

راهنمای جذب و توسعه منابع مالی برای سازمان‌های عام‌المنفعه



partoschool.org/karafarini



مقدمه

برای شروع و یا پایداری هر پروژه و یا نهاد عام‌المنفعه، به منابع مالی نیاز است. گاهی این منابع مالی به صورت مستقیم دریافت می‌شوند و گاهی افراد و یا سازمان‌های حامی با انجام کارهای داوطلبانه و یا اهداء کالا بخشی از این نیازهای مالی را تامین می‌کنند. بهر حال، برای پایداری هر پروژه و یا نهاد عام‌المنفعه باید به این بخش از برنامه ریزی توجه خاص مبذول شود. این جزوه برای ارائه یک دید مختصر اما همه جانبه در مورد فرایند جذب و توسعه منابع مالی برای سازمان‌ها و یا پروژه‌های عام‌المنفعه تهیه شده است. در این جزوه با انواع منابع مالی و نحوه کسب آنها آشنا خواهید شد. منابع مالی به دسته‌های متفاوتی تقسیم‌بندی می‌شوند که برای تضمین دریافت کمک مالی از هر دسته باید آشنایی کاملی با هر کدام پیدا کرد. این جزوه بر مبنای الگوهای جذب و توسعه منابع مالی در سطح جهانی و بر اساس استانداردهای بین‌المللی تهیه شده است و در عین حال برای این فرایند در سطح محلی هم کاربرد دارد. جذب منابع مالی برای سازمان‌های عام‌المنفعه همیشه چالش برانگیز بوده است. برای همین به سازمان‌ها توصیه می‌شود تا تمام شیوه‌های جذب منابع مالی را فرا بگیرند تا مناسب‌ترین آنها را برای آن سازمان انتخاب کنند. یک مدیریت خردمند هیچگاه تنها به یک منبع مالی برای اداره سازمان تکیه نمی‌کند، چرا که مثلا برای نمونه اگر منبع مالی دریافتی از قرارداد دولتی به یکباره قطع شود، سازمان با مشکل بزرگی مواجه خواهد شد. بنابراین، باید همیشه برای این بخش از عملیات سازمانی برنامه داشت.

چرا به عنوان یک سازمان عام‌المنفعه باید برای جذب منابع مالی برنامه داشت؟

سازمان‌های عام‌المنفعه عموماً بخش اعظم درآمد خود را از طریق جذب منابع مالی متفاوت تامین می‌کنند. این سازمان‌ها برای اینکه با بحران مالی مواجه نشوند باید همواره برای جذب منابع مالی برنامه داشته و همینطور منابع مالی متفاوتی را در نظر بگیرند تا در صورت قطع کمک از یک منبع، عملکرد سازمان با مشکل جدی روبرو نشود. برای اینکه یک سازمان در منابع مالی تنوع داشته باشد، باید انعطاف‌پذیری داشته باشد. این تنوع در منابع مالی، در نهایت فرصت‌های بیشتری را پیش روی سازمان قرار خواهد داد.

با داشتن یک برنامه مدون و مشخص، سازمان می‌تواند به نحو احسن از زمان تمام افراد بهره‌بردار و همینطور اعضای هیات مدیره و داوطلبان را به مشارکت بیشتر سوق دهد. این برنامه به سازمان کمک می‌کند که فعالیت‌های توسعه منابع را با دیگر فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان مطابقت دهد.

در سطح جهانی، بخش قابل توجهی از درآمد سازمان‌های عام‌المنفعه از طریق هدایای مالی افراد، بنیادها و شرکت‌ها تامین می‌شوند و در این میان هدایای مالی فردی بیشترین سهم را دارند. منابع مالی دیگری که سازمان‌های عام‌المنفعه از آنها بهره می‌برند، به قراردادهای دولتی، درآمدهای حاصله از فعالیت‌های سازمان و همینطور فعالیت‌های تجاری غیر مرتبط سازمان‌ها ختم می‌شود.

در برنامه ریزی برای جذب منابع مالی یکی از مهمترین مسائل که باید در ذهن داشت، تنوع در منابع مالی است. این تنوع به سازمان کمک می‌کند تا فعالیت‌های پایداری داشته باشد. حامیان مالی معمولاً ترجیح می‌دهند به سازمان‌هایی کمک کنند که از منابع مالی متنوع تری برخوردار هستند.



منابع مالی کجا قرار دارند؟

۱. افراد

افراد به اشکال مختلف می‌توانند سازمان‌ها را برای برنامه‌هایشان یاری رسانند. افراد با مقادیر جزئی و یا کلی، سازمان‌ها را یاری می‌رسانند. گاهی این کمک‌ها مقطعی و تنها برای یکبار و گاهی نیز این کمک‌های مالی به صورت مکرر و در برنامه‌های زمانی مشخصی صورت می‌پذیرند.

۲. شرکت‌های خصوصی

شرکت‌های خصوصی و تجاری نیز از دیگر منابع کمک مالی به سازمان‌های عام‌المنفعه هستند. این شرکت‌ها کمک‌های خود را با انگیزه‌های متفاوتی همچون بخشش‌های مالیاتی، تبلیغ برای خدمات و محصولات شرکت خود، ترمیم و یا ارتقاء وجهه شرکت خود و یا صرفاً دلایل بشردوستانه ارائه می‌دهند. برای مثال شرکت‌های تجاری همچون آدیداس، سونی، اپل و بسیاری دیگر از شرکت‌های تجاری دیگر بخشی از درآمد سالانه خود را صرف کمک به سازمان‌ها و فعالیت‌های عام‌المنفعه می‌کنند.

