

الله أكبر



گزارش رصدی-تحلیلی | شماره ۱۰۲

آموزه‌هایی برای توسعه نفوذ منطقه‌ای جمهوری اسلامی ایران (۱)

# «معرفی شرکت چالش هزاره ایالات متحده آمریکا»



سیاست پژوهی حضور  
اثرگذار بین‌المللی



# فهرست مطالب

|    |  |
|----|--|
| ۷  | خلاصه مدیریتی  |
| ۱۰ | مقدمه  |
| ۱۳ | ۱- معرفی شرکت چالش هزاره                             |
| ۱۵ | ۱-۱. تاریخچه شرکت چالش هزاره                         |
|    | ۱-۲. تفاوت شرکت چالش هزاره و آژانس توسعه بین الملل   |
| ۱۸ | ایالات متحده آمریکا                                  |
| ۲۱ | ۳-۱. انواع کمک های خارجی شرکت چالش هزاره             |
| ۲۲ | ۴-۱. ساختار اداری و تصمیم گیری شرکت چالش هزاره       |
|    | ۲- شاخص های عملکردی و بررسی فرآیند تصویب پروژه ها    |
| ۳۵ | در شرکت چالش هزاره                                   |
| ۴۱ | ۳- زمینه های فعالیت شرکت چالش هزاره                  |
| ۴۳ | ۱-۳. بررسی طرح های شرکت چالش هزاره در چند کشور منتخب |
|    | ۴- آموزه های شرکت چالش هزاره برای پروژه های اقتصادی  |
| ۵۳ | برون مرزی ج.ا.ایران                                  |
| ۵۴ | ۱-۴. پیش از طراحی و انجام پروژه                      |
| ۵۶ | ۲-۴. حین انجام پروژه                                 |
| ۵۷ | ۳-۴. پس از اتمام پروژه                               |



## خلاصه مدیریتی

آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده (USAID)، شرکت چالش هزاره (MCC) و سازمان‌های بین‌المللی، ابزارهای افزایش و تثبیت نفوذ ایالات متحده در جهان محسوب می‌شوند. احیای زیرساخت‌ها، ایجاد ثبات اقتصادی و کارآفرینی حضور و گسترش نفوذ شرکت‌های آمریکایی در کشورهای درحال توسعه را میسر میکنند. شرکت چالش هزاره در سال ۲۰۰۴ با پیشنهاد جورج بوش رئیس‌جمهور وقت این کشور تشکیل شد؛ نهادی نوین که توانست جریان کمک‌های دولتی آمریکا را پویا و هدفمند کند. این شرکت یک نهاد مستقل در ایالات متحده است که با ارائه هدفمند کمک‌های اقتصادی، رشد اقتصادی، کاهش فقر و تقویت نهادی کشور هدف را محقق می‌کند. این کمک‌ها نه تنها از ثبات و رونق در کشورهای همکار پشتیبانی می‌کند بلکه منافع آمریکا را نیز تقویت می‌نماید. ویژگی شاخص شرکت چالش هزاره آن است که شرایط انتخاب پروژه‌ها و اجرای آنها را به نحوی راهبری می‌نماید که زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی ایالات متحده آمریکا و نیز سرمایه‌گذاران محلی را در پروژه‌ها، فراهم آورد. ساختار اداری و تصمیم‌گیری شرکت چالش هزاره، ساختاری منعطف با کمترین نیروی انسانی و بیشترین کارایی است. مهمترین بخش عملکردی این شرکت، گنجاندن شاخص‌هایی برای انتخاب کشورهای هدف و پروژه‌ها بر مبنای سبک زندگی آمریکایی است. این شرکت شاخص‌های ۲۱ گانه در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی معرفی و بر مبنای آن کشورهای متقاضی را ارزیابی می‌نماید. به عبارت دیگر کشورهای متقاضی لازم است برای جلب موافقت شرکت چالش هزاره شرایط مدنظر الگوی آمریکایی توسعه را پیگیری نمایند و این به معنای توسعه نفوذ ایالات متحده در آن کشور است. شرکت چالش هزاره از آغاز تأسیس تاکنون در ۲۹ کشور بیش از ۳۷ پروژه عمرانی، زیرساختی و آموزشی به انجام رسانده است. این شرکت با استفاده از کارشناسان اقتصادی و تعیین حداقل نرخ بازده اقتصادی ۱۰ درصد برای پروژه‌های هدف توانسته است از سرمایه بخش خصوصی این کشور علاوه بر کمک‌های دولت





- آمریکا، نیز استفاده کند. سرمایه‌گذاری بخش خ صوصی در کنار بودجه‌ای که هرساله دولت آمریکا آن را تخصیص می‌دهد، توانایی این نهاد را در ارائه خدمات متنوع در کشورهای همسو با سیاست‌های ایالات متحده افزایش داده است. مهمترین آموزه‌های شرکت چالش هزاره را می‌توان در موارد ذیل جستجو کرد:
۱. ایجاد یک نظام دائمی، قدرتمند و دارای اعتبار از سوی دولت آمریکا و دولت هدف برای تسهیل و تضمین سرمایه‌گذاری توسط بخش خصوصی
  ۲. ارائه پیشنهاد، اصلاح و نظارت بر ساختارهای کشور هدف پیش از اجرای پروژه‌ها
  ۳. ساماندهی شبکه‌ای از افراد هم‌پیمان ایالات متحده با استفاده از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
  ۴. افزایش ثبات نظام سیاسی وابسته به آمریکا، هدف اصلی پروژه‌ها
  ۵. ایجاد واحدی برای اقناع افکار عمومی، اطلاع‌رسانی و پاسخگویی به مردم در قبال اجرای هر پروژه

## مقدمه

ایالات متحده آمریکا بعد از جنگ جهانی دوم به عنوان تنها قدرتی که کمترین خسارت را در این نبرد متحمل شده بود، با روش‌های مختلف تلاش کرد تا بازسازی مناطق جنگ‌زده را بر عهده بگیرد. این کشور با اجرای طرح‌های بازسازی و احیای زیرساخت‌های اقتصادی سعی داشت جایگاه خود را به عنوان یک قدرت جهانی تثبیت کند.

طرح مارشال<sup>۱</sup>، تأسیس آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده (USAID)<sup>۲</sup> و شرکت چالش هزاره (MCC)<sup>۳</sup> در کنار ایجاد سازمان‌های بین‌المللی ابزارهای افزایش و تثبیت نفوذ ایالات متحده در جهان است. احیای زیرساخت‌ها، ایجاد ثبات اقتصادی و کارآفرینی نیز مهم‌ترین ابزار برای حضور و گسترش نفوذ شرکت‌های آمریکایی در کشورهای در حال توسعه به شمار می‌رود.

از سال ۱۹۶۱ که آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده عهده‌دار ارائه کمک‌های دولتی به کشورهای در حال توسعه شد، اعطای کمک‌های ایالات متحده تنها

- 
1. Marshall Plan
  2. United States Agency for International Development
  3. Millennium challenge corporation



محدود به کمک‌های دولتی به کشورهای در حال توسعه و به صورت سرمایه‌گذاری طولانی مدت مطرح بود؛ اما شرکت چالش هزاره که در سال ۲۰۰۴ با پیشنهاد جورج بوش رئیس جمهور وقت این کشور تشکیل شد، نهادی نوین بود که توانست جریان کمک‌های دولتی آمریکا را پویا و هدفمند کند. هرچند بودجه و ابعاد این شرکت نسبت به آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده کمتر است اما روش، نوع و ساختار کمک‌های توسعه‌ای آن از روش متفاوتی برخوردار است. در این گزارش سعی می‌شود تا با نگاهی متفاوت به شناخت شرکت چالش هزاره پرداخته شود. بررسی و درک آموزه‌هایی که این شرکت در طول عمر تشکیلاتی خود در زمینه پروژه‌های بازسازی و زیرساختی در کشورهای در حال توسعه داشته است، نکات مهمی است که در این نوشته به آن پرداخته شده است. این گزارش در چهار بخش به تاریخچه، نحوه عملکرد، زمینه‌های فعالیت و آموزه‌ها برای پروژه‌های اقتصادی برون مرزی جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد.



## ۱- معرفی شرکت چالش هزاره

سیر تاریخی و تشکیلاتی ساختار شرکت چالش هزاره با سخنرانی جورج دبلیو بوش رئیس‌جمهور جمهوری خواه ایالات متحده آمریکا در ۱۴ مارس ۲۰۰۲ و در جلسه بانک توسعه قاره آمریکا<sup>۱</sup> (IDB) آغاز می‌شود. او در این سخنرانی با نگاه و فلسفه‌ای نوین به مفهوم توسعه می‌پردازد و سعی می‌کند تا با تحلیل برخی از مسائل جهانی و ریشه‌یابی مباحث مربوط به فقر و تروریسم، ایجاد ثبات اقتصادی در کشورهای در حال توسعه را به‌عنوان یک راهکار برای تحقق جهانی عادلانه‌تر برمی‌شمارد. او در این سخنرانی خواستار یک چهارچوب بندی جدیدی برای توسعه با مسئولیت‌پذیری برای هر دو گروه کشور ثروتمند و فقیر می‌شود. هرچند وی در این سخنرانی متعهد می‌شود که تا سال مالی ۲۰۰۶، ۵۰٪ کمک‌های توسعه را افزایش دهد، اما نسبت به عدم تحقق اهداف کمک‌های دولت آمریکا و تناقض میان تحقق کمک‌ها نیز انتقاداتی را مطرح می‌کند<sup>۲</sup>. او در این سخنرانی می‌گوید: «تصور می‌شود سایر برنامه‌های توسعه مانند آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده از اهداف مختلف و گاه متناقضی رنج می‌برند که غالباً نتیجه فشارهای سیاسی و عدم تحقق پیشرفت‌های اقتصادی بلندمدت است»<sup>۳</sup>. نتیجه این سخنرانی تشکیل سازمانی نوین در سال ۲۰۰۴ با هدف مبارزه با فقر از طریق جهت‌دهی به کمک‌های ایالات متحده به کشورهای در حال توسعه، با عنوان شرکت چالش هزاره بود.

---

#### 1. Inter-American Development Bank

۲. بانک توسعه قاره آمریکا بزرگترین منبع تأمین مالی توسعه امریکای لاتین و کارائیب است که در سال ۱۹۵۹ تأسیس شد و از طریق وام دادن به دولت‌ها و سازمان‌های دولتی، از جمله شرکت‌های دولتی، از توسعه اقتصادی امریکای لاتین و کارائیب، توسعه اجتماعی و ادغام منطقه ای در این قاره حمایت میکند.

