

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية  
مشروع بناء نظام مالي و إداري موحد  
دليل السياسات و الإجراءات الإدارية

تموز 2005



إعداد  
الوفاء و شركاهم  
أعضاء في نكسيا العالمية

### الحقوق محفوظة

لقد تم إعداد دليل السياسات والإجراءات المالية هذا لشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية لذا نرجو الإشارة إلى المرجع في حالة استخدامه.

تتقدم شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بالشكر إلى تجمع التعاون على دعمه لتنفيذ مشروع المراجعة المالية والإدارية وإصدار هذين الدليلين.

## فهرس المحتويات

### الصفحة

1	مقدمة	1
2	كيفية استخدام الدليل	2
3	عام	3
3	1-3 الهدف	3
3	3-2 السياسات العامة	3
3	3-3 دليل الأخلاقيات و الضوابط (Code of Ethics)	3
4	4-3 الهيكل التنظيمي	4
5	5-3 الهيئة العامة	5
5	6-3 مجلس الإدارة / الأمناء	5
6	7-3 لجنة التدقيق	6
6	8-3 المدققين الخارجيين	6
7	9-3 التدقيق الداخلي	7
7	10-3 المدير العام	7
8	11-3 مدير البرامج	8
8	12-3 المدير الإداري	8
9	13-3 المدير المالي	9
10	4. شؤون الموظفين	10
10	1-4 التوظيف	10
14	2-4 الكادر الوظيفي	14
16	3-4 الدوام و الرواتب	16
18	4-4 التقييم و الترقيات	18
20	5-4 الإجازات و العطل الرسمية	20
22	6-4 السفر و التنقلات	22
24	7-4 إنهاء الخدمة	24
40	5. التخطيط الإستراتيجي	40
40	1-5 الهدف	40
40	2-5 السياسات	40
45	6. تجنيد الأموال	45
49	7. تقييم المشاريع	49
51	8. المشتريات	51
51	-1 عام	51
51	1-1 الهدف	51
51	2-1 مدى التطبيق	51
51	3-1 المسؤوليات والصلاحيات	51
51	-2 سياسات المشتريات	51
51	1-2 سياسات عامة	51
53	2-2 أخلاقيات عملية الشراء	53
53	3-2 سجل الموردين	53
54	4-2 لجنة المشتريات	54
54	5-2 حدود صلاحيات الشراء	54
55	6-2 سياسات طلب الشراء	55
66	9. العطاءات	66

## 1. مقدمة

لقد تم تصميم كتيب دليل السياسات و الإجراءات الإدارية ضمن مشروع بناء نظام مالي و إداري موحد (Building up Financial and Administrative Best Practices) و بحسب عقد تقديم خدمات استشارية الموقع بين شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO Network) و الوفاء و شركاهم - محاسبون قانونيين و استشاريون، أعضاء في نكسيا العالمية و الموقع في 6 نيسان 2005 و ذلك كجزء من برنامج دعم قطاع المنظمات غير الحكومية.

أعد هذا الدليل ليضمّل الأسس و القواعد الواجب إتباعها في الجوانب الإدارية للمساعدة في تنمية القدرات و تعزيز و تطبيق النظم الإدارية السليمة التي تهتم المؤسسات غير الهادفة للربح.

## 2. كيفية استخدام الدليل

هدف هذا الدليل هو تزويد المؤسسة و المسؤولين فيها بمرجع مفصل عن السياسات و الإجراءات الإدارية. يستخدم هذا الدليل عند الحاجة كمرجعية للعمل في المؤسسة بحيث يتم الرجوع إلى القسم أو الجزء ذو العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد به.

هذا الدليل هو دليل موحد يمكن تطبيقه على كافة المؤسسات غير الهادفة للربح مع إجراء بعض التعديلات الخاصة لكل مؤسسة لتناسب مع خصوصيتها و قدراتها و حجمها.

يجب أن تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل و ذلك بهدف تقييم مناسبته و قابليته للتطبيق أو حاجته إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة أو البيئة المحيطة بها.

يقسم هذا الدليل إلى عدة أجزاء. كل جزء يحتوي على إجراءات عامة و متطلبات ضرورية لضمان فاعلية السياسات المتبعة في المؤسسة، و يشتمل كذلك على الإجراءات المفصلة لكل نشاط و الشخص المسؤول عن تنفيذها.

يشمل هذا الدليل الأجزاء التالية:-

- عام
- شؤون الموظفين
- التخطيط الإستراتيجي
- تجنيد الأموال
- تقييم المشاريع
- المشتريات
- العطاءات

## 3. عام

## 1-3 الهدف

الهدف من هذه الوثيقة هو التعريف بالسياسات العامة للمؤسسة و إعطاء فكرة عامة عنها.

## 2-3 السياسات العامة

- المؤسسة هي مؤسسة غير هادفة للربح لا تقوم بتوزيع أرباح أو عوائد على المالكين أو المساهمين فيها.
- خدمات المؤسسة لا تهدف إلى تحقيق أرباح أو مكاسب مادية.
- لا يوجد أي اهتمامات مادية خاصة للمالكين والمؤسسين والمسؤولين في المؤسسة.