۳. بنیادها و دیگر سازمان‌های غیر دولتی

بسیاری از بنیادها و سازمان‌های عام‌المنفعه که معمولاً دارای قدمت و سرمایه درآمد بیشتری هستند و در میان عموم شناخته شده‌تر می‌باشند، به سازمان‌های کوچکتر کمک مالی می‌دهند. برای مثال، بنیاد «الف» که حدود بیست سال در زمینه کودکان کار فعالیت دارد، با توجه به کمک‌های میلیونی که سالانه به خاطر اعتبارش از حامیان مالی متعدد دریافت می‌کند، بخشی از آن را در میان سازمان‌های مشابه نوپا و کوچکتر تقسیم می‌کند تا آنها روی پروژه‌های با ابعاد کوچکتر فعالیت کنند.

۴. دولت‌ها

بسیاری از نهادهای دولتی در سراسر دنیا، بخش‌های ویژه‌ای را طراحی کرده‌اند تا در زمینه‌های متفاوت با موضوعات عام‌المنفعه در ازای دریافت کمک مالی به آن بخش، از دولت در بهبود وضع در آن زمینه خاص یاری رسانند. برای مثال، وزارت امورخارجه کشور نروژ که علاقه‌مند است به وضعیت پناهندگان رسیدگی کند اما سرمایه مالی‌ای بیشتر از ظرفیت‌های سازمانی خود دارد، هر سال مبلغی را برای اهداء به سازمان‌های فعال در زمینه حقوق پناهنده‌ها که بهترین طرح‌های پیشنهادی را داده باشند، اهداء می‌کند و به صورت غیر مستقیم اهداف سازمانی خود را دنبال می‌کند.

۵. درآمد حاصله از محصولات و یا خدمات سازمان

برخی از سازمان‌های عام‌المنفعه از طریق خدمات و یا محصولات سازمان خود تمام و یا بخشی از نیازهای مالی دیگر فعالیت‌های خود را تامین می‌کنند. برای مثال، یک سازمان حمایت از حیوانات ممکن است با تولید تی شرت و یا کلاه با آرم خود و فروش آنها با مبلغی چند برابر تولید در بین علاقه‌مندان، درآمدی کسب کرده و برای فعالیت‌های دیگر خود صرف کند. این جزوه در مورد این بخش تمرکز زیادی نخواهد داشت، چرا که موفقیت در این شیوه نیازمند مهارت‌های بازاریابی و تجاری می‌باشد که در این مقال نمی‌گنجد.



چطور این منابع مالی را بدست آوریم؟

۱. منابع مالی جزئی از افراد

در وضعیت بسیار ایده آل، افرادی که به هدف سازمان ایمان دارند، (مگر اینکه آنقدر فعالیت‌ها و هدف سازمان تخصصی باشد که افراد عادی درک درستی از آن و احساس همدلی نداشته باشند.) مرتب کمک‌های مالی خود را به سازمان اهداء خواهند کرد. این نوع کمک‌ها، نشانه همبستگی جامعه پیرامون سازمان در قبال مساله‌ای که بر روی آن کار می‌کند، نیز می‌باشد. کمک‌های فردی در کنار هم می‌توانند به سازمان در روزهای سخت مثلا زمانی که یک منبع مالی عمده ادامه پیدا نمی‌کند، کمک کنند.

بیشتر سازمان‌ها از طریق ارسال نامه پستی، خبرنامه، شبکه‌های اجتماعی و مراسم ویژه با حامیان مالی شخصی تماس برقرار می‌کنند. البته این هم مهم است که سازمان با این اشخاص رابطه سازی و این ارتباطات را حفظ کند. هر زمان سازمان موفق شد که فردی را به یک حامی مالی تبدیل کند، باید در پی راه‌هایی برای افزایش مشارکت آنها با سازمان باشد. این کار اغلب باعث پایداری کمک‌ها و افزایش رقم مبالغ اهدایی می‌شود.

بسیاری از کشورها در قوانین خود برای کمک مالی به سازمان‌های عام‌المنفعه، بخشش‌های مالیاتی در نظر گرفته‌اند. آگاهی رسانی در این مورد به حامیان مالی بالقوه می‌تواند تشویقی برای کمک بیشتر باشد.

حامیان مالی شخصی، منابع مالی عمده برای سازمان‌های عام‌المنفعه هستند. این هدایا می‌توانند از مقادیر بسیار ناچیز تا مقادیر میلیونی در تغیر باشند.

این دسته از حامیان مالی را می‌توان به شیوه‌های مختلف به سازمان معرفی کرد. شیوه‌های زیر را می‌توان برای رابطه سازی با این افراد برای تبدیل آنها به حامی مالی هم استفاده کرد:

- رابطه با پیشروان صنایع و جرف خاص، و یا کسانی که می‌توانند در مورد تاثیر سازمان در جامعه کاری خود صحبت کنند.
- برگزاری مراسم ویژه همچون گلریزان‌های سالانه یا فصلی
- ارتباط گیری از طریق ایمیل-لیست، شبکه‌های اجتماعی و یا خبرنامه با افراد
- داوطلبان سازمان، خود نیز می‌توانند حامی مالی بالقوه و یا همینطور سفیر سازمان برای یافتن چنین حامیانی باشند.
- کارشناسان مرتبط با سازمان یا موضوعات مورد کار سازمان و یا حتی اعضای هیات مدیران و مشاوران و از این قبیل نیز می‌توانند به عنوان معرف عمل کنند.
- جستجوی حامیان مالی بالقوه در سازمان‌های مشابه؛ مثلا بخش توسعه منابع یک سازمان می‌تواند با جستجو در فهرست حامیان مالی دیگر سازمان، برخی از آنان را برای رابطه سازی مشخص کند.
- برگزاری حراجی‌های اقلام عتیقه و هنری و از این دست که ارزش مالی یا معنوی دارند و یا حتی کارهای دستی بومی و شخصی با قیمت‌های بالا، روش دیگری است که سازمان‌ها برای درآمدزایی از آن بهره می‌برند. گاهی این خریدها از طرف شرکت‌کنندگان دارای هیچ ارزش مالی نیست و تنها بصورت نمادین و برای کمک، آن اقلام را خریداری می‌کنند. برای مثال، یک شخص ممکن است در چنین مراسمی، یک کیف دست‌دوز توسط یک زن روستایی را که در حالت عادی می‌تواند با قیمت ناچیزی خریداری کند، در ازای چند میلیون تومان دریافت کند.



