



دليل تجنيد الأموال

جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

## Fundraising Manual

الدليل أُعد بدعم من وكالة الأمريكية للتنمية - مشروع دعم الصحة - غزة 2020



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**International  
Medical Corps**

**MERCY  
CORPS**



2017

## المحتويات

4.....	نبذة حول جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	
7.....	1. مقدمة حول عملية تجنيد الأموال	
7.....	1.1 تعريف تجنيد الأموال (Fundraising)	
7.....	1.2 تعريف إدارة تجنيد الأموال Fundraising Management	
7.....	1.3 المساعدات النقدية والعينية Cash and Non-Cash Assistance	
7.....	1.4 أنواع التمويل Fundraising Types	
8.....	1.5 مبادئ تجنيد الأموال Fundraising Principles	
9.....	1.6 طرق ومناهج تجنيد الأموال Fundraising Approaches	
9.....	1.7 عملية تجنيد الأموال Fundraising Process	
10.....	1.8 الخطوات العملية لتجنيد الأموال Fundraising Steps	
10.....	1.9 متطلبات عملية تجنيد الأموال Fundraising Requirements	
11.....	1.10 متطلبات الممولون Donors Preconditions	
11.....	1.11 الأطراف المعنية في تجنيد الأموال Stakeholders	
12.....	1.12 تحديات تجنيد الأموال Fundraising challenges	
14.....	2. التخطيط لتجنيد الأموال Planning for Fundraising	
14.....	2.1 دراسة تحليلية للجهات المانحة Donor Analysis	
15.....	2.2 تحديد المسؤوليات Roles and Responsibilities	
17.....	2.3 تحديد مصادر التمويل Sources of Funds	
17.....	2.4 البحث عن تمويل Fundraising	
19.....	3.1 مبادئ الخطة Principles of the Plan	
19.....	3.2 الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال 2020-2018 Fundraising Plan	
19.....	3.3 مؤشرات نجاح خطة التمويل: Success Indicators	
20.....	3. الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال Fundraising operational Plan	
20.....	3.1 مبادئ الخطة Principles of the Plan	
20.....	3.2 الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال 2020-2018 Fundraising Plan	
21.....	3.3 مؤشرات نجاح خطة التمويل: Success Indicators	
24.....	4. المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation	

### شكر وتقدير

تتقدم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بالشكر والتقدير للوكالة الأمريكية للتنمية والهيئة الطبية الدولية على مساهمتهم في تمويل وإعداد هذا الدليل. ولا يسعنا في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي إلا وان نتقدم أيضاً بالشكر الجزيل إلى مؤسسة الميرسي كور وخاصة الاستشاري الدكتور محمد العيلة والاستاذة وفاء عليان والمهندسة غادة العريان على جهودهم ومتابعتهم المستمرة لبرنامج التدريب على تجنيد الأموال. كما ونتقدم بالشكر لمستشار الجمعية الأستاذ كمال أبو قمر، المهندسة رنا أبو كميل من وحدة تجنيد الأموال وكتابة المشاريع وفريق عمل الجمعية على مساهمتهم في تطوير هذا الدليل.

١. عبد الرحمن المزغن

المدير التنفيذي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

### نبذة حول جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي هي جمعية أهلية مستقلة غير ربحية تأسست عام 2003 بترخيص من وزارة الداخلية الفلسطينية تحت رقم 7284 ووزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم ووزارة الشؤون الاجتماعية ، تهدف إلى تنمية وتمكين الأسرة الفلسطينية بكافة أفرادها: (أطفال، شباب، ذوي إعاقة، نساء، رجال، كبار سن) في منطقة غزة وشمال غزة، من خلال برامج التمكين والتعليم والرعاية الصحية والتأهيل للوصول إلى تنمية مستدامة، وتلتزم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي خلال تحقيقها لرؤيتها بمبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان التي تشمل العدالة، المساواة، الالتزام بأحكام القانون، الشفافية، التسامح، الاحترام المتبادل، عدم التمييز، مراعاة النوع الاجتماعي والمشاركة للعيش بكرامة.

#### • **تهدف الجمعية الي:**

1. تطوير القدرات المؤسسية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
2. المساهمة في تنمية وتمكين الأسرة في محافظتي غزة وشمال غزة.
3. المساهمة في تطوير وتحسين جودة خدمات التأهيل، الصحية، التعليمية، الترفيهية والنفسية الاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة لتضمن حياة كريمة لهم.
4. تسهيل وصول الأطفال ذوي الإعاقة إلى الخدمات المتعددة المتكاملة ذات الجودة العالية في قطاع غزة.
5. المساهمة في تقديم الخدمات في أوقات الطوارئ.