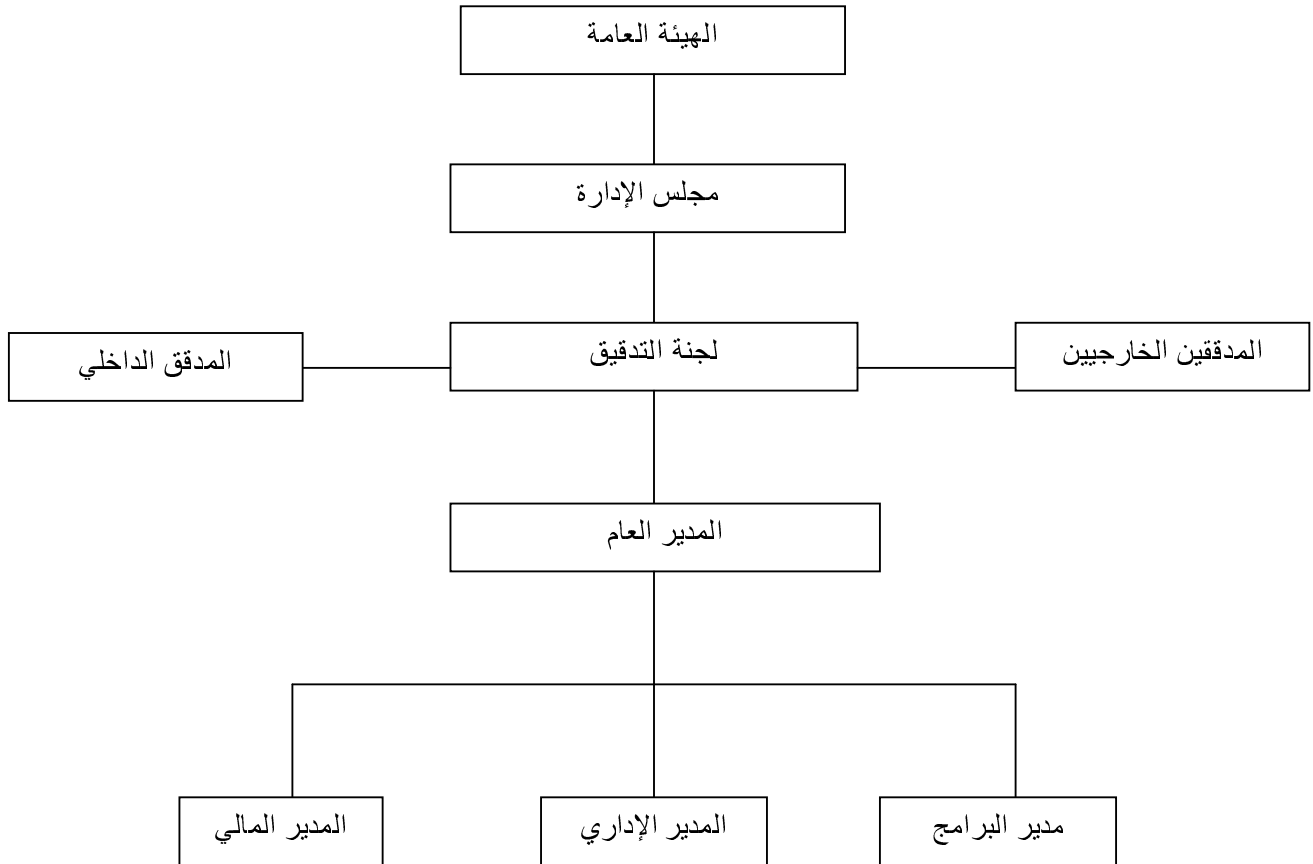
## 3-3 دليل الأخلاقيات و الضوابط (Code of Ethics)

- تقوم المؤسسة بتطوير دليل اخلاقيات و ضوابط للعمل (Code of Ethics) يتم تعميمه و اطلاع كافة الموظفين عليه و يتم تطبيقه من قبل جميع العاملين في المؤسسة و بشكل خاص الإدارة العليا و الإدارة المالية في المؤسسة.
- دليل اخلاقيات و ضوابط العمل هو عبارة عن المعايير المثالية الضرورية التي تضعها المؤسسة و التي تهدف إلى تعزيز:
  - الأداء النزيه و الأخلاقي و من ضمنها منع أي تضارب للمصالح الشخصية و المهنية سواء كان حقيقياً أو ظاهرياً.
  - إصدار التقارير المالية الكاملة و الدقيقة و المفهومة بالوقت المناسب.
  - الالتزام بالقوانين و الأنظمة.
  - تعزيز أهمية إصدار التقارير الداخلية للأشخاص المعنيين.
- دليل الأخلاقيات يعمل على تغطية الجوانب التي لا يتم تغطيتها عادة في القوانين المعمول بها، مثل موضوع عمل الأقارب في نفس المؤسسة والتميز و الفوارق في الأمتيازات و التمويل وغيرها.

## 4-3 الهيكل التنظيمي

يهدف الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى تحديد آلية توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في المؤسسة، و يوضح آلية الاتصال بين المستويات المختلفة للموظفين و كيفية توجيه التقارير، الأمر الذي يساهم في توفير آلية للمحاسبة و الرقابة على الأداء.

فيما يلي هيكل تنظيمي أساسي مقترح يشمل التقسيمات الرئيسية للمؤسسة. الهيكل التنظيمي للدوائر يختلف من مؤسسة لأخرى بناء على حجم الدائرة.



هذا الهيكل المقترح يحتاج إلى تعديل وفقاً لحجم المؤسسة و احتياجاتها و عدد الموظفين فيها.

## 5-3 الهيئة العامة

الهيئة العامة للمؤسسة هي أعلى هيئة مسؤولة، تتألف عادة من أعضاء المؤسسة و الأشخاص المعنيين بأهداف المؤسسة و من شخصيات المجتمع المحيط.

عادة عدد أعضاء الهيئة العامة لا يقل عن 20 عضو. و عادة تعمل هذه الهيئة كجهة استشارية و رقابية على أداء المؤسسة.

تجتمع الهيئة العامة اجتماعاً عادياً مرة واحدة في السنة، كما تجتمع بشكل طارئ كلما اقتضت الحاجة. يتم توجيه الدعوة إلى ممثل من وزارة الداخلية و الشؤون الاجتماعية و الوزارة المعنية وفقاً لمجال عمل المؤسسة و تسجيلها لحضور الاجتماع السنوي. يتم الاحتفاظ بمحاضر لاجتماعات الهيئة العامة. أهم المهام التي تقوم بها الهيئة العامة:-

- انتخاب مجلس الإدارة.
- المصادقة على تعيين المدير العام و الوظائف الرئيسية الأخرى في المؤسسة.
- وضع و اعتماد النظام الداخلي للمؤسسة.
- تحديد الأهداف و الإطار العام لسياسات المؤسسة.
- اعتماد الخطط الاستراتيجية و التطويرية للمؤسسة.
- تحديد سياسات المؤسسة التمويلية.
- إقرار الموازنة السنوية للمؤسسة.
- اعتماد البيانات المالية المدققة للمؤسسة.

## 6-3 مجلس الإدارة / الأمناء

يتم انتخاب مجلس إدارة/أمناء مكون من 7-11 عضواً من قبل الهيئة العامة للمؤسسة و يكون المجلس مسؤول بشكل مباشر عن متابعة شؤون المؤسسة و الإشراف على إدارتها.

يجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهرين على الأقل و يتم الاحتفاظ بمحضر لجان مجلس الإدارة بعد ان يتم توقيعه من قبل الحضور في كل جلسة.