3. <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2002/03/20020314-7.html>

۴. همان



## ۱-۱. تاریخچه شرکت چالش هزاره

شرکت چالش هزاره یک نهاد ارائه کمک‌های خارجی ایالات متحده است که با تصویب قانونی در کنگره و با بودجه اعلامی ۵ میلیارد دلاری تأسیس شد<sup>۱</sup>. این شرکت تلاش کرد معیارها و روش‌های نوینی برای کمک‌های خارجی ایالات متحده ارائه نماید. معیارهایی که کشورهای درحال توسعه را هرچه بیشتر به سمت استحاله شدن در سبک زندگی آمریکایی سوق می‌دهد. در تعریفی که از سوی کنگره برای شرکت چالش هزاره ارائه شده است، این شرکت یک نهاد مستقل در ایالات متحده است که با ارائه کمک‌های دارای محدودیت زمانی، برای رشد اقتصادی، کاهش فقر و تقویت نهادها در پیشبرد مبارزه با فقر جهانی کمک می‌کند. این کمک‌ها نه تنها از ثبات و رونق در کشورهای همکار پشتیبانی می‌کند بلکه منافع آمریکا را نیز تقویت می‌نماید<sup>۲</sup>. این شرکت نحوه کمک‌های خود را بر مبنای عملکرد سیاسی کشورهای داوطلب کمک، با اولویت بر مشاوره و اصلاح ساختارها، تمرکز بر نتایج و شفافیت در ارائه گزارش‌های شفاف کمک‌ها استوار کرده است<sup>۳</sup>.

مهم‌ترین دلایلی که هم در نطق جورج بوش و هم در متن قانون تصویب شرکت چالش هزاره به آن اشاره شده، زمان بر بودن، عدم بازگشت کمک‌های مالی و انحراف از اهداف تعیین شده این کمک‌ها در سابقه کمک‌های ایالات متحده است. در واقع کمک‌هایی که از طریق آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده به کشورهای درحال توسعه ارائه می‌شد، علاوه بر اینکه بازده مستقیمی نداشت در عین زمان بر بودن، اهداف سیاست خارجی آمریکا را نیز محقق نمی‌کرد. با توجه به این

---

۱. طبق قانون اساسی آمریکا هر لایحه در کنگره آمریکا، حداقل احتیاج به آرای دو سوم نمایندگان کنگره دارد.

2. <https://www.congress.gov/108/bills/s/1240/BILLS-108s1240is.pdf>

3. Millennium Challenge Corporation: Overview and Issues, <https://fas.org/sgp/crs/row/RL32427.pdf>, P3

موضوع، شرکت چالش هزاره را می‌توان یک آژانس توسعه‌ای در راستای بهسازی زیرساخت‌های کشورهای در مسیر اهداف سیاست خارجی ایالات متحده نامید. شرکت چالش هزاره از آغاز تأسیس تاکنون در ۲۹ کشور بیش از ۳۷ پروژه عمرانی، زیرساختی و آموزشی به انجام رسانده است. این شرکت با استفاده از کارشناسان اقتصادی و تعیین حداقل نرخ بازده اقتصادی (ERR<sup>۱</sup>) ۱۰ درصد برای پروژه‌های هدف توانسته است<sup>۲</sup> از سرمایه بخش خصوصی این کشور علاوه بر کمک‌های دولت آمریکا، نیز استفاده کند. سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در کنار بودجه‌ای که هر ساله دولت آمریکا آن را تخصیص می‌دهد، توانایی این نهاد را در ارائه خدمات متنوع در کشورهای همسو با سیاست‌های ایالات متحده افزایش داده است.

با وجود درخواست بودجه ۵ میلیارد دلاری در سال ۲۰۰۴ از سوی جورج بوش برای شرکت چالش هزاره هیچ‌وقت بودجه مصوب از مرز ۳ میلیارد دلار فراتر نرفت و در نهایت بودجه تخصیص یافته توسط دولت نیز هیچ‌وقت از ۱/۸ میلیارد دلار تجاوز نکرد<sup>۳</sup>. این موضوع ساختار شرکت چالش هزاره را به گونه‌ای تغییر داد تا بتواند با استفاده از فرصت‌های سرمایه‌گذاری کشورهای هدف با ارائه نرخ بازده حداقل ۱۰ درصد، سرمایه‌های بخش خصوصی را نیز در سبد حمایتی خود قرار دهد. در واقع ویژگی شاخص شرکت چالش هزاره آن است که شرایط انتخاب پروژه‌ها و اجرای آنها را به نحوی راهبری می‌نماید که زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی ایالات متحده آمریکا و نیز سرمایه‌گذاران محلی را در پروژه‌ها فراهم آورد.

---

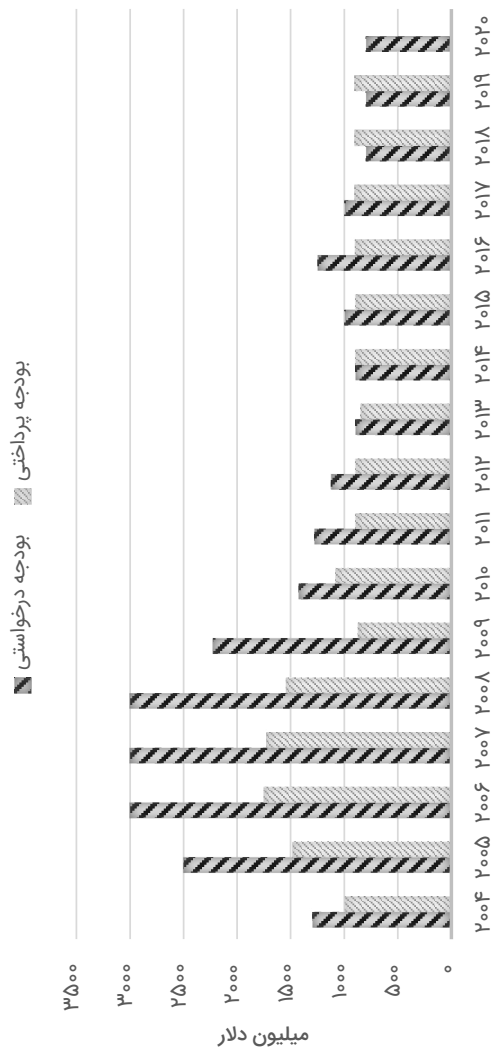
1. Economic Rates of Return

2. <https://www.mcc.gov/our-impact/err>

3. Millennium Challenge Corporation: Overview and Issues, <https://fas.org/sgp/crs/row/RL32427.pdf>, P15







شکل ۱- بودجه درخواستی و پرداختی به شرکت چالش هزاره

## ۱-۲. تفاوت شرکت چالش هزاره و آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده آمریکا

شرکت چالش هزاره و آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده آمریکا هرچند هر دو با اهداف مشترکی تأسیس شدند، اما میان این دو نهاد علاوه بر رویکردها در مباحثی مانند بودجه، ضمانت‌ها و نوع پروژه‌هایشان تفاوت وجود دارد که مهم‌ترین این موارد در جدول ذیل اشاره شده است:

جدول ۲- مهم‌ترین تفاوت میان شرکت چالش هزاره و آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده

| تفاوتها                     | شرکت چالش هزاره  | آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده                           |
|-----------------------------|--|---|
| بودجه برای سال ۲۰۲۰         | ۸۰۰ میلیون دلار  | ۴۱ میلیارد دلار   |
| تعداد کارکنان               | ۳۰۰ نفر  | ۳۸۹۳ نفر  |
| زمان پروژه‌ها               | بین ۳ ماه تا ۵ سال   | نامحدود   |
| نوع پروژه‌ها                | پروژه‌های اقتصادی سود محور                                       | پروژه‌های فرهنگی، زیرساختی                                    |
| شاخصه کشورهای مورد هدف      | دارای ثبات سیاسی   | دارای ثبات سیاسی / بحران زده                                  |
| هدف از اجرای پروژه‌ها       | کاهش فقر با اصلاح سیاست‌های مالی، کسب سود توسط شرکت‌های آمریکایی | کاهش فقر با افزایش GDP، ایجاد زیر ساخت برای شرکت‌های آمریکایی |
| نوع ضمانت از پروژه‌ها       | DFC و دولت هدف   | دولت آمریکا   |
| سرمایه‌گذار پروژه‌ها        | بخش خصوصی آمریکا و کشور هدف                                      | دولت آمریکا   |
| تعیین کننده اصلی طرح‌ها     | توسط کشور هدف  | کارشناسان آمریکایی  |
| سقف تعیین شده برای هر پروژه | یک میلیارد دلار  | ۵٪ کل بودجه آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده               |



میزان انحراف آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده از اهداف سیاست‌گذاری آمریکا و تلاش برای افزایش کارایی و پویایی شرکت چالش هزاره باعث شد تا کنگره آمریکا قانون استفاده بهتر از سرمایه‌گذاری‌های منتهی به توسعه (BUILD) را در اکتبر ۲۰۱۸ به تصویب برساند. این قانون با توجه به انحرافات، عدم شفافیت و ناسازگاری کمک‌های توسعه‌ای آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده با اهداف سیاست خارجی ایالات متحده پیشنهاد شد؛ و اهداف ذیل را دنبال می‌کند:

- استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در زمینه کمک‌ها
  - جلوگیری از انحراف کمک‌های ایالات متحده
  - شفافیت کمک‌های خارجی
  - توانمندسازی کشورهای در حال توسعه در راستای رسیدن به ثبات اقتصادی از طریق مشاوره، طرح و اجرای پروژه‌های توسعه‌ای
  - یکپارچه‌سازی سیستم تأمین مالی پروژه‌ها
- نمایندگان در این قانون ذکر می‌کنند که ایجاد یک نهاد یکپارچه در راستای هماهنگی، تخصیص و شفافیت کمک‌های دولت آمریکا که دارای شأن پاسخگویی است می‌تواند نقش مهمی در کاهش هزینه‌های دولت داشته باشد. آنها در این قانون تخصیص هر گونه کمک برای سازمان و آژانس‌های توسعه‌ای ایالات متحده را تنها از طریق همین چهارچوب مجاز می‌دانند.<sup>۱</sup> نتیجه تصویب این قانون در سال ۲۰۱۹ تشکیل شرکت بین‌المللی تأمین مالی توسعه‌ای ایالات متحده (DFC)<sup>۲</sup> به عنوان نهاد یکپارچه مدنظر قانون بود که مشخصات آن در جدول شماره ۳ آورده شده است:

- 
1. Better Utilization of Investments Leading to Development
  2. <https://www.congress.gov/congressional-report/115th-congress/house-report/814/1>
  3. U.S. International Development Finance Corporation