#### • **برامج الجمعية**

تعمل جمعية بيتنا على تنظيم وتنفيذ أنشطتها من خلال برامجها المختلفة بحيث تعمل متكاملة مع بعضها البعض لإنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها وهي:

1. البرنامج الأول: البناء المؤسسي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
2. البرنامج الثاني: برنامج التمكين المجتمعي.
3. البرنامج الثالث: برنامج التعليم والتأهيل.
4. البرنامج الرابع: برنامج التدخل الطارئ.

#### • **الشراكة**

تسعى الجمعية لمد جسور التعاون مع المنظمات والمؤسسات المحلية والدولية التي تعمل في مجالات التنمية بأبعدها المختلفة من أجل تقديم خدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني وتسعى لبناء شراكات مع مثل هذه المؤسسات في إطار تحقيق الأهداف المشتركة ودعم رؤيا ورسالة الجمعية.

تم إعداد هذا الدليل في أعقاب دراسة متأنية لاحتياجات جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي والتعرف على مشاكلها التي تواجهها في تجنيد الأموال. وهذا الدليل سيساهم في تطوير قدرات جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي في مجال تجنيد الأموال وخاصة في تحديد احتياجات وتحديد الأولويات، وكتابة أفكار المشاريع. كما وأن الدليل سيساهم في تعزيز قدرات الفريق العامل في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على تحسين قدرات الجمعية في مجال تجنيد الأموال.

تسعى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لتكوين شراكات حقيقية مع منظمات المجتمع الأهلي والدولي على أساس نهج وطني واجتماعي شامل وجامع لكافة فئات وشرائح المجتمع المحلي، ومع الحرص دائماً على تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية من خلال الخطط والأدلة المفعمة بروح العطاء والانتماء والعمل الجاد والصادق في سبيل تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية العامة في مجال مكافحة الفقر في فلسطين.

لذا يعتبر هذا الدليل من الأدوات الهامة في عمل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لتنفيذ خطتها الاستراتيجية 2018-2020.

## القسم الأول

### مقدمة حول تجنيد الأموال

تعريف تجنيد الأموال (Fundraising)	1.1
تعريف إدارة تجنيد الأموال Fundraising Management	1.2
مبادئ تجنيد الأموال Fundraising Principles	1.3
طرق ومناهج تجنيد الأموال Fundraising Approaches	1.4
إجراءات تجنيد الأموال Fundraising Process	1.5
الخطوات العملية لتجنيد الأموال Steps from Fundraising	1.6
متطلبات عملية تجنيد الأموال Fundraising Requirements	1.7
متطلبات الممولون Donors Preconditions	1.8
الأطراف المعنية في تجنيد الأموال Stakeholders	1.9
مشكلات تجنيد الأموال Fundraising Problems	1.10

### 1. مقدمة حول عملية تجنيد الأموال

#### 1.1 تعريف تجنيد الأموال (Fundraising)

هو عمل مخطط لإيجاد المال اللازم للإنفاق على جميع العمليات الإدارية والتطويرية وعلى مختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وحسب خططها الاستراتيجية.

#### 1.2 تعريف إدارة تجنيد الأموال Fundraising Management

إدارة تجنيد الأموال لصالح جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي هو استخدام المهارات وشبكة العلاقات في الحصول على التمويل اللازم لتحقيق أهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج والمشاريع في الخطة التشغيلية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

#### 1.3 المساعدات النقدية والعينية Cash and Non-Cash Assistance

1. تحصل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على التمويل من ريع / عوائد تقديم خدمات للمستفيدين.
2. التمويل من عوائد رسوم العضوية سنويا حسبما قررات مجلس الإدارة والنظام الداخلي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
3. المنح النقدية: يتم تسجيل المنح النقدية وفق الإجراءات المالية المعتمدة في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وبما لا يتعارض مع القوانين المحلية وخاصة اجراءات وزارة الداخلية عند القبض الفعلي لقيمة المنح.
4. المنح غير النقدية (العينية) يتم تسجيل المنح غير النقدية من الموجودات الثابتة والمستهلكات وغيرها من المنح التي تحصل عليها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وبما لا يتعارض مع القوانين المحلية وخاصة اجراءات وزارة الداخلية عند القبض الفعلي للمنح العينية كالسولار وأجهزة التأهيل الحركي والسمعي وغيرها.

#### 1.4 أنواع التمويل Fundraising Types

تتلقى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي العديد من المنح بعدة أشكال منها:

1. **منح التمكين:** يتم من خلال هذا النوع من المنح دعم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي في تقديم خدمات اجتماعية مميزة وإبداعية حيث أن جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي تقوم ومنذ عدة سنوات بالعمل في مجال التأهيل وتنمية المجتمع المحلي، يتم تصميم البرامج على أساس الطلب بحيث تعكس الاحتياجات الرئيسية للجمعية وذلك باستخدام أساليب ذات طابع تشاركي.
2. **منح الشراكة:** وهذا النوع من المنح من أجل خلق شراكات بين جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي مع مؤسسات قيادية تعمل على نطاق وطني أو دولي، وسيكون بمقدور جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي 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 يتراوح بين 5-10 مؤسسات تنفيذية شريكة مع تحديد برنامج النشاطات المحدد لكل من تلك المؤسسات ضمن التجمع. كما وتكون المؤسسة الشريكة مسؤولة أيضا عن عملية إدارة المنحة بالنيابة عن جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