تشمل مهام مجلس الإدارة ما يلي:-

- الإشراف على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- وضع سياسات لتنفيذ أهداف المؤسسة المعتمدة من الهيئة العامة.
- اعتماد الخطط الاستراتيجية و التطويرية للمؤسسة.

- المساهمة في الترويج لأنشطة المؤسسة و المساعدة في خلق علاقات مع الجهات المانحة.
- تعيين المدير العام و الموظفين الرئيسيين للمؤسسة.
- تعيين مدقي الحسابات الخارجيين للمؤسسة و اعتماد البيانات المالية المدققة و الموازنات و خطط العمل.
- تخويل صلاحيات التوقيع على حسابات المؤسسة لدى البنوك.
- العمل على تجنيد الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة.
- تقييم أداء و إنجازات المؤسسة.
- اعتماد السياسات المالية و الإدارية للمؤسسة.

### 7-3 لجنة التدقيق

يتم تشكيل لجنة تدقيق تضم ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة، ومن الممكن أن تضم شخص أو اثنين من خارج المجلس. يجب أن تضم هذه اللجنة عضو واحد على الأقل من الأشخاص ذوي الخبرة بالأمور المالية و المحاسبية.

تكون مهمة هذه اللجنة الاشراف على عملية إعداد التقارير المالية و عملية تدقيق حسابات المؤسسة، و تتولى هذه اللجنة التنسيق بين إدارة المؤسسة و المدققين الخارجيين و الداخليين فيما يتعلق بأمور التدقيق و الضبط و الرقابة.

### 8-3 المدققين الخارجيين

تقوم المؤسسة بتعيين مدقي حسابات خارجيين ذوي خبرة في مجال تدقيق المؤسسات غير الهادفة للربح، و تتم عملية التدقيق وفقاً لمعايير التدقيق الدولية.

تقوم المؤسسة بطلب عروض تقديم خدمات تدقيق من شركات التدقيق كل ثلاث سنوات على الأكثر و يوصى بتغيير مدقي الحسابات الخارجيين كل فترة (كل خمس سنوات) على الأكثر.

حفاظاً على استقلالية عملية التدقيق و حيادية المدقق يجب أن تقوم المؤسسة بالفصل بين الجهة المقدمة لخدمات التدقيق و الجهة التي تقوم بتقديم خدمات استشارية أخرى للمؤسسة و التي من الممكن ان تتسبب بالمساس باستقلالية المدقق و حياديته. من هذه الخدمات الاستشارية:-

- التدقيق الداخلي.
- خدمات المحاسبة و مسك الدفاتر.

- تقديم خدمات تصميم و تطبيق أنظمة محوسبة.
- إعداد دليل سياسات و إجراءات محاسبية و مالية.
- إدارة شؤون الأفراد.
- خدمات استشارات استثمارية.

### 9-3 التدقيق الداخلي

تقوم المؤسسة بإنشاء دائرة للتدقيق الداخلي في المؤسسة أو تعيين مدقق داخلي من جهة مختصة من خارج المؤسسة.

تكون هذه الدائرة تابعة بشكل مباشر للجنة التدقيق في المؤسسة. تهدف عملية التدقيق الداخلي إلى المساهمة في تحقيق المؤسسة لأهدافها و ذلك عبر تقييم نظام إدارة المخاطر و نظام الرقابة و الضبط الداخلي و متابعة أداء الإدارة بشكل عام.

يجب أن يتم وضع سياسات و إجراءات للتدقيق الداخلي و يجب أن تعمل المؤسسة على تعيين موظفين مؤهلين لشغل وظيفة المدقق الداخلي في المؤسسة و أن تقوم كذلك بوضع خطة عمل سنوية تحدد الأهداف التي تنوي الدائرة تحقيقها خلال السنة أو الفترة المقبلة.

يتم إعداد برامج عمل تفصيلية لكل مهمة تدقيق داخلي و يتم إعداد تقارير لهذه المهمة.

في حالة عدم رغبتها أو مقدرتها على إنشاء أو استحداث وظيفة المدقق الداخلي أو دائرة تدقيق داخلية من الممكن للمؤسسة أن تقوم بالحصول على خدمة التدقيق الداخلي من جهات خارجية (مؤسسة تدقيق حسابات ذات خبرة) مع مراعاة أن لا تكون الجهة التي تقوم بتقديم خدمة التدقيق الداخلي هي نفسها التي تقوم بتقديم خدمة التدقيق الخارجي.

### 10-3 المدير العام

يقوم مجلس الإدارة بتعيين مدير عام للمؤسسة و ذلك من الأشخاص ذوي الخبرة في مجال عمل و نشاط المؤسسة.

تتضمن مسؤوليات المدير العام ما يلي:-

- ترجمة سياسات و مخططات مجلس الإدارة إلى برامج للتطبيق.
- متابعة تطبيق برامج و مشاريع المؤسسة و التأكد من تحقيقها لأهدافها المرجوة.
- تطبيق النظام المالي و الإداري للمؤسسة.
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية.

- المساهمة في إعداد و مراجعة خطط العمل الدورية.
- مراجعة التقارير المالية الدورية.
- مراجعة و متابعة التدفقات النقدية للمؤسسة.
- مراجعة و تقييم أداء الموظفين.
- مراجعة و تقييم أداء المؤسسة.
- مناقشة و عرض مواقف و اقتراحات مجلس الإدارة على الموظفين.

### 11-3 مدير البرامج

تقوم المؤسسة بتعيين مدير للبرامج من الأشخاص ذوي الخبرة في مجال عمل المؤسسة.

تتضمن مسؤوليات مدير البرامج ما يلي:-

- الإشراف على برامج المؤسسة المختلفة و التنسيق بينها.
- العمل على ترجمة خطط المؤسسة و أهدافها إلى برامج و مشاريع مختلفة.
- الإشراف على إعداد الموازنات للبرامج المختلفة بالتنسيق مع مدراء المشاريع و المدير المالي للمؤسسة.
- الإشراف على إعداد التقارير الإدارية و المالية الخاصة بالبرامج.
- تقييم البرامج المختلفة و المشاريع التابعة لها.
- تقييم موظفي البرامج و المشاريع و المسؤولين عنهم بشكل مباشر.

### 12-3 المدير الإداري

تقوم المؤسسة بتعيين مدير إداري للمؤسسة من ذوي الخبرة في مجال الإدارة للمؤسسة غير

الحكومية بحيث تتضمن مسؤولياته ما يلي:-

- ينوب المدير الإداري مكان المدير العام للمؤسسة في حال غيابه.
- يشرف على الشؤون الإدارية و إدارة شؤون الموظفين في المؤسسة.
- يشارك في عمليات التوظيف و تقييم الأداء.
- يكون عضواً في لجان المؤسسة المختلفة.