جدول ۳- شناخت شرکت بین المللی تأمین مالی توسعه‌ای ایالات متحده آمریکا (DFC)

| ردیف | عناوین                   | توضیحات   |
|------|--------------------------|---|
| ۱    | سال تأسیس                | ۲۰ دسامبر ۲۰۱۹  |
| ۲    | مسئولیت شرکت             | تأمین و تسهیل تأمین اعتبار پروژه‌های بخش خصوصی در کشورهای در حال توسعه  |
| ۳    | اهداف شرکت               | <p>۱. جلوگیری از انحراف کمک‌های ایالات متحده</p> <p>۲. شفاف‌سازی کمک‌ها ایالات متحده</p> <p>۳. تأمین و تضمین پروژه‌های آژانس‌های توسعه‌ای ایالات متحده</p> <p>۴. اطمینان از هماهنگی کمک‌ها با وزارت خارجه در راستای اهداف سیاست خارجی آمریکا</p> <p>۵. اولویت بندی کشورهای در حال توسعه در راستای دریافت کمک‌های توسعه‌ای</p> <p>۶. کاهش خطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در بازارهای نو ظهور</p> |
| ۴    | مجموع ظرفیت تأمین اعتبار | ۶۰ میلیارد دلار   |
| ۵    | مهم‌ترین کارکردهای DFC   | <p>۱. کاهش خطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در بازارهای نو ظهور</p> <p>۲. تأمین سرمایه</p> <p>۳. تأمین مالی برپایه بدهی تا سقف ۱ میلیارد دلار</p> <p>۴. بیمه خطرهای سیاسی تا سقف ۱ میلیارد دلار</p> <p>۵. توسعه فنی</p> <p>۶. سرمایه‌گذاری مستقیم</p>   |



### ۳-۱. انواع کمک‌های خارجی شرکت چالش هزاره

انواع کمک‌های خارجی ایالات متحده از طریق شرکت چالش هزاره به سه دسته، طرح‌های آستانه‌ای<sup>۱</sup>، عملیات‌های فشرده<sup>۲</sup> و کمک‌های بلاعوض تقسیم بندی می‌شود.

الف) طرح‌های آستانه‌ای: طرح‌های آستانه‌ای مشاوره‌های کوتاه مدت ۳ ماهه‌ای است که روی سیاست‌گذاری و اصلاحات نهادی کشور متقاضی متمرکز است. هزینه‌های این طرح‌ها توسط کشور متقاضی پرداخت می‌شود. طرح‌های آستانه به دنبال افزایش کارآیی سیستم‌های موجود در این کشورها است و می‌تواند پایه و اساس اجرای عملیات‌های فشرده در کشور متقاضی به حساب آید<sup>۳</sup>. شرکت چالش هزاره از سال ۲۰۰۵ تاکنون به پیشنهاد کشورهای متقاضی، ۳۲ طرح آستانه‌ای به ارزش ۶۳۱ میلیون دلار را به اتمام رسانده است<sup>۴</sup>.

ب) عملیات‌های فشرده: این عملیات‌ها توافقنامه‌های پنج ساله‌ای است که میان شرکت چالش هزاره و کشور واجد شرایط، برای تأمین بودجه برنامه‌های خاص با هدف کاهش فقر و تحریک رشد اقتصادی منعقد می‌شود. در واقع عملیات‌های فشرده، مدل منحصر به فرد سرمایه‌گذاری شرکت چالش هزاره برای توسعه برنامه‌های زیرساختی در کشورهای هدف است<sup>۵</sup>. از سال ۲۰۰۵ تاکنون، شرکت چالش هزاره ۴۷ عملیات فشرده را به ارزش بالغ بر ۱۴ میلیارد دلار به اتمام رسانده

---

1. Threshold Program

2. Compact Program

3. <https://www.mcc.gov/resources/story/story-cbj-fy2015-threshold-program>

4. <https://lk.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/149/2013-002-1369-25-fact-sheet-mcc-by-the-numbers.pdf>

5. <https://www.mcc.gov/who-we-fund>

است که بیش از ۶,۴ میلیارد دلار آن توسط بخش خصوصی تأمین شده است.<sup>۱</sup> (ج) کمک‌های بلاعوض: کمک‌های خارجی بلاعوضی است که از سوی دولت ایالات متحده و از طریق شرکت چالش هزاره به کشورهای واجد شرایط پرداخت می‌شود.<sup>۲</sup> این کمک‌ها در بخش بهداشت در کشورهای هدف هزینه می‌شوند. دولت ایالات متحده، به طور میانگین بین ۱۱۷ تا ۲۳۴ میلیون دلار از بودجه سالانه شرکت چالش هزاره را به کمک‌های بلاعوض تخصیص می‌دهد.<sup>۳</sup>

#### ۱-۴. ساختار اداری و تصمیم‌گیری شرکت چالش هزاره

چابکی، مهم‌ترین اصل شرکت چالش هزاره در طراحی سیستم اداری است. «به کارگیری کمترین نیروی انسانی و تحقق بیشترین کارایی» شعار این شرکت به شمار می‌رود.<sup>۴</sup> از این روی این شرکت تنها با ۳۰۰ کارمند تمام وقت به کار می‌پردازد. ساختار اجرایی شرکت چالش هزاره از شش بخش مدیریت و مالی، بخش بررسی عملیات‌های فشرده<sup>۵</sup>، روابط عمومی، سیاست‌گذاری و ارزیابی، مدیر اجرایی و مشاور عمومی تشکیل شده است. در کنار این بخش‌ها شورای مشاوره اقتصادی، هیئت شفافیت اطلاعات و شورای مشورتی نیز وجود دارند که هرکدام وظایف خاص خود را دارند که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

---

1. [https://www.mcc.gov/where-we-work?fwp\\_cp\\_type=compact](https://www.mcc.gov/where-we-work?fwp_cp_type=compact)

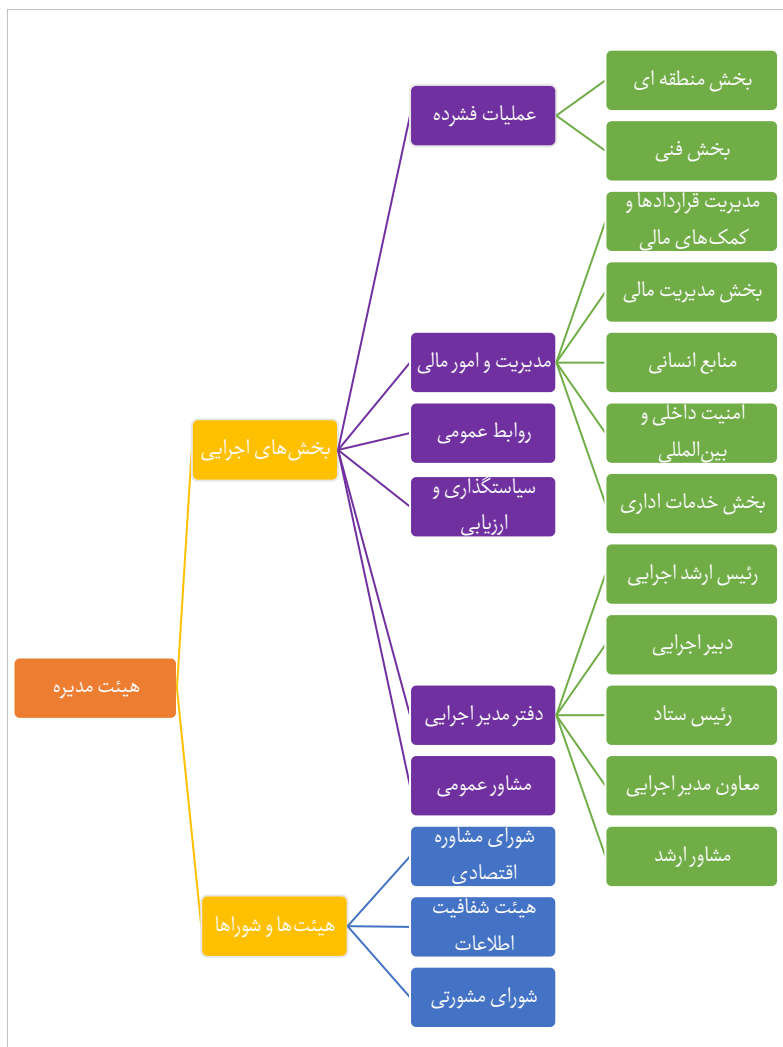
۲. همان

3. <https://lk.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/149/2013-002-1369-25-fact-sheet-mcc-by-the-numbers.pdf>

4. <https://www.mcc.gov/about>

5. The Department of Compact Operations





شکل ۴- نمودار سازمانی شرکت چالش هزاره

### ۱-۴-۱. هیئت مدیره

مهم‌ترین بخش در شرکت چالش هزاره، هیئت مدیره آن به شمار می‌رود. اعضای هیئت مدیره با دستور رئیس جمهور و موافقت سنای آمریکا تعیین می‌شوند. وزیر امور خارجه، وزیر خزانه‌داری، مذاکره‌کننده ارشد ایالات متحده آمریکا در سازمان‌های تجاری و مدیر آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده آمریکا اعضای حقوقی و چهارتن از مدیران بخش خصوصی اعضای حقیقی هیئت مدیره هستند. هیئت مدیره تنها مرجع رسمی است که می‌تواند درباره توافقنامه‌ها اظهار نظر کند. به طور معمول هیئت مدیره طی یک سال ۴ بار جلسه دارد که مشروح گزارش‌ها آن در سایت رسمی شرکت چالش هزاره قابل دسترسی است.



وزیر امور خارجه  
(ریاست هیئت مدیره)



وزیر خزانه داری  
(نایب رئیس)



مذاکره کننده ارشد ایالات متحده آمریکا  
در سازمان های تجاری



سوپرپرست USAID

شکل ۵- اعضای حقوقی هیئت مدیره شرکت چالش هزاره







**Sean Cairncross**  
مدیر اجرایی شرکت چالش هزاره



**Mike Johanns**  
سناتور و عضو هیئت مدیره  
Deere & Co Burlington Capital Group



**Ander Crenshaw**  
نماینده کنگره



**Susan M. McCue**  
مدیرعامل  
Messag Global



**George M. Marcus**  
مدیرعامل  
Marcus & Millichap

شکل ۶- اعضای حقیقی هیئت مدیره شرکت چالش هزاره

## ۲-۴-۱. بخش‌های اجرایی

### الف) عملیات فشرده

بخش عملیات فشرده، در واقع به مدیریت این عملیات‌ها می‌پردازد. در چارت سازمانی شرکت چالش هزاره این بخش به دو قسمت منطقه‌ای (اروپا، اقیانوس آرام و آمریکای لاتین، آسیا و آفریقا) و خدمات فنی تقسیم می‌شود. یکی از وظایف این بخش نظارت بر کارمندانی است که در کشورهای هدف مستقر هستند. به علاوه سایر وظایف این بخش را می‌توان به شرح ذیل آورد:

1. The Department of Compact Operations

- مدیریت روابط عملیاتی با کشورهای واجد شرایط اولیه برای انجام پروژه و کشورهایایی که با شرکت قرارداد نهایی امضا کرده‌اند.
- شناسایی زمینه‌های بالقوه همکاری و مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌ها
- نظارت دقیق بر هزینه کرد منابع دولت ایالات متحده در پروژه‌ها
- تضمین طرح‌ها، مطابق با استانداردهای شرکت چالش هزاره

### **(ب) مدیریت و امور مالی**

مهم‌ترین وظایف بخش مدیریت و امور مالی به شرح ذیل آورده شده است:

- برنامه‌ریزی و هدایت کلیه فعالیت‌های مربوط به مدیریت مالی و بودجه شرکت چالش هزاره

- مدیریت منابع انسانی شرکت چالش هزاره
- نظارت بر زیرساخت‌ها و خدمات فناوری اطلاعات
- مدیریت تمام قراردادهای، تملک‌ها و کمک‌های مالی شرکت چالش هزاره
- جمع‌آوری و نگهداری سوابق رسمی شرکت
- نظارت بر برنامه‌های مدیریت دانش
- تعامل با بازرسی کل ایالات متحده و پاسخگویی به دولت آمریکا

### **(ج) روابط عمومی**

بخش روابط عمومی شرکت چالش هزاره، به طور مستقیم از گروه شفافیت اطلاعات دستور می‌گیرد. مهم‌ترین وظایف بخش روابط عمومی به شرح ذیل آورده شده است:

- مدیریت ارتباط شرکت چالش هزاره با کنگره ایالات متحده، رسانه‌ها، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و گروه‌های فکری
- کنترل، نظارت و برنامه‌ریزی مصاحبه‌ها، سخنگویان و سخنرانی‌های مسئولین شرکت چالش هزاره



- مدیریت محتوا، ساختار و طراحی وب سایت شرکت چالش هزاره
- هماهنگی ارتباط بخش خصوصی ایالات متحده با سایر بخش های شرکت چالش هزاره
- اطلاع رسانی رویدادهای شرکت چالش هزاره از طریق اطلاعیه های مطبوعاتی، رسانه های اجتماعی، وبسایت، بیانیه ها، سخنرانی ها و رویدادها

#### د) سیاست گذاری و ارزیابی

این بخش دارای چهار قسمت ارزیابی صلاحیت و انتخاب کشورها، ارائه و برنامه ریزی برای برنامه های آستانه ای، تحلیل بازدهی اقتصادی، نظارت و ارزیابی سیاست گذاری های برنامه های اجرا شده است. مهم ترین وظیفه این بخش را می توان در موارد ذیل شرح داد:

- مدیریت فرآیند و ارزیابی صلاحیت سالانه کشورهای همکار برای برنامه های فشرده و آستانه
- مشاوره به کشورهای هدف برای شناخت محدودیت های رشد اقتصادی خود
- مشاوره به کشورهای هدف برای کمک به شناخت اولویت های سرمایه گذاری و رفع محدودیت ها در برنامه های اصلاح اقتصادی خود
- ارائه روش های تحلیل و ارزیابی اقتصادی به عنوان پایه و اساس تعامل شرکت چالش هزاره با کشورهای هدف
- ارائه دستورالعمل ها، ارزیابی نقاط ضعف و قوت پروژه ها و ارائه راهنمایی برای پروژه های آینده شرکت چالش هزاره

#### ه) دفتر مدیر اجرایی

دفتر مدیر اجرایی، مسئولیت مدیریت شرکت چالش هزاره را برعهده دارد. مسئولان اصلی این دفتر عبارت اند از: مدیر ارشد اجرایی، معاون مدیر اجرایی، رئیس ستاد، مشاور ارشد و دبیر اجرایی. مسئولیت های این بخش نیز شامل موارد زیر است:

- فراهم کردن چهارچوب رهبری و هدایت اجرایی شرکت
- هماهنگ کردن فعالیت‌ها و ارتباطات در تمام بخش‌های شرکت
- مدیریت کمیته سرمایه‌گذاری شرکت چالش هزاره به ریاست مشاور ارشد
- فراهم کردن مکاتبات، برنامه‌ریزی‌ها و اطلاعات بین سازمانی برای مدیر اجرایی
- تهیه گزارش‌های شرکت چالش هزاره برای کنگره، دفتر مدیریت و بودجه، دفتر حسابداری دولت و بازرس کل ایالات متحده آمریکا

### (و) مشاور عمومی

- بخش مشاوره عمومی را می‌توان به‌عنوان بخش دیدبان حقوقی شرکت چالش هزاره معرفی کرد. موارد ذیل وظایف این بخش به حساب می‌آید:
- ارائه مشاوره حقوقی به هیئت‌مدیره و کارمندان شرکت
- همکاری با بخش سیاست‌گذاری و ارزیابی در مورد صلاحیت کشورهای هدف و توسعه آن‌ها
- پشتیبانی حقوقی از گروه عملیات فشرده در زمینه تهیه و اجرای برنامه‌های فشرده
- مشاوره حقوقی به بخش امور دارایی در مورد کلیه موارد مؤثر بر عملکرد داخلی شرکت چالش هزاره از جمله قانون قراردادهای دولتی، قانون مالی، فناوری اطلاعات و مدیریت سوابق شرکت
- ارائه مشاوره حقوقی در مورد امور تفسیر قانونی، ارتباطات و سایر ابتکارات عمومی به بخش ارتباط شرکت با کنگره و امور عمومی

### ۳-۴-۱. هیئت‌ها و شوراهای

شرکت چالش هزاره به دنبال مشاوره، طراحی و اجرای دقیق و تحلیلی در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در راستای کمک به کشورهای کم‌درآمد است. این امر مستلزم استفاده از ابزارهای باکیفیت و به‌روز برای درک محرک‌های رشد اقتصادی پایدار و کاهش فقر است. استفاده از شوراهای هیئت‌های نظارتی، تحقیقاتی و سرمایه‌گذاری از مهم‌ترین



روش‌هایی است که این شرکت برای افزایش تحرک و کارآمدی برنامه‌های خود از آن استفاده می‌کند. به همین منظور سه شورای مشاوره اقتصادی، هیئت شفافیت اطلاعات و شورای مشورتی را بنیان نهاده است. بررسی این گروه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برای شناخت عملکرد شرکت چالش هزاره برخوردار است.

### الف) شورای مشاوره اقتصادی<sup>۱</sup>

شورای مشاوره اقتصادی، شورایی است که به‌عنوان یکی از مراجع مشورتی مهم و تأثیرگذار در راستای تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی طرح‌ها شکل گرفته است. هدف از تشکیل این شورا ارائه جدیدترین روندهای توسعه، روش‌های کاربردی، تجزیه و تحلیل فقر، روش‌های ارزیابی و مدل‌سازی، اندازه‌گیری و ارزیابی مداخلات توسعه است. شورای مشاوره اقتصادی کاهش هزینه‌ها، افزایش بازده اقتصادی و تأثیرگذاری طرح‌ها در جامعه هدف را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. مشاوران که اکثراً از دانشگاه‌ها و سازمان‌های بین‌المللی اقتصادی هستند در نقش مشورتی، علاوه بر تدوین برنامه‌های کم‌هزینه و اندازه‌گیری نتایج طرح‌های سازمان، به تصمیم‌سازی، پیش‌بینی آینده سیاسی و تقویت نتایج برنامه در کشورهای همکار نیز کمک می‌کنند.

شورای مشاوره اقتصادی متشکل از ۱۴ نفر از خبرگان در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی تشکیل می‌شود. این افراد نماینده سازمان‌های دانشگاهی، اندیشکده‌های مستقل، آژانس‌های توسعه بین‌المللی، مؤسسات مالی توسعه چندجانبه و منطقه‌ای و بنیادهای علمی هستند. این اعضا از شرکت چالش هزاره استقلال دارند و وظایف آن‌ها صرفاً مشورتی است. هرگونه تصمیم‌گیری یا اقدام ناظر بر توصیه شورا توسط مدیران اصلی شرکت انجام می‌شود. شورای مشاوره اقتصادی با توجه به طرح‌ها و مسائل مطرح‌شده یک یا دو بار در سال جلساتی

---

1. Economic Advisory Council

را برگزار می‌کند. شرکت در کلیه جلسات برای عموم آزاد است و صورت جلسه‌ها در سایت شرکت چالش هزاره منتشر می‌شود.<sup>۱</sup>

هدف مهم شورای مشاوره اقتصادی، ارائه تصویری شفاف و قابل فهم از روش‌ها و ظرفیت‌های تحلیلی در پشتیبانی از کارایی عملکرد شرکت چالش هزاره است. این شورا به عنوان گروه مرجع ارزیابی و مشاوره بر اساس روش‌شناسی و نوآوری در سازمان محسوب می‌شود و در مورد موضوعات تحلیلی و استراتژی مورد استفاده طرح‌ها ورود می‌کند. موارد ذیل سایر زمینه‌های ارائه شده توسط این شورا است:

- ارائه چشم‌اندازهای جدید در مورد توسعه اقتصادی
- اتخاذ رویکردهای نوآورانه برای تجزیه و تحلیل رشد
- نوآوری در ارزیابی برنامه و پروژه
- اقتصاد خرد کاربردی و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده
- ارائه تعریف فقر و پویایی درآمد
- توسعه اجتماعی و اقتصاد جنسیت
- نوآوری در زمینه اقتصاد توسعه و ارزیابی
- ارائه چهارچوب عضویت و بررسی صلاحیت‌های اعضا<sup>۲</sup>

### **(ب) هیئت شفافیت اطلاعات (هیئت بازرینی و افشاکری اطلاعات)<sup>۳</sup>**

شرکت چالش هزاره علاقه‌مند بود تا در قبال پروژه‌های خود به جمع‌آوری داده‌ها بپردازد و با تحلیل آن‌ها، کارایی خود را افزایش دهد لذا شرکت در سال ۲۰۱۳ هیئت شفافیت اطلاعات را با ریاست معاون گروه سیاست و ارزیابی شرکت تأسیس کرد. این گروه متشکل از نمایندگان هر بخش شرکت چالش هزاره است که در مجموع بین

---

1. <https://www.mcc.gov/about/org-unit/economic-advisory-council>

۲. همان

3. Disclosure Review Board



۶ تا ۱۰ عضو دارد. عضویت به‌گونه‌ای طراحی شده است که مهارت‌های متنوعی را در برمی‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که هر جنبه از شناسایی و انتشار داده‌ها در نظر گرفته شده است. هدف شرکت از گروه اطمینان از صحت نظرسنجی‌ها و سایر فعالیت‌های تحقیقاتی، طبق قوانین مربوطه و معیارهای اخلاقی است. به علاوه این هیئت نتایج نظرسنجی‌ها را به اطلاع عموم می‌رساند و مسائل مربوط به میزان و نحوه افشای اطلاعات شرکت را پیگیری می‌کند. از دیگر وظایف این گروه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- بررسی و تصویب رویه‌های انتشار داده‌های نظرسنجی‌ها به مردم؛
  - بررسی و تأیید پرونده‌های داده برای افشای اطلاعات و اطمینان از روش‌های شناسایی
  - آغاز و هماهنگی درباره هرگونه تحقیق در رابطه با خطر افشای اطلاعات در سطح خرد و سازمانی و تأثیر آن بر روی ذینفعان شرکت چالش هزاره
  - نظارت بر اقدامات روابط عمومی<sup>۱</sup> شرکت چالش هزاره
- این هیئت به‌طور عمومی داده‌های ایجادشده در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های فشرده و آستانه‌ای را برای دستیابی به سه هدف مهم به اشتراک می‌گذارد:
۱. شفافیت: برای اینکه هر ذینفع، محقق یا سازمان بتواند منبع داده‌ها را بشناسد و تجزیه و تحلیل ارزیابی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های شرکت چالش هزاره را بررسی کند.
  ۲. منافع عمومی ایالات متحده: این هیئت در تحقیق و ارزیابی نتایج پروژه‌های شرکت چالش هزاره به دنبال نشان دادن تأثیر آن‌ها بر افزایش منافع عمومی ایالات متحده است.

