

به نام خدا

مدیریت در سازمان‌های غیرانتفاعی



لیلا پس از چندین سال کار در بخش خصوصی، به تازگی سمت جدید مدیریتی خود را در خیریه‌ای آغاز کرده است. او از داشتن گروهی پرهیجان و متعهد به انجام وظایف سازمان، خوشحال است.

اما او خیلی زود پی می‌برد که همه چیز بر وفق مراد نیست. روحیه‌ی افراد پایین است، اعضای گروه اغلب با عدم شناخت کافی، برای ساعات طولانی کار می‌کنند و به دلیل کاهش بودجه‌ی اخیر، نگران از دست دادن شغل‌شان هستند. علاوه بر این، تعداد کمی از افراد کار را در سطح پایین‌تری انجام می‌دهند، چون در اثر کمبود بودجه، آموزش‌های لازم را دریافت نکرده‌اند.

مدیران در سازمان‌های غیرانتفاعی به همان مهارت‌هایی نیاز دارند که در بخش‌های دولتی و خصوصی باید داشته باشند. اما برای موفقیت، باید بر چالش‌های خاصی غلبه کنند و درک واضحی از این محیط منحصر به فرد داشته باشند.

در این مقاله نگاهی به عواملی می‌اندازیم که این بخش را منحصر به فرد می‌کنند و خواهیم دید که چگونه می‌توان در سازمان‌های غیرانتفاعی بیشترین استفاده را از خود و دیگران داشت.

سازمان غیرانتفاعی چیست؟

سازمان‌های غیرانتفاعی که به نام‌های خیریه، موسسه‌ی اجتماعی و سازمان مردم‌نهاد (NGO) هم شناخته می‌شوند، به جای کسب درآمد، برای نفع رساندن به عموم کار می‌کنند. این سازمان‌ها ممکن است محلی، ملی یا بین‌المللی باشند و بیشتر تمایل به فعالیت در زمینه‌ی آموزشی، قانون، مراقبت‌های بهداشتی، اورژانس یا خدمات اجتماعی داشته باشند. آنها معمولاً، شکاف موجود در خدماتی را که بخش دولتی ارائه می‌کند، پر می‌کنند.

نکات مهمی برای مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی

مدیران برای موفقیت در محیطی غیرانتفاعی، به مهارت‌های خاصی نیاز دارند، مهارت‌هایی مانند افزایش منابع مالی و نوشتن درخواست‌های مالی. اینها نکات مهمی برای کمک به پیشرفت شما هستند:

۱. تغییرات را بپذیرید

مدیریت در سازمان غیرانتفاعی، مستلزم انعطاف‌پذیری و توانایی مواجهه با تغییر است، به عنوان مثال، تجدیدنظر در بودجه‌ها در حداقل زمان ممکن. در ضمن باید بتوانید به دنبال راه‌هایی برای نوآوری باشید تا بهترین استفاده را از فرصت‌های جدید بکنید و به دیگران نیز انگیزه بدهید تا واکنش مثبتی نسبت به تغییرات نشان بدهند.

تمرکز روی «تصویر بزرگ» بسیار مهم است؛ این‌گونه سازمان‌تان می‌تواند ماهوریتش را در محیطی غیرقطعی به انجام برساند. شما می‌توانید این کار را با اتخاذ رویکرد رهبری تحول‌گرا انجام دهید و چشم‌انداز الهام‌بخشی از آینده ایجاد کنید و به گروه‌تان انگیزه بدهید تا این احساس را در خود به وجود بیاورند.

اگر اعضای گروه‌تان احساس می‌کنند که این تغییر امنیت شغلی‌شان را تهدید می‌کند، آنها را هدایت کنید تا نگرانی‌هایشان را کاهش دهند. مزایای بالقوه‌ی تغییر و چگونگی تأثیر مثبت آن را بر شغل اعضای گروه شرح دهید. این کار نیاز به زمان و صبر دارد، اما سرمایه‌گذاری روی هدایت افراد، اغلب در بلندمدت سودآور است.

۲. بدانید چه چیزهایی به گروه‌تان انگیزه می‌دهند

احتمالا بهترین انگیزه برای کار در سازمان‌های غیرانتفاعی، دیدن تاثیر مثبتی است که بر افراد دریافت کننده‌ی کمک دارد. (در ادامه این موضوع را با جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد.)