## 13-3 المدير المالي

تقوم المؤسسة بتعيين مدير مالي للمؤسسة على درجة من الخبرة و الكفاءة في جميع الأمور المالية بحيث تتضمن مسؤوليات المدير المالي ما يلي:-

- الإشراف على عمل دائرة المحاسبة و الإشراف المباشر على المحاسبين.
- مراجعة المعاملات المحاسبية قبل إرسالها للمخولين بالتوقيع على الشيكات و الحوالات المالية.
- ترحيل المعاملات المحاسبية.
- إعداد الموازنة النقدية الشهرية للمؤسسة.
- المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية السنوية للمؤسسة.
- مراجعة و تلخيص كافة الاتفاقيات الموقعة مع الجهات المانحة و التأكد من تقييد المؤسسة بها و استيفاء كافة البنود الواردة في تلك الاتفاقيات و في الوقت المناسب.
- مراجعة و ترحيل معاملات الرواتب.
- مراجعة التسويات البنكية.
- التعاون مع مدققي الحسابات الخارجيين فيما يتعلق بتدقيق البيانات المالية بحيث يكون مسؤولاً عن توفير جميع البيانات المالية المطلوبة و الإجابة على إستفسارات المدققين الخارجيين و الداخليين.
- تطوير مهارات المحاسبين في المؤسسة و الإجابة على أسئلتهم و استفساراتهم.

الوظائف المذكورة أعلاه هي الوظائف الرئيسية في المؤسسة. مدى توفر جميع هذه المسميات الوظيفية يعتمد على حجم المؤسسة و احتياجاتها.

من الممكن في المؤسسات الصغيرة دمج أكثر من وظيفة معاً، و في هذه الحالة من المهم توفير أدوات رقابية تقوم بالتعويض عن الضعف الرقابي الناتج عن عدم توفر فصل كافي في الصلاحيات.

## 4. شؤون الموظفين

## الهدف:

يهدف هذا الجزء من الدليل إلى عرض السياسات العامة و الإجراءات الخاصة فيما يتعلق بشؤون الموظفين، و من ضمنها التوظيف، تسجيل الوقت، الرواتب، التقييم و الترقيات، و إنهاء الخدمات.

## السياسات العامة:

- تعتبر المؤسسة الموظفين بأنهم أهم موجوداتها.
- تسعى المؤسسة إلى توفير الأجواء المهنية المناسبة لموظفيها.
- تعتمد المؤسسة الخبرة، الكفاءة و المؤهلات كأساس في عملية التوظيف و الترقيات فسي المؤسسة دون أي شكل من أشكال التمييز الديني أو السياسي أو بناءً على الجنس أو العمر أو غيرها.
- تعمل المؤسسة على إلزام موظفيها بأعلى المعايير الأخلاقية و المهنية.
- تعتمد المؤسسة قانون العمل الفلسطيني كأساس فيما يتعلق بشؤون العمل، بالإضافة إلى أية أنظمة إضافية تتبناها المؤسسة و لا تتعارض مع ما يقره قانون العمل الفلسطيني.
- تقوم المؤسسة باتخاذ كافة الخطوات الممكنة لإتاحة المجال لتوظيف الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة و تعمل على توفير الوسائل اللازمة لاستيعابهم قدر الإمكان.
- تقوم المؤسسة بتبني سلم رواتب معتدل و موضوعي يعتمد على الخبرة و المؤهلات و الأداء للموظف.
- تقوم المؤسسة بإجراء تقييم دوري للموظفين، و يهدف هذا التقييم إلى المساهمة في رفع أداء الموظف و تطويره.

## 1-4 التوظيف

## الهدف:

الهدف من إجراءات التوظيف هو تنظيم أسس موحدة و ثابتة يتم إتباعها في كافة عمليات التوظيف و ذلك لتمكين المؤسسة من توظيف الكفاءات اللازمة و تتيح فرصة التنافس الحرّ و النزيه بين الموظفين.

## السياسات العامة:

- تتم عملية التوظيف بناءً على وجود حاجة لدى المؤسسة و توفر المصادر المالية الكافية.

- تعتمد المؤسسة المؤهلات العلمية بالإضافة إلى الكفاءة و الخبرة كأساس في عملية التوظيف و دون تمييز.
- تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لضمان التنافس الحر.
- يتم تشكيل لجنة توظيف تشمل المدير الإداري و مدير الدائرة المعنية، و في حالة الوظائف العليا تشمل أيضاً المدير العام.
- جميع عمليات التوظيف تتطلب موافقة لجنة التوظيف.
- جميع طلبات التوظيف يتم استقبالها و معالجتها وفقاً للإجراءات المحددة في هذا الدليل و دون استثناء.
- جميع الوظائف تكون ضمن الكادر المقرر من قبل المؤسسة.

### إجراءات التوظيف:

<u>الإجراء</u>	<u>الشخص المسؤول</u> مدير الدائرة ذات العلاقة
- عند الحاجة إلى ملء شاغر معين في الدائرة نتيجة ترك أحد الموظفين للعمل، يقوم مدير الدائرة ذات العلاقة بإبلاغ المدير الإداري خطياً بالحاجة لملء هذا الشاغر مع تحديد المؤهلات و الخبرات المطلوبة لهذه الوظيفة.	
- في حالة الحاجة إلى استحداث وظيفة جديدة في المؤسسة يقوم مدير الدائرة المعنية بإعداد كتاب يوضح فيه أسباب الحاجة إلى الوظيفة الجديدة و المسمى الوظيفي و الخبرات و المؤهلات المطلوبة لهذه الوظيفة و تحديد الراتب المقترح وفقاً لسلم الرواتب في المؤسسة و يرسل الكتاب إلى المدير الإداري.	
- في حالة استلامه طلباً لملئ الشاغر يقوم المدير الإداري بدراسة الطلب و التأكد من وجود الشاغر ثم يقوم بالتوصية للمدير العام بالموافقة على المباشرة بإجراءات التوظيف.	المدير الإداري
- في حالة الحاجة لاستحداث وظيفة يقوم المدير الإداري بمراجعة الطلب لاستحداث وظيفة جديدة و مناقشة المؤهلات المطلوبة و المسمى الوظيفي مع مدير الدائرة المعنية. بعد موافقته على الطلب يتم إرسال الطلب إلى مدير الدائرة المالية.	
- يقوم بدراسة الطلب و التأكد من موافقة المدير الإداري.	المدير المالي
- إذا كان الطلب خاصاً بمشروع معين يتم الرجوع إلى موازنة المشروع و الاتفاقية مع الجهة المانحة و التأكد من أن استحداث هذه الوظيفة لا يتعارض مع الاتفاقية و التأكد من وجود الموازنة لتغطية هذه الوظيفة.	