۳. محافظت از حریم خصوصی شرکت‌کنندگان در نظرسنجی‌های شرکت چالش هزاره: داده‌های جمع‌آوری شده توسط شرکت چالش هزاره در قبال پروژه‌های خود و سایر فعالیت‌های تحقیقاتی ممکن است ماهیت حساسی داشته باشند و

---

1. <https://www.mcc.gov/about/org-unit/disclosure-review-board>

به همین دلیل تحت شرایط محرمانه به دست آمده باشند. شرکت چالش هزاره با درک اینکه افشای این داده‌های حساس می‌تواند برای فرد یا بنگاهی که اطلاعات را فراهم کرده است، خطری ایجاد کند، درصدد است تا جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، تجزیه و تحلیل، دفع و انتشار داده‌ها را با روشی انجام دهد که خدشه‌ای به حریم خصوصی فرد وارد نشود. این موضوع با حفظ نیازمندی‌های برنامه و تعهد شرکت چالش هزاره به شفافیت، از حریم شرکت‌کنندگان در تحقیق محافظت می‌کند.

### ج) شورای مشورتی

شرکت چالش هزاره معتقد است که کلید تحقق بخشیدن به رشد در کشورهای شریک، تعامل فعال و همکاری با بخش خصوصی است. شورای مشورتی با هدف فراهم کردن بستری برای تعامل منظم با بخش خصوصی ایجاد شده است. تخصص، بینش و توصیه‌های فنی این شورا در اطلاع‌رسانی طرح‌ها و تعمیق مشارکت بخش دولتی و خصوصی به تأثیرگذاری بیشتر طرح‌ها در کشورهای هدف کمک می‌کند. شورای مشورتی یک گروه از مشاوران میان‌رشته‌ای است که ابزاری برای دریافت بازخورد خارجی از بخش خصوصی در اختیار شرکت چالش هزاره قرار می‌دهد. این شورا مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاران را نیز شامل می‌شود که علاوه بر اظهار نظر درباره مسائل مالی و عملیاتی طرح‌ها، به بررسی روش‌های مختلف تأمین مالی پروژه‌ها نیز می‌پردازند. این مسائل تنها بخشی از وظایف این شورا به شمار می‌روند. دیگر وظایف این شورا در ذیل آمده است:

- تأمین فناوری‌های نوظهور پیشرفته مرتبط با تأمین مالی و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)

- گسترش مشارکت‌های استراتژیک تأثیرگذار بهبود بخش بر عملکرد شرکت چالش

هزاره





- ارائه بهترین روش‌ها و آموزه‌ها به شرکت چالش هزاره در اجرای پروژه‌های فشرده
- بررسی مسائل متقابل در فضای توسعه بین‌المللی و تأثیرگذاری آن بر طرح‌های شرکت<sup>۱</sup>

شورای مشورتی با حضور بیش از ۲۵ نفر از اندیشمندان، اساتید بازرگانی، نمایندگان شرکت‌های آمریکایی، جامعه تجاری، سازمان‌های غیرانتفاعی، بنیادها می‌شود. از لحاظ موضوعی بخش‌هایی از جمله زیرساخت‌ها، اطلاعات و فناوری ارتباطات (ICT) و امور مالی، محیط زیست و توسعه پایدار را در بر می‌گیرد. کارشناسان این شورا حداکثر برای دو دوره دوساله انتخاب می‌شوند. این شورا سالی دو بار جلساتی برگزار می‌کند. اطلاعات این جلسات در سایت شرکت از طریق هیئت شفافیت اطلاعات منتشر می‌شود<sup>۲</sup>.

---

1. <https://www.mcc.gov/about/org-unit/advisory-council>

۲. همان



**۲- شاخص‌های عملکردی و  
بررسی فرآیند تصویب پروژه‌ها  
در شرکت چالش هزاره**

شرکت چالش هزاره برای انتخاب کشورهای همکار خود و تصویب طرح‌ها با استفاده از ۱۴ سازمان ملی و بین‌المللی به شاخص گذاری بر کشورهای متقاضی می‌پردازد<sup>۱</sup>. بررسی امتیازات در این شاخص‌ها در سه موضوع اقتصادی (آزادی اقتصادی)، اجتماعی (هزینه کردن برای مردم) و سیاسی (حکمرانی عادلانه) با شاخص‌های جامعه مطلوب از دیدگاه دولت آمریکا مورد بررسی قرار می‌گیرد<sup>۲</sup>. هیئت مدیره شرکت چالش هزاره عملکرد یک کشور را در ۲۱ شاخص به صورت مستقل و شفاف بررسی می‌کند و کشورها را بر اساس این معیارها انتخاب می‌نماید<sup>۳</sup>. هرچند برای انتخاب کشورها علاوه بر شاخص‌های ذکر شده، ملاحظات سیاسی با عنوان ملاحظات تکمیلی نیز در نظر گرفته می‌شود<sup>۴</sup>. این شاخص‌ها در جداول ذیل آمده است:

جدول ۷- شاخص‌های اقتصادی (آزادی اقتصادی)

| ردیف | شاخص                  | مرجع                                      |
|------|-----------------------|---|
| ۱    | دسترسی به اعتبار      | بانک جهانی                                |
| ۲    | شروع کار              | بانک جهانی                                |
| ۳    | سیاست مالی            | صندوق بین‌المللی پول                      |
| ۴    | جنسیت در اقتصاد       | بانک جهانی                                |
| ۵    | تورم                  | صندوق بین‌المللی پول                      |
| ۶    | زمین و دسترسی به زمین | صندوق بین‌المللی توسعه کشاورزی بانک جهانی |
| ۷    | کیفیت نظارتی          | بانک جهانی / موسسه بروکینگز               |
| ۸    | سیاست تجارت           | بنیاد میراث                               |

1. Millennium Challenge Corporation: Overview and Issues, <https://fas.org/sgp/crs/row/RL32427.pdf>

2. <https://www.mcc.gov/who-we-fund/indicators>

۳. همان

۴. همان



جدول ۸ - شاخص اجتماعی (هزینه‌کردن برای مردم)

| ردیف | شاخص                             | مرجع                         |
|------|----------------------------------|------------------------------|
| ۱    | سلامت کودک                       | کلمبیا / بیبل                |
| ۲    | میزان تکمیل آموزش ابتدایی دختران | یونسکو                       |
| ۳    | ضریب ثبت نام آموزش متوسطه دختران | یونسکو                       |
| ۴    | هزینه‌های بهداشتی                | سازمان بهداشت جهانی          |
| ۵    | نرخ ایمن سازی                    | یونیسف ، سازمان بهداشت جهانی |
| ۶    | حفاظت از منابع طبیعی             | کلمبیا / بیبل                |
| ۷    | هزینه‌های آموزش ابتدایی          | یونسکو                       |

جدول ۹ - شاخص‌های سیاسی (حکمرانی عادلانه)

| ردیف | شاخص           | مرجع  |
|------|----------------|---|
| ۱    | آزادی‌های مدنی | خانه آزادی  |
| ۲    | کنترل فساد     | بانک جهانی / موسسه بروکینگز                             |
| ۳    | آزادی اطلاعات  | مرکز قانون و دموکراسی ، خانه آزادی ، گزارشگران بدون مرز |
| ۴    | اثربخشی دولت   | بانک جهانی / موسسه بروکینگز                             |
| ۵    | حقوق سیاسی     | خانه آزادی  |
| ۶    | حاکمیت قانون   | بانک جهانی / موسسه بروکینگز                             |

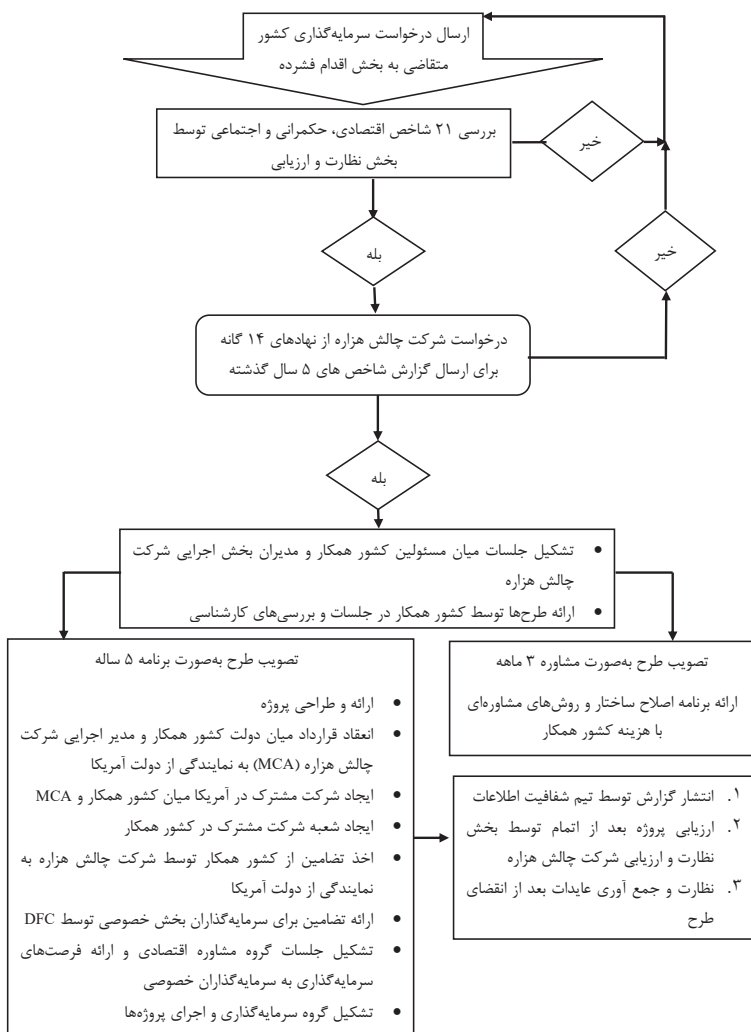
بعد از آنکه این معیارها مشخص شدند، هر کشور متقاضی دارای کارت امتیاز مشخصی می‌شود. هر کشور باید بیش از ۵۰ درصد از میانه‌ی امتیاز کشورهای متقاضی دیگر را به دست بیاورد تا شرکت چالش هزاره سرمایه‌گذاری در آن را در اولویت قرار دهد. این موضوع شکل نوینی از تغییر در اقتصاد کشورها را ایجاد می‌کند. نوع امتیازها و شرایط سیاسی کشورها بر نوع قراردادی که شرکت چالش هزاره با آن‌ها منعقد می‌کند، تأثیر مستقیم دارد.