3. **منح الطوارئ:** استجابة للأزمة الراهنة في قطاع غزة، يتم من خلال هذا النوع من المنح العمل على تمويل مشاريع طارئة والتي يتم إدارتها من قبل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي. ويعمل مثل هذا التوجه على الاستجابة للاحتياجات الفورية المتغيرة ذلك حسب معايير وشروط المؤسسات المانحة.

4. **منح تطويرية:** تستخدم هذه المنح لتطوير الخدمات المقدمة من قبل الجمعية مثل توريد أجهزة وتطوير خدمات/أنشطة قائمة وازدادة خدمات/أنشطة جديدة. كما تشمل صيانة وتطوير المبنى والبنية التحتية للجمعية.

### تتمثل مسؤولية إدارة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي في:

1. تحديد احتياجات وأولويات الجمعية.
  2. تنفيذ أنشطة البرنامج – المشروع
  3. تحديد قائمة التوريدات.
  4. تحضير وثائق المناقصة / دعوة تقديم عروض الأسعار / ودعوة تقديم المقترحات.
  5. الإعلان عن العطاءات / استدراج عروض الأسعار / دعوة المقترحات.
  6. استلام، فتح وتقييم العطاءات / عروض الأسعار / والمقترحات
  7. إحالة العطاءات وإصدار طلبات شراء .
  8. الإشراف على تنفيذ العقود والتأكد أن تكون الأعمال قد نفذت حسب وثائق وشروط العقود.
  9. استلام البضائع الموردة والتأكد من مطابقتها للمواصفات والشروط المتفق عليها.
  10. استلام، مراجعة والموافقة على دفعات المقاولين والموردين والاستشاريين بما فيها الأوامر التغييرية وتمديد الوقت.
  11. تقييم العقود عند الإكمال.
  12. تحضير تقارير سير العمل.
  13. الاحتفاظ بوثائق كاملة عن عملية التوريدات في ملف المشروع.
- هذه الإجراءات تعتمد على الإجراءات المتبعة لدى المؤسسة الشريكة وقد نجد اختلاف بين إجراءات تلك المؤسسات بحسب طبيعة العقد/ الاتفاق الموقع معها.

### 1.5 مبادئ تجنيد الأموال Fundraising Principles

تسعى جمعية بيتنا لتطبيق مبادئ أساسية في عملها لتجنيد الأموال وأهمها:

1. مبادئ الصدق والنزاهة والشفافية.
2. التخطيط المسبق لإدارة تجنيد الأموال لتجنب العشوائية في التمويل.



## دليل تجنيد الأموال – جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

3. الالتزام بتطبيق الدليل المالي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وأية تعليمات صادرة عن وزارة الداخلية الفلسطينية بخصوص تجنيد الأموال.
  4. العمل في التخطيط والمتابعة والرقابة بناءً على دليل المتابعة والتقييم.
  5. وضوح الأهداف والخطط.
  6. وضوح توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع والعمل بروح الفريق.
  7. وجود آلية واضحة لمتابعة تمويل أنشطة المشاريع.
  8. شكر وتقدير للمبرعين وحثهم بالاستمرار في دعم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي والجمعية.
  9. السلوك الإيجابي اتجاه الشركاء المانحين والسعي لتطبيق الاتفاقيات معهم بكل تفاصيلها.
  10. تنوع مصادر التمويل من مؤسسات دولية، إقليمية، وطنية ومحلية.
  11. جمع المعلومات ودراسة الاحتياجات وعمل الأبحاث اللازمة التي تخدم البرامج والمشاريع.
  12. تشجيع التمويل الذاتي من خلال تطوير الخدمات التي تقدمها الجمعية.
  13. تحقيق أفضل مردود ممكن عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- تعتبر عملية تجنيد الأموال في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي من العمليات الأساسية وهي مسؤولية تشاركية لجميع العاملين في الجمعية.