- و في حالة الوظيفة لأغراض مشروع معين يتم تحديد اسم المشروع و الفترة في عقد العمل.
- في حال أن الوظيفة لا تخص مشروع معين يقوم المدير المالي بالتأكد من وجود الموازنة الكافية لتغطية نفقات الوظيفة الجديدة و من ثم يقوم بالشرح على طلب التوظيف الداخلي.
- يقوم بإرسال الطلب إلى المدير العام.
- يقوم المدير العام بمراجعة طلبات التوظيف الداخلية و التأكد من وجود الموافقات الكافية من قبل المدير الإداري و المدير المالي و من ثم يصادق على المباشرة بإجراءات الإعلان عن الوظيفة الشاغرة.
- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في اثنتين من الصحف المحلية لمدة أسبوع بحيث يشمل الإعلان المسمى الوظيفي، المهام المطلوبة و المؤهلات الضرورية للوظيفة. و يتم تحديد تاريخ نهائي لاستلام طلبات التوظيف لا يقل عن 14 يوماً من تاريخ الإعلان و كذلك يتم تحديد طريقة استلام الطلبات، بالفاكس أو البريد الإلكتروني أو البريد العادي.
- السكرتيرة التنفيذية تقوم باستلام السيرة الذاتية للمتقدمين و تقوم بترقيمهم تسلسلياً حسب تاريخ الاستلام.
- تقوم بتعبئة نموذج ملخص لطلبات توظيف و ذلك لتسهيل عملية مراجعته من قبل لجنة التوظيف.
- تقوم بتقديم الملخص بعد انتهاء فترة تقديم الطلبات مرفقاً به السير الذاتية للمتقدمين إلى لجنة التوظيف.
- لجنة التوظيف تقوم لجنة التوظيف بمراجعة ملخص طلبات التوظيف و تقوم باستبعاد الأشخاص الذين لا تنطبق عليهم الشروط الأساسية.
- تقوم اللجنة بتحديد الأشخاص الذين ترغب في مقابلتهم.
- السكرتيرة تقوم بالاتصال بالأشخاص الذين يتم اختيارهم للمقابلة بعد موافقتهم للشروط المطلوبة للوظيفة و تقوم بتحديد موعد للمقابلات معهم.
- لجنة التوظيف تقوم بعقد المقابلات مع المرشحين للتوظيف و تقوم اللجنة بتعبئة نموذج نتائج المقابلات.
- بعد الانتهاء من المقابلات يتم تقييم نتائج المقابلات بناءً على نماذج نتائج المقابلات بحيث يتم اختيار الشخص صاحب أعلى نتائج.

- المدير الإداري يقوم بإعداد نموذج عرض عمل للشخص الذي يتم اختياره.
- بعد قبول الموظف بعرض العمل يتم إعداد عقد عمل على نسختين مرفق به الوصف الوظيفي و يتم عرضه على الموظف.
- يحتوي عقد العمل على فترة تجريبية لمدة ثلاث أشهر قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط.
- يقوم الموظف بتوقيع العقد و الاحتفاظ بنسخة و إعادة نسخة للمدير الإداري.
- المدير الإداري يقوم بإطلاع الموظف على اخلاقيات و قواعد العمل الخاصة بالمؤسسة.
- يقوم بفتح ملف للموظف الجديد يحتوي على:-
  1. صورة عن هوية الموظف/وثائق إثبات شخصية.
  2. صورة شخصية ملونة و حديثة.
  3. عرض العمل.
  4. الوصف الوظيفي.
  5. عقد العمل.
  6. شهادات و مؤهلات الموظف.
  7. شهادات الخبرة.
  8. السيرة الذاتية.
  9. الوثائق المعززة للإعفاءات الضريبية.
  10. نسخ من أي مراسلات لاحقة.
- هذه الملفات يجب تحديثها باستمرار.
- يقوم بإرسال نسخة عن عقد العمل إلى محاسب الرواتب.
- المحاسب/محاسب الرواتب يقوم بإضافة المعلومات الخاصة بالموظف إلى نظام الرواتب و طباعة كشف بمعلومات الموظف و إرساله إلى المدير الإداري و المدير العام لاعتماده من قبلهم.
- المدير الإداري و المدير العام يقوموا بالتأكد من المعلومات المدخلة إلى نظام الرواتب و اعتمادها.
- يقوم المدير الإداري بمراجعة تقييم أداء الموظف عند انتهاء فترة التجربة و يقوم بالتوصية باستمرار الموظف كموظف دائم أو إنهاء خدماته.

## 2-4 الكادر الوظيفي

## الهدف:

الهدف من اعتماد كادر وظيفي في المؤسسة هو فرض آلية للرقابة على الرواتب و العلاوات و توفير أساس موضوعي لتحديدھا. هذا بالإضافة إلى تعزيز الشفافية و مصداقية المؤسسة لدى موظفيھا و الأطراف الخارجية.

## المدى:

يتم تطبيق هذا الكادر على كافة الوظائف في المؤسسة بدون استثناء.

## المسؤوليات و السلطات:

- يجب أن يتم اعتماد الكادر من قبل مجلس الإدارة و الهيئة العامة.
- تطبيق هذا الكادر من مسؤولية المدير العام و المدير الإداري.

## السياسات العامة:

- يتم إعداد الكادر بناءً على متوسط الرواتب المتوفرة في المؤسسات المشابهة و بما لا يتجاوز ما هو سائد في الوظائف المشابهة في القطاع الخاص.
- تقوم المؤسسة بتعديل الكادر بشكل سنوي ليتناسب مع غلاء أسعار المعيشة.
- يتبع الكادر الوظيفي نظام الدرجات بحيث يتكون من ثماني درجات و خمس خطوات لكل درجة.
- توزع الدرجات كما يلي:-
  - درجة أولى: أشخاص غير مصنفين توجيهي أو أقل.
  - درجة ثانية: حملة شهادة الدبلوم.
  - درجة ثالثة: حملة الدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس".
  - درجة رابعة: حملة الماجستير أو درجة عليا مشابھه.
  - درجة خامسة حملة أكثر من شهادة ماجستير
  - درجة سادسة: حملة شهادة الدكتوراه.