۲. کمک مالی عمده از افراد

معدودی از حامیان مالی شخصی به اندازه کافی علاقمند و از نظر مالی متمول هستند تا کمک‌های مالی عمده به یک سازمان داشته باشند. اما باید در نظر داشت که این قبیل کمک‌های عمده مثل هدایای مالی اشخاص که در بخش قبلی اشاره شد، حاصل نمی‌شوند؛ بلکه باید برای تماس و ارتباط گیری با این اشخاص روش‌های دیگری به کار برد.

تیم توسعه منابع و تیم اجرایی سازمان باید به دقت برای ایجاد و بهبود روابط شخصی با تک تک این حامیان مالی بالقوه تمرکز کنند. در غالب موارد، یک هیات دو سه نفره از پرسنل سازمان با یک درخواست¹ قانع کننده که به خوبی تهیه شده، به صورت حضوری با این اشخاص ملاقات کرده و تقاضای کمک مالی را ارائه می‌دهند و اگر مناسب بدانند می‌توان به نحوه قدردانی از این افراد توسط سازمان نیز اشاره کرد. مثلا، سازمان خیریه «الف» که در زمینه کودکان بی‌سرپرست فعالیت دارد، از آقای «ب» که صاحب چند شرکت مواد غذایی زنجیره‌ای و از سرمایه‌داران به نام است، برای اهدای ۱۰۰ میلیون تومان کمک نقدی در مراسم سالانه قدردانی خواهد کرد تا ایشان برای کمک‌های بعدی و بیشتر تشویق شود.

از دیگر شیوه‌های جذب این نوع اشخاص برای کمک به سازمان می‌توان به برگزاری تورها و سفرهای ویژه، مهمانی‌های خانگی بزرگ و حرفه‌ای با هدف معرفی فعالیت‌های سازمان با دعوت از مهمانان ویژه و به دقت انتخاب شده، اشاره کرد. مثلا اگر در این مهمانی‌ها از افراد سرشناس و یا با نفوذ دعوت کنید، دیگر مهمانان هم برای آشنایی و ایجاد ارتباط با آنها تشویق به حضور و اهداء کمک‌های بیشتر می‌شوند.

برای مثال، در یک مهمانی خانگی یا مراسم مجلل که از افراد متمول و حامیان بالقوه دعوت شده است، آقا و خانم «الف» تصمیم می‌گیرند تامین برنامه آموزشی ویژه سالانه سازمان «ب» را برای ۱۰ سال به عهده بگیرند، در صورتی که این برنامه آموزشی با نام خانوادگی آنها نام گذاری شود.

• تشویق و افزایش آگاهی در زمینه وقف

این ایده به این قرار است که حامی مالی برای مثال یک وسیله (همچون یک ماشین صنعتی)، زمین و یا سهام را در اختیار سازمان مربوطه قرار می‌دهد و تا زنده است بخشی از سود را خود شخص برمی‌دارد اما آن دارایی در اختیار سازمان قرار خواهد داشت. شیوه دیگر آن است که سازمان از تمام سود بهره ببرد اما در نهایت دارایی جزو اموال حامی مالی خواهد ماند. (برای جزئیات شرایط وقف در کشور خود به قوانین محلی مراجعه کنید.)

• کمپین جذب سرمایه و یا کراودفاندینگ

با وجود اینکه تمرکز اصلی باید بر جلب حامیان مالی شخصی، شرکتی و یا دولتی باشد، یک کمپین جذب سرمایه و یا کراودفاندینگ می‌تواند خارج از برنامه سالانه جذب منابع مالی صورت پذیرد. این کار معمولا با هماهنگی و برای هدف یا پروژه‌ای خاص در سازمان، همچون تعمیر ساختمان و یا خرید وسایل خاص انجام

¹ لطفا برای اطلاعات بیشتر در مورد نحوه تیه درخواست گرنت و یا پروپوزال به جزوه دیگری با همین نام که توسط مدرسه پرتو تهیه شده است، در لینک زیر مراجعه کنید:

http://partoschool.org/sites/default/files/Grant%20Proposal%20Writing_0.pdf



پذیرد. این حرکت احتمالاً نیازمند تیمی از داوطلبان و همینطور تعیین مجموعه‌ای از اهداف است که توسط روابط عمومی سازمان و تیم توسعه منابع تهیه می‌شوند.