### 1.6 طرق ومناهج تجنيد الأموال Fundraising Approaches

1. تحديد الاحتياجات بدقة من خلال تحويلها إلى أهداف محددة.
2. تحديد / تحقيق رؤية جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وأهدافها وبرامجها ورسالتها بشكل واضح.
3. القيام بتحديد دقيق للممولين المحتملين ويتم ذلك من خلال إعداد قاعدة بيانات داخلية لدى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي تحتوي على اسم الممول وعنوانه وهاتفه ومجال العمل لسهولة الوصول إليها عند الحاجة والمساعدة في معرفة برامجه وفيما تطابقت مع برامج وعمل الجمعية.
4. العمل على الاتصال والتواصل مع الممولين المحتملين وبدء نسج العلاقات معهم من خلال تعريفهم بالجمعية وأنشطتها وبرامجها وخطتها الاستراتيجية وأهمية الخدمات التي تقدمها والمستندات الرسمية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
5. يتم التقدم للممولين المقترحين من خلال مراسلتهم أو تقديم مقترح لتمويل مشروع معين أو من خلال زيارة مكاتبتهم أو الاتصال بهم عبر وسائل التواصل المختلفة.
6. ضرورة المحافظة على علاقات مثينة وقوية مع الممولين.
7. العمل على تقديم كافة المعلومات إلى الجهات الممولة وكذلك حفظ المعلومات الخاصة بكل منحة حصلت عليها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

### 1.7 عملية تجنيد الأموال Fundraising Process

جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي تقوم بالإجراءات التالية من أجل إدارة ناجحة لتجنيد الأموال:

1. الالتزام بالسياسات الخاصة بالتمويل وجمع التبرعات.
2. تطبيق مبادئ الشفافية المالية كما ورد في دليل الإدارة المالية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
3. يتم نشر قائمة المتبرعين وفقاً لتوجيهات مجلس إدارة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
4. بناء قاعدة بيانات ونظام إلكتروني لعملية التمويل.
5. إتباع جيد لإجراءات الرقابة المالية الداخلية وحسب النظام الداخلي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وتعليمات وزارة الداخلية الفلسطينية.

### 1.8 الخطوات العملية لتجنيد الأموال Fundraising Steps

تتبع جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي ثلاث خطوات رئيسية لتجنيد الأموال وهي:



والخطوات الثلاث مترابطة مع بعضها البعض وتقوم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي ببذل الجهد والوقت في سبيل الوصول إلى أفضل النتائج لتجنيد الأموال.

### 1.9 متطلبات عملية تجنيد الأموال Fundraising Requirements

- هناك العديد من المتطلبات الأساسية التي تساهم في إنجاح عملية تجنيد الأموال لدي جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وأهمها:
1. بناء علاقات شخصية مع الأشخاص المسؤولين في المؤسسات المانحة وخلق جو من التآلف والتقارب أو الشعور بالتشابه فكثير من الاهتمامات المشتركة بين جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي والمؤسسة المانحة.
  2. الاتصال بالمؤسسات المانحة العاملة ضمن مجال المشاريع وبرامج المؤسسة وإرفاق منشورات وتقارير عن المؤسسة ومجال عملها وأهدافها والمشاريع التي نفذتها وعدد الفئات المستهدفة من خدماتها وذلك لإقناع المؤسسات المانحة بجديتها وكفاءتها ومصداقيتها.
  3. إعداد البرامج والمشاريع بشكل علمي وسليم وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة ورسالتها وخططها الاستراتيجية ونظامها الأساسي.
  4. تطوير موقع خاص بجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على شبكة الانترنت بالعنوين العربية والانجليزية لتوضيح أهداف ونشاطات الجمعية.
  5. الاستعانة بوسائل الإعلام لنشر مشاريع وانجازات الجمعية.
  6. استغلال المناسبات الوطنية والدينية لإبراز أنشطة وفعاليات الجمعية بشكل يظهر دورها الإيجابي في خدمة المجتمع وبالتالي استغلال ذلك في حملات جمع التبرعات.
  7. إشراك الشخصيات المجتمعية ذات السمعة والمصداقية في حملات جمع التبرعات وفي الاتصال بالمؤسسات المانحة كون تلك الشخصيات تزيد من ثقة الممولين بجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

8. استخدام جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وسائل توثيق لأنشطتها وبرامجها المنفذة لكسب ثقة الممولين بمصداقيتها ولكسب ثقة ممولين آخرين تسعى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لبناء علاقات معهم لدعم برامج أخرى.
9. 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.
10. إعداد قاعدة بيانات للمؤسسات المانحة تحتوي على اسم الممول وعنوانه وهاتفه ومجال العمل والموقع والتخصص لسهولة الوصول إليها عند الحاجة.

### 1.10 متطلبات الممولون Donors Preconditions

- أغلب المؤسسات التمويلية والمانحة تضع متطلبات أساسية وشروط لتمويل مشاريع. لذا تسعى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير للإيفاء بهذه المتطلبات وتحقيقها لتتال ثقة الممولين والمؤسسات المانحة ومن هذه المتطلبات:
1. البناء التنظيمي والإداري السليم لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
  2. وجود خطة استراتيجية مُحدثة.
  3. الكفاءة المؤسسية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي في استخدام مواردها المتاحة بشكل أمثل.
  4. مدى قدرة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على إدارة المنح من النواحي المالية والإدارية واللوجستية.
  5. الخبرة العملية والفنية لفريق العمل في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
  6. الشراكات السابقة والحالية مع مؤسسات محلية ودولية.
  7. درجة الثقة والمصداقية والسمعة التي تتمتع بها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
  8. وجود دليل مالي متناسق مع سياسات المانحين.
  9. وجود دليل للمتابعة والتقييم وكذلك أدوات الرقابة المالية لدي جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
  10. إدارة الموارد البشرية أي عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
  11. الكفاءة التسويقية ووجود خطط تسويقية وترويجية لأنشطة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي ومشروعاتها والقدرة على استقطاب الفئات المستفيدة.
  12. طاقم العمل لديه الخبرات الكافية للتعامل مع المؤسسات المانحة من حيث معرفة الإجراءات والشروط واللغة .. الخ.

