

## توسعه استراتژی مالی

امرا.. دهقانی - عاطفه رستم پور

### چکیده

در این مقاله ما شما را با مطالب زیر آشنا خواهیم کرد:

اشاره ای به چگونگی و چرایی نیاز به استراتژی های مالی،

اطلاعاتی مربوط به اینکه چه چیزهایی برای داشتن یک استراتژی موفق مالی لازم است (شرایط لازم برای یک استراتژی موفق مالی) این بخش شما را با شرایطی آشنا می کند که لازم است در سازمان خود فراهم آورید، تا بتوانید یک برنامه ی موفق برای استراتژی مالی خود طرح ریزی کنید. شما لازم است با مباحثی همچون برنامه ریزی، بودجه بندی، سیستم های مالی، تعیین ارزشها و مواردی از قبیل زیر آشنا باشید:

۱. شرح مختصری از گزینه های استراتژیک برای امور مالی سازمان، که شامل درآمد خرج شده، هزینه های

پرسنل، جمع آوری سرمایه از عموم و سرمایه گذاری ها.

۲. نظریه هایی پیرامون آماده کردن اسناد استراتژی

۳. نظریه هایی پیرامون اینکه چه کار کنیم تا استراتژی ها کارایی داشته باشند.

ما امیدواریم این مقاله به شما کمک کند تا بتوانید سازمانی از نظر مالی با ثبات داشته باشید.

### چرا باید بسته ای برای استراتژیهای مالی در نظر گرفت؟

این بسته به شما کمک خواهد نمود تا بتوانید یک روند موفق برای ارزیابی ثبات امور مالی سازمان خود داشته باشید. ما معتقدیم شما باید اندیشه ای برای طرح ریزی استراتژیهای مالی سازمان خود داشته باشید و این کار را به صورت سیستماتیک انجام دهید و تمام آنها را مانند اسناد ثبت کنید اگر شما از این بسته در کنار بسته های دیگر استفاده کنید، این کار سبب می شود تا بتوانید ظرفیت سازمان خود را برای هرچه پایدار شدن بالا ببرید و بتوانید سرمایه ی مورد نیاز خود را تامین نمایید.

### چه کسانی می توانند از این بسته ها استفاده نمایند؟

این بسته ها بیشتر به کمک افرادی می آید که تا قبل از این استراتژی های مالی را در نظر نگرفته بودند. شاید تا قبل از این در هیچ سازمانی مشغول نبوده اند، یا شاید تا قبل از این بدون استراتژی مدیریت می کردند و شما هم اکنون دریافته اید که برای آنکه باقی بمانید نیاز به استراتژی خواهید داشت. این زمانی است که تا قبل از این شما می توانستید با تعداد اندکی وام دهنده به جلو بروید، اما هم اکنون روند سرمایه گذاریها اندکی پیچیده تر شده اند. وام دهندگان و

سرمایه گذاران ، هر روزه انتظار دارند تا سازمانها به طرق مختلف سرمایه گذاری کنند. اگر شما در شرایطی شبیه آنچه در بالا اشاره کردیم ، هستید ، پس این بسته برای شما مفید خواهد بود .

### چه زمانی این بسته مفید خواهد بود؟

این بسته زمانی مفید خواهد بود که :

- شما برنامه ریزیهای استراتژیک را برای سازمان خود ، به پایان رسانده باشید (بخش برنامه ریزیهای استراتژیک بسته را نگاه کنید) ، همچنین برنامه های عملکردی خود را نیز به اتمام رسانیده اید (بخش بسته ی مخصوص را نگاه کنید) و بودجه بندیها را نیز تمام کرده اید (بخش بسته ی مخصوص را نگاه کنید) ، هم اکنون نیاز دارید تا یک برنامه چند منظوره برای تامین سرمایه خود داشته باشید.
- می خواهید به وام دهندگان نشان دهید که شما از لحاظ مالی با ثبات هستید و می خواهید به استقلال مالی برسید.

- زمانیکه وام دهندگان از شما می پرسند که استراتژیهای مالی شما چیست .
  - می خواهید مطمئن شوید که سازمان شما در طولانی مدت پایدار می ماند.
- برای دیدن یک نقشه کلی از آنچه این بسته به شما معرفی می کند صفحه بعد را نگاه کنید .

### اصول پایه ای :

نیاز به یک استراتژی :

چرا ما نیاز به استراتژی مالی داریم ؟

شاید شما فکر کنید که "استراتژی مالی" آنچنان لازم نیست شاید معتقد باشید که تنها چیزی که نیاز دارید یک برنامه ی سرمایه ای خوب و نام چند وام دهنده است که می توانید آن را به آنها (سرمایه گذاران) اعلام نمایید.. پس اگر اینگونه است ، شما در شرایطی هستید که در دنیای سرمایه گذاری ، بسیار ساده اندیش هستید ، امروزه در جوامع سازمانهای مدنی ، هر یک از آنها نیاز به گزینه های متعدد استراتژی برای امور مالی خود دارند تا گرفتن سرمایه از سرمایه گذاران . در این بخش از بسته موارد زیر را مرور می کنیم:

- حقیقتی جدا ناشدنی که امروزه سازمانهای جوامع مدنی نیاز دارند تا پول تولید کنند.
- مفهوم ثبات مالی چیست .
- مفهوم استقلال مالی چیست .

حقیقت جدانشدنی :

ما در دنیای زندگی می‌کنیم که هر روز پیچیده و پیچیده تر می‌شود، بخشی از این پیچیدگی مربوط به رابطه بین داشته‌ها و نداشته‌های کشورها توسعه یافته و در حال توسعه می‌شود. این رابطه داخلی چیزی است که کسانی که در سازمانهای کشورهای در حال توسعه مشغول بکار هستند، هر روز با هم سرو کار دارند. این رابطه ای است که بیشتر اوقات به صورت نیاز یکی از طرفین به طرف دیگر ظاهر می‌شود (کار ما یا سازمان ما) و همچنین نیاز به علت منابع محدود موجود ظاهر می‌شود (طرفین سرمایه گذار). با آنکه این رابطه ممکن است از نوع مشارکت باشد، اما زمانیکه یکی از طرفین به استقلال رسیده دیگر این توازن موجود نخواهد بود.

چرا وام دهندگان و سرمایه‌گذاران، بر روی فعالیتهای توسعه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کنند؟ وام‌دهنده‌گان (سازمانها، دولتها، موسسات مالی یا اشخاص حقیقی)، با دید بین این نیازهای متضاد تعادل برقرار کنند، منافع شخصی خود، و نیاز به سرمایه‌گذاریها برای به دست آوردن بهترین سود دهی. دغدغه‌ی آنها ممکن است دغدغه‌های انسانی یا اقتصادی باشد (به عنوان مثال دغدغه‌هایی همچون شان و مقام انسانیت یا دغدغه‌هایی همچون توسعه‌ی تجارت) و یا هر دوی آنها. هر یک از این دو مسئله نیازمند آن است که سرمایه‌ها به بهترین نحو مصرف بشود.

#### این برای سازمانهای جوامع مدنی به چه معنی خواهد بود؟

اولا، این به آن معنی خواهد بود که شما در حال رقابت برای منابع، با دیگر سازمانهای جوامع مدنی و دیگر دولتهای کشورهای در حال توسعه می‌باشید. برخی از آژنسیهای پرداخت کننده وام، معتقدند، پول آنها بهتر است برای اصلاح و ساختن ظرفیتهای موجود در سازمانهای دولتی صرف شود تا برای سازمانهای جوامع مدنی البته برخی از اوقات نیز این امر صحیح است.

دوما، اهداکنندگان می‌خواهند مطمئن شوند که این امکان وجود دارد تا پول آنها سود خوبی داشته باشد، حتی اگر نتوانند تا ابد برای سازمان شما سرمایه‌گذاری داشته باشند. آنها می‌خواهند قانع شوند که فعالیتهای با وجود آنها یا بدون وجود آنها پایدار و با ثبات است.

سوما، آنها می‌خواهند بدانند فعالیتهایی که آنها در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند از نظر هزینه‌ها کارآمد و کارا است (به بخش واژگان رجوع کنید) اگر شما این ۳ مسئله را در کنار هم قرار دهید خواهید فهمید به عنوان یک سازمان جامعه‌ی مدنی نیاز به یک استراتژی مالی دارید تا به اهداکنندگان بفهمانید شما ارزش سرمایه‌گذاریها آنها دارید همچنین شما به یک استراتژی نیازمندید که به شما استقلال ببخشد. این استراتژی بایدبگونه ای باشد که:

- پولهای سرمایه‌گذاری شده توسط اهداکنندگان به گونه‌ای صحیح در جهت اهداف توسعه، مصرف شده باشد.
- سازمان شما حتی بدون وجود برخی از سرمایه‌گذاران نیز بتواند بقا داشته باشد (ثبات مالی) و

• سازمان شما بتواند به بخشی از استقلال مالی دست یابد.

ثبات مالی: راههای متعددی وجود دارد تا بتوانیم مفهوم ثبات در حوزه ی توسعه را دریابیم .

### مفهوم ثبات چیست؟

ثبات سوددهی: این به آن معنی است که سوددهی فعالیتهای توسعه ، با وجود ادامه یا عدم ادامه ی پروژه ها متوقف نشود.

ثبات سازمانی: این به آن معنی است که سازمان قادر است به فعالیتهای خود ادامه دهد . سازمان یک هدف vision دارد و یک زیر ساخت و سازمانی دارد که می تواند آن هدف را پشتیبانی کند.

ثبات مالی: بخشی از ثبات سازمان است . ثبات مالی در واقع مربوط به توانایی سازمان برای تامین منابع مورد نیاز برای رسیدن به اهداف خود می باشد.

چه چیزهایی سازمان را پایدار می سازد؟

به منظور آنکه یک سازمان بتواند ثبات خود را حفظ نماید باید :

- یک مسیر مشخص استراتژیک داشته باشد.
- بتواند محیط اطرف خود را به خوبی زیر نظر داشته باشد و بتواند موقعیتهای شغلی خود را معین کند.
- بتواند کارمندان شایسته را جذب ، کنترل و نگاه دارد.
- بتواند زیرساختهای مناسب اجرایی و مالی داشته باشد.
- بتواند کارایی خود را نشان دهد تا بتواند حمایتهای گروهی بیشتری را از آن خود نماید.

### چه چیزهایی یک سازمان را از لحاظ مالی با ثبات می سازد؟

به منظور آنکه یک سازمان از لحاظ مالی با ثبات باشد باید :

- بیش از ۱ منبع سرمایه ای داشته باشد.
- بیش از ۱ روش برای تولید سرمایه داشته باشد .
- فعالیتهای ، اقدامات استراتژیک و برنامه های مالی منظم داشته باشد.
- یک سیستم مالی مناسب داشته باشد.
- یک وجهه ی خوب عمومی داشته باشد .
- در رابطه با ارزش گذاری های خود شفاف عمل نماید .
- دارای استقلال مالی باشد.

به زبان دیگر ، سازمان باید برای ثبات مالی خود استراتژی داشته باشد.  
در بخش بعد ، به بررسی استقلال مالی خواهیم پرداخت.

## استقلال مالی :

استقلال مالی چیست؟

استقلال مالی به آن معنی نیست که یک سازمان به صورت ۱۰۰٪ خودش سرمایه گذار باشد(تنها از طریق درآمدهای حاصله خود سرمایه گذاری شود . بلعکس این مستلزم آن است که یک سازمان تنها یک منبع مالی و سرمایه گذاری متکی نباشد. ترکیبی از منابع متعدد مالی مورد نیاز است .

اما این به آن معنی نیست که اهداکنندگان سرمایه یا افراد خصوصی را حذف نماییم .

یک سازمان زمانی استقلال مالی دارد که :

- بتواند خودش برای مصرف سرمایه ها یا سرمایه گذاریها ، تصمیم گیری نماید.
- بتواند سرمایه گذاریهای "stirings attached" را رد کند زیرا اینگونه سرمایه گذاریها با ارزش های او هماهنگی ندارد.

• بتواند خودش برای میزان پرداختی ها به کارکنان تصمیم گیری کند.

تعداد بسیار اندکی از سازمانهای جامعه مدنی ، دارای استقلال کامل مالی هستند. آنها همواره نسبت به سهام داران خود برای چگونگی سرمایه گذاری ها مسئولیت دارند.

چیزی که آنها باید انجام دهند ، آن است که بتوانند بدون به مخاطره انداختن هدفهایشان و ارزشهایشان به جلو بروند. این امر حاصل نمی شود اگر:

• سازمان تنها به یک اهداکننده ی اصلی تکیه کند، و کناره گیری آن اهداکننده نیز به معنی نابودن سازمان خواهد بود . حالا اگر آن سرمایه دار اصرار کند که سازمان حقوقهایی که می پردازد ، بسیار کم است و در نهایت نیز بر سر کیفیت کار مصالحه کنند ، چه می شود؟ یا حالا اگر اهداکننده از سازمان انتظار داشته باشد

که منافع اهداکننده را با هزینه های خود دنبال کند چه می شود؟

• سازمان به سرمایه داران خارجی تکیه می کند ، که آنها هم می توانند به سرعت اولویتهای سرمایه گذاری های خود را تغییر دهند.

• سازمان به درآمدهای حاصله تکیه می کند و تلاش می کند تا درآمد داشته باشد ، بدون توجه به اینکه آیا این کار با ارزش ها و اهداف سازمان هم خوانی دارد یا نه .

• سازمان پولهای خود را به گونه ای خرج می کند که هزینه ها کارآمد نباشند، و در نتیجه سرمایه خود را به هدر می دهد (به بخش اصلاحات مراجعه کنید)

بهترین راه برای یک سازمان ، آن است که برای بدست آوردن استقلال مالی ، یک استراتژی مالی طرح ریزی کند که او را از هر گونه وابستگی به هر یک از منابع مالی جدا نماید.

شرایط و ملزومات یک استراتژی موفق مالی :

یک برنامه استراتژی مالی موفق ، یک سری اقدامات مقدماتی لازم دارد . قبل از آنکه شما بخواهید استراتژی های خود را بیان کنید و آنرا ثبت و اجرا کنید شما نیاز دارید به :

• برنامه و استراتژی سازمانی

• بودجه ی سازمانی

• سیستم مالی

• وجهه ی عمومی

• ارزش گذاری های شفاف – فهم دقیق از ارزشهای سازمان ، ارزشهایی که قابلیت مصالحه با استراتژیهای مالی را ندارد.

(برای اطلاعات بیشتر به بخشهای برنامه های استراتژیک ، برنامه های عملکردی ، بودجه بندی و کنترل مالی بسته مراجعه فرمایید. )

### برنامه ریزی :

بسته های دیگری وجود دارد که برنامه ریزی را با جزئیات شرح می دهد (به بخش برنامه ریزی رجوع کنید) در اینجا می خواهیم شما را با بخشها و جنبه هایی از برنامه ریزی که برای طرح استراتژی مالی مورد نیاز است آشنا کنیم چه جنبه هایی از استراتژی و برنامه های سازمانی ، قبل از آنکه استراتژی های مالی طرح ریزی شوند لازم و ضروری است؟

• شما لازم است بدانید که موقعیت فعلی شما چیست؟ این بخش شامل قدرتها و ضعفهای شما و همچنین قدرت و ضعف شما در امور مالی را شامل می شود. باید در نظر داشته باشید که تحلیل SWTO در این مرحله مفید خواهد بود . برخی دیگر از شاخصها که شما می توانید شرایط فعلی خود را با آن مقایسه کنید . شامل:

• مجموع اهداکنندگان و سرمایه گذاران – شما به یک مقدار معقول از سرمایه گذاران احتیاج دارید ، نه آنقدر زیاد که وقت زیادی را صرف گزارش دادن به آنها بکنید؛

- نسبت به اهداکنندگان خارجی به داخلی ، نسبت اهداکنندگان داخلی شما به خارجی باید نسبتاً زیاد باشد ، این به آن علت است که سرمایه گذاران داخلی ، حمایت کنندگان فعالیت های شما هستند.
- درآمدهای حاصله - شما باید میزان معقولی درآمد داشته باشید و درصد معقولی از آن را خرج کنید (واژه های معقول بستگی به ویژگیهای سازمان و فعالیتهای شما خواهد داشت.) تا مطمئن شوید که تنها به اهداکنندگان و سرمایه گذاران وابسته نیستند.
- هزینه های مازاد را تا می توانید کم نگهدارید - این به آن معنی است که شما می توانید فعالیت کنید اما همچنین هزینه هایتان نیز پایین نگه داشته شده است. (هزینه ها نباید بیشتر از ۱۵٪ تا ۲۰٪ هزینه های کل شما باشد.)
- میزان پولی که در صندوق ذخایر خود دارید - شما باید یک میزان از سرمایه ها را به صورت صندوق ذخیره در نظر بگیرید که هم می تواند سود داشته باشد و هم در شرایط بحران مالی شما را حمایت نماید.
- شما باید یک هدف طولانی مدت و کوتاه مدت واضح داشته باشید ، و در کنار آن نیز باید استراتژی و برنامه های عملکردی برای دستیابی به آن داشته باشید. استراتژی های مالی شما باید پشتیبان استراتژیهای سازمان باشد . شما قبل از آنکه بدانید می خواهید چه برنامه هایی داشته باشید ، چه میزان کارمند نیاز دارید و منابع دیگری را که نیاز دارید را تامین کنید و مورد بررسی قرار دهید.
- شما باید الویت های خود را مشخص کنید - برنامه های اصلی چیست که باید برای آنها بودجه گذاری شود؟

اما شما چگونه الویت گذاری خواهید کرد؟

## الویت بندی :

الویت بندی چیست؟

شما برای مهمترین موضوعات مورد نظر و چیزهایی که باید انجام داده شوند باید الویت بندی کنید .  
مرحله ۱: « زمانی که یک سازمان برنامه ریزی های خود را انجام می دهد ، به این موضوع متمرکز خواهد شد که آنها در پی به دست آوردن چه چیزهایی هستند. این شامل لیست کاملی از چیزهایی است که آنها در پی بدست آوردن آن هستند.  
مرحله ۲: « سپس از میان این لیست ، شما باید کارهایی را که کمترین اهمیت را دارند را تعیین کنید و همچنین کارهایی را که باید در اولین قدمها انجام گیرند، که این کارها شامل کارهایی می شوند که یک سازمان برای بوجود آوردن خود باید آنها را انجام دهند.