۳. کسب منابع مالی از دولت‌ها²

بخش‌های مختلفی از ارگان‌های دولتی و یا میان‌دولتی از کشورهای مختلف برای اهداف عام‌المنفعه بودجه‌هایی را در نظر می‌گیرند. برای مثال برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی افراد دارای معلولیت ممکن است که به شکل عمومی و یا تنها برای سازمان‌های خاصی دعوتنامه به ارسال پروپوزال ارسال کنند. در این صورت، سازمان‌های علاقه‌مند باید با توجه به ضوابط اشاره شده، درخواست خود را در چارچوب بودجه مورد نظر ارسال کنند. در مورد این نوع دسته از منابع مالی، سازمان درخواست‌کننده دارای قدرت عمل بسیار بالایی نیست چرا که بودجه‌های مقرر برای این نوع اهداف معمولاً از پیش و بنا بر سیاست‌های خاص دولتی و یا ارگان مورد نظر تعیین می‌شوند و در سال بعد اجرایی می‌شوند. اما اگر یک ارگان دولتی دارای چنین بودجه‌ای است که با اهداف سازمان همخوانی دارد، باید برای معرفی فعالیت‌های سازمان با مسئولان مربوطه اقدام شود و در صورت کسب منابع مالی مورد نظر با اجرای پروژه‌ها به نحو احسن و استحکام روابط با تصمیم‌گیرندگان، نام سازمان در فهرست دریافت‌کنندگان این کمک‌ها حفظ شود. این ارگان‌های دولتی معمولاً ضوابط و مقررات خاصی در مورد نحوه درخواست، موضوعات مورد کار و نحوه انجام پروژه دارند که تخطی از آن دریافت کمک‌های بیشتر را به خطر خواهد انداخت. معمولاً برخی از سازمان‌ها به عنوان طرف قرارداد یک ارگان دولتی برای سال‌های متمادی قرار می‌گیرند و این موضوع می‌تواند هم مفید و هم دارای مضرراتی باشد چراکه استمرار این نوع رابطه به اندازه زیادی خارج از کنترل دریافت‌کننده حمایت مالی است. از طرفی به خاطر اینکه این نوع کمک‌های مالی معمولاً مقادیر بالایی را شامل می‌شوند، سازمان دریافت‌کننده کاملاً به این حمایت‌ها متکی می‌شود و در صورت قطع آن با بحران مواجه خواهد شد. به هر صورت، اگر سازمانی هنوز از این منبع مالی بهره‌ای نبرده است، در کنار رابطه‌سازی با مسئولان ذیربط، باید مرتباً رسانه‌های مربوطه همچون وبسایت و یا روزنامه رسمی آن ارگان را بازدید کند تا اینکه در جریان اولین اعلانات در مورد اهداء کمک‌های مالی و یا پروژه‌های پیشنهادی با همکاری قرار گیرند.

4. جذب کمک مالی از شرکت‌های خصوصی

جذب کمک از شرکت‌های خصوصی و تجاری بسیار شبیه به جذب کمک مالی از افراد اما در سطحی بالاتر است. شرکت‌های تجاری بسیاری وجود دارند که با وجود اینکه علت وجودی شرکت آنها کسب سود تجاری و مالی است اما برخی از درآمد خود را به مقاصد عام‌المنفعه به صورت اعطای مستقیم به سازمان‌های مورد نظر و یا توسط بنیاد یا ارگانی که برای این مقاصد تاسیس کرده‌اند، اختصاص می‌دهند. برای جذب منابع مالی از کسب‌وکارها و شرکت‌های خصوصی باید به خاطر داشته باشید که در اینجا هم رابطه‌سازی با مسئولان مربوطه مهمترین بخش است. چرا که حتی اگر این شرکت و یا کسب و کار تا بحال بودجه‌ای برای مقاصد عام‌المنفعه در نظر نگرفته است اما یک فرآیند موثر جذب سرمایه احتمال تغییر این سیاست را دارد.

از مهمترین انگیزه‌های این دسته از منابع مالی تبلیغ برای کالا و خدمات آنها و همینطور بخشش‌های مالیاتی است. اگر این حامی بالقوه، از قبل سیاست مشخصی را در زمینه اعطای کمک مالی به پروژه‌ها و سازمان‌های

² لطفاً برای اطلاعات بیشتر به جزوه «پروپوزال‌نویسی» که توسط مدرسه پرتو تهیه شده است، در لینک زیر مراجعه کنید:

http://partoschool.org/sites/default/files/Grant%20Proposal%20Writing_0.pdf



عام‌المنفعه دارد، درخواست‌کنندگان باید ضمن رابطه سازی، طبق ضوابط مشخص درخواست‌های³ خود را در چارچوب زمانی تعیین شده و همینطور تا سقف بودجه ذکر شده ارائه کنند.

در غیر اینصورت، سازمان می‌تواند به هر کسب و کار و یا شرکت خصوصی نزدیک شود و آنها را به در نظر گرفتن چنین کمک‌هایی ترغیب کند. برای مکاتبه باید مطمئن شد که متن تهیه شده با آن حامی مالی بالقوه مشخص، همخوانی دارد و منافع و اهداف آنها را نیز در نظر می‌گیرد. باید در هنگام رابطه‌سازی متوجه این بود که آن حامی مالی بالقوه باید دلیل قانع‌کننده‌ای برای اختصاص این بخش از درآمد خود به آن سازمان و یا پروژه داشته باشد. دلایلی مانند اعلام نام تجاری در بخشی از فعالیت‌های طراحی شده می‌توانند نقش مهمی داشته باشند.

گرچه برخی از حامیان مالی، خود شخصا اقدام به کمک خواهند کرد اما بهتر است سازمان هم برای تشویق آنها از راه‌هایی مثل ارائه اطلاعات بوسیله بروشور و خبرنامه، سمینار و همینطور جلسه‌های خصوصی و عمومی آگاه‌سازی از تاثیرات مثبت این اقدامات بهره ببرد. برای حامیان مالی بالقوه بسیار انگیزه‌بخش خواهد بود که بدانند کمک‌های آنها تاثیر مهمتر و پایدارتری از آنچه فکر می‌کنند، دارد. سازمان می‌تواند در خبرنامه خود به تاثیر یک میراث شخصی اشاره کند؛ مثلا اینکه یک سازمان محیط زیستی با سرمایه آنها، درخت‌هایی در منطقه‌ای بیابانی خواهد کاشت و تا سالهای سال اثر کار نیک آنها باقی می‌ماند و یا اینکه با سرمایه آنها برای تامین بورسیه کودکان مناطق محروم، چرخه فقر اقتصادی و فرهنگی یک منطقه متوقف خواهد شد.

چه اینکه سازمان، یک موسسه قدیمی و چه یک سازمان تازه تاسیس است، خوب است که تفاوت بین انواع مختلف حامیان مالی، چرخه تقاضا و بازه زمانی هر حامی را با دقت مطالعه کنند.

