

الحياة لتنمية الأسرة  
AL HAYAH For Family Development



# دليل تجنيد الأموال



أمن وأمان ... حضارة و انسان



## شكر وتقدير

تتقدم جمعية الحياة لتنمية الأسرة بالشكر لجميع من ساهم في تمويل إعداد وطباعة هذا الدليل ضمن مشروع تعزيز مؤسسات المجتمع المدني نحو التخفيف من حدة الفقر في قطاع غزة. ولا يسعنا في مجلس إدارة جمعية الحياة إلا وأن نتقدم أيضا بالشكر الجزيل الى كل من شارك وساهم في إعداد هذا الدليل ونخص بالذكر:

المدير العام	أ. منير خليل حمدان
منسق المشاريع	أ. عبد العزيز محمد جودة
مدير المشاريع والعلاقات العامة	أ. أكرم محمد أبو عاصي
المدير المالي	أ. أيمن إبراهيم النباهين
المساعد الإداري	أ. نضال خليل احمد

ونتمنى أن يساهم هذا الدليل في تطوير وتحسين أداء الجمعية وأن يفيد مستخدميه من منسقي ومدراء المشاريع في الجمعية.

رئيس مجلس الإدارة

أ. عصام الدعاليس

## المحتويات

5.....	نبذة حول جمعية الحياة.....
7.....	مقدمة حول تجنيد الاموال.....
8.....	1.1 تعريف تجنيد الأموال Fundraising
8.....	1.2 تعريف ادارة تجنيد الأموال Fundraising Management
8.....	1.3 الهدف من اعداد دليل تجنيد الأموال
10.....	1.4 أهمية تجنيد الأموال لجمعية الحياة
12.....	1.5 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWoT
14.....	1.6 أهداف جمعية الحياة الاستراتيجية
15.....	1.7 قيم وفلسفة جمعية الحياة
16.....	1.8 سياسات الجمعية في تجنيد الاموال
16.....	1.9 مبادئ تجنيد الأموال Fundraising Principles
17.....	1.10 مصادر التمويل Fundraising Sources
22.....	1.11 أنواع التمويل Types Fundraising
24.....	1.12 طرق ومناهج تجنيد الأموال Fundraising Approaches
25.....	1.13 الخطوات العملية لتجنيد الأموال
28.....	1.14 متطلبات عملية تجنيد الأموال
28.....	1.15 متطلبات عملية تجنيد الأموال Fundraising Requirements

29	Stakeholders	الأطراف المعنية في تجنيد الأموال
31		التخطيط لتجنيد الاموال
31	2.1	بناء قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسات المانحة
32	2.2	Donor Analysis دراسة تحليلية للجهات المانحة
33	2.3	Roles and Responsibilities تحديد المسؤوليات
38	2.4	Fundraising Obstacles تحديد معوقات تجنيد الأموال
39	2.5	Sources of Funds تحديد مصادر التمويل
40	2.6	تطوير الوسائل والأدوات في تجنيد الأموال
44	2.7	Fundraising البحث عن تمويل
47		الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال
47	3.1	principles of the plan مبادئ الخطة
48	3.2	الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال 2019-2016
52	3.3	Success Indicators مؤشرات نجاح الخطة
53		المتابعة والتقييم
53		Monitoring and Evaluation
53	4.1	متابعة تنفيذ الخطة
54	4.2	Exit strategy استراتيجيات الخروج
54	4.3	Sustainability الاستدامة والاستمرارية على المدى الطويل

## نبذة حول جمعية الحياة لتنمية الأسرة

جمعية الحياة هي جمعية أهلية غير حكومية عملها الأساسي تطوعي إنساني خيري اجتماعي تأسست وفقاً لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م، تحت رقم (7721) وذلك استجابةً لاحتياجات المجتمع الفلسطيني المختلفة ولقد تأسست الجمعية في محافظة غزة عام (2006) وتسعى الجمعية لتعزيز وتطوير ورعاية الشباب والأطفال وتحسين الوضع المعيشي للأسر الفقيرة وتمكينها بشكل مهني وبكفاءة عالية عبر التنسيق مع المؤسسات المحلية والدولية بشكل يضمن الشفافية والنزاهة والمساءلة وتحقيق العدالة الاجتماعية تطمح جمعية الحياة أن تكون صرحاً فلسطينياً متميزاً في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

وتطمح إلى تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع التي تخدم المواطن الفلسطيني وتلبي حاجاته الأساسية والضرورية والإنسانية ويشرف على الجمعية مجلس إدارة من الشخصيات الاجتماعية العامة والتي تحظى بالاحترام الاجتماعي وتؤمن بالديمقراطية والعمل التطوعي والتغيير الهادف إلى تطوير المجتمع الفلسطيني كما يدير الجمعية عدد من المختصين إلى جانب هؤلاء يقف مجموعة من المتطوعين والمتطوعات الذين استطاعت الجمعية بجهودهم تنفيذ العديد من المشاريع والنشاطات الهادفة إلى النهوض بالمجتمع.

## القسم الأول

### مقدمة حول تجنيد الأموال

- 1.1 تعريف تجنيد الأموال (Fundraising)
- 1.2 تعريف إدارة تجنيد الأموال Fundraising Management
- 1.3 الهدف من إعداد دليل تجنيد الأموال : Manual Objectives
- 1.4 أهمية تجنيد الأموال لجمعية الحياة
- 1.5 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات: SWOT
- 1.6 أهداف جمعية الحياة الاستراتيجية 2017-2019
- 1.7 قيم وفلسفة جمعية الحياة Philosophy and Values
- 1.8 سياسات الجمعية في تجنيد الأموال Fundraising Polices
- 1.9 مبادئ تجنيد الأموال Fundraising Principles
- 1.10 مصادر التمويل Fundraising Sources
- 1.11 أنواع التمويل Fundraising Types
- 1.12 طرق ومناهج تجنيد الأموال Fundraising Approaches
- 1.13 اجراءات تجنيد الأموال Fundraising Process
- 1.14 الخطوات العملية تجنيد الأموال Steps from Fundraising
- 1.15 متطلبات عملية تجنيد الأموال Fundraising Requirements
- 1.16 الأطراف المعنية في تجنيد الأموال Stakeholders

## مقدمة حول عملية تجنيد الأموال

إن مسألة التمويل من المسائل الأكثر أهمية في بناء المنظمات أو المشاريع أو الجهات والمؤسسات، وأي منظمة لا يمكنها العمل دون وجود المال الذي يعتبر العصب الأساسي لأي منظمة لتتمكن من تنفيذ أهدافها وبرامجها، وفي ظل غياب الشراكة الفعلية بين حكومات الكثير من دول العالم الثالث ومؤسسات العمل الأهلي، وعدم تقديم التسهيلات من قبل هذه الدول لدعم المؤسسات الأهلية تجعل هذه المنظمات أمام خيارات صعبة ترتبط بالتمويل الخارجي .

هذا الدليل هو أحد الأنشطة التي تم تنفيذها لتحقيق أهداف جمعية الحياة الاستراتيجية لتمكينها من تحقيق رؤيتها وأهدافها في إطار منظومة القيم والرسالة من خلال تطوير المصادر المالية التي تمكنها من تحقيق أهدافها. حرصا من جمعية الحياة تم إعداد هذا الدليل ليساهم في مواجهة التحديات الاقتصادية وخاصة فيما يتعلق بالتمويل، وأساس لبناء وتطوير وحدة تدبير الأموال والعلاقات العامة .

سوف تعمل جمعية الحياة خلال العام 2018 على خطة تنفيذ وترجمة الاستراتيجيات التمويل التي تمت المصادقة عليها من مجلس الإدارة بتاريخ 2016/09/30 وبمشاركة كافة الوحدات في الجمعية لضمان حق الجميع في المشاركة في الخطة التنفيذية وحماية استمرارية عمل الجمعية وتحديد الأولويات.

## Fundraising

### 1.1 تعريف تجنيد الأموال

هو عمل مخطط لإيجاد المال اللازم لإنفاق على جميع العمليات الإدارية والفنية لمختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها جمعية الحياة حسب خطتها الاستراتيجية.

## Fundraising Management

### 1.2 تعريف إدارة تجنيد الأموال

إدارة تجنيد الأموال هي استخدام المهارات وشبكة العلاقات في الحصول على التمويل اللازم لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج والمشاريع في الخطة التشغيلية للجمعية.

### 1.3 الهدف من إعداد دليل تجنيد الأموال

## Manual Objectives

- يهدف دليل تجنيد الأموال إلى وضع الأسس التي بموجبها يتم إنشاء وتطوير وحدة العلاقات العامة و تدبير الأموال.
- إدارة عملية التمويل ضمن آليات وإجراءات واضحة.
- توجيه الموظفين في الجمعية في تجنيد الأموال كل حسب موقعه ومسؤولياته.
- معلومات أساسية لإصدار المواد الترويجية للمانحين والشركاء المعنيين.
- المساهمة في تطوير عمل الجمعية للدعم المالي والتقني لتنويع مصادر الدعم وأساليب تعبئة الموارد.



- تطوير عملية التمويل في جمعية الحياة بحيث تصبح عملية التمويل أكثر سهولة وسرعة، وتزيد من قدرة الجمعية علي جلب تمويل أكبر.
- إدارة عمليات التمويل ضمن آليات وخطوات واضحة ومحددة بحيث لا يصبح أي تعارض في جمعية الحياة من جراء عملية التمويل واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها والتأكد من سير عملية التمويل في طريقها الصحيح.
- توجيه الموظفين في العملية التمويلية بحيث يصبح كل موظف يعرف واجباته ومسؤولياته من عملية التمويل وحث الموظفين علي جلب المزيد من التمويل للجمعية.
- بناء قاعدة بيانات بما يخص المؤسسات الممولة تحتوي علي معلومات عن المؤسسات الممولة من اسم المؤسسة ورمزه ونبذة عن عمل المؤسسة ومجال عملها وعناوينها وحجم التمويل وبيانات التواصل مع المؤسسة والشخص المسؤول.
- تحديد مصادر التمويل المتاحة من مؤسسات تعمل في نفس مجال عمل الجمعية .
- تحديد مسؤوليات وواجبات طاقم عملية تجنيد الأموال لتصبح عملية تجنيد الأموال أكثر دقة وتسير وفق خطوات موضحة مسبقاً ولتجنب الازدواجية في العمل.
- الكشف المبكر عن المعوقات التي من الممكن أن تواجه جمعية الحياة في عملية التمويل ووضع الحلول اللازمة.