این مرحله شامل الویت دادن به پروژه های خاص یا فعالیتهای خاص در پروژه ها میشود. در نتیجه ، به عنوان مثال ، یک سازمان محیط زیست ممکن است تصمیم بگیرد که در اولین گام تشکیل سازمان خود ، باید کمیته هایی را در مدارس راه اندازی نماید ، که در این میان ، الویت اول آنها مدارس روستایی خواهد بود . به این علت که مدارس روستایی ، استراتژیهای را برای ساخت اقتصاد با ثبات روستایی فراهم می آورد. یا شاید بر روی مدارس شهری تمرکز کند ، تا بتواند عدم تعادل بین مصرف نا برابر شهری و روستایی از منابع طبیعی را حل کند.

راههای متفاوتی برای تصمیم گرفتن برای الویت بندی ها وجود دارد ، همه آن ها مستلزم فهم دقیق از مشکلات پیش روی سازمان ، دلایل آن مشکلات ، استراتژی سازمان برای حل آنها ، و اینکه ارزش گذارهای سازمان چه است، می باشد. زمانیکه تمام این موضوعات را به خوبی بررسی نمودیم شما می توانید :

- از هیئت مدیره کارکنان رای گیری نمایید. تا زمان دست یافتن به توافق بحثها را ادامه دهند.
  - سوالاتی در حین الویت بندی ها رد و بدل می شود:
  - چه چیزهایی را در حین پیشرفتهای خود باید انجام بدهید؟
  - چه چیزی هایی را می توانیم سریع انجام دهیم که از نظر هزینه ها نیز کارآمد باشد ، اما همچنان اثر بخش باشد؟
  - چه کارهایی را باید انجام دهیم تا قولها را به سهام داران و کمیته عملی کنیم ؟
  - چه چیزهایی را باید قبل از الویت بندی عملی کنیم؟
- زمانیکه شما دریافتید که چه کارهایی را می خواهید انجام دهید و چه کارهایی از جمله مهمترین کارهایی است که شما باید انجام دهید ، اینک زمان بودجه بندی فرا می رسد.

### **بودجه بندی :**

ابزارهای کلیدی بر ای یکپارچه کردن مدیریت های مالی با تمام فعالیتهای سازمان شما :

- استراتژی های مالی و
- بوجه است.

شما نمی توانید بدون داشتن بودجه بندی ، استراتژی مالی داشته باشید.

بودجه چیست؟

بودجه بندی برنامه ای است که برنامه های سازمان را به زبان پولی و مالی بیان می کند. پولی که در بودجه ثبت میشود ، در حقیقت هزینه ای است که سازمان شما برای اجرای یک برنامه باید پردازد، یا چیزی که باید



از طریق سرمایه گذاری و راههای دیگر برای پوشاندن هزینه های خود باید به دست بیاورد. به بیان دیگر درآمدها و هزینه ها.

بودجه به طور مستقیم از فعالیتهایی که شما برای آن برنامه ریزی کرده اید تا از این طریق به آن هدفهای طولانی مدت و کوتاه مدت خود دست یابید ، حاصل می شود. (به بخش بسته های برنامه های استراتژیک مراجعه کنید)

#### مراحل تشکیل بودجه:

۱. برنامه های عملکردی شما به گونه ای باشد که رئیس مطلب در بوجه شما را پوشش دهد. شاید شما بخواهید و تصمیم بگیرید که سر فصل مطالب شما شامل "آموزش" ، "انتشارات" یا "پروژه A" با چند زیر شاخه در آن باشد . در هر شاخه یا زیر شاخه شما باید LINE ITEM خود را لیست کنید. LINE ITEM هزینه هایی است که در هر سر فصل (شاخه) موجود است. در نتیجه ، به عنوان مثال در شاخه ی "آموزش" ، LINE ITEM های آن شامل "حقوق" ، "پرینت" یا "موارد مصرفی" باشد.

به طور همزمان ، برنامه ریزی کنید که پولهای شما از کجا تامین خواهد شد ، در نتیجه شما یک سر فصل درآمدها نیز علاوه بر سر فصل هزینه ها خواهید داشت. در این بخش در فصل ها شامل "اهداکندگانی - سرمایه گذاران خارجی" ، "درآمدهای حاصله" ، "هزینه های اعضاء" ، "فروش انتشارات" خواهد بود.

۲. بررسی کنید هر یک از LINE ITEM ها چقدر هزینه در بر دارند. شما می توانید این را بر اساس اطلاعات موجود ارزیابی کنید،(به عنوان مثال،حقوقهای جاری،هزینه های پرینت و غیره) و همچنین می توانید بر اساس افزایش های پیش بینی شده ارزیابی کنید. برای تخمین میزان درآمدها ، به قرار ، تجربیات گذشته و تغییرات قابل پیش بینی توجه داشته باشید . چگونگی محاسبات خود را برای استفاده در آینده ثبت کنید.

۳. بودجه های خود را چک کنید . آیا بدرستی جمع زده شده است. آیا چیزی را از قلم نینداخته اید؟ آیا جایی برای تغییرات وجود دارد؟

نظر دیگران را نیز جویا شوید.

سوالاتی را نیز که ممکن است در آینده ، هیئت مدیره ، سرمایه گذاران و کارمندان بپرسند داشته باشید ، و یادداشتهای توضیحی را برای آنها نصب کنید.

۴. تصدیق کارکنان و هیئت مدیره را نیز برای بودجه ها جلب کنید . شاید در این مرحله نیاز به بازبینی و الویت بندی در بودجه داشته باشید.

برخی از مواردی که بطور عمومی در بودجه سازمان درج می شوند عبارتند از :

- حقوق و مزایای کارکنان و دیگر پرسنل که با آنها قرار داد بسته می شود .
- هزینه های سازمانی همچون برق ، آب ، بیمه ، تلفن ، نگهبانی و اجاره و پست .
- هزینه های توسعه برای کارکنان و سازمان .
- هزینه های عملیاتی برای انجام کارها (به عنوان مثال ، هزینه های مسافرت ، توسعه های جدید، پرینت)

اگر فعالیتهای شما به مدت یکسال ادامه یافت یا اگر خواستید از سرمایه گذاران بیشتری پول درخواست کنید پس شما باید برای سالهای بعد خود نیز برنامه ریزی نمایید.

ما به شما پیشنهاد می کنیم ۴ ورژن از بودجه ی خود را تهیه کنید . در بخش بعدی ما شما را با گزینه هایی که باید مدنظر بگیرید آشنا می کنیم:

گزینه ها :

برخی از سازمانها چندین روش از بودجه ی خود را تهیه می کنند:

- بودجه بقا = کمترین میزان بودجه ی مورد نیاز برای ادامه ی عملکرد ها و بقای سازمان .
- بودجه ی گارانتی شده = این بودجه میزان درآمد های گارانتی شده را مشخص می کند.
- بودجه کاری و محتمل = این بودجه نشاندهنده ی میزانی است که سازمان بطور قطع انتظار دارد که تولید نماید.
- بودجه ایده آل و بهینه = این بخش میزانی را پوشش می دهد که سازمان امیدوار است بطور آرمانی بدست آورد.

در میان این بودجه ها ، بودجه های پروژه ای نیز وجود دارد.

اما بطور کلی داشتن ۲ ورژن از بودجه کار معقولی خواهد بود :

- بودجه بهینه یا ایده آل و
- بودجه کاری و محتمل که بر اساس کارها و فعالیتهای قابل پیش بینی سازمان است.

این دو بودجه به شما :

- هدفهای کمینه و
- هدفهای بیشینه را ارائه می نماید.

استراتژی های مالی شما باید به گونه ای باشد که بتواند هدفهای کمینه را بدست آورد برای بدست آوردن هدفهای بیشینه نیز برنامه ریزی کند. درمیان گذاشتن هر نوع هدف با سهامداران کلیدی سازمان بسیار قابل قبول است. این روند نیز باید بوسیله ی استراتژی های مالی انجام پذیرد که تمام مراحل را تا رسیدن به هدف ، مشخص می کند. به منظور اینکه بودجه ی شما بتواند ابزار مناسب مدیریتی باشد، شما نیاز به یک سیستم مالی مناسب برای کنترل هزینه ها و درآمدهایتان دارید.

## سیستم مالی :

سیستم مالی چیست؟

سیستم مالی چیزی است که شما برای ثبت و کنترل هزینه ها و درآمدهایتان از آن استفاده می کنید. شما به کمک سیستم های مالی می توانید بفهمید که آیا استراتژی های مالیتان عمل می کنند ، همچنین چه بخش از آن به خوبی عمل می کنند و چه بخش هایی عمل نمی کنند.

در قلب هر سیستم مالی موفق ، یک سیستم ثبت دفترداری مناسب وجود دارد. که ما به این موضوع در بسته ی کنترل مالی با جزئیات پرداخته ایم، که در اینجا برخی از نکات کلیدی را اشاره می کنیم:

یک سیستم دفترداری باید اطلاعات زیر را به ما ارائه بدهد:

- اطلاعات مرتبط ( چیزهایی را که شما لازم است بدانید به شما بگوید)
- اطلاعات قابل فهم ( اطلاعات را به شما بگوید)
- اطلاعات معتبر(به شما اطلاعات صحیح را منتقل کند)
- اطلاعات کامل( تمام اطلاعات را به شما منتقل کند )
- اطلاعات به روز ( به شما بگوید که موقعیت مالی شما هم اکنون چگونه است )
- اطلاعات منطقی ( اطلاعاتی را که به شما ارائه می دهد ، به گونه ای باشد که بتوان آنرا با اطلاعات سالهای قبل یا دوره های قبل مقایسه کرد )

برای دنیای بیرون نیز قابل درک باشد(بطور اخص برای ممیزین ، سرمایه گذاران و دپارتمان ها )

یک سیستم دفتر داری ، همچنین باید یک سیستم هشداردهنده نیز داشته باشد. این سیستم باید به شما بگوید که چه زمانی استراتژط های مالی شما به خوبی عمل نمی کند. . این به آن معنی است که:

- به شما هشدار بدهد که شما بیشتر از حد مجاز مصرف کرده اید.
- به شما هشدار بدهد که شما از اهداف درآمدی خود فاصله گرفته اید.
- به شما هشدار بدهد که گردش مالی شما افقی نیست .

• به شما هشدار بدهد که در یک بخش هدر رفت پول را مشاهده کرده است.  
اگر سیستم مالی شما چنین اطلاعاتی را به شما ارائه می دهد ، و شما نیز سیاستهای مالی خوبی را در نظر دارید ، پس شما خواهید توانست تا یک استراتژی مناسب و مفید مالی را اجرا کنید و به کار گیرید.

### سیاست ها :

سیاست مالی چیست؟

سیاست های مالی، یک سازمان را به گونه ای رهبری و هدایت می کند که می تواند یک سیستم مالی کارآمد ، صادق و مسئول را اجرا کند.

سیاستهای مالی یک سازمان باید موارد زیر را تحت پوشش قرار دهد:

- باز کردن حساب های بانکی
- بودجه بندی
- هزینه های بدون بودجه گذاری
- نقدینه گی های جزئی
- پس اندازها و رسیدها
- به دست آوردن یا خرج کردن سرمایه های ثابت
- پرداخت و چک ها
- وامهای کارمندی
- استفاده از وسایل موتوری
- کرایه ی ماشین
- مسافرت های فوق العاده

این هیئت مدیره ی سازمان است که تصمیم می گیرد چه سیاست هایی را اخذ کند. اما، برای اجرای یک استراتژی مالی ، شما نیاز به سیاست های مناسب خواهید داشت.

وجهه ی عمومی:

هر استراتژی که در استراتژی های مالی خود ثبت می کنید، موفقیت یا عدم موفقیت آنها در وجهه ی عمومی سازمان شما تاثیر خواهد داشت.

داشتن روابط عمومی موثر، یکی از بخش های مهم در تولید درآمد برای سازمان های جوامع مدنی است. وجهه های عمومی سازمان شما ، ابزاری مناسب برای بازاریابی و ارتقای سازمان شما خواهد بود، این امر باعث می شود تا سرمایه

گذاران ، مشتری ها و اعضای فعال یا غیر فعال که به دنبال چنین موقعیتی هستند ، شما را بیابند. اگر شما شناسنامه ی عمومی نداشته باشید ، هیچ کس حتی به شما فکر هم نخواهد کرد. مسلما شما دوست دارید تا این شناسنامه ی عمومی شما برای گروه هدف شما

مثبت باشد. (بخش بسته ی " ارتقای سازمان " را مطالعه کنید).

وجهه ی عمومی ، چیزی نیست که تنها با یک عملکرد مشخص شود. وجهه ی عمومی شامل فعالیتها ی متعدد شما می شود ، از چگونگی پاسخ دهی منشی شما به تلفن ها تا فعالیت های کلان شما.

چگونه می توانید برای سازمان خود وجهه ی مثبتی نزد عموم بسازید؟

در اینجا به برخی از این پیشنهادات اشاره می کنیم:

- یک الگوی شناخته شده داشته باشید.
  - اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود را به صورت واضح به گروه هدف خود معرفی کنید، استراتژی های روشنی داشته باشید، چیزی که مردم از آن سر در می آورند.
  - بر سر ارزش های خود مصالحه نکنید، ارزش های شما چیزی است که شما را به سهامداران خود متصل می کند.
  - محیط خود را بشناسید و بدانید که از کجا می توانید پشتیبانی بگیرید.
  - حمایت کنندگان خود را به خوبی بشناسید. هر کس یک سیاست خاص خود را دارد، شاید حمایت های بشردوستانه است، شاید برای توسعه است یا شاید برای منافع اقتصادی است. شما باید طیف وسیعی را به همراه خود داشته باشید.
  - اطلاعات مربوط به سازمان خود را به راحتی در دسترس قرار دهید که شامل گزارش های سالیانه ، جزوه، پوستر، وب سایت، میزان رضایت مشتریان، روز های باز (open day) و رسانه ها می شوند.
  - از رسانه ها استفاده کنید ، نه تنها از طریق تبلیغات ، بلکه از طریق اخبار و خبر رسانی ، اما توجه داشته باشید که آنها همه چیز را درباره ی شما می دانند، و توجه داشته باشید که طیف وسیعی از رسانه ها موجود است ، مجلات ، روزنامه، رادیو و تلویزیون .
  - کارکنان خود را در سمت خود نگه دارید، مطمئن شوید که تمام اعضای کارمندان شما اهمیت نقش خود را در حمایت از فعالیت های سازمان به خوبی درک کرده اند.
- توجه داشته باشید که وجود یک نفر برای بالا بردن و ارتقای وجهه ی عمومی سازمان مفید خواهد بود . به خاطر داشته باشید که هر کس که از فعالیت های شما دفاع می کند چه داخل و چه خارج از سازمان ، می تواند سخن گوی روابط عمومی سازمان شما باشد.

در بخش بعدی مسائل بازاریابی را بررسی خواهیم کرد.

## **بازاریابی :**

شاید شما به عنوان یک سازمان جامعه‌ی مدنی، از ایده‌های بازاریابی و آنچه انجام می‌دهید راضی باشید. اما این گونه نباشد! این امر چه به عهده‌ی سرمایه‌گذاران، مشتریان یا کمیته‌ها باشد یا نباشد، شما نیاز به رویکردی دارید که از "بازار و مشتریان" سرچشمه می‌گیرد. شما یک محصول دارید، که یک قیمت دارد و هم اکنون شما نیاز دارید تا سطح کالای خود را تا سطح خریداران آن بالا ببرید. (برخی از افراد شاید ترجیح دهند که نام این را "بازاریابی" یا "فروش" نگذارند زیرا آنها در حوزه‌ی سوددهی بحث نمی‌کنند. اما، ما در اینجا این نام را برای آن انتخاب می‌کنیم، زیرا به خوبی نشان دهنده‌ی فعالیت‌های ما است. "ارتقاء" یک واژه‌ی مناسب‌تر است. اما گاهی از اوقات به کاربردن یک واژه‌ی محکم‌تر شما را برای رقابت بیشتر به حرکت وا می‌دارد.)

