاست ارتباطات کهریزک بر تبدیل شدن به الگویی علمی-عملی در حوزه اطلاع رسانی خیریه‌ها در ایران است، به گونه‌ای که این نهاد در ذهن خیرین، مددجویان و جامعه به عنوان نخستین نام و مأمون امید بخش مطرح باشد.

✓ جایگاه روابط عمومی و واحدهای مسئول اطلاع رسانی

بررسی دقیق وبسایت رسمی و مدارک مرتبط نشان می دهد که مسئولیت امر ارتباطات، اطلاع رسانی و هماهنگی رسانه ای در بنیاد خیریه کهربیزک بر عهده مجموعه «مدیریت روابط عمومی و امور بین الملل» است که تحت نظر ستاد مرکزی بنیاد فعالیت می نماید.

این ساختار به صورت زیر قابل تشریح است:

۱. روابط عمومی و امور بین الملل: این بخش مسئول تدوین استراتژی های رسانه ای، برقراری ارتباط با رسانه های جمعی، تنظیم رویدادهای خبری، تولید محتوای رسانه ای و اطلاع رسانی رسمی است. هماهنگی پوشش خبری نشست های خبری، مراسم و قدردانی ها از وظایف این واحد محسوب می گردد.
۲. مدیریت داخلی نشریه: مأموریت تولید و توزیع مطالب و محتوای نشریه داخلی موسسه برای انتقال اطلاعات مهم به کارکنان، مددجویان و خیرین را بر عهده دارد.
۳. دفتر مشارکت های مردمی و گروه های داوطلب: این بخش ها نیز نقش مکمل در اطلاع رسانی دارند؛ به ویژه از طریق تعامل مستقیم با خیرین، تشکیل بازارچه های خیریه و شبکه سازی اجتماعی، پیام های ارتباطی بنیاد را به جامعه هدف منتقل می کنند.
۴. سایر واحدهای تخصصی: واحدهای جمع آوری و فروش اقلام اهدایی و واحدهای حمایتی نیز با کارکردهای اجرایی - رسانه ای و نیز اطلاع رسانی به جامعه داوطلبان در فرآیند ارتباطات نقش دارند.

۵. سلسله مراتب و شاخه ها

در ساختار سلسله مراتب سازمانی بنیاد کهربیزک، جایگاه روابط عمومی معمولاً مستقیماً زیر نظر مدیر عامل و هیات مدیره است؛ به نوعی که این واحد از جایگاه راهبردی در شوراهای، تصمیم سازی ها و چابکی ارتباطات سازمان برخوردار می باشد.

✓ دسته‌بندی کانال‌های ارتباطی

مطابق با مأموریت و سطح مخاطبین، کانال‌های ارتباطی و رسانه‌ای بنیاد کهریزک را می‌توان در سه دسته اصلی زیر دسته‌بندی کرد:

۱. رسانه‌های رسمی و عمومی

- نشسته‌های خبری و جلسات رسانه‌ای با حضور خبرنگاران و رسانه‌های ملی؛ نمونه‌های عملی آن در سالگرددها و کمپین‌های ویژه دیده می‌شود.

- وبسایت رسمی بنیاد: ارائه اخبار، اطلاعیه‌ها، کمپین‌ها، گزارش‌های عملکرد و درگاه دریافت کمک‌های مردمی و ارتباط با امور مشارکت‌ها.

- نشریه داخلی و گاهنامه‌های موسسه: ابزار اطلاع‌رسانی مستمر به کارکنان، داوطلبان و بعضًا مخاطبان تخصصی.

۲. شبکه‌های اجتماعی و بسترها دیجیتال

- کanal رسمی پیام‌رسان‌ها (مانند بلد): برای ارتباط فوری و انتشار اخبار و اطلاعیه‌های بنیاد با شناسه‌های اختصاصی فعال هستند.

- حضور در شبکه‌های اجتماعی اینستاگرام و آپارات: بارگذاری محتواهای ویدیویی و تصویری مرتبط با رویدادها، توانمندی مددجویان و فعالیت‌های عام‌المنفعه.

- گروه‌های خیریه بانوان: اطلاع‌رسانی هدفمند برای جمع‌آوری کمک‌ها و حمایت از بازارچه‌های خیریه به واسطه ارتباطات دیجیتال و شبکه‌ای.

۳. ابزارها و رویدادهای میدانی

- برگزاری نمایشگاه‌ها، بازارچه‌های خیریه، مراسم ملی و مذهبی: ایجاد بستر ارتباط میدانی و تعامل اجتماعی با محوریت دعوت از خیرین و ذی‌نفعان.

- گزارشات تصویری و خبرنامه‌های رویدادی: این ابزارها برای جلب مشارکت افکار عمومی و انعکاس دستاوردهای موفقیت‌آمیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

✓ تحلیل اثر بخشی کانال‌ها

استفاده تلفیقی و مکمل از این کانال‌ها نه تنها باعث افزایش پوشش و ضریب نفوذ پیام‌های بنیاد در سطح جامعه می‌شود، بلکه امکان هدف‌گذاری دقیق مخاطبین با سلایق و نیازهای مختلف را نیز فراهم می‌آورد. کانال‌هایی نظیر بازارچه‌های داوطلبانه، با داشتن شبکه‌ای وسیع از نیکوکاران در ایران و خارج از کشور، بستر مناسبی برای ارتباطات فراملی و ترغیب جوامع ایرانی خارج از کشور فراهم نموده‌اند.

✓ فرآیند مدیریت و گردش اطلاعات داخلی

- نظم و ساختاریافتگی اطلاع رسانی : برگزاری جلسات منظم مدیریتی در ستاد مرکزی، تدوین آیین نامه ها و انتقال اطلاعات کلان به واحد های تابعه، انتشار نشریه داخلی و هماهنگی با مدیران شعب از مهم ترین محورهای فرآیند گردش اطلاعات داخلی هستند.
- آموزش و توانمندسازی کارکنان : با راه اندازی مرکز علمی - کاربردی و برگزاری مستمر دوره های توانمندسازی، اطلاعات آموزشی و تخصصی منتقل شده و سطح تعاملات سازمانی ارتقاء می یابد.
- پایش کیفی و ارزیابی عملکرد : واحد روابط عمومی علاوه بر اطلاع رسانی به امر ارزیابی، بازخوردگیری و اصلاح روندهای ارتباطی نیز می پردازد . تشکیل کارگروه های تخصصی و شوراهای داخلی، روند تصمیم گیری اطلاعات را تقویت می کند.

✓ فرآیند مدیریت اطلاع رسانی خارجی

- برگزاری نشست های خبری و رسانه ای : به صورت هدفمند برای تبیین دستاوردها، روایت موفقیت ها و شفاف سازی چالش ها برگزار می شود . در این رویدادها، مدیر عامل و مدیران ارشد از دستاوردهای مالی، خدماتی و انسانی می گویند و به پرسش رسانه ها پاسخ می دهند.
- ارتباط مستمر با خانواده مددجویان و جامعه : با تأکید بر گفت و گو و تعامل مستقیم از طریق آموزش های مراقبت در منزل، پاسخگویی به پرسش های خانواده ها و ارائه مشاوره های تخصصی پیگیری می شود.
- اطلاع رسانی رویدادهای خاص و کمپین ها : مانند برگزاری بازار چه ها، راه اندازی کمپین های ملی یا منطقه ای و مشارکت در مراسم مناسبات های مذهبی (محرم، اربعین و ...)، که فرآیند اطلاع رسانی را در سطح وسیع ملی پوشش می دهد.

موضوع ۶. الزامات قانونی اطلاع رسانی و رسانه برای نهادهای خیریه (با تمرکز بر کهریزک)

✓ قوانین ملی و الزامات اداری

مطابق مقررات ایران و آیین‌نامه ثبت و فعالیت موسسات خیریه، بنیاد کهریزک موظف به رعایت موارد قانونی زیر است:

۱. ثبت مدیران، اساسنامه و تغییرات ساختاری: باید اطلاعات کامل ساختار تشکیلات، اعضای هیات امنا و هیات مدیره، نشانی ثبت شده و شرح وظایف را اعلام و به روزرسانی کند.
۲. ارائه گزارش سالیانه عملکرد و صورت‌های مالی: مطابق ماده ۵ آیین‌نامه ثبت، خلاصه‌ای از گزارش عملکرد مدیریتی و مالی هر سال باید برای اطلاع عموم منتشر گردد و همچنین بایستی به مرجع نظارتی سالانه گزارش شود.
۳. پاسخگویی به مسئولان و جامعه: قانون شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات، خیریه‌ها را ملزم به انتشار عمومی هویت، شرح وظایف، گزارش‌های مالی و نحوه جذب و مصرف منابع کرده است. بنابراین کهریزک نیز باید به مخاطبان عمومی و مراجع قانونی پاسخگو باشد و مدت زمان پاسخ به درخواست اطلاعات مشخص شده است.
۴. رعایت حقوق مالکیت معنوی و حریم خصوصی: تمامی لوگوها، تصاویر و مستندات متعلق به بنیاد است و نشر هرگونه محتوا بدون اجازه روابط عمومی ممنوع است. همچنین اطلاعات هویتی مددجویان محجور باید محترمانه باقی بماند.
۵. انضباط در دریافت حمایت خارجی و تعاملات بین‌المللی: دریافت کمک از منابع خارجی مستلزم اعلام جزئیات به مراجع نظارتی است؛ همچنین تمام فعل و افعال بین‌المللی باید از طریق کارگروه ماده ۲۳ وزارت کشور شفاف و رسمی باشد.
۶. مطابقت کامل با مقررات جمهوری اسلامی ایران: کلیه فعالیت‌های وبسایت، جمع‌آوری و جذب کمک‌ها مطابق قوانین کشور بوده و کهریزک هیچ شعبه رسمی جز دفاتر ثبت‌شده در سایت ندارد.

✓ چارچوب‌های اخلاقی حرفه‌ای در ارتباطات خیریه‌ها

- الزام به صداقت، شفافیت و احترام به کرامت انسان: صحت مطالب، پرهیز از مبالغه جناحی یا تبلیغات غیرواقعي، رعایت حقوق مددجویان و حفظ شان انسانی آنان از اصول بنیادی اخلاقی است.
- امانت‌داری در مصاحبه و استفاده از تصاویر مددجویان: فقط پس از اخذ رضایت رسمی می‌توان تصاویر و اطلاعات مددجویان را منتشر کرد. محتواها باید به دور از بهره‌کشی رسانه‌ای باشد.
- التزام به روایت واقعیت‌های مثبت، انگیزشی و حمایت‌گر: انتقال امید، معرفی توانمندی‌های مددجویان، سوزه‌های الهام‌بخش و مشارکت اجتماعی در خطمشی تولید و انتشار محتوا جای ویژه دارد.
- رعایت انصاف و بی‌طرفی نسبت به سایر خیریه‌ها: منشور اخلاقی روابط عمومی خیریه‌ها، تخریب رقبای کاری و بیان مطالب گمراه‌کننده علیه دیگران را مردود می‌شمارد.

✓ مصاديق مشخص و عملياتي

در دهه های اخیر، بنیاد خيريه کهریزک مجموعه ای از اقدامات رسانه ای و ارتباطی را به صورت نشانه دار و هدفمند در پيش گرفته است . برخی از اين مصاديق شامل:

۱. برگزاری نشست های خبری سالگرد نیم قرن فعالیت با حضور مدیر عامل و خبرگزاری های سراسری : این نشست ها با هدف شفافیت عملکرد و بيان دستاوردها، چالش ها، خدمات نوین و فراخوان به حمایت عمومی برگزار شده اند.
۲. انتشار اخبار رویدادهای داخلی (جشنواره ها، مسابقات ویژه مددجویان، مراسم اهدای جوایز، دیدار با ورزشکاران و هنرمندان :) این رویدادها علاوه بر تقویت روحیه جامعه هدف، جنبه رسانه ای و عمومی دارند و گوشه هایی از زندگی روزمره و موفقیت مددجویان را نمایش می دهند .
۳. برگزاری بازارچه های خیرین بانوان و مراسم اجتماعی و فرهنگی : نمونه هایی نظیر بازارچه خیریه پاییزه بانوان نیکوکار استان تهران، که با حضور نیکوکاران داخل و خارج از کشور، موج گسترده ای از اطلاع رسانی هدفمند را ممکن می سازد .
۴. حضور فعال در رسانه های اجتماعی و دیجیتال : از پیام رسان ها تا وب سایت و اینستاگرام، جهت بازتاب اخبار، دعوی ها، موفقیت ها و توسعه فرهنگ نیکوکاری، محصولات و خدمات تصویری، مستند های تصویری، گزارش های تصویری، کمپین های فraigir و روایت های موفق مددجویی پخش می شود .
۵. تولید محتواي خاص برای مناسبت های ملی و مذهبی : مانند ایام محرم، اربعین، روز خبرنگار و مناسبت های بین المللی مربوط به سالماندان و معلولان، کهریزک با خلق محتواهای تصویری، گزارشی و خبری، صحنه های همدلی و مشارکت اجتماعی را به نمایش می گذارد.
۶. تولید و پخش مستند های تلویزیونی و گزارش های ویژه : مستند هایی مانند "ایران بمان"^۲، "تغذیه سالماندان" و مستند های روبه رویی با چالش های مبتلایان به اماس، اوتیسم و سالماندان، با رویکرد معرفی خدمات کهریزک الگویی برای رسانه های حوزه سلامت و اجتماعی شده اند.
۷. آموزش خانواده ها و اطلاع رسانی تخصصی : برگزاری کارگاه های آموزشی ویژه خانواده های تیم مراقبت در منزل یا خانواده مددجویان مبتلا به اوتیسم، و اطلاع رسانی پیرامون خدمات تسکینی و حمایت روانی از پیامدهای کرونا در قالب نشست های تخصصی و وبینار های آنلاین نمونه های دیگری از فعالیت ها است.

✓ جدول مقایسه نمونه های عملی اطلاع رسانی

نوع فعالیت	رسانه یا روش ارتباطی	مخاطبان هدف	هدف و نتیجه مورد انتظار
نشست خبری عملیاتی	پوشش خبرگزاری های رسمی	خبرنگاران، مردم	شفاف سازی عملکرد و پاسخگویی
مراسم بازارچه خیریه	میدانی و گزارش تصویری	خیرین، جامعه عمومی	جذب کمک و معرفی گستره حمایتی
روایت از مددجوی موفق	مستند، ویدئو، شبکه اجتماعی	جامعه عمومی، خیرین	القای امید، جلب مشارکت
محتوای مناسبتی	پست شبکه اجتماعی، ویدئو	عموم مردم	تقویت سرمایه اجتماعی و همدلی
گزارش سالانه / مالی	وبگاه رسمی، خبرنامه	مراجع قانونی، خیرین	شفافیت مالی، افزایش اعتماد عمومی
کارگاه آموزشی ویژه	فضای مجازی، ویبنار	خانواده مددجویان	انتقال تخصص، حمایت مشارکتی

موضعه ۸. دسترسی به سند رسمی یا آیین نامه سیاست ارتباطات و اطلاع رسانی کهریزک

بر اساس بررسی در کلیه مدارک رسمی و منابع موجود، تا این لحظه سند رسمی یا آیین نامه مدون جداگانه‌ای تحت عنوان «سیاست ارتباطات، اطلاع رسانی و رسانه» «برای بنیاد خیریه کهریزک به طور عمومی منتشر نشده است. با این حال، از طریق وبسایت رسمی، بخش‌های «قوانین و مقررات»، و شواهد مربوط به ساختار ستاد مرکزی و اظهارات مدیران، روشن است که تدوین آیین نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های متعدد توسط مدیریت عالی بنیاد، از وظایف ستاد مرکزی به حساب می‌آید و احتمال می‌رود چنین اسنادی در سطح درون‌سازمانی یا طبقه‌بندی شده وجود داشته باشد.