این شاخص‌ها می‌تواند تأثیرگذاری مستقیم شرکت چالش هزاره در کشورهای هدف را به همراه داشته باشد. در وهله اول این کشورها تلاش می‌کنند هر چه بیشتر خود را با معیارهای جامعه مطلوب آمریکا هماهنگ کنند. از سوی دیگر با تشکیل کمیسیون مشترک میان شرکت چالش هزاره و کشور هدف، عملاً این کشور را به حیاط خلوت ایالات متحده بدل می‌کند. این وابستگی علاوه بر تضعیف فرهنگ بومی کشور هدف، نفوذ شرکت‌های خصوصی آمریکایی را در آن افزایش می‌دهد. وابستگی اقتصاد این کشور به اقتصاد ایالات متحده نیز موجب تضعیف تاب‌آوری اقتصادی این کشور می‌شود.

بعد از پذیرفته شدن کشور هدف، شرکت چالش هزاره از کشورهای منتخب می‌خواهد تا اولویت‌های خود را برای دستیابی به رشد پایدار اقتصادی و کاهش فقر مشخص کنند. سپس شرکت چالش هزاره بعد از تشکیل کمیسیون مشترک در همکاری نزدیک با هدف اصلاح برنامه‌ها فعالیت می‌کند. اولین اقدام شرکت چالش هزاره بعد از تصویب و اجرای کمیسیون مشترک، تأسیس یک نهاد محلی مسئول برای مدیریت و نظارت بر همه جنبه‌های اجرا است. از این طریق، شرکت چالش هزاره با استفاده از روش‌های شفافیت، طراحی بهینه و کارآمد سازی اجرای پروژه، نرخ بازده اقتصادی بالای ۱۰ درصدی را برای شرکت‌های خصوصی آمریکایی محقق می‌کند. در نرخ بازده داخلی، باید بازگشت واقعی جریان‌های نقدی پروژه را محاسبه و سپس این نرخ بازگشت را با نرخ مانع شرکت مقایسه کنید. به عبارت دیگر اگر نرخ بازده



داخلی بیشتر باشد، سرمایه‌گذاری شما، یک سرمایه‌گذاری ارزشمند خواهد بود. در محاسبات نرخ بازده داخلی، فرض بر آن است که نرخ سرمایه‌گذاری مجدد برای وجوه دریافت شده سود مساوی نرخ بازده داخلی لحاظ شده است که تصویر واقعی برای بازده سرمایه‌گذاری به حساب نمی‌آید، اما در محاسبات نرخ بازده اقتصادی فرض بر آن است که وجوه دریافتی سود با نرخ سرمایه‌گذاری دیگری مجدداً سرمایه‌گذاری می‌شود که این عدد نرخ واقعی تری را برای بازده سرمایه‌گذاری و تخمین سود پروژه نشان خواهد داد. برای همین شرکت چالش هزاره تمام قراردادهای خود را بر پایه نرخ بازده اقتصادی (ERR) مورد محاسبه قرار می‌دهد.



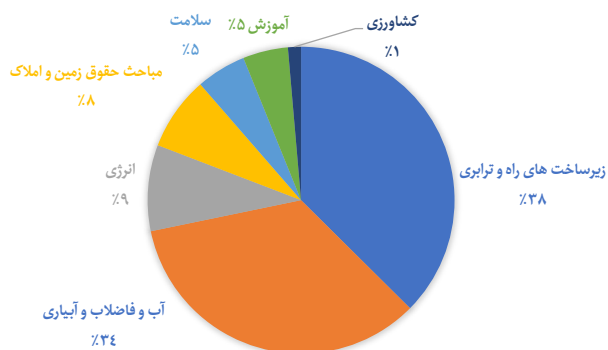
شکل ۱۰- فرآیند درخواست و تهیه پروژه ها در شرکت چالش هزاره





۳- زمینه‌های فعالیت شرکت  
چالش هزاره

شرکت چالش هزاره، در ۷ بخش کشاورزی، سلامت، آب و سامانه‌های آبیاری، جاده‌سازی و زیرساخت‌های راه و ترابری، مباحث حقوق زمین و املاک (اصلاحات ارضی) و آموزش سرمایه‌گذاری می‌کند<sup>۱</sup>. بیش از ۵۰ درصد از این پروژه‌ها از سوی بخش خصوصی آمریکا تأمین مالی می‌شود<sup>۲</sup>. مهم‌ترین هدف شرکت چالش هزاره از این پروژه‌ها ایجاد ثبات اقتصادی و سیاسی در حمایت از متحدان خود است. هرچند در کنار این موضوع، کسب سود، تأمین پایدار مواد اولیه و ارزان نیز پیگیری می‌شود. حجم ۳۸ درصدی و ۳۴ درصدی پروژه‌های زیرساختی جاده‌ای و آبیاری از کل پروژه‌های شرکت، بیانگر اهمیت ویژه این حوزه‌ها است. این موضوعات که علاوه بر سوددهی مناسب برای شرکت، می‌تواند بیشترین تأثیرگذاری را در آینده اقتصادی کشورهای متقاضی داشته باشد.



نمودار ۱۱- سهم حوزه‌های سرمایه‌گذاری از کل سرمایه‌گذاری‌های شرکت چالش هزاره<sup>۳</sup>

1. Millennium Challenge Corporation: Overview and Issues, <https://fas.org/sgp/crs/row/RL32427.pdf>, p14

۲. همان

۳. همان



جدول ۱۲- مجموع سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در پروژه‌های شرکت چالش هزاره

| ردیف | پروژه                                  | مبلغ سرمایه‌گذاری بخش خصوصی |
|------|--|-----------------------------|
| ۱    | زیرساخت‌های راه و ترابری               | ۲,۴ میلیارد دلار            |
| ۲    | آب و فاضلاب و آبیاری                   | ۲,۲ میلیارد دلار            |
| ۳    | انرژی                                  | ۵۸۱,۵ میلیون                |
| ۴    | مباحث حقوق زمین و املاک (اصلاحات ارضی) | ۴۹۹ میلیون دلار             |
| ۵    | سلامت                                  | ۳۳۷ میلیون دلار             |
| ۶    | آموزش                                  | ۳۰۵ میلیون دلار             |
| ۷    | کشاورزی                                | ۸۸ میلیون دلار              |
| ۸    | مجموع سرمایه‌گذاری بخش خصوصی           | ۶,۴۱۰ میلیارد دلار          |

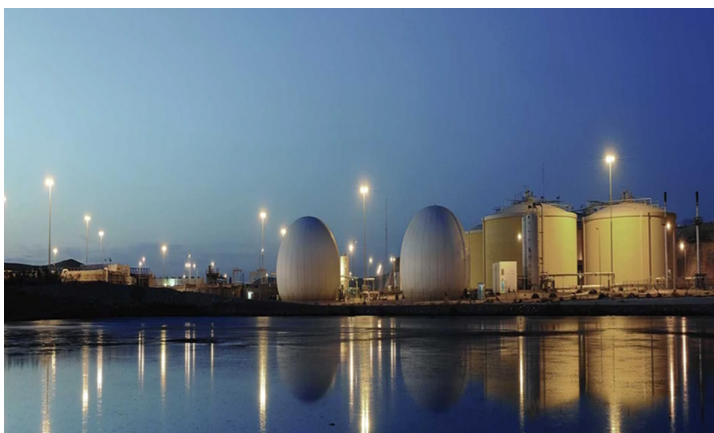
### ۳-۱. بررسی طرح‌های شرکت چالش هزاره در چند کشور منتخب

طرح‌های شرکت چالش هزاره در کشورهای مختلف، نوع پروژه‌ها و نتایج آن‌ها و روش سرمایه‌گذاری و عملکرد این نهاد را بیشتر نمایان می‌کند. به این منظور طرح‌های شرکت چالش هزاره در کشورهایی که برای جمهوری اسلامی ایران دارای اهمیت هستند، در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### الف) اردن

اردن در حال حاضر یکی از خشک‌ترین کشورهای جهان است. شرکت چالش هزاره در سالهای ۲۰۰۶ و ۲۰۱۰ با دولت اردن در بخش زیرساخت‌های آبی این کشور مشارکت کرد و فرصت‌های جدیدی برای رشد و ثبات در یکی از فقیرترین کشورهای جهان عرب ایجاد نمود. این سرمایه‌گذاری ۲۷۵,۱ میلیون دلاری، بزرگ‌ترین تصفیه‌خانه

فاضلاب جهان عرب را در منطقه زرقا با عنوان پروژه آبرسانی السمرا ایجاد کرد<sup>۱</sup>. این تصفیه‌خانه توانست کیفیت آب بیش از ۱ میلیون نفر را در شرق پایتخت اردن بهبود ببخشد. در نتیجه این پروژه، ۱۱۶۰ کیلومتر خط لوله آب و فاضلاب جدید احداث شد که دسترسی پایدار به آب را برای شهروندان و مشاغل فراهم آورد. این پروژه همچنین اتلاف آب ناشی از نشت لوله‌های قدیمی را کاهش داد. در فازهای آینده این پروژه شبکه تصفیه آب و سیستم فاضلاب برای حدود ۵۵ هزار نفر دیگر نیز گسترش می‌یابد<sup>۲</sup>.



پروژه آبرسانی السمرا از روش عمومی - خصوصی تأمین مالی شده است سرمایه‌گذاری‌های اصلی این پروژه ۵ ساله با کمک آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده آمریکا شروع شد و در ادامه توسط شرکت چالش هزاره به سرانجام رسید<sup>۳</sup>. همزمان با آغاز فاز دوم این پروژه در سال ۲۰۱۰، منطقه با بحران سوریه مواجه شد.