## 1.4 أهمية تجنيد الأموال لجمعية الحياة لتنمية الأسرة

1. إن أهمية تجنيد التمويل تتمثل ببقاء واستمرار عمل الجمعية حيث أن وجود تمويل لدى الجمعية يعني قدرة الجمعية على دفع تكاليف المشاريع، وتنمية وتطوير برامج للمستقبل وأيضا قدرة الجمعية على دفع أجور العاملين للحفاظ على عطائهم، وقدرتها على الحفاظ على ما لديها من أصول والعمل على زيادتها.
2. التوسع والتطوير في العمل، حيث أن مواجهة تحديات المستقبل تعني الحاجة لعمل تطويرات وتوسعات في العمل وتحسين مستوى الخدمة والتوسع في مناطق جديدة للعمل.
3. الحد من التبعية والاعتمادية حيث أن انسحاب احد مصادر التمويل يعني أزمات تمويلية للجمعية وان اعتماد الجمعية على جهات تمويل رئيسية لا يساعدها على وضع أجندة خاصة بها، وتظل حبيسة الأجدات الخارجية.
4. بناء قاعدة شعبية مساندة، حيث أن زيادة عدد المساندين والمؤيدين لنشاط الجمعية يعني زيادة فرص الحصول على تمويل لمرات أخرى، وكذلك زيادة فرص الحصول على جهود تطوعية و زيادة فرص الحصول على مناصرين.
5. استقرار واستمرارية وبناء قدرات الجمعية، حيث أن الفكرة ليست في تجنيد التمويل من سنة أخرى، وتغطية الاحتياجات المقدرة بالتخطيط فقط، ولكن أيضا هي كيفية خلق جمعية قوية لها القدرة على الاستمرارية من خلال اعتمادها على ذاتها وليس على منظمات، واستمرارية الجمعية تتحقق من خلال ما يلي :
  - بناء قاعدة مستمرة ونشطة من الجهات التمويلية وبناء علاقات قوية مع المهتمين بمجال عمل الجمعية.
  - بناء رأس مال للجمعية متمثل في أصول ثابتة تسهم في تخفيض تكاليف التشغيل من جهة وفي توليد دخل من جهة أخرى.

- عدم قصر العلاقة على الدعم المالي، بل تشمل أشكالاً أخرى من الدعم الفني وتطوير القدرات، من خلال الخبراء الأجانب، وتوفير منح دراسية، وتدريب على مهارات فنية وإدارية مختلفة، مرتبطة بنشاطات هذه المنظمات، وتسهل بعض الجهات المانحة فرص مشاركة مسؤولين وعاملين في المنظمات المحلية في المنتديات الإقليمية والدولية، وفي ورش ومؤتمرات، وفي عضوية شبكات ومنظمات إقليمية ودولية.
- 6. أهمية التمويل الذاتي لجمعية الحياة : يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل للمنظمات وهو المصدر الرئيسي الذي يجب أن تعمل الجمعية على تنميته وزيادته، والذي يضمن لها الاستمرارية والتواجد دون تهديد من جهة، ومن جهة أخرى يدعم الجمعية في عدم الاعتماد على الجهات الخارجية في التمويل، وهو ما يخلق نوعاً من الاتكالية الذي قد يهدد الجمعية وتواجدها في حالة غياب الممول الخارجي لأي سبب من الأسباب، وتكمن أهمية التمويل الذاتي لجمعية الحياة في أنه :
  - يساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستقلالية للجمعية دون الاعتماد على جهات خارجية في التمويل.
  - وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف ورسالة الجمعية، حيث تتمكن الجمعية من خلاله من تنفيذ ما تقتنع به وتحدهه من أهداف تتوافق مع رؤيتها ورسالتها.
  - يساعد على بناء الاحترام والثقة بالنفس من خلال تعزيز الإحساس بالقدرة على تدبير احتياجاتها بصورة ذاتية دون الاعتماد على المدير.
  - يدعم ثقة المجتمع بالجمعية ومشروعاتها حيث يوفر صورة عن الجمعية بأنها قادرة على تنفيذ ما تهدف إليه، وأنها عازمة على الاستمرار برسالتها .

- يساعد التمويل الذاتي الجمعية على رفض التمويل بشروط تتنافى مع أهداف وفلسفة العمل الأهلي الفلسطيني إذ أن الاعتماد الكامل على التبرعات يجبر - إلى حد كبير - المؤسسات الأهلية تحت ضغط الحاجة إلى التنازل عن بعض الثوابت والقبول بشروط الممولين.

## 1.5 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

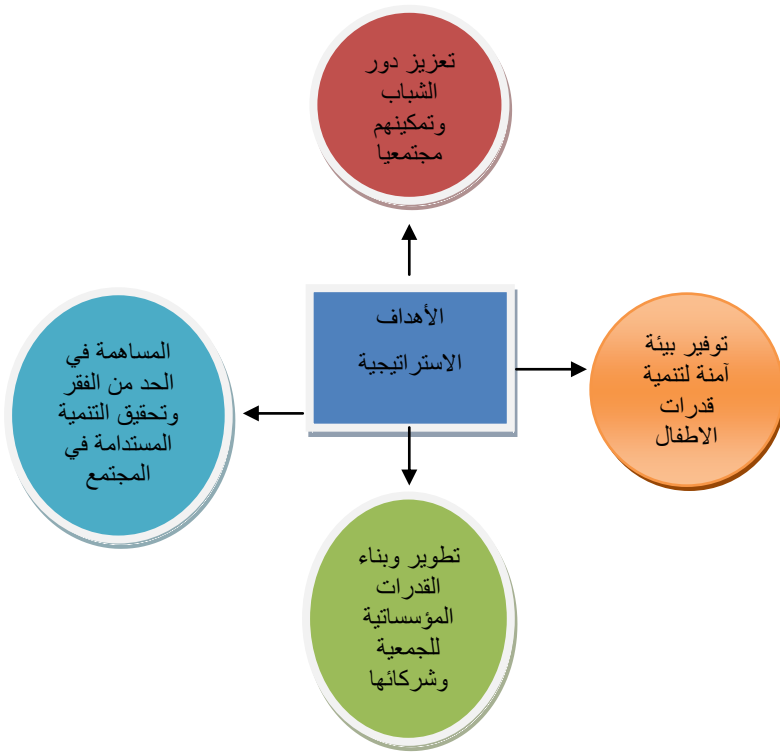
يستخدم مدراء البرامج في جمعية الحياة تحليل (SWOT) وذلك لإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف، وكيفية تحليلهما جنباً إلى جنب مع الفرص والتهديدات الخارجية، إن نتائج مصفوفة التحليل (SWOT) بيدي أن توضح كيف يمكن استدلال نقاط القوة وتمييزها وتوضح أيضاً نقاط الضعف وكيف يمكن تجنبها وتحويلها إلى نقاط قوة. فقد قام فريق العمل مع لجنة التطوير المؤسسي بجمعية الحياة بتحليل استراتيجي لتحديد وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وكانت النتائج على النحو التالي :

### تحليل البيئة الداخلية

الضعف	القوة
ضعف مهارات تجنيد الأموال	وجود دليل مالي وإداري
عدم توفر تمويل دائم للمشاريع وأنشطة الجمعية	وجود مجلس إدارة يضم كفاءات علمية وخبرات عملية ومجتمعية
اعتماد الجمعية على وجود مقرات مستأجرة للمشاريع المختلفة	لدى طاقم العمل الخبرة العالية والكفاءة في تقديم الخدمات
اعتماد الجمعية على مقر مستأجر	تتميز الجمعية بوجود شبكة علاقات قوية على الصعيد المحلي والدولي
	تعمل بشكل دائم لتطوير العلاقات والحصول على المشاريع

## 1.6 أهداف جمعية الحياة الاستراتيجية 2017-2019

لقد حددت الخطة الاستراتيجية لجمعية الحياة أربعة محاور رئيسية ينبثق عن كل منها ثلاثة أهداف فرعية وهي :



## 1.7 قيم وفلسفة جمعية الحياة لتنمية الأسرة

### Philosophy and Values

فلسفة المؤسسة تتركز حول كيفية تنمية المجتمع من خلال الالتزام بالقيم الاستراتيجية المتمثلة بالمجموعتين التاليتين :

القيم المهنية وتشمل :

تعزير روح الفريق الواحد والشفافية والنزاهة والعدالة في التوزيع والمساءلة والإبداع والتميز .

القيم الأخلاقية وتشمل : عدم التحزب والفئوية ومراعاة قيم المجتمع وعاداته والمسئولية الاجتماعية التعاون.

## 1.8 سياسات الجمعية في تجنيد الأموال

### Fundraising Polices

تعتبر عملية تجنيد الأموال أداة أساسية ناجحة لأنها تعمل على تركيز وتحديد الأولويات وكذلك تنويع أنشطة

جمع الأموال، وتحديد الأهداف، فعملية تجنيد الأموال تساعد في منع إضاعة الوقت والجهد والموارد.

ولقيام جمعية الحياة بتنفيذ هذه السياسات سيتم البدء في اتخاذ خطوات عملية أهمها:

- يجب على مجلس الإدارة أن يلعب دورا كبيرا وأساسيا في تخطيط وتنفيذ عملية تجنيد الأموال .

- يجب تحديد الأهداف الرئيسية لعملية تجنيد الأموال بحيث يتم استخدام هذه الأموال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية ككل.
- تقوم الجمعية بتحديد الأشخاص المسؤولين عن القيام بعملية تجنيد الأموال.
- تقوم الجمعية بتحديد المصادر المحتملة لتجنيد الأموال لكل هدف ونشاط على حدا.
- تعتبر العلاقات العامة أنجح الوسائل ونقطة أساس لعملية تجنيد الأموال بحيث تتضمن العلاقات العامة الناجحة قبول المجتمع للجمعية وترك انطباع جيد لدى المجتمع عنها.
- يتم تشكيل وحدة خاصة لعملية تجنيد الأموال تكون مسؤولة عن تحديد الأهداف وترتيبها حسب أولوية الجمعية وعمل الخطط اللازمة وتحديد المصادر المحتملة للحصول على الأموال ومتابعة تنفيذ الخطة وإعداد التقارير.
- عملية تجنيد الأموال تكون مرتبطة بالخطة الاستراتيجية للجمعية ونابعة منها.
- تتعامل الجمعية مع الجهات المانحة التي تتناسب مع سياساتها العامة المقررة من مجلس الإدارة.
- التعامل مع أية جهة جديدة يجب أن يتم بعد أخذ موافقة مجلس الإدارة.