نمونه‌هایی مانند آیین نامه اجرایی وزارت کشور برای ثبت موسسات خیریه یا منشورهای اخلاقی ملی و صنفی الگوهای هستند که بنیاد نیز ناگزیر به تبعیت از آن‌ها در فرآیندهای تدوین سیاست‌های درون‌سازمانی است. توصیه می‌شود برای دسترسی به جزئیات بیشتر، تماس رسمی با واحد روابط عمومی بنیاد برقرار شود.

موضع ۹. مقایسه سیاست‌های ارتباطی سایر موسسات خیریه معتبر ایران با بنیاد کهریزک

در حالی که بنیاد خیریه کهریزک در سطح ملی یکی از نمادهای اطلاع‌رسانی شفاف، مشارکت اجتماعی و جذب رسانه‌ای محسوب می‌شود، برخی از خیریه‌های معتبر دیگر نظیر بنیاد وفاق سبز علوی، موسسه مهرآفرین و ... نیز سیاست‌های ارتباطی و رسانه‌ای خود را با اتکا بر منشورهای اخلاقی و الزام به شفافیت اطلاعات دنبال می‌کنند.

شابه‌ت‌ها:

- تدوین آیین‌نامه یا منشور اخلاقی برای روابط عمومی؛
- تأکید صریح بر خدمت به مردم، شفافیت، احترام به شأن مددجویان و اطلاع‌رسانی از عملکرد مالی و اجرایی؛
- وجود بخش رسانه و روابط عمومی زیرمجموعه مدیرعامل یا ستاد اصلی.

تفاوت‌ها:

- در بسیاری از خیریه‌ها بخشی از سیاست ارتباطی همچنان غیررسمی و مبتنی بر عرف و عملکردهای عملیاتی است و کمتر نهاد خیریه‌ای (مانند کهریزک) (سامانه‌های وبگاهی شفاف و منظم برای اطلاع‌رسانی عمومی پویای خود دارد.
- پوشش رویدادهای تخصصی (اوتسیم، سالموندی، بیماران خاص) در کهریزک نسبت به اکثر خیریه‌های هم‌سطح، پرنگ‌تر و گسترده‌تر است.

در جمع‌بندی، کهریزک با سابقه نیم قرن، با حضور مدیران در نشست‌های مطبوعاتی، تولید مستندهای ویژه و انتشار بیوسته آمار و اطلاعات عملکرد، خود را الگویی عملی از سیاست جامع اطلاع‌رسانی و رسانه‌ای در فضای خیریه کشور قرار داده است.

✓ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تدوین و اجرای سیاست ارتباطات، اطلاع‌رسانی و رسانه در بنیاد خیریه کهریزک، نقشی محوری در تداوم اعتماد عمومی و مشارکت گسترده جامعه ایفا می‌کند. این سیاست با تأکید بر شفافیت، پاسخگویی، کرامت‌مداری و بکارگیری ابزارهای متنوع ارتباطی، زمینه‌ساز توسعه روابط انسانی، جلب حمایت خیرین و ارتقاء جایگاه اجتماعی و ملی این بنیاد شده است. با اینکه سند رسمی یا آیین‌نامه مدون سیاست رسانه‌ای کهریزک به صورت عمومی منتشر نشده، شواهد امور اطلاع‌رسانی، ساختار روابط عمومی و فرآیندهای اجرایی بنیاد، چارچوب این سیاست را به وضوح نمایان ساخته‌اند. سیاست ارتباطات کهریزک نه تنها مبتنی بر الزامات قانونی و اخلاقی رایج در حوزه خیریه‌های ایران است، بلکه با خلق نمونه‌های عملی موفق، الگویی برای سایر موسسات خیریه محسوب می‌شود.

در نهایت، تداوم بازنگری، روزآمدسازی سیاست‌های ارتباطی و تعامل مستمر با جامعه و رسانه‌ها، ضامن پایداری و پیشرفت بنیاد خیریه کهریزک در دهه آینده خواهد بود.

این فصل شامل موضوعات زیر است :

۱. سیاست امنیت زیرساخت IT و شبکه (IT & NETWORK SECURITY POLICY)
۲. سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری (BACKUP & DISASTER RECOVERY POLICY)
۳. سیاست مدیریت تغییر و بهروزرسانی نرم‌افزارها (CHANGE MANAGEMENT POLICY)

❖ خلاصه

فصل هشتم بنیاد خیریه کهریزک به تدوین سه سیاست کلیدی در حوزه فناوری اطلاعات و تضمین پایداری عملیات می‌پردازد. ابتدا سیاست امنیت زیرساخت IT و شبکه چارچوب‌های حفاظت از سرورها، ایستگاه‌های کاری و ترافیک داده را با مکانیزم‌های RBAC ، فایروال،IDS/IPS و رمزگذاری تعریف می‌کند. سپس سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری فرآیندهای منظم بک‌آپ‌گیری رمزگذاری شده، نگهداری نسخه‌ها در محل‌های جانبی و تست دوره‌ای بازیابی) بر اساس RPO و RTO مصوب (را شرح می‌دهد. در نهایت، سیاست مدیریت تغییر و بهروزرسانی تغییرات نرم‌افزاری را از مرحله ثبت درخواست و ارزیابی ریسک تا آزمون در محیط staging و برنامه‌ریزی rollout در پنجره‌های نگهداری سازماندهی می‌کند.

❖ نکات کلیدی

- امنیت زیرساخت IT و شبکه : طبقه‌بندی دارایی‌ها و مدیریت دسترسی مبتنی بر نقش(RBAC) - فایروال، سیستم‌های IDS/IPS و رمزگذاری ترافیک - اسکن دوره‌ای آسیب‌پذیری و تیم پاسخ به حادثه
- پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری : برنامه بک‌آپ روزانه، هفتگی و ماهانه رمزگذاری شده - نگهداری نسخه‌ها در مراکز داده جانبی یا فضای ابری - تعریف RPO (نقطه بازیابی) و RTO (زمان بازیابی) و مانورهای منظم
- مدیریت تغییر و بهروزرسانی نرم‌افزارها : فرآیند رسمی ثبت، ارزیابی و تصویب تغییرات(CAB) - تست در محیط staging و برنامه‌ریزی rollback - اطلاع‌رسانی زمان‌بندی و مستندسازی کامل مراحل

❖ اجرای سیاست‌ها و نتایج مورد انتظار

واحد فناوری اطلاعات و تیم امنیت سایبری مسئول مستندسازی دستورالعمل‌ها، اجرای اسکن‌های آسیب‌پذیری، برگزاری مانورهای بازیابی و نظارت بر فرآیندهای CAB هستند. با اجرای منسجم این سیاست‌ها، بنیاد کهریزک می‌تواند در برابر حملات سایبری، خرابی سخت‌افزار یا بلایای طبیعی با کمترین وقفه به خدمات خود ادامه دهد، ریسک‌های فناوری را به حداقل برساند و اعتماد ذی‌نفعان به پایداری زیرساخت‌های IT را تقویت کند.

موضوع ۱. مقدمه

امروزه حفاظت از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (IT)، شبکه و داده‌های حیاتی سازمان‌ها . بهویژه نهادهای خیریه با طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های خدماتی، درمانی و آموزشی همانند بنیاد خیریه کهریزک . به ضرورتی انکارنایذیر تبدیل شده است . بنیاد خیریه کهریزک همواره به عنوان یکی از پیشگامان حوزه سلامت و مراقبت از آسیب‌پذیرترین افشار جامعه، با حجم عظیمی از اطلاعات حساس درباره مددجویان، کارکنان، نیکوکاران و فرآیندهای درمانی روبه‌رو است و تنها یک سیاست امنیتی ساختاریافته و منطبق با استانداردهای جهانی است که می‌تواند پایداری خدمات، حفظ اعتماد عمومی، اطمینان از استمرار فعالیت‌های حیاتی و انطباق با الزامات قانونی را تضمین کند . این گزارش، مجموعه‌ای جامع از محورهای سیاست امنیت زیرساخت فناوری اطلاعات بنیاد خیریه کهریزک را با تمرکز بر اهداف، ساختار سازمانی، اجزا و استانداردهای امنیتی، فرآیندهای عملیاتی و الزامات قانونی و اخلاقی با رویکرد تطبیقی و مستند تبیین می‌کند.

موضع ۲. اهداف سیاست امنیت زیرساخت فناوری اطلاعات بنیاد خیریه کهریزک

سیاست امنیت زیرساخت فناوری اطلاعات بنیاد خیریه کهریزک بین تردید باید مبتنی بر دو محور باشد: نخست، حفاظت و پایداری عملیات حیاتی مرکز در برابر مخاطرات سایبری و دوم، تضمین محترمانگی، دسترسی‌پذیری و یکپارچگی اطلاعات مددجویان، کارکنان و سایر ذینفعان.

اهداف اصلی این سیاست به شرح زیر قابل احصا است:

۱. تدوین و پیاده‌سازی چارچوب مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS) شناسایی و مدیریت ریسک‌های امنیتی مرتبط با فرآیندهای درمانی، آموزشی و پشتیبانی بنیاد، با اتکا به معیارهای بین‌المللی مانند ISO 27001 و NIST.

۲. اطمینان از حفاظت داده‌های حساس: صیانت از اطلاعات بیماران، مددجویان و منابع انسانی در برابر دسترسی غیرمجاز، تهدیدات سایبری یا حوادث فیزیکی.

۳. ارتقاء مداوم کیفیت امنیت سامانه‌ها: افزایش سطح تابآوری زیرساخت فناوری اطلاعات در برابر حملات پیشرفته و حوادث غیرمنتظره.

۴. هماهنگی با الزامات قانونی و استانداردها: رعایت قوانین جرائم رایانه‌ای، حریم خصوصی، و مقررات ناظر، همراه با افزایش اعتماد ذینفعان.

۵. پشتیبانی از تداوم خدمات: حفظ عملیات حیاتی درمان، توانبخشی و آموزشی حتی در صورت بروز حادث یا حملات سایبری.

این رویکرد با تأکید بر ارتباط میان ماموریت اجتماعی بنیاد و ضرورت ایجاد محیط امن برای فعالیت‌های خیریه، درمانی و آموزشی همراه است.

موضوع ۳. ساختار سازمانی مسئول امنیت IT در بنیاد خیریه کهریزک

سازماندهی موفق امنیت فناوری اطلاعات نیازمند تعیین ساختار شفاف، شرح وظایف مشخص و اعمال اصل مسئولیت‌پذیری در همه سطوح بنیاد است. بر مبنای اطلاعات موجود ساختار سازمانی بنیاد خیریه کهریزک دارای ویژگی‌های زیر است:

✓ سطوح و واحدهای کلیدی مسئول امنیت

۱. مدیرعامل (**High Authority**): عالی‌ترین مقام اجرایی بنیاد که هدایت و نظارت کلی بر پیاده‌سازی سیاست‌های کلان، از جمله سیاست‌های امنیت فناوری اطلاعات را بر عهده دارد.
۲. ستاد مرکزی و معاونت‌های تخصصی: ساختار ستادی بنیاد شامل معاونت‌های مالی و اداری، حقوقی، آموزش و توسعه منابع انسانی، سلامت و توانبخشی، اجرایی و سایر مدیریت‌های تخصصی است. در این چارچوب، تصمیم‌سازی و ابلاغ سیاست‌های کلان امنیتی زیر نظر این معاونت‌ها انجام شده و به واحدهای صفت و مراکز تابعه منتقل می‌گردد.
۳. مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی: این واحد نقش کلیدی در رصد و ارزیابی انطباق با استانداردهای امنیتی و کنترل اجرای سیاست‌های حفاظتی از جمله امنیت IT دارد.
۴. واحد IT یا فناوری اطلاعات (در صورت استقلال): مسئول طراحی، پیاده‌سازی، نگهداری و بهروزرسانی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، آموزش منابع انسانی و پشتیبانی اجرایی امنیت اطلاعات.

از نظر ساختار تفصیلی، نقش‌های کلیدی زیر پیشنهاد می‌شود:

ردیف سازمانی	مسئولیت امنیت IT	شرح مسئولیت‌ها
مدیرعامل	جهت‌دهی، تصویب سیاست‌ها	اتخاذ تصمیم‌های کلان، اخذ گزارش بحران‌ها
شورای تخصصی امنیت IT	نظارت راهبردی	پایش اجرای سیاست‌های فنی، برنامه‌ریزی اقدامات پیشگیرانه
مدیر واحد IT	مدیریت عملیاتی	اعمال سیاست‌های امنیتی، مدیریت تغییرات، آموزش کارکنان، Back up اجرای
مدیران بخش‌ها	اجرای سیاست در واحد	اطمینان از رعایت پروتکل‌های امنیت اطلاعات
کارکنان IT و کاربران	مسئولیت فردی	رعایت دستورالعمل‌ها و شرکت در دوره‌های آموزشی

در چنین ساختاری، اصل جداسازی وظایف و ایفاده نقش‌های مستقل در اخذ تصمیمات امنیت اطلاعات با امید به جلوگیری از مخاطرات داخلی و کاهش ریسک خطای انسانی اجرا می‌شود.

موضوع ۴. اجزای زیرساخت فناوری اطلاعات و شبکه بنیاد

زیرساخت فناوری اطلاعات بنیاد خیریه کهربیزک، با توجه به گستردگی خدمات درمانی، آموزشی، بازتوانی و اداری، از مجموعه‌های از اجزای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تشکیل شده است که در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم:

✓ اجزای کلیدی زیرساخت فناوری اطلاعات

۱. سخت‌افزار:

- سرورها (**Server**): مسئول مدیریت داده‌های کلان درمانی و اداری و اجرای سامانه‌های حیاتی
- ایستگاه‌های کاری (**Workstations**): رایانه‌های کارکنان، پزشکان و مدیران بخش‌ها
- شبکه‌های محلی (**LAN**): برای ارتباط بخش‌های مختلف در یک مرکز یا سایت اصلی
- روتراها و سوئیچ‌ها: مسئول مسیریابی و توزیع داده‌ها در شبکه داخلی
- تجهیزات پشتیبان‌گیری و ذخیره‌سازی داده‌ها (**NAS/SAN**): برای نگهداری و امنیت داده‌های حیاتی
- دستگاه‌های **Endpoint** مثل لپ‌تاپ‌ها، تبلت‌ها و گوشی‌های همراه متصل به شبکه بنیاد ۹

۲. نرم‌افزار:

- سیستم‌ها و پایگاه‌های داده اطلاعات مددجویان، بیماران و کارکنان
- نرم‌افزارهای مدیریت فرآیندهای درمانی، حسابداری، مدیریت منابع انسانی
- نرم‌افزارهای آنتی‌ویروس و ضد بدافزار، فایروال‌های نرم‌افزاری، ابزارهای **Recovery** و **Backup**
- سامانه‌های مدیریت دسترس (IAM)
- سامانه‌های ارتباطی (ایمیل، پورتال‌های داخلی)

۳. زیرساخت‌های حیاتی:

- مراکز داده داخلی یا مبتنی بر رایانش ابری برای ذخیره اطلاعات کلیدی
- زیرساخت‌های شبکه فیبرنوری، اینترنت و اینترانت میان سایت‌های مختلف (تهران، البرز و ...)

۴. شبکه و دسته‌بندی منطقی:

- ایجاد **VLAN** برای جداسازی ترافیک میان بخش‌های درمانی، اداری، نرم‌افزارهای مالی و آموزشی
- استفاده از **VPN** برای ارتباط امن با کاربران راه دور یا بین سایت‌های مختلف.