### 1.11 الأطراف المعنية في تجنيد الأموال Stakeholders

الأطراف المعنية أو المؤثرة في تجنيد الأموال تتمثل في كل من لهم علاقة بتجنيد الأموال داخل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي، ويشمل ذلك:

1. الجمعية العمومية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
2. مجلس إدارة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
3. المدير التنفيذي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
4. مدير البرامج في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
5. المدير المالي في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
6. العلاقات العامة في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

7. فريق التخطيط الاستراتيجي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

### 1.12 تحديات تجنيد الأموال Fundraising challenges

1. عدم وجود متفرغين/ات للعمل كمتخصصين/ات في تجنيد الأموال، والاعتماد على مدير الجمعية.
2. تراجع دعم المؤسسات المانحة الدولية والاقليمية للمؤسسات العاملة في قطاع غزة.
3. اعتماد معظم المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على تنفيذ الأنشطة بشكل مستقل.
4. القيود السياسية لسلطة الاحتلال الاسرائيلي على المؤسسات الوطنية والانقسام السياسي الفلسطيني.
5. عدم تبني المؤسسات المانحة لبرامج تنمية في قطاع غزة.
6. محدودية الفرص التمويلية المتاحة أمام جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي. ما هو الفرق بين الاثنتين
7. مشكلة نقص الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع.
8. محدودية شبكة العلاقات مع الجهات المانحة.

## القسم الثاني

# التخطيط لتجنيد الأموال

2.1 دراسة تحليلية للجهات المانحة Donor Analysis

2.2 تحديد المسؤوليات Roles and Responsibilities

2.3 المساعدات النقدية والعينية

2.4 تحديد مصادر التمويل Sources of Funds

2.5 البحث عن تمويل Fundraising

## 2. التخطيط لتجنيد الأموال Planning for Fundraising

### تخطيط تجنيد الأموال يشمل الأنشطة التالية:

1. بناء قاعدة بيانات مُحدثة حول المؤسسات المانحة والبحث عن مجالات اهتمام الممولين.
2. تحديد المسؤوليات والصلاحيات للطاقت العامل في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
3. إبراز الصورة المشرفة لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي عبر وسائل متعددة لكسب ثقة المانحين المحتملين.
4. تحديد مصادر التمويل ودراسة تحليلية للجهات المانحة والبحث عن القيم المحركة والدوافع للجهات الممولة.
5. دراسة أنماط وشروط التمويل الخاصة بالمولين والنقاطات مع برامج جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
6. اكتشاف مصادر تمويل جديدة لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
7. كتابة مقترحات مشاريع متكاملة وإبداعية وقابلة للتنفيذ وبما يتوافق مع شروط المانحين.

### 2.1 دراسة تحليلية للجهات المانحة Donor Analysis

يجب فحص طبيعة التمويل السابق تقديمه لجهات أخرى وكذلك مجالات المشاريع والبرامج الممولة وأنماط التمويل السابقة وقيمة التمويل المقدم والتوزيع الجغرافي وأية عوامل أخرى لها علاقة بالمول ويجب التركيز على النقاط التالية:

1. هل حدد الممول المجالات التي ينوي تمويلها.
2. هل فرض الممول قيودا على تقديم الدعم لأحزاب سياسية.
3. ما هي الحدود والقيود الأخرى التي يضعها الممول.
4. دراسة تفصيلية لمجالات عمل واهتمام الجهات المانحة.
5. دراسة النقاطات ما بين مجالات عمل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي ومجالات عمل كل جهة مانحة على حدة.

فعند دراسة أنماط وشروط التمويل للجهة الممولة يمكنك معرفة شكل الدعم الذي يمكن أن تقدمه الجهة الممولة لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي فبعض جهات التمويل لا تقدم أموالاً نقدية وإنما تقدم المساعدة أو الدعم بطرق أخرى كثيرة ويجب على جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي أن تعرف الحد الأعلى الذي يمكن أن تقدمه الجهة الممولة وهل يقدم هذا التمويل دفعة واحدة أم على دفعات.

