

هفتاد و یک  
ماده در  
سرتیگ  
عنا

نگارنده: طغیانی / محمد مهدی کاظمی

روشن‌های تأمین مالی خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد

سرشناسه: طغیانی، مهدی، ۱۳۶۰- کاظمی، محمد مهدی، ۱۳۶۹.  
عنوان و نام پدیدآور: سرمایه‌های ماندگار: روش‌های تأمین مالی خیریه‌ها و  
سازمان‌های مردم‌نهاد / نویسندگان: مهدی طغیانی، محمد مهدی  
کاظمی.

مشخصات نشر: اصفهان: مهرستان، ۱۳۹۹.  
مشخصات ظاهری: ۳۲۷۸ ص، ۱۴/۵×۲۱/۵ س. م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰۰-۴۴۱-۹۴-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص ۳۷۸.

عنوان دیگر: روش‌های تأمین مالی خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد.

موضوع: خیریه - ایران

Charities -- Iran

موضوع: سازمان‌های غیرانتفاعی - ایران - امور مالی

Nonprofit organizations -- Iran -- Finance

موضوع: سازمان‌های غیرانتفاعی - امور مالی‌های

Nonprofit organizations -- Finance

موضوع: سازمان‌های غیرانتفاعی - مدیریت

Nonprofit organizations -- Management

موضوع: خیریه - مدیریت

Charities -- Management

شناسه افزودن: کاظمی، محمد مهدی، ۱۳۶۹ -

رده بندی کنگره: H۷۴۰

رده بندی دیویی: ۳۶۱۱۷

شماره کتابشناسی ملی: ۷۴۴۶۶۲۵

وضعیت رکورد: فیبا

نام کتاب: سرمایه‌های ماندگار

(روش‌های تأمین مالی خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد)

به همت: مهدی طغیانی (عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان)، محمد مهدی کاظمی

ویراستاران: سمیه دقاغیان، محمد کاظمی، فریبرز زاهدان

سر ویراستار: سمیه دقاغیان

طراحی جلد: مسعود صفارنژاد

صفحه آرایشی: فرشته زند

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول

تاریخ چاپ: ۱۳۹۹

قیمت: ۶۵،۰۰۰ تومان

نشانی: اصفهان، خیابان آیت‌الله غفاری، کوچه آیت‌الله سعیدی

بنیاد خیریه راهبری آلاء، کد پستی: ۸۱۹۷۱۱۳۷۶۶

تلفن: ۰۳۱-۳۵۵۲۲۰۰۶

دورنما: ۰۳۱-۳۵۵۲۲۰۱۰

تارنما: www.mehrestan.ir

تمامی حقوق چاپ و نشر این اثر برای نشر مهرستان محفوظ است.