## Fundraising Principles

## 1.9 مبادئ تجنيد الأموال

- مبادئ الصدق والنزاهة الأخلاقية.
- شكر وتقدير التبرعات.
- تجنيد الأموال هي مسؤولية جميع أعضاء الجمعية.
- تجنيد الأموال هي مهمة كل موظف في الجمعية.
- تنوع مصادر التمويل وتجنيد الأموال من مؤسسات دولية، إقليمية، وطنية، ومحلية تنسجم مع رؤية أهداف الجمعية.

- ضرورة قيام الجمعية بجمع المعلومات ودراسة الاحتياجات وعمل الأبحاث اللازمة التي تخدم أهداف الجمعية "البرامج والمشاريع" والعمل على تحليلها.
- التركيز علي التمويل الذاتي
- تمتثل الجمعية لجميع القوانين ذات الصلة بجمع الأموال وأنشطة التبرعات .
- الإعلان عن الهدف والغرض المعن للتمويل وجمع التبرعات .
- إعطاء المتبرع سند قبض بالمبلغ الذي تم التبرع به واتباع الإجراءات المالية للجمعية في ذلك.
- جميع المعلومات التي يتم جمعها عن الممولين والمانحين سرية وليس للبيع وأن لا تعطى لطرف ثالث دون موافقة الجمعية.
- لا يجوز لأي شخص سواء في مجلس الإدارة أو الموظفين أو المتطوعين بطريقه مباشرة أو غير مباشرة استخدام الأموال التي يتم تجنيدها من الممولين والشركاء أو التبرعات العينية أو غير العينية لأغراض شخصية.
- لا يجوز لأي شخص سواء في مجلس الإدارة أو الموظفين أو المتطوعين قبول المكافآت من الممولين أو الشركاء المحليين.
- لا ينبغي القيام بأي نشاط لجمع التبرعات والأموال إذا كان سيعرض الجمعية لمخاطر مالية كبيرة.
- لا ينبغي القيام بأي نشاط لجمع التبرعات والأموال قد تكون ضارة لسمعة ومكانة الجمعية الوطنية والمجتمعية.
- جمعية الحياة لا تقبل الشيكات والأموال مجهولة المصدر.
- إعداد تقرير عن جمع التبرعات من قبل المعنيين لجمع التبرعات لإدراجها في التقرير السنوي للجمعية.

## Fundraising Sources

## 1.10 مصادر التمويل

مصادر التمويل التي تعمل الجمعية على الاستفادة منها :



## أولاً: المنح والتبرعات النقدية والعينية

تعتبر المنح والتبرعات من أهم مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني، ونظرا لكبر حجم نفقات تلك المنظمات على خدماتها وبرامجها . بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الأخرى، خاصة وأن الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني تقلل بدرجة كبيرة من إمكانية اعتماد مؤسسات المجتمع المدني على مساهمة المستفيدين من خدماتها، نظرا لأهمية التبرعات والمنح كأهم مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين ، فقد أجازها القانون رقم (1) لسنة (2000) بشأن المنظمات الخيرية والهيئات المحلية مادة رقم (33) .

تنقسم التبرعات والمنح التي تتلقاها جمعية الحياة إلى :

1. **تبرعات محلية** : وهي التي يتم الحصول عليها من المانحين والمتبرعين داخل الأراضي الفلسطينية سواء كانوا أشخاصا أو مؤسسات وتتنثر المنح والتبرعات المحلية بالاعتبارات التالية :
- الأوضاع الاقتصادية العامة في محافظات الوطن، حيث أن تحسن الأوضاع الاقتصادية ينعكس إيجابا على قدرة المتبرعين على زيادة تبرعاتهم لمنظمات المجتمع المدني.
- ثقة المانحين بمنظمات المجتمع المدني : وبالتالي فإن المنظمات ذات الثقة العالية تكون أقدر من غيرها على جمع التبرعات المحلية من المتبرعين.
- النشاط الذي تعمل فيه منظمات المجتمع المدني، فبعض الأنشطة والبرامج تلقى تعاطفا وتأييدا من قبل المتبرعين بصورة أكبر من الأنشطة الأخرى.

- الأزمات والظروف الصعبة، فعندما تتعرض منطقة ما لكارثة طبيعية أو بفعل النزاعات أو الحروب ينتج عنه تدمير لتلك المنطقة أو المحافظة يزداد التعاطف الشعبي وينعكس ذلك على زيادة التبرعات المحلية لصالح منظمات المجتمع المدني.

- منح وتبرعات خارجية : وهي المنح والتبرعات التي تحصل عليها المنظمات من مصادر متنوعة خارج نطاق الأراضي الفلسطينية أو من مؤسسات أجنبية لها فروع داخل الأراضي الفلسطينية ، ويمكن تقسيم التبرعات الخارجية كما يلي:

## 2. تبرعات عربية وإسلامية :

وهي عبارة عن منح وتبرعات مانحين ومؤسسات عربية وإسلامية جمعت مباشرة من فاعلي الخير أو عبر المؤسسات الأهلية عربية كانت أم إسلامية لصالح المؤسسات الأهلية الفلسطينية لتستخدم في المشاريع الخيرية، وهذه التبرعات تتراوح ما بين مد وجزر حسب الظروف والأحداث السائدة داخل الأراضي الفلسطينية وبعضها يكون موسميا مرتبط بالمناسبات الدينية كشهر رمضان والأعياد .. إلخ

## 3. تبرعات ومنح أجنبية :

وتمثل المنح والتبرعات من الدول والمؤسسات غير العربية وخاصة دول أوروبا وأمريكا وجنوب شرق آسيا، وهذه التبرعات تختلف عن النوع السابق في أنها تركز على المشاريع والبرامج ذات الطابع الإنمائي، ولهذا تزداد في حالة الهدوء والاستقرار أكثر منها في حالة التوتر، وأحيانا تستخدم لأغراض خيرية إنسانية ذات أبعاد سياسية وفكرية تتلاءم مع فلسفة المؤسسات المانحة.

## ثانياً: التمويل الذاتي

ومعناها إيرادات الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية وفيه تعتمد الجمعية على جهودها الذاتية لتوفير التمويل، وتتبع أهمية التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية كونه يعتبر المصدر الثاني من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين بعد التمويل الخارجي، وأهم مصادر التمويل الذاتي :

1- إيرادات المرافق والمشاريع الإنتاجية : حيث أن بعض المؤسسات تلجأ إلى إقامة المرافق والمشاريع الإنتاجية المدرة للدخل بحيث تستدل الدخل المحقق في تغطية جزء من نفقاتها، وذلك لمواجهة أي انخفاض محتمل في إيراداتها من التبرعات وحسب ما ورد في قانون رقم (1) لسنة (2000 م) " للمنظمات والهيئات الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل، شريطة أن تستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام قانون رقم (1) لسنة (2000) بشأن المنظمات الخيرية والهيئات الأهلية مادة رقم (15) ."

2- رسوم العضوية والاشتراكات : التي يدفعها الأعضاء المؤسسون والمنظمون لعضوية الجمعية سواء كانوا أعضاء عاملين أو منتسبين وهي مبالغ تتحدد في لائحة النظام الأساسي للمنظمة ويدفع رسوم العضوية مرة واحدة عند الانضمام لعضوية المنظمة وتسدد الاشتراكات بصورة دورية شهرية أو سنوية وفقاً لما تنص عليه اللائحة الداخلية، وهي مبالغ لا تمثل في الغالب أرقاماً كبيرة ومؤثرة في إيرادات الجمعية .

3- **التبرعات والوصايا والهبات** : وهي التبرعات من الأشخاص الطبيعيين المنتمين للجمعية كأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة، وهي نوع من التبرعات تقبل بقرار من المجلس إدارة الجمعية، وكذلك الوصايا والهبات التي يوصى بها أو يهبها شخص ما للمنظمة.

4- **إيرادات الخدمات التي تقدمها للمتفعين** : حيث الكثير من المؤسسات الأهلية تدير مرافق خيرية تقدم خدماتها للجمهور مقابل رسوم مخفضة، كإدارة رياض الأطفال والمدارس الخاصة والعيادات الصحية ومراكز تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة والمراكز الثقافية وتستخدم تلك المؤسسات تلك الأنشطة في تغطية جزء من نفقاتها ، وهذا النوع من الإيرادات يشكل جزءا من إيرادات المؤسسات الأهلية نظرا لكثرة عدد المترددين على تلك الخدمات .

5- **المتطوعين** : تعتبر مشاركة المتطوعين في منظمات المجتمع المدني من مصادر التمويل الهامة لتلك المنظمات ، وذلك لأن الرواتب والأجور تستنزف جزء كبيرا من نفقات ومصاريف منظمات المجتمع المدني، حيث أن المشاريع والبرامج التي تنفذها تلك المنظمات غالباً ما تحتاج إلى مؤهلات عالية وتخصصات مختلفة تحتاج إلى ميزانيات كبيرة، وتوفر ظاهرة المتطوعين للعمل الأهلي مصدرا رخيصا (شبه مجاني) للموارد البشرية اللازمة لإدارة وتنفيذ برامج ومشاريع منظمات المجتمع المدني.

6- **القروض** : في الأونة الأخيرة بدأت الجمعيات تستخدم القروض كأحد مصادر التمويل، وجاء ذلك نتيجة لتحويل بعض المؤسسات المانحة من سياسة التبرع إلى سياسة الإقراض على الرغم مما للقروض من فوائد في تنشيط الاقتصاد الفلسطيني ومساعدة الكثير من العائلات الفلسطينية في توفير مصدر دخل متواضع يساعدها على مواجهة الظروف والتحديات الصعبة التي تمر، إلا أن

للقروض مخاطر وعواقب جسيمة نظرا لكونها تشكل عبئا كبيرا على الأجيال القادمة، كما أن عمليات الإقراض تحتاج إلى مؤسسات متخصصة وإجراءات قانونية تضمن إمكانية تحصيل تلك القروض وفوائدها من المقترضين، حتى تستطيع منظمات المجتمع المدني العاملة في هذا المجال من الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤسسات المقرضة لها وافتقار المؤسسات إلى الخبرة والتخصص في هذا المجال يضعف من قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة منها .