برخی از نهادهای عام‌المنفعه از کمک‌های دولتی برای فعالیت‌های خود بهره می‌برند و باید مدام از ارگان دولتی مربوطه برای دریافت کمک‌های مالی تقاضا کنند. اما بسیاری از نهادهای عام‌المنفعه از درآمد حاصله از خدمات خود برای تامین هزینه‌های سازمان بهره می‌برند؛ این نوع درآمدها که از نوعی راه‌اندازی کسب و کار تجاری متصل به سازمان بوجود می‌آیند، در این جزوه مورد بحث قرار نمی‌گیرند چرا که به تخصص دیگری نیاز دارند.

زمانی که سازمان در حال نوشتن استراتژی جذب منابع مالی است، باید برنامه‌های زمانی و مقادیر کمک مالی را در نظر داشته باشد. در غیر اینصورت ممکن است کارکنان سازمان از شدت کار روی هر یک از این منابع خسته و فرسوده شوند.

³ لطفا برای اطلاعات بیشتر در مورد نحوه تهیه درخواست گرنت و یا پروپوزال به جزوه دیگری با همین نام که توسط مدرسه پرتو تهیه شده است، در لینک زیر مراجعه کنید:

http://partoschool.org/sites/default/files/Grant%20Proposal%20Writing_0.pdf



برای آغاز فرایند جذب منابع مالی باید چه نکاتی را در ذهن داشت؟

- روابط شخصی رمز موفقیت در جذب منابع مالی است و بس! سازمان باید بین بخش‌ها و رشته‌های متفاوت روابطی بسازد و مرتباً ارتباط خود را با همه حفظ کند. هیچ رابطه‌ای یکجانبه نیست؛ بنابراین به همان اندازه که سازمان دریافت می‌کند، باید چیزی در قبال آن اهداء کند.
- **زمانبندی‌ها و چرخه‌های ارسال تقاضا برای انواع مختلف حامیان مالی شناسایی شوند.** هر نوع حامی مالی زمان بندی خاص خود را دارد که پیروی سختگیرانه از آن لازم است. بنابراین باید استراتژی و بودجه جذب مالی سازمان را بر اساس آنها تنظیم کرد تا بتوان طی سال درآمدزایی داشت.
- **سازمان نباید تنها به یک نوع از منبع مالی برای سازمان غیرانتفاعی خود اتکاء کند.** عاقلانه نیست که یک سازمان تنها به حامیان مالی شخصی یا بنیادهای اهداءکننده اتکاء کند که هیچکدام قابل پیش بینی نیستند. به جای این، سازمان باید در منابع مالی خود تنوع و تعداد زیادی حامیان شخصی در اندازه‌های کوچک و بزرگ و همینطور چندین بنیاد و شرکت را در فهرست داشته باشد.
- **تنظیم درخواست کمک مالی متناسب با حامی.** سازمان باید حتی برخورد با فرایندهای اداری را هم درواقع برخورد با افراد و ارتباطات شخصی قلمداد کند؛ هر شخص سازمان هدف و منافع خود را دارد. نباید همان تقاضانامه‌ای را که برای یک شرکت فرستاده شده است، برای یک شخص و یا سازمان دیگر ارسال کرد. سازمان باید فرصت کافی صرف شناسایی نیازهای طرف مذاکره کند، باید شناسایی کند که آن حامی مالی به چه مسائلی اهمیت می‌دهد و آن چیزها چطور با هدف سازمان در ارتباط هستند.

فرایند جذب و توسعه منابع سازمان

۱. تیم توسعه منابع مالی

یک سازمان و یا پروژه برای اینکه فرایند جذب و یا توسعه منابع مالی را شروع کند، به یک تیم نیاز دارد. این تیم می‌تواند متشکل از اعضای باشد که تنها وظیفه کاری آنها شناسایی، جذب و یا توسعه منابع مالی است. یا اینکه این تیم می‌تواند کاملاً و یا بخشی از آن از اعضای سازمان که در بخش‌های دیگر مشغول به کار هستند، تشکیل شود. بهرحال، بسته به سرمایه مالی و انسانی یک سازمان و ترجیحی که دارد، یک تیم جذب و توسعه منابع باید به عنوان اولین مرحله ساخته شود. اما همواره باید به خاطر داشت که جذب و توسعه منابع نباید تنها بر دوش این تیم گذاشته شود و این فرایند مستلزم همکاری تمام بخش‌های یک سازمان است.

علاوه بر تیم توسعه که در سازمان‌های بزرگ معمولاً متشکل از مدیر این بخش و تعدادی گرن‌تنویس است، اعضای دیگری از سازمان هم مشارکت خواهند داشت. مثلاً در یک سازمان با اندازه متوسط یا بزرگ، نقش‌های زیر نیز خوب است که در فرایند جذب و توسعه منابع مشارکت داشته باشد:

- مدیر اجرایی سازمان
- رئیس هیات مدیره و یا مدیر عامل
- کمیته توسعه منابع هیات مدیره



راهنمای جذب و توسعه منابع مالی برای سازمان‌های عام‌المنفعه

- کارکنان برنامه‌های سازمان. مثلا اگر بخشی از یک سازمان عام‌المنفعه آموزشی که تنها وظیفه اجرای پروژه‌های حوزه جغرافیای خاصی را به عهده دارند، باید در بخشی از این تیم به کار گرفته شوند. چرا که آگاهی مستقیم و به روز آنها از نیازهای مخاطبان آن منطقه جغرافیایی می‌تواند الهام‌بخش تیم جذب و توسعه منابع برای ارائه ایده‌های بهتری جهت دریافت منابع مالی باشد.
- داوطلبان (این افراد که معمولا تجربیات و ارتباطاتی که دارند را با خود به سازمان می‌آورند).
- بسته به ابعاد سازمان و پروژه خود و همینطور منابع انسانی که به آن دسترسی دارید، نقش‌های دیگر را به آن اضافه کنید.