ويجب معرفة ماذا ستطلب هذه الجهة الممولة مقابل تمويلها لمشروع أو برنامج في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي. ويجب معرفة الإرشادات العامة حول كيفية تقديم العرض أو المقترح المقدم من أجل الحصول على التمويل ومعرفة نماذج التمويل وموعد تقديم المقترحات.

### معايير دراسة الممول

1. المعرفة الكاملة بالمول (اهتماماته ودوافعه وشروط التمويل).
2. المعرفة الجيدة لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لما تريده من الممول.
3. القدرة على التحلي بالمرونة المطلوبة مع الشروط من ناحية ومتطلبات البرنامج او المشروع من ناحية أخرى.

## 2.2 تحديد المسؤوليات Roles and Responsibilities

يعتبر تحديد المسؤوليات والصلاحيات من عوامل نجاح خطة تجنيد الأموال. لذا تم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل من لهم علاقة بتجنيد الأموال وهم أعضاء جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي العمومية، مجلس إدارة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي، المدير التنفيذي، مدير البرامج، مسئول تجنيد الأموال، ومنسقي المشاريع وموظفي الجمعية.

الجمعية العمومية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد التقرير المالي والاداري لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بما في ذلك نشاطات الجمعية.</li> <li>• المصادقة على تفويض صلاحيات المدقق المالي والمستشار القانوني.</li> <li>• المصادقة على سياسات المؤسسة، أهدافها ونظامها الأساسي و أي تعديلات خاصة بالسياسات.</li> </ul>

مجلس الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد سياسات الجمعية التمويلية.</li> <li>• المساهمة في الترويج لأنشطة الجمعية.</li> <li>• دعم أنشطة الجمعية ومشاريعها التطويرية.</li> <li>• تعزيز العمل التطوعي وتطويره.</li> <li>• المتابعة مع المدير التنفيذي والمصادقة والاشراف على الهيكل التنظيمي للجمعية.</li> <li>• تمثيل الجمعية أمام الجهات المانحة دوليا وعربياً ومحلياً.</li> <li>• مراجعة التدفقات النقدية للجمعية ومتابعتها بما يتوافق مع النظام الداخلي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.</li> <li>• التأكد من سلامة الإجراءات العامة حول الإيرادات والمنح والتقارير من والى الجهات المانحة حسبما ورد في الدليل المالي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.</li> <li>• محاسبة كل من يقوم بتجاوز أي من هذه السياسات حسب النظام الداخلي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.</li> <li>• يقوم بمناقشة بنود الموازنة مع المدير المالي من أجل التأكد من واقعية ومعقولية التقديرات ومن ثم يقوم بالتأشير على الموازنة النقدية بالموافقة.</li> <li>• مراجعة كافة الوثائق والمستندات والتقارير التي سيتم تزويدها للممولين والمصادقة عليها.</li> <li>• توظيف الكادر المؤهل لإدارة دائرة التمويل وإدارة البرامج والمشاريع التي تحدها ادارة الجمعية.</li> </ul>

المدير التنفيذي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفعيل العلاقة مع الممولين من خلال الاجتماعات، ومشاركة بأشطة ومناسبات وتزويدهم بإصدارات الجمعية.</li> <li>• المساهمة في ترجمة الخطة الاستراتيجية للجمعية لمشاريع تطويرية.</li> <li>• تفعيل استخدام الموارد المادية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي المختلفة.</li> <li>• الاشراف على الهيكل التنظيمي للجمعية والمتابعة المثلى للموارد البشرية للجمعية</li> </ul>

- الاشراف على تنفيذ المشاريع بشكل خلاق ومبدع وضمن الإطار الزمني للمشروع.
- المتابعة والتقييم لبرامج الجمعية وأنشطتها والخدمات المقدمة ومواردها البشرية.
- تطوير مواد إعلامية للجمعية مثل البروشور، النشرات والعرض المتعدد الوسائط.
- عمل التقارير الإدارية والمالية وعرضها على مجلس الادارة.
- المشاركة في تحديد احتياجات الجمعية لتطوير أفكار لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- تمثيل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على كافة المستويات وبتكليف من مجلس الادارة.

### مدير البرامج

- المساهمة في ترجمة الخطة الاستراتيجية للجمعية لمشاريع تطويرية.
- الاشراف على تنفيذ المشاريع
- الاشراف المباشر على الخدمات المقدمة من المراكز التابعة للجمعية بالإضافة الى الوثائق والتقارير الفنية وأية نماذج ومستندات.
- المشاركة في تحديد احتياجات الجمعية لتطوير أفكار لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- متابعة كتابة المشاريع ورفعها للممولين.
- الاشراف وتجنيد الخبرات المتوفرة في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