## Fundraising Types

## 1.11 أنواع التمويل

تتلقى جمعية الحياة لتنمية الاسرة العديد من المنح بعدة أشكال منها :

**منح التمكين:** تم من خلال هذا النوع من المنح دعم جمعية الحياة لتنمية الأسرة في تقديم خدمات اجتماعية مميزة وإبداعية حيث أن جمعية الحياة لتنمية الاسرة تقوم ومنذ عدة سنوات بالعمل في مجال القطاع الخدماتي. يتم تصميم البرامج على أساس الطلب بحيث تعكس الاحتياجات المجتمعية وذلك باستخدام أساليب ذات طابع تشاركي الحد الأقصى للمنحة الواحدة : 150000 دولار. وفترة التنفيذ تتراوح ما بين 18-24 شهراً.

**منح الشراكة :** وهذا النوع من المنح من أجل خلق شراكات بين جمعية الحياة لتنمية الاسرة مع مؤسسات قيادية تعمل على نطاق وطني أو دولي. وسيكون بمقدور جمعية الحياة تحسين نوعية وفعالية خدماتها عن طريق التعلم من المؤسسة الشريكة في مجالات مثل إدارة المشروع وتصميم البرنامج. وستستفيد المؤسسات الشريكة من إمكانية وصول أكبر للفئة المستهدفة. ويتم تقديم الطلبات من قبل المؤسسة الشريكة والتي تعمل على تشكيل تجمع مع قرابة 5-10 مؤسسات أهلية شريكة مع تحديد برنامج النشاطات المحدد لكل من تلك المؤسسات الأهلية ضمن التجمع.

كما وتكون المؤسسة الشريكة مسؤولة أيضا عن عملية إدارة المنحة بالنيابة عن جمعية الحياة لتنمية الأسرة والحد الأقصى لقيمة المنحة المقدمة للتجمع الواحد: 400000 دولار. والعدد المتوقع للمؤسسات الأهلية الشريكة في التجمع الواحد: 5-10 وبمتوسط قيمة المنحة للجمعية : 40000 دولار، فترة التنفيذ: 24 شهراً . بتوجيه وإشراف المؤسسة الشريكة تكون جمعية الحياة مسؤولة عن :

- التعرف على احتياجات المجتمع بالاشتراك مع المجتمع المحلي.
- تحضير خطة التوريدات وفق الدليل المالي .
- تحضير وثائق المناقصة / دعوة تقديم عروض الأسعار / ودعوة تقديم المقترحات ( بما فيها القائمة المختصرة من الاستشاريين المؤهلين في حالة كانت المنحة تشمل توظيف الاستشاريين.
- الإعلان عن العطاءات / استدراج عروض الأسعار / دعوة المقترحات.
- استلام فتح وتقييم العطاءات / عروض الأسعار / والمقترحات
- إحالة العطاءات وإصدار طلبات شراء .
- الإشراف على تنفيذ العقود والتأكد ان تكون العمال قد نفذت حسب وثائق وشروط العقود.
- استلام البضائع الموردة والتأكد من مطابقتها للمواصفات والشروط المتفق عليها.
- متابعة ومراجعة مخرجات الاستشاريين
- استلام مراجعة والموافقة على دفعات المقاولين والموردين والاستشاريين بما فيها الأوامر التدبيرية وتمديد الوقت.

-تقييم العقود عند الإكمال .

-تحضير تقارير سير العمل .

-الاحتفاظ بوثائق كاملة عن عملية التوريدات في ملف المشروع.

**منح الطوارئ:** استجابة للأزمة الراهنة يتم من خلال هذا النوع من المنح العمل على تمويل مشاريع طارئة والتي يتم

إدارتها من قبل جمعية الحياة لتنمية الأسرة . الحد الأدنى للنسبة المخصصة لأجور العمال هي 30% من قيمة

المنحة. ويعمل مثل هذا التوجه على الاستجابة للاحتياجات الفورية المتغيرة كما يستهدف الأسر الأكثر فقراً بتشغيل

مؤقت مثلاً أو توزيع طرود غذائية وما شابه ذلك حسب معايير وشروط المؤسسة المانحة.

## Fundraising Approaches

## 1.12 طرق ومناهج تجنيد الأموال

- تحديد الاحتياجات بدقة من خلال تحويلها الى أهداف
- تحديد رؤية جمعية الحياة وأهدافها وبرامجها ورسالتها بشكل واضح.
- القيام بتحديد دقيق للممولين المحتملين ويتم ذلك من خلال اعداد قاعدة بيانات داخلية لدى جمعية الحياة تحتوي على اسم الممول وعنوانه وهاتفه ومجال العمل لسهولة الوصول اليها عند الحاجة.
- العمل على الاتصال والتواصل مع الممولين المحتملين وبدء نسج العلاقات معهم من خلال تعريفهم بالمؤسسة وأنشطتها وبرامجها وخططها الاستراتيجية وأهمية الخدمات التي تقدمها والمستندات الرسمية للجمعية.

- يتم التقدم للممولين المقترحين من خلال مراسلتهم أو تقديم مقترح لتمويل مشروع معين أو من خلال زيارة مكاتبهم أو الاتصال بهم عبر وسائل التواصل المختلفة.
- ضرورة المحافظة على علاقات متينة وقوية مع الممولين.
- العمل على تقديم كافة المعلومات إلى الجهات الممولة وكذلك حفظ المعلومات الخاصة بكل منحة إدارية أو مالية حصلت عليها جمعية الحياة.

## Fundraising

## 1.1 اجراءات تجنيد الأموال

- جمعية الحياة تقوم بالإجراءات التالية من أجل إدارة ناجحة لتجنيد الأموال:
- الالتزام بالسياسات المذكورة في دليل تجنيد الأموال وعدم السماح لأي شخص في الجمعية الحياد عنها.
  - محاسبة كل من يتجاوز هذه السياسات سواء من قبل مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي أو مسئول تجنيد الأموال أو منسقي المشاريع والموظفين.
  - اتباع اجراءات الرقابة المالية الداخلية للجمعية للتأكد من سير عملية التمويل كما هو مخطط لها والعمل على حل أي مشكلة تواجه الخطة الموضوعية.
  - الاطلاع على المؤسسات المختصة بالتمويل من خلال قاعدة البيانات والتواصل مع المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عمل جمعية الحياة .

## 1.13 الخطوات العملية لتجنيد الأول



تتبع جمعية الحياة لتنمية الأسرة ثلاث خطوات رئيسية لتجنيد الأموال وهي:



والخطوات الثلاث مترابطة مع بعضها البعض وتقوم جمعية الحياة ببذل الجهد والوقت في سبيل الوصول الى أفضل النتائج لتجنيد الأموال.

إن عملية تجنيد الأموال هي عملية متكاملة تبدأ من تحديد الاحتياجات من وراء تجنيد الأموال وما هي الأهداف والدواعي التي دفعت إلى تحقيقها وتعطي صورة واضحة عن الخطوات المراد تنفيذها للعمل على تحقيق أهداف الجمعية من خلال استراتيجيات قابلة للتنفيذ ويمكن تقييمها والتعديل عليها وهذه الخطوات موضحة في شكل رقم (1) وأهمها:

1. تحديد الاحتياجات بدقة من خلال تحويلها إلى أهداف وتتلخص بتحديد رؤية الجمعية ورسالتها بشكل واضح .
2. طبيعة عمل الجمعية تساعد في عملية تجنيد الأموال وذلك من خلال ما يلي:
  - تعتمد قدرة الجمعية على تجنيد التمويل اللازم لتنفيذ برامجها ومشاريعها الإغائية والتنمية على فهمها لطبيعة وخصائص مجتمع الممولين وإمكانية التعامل معه، نظرا لأن عملية التعامل مع مجتمع الممولين تتشابه مع السياسة التسويقية للمؤسسات التجارية.
  - يستلزم ذلك من الجمعية إقامة علاقات دبلوماسية مع الممولين وإقناعهم بأهمية وضرورة البرامج والمشاريع التي تعمل على تنفيذها، ودورها الإيجابي على تنمية المجتمع الفلسطيني .

- الجمعية بحاجة إلى كسب ثقة الممولين بقدرتها وكفاءتها على إدارة المشاريع ونزاهة عملها وبعدها عن المصالح الخاصة وتمتعها بالمصداقية والشفافية .
- يجب أن تسهل وتساعد طبيعة عمل الجمعية في عملية تجنيد الأموال.
- مجال العمل في الجمعية يتماشى مع سياسات العديد من الممولين.
- هناك تنوع في الخدمات التي تقدمها الجمعية مما يسهل في عملية تجنيد الأموال.
- امتلاك الجمعية القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات يسهل في عملية تجنيد الأموال.

3. القيام بتحديد دقيق للممولين المحتملين، ويتم ذلك بعد مرحلة بحث معمق عن ذلك الممول المحتمل من خلال الانترنت، الإعلانات، شبكة العلاقات، أو العالم بكافة أنواعه وأشكاله.
4. القيام بدراسة الممولين من خلال الخطوات التالية:

- اكتشاف مصادر التمويل .
- البحث عن مجالات اهتمام الممولين.
- البحث عن القيم المحركة للجهات الممولة.
- البحث عن الدوافع للجهات الممولة.
- دراسة أنماط وشروط التمويل الخاصة بالمولين.
- 5. العمل على نسج وبناء العلاقات مع الممولين المحتملين، من خلال الاتصال بهم وتعريفهم بطبيعة عمل الجمعية وأهمية الخدمات التي تقدمها ويصاحب ذلك تقديم أوراق عمل وملف تعريفى مكتوب عن المنظمة .

6. تبدأ خطوات التقديم للمنح من خلال الممولين المحتملين من خلال مراسلتهم أو طلب تمويل مقترح مشروع ما (Request for Proposal) أو من خلال لقاء وجهًا لوجه أو مراسلتهم من خلال وسائل الاتصال المتعددة .
7. إذا نجحت الخطوات السابقة، فيجب المحافظة على علاقة متينة وقوية مع الممولين، والبقاء على علاقة مستمرة .
8. كسب ثقة الممولين من خلال العمل على تقديم كافة المعلومات إلى الجهات الممولة وكذلك حفظ الملفات الخاصة بكل منحة إدارية أو مالية والتي حصلت عليها، وتوثيق الحافز الذي أدى إلى حصولك على المنحة.