- يكون التقدم في الخطوات على الكادر الوظيفي سنوياً مع مراعاة نتيجة التقييم السنوي للموظفين بحيث:-
    - إذا كان تقييم الموظفين غير مرضي، فإن ذلك الموظف لن يتقدم أية خطوات على الكادر الوظيفي بل يتم توجيه إنذار خطي له لتحسين أدائه.
    - إذا كانت نتيجة التقييم مقبولة فإن الموظف لا يتقدم أية خطوة على الكادر الوظيفي.
    - إذا كانت نتيجة التقييم جيدة، فإن الموظف ينتقل من الخطوة الحالية إلى الخطوة التالية في نفس الدرجة و يحصل على الزيادة السنوية الخاصة بهذه الخطوة.
    - إذا كانت نتيجة التقييم جيدة جداً، فإن الموظف ينتقل إلى الخطوة التالية، و أيضاً يحصل على خطوة إضافية كمكافأة على عمله خلال السنة السابقة.
    - إذا كانت نتيجة التقييم مميزة، فإن الموظف ينتقل إلى الخطوة التالية، و أيضاً يحصل على خطوتين إضافيتين كمكافأة على عمله المميز خلال السنة السابقة.
  - ينتقل الموظف إلى الدرجة التالية بعد إنهاء جميع الخطوات الخاصة بالدرجة السابقة.
  - يجب أن لا يتعدى فارق الزيادة السنوية بين الخطوة و الأخرى أكثر من 5%.
- تقوم المؤسسة بتحديد علاوة إدارية خاصة للمستويات الإدارية حسب المستوى الإداري للموظف:-

النسبة %	الوظيفة	المستوى
	المدير العام	الأول:
	نائب المدير/ المدير التنفيذي	الثاني:
	المدير الإداري/ مدير البرامج	الثالث:
	مدير البرامج	الرابع:
	منسق مشروع	

العلاوة الإدارية يجب أن لا تتعدى 50% من الراتب الإجمالي.

سنوات الخبرة:

- كل سنة خبرة داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة خطوة واحدة للموظف في الكادر الوظيفي.
- كل سنة خبرة خارج المؤسسة و بنفس مجال عمل المؤسسة تعتبر سنة خبرة داخل المؤسسة.
- كل سنة خبرة خارج المؤسسة في مجال عمل غير مجال عمل المؤسسة تعتبر نصف سنة خبرة داخل المؤسسة.

## 3-4 الدوام و الرواتب

## الهدف:

الهدف هو توفير إجراءات و سياسات ثابتة لضبط الدوام في المؤسسة و التأكد من تأدية الموظفين لمهامهم و وجباتهم و التأكد أيضاً من أن عملية دفع الرواتب تتم للموظفين بناءً على عملهم الفعلي في المؤسسة.

## السياسات:

- يقوم الموظف بتوقيع سجل الدوام يومياً أو بختم الساعة الإلكترونية (إن وجدت) يومياً عند دخوله وعند خروجه من المؤسسة.
- يتم الاحتفاظ في كل قسم بسجل دوام يومي يتضمن أسماء موظفي القسم، ساعة الدخول وساعة الخروج وذلك من أجل مراقبة ساعات الدوام الفعلي للموظفين. هذا السجل يجب أن يعبأ ويوقع من قبل الموظف ويصادق عليه المسؤول المباشر أو المشرف يومياً. لا يسمح للموظف المتأخر أو الغائب بتعبئة سجل الدوام.
- يتم إرسال سجل الدوام اليومي وكشف الساعة الإلكترونية إلى المحاسب أسبوعياً، حيث يقوم بمقارنة سجل الدوام اليومي مع كشف الدوام الإلكتروني ومراجعة مسؤول القسم المعني في حالة وجود اختلافات.
- يقوم المحاسب شهرياً بتحضير كشف الدوام الشهري لكل موظف. هذا الكشف يتضمن اسم الموظف، عدد ساعات العمل المطلوبة، عدد ساعات العمل الفعلية، عدد ساعات العمل الإضافية، الإجازات بدون راتب، السلف والعلاوات.
- يتم الحصول على موافقة مسبقة على أوقات العمل الإضافي المدفوعة الأجر و يتم اعتماده عبر توقيع المدير المباشر للموظف على ساعات العمل الإضافي حسب تقرير الوقت المعدّ من قبل الموظف.
- على الموظفين إعداد تقرير بالوقت الذي تم صرفه على كل مشروع/نشاط بحيث يتم بيان المهمات الرئيسية التي نفذها الموظف خلال الشهر مع توزيع تقريبي للوقت الذي تستغرقه كل مهمة. يتم تقييم هذا التقرير بشكل شهري و يوقعه الموظف ومن ثم يتم اعتماد التقرير من قبل المسؤول المباشر في نهاية كل شهر.

إجراءات تحضير و دفع الرواتب:

<u>الإجراء</u>	<u>الشخص المسؤول</u>
- يقوم بمراجعة تقارير الوقت للموظفين و مقارنتها مع كشف الدوام اليومي و يوقعها حسب الأصول.	مدير المشروع/الفرع
- يقوم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين و يرفق معها تقارير الوقت و يرسلها إلى المدير المالي.	المدير المالي
- يقوم بمراجعة القائمة و تقارير الوقت و يؤشر عليها و يطلب من المحاسب إدخال البيانات إلى نظام الرواتب ليتم احتساب ضريبة الدخل حسب الأصول. بعد ذلك يتم طباعة قائمة بأسماء الموظفين، رواتبهم الإجمالية، ضريبة الدخل المقتطعة و صافي الرواتب للدفع.	المدير المالي
- يقوم بمراجعة القائمة للتأكد من صحة إدخال البيانات و يوقع عليها كدليل على مراجعته للبيانات المدخلة. بعد ذلك ترسل القائمة للمدير الإداري لمراجعتها و التأشير عليها.	المحاسب
- بعد قيام المدير الإداري بالمراجعة اللازمة، يقوم بإعداد سند قيد لتسجيل الرواتب.	المحاسب
- يرسل المعاملة إلى المدير المالي لاعتمادها	المحاسب
- عند الدفع، يقوم بإعداد رسالة تحويل بنكي موجهة للشخص المسؤول في البنك وفقاً للنموذج المرفق في نهاية هذا الجزء. كما يقوم بتحضير سند الصرف و حفظه.	المدير المالي
- يراجع رسالة التحويل و سند الصرف المحفوظ.	المفوضون بالتوقيع
- يقوم بترحيل سند الصرف المحفوظ و إرفاقه مع رسالة التحويل، حيث ترسل المعاملة للمفوضين بالتوقيع.	المحاسب
- يقومون بمراجعة سند الصرف و مطابقته مع رسالة التحويل و يقومون بالتوقيع على سند الصرف و رسالة التحويل و يعيدونها للمحاسبة.	المحاسب
- يقوم بإرسال الحوالة إلى البنك ليتم صرفها.	المحاسب