بگذارید مثال سازمان کلیسا را برای شما بیاوریم. این سازمان خود را یک سازمان خدماتی می‌داند تا کیفیت زندگی افرادی را که در آن نزدیکی هستند را ارتقاء دهد. در این مسیر سازمان خدمات متعددی را پیشنهاد می‌دهد، که شامل کلاسهای والدین، گروه‌های جوانان و پرورشگاه می‌باشد. افرادی که به این گروه‌ها می‌پیوندند و از این خدمات استفاده می‌کنند، یک مبلغی را می‌پردازند. این سازمان یک سری تحقیقات را انجام داد و فهمید که این سازمان در معرض کهنوت سن قرار دارد و افرادی که در همسایگی آنها هستند تمام پدربزرگ‌ها هستند. تعداد اعضای این گروه به سرعت کاهش یافت. خانواده‌های کمی هستند که بچه‌های کوچک داشته باشند. آنها تصمیم گرفتند تا چرخ زندگی افرادی را که تازه همسرانشان را از دست داده‌اند را بچرخانند. آنها این برنامه را اعلام کردند. اعضای عضو این گروه به سرعت افزایش پیدا کرد این در حالی است که سازمان هدف‌های خود را یا ارزش‌های خود را تغییر نداد. این سازمان به گونه‌ای محصولات خود را ارائه داد تا بتواند نیاز بازار را تامین کند. در این مسیر، او "قیمت" را (نه تنها قیمت ثابت نام را بلکه تلاش برای همکاری‌ها را) بسیار مناسب کرد. اوتغییرات را بوجود آورد و دغدغه‌ی خود را برای جذب افراد بیشتر نشان داد.

اما حالا اگر بازار شما، دنیای سرمایه‌گذاران باشد چه؟ همین اصول را باید به کار بگیرید. شما باید در نظر بگیرید که چه کارهایی از فعالیت‌های شما در راستای سیاست‌های سرمایه‌گذاران شما است؟ شما باید بدانید سیاست‌های آنها چیست. شما باید بدانید که محصولات شما از نظر هزینه‌ها کارآمدتر است یا نه؟

شما باید بسته بندی‌های محصولات خود را که بر اساس خلاقیت تولید کرده‌اید را نیز ارتقاء و بهبود بخشید.

شما چه کارهایی می‌توانید انجام دهید تا بخش بازاریابی سازمان خود را بهبود بخشید؟

در اینجا سوالاتی هست که شما باید برای دست یافتن به پاسخ آنها را مطرح کنید (تولید، قیمت و ارتقاء)

- ما می خواهیم به چه چیزی برسیم؟
- ما می خواهیم از آنها چه چیزی را به دست آوریم؟
- نیازهای آنها چیست؟
- آیا ما از طریق کارهایی که انجام می دهیم می توانیم نیازهای آنها را برآورده کنیم؟
- آیا ما می توانیم از طریق سیاست های کارآمدی هزینه ها، به حد مطلوب کالا یا خدمات آنها برسیم؟
- از چه طریقی می توانیم به بازار خود بفهمانیم که چه کالایی تولید کنیم.
- آیا بازار می تواند از طریق ما به آنچه انتظار داشته برسد؟
- آیا با تکیه به اهداف و ارزش های موجود خود ، می توانیم همچنان یک کالای بهتر به بازار ارائه بدهیم؟

روشن بودن ارزشها:

ما تا اینجا بارها به اهمیت ارزشهای خود اشاره کریم. ( بخش واقعیت جدا ناشدنی را ملاحظه کنید.)

ارزش های یک سازمان چیست؟

ارزش ها چیزی است که ما به آن اعتقاد داریم، چیزی که ما به آن توجه می کنیم، چیزی که از نظر ما مهم و با اهمیت است. برای رشد و توسعه ی یک سازمان شما باید ارزش های خود را واضح و شفاف بیان کنید. این ارزش ها باید به خوبی در بر گیرنده ی سیاست ها و اصول سازمان شما باشد. آنها همچنین باید استراتژی های مالی سازمان شما را نیز بیان کنند.

چرا بیان روشن ارزش های سازمان قبل از آنکه استراتژی های مالی را طرح کنیم ، اهمیت دارد؟

گاهی از اوقات ، کنکاش برای منابع و چگونگی عملکرد آنها گاهی سازمان ها را از ارزش های خود دور می کند. همانگونه که سرمایه گذاران بر روی تولید درآمد سازمان ها متمرکز می شوند ، و بر روی ثبات آنها تاکید میکنند، سازمان ها نیز به دنبال "تولید پول " هستند.

آنها در پی مشتریانی هستند که می توانند و توانایی پرداخت خدمات انجام شده را دارند. آنها به دنبال ارائه ی خدماتی هستند که بهترین سوددهی را دارد. آنها گاهی فراموش می کنند که چرا وجود دارند و این امر منجر به فزاینده شدن آنها می شود.

بگذارید، مثالی از سازمانی بزنییم که قصد داشت افراد بیکاری را برای ساخت خانه آموزش دهد ، ساخت و ساز ، الکتریسیته ، و لوله کشی . آنها قصد داشتند تا افراد را برای مهارت های شغلی صنعتی ورزیده کنند، تا آنها نیز بتوانند به طور شخصی مشغول به کار شوند. طی یک برنامه ، سازمان برای آنکه بتواند از کارآموزان خود حمایت کند ، تصمیم به ساخت یک خانه طی یک قرارداد گرفت. طی این قرارداد ، سازمان می توانست کارآموزان خود را به طور

مستقیم با کار آشنا کند. سازمان این قرارداد را بست و از آن پول خوبی به دست آورد. او طی این برنامه ، فهمید که اگر از کارآموزان برای پیش بردن قرارداد استفاده کند، سود کمتری خواهد داشت تا زمانی که از افراد ورزیده استفاده کند . در نتیجه ، در قراردادهای بعدی او تصمیم گرفت تا از افراد ورزیده و کارآموده استفاده کند تا از کارآموزان، اما در این روند از تعدادی از کارآموزان نیز استفاده کرد، اما به هر حال با این روند که او در پیش گرفته بود ، تعداد کارآموزان او هر روز کمتر و کمتر شد . و این در واقع باعث شد تا هر روز افراد کمتری از گروه از هدف این پروژه بهره ببرند. در آخر ، این سازمان تفاوتی با سازمان های خصوصی ساخت و ساز نداشت. وقتی که سازمان پول و درآمد بیشتری را کسب کرد، نتیجتاً حقوق بیشتری را نیز به افراد خود پرداخت می کرد و اگر افراد ورزیده ای که او استخدام کرده بود، زمان اضافی نیز داشتند ، به آموزش به افراد کم تجربه نیز می پرداختند. این سازمان کم کم به سازمان تجاری تبدیل شده بود که کمی هم آگاهی اجتماعی داشت. این سازمان تقریباً دلیل اصلی وجود خود را فراموش کرده بود و زنده بود تا باقی بماند.

مثال دیگری که می توانیم به آن اشاره کنیم ، اتحادیه ی اصناف است، که تصمیم به سرمایه گذاری بخشی از ذخیره ی بازنشستگی خود گرفت. در اول او قصد داشت تا از گزینه های سرمایه گذاری استفاده کند که حمایت کننده ی توسعه بودند. اما زمانی که فهمید می تواند از طریق سرمایه گذاری در بخش غیر توسعه ، سود بهتری را به دست آورد ، تصمیم گرفت تا پرتفولیوی خود را تغییر دهد. در نهایت نیز ، مدیر بخش بازنشستگی گفت که در طولانی مدت کارکنان می توانند از سرمایه گذاری های سودآورتر ، بیشتر نفع کنند. آنها بعدها در سازمان هایی سرمایه گذاری کردند که پیشینه ی آنها حقوق کم و اخراج کارگران ناراضی بود. تنها راه برای جلوگیری از کنار گذاشتن یا فراموش کردن ارزش های سازمان آن است که ارزش های سازمان را به روشنی بیان کنید و در تمام تصمیم گیری ها ی استراتژی مالی به آنها رجوع کنید. در سازمان های جامعه مدنی ، حد نهایت ، سوددهی نیست . حدنهایی، رشد و توسعه ی افراد و گروهها است و احترام به شان و حقوق انسانی است.

Cros-financing (به بخش واژگان مراجعه کنید) می تواند بخشی از بودجه بندی سازمان باشد ، اما این تنها زمانی اتفاق می افتد که سازمان از خطرات خود آگاه باشد و ارزش های خود را به طور شفاف بیان کند. سازمان های توسعه ای ، همیشه باید بین فعالیتهای خود تعادل برقرار کنند، که در نتیجه تلاش ها و فعالیتها خروجی خوبی دارند.



گزینه های استراتژیک برای تامین مالی:

زمانی که تمام شروط لازم برای یک استراتژی مالی موفق فراهم بود، زمان آن فرا می رسد تا تصمیم بگیرند کدام یک از گزینه های فاینسینگ (finacing) برای سازمان شما مناسب است. برای آنکه به این هدف برسید، باید هر یک از گزینه ها را ارزیابی کنید، از لحاظ اینکه:

- آیا برای سازمان شما مناسب است.
- آیا برای سازمان شما قابل اجرا است.
- ارزش ها سازمان شما (شفاف بودن ارزش ها)
- ما در این بسته، به بررسی گزینه های زیر می پردازیم.
- درآمدهای حاصله (فی، حقوق، اجاره)
- دستمزد عضویت (هزینه های عضویت)
- عموم (شامل اتفاقات، کمیته های سرمایه ای .....
- سرمایه گذاری
- مصرف با دقت

هیچ یک از این موارد جلوی دیگران را نمی گیرد و مصرف با دقت نیز باید در همه ی گزینه های دیگر لحاظ شود.

سرمایه گذاری - تامین بودجه از طریق - اهداکنندگان (سرمایه گذاران)

با وجود آنکه بیشتر سازمان های جامعه ی مدنی علاقه دارند که از لحاظ مالی به خود متکی باشند، اما در نهایت به سرمایه گذاری های سرمایه گذاران وابسته خواهند شد. یک بسته ی مجزا "نوشتن یک پروپوزال مالی" بطور خاص به موضوع سرمایه گذاری سرمایه گذاران اشاره خواهد کرد. اما ما در اینجا تنها به بخشی از آنها اشاره خواهیم کرد.

- به یک اهداکننده یا سرمایه گذار خاص تکیه نکنید و تعداد متعددی سرمایه گذار داشته باشید، به خصوص به سرمایه گذاران خارجی تکیه نکنید. شاید خیلی خوب باشد که سرمایه گذار باوفا باشد اما در عین حال خطرناک نیز خواهد بود. این باعث می شود شما بیش از حد به او متکی شوید.
- بدنبال سرمایه گذاران محلی باشید که هم خوب سرمایه گذاری کنند و هم در بخش های متعدد همکاری و مشارکت کنند. توجه داشته باشید که سرمایه گذاران محلی، در توسعه و پرورش افراد در جغرافیای خود بیشتر می توانند نقش داشته باشند.

- هر کجا مناسب است از امکانات رفاهی دولتی نیز استفاده نمایید در نتیجه به عنوان مثال اگر جایی لازم است از دولت کمک بگیرید ، این کار را بکنید.

- از سرمایه گذاران برای اهدافی ماورای سرمایه نیز کمک بگیرید. به عنوان مثال ، سرمایه گذاران می توانند:

- به شما کمک کنند تا با دیگر منابع مالی نیز آشنا شوید و شما را با دگر سرمایه گذاران آشنا کنند.

- به شما کمک می کنند تا یک رویکرد جدید مالی اتخاذ نمایید .

- به شما کمک می کنند تا تواناییها و ظرفیتهای خود را برای سرمایه گذاری و در نتیجه ثبات و استراتژی selffinancing های بالا ببیند.

این حقیقت که سرمایه ی سرمایه گذاران برای بقا بسیاری از سازمانهای جامعه ی مدنی بسیار اهمیت دارد نباید به این معنی باشد که این امر باعث وابستگی آنها به سرمایه گذاران شود. سرمایه گذاران به سازمانهای جامعه مدنی به عنوان شریک برای برنامه های توسعه ی خود نیاز دارند. برای آنکه بتوانیم از این رابطه بهترین بازدهی را داشته باشیم :

- وابستگی خود را به هریک از سرمایه گذاران کم کنید و بین آنها و منابع درآمدی آنها تنوع ایجاد نمایید.

- از توافق کامل بین ارزشهای خود و سرمایه گذاران اطمینان حاصل فرمایید .

- مسائل، سیستمها، مشکلات و ایده هایتان را به سرمایه گذاران مطرح نمایید.

- خود را برای چالشها آماده نمایید.

- ارزشهای خود را به مصالحه نگذارید اما برای بحث بر سر گزینه های استراتژی آماده باشید.

- صادق باشید .

- به شرایط و قوانین پایبند باشید.

درآمدهای حاصله:

بسیاری از سازمانهای جامعه ی مدنی این توانایی را دارند تا از طریق فروش محصولات خود به نحوه های مختلف ، درآمد تولید کنند. هرچه سازمان قویتر باشد می تواند درآمد بیشتری بدست آورد . همچنین برای سازمانها واجب است برای نوع استراتژی در تولید و درآمد خود با توجه به موقعیت ، شرایط و ظرفیت خود ، تصمیم گیری کنند. راههایی که یک سازمان جامعه مدنی می تواند درآمد تولید کند شامل:

- برای خدمات خود هزینه بگذارید (به عنوان مثال برای آموزشهایی که قبلا رایگان صورت گرفته اند هزینه تعیین کنید).

- فروش (به عنوان مثال موارد چاپی خود را بفروشید به جای آنکه آنها را رایگان پخش کنید)
- مناقصه های دولتی یا بخش خصوصی را قبول کنید (به عنوان مثال برای کارکنان مسکن ارزان قیمت تعیین نمایید)
- در کنار تجارتهای اصلی خود یک تجارت را شروع (به عنوان مثال یک بخش مشاوره ای راه اندازی کنید که موازی فعالیتهای شما پیش رود به عنوان مثال اگر فعالیت اصلی شما بیمارستان برای کودکان است ، در کنار آن یک کارخانه عروسک سازی افتتاح نمایید. )
- برای بدست آوردن سود سرمایه گذاری کنید. (سرمایه گذاری) راههای سنتی برای تولید درآمد شامل:
  - از عموم مردم برای سرمایه گذاری کمک بگیرید.
  - بخشهای تولید سرمایه طراحی نمایید.
  - سازمانهایی که عضویت می گیرند می توانند از طریق هزینه های عضویت ، سرمایه و درآمد تولید نمایند.
- بخش بعدی هزینه های شماست. یک استراتژی مالی موفق باید بگونه ای باشد که بر اساس توانایی سازمان برای مصرف کارآمد باشد.
- گاهی از اوقات یک سازمان می تواند کارشناس "پول ساز" بیاورد که لازم نیست یک تجارت جدید راه اندازی نماید ، همچنین راههای درآمد را نیز می تواند به سازمان نشان دهد تا از اهداف خود فاصله نگیرد. اگر شما تصمیم دارید یک کار متفاوت انجام دهید :
- یک دلیل خوب برای این کار خود داشته باشید.
- اطمینان حاصل نمایید که برای آنچه شما تولید می نمایید در بازار مشتری وجود دارد ، و مطمئن شوید بازار با قیمت کالاهای شما موافقت می کند.
- مطمئن شوید که تمام " فاکتورهای ریسک " را شناسایی کرده اید و آنها منجر به ورشکستگی سازمان نخواهد شد.
- مطمئن شوید که شما سرمایه لازم برای شروع تجارت را دارید .
- مطمئن شوید اهداف شما برای تولید درآمد منطقی و امکان پذیر است.
- مشخص نمایید که تجارت شما چگونه به توسعه منجر می شود.
- اطمینان حاصل نمایید که شما سیستمهای مورد نیاز و مهارتها و کارکنان لازم برای پیش بردن تجارت را در دست دارید.