## فهرست

۸.....مقدمه

۱۳.....فصل اول: چهارچوب کلی جمع‌آوری اعانه

۱۴.....۱.۱.۱. کلیاتی درباره‌ی بخش غیرانتفاعی

۱۴.....۱.۱.۱. منظور از غیرانتفاعی

۱۵.....۲. افسانه‌ی سخاوتمندی شرکت‌های تجاری و مؤسسات

۱۸.....۳.۱.۱. فکر کمک‌کننده

۲۰.....۴.۱.۱. گزاره‌های صحیح در خصوص خیرین

۲۲.....۵.۱.۱. عایدی خیرین از کمک خود

۲۴.....۶.۱.۱. مؤسسه‌ها و بنگاه‌های غیرانتفاعی

۲۵.....۷.۱.۱. دریافت اعانه

۲۹.....۸.۱.۱. اشتیاق هنگام تقاضای پول

۳۲.....۹.۱.۱. گزاره‌های شناختی صحیح در جمع‌آوری اعانه

۳۶.....۲.۱. اصول کلیدی جمع‌آوری اعانه

۳۷.....۱.۲.۱. گسترش منابع دریافت اعانه

۴۲.....۲.۲.۱. هزینه‌های جانبی جمع‌آوری اعانه

۴۴.....۳.۲.۱. جمع‌آوری اعانه به جای کاهش هزینه‌ها

۴۴.....۳.۱. جایگاه و نقش بخش غیرانتفاعی؛ نمونه‌ی پژوهشی جامعه‌ی آمریکا

۴۷.....۱.۳.۱. مسئولیت‌های هیئت مدیره‌ی غیرانتفاعی‌ها

۴۸.....۲.۳.۱. هیئت‌مدیره

۶۴.....۳.۳.۱. هیئت مشاوران

۶۷.....۴.۳.۱. تطابق استراتژی‌های جمع‌آوری اعانه با نیازهای مالی

..... ۷۵	۵. ۳. ۱. سه هدف از اهداف غیرانتفاعی ها در خصوص هریک از
..... ۷۸	خیرین خود
..... ۷۸	خلاصه فصل
..... ۷۹	فصل دوم: مباحث اخلاقی و رفتاری در مواجهه با خیرین
..... ۸۰	۱. ۲. اخلاق جمع آوری اعانه
..... ۸۰	۱. ۱. ۲. راحت بودن در تقاضا کردن پول
..... ۸۶	۲. ۱. ۲. مراقبت از خود و خیرین
..... ۹۰	۳. ۱. ۲. حفظ شور و هیجان اولیه در مواجهه با خیرین
..... ۹۱	۴. ۱. ۲. مواجهه درست با نگرانی ها و فشار کاری
..... ۹۸	۵. ۱. ۲. قدردانی
..... ۱۱۱	۲. ۲. الزامات مدیریتی مؤسسه در جمع آوری اعانه
..... ۱۱۲	۱. ۲. ۲. انتخاب میان بد و بدتر
..... ۱۱۳	۲. ۲. پول تمیز و پول کثیف
..... ۱۱۵	خلاصه فصل
..... ۱۱۷	فصل سوم: راهکارهای جمع آوری اعانه و ارتباط سازمان با
..... ۱۱۸	خیرین
..... ۱۱۸	۱. ۳. راهکارهای جمع آوری اعانه
..... ۱۱۹	۱. ۱. ۳. مقدمات و تمهیدات تقاضای خطوری
..... ۱۴۴	۲. ۱. ۳. بهره برداری صحیح از مناسبت های خاص
..... ۱۶۲	۳. ۱. ۳. استفاده از روش نامه نگاری
..... ۱۸۲	۴. ۱. ۳. جمع آوری اعانه از طریق تلفن
..... ۱۹۰	۵. ۱. ۳. طراحی برنامه جمع آوری آنلاین اعانه
..... ۱۹۴	۶. ۱. ۳. جمع آوری اعانه از طریق شهریه های داوطلبانه
..... ۱۹۷	۷. ۱. ۳. جمع آوری اعانه در فرصت های گوناگون
..... ۱۹۹	۸. ۱. ۳. جمع آوری اعانه از طریق توسعه دامنه خیرین
..... ۲۰۲	۹. ۱. ۳. جمع آوری اعانه در مقیاس بزرگ
..... ۲۳۶	۲. ۳. ارتباط با خیرین و مخاطبان
..... ۲۳۶	۱. ۲. ۳. جذب مخاطبان
..... ۲۳۷	۲. ۲. ۳. نگهداری خیرین
..... ۲۴۶	۳. ۲. ۳. ارتقای خیرین
..... ۲۴۹	۴. ۲. ۳. آزمون سنجش میزان سلامت و توان سازمان در رابطه