نقش کارمندان اداری سازمان در جذب منابع چیست؟ آنها می‌توانند:

- اسامی و اطلاعات تماس حامیان بالقوه را ذخیره کنند.
- در مورد بنیادها، گروه‌ها و افرادی که می‌توانند به عنوان حامی مالی در نظر گرفته شوند، تحقیق کنند.
- می‌توانند برای تهیه بخش‌هایی از مطالب و اسناد لازم برای جذب منابع از جمله پروپوزال را برعهده بگیرند.
- برنامه زمانی فعالیت‌های مختلف در این مسیر را مدیریت کنند.
- نامه‌های تشکر و گزارشات منابع مالی صرف شده را برای ارسال به حامیان مالی بالقوه و یا بالفعل آماده کنند.

هیات مدیره در جذب منابع مالی چه نقشی دارد؟

- اگر با یک حامی بالقوه مواجه شدند، اسامی و اطلاعات تماس آنها را به سازمان منتقل و یا آنها را معرفی کنند، تا جای ممکن از شمار زیادی افراد پاسخ مثبت بگیرند و یا در جهت آن فعالیت کنند،
- برای مراسم‌های مختلف، نیرویی برای جذب داوطلب باشند،
- باعث گشوده شدن درهای سازمان بروی کسب و کارها و بنیادها باشند،
- یکی از مهمترین مسئولیت‌های هیات مدیره سازمان این است که به دیگران مخصوصا حامیان مالی بالقوه نسبت به تاثیر پایدار فعالیت‌های سازمان اطمینان دهند.

برای اینکه یک سازمان همراهی و مشارکت هیات مدیره خود را برای فرایند جذب و توسعه منابع مالی به دست آورد، خوب است یک کمیته از اعضای هیات مدیره تشکیل دهد، تا:

- اعضای هیات مدیره را برای وظایف خاصی که مخصوص آنها است، آماده کند.
- به کارکنان عادی برای همراه کردن مشارکت و مسئولیت پذیری اعضای هیات مدیره کمک کند.
- فعالیت‌های مربوط به جذب و توسعه منابع را تحت نظر هیات مدیره قرار دهد، موفقیت‌ها و چالش‌ها را مشخص کند.

یک سازمان بهتر است از افراد خارج از سازمان هم در این فرایند بهره ببرد، زیرا که:

- آنها و هیجانی که به سازمان می‌آورند، تشویقی برای کل جمع خواهند بود.
- سازمان می‌تواند از ایده‌های خوب و جدید بیشتری بهره ببرد.



- اکثر اوقات زمانی که برای نقش‌های خاصی همچون نویسنده پروپوزال فردی خارج از سازمان استخدام شود و برای آن کار سرمایه هزینه شود، روند و نتیجه کار بهتر است. هر سازمان با توجه به توانایی‌ها و نیازهای خود می‌تواند موارد دیگری را به این بخش اضافه کند.

۲. داشته‌های انسانی، مالی و منابع سازمان

پیش از آنکه یک سازمان و یا پروژه شروع به فرایند جذب و توسعه منابع مالی کند، باید برداشت درستی از مقدار و کیفیت داشته‌ها و منابع سازمان داشته باشد. این کار به سازمان کمک خواهد کرد که بداند در کجا قراردادارد و باید به چه سمتی حرکت کند. این کار همچنین به سازمان کمک می‌کند تا برای برنامه ریزی جذب منابع ایده ای داشته و خیلی کمتر یا بیشتر از نیاز سازمان هدف گذاری نکند.

باید دید که منظور از داشته‌های سازمان چیست؟

- اسنادی که نشان‌دهنده مهارت، تجربه، و تخصص سازمان هستند. همچون:
 - رزومه کارکنان و اعضای هیات مدیره
 - پیشینه موفقیت‌های سازمان
 - اعتماد محلی به سازمان
- کدام ویژگی‌ها سازمان را برای حامیان مالی جذاب تر می‌کند؟
 - فعالیت‌ها و خدماتی که تنها این سازمان ارائه می‌دهد و جوامع و ارباب رجوع‌هایی که تنها این سازمان می‌تواند به آنها دسترسی داشته باشد.
 - داستان‌های موفقیت ارائه خدمات به جامعه محلی پیرامون
 - ایده‌های نوآورانه و یا رهیافت‌های جدید در فعالیت‌های سازمان

سپس سازمان می‌تواند با کمک تیم توسعه منابع، نقاط قوت سازمان را در موارد زیر ارزیابی کند:

- برنامه‌های سازمان
- کارکنان سازمان
- هیات مدیره
- داوطلبان: داوطلبان مزایای زیادی به همراه خود برای سازمان‌ها می‌آورند. برای مثال: بسیاری از داوطلبان برای سازمان، کمک‌های مالی هر چند کوچک به همراه می‌آورند.
- برای ساختار و اداره سازمانی و همینطور تقسیم وظایف مفید هستند.
 - این داوطلبان ارتباطات پیرامونی بسیاری برای سازمان ایجاد می‌کنند و یا به همراه خود می‌آورند.
 - داوطلبان می‌توانند با خود، دسترسی به مطبوعات و کسب شهرت را همراه آورند و هرکدام سفیری برای سازمان یا پروژه باشند.



سازمان می‌تواند داشته‌های دیگری داشته باشد که باید به این فهرست اضافه شود (وبسایت، انتشارات، نام، و غیره).