یک داستان هشدار دهنده:

یک بیمارستان HIV/AIDS کودکان تصمیم گرفت برای تولید درآمد، عروسکهای پارچه ای بفروشد که لوگوی آن بیمارستان بر روی آن درج شده بود. آنها یک کارخانه را اجاره کرده تا این عروسکها را تولید نماید، اما قبل از آن هیچ تحقیقی برای آنکه چه کسی این عروسکها را خواهد خرید و یا اصلا بازاری برای عروسکها وجود خواهد داشت یا خیر انجام ندادند؟

آنها در نهایت با از بین بردن میزان هنگامی سرمایه مواجه شدند که علت آن تولید عروسکهای بدون مشتری بود. آنها دریافتند که اگر والدین پول داشتند تا برای کودکان خود چنین عروسکهای خریداری نمایند ترجیح می داند تا عروسکهایی را بخرند که جنبه آموزشی داشته باشد. مثلا آنها می توانستند بلوزهایی خریداری نمایند که بچه ها می توانستند خود دکمه های آن را باز و بسته نمایند. اما دیگر دیر شده بود و عروسکها ساخته شده بودند و بیمارستان بدین واسطه بسیاری از ذخایر سرمایه ای خود را از دست داده بود.

یک داستان کمی امیدوار کننده تر :

همین بیمارستان با یک سوپر مارکت زنجیره ای قرارداد بسته بود که طبق آن درصد کوچکی از سود حاصل از پوشک را بیمارستان می گرفت. این هم برای بیمارستان که ضرر زیادی را از ساختن عروسکها داشته، سودآور بود و هم برای سوپر مارکت که تبلیغات زیادی کرد. پس بطور کلی، همانطور که برای یک سازمان جامعه مدنی لازم است که درآمد تولید کند، اما در کنار آن با مشورت ریسک را برای خود کمتر نماید.

درآمدهای حاصله:

هزینه ی خدمات:

چه زمانی یک سازمان می تواند هزینه هایی را برای خدمات خود معین نماید؟

برای یک سازمان، تعیین کردن هزینه برای هر یک از خدماتی که ارائه می دهد، یک روند مفید است، حتی اگر این بخشی از استراتژی های او نیز نباشد. به عنوان مثال سازمانی که به یک گروه آموزش می دهد، می تواند برای خدمات خود نیز هزینه تعیین نماید.

این باعث می شود تا آن گروه ارزش هریک از کلاسهای آموزشی ارائه شده را بدانند و نسبت به آن آگاه تر باشند.

این به سازمان قدرت می دهد و او را مسئول می کند.

ما در اینجا به بررسی راه های درآمد زایی می پردازیم. تعیین کردن هزینه برای خدمات می تواند به سازمان این امکان را بدهد تا از مهارت های موجود خود، به منظور درآمدزایی استفاده نماید. در فعالیتهای توسعه ای می توان از

مشتریان انتظار داشت تا به علت نداشتن پول ، هزینه خدمات رانپردازند . اما می توانیم "مشتریانی را که پرداخت می کنند" را در مقابل "مشتریانی که پرداخت نمی کنند" قرار دهیم . پس به عنوان مثال سازمانی که به یک زن که مورد حملات جنسی قرار گرفته مشاوره می دهد می تواند از او هزینه ای برای خدمات ارائه شده دریافت نکند . اما همین سازمان اگر به یک سازمان و یک شرکت در رابطه با سیستمهای سوء استفاده های جنسی مشاوره دهد می تواند از او هزینه خدمات ارائه شده را دریافت نماید.

اما اگر شما تصمیم گرفتید تا این مسیر را ادامه دهید ، توجه داشته باشید که شما زمانیکه هزینه های واقعی را که صرف کرده اید را معین کرده اید و سودهایش را نیز تعیین کرده اید. پس شما باید بتوانید بطور دقیق تمام هزینه های دیگر را محاسبه نمایید .

- هزینه های خدمات باید شامل:
- هزینه مستقیم حقوق ها،
- هزینه های اجرایی ،
- سود حاشیه ای باشند.

شما چگونه هزینه های خدمات و مشاوره ها را تعیین می کنید؟

فرض کنید که ما در هفته ۵ روز کاری داریم که برابر است با ۲۶۰ روز کاری در سال و ۲۲ روز کاری در ماه. باید توجه داشت که تعطیلات رسمی ، مرخصی های سالانه ، بیماری، آموزش کارکنان، جلسه های کارکنان ، و دیگر برنامه های سازمان از تعداد این روزها می کاهد. در نتیجه منطقی تر خواهد بود که بگوییم روزهای کار ۱۹۰ روز است. می توانیم میزان حقوق یک مشاور ارشد را ( حقوق و مزایا ) بر ۱۹۰ تقسیم کنیم تا نرخ روزانه را به دست آوریم، اگر بخواهیم نرخ روزانه یک مشاور سطح پایین تر را به دست آوریم باید حقوق او را در نظر بگیریم. هم اکنون به این عدد ۲۵٪ از نرخ روزانه را اضافه کنید که هزینه های اجرایی است ( به بخش واژگان رجوع کنید ) و یک ۲۵٪ نیز برای حاشیه سود اضافه کنید.

این عدد به شما نرخ روزانه ی یک مشاور ارشد را و پایین رتبه را می دهد. شما می توانید بر اساس نوع بازار ، در بخش حاشیه سود میزان کمتر یا بیشتری را اضافه کنید ، شما این کار را می کنید تا فعالیتهای اصلی خود را حمایت کنید. پس لازم نیست تا هزینه ها را کمتر از میزان واقعی در نظر بگیرید. در محاسبه های اصلی زمان مورد نیاز برای انجام کارها، واقع بین باشید. توجه داشته باشید که این کار بر حسب تجربه آسان تر خواهد شد. در ثانی، توجه داشته باشید که شما زمان مورد نیاز را برای:

- ملاقات ها با مشتریان
- جلسه های داخلی سازمان

- تلفن ها

- آماده سازی ها برای جلسات

- آماده سازی ها برای کنفرانس ها را نیز در نظر گرفته اید.

برای تعیین نرخ ها و بودجه های فعالیتهایی که شامل خدمات و مشاوره می شود، باید بدانید که نرخ های قابل قبول بازار چیست. تحقیقاتی انجام دهید که شرکتهای مشابه، خدمات مشابه را با چه قیمتی ارائه می دهند و همچنین میزان رقابت بازار را نیز بررسی کنید. این به شما کمک خواهد کرد که نرخ های منطقی تری را داشته باشید. گاهی شاید لازم باشد که شما بخشی از سود حاشیه ای خود را قطع کنید، اما دقت داشته باشید که شما این کار را برای تولید درآمد انجام می دهید. اما نباید این مقدار، از هزینه های شما کمتر باشد. شما باید در این روند سود داشته باشید. هدف شما تولید سود است.

فروش:

بسیاری از سازمان های جامعه مدنی کالاهایی دارند که یا رایگان می دهند یا هزینه های کمی برای آن در نظر می گیرند. به جای آنکه این کالاها را رایگان بدهید یا زیر قیمت واقعی بفروشید، می توانید قیمت واقعی آنها را تعیین کنید. این نوع کالاها شامل:

- کتابها، جزوه ها، راهنمای آموزشی

- کالاهای اهدایی

- تولیدات جدید همچون تی شرت و لیوان و کفش می باشند.

شما می توانید بسیاری از کالاهای فیزیکی خود را بفروشید، مثلاً اگر یک سالن اجتماعات دارید، زمانی که نمی خواهید از آن استفاده کنید می توانید آنها را اجاره بدهید. توجه داشته باشید که این اجاره هزینه های نگه داری و اجرایی را پوشش می دهد و برای شما سودآوری باشد. میزان سودآوری نیز بسته به امکانات موجود آن دارد. مثلاً اگر شما یک پیغامبر دارید، می توانید او را به دیگر سازمان ها اجاره دهید و از آنها برای استفاده از وقت او پول بگیرید. دقت داشته باشید که هزینه ها به خوبی پوشش داده می شوند. اگر پیغامبر وسیله ی نقلیه ای نیز دارد، باید هزینه های آنها نیز در نظر بگیرید.

باید توجه داشته باشید که شما می خواهید چقدر سوددهی داشته باشد، یا شاید تنها قصد داشته باشید که هزینه ها پوشش داده شوند. گاهی از اوقات تقسیم کردن مبلغ با دیگر سازمان ها می تواند، از نظر هزینه ها کارآمد باشد.

گزینه ی دیگر آن است که کالایی با نام خود را به فروش بگذارید. به عنوان مثال یک سازمان محیط زیست می تواند قبول کند تا کالاهای دوستدار طبیعت را با نام خود بفروشد و بخشی از سود فروش را از آن خود کند، توجه داشته باشید

که نام خود را به ارزانی نفروشید. اطمینان حاصل کنید که کالاهایی که شما قبول کرده اید که آنها را با نام خود بفروشید، استانداردهای مورد نیاز شما را دارد و اطمینان حاصل کنید که میزان معقولی سود به دست می آورید. "معقول" به آن معنی است که نام شما چقدر می تواند بر میزان فروش آن کالا تاثیر بگذارد و فروش آن را افزایش دهد. از یک مشاور تجاری میزان فروش را در حال حاضر بپرسید و چند ماه بعد نیز میزان فروش را بررسی کنید. مطمئن باشید که اگر نام شما بر میزان فروش تاثیر نداشت، آن شرکت نام شما را حذف خواهد کرد و این هم بخشی از قرار داد خواهد بود. توجه داشته باشید که اگر نام شما تاثیر بخش است شما باید میزان پول بیشتری بگیرید.

چگونه می توانید هزینه های کالاهای خود را به خوبی معین کنید؟

هزینه های تولید شامل آموزش های کارکنان نیز می شود و توجه داشته باشید که هزینه های مستقیم نیز شامل آن خواهد شد. ۲ راه برای تعیین قیمت و قیمت گذاری خدمات و کالاها وجود دارد. می توانید محاسبه کنید نقطه ی بی تفاوتی ( break even ) چه قدر است و محاسبه کنید که می توانید کالای خود را چه میزان بفروشید. یا می توانید محاسبه کنید چه میزانی از کالا را با قیمت معین بفروشید، تا به نقطه ی بی تفاوتی برسید. برای این کار لازم است تا هزینه های ثابت و متغیر را محاسبه کنید.

هزینه های ثابت: این هزینه ها که معروف به هزینه های هسته ای و اصلی و مازاد ( over hood ) هستند، این هزینه ها بدون توجه به میزان تولید شما بوجود می آیند. به عنوان مثال، هزینه ی توسعه ی بخش انتشارات یک هزینه ی ثابت است. حقوق، افراد آموزش دهنده (معلمین) یک هزینه ی ثابت است. ( برای محاسبه ی هزینه ی ساعتی یا روزانه ی کارکنان و اعضا، به بخش هزینه ها مراجعه کنید.)

هزینه های متغیر: این نوع هزینه ها، بر اساس تغییر میزان تولید، تغییر می کنند- هر چه فعالیتها گسترده تر باشد، هزینه های متغیر نیز رشد خواهد کرد. پس به عنوان مثال، تعداد جزوه ها و کتب انتشار یافته، می تواند هزینه های چاپ شما را تعیین کند؛ تعداد جزوه های راهنمایی که شما چاپ کرده اید ف در هزینه های نهایی روزه آموزش تاثیر خواهد داشت.

قبل از آنکه توضیح دهیم، هزینه های ثابت و متغیر در قیمت گذاری ها تاثیر دارند، لازم است تا کمی در رابطه با " مشارکت و همکاری " بحث کنیم. زمانی که شما یک سرویس یا یک کالا را می فروشید ( یک روز آموزش، یا یک کپی از کتاب ) شما باید قیمت را به گونه ای تعیین کنید که هزینه های متغیر را پوشش دهد، و در نتیجه فروش هر واحد از آن کالا، می تواند در پوشش دادن هزینه های ثابت نیز مشارکت داشته باشد.

نقطه ی بی تفاوتی ( نه سود نه زیان ) نقطه ای است که عرضه کننده توانسته است تمام هزینه های ثابت و متغیر خود را تا آن نقطه پوشش دهد. از آن نقطه به بعد عرضه کننده می تواند شروع به بدست آوردن سود کند، زیرا دیگر از آن نقطه به بعد مشارکت با سود است، نه هزینه های ثابت. ۲ روش برای تحلیل نقطه ی بی تفاوتی وجود دارد:

متد ۱: هزینه ی ثابت + هزینه ی متغیر = قیمت نقطه ی بی تفاوتی برای هر واحد کالا

متد ۲: هزینه ی ثابت = مشارکت نقطه ی بی تفاوتی در هزینه ی ثابت هر واحد کالا

مثال :

یک سازمان کتاب خود را در رابطه با بودجه بندی منتشر کرد . تجربه ی سازمان نشان داد که با آنکه این کتاب مشتری خاص خود را داشت ، اما مشنریان آن نمی توانستند بیشتر از \$7.50 برای هر جلد کتاب بپردازند . اما سوال اینجاست

که چه تعداد کتاب به قیمت \$ 7.50 فروخته شود تا سازمان به نقطه ی بی تفاوتی برسد ؟

هیئت مدیران ، محاسبه کرد که میزان هزینه های متغیر برای هر کتاب \$ 2.20 بود ، که شامل هزینه های چاپ ، تبلیغات و توزیع می شد. مشارکت در هزینه های ثابت ، با قیمت \$ 7.50 ، \$ 5.30 بود. کتاب برای آنکه بتواند آماده بشود ، برای سازمان هزینه ای بالغ بر \$ 10000 برای سازمان داشت ( تحقیقات ، نوشتن ، هزینه ی تصحیح و ویرایش ، هزینه ی توزیع و مدیریت ) پس در نتیجه ، هزینه های ثابت \$ 10000 بود. به منظور آنکه همه ی هزینه های ثابت را پوشش دهیم ، سازمان می بایست 1887 جلد از کتاب را می فروخت. با استفاده از متد ۱

$$1887 \text{ جلد} = \$ 10000$$

$$\$ 5.30$$

سازمان با توجه به تحقیقات خود در یافته بود که او می تواند 3000 کپی از کتاب را در طول ۲ سال بفروشد. پس در نتیجه سود او در طول این ۲ سال ، \$5898.90 خواهد بود . برای اولین 1887 جلد ، \$5.30 هزینه های ثابت را پوشش می دهد. برای 1113 جلد باقی مانده نیز ، \$5.30 شامل سود خواهد شد.

در این کیس، سازمان با یک قیمت مناسب پیش رفت و توانست میزان مورد نیاز از کتابها را بفروشد و سود کند.

مثال :

سازمانی که کلاسهای آموزشی را در یک روز برگزار می کرد ، این کلاسها برای سازمان هزینه ای بالغ بر \$ 60000 نیروی کار (وقت کارکنان ) و مواد لازم ( کپی جزوه های آموزشی ) را در بر داشت . که شامل فعالیتهای مدیریتی و اجرایی کارکنان مشد. \$ 60000 شامل هزینه های ثابت بود . سازمان محاسبه کرده بود که هر روز این برنامه ها برای سازمان هزینه ای بالغ بر \$ 250 برای غذا و غیره داشت. این هزینه ها هزینه های متغیر بود . طبق محاسبات و تحقیقات سازمان ، در سال اول برنامه ، ۳۰۰ شرکت کننده خواهند بود. سازمان قصد داشت تا هزینه ها را در ۱ سال اول پوشش دهد.



سرپرست آموزشی هزینه های ثابت را بر تعداد کنندگان احتمالی (۳۰۰) تقسیم کرد و از متد ۲ استفاده کرد، و به عدد ۲۰۰ \$ برای هر شرکت کننده رسید. به این عدد او عدد هزینه های متغییر را نیز اضافه کرد ۲۵۰ \$، و به عدد نقطه ی بی تفاوتی رسید، ۴۵۰ \$ برای هر شرکت کننده در روز. پس برای آنکه بتواند برای سال اول به نقطه ی نه سود نه زیان برسد، باید از هر یک از شرکت کنندگان ۴۵۰ \$ می گرفت. بعد از ۱ سال، ۲۰۰ \$ هزینه های ثابت را به سود تبدیل خواهد کرد. اگر ۳۰۰ نفر در سال ۲ شرکت کنند، سازمان سودی بالغ بر ۶۰۰۰۰ \$ خواهد داشت.

اما حالا اگر ۴۵۰ \$ برای گروه مشتریان و بازار زیاد باشد، چه خواهد شد؟

سازمان می تواند، هزینه ها را کاهش دهد و میزان رسیدن به نقطه ی بی تفاوتی را طولانی تر کند، تا بتواند تعداد بیشتری کالا بفروشد. هر یک از این گزینه ها، قیمت را پایین می آورد.

استفاده هر یک از این برنامه در استراتژی های مالی شما، می تواند برای سازمان مفید باشد.

- سازمان را از هزینه ها و زمان آگاه تر می کند.
- سازمان را مجبور می کند تا بازار را بررسی کند و تصمیم گیری کند

#### مناقصه:

مناقصه سندی است که توسط دولت یا بخش خصوصی (در هر سطحی) تهیه می شود، از پیشنهادات جهت انجام کاری استقبال می گردد که متقاضی موفق بایستی آن را پرداخت کند. مزایده ها رقابتی هستند - انستیتوها در جستجوی هزینه موثری برای ارائه خدمات می باشند. برخی اوقات، (مخصوصاً در موارد دولتی) ممکن است در جهت نشان دادن سایر موضوعات اجتماعی نیز مورد تلاش واقع شود. بنابراین، بعنوان مثال، ممکن است ترجیحی را برای راه اندازی حرفه هایی که به بلوغ نرسیده اند ایجاد کند یا سازمانهای مدنی اجتماع، یا ممکن است ترجیحی را برای حرفه های کوچک یا سازمانهایی که در تلاش توسعه این بخش هستند، ایجاد کنند.