### مسئول تجنيد الأموال

- المساهمة في ترجمة الخطة الاستراتيجية للجمعية لمشاريع تطويرية.
- بناء قاعدة بيانات ونظام الكتروني للجهات المانحة لتسهيل عملية التمويل.
- الاشراف على تنفيذ المشاريع بشكل خلاق ومبدع وضمن الإطار الزمني للمشروع
- المشاركة في تحديد احتياجات الجمعية لتطوير أفكار لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- متابعة كتابة المشاريع ورفعها للممولين.
- الانضمام إلى المننديات واللجان الوطنية والإقليمية والدولية للعثور على المهتمين بمجالات عمل الجمعية.
- الاشراف وتجنيد الخبرات المتوفرة في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- تزويد وحدة الإعلام بمادة اعلامية تتعلق بعمليات تجنيد الأموال بالإضافة الى قصص نجاح خاصة بالتشبيك والتعاون مع المؤسسات
- تمثيل الجمعية في المننديات واللجان الوطنية والإقليمية والدولية للعثور على المهتمين بمجالات عمل الجمعية.
- الحفاظ على علاقات الجمعية الحالية وتوظيف الخبرات المتوفرة في الجمعية.
- تسجيل الجمعية عبر البوابات الالكترونية للمؤسسات المانحة حسب شروط ومعايير التسجيل.



منسقي المشاريع وموظفي الجمعية
<ul style="list-style-type: none"><li>• الالتزام بالسياسات والنظام الأساسي للجمعية.</li><li>• أداء المهام الموكلة لهم حسب الوصف الوظيفي بما يضمن نجاح الجمعية ورفع مستوى أدائها.</li><li>• المساهمة في التزويد بمصادر تمويل للجمعية.</li></ul>

### 2.3 تحديد مصادر التمويل Sources of Funds

هذه المؤسسات اما أن تكون:

- مؤسسات قامت بدعم مشاريع جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي سابقاً.
- مؤسسات تقوم حالياً بدعم مشاريع جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- مؤسسات أرسلنا لها مشاريع و بانتظار الجواب
- مؤسسات أرسلنا لها مقترحات مشاريع ورفضت الطلب.
- مؤسسات أرسلنا لها مقترحات مشاريع ولم نتلقى رداً.
- مؤسسات ترغب جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بالعمل معها ولكن لم يتم الاتصال بها.

بشكل عام فإن مصادر التمويل يمكن حصرها في المصادر التالية :

مصادر محلية: مؤسسة تعاون، تطوير المؤسسات الأهلية NDC

مؤسسات عربية: بنك التنمية الاسلامي ، قطر الخيرية، الهلال الأحمر الاماراتي، الخ.

منظمات أممية: UNRWA, UNDP, WHO, UNICEF,

منظمات دولية: (متعددة) IMC , Save the children, Mercy corps.

لقد قامت جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي في العام 2017 بتصنيف 20 مؤسسة محلية وعربية وأممية ودولية على شكل قاعدة بيانات يتم تطويرها سنوياً.

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

### 2.4 البحث عن تمويل Fundraising

تقوم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بالبحث عن تمويل من خلال :

- متابعة إعلانات ومواقع المؤسسات المانحة وتقديم طلبات حسب أجندة الممول .
- التواصل مع المؤسسات المحلية والدولية وتقديم نبذة عنها وطبيعة عملها ومشاريعها وتوضيح ما يمكن التشارك فيه معهم.

نموذج البحث عن تمويل :

معلومات أساسية عن المشروع		
عنوان مقترح المشروع		
الوصف المختصر لمقترح المشروع		
الجهة المستفيدة من المشروع		
حجم التمويل المطلوب لتنفيذ المشروع		
مدة تنفيذ المشروع		
المنطقة الجغرافية التي سوف يتم بها تنفيذ المشروع		
المؤسسات المانحة المحتملة		
اسم المؤسسة	معلومات التواصل	مجالات عمل المؤسسات التي تناسب طبيعة المشروع
1		
2		
3		
4		

## القسم الثالث

# الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال

3.1 مبادئ الخطة Principles of the Plan

3.2 الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال 2018-2020 Fundraising Plan

3.3 مؤشرات نجاح خطة التمويل: Success Indicators

### 3. الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال Fundraising operational Plan

#### 3.1 مبادئ الخطة Principles of the Plan

- خطة تجنيد الأموال تهدف الى تحقيق أهداف جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وإنجاح خطتها الاستراتيجية.
- تنظيم العمل في تجنيد الأموال حسب المسؤوليات والأدوار التي تم الاتفاق عليها.
- البحث الدائم والمستمر عن زيادة التمويل لأنشطة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- مرونة الخطة.
- مراجعة الخطة سنوياً وإدخال التعديلات بهدف تطوير الخطة.
- تفعيل الأعلام وتسويق عمل المؤسسة لمجتمع المحلي والدولي
- دعوة الصحافة المحلية والدولية لتغطية الاحداث الهامة التي تقوم بها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- تطوير الصفحة الإلكترونية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي باللغتين العربية والانجليزية واستخدامها كأداة لتسويق عمل الجمعية.
- الأعلام الوثائقية والتصوير الفوتوغرافي على موقع جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لإعطاء صور مقنعة من وجهة نظر المانحين.
- تطوير مواد اعلامية بشكل دوري وارسالها الممولين والمؤسسات الشريكة.
- تفعيل التمثيل على المستوى المحلي، الوطني، الإقليمي والدولي.