## 1.15 متطلبات عملية تجنيد الأموال

### Undraising Requirements

هناك العديد من المتطلبات الأساسية التي تساهم في انجاح عملية تجنيد الأموال لدى جمعية الحياة وأهمها:

1. البناء التنظيمي السليم الذي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات ويعمل على تحديد أهداف الجمعية.
2. الكفاءة المؤسسية في استخدام مواردها المتاحة بشكل أمثل.
3. قدرة الجمعية على نسج شبكة من العلاقات مع المؤسسات المانحة.
4. القيادة الفاعلة، وهي قدرة القيادة على ابتكار أفكار ابداعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
5. درجة الثقة والمصداقية التي تتمتع بها الجمعية.

6. إدارة الموارد البشرية، أي عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف الجمعية.
7. الكفاءة التسويقية، وتهدف إلى وجود خطط تسويقية وترويجية لأنشطة الجمعية ومشروعاتها والعمل على استقطاب الفئات المستفيدة.
- أنظمة وأساليب العمل وهي مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط الجمعية.

## Stakeholders

## 1.16 الأطراف المعنية في تجنيد الأموال

الأطراف المعنية أو المؤثرة في تجنيد الأموال تتمثل في كل من لهم علاقة بتجنيد الأموال ويشمل ذلك:

خارج جمعية الحياة:	داخل جمعية الحياة :
- الجهة/الجهات الداعمة.	- مجلس إدارة جمعية الحياة ومديرها التنفيذي
- المؤسسات الشريكة.	- مدير/ة المشروع.
- الفئة/الفئات المستهدفة.	- طاقم العمل في جمعية الحياة (مسؤول تجنيد
- الجهة الحكومية ذات العلاقة.	الأموال، المدير المالي، المدير الإداري).
- أية اطراف اخرى تؤثر على نجاح تجنيد الأموال.	

ومن المهم لنا في جمعية الحياة فهم دور كل جهة من الجهات المستفيدة المذكورة وذلك حتى يتسنى تلبية توقعات واحتياجات هذه الجهات.

## القسم الثاني

### التخطيط لتجنيد الأموال

2.1 بناء قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسات المانحة Database

2.2 دراسة تحليلية للجهات المانحة Donor Analysis

2.3 تحديد المسؤوليات Roles and Responsibilities

2.4 تحديد معوقات تجنيد الأموال Fundraising Obstacles

2.5 تحديد مصادر التمويل وكيفية التغلب عليها Sources of Fund

2.6 تطوير الوسائل والأدوات في تجنيد الأموال Fundraising Tools

2.7 البحث عن تمويل Fundraising

## التخطيط لتجديد الأموال

### Planning for Fundraising

#### التخطيط لتجديد الأموال يشمل الأنشطة التالية:

- بناء قاعدة بيانات محدثة حول المؤسسات المانحة والبحث عن مجالات اهتمام الممولين.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات للطاقت العامل في جمعية الحياة.
- إبراز الصورة المشرفة للجمعية عبر وسائل متعددة لكسب ثقة المانحين المحتملين.
- تحديد مصادر التمويل ودراسة تحليلية للجهات المانحة والبحث عن القيم المحركة والدوافع للجهات الممولة.
- دراسة أنماط وشروط التمويل الخاصة بالمولين والتقاطعات مع برامج جمعية الحياة .
- اكتشاف مصادر تمويل جديدة للجمعية.
- كتابة مقترحات مشاريع متكاملة وابداعية وقابلة للتنفيذ وبما يتوافق مع شروط المانحين.

### 2.1 بناء قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسات المانحة

#### Datab

قامت جمعية الحياة بتطوير قاعدة بيانات للجهات المانحة المعروفة لديها والجهات التي ترغب الجمعية العمل معها مستقبلاً. وتحتوي علي معلومات عن المؤسسات الممولة من اسم المؤسسة ونبذة عن المؤسسة ومجال عملها وعناوينها وحجم التمويل وبيانات التواصل مع المؤسسة والشخص المسؤول.

يجب فحص طبيعة التمويل الذي سبق تقديمه لجهات اخرى وكذلك مجالات المشاريع والبرامج الممولة وأنماط التمويل السابقة وقيمة التمويل المقدم والتوزيع الجغرافي وأية عوامل اخرى لها علاقة بالمولين ويتم ذلك من خلال دراسة المواقع الإلكترونية والنشرات الخاصة بالجهات الممولة للوصول لمعلومات حول أنماط التمويل السابقة بالإضافة الى الخطوات الأولية التي تذكرها الجهة الممولة وتساعد هذه الخطوات على اتخاذ قرار بذل جهد ووقت مع الممول أم لا.

ويجب التركيز على النقاط التالية:

- هل حدد الممول بعض المجالات التي لا قوم بتمويلها.
  - ماهي الحدود والقيود الأخرى التي يضعها الممول.
  - دراسة تفصيلية للمجالات عمل واهتمام الجهات المانحة.
  - دراسة التقاطعات ما بين مجالات عمل جمعية الحياة ومجالات عمل كل جهة مانحة على حدة.
- فعند دراسة أنماط او شروط التمويل للجهة الممولة يمكنك معرفة شكل الدعم الذي يمكن أن تقدمه الجهة الممولة للجمعية فبعض جهات التمويل لا تقدم أموالاً نقدية وإنما تقدم المساعدة أو الدعم بطرق اخرى كثيرة ويجب على جمعية الحياة أن تعرف المعدل أو الحد الأعلى الذي يمكن أن تقدمه الجهة الممولة وهل يقدم هذا التمويل دفعة واحدة ام على دفعات. ويجب معرفة ماذا ستطلب هذه الجهة الممولة مقابل تمويلها لمشروع او برنامج في جمعية الحياة. ويجب معرفة الإرشادات العامة حول كيفية تقديم العرض او المقترح المقدم من اجل الحصول على التمويل ومعرفة نماذج التمويل وموعد تقديم المقترحات. فهذه حقائق يجب معرفتها قبل المبادرة لتقديم مقترح المشروع كي لا تصطدم بالمواقف والشروط التي لدى جهات التمويل فتترك جهود العاملين في جمعية الحياة ولا تحقق الأهداف.

### معايير دراسة الممول:

- المعرفة الكاملة بالمول ( اهتماماته ودوافعه وشروط التمويل )
- الاستيعاب الكامل لما تريده جمعية الحياة من الممول.
- القدرة على التحلي بالمرونة المطلوبة مع الشروط من ناحية ومتطلبات البرنامج أو المشروع من ناحية أخرى.
- مرجعية الالتزام بالشروط المطلوبة.

## Roles and Responsibilities

## 2.3 تحديد المسؤوليات

يعتبر تحديد المسؤوليات والصلاحيات من عوامل نجاح خطة تجنيد الأموال. لذا تم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل من لهم علاقة بتجنيد الأموال وهم اعضاء الجمعية العمومية، مجلس إدارة الجمعية، المدير التنفيذي، مسؤول تجنيد الأموال، والمدير المالي.

### الجمعية العمومية لجمعية الحياة لتنمية الأسرة

- المساهمة في الترويج لأنشطة جمعية الحياة لتنمية الأسرة.
- تعزيز العلاقة مع الجهات المانحة.
- فتح قنوات تمويل جديدة وخاصة على المستوى الدولي والعربي والوطني.
- تجنيد الأموال اللازمة لتمويل أنشطة جمعية الحياة .
- اعتماد البيانات المالية المدققة والموازنات وخطط العمل.
- المصادقة على سياسات الجمعية بالتمويل وعلى اي تعديل عليها.
- تسلم تقرير أنشطة التمويل والمصادقة عليها ومتابعته.
- تمثيل جمعية الحياة لتنمية الأسرة في المؤتمرات والفعاليات الوطنية والإقليمية والدولية.



## مجلس الإدارة

- المساهمة في الترويج لأنشطة الجمعية.
- تنظيم نشاط تجنيد أموال سنوي بحيث يتم توجيه دعوة للجهات المختصة ولحضور الحفل يتم فيه عرض النشاطات والإنجازات الخاصة بالمؤسسة خلال السنة السابقة أو خططها المستقبلية وفتح باب التبرع بشكل شخصي أو مؤسسات.
- تعزيز العلاقة مع الجهات المانحة.
- فتح قنوات تمويل جديدة وخاصة على المستوى العربي والوطني.
- تجنيد الأموال اللازمة لتمويل أنشطة الجمعية.
- اعتماد البيانات المالية المدققة والموازنات وخطط العمل.
- المصادقة على سياسات المؤسسة بالتمويل وعلى أي تعديل عليها.
- المصادقة على تفويض صلاحيات التمويل إلى موظفين أو متطوعين حسب الحاجة من خلال محاضر اجتماع رسمية ومكتوبة .
- تسلم تقارير أنشطة التمويل والمصادقة عليها ومتابعته.
- تمثيل الجمعية في المؤتمرات والفعاليات الوطنية والإقليمية والدولية .
- يقوم بمراجعة العرض والتأكد من أن أهداف المشروع تخدم الأهداف العامة للمؤسسة والجهة الممولة لا تتعارض مع سياسات المؤسسة التمويلية ومن ثم يتم اعتماد العرض.