۳. دنیایی از فرصت‌ها برای جذب کمک‌های مالی

یک سازمان باید پیش از شروع فرایند، چارچوبی برای خود مشخص کند و در آن چارچوب برای جذب و توسعه منابع مالی فعالیت کند. مثلاً مشخص کند که دایره کمک‌های مالی باید در چه حدودی باشد. آیا از تمام دسته‌های حامیان مالی بالقوه تقاضای کمک خواهند کرد یا اینکه تصمیم سازمانی این است که از برخی حامیان مثلاً اشخاص و یا دولت‌ها کمکی قبول نکنند. این تصمیم‌گیری‌ها در ابتدای راه، کار را برای تیم اجرایی جذب و توسعه منابع بسیار راحت‌تر می‌کند.

حالا با توجه به این نکات می‌توان فرایند جذب و توسعه منابع مالی را آغاز کرد:

- تیم توسعه منابع مالی خود را جمع کنید.
- سازمان خود را در مرکز یک دایره بزرگ قرار دهید.
- منابع مالی خود را در اطراف سازمان خود بنویسید.
- خلاءها را شناسایی کنید.
- ببینید چه مقدار از سرمایه کنونی به هر حامی مالی تعلق دارد.
- آیا این مقادیر نیازهای جاری شما را تامین می‌کنند.
- آیا این سرمایه نیازهای شما در آینده را نیز برآورده خواهد کرد؟
- چه مقدار سرمایه کم دارید؟
- آیا واقع‌گرایانه است که از منابع مالی فعلی خود سرمایه بیشتری انتظار داشته باشید؟
- تا چه اندازه پایه اصلی درآمدهای شما متنوع است؟
- آیا به اندازه کافی منابع مالی جدید شناسایی کرده اید تا این تفاوت را جبران کنید؟
- آیا ایده‌های جدید شما واقعا جدید هستند و یا «همان چیزهای قدیمی» هستند؟
- در گام بعدی، در مورد ایده‌های جدید بارش فکری داشته باشید. تمام ایده‌ها را فهرست کنید اما هنوز ویرایشی صورت ندهید!
- زمان و منابع شما محدود هستند و هیچ راهی وجود ندارد که بتوانید همه چیز را با هم دنبال کنید. بر اساس چه معیارهایی می‌خواهید تصمیم بگیرید؟ در اینجا یکسری برای شما فهرست کرده‌ایم تا ایده بگیرید:
- سود مالی احتمالی
- زمینه بالقوه برای ایجاد روابط جدید
- سرمایه‌گذاری مورد نیاز (کارکنان، داوطلبان، و سرمایه مالی)
- مخاطب هدف
- تناسب سازی با نیازها
- در نهایت، باید مشخص کنید که کدام تلاش‌ها ثمره بهتری خواهند داشت.

از یک جدول منابع مالی بهره ببرید.

این جدول تنها برای فهرست کردن منابع مالی نیست بلکه به شما کمک می‌کند تا بهترین تصمیم را بگیرید.



- بزرگترین دسته‌های منابع مالی را اول جدول بگذارید.
- هر ایده را تحت دسته‌بندی مناسب خود قرار دهید.
- اقلامی که در حال استفاده از آنها هستید را با علامت مشخص کنید.
- از یک سیستم رتبه‌بندی برای مشخص کردن اینکه کدام ایده را باید دنبال کنید، بهره بگیرید.

حامیان مالی سازمان تقسیم بندی شوند.

فعالیت‌های توسعه منابع و سیستم اطلاعاتی سازمان، حامیان مالی تقسیم بندی شوند:

- حامیانی که به تازگی به فهرست اضافه شده‌اند.
- حامیان سالانه (که در تاریخ مقرر به شکل سالی یکبار کمک اهداء می‌کنند).
- حامیان مکرر (حامیانی که به دفعات مکرر در یک سال به سازمان کمک می‌کنند).
- کمک‌های بدست آمده از مراسم سازمانی
- ترجیحات دیگری که در زمینه حامیان مالی وجود دارد.

واقع گرا باشید!

- بر اساس نتایج سالهای گذشته و جریان‌های حاضر برنامه‌ریزی کنید.
- منابع مالی‌ای را که درخواست داده اید تا شاید با بخت و اقبال دریافت کنید، از گزینه‌ها حذف کنید.
- اگر اطلاعات و آمار کافی در اختیار نداشته باشید، بیشتر از اعضای هیات مدیره و حامیان بالقوه خود پاسخ منفی خواهید شنید.

انعطاف پذیر باشید: نظارت داشته باشید، ارزیابی کنید و سازگاری داشته باشید.

- درآمد واقعی ماهانه سازمان را در جهت اهداف سازمان زیر نظر داشته باشید.
 - چه تغییراتی برای سازگاری بیشتر بین بودجه و اهداف سازمان باید انجام پذیرند؟
 - کدام موارد عملی هستند (بوده‌اند) و کدام موارد خیر؟
- چه فرصت‌های جدیدی پدید آمده‌اند؟
 - ابتکارات جدید برای برنامه‌های کاری
 - منابع مالی جدیدی قابل دسترس هستند

چرخه ارتباط سازی با حامیان مالی

چرخه ارتباط سازی با حامیان مالی فرایندی است که در آن یک شخص و یا نهاد به یک حامی مالی سازمان تبدیل می‌شود و باقی می‌ماند. این چرخه اغلب از مرحله شناسایی شروع و سپس ارتباط با حامی مالی همچنان در این فرایند ادامه پیدا می‌کند و تقویت می‌شود.