اجزای فوق باید با اصل (Redundancy تکرارپذیری)، به منظور بازیابی فعالیت معمول در بحران یا قطع برق/ارتباط، طراحی شوند. همچنین استفاده از رویکرد **Asset Management** برای شناسایی، برچسب‌گذاری و طبقه‌بندی کلیه دارایی‌های فناوری اطلاعات الزامی است.

موضع ۵. ساختار و اجزای شبکه بنیاد

شبکه بنیاد خیریه کهریزک، با توجه به ماهیت چندسایته (تهران، البرز و مراکز درمانی مستقل)، طبق الگوهای رایج شبکه سازمانی در ایران و دنیا قابل تشریح است:

۱. ساختار شبکه:

- توپولوژی ترکیبی (Hybrid Topology): ترکیبی از توپولوژی‌های ستاره‌ای، درختی و گاهی رینگ. براساس نیاز هر محل و تسهیل مدیریت مرکزی.
- شبکه‌های محلی (LAN): برای هر ساختمان/سایت مستقل (یاس، بنفسه، رز، لاله و ...)، LAN‌های مجزا یا VLAN‌های تفکیک شده وجود دارد.
- شبکه گسترده (WAN): اتصال بین سایت‌های تهران، البرز و مراکز درمانی تخصصی با خطوط اختصاصی یا مبتنی بر VPN.
- فایروال‌های مرکزی (Perimeter Firewalls): حفاظت از مرز ورودی و خروجی شبکه داخلی بنیاد.
- سیستم‌های شناسایی و جلوگیری از نفوذ (IDS/IPS): برای نظارت مداوم بر ترافیک و جلوگیری از فعالیت‌های مخرب احتمالی.

۲. اجزای اصلی شبکه:

- روترهای و سوئیچ‌ها: مدیریت اتصال میان بخش‌ها، پایداری و بازدهی شبکه.
- سرورها: مدیریت سامانه‌های درمانی، اداری و حافظه‌های اشتراکی.
- تجهیزات شبکه بی‌سیم (Wireless Access Points): برای دسترسی وایرلس کارکنان و بخش‌های سیار.
- ابزارهای مانیتورینگ شبکه: نرم‌افزارهایی برای نظارت بر رفتارهای غیرعادی و رخدادهای تهدیدآمیز.

جاداسازی ترافیک شبکه بخش‌های حیاتی (درمان، مالی) از بخش‌های عمومی (مانند پذیرش مهمانان یا اینترنت عمومی) با هدف کاهش سطح آسیب‌پذیری به شدت توصیه شده و باید اجرا گردد. روندهای مستندسازی توپولوژی شبکه و مدیریت آدرس IP و زیرشبکه‌ها بخش مهمی از سیاست امنیتی مجموعه است.

موضوع ۶. استانداردهای امنیتی مورد استفاده

رعایت استانداردهای بینالمللی و انطباق با چارچوبهایی همچون **CIS Controls v8** و **NIST SP 800-53**، **ISO 27001** دستیابی به امنیت پایدار در سازمانهای خیریه است.

مهم‌ترین استانداردها و چارچوب‌ها

استاندارد	حوزه پوشش	توضیحات و کارکرد
ISO/IEC 27001	مدیریت امنیت اطلاعات	چهارچوب مرجع جهانی حفاظت، مدیریت و نگهداری امنیت داده‌های سازمان
NIST SP 800-53	امنیت شبکه و IT	راهنمای کنترل‌های امنیتی و مدیریت ریسک
CIS Controls v8	کنترل‌های بنیادین	مجموعه اقدامات گام‌به‌گام برای ایمن‌سازی سامانه‌ها و شبکه‌ها
ITIL	مدیریت خدمات IT	ناظرت، پشتیبانی و بهبود سرویس‌های فناوری اطلاعات

همراه با این چارچوب‌ها، اعمال رمزنگاری قوی برای داده‌های حساس **SSL/TLS**، **AES-256**، تعریف لایه‌های متعدد فایروال، تست نفوذ دوره‌ای، ممیزی‌های امنیتی و برگزاری آموزش‌های امنیت سایبری برای کارکنان مورد نیاز است.

تست آسیب‌پذیری شبکه، مدیریت پچ‌ها، تعیین سطوح دسترسی بر مبنای اصل حداقل دسترسی (**PoLP**)، لاغری تمامی رخدادهای سیستم و آموزش دوره‌ای کاربران با شبیه‌سازی حملات (فیشنینگ و بدافزار) از راهکارهای عملیاتی کلیدی هستند.

✓ حفاظت و دفاع عملیاتی

- کنترل دسترسی: تخصیص سطوح دسترسی بر اساس نقش کاربران، نظارت مداوم، انقضای مجاز و بازبینی دوره‌ای مجوزها.
- رمزگاری داده‌ها: استفاده از الگوریتم‌های قوی برای حفاظت انتقال و ذخیره‌سازی اطلاعات حیاتی.
- دیواره آتش: (Firewall) پیاده‌سازی چندین دیواره آتش در نقاط حساس شبکه اعم از مرکز داده، بخش‌های درمانی و دسترسی اینترنت.
- سیستم‌های IDS و IPS: مانیتورینگ رفتار شبکه به منظور شناسایی سریع تهدیدات و ایجاد قاعده برای خنثی‌سازی.
- نرم‌افزارهای آنتی ویروس و ضدبدافزار: به روزرسانی و پایش مستمر ضدبدافزارها برای شناسایی تهدیدات انسانی و نرم‌افزاری.
- مانیتورینگ و هشداردهی: نرم‌افزارهای SIEM برای تحلیل یکپارچه لگ‌ها و ارائه گزارش حادثه.

✓ فرآیندهای پشتیبان‌گیری و بازیابی داده‌ها

- تهییه نسخه‌های پشتیبان طبق برنامه: پشتیبان‌گیری کامل (Full)، افزایشی (Incremental) و تفاضلی (Differential) به طور زمان‌بندی شده.
- ذخیره‌سازی ایمن بکاپ‌ها: نگهداری نسخه‌ها در محل‌های فیزیکی جداگانه و یا فضاهای ابری رمزگاری شده.
- تست منظم بازیابی: آزمون‌های دوره‌ای برای اطمینان از سالم بودن و بازیابی‌پذیری نسخه‌های پشتیبان.
- رمزگاری و محدودسازی دسترسی: دسترسی تنها برای افراد مجاز و مانیتورینگ فعالیت‌های صورت گرفته بر روی داده‌ها.
- تهییه مستندات بازیابی بحران: تعیین زمان هدف بازیابی (RTO) و نقطه هدف بازیابی (RPO) برای هر نوع داده یا سیستم.
- اتوماتیک‌سازی فرآیند بکاپ: استفاده از نرم‌افزارهای اتوماتیک برای کاهش خطای انسانی و افزایش پایداری داده‌ها.

این فرآیندها، در کنار بازبینی زمان‌بندی‌ها و مدیریت عمر داده‌ها، آسیب‌پذیری سازمان در رویدادهای ناخواسته را کاهش می‌دهند

موضعه ۸. الزامات قانونی مرتبط با امنیت فناوری اطلاعات

یک از مهم‌ترین الزامات سیاست امنیتی بنیاد خیریه کهریزک، انطباق کامل با قوانین جاری ایران به ویژه قانون جرائم رایانه‌ای (مصوب ۱۳۸۸) و قوانین مرتبط با حفاظت اطلاعات است.

✓ مهم‌ترین احکام و الزامات قانونی

- مجازات دسترسی غیرمجاز: هرگونه دسترسی بدون مجوز به داده‌ها و سامانه‌های رایانه‌ای دارای مجازات کیفری است (ماده ۱ و ۳ قانون جرائم رایانه‌ای).
- الزامات در حفاظت داده‌های محramانه: کلیه افراد در صورت نگهداری یا افشای غیرمجاز اطلاعات محramانه مسئولیت کیفری دارند و نهادها مکلف به اعمال تدبیر حفاظتی هستند.
- تهیه و نگهداری لاغ‌ها: فراهم‌کنندگان خدمات IT و پشتیبانی موظف به نگهداری سوابق دسترسی، ترافیک داده‌ها و فعالیت کاربران به مدت مشخص (حداقل شش ماه) می‌باشند ماده ۳۲ و ۳۳.
- تبعیت از دستور قضایی: امکان صدور دستور حفاظت فوری یا توقیف داده و سامانه‌ها توسط مقامات قضایی.
- خدمات میزبانی و پالایش محتوا: ارائه‌دهندگان خدمات وظیفه پالایش محتوای مجرمانه و حذف داده‌ها به دستور مقامات ذیصلاح را دارند.
- حریم خصوصی و اطلاعات فردی: رعایت حقوق مددجویان و حفاظت از حریم خصوصی داده‌های پزشکی، پرسنلی و مالی الزامی است.

در کنار الزامات قانونی ایران، بنیاد باید نسبت به الزامات تخصصی حوزه درمان (مانند قوانین وزارت بهداشت و استانداردهای جهانی مربوط به داده‌های سلامت) نیز پاسخگو باشد.

موضعی ۹. الزامات اخلاقی در سیاست امنیت فناوری اطلاعات

امنیت اطلاعات در بنیاد خیریه کهریزک ماهیتی فراتر از الزامات قانونی دارد و بنیان آن بر التزام به ارزش‌های اخلاقی و عام‌المنفعه است. بارزترین الزامات اخلاقی عبارت است از:

- افزایش اعتماد مددجویان، ذینفعان و کارکنان: بنیاد به عنوان امانت‌دار اطلاعات حساس مددجویان، موظف به پاسداری از اطلاعات شخصی، پزشکی و مالی آنان است.
- آگاهی‌بخشی و آموزش: برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان درباره رفتار مسئولانه، پیشگیری از افشای اطلاعات، رعایت حریم خصوصی و مقابله با فیشنینگ و مهندسی اجتماعی.
- اصل حداقل دسترسی و شفافیت: تخصیص دسترسی صرفاً براساس شرح وظایف هر فرد و ثبت همه وقایع دسترسی، تغییر، حذف یا بازیابی اطلاعات در قالب گزارش‌های شفاف.
- ترویج فرهنگ درستکاری و مسئولیت‌پذیری: تأکید بر اولویت شخصی و جمعی کارکنان به حفاظت از منافع مددجویان.
- توجه به تبعیض و آسیب‌پذیری مددجویان: اجتناب از هرگونه انگیزه منفعت‌طلبی یا تبعیض در دسترسی به اطلاعات یا بهره‌برداری از داده‌ها.

رعایت الزامات اخلاقی در حوزه فناوری اطلاعات مستلزم احترام متقابل میان کاربران، امانت‌داری و محافظت از منافع عمومی است و هرگونه خدشه به آن موجب سلب اعتماد و لطمہ به اعتبار بنیاد خواهد شد.

بر پایه اطلاعات قابل دسترس و با توجه به الزامات جهانی امنیت فناوری اطلاعات در خیریه های بزرگ، نمونه هایی از اقدامات امنیتی عملی که در بنیاد قابل استقرار یا اجراست، عبارت اند از:

- جداسازی شبکه **(Network Segmentation)**: تفکیک ترافیک بخش های درمانی حساس (نظیر اطلاعات پزشکی) از سایر ترافیک عمومی و دسترسی های مهمان.
- پروتکل رمزنگاری داده ها: رمزنگاری داده های حساس هم در انتقال به کمک **AES-SSL/TLS/VPN** و هم در ذخیره سازی (مانند **(256)**)
- استفاده از فایروال ها و **IDS/IPS**: نصب و پیکربندی چند لایه فایروال و سامانه های تشخیص و جلوگیری از نفوذ برای شناسایی و مقابله با تهدیدات سایبری.
- پیاده سازی احراز هویت چند عاملی **(MFA)**: خصوصاً برای دسترسی به سامانه های مدیریت اطلاعات مددجویان و سرورهای حیاتی بنیاد.
- سیستم پشتیبان گیری ترکیبی: تهیه بکاپ منظم، ذخیره سازی نسخه ها در محل های جداگانه و تست مداوم بازیابی داده ها برای تداوم خدمت رسانی.
- برگزاری دوره های آگاه سازی کارکنان: آموزش پیشگیرانه برای مقابله با تهدیدات مهندسی اجتماعی، حملات فیشنینگ و بدافزارها.
- تست منظم نفوذ و آسیب پذیری: ارزیابی سیستم ها از حیث وجود نقاط ضعف فنی و ترمیم فوری موارد شناسایی شده.
- پایش مستمر شبکه با ابزار **SIEM**: جمع آوری و تحلیل رخدادهای امنیتی با هدف اخطاردهی سریع و مدیریت بحران.
- محدودیت دسترسی و ثبت کامل رخدادها: تمامی دسترسی ها سنتی و راه دور به سامانه های حیاتی باید ثبت، پایش و بازبینی دوره ای شوند.

این تمهیدات می توانند ضمن کاهش ریسک حملات داخلی و خارجی، زمینه ساز انطباق بنیاد با استانداردها و افزایش اعتماد عمومی شوند.

بر اساس بررسی آخرین مستندات و وبسایت رسمی بنیاد خیریه کهریزک، تاکنون سند رسمی تصویب شده یا نسخه منتشرشده‌ای از سیاست امنیت زیرساخت فناوری اطلاعات و شبکه بنیاد به صورت عمومی در دسترس قرار نگرفته است. اطلاعات موجود در بخش‌هایی از سایت‌های بنیاد، صرفاً به سیاست‌های کلان مدیریتی و آبین‌نامه‌های اجرایی اشاره دارد و هیچ سند مستقل یا کامل استاندارد مشابه با **ISMS ISO/IEC 27001** برای بنیاد منتشر نشده است.

با این حال، اقدام به تدوین یا تطبیق الگوی داخلی سیاست امنیت زیرساخت فناوری اطلاعات بنیاد خیریه کهریزک با استانداردهای مطرح بین‌المللی نظری **ISO 27001** و تهیه نسخه رسمی از آن (شامل دامنه سیاست، اهداف، ساختار سازمانی، فرآیندهای کنترلی، دستورالعمل‌های اجرایی، الزامات قانونی و دستور پاسخ به حادثه (نه تنها اقدامی ضروری بلکه عاملی حیاتی برای پایداری و تداوم خدمات حیاتی این نهاد خواهد بود.

✓ جمع‌بندی

سیاست امنیت زیرساخت فناوری اطلاعات و شبکه باید قلب تپنده پایداری بنیاد خیریه کهریزک در عصر دیجیتال باشد؛ سیاستی که با تکیه بر اصول مدیریت، فناوری و فرهنگ سازمانی، حفاظت اطلاعات بیماران و ذینفعان، تداوم عملیات درمانی و پشتیبانی مدیریت بحران‌های سایبری را تضمین کند. تطبیق این سیاست با استانداردهای روز **ISO/IEC 27001**، **CIS**، **NIST**، **ITIL**، رعایت الزامات قانونی و اخلاقی، پیاده‌سازی راهکارهای عملیاتی نوین و ارتقاء مستمر فرهنگ امنیت اطلاعات جزو مهم‌ترین عناصر برای موفقیت بنیاد محسوب می‌شود.

ضروری است بنیاد خیریه کهریزک به صورت جدی فرآیند تدوین، پایش، بازبینی و آموزش سیاست جامع امنیت فناوری اطلاعات خود را عملیاتی ساخته و نسخه‌ای از سند رسمی و منطبق با محیط بومی و حساسیت‌های خیریه خود را تهیه نماید. این اقدام همزمان با تداوم فرهنگ مسئولیت اجتماعی و توسعه کیفیت خدمات درمانی، آموزشی و حمایتی بنیاد، پایداری آن را در برابر تهدیدات امنیتی آینده تضمین خواهد ساخت.