## المدير العام/ التنفيذي

- يقوم بالرجوع إلى الخطة الاستراتيجية والموازنة العامة السنوية قبل بداية السنة المالية ويقوم بتحديد احتياجات المؤسسة لتجنيد الأموال.
- الاتصال بالمولين الحاليين للمؤسسة وعرض خطة البرامج للسنة الحالية ولفترة التخطيط الاستراتيجية ومعرفة مدى استعدادهم لتمويل أي من هذه المشاريع.
- يقوم بمناقشة بنود الموازنة مع المدير المالي من أجل التأكد من واقعية ومعقولية التقديرات ومن ثم يقوم بالتأشير على الموازنة النقدية بالموافقة.
- مراجعة كافة الوثائق والمستندات والتقارير التي سيتم تزويدها للمولين.
- توظيف الكادر المؤهل لإدارة وحدة تدبير الأموال وإدارة البرامج والمشاريع.
- بناء قاعدة بيانات تمويل خاصة في الجمعية و تصنيف فئات المولين.
- تفعيل العلاقة مع المولين من خلال الاجتماعات، والمشاركة بأنشطة ومناسبات وتزويدهم بإصدارات الجمعية.
- تقديم مقترحات مشاريع حسب استراتيجية الجمعية.
- عمل دليل سياسات التمويل وتطوير أي أنظمة من شأنها تطوير عمل الجمعية.
- مراجعة كافة الوثائق والمستندات والتقارير التي سيتم تزويدها للمولين قبل تسليمها لمجلس الإدارة.
- تمثيل الجمعية على كافة المستويات وبتكليف من مجلس الإدارة.
- يقوم بالبحث عن الجهات التي تقوم بدعم وتمويل برامج ونشاطات متشابهة لتلك التي تعمل بها المؤسسة ، ويقوم ترتيب الاتصال معهم وإرسال كتيب معلومات عن المؤسسة وكذلك التقرير السنوي الذي يشمل نشاطها ونبذة عن المشاريع والبرامج المخطط لها في الفترة المقبلة ويهدف هذا الإجراء إلى تعريف الجهة المانحة بالجمعية.

## مستشار/مسؤول تجنيد الأموال

- مراجعة خطط تمويل جمعية الحياة وتنفيذها.
- تأمين مصادر تمويلية محلية ودولية بشكل مستدام، وتحديد أهداف تمويلية استراتيجية.
- ضمان المحافظة على ظهور جمعية الحياة بشكل مميز وذلك عن طريق الإشراف على إنتاجات الجمعية الدورية (المطبوعة منها والالكترونية) ضمن معايير الجمعية الخاصة، على سبيل المثال التقارير الدورية والسنية المقالات البيانات الصحفية والنشرات الإخبارية بالإضافة إلى الانتاجات الأخرى كالأفلام والأقراص المدمجة والتي تستخدم في الترويج لنشاطات برامج ومشاريع جمعية الحياة.
- الترويج لصورة جمعية الحياة رؤيتها أهدافها الاستراتيجية وبرامجها في جميع وسائل الإعلام المتوفرة.
- مساعدة المدير التنفيذي في عملية التشبيك والتنسيق مع الهيئات والمؤسسات واتحاد النقابات المحلية والدولية والجهات ذات العلاقة بعمل جمعية الحياة من اجل وضع آلية لاستثمار البرامج والمشاريع ذات العلاقة بطبيعة عمل جمعية الحياة.
- الإلمام في كتابة مقترحات التمويل والمشاركة في كتابة واعداد التصورات ومقترحات المشاريع ووضع الخطط ذات العلاقة بعمل جمعية الحياة من أجل ترويجها أمام المانحين واستهدافهم بشكل ممنهج.
- التواصل مع الشركاء والمؤسسات ذوي العلاقة بعمل جمعية الحياة وأصحاب العمل من خلال الاتصال والمراسلات معهم والمشاركة بالنشاطات التي تخص عمل جمعية الحياة (مؤتمرات، ورش عمل.. الخ).
- الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات لبرامج ومشاريع جمعية الحياة التي تهدف إلى تعريف الجمهور والشركاء بعمل جمعية الحياة.

- تقديم التقارير الدورية للمدير التنفيذي عن سير العمل بشكل عام وما يصدر من الجهات والمؤسسات من تقارير بخصوص احواء فرص العمل والبطالة والتشغيل في السوق المحلية والخارجية.
- مساعدة المدير التنفيذي في إعداد مسودات الرسائل الخاصة بترويج المشاريع والإعداد لها.

### منسقى المشاريع والموظفين

- تنفيذ المشاريع بشكل خالق ومبدع وضمن الإطار الزمني للمشروع.
- عمل التقارير الإدارية والمالية وعرضها على مدير البرامج.
- عمل مقترحات مشاريع ونقاشها مع المدير التنفيذي.
- عمل تحديد لاحتياجات من المجتمع المحلي لتطوير أفكار تصب في استراتيجية المؤسسة
- المشاركة الفعالة في أنشطة المجتمع المحلي الجماهيرية للتعريف بالجمعية.
- المساهمة في الأعمال التطوعية المجتمعية.
- تفعيل استخدام موارد الجمعية مثل قاعة التدريب.
- المساهمة في ترجمة خطط الجمعية وأهدافها إلى برامج ومشاريع مختلفة.
- مراجعة الوثائق والتقارير وأي نماذج ومستندات قبل تسليمها للمدير العام.
- تطوير مواد إعلامية مثل البروشور، النشرات والعرض المتعدد الوسائط.
- إصدار البروشورات والنشرات والمواد الإعلامية والدعائية بالتعاون مع وحدة الإعلام.
- تغذية الصفحة الإلكترونية بمعلومات جاذبة للدعم تتضمن قصص نجاح.
- الانضمام إلى المنتديات واللجان الوطنية والإقليمية والدولية للعثور على المهتمين بما تفعله الجمعية وتمويلها والاستفادة من الخبرات المتوفرة .

## المدير المالي/ أمين الصندوق/ المحاسب

- مراجعة التدفقات النقدية للجمعية ومتابعتها بما يتوافق مع قرارات مجلس الإدارة.
- التأكد من سلامة الإجراءات العامة حول الإيرادات والمنح والتقارير من وإلى الجهات المانحة حسب ما ورد في الدليل المالي.
- إعداد الموازنات المالية التي تخص المشاريع التي يتم تقديمها للممولين.

## Fundraising Obstacles

## 2.4 تحديد معوقات تجنيد الأموال

تواجه جمعية الحياة العديد من المعوقات التي تعيق التوسع في عملية تجنيد الأموال وهي كالآتي:

- 1- عدم وجود هيكل متكامل لوحدة تدبير الأموال والاعتماد على المدير التنفيذي ومنسقي المشاريع في أنشطة الوحدة .
- 2- عدم وجود فني متخصص " محترف " في تجنيد الأموال .
- 3- العاملين في وحدة تدبير الأموال بحاجة لزيادة مهاراتهم وتحسين قدراتهم في عمليات التجنيد.
- 4- عدم وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال.
- 5- وجود شبكة علاقات محلية ودولي تساعد في عملية تجنيد الأموال ولكنها غير فعالة ومؤثرة بالشكل المطلوب.
- 6- عدم كفاية مصادر التمويل لتغطية مصروفات الجمعية.
- 7- صعوبة التنوع في مصادر التمويل.

بشكل عام فإن مصادر التمويل يمكن حصرها في المصادر التالية :

- مصادر محلية
- مؤسسات عربية
- منظمات دولية (متعددة).

وهذه المؤسسات إما أن تكون:

- مؤسسات قامت بدعم مشاريع جمعية الحياة سابقاً.
- مؤسسات تقوم حالياً بدعم مشاريع جمعية الحياة.
- مؤسسات أرسلنا لها مقترحات مشاريع ورفضت الطلب.
- مؤسسات أرسلنا لها مقترحات مشاريع ولم نتلقى رداً.
- مؤسسات ترغب جمعية الحياة بالعمل معها ولكن لم يتم الاتصال بها.

لقد قامت جمعية الحياة منذ العام 2010 بتصنيف عدد كبير من مؤسسات دولية وعربية من الممولين بالإضافة إلى المؤسسات الوطنية والمحلية، و تم تطوير قاعدة بيانات خاصة في جمعية الحياة ليتم استخدامها في البحث عن تمويل لمشاريع وأنشطة تعمل الجمعية على تنفيذها لتحقيق أهدافها وغاياتها. وهذه البيانات سوف يتم تغذيتها ومراجعتها بشكل مستمر .

ستكون هذه بيانات أساسية يتم البناء عليها وتطويرها :

1 . مؤسسات يوجد أفق وتقاطع بالأهداف مع الجمعية.

2. مؤسسات لدينا معها مشاريع قائمة.
3. مؤسسات أرسلنا لها مشاريع وبانتظار الجواب.
4. مؤسسات أرسلنا لها مشاريع ورفضتها.
5. مؤسسات تعطي منح وتصب في أهداف الجمعية.
6. مؤسسات وطنية ومحلية على مستوى وطني والمحافظات منها الشبكات واللجان والمننديات.

## أدوات ضرورة تطويرها وتغذيتها بالمعلومات الحديثة لطلب التمويل:

- ملف المؤسسة ويشمل البيانات باسم المؤسسة ، العنوان ، الشخص المسؤول، الرسالة والأهداف.
- التقرير السنوي الإداري والمالي .
- بروشور وكرت تعريفى خاص بالمؤسسة .
- الصفحة الإلكترونية .
- ورقة حقائق عن المؤسسة تشمل برامجها وأعداد المستفيدين .

انظر ملحق رقم (1) عرض للمؤسسات المانحة التي قامت وتقوم بدعم المؤسسة.  
والملحق رقم (2) للمؤسسات التي ترغب لمؤسسة في العمل معها.

## 2.6 تطوير الوسائل والأدوات في تجنيد الأموال

### Fundraising Tools

تشكل المنح والتبرعات النسبة العظمى من مصادر تمويل الجمعية، وللحصول على المنح والتبرعات لا بد من إتباع الآليات والأساليب والوسائل المناسبة التي تقنع المانحين في تقديم المنح والتبرعات المطلوبة، ومن أهم تلك الوسائل :

1. إعداد المشاريع والبرامج بشكل علمي وسليم وبما يتناسب مع أهداف الجمعية من خلال عقد ورش عمل لتقييم الحاجة إلى التمويل.

2. الاتصال بالمؤسسات المانحة العاملة ضمن مجال مشاريع وبرامج الجمعية وإرفاق منشورات وتقارير عن الجمعية ومجال عملها وأهدافها والمشاريع التي نفذتها ، وعدد الفئات المستفيدة من خدماتها وذلك لإقناع المؤسسات المانحة بجديتها وكفاءتها ومصداقيتها.