در زیر با خلاصه ای از هر مرحله آشنا خواهید شد:



- **شناسایی** - یک فرد یا نهاد به دلیل ابراز علاقه مستقیم به هدف سازمان و یا علاقه قابل توجهی که پیش از این در فعالیت‌های دیگر نمود پیدا کرده است، به عنوان حامی بالقوه تعیین می‌شود. سپس می‌توان این اسامی را به فهرست حامیان مالی بالقوه سازمان اضافه کرد تا وارد این چرخه شوند.
- **صلاحیت** - باید در مورد پیشینه، علاقه حامی بالقوه به مأموریت کاری و رابطه با سازمان تحقیق کرد. اگر حامی بالقوه شانس بالایی برای تبدیل شدن به یک حامی مالی واقعی دارد، در فهرست نگه داشته می‌شود. در غیر اینصورت از فهرست حذف خواهد شد.
- **ارتباط‌سازی** - حامی مالی بالقوه سازمان برای جلسات و مراسم دعوت و به مکاتبات و خبرنگارها اضافه می‌شود. حتی اگر امکان آن وجود دارد می‌توان از آن فرد یا نهاد به عنوان داوطلب در فعالیت‌هایی دعوت کرد و به این ترتیب به تدریج رابطه ایجاد خواهد شد. این مرحله، طولانی‌ترین مرحله است. بسته به اینکه حامی بالقوه سازمان کیست، ممکن است این فرایند هفته‌ها، ماه‌ها و حتی بیش از یکسال طول بکشد.
- **تقاضا، مذاکره و اهداء کمک** - پس از آنکه به درستی با حامی مالی بالقوه رابطه سازی و با سازمان آشنا شد، زمان آن است که تقاضای رسمی آماده شود. این تقاضا ممکن است برای مقداری کمتر و یا بیشتر از آنچه نیاز دارید، مورد مذاکره قرار بگیرد و نهایتاً پذیرفته شود. اگر تقاضا مورد پذیرش واقع نشد، معمولاً توصیه می‌شود که حامی بالقوه را در مرحله رابطه سازی نگه دارید تا اینکه این رابطه به جایی برسد که بتوان دوباره تقاضای خود را ارسال کرد. مگر اینکه امکان‌ناپذیری دریافت حمایت مالی از سوی شخص یا سازمان مورد نظر به وضوح آشکار شده باشد که به هیچ وجه در جایگاه حامی سازمان قرار نخواهد گرفت.
- **حفظ رابطه** - زمانی که حامی بالقوه به یک حامی مالی واقعی تبدیل می‌شود، سازمان باید همچنان به رابطه سازی به همان سبک قبلی ادامه دهد. یک سازمان هوشمند ممکن است برخی مزایای دیگر متناسب حامی بالقوه طراحی کند.
- **تجدید ارتباط** - در حالت ایده‌آل، حامی مالی فعال است و همواره می‌توان در مورد درخواست حمایت مالی روی آن حساب کرد. این روند ممکن است باعث شود حامی مالی، حامیان بالقوه دیگری را برای چرخه رابطه سازی سازمان معرفی کند.

در نظر داشته باشید که مدت هر کدام از مراحل بالا بسته به هر حامیان مالی و دسته بندی آن متفاوت است.

زمانبندی حامیان مالی

- هر دسته از حامیان مالی، منبع درآمد زایی و زمانبندی متفاوتی در چرخه رابطه سازی با حامی مالی دارد. برای مثال:
- **حامی مالی شخصی** - این نوع از هدایای مالی معمولاً در زمان تقاضا اهداء می‌شوند؛ به این معنی که در مدت زمان کمی یک چک نوشته می‌شود و یا مبلغ مورد نظر به حساب سازمان ریخته خواهد شد.
- **هدایای عمده فردی و یا سازمانی** - بسته به مدت مرحله رابطه سازی، برخی از حامیان ممکن است زودتر کمک خود را اهداء کنند و برخی ممکن است نیازمند زمان مشخصی از رابطه سازی و زمان برای ایجاد رابطه با سازمان باشند.



- **مراسم و مناسب‌ها**- این هدایا معمولا در مراسم و مناسبت‌ها و یا موقع نیاز با تکرار نامرتب تقاضا می‌شوند. بنابراین چرخه رابطه سازی احتمالا در این نوع از هدایای عمده کوتاه‌تر است.
- **هدایای سالانه**- این هدایا در چرخه زمانی سالانه از حامیان مالی موجود که در مرحله حفظ رابطه هستند، تقاضا و اهداء می‌شوند.
- **بنیادها**- این منبع درآمد را شاید بتوان دارای طولانی‌ترین برنامه زمانی دانست و گاهی ممکن است بیش از یکسال برای سازمان زمان ببرد تا آن مبلغ هدیه شده به حسابشان واریز شود. بنیادها معمولا چرخه رابطه‌سازی طولانی‌ای دارند. سازمان‌های غیرانتفاعی در مرحله درخواست معمولا یک نامه و پس از آن پروپوزال‌های کامل را ارسال می‌کنند. سپس احتمالا بررسی و مستندسازی بیشتری از سازمان درخواست خواهد شد. این کمک مالی ممکن است تا زمان مشخصی بعد از درخواست دریافت نشوند.
- **شرکت‌ها**- زمانبندی این منبع درآمد متفاوت و مبتنی بر کمک‌های مالی شرکتی است. هدایای شرکتی می‌توانند گاهی در یک دوره‌های زمانی مشخص و گاهی تا فاصله‌ی کمی پس از درخواست و پذیرش دریافت شوند.

بعد از اتمام این مراحل، مرحله آخر و اصلی یعنی ارائه درخواست و همان پروپوزال فرا می‌رسد که خود مهارتی مجزا است. لطفا برای فراگیری بیشتر در مورد فرایند ارائه درخواست کمک مالی و یا گرنت به کتابچه راهنمای «پروپوزال نویسی» مدرسه پرتو مراجعه کنید.

منابع:

برای اطلاعات بیشتر در مورد جذب و توسعه منابع مالی برای سازمان‌های عام‌المنفعه لطفا به منابع زیر رجوع کنید. برای تهیه این جزوه در بخش‌هایی نیز از این منابع زیر کمک گرفته شده است:

<https://www.causevox.com/indispensable-guide-nonprofit-donors/>

<http://www.thefundraisingauthority.com/fundraising-basics/>

<http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/nonprofit-fundraising-methods-overview-29619.html>