باختیرین و گروه‌های علاقه‌مند

۲۵۲. ۵.۲.۳. ارزیابی و نتایج

۲۵۲. خلاصه فصل

۲۵۵. فصل چهارم: اصول مدیریت مؤسسه‌های غیرانتفاعی

۲۵۶. ۱.۴. همین الان شروع کن

۲۵۸. ۲.۴. سازوکار طراحی تیمی داوطلبانه برای جمع‌آوری

اعانه

۲۶۵. ۳.۴. تعامل با اعضای سازمان

۲۶۵. ۱.۳.۴. هیئت مدیره

۲۷۰. ۲.۳.۴. اختلال ناشی از مؤسسان و نسل اولی‌ها

۲۷۵. ۳.۳.۴. نحوه تعامل با داوطلبان در غیرانتفاعی‌ها

۲۸۳. ۴.۳.۴. نکته‌های اساسی در استخدام مدیر توسعه

۲۹۱. ۵.۳.۴. کمک گرفتن از مشاور یا مربی

۲۹۴. ۶.۳.۴. در نظر گرفتن مؤلفه جنس و سن

۲۹۷. طراحی و حفظ محیطی سالم

۲۹۹. ۵.۲. مدیریت اطلاعات

۳۰۰. ۱.۵.۴. اطلاعات مربوط به خیرین

۳۰۳. ۶.۴. مدیریت زمان

۳۰۸. ۱.۶.۴. تقویم و برنامه عمل

۳۱۱. ۷.۴. مدیریت بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی در

غیرانتفاعی‌ها

۳۱۱. ۱.۷.۴. استفاده مؤثر از سرمایه‌ها

۳۱۳. ۲.۷.۴. مدیریت هزینه‌های اجرایی

۳۱۶. ۳.۷.۴. راه‌های ایجاد امنیت مالی

۳۲۰. ۴.۷.۴. توسعه بودجه

۳۲۹. ۵.۷.۴. طراحی برنامه مالی جمع‌آوری اعانه

۳۳۶. ۶.۷.۴. راه برون رفت از مشکلات مالی

۳۳۹. ۸.۴. تحلیل و ارزیابی

۳۴۱. ۱.۸.۴. ارزیابی تبادل پول و زمان

۳۴۲. ۲.۸.۴. ارزیابی جلسات

۳۴۲. ۳.۸.۴. ارزیابی؛ وظیفه سازمان در حال و آینده

## مقدمه

کتاب پیش‌رو، راهنمایی برای مؤسسات غیرانتفاعی است. هدف ما در این کتاب، فراهم‌آوری اطلاعاتی در زمینه راه‌اندازی و توسعه و تجدید برنامه‌های جمع‌آوری اعانه‌ها و اشخاص خیر برای سازمان‌هایی است که گردش مالی کمی دارند. تقریباً همه مؤسسات غیرانتفاعی در شمار چنین سازمان‌هایی جای می‌گیرند. کارهای سازمان‌ها به دو شاخه اصلی تقسیم می‌شوند: ۱. تجهیز منابع یا فعالیت‌هایی که با ورود سرمایه به سازمان مرتبط است؛ ۲. تخصیص منابع یا فعالیت‌هایی که با خروج سرمایه از سازمان مرتبط است. طبق این دسته‌بندی، این کتاب درباره مسائل مربوط به تجهیز منابع است. به عبارت دیگر، در این کتاب نکته‌هایی برای افزایش هرچه بیشتر کارایی نحوه جذب منابع برای مؤسسات غیرانتفاعی و خیریه بیان می‌کنیم.

یکی از راه‌های جذب منابع، فراهم‌آوری خیرین متعدد است. این کار دست سازمان را برای پیگیری بهتر مأموریت بازمی‌گذارد. افزون بر این، نکته‌های این کتاب، به طور خاص، برای مؤسسات غیرانتفاعی که حداکثر یکی دو عضو رسمی و تعداد داوطلبان زیادی دارد، مناسب است.

مؤسسات غیرانتفاعی که بودجه کم یا متوسط دارند، به خصوص سازمان‌های مرتبط با مددکاری اجتماعی، باید این نکته را در نظر بگیرند که

تلاش‌هایشان برای جمع‌آوری اعانه از سازمان‌های بزرگ اجتماعی، مانند دانشگاه‌ها و بیمارستان‌ها و موزه‌های قدیمی، با مؤسساتی که بودجه‌شان بیشتر است، متفاوت است. برخی از این تفاوت‌ها عبارت‌اند از:

۱. بسیاری از مردم در شناخت کارکرد این سازمان‌ها دچار مشکل می‌شوند. عده‌ای هم که به شناخت صحیحی می‌رسند، اغلب، با آن موافق و هم‌سو نیستند؛ به خصوص اگر سازمان مربوط بخواهد در نظام و ساختار غلط کنونی تغییر ایجاد کند. در میان عده معدود باقی‌مانده هم که با این سازمان‌ها اهدافی هم‌سو دارند، افرادی پیدا می‌شوند که آرمان‌های این سازمان‌ها را ایدئال‌گرایانه و غیرمنطبق با واقعیت می‌دانند.

۲. این سازمان‌ها سرمایه یا کارکنان اندکی در اختیار دارند و نمی‌توانند برای مؤسسه غیرانتفاعی، استراتژی‌های بلندمدت و دیربازده طراحی کنند؛ در نتیجه باید استراتژی‌هایی کوتاه‌مدت و در مقیاس‌های کوچک‌تر در پیش گیرند.

۳. هیئت‌مدیره و کارکنان و داوطلبان در این سازمان‌های کوچک مقیاس ممکن است با جمع‌آوری اعانه از مردم، ناآشنا باشند یا این کار برای آن‌ها بسیار سخت باشد.

برای چنین سازمان‌هایی، استراتژی‌های سنتی جمع‌آوری اعانه باید به راهکارهای کارآمد و عملیاتی تبدیل شود؛ به طوری که همه استراتژی‌های توصیه‌شده، در جایگاه خود، برای سازمان‌های غیرانتفاعی، موفقیت‌آمیز باشد. به بیان دیگر، طرح جمع‌آوری اعانه، بدون برنامه‌ریزی منسجم و تشکیلی قوی از داوطلبان و ساختار سازمانی کارآمد و نیز بدون شناخت مؤلفه‌های اساسی طرح‌های جمع‌آوری اعانه، دوام و استمرار چندانی ندارد.