3. تفعيل الإعلام وتسويق عمل الجمعية للمجتمع المحلي والدولي وذلك من خلال:

- تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص بالجمعية على شبكة الإنترنت لتوضيح أهداف ونشاطات الجمعية، وكذلك استدلال وسائل الإعلام الأخرى لنشر أهدافه الجمعية ومشاريعها.
- تفعيل أدوات التواصل الاجتماعي المتوفرة للجمعية وتغذيتها بمعلومات هامة وضرورية عن المشاريع التي يتم تنفيذها .
- وحدة التصوير والمونتاج (الأفلام والتصوير الفوتوغرافي) : تطوير الوحدة، واتخاذ إجراءات و/أو صور مقنعة من وجهة نظر المانحين.
- تطوير مواد إعلامية بشكل دوري وتأمينها للممولين والمؤسسات الشريكة.
- توفير المعلومات النوعية والحديثة دوما عن الجمعية وغاياتها والبرامج التي تعمل بها.



4. كتابة التقارير الإدارية والمالية النوعية والشاملة لجميع عناصر التقرير وتضمينها قصص نجاح وتقديمها في مواعيدها .
5. عقد الاجتماعات الدورية وإحياء المناسبات مع الممولين وتزويدهم بأنشطة الجمعية ومنتجاتها .
6. العمل على تفعيل التمثيل على المستوى المحلي ، الوطني ، الإقليمي والدولي للجمعية.
7. استدلال المناسبات الوطنية والدينية لإبراز أنشطة وفعاليات الجمعية بشكل يظهر دورها الإيجابي في خدمة المجتمع ، وبالتالي استدلال ذلك في حملات جمع التبرعات وعقد أنشطة وفعاليات لجذب التمويل.
8. إشراك الشخصيات الوطنية والإسلامية ذات السمعة والمصداقية في حملات جمع التبرعات ، وفي الاتصال بالمؤسسات المانحة ، كون تلك الشخصيات تزيد من ثقة الممولين بالجمعية.
9. استخدام المنظمة وسائل توثيق لأنشطتها وبرامجها المنفذة لكسب ثقة الممولين بمصداقيتها، ولكسب ثقة ممولين آخرين تسعى الجمعية لبناء علاقات لدعم برامج أخرى.
10. استغلال المواسم والظروف التي تزيد فيها تبرعات المانحين ، كنهاية العام أو خلال شهر رمضان حيث يتم إخراج الصدقات والزكاة، أو لدى حدوث أحداث تزيد من التعاطف الشعبي مع المجتمع الفلسطيني.
11. العمل على تفعيل العلاقة وتعزيزها مع البنوك لتسهيل الإجراءات البنكية التي قد تحتاجها الجمعية والدعم.
12. تمكين مجلس الغدارة والموظفين والمتطوعين وأعضاء الهيئة العامة بغايات واهداف الجمعية والتركيز على احتياجات الجمعية (احتياجات المجتمع).
13. تطوير وحدة تجنيد الأموال وإدارة المشاريع وتفعيلها في الجمعية وفق المعايير التالية:

- تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.
- الجمعية يجب أن يكون لديها استقرار في حجم التمويل.
- تتوفر مصادر التمويل لدى الجمعية .
- حجم التمويل في الجمعية في زيادة دائمة.
- يجب أن تكون الجمعية حصلت على تمويل طويل الأجل لمشاريع استمرت لعدة سنوات.
- الجمعية لديها القدرة على استيفاء شروط الممولين.
- الجمعية لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للمولين.
- هناك انسجام بين برامج الجمعية وسياسات الممولين.
- تمتلك الجمعية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين.
- لدى الجمعية دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال.

14. توظيف الكادر المؤهل لإدارة وحدة تجنيد الأموال وإدارة البرامج والمشاريع.
15. وضع برامج شاملة طويل الأمد، ويمكن استخدام أنشطة هذه البرامج لجلب تمويل وخاصة إذا كان حجم التمويل صغيرا ونفس المشروع يمكن تجزئته وعرضه على أكثر من ممول.
16. التركيز على احتياجات الممولين وما ينسجم مع احتياجات المجتمع والجمعية وإعطاء المبررات المقنعة للتمويل .
17. العمل على تنفيذ المشاريع الإنتاجية والتشغيلية وهي مشاريع تديرها الجمعية يكون له غرض اجتماعي .
18. البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية ترع من شركة أو أفراد.

تقوم جمعية الحياة لتنمية الأسرة بالبحث عن تمويل من خلال :

- متابعة إعلانات ومواقع المؤسسات المانحة وتقديم طلبات حسب أجنحة الممول.
- تقوم جمعية الحياة لتنمية الأسرة بالتواصل مع المؤسسات وتقديم نبذة عنها وطبيعة عملها ومشاريعها وتوضيح ما يمكن التشارك فيه معهم.

### نموذج البحث عن تمويل :

معلومات المؤسسة	
اسم المؤسسة	
اسم ووظيفة مسؤول المشروع بالمؤسسة:	
تليفون:	فاكس:
العنوان	البريد الإلكتروني :
	رقم وتاريخ تسجيل المنظمة:
معلومات أساسية عن المشروع	
عنوان مقترح المشروع:	
الوصف المختصر لمقترح المشروع:	
هل المشروع سوف يتم بالتعاون مع جهة خارجي(الإجابة بلا أو نعم)	
إذا كانت الإجابة بنعم الرجاء ذكر اسم ومعلومات الاتصال بالجهة المشاركة	
الجهة المستفيدة من المشروع :	
حجم التمويل المطلوب لتنفيذ المشروع :	

مدة تنفيذ المشروع :

المنطقة الجغرافية التي سوف يتم بها تنفيذ المشروع

وصف تفصيلي للنشاط المقترح :

ما هو المشروع الذي سوف يتناوله المقترح ؟

ما هي العوامل التي أدت إلى اختيار هذا المشروع ؟

إلى أي مدى تعتبر فكرة مقترح المشروع مبتكرة في معالجة المشكلة القائمة ؟

كيف سيتمكن مقترح المشروع من مساعدة الفئات المستهدفة ؟

هل يملك المشروع إمكانية تكراره في مناطق أخرى مشابهة ؟

ما هي خطة المنظمة لمتابعة وتقييم المشروع أثناء مراحل تنفيذه المختلفة ؟

### المعلومات المالية المتعلقة بالمشروع

التكلفة الكلية للمشروع بالدولار الأمريكي أو العملة المحلية :

هل توجد أية مساهمة مالية أو عينية من مقدم المشروع أو من جهة أخرى ؟

## القسم الثالث

### الخطة التنفيذية لتجديد الأموال

#### 3.1 مبادئ الخطة: Principles of the Plan

#### 3.2 الخطة التنفيذية لتجديد الأموال: Fundraising Plan 2018- 2016

#### 3.3 مؤشرات نجاح الخطة: Success Indicators

### Fundraising operational Plan

#### Principles of the Plan

#### 3.1 مبادئ الخطة

إنشاء وحدة خاصة بتجنييد الأموال تعمل بالتنسيق مع وحدة المشاريع ويكون لدى طاقمهم القدرة العالية على تجنييد الأموال وإقامة شبكة علاقات واسعة مع المؤسسات المانحة.

- وجود خطة تجنييد الأموال تهدف الى تحقيق أهداف جمعية الحياة وإنجاح خططها الاستراتيجية.
- تنظيم العمل في تجنييد الأموال حسب المسؤوليات والأدوار التي تم التوافق عليها.
- البحث الدائم والمستمر عن زيادة التمويل لأنشطة جمعية الحياة.
- الخطة تمتاز بالمرونة.
- مراجعة الخطة سنوياً وإدخال التعديلات بهدف تطوير الخطة.
- تفعيل العلاقة وتعزيزها مع البنوك لتسهيل الإجراءات البنكية التي قد تحتاجها المؤسسة والدعم.
- تفعيل الإعلام وتسويق عمل الجمعية للمجتمع المحلي والدولي.
- دعوة الصحافة المحلية والدولية لتغطية الأحداث الهامة التي تقوم بها جمعية الحياة.
- تطوير الصفحة الإلكترونية للجمعية باللغتين العربية والإنجليزية واستخدامها كأداة لتسويق المؤسسة.
- الأفلام الوثائقية والتصوير الفوتوغرافي على موقع جمعية الحياة لإعطاء صور مقنعة من وجهة نظر المانحين.
- تطوير مواد اعلامية بشكل دوري وإرسالها للممولين والمؤسسات الشريكة.
- تفعيل التمثيل على المستوى المحلي الوطني الإقليمي والدولي.