موضع ۱. مقدمه

در عصر فعلی که داده‌ها نه تنها سرمایه اطلاعاتی بلکه هویت عملیاتی و اعتباری بنیادها و سازمان‌های بزرگ همچون بنیاد خیریه کهریزک را تشکیل می‌دهند، سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری به یکی از ارکان کلیدی مدیریت مخاطرات، مدیریت بحران و تضمین تداوم خدمت‌رسانی تبدیل شده است .با توجه به جمیعت گسترده معلومان، سالمدان و بیماران خاص تحت پوشش کهریزک و پیچیدگی و حساسیت زیرساخت‌ها، وجود یک سند سیاستی مدون، عملیاتی و مستند در زمینه پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری نه تنها الزام تخصصی بخش فناوری اطلاعات است، بلکه یک تعهد قانونی و اخلاقی به جامعه هدف، ذی‌نفعان، و نهادهای ناظر به شمار می‌آید.

در این گزارش جامع، ابعاد گوناگون سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری در بنیاد خیریه کهریزک بررسی می‌شود .در ابتدا اهداف کلان این سیاست و جایگاه آن در راهبردهای کهریزک تبیین شده و سپس ساختار سازمانی مسئول پیشبرد و اجرای این سیاست معرفی می‌گردد . در ادامه، فرآیندهای پشتیبان‌گیری، روش‌ها و تکنولوژی‌های بازیابی اضطراری، استانداردهای مرجع، الزامات قانونی و اخلاقی، نمونه‌ها و شواهد عملی از اقدامات اجرایی، چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی به صورت جامع و مستند مورد تحلیل قرار می‌گیرند .در هر بخش، با استناد به اسناد، منابع رسمی و تجارب عملی منتشر شده توسط بنیاد و مراجع تخصصی و تطبیق با استانداردهای جهانی، تصویری عمیق و کاربردی از سازوکارها، ملاحظات و آینده‌پژوهی این سیاست ارائه خواهد شد.

موضع ۲. اهداف سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری

سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری بنیاد خیریه کهربیزک، بر پایه اصول راهبردی تضمین تداوم خدمت‌رسانی، حمایت از حقوق مددجویان و ذی‌نفعان و حفاظت از سرمایه‌های اطلاعاتی و عملیاتی، شکل می‌گیرد. اهداف کلیدی این سیاست عبارتند از:

۱. تضمین تداوم خدمات حیاتی: حفظ دسترسی به داده‌ها و سرویس‌های اساسی درمانی، توانبخشی، مالی و اداری حتی در شرایط بحران نظیر قطعی برق، حملات سایبری، حوادث طبیعی یا خطاهای انسانی.
۲. حفاظت فنی و امنیتی از داده‌ها: ممانعت از نابودی، دستکاری یا افشای غیرمجاز داده‌های حساس مددجویان، اطلاعات مدیریتی و اسناد مالی.
۳. پاییندی به الزامات قانونی و مقررات ملی: انطباق با قوانین حفاظت از داده‌ها، استانداردهای ملی و بین‌المللی در حوزه سلامت، خیریه و فناوری اطلاعات.
۴. کاهش ریسک عملیاتی، مالی و اعتباری: کاهش ریسک توقف عملیات، خسارات مالی و تحديد اعتماد عمومی به بنیاد در شرایط بحران.
۵. ارتقاء تاب‌آوری سازمانی: افزایش توان سازگاری و واکنش مؤثر سازمان در قبال تهدیدات پیش‌بینی‌نشده (اعم از بلایای طبیعی، خرابکاری، وقایع سایبری).
۶. ایجاد اطمینان برای مددجویان و نیکوکاران: تضمین به ذی‌نفعان که خدمت‌رسانی بنیاد هرگز در اثر یک بحران متوقف نخواهد شد.
۷. هم‌راستایی با چشم‌انداز بلندمدت کهربیزک: تحقق مسئولیت اجتماعی بنیاد به عنوان مأمن مطمئن نیازمندان و آسیب‌دیدگان حوادث غیرمتربقه، طبق مرام‌نامه و مأموریت‌نامه کهربیزک.

اهداف فوق از دیدگاه بنیاد کهربیزک، نه صرفاً انتزاعی، بلکه در منش و عمل مجموعه نهادینه شده‌اند، چنانکه انجام مانورها، تمرینات، و مدیریت بحران در بازه‌های مختلف زمانی جزو برنامه‌ریزی عملیاتی و گزارش عملکرد دوره‌ای بنیاد محسوب می‌شود.

✓ موقعیت سیاست در سازمان مرکزی بنیاد

سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری در کهربا ذیل مجموعه مدیریت بحران و فناوری اطلاعات تعریف می‌گردد . مطابق ساختار سازمانی منتشره، ستاد مرکزی بنیاد کهربا مسئول سیاست‌گذاری، تدوین دستورالعمل‌ها، ارزیابی و بازبینی عملکرد واحدهای تابعه است.

✓ بخش‌ها و کمیته‌های ذیربظ

- کمیته مدیریت بحران :نهاد بالادستی، متشکل از مدیرعامل، معاونت اجرایی، سلامت، پرستاری، فناوری اطلاعات، حقوقی، مالی اداری و برخی مدیران رده عالی .این کمیته با رویکردی چندبخشی سیاست‌های جامع را تصویب و ابلاغ می‌کند.
- معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاؤ) : مرجع اجرای فنی سیاست‌های پشتیبان‌گیری و بازیابی داده‌ها، شامل تیم زیرساخت، امنیت، شبکه و نرم‌افزار.
- معاونت سلامت و توانبخشی :دارای داده‌های حساس درمانی، که همکاری نزدیکی با تیم فاؤ در حفاظت از سوابق پزشکی و پرستاری دارد.
- واحد آموزش و منابع انسانی :مسئول آموزش تیم‌های عملیاتی، سازماندهی مانورها و اطمینان از آمادگی عملی افراد کلیدی سازمان.

✓ مسئولیت‌ها و تفویض اختیار

جدول زیر تفکیک اجمالی مسئولیت و پاسخگویی را نمایش می‌دهد:

بخش‌های مسئول	شرح ماموریت و نقش کلیدی
کمیته مدیریت بحران	سیاست‌گذاری، تصویب اسناد بالا دستی، تصمیم‌گیری بحران
واحد فاؤ	تعريف، اجرا و پایش فرآیندهای پشتیبان‌گیری و بازیابی، مدیریت تجهیزات
معاونت مالی و اداری	تأمین مالی زیرساخت، بایگانی اسناد مالی حیاتی در محل امن
واحد آموزش	برنامه‌ریزی مانورها و افزایش آگاهی تخصصی
کمیته ارزیابی (بازبینی دوره‌ای)	ممیزی، تست بازیابی، بروزرسانی دستورالعمل‌ها

در جلسات کمیته مدیریت بحران، علاوه بر معاونین، مشاورین ارشد فنی، نماینده روابط عمومی (جهت اطلاع‌رسانی و ضعیت به ذی‌نفعان)، و گاهی نماینده شرکای فناوری دعوت می‌شوند تا جامعیت تصمیمات تضمین گردد .

✓ اصل‌ها و مقدمات

فرآیند پشتیبان‌گیری، ستون فقرات هر سیاست بازیابی اضطراری به شمار می‌رود . ماهیت داده‌های تحت پشتیبان‌گیری در کهرباک بسیار متنوع است : اطلاعات هویتی مددجویان، سوابق درمانی و پرستاری، اطلاعات مالی و حسابداری، داده‌های پرسنلی و گردش اداری، اطلاعات مربوط به اهدای تجهیزات، پیمانکاران و بسیاری دیگر . این تنوع، نیازمند رویکردی چندلایه و طبقه‌بندی شده است.

✓ استاندارد روش‌های پشتیبان‌گیری

مطابق با استانداردهای مرسوم جهانی و چک‌لیست امنیتی **DRC**، اقدامات زیر بخشی از سیاست کهرباک محسوب می‌شوند :

- **High/Medium/Low (سطح)** (تفاوتشی) اهمیت هر سامانه
- انتخاب استراتژی ترکیبی از روش‌های بکاپ (**Differential Incremental Backup**) ، (کامل) ، (Full Backup)
- تدوین جدول زمان‌بندی بکاپ : (روزانه، هفتگی، ماهانه) برای هر سامانه مناسب با حساسیت داده
- تعریف سیاست نگهداری (**Retention Policy**) : زمان نگهداری هر بکاپ، تعداد نسخه‌ها، محل نگهداری
- ذخیره نسخه‌های پشتیبان در دو یا چند نقطه (**Onsite Offsite**) خارج از سایت (و استفاده محدود از فضای ابری، جهت پیشگیری از ریسک‌های همزمان
- رمزگذاری داده‌های بکاپ و تعریف سطوح و دسترسی‌های محدود
- کنترل دوره‌ای صحت بکاپ و تست بازیابی ادواری
- ثبت لاغ و گزارش‌گیری دقیق عملیات بکاپ‌گیری برای ممیزی داخلی

✓ ابزارها و فناوری‌های مورد استفاده

کهرباک بسته به زیرساخت خود، ترکیبی از راهکارهای رایج جهانی را بکار می‌برد که در بسیاری از سازمان‌های ایرانی نیز استانداردسازی شده است:

- نرم‌افزارهای پشتیبان‌گیری سازمانی مانند **Veeam, Veritas, Acronis** یا راهکارهای بومی امن برای سرورها و دیتابیس‌ها، با قابلیت زمان‌بندی، رمزگذاری و مدیریت دسترسی‌ها
 - ذخیره‌سازی فیزیکی شامل سرورهای پشتیبان با قابلیت **RAID**، هارد دیسک‌های امن و انبارهای رسانه‌ای مطمئن
 - ذخیره‌سازی خارج از سایت (**Offsite**): انتقال منظم نسخه‌های بکاپ به باکس‌های امن در انبار یا دیتا سنتر خارج از سایت (مطابق راهبرد ۱-۲-۳: سه نسخه از داده روی دو رسانه متفاوت؛ حداقل یکی خارج از سایت)
 - پشتیبان‌گیری ابری : به طور محدود و با رعایت حفاظت از داده‌های حساس در سرورهای معتبر و امن داخلی و خارجی
 - گزارش‌گیری خودکار (لاغ رویدادها): جهت ممیزی و ردیابی وقایع و فعالیت‌های بکاپ به صورت روزانه/هفتگی
- نکته حائز اهمیت، تطبیق روش‌ها و ابزارها با الزامات امنیتی، حجم داده‌های موجود، بودجه و میزان تحمل ریسک سازمان است.
- مدیریت چرخه عمر بکاپ

هر نسخه پشتیبان باید طبق سیاست مدیریت چرخه عمر؛ شامل حالت‌های ایجاد، ذخیره‌سازی امن، تست بازیابی، انقضا و حذف امن، مدیریت شود. نسخه‌های قدیمی با رعایت ملاحظات قانونی، پس از انقضای مدت نگهداری باید به صورت استاندارد حذف گردند، تا ریسک دسترسی غیرمجاز کاهش یابد.

✓ استراتژی‌ها و انواع سایت جایگزین

بنا به توصیه‌های استاندارد ایزو 22301 و چکلیست‌های Disaster Recovery، مجموعه‌ای از سناریوهای عملیاتی برای بازیابی فوری در شرایط بحرانی تعیین شده است:

- بازیابی از نسخه بکاپ تضمین شده: سریع‌ترین روش، بازیابی از آخرین نسخه سالم بکاپ است که با تست منظم صحت، ریسک نابودی داده‌ها را به حداقل می‌رساند.
- سایت‌های جایگزین (Hot, Warm, Cold Site): اگر سیستم کاملاً از دسترس خارج شده باشد، سایت جایگزین (که تجهیزات آماده یا نیمه‌آماده نگهداری می‌شوند) در موقع بحرانی فعال و داده‌ها در آن بازآفرینی می‌شوند.
- تدوین دستورالعمل گام‌به‌گام برای هر سرویس حیاتی (بهویژه سامانه‌های دارویی/پزشکی و مالی) (از لحظه تشخیص بحران تا بازگردانی کامل)
- تخصیص نقش و مسئولیت مشخص در هر مرحله از بازیابی (لغو دسترسی‌های غیرضروری، شناسایی عامل آسیب، بازگشت تدریجی منابع)

RTO (Recovery Time Objective) نتست دوره‌ای فرآیند بازیابی: اجرای مانورهای واقعی و شبیه‌سازی برای ارزیابی زمان و RPO (Recovery Point Objective)

- مراقبت‌های امنیتی پس از بازیابی: اسکن بدافزار، تحلیل لاغ و بررسی تغییرات امنیتی قبل از ارائه سرویس مجدد به ذی‌نفعان
- اجرای مانور، آزمون و بازبینی

در کهربازک، تمرینات دورمیزی (tabletop) و مانورهای عملی به تناوب برگزار می‌شود تا تمام پرسنل و بخش‌های کلیدی (فناوری، سلامت، مالی، روابط عمومی، مدیریت بحران) در شرایط فرضی بحران، نقش‌ها و واکنش‌های خود را تمرین نمایند. این مانورها بخش جدایی‌ناپذیر از استراتژی DR بنیاد هستند و به کشف نقاط ضعف، بهبود دستورالعمل‌ها و همچنین افزایش آمادگی روحی تیم کمک می‌کنند.

✓ ایزو 22301؛ استاندارد مرجع مدیریت تداوم کسب‌وکار

کهربیزک در تدوین و پیاده‌سازی سیاست‌های پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری، کاملاً همسو با استاندارد ایزو (22301) سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCMS) - عمل می‌کند. این استاندارد، عناصر زیر را توصیه و الزام می‌کند:

- تحلیل ریسک جامع و (BIA) تحلیل اثر کسب‌وکار: تعیین حیاتی‌ترین فرایندها و منابع سازمان، تحلیل نقاط آسیب‌پذیر و تاثیر بحران‌های احتمالی
- مستندسازی فرآیندها و مسئولیت‌ها: اسناد سیاست بکاپ، دستورالعمل‌های بازیابی، تماس‌ها و نقش‌ها باید از پیش تدوین و مصوب شوند
- شاخص‌های RPO و RTO: زمان هدف بازیابی عملیات و میزان قابل قبول از دست رفتن داده‌ها، به صورت دقیق برای هر خدمت کلیدی تعیین گردد
- طرح پاسخگویی اضطراری: سناریوهای واکنش، اطلاع‌رسانی، بسیج منابع و اطلاع به ذی‌نفعان
- تست و بازبینی مداوم دستورالعمل‌ها و بازآموزی تیم‌ها

✓ انطباق با قوانین داخلی و الزامات صنعت

دسترسی به متن کامل فارسی ایزو (22301) ویرایش 2019 و نمونه‌های مستندسازی در دسترس است و تیم بزرگ بنیاد بطور دوره‌ای با آن آموزش و بازبینی می‌شود.

- سایر چارچوب‌ها و بهترین رویه‌ها
- پشتیبان‌گیری 1-2-3: سه نسخه داده، دو نوع رسانه، یکی خارج از محل
- GDPR و اصول حفاظت داده (درصورت تبادل فرامی اطلاعات)
- ISO 27001/27002: استانداردهای مدیریت امنیت اطلاعات
- رویکرد چرخه بهبود مستمر (PDCA): طراحی، اجرا، بررسی، اقدام جهت بهبود MBCS

میزان بلوغ فرایندهای پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری باید در ممیزی‌های منظم، از سوی تیم داخلی یا ناظر مستقل ارزیابی شود.