معمولاً مناقصه ها را در رسانه ها تبلیغ می کنند. برخی از دولتها دارای بولتن خاص مناقصه می باشند. چنانچه سازمان شما مایل به تولید درآمد به این شکل باشد، بایستی به دنبال مناقصه ها در رسانه ها باشد. زمانی که مناقصه مناسبی تبلیغ می شود، سازمان بایستی با شخص مناسب به منظور دریافت جزئیات بیشتر تماس گرفته و اسناد مناقصه را پر کند. برخی اوقات، انستیتوها جلسه توجیهی خاصی را برای آنها می کنند که مایل به شرکت در مناقصه می باشند، برگزار می کنند.

هر سند مناقصه بطور اخص آنچه را که پیشنهاد بایستی شامل آن شود را بیان می کند. در کل، ورقه پیشنهادات با پیشنهادی درگیر خواهد بود که توضیح دهد چگونه کار مورد نظر را انجام می دهد، چرا برای انجام این کار مناسب هستید، و مشتری شما چه میزان هزینه را برای انجام این کار پیشنهاد خواهد کرد. (جهت کمک به شما با

هزینه یابی و ارائه خدمت در زمان خودتان، به بخشهای مبالغ و فروش نگاهی بیاندازید.) کاملاً دقیق باشید که زیر بودجه ای که در اختیار دارید برای برنده شدن در مناقصه قرار نگیرد. هزینه یابی شما بایستی آنچه را که برای انجام دادن کار به خوبی نیاز دارد، پوشش دهد. این مورد برای کمک مالی انستیتو در ارائه مناقصه، یا انجام کار نامناسب به شما کمکی نمی کند. شما بر روی شهرت خود شرط می بندید.

برخی اوقات ممکن است مناقصه ای برای سازمان شما بزرگ به نظر برسد، یا ممکن است شما از همه مهارتها برای انجام کل کار، برخوردار نباشید. بنابراین بایستی به فکر بخشی از کنسرسیوم یا گروهی از سازمانهای مدنی اجتماعی باشید که برای انجام کار در مناقصه شرکت کرده اند. این مورد می تواند کار خیلی خوبی باشد، اما مستلزم توجه و مدیریت است. شخص بایستی برای انجام این کار آماده شده باشد. هزینه های پرداختی به شخصی را شامل خواهد شد (ممکن است یکی از سازمانها باشد) که این مسئولیت را بعهده می گیرد.

برگزاری مناقصه ممکن است خیلی ناامید کننده باشد. غالباً شما تقاضای انجام کارهای زیادی را می کنید، در نهایت، شخص دیگری مناقصه را می برد. بهرحال، این راهی است برای تولید درآمد یا انجام کاری است که شما به هر حال آن را انجام خواهید داد.

#### دستمزد عضویت:

دستمزد عضویت، راهی برای بالا بردن نقدینگی از طریق بدهی های اعضا یا مولفه های اصلی سازمان در تبادل برخی از تولیدات یا خدمات یا سایر منافع می باشد. بنابراین، بعنوان مثال، اعضا واحد تجاری مبالغی را در عوض حضور خود در مباحثات و مناظره ها می پردازند. انجمن اجتماعی bird watching ممکن است خبرنامه یا مجله ای را در خصوص تماشای پرندگان و اطلاعاتی در مورد وقایع مربوط به پرندگان، منتشر سازند، ممکن است گروه تماشاگر همسایه، در امنیت آن شرکت کرده و مانند این موارد.

این امکان وجود دارد که مقادیر بسیاری از پول از طریق مبالغ عضویت حاصل شود، اگر:

- شما قادر به استخدام تعدادی از اعضا باشید.
- شما قادر به استخدام اعضای کمتری از اعضا باشید، آنهایی که توانایی پرداخت مبالغ کلان را داشته باشند؛
- خدمات منحصر به فردی را ارائه دهید؛
- خدمات با کیفیتی را ارائه دهید.

مثالهای انجمن مدنی سازمانهایی که مبالغ هنگفتی از پول را از طریق عضویت کسب می کنند عبارتند از واحدهای تجاری و انجمن های حرفه ای.

مانند همهٔ سایر درآمدهایی که از طریق ایجاد فعالیتهای ایجاد می شوند، عضویت سازمانها، به هزینه کردن خدمات خود جهت ایجاد اطمینان از جهت اینکه مبلغ عضویت حداقل می تواند این هزینه ها را پوشش دهد، پردازند. بعنوان مثال، اگر یک سازمان حق عضویت مجله ای را برای هر عضو بر مبنای انتشار ماهانه تخصیص دهد، بنابراین، هزینه نمودن مجله بطور کامل (مشمول بر حمل پستی و بسته بندی) و ایجاد اطمینان از این مبالغ عضویت آن را پوشش خواهد داد، حائز اهمیت خواهد بود. (جهت اطلاع بیشتر در مورد جزئیات هزینه ها، به بخش فروش مراجعه کنید).

#### عامهٔ عمومی:

عامهٔ عمومی، افرادی مانند شما و من هستند که درخواستهای ثابتی برای ارائه به برخی از انجمن های خیریه یا توسعهٔ سازمانی، دارند. همهٔ ماموریتهای سازمانی خود را به این نوع تولید درآمد، تخصیص نمی دهند. گرفتن پول از این طریق جهت ایجاد سرپناهی برای کودکانی که از بیماری AIDS از دست می روند، بیشتر محتمل است تا نسبت به سازمانی که برای اصلاحات قانونی در پیمان حمل و نقل به مبارزه می پردازد. گفتهٔ معروفی هست که می گوید، افرادی که در استفاده از این نوع fundraising درگیر هستند، می گویند: مردم به مردم می بخشند.

برخی اوقات، افراد گیرنده هستند، چرا که آنها احساس مسئولیت می کنند، آنها احساس می کنند که بخشی از راه حل بودن، مهمتر از بخشی از مشکل بودن است. اساساً مردم، می گیرند، چون فکر می کنند، بایستی چیزی را در عوض پردازند- این است که چرا بخت آزمایی های ملی با این شانس که ممکن است فردی برنده شود، بسیار معمول است. و برخی از افراد بهیچ وجه چیزی نمی پردازند.

مانند سایر fundraising و درآمدزایی ها، شما به داشتن دیدگاه و رسالتی روشن و مقطعی والا جهت موفقیت در این نوع fundraising می باشید. جهت انجام چنین امر مهمی، احتمالاً به کسی نیاز دارید که کاملاً نسبت به fundraising احساس مسئولیت داشته و از افرادی حمایت کننده برخوردار باشد. برخی از سازمانها، از داوطلبان جهت انجام این امر استفاده می کنند، اما کارمندی که عضو باشد، احتمالاً به مسئولیت کلی نیاز دارد.

محدوده ای از شیوه هایی موجود است که می توانند در جذب عامهٔ عموم، بکار روند. این شیوه ها شامل:

- جذب مستقیم از طریق ایمیل
- وقایع خاص
- فعالیت های سرمایه گذاری
- جمع آوری های خیابانی و tin

افرادی که در این نوع fundraising درگیر هستند، در مورد هرم اعطایی صحبت می کنند.

- میراث

- بخششهای عمده
- بخششهای منظم
- بخشش برای اولین بار
- چشم انداز
- چشم اندازهای بالقوه

در حدود ۸۰ درصد از بخششها، از طرف ۲۰ درصد از مردم صورت می گیرد، که در سه مرحله فوقانی هرم قرار دارند، و حدود ۸۰ درصد از هزینه های fundraising شما در راه رسیدن به نهایت آن ۸۰ درصدی صرف می شود که پرداختی انجام داده اند. یک بار دیگر، آنها شروع به گرفتن می کنند، شما این فرصت را دارید که برای گرفتن به آنها بپردازید و به بخش بالای هرم بروید.

#### ایمیل مستقیم درخواست:

ایمیل مستقیم درخواست برای این کاربرد:

- در نظر گرفتن چشم اندازهای جدید(افرادی که ممکن است اعطاء کننده های منظم باشند)؛
- جذب اعطاء کنندگانی که اولین بار در این امر شرکت کرده اند؛
- ترغیب دهندگان و تجدید اعطاء

ایمیل مستقیم می تواند گران باشد. شما بایستی هزینه های فهرست خرید یا اجاره را پوشش دهید، پرینت کردن نامه درخواست، ایجاد لفاف خارجی و بازگشت آن، بعلاوه حمل پستی بصورت فله. آزمودن ارسال ایمیل مستقیم، ابتدا از طریق ار سال ۱۰ تا ۲۰ درصد از لیست خودتان، و مشاهده نوع پاسخی که دریافت می کنید، حائز اهمیت است. چنانچه تصمیم بگیرید که این کار ارزشمند است، پس تا انتهای فهرستی که تهیه کرده اید، ادامه دهید. ارزشمند بودن الزاماً به معنی این نیست که پول بیشتری را به نسبت هزینه های ایمیل بدست خواهید آورد. در یک درخواست سرد، - در جایی که شما هیچ گونه تماس قبلی با افراد مندرج در فهرست نداشته اید- دریافت ۱٪ پاسخ، از خوش اقبالی شما خواهد بود. به این معنی که شما بایستی قادر به اضافه نمودن تعداد مناسبی از اعطاء کنندگان جدید به لیست منظم خود باشید. از اعطاء کنندگان خود تشکر کنید و سپس بطریقی به آنها سرویس بدهید - از طریق خبرنامه و/یا گزارش ماهانه.

#### برخی از عناوین ایمیل مستقیم: (همچنین می توانید toolkit را در مکتوبات موثر ببینید):

- مورد ارسالی بایستی برای گشوده شدن اغوا کننده باشد - شما نمی خواهید که مورد ارسالی شما باز نشده بصورت کاغذ باطله در سطل آشغال انداخته شود. هرچه که نامه شما شخصی تر باشد، احتمال باز شدن آن بیشتر خواهد بود.

- درخواست خود را بصورت شخصی مطرح کنید- از شخص به شخص. تا به سرحد امکان، درخواست پرینت شده بایستی به شکل یک نامه شخصی باشد.
- در مورد افراد واقعی بنویسید.
- اطمینان حاصل کنید که خط شروع درخواست تان، توجه خواننده را به خود جلب کند.
- اولین پراگراف بایستی باعث تشویق علاقه گردد.
- خواننده را به تصمیم گیری هدایت کنید.
- درخواست مبلغ معینی را داشته باشید و به وضوح بگویید که این مبلغ پوشش دهنده چه موردی خواهد بود
- هدیه ۱۰ دلاری شما به کودکی این امکان را می دهد تا به مدت یک سال بتواند به مدرسه برود.
- خواننده را ترغیب به انجام اقدامی کنید - انجام دادن امر مورد نظر را برای او ساده جلوه دهید.
- بخشی را بعنوان پاسخ ارسال کنید- پر کردن یک فرم به مراتب از پست کردن پاسخ راحت تر است.
- تعدادی مقادیر انتخابی را پیشنهاد دهید - از طریق چک، کارت اعتباری، واریز به حساب، پرداخت الکترونیکی
- ارسال ایمیل هایتان را در اواخر ماه انجام دهید، یعنی زمانی که افراد احتمالاً پول در دسترس دارند.
- با اطمینان از بخشش افراد تشکر کنید، مهم نیست که چه قدر کم باشد. ببینید که این بخشش کوچک به چه امر بزرگی اختصاص می یابد- فداکاری شخصی.

#### وقایع خاص:

وقایع خاص دارای هدفی دوگانه می باشند: باعث بالا رفتن میزان پول می شوند، اما باعث درخشش سازمان مانند یک نقطه درخشان نیز می شوند. این وقایع مانند وقایع fundraising، با وقایع عمومی مرتبط هستند. مثالهایی از وقایع خاص، مشمول می گردد:

- اقدامات
- شامهای ماهانه
- موزیک شبانه یا کنسرت
- آغاز شبها
- حامیان run or walk
- در جایی که بخششها به فروش مزایده گذاشته می شوند.
- هوشمندانه، وقایع سالیانه با بلیط هایی گران قیمت
- برخی اجرا کننده هستند و برخی فقط حضور می یابند
- از فیلمها یا نمایشها، با بلیطهای گران قیمت
- شرکت کنندگان برای مراتب زمانی یا فاصله ای، متضمن می شوند.
- شرکت کنندگان جهت مشارکت یا تماشا، مبلغی را می پردازند. این مورد در صورتی که مناسبی در راه باشد، به
- وقایع ورزشی

- خریدهای صرفه جویانه
- بیش از یک فعالیت مداوم- در برخی از مکانها می توانند
- مبالغ هنگفتی را ایجاد کنند (مانند خریدهای Oxfam
- در انگلستان).
- بخت آزمایی
- جوایز اهدا شده، قرعه کشی می شوند. قوانین بازی را
- کنترل کنید تا آنها را نقض نکنید.
- اعیاد
- همه انواع فروش و فعالیت ها.
- کتابهای آشپزی
- افراد رموز آشپزی را با هم قسمت می کنند، تبلیغ برای
- پرداخت اوراق پرینت شده و کتاب آشپزی، جهت تولید پول، به
- فروش می روند.
- فروشهای نامرتب
- بدست آوردن پول از طریق فروش اشیائی که افراد دیگر
- آنها را لازم ندارند.
- فروش کیک
- کیک های اهداء شده، کل درآمد، سود خواهد بود.

#### برخی عناوین برای وقایع خاص:

- یک هدف fundraising ترتیب دهید - در مورد اینکه تا چه میزانی می خواهید از یک واقعه عایدی داشته باشید، آگاه باشید.
- وقایع را با زمانی که می خواهید برای آن سازماندهی انجام دهید، و منابعی که می خواهید برای کسب پول، تماس و یا داوطلب تطبیق دهید.
- تاریخی را تنظیم کنید- چک کنید که مقامات صلاحیت دار در دسترس باشند ممکن است به آنها نیاز پیدا کنید. اطمینان حاصل کنید که زمان شروع مناسب باشد. شخصی را مسئول بخش ورودی کنید. این وظیفه اوست تا چک کند که لوازم آسایش دستشویی فراهم باشد، چرا که مربوط به سیستم محل عمومی است، اینکه شلوغی بخشها به ترافیک کمک می کند، و مانند اینها.
- خدمات اضافه ای را که می خواهید پیشنهاد دهید تعیین کنید (در مورد آن تصمیم گیری کنید) - آیا بایستی خدمات رفع خستگی ارائه کنید؟ آیا می خواهید پرستاری از بچه یا child minding ارائه دهید؟ شخصی را مسئول هرگونه خدمات اضافی که می خواهید ارائه دهید، کنید.

- تبلیغات خود را برنامه ریزی کنید - در کجا می خواهید تبلیغ کنید؟ با چه فرمتی؟ نبرد تبلیغاتی خود را در چه زمانی آغاز خواهید کرد؟ چگونه می خواهید واقعه fundraising خود را به واقعه ای رسانه ای تبدیل کنید؟ شخصی را مسئول تبلیغات سازید.
- کسی را مسئول مراقبت از مهمانان مشهور یا مهم کنید.
- کسی را مسئول دریافت پولها کنید. این مورد شامل اختصاص دادن پول برای تغییرات، تنظیم امنیت، جمع آوری پول های بانکی، نظارت بر پولهای پرداخت شده و پولهای در راه، کنید.
- شخصی را مسئول پخش موسیقی و اعلامیه ها کنید.
- شخصی را برای رفع مشکل در وقایع بگمارید- کسی که با مشکلات پیش بینی نشده مرتبط باشد.
- شخصی را مسئول نظافت کنید.
- شخصی را مسئول وقایع پس از مرگ کنید- ارزیابی کنید که چه مواردی درست انجام شده، چه مواردی اشتباه بوده و شما از این تجربه چه می توانید بیاموزید.

#### نبرد سرمایه ای:

بالا بردن میزان نقدینگی برای پروژه ای همچون ساختمان سازی یا استخر شنا یا تجهیزات، مستلزم افکار خاصی است.

این نبرد، بسته به اینکه چه میزان نقدینگی را می خواهید افزایش دهید، بین یک تا دو سال بطول خواهد انجامید، یا حتی بیشتر. مهم است که منافع را در خلال این دوره و مابین دوره های فعالیت حفظ کنید. یک راه برای انجام این امر، اجرای اهداف عمومی است، با پیشرفت به سوی این هدف، هدف بطور منظم و مناسبتها در زمانی که اهداف موقتی بدست می آیند، ترسیم می شوند. زمانی که به هدف نهایی دست یافتید، یک جشن عمومی بگیرید.