اگر چه افرادی که برای سازمان‌های غیرانتفاعی کار می‌کنند، عموماً بسیار متعهد هستند، اما این احتمال وجود دارد که به دلیل استرس‌های موجود در چنین محیط تغییرپذیری، با پیشنهادات کاری پردرآمدتر در سایر بخش‌ها، وسوسه شوند تا این کار را ترک کنند. شاید شما نتوانید با اعطای پاداش یا افزایش حقوق‌های معمول، به آنها انگیزه بدهید، اما می‌توانید پاداش‌هایی به آنها پیشنهاد دهید که هزینه‌ی کمی دارند، ولی کمک بزرگی می‌کنند. به عنوان مثال، کار انعطاف‌پذیر، زمان تعطیلات بیشتر و دورکاری، همگی جذاب هستند.

توصیه:

روش‌های کم‌هزینه‌ی بسیاری برای تشویق عملکرد عالی وجود دارند. به عنوان مثال، گفتن عبارت سپاس‌گزارم، جایزه دادن برای خدمات، یا تحسین اعضای گروه‌تان در خبرنامه یا وبسایت سازمان. وقتی افراد مورد تحسین واقع می‌شوند، به احتمال زیاد تلاش بیشتری خواهند کرد.

۳. نفوذتان را تقویت کنید

اگر خارج از محیط سازمان، با سهام‌داران روابط کاری خوبی داشته باشید، احتمالاً آنها هم برای دستیابی به اهداف‌تان، از شما حمایت خواهند کرد. ذی‌نفعان را تجزیه و تحلیل کنید تا افراد دارای قدرت و نفوذ را شناسایی کنید و تصمیم بگیرید چه کسی را باید مورد مشورت قرار دهید و همیشه مطلع نگه دارید. این شامل مشتریان و نماینده‌ها و سرمایه‌گذاران و رسانه‌ها می‌شود. همچنین باید بدانید چه چیزی به سهام‌داران‌تان انگیزه می‌دهد تا از این طریق بتوانید در برخورد با آنها موفق باشید. از طریق شبکه‌سازی حرفه‌ای، می‌توانید از فرصت‌های جدیدی در آینده بهره‌مند شوید.

۴. تاثیرگذاری‌تان را نشان دهید

اگر سازمان‌های غیرانتفاعی، زمان، پول و مشارکت افراد را می‌طلبند، باید تاثیرگذاری خود را ارزیابی و منتقل کرده و مسئولیت‌پذیری‌شان را نشان دهند. اما نتایج به دست آمده، همیشه به اندازه‌ی سازمان‌های انتفاعی، که عملکردشان بر مبنای دلایل منطقی مورد قضاوت قرار می‌گیرد، واضح نیست. البته شما می‌توانید کمیت برخی از جنبه‌هایی همچون جمع‌آوری کمک‌های مالی و درآمد به دست آمده را تعیین کنید و بخشی از این پول را مستقیماً صرف انجام مأموریت‌تان کنید.

شما باید به خیرین، سرمایه‌گذاران و اعضای گروه نشان دهید که مشارکت‌شان چه تاثری دارد و چقدر مهم است. به عنوان مثال، اگر هدف شما آموزش مردم است، می‌توانید آگاهی آنها را مورد بررسی قرار دهید؛ اگر هدف‌تان کمک به دیگران است، تعداد افرادی را که با این روش به آنها کمک می‌کنید، حساب کنید و مطالعات موردی قدرتمندی بنویسید تا این داده‌ها را ارائه دهید. از کارت امتیاز متوازن استفاده کنید تا تصویر کاملی از عوامل مهمی که به موفقیت سازمان‌تان کمک کرده‌اند ارائه کنید و این نتایج را هم به صورت منظم گزارش کنید.

سازمان غیرانتفاعی چگونه اداره می‌شود

مدیریت منابع

سازمان‌های غیرانتفاعی برای جمع‌آوری سرمایه‌ی کارشان، به ترکیبی از کمک‌های دولتی و کمک‌های بخش خصوصی متکی هستند؛ از طرفی به افرادی هم نیاز دارد که بدون چشم‌داشت با انجام برخی کارها، سازمان را در رسیدن به هدفش یاری کنند نه اینکه این پول را صرف بوروکراسی و ریخت‌وپاش‌های اداری کنند. بنابراین سازمان‌های غیرانتفاعی تمام سعی‌شان را به کار می‌گیرند تا شهرت و قابل اعتماد بودن‌شان را در سطح بالایی حفظ کنند. آنها باید طوری دیده شوند که انگار هزینه‌های اداره و کارکنان‌شان را تحت کنترل دارند و از منابع محدود خود با دقت استفاده می‌کنند. این یکی از دلایلی است که سازمان‌های غیرانتفاعی، اعضای گروه را هم به صورت پولی و هم به صورت داوطلبانه به کار می‌گیرند.