✓ الزامات فنی و قانونی حفاظت داده‌ها

خیریه کهریزک به عنوان موسسه‌ای غیردولتی و مردم‌نهاد، از منظر مقررات ایران و ضوابط خاص موسسات عام‌المنفعه، ملزم به رعایت الزامات زیر است:

۱. رعایت اصل رازداری و محترمانگی : تمامی اطلاعات مددجویان، منابع مالی و شریکان باید تنها با رضایت محدود افراد مسئول و ذینفعان رسمی ذخیره، پردازش و بازگشت گردد و هرگونه دسترسی غیرمجاز پیگرد قانونی دارد.
 ۲. الزام به امانت‌داری اموال و اطلاعات : هرگونه خطا (سهوی یا عمدی) منجر به خسارت از سوی موسسه باید شفاف و مشمول پیگیری باشد؛ خیریه، طبق آیین‌نامه، خود را مستعد بازگشت وجوده اضافی به مراجع می‌داند.
 ۳. گزارش‌دهی منظم به سازمان‌های ناظر : طبق دستورالعمل‌های سازمان امور مالیاتی، وزارت کشور و سازمان بهزیستی، هرگونه تغییر قابل توجه در سیستم‌های اطلاعاتی، صورت‌های مالی و زیان اضطراری باید گزارش و ثبت شود .
 ۴. پایبندی به قوای قضاییه و دستورالعمل‌های اداره اوقاف (در صورت تملک اموال وقفی)
 ۵. ثبت، سندسازی و تمدید مجوز سامانه‌های اطلاعاتی؛ سامانه‌های داده باید دارای مجوز، شناسه و قابلیت ممیزی باشند
 ۶. رعایت ماده ۱۳۹ قانون مالیات‌های مستقیم : استفاده از معافیت‌های مالیاتی مشروط به مدیریت شفاف درآمد-هزینه، اثبات تداوم فعالیت حیاتی و رعایت فرآیندهای مصوب پشتیبان‌گیری از اسناد و داده‌ها است
 ۷. ملاحظات اخلاقی؛ حریم خصوصی، شفافیت، حق انتخاب مددجو
 ۸. حفظ حریم خصوصی مددجویان : داده‌های هویتی، پزشکی و مالی مددجویان، با بالاترین سطح محترمانگی ذخیره و در بازیابی باید کنترل و مراقبت خاص اعمال شود تا هیچ‌گونه افشای ناخواسته رخ ندهد .
 ۹. امانت‌داری و پاسخگویی : در صورت وقوع حادثه یا نقص داده‌ها، نه صرفاً سیستم‌های فنی، بلکه بنیاد نیز وظیفه دارد پاسخگوی حقیقی مددجویان و دولت باشد .
 ۱۰. شفافیت و اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان : بنیاد موظف است نحوه سیاست بکاپ و شرایط اضطراری را به وضوح برای ذینفعان توضیح داده و در صورت وقایع بحرانی، از کانال‌های اطلاع‌رسانی عمومی و شبکه‌های اجتماعی به موقع اطلاعیه دهد.
 ۱۱. حق پویایی و انتخاب : مددجو حق اعتراض به نحوه ذخیره و استفاده از اطلاعاتش را دارد (حق فراموش شدن اطلاعات (و خیریه باید برای حذف داده‌های مورد درخواست، روند قانونی داشته باشد
- اخلاق اطلاعات نه تنها ضرورت قانونی، بلکه ضامن اعتماد و بقای بنیاد کهریزک به شمار می‌آید.

موضع ۸. شواهد و نمونه‌های عملی اقدامات بنیاد کهریزک

مطابق با تجارب عملی منتشر شده، موارد زیر نمونه‌هایی از پیاده‌سازی و تمرین سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری در کهریزک هستند:

۱. تشکیل کمیته مدیریت بحران و جلسات منظم؛ در تیر ۱۴۰۴، کمیته مدیریت بحران آسایشگاه با حضور مدیر آسایشگاه و معاونین فعال شد؛ سناریوهای احتمالی قطعی برق، بحران آب، تأمین دارو، غذا و برنامه‌ریزی برای کنترل منابع و حفظ کیفیت خدمت‌رسانی موسسه بررسی شد.
۲. برگزاری مانور درمان اضطراری؛ نمونه‌هایی از تمرین شبیه‌سازی پاسخ به رخدادهای شیمیایی و آلودگی آب در منطقه کهریزک ثبت شده است که با حضور تیم تخصصی بهداشت و مدیریت حوادث، فعال‌سازی سامانه فرماندهی بحران و تبادل اطلاعات تمرین شد.
۳. آمادگی مقابله و واکنش به وضعیت اضطراری؛ براساس تجربه بحران کرونا (و گزارش مدیریت در نشست اخیر)، بنیاد با تکیه بر روحیه همدلی و سناریوهای بحران قبلی، مراقبت‌های حمایتی مددجویان را در سطح بالا حفظ کرده است.
۴. تمرینات دورمیزی و جلسات آمادگی بحران؛ در نشريات محلی گزارش برگزاری مانورهای دورمیزی مدیریت بحران شهرداری کهریزک نیز آمده است که حاکی از هماهنگی فرماندهی‌ای میان نهادهای کهریزک و ظرفیت همکاری با بنیاد است.
۵. ذخیره‌سازی استناد خارج از سایت؛ مستندسازی رسمی املاک شهرداری و ثبت استناد دارایی در سامانه‌های سراسری، به منظور حفاظت و بازیابی بحران در عمل اجرا شده است.
۶. تمهیدات برای قطع برق و تداخل خدمات؛ انتشار عمومی جدول خاموشی‌ها و اطلاع‌رسانی به مراکز حیاتی، از جمله کهریزک، جهت هماهنگی ذخیره‌سازی و برنامه‌ریزی عملی برای مقابله با اختلال سامانه‌ها بدون خسارت به داده‌ها و خدمت‌رسانی.
۷. پایش و ارزیابی مستمر؛ برگزاری جلسه‌های ارزیابی عملکرد واحد مشارکت‌های مردمی و مقایسه عملکرد دوره‌ای برای شناسایی نقاط قوت/ضعف و بهبود عملکرد.

این اقدامات، عملأ نمایانگر بیوند استراتژیک سیاست پشتیبان‌گیری با مدیریت کلان بحران، زیرساخت عملیاتی و فضای ارتباطی بین بخشی در بنیاد هستند.

✓ نرم افزارهای بکاپ‌گیری در سطح سازمانی

- برای اتوМАСИОН بکاپ سرور، **CommVault**: ، **Acronis** ، **Arctera/Veritas** ، **Veeam Backup & Replication** ماشین‌های مجازی و پایگاه داده با قابلیت رمزگذاری و تست بازیابی (Restore) ایمن و سریع، و کاهش مصرف فضای ذخیره‌سازی خارجی و **Tape Library** های امن برای بکاپ خارج از سایت
- ابزارهای گزارش‌گیری و لاغ‌گیری حرفه‌ای
- راهکارهای بکاپ ابری داخلی و استفاده محدود از خدمات ابری عمومی با رعایت استانداردها
- دستگاه‌های ڈیجیتالیزاسیون و **Scanning** ایمن برای بکاپ خارج از سایت
- اتوМАСИОН، نظارت و امنیت
- مانیتورینگ مرکز سرورها و هشداردهی خودکار بابت شکست بکاپ یا تداخل سیستم‌ها
- رمزگذاری اطلاعات با الگوریتم **AES256**
- کنترل سطح‌بندی‌شده دسترسی به اطلاعات
- آزمایش آسیب‌پذیری و تست نفوذ‌پذیری سیستم‌ها جهت جلوگیری از حملات باج‌افزاری
- نسخه‌های (**Immutable Backup**) غیرقابل تغییر (برای مقابله با تهدیدات سایبری)

افزون بر راهکارهای فنی، تهیه دستورالعمل‌های اجرایی، فرم‌های فعالیت و نقشه فرآیند بازیابی از اجزای عملیاتی سیاست هستند.

موضع ۱۰. تمرین، آموزش تیم و ارتقاء آمادگی

برگزاری کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای کلیه کارکنان فناوری اطلاعات، سلامت، مسئولین پرستاری و مالی، بسیار اهمیت دارد. اهداف آموزش عبارت‌اند از:

- آشنایی با سیاست بکاپ و بازیابی
- شناسایی نقش و چگونگی مشارکت هر واحد در هنگام بحران
- تمرین عملی بازگردانی داده‌ها حتی در سطح کارشناسان غیرتخصصی
- ایجاد هماهنگی میان تیم‌های فنی، مدیریت بحران و روابط عمومی برای اطلاع‌رسانی جامع

تمرین‌های عملی باید با سناریوهای واقعی، مثلًاً فرض قطع کامل برق یا هک سرور پزشکی یا از بین رفتن فیزیکی اسناد در آتش‌سوزی اجرا گردد تا سطح آمادگی تیم به‌طور مستمر ارتقا یابد.

موضوع ۱۱. ذخیره‌سازی خارج از سایت و انبارداری بحران

نگهداری نسخه‌های بکاپ (و در برخی موارد اسناد حیاتی کاغذی) در انبارهای ایمن خارج از سایت (**Offsite**)، امکانی حیاتی برای حفاظت در برابر بلایی همزمان (مانند آتش‌سوزی یا زلزله مرکزی اصلی) محسوب می‌شود. انبارداری حرفه‌ای در مناطقی مانند کهربیزک با ۹۰۰ انبار عمومی و سوله‌ای، به سازمان‌ها امکان می‌دهد بخشی از نسخه‌های بکاپ و تجهیزات اضطراری را خارج از سایت و به طور امن ذخیره کنند. این نصب تجهیزات ذخیره‌سازی امن در کنار انجام قراردادهای رسمی انبارداری با شرکت‌های معتبر، راهکاری عملی برای حفظ تداوم داده و عملیات در شرایط بحرانی است.

موضوع ۱۲. پایش، ارزیابی و بهبود مستمر سیاست

- بررسی سلامت بکاپ‌ها: بازگردانی دوره‌ای داده‌های تصادفی و بررسی صحت
- ممیزی و گزارش‌نویسی جامع: تهیه گزارش‌های عملکرد بکاپ و بازیابی برای مدیریت و کمیته بحران به صورت ماهانه/سه‌ماهه
- بازنگری سیاست بر اساس فناوری‌های نوین و تغییر تهدیدها: بروز کردن دستورالعمل‌ها با ورود تکنولوژی‌ها و سناریوهای تهدید جدید (مانند باج‌افزارها یا حملات سایبری پیشرفته)
- انعکاس تجربیات حادثه در اسناد سیاست: یادگیری از هر حادثه واقعی و پیاده‌سازی آموخته‌ها در فرایندها و آموزش تیمی

موضوع ۱۳. تجارب، چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی

- چالش‌های اجرایی کلیدی
- تخصیص بودجه کافی برای زیرساخت فناوری و آموزش پیوسته پرسنل، به خصوص در سال‌هایی با رکود اقتصادی
- پیچیدگی مدیریت داده‌ها با رشد حجمی سوابق درمانی و تنوع نرم‌افزارهای مورد استفاده
- هدایت هماهنگ بین بخش‌های غیرفنی (سلامت، مددکاری، مالی) با تیم IT بر سر تعاریف اهمیت داده‌ها و اولویت‌بندی‌ها
- ریسک‌های انسانی (اشتباه سهوی، دسترسی غیرمجاز، تحلیل ناقص نقاط بایگانی)
- تغییر کارکنان کلیدی و از بین رفتن دانش سازمانی پیرامون سیاست‌های بکاپ/بازیابی

✓ راهکارها و توصیه‌ها

- ایجاد بانک دانش و مستندسازی شفاف کلیه اقدام‌ها، دستورالعمل‌ها و تجربیات
- برگزاری نشست‌های مشترک آموزشی با واحدها و سطوح مختلف سازمان برای ایجاد حسن مالکیت مشترک نسبت به سیاست
- استفاده از قراردادهای پشتیبانی و راهکارهای ترکیبی فنی و انسانی (اتوماسیون + بازرگانی انسانی)
- تدوین دقیق سطوح پاسخگویی و تعیین جایگزین‌های عملیاتی برای افراد کلیدی
- افزایش صحت و اعتبار بکاپ با تست‌های تصادفی و گزارش‌های مستقل ممیزی

موضع ۱۴. دسترسی و معرفی سند رسمی سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری

تا زمان نگارش این گزارش، نسخه رسمی و عمومی شده از سند «سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری» که دقیق مطابق استاندارد ایزو ۲۲۳۰۱ و قابل استناد برای پژوهشگران باشد در پایگاه اطلاع رسانی عمومی بنیاد کهریزک منتشر نشده است. بخش‌هایی از دستورالعملها و سیاست‌گذاری‌ها در گزارش عملکرد بنیاد، اخبار کمیته مدیریت بحران آسایشگاه و جلسات ارزیابی مشارکت‌های مردمی درج شده، اما نسخه جامع مصوب برای مخاطبان خارجی نیازمند درخواست رسمی و مکاتبه با اداره روابط عمومی یا واحد فناوری اطلاعات بنیاد است.

پیشنهاد می‌شود در صورت نیاز به الگوی مستند و رسمی:

- درخواست کتبی یا ایمیلی به واحد فاو/مدیریت بحران بنیاد خیریه کهریزک ارسال شود
- از قالب استاندارد فارسی تهیه شده بر اساس ایزو ۲۲۳۰۱، که توسط مراکز مشاوره تخصصی (مانند سیستم کاران) آماده و منتشر شده، به عنوان الگو استفاده گردد.

✓ جمع‌بندی و توصیه‌های کلیدی

در بنیاد خیریه کهریزک، سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری تنها یک الزام فنی نیست، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر از مسئولیت اجتماعی و اخلاقی کل سیستم است. تعهد به امانداری داده‌ها، استمرار خدمت‌رسانی و حفظ اعتماد مددجویان ایجاب می‌کند که تمام اجزای این سیاست به صورت پویا، جامع و روزآمد عملیاتی گردد. توجه ویژه به آموزش تیم، تمرین مستمر، ذخیره‌سازی خارج از سایت، اتوماسیون و امنیت، مستندسازی فرآیندها و پایش عملکرد کلید موقفيت و دوام بخشی سیاست است.

بنیاد کهریزک با وجود محدودیت‌های مالی و چالش‌های ناشی از رشد داده‌ها و حملات نوین، با بهره‌گیری از تجربه، استانداردهای ایزو ۲۲۳۰۱ و همکاری فرآگیر بین بخشی، نسخه‌ای قابل استناد و تطبیق یافته از سیاست پشتیبان‌گیری و بازیابی اضطراری را بیاده‌سازی و اجرا می‌کند. توصیه راهبردی این است که سیاست یادشده به صورت عمومی‌تر منتشر شود تا سایر موسسات خیریه کشور نیز بتوانند از تجربیات غنی بنیاد کهریزک بهره گیرند.

موضع ۱. مقدمه

مدیریت تغییر و به روزرسانی نرم افزارها هم‌زمان با دیجیتال‌تر شدن عملیات، تبدیل به یکی از ارکان اساسی حکمرانی فناوری اطلاعات در سازمان‌های بزرگ اجتماعی و درمانی همچون بنیاد خیریه کهریزک شده است. کهریزک، به عنوان یکی از نهادهای گستردۀ در حوزه نگهداری و توانبخشی سالمدان، معلولان و بیماران خاص، همواره پیشگام در توسعه زیرساخت‌های نوین مدیریتی و فنی بوده و با گسترش خدمات نرم افزاری خود (از قبیل اپلیکیشن جامع «ناجی ۲۴» عملًا نیازمند تدوین و اجرای سیاست‌های دقیقی در حوزه تغییر نرم افزاری است. هدف این گزارش، تبیین ساختار، فرآیندها، استانداردها، و الزامات حقوقی و اخلاقی سیاست مدیریت تغییر و به روزرسانی نرم افزارها در کهریزک و بررسی شواهد عملی اجرای این سیاست‌ها بر اساس مستندات، مقررات، چارچوب‌های مرجع و تجارب عملی بنیاد است.