#### 3.2 الخطة التنفيذية لتجنيد الأموال 2018-2020 Fundraising Plan

يتم اعداد خطة تنفيذية كل ثلاث سنوات لتجنيد الأموال بحيث تحتوي على

1- مصادر التمويل السابقة والحالية كما هو موضح في النموذج التالي

نوع التمويل (الدخل)	النشاط الممول	المبلغ (\$) )	تاريخ التمويل (من - إلى)	مصدر التمويل
مساعادات عينية خارجية				
مساعادات نقدية خارجية				
ايرادات الجمعية		...	...	...
المجموع		\$		

2- مصادر التمويل المحتملة للأعوام 2018-2020

نوع التمويل	نشاط / خدمة	المبلغ المتوقع (\$) )	التاريخ المتوقع التمويل	مصدر التمويل المحتملة
مساعادات عينية		\$		

## دليل تجنيد الأموال – جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

		\$		مساعادات مالية
		\$		ايرادات الجمعية
				المجموع

### 3- الأنشطة المقترحة لتجنيد الأموال:

النشاط	الأنشطة	الوقت	الشخص المسؤول	التكلفة ( إن وجدت )
تدريب				
بناء علاقات وتشبيك مع الممولين المحتملين				
الأنشطة الاعلامية لإبراز المؤسسة عالمياً				

### 4- مقترحات مشاريع للفترة 2018 – 2020

اسم المشروع	الميزانية التقديرية	الممولين المحتملين	تاريخ البدء لتنفيذ المشروع

### 3.3 مؤشرات نجاح خطة التمويل: Success Indicators

- وجود قاعدة بيانات للممولين مكتملة ومحدثة.
- تنوع مصادر التمويل مه توفر موارد ثابتة للدخل.
- وجود وحدة مختصة ومهنية بمهام واضحة حسب اللوائح الداخلية لتجنيد التمويل ضمن هيكلية الجمعية.
- الاتفاق عملية مدروسة عبر نظم وسياسات الجمعية.
- خطة تجنيد التمويل واضحة الأهداف وتتسجم مع النظام الأساسي للجمعية.
- تخضع خطة تجنيد التمويل لنظام المتابعة والتقييم لضمان الاستمرارية والتوسع.
- خطة تجنيد التمويل تعكس الاستثمار الأمثل لموارد الجمعية المادية والبشرية.
- امتلاك فريق عمل جمعية بيتنا لمهارات الاتصال والتواصل والتفاوض بما ينعكس ايجابا على العلاقة مع المانحين.
- متابعة مقترحات المشاريع المراد تمويلها لمعرفة سبب التأخير او الرفض.

## دليل تجنيد الأموال – جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

---

- التواصل المستمر مع المانحين اثناء وبعد تنفيذ المشاريع وتزويدهم بالتقارير المطلوبة بما يضمن رضى المستفيدين، ويحقق استمرارية العلاقة مع الممول.
- مواظبة جمعية بيتنا على نسج علاقات شخصية مع الممولين تعكس الثقة والاحترام المتبادل مع الحفاظ على بروتوكولات الشكر والعرفان.
- جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لديها قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن الجهات المانحة وفق مجالاتها، مع العمل على تطويرها وتحديثها سنويا.

## القسم الرابع

# المتابعة والتقويم ل خطة تجنيد الأموال

#### 4. المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

- 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.

يتم متابعة استراتيجية تجنيد الأموال بشكل منتظم (كل 12 شهرا)، بحيث يتم تحديثها وتعديلها والتأكد من تنفيذ الأنشطة الداعمة لتجنيد الأموال كالاتي:

النشاط	تم تنفيذه	سيتم البدء به	على وشك الانتهاء	لم يبدأ بعد	تم الغائه
تدريب					
تشبيك وبناء علاقات مع الممولين					
الأنشطة الإعلامية					
مسؤوليات واضحة ومحددة					
مقترح مشروع .....					
مقترح مشروع .....					
مقترح مشروع .....					



## الملاحق

### ملحق رقم (1)

المؤسسات المانحة/الشريكة التي عملت معها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

خلال الخمس سنوات الماضية (2012-2017)

اسم المؤسسة بالعربية	اسم المؤسسة بالإنجليزية	مجالات عمل المؤسسة	جهة الاتصال وعنوانها

ملحق رقم (2)

المؤسسات المانحة/الشريكة التي ترغب جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي العمل مستقبلاً

اسم المؤسسة بالعربية	اسم المؤسسة بالإنجليزية	مجالات عمل المؤسسة	جهة الاتصال وعنوانها