2016-2019

3.2 الخطة التنفيذية لتجديد الأموال

Fundraising Plan 2016 – 2019

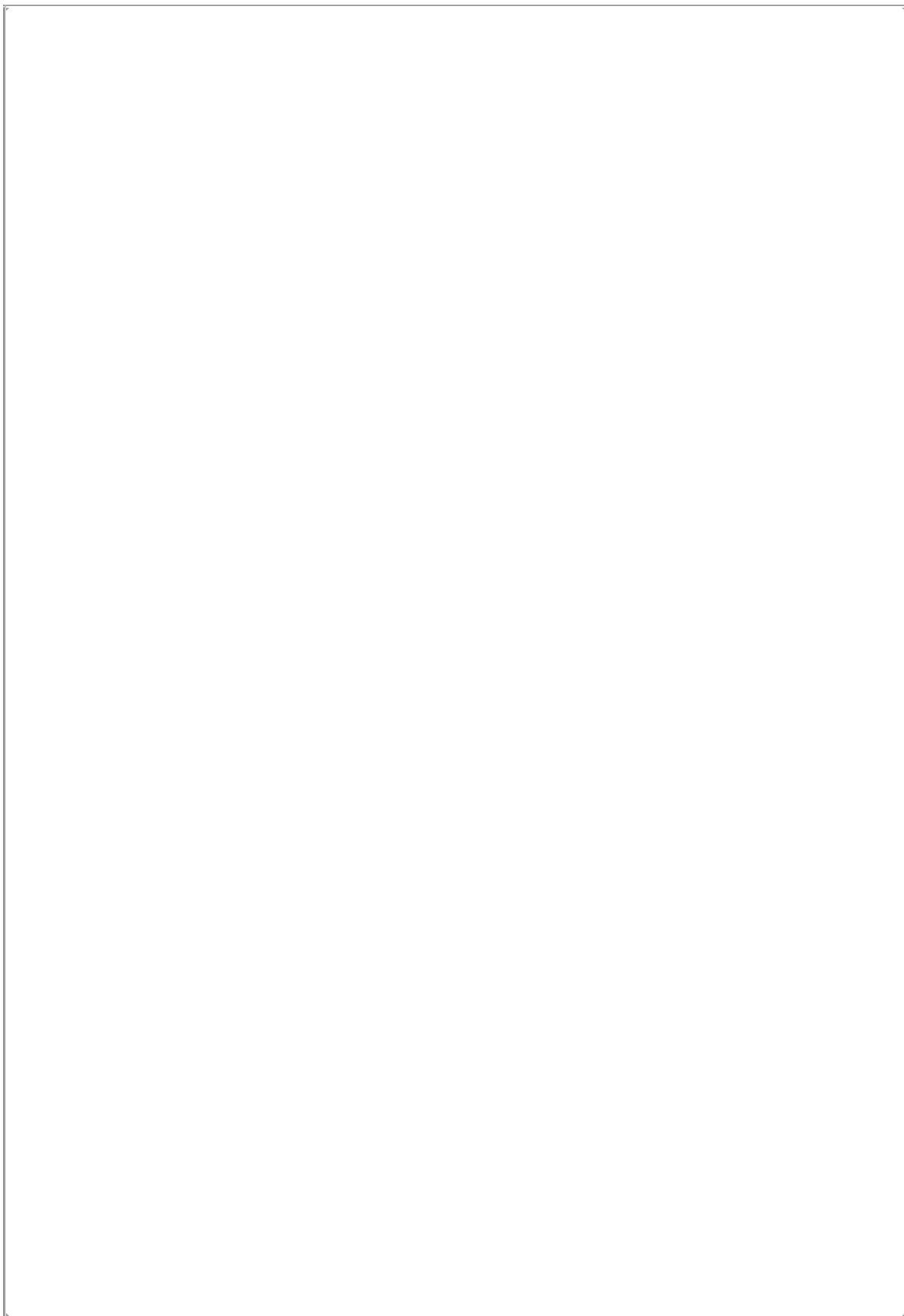
في المجال الإداري

الفترة الزمنية للتنفيذ	اسم المسؤول عن التنفيذ	النشاط
سبتمبر 2016 - ديسمبر 2016	مسؤول تجديد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	استحداث قاعدة بيانات للممولين الحاليين والمحتملين وتطويرها باستمرار.
سبتمبر 2016 - ديسمبر 2016	مجلس الإدارة المدير التنفيذي	توزيع الأدوار والمسؤوليات لتجديد الأموال.
سبتمبر 2016 - ديسمبر 2016	مسؤول تجديد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	تحليل المؤسسات المانحة وتحديد التقاطعات مع عمل جمعية الحياة.
سبتمبر 2016 - مارس 2017	مسؤول تجديد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	زيارات ميدانية ومراسلات لبعض المؤسسات المانحة.

## في مجال إدارة المشاريع

الفترة الزمنية للتنفيذ	اسم المسؤول عن التنفيذ	النشاط
سبتمبر 2016 - ديسمبر 2016	مسؤول تجنيد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	كتابة مقترحات مشاريع ابداعية باللغة الانجليزية
سبتمبر 2016 - ديسمبر 2016	مجلس الإدارة المدير التنفيذي	عمل التقارير الإدارية والمالية بشكل متكامل باللغة العربية وملخص باللغة الانجليزية
سبتمبر 2016 - ديسمبر 2016	مسؤول تجنيد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	عما تحديد احتياجات المجتمع المحلي.
سبتمبر 2016 - مارس 2017	مسؤول تجنيد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	تنفيذ المشاريع بشكل خلاق ومبدع وضمن الاطار الزمني للمشروع.
سبتمبر 2016 - مارس 2017	مجلس الإدارة المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	نشر التقارير الإدارية والمالية على موقع جمعية الحياة الإلكترونية





## في المجال الإعلامي

الفترة الزمنية للتنفيذ	اسم المسؤول عن التنفيذ	النشاط
سبتمبر 2016 - سبتمبر 2017	مسؤول الإعلام في جمعية الحياة مسؤول تجنيد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	تفعيل الإعلام وتسويق عمل المؤسسة للمجتمع المحلي والدولي
سبتمبر 2016 - سبتمبر 2017	مسؤول الإعلام في جمعية الحياة مسؤول تجنيد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	تطوير مواد إعلامية باللغتين العربية والانجليزية بشكل دوري وارسالها للممولين والمؤسسات الشريكة.
سبتمبر 2016 - سبتمبر 2017	مسؤول الإعلام في جمعية الحياة مسؤول تجنيد الأموال المدير التنفيذي مدير المشاريع/البرامج	وجود نموذج تعريفي (بروشور) باللغتين العربية والانجليزية يوضح البرامج الخاصة بجمعية الحياة.
سبتمبر 2016 - سبتمبر 2017	مسؤول الإعلام في جمعية الحياة المدير التنفيذي	تطوير الصفحة الالكترونية للجمعية باللغتين العربية والانجليزية واستخدامها كأداة

- وجود قاعدة بيانات للممولين مكتملة ومحدثة.
- تمتلك أكثر من مصدر للتمويل ولديها موارد ثابتة للدخل.
- اوجه الإنفاق محددة بدقة وعقلانية تمتلك لجنة مؤهلة ومتمكنة من مراحل وطرق وتقنيات تدبير التمويل.
- اللجنة مسؤولة عن تدبير التمويل وفق مهام واضحة محددة في اللائحة الداخلية.
- التخطيط لعملية تدبير التمويل وتحدد الأهداف واضحة محددة في اللائحة نابعة من أهداف ورسالة جمعية الحياة واعداد خطط المتابعة والتنفيذ يوافق تلك الخطط تقييم عملية تدبير التمويل بشكل مستمر وتدمج نتائج التقييم في العملية المقبلة للتخطيط لضمان الاستمرارية والتوسع.
- ملتزمة بقوانين تدبير التمويل وجميع العاملين في جمعية الحياة ملتزمون بمساعدة عملية تدبير التمويل وتحسين صورة جمعية الحياة.
- استدلال جميع مواردها في عملية تدبير التمويل.
- طاقم جمعية الحياة لديهم مهارات الاتصال والتواصل والتفاوض وانعكست بشكل قدرة عالية على التواصل مع المانحين من خلال التعرف على مجالات اهتمامهم وقيمهم ودوافعهم.
- متابعة مقترحات المشاريع المراد تمويلها لمعرفة سبب التأخير او الرفض.
- تتواصل مع المانحين بعد تنفيذ المشاريع من خلال التقارير تظهر تأثير ونتيجة دعمه على المستفيدين وتحاول كسب ثقته الاستمرار العالقة.
- وقدرة جمعية الحياة على نسج عالقات شخصية وعمل رسائل شكر للداعمين.
- جمعية الحياة لديها قاعدة بيانات شاملة لمعلومات دقيقة عن جميع المانحين لمجالها وتقوم بتطويرها وتحديثها سنوياً.

## القسم الرابع

### المتابعة والتقويم

**4.1 متابعة تنفيذ الخطة Flow up the implementation**

**4.2 استراتيجيات الخروج Exit Strategy**

**4.3 الاستدامة والاستمرارية على المدى الطويل Sustainability**

# Monitoring and Evaluation

## 4.1 متابعة تنفيذ الخطة

### Flow up the implementation

- يتم عمل مراجعة دورية للخطة من خلال عقد لقاءات واجتماعات داخلية منتظمة.
- يتم عمل جداول لمتابعة الخطة وتنفيذها في الوقت اللازم وحسب مؤشرات نجاح الخطة .
- يتم مراجعة وقياس مؤشرات النجاح وإجراء التحسينات الضرورية.

**مراجعة ومراقبة التمويل :** إن عملية تجنيد الأموال يجب أن ترافقها استراتيجية لمراجعة ومراقبة منتظمة حتى يمكن تعديل أي تغييرات قد تحدث، وقد يكون هذا على مستوى أنشطة التمويل المحتملة أو فيما يتعلق بالأنشطة الحالية للجمعية، وينبغي رصد جميع الأنشطة لتجنيد الأموال في كل مرحلة بحيث يمكن قياس نتائجها مقارنة بمعايير النجاح الموضوعية.

## Exit Strategy

## 4.2 استراتيجيات الخروج

تعتبر هذه الاستراتيجية من أنواع التخطيط المبكر، وهذا الجزء من الاستراتيجية سوف يبرهن ويعبر عن قدرة الخطط التي وضعتها الجمعية من إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في حال انتهاء التمويل.

إن التخطيط الاستراتيجية الخروج يجب أن يكون مبكرا ويعتمد ذلك على طبيعة الأنشطة والمشاريع المنفذة، وربما تشمل استراتيجيات الخروج على سبيل المثال :

- مقترحات خطط لطلب المزيد من التمويل بناء على قصص النجاح والحاجة المحددة للمشروعات المنفذة.
- تفاصيل عن المنظمة التي ستتولى المشروع.
- خطط لضمان استمرارية وبقاء المشروع، من خلال تجديد الأموال.

### 4.3 الاستدامة والاستمرارية على المدى الطويل Sustainability

هذه الاستراتيجية تسمح للممولين الاطلاع على خطط الجمعية التي توضح كيفية استدامة أنشطتها على المدى البعيد، ومن أمثلة ذلك الاطلاع على كيفية توسيع خدمات المنظمة لتشمل مناطق أخرى، أو من خلال تطوير الشراكات مع المنظمات الأخرى .

- تقوم الجمعية بمحاسبة كل من يقوم بتجاوز أي من هذه السياسات حسب النظام الداخلي للجمعية.
- انطلاقا من روح الشفافية يتم تجميع قائمة المانحين وعمل تقرير مالي كل سنة مالية وإن تكون القائمة والتقارير متاح للاطلاع العام من خلال التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للجمعية.
- يتم نشر قائمة المتبرعين وفقا لتوجيهات إدارة الجمعية.
- بناء قاعدة بيانات ونظام إلكتروني لتسهيل عملية التمويل.
- إتباع جيد لإجراءات الرقابة المالية الداخلية حسب النظام المالي المعتمد في الجمعية.

# الحياة لتنمية الأسرة

AL HAYAH For Family Development



غزة - شارع الوحدة - مفترق ضبيط  
برج الجوهرة - الدور الخامس ش (53)

تليفاكس : 28 47 639 (8) 00970

البريد الالكتروني: [Info@alhayah.org](mailto:Info@alhayah.org)

[www.alhayah.org](http://www.alhayah.org)