موضوع ۲. اهداف سیاست مدیریت تغییر و به روزرسانی نرم افزار در بنیاد خیریه کهریزک

اهداف سیاست مدیریت تغییر نرم افزار در کهریزک، جلوهای از آرمان‌های کلان موسسه در ارتقای کیفیت زندگی مددجویان، افزایش کارآمدی، شفافیت، ایمنی و انطباق با الزامات حقوقی و اجتماعی است. بر پایه مأموریت موسسه، مهم‌ترین هدف مطالبه شده برای سیاست‌های تغییر نرم افزاری، بهبود مستمر کیفیت خدمات، حفظ امنیت داده‌ها و افزایش کارایی فرآیندهای داخلی و برونو سازمانی است. جزئی‌تر، این اهداف عبارت‌اند از:

۱. ارتقاء کیفیت و امنیت خدمات الکترونیکی برای مددجویان، کارکنان، داوطلبان و همکاران علمی و اجرایی.
۲. افزایش قابلیت پاسخ‌گویی به تغییرات مقررات، فناوری و نیازهای کاربران نهایی.
۳. کاهش ریسک‌های عملیاتی ناشی از تغییرات برنامه‌ریزی نشده یا خطاهای سیستمی.
۴. استانداردسازی فرآیندهای تغییر و به روزرسانی، با هدف ایجاد مسیر حسابرسی شفاف و امکان بازگشت در شرایط اضطراری.
۵. تضمین انطباق با قوانین حمایتی، سلامت، حقوق مالکیت اطلاعاتی، و سایر مقررات حاکم.
۶. تقویت فرهنگ شفافیت و مسئولیت‌پذیری در تغییرات نرم افزاری در سطح سازمان، همراه با حمایت از حقوق و امنیت مددجویان.

همچنین، رویکردهای تازه‌تر مبتنی بر چارچوب‌های مانند (ITIL کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات)، استاندارد ISO/IEC 20000، و دستورالعمل‌های داخلی شورای عالی فناوری اطلاعات و وزارت بهداشت جمهوری اسلامی ایران بر ارتقاء فرآیند صحیح مدیریت تغییر جهت به حداقل رساندن اختلالات، افزایش رضایت کاربران و تضمین کیفیت نرم افزارها تاکید دارد.

موضع ۳. ساختار سازمانی مسئول مدیریت تغییر در کهربا

در بنیاد خیریه کهربا، سیاست‌گذاری و راهبری کلان مدیریت تغییر نرم‌افزاری تحت مسئولیت ستاد مرکزی بنیاد انجام می‌شود و واحدهای ستادی و معاونت‌های مختلف ذیل مدیریت عالی (مدیرعامل) نقش کلیدی در پشتیبانی، برنامه‌ریزی و ابلاغ این سیاست‌ها دارند. بر اساس ساختار اعلامی سازمان، مهم‌ترین واحدهای دخیل شامل معاونت مالی و اداری، معاونت آموزش و توسعه منابع انسانی، معاونت حقوقی، مدیریت بازرگانی و حسابرسی داخلی و سایر معاونت‌های تخصصی است. اما نقش اصلی اجرای تغییرات نرم‌افزاری و امنیت اطلاعات، بر عهده واحد فناوری اطلاعات و امنیت می‌باشد که با همکاری نزدیک این معاونت‌ها، سیاست‌ها را عملیاتی می‌کند.

ساختارهای معمول توصیه شده توسط چارچوب‌های بین‌المللی (مانند **ITIL**) نیز بر تأسیس «کمیته مشورتی مدیریت تغییر Change Advisory Board/CAB تأکید دارند؛ این کمیته متشکل از نمایندگان از سطوح مختلف سازمان، ذینفعان کلیدی اعم از کاربران، مدیران اجرایی، توسعه‌دهندگان، کارشناسان فنی، تیم‌های عملیاتی، نمایندگان خدمات حمایتی و پیمانکاران است و وظیفه دارد درباره ارزیابی، تأیید و اولویت‌بندی درخواست‌های تغییر تصمیم‌گیری کند.

نمونه‌ای از ساختار سازمانی مسئول به صورت زیر است:

سطح سازمانی	واحد مسئولیت	نقش کلیدی
مدیریت عالی	مدیرعامل، ستاد مرکزی	تعیین سیاست‌های کلان، تصویب برنامه‌های اجرایی
کمیته مشورتی تغییر	نمایندگان معاونت‌ها و IT	ارزیابی/تصویب/کنترل تغییرات نرم‌افزاری
واحد فناوری اطلاعات و امنیت	کارشناسان IT و امنیت	تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و مستندسازی تغییرات
معاونت آموزش و منابع انسانی	آموزش پرسنل، ثبت مستندات	ادوارمندسازی آموزشی پیرامون تغییرات
مدیریت بازرگانی و حسابرسی	ارزیابی ریسک، نظارت بر اجرا	تضمين تطابق فرآيندي و شفافيت

این ساختار ترکیبی از رویکردهای حاکمیتی، فرآیندی و عملیاتی را در مدیریت تغییر نرم‌افزاری بنیاد خیریه کهربا برقرار می‌سازد تا از کارایی، امنیت، و پایداری سیستم‌های نرم‌افزاری اطمینان حاصل شود.

در کهریزک، فرآیندهای مدیریت تغییر بر پایه رسمیت، مستندسازی و کنترل دقیق بنا شده است و مراحل آن اساساً منطبق بر بهترین رویه‌های جهانی ISO و 20000 ITIL و چارچوب‌های ملی تعیین شده است . در این فرآیندها، درخواست هر تغییر (RFC) باید با شرح دقیق هدف، انتظارات، آثار، ریسک‌ها و منابع لازم ثبت و ارزیابی شود . مراحل کلیدی فرآیند مدیریت تغییر نرم افزار به شرح زیر است:

۱. ایجاد و ثبت درخواست تغییر (RFC): هر تغییر پیشنهادی از سوی کاربران، تیم اجرایی یا مدیران، باید در قالب RFC ثبت و مستندسازی شود . اطلاعات مانند هدف تغییر، علت، نیاز و اولویت در فرم مربوطه ذکر می‌شود.

۲. بررسی اولیه و ارزیابی اثرات : کمیته تخصصی یا تیم ارزیابی، تغییر پیشنهادی را از ابعاد فنی-مالی-حقوقی و ریسک‌های عملیاتی بررسی می‌کنند.

۳. تأیید یا رد تغییر : پس از ارزیابی، کمیته تغییر یا مدیر ارشد فناوری اطلاعات تصمیم به تایید، اصلاح یا رد تغییر می‌گیرد.

۴. برنامه‌ریزی و زمانبندی اجرا : در صورت تصویب، برای استقرار تغییر، برنامه عملیاتی شامل وظایف تیم‌ها، زمانبندی، تست‌ها و سند بازگشت (Rollback Plan) تنظیم می‌گردد.

• اطلاع‌رسانی شفاف به ذینفعان : تمامی کاربران و واحدهای مرتبط از جزئیات، تاریخ اجرا، اقدامات و مسئولیت‌ها آگاه می‌گردند.

• اجرا/استقرار تغییر : تیم IT اقدامات نرم‌افزاری (مثلًا نصب بهروزرسانی، پچ، راهاندازی، تغییر زیرساخت (را با ثبت هر مرحله و رعایت کنترل‌های امنیتی انجام می‌دهد.

• تست و ارزیابی پس از استقرار : پس از اعمال تغییر، عملکرد سرویس‌ها توسط تست‌های سیستمی و فرآیندی کنترل و صحبت‌سنجد می‌شود.

• مستندسازی و بستن فرایند : تمامی اطلاعات، یافته‌ها و اسناد در مخزن تغییر ثبت و برای مراجعات آتی آرشیو می‌گردد.

پاسخگویی به هفت پرسش کلیدی ذیل برای هر تغییر ضروری است : درخواست کننده کیست؟ علت تغییر چیست؟ انتظار از تغییر چه چیز است؟ ریسک‌ها چگونه شناسایی شده است؟ منابع و مسئولین اجرای تغییر چه کسانی‌اند؟ ارتباط این تغییر با سایر تغییرات چیست؟ چگونه بازخورد اخذ و مدیریت می‌شود؟

أنواع تغييرات متداول شامل تغييرات استاندارد (تكراري و کم ريسك، مانند بهروزرسانی‌های دوره‌ای) ، تغييرات نرمال (نيازمند ارزیابی و تأييد جمعی) و تغييرات اضطراري (واکنش سريع به نقص يا بحران‌های حياتی) است.

موضوع ۵. روش‌ها و ابزارهای به روزرسانی نرم‌افزار در کهربا

در بنیاد خیریه کهربا، سامانه‌های نرم‌افزاری، مهم‌ترین ابزار اتوماسیون امور اداری، مدیریت سلامت، نظم مالی و ارائه خدمات برخط به کاربران می‌باشند. بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای نوین به روزرسانی نرم‌افزار نه تنها موجب افزایش امنیت و کارایی بلکه زمینه‌ساز افزایش اعتماد عمومی به کسب‌وکار بنیاد نیز است.

روش‌های به روزرسانی:

- به روزرسانی مبتنی بر **Patch**: برای رفع باگ و افزودن قابلیت‌های جدید، فایل‌های **Patch** توسط واحد فناوری اطلاعات در سرورهای داخلی ارائه و پس از تست مقدماتی در محیط آزمایشی، روی سرورها و کلاینت‌ها نصب می‌شوند. در صورت لزوم پایگاه‌های داده نیز با اسکریپت‌های نسخه‌بندی شده به روزرسانی می‌گردد.
- استفاده از پایگاه داده کنترل نسخه: سیستم کنترل نسخه **Git** و دیگر پلتفرم‌های مشابه برای مدیریت تغییرات فایل‌های کد، مستندات و پایگاه داده، و امکان بازگشت به نسخه‌های قبلی مستقر است.
- خودکارسازی با ابزار **Jenkins CI/CD**: از طریق ابزارهایی همچون **Jenkins**، فرایندهایی مانند **Deployment** و **Integration** معادل‌های ایرانی‌سازی شده، اجرایی می‌شود تا خطای انسانی کاهش و سرعت استقرار افزایش یابد.
- سامانه‌های مانیتورینگ و لاجینگ: ابزارهایی برای پایش و ثبت رفتارهای نرم‌افزار و رخدادها استفاده می‌شود تا در موقع بروز مشکل بتوان به سرعت آن‌ها را ردیابی و شناسایی کرد.
- درگاه‌های تست و مستندسازی: کلیه به روزرسانی‌ها در محیط **Pre-Production** ابتدا تست می‌شود و مستندات نسخه، راهنمای کاربری، و سند مشکلات شناسایی شده برای هر انتشار تهیه می‌گردد.

ابزارهای نرم‌افزاری مورد استفاده:

- سامانه‌های مدیریت تغییر: نرم‌افزارهای ویژه‌ای برای ثبت، تخصیص و نظارت بر تغییرات (**Change Management Tools**) به کار می‌روند که هماهنگ میان واحدهای مختلف، تیم‌های توسعه‌دهنده و مدیران پروژه را تسهیل می‌نماید.
 - مدیریت اتوماسیون مستندات تغییر: برای ثبت هشدارها، تغییرات بحرانی و ثبت وقایع (**Log Book**) از برنامه‌های مانیتورینگ و گزارش‌گیری استاندارد استفاده می‌شود.
 - ابزارهای تحلیل داده: بهره‌برداری از سایتهای فراتحلیل، ابزارهای آماری مانند **CMA2**، و سامانه‌های توسعه‌یافته برای تحلیل داده‌های نرم‌افزاری و کاربران جهت ارتقاء کیفیت برنامه‌ها و اطمینان از اجرایی بودن تغییرات.
- در پروژه‌هایی مانند راهاندازی اپلیکیشن ناجی ۲۴ (Naji 24)، بر عرضه نسخه‌های آزمایشی به کاربران اولیه و دریافت بازخوردهای کاربردی پیش از انتشار رسمی سامانه تأکید شده است، توسعه‌دهندگان موظف به ثبت کامل فرآیند و مستندسازی تغییرات بوده و مجوز استقرار نسخه جدید تا پیش از طی کامل مراحل تست و تأیید نهایی صادر نمی‌شود.

موضوع ۶. استانداردهای مورد استفاده در مدیریت تغییر و به روزرسانی

تضمين کیفیت، امنیت و انطباق عملکرد نرم افزارها با الزامات داخلی و حاکمیتی، نیازمند پیروی از مجموعه‌ای جامع از استانداردهای ملی و بین‌المللی است. بنیاد خیریه کهریزک نیز بر اساس دستورالعمل‌های ملی شورای اجرایی فناوری اطلاعات، توصیه‌نامه‌های وزارت بهداشت و پروتکلهای دانشگاهی، و همچنین چارچوب‌های بین‌المللی مرجع عمل می‌کند:

- **ITIL (Information Technology Infrastructure Library):** چارچوب شناخته شده برای مدیریت خدمات IT، از جمله فرآیند استاندارد مدیریت تغییر، مستندسازی، ارزیابی ریسک، کنترل دسترسی‌ها و پایش کیفیت خدمات.
- **ISO/IEC 20000:** استاندارد اختصاصی مدیریت خدمات IT که به مقیاس‌پذیری، مستندسازی تغییرات و انطباق رویه‌ها با بهترین پرکتسیس‌ها می‌پردازد.
- استانداردهای مدیریت پروژه و پیکربندی: استانداردهایی همچون PMP و IEEE/EIA 12207 جهت تعیین فرایندهای کنترل پروژه‌های نرم افزاری و ثبت تغییرات پیکربندی در پروژه‌ها لحاظ می‌شود.
- استانداردهای کیفی ISO 9000 و TickIT برای کنترل کیفیت خروجی‌های نرم افزاری و بهبود مستمر فرآیندها و تغییرات روزآمد، پیاده‌سازی استانداردهای ISO9001 و TickIT توصیه می‌شود.
- اصول راهبری امنیت اطلاعات: پیروی از مقررات امنیتی شامل احراز هویت، مدیریت دسترسی و رمزگاری داده‌ها در کنار آزمون‌های امنیتی منظم و برنامه‌های واکنش به رخداد الزامی است.

در سطح عملیاتی، تدوین و اجرای آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی به صورت مکتوب و مصوب، معیار شفافیت، استمرار و استقلال در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با تغییرات نرم افزاری و ارتقای زیرساخت‌هاست.

موضع ۷. الزامات قانونی حاکم بر به روزرسانی نرم افزار در مؤسسات خیریه

الزامات قانونی بروزرسانی نرم افزار در کهربایک زیرمجموعه‌ای از قوانین ملی مرتبط با فناوری اطلاعات، سلامت، شفافیت و حقوق مالکیت است و با مقررات داخلی شورای اجرایی فناوری اطلاعات و سازمان‌های حاکمیتی مرتبط نظیر سازمان بهزیستی تطابق دارد. برخی از الزامات اصلی عبارت‌اند از:

- تبعیت از قوانین و مقررات شورای عالی فناوری اطلاعات، سازمان بهزیستی و وزارت بهداشت: کهربایک ملزم به رعایت استانداردهای مقرراتی حول سلامت، امنیت داده‌ها، خدمات سلامت الکترونیک و تبادل داده بین‌بخشی است.
- حفظ امنیت، محترمانگی و مالکیت داده: طبق قانون حمایت از حقوق پدیدآورندگان نرم افزارهای رایانه‌ای، نشریات و استانداردهای فناوری اطلاعات، بنیاد می‌باشد دسترسی غیرمجاز به داده‌های سلامت مددجویان و کد منبع برنامه‌ها را کنترل نماید.
- گزارش‌پذیری، مستندسازی و نظارت حاکمیتی: تغییرات نرم افزاری باید قابل رصد و حسابرسی توسط نهادهایی مانند شهرداری، پلیس یا وزارت رفاه باشد، به ویژه زمانی که سامانه‌های بنیاد با داده‌های جمعیتی و سلامت برخورد دارند.
- شرایط جذب و استفاده از خدمات پیمانکاران: مطابق دستورالعمل شورای اجرایی فناوری اطلاعات، ارزیابی صلاحیت فنی و قانونی پیمانکاران بر اساس بخشنامه نظام مهندسی و اخذ مجوز از دبیرخانه شورای عالی اینformatیک الزام است.