1. <https://www.mcc.gov/resources/story/section-jor-ccr-introduction>

۲. همان

3. <https://www.mcc.gov/resources/story/section-jor-ccr-introduction>



بیش از یک میلیون آواره سوری در اردن پناهنده شدند و زیرساخت‌های آبی این کشور را بیش از پیش تحت فشار قرار دادند. تقاضا برای آب در دوره فشرده ۵ ساله، ۴۰ درصد افزایش یافته بود. مقامات دولتی و کارشناسان توسعه به دولت اردن توصیه کردند که برای مقابله با فشارهای ناشی از بحران پناهندگان سوری به سرمایه‌گذاری در بخش آب ادامه دهد.<sup>۱</sup> میزان سرمایه‌گذاری شرکت چالش هزاره در پروژه السمرا در جدول ذیل خلاصه شده است.

جدول ۱۳- اطلاعات سرمایه‌گذاری در پروژه السمرا اردن

| ردیف | عناوین              | توضیحات                       |
|------|---------------------|-------------------------------|
| ۱    | انتخاب              | ۲۰۰۶ و ۲۰۱۰                   |
| ۲    | پذیرش               | میانگین ۱۲ از ۲۰              |
| ۳    | ارائه برنامه‌ها     | در سال ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱            |
| ۴    | اهداف پروژه‌ها      | تصفیه آب و اصلاح سیستم آبیاری |
| ۵    | حجم پروژه‌ها        | ۲۷۵ میلیون دلار               |
| ۶    | تأمین مالی پروژه    | مشارکت عمومی- خصوصی           |
| ۷    | زمان اجرای پروژه‌ها | ۵ سال                         |
| ۸    | ERR                 | ۱۴ درصد                       |

## ب) ارمنستان

شرکت چالش هزاره طی قراردادی ۲۳۵ میلیون دلاری در صنایع کشاورزی و بهبود وضعیت آبیاری در ارمنستان سرمایه‌گذاری کرد. در سال ۲۰۰۶ شرکت چالش هزاره و دولت ارمنستان موافقتنامه‌ای را امضا کردند که هدف از آن، کاهش فقر روستایی از طریق افزایش پایدار عملکرد اقتصادی بخش کشاورزی اعلام شده بود. دولت ارمنستان در مشاوره با گروه‌های جامعه مدنی محلی و کارشناسان شرکت چالش هزاره، بهبود در بخش کشاورزی را برای افزایش امنیت غذایی و رشد اقتصادی در این کشور بسیار مهم ارزیابی کرد. این قرارداد یکی از بزرگ‌ترین بازسازی زیرساخت‌های آبیاری ارمنستان است.<sup>۱</sup>



نکته مهم قرارداد ارمنستان این است که به دلیل افزایش هزینه‌های ساخت ناشی از نوسانات ارز در اکتبر ۲۰۰۸ به درخواست شرکت چالش هزاره این موافقتنامه بازنویسی شد. با این وجود، پس از جلسه هیئت‌مدیره شرکت در ژوئن ۲۰۰۹، شرکت چالش هزاره بودجه لازم برای ساخت راه‌های دیگر و بازسازی‌های جاده‌ای را افزایش نداد.

نکته مهم قرارداد ارمنستان این است که به دلیل افزایش هزینه‌های ساخت ناشی از نوسانات ارز در اکتبر ۲۰۰۸ به درخواست شرکت چالش هزاره این موافقتنامه بازنویسی شد. با این وجود، پس از جلسه هیئت‌مدیره شرکت در ژوئن ۲۰۰۹، شرکت چالش هزاره بودجه لازم برای ساخت راه‌های دیگر و بازسازی‌های جاده‌ای را افزایش نداد. به دلیل نگرانی از وضعیت ثبات سیاسی در ارمنستان، میزان سهم سرمایه‌گذاری شرکت در این کشور کاهش نیز یافت و از ۲۳۵ میلیون دلار اولیه به ۱۷۷ میلیون

1. Armenia: From Reliable Irrigation to Profitable Agriculture,

<https://assets.mcc.gov/content/uploads/countrybrief-2011002093601-armenia.pdf>



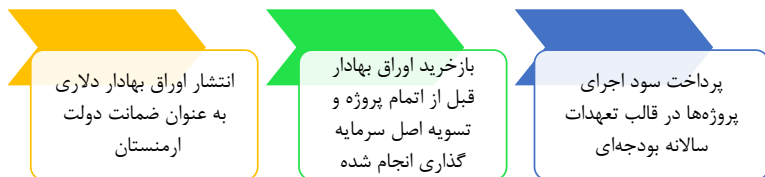
دلار رسید. هرچند پیش از این تصمیم، حدود ۲۵ کیلومتر از زیرساخت های جاده ای به طور آزمایشی تکمیل شده بود، اما دولت ارمنستان مجبور شد برای ۱۵۰ کیلومتر باقیمانده از سوی بانک جهانی وام بگیرد. این موضوعات باعث شد تا شکل قرارداد این کشور و شرکت با دیگر قراردادها متفاوت شود و علاوه بر دریافت ضمانت های سخت گیرانه تر مسائلی مانند کاپیتولاسیون و حذف حقوق گمرکی برای کارشناسان شرکت چالش هزاره نیز در موافقتنامه جدید میان شرکت چالش هزاره و دولت ارمنستان گنجانده شود<sup>۱</sup>.



فرآیند اخذ ضمانت از ارمنستان: در قرارداد بازنویسی شده شرکت چالش هزاره و دولت ارمنستان، فرآیند اخذ ضمانت از این دولت با انتشار اوراق بهادار دلاری آغاز می شود. این اوراق به عنوان ضمانت بازپرداخت اصل سرمایه گذاری شرکت چالش هزاره به این شرکت داده می شود. دولت ارمنستان قبل از اتمام پروژه با باز خرید این اوراق، اصل مبلغ سرمایه گذاری را به شرکت می پردازد. پرداخت سود ناشی از سرمایه گذاری

1. <https://assets.mcc.gov/content/uploads/2017/05/032706armeniaincompact.pdf>

شرکت چالش هزاره نیز در این قرارداد در قالب تعهدات سالانه بودجه‌ای از سوی دولت ارمنستان تضمین می‌شود. مکانیزم اخذ ضمانت شرکت چالش هزاره از ارمنستان در شکل زیر قابل مشاهده است:



#### شکل ۱۴- مکانیزم ضمانت‌گیری از ارمنستان در قرارداد اصلاحی

در جدول ذیل بخشی از اطلاعات اصلی پروژه‌های شرکت چالش هزاره در ارمنستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

#### جدول ۱۵- اطلاعات و خلاصه سرمایه‌گذاری در ارمنستان

| ردیف | عناوین           | توضیحات                                     |
|------|------------------|---|
| ۱    | انتخاب           | ۲۰۰۴  |
| ۲    | امتیاز پذیرش     | میانگین ۱۳ از ۲۰                            |
| ۳    | ارائه برنامه‌ها  | ۲۰۰۶  |
| ۴    | اهداف پروژه‌ها   | آبیاری کشاورزی، زیرساخت‌های جاده‌ای روستایی |
| ۵    | حجم پروژه‌ها     | ۲۴۰ میلیون دلار                             |
| ۶    | تأمین مالی پروژه | از طریق مشارکت عمومی-خصوصی                  |
| ۷    | زمان پروژه‌ها    | ۵ سال                                       |
| ۸    | ERR              | ۱۷ درصد                                     |
| ۹    | پروژه‌های شاخص   | جاده‌های روستایی و پروژه‌های آبیاری         |





## ج) گرجستان

شرکت چالش هزاره و گرجستان در طول سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۰۶ قراردادهایی را در زمینه آموزش فنی و حرفه‌ای و بهبود زیرساخت‌های کشاورزی، آبیاری و جاده‌ای امضا کردند. در واقع گرجستان تلاش کرد تا با این قراردادها سطح مهارت‌ها و آموزش‌های اساسی دانش آموزان و مربیان بخش فنی و حرفه‌ای خود را افزایش دهد. هدف این پروژه‌ها تربیت نیروی کار متخصص، رشد اقتصادی و شکوفایی طولانی‌مدت و مستمر عنوان شده است.

این قرارداد به دنبال افزایش سطح درآمد گرجی‌ها از طریق پیشرفت در کیفیت آموزش در زمینه‌های علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات بود. شرکت چالش هزاره با سرمایه‌گذاری در آموزش عمومی، آموزش فنی و برنامه‌های پیشرفته به دنبال نفوذ در جامعه گرجستان و افزایش مشارکت زنان در مشاغل بود. مشارکت شرکت چالش هزاره با گرجستان را می‌توان یک نمونه برجسته از چگونگی حمایت دولت ایالات متحده از رشد اقتصادی، حفظ یک متحد و سرمایه‌گذاری در نسل‌های آینده دانست<sup>۱</sup>. در واقع دولت ایالات متحده در سرمایه‌گذاری در این موضوع توانست در نسل آینده این کشور نفوذ فوق‌العاده‌ای را کسب کند.

علاوه بر قراردادهای آموزشی، در سپتامبر ۲۰۰۵، شرکت چالش هزاره برای رفع دو مانع اصلی رشد اقتصادی یعنی کمبود زیرساخت‌های قابل اطمینان و توسعه آهسته مشاغل، به ویژه تجارت کشاورزی، یک قرارداد ۵ ساله ۲۹۵٫۳ میلیون دلاری با دولت گرجستان امضا کرد. شرکت، اهداف این قرارداد را بازسازی زیرساخت‌های منطقه‌ای، توسعه شرکت‌ها، بهبود سطح زندگی از طریق کمک به ادغام اقتصادی برای دسترسی بهتر به مشاغل و بازارها، ایجاد زیرساخت برای دسترسی مطمئن به خدمات اساسی، ارائه سرمایه و کمک‌های فنی برای توسعه شرکت‌ها برمی‌شمارد. به علاوه دولت گرجستان برای گسترش زیرساخت‌های جاده‌ای، قراردادی را

1. <https://www.mcc.gov/where-we-work/program/georgia-compact-ii>

با شرکت چالش هزاره امضا کرد. بر اساس این توافق نامه شرکت چالش هزاره در راستای کاهش هزینه های حمل و نقل کشاورزی بزرگراهی را در دست ساخت قرار می دهد که بخش های کشاورزی در جنوب غربی گرجستان را با هزینه پایین به تفلیس متصل کند. پروژه احیای جاده سامسخه-جاواکتی<sup>۱</sup>، به طول ۲۲۴ کیلومتر جاده مهم از لحاظ استراتژیک و اقتصادی، فقیرترین منطقه گرجستان را به پایتخت متصل می کند.



