

دليل الأنشطة للمتدرب في

تدبير التمويل

للجمعيات والمؤسسات الأهلية

5

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية
تطوير قدرات الجمعيات
والمؤسسات الأهلية
(أدلة موجهة للعاملين فيها)

● النظام المحاسبي المبسط و الإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التنموي .

● المناصرة وكسب التأييد .

● التخطيط الإستراتيجي .

● تدبير التمويل .

● إدارة المشاريع .

الجزء الثاني: دليل الأنشطة للمتدرب

في تدبير التمويل في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

هذا الجزء من الدليل يشمل الأنشطة الخاصة بالمتدرب والتي تمكنه من تطبيق المعلومات بشكل عملي لتحقيق هدف التدريب بشكل عام وهو اكتساب مهارة التنفيذ.

« الهدف من دليل المدرب الخاص بتدبير التمويل للجمعيات والمؤسسات الأهلية:»

- الاستفادة من المعلومات الموجودة في الخلفية النظرية لمادة تدبير التمويل وتحويلها لخطوات قابلة للتطبيق ليتمكن المشاركون من خلالها من اكتساب المهارات اللازمة في تدبير التمويل للجمعية/ المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- تمكين المشاركين من التفاعل الإيجابي مع التدريب للخروج بمخرجات عملية تستفيد منها الجمعية في عملية تدبير التمويل.
- تحمل المشاركون مسؤولية التدريب وبالتالي مسؤولية جودة التطبيق العملي في تدبير التمويل.

« منهجية التدريب على الدليل:»

تعتمد منهجية التدريب في هذا الدليل على تحديد مستوى قدرات وأداء الجمعية مسبقاً، قبل البدء في التدريب، بناء على دليل تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، والذي يشمل أربع مستويات من الأداء/ القدرات، ويهدف إلى تمكين الجمعيات والمؤسسات الأهلية من تحديد مستوى أدائها الحالي ومعرفة نقاط قوتها وكيفية تعزيزها ونقاط ضعفها وكيفية تحسينها، حيث سيتم التركيز على عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية ومجالها وقدراتها ومستوى أدائها، لتغطية الفجوة بين أدائها الحالي والأداء المطلوب، أما بالنسبة لقدرات الأفراد داخل الجمعية نفسها فسيتم تحديده مع الجمعية/ المؤسسة لاحقاً، وذلك حتى يتم تكييف مواضيع التدريب المطروحة بناء على قدرات المشاركين أنفسهم، ولذلك سيتم مايلي:

- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المستوى الأول فسيتم تحديد متطلبات تقوم بها الجمعية/ المؤسسة ذاتياً لتتمكن من تلقي التدريب الذي سينقلها للمستوى الثاني مباشرة.

- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/المؤسسة في المستوى الثاني فسيتم تدريبها مباشرة لتحسين أدائها ونقلها إلى المستوى الثالث.
 - أما إذا تم تصنيف مستوى أدائها على أنها في المستوى الثالث فسيتم تدريبها أيضاً مباشرة لتتأهل وتتمكن من تحسين أدائها لتصل للمستوى الرابع.
 - الجمعيات/المؤسسات في المستوى الرابع ليست مستهدفة ضمن هذه الحقيبة التدريبية.
- من خلال التوضيح السابق يتضح أهمية التطبيق العملي في هذا الدليل التدريبي لتحقيق أهداف التدريب والنتائج المرجوة منه ، ولذلك سيتم مايلي:

• **أولاً:** تناول متطلبات البدء في تدبير التمويل في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مختلف المستويات، ليتم البدء وفق أسس سليمة، وبما يضمن تحقيق نتائج ايجابية للتدريب.

• **ثانياً:** تنفيذ التطبيقات العملية خلال التدريب لتحقيق التدريب العملي .

• **ثالثاً:** تحديد مخرجات التدريب المطلوبة والتي سيتم على أساسها تقييم الجمعيات/المؤسسات الأهلية ومدى قدرتها على الانتقال للمستوى الأعلى، للحصول على مخرجات من واقع عملها تساعد على تطوير العمل في مجال تدبير التمويل، لتتمكن من متابعة التدريب وتقييمه.

• **رابعاً:** تحديد مستوى الجمعية/المؤسسة الأهلية في مجال تدبير التمويل بهدف تذكيرها بمستوى أدائها الحالي وتحديد المستوى المطلوب الانتقال إليه كنتيجة لهذا التدريب.

« متطلبات البدء في التدريب .

- متطلبات البدء في التدريب للمستوى الأول والثاني في حال التدريب لنقلها للمستوى الثالث:
 - o تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/المؤسسة الأهلية وفق دليل "تحديد القدرات المؤسسية والذي يوضح المستوى الحالي للجمعية/المؤسسة والمستوى التالي المفترض أن تنقل إليه.
 - o كادر إداري لا يقل عن ثلاثة أشخاص ملتزمين بدوام في الجمعية.
 - o الحصول على التدريب السابق (أساسيات العمل التنموي- أساسيات الإدارة- محاسبة- إدارة مشاريع) وتنفيذ متطلبات التدريب المطلوبة.
 - o دوام في الجمعية محدد وقته.
 - o اتباع نظام محاسبي سليم.
 - o تقارير إدارية ومالية سليمة.

- متطلبات البدء في التدريب للمستوى الثاني والثالث في حال التدريب لنقلها للمستوى الرابع:
 - o تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/المؤسسة الأهلية وفق دليل "تحديد القدرات المؤسسية والذي يوضح المستوى الحالي للجمعية/المؤسسة والمستوى التالي المفترض الانتقال إليه.
 - o الحصول على التدريب السابق لمادة تدبير التمويل (أساسيات العمل التنموي- أساسيات الإدارة- مالية) وتنفيذ متطلبات التدريب المطلوبه.
 - o كادر إداري لا يقل عن ثلاثة أشخاص ملتزمين بدوام في الجمعية.
 - o دوام محدد للجمعية/ المؤسسة .
 - o لوائح تنظيمية/ وهيكلية واضحة.
 - o مشاريع تنموية لا تقل عن ثلاثة.

« خصوصية التدريب في الجمعية / المؤسسة:

سيتم تحديد الاحتياج التدريبي بناء على مهمة وطبيعة عمل الجمعية إضافة إلى قدراتها كجمعية في هذا المجال ويتم تحديد التدريب على أساسه، ولكن بالطبع لم يتم تحديد قدرات الأفراد المشاركين في التدريب، لذلك تبقى هذه النقطة ضمن خصوصية كل جمعية/مؤسسة أهلية، حيث سيتم التعرف على قدرات المشاركين كما يلي:

- o يطلب المدرب من الجمعية / المؤسسة أسماء المشاركين وخلفياتهم ومؤهلاتهم ويمكن أن تحدد تلك البيانات في التقييم المسبق ليتسنى للمدرب معرفة المواضيع التي يجب التركيز عليها وإعطائها الوقت اللازم وفق قدرات وخبرات المشاركين.

0 يقوم المدرب بالإطلاع على كل ما يتعلق بقدرات الجمعية / المؤسسة في الموضوع الذي سيتم التدريب عليه، ومن ثم مقابلة مسئولي الجمعية لمعرفة ما لم يتم معرفته من خلال الوثائق- مؤهلات ومستويات المتدربين العلمية وخبراتهم العملية _ والتي تمت أثناء تحديد القدرات المؤسسية للجمعية / المؤسسة وذلك حتى يتمكن المدرب مع إدارة الجمعية من تحديد تفاصيل وخصوصية التدريب لكل جمعية / مؤسسة.

0 عمل محضر تدريب، وهو اتفاق بين الجمعية / المؤسسة والصندوق الاجتماعي للتنمية على بنود محددة تشمل التوقيت المناسب للجمعية / المؤسسة بحسب عدد الساعات المحددة في البرنامج، الالتزام بمتطلبات التدريب وآلية التقييم ..إلخ. مما يضمن نجاح التدريب وتحقيق أثر مباشر على الجمعية / المؤسسة الأهلية.

« آلية التدريب :

يعتمد الدليل التدريبي آلية التدريب التشاركية، حيث تعتمد خبرة المشاركين كعمارين في مجال عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية كأساس للتدريب في عملية التعلم / التدريب التشاركي، لذلك سيتم تحديد الخبرات الحالية للمشاركين، أولاً عبر مجموعة من الأنشطة ثم عرض الآليات العلمية والعملية المتبعة وأسسها ومبادئها اعتماداً على خبرات المشاركين وإمكاناتهم، ليقوموا بتحليل تلك الخبرات ومن ثم إعادة تصورها بشكل آخر، وفق المبادئ الجديدة التي تعلموها أثناء التدريب وبذلك سيتم الربط بين ما يمتلكون من خبرات وإمكانات وبين المبادئ والمعارف الجديدة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تأدية مهامهم داخل الجمعية / المؤسسة.

كما يعتبر العمل الجماعي مرتكز أساسي لعملية التدريب للجمعيات والمؤسسات الأهلية لأنه يدار بواسطة هيئة إدارية كاملة يفترض بها أن تدير الجمعية / المؤسسة بشكل جماعي، وبذلك لا يكون المشاركون مستعدون لتحمل مسؤولية عملية تعلمهم فحسب بل أيضاً مسؤولين عن التفاعل مع المشاركين الآخرين في المجموعة، حيث أن المجموعة يمكن أن تكون قوية ومنتجة وفعالة في حال عملت بشكل تكاملي لأن الأداء والنتائج والمخرجات من التعليم والتدريب تكون أكثر في العمل الجماعي،

ولتوضيح أكثر لآلية التدريب التي سيتم العمل بها، نوضح لكم نماذج التدريب والتي تم

التعرف عليها من خلال (26th Annual international Human Rights Training Program- Canadian Human Rights Foundation) والذي يميزها وجود نموذجين أحدهما يعتمد على المدرب كأساس للتدريب والآخر يعتمد على المتدرب وخبرته كأساس لعملية التدريب ليتعرف المشاركون على الفرق بينهما ولماذا اعتمدنا النموذج الحالي وهي كما يلي:

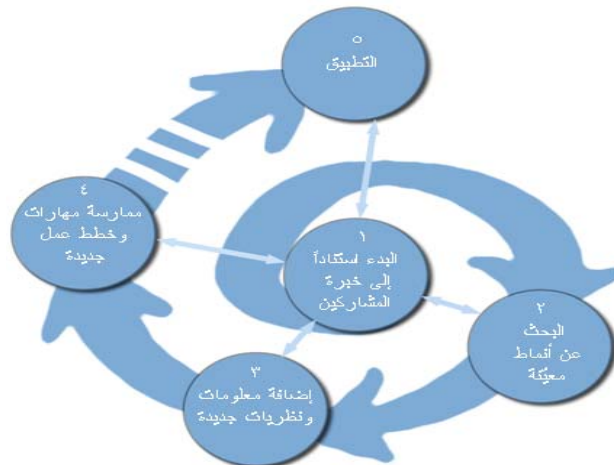
« نماذج تصميم المنهج التدريبي:

يستخدم "النموذج اللولبي" كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرامج التدريبية، ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة، ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:

1. يبدأ التعلم انطلاقاً من خبرة المتعلمين ومعرفتهم، حيث أن المنهج التعليمي المتبع يقوم على المتعلم، ويهدف إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس وتطوير مفهوم إيجابي وواقعي للذات لدى المتعلمين.
2. بعد تشارك الخبرات، يحلّل المشاركون هذه الخبرات ويبحثون عن أنماط معيّنة (على سبيل المثال: ما هي النقاط المشتركة؟ ما هي الأنماط؟)
3. تُضاف معلومات ونظريات جديدة مستقاة من الخبراء، أو يتمّ خلق أفكار جديدة جماعياً، لإكمال معرفة المشاركين وخبرتهم.
4. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلّموه. وعليهم أن يمارسوا مهارات جديدة ويطوّروا استراتيجيات وخطط عمل.
5. يطبّق المشاركون ما تعلّموه في مرحلة لاحقة (عادةً عندما يعودون إلى منظماتهم وعملهم اليومي).
6. التفكير والتقييم هما جزء من تصميم البرنامج، ويطبّقان خلاله بشكل تلقائي، وليس فقط في نهايته.

يختلف النموذج اللولبي عن نموذج "الخبراء" في أنه يعطي أهمية كبرى لقيمة معرفة المشاركين وخبراتهم، عوضاً عن التركيز بشكل أساسي على معرفة المعلم أو الخبير لتحويل التعليم للمشاركين، كما هو الحال في نموذج الخبراء. كما يركّز النموذج اللولبي على العمل الذي يؤدي إلى تغيير ما نتيجته لتفاوت قدرات المشاركين على الفهم في حين أنّ نموذج الخبراء يسلّط الضوء على المشاركين ويحافظ على الوضع القائم.

(النموذج اللولبي)



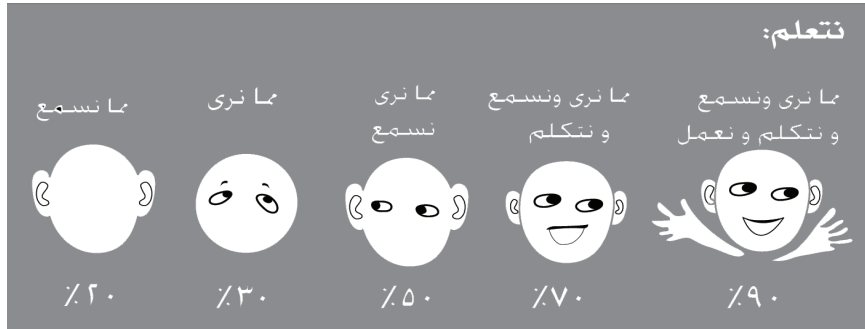
(نموذج الخبراء)



قام بنقل النموذج من المصدر وترجمته الدكتور/ه/ سوسن الرفاعي

التطبيقات العملية:

كما أوضحنا سابقاً فإن التطبيق العملي سيكون أساس عملية التدريب لأننا:



1- تطبيقات تتم للمستوى المطلوب نقله للمستوى الثالث:

- كيفية التخطيط لتدبير التمويل.
- كيفية كتابة مقترحات التمويل

2- تطبيقات تتم للمستوى المطلوب نقله للمستوى الرابع:

- كيفية تحسين العلاقات مع المانحين.
- كيفية تقييم تدبير التمويل.

مخرجات التدريب المطلوبة: «

١- مخرجات التدريب على تدبير التمويل المطلوبة من المستوى الذي سيتم نقله للثالث:

- قاعدة بيانات مبسطة عن الممولين.
- كشف الممولين للفترة الحالية للجمعية.
- خطة عمل واضحة للممولين المحتملين.
- تحديد التقنيات التي ستستخدمها الجمعية للممولين المحتملين.

٢- مخرجات التدريب المطلوبة من المستوى الذي سيتم نقله للمستوى الرابع:

- قاعدة بيانات متكاملة عن الممولين.
- لائحة تنظم عملية تدبير التمويل (المسؤوليات والمهام والأخلاقيات التي يجب الالتزام بها. الخ).
- قائمة بالمولين للفترة الحالية للجمعية.
- قائمة بالتقنيات التي ستستخدمها الجمعية للممولين المحتملين.
- مقترح متكامل مشروع مدر للدخل مع تحديد الجهة التي سيتم تقديمه لها.

آلية التقييم: «

سيتم التقييم على أساس مدى تحقق أهداف التدريب في مجال تدبير التمويل والموضحة في الدليل سواء الأهداف الآنية أو الأهداف بعيدة المدى ومدى تحسن أداء الجمعية وقدرات العاملين فيها وقدرتهم على الوصول لمستوى أداء أعلى، ويكون التقييم على مرحلتين كما يلي:

١- تقييم مباشر وينقسم إلى:

- تقييم مسبق قبل الدورة يمكن المدرب من قياس المستوى الأولي للمتدربين وقدراتهم لتحديد الفجوات بدقة ليتم التركيز عليها من ناحية، ومن ناحية أخرى تمكن المتدرب من تحديد الفجوة وبالتالي يركز كل متدرب على الفجوة التي لديه.
- وتقييم لاحق مباشر للدورة عبر استمارة التقييم (ملحق رقم)، وسيكون تقييماً للجانب النظري، وما أنجز من تطبيقات عملية.

٢ - تقييم مرحلي:

- سيتم عمل تقييم مرحلي بعد فترة التدريب بمدة ٦ أشهر، يتم الاتفاق عليه مع الجمعية في محضر التدريب، من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية، حيث يتم تقييم الجانب العملي ومدى تحسن الأداء عبر استمارة تحديد القدرات الذاتي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، إضافة إلى وجود المتطلبات التي طلبها المدرب أثناء التدريب والتكليفات الخاصة بالجمعية والموضحة في الدليل، ويتم عن طريق إدارة الجمعية في تحديد مدى انعكاس التدريب على تحسن نوعية العمل ويشارك عدد من المستفيدين من الجمعية لمعرفة كيف تم تطوير العمل من وجهة نظرهم. إضافة إلى وجود المتطلبات التي طلبها المدرب أثناء التدريب والتكليفات الخاصة بالجمعية وهي:

- تقييم خطة تدبير التمويل .

- تقييم مقترحات التمويل التي تم إعدادها أثناء التدريب.

- تقييم اللائحة المنظمة لعملية تدبير التمويل الخاصة بالجمعية / المنظمة.

(التقييم المسبق واللاحق مرفق بالدليل)

أنشطة لبدء التدريب

١- التعارف:

نشاط (أ):



بما أن المتدربين يعملون في جمعية /مؤسسة واحدة فبالتالي فإن التعريف لا بد أن يكون أعمى من الاسم والوظيفة لأنكم بالضرورة تعرفون ذلك عن بعضكم البعض وبالتالي فما نحن بحاجة إليه 30 دقيقة هو تعميق التعارف من خلال النشاط التالي:

عرف نفسك للمشاركين عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

.....

.....

.....

٢- التوقعات والأهداف :

كما أشرنا سابقاً بأن التدريب تشاركي، ويعتمد على خبراتكم، لذلك فإننا نهتم بتوقعاتكم من هذا التدريب حتى يتم التوفيق في هذه الدورة والدورات الأخرى



20 دقيقة

نشاط (ب):



سيتم من خلال هذا النشاط التعرف على توقعاتكم من الدورة ومن ثم عرض أهداف الدورة عليكم لمحاولة التوفيق بين توقعاتكم من الدورة والأهداف الخاصة بالدورة ما أمكن ذلك، إضافة إلى توضيح أهداف الدورة حيث أن أساس نجاح الدورة، مدى تحقيقها لأهدافها.

– **عمل فردي:** اكتب توقعاتك من الدورة في كرت وسلمه للمدرب ومن ثم استمع بتركيز لأهداف الدورة التي سيعرضها عليك المدرب .

.....

.....

.....

٣- مساهمة المشاركين في تحقيق أهداف الدورة:

إن أي دورة تدريبية لا بد أن تواجه بعض الصعوبات والمعوقات التي تقلل من فائدة التدريب، ويعتمد مدى تأثيرها على الدورة على التزام المشاركين، وبما أنه تم الاتفاق على أن نجاح التدريب وتحقيق نتائج جيدة مسؤولية الجميع، فعلى المشاركين أنفسهم تحديد مساهمتهم التي تساعد على تحقيق أقصى نتيجة إيجابية ممكنة لعملية التدريب، وتلك المساهمة تنفذ أثناء وبعد التدريب.

نشاط (ج):



ستقوم من خلال هذا النشاط بتحديد مساهمتكم في تحقيق أهداف الدورة أثناء وبعد التدريب، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



20 دقيقة

• **عمل فردي:** فكر ما هي مساهمتك الفردية في تقليل المعوقات التي يمكن أن تواجه الدورة وتقلل من الفعالية والمشاركة أثناء الدورة، وتحد من تحقيق الهدف من الدورة بعد التدريب.

• **حوار جماعي:** شارك المجموعة في تحديد مساهمتكم في تحقيق أهداف الدورة لضمان تحقيق نتائج التدريب، وتمكننا من الخروج بقيمة كاملة وحقيقية للتدريب أثناء وبعد الدورة.

• اكتب القواعد التي تم الاتفاق عليها في هذا الجدول:

مساهمة المشاركين أثناء الدورة التدريبية:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

• اكتب القواعد التي تم الاتفاق عليها في هذا الجدول:

مساهمة المشاركين بعد الدورة التدريبية:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ع- المعارف والمهارات الفردية:

نشاط (د):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المعارف والمهارات الفردية المطلوبة من إدارة الجمعيات أو المؤسسات الأهلية:



20 دقيقة

• **عمل فردي:** أجب على كافة الأسئلة الواردة في استمارة التقييم المسبق مع الأخذ بالاعتبار ربطها بتدبير التمويل في جمعيتك/مؤسستك ما أمكن ذلك.

0- مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية في مجال تدبير التمويل:

نشاط (هـ):



ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مستوى جمعيتكم/مؤسستكم في مجال تدبير التمويل وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



40 دقيقة

• **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في النقاش لتحديد مستوى جمعيتكم أو مؤسستكم في مجال تدبير التمويل ثم قم بعرض ما توصلت إليه مجموعتك على المجموعات الأخرى.

أولاً: عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال تدبير التمويل في الجمعيات وما يتعلق به

أداء البرنامج TO DO	جمعية خيرية لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية خيرية لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية تهوية لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية تهوية لديها مستوى عالي من القدرات
تدبير التمويل	<ul style="list-style-type: none"> - مصادر تمويلها غير مستقرة. - ونفقاتها غير عقلانية. - لا يوجد شخص مؤهل مسؤول عن تدبير التمويل. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصادر تمويلها غير مستقرة. - نفقاتها أكثر من مصادرها. - رؤيس الجمعية مسئول عن عملية تدبير التمويل لتغطية النفقات الاعتيادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - لديها أكثر من مصدر للتمويل. - تحديد أوجه اتفاق ثابت. - لديها مسئول عن عملية تدبير التمويل محددة مهامه في الاتفاقية يقوم بإعداد خطة وينفذ. - تقييم عملية تدبير التمويل بشكل عام وتستفيد من الأخطاء السابقة 	<ul style="list-style-type: none"> - تمتلك الجمعية أكثر من مصدر لتدبير التمويل ولديها موارد ثابتة للدخل. - أوجه الأنفاق محددة بدقة وعقلانية. - لديها لجنة مؤهلة وممكنة من مراحل وطرق وتقنيات تدبير التمويل. - اللجنة مسئولة عن تدبير التمويل وفق مهام واضحة محددة في الاتفاقية - تخطط لعملية تدبير التمويل وتحدد أهداف واضحة تابعة من أهداف ورسالة الجمعية وتعدد خطط التنفيذ وخطط المتابعة وتنفيذ وفق تلك الخطط. - تقييم عملية تدبير التمويل بشكل مستمر وتدمج نتائج التقييم في العملية المقبلة للتخطيط لتدبير التمويل لضمان الاستمرارية والتوسع. - ملتزمة بقوانين تدبير التمويل وجميع أفرادها ملتزمون بمساعدة عملية تدبير التمويل وتحسين صورة المنظمة، تستغل جميع مواردها.
خلق موارد/ تدبير التمويل				

تابع: عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال تدبير التمويل في الجمعيات وما يتعلق به

أداء البرنامج TODO	جمعية خيرية لديها مستوى أو لى من القدرات	جمعية خيرية لديها مستوى متوسط من القدرات	قدرة عالية التواصل مع بعض المانحين من خلال التعرف على مجالات اهتمامهم استطاعت من خلالها كسب ثقتهم.	جمعية تنمويتها لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية تنمويتها لديها مستوى عالي من القدرات
علاقات خارجية مع المانحين (محلياً)	- ضعف قدرتهم على التعرف بالمانحين. - ضعف قدرتهم على كسب ثقة المانحين. - مهارة طلبات التمويل، وإعداد طلبات فني تقدم طلب دعم غير محدد لبعض الجهات ولا تعلم ماذا قبل أو رفض.	- تم التدرج على مهارات الاتصال والتواصل ولم يعكس بشكل قسوي على علاقاتها بالمانحين. - قدرتها ضعيفة على الاحتفاظ بعلاقات جيدة بالمانحين. - علاقتها المستمرة محدودة مع عدد محدود جداً من المانحين. - لا توجد قاعدة بيانات عن المانحين.	- تتواصل مع المانحين بعد تنفيذ المشاريع وخلال التنازير و رسائل الشكر. - تتواصل مع المانحين بعد تنفيذ المشاريع من خلال التنازير و رسائل الشكر. - لديها قاعدة بيانات كاملة عن المولين الذين تتعامل معهم فقط. - لم تصل لمرحلة دراسة جميع المولين وآلية التعامل.	- لديها مهارات الاتصال والتفاوض وانعكست على بشكل قدرة عالية على التواصل مع المانحين من خلال التعرف على مجالات اهتمامهم و دوافعهم و متابعة مقترحات تمويلها لعرف سبب التأخير أو الرفض. - تتواصل مع المانحين بعد تنفيذ المشاريع من خلال التنازير تظهر تأثير ونتيجة دعمه للجمعية على المستفيدين وتحاول كسب ثقته لاستمرار العلاقة - وقدره على خلق علاقات شخصية وعمل رسائل الشكر للمانحين. - تتعرف على آلية تقييمهم بفتح المشاريع. - لديها قاعدة بيانات شاملة لمعلومات دقيقة عن جميع المانحين لجائها تقوم بتطويرها باستمرار.	

ملخص للمشارك

عزيزي المشارك اكتب في هذه الصفحة الدروس المستفادة من الوحدة السابقة وحدد كيف ستحسن المعلومات التي تلقيتها أداءك داخل الجمعية/المؤسسة .

(يمكنك أن تبدأ أولاً بكتابة كيف كان الوضع قبل التدريب ومن ثم المعلومات التي اكتسبتها أثناء التدريب وثالثاً كيف ستحسن أداءك الفعلي)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الوحدة الأولى: مفهوم تدبير التمويل

« أهداف الوحدة الأولى:

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين معرفة بـ:

- (1) معنى تدبير التمويل وأهميته للجمعيات/ المؤسسات الأهلية.
- (2) الموارد التي تحتاجها الجمعيات/ المؤسسات الأهلية، والمصادر التي يمكن من خلالها الحصول على تمويل لتغطية تلك الاحتياجات .

تعريف عملية تدبير التمويل وأهميتها:

نشاط (١):



15 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية تعريف عملية تدبير التمويل في الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأهميتها، وسوف يتكون هذا النشاط من جزء واحد.

– **عمل فردي** : فكر لبضع دقائق، ثم قم بكتابة تعريف عملية تدبير التمويل،

وأهميتها في الكرت الذي أمامك؟

.....

.....

.....

نشاط (٢):



15 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية الموارد المالية للجمعيات والمؤسسات الأهلية.

– **حوار جماعي**: من وجهة نظرك هل الموارد المالية مهمة لقيام الجمعيات

والمؤسسات الأهلية بعملها بالرغم من كونها خيرية؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

مصادر تمويل الجمعيات و المؤسسات الأهلية:

نشاط (٣):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على مصادر تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية وسوف يتكون

هذا النشاط من جزئين:



– **عمل جماعي:** ناقش مجموعتك حول مصادر تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

20 دقيقة

– شارك المجموعة في تصنيف مصادر التمويل على النحو التالي [ذاتية، حكومية، خارجية]:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

– ثم شارك المجموعة النقاش حول عدد المصادر التي تستفيد منها جمعيتك / مؤسستك.

.....
.....
.....

الموارد التي تحتاجها الجمعية / المؤسسة لتسيير نشاطها و خدمة مستمديها:

نشاط (٤):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الموارد التي تحتاجها جمعيتك / مؤسستك لتسيير عملها

وتنفيذ مشاريع لخدمة مستمديها وسوف يتكون هذا النشاط من جزئين:



30 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول ما تحتاجه جمعيتك / مؤسستك من

موارد لتسيير عملها وتنفيذ مشاريع لخدمة مستمديها واكتبوا كل تلك الاحتياجات.

احتياجات لتنفيذ مشاريع تخدم مستفيدي الجمعية			احتياجات لتسيير عمل الجمعية		
مادية	مالية	بشرية	مادية	مالية	بشرية

مراحل عملية تدبير التمويل:

نشاط (٥):

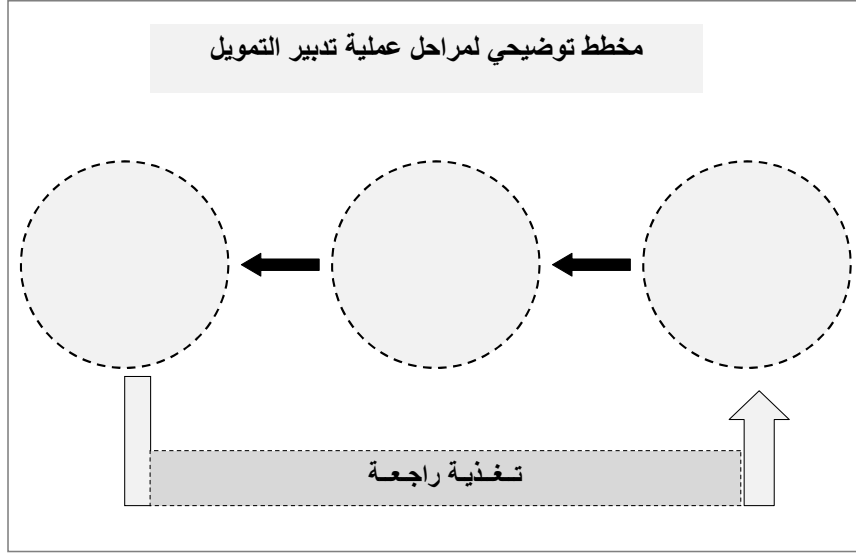


ستتعرف من خلال هذا النشاط على مراحل عملية تدبير التمويل بشكل عام، يتكون هذا النشاط من جزئين هما:

– **حوار جماعي:** يُعبر المخطط التالي عن مراحل عملية تدبير التمويل، سمِّ كل مرحلة من مراحل عملية تدبير التمويل في المخطط؟



30 دقيقة



– **حوار جماعي:** من وجهة نظرك لماذا نبدأ عملية تدبير التمويل بالتخطيط

.....

.....

.....

.....

مرجعية نظرية مختصرة

تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية لإقناع جهات التمويل الخارجية الحكومية وغير الحكومية وحتى دافعي الاشتراكات والذين يشكلون الموارد الذاتية بمبادئها وأهدافها حتى يتم التفاعل معها ودعمها، سواء كان ذلك بالدعم المالي أو الفني، حتى تتمكن من تغطية نفقاتها واحتياجاتها من الموارد البشرية أو العينية أو المالية إضافة إلى نفقات المشاريع التي تنفذها لخدمة مستهدفاتها، حتى تتمكن من البقاء وتطوير العمل والاعتماد على ذاتها.

o من أهم المصادر التي يمكن للجمعيات والمؤسسات الاستفادة منها :

1- مصادر ذاتية للجمعية/المؤسسة الأهلية وتتمثل في:

- مقابل اشتراكات العضوية... وهي محدودة للغاية.
- مشاريع مدرة للدخل يستخدم عائدها لتمويل أنشطة الجمعية ومصاريفها التشغيلية.
- مقابل بيع سلع وخدمات... تتوافر لبعض الجمعيات/المؤسسات الأهلية، وليس جميعها.

2- مصادر حكومية:

- الدعم السنوي المقدم من الجهات الحكومية.
- إسناد بعض المشاريع الحكومية لبعض الصناديق والمؤسسات التنموية.
- إعانة عينية كمنح الجمعية أرض لإقامة مقرها (أنظر قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني 2001 م).
- الحصول على بعض الخدمات بأسعار رمزية كالتيار الكهربائي.
- يمكن إسناد إدارة بعض المؤسسات الاجتماعية التابعة للدولة للجمعيات/المؤسسات الأهلية.

3- مصادر خارجية:

- منح ومعونات من وكالات تنمية عالمية لدول كبرى مثل هيئة المعونة الأمريكية ووكالة التنمية الكندية.
- منح ومعونات من سفارات أجنبية ووفقاً للقانون السائد.
- منح ومعونات من منظمات ومؤسسات غربية وعربية غير حكومية.
- منح ومعونات من القطاع الخاص.
- منظمات دولية متخصصة: (اليونسيف، برنامج الغذاء العالمي، منظمة الصحة العالمية، مفوضية اللاجئين، منظمة الهجرة الدولية، اليونسكو، البنك الدولي، البنك الإسلامي للتنمية، صناديق التنمية العربية... الخ).
- القطاع الأسري والأفراد ويشمل زكاة المال -الصدقات- والتبرعات النقدية.

o تعرف عملية تدبير التمويل:

بأنها قدرة المنظمة على إقناع الآخرين بمبادئها وأهدافها حتى يتم التفاعل معها وإبراز كيانها كشريك فاعل في عملية التنمية.

ملخص للمشارك

عزيزي المشارك اكتب في هذه الصفحة الدروس المستفادة من الوحدة السابقة وحدد كيف ستحسن المعلومات التي تلقيتها أداءك داخل الجمعية/المؤسسة .

(يمكنك أن تبدأ أولاً بكتابة كيف كان الوضع قبل التدريب ومن ثم المعلومات التي اكتسبتها أثناء التدريب وثالثاً كيف ستحسن أداءك الفعلي)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الوحدة الثانية:

مرحلة تخطيط عملية تدبير التمويل

« أهداف الوحدة الثانية:

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركون بمعرفة بـ:

- (1) مراحل عملية تدبير التمويل بشكل عام.
- (2) الخطوات الـ (6) لعملية التخطيط لتدبير التمويل.

– كما سيكتسب المشاركون مهارة التخطيط لتدبير التمويل

مرحلة التخطيط لعملية تدبير التمويل:

وهي أول مرحلة في عملية تدبير التمويل، تتكون هذه المرحلة من (٦) خطوات على النحو التالي:

1. تحديد الهدف.
2. مسئولية تدبير التمويل.
3. دراسة قدرات وإمكانية الجهة طالبة الدعم.
4. دراسة الممول والتعرف على اهتمامه .
5. تحديد الجهات المانحة والمتوافقة مع جمعيتك/مؤسستك.
6. دراسة الاستراتيجيات والتقنيات الملائمة لقدرات جمعيتك/مؤسستك وتوافقها مع المانحين.
7. إعداد الخطة التنفيذية لتدبير التمويل.

١- تحديد الهدف من عملية تدبير التمويل:



30 دقيقة

نشاط (٦):

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الأولى من خطوات التخطيط لتدبير التمويل وسوف يتكون هذا النشاط من جزئين.

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش في لماذا يجب أن تبدأ مرحلة التخطيط لأي عملية بتحديد الهدف ؟

مرحلة التخطيط لأي عملية يجب أن تبدأ بتحديد الهدف وذلك كونه:

.....

.....

.....

0 أيضاً ناقش مجموعتك في هل عملية تدبير التمويل هدف في حد ذاتها أم وسيلة لتحقيق

هدف ما؟

– **عمل جماعي:** اقرؤوا الرسالة التالية ثم ضعوا أنفسكم مكان المسؤول في المنظمة المانحة واتخذوا قراراً فيما يتعلق برسالة طلب الدعم التي قدمت من الجمعية (س) وهي كما يلي:

الأخوة/..... المحترمين

تهديكم جمعية (س) بمديرية الصومعة- محافظة البيضاء أطيب الأمنيات وتهنئكم بأعمالكم الإنسانية، وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بضم جمعيتنا إلى قائمة الجمعيات التي تقومون بدعمها، حيث أن الجمعية تقع في مديرية نائية وفقيرة، وهي بحاجة إلى مد يد العون والمساعدة ونرجو دعمنا بمشاريع كمبيوتر وخياطة وتطريز.

ولكم جزيل الشكر،،

رئيس الجمعية

من خلال قراءتكم للرسالة ما هو قراركم؟ موضحين الأسباب؟

.....

.....

.....

.....

٢- مسؤولية تدبير التمويل:

نشاط (٧):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الثانية من خطوات التخطيط لتدبير التمويل

وسوف يتكون هذا النشاط من جزئين.

30 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة في النقاش حول مهام مسئول تدبير التمويل في الجمعية.

1-

2-

3-

4-

5-

- **عمل جماعي:** بناء على معرفتكم بمهام مسئول تدبير التمويل في الجمعية، حددوا بشكل جماعي المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر في الشخص المسئول عن عملية تدبير التمويل.

معارف	مهارات مهنية	مهارات شخصية

على الجمعية/المؤسسة تحديد المسؤولين عن عملية تدبير التمويل
مع تحديد دقيق لمهامهم وصلاحيات كل منهم ومسؤولياتهم ضمن
لوائحها؟

تكليف خاص
بالجمعية

٣- دراسة قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية الطالبة للدعم:

نشاط (٨):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الثالثة من خطوات التخطيط لتدبير التمويل

وسوف يتكون هذا النشاط من 3 أجزاء:

(توضيح)



45 دقيقة

- نقاط القوة: وجود وتوفير الجوانب المذكورة وتطبيقها وتفعيلها.
- النقاط التي تحتاج إلى تحسين: هي الجوانب الموجودة وغير مطبقة أو ناقصة أو غير فعّالة.
- طريقة التحسين: إكمال الجوانب القانونية وتطبيق الجوانب التنظيمية وإيجاد الغير موجود منها والتدريب والتأهيل في الجوانب الفنية.

- عمل جماعي: شارك مجموعتك في تحديد قدرات وإمكانات جمعيتك أو مؤسستك،
والتي تؤهلها للحصول على دعم وفق الجدول التالي:

نواحي / مجالات دراسة قدرات جمعيتك/ مؤسستك	نقاط قوة الجمعية/المؤسسة في هذا المجال	نقاط تحتاج للتحسين في هذا المجال	طريقة التحسين لتأهيل الجمعية/المؤسسة للحصول على دعم
<p>الجانب القانوني:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ التصريح: ▪ النظام الأساسي ▪ قانون الجمعيات <p>الجانب التنظيمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ النظام الإداري ▪ النظام المالي ▪ نظام الأرشفة والتوثيق ▪ خطط العمل والموازنات <p>الجانب الفني:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الكفاءة التقنية في مجال العمل ▪ مستوى خبرة الموظفين والمتطوعين 			

– **عمل جماعي:** ناقش مع مجموعتك هل جمعيتك/مؤسستك مؤهلة للحصول على دعم أياً كان حجمه؟ ومن أي ممول كان؟ وماهي المعايير التي قررت على أساسها لتحديد إجاباتك؟

.....

.....

.....

.....

على جمعيتك/مؤسستك تحديد من تقع عليه مسؤولية تنفيذ تلك التحسينات وتوقيتها وآلية تنفيذها عن طريق خطة تؤهلها للحصول على دعم.



ع- دراسة الممول والتعرف على اهتماماته:

نشاط (٩):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الرابعة من خطوات التخطيط لتدبير التمويل،

يتكون هذا النشاط من جزئين:



45 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول:

0 أساليب اكتشاف الممولين المحتملين لجمعيتك/مؤسستك؟

.....

.....

.....

.....

0 الممولين المحتملين لجمعيةك/مؤسستك من حيث تصنيفهم (أفراد- قطاع حكومي- منظمات مانحة)؟

.....

.....

.....

.....

0 المحاور المفترض دراستها للتعرف على الممولين المحتملين للجمعيات/المؤسسات الأهلية؟ وأهميتها؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

- **عمل جماعي:** اختاروا ثلاثة من المانحين، ثم قوموا باستكمال بياناتهم بعد الاتفاق عليها في الجدول المقابل:

بيانات عامة								بيانات فنية							
مواضيع النظر	التبرعات السابقة	مستوياته	الشخص المعنى بالتواصل	رقم الهاتفون	عنوانه	دوافع التمويل	قيم التمويل	دراسة أخطاء التمويل	مجالات اهتمامه	نوعه	اسم التمويل				

- استعرضوا عمل مجموعتكم على المجموعات الأخرى للمناقشة.

على الجمعية/ المؤسسة أن تجمع بيانات عن المانحين وتعد قاعدة بيانات يديوية/ آلية بحسب قدراتها وتحدد المسئول عن تحديثها.



0- تحديد الجهات المانحة والمتوافقة مع جمعيتك /مؤسستك:

نشاط (١٠):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الخامسة من خطوات التخطيط لتدبير التمويل،

يتكون هذا النشاط من جزئين هما:



45 دقيقة

- **عمل جماعي:** استعرض جمعيتك /مؤسستك من حيث:

0 لغرضها- رسالتها- قيمها- علاقاتها- مركزها التنافسي؟

0 مجالات عملها للفترة الحالية؟

1-

2-

3-

4-

0 احتياجاتها للدعم للفترة الحالية ؟

1-

2-

3-

4-

- **عمل جماعي:** شارك المدرب والمجموعة النقاش حول كيفية تحديد الجهات

المانحة التي تتلاءم مع احتياجات جمعيتك /مؤسستك للفترة الحالية ؟

..... -

..... -

..... -

..... -

0 استعرض جهات التمويل التي قمت بحصرها في النشاط (5)، ثم شارك مجموعتك في تحديد 2-3 مانحين يتوافقون مع احتياجات جمعيتك / مؤسستك للفترة الحالية وفقاً للجدول التالي :

المحاور	الجهة الممولة	جمعيتك/مؤسستك	درجة التوافق
مجالات الاهتمام			
القيم			
الدوافع			
أنماط وشروط التمويل			

٦- دراسة الاستراتيجيات والتقنيات الملائمة لقدرات جمعيتك وتوافقها مع المانحين:

١- دراسة استراتيجيات تدبير التمويل:

نشاط (١١):

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة السادسة من خطوات التخطيط لتدبير التمويل، يتكون هذا النشاط من جزئين :



30 دقيقة

– حوار جماعي: من وجهة نظرك ما المقصود باستراتيجيات عملية تدبير التمويل؟

.....

.....

.....

.....

– **عمل ثنائي:** حدد مع زميلك مدى تفضيلك لإتباع جمعيتك /مؤسستك إحدى الاستراتيجيات التالية:

م	الإستراتيجية	مدى تفضيلك لإتباعها من قبل جمعيتك
1	الإستراتيجية المستمرة	
2	الإستراتيجية المكثفة	
3	المناسبات الخاصة	

– **طرق وتقنيات تدبير التمويل:**

أولاً: كتابة مقترحات المشاريع:



120 دقيقة

نشاط (١٢):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على إحدى تقنيات تدبير التمويل وهي كتابة مقترحات المشاريع وسيكون هذا النشاط من أربعة أجزاء :

عمل جماعي: شارك المدرب والمجموعة النقاش حول مكونات مقترح المشروع عند تقديمه من قبل المدرب.

- -
- -
- -

عمل فردي: راجع الفرق بين تصميم المشروع وكتابة مقترح المشروع.

- -
- -
- -

– عمل جماعي : شارك مجموعتك النقاش حول مقترح المشروع المرفق (مقترح جمعية

الأمان) من حيث:

§ اكمال مكوناته.

§ نقاط القوة والضعف لكل مكون.

0 اعرضوا عمل مجموعتكم على المجموعات الأخرى وفق الجدول التالي:

القسم	محتوياتها	مدى اكمال عناصرها	نقاط القوة	نقاط الضعف
صفحة العنوان				
صفحة الملخص				
صفحة المحتويات				
جسم المشروع				
الاستنتاجات والميزانية				
التذييلات والملاحقات				
قائمة المراجع				

– عمل جماعي : شارك مجموعتك والمدرّب النقاش حول النصائح العامة لكتابة

مقترحات المشروع؟ وأسباب رفضها؟

.....

.....

.....

ثانياً: طرق وتقنيات أخرى في تدبير التمويل:

نشاط (١٣):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على التقنيات الأخرى لعملية تدبير التمويل وسيكون هذا

النشاط من جزئين :

– **عمل ثنائي:** شارك زميلك في وضع الممولين التاليين أمام التقنية المناسبة لهم (أفراد 30 دقيقة

– رجال أعمال- حكومة – منظمات خارجية- مؤسسات حكومية ومن ثم تحديد المميزات

والسلبات لكل تقنية ..

م	تقنيات تدبير التمويل	الممول المناسبة معه	مميزات	سلبات
1	برنامج كافل اليتيم			
2	مائدة الخير			
3	ملف المشاريع			
4	الحفلات السنوية			
5	الأسواق الخيرية			
6	المعارض الفنية			
7	المعارض وبيع المنتجات			
8	دكاكين الخير			
9	الاستقطاعات الخيرية			
10	الحملات البريدية			
11	الزيارات الشخصية			
12	المزاد الخيري			
13	ترويج الاسم			
14	الحملات الموسمية			
15	المسابقات			

٧- إعداد الخطة التنفيذية لتدبير التمويل:

نشاط (١٤):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة السابعة من خطوات تدبير التمويل وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة في عكش جميع الخطوات التي تمت لأعداد التخطيط لعملية تدبير التمويل في خطة.

(راجع دليل أساسيات الإدارة _ الفرق بين الخطة والتخطيط)

الاستراتيجيات البديلة	التكلفة	التوقيت	الطرق المستخدمة	المسؤول عن تدبير التمويل	الممول المحتمل	مشروع / نشاط

مرجعية نظرية مختصرة

قبل أن تبدأ بسؤال الجهات المانحة إعطاءك تمويلاً يجب أن تعرف أن تدبير التمويل الناجح يعتمد بنسبة 80% على التخطيط والإعداد، ونسبة 20% على التنفيذ. وعملية التخطيط تتناول الآتي :

- 1- تحديد الهدف من عملية تدبير التمويل.
- 2- تحديد المسؤولين عن عملية تدبير التمويل.
- 3- دراسة قدرات جمعيتك والتي تؤهلك للحصول على دعم (نقاط القوة التي ستظهرها للمانحين لكسب ثقتهم والنقاط التي ستعمل على تحسينها لإقناع المانح).
- 4- دراسة الممولين والتعرف عليهم (ويفترض أن تحدد مجموعة من المانحين بعد التعرف على مجالات اهتمامهم- القيم المحركة لهم- دوافعهم- شروط وأنماط التمويل).
- 5- تحديد الممولين المحتملين الملائمين لمجالات وقدرات جمعيتك.
- 6- تحديد الاستراتيجيات والتقنيات التي تتناسب معهم.
- 7- إعداد خطة تنفيذية لتدبير التمويل.



الوحدة الثالثة

تنفيذ عملية تدبير التمويل

« أهداف الوحدة الثالثة:

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين :

1) قدرة على تنفيذ خطوات تدبير التمويل التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.

تنفيذ عملية تدبير التمويل:



45 دقيقة

نشاط (١٥):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على خطوات التنفيذ لعملية تدبير التمويل وسيكون هذا

النشاط من جزء واحد:

– **عمل جماعي:** بالرجوع للنشاط رقم (١٠) والذي يتناول الخطوة الخامسة من عملية

تدبير التمويل وهي تحديد الجهات المانحة المتوافقة مع جمعيتك/مؤسستك، حدد (٢-٣)

من المانحين، ضع مع مجموعتك خطوات التنفيذ لعملية تدبير التمويل التي ستتم؟ وما هي

أهميتها من وجهة نظركم وفق الجدول التالي:

أهمية الخطوة من وجهة نظر المجموعة	خطوات تنفيذ استقطاب الدعم/التمويل من المانح	المانح المحتمل لجمعيتكم
منظمات مانحة خارجية		
أفراد		

الوحده الرابعه

تقييم عمليه تدبير التمويل

« أهداف الوحدة الرابعة:

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين :

- 1) قدرة على تقييم عمليات التخطيط وتنفيذ تدبير التمويل في جمعيتهم / مؤسستهم وتضمن نتائج التقييم في عملية التخطيط والتنفيذ القادمة لتدبير التمويل.



ستتعرف من خلال هذا النشاط على خطوات تقييم عملية تدبير التمويل وسيتكون هذا النشاط من جزئين:



30 دقيقة

- عمل جماعي: شارك المجموعة والمدرّب النقاش حول معنى تقييم عملية تدبير

التمويل وأهميتها؟

0 شارك المجموعة في اختيار إحدى عمليات تدبير التمويل التي قامت بها جمعيتك/مؤسستك وقيمها

وفق الجدول التالي:

عملية تدبير التمويل الخاصة بـ.....				
نقاط الضعف	نقاط القوة	لم تتم	تمت	الخطوات المفترضة تنفيذها
أولاً : التخطيط لعملية تدبير التمويل:				
				تحديد الهدف
				تحديد المسؤولين
				دراسة قدرات الجمعية
				دراسة الممولين والتعرف عليهم
				تحديد الممولين الملائمين لتوجهات الجمعية الحالية
				دراسة الاستراتيجيات والتقنيات المناسبة للممولين المحتملين واختيار الأفضل
ثانياً: تنفيذ عملية تدبير التمويل:				
				تهيئة الممول
				التواصل الفعلي مع الممول
				بناء علاقة مع الممول
ثالثاً: تقييم عملية تدبير التمويل:				
				تقييم عملية تدبير التمويل والاستفادة من الدروس في عملية التخطيط المقبلة

-عمل ثنائي: قارن بين التمويل في الحالتين:



15 دقيقة

م	مجالات المقارنة	حملة عامة لتدبير تمويل / جمع تبرعات بشكل عام	تدبير تمويل لمشروع محدد
	الهدف		
	التقنيات المستخدمة		
	العائد المتوقع		
	الفترة		

مرجعية نظرية مختصرة

تعتبر تنفيذ عملية تدبير التمويل هي المرحلة التالية في مراحل عملية تدبير التمويل وتأتي بعد أن تم التخطيط والإعداد المسبق بشكل جيد وتشمل عملية التنفيذ ما يلي:

- تهيئة المانحين.
- التواصل الفعلي مع المانح والتقدم بطلب الدعم عبر إحدى التقنيات السابقة، بشرط أن تتناسب مع قدرات المنظمة والمانحين أيضاً.
- وخلال عملية التنفيذ يتم متابعة العملية وفق خطة المتابعة الموضوعية سابقاً ليتم تصحيح الأخطاء ومعالجة الاختلال أولاً بأول.
- وبعدها تأتي مرحلة التقييم لعملية تدبير التمويل التي تمت من حيث التخطيط واتباع الخطوات السليمة فيها وكذلك التنفيذ وتضمين تلك النتائج في عملية التخطيط والتنفيذ القادمة لعملية تدبير التمويل.

الوحدة الخامسة:

نصائح عامة لنجاح عملية تدبير التمويل

« أهداف الوحدة الخامسة:

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين :

- ١) معرفة بأهم النصائح للاحتفاظ بالمانحين.
- ٢) معرفة بأهم أخلاقيات عملية تدبير التمويل.
- ٣) معرفة بأهمية توفير مورد ثابت للجمعية.

الاحتفاظ بالمانحين:



30 دقيقة

نشاط (١٧):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على طرق الاحتفاظ بالمانحين وأهميتها وسيكون هذا النشاط

من جزءين هما:

– **عصف ذهني** : بيّن أهمية الاحتفاظ بالمانحين للجمعيات والمؤسسات الأهلية.

.....

.....

.....

.....

.....

– **عمل جماعي** :

0 حدد مع مجموعتك المانحين الذين تعاملت جمعيتك/مؤسستك معهم مرة

واحدة/لأكثر من مرة؟

.....

.....

.....

0 حدد أبرز النقاط التي تجعل المانح لا يرغب في التعامل مع أي جمعية/مؤسسة

أهلية مرة أخرى.

.....

.....

.....

0 حدد أهم النصائح لتتمكن جمعيتك/مؤسستك من الاحتفاظ بالمانحين.

.....

.....

.....

أخلاقيات تدبير التمويل

نشاط (١٨):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أخلاقيات تدبير التمويل وسيكون هذا النشاط من جزئين هما:



30 دقيقة

- **عصف ذهني:** بين مفهوم أخلاقيات عملية تدبير التمويل من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول مفهوم أخلاقيات العمل ثم

اكتبها في الجدول التالي بعد الاتفاق عليها من قبل الجميع:

مفهومها لدى أعضاء الجمعية/المؤسسة	أخلاقيات تدبير التمويل
	احترام القانون
	احترام سرية المانح
	احترام رسالة المنظمة
	عدم تعارض المصالح

- اعرضوا عملكم للمجموعات الأخرى وشاركوهم النقاش للخروج بمفهوم موحد لأخلاقيات العمل التي تم الاتفاق عليها من قبل الجميع والتي ستبناها جمعيتكم/مؤسستكم.

على الجمعية/المؤسسة توثيق أخلاقيات العمل التي سيتم الاتفاق عليها في لائحتها الداخلية.

تكليف خاص
بالجمعية

توفير موارد مدرة للدخل في الجمعيات/المؤسسات الأهلية

نشاط (١٩):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية توفير مشاريع مدرة للدخل في الجمعيات/

المؤسسات الأهلية وأهميتها، وسيكون هذا النشاط من جزئين هما:

- **عمل فردي:** من وجهة نظرك ما معنى مشاريع مدرة للدخل؟ وما مدى أهميتها 30 دقيقة

للجمعيات والمؤسسات الأهلية؟

.....

.....

.....

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في تحديد مقترحات لعمل مشاريع مدرة للدخل

في جمعيتك/مؤسستك في الحالات التالية:

مقترحات الجمعية/المؤسسة	الحالة
	طلب تمويل من المانحين للأنشطة المدرة للدخل
	استغلال الجمعية لمواردها المتاحة

على الجمعية كتابة مقترح مشروع مدر للدخل متكامل مع تحديد الجهة التي سيتم تقديمه لها ومتابعة تنفيذه.

تكليف خاص
بالجمعية

مرجعية نظرية مختصرة

لتعزيز قدرات جمعيتك/مؤسستك في تدير التمويل عليك أن:

- تحتفظ بالمانحين:

فذلك يظهر مدى كفاءتك ومصداقيتك.

- تلتزم بأخلاقيات تدير التمويل:

(احترام القانون، احترام سرية المانح، احترام رسالة المنظمة، عدم تعارض المصالح) فذلك يعزز من مصداقيتك ويجنبك المساءلة القانونية ويكسبك احترام الجهات المانحة.

- توفر مورد ثابت يدر دخل على الجمعية:

من خلال طلب تمويل من المانحين لأنشطة مدرة للدخل، واستغلال الجمعية لمواردها المتاحة، فذلك يضمن لك الاستمرارية في تشغيل جمعيتك/مؤسستك.

ملخص للمشارك

عزيزي المشارك اكتب في هذه الصفحة الدروس المستفادة من الوحدة السابقة وحدد كيف ستحسن المعلومات التي تلقيتها أداءك داخل الجمعية/المؤسسة .

(يمكنك أن تبدأ أولاً بكتابة كيف كان الوضع قبل التدريب ومن ثم المعلومات التي اكتسبتها أثناء التدريب وثالثاً كيف ستحسن أداءك الفعلي)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملاحقات



جمعية الأمان لرعاية الكفيفات

Al-Aman Organization For Blind Women Care

الجمهورية اليمنية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
مكتب الشؤون الاجتماعية بأمانة العاصمة

الرقم: ()

التاريخ: / /

المرقات:

مشروع توعية المكفوفين حول اتفاقية وتعزيز حقوق الأطفال المعاقين

مقدم المشروع : جمعية الأمان لرعاية الكفيفات

الجهة المقدم إليها : السفارة الكندية

مدير المشاريع: سبأ قحيم ٧١١٧٨٥٧٥٣

تلفون العمل: ٣٣٤٠٠٥ - ٣٣٤٠٠٤

فاكس ٣٣٤٠٠٨

الجمهورية اليمنية - صنعاء - تلفون: ٥- ٣٣٤٠٠٤ فاكس: ٣٣٤٠٠٨

موقعنا على الإنترنت: www.alaman.org.ye - البريد الإلكتروني: alaman@alaman.org E-mail:

مقترح مقدم جمعية الامان للمتدربين ليخدم أغراض التدريب للدراسه والتحليل فقط

المقدمة:

بدأ تنامي الوعي بقضية الإعاقة والمعوقين بالأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وأما في الجمهورية اليمنية فقد بدأ ظهور الوعي بهذه القضية في منتصف التسعينات ولإن الإعاقة ظاهرة إجتماعية فإننا نلاحظ تزايد أعداد المعوقين في جميع أنحاء العالم وعلى جميع المستويات وفي كل المجتمعات كما نلاحظ تزايد مستمر في حجم المشكلة خصوصا بين أطفال الدول الفقيرة.

أهداف المشروع:-

- 1- رفع وعي الأطفال المعاقين وأسرههم بأهمية حماية وتعزيز حقوقهم.
- 2- توجيه أنظار المجتمع المحلي إلى قضايا الأطفال المعاقين ودعوتهم لتبني هذه القضايا.
- 3- الإلمام بأبعاد قضايا الإعاقة والمعوقين.

الفئة المستهدفة:-

- 1- عدد (20) شخص من كلاً من الوزارات التالية (وزارة الصحة - وزارة التربية - وزارة الإعلام - وزارة الشؤون الإجتماعية - الإدارة المحلية) بمعدل شخصين من كل جهة.
- 2- عدد (30) شخص من أولياء أمور المكفوفين (15) من أولياء الأمور للطلاب و(15) من أولياء أمور الطالبات.
- 3- عدد (20) طالب وطالبة من طلاب المرحلة الثانوية.
- 4- عدد (20) طالب وطالبة من طلاب المرحلة الجامعية.
- 5- عدد (20) موظف وموظفه من المكفوفين.
- 6- عدد (20) شخص من جمعيات المكفوفين في المحافظات (المكلا - سيئون - تعز - إب - صنعاء - ذمار - عدن - لحج - عمران) بمعدل شخصين من كل محافظة وصنعاء أربعة أشخاص.

وصف المشروع:-

يعاني المكفوفين والمجتمع من عدم فهم وإدراك حقوق المعاقين المشروعة والتي كفلها لهم دستور الجمهورية اليمنية، وكثيرا ما يواجه المكفوفين صعوبات في كافة جوانب حياتهم وذلك بسبب عدم إدراك المجتمع لمتطلباتهم وحقوقهم، لذلك سعينا من خلال هذا المشروع تنفيذ الأنشطة التالية:-

- عمل حملات على جميع المستويات عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- تنفيذ ورش عمل للفئة المستهدفة.
- عمل ندوات طبية واستضافة أطباء نفسيين وأساتذة قانونيين على المستوى القومي.
- عمل إصدارات عن إتفاقية حماية وتعزيز حقوق الأطفال المعاقين.
- طباعة عدد (100) نسخة من الاتفاقية بالخط البارز وتوزيعها على المكفوفين.

خصائص المشروع:-

- أنه سيتناول الجوانب القانونية.
- أنه سيتعامل مع فئات مختلفة من مختلف المحافظات.
- أنه سيتضمن أنشطة مختلفة ومتنوعة.
- أنه سيساهم في توعية المجتمع بحقوق المعاقين بشكل عام والمكفوفين بشكل خاص.

فريق العمل:-

- طبيب نفسي.
- محاضر في الشؤون القانونية.
- رئيس جمعية الأمان.
- منسق للمشروع.

الميزانية المقترحة للورش

(1) ورشة عمل لأصحاب القرار

م	البند	المبلغ بالدولار	عدد الفريق	عدد الأيام	الإجمالي بالدولار
1	مكافآت فريق العمل	30	3	1	\$ 90
2	تنسيق	20	1	—	\$ 20
3	إيجار قاعة	300	—	1	\$ 300
4	ضيافة	2	25 شخص	1	\$ 50
5	توثيق وتغطية إعلامية	100	—	—	\$ 100
6	قرطاسيات	50	—	—	\$ 50
7	بدل مواصلات	5	20	1	\$ 100
الإجمالي					\$ 710

(2) ورشة عمل أولياء أمور المكفوفين

م	البند	المبلغ بالدولار	عدد الفريق	عدد الأيام	الإجمالي بالدولار
1	مكافآت فريق العمل	30	3	1	\$ 90
2	تنسيق	20	1	—	\$ 20
3	إيجار قاعة	300	—	1	\$ 300
4	ضيافة	2	35 شخص	1	\$ 70
5	توثيق وتغطية إعلامية	100	—	—	\$ 100
6	قرطاسيات	50	—	—	\$ 50
7	بدل مواصلات	5	20	1	\$ 100
الإجمالي					\$ 730

(3) ورشة عمل طلاب الثانوية المكفوفين

م	البند	المبلغ	عدد الفريق	الأيام	الأجمالي
1	مكافآت فريق العمل	30	3	1	\$ 90
2	تنسيق	20	1	1	\$ 20
3	إيجار قاعة	300	—	1	\$ 300
4	ضيافة	2	25	1	\$ 50
5	توثيق وتغطية إعلامية	100	—	—	\$ 100
6	قرطاسيات				
	- الإتفاقيه مطبوعة بالخط البارز	10	20	—	\$ 200
	- مكتبة للخط البارز	70	20	—	\$ 1400
	- قلم للخط البارز	3	20	—	\$ 60
	- ملف شفاف	0.5	20	—	\$ 10
الإجمالي					\$ 2.230

ملاحظة: سيكون تقسيم الطلاب في الورشة على النحو التالي:

- عدد (10) طلاب من المرحلة الثانوية.
- عدد (10) طالبات من المرحلة الثانوية.

(4) ورشة عمل طلاب الجامعة المكفوفين

م	البند	المبلغ	عدد الفريق	الأيام	الأجمالي
1	مكافآت فريق العمل	30	3	1	\$ 90
2	تنسيق	20	1	1	\$ 20
3	إيجار قاعة	300	—	1	\$ 300
4	ضيافة	2	25	1	\$ 50
5	توثيق وتغطية إعلامية	100	—	—	\$ 100
6	قرطاسيات				
	- الإثفاقيه مطبوعة بالخط البارز	10	20	—	\$ 200
	- مكتبة للخط البارز	70	20	—	\$ 1400
	- قلم للخط البارز	3	20	—	\$ 60
	- ملف شفاف	0.5	20	—	\$ 10
	الإجمالي				\$ 2.230

ملاحظة: سيكون تقسيم الطلاب في الورشة على النحو التالي:

- عدد (10) طلاب من المرحلة الجامعية.
- عدد (10) طالبات من المرحلة الجامعية.

(5) ورشة عمل الموظفين المكفوفين

م	البند	المبلغ	عدد الفريق	الأيام	الأجمالي
1	مكافآت فريق العمل	30	3	1	\$ 90
2	تنسيق	20	1	1	\$ 20
3	إيجار قاعة	300	—	1	\$ 300
4	ضيافة	2	25	1	\$ 50
5	توثيق وتغطية إعلامية	100	—	—	\$ 100
6	قرطاسيات				
	- الإثفاقيه مطبوعة بالخط البارز	10	20	—	\$ 200
	- مكتبة للخط البارز	70	20	—	\$ 1400
	- قلم للخط البارز	3	20	—	\$ 60
	- ملف شفاف	0.5	20	—	\$ 10
	الإجمالي				\$ 2.230

6) ورشة عمل جمعيات المكفوفين من المحافظات

م	البند	المبلغ	عدد الأيام	عدد الفريق	الإجمالي
1	مكافآت فريق العمل	30	1	3	\$ 90
2	بدل سفر وإقامة للمحافظات	100	3	16	\$ 1600
3	مواصلات للمشاركين من الأمانه	10	1	4	\$ 40
4	قرطاسيات - الإتفاقيه مطبوعة بالخط البارز - مكتبة للخط البارز - قلم للخط البارز - ملف شفاف	10 70 3 0.5	— — — —	20 20 20 20	\$ 200 \$ 1400 \$ 60 \$ 10
5	إعلام وتوثيق	100	—	—	\$ 100
6	تنسيق	20	—	—	\$ 20
7	إيجار القاعة	300	1	—	\$ 300
8	بريك للمشاركين	2	—	25	\$ 50
	الإجمالي				\$ 3870

إجمالي الميزانية لجميع الورش (12.000\$) إثنى عشر ألف دولار فقط.

~~~~~

## معدو الدليل (حسب الهجائية):

- الاستاذة/ خلود الحاج
- الاستاذة/ قبول محمد المتوكل
- الاستاذة/ منى صالح الغشمي
- الاستاذة/ نوريه سيف الخامري

## فريق التطبيق:

- الاستاذة/ أروى الشرعي
- الاستاذة/ منى صالح الغشمي

## مراجعة لفوية:

الأستاذ/ علي عبد الله الكحلاني.

## مراجعة نهائية :

- الأستاذ/ أحمد محمد إسحاق
- الاستاذة/ خلود الحاج
- الاستاذة/ سوسن الرفاعي
- الاستاذ/ فؤاد الصبري

## التصميم:

الصفحات الداخلية: مكتب المنى للدعاية والإعلان- 777742918 samu\_9\_3@yahoo.com

## تم تطبيق مع جمعية البراءة الخيرية.

## الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة

## الحقوق الفكرية:

يسمح باستنساخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر مع الاشاره إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجاريه إلا بأذن خطي مسبق من الناشر.



# سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية

## تطوير قدرات الجمعيات

### والمؤسسات الأهلية