## 4-4 التقييم و الترقيات

## الهدف:

الهدف هو توفير سياسة و إجراءات واضحة لإجراء تقييم عادل و موضوعي لأداء الموظفين المختلفين في المؤسسة و ذلك بهدف محاسبة الموظفين بناءً على أدائهم.

## السياسات:

- التقييم هو عملية إيجابية تهدف للمساهمة في تطوير الموظف.
- التقييم يجب أن يتم بشكل عادل و موضوعي دون أي تمييز من أي نوع.
- نتائج التقييم تقسم إلى:
  - **ضعيف (غير مرضي):** و تعني أن أداء الموظف أقل من الحد الأدنى المتوقع منه. نتيجة لذلك يتم توجيه كتاب تنبيه أو إنذار خطي للموظف و يحرم الموظف من أي خطوات أو درجات خلال السنة.
  - **مقبول:** أداء الموظف يغطي الحد الأدنى المطلوب منه و عليه لا يعطى الموظف أي درجات أو خطوات. و لا يتم إعطاءه أي إنذار أو تنبيه خطي.
  - **جيد:** أداء الموظف هو وفقاً لمتوسط الأداء السائد و المتوقع من مستوى الموظف. و عليه يتم إعطاء الموظف خطوة واحدة مقابل سنة من الخدمة.
  - **جيد جداً:** أداء الموظف أكثر من المتوسط و عليه يتم إعطاء الموظف خطوة مقابل الأداء و خطوة مقابل سنة العمل و عليه يحصل على خطوتين للعام.
  - **متميز:** أداء الموظف يفوق كافة التوقعات لهذا المستوى و عليه يتم إعطاء خطوتين بالإضافة إلى خطوة مقابل سنة الخدمة.

**ملاحظة:** تقييم جيد جداً و مميز يجب أن يكون معززاً بوثائق كافية و وصف لأسباب إعطاء هذا التقييم. هذه الأسباب يجب أن تعرض على مجلس الإدارة لاعتماد الترقيات.

- تعتمد المؤسسة نموذجاً لتقييم أداء الموظفين.
- تتم عملية تقييم دورية لكافة الموظفين في المؤسسة.
- يتم اعتماد التقييم كأساس في ترقية الموظف.

<u>الإجراء</u>	<u>الشخص المسؤول</u> موظفو المشاريع:
	مدير المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوم مدير المشروع بتعبئة نموذج تقييم الأداء لكل موظف في نهاية كل مرحلة أساسية في المشروع.</li> <li>- يقوم بمناقشة التقييم مع الموظف الذي تم تقييمه.</li> <li>- يقوم بإبداء ملاحظاته على نتائج التقييم خطياً و من ثم التوقيع على نموذج التقييم إقراراً بإطلاعهم و مناقشته.</li> </ul>	الموظف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوم بتوقيع النموذج و إرساله إلى المدير الإداري.</li> <li>- يقوم بمراجعة التقييم و ملاحظات الشخص الذي تم تقييمه و دراسة الحاجة للاجتماع بالشخص الذي تم تقييمه و من ثم اعتماد التقييم.</li> </ul>	مدير المشروع المدير الإداري
	الموظفون الإداريون المدير المباشر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوم بإجراء تقييم ربع سنوي للموظف و ذلك باستخدام نموذج تقييم الموظف.</li> <li>- يقوم بمناقشة الموظف بنتائج التقييم</li> <li>- يقوم بإبداء ملاحظاته على التقييم و من ثم يقوم بالتوقيع على التقييم.</li> </ul>	الموظف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوم باعتماد التقييم و إرساله إلى المدير الإداري.</li> <li>- في نهاية كل سنة يقوم المدير الإداري بمراجعة ملفات الموظفين و نتائج التقييم خلال السنة و إعطاء توصياته حول كل موظف للمدير العام.</li> </ul>	المدير المباشر المدير الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوم المدير العام بالاجتماع بكل موظف على حدا و مناقشة نتائج تقييماته خلال السنة. يتم خلال هذه المناقشات إبلاغ الموظف بنقاط الضعف و القوة في أدائه و الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.</li> <li>- بناءً على نتائج التقييم العام للموظف يقوم المدير العام بالتوصية إلى مجلس الإدارة بالترقيات و الزيادات المقترحة لكل موظف على حدا.</li> <li>- يقوم المدير العام بتوثيق لقائه مع كل موظف في مذكرة داخلية من ثلاث نسخ يقوم بالتوقيع عليها ثم يتم الطلب من الموظف إعداد اعتراضاته أو ملاحظاته عليها إن وجد و التوقيع عليها.</li> <li>- يتم إعطاء نسخة من المذكرة للموظف و نسخة</li> </ul>	المدير العام

للمدير الإداري تحفظ في ملف الموظف و النسخة الثالثة للمدير العام.	
- يقوم برفع المذكرات الداخلية الخاصة بتقييم الموظفين و الموقعة من قبل الموظف مع التوصيات بالزيادات و الترقيات إلى مجلس الإدارة.	المدير العام
- يقوم بمراجعة نتائج التقييم و دراسة توصيات المدير بالزيادات و الترقيات،	مجلس الإدارة
- يتم إرسال نسخة من قرار المجلس بالزيادات و الترقيات إلى كل من المدير العام، المدير الإداري، المدير المالي، محاسب الرواتب.	
- يقوم بحفظ نسخة من قرار الزيادات و الترقيات في ملف الموظف المعني.	المدير الإداري
- يقوم بتعديل رواتب الموظفين و المعلومات الخاصة بهم في نظام الرواتب في المؤسسة.	محاسب الرواتب
- يقوم بالاحتفاظ بقرار الترقيات و الزيادات في ملفات الدائرة المالية.	المدير المالي
- يقوم بمطابقتها مع التعديلات في نظام الرواتب.	