نمونه‌هایی چون اخذ مجوز مرکز آموزش مهارتی (از علوم پزشکی) و ثبت نرم افزارهای تخصصی با تأیید مراکز ذیصلاح به وضوح نشان می‌دهد که بنیاد به انطباق حقوقی اهمیت می‌دهد و اقدامات نرم افزاری خود را در هماهنگی تنگاتنگ با نهادهای دولتی و نظارتی انجام می‌دهد.

در بنیاد خیریه کهریزک، اخلاق سازمانی بهویژه در پروژه‌های فناورانه، حول اصول «عدالت اجتماعی، کرامت انسانی مددجویان، شفافیت و پاسخگویی «سازماندهی شده است. مهم‌ترین رئوس ملاحظات اخلاقی در سیاست تغییر نرم افزار به شرح زیر است:

- حفظ محترمانگی و امنیت داده‌های مددجویان: مدیریت داده‌های سلامت و مالی باید با حفظ رازداری و احترام به حق حریم خصوصی افراد انجام شود.
- اطلاع‌رسانی دقیق به ذینفعان در تغییرات: مددجویان، کارکنان و خانواده‌ها باید از تغییرات موثر در شیوه ارائه خدمات یا نحوه دسترسی به اطلاعات‌شان باخبر باشند و آموزش کافی برای بهره‌برداری بگیرند.
- مشارکت و دریافت بازخورد از کاربران و کارکنان: تغییرات، خصوصاً در سامانه‌های حیاتی، می‌بایست با توجه به نیازها، ترجیحات و دغدغه‌های کاربران اجرایی و پس از آزمایش‌های انسانی و فنی، پیاده‌سازی شود.
- عدالت در دسترسی و جلوگیری از تعییض: نسخه‌های جدید سامانه‌های نرم افزاری نباید هیچ گروهی از جامعه هدف (مثلآ سالمندان، معلولان یا بیماران خاص) را از خدمات محروم یا برایشان تجربه‌ای دشوارتر ایجاد کند.
- پاسخگویی، شفافیت و ثبت مسیر تصمیم‌گیری: اقدامات کلیدی در مدیریت تغییر، ثبت و مستندسازی شده و قابل حسابرسی است تا در صورت بروز تخلف یا اختلاف، امکان پیگیری وجود داشته باشد.

در منشور رسمی اخلاق حرفه‌ای مدیریت تغییر (ACMP) نیز بر اهمیت طرح و توسعه استانداردهای جمعی با رویکرد مشارکتی تاکید شده و بنیاد باید به گونه‌ای عمل کند که نه تنها به الزامات حقوقی بلکه به «حداقل انتظارات هدایت حرفه‌ای «مطابق منشور مذکور نیز یابیند باشد.

موضع ۹. نمونه های عملی از اجرای سیاست در کهربا (با تمرکز بر نرم افزار ناجی ۲۴)

اجرای سیاست مدیریت تغییر و بهروزرسانی نرم افزارها در بنیاد خیریه کهربا، در سال های اخیر به طور برجسته در پروژه هایی چون توسعه و پیاده سازی پلتفرم «ناجی ۲۴» متجلی شده است. این پلتفرم با هدف ارائه خدمات مراقبتی و توانبخشی مبتنی بر اطلاعات، در منزل سالمدان و مددجویان طراحی و به مرحله اجرا درآمده است.

بر اساس اقدامات اعلام شده توسط مدیر آسایشگاه خیریه کهربا، پروژه ناجی ۲۴ دارای ویژگی ها و مراحل کلیدی زیر است:

۱. تحلیل نیاز و طراحی سامانه : مطالعات گسترش دهای درباره شرایط سالمدان و خانواده ها، اصول مراقبت در منزل و تجربه بین المللی انجام شد تا الزامات نرم افزاری و مدیریتی استخراج گردد.

۲. مشارکت نیروهای آموزش دیده و کاربلد : برای تضمین کیفیت خدمات، تنها پرسنل آموزش دیده و بازنیسته کهربا یا همکاران متخصص در پروژه شرکت داشتند و کوچ سالمدان از آسایشگاه به خدمات خانگی بعد از بررسی کامل وضعیت بدنی و ذهنی افراد صورت گرفت.

۳. اعمال کنترل و نظارت چندلایه روی خدمات : هر خدمت پس از ثبت در سامانه، برابر قراردادهای روش میان بنیاد، ارائه دهنده خدمت و خانواده سالمدان اجرا و توسط تیم های سوپر وایزری کنترل می شد.

۴. نسخه بندی و تست تدریجی نرم افزار : ناویژه نبودن نرم افزار پیش از آزمون میدانی، فاز بندی اجرای پروژه ها (آزمایش نسخه دمو در مقیاس محدود، تحلیل بازخوردها، اصلاح نقايس) و آماده سازی نسخه نهایی بخشی از تحقق بهترین رویه ها در مدیریت تغییر نرم افزار بود.

۵. ثبت مسیر خدمات و بروزرسانی اطلاعات پرونده سلامت : خدمات بر اساس پرونده الکترونیکی سلامت مددجویان اجرا و داده ها به طور روز آمد ثبت و تحلیل شد.

۶. تطابق با تعریفهای وزارت بهداشت و عقد قراردادهای دو جانبه روش، شفافیت اقتصادی خدمات را تضمین نمود.

۷. افزایش ظرفیت نیروی متخصص : برای توسعه زیرساخت پاسخگویی سریع به نیازها، تربیت نیروی انسانی جدید و همکاری با سایر مؤسسات، زمینه سازی شد.

این پروژه نمونه ای شاخص از التزام به سیاست مدیریت تغییر با مشارکت نیروهای متخصص، تست مستمر، پاسخگویی به بازخورد ذینفعان و انطباق با استانداردهای حقوقی و اخلاقی است . سایر سامانه های تخصصی همچون سامانه رتبه بندی پژوهشی (RMIS) و نرم افزار مدیریت سلامت مددجویان نیز با ساختاری مشابه و اهتمام به رعایت اصول مدیریت تغییر و بروزرسانی راهبری شده اند.

موضعی ۱۰. اسناد رسمی و دستورالعمل های داخلی سیاست

اگرچه به سند رسمی منحصر به سیاست مدیریت تغییر نرم افزار بنیاد خیریه کهریزک در مراجع علنی و سایت بنیاد دسترسی مستقیم وجود ندارد، اما برخی شواهد مهم قابل استناد بدین شرح است:

- اسناد سیاست‌های کلان، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها: ستاد مرکزی بنیاد کهریزک به تدوین، ابلاغ و پایش آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌های اجرایی و نظام‌نامه‌های سیاستی در حوزه تحول دیجیتال و فناوری اطلاعات ملزم است و سیاست مدیریت تغییر نرم افزار زیرمجموعه‌ای از این ساختار محسوب می‌شود.
- تاییدیه‌های قانونی سازمان بهزیستی و وزارت بهداشت: بخش‌هایی از نرم افزارهای کاربردی مانند یسرا، RMIS و سایر سامانه‌ها دارای تاییدیه از مراجع فوق هستند که به منزله سند رسمی تایید استانداردها و رویه‌های مدیریت تغییر محسوب می‌شود.
- تفاهم‌نامه‌های آموزشی و پژوهشی با مراکز علمی و دانشگاهی: تفاهم‌نامه‌های آموزشی و پژوهشی بین بنیاد و دانشگاه‌ها پیرامون ارتقاء سامانه‌های نرم افزاری و سیستماتیک کردن پژوهش‌های نرم افزاری مرتبط با مددجویان، مبنای تنظیم فرایند مدیریت تغییر می‌باشد.
- دستورالعمل‌های مشارکت بخش غیردولتی در ارائه خدمات الکترونیکی دولت (تصویب شورای اجرایی فناوری اطلاعات: بنیاد بر اساس مصوبات این شورا و چارچوب‌های تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی، برای اجرای پروژه‌های بزرگ خود ملزم به تنظیم قرارداد و گزارش عملکرد بر اساس مقررات و الزامات استاندارد شده است.

بنابراین، حتی با عدم وجود سند واحد و مجزا برای سیاست مدیریت تغییر نرم افزار، ساختار سیاستی در عمل رسمی، مستند و منطبق با مقررات است.

موضع ۱۱. نمونه های مشابه سیاست مدیریت تغییر در NGOها و چارچوب های قانون گذار

بنیاد خیریه کهریزک، به واسطه وسعت فعالیت‌ها و اضطرار شفافیت، الگویی از سیاست‌های جهانی و ملی مدیریت تغییر در سازمان‌های Standard for Change Management (ACMP) یا ITIL یا مطرح مانند بومی‌سازی در سازمان‌های مشابه است .

ویژگی‌های الگوهای مشابه در دیگر NGOها عبارت‌اند از:

- استفاده از ساختار معین کمیته مشورتی (CAB)، تخصیص نقش به ذینفعان متنوع و تشکیل حلقه‌های کنترل کیفی در سیاست‌گذاری تغییر.
- اعمال کنترل دوگانه، از درون‌سازمانی (توسط هیئت امناء یا مدیران) IT و برونو سازمانی (توسط مراجع حاکمیتی، شرکای پروژه یا وزارت رفاه/سلامت).
- پیروی از استانداردهای بین‌المللی تولید و بهروزرسانی نرم‌افزار، مانند نماتن (نظام مهندسی تولید و توسعه نرم‌افزار) ISO/IEC 9001، 20000
- دریافت تأیید و/یا مجوز فعالیت برای سامانه‌های نرم‌افزاری از مراجع ذیصلاح (سازمان بهزیستی، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، اداره استاندارد و شورای انفورماتیک).
- راهاندازی سامانه‌های مستقل کنترل پروژه، ثبت مستندات و مانیتورینگ نسخه‌های نرم‌افزاری.

در ایران، شوراهای عالی انفورماتیک و فناوری اطلاعات و همچنین سازمان‌های دانشگاهی (مانند دانشگاه جامع علمی کاربردی و دانشگاه شهرید بهشتی) نقش قانون‌گذار و مرجع نظارت در حوزه IT و خدمات مرتبط NGOها را دارند و معمولاً قوانین آن‌ها مبنای پذیرش پروژه‌های بنیادهای خیریه نیز می‌باشد .

هرچند اطلاعات در خصوص ساختار دقیق واحد فناوری اطلاعات و امنیت در اسناد رسمی منتشره وجود ندارد، اما شواهد تجربی و مستندات عملکردی، بر فعالیت مستمر این واحد در مدیریت زیرساخت دیجیتال، پیاده‌سازی سیاست تغییر نرم‌افزار، تضمین امنیت داده‌ها و مراقبت از خدمات سلامت الکترونیک اشاره دارد. وظایف اصلی این واحد عبارت‌اند از:

- استقرار و پشتیبانی زیرساخت نرم‌افزاری، پایگاه‌های داده و تجهیزات شبکه.
- مدیریت فرآیندهای تغییر نرم‌افزاری، اعم از پیج، بروزرسانی و کنترل نسخه‌ها.
- هماهنگی امنیتی در سطوح دسترسی به داده، رمزگاری اطلاعات حساس، و تعیین سیاست‌های امنیت سایبری.
- برگزاری دوره‌های تخصصی و ارتقاء مهارت‌های پرسنل در حوزه فناوری و امنیت.
- اخذ تاییدیه‌های ضروری برای راهاندازی نرم‌افزارها و ارتباط با مراجع فنی وزارت بهداشت و بهزیستی.
- پایش مستمر رخدادهای امنیتی سرویس‌ها و پاسخ به تهدیدات و آسیب‌پذیری‌ها.
- پشتیبانی در فرآیندهای آموزش، پژوهش و توسعه فناورانه، مخصوصاً در تولید سامانه‌های جدید نظیر ناجی ۲۴ و RMIS22.

این واحد کلیدی‌ترین نقش را در تحقق سیاست‌های مدیریت تغییر، اطمینان از رعایت استانداردها، و تضمین بقای زیرساخت نرم‌افزاری مؤسسات خیریه ایفا می‌کند.

موضع ۱۳. چارچوب‌ها و نهادهای قانون‌گذار فناوری اطلاعات NGO

نهادهای کلیدی قانون‌گذار و سیاست‌گذار در حوزه فناوری اطلاعات برای NGO‌ها و موسسات خیریه در ایران، عموماً بر محور استانداردسازی، امنیت اطلاعات، شفافیت و رعایت حقوق ذی‌نفعان سازمان یافته‌اند:

- شورای اجرایی فناوری اطلاعات کشور (ITEC) و دبیرخانه آن، با وظیفه تصویب، اعلام و نظارت بر استانداردهای ملی فناوری اطلاعات و تدوین ضوابط فنی اجرایی توسعه دولت الکترونیک و مقررات مربوط به تعامل‌پذیری سامانه‌ها.
- شورای عالی انفورماتیک کشور و سازمان نظام صنfi رایانه‌ای، مسئول صدور مجوزها و تایید صلاحیت پیمانکاران حوزه IT؛ درجه‌بندی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نرم‌افزاری.
- وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و وابسته‌های تخصصی نظیر مرکز مدیریت راهبردی افتتا، با وظیفه رگولاتوری امنیتی و راهبری سیاست‌های سایبری.
- وزارت بهداشت و سازمان بهزیستی با وظیفه صدور مجوزهای خدمات سلامت الکترونیک، تأیید سامانه‌ها، و کنترل بر رعایت قوانین و حمایت از داده‌های سلامت.
- استانداردهای حرفه‌ای بین‌المللی (مانند ITIL، COBIT، ISO 20000) که اجرای آنها توسط نهادهای قانونی و دانشگاهی پیگیری و برنامه‌ریزی شده است.

صحت و اصالت سیاست‌های اجرایی بنیاد خیریه که‌ریزک و موسسات هم‌رده، متکی بر پایبندی به این چارچوب‌های قانونی و نهادهای تصویب‌کننده مقررات است.

✓ جمع‌بندی و توصیه‌ها

بر اساس تحلیل اسناد داخلی، چارچوب‌های ملی و بین‌المللی و تجربه اجرایی بنیاد، مدیریت تغییر و بروزرسانی نرم‌افزارها در بنیاد خیریه که‌ریزک، تلفیقی از سیاست‌های کلان ستاد مرکزی، رعایت دقیق فرآیندها و استانداردهای جهانی، پیروی از الزامات حقوقی و اجتماعی و اتکا به ساختار فناوری اطلاعات و امنیت سازمانی است. پیاده‌سازی این سیاست‌ها به شدت بر ارتقای کیفیت خدمات، امنیت داده‌ها، رضایت ذی‌نفعان و تضمین انطباق حقوقی و اخلاقی سامانه‌های بنیاد اثرگذار است.

از منظر عملیاتی، انطباق با رویه‌های مدیریت تغییر مبتنی بر ITIL، مستندسازی فرآیندها، تست پیوسته، تعامل با کاربران نهایی، آموزش تخصصی و شفافیت مسیرهای تصمیم‌گیری، مهم‌ترین مبانی تضمین موفقیت سیاست‌های است. تجارب موفق اجرایی، به ویژه در پروژه‌هایی نظیر ناجی ۲۴ و سامانه‌های پژوهشی و سلامت، الگویی عمل و قابل توسعه برای سایر NGO‌ها و مرکز بهداشتی-اجتماعی کشور معرفی می‌کند.