#### برخی از عناوین برای بالا بردن نقدینگی های سرمایه ای:

- یک مورد اظهاری را توسعه دهید که آنچه را که می خواهید fundraising کنید، توضیح دهد، چرا این امر مهم است و چرا فوری است. مورد اظهاری شما بایستی کل برنامه ریزی شما را برای دستیابی به هدفتان، و پس زمینه و زیربنای سازمان را نیز توضیح دهد. مورد اظهاری را بیازمایید تا ببینید چگونه مردم به آن پاسخ می دهند.
- بودجه ای بدقت از کار در آمده داشته باشید، نشان دهید چه میزان رقابت را برای افزایش نیاز دارید، و بقیه نقدینگی از کجا تامین خواهد شد.

- از نمودار محدوده هدایا برخوردار باشید - چه نوعی از بخششها را انتظار دارید(میزان آن)، از چه تعداد افراد. بنابراین، بعنوان مثال، می توانید برای ۲۰ مورد بخشش از هر ۲۵ هزار دلار برنامه ریزی کنید، ۴۰ مورد از هر ۲۵۰۰ دلار، و مانند این. سپس، در خواهید یافت که چطور برای هر یک هدف گذاری کنید.
- یک کمیته تبلیغاتی از افراد بانفوذی را که به خودشان می دهند و آنهايي که در گرفتن از دیگران خوب عمل می کنند، تعیین یا کاندید کنید.
- داوطلبان را دخیل سازید. هیچ کس برای درخواست پول نباید به بیرون برود، مگر اینکه مبلغی را پرداخته باشد. داوطلبان بایستی به تناسب آنچه که می توانند بدهند.
- برخی موضوعات بخششی را جستجو کنید - شخصی که هدیه بزرگی داده، و نامی پس از خود بجای گذاشته است.
- ایجاد آگاهی کنید - از عامه مردم برای تبلیغات خود استفاده کنید.
- این احساس را در اهدا کنندگان بزرگ خود ایجاد کنید که به یک خانواده بزرگ پیوسته اند- نامه های شخصی حاوی مطالب تشکر آمیز بنویسید، به روسای تبلیغات یا مدیر اجرایی سازمان بنویسید که تلفن های شخصی بزنند، به بخشنده های بزرگ نشان های قدردانی بدهید (الزاماً گرانقیمت نباشند)، گزارش پیشرفت در کار برایشان ارسال کنید، آنها را به مناسبتها دعوت کنید.

### جمع آوری خیابانی و tin

در برخی از کشورها، جمع آوری های خیابانی و tin، نقش مهمی در fundraising ایفا می کنند. سازمانهایی که توسط صاحب اختیاران شهری یا شهرکی سازمان یافته اند، روزی را دارند که در آن روز، با قوطی در خیابانها پول جمع آوری می کنند. این مورد می تواند توسط یک فستیوال خیابانی یا کارناوال یا برخی وقایع خاص برای قرار دادن عموم مردن برای انجام کار نیک، انجام شود. شما نیز می توانید با معازه ها و سازمانها برای داشتن یک قوطی بطور موقت مبادرت به انجام این کار کنید، معمولاً کنار صندوقدار در جایی که افراد برای پرداختهای کوچک خود دچار وسوسه خواهند شد. با سازماندهی خوب این مورد، می توانید راهی پر منفعت برای جمع آوری پول از عامه مردم پیدا کنید، از آنهايي که بطور عادی مسئول انجام سایر اشکال تبلیغاتی نمی شوند. یک عیب این نوع fundraising این است که شما ارتباط مداومی با دهندگان ندارید. بهرحال، چنانچه این امر را بخوبی انجام دهید، اعضای اجتماع نوعی وفاداری به این امر پیدا می کنند و مطمئناً چیزی را در قوطی شما خواهند انداخت، هر زمان که شما را ببینند.

### برخی عناوین برای جمع آوری پول در قوطی در خیابانها:

- شخصی قابل اعتماد، سازمان یافته و صادق را در مسئولیت همکاری با روند قرار دهید. او می تواند یک عضو یا کارمند تمام وقت یا نیمه وقت باشد.



- بعنوان یک سازمان با سیاست گذاری امنیتی موافقت کنید (مانند دستیابی به قوطی ها، باز کردن قوطی ها، محافظت از قوطی ها در مقابل دزدیده شدن)، نقاط جمع آوری، تبلیغات.
- تا به سرحد امکان نقاط جمع آوری بیشتری را در اختیار بگیرید. اطمینان حاصل کنید که قوطی های شما بسادگی قابل شناسایی هستند. این قوطی ها را بطور منظم خالی کنید.
- سیستمی را ایجاد کنید که عدم صداقت احتمالی را محدود کند. بدین معنی که سابقه مرکزی از محل قوطی ها ایجاد کنید، خالی شدن آنها را چک کنید، و رسید دریافت کنید.
- با مغازه داران یا مدیران روابط خوبی داشته باشید، به آنها اجازه دهید تا بدانند که روند جمع آوری قوطی ها چگونه انجام می شود، زمانی که یک قوطی پر بود، از آنها تشکر کنید. سوابق نقاط جمع آوری را حفظ کنید. حتی می توانید جایزه ماهانه برای جمع آوری قوطی ها ترتیب دهید.
- از داوطلبان استفاده کنید - برای تکان دادن قوطی ها در خیابانهای محل جمع آوری و برای جمع آوری منظم. به داوطلبان حس مالکیت بدهید - بخشی از مغازه ها را جهت ارائه سرویس و ترغیب به آنها واگذار کنید.
- قبل از جمع آوری خیابانی، برخی تبلیغات پیشرفته را سازماندهی کنید.
- پوستره های جذاب و جالبی که نظرها را به قوطیهای شما جلب می کند داشته باشید. در اینجا تصاویر و لوگوها نقش مهمی دارند.
- زمانی که میزان ثابتی را در جمع آوری خیابانی یا نقاط جمع آوری، افزایش دادید، برای اعلام آن تبلیغ کنید. هیچ چیز بیش از بخشی از یک ماجرای موفق بودن، مردم را ترغیب نمی کند.

#### سرمایه گذاری ها:

سرمایه گذاری ها می توانند فعال یا غیر فعال باشند. سرمایه گذاری های غیر فعال از سود پس انداز یا سرمایه گذاری های مطمئن مانند سرمایه گذاری های دو جانبه، کسب درآمد می کنند. سرمایه گذاری های فعال مستلزم مشارکت در بازار بورس می باشند و با خطر مواجه هستند.

بطور فزاینده ای برای سازمانهای اجتماع مدنی جا افتاده است که سرمایه اندوخته سرمایه است. اندوخته پس انداز چیست؟ بخشی از پولی است که توسط سازمانی از طریق تولید درآمد، fundraising و تلاشهای پس اندازی در تمام اوقات، ایجاد می شود. این پول برای تولید درآمد سرمایه گذاری می شود. اندوخته سرمایه بسیار مشابه بخششها است. معمولاً، بهرحال، بخشش به معنی بخش بزرگی از داده ها به سازمان از طریق اهداء کنندگانی است که سازمان می تواند درآمد را از طریق سرمایه گذاری بدست آورد. برخی اوقات، سرمایه بخششها، پول اهداء کنندگان باقی می ماند، اما سازمان سود بدست آمده را می گیرد. داشتن بخش بزرگی از نقدینگی برای سرمایه گذاری، برخی اشکال درآمد

ثابت را برای سازمان ارائه می کند، و به آن درجه ای از خودباوری می بخشد. بهر حال، مگر اینکه شما خیلی خوش اقبال باشید و اهدا کننده با کار شما بعنوان یک بخشش بزرگ موافق باشد، این یک استراتژی بلند مدت است که در ابتدا از شما می خواهد تا اندوخته ای را ایجاد کنید که به اندازه کافی بزرگ باشد که درآمد معناداری را ایجاد کند. در اینجا برخی از سوالاتی که هیئت مدیره شما قبل از سرمایه گذاری بعنوان منبع برجسته درآمد، برای پاسخگویی به آنها نیاز دارد آمده است:

- کنار گذاشتن سرمایه برای درآمد آینده چه منافعی در بر دارد، این مورد با صرف سرمایه بر برخی از نیازهای فوری مقایسه کنید؟
- آیا ما این خواست و مهارت را برای مدیریت یک سرمایه گذاری فوق العاده را داریم؟
- هزینه های زمان و نقدینگی چه چیزهایی می توانند باشند؟
- چه نوعی از ساختار دولتی و قوانین مستلزم بودن در مکان جهت مدیریت سرمایه در مسیری قابل محاسبه و مسئول می باشد؟
- چگونه می توانیم از اینکه سرمایه گذاری ما از نظر اخلاقی و اجتماعی منطقی و مسئول است مطمئن شویم؟
- محدودیتهای قانونی و مالیاتی چنین سرمایه گذاری کدامها هستند؟
- انتخابها و محدودیتهای سرمایه گذاری کدامها هستند؟
- منابع احتمالی درآمد برای سرمایه گذاری اندوخته ها کدامها هستند؟
- سود از درآمد بدست آمده
- سود پول اهداکننده (در زمانی که مجاز باشد)
- تبادلات بدست آمده از کمک های مالی اهدا کننده به ارزشهای خارجی
- پس اندازه های برنامه ریزی شده نتیجه شده از کنترلهای سخت و سخت
- Fundraising عمومی
- میراث بجا مانده از افراد (زمانی که سازمان شما را بعنوان ارث برای وصیت نامه خودشان باقی می گذارند).
- مالیات داخلی - بنابراین، بعنوان مثال، کنار گذاشتن ۱ درصد از کل درآمدی که به سازمان وارد شده است. این مورد مستلزم موافقت اهدا کنندگان است.

- افزایش میزان نقدینگی از طریق اهداکنندگان مخصوصاً برای سرمایه گذاری اندوخته ها بعنوان بخشی از استراتژی مالی بلند مدت شما. به اهدا کنندگانه توضیح دهید که در حال انجام چه اموری هستید و موافقت آنها را برای ایجاد اعانه کسب کنید.

#### مخارج دقیق:

بطور خلاصه، این انتخاب به سادگی به این معنی است: کاهش هزینه ها، پیگیری بیشتر امور با کمترین هزینه. این اصل خوبی در پیشرفت همه امور است. این امر، مستلزم این است که سازمانها در اجتماعات مدنی بطور موثر از هزینه ها استفاده کنند. این امر آنها را در جهت طی کردن بحرانهای مالی توانمند می سازد، ضمن اینکه هنوز در حال کامل کردن ماموریت های خود هستند.

چگونه می توانید ارتقاء هزینه های موثر خود را شروع کنید؟

#### برخی نظریات:

- از کارمندان خود بخواهید نظریاتی در مورد اینکه چگونه سازمان می تواند موارد زائد را حذف کرده و کارائی را افزایش دهد، ارائه کنند.
- سیستمی را جهت پیگیری مخارج در وسایل نقلیه، تلفنها، ایستایی، فتوکپی و سایر مواردی که بودجه را می خورند، راه اندازی کنید.
- در جستجوی مواردی باشید که به نظر می رسد انطباق بیشتری به نسبت آنچه که شما انتظار دارید، دارند. ببینید چگونه می توانید در این موارد صرفه جویی کنید.
- برخی اهداف قابل دستیابی را برای کاهش هزینه ها تنظیم کنید. زمانی به این اهداف رسیدید، اطمینان حاصل کنید که از تلاشهایی که برای کاهش صورت گرفته است، قدردانی کرده اید. رقابتی نمودن بخشها، کاملاً سودمند است - چه کسی می تواند بیشتر از هزینه ها بکاهد؟ حتی می توانید جوایز ماهانه ای برای کاهش هزینه ها در نظر بگیرید.
- در موقعیتهای معین، ممکن است این احتمال وجود داشته باشد که انگیزه هایی را به اعضای کارمندان ارائه کنید. در یک سازمان، نظافت چی را مسئول بازیافت کاغذها به مبدا آغازین کنید، و به او بگویید که می تواند درصد کوچکی از درآمد آن را برای خود نگهدارد. این امر باعث ایجاد انگیزه در او می شود و برنامه ریزی بازیافت با موفقیت بزرگی روبرو خواهد شد.
- گاهی اوقات سازمانها برای خرید فله ای با یکدیگر اقدام می کنند، و این راهی است برای پس انداز نقدینگی.

- چنانچه شما نمایندگی ارگان اجتماع مدنی را دارید، ممکن است امکان بحث با تامین کنندگان بزرگ را داشته باشید.

هزینه ها را تا آنجا که امکان دارد پائین نگاه دارید، بدون قربانی کردن کیفیت یا کمیت کار، اجرای استراتژی مالی کارآمد را ساده تر کنید. نه تنها به پول کمی نیاز دارد، بلکه اهدا کنندگان می توانند ببینند که پولی هدر نرفته است، و کارآئی عمومی در سازمان شما احتمالاً رو به افزایش است.

#### *استراتژی مستند سازی چیست؟*

این مستندات است که شما استراتژی خود را در آن ثبت می کنید، در جایی که توضیح می دهید چرا استراتژی لازم است، استراتژی شما چیست، و چرا شما بایستی این استراتژی خاص را انتخاب کنید.

در این بخش، به جنبه های زیر در مستندات استراتژی مالی توجه می کنیم:

- چرا این استراتژی مورد نیاز است

- چه چیزی را بایستی در این استراتژی قرار داد

- چگونه باید این استراتژی را بکار برد

هنگامی که استراتژی خود را می نویسید، ممکن است toolkit را در موثر نوشتن سودمند

بیابید. در این toolkit، مثالی برای مستندات استراتژی مالی وجود دارد، در مثال زیر بهترین تمرین در این toolkit.

#### چرا این استراتژی مورد نیاز است؟

چرا داشتن مستندات خاصی که جزئیات استراتژی مالی سازمان را داشته باشد، الزامی است؟

مستندات استراتژی هم در اهداف داخلی و هم در اهداف خارجی مورد استفاده قرار می گیرند.

#### *داخلی:*

- به تحکیم و نشان دادن اینکه چگونه جنبه های مختلف استراتژی یکدیگر را کامل می کنند، کمک می کند.

- مرجعی را برای نقطه نظرات افراد سازمان تهیه می کند.

- هرگونه ملاحظه ای را که ممکن است در استراتژی وجود داشته باشد را نشان می دهد.

- خط راهنمایی برای اجرا، تهیه می کند.

- پایه ای را برای نظارت و ارزیابی کارآئی استراتژی تهیه می کند.

#### *خارجی:*

- به سهامداران نشان می دهد که شما برای رسیدن به چه هدفی از طریق استراتژی مالی، تلاش می کنید.

- به آنها مبنایی را برای جستجوی جایی که برای استراتژی مالی مناسب است، می دهد.

- خط نهایی را در مقابل آن چه که آنها می توانند پیشرفت شما را در جهت ثبات تشخیص دهند، تهیه می کند.

- آنها را با معیاری در مقابل آنچه که روند شما برای امور مالی کار شما اندازه گیری می کند، و شدتی را که شما با آن الزام توسعه درجه ای از خودباوری را در نظر می گیرید، مجهز می سازد.

### چه چیزی را بایستی در این استراتژی قرار داد

(مثالهای زیر بهترین تمرینها را ببینید).

آن چه را که در مستندات خود قرار می دهید، به استراتژی عملی شما بستگی دارد. آنچه که

دنبال می شود، نظریاتی در مورد فرمت عمومی است.

#### ۱- سرآغاز/مقدمه

این بخش بایستی توضیح دهد چرا بعنوان یک سازمان، فکر می کنید داشتن استراتژی مالی الزامی است.

#### ۲- اصول

این جمله ای از ارزشها و اصولی است که بر روی آن استراتژی مالی شما پایه ریزی شده است.

#### ۳- استراتژی

نظریه خوبی است که توصیف خود را از استراتژی خود با مروری آغاز کنید که چگونگی وضعیت

بودجه شما را توصیف کرده و استراتژی های شما را برای امور مالی کار سازمان، خلاصه می کند.

سپس هر یک از استراتژی ها را در نظر گرفته و توضیح دهید چگونه می خواهید آن را اجرا کنید. در هر مورد،

مشخص کنید، مسئولیت کدام قسمت را برای اجرا باید تعیین کنید.

۴- با توضیح چگونه و چه زمانی استراتژی بایستی نظارت و ارزیابی شود، و چگونه سازمان به سهامداران در

مورد کارآئی استراتژی گزارش خواهد داد، نتیجه گیری کنید.

این مورد می تواند خلاصه ای را بر مبنای مستندات سودمند استراتژی مالی ارائه کنند. شما نیز می توانید

ضمیمه ای را از اجرا یا برنامه ریزی اقدامات، به آن الصاق کنید.

چگونه باید این استراتژی را بکار برد

حالا شما مستندات را در اختیار دارید، با آن چه می خواهید انجام دهید؟

مجدداً، شما آن را بگونه ای متفاوت داخلی یا خارجی بکار خواهید برد.

داخلی:

- آن را بصورت بخشنامه ای مستند درآورده و بعنوان پیش نویس به اعضاء هیئت مدیره و کارکنان ارائه

کنید.