این قرارداد در گرجستان در آوریل ۲۰۰۶ به اجرا درآمد و رسماً جدول زمانی پنج ساله برای اجرای پروژه در این تاریخ آغاز شد. در نوامبر ۲۰۰۸، شرکت چالش هزاره و دولت گرجستان اصلاحیه فشرده ای را به ارزش ۱۰۰ میلیون دلار مازاد بر قرارداد قبلی برای انجام اقدامات زیرساختی در جاده ها، توسعه زیرساخت های منطقه ای، فعالیت های بازسازی و تأمین انرژی ذیل قرارداد اصلی نیز در نظر گرفتند. در نتیجه مجموع کمک های جمع آوری شده از طریق شرکت چالش هزاره در گرجستان به ۳۹۵٫۳ میلیون دلار می رسد. این قرارداد در آوریل ۲۰۱۱ به اتمام رسید و اطلاعات

---

1. Samtskhe-Javakheti

خلاصه و مختصر پروژه‌های انجام‌گرفته در جدول ۱۶ آورده شده است<sup>۱</sup>:

جدول ۱۶- اطلاعات و خلاصه سرمایه‌گذاری در گرجستان

| ردیف | عناوین           | توضیحات  |
|------|------------------|--|
| ۱    | انتخاب           | ۲۰۱۳ و ۲۰۰۶  |
| ۲    | امتیاز پذیرش     | میانگین ۱۷ از ۲۰   |
| ۳    | ارائه برنامه‌ها  | ۲۰۱۴ و ۲۰۰۶  |
| ۴    | اهداف پروژه‌ها   | اصلاح زیرساخت‌های آموزشی، جاده‌ای و صنعتی  |
| ۵    | حجم پروژه‌ها     | ۵۳۵ میلیون دلار  |
| ۶    | تأمین مالی پروژه | از طریق مشارکت عمومی- خصوصی  |
| ۷    | زمان پروژه‌ها    | ۵ سال  |
| ۸    | ERR              | ۱۰ تا ۱۴ درصد  |
| ۹    | پروژه‌های شاخص   | Samtskhe-Javakheti, The project modernized science, technology, (engineering, and math (STEM |

1. <https://www.mcc.gov/where-we-work/country/georgia>



**۴- آموزه‌های شرکت چالش**

**هزاره برای پروژه‌های اقتصادی**

**برون مرزی ج.ا.ایران**

شرکت چالش هزاره در طول سال‌هایی که پروژه‌های عمرانی خود را به انجام رسانده، به مجموعه‌ای از آموزه‌ها دست یافته است. این آموزه‌ها می‌تواند به عنوان راهنمایی برای اجرای پروژه‌های اقتصادی برون مرزی جمهوری اسلامی ایران توسط بخش دولتی و غیردولتی مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا این آموزه‌ها در سه بخش پیش از طراحی و انجام پروژه، حین انجام و پس از اتمام پروژه ارائه می‌شود:

#### ۱-۴. پیش از طراحی و انجام پروژه

- ایجاد یک نظام دائمی، قدرتمند و دارای اعتبار از سوی دولت آمریکا و دولت هدف برای تضمین سرمایه‌گذاران بخش خصوصی: هدف اصلی شرکت چالش هزاره جذب سرمایه بخش خصوصی ایالات متحده و بخش خصوصی محلی است از این رو این شرکت در ابتدای همکاری با هر یک از کشورهای هدف، به عنوان نماینده دولت ایالات متحده، یک شرکت مشترک برای ضمانت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی آمریکا تأسیس می‌کند. لذا سرمایه و نرخ بازده سرمایه‌گذاران آمریکایی توسط یک نظام دائمی، قدرتمند و دارای اعتبار و پشتوانه دولتی تضمین می‌شود.

- ارائه پیشنهاد، اصلاح و نظارت بر ساختارهای کشور هدف، پیش از اجرای پروژه‌ها: شرکت چالش هزاره، پیش از آنکه طرح‌ها و پروژه‌ها را اجرا کند، به اصلاح ساختارهای اطلاعاتی، مالی و زیرساختی کشور هدف می‌پردازد؛ زیرا این موضوع می‌تواند با هزینه پایین، بیشترین بهره‌وری را با کمترین تنش‌های محیطی به دست آورد.

- افزایش ثبات نظام سیاسی، هدف اصلی پروژه‌ها: در تمام پروژه‌هایی که توسط شرکت چالش هزاره تعریف شده است، هدف نهایی حفظ ثبات نظام سیاسی، افزایش ثبات اقتصادی و حفظ حاکمیت کشورهای هدف در گرو وابستگی به ایالات متحده است.

- ایجاد واحدی برای اقتناع افکار عمومی، اطلاع‌رسانی و پاسخگویی به مردم: همراه



داشتن افکار عمومی به معنای شاه‌کلید ورود به عرصه پروژه‌ها است. شرکت چالش هزاره، پیش از آنکه پروژه‌ای را آغاز کند، واحدی فعال برای اقناع، اطلاع‌رسانی و پاسخگویی به مردم آن منطقه راه‌اندازی می‌کند. این موضوع علاوه بر ایجاد فضای مناسب محیطی، می‌تواند رقبای این شرکت را در جذب افکار عمومی ناکام بگذارد و آنها را از عرصه رقابت خارج کند.



هدف اصلی شرکت چالش هزاره جذب سرمایه بخش خصوصی ایالات متحده و بخش خصوصی محلی است از این رو این شرکت در ابتدای همکاری با هر یک از کشورهای هدف، به عنوان نماینده دولت ایالات متحده، یک شرکت مشترک برای ضمانت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی آمریکا تأسیس می‌کند. لذا سرمایه و نرخ بازده سرمایه‌گذاران آمریکایی توسط یک نظام دائمی، قدرتمند و دارای اعتبار و پشتوانه دولتی تضمین می‌شود.

- ۳ ماه شناخت محیطی قبل از سرمایه‌گذاری: شرکت چالش هزاره، پیش از آنکه دست به سرمایه‌گذاری گسترده در کشورهای هدف بزند، ابتدا کارشناسان اقتصادی خود را حداقل به مدت سه ماه برای شناخت محیطی، آشنایی با فرهنگ بومی و برقراری ارتباط با مردم کشور هدف در محیط اجرای پروژه به طور مستمر، مستقر می‌کند.
- قابلیت سازگاری پروژه‌ها، با مردم بومی: شرکت چالش هزاره مدعی است، پروژه‌ها باید با فرهنگ و اولویت‌های مردم بومی منطقه تطابق داشته باشد و از این منظر در ابتدا، حین و انتهای پروژه از نیرو کار بومی استفاده می‌کند. این موضوع باعث می‌شود تا مردم، پروژه‌ها را بخشی از ثروت عمومی خود بشمارند و علاوه بر حفظ و نگهداری آن‌ها، خود را در عواید آن شریک بدانند.
- انعقاد قراردادها بر مبنای محاسبه نرخ بازده اقتصادی: شرکت چالش هزاره برای تضمین نرخ بازده ۱۰ درصد و ارائه تصویری واضح از پروژه‌ها، تمام قراردادهای خود را با لحاظ شاخص نرخ بازده اقتصادی (ERR) منعقد می‌کند. این روش برای

دست‌یابی به درک مناسبی از میزان بازدهی پروژه‌ها، روش دقیقی به شمار می‌رود. در این روش قابلیت محاسبه نرخ بازده داخلی (IRR) مستمر و قابل پیش‌بینی در طول سال‌های آغاز تا انقضای پروژه وجود دارد که دید واقع‌گرایانه‌تری از عواید پروژه به مسئولین شرکت می‌دهد.

• اولویت‌بندی پروژه‌ها: شرکت چالش هزاره پیش از آنکه پروژه‌ای را کلید بزند، ابتدا اولویت آن را شناسایی و بر مبنای آن انتخاب می‌کند. این اولویت‌ها به ترتیب شامل بخش‌های حیاتی (کشاورزی، زیرساخت، امنیت غذایی)، کارآفرینی و افزایش سطح درآمد سطوح پایین جامعه است.

• کمک مستقیم مالی، اولویت‌یاری به آوارگان: اولین اقدامی که شرکت چالش هزاره در مواجهه با آوارگان انجام می‌دهد، کمک مستقیم مالی و تلاش برای به دست آوردن کرامت انسانی آن‌ها است؛ هرچند این ادعا تنها یک بار در غنا اتفاق افتاده است.



گسترش طرح‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای مطابق با پروژه‌ها: پس از اتمام پروژه‌ها، شرکت چالش هزاره آموزش افراد کشورهای هدف را در اولویت قرار می‌دهد. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و مطابق با پروژه‌های اجراشده به معنای شناسایی و ساماندهی شبکه‌ای از افراد هم‌پیمان ایالات متحده و ایجاد زمینه برای پایداری حضور این کشور در کشورهای هدف به حساب می‌آید.

## ۲-۴. حین انجام پروژه

• اتمام پروژه در ۵ سال: دوره زمانی اجرای پروژه‌های شرکت چالش هزاره حداکثر ۵ سال است. این موضوع علاوه بر کاهش زمان، هزینه‌ها پروژه را تا حدی از ریسک بی‌ثباتی اقتصادی مصون می‌دارد. تقسیم‌بندی پروژه به پروژه‌های کوچک‌تر و واگذاری آن از طریق مناقصه یکی از راه‌های اصلی شرکت چالش هزاره برای جلوگیری از تأثیر نوسانات ارزی و بی‌ثباتی اقتصادی بر سوددهی پروژه‌ها است.

• تمرکز در نوع و مکان پروژه: یکی از اصول اصلی شرکت چالش هزاره، تمرکز در





نوع و مکان پروژه‌ها است. این موضوع علاوه بر کاهش زمان، هزینه‌ها و ریسک سرمایه‌گذاری، نظارت مستمر و متمرکز بر طرح‌ها را تا زمان اتمام آن‌ها را در پی دارد؛ اما آنچه در انتخاب و تمرکز در مکان پروژه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ثبات سیاسی و امنیتی آن مناطق است.

• مسئولیت دادن به دولت هدف در پروژه‌ها: در راستای افزایش ثبات سیستم سیاسی و بازگرداندن اعتماد به نفس به کشورهای هدف، شرکت چالش هزاره به دولت این کشورها در پروژه مسئولیت می‌دهد. این مسئولیت با ارائه آن‌ها از سوی دولت هدف و شریک کردن آن در مباحث نظارتی صورت می‌پذیرد.

### ۳-۴. پس از اتمام پروژه

• گسترش طرح‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای مطابق با پروژه‌ها: پس از اتمام پروژه‌ها، شرکت چالش هزاره آموزش افراد کشورهای هدف را در اولویت قرار می‌دهد. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و مطابق با پروژه‌های اجرا شده به معنای شناسایی و ساماندهی شبکه‌ای از افراد هم‌پیمان ایالات متحده و ایجاد زمینه برای پایداری حضور این کشور در کشورهای هدف به حساب می‌آید.

• انقضا پروژه بین ۲۵ تا ۳ سال: شرکت چالش هزاره، هر پروژه را در طول ۵ سال به اتمام می‌رساند، اما انقضای پروژه‌ها که تضمین‌کننده سود آن است، حداقل بین ۲۵ تا ۳ سال به طول می‌انجامد. این موضوع علاوه بر کسب سود می‌تواند زمینه را برای افزایش نفوذ و تأثیرگذاری ایالات متحده در کشورهای هدف فراهم سازد.