با وجود نبود سند واحد رسمی از سیاست مدیریت تغییر نرم‌افزار بنیاد که‌ریزک در دسترس عموم، صحت و اعتبار سیاست اجرایی بنیاد با اتکا به مصوبات شورای عالی فناوری اطلاعات، استانداردهای ملی، دستورالعمل‌های داخلی، مجوزهای قانونی و سوابق مستند قابل اثبات است. توسعه مستمر این سیاست‌ها، با نگاه حرفه‌ای و روزآمد به تحولات فناورانه و نیازهای جامعه هدف، توصیه اکید این گزارش به مدیران عرصه خیریه، خصوصاً حوزه فناوری اطلاعات و سلامت الکترونیک است.

❖ اصطلاح ها - استاندارد ها - مراجع - قوانین و موسسات دولتی و غیر دولتی

✓ الف) استانداردهای آورده شده و توضیح هر استاندارد

۱. ISO/IEC 27001 - سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS)

توضیح: چارچوبی برای طراحی، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (شامل سیاست‌ها، فرآیندها، کنترل‌ها).

کاربرد برای بنیاد: حفظ محترمانگی داده‌های مددجویان، مدیریت دسترسی، برنامه مدیریت رخدادها و ممیزی داخلی/خارجی.

۲. ISO/IEC 27002 - راهنمای کنترل‌های امنیت اطلاعات

توضیح: مجموعه‌های از کنترل‌ها و توصیه‌های عملی جهت پیاده‌سازی امنیت اطلاعات (رمزگاری، کنترل دسترسی، امنیت فیزیکی).

کاربرد: الگو برای انتخاب کنترل‌های فنی و سازمانی در سند سیاست امنیت اطلاعات بنیاد.

۳. ISO/IEC 27005 - مدیریت ریسک امنیت اطلاعات

توضیح: روش‌شناسی و مدل برای شناسایی، تحلیل و مدیریت ریسک‌های امنیتی.

کاربرد: تعیین اولویت‌های اصلاحی و برنامه‌ریزی واکنش به تهدیدات برای دارایی‌های اطلاعاتی بنیاد.

۴. NIST Cybersecurity Framework / NIST SP 800-53

توضیح: مجموعه کنترل‌ها و فرآیندهای دفاعی و مدیریتی برای امنیت سایبری و کنترل‌های مجاز.

کاربرد: تکمیل و تقویت تاکتیک‌های فنی، پروسه‌های تشخیص و واکنش و استانداردسازی گزارش‌دهی امنیتی.

۵. CIS Controls v8

توضیح: لیست اولویت‌بندی‌شده اقدامات پایه‌ای و ارتقا برای محافظت از سازمان در برابر تهدیدات متداول.

کاربرد: تعیین اقدامات سریع و مؤثر (مثلًا مدیریت پچ، کنترل دسترسی، مانیتورینگ لگ) برای زیرساخت‌های بنیاد.

۶. ITIL / ISO/IEC 20000

توضیح **ITIL**: چارچوب بهترین عمل‌ها برای مدیریت خدمات **IT**؛ **ISO/IEC 20000** استاندارد رسمی مدیریت خدمات **IT** است.

کاربرد: سازماندهی تیم **IT** بنیاد، مدیریت درخواست‌ها، تغییرات، انتشارها و تضمین سطح خدمات □ (SLA).

۷. ISO 9001 - مدیریت کیفیت

توضیح: چارچوب مدیریت کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها (سیاست کیفیت، ممیزی، اهداف کمی).

کاربرد: بهبود کیفیت خدمات درمانی و توانبخشی، مستندسازی فرآیندها و ممیزی داخلی.

۸. ISO 45001 (HSE)

توضیح: استاندارد مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی با محور **PDCA** و مدیریت ریسک.

کاربرد: سلامت و ایمنی کارکنان، داوطلبان و مددجویان، برنامه‌های پیشگیری و پاسخ به بحران.

۹. PCI DSS / SSAE18

توضیح: چارچوب‌های مرتبط با امنیت تراکنش‌های کارت و گزارش‌دهی خدماتی/کنترلی (برای سرویس‌دهندگان مالی).

کاربرد: در صورت پرداخت/فاندریسینگ آنلاین، الزامات فنی و حسابرسی را تعیین می‌کنند.

توضیح: مقررات حفاظت از داده‌های اتحادیه اروپا؛ در صورت پردازش داده شهروندان EU یا دریافت منابع از خارج، الزام آور است.

کاربرد: اگر بنیاد با منابع/داده بین‌المللی سروکار دارد، باید پردازش شفاف و مستند رضایت را رعایت کند.

DAMA-DMBOK . ۱۱

توضیح: چارچوب راهنمای مدیریت داده و حاکمیت داده (تعاریف، کیفیت داده، متادیتا).

کاربرد: طراحی ساختار حاکمیت داده برای آرشیو مددجویان، نگهداری سوابق و گزارش دهنی.

TickIT, PMP, IEEE/EIA 12207 . ۱۲

توضیح: چارچوب‌ها و استانداردهای مرتبط با تضمین کیفیت در توسعه نرم‌افزار و مدیریت پروژه/چرخهٔ حیات نرم‌افزار.

کاربرد: در پروژه‌های فناوری/پیاده‌سازی سامانه‌های نرم‌افزاری بنیاد برای تضمین کیفیت توسعه و مدیریت پروژه.

۱۳. سایر اشاره‌ها (ملی/بومی): معادل‌ها و راهنمایی‌های ملی (ISO-IEC 27001)، رهنمودهای مرکز افتا/سازمان فناوری اطلاعات و قوانین داخلی مرتبط با مؤسسات غیرانتفاعی.

هر یک از این حوزه‌ها بر اساس فصل‌بندی و دستورالعمل‌های کتاب به تفصیل در طول پژوهش حاضر تبیین و با داده‌های منابع معتبر خارجی و داخلی انطباق داده شده است، تا کاربران بتوانند با اطمینان کامل به فرآیند سیاستگذاری و تدوین منشورهای سازمانی خود بررسند.

جدول خلاصه حوزه استاندارد استفاده شده:

حوزه استاندارد	نمونه استانداردهای کلیدی
مالی	اصول حسابداری ملی، نگهداری اسناد مالی، افسای مالیات و بدهی IFRS, IAS
منابع انسانی	ISO 30405، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، رفتار با کارکنان
فناوری اطلاعات	ISO 20000, ISO 27001، مدل داده ملی، تبادل داده، دولت دیجیتال
مدیریتی	ISO 9001, PMBOK, EFQM, ISO 37000، حکمرانی سازمانی
اجرایی	ممیزی، مدیریت پروژه، کنترل ذینفعان، ساختار شکست، مستندسازی
امنیتی	ISO 27001, ISMS، مدیریت ریسک و حوادث، امنیت داده و شبکه
اخلاقی	اصول اخلاق حرفه‌ای، صداقت، شفافیت، منع تبعیض SA 8000
حاکمیت و انطباق	اصول حاکمیت شرکتی، شفافیت، افسای تضاد منافع، ممیزی، ارزش‌آفرینی اجتماعی
اسناد و پایگانی	ISO 15489، آرشیو دیجیتال، مدیریت مدارک، امنیت داده‌های آرشیوی
استانداردهای بین‌المللی	ISO, IEC, OIML, CODEX, BS, GMP, HACCP و...
سیاستگذاری دیجیتال	چارچوب دولت هوشمند، داده باز، معماری داده ملی، تنظیم‌گری رمزپول

✓ ب) اصطلاح‌های انگلیسی و ترجمهٔ تخصصی

در نگارش معادل‌سازی این اصطلاحات از فرهنگ‌های جامع (سیاسی، مالی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و روابط عمومی)، دیکشنری‌های موضوعی، پایگاه‌های داده اصطلاحات علمی-اداری و منابع دانشگاهی معتبر بهره گرفته شده است تا حتی المقدور معادل جاافتاده و رایج (بنگاه‌های دانشگاهی یا اجرایی) درج شود.

این جدول، بخشی از اصطلاحات پر تکرار و کلیدی بود که در حوزه های مختلف سیاستگذاری (مالی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، روابط عمومی و ...) در متون معاصر برنامه ریزی عمومی و مدیریت دولتی وجود دارند. هر کدام از این واژگان بر اساس بافت، ممکن است معادل های ثانوی و تفسیری داشته باشند که باید با بازخوانی فصل بندی کتاب تکمیل شوند.

اصطلاح انگلیسی	معادل فارسی	اصطلاح انگلیسی	معادل فارسی
Centralization	تمرکزگرایی	Policy Document	سندهای سیاستگذاری
Budgeting	بودجه بندی	Charter	منشور
Vision Statement	بیانیه چشم انداز	Public Policy	سیاستگذاری عمومی
Value Statement	بیانیه ارزشها	Financial Policy	سیاست مالی
Ethics Committee	کمیته اخلاق	Fiscal Constraint	حدودیت مالی
Decentralization	تمركززدایی	Human Resources (HR)	منابع انسانی
Mission Statement	بیانیه مأموریت	Human Resource Management	مدیریت منابع انسانی
Governance	حکمرانی	Recruitment	جذب نیرو
Conflict of Interest	تعارض منافع	Retention	حفظ کارکنان
Memorandum of Understanding (MoU)	تفاهم نامه	Performance Appraisal	ارزیابی عملکرد
Key Performance Indicator (KPI)	شاخص کلیدی عملکرد	Payroll	حقوق و دستمزد
Risk Management	مدیریت ریسک	Training and Development	آموزش و توسعه
Monitoring and Evaluation (M&E)	پایش و ارزشیابی	Information Technology (IT)	فناوری اطلاعات
Sustainability	پایداری	IT Policy	سیاست فناوری اطلاعات
Capacity Building	توانمندسازی	Data Security	امنیت داده
Organizational Structure	ساختار سازمانی	Public Relations (PR)	روابط عمومی

Outputs-based Budgeting	بودجه‌بندی مبتنی بر خروجی	Stakeholder	ذی‌نفع
Fiscal Year	سال مالی	Transparency	شفافیت
Stakeholder Mapping	نگاشت ذی‌نفعان	Accountability	پاسخگویی
Change Management	مدیریت تغییر	Compliance	(طبیق) (انطباق)
Memorandum	یادداشت اداری	Executive Summary	خلاصه اجرایی
Code of Conduct	منشور اخلاقی	Stakeholder Engagement	مشارکت ذی‌نفعان
Confidentiality	محرمانگی	Benchmarking	مقایسه‌سننجی (بنچمارکینگ)
Conflict Resolution	حل تعارض (تعارض‌زدایی)	Best Practice	بهترین تجربه (روش برتر)
Internal Audit	حسابرسی داخلی	Strategic Plan	برنامه راهبردی
External Audit	حسابرسی بیرونی	Implementation Plan	برنامه اجرایی
Legal Framework	چارچوب حقوقی	Strategic Objective	هدف راهبردی
Procurement	تدارکات	Output	بازده (خروجی)
Service Level Agreement (SLA)	توافق‌نامه سطح خدمات	Outcome	نتیجه (دستاورد)
Organizational Culture	فرهنگ سازمانی	Input	ورودی (درونداد)

✓ ج) مراجع و منابع ملی / اسناد راهنمایی که در متن اشاره شده‌اند:

- استانداردهای ملی معادل ISO/IEC 27001 (مثلاً IEC 27001) در ایران .
- راهنمایی‌ها و دستورالعمل‌های مرکز ملی فضای مجازی، سازمان فناوری اطلاعات و مرکز افتا (ذکر در بخش‌های تطبیق ملی) .
- قوانین و مقررات داخلی مربوط به موسسات غیرانتفاعی (قوانین ثبت شرکت‌ها، مقررات سازمان بهزیستی، وزارت کشور و مقررات مالیاتی مرتبط) .
- منابع و مطالعات تطبیقی از بنیادها/ مؤسسات خیریه داخلی و بین‌المللی (ذکر نمونه‌ها و تجربیات) .

✓ د) مقالات، کتاب‌ها یا اسناد خاصی که در متن نامبرده شده‌اند (نمونه):

- حسام عزت، «نهادهای مردم» (ذکر شده به عنوان مرجع در بحث تطبیق قوانین/رویکردهای خیریه) .
- ارجاع به تجربیات و اسناد نمونه مؤسسات خیریه داخل کشور (نمونه‌ها و سیستم‌های بومی که در متن مقایسه شده‌اند) .

✓ ر) قوانین ملی

“آین‌نامه اجرایی تأسیس و فعالیت سمن‌ها” (مصوب هیئت وزیران) مهم‌ترین سند بالادستی برای بنیاد محسوب می‌شود .

نام مرجع / قانون / استاندارد	موضوع مرتبط
قانون ثبت شرکت‌ها و مؤسسات غیرتجاری (مصوب ۱۳۹۷)	چهارچوب حقوقی فعالیت بنیاد
آین‌نامه سازماندهی و نظارت بر NGO‌ها	نظارت بر فعالیت سمن‌ها
قانون تجارت	-
قانون مالیات‌های مستقیم (مواد مربوط به معافیت نهادهای خیریه)	معافیت مالیاتی
مقررات سازمان بهزیستی کشور	نظارت تخصصی
مصطفبات وزارت کشور در مورد موسسات غیرانتفاعی و خیریه	صدور پروانه و نظارت
دستورالعمل‌های سازمان بورس و اوراق بهادار (۱۴۰۰، ۱۳۹۷، ۱۳۹۱)	تشکیل و وظایف کمیته حسابرسی
استاندارد بین‌المللی مدیریت ریسک ISO 31000	چارچوب مدیریت ریسک
قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	شفافیت و افشای اطلاعات
AA1000SES (Standard for Stakeholder Engagement)	تعامل با ذی‌نفعان
الزامات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (سال ۱۳۵۰)	مدیریت تعارض منافع
Balanced Scorecard	برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی
قانون اوقاف و امور خیریه	انطباق با قوانین خیریه‌ها

✓ ز) نام مؤسسات، سازمان‌ها و مراکزی که به طور صريح در این سند ذکر شده‌اند

۱- مؤسسات و نهادهای دولتی و حاکمیتی

نام مرکز / مؤسسه	نوع

سازمان بهزیستی کشور	نهاد دولتی ناظر
وزارت کشور	وزارت خانه
سازمان بورس و اوراق بهادار	نهاد
مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی	مرکز تحقیقاتی
اداره ثبت شرکت‌ها و مالکیت صنعتی	نهاد ثبت‌کننده

۲. موسسات بین‌المللی

نام مرکز / موسسه	نوع
سازمان ملل متحد - شورای اقتصادی و اجتماعی (ECOSOC)	نهاد بین‌المللی
سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO)	نهاد استانداردسازی

۳. سایر خیریه‌ها و موسسات مشابه (برای مقایسه)

نام مرکز / موسسه	نوع
موسسه خیریه محک	خیریه (به عنوان نمونه موفق داخلی)

۴. مراکز و واحدهای زیرمجموعه بنیاد کهریزک

این موارد بخش اصلی فهرست را تشکیل می‌دهند و به طور مفصل در سراسر سند به آنها اشاره شده است:

نام مرکز / موسسه	توضیح
آسایشگاه کهریزک	مرکز اصلی نگهداری از سالمندان و معلولان
درمانگاه تخصصی جوادالائمه (ع)	مرکز ارائه خدمات درمانی
دانشگاه علمی کاربردی آسایشگاه معلولین و سالمندان	مرکز آموزشی زیر نظر بنیاد
گروه بانوان نیکوکار	مجموعه فعال در جذب کمکهای مردمی
مراکز تحت پوشش در استان تهران و البرز	اشاره به گستره جغرافیایی فعالیت‌ها

۵. بیمارستان‌ها و مراکز درمانی همکار

نام مرکز / موسسه	نوع
بیمارستان فیروزآبادی	(محل شروع به کار مؤسس)