- هنگامی که مستندات به مرحله نهایی رسید، شاخصهایی را برای اندازه گیری پیشرفت و دستیابی مستندات، توسعه دهید. (بخش نظارت و ارزیابی استراتژی مالی شما، را ببینید)
- برنامه ریزی اقدامی را از مستندات توسعه داده، روندهای اجرا را تشریح سازید. ( toolkit بر برنامه ریزی اقدامی را ببینید)
- به طور دست کم سالانه جهت تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان در موارد اجرا و نقاط قوت و ضعف استراتژی در مورد توزیع ثبات مالی، به مستندات مراجعه کنید.
- مستندات را بعنوان مرجع اصلی برای کارمندان جدید و اعضای هیئت مدیره مانند اعضای قدیمی، که در مورد اینکه شما در پی بدست آوردن چه چیزی هستید و چطور برای دستیابی به آن تلاش می کنید، توجیه نشده اند، در راستای ثبات مالی و خودکار سازی مربوطه، استفاده کنید.

#### خارجی:

- دسترسی به مستندات را برای همه سهامداران آسان کنید. در صورت نیاز، خلاصه ای قابل دسترس ارائه کنید.
- مستندات را در مستنداتی که روند شما را برای اهدا کنندگان انجام می دهد، مشمول سازید.
- سهامداران را با گزارشی در خصوص پیشرفت بسوی اهداف، مجهز نمایید.
- مستندات را بعنوان نقطه مرجعی در مباحثه با اهدا کنندگان و ارباب رجوع ها بکار ببرید.

#### بکار بستن استراتژی

یک بار دیگر شما با پیش نیازهای استراتژی مالی موفق مواجه شده اید، بطور بحرانی همه انتخابهای استراتژیک را برای امور مالی در نظر بگیرید، استراتژی خود را بنویسید، و برنامه ریزی های اقدامی خود را انجام دهید، چیز دیگری باقی نمانده است مگر اجرای استراتژی!

چه کاری می توانید انجام دهید تا اطمینان حاصل کنید که استراتژی عملی است؟

در این بخش از toolkit، ما نگاهی به برخی از مراحل می اندازیم که شما برای بدست آوردن استراتژی مالی خود آنها را طی کرده اید، بهترین شانس احتمالی موفقیت. نگاهی می اندازیم به:

- حفظ سوابق
- مهارتهای مورد نیاز برای عملی کردن استراتژی
- ارتباط برقرار کردن با مقاومت کارمندان
- نظارت و ارزیابی استراتژی مالی شما.

#### حفظ سوابق:

اشتباهی که اکثراً برخی از سازمانها مرتکب می شوند این است که سوابق مختلف را برای هر یک از استراتژی های تولید درآمد خود، حفظ نمی کنند. با حفظ جداگانه سوابق، شما قادر خواهید بود تا بخشهای مختلف استراتژی را مشاهده کنید که آیا عملی است یا خیر. سوابق خوب نیز به شما در ایجاد مقطع عرضی روشن از اهدا کنندگان چه بزرگ و چه کوچک، یاری خواهد نمود.

به چه سوابقی نیاز دارید؟

*ایجاد مقطع عرضی سوابق*

شامل این موارد می شود:

- کارت سابقه برای هریک از موارد زیر که متعلق به شما است (کارتها می توانند کارتهای واقعی و یا مجازی باشند - داده های ورودی کامپیوتر):

- اهدا کنندگان صنفی یا بزرگ
- افراد اهدا کننده یا بخش خصوصی
- ارباب رجوع ها یا مشتریان (آنهايي که برای خدمات یا محصولات پرداخت می کنند)
- اعضا (چنانچه شما عضو سازمان هستید).

این کارتها برای شما در تصفیة استراتژی امور مالی و در ایجاد ارتباط شخصی با اهداکنندگان و ارباب رجوع ها، راهنمای ارزشمندی است.

چنانچه شما از داده های اساسی کامپیوتر استفاده می کنید، بخاطر داشته باشید که به برخی اشکال پشتیبانی نیاز دارید. شما نمی خواهید همه اطلاعات خود را از دست بدهید، چرا که کامپیوتر شما در هم خواهد شکست. چنانچه از سیستم کاغذی استفاده می کنید، با کارتها، بنابراین اطمینان حاصل کنید که آن را در گنجی ای ضد آتش نگهداری می شود.

انواع اطلاعات پایه ای که شما در اینجا نیاز دارید شامل موارد زیر می شود:

- ◆ نام اهدا کننده، آدرس، عنوان و تهنیت اول نامه (سلام)
- ◆ وارد کردن تاریخ زمانی که نام اهدا کننده به فهرست شما اضافه می شود.
- ◆ تاریخ اهداء، چه مقداری گرفته شده و انگیزه اهدا چه بوده است.
- ◆ شماره کد عضو یا اهدا کننده
- ◆ خواه اهدا کننده شخصیت حقوقی، گروه، آژانس، فرد، و یا موسسه خیریه باشد.
- ◆ سایر جزئیات تماس
- ◆ معرف اهدا کننده - اگر کسی باشد، بخاطر داشته باشید که از ارجاع او تشکر کنید.

## نظارت سوابق:

شامل این موارد می شود:

✓ سیستم بایگانی که شما را با اطلاعات متفاوتی در خصوص هر یک از استراتژی های امور مالی شما، تجهیز کند. بدین معنی که سیستم شما بتواند اطلاعاتی را درمورد تولید درآمد از هر استراتژی، هر ماه و در هر زمان، و هزینه های انجام شده برای هر استراتژی، هر ماه و در هر زمان را به شما ارائه کند. با این اطلاعات، مدیریت می تواند تصمیمات آگاهانه ای را در مورد اینکه کدام استراتژی ها ارزش پیگیری را دارند و کدام ها ندارند، اتخاذ کند. ضمن اینکه این تصمیمات معمولاً مالی نیستند، اطلاعات مالی الزاماً بایستی اتخاذ شوند. بعنوان مثال: یک سازمان خیریه هر ساله مسابقه Miss Charity را برگزار می کند. زمانی که سازمان تحلیل مالی از اینکه چه مقدار پول این مسابقه به ارمغان خواهد آورد، و چه میزان هر سال هزینه صحنه خواهد شد، در می یابد که سازمان عملاً پول از دست داده است. بهرحال، مسابقه باعث جلب توجه افراد نوجوان می شود و داوطلبانی را به همراه خواهد داشت. سازمان، هزینه ها را تا به سرحد امکان حذف می کند و با هدف قطع حتی امور مالی ضمن برنده شدن در موارد داوطلبان و خوش بینی در مورد خیریه تصمیم به ادامه مسابقه می گیرد. این سازمان دیرزمانی نخواهد پائید که متوجه خواهد شد که مسابقه بعنوان یک استراتژی تولید درآمد است اما به نسبت یک فعالیت ارتباطی عمومی نیز است.

✓ سیستم بایگانی که شما را در نظارت دستاوردهای استراتژی شما در مقابل اهدافی که دارید، بطور ماهانه و در هر زمان، توانمند کند. این مورد شما را در اقدامات چاره سازی در زمانی که یک استراتژی بصورتی که امید می رود عمل نکند، برای جریان نقدینگی شما بطور کارآمدی برنامه ریزی خواهد کرد، توانمند می سازد. (بخش نظارت و ارزیابی استراتژی مالی و toolkit کنترل مالی و محاسباتی را ببینید).

هربخش مالی بایستی دارای مرکز هزینه جداگانه ای باشد. در مراکز هزینه، شما اطلاعات زیر را لازم

دارید:

- هزینه های ثابت یا سرجمع (بخشهای مبالغ و فروشها را ببینید).
- هزینه های مستقیم (بخشهای مبالغ و فروشها را ببینید).
- تقسیم کل هزینه ها جهت اداره هر بخش، امور مالی، و پردازش داده ها.
- درآمد تولید شده.

### مهارت‌های مورد نیاز جهت عملی نمودن استراتژی:

جهت عملی کردن استراتژی مالی خود، به داشتن و یا بدست آوردن مهارت‌های معینی در سازمان خود نیاز پیدا خواهید کرد. برخی از این مهارت‌ها، به انتخاب استراتژی برای تولید درآمدی که انتخاب می کنید، بستگی دارد. بنابراین،



بعنوان مثال، چنانچه یکی از استراتژی های شما ایجاد پس انداز سرمایه اندوخته های شما برای استفاده از سرمایه گذاری ها بعنوان منبع مستقل درآمد باشد، بنابراین، شما به شخصی در سازمان نیاز خواهید داشت که در بخش کارمندان یا هیئت مدیره باشد، کسی که نظریاتی در مورد سرمایه گذاری داشته باشد.

بهرحال، مهارتهای معینی وجود دارند که شما نیاز خواهید داشت، برای هر بخشی که انتخاب کنید. برخی از آنها عبارتند از مهارتهای مدیریتی، برخی مربوط به امور مالی می شوند و برخی دیگر نیز به ارتباطات عمومی مربوط می شوند.

#### مهارتهای مدیریتی:

مهارتهای مدیریتی برای اطمینان از برنامه ریزی، مدیریت منابع انسانی، و نظارت و ارزیابی، برای موفقیت روندهای تولید درآمد موثر می باشند. انواع مهارتهای مورد نیاز شما در اینجا شامل شده اند:

- برنامه ریزی استراتژیک
- برنامه ریزی اقدامی
- استخدام و انتخاب کارمند
- مدیریت اجرایی
- نظارت و ارزیابی

(toolkitهایی در مورد برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی اقدامی، و نظارت و ارزیابی موجود

می باشد).

#### مهارتهای مالی:

ضمن اینکه سازمان بوضوح به مهارتهای بایگانی، نیاز دارد، هر کس در سطح مدیریت نیز بایستی دارای برخی از مهارتهایی باشند که شامل:

- خواندن و تفسیر گزارشهای مالی
- بودجه بندی (toolkit را در این مورد ببینید).
- هزینه یابی (بخشهای مبالغ و فروشها را نیز ببینید).
- توسعه پیشنهادات سرمایه ای (toolkit در مورد نوشتن پیشنهادات سرمایه گذاری را ببینید).
- (toolkit در مورد کنترل امور مالی و محاسباتی را نیز ببینید).

#### مهارتهای روابط عمومی:

شما به مهارتهای در خصوص زیر نیاز دارید:

- شبکه

- ایجاد پروفایل (رسم نمودار)

- ارتباطات

- نوشتن

- سخنرانی در جمع

### اصول پایه:

عملی نمودن استراتژی

مرتبط شدن با مقاومت کارکنان:

همه کارمندان سازمانهای اجتماع مدنی بطور خودکار خریدار نظریات تاکید بر تولید درآمد

نیستند. در اکثر سازمانها، برخی مقاومتهایی در این راستا وجود دارد:

- پول نمی تواند مشکلات توسعه ای را حل کند - افراد این کار را انجام می دهند.

- ما در کار توسعه ای شرکت نمی کنیم، چرا که بدنبال ایجاد سود هستیم.

- این مشکل من نیست - این مشکل مدیریت است.

- اگر ما همه وقت خود را صرف نگرانی تولید درآمد کنیم، چه بر سر کار واقعی سازمان خواهد آمد؟

هیچ استراتژی مالی بدون تعهد کارمندان عملی و خریده نخواهد شد. در حقیقت، چنانچه تاکید بر تولید

درآمد باشد، ممکن است به پائین آمدن دلگرمی کارمندان بیانجامد و آنها سازمان را ترک کنند.

برای آنکه کارمندان خریدار استراتژی شوند، چگونه عمل می کنید؟

برخی نظریات:

- شفاف بودن امور مالی سازمان - و اطمینان داشتن از اینکه کارمندان شما وضعیت مالی شما را درک می

کنند و آن را اجرا می کنند. ممکن است این آموزشی پایه ای در خواندن و تفسیر گزارشات مالی باشد. این

مورد ممکن است مستلزم جلسات ماهانه در بخش و/یا سطح سازمان به منظور ترسیم استراتژی باشد.

مطمئناً بایستی این امر با صداقت کامل انجام شود.

- در مورد ارزش پایه سازمان و خطوط زیربنای اخلاقی آن، کاملاً شفاف باشید. بایستی درک شفاف در

سازمان در مورد هدف استراتژی مالی به منظور حمایت از کاری که دیدگاه و مأموریتی که سازمان به آن

دلیل بنا شده است، وجود داشته باشد. هدف رهایی از همه هزینه ها نیست. (بخش شفافیت ارزش را

ببینید). چنانچه شما سازمانی هستید که به اجبار حمایت می شوید، ممکن است از پرنندگان زیبایی که

میزان نقدینگی را بالا می برند، برخوردار نباشید.

- کارمندان را در فرآیندهای برنامه ریزی شامل کنید.

- معیارهای چگونگی حذف هزینه ها را به سادگی شناسایی کرده و نشان دهید، تا بتوانید پول را جهت انجام امور سازمان آزاد کنید (بخش مخارج دقیق را نیز ببینید).
- در هر جایی که عملی بود، برخی انگیزه ها را ایجاد کنید. این انگیزه ها می توانند شامل یافتن پول برای کار مشاوره ای، جایزه ای برای گروهی که در مورد وظیفه خاصی، بخوبی عمل کرده اند، و نظایر اینها باشد. بهر حال، افتادن در تله جایزه تولید درآمد عملی تر از توسعه کار است، بنابراین از این تله آگاه باشید.
- احتمالاً راه بهتری برای ارائه انگیزه ای که در محدودیتهای چالشی کارمندان باقی بماند تا درصد حقوق آنها را از طریق تجارت جدید یا سرمایه گذاری که آنها به سازمان وارد می کنند، وجود دارد. این مورد را نیز می توان در یک گروه یا بخش پایه انجام داد.
- تشکر و قدردانی (حتی زمانی که آنها به اندازه ای که امید می رفت، موفق نبوده اند). زمانی که کارمندان مالکیت استراتژی های سازمانی را بعهده می گیرند، راههایی را برای نشان دادن قدردانی کارمندان بیابید. (بخش مخارج دقیق را نیز ببینید).

#### اصول پایه

#### عملی کردن استراتژی

#### نظارت و ارزیابی استراتژی امور مالی شما:

قبلاً در مورد اهمیت حفظ سوابق صحبت کردیم. بدون سوابق قبلی (امور مالی و اداری) قادر به نظارت و ارزیابی استراتژی مالی خود نخواهید بود.

#### چرا به نظارت و ارزیابی استراتژی مالی نیاز دارید؟

از طریق نظارت و ارزیابی می توانید بیاموزید که کدام بخشها برای امور مالی، عملی هستند و کدام بخشها نیستند. می توانید بیاموزید که بخشهای معینی برای شما کار می کنند یا نمی کنند، و می توانید تصمیمات عاقلانه ای در مورد اینکه چه انجام دهید و چه انجام ندهید، اتخاذ کنید.

#### برخی نظریات برای نظارت و ارزیابی استراتژی مالی شما:

- آگاهی از اینکه کدام یک برای شما عملی و کدامیک عملی نیست.
- آگاهی از اینکه هر بخش چه هزینه ای برای شما در بر دارد.
- شناسایی هزینه ها و سودهای پنهان. بنابراین، بعنوان مثال، زمان کارمندان بایستی هزینه پنهان و پروفایل افزایش یافته بایستی سود پنهان تلقی شود.
- از اولین نشانه های اخطار آگاه باشید (بعنوان مثال، هزینه های خیلی بالا، بازده خیلی پائین).

- زمانی که می بینید امری به اشتباه انجام می شود، اقدام اصلاحی انجام دهید. بنابراین، بعنوان مثال، زمانی که ایمیل های مستقیم خود را تنظیم می کنید، قبل از اندازه گیری بازده ها را چک کنید (بزرگتر شدن) و در صورت لزوم، هدف یا ادبیات خود را تنظیم کنید، یا حتی همه موارد را دور بریزید.
- گزارشات نظارتی را برای مدیریت و هیئت مدیره آماده کنید.
- تلاشهای خود را در عرض یک سال ارزیابی کنید، هزینه های خود را به نسبت درآمد، مورد توجه قرار دهید - استراتژی شما چه میزان هزینه برداشته است و آیا درآمد شما آن پاسخگوی آن بوده است؟ آیا این همه چیز است (بطور جهانی) اما آن را به بخشهای کوچک بشکنید.
- بر مبنای ماهانه، به پیشرفت اهداف توجه کنید - آیا شما در مسیر (احتمالاً) دستیابی به هدف قرار دارید؟ اگر نه، چه باید انجام داد؟
- از جداول و گرافها برای نشان دادن گرایشات استفاده کنید. (مثال: اهداف در مقابل اعمال، ماهانه در کل سال). این موارد مخصوصاً در مورد افرادی که از نظر مالی خیلی وارد نیستند، مفید فایده خواهد بود.
- از اطلاعات جهت نتیجه گیری ها و تصمیم گیری ها استفاده کنید.