راه‌اندازی حقوقی و حاکمیت

برخلاف شرکت‌های انتفاعی، سازمان‌های غیرانتفاعی حقوقی، می‌توانند از معافیت‌های مالیاتی و درآمدی برخوردار شوند. آنها برخلاف اسم‌شان، اجازه دارند تا درآمد بیشتری داشته باشند، اما هر سودی که به دست می‌آید، به جای جیب صاحبان و سهام‌داران آن، باید صرف پیشرفت سازمان شود. حفظ ثبات سازمان غیرانتفاعی، مدیریت ریسک درست و اطمینان از مطابقت آن با مقررات مربوطه، بر عهده‌ی متولیان یا هیئت مدیره‌ی سازمان غیرانتفاعی است.

مشارکتی، نه رقابتی

اغلب هدف سازمان‌های غیرانتفاعی، مشارکت در «رفاه اجتماعی» در حوزه‌ی مشخصی است، بنابراین، معمولاً برای آنها مهم نیست که این کار را به تنهایی انجام دهند یا با دیگران. در واقع اگر سازمان‌های غیرانتفاعی (و بخش عمومی)، با سایر گروه‌های علاقمند مشارکت کنند، اغلب به اهداف بیشتری دست می‌یابند.

مشارکت می‌تواند دربردارنده‌ی همکاری سازمان‌های غیرانتفاعی با یکدیگر، کار با سازمان‌های دولتی، یا حتی با کسب‌وکارهای تجاری باشد. به عنوان مثال، موسسه‌های اجتماعی با سازمان‌های انتفاعی کار می‌کنند تا در توسعه‌ی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، به آنها کمک کنند.

توجه:

حوزه‌ای وجود دارد که سازمان‌های غیرانتفاعی در آن به شدت با یکدیگر رقابت می‌کنند: به‌کارگیری حامیان جدید و حفظ مشارکت آنها. این کار، آنها را به سمت استفاده از روش‌های فروش پرفشار سوق می‌دهد، که ممکن است در نهایت با بیگانگی عموم، حامیان، داوطلبان و کارمندان، نسبت به این سازمان‌ها، نتیجه‌ای معکوس داشته باشد.

مزایا و معایب سازمان‌های غیرانتفاعی

یکی از مزایای اصلی مدیریت در سازمان غیرانتفاعی این است که اعضای گروه، معمولاً انگیزه‌ی بالایی دارند و به هدف و مأموریت سازمان‌شان متعهد هستند. در نتیجه تمایل دارند که بیشتر از حد معمول، کار کنند. وجود این‌گونه افراد (که به صورت داوطلبانه و بدون انتظار برای دریافت حقوق، فعالیت می‌کنند) مزیت ویژه‌ای برای سازمان‌های غیرانتفاعی است و به عملکرد فراتر از انتظار این سازمان‌ها منجر خواهد شد.

با این حال، باید دقت کنید که از این سطح بالای اشتیاق در سیاست‌های کاری، سوءاستفاده نکنید یا افرادی را که با اهداف والاتری کار می‌کنند اذیت نکنید. اگر این افراد با احترام مدیریت نشوند، ممکن است احساس کنند که از نظر شما بی‌ارزش هستند و حقوق کمی به آنها پرداخت می‌شود، در نتیجه، ممکن است این بخش را ترک کنند و سراغ بخش‌های خصوصی با دستمزد بهتر بروند.

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های غیرانتفاعی، محیط کار آنهاست که دائماً تغییر می‌کند. دولت‌ها مرتباً قوانین را تعریف مجدد و اصلاح می‌کنند، و تأمین سرمایه از بخش‌های دیگر و شخصیت‌های حقیقی هم کار مطمئنی نیست.

نکته:

چالشی که مرتباً برای مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی به وجود می‌آید، ایجاد تعادل بین نیازهای داوطلبان با کارمندی است که در ازای کار کردن حقوق دریافت می‌کنند. این موضوع را همواره در نظر داشته باشید و برای آن تدابیری بیندیشید.