#### 5-4 الإجازات و العطل الرسمية

##### السياسات:

- تعتمد المؤسسة العطل الرسمية و الأعياد الدينية المقررة من مجلس الوزراء الفلسطيني.
- تعتمد المؤسسة قانون العمل الفلسطيني الساري المفعول كأساس فيما يخص عدد أيام الأجازات السنوية، الإجازة المرضية، و اجازة الوضع و غيرها.
- أي انحراف عن قانون العمل الفلسطيني يجب أن يتم بقرار من مجلس الإدارة على أن لا يقل عن الإجازات المعتمدة في قانون العمل.
- جميع الإجازات يجب أن تتم باستخدام نموذج طلب إجازة.

الإجراءات:

<u>الإجراء</u>	<u>الشخص المسؤول</u> الموظف
- في حالة الإجازات السنوية و غير الطارئة (مرضية أو غيرها)، يقوم الموظف بتقديم طلب إجازة حسب النموذج المرفق و ذلك خلال فترة لا تقل عن يومين من تاريخ الإجازة إذا كانت مدة الإجازة لا تتجاوز اليومين.	
- في حالة الإجازة لفترة أكثر من يومين، يجب أن يتم طلب الإجازة خلال فترة أسبوعين على الأقل من تاريخ الإجازة.	
- يجب أن يتم تحديد مكان وجود الموظف خلال فترة الإجازة و آلية الاتصال به في حالات الضرورة.	
- في حالة الإجازات الطارئة، مثل الإجازة المرضية يقوم الموظف بالإبلاغ هاتفياً عن حاجته للإجازة على أن يقوم بتعبئة طلب الإجازة لدى عودته للعمل مرفقاً به ما يدعم الإجازة الطارئة.	
- يقوم بمراجعة طلب الإجازة للموظف و التأكد من إمكانية إعطاء الموظف للإجازة و ذلك بعد مراجعة المهام المطلوبة منه و التأكد من وجود شخص يستطيع الإنابة عنه دون المساس بالعمل.	المدير المباشر للموظف
- يعطي الموافقة على الإجازة و يوقع على بند موافقة الشخص المسؤول، و يقوم بتحويل الطلب إلى المدير الإداري (شؤون الموظفين).	
- يقوم بالتأكد من وجود موافقة المسؤول المباشر على طلب الإجازة.	المدير الإداري (شؤون الموظفين)
- يقوم بالتأكد من وجود رصيد إجازات لدى الموظف المعني.	
- يقوم بالموافقة على الإجازة و تخفيض رصيد الإجازات للموظف.	
- يحتفظ بنسخة عن طلب الإجازة في ملف الموظف.	
- يقوم في نهاية كل سنة بتقديم كشف برصيد الإجازات المستحقة لكل موظف، كما يقوم بإعطاء كشف بملخص الاجازات لكافة الموظفين و ذلك لاحتساب مخصص الإجازات.	

## 6-4 السفر و التنقلات

## الهدف:

يهدف هذا الجزء إلى توفير سياسة واضحة للنفقات و مصاريف السفر و ذلك لضمان خدمة أهداف المؤسسة و بأقل التكاليف الممكنة.

## السياسات:

- السفر يكون فقط لأغراض المؤسسة.
- يتم اتباع الطرق الأقل تكلفة للسفر مع ضمان عدم المساس بعمل المؤسسة.
- تقوم المؤسسة باعتماد نظام للمياومات يغطي تكلفة الموظف لدى سفره و يشمل تكلفة الإقامة.
- يتم تحديد مبلغ المياومات وفقاً لمكان السفر.
- تقوم المؤسسة بتغطية النفقات الضرورية و المعقولة التي يتكبدها الموظف لدى السفر لأغراض المؤسسة.
- تقوم المؤسسة بتعويض الموظف عن مصاريف السفر و التنقل، الخاصة بعمل المؤسسة و بشرط أن تكون منطقية و معززة بوثائق كافية.
- يقوم موظفو المؤسسة باستخدام المواصلات العامة ما أمكن و ذلك لخفض تكاليف التنقل.
- في حالة استخدام سيارات يتم الاحتفاظ بسجل يوضح اسم الشخص المستخدم، مكان الانطلاق و الوجهة و المشروع المعني و المسافة، و ذلك لتحليل تكلفة السيارة.
- في حالة استخدام نكسيات يقوم بإرفاق فاتورة التوكسي بالكشف و في حال عدم توفر فواتير يقوم بأخذ إيصال على ورقة من قبل السائق فيه اسم السائق و الوجهة و المبلغ و التاريخ.
- يقوم الموظف برفع تقرير المواصلات الشهري لمسؤوله المباشر معززاً بالفواتير و الإيصالات.

الإجراءات:

الإجراء	الشخص المسؤول
- يقوم بمراجعة الكشف و التأكد من حاجة الموظف لعمليات التنقل المذكورة و علاقتها بالعمل.	المسؤول المباشر
- يقوم بمراجعة تكلفة التنقل و الفواتير و الوثائق المرفقة و التأكد من منطقيتها.	
- يقوم باعتماد كشف مصاريف التنقل و يحول الكشف إلى	

- الدائرة المالية.
- في حالة تحميل تكلفة المواصلات لأكثر من مشروع يتم الحصول على موافقة كل مدير مشروع على مصاريف النقل الخاصة بمشروعه.
  - المحاسب يقوم بالتأكد من الدقة الحسابية لكشف التنقل، و التأكد من مصادقة المسؤول المباشر للموظف و مدراء المشاريع.
  - يقوم بالتأكد من وجود موازنة في المشاريع ذات العلاقة لمصاريف التنقل.
  - يقوم بإعداد سند صرف شيك للموظف و تسجيل تكلفة المواصلات على المشاريع ذات العلاقة، و المباشرة بإجراءات الصرف.
  - في حالة السفر خارج البلاد:
  - الموظف يقوم برفع كتاب إلى مسؤوله المباشر يوضح سبب السفر (ندوة، تدريب، مؤتمر)، و يقوم بإعداد توقعاته لتكلفة السفر.
  - المسؤول المباشر يقوم بمراجعة طلب الموظف و التأشير بالموافقة على عملية السفر و رفع الكتاب إلى المدير الإداري.
  - المدير الإداري يقوم بمراجعة طلب السفر و التأكد من الموافقات