بهترین تمرینها:

مثالها:

مثالی از مستندات استراتژی مالی:

۱- مقدمه:

مرکز توسعه سیاست گذاری و اجرا (CPDI) یک سازمان غیر دولتی است، ترفیع دموکراسی هم داخلی و هم بین المللی را از طریق تحقیقات مستقل و تحلیل سیاست گذاری ها انجام می دهد. باور ما بر این است که نقدهای سازنده ای از سیاست گذاری های موجود و پیشنهادی انجام دهیم، و توسعه بخشهای سیاست گذاری های فوری را برای دیون و بحث در مورد همه سطوح اجتماع انجام دهیم، رفتار دموکراتیک را در اجتماع تقویت کنیم. بنابراین، ما در حال اجرای ارائه صدایی مستقل هستیم و تلاشهای سایر آژانسهای اجرایی را از وضعیت مشابه در تحلیل سیاست گذاری برای قابل پیش بینی نمودن آینده، حمایت می کنیم.

برای خاتمه این مورد، ما یک استراتژی مالی را جهت حصول اطمینان از اینکه منابعی را برای ثبات کار و عدم وابستگی حداقل در ده سال بعدی، در دست داریم تدبیر نموده ایم.

۲- اصول:

ضمن اینکه به کارمان ادامه می دهیم، باور نداریم که حرف همه هزینه ها، وضعیت قابل قبول است. بنابراین، استراتژی امور مالی خود را بر پایه اصول زیر اثبات می کنیم:

- ما تعهد هیچ کاری را که با عدم وابستگی ما مصالح کرده باشد، نداریم، کیفیت کار یا یکپارچگی ما.
- با هیچ انستیتویی که باور داریم بطور بین المللی اصول دموکراسی ما را تخریب می کند، کار نمی کنیم.
- باور داریم که برای اجتماع بزرگتر افراد در کشور و اقلیم خود برای مسئولیت استفاده از همه منابعی که در دسترس ما قرار دارد، قابل محاسبه هستیم؛
- باور داریم که در کارمان برای هدفی خاص ماموریت داریم، هم برای ثبات امور مالی خودمان، و هم به دلیل اینکه چنین کاری می تواند مستقیماً در موارد اجرای دموکراسی ما سودمند باشد. همچنین باور داریم که بهر حال حیطة هایی از تحقیقات و بحثهایی وجود دارند که مورد توجه ماموریت ما نیستند اما وارد شدن با آنها به دنبال هدف محافظت از دموکراسی، الزامی است. بنابراین، خود را به بالا بردن میزان نقدینگی سپرده ایم تا ما را در کار کردن در این حیطة توانمند سازد. ضمن اینکه امکان سهمیه بندی محض برای چنین کاری موجود نیست، باور داریم که دست کم ۳۰ درصد از کار ما در هر مقطعی از سال، بایستی در این طبقه بندی قرار گیرد. بودجه و استراتژی مالی ما در این توافق نظر، اثبات شده اند.

### ۳- استراتژی مالی

استراتژی مالی ما بر مبنای موارد زیر است:

- بودجه پنج ساله ای که در سه مرحله ارائه می شود: خرسنداز عمل شدن خواسته ها (کمترین میزان کاری که بایستی برای تصدیق موجودیت خود بایستی انجام دهیم)؛ احتمالات (میزان کاری که باور داریم می توانیم از منابع انتظار داشته باشیم)؛ بهینه سازی (هرآنچه که می خواهیم در این دوره انجام دهیم).

و

- استراتژی پنج انگشتی، ترکیب بخششها، درآمد تولید شده از سود پس انداز اندوخته های سرمایه ای، درآمد تولید شده از کار ماموریت یافته، درآمد تولید شده از خدمات و کنترل هزینه ها.

### ۱-۳- بخششها:

ما آگاهییم که در محیطی از بخشهای فشرده شده از بخششها فعالیت می کنیم. بهر حال، باور داریم که بر مبنای بودجه اصلاح شده، بر مبنای شفافیت مسیر استراتژیک ما و بر مبنای اهداف خاص برای اهدا کنندگان در جهت سرمایه گذاری مرکزی، بایستی قادر به ادامه بالا بردن چیزی در حدود ۳۰ درصد از مخارج پیشنهادی (احتمالاً بودجه) از طریق بخششهای غیر خاص، باشیم. در گذشته، این مرکزیت راه سرمایه گذاری می نامیدیم. بهر حال، در حال حاضر، تصمیمی اتخاذ نموده ایم مبنی بر اینکه هزینه های مرکزی در کل حیطة های تولید درآمد ما گسترش خواهند یافت، مشتمل بر بخششها، اما نه نوع خاص آنها. این مورد با فعالیت های بودجه بندی ما در یک راستا می باشند.

پول پرداخت شده بعنوان یک بخشش غیر خاص، برای اموری که در اولویت هستند صرف خواهد شد، برای مواردی که ماموریت‌های خاص، حاصل نشده اند. ما فهرستی از اموری که در اولویت هستند برای سه سال آینده تنظیم نموده ایم، و برای هماهنگ ساختن این امر در جهت دست یافتن به ماموریتها، هر تلاشی را انجام خواهیم داد. در جایی که کار غیر فوری به نظر می رسد، و ماموریت آن چنانی بدست نیامده است، ما بخششهای غیرخاص را برای انجام این امور، صرف خواهیم کرد.

جهت حصول اطمینان از اینکه این نقدینگی افزایش خواهد یافت، مراحل زیر را طی می کنیم:

- تحکیم روابط با اهدا کنندگان موجود، بر مبنای برنامه ریزی استراتژی خود و بودجه های اصلاح شده؛
- تنظیم کمیته کوچکی از کارمندان جهت همکاری در شناسایی و تحقیق سایر بخشها؛
- بکارگیری کارمندان عضوی که به ارائه روابط عمومی و حمایت اداری برای این کمیته ها اختصاص داده شده اند؛

- توسعه مواد تبلیغاتی به منظور حمایت از تلاشهایمان در این حیطه؛ و
- تنظیم مکانیزم گزارش دهی منظم جهت پیگیری موفقیت هایمان در این حیطه به منظور حصول اطمینان از اینکه به هدف خواهیم رسید.

هم رئیس و هم معاونت، نقش کلیدی در حمایت از این تلاشها ایفا خواهند کرد، و وظیفه رئیس، اداره فرآیند خواهد بود.

### ۲-۳- سود سرمایه گذاری پس انداز اندوخته ها:

ضمن اینکه به باور این که می توانیم ادامه می دهیم، در کوتاه مدت، در جستجوی بخششهای غیرخاص هستیم، ما از جو احتمالی برای اینکه بطور فزاینده ای در میانگین بلند مدت خیلی مشکل داشته ایم، قدردانی می کنیم. بنابراین، ما در حال ایجاد سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای هستیم، سودی که به این طریق بدست خواهد آمد مانند سودی است که از بخششها بدست آمده بود. بالغ بر پنج سال آینده، قصد داریم، سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای را به ۳ میلیون دلار افزایش دهیم. ما قبلاً وعده ۱ میلیون دلار را از طریق موسسات خیریه X داده بودیم، و این امر مبنای سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ما را ارائه خواهد کرد. ۲ میلیون دلار باقیمانده از راههای زیر افزایش خواهند یافت:

- همه سود ناشی از نقدینگی در سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای برای سه سال آینده در سرمایه گذاری مجدداً سرمایه گذاری خواهد شد.
- تلاش جدی برای ورود به سایر موسسات خیریه بین المللی به منظور ترغیب آنها به توزیع سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای، صورت گرفته است. جهت پایان دادن به این مورد، یک برنامه ریزی دقیق

بازدید از ایالات متحده و اروپا، به رهبری رئیس و یک عضو بلند پایه هیئت مدیره، برای سال ۲۰۰۴ برنامه ریزی شده است.

- وضع مالیات ۵ درصدی برای همه بخشهای غیرخاص در جهت سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای اعمال خواهد شد (این مورد مطمئناً با مشاوره و مناظره با اهدا کنندگان انجام خواهد شد).
- در هر جایی که ممکن باشد، امور ماموریت یافته در چنین مسیری هزینه یابی خواهند شد، تا توانمندی پرداخت وضع مالیات ۲ درصدی را برای سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای فراهم آورد.
- هرگونه سود ایجاد شده ناشی از عضویت یا تبلیغات، به سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای پرداخت خواهد شد.

ایجاد سرمایه گذاری اندوخته های سرمایه ای مسئولیت خاص رئیس خواهد بود. او گزارش وضعیت ماهانه ای را برای کمیته مدیریت تهیه خواهد نمود و گزارش کاملی را در هر یک از جلسات هیئت مدیره بر مبنای پیشرفت در مقابل اهداف را ارائه خواهد کرد.

۳-۳- تولید درآمد از امور ماموریت یافته:

منظور از امور ماموریت یافته در اینجا تحقیقات خاص و تحلیل سیاست گذاری امور برای پرداختهای ارباب رجوع ها می باشد. منابع چنین کاری می تواند:

- درخواست از ارباب رجوع ها
  - پیشنهادات فروش به ارباب رجوع ها
  - تحقیقاتی که کارمندان در کار وارد می کنند و ارباب رجوع ها بر مبنای انگیزه انجام می دهند؛
  - سهمیه بندی موفق برای قراردادهای غیر دولتی
  - مناقصه های موفق برای قراردادهای دولتی
- این کار تقریباً به پوشش ۷۰ درصدی بودجه DPDI برای پنج سال آینده نیاز دارد. اهداف بر این مبنای تنظیم می شوند.

مراحل زیر را برای حصول اطمینان از اینکه اهداف قابل دستیابی هستند، بایستی اجرا شوند:

- به عضو عالی رتبه کارمندان مسئولیت خاصی برای بخشهای انتخاب شده دولتی آینده به منظور بحث در مورد همکاری های احتمالی، نظارت بر بولتن مناقصه، پیگیری مباحثات و مناقصه ها، و گزارش دهی ماهانه بر مبنای پیشرفت کمیته های مدیریتی، داده می شود.
- معاون رئیس، همراه با سرپرست روابط عمومی و تبلیغات، فروش کلی را برای استفاده در خلال مجموعه دیدارهایی که معاون رئیس و رئیس روابط عمومی از ارباب رجوع های بالقوه مشتعل بر محدودۀ اهدا

کنندگان که خواست خود را برای انجام امور ماموریت در آینده ابراز داشته اند نسبت به بخششهای غیر خاص، توسعه خواهند داد.

- رئیس و معاون رئیس، همه امور بودجه بندی را برای چنان پروژه هایی در مشاوره با رئیس تعیین شده پروژه انجام خواهند داد، که مسئولیت آن ها اداره پروژه، و به ثمر رساندن آن در محدودیتهای بودجه ای خواهد بود.

- مکانیزمهایی برای حصول اطمینان از اینکه ثبات کیفیت بالای کار DPID نگهداری می شود، بایستی ایجاد شوند.

این حیطة پیوستن مسئولیت رئیس و معاون رئیس است. معاون رئیس گزارش ماهانه ای در این حیطة از کار برای کمیته مدیریت ارائه خواهد نمود، که پیشرفتهای را در مقابل اهداف، در آنها منعکس خواهد شد. همچنین گزارشی شفاهی به هیئت مدیره در هر جلسه ارائه خواهد کرد.

۳-۴- تولید درآمد/ از خدمات

منظور از خدمات در اینجا عبارت است از:

- عضویت

- تبلیغات

- سمینارها

- کنفرانسها

- خدمات کتابخانه ای

در حال حاضر هیچکدام از این خدمات هیچگونه سودی را ایجاد نمی کنند، و اکثراً حتی درآمدی را نیز ایجاد

نمی کنند. ضمن اینکه ممکن است برای برگشت این زمان، ما متعهد به انجام آن هستیم. مراحل زیر انجام شده اند:

- همه خدمات در روند هزینه یابی دقیق بوده و خواهند بود، در آینده با این موارد بعنوان مراکز هزینه رفتار خواهد شد.

- یک بار دیگر این مورد انجام شده است، تصمیمی گرفته شده، با ارجاع به برنامه ریزی استراتژیک ما، که از طریق آن ارائه خدمات بایستی ادامه پیدا کند.

- اهداف بازیابی درآمد و در جایی که امکان داشته باشد، اهداف تولید درآمد برای هر یک از حیطة های خدماتی تنظیم خواهد شد. در هر مورد از کارمند عضو و مسئول جهت توسعه بازیابی درآمد/ برنامه ریزی تولید درآمد، با حمایت از کارمندان که اعضای برجسته هستند و برای گزارش دهی مکتوب ماهانه در مقابل این برنامه ریزی، بازخواست خواهد شد.



- بازاریابی انطباقی و ارائه برنامه ریزی با هدف گذاری بر گروههای مختلف اهداف، همانگونه که در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تعیین شده است، برای اشتراک و تبلیغات، توسعه داده خواهد شد.
- مسئولیت کلی برای این حیطة، به معاونت رئیس بستگی خواهد داشت.

#### ۵-۳- کنترل هزینه

این حیطة آخر، با هزینه یابی دقیق، کنترل هزینه و نظارت بر امور مالی مرتبط است. بعنوان یک سازمان ما معتقدیم که این مورد بایستی بطور کاملاً جدی انجام شود، چرا که این مورد دارای پتانسیلی جهت تحلیل همه تلاشهای ما در سایر حیطة ها می باشد. به منظور حصول اطمینان از اینکه این مورد از این تلاشها حمایت می کند، تا اینکه آنها را از بین ببرد، مراحل زیر را ارائه می کنیم:

- طراحی مجدد چارت، حسابداران، گزارش دهی بودجه و امور مالی همراه با خطوط مراکز هزینه یابی، با حضور کارمند بلند پایه عضوی که مسئول هریک از مراکز هزینه یابی است.
- بکارگیری خدمات بایگانی تخصیص یافته جهت حصول اطمینان از اینکه اطلاعات مالی بهنگام، قابل دسترسی می باشند.
- جلسات ماهانه همه روسای مراکز هزینه یابی که در آن گزارشهای ماهانه مالی ارائه و مورد بحث قرار می گیرند، مشکلات مشخص می شوند، و مراحلی جهت نشان دادن مشکلات، ارائه می گردد.
- شناسایی افراد و گروهها برای کاهش یا کنترل هزینه های برجسته.
- معاونت رئیس و رئیس اجرایی، مسئولین این حیطة ها خواهند بود.

#### ۴- نتیجه گیری:

ما معتقدیم که همه اشکال پایه استراتژی سازمانی، معقول و قابل دستیابی است. شش جلسه ماهانه کارمندان ارشد، اجرای آن را بررسی می کنند و در هر جایی که لازم باشد، تنظیماتی را ایجاد می کنند. کل مسئولیت، به رئیسی بستگی دارد که اختیار تام جهت اجرای کل مراحل عقلانی را به منظور حصول اطمینان از موفقیت استراتژی داشته باشد.

#### واژه نامه عبارات:

اجرای بهبود هزینه:

اجرای بهبود هزینه بایستی هزینه های کارمندان اداری، رئیس دفتر، هزینه های دفتر مرکزی، استهلاک و نظارت، را پوشش دهد. ضمن اینکه ۲۵ درصد از هزینه حقوق، که احتمالاً تخمین معقولی است، ممکن است از هر زمان تا زمان دیگری سودمند باشد، جهت انجام محاسبه دقیق تر، به منظور حصول اطمینان از اینکه سازمان تحت حمایت مالی ارباب رجوع ها نیست.

هزینه های مرکزی:

هزینه های مرکزی یا مخارج عبارتند از کل مخارج سازمانی که معمولاً تغییرات زیادی ندارد، مسئله ای نیست که اگر سازمان به ۵۰ یا ۱۰۰ نفر ارائه خدمت کند، از یک تا ۱۰ پروژه خواهد داشت. مواردی همچون: کرایه، هزینه های اداری، هزینه های مدیریتی، درمخارج مرکزی مشمول می گردد. برخی از اهدا کنندگان جهت سرمایه گذاری بر هزینه های مرکزی تمایلی ندارند، بلکه ترجیح می دهند بر برنامه ریزی یا کار پروژه ای سرمایه گذاری کنند. مخارج برنامه ریزی شامل مواردی می شود همچون هزینه توسعه و پرینت دستی، مخارج کار کارگاهی، مخارج مسافرتیهای زمینه ای و حقوق کارگران پروژه.

هزینه بهره وری و موثر:

هزینه بهره وری به این معنی است که حداقل نقدینگی ممکن برای بدست آوردن نتیجه مصرف شود. هزینه موثر به این معنی است که نقدینگی مصرف شده از نتیجه دلخواه برخوردار باشد.

امور مالی مقطعی:

امور مالی مقطعی، فعالیت استفاده از توانایی سازمانی جهت بدست آوردن درآمد از طریق برخی از فعالیت های آن بعنوان راهی در جهت فعالیت های حمایت مالی است که ایجاد درآمد نمی کند.

تحلیل SWOT:

تحلیل SWOT، ابزار برنامه ریزی است که به شما برای از کار درآوردن نقاط قوت و ضعف خود درست مانند فرصتها و تهدیدهایی که سازمان با آنها مواجه می شود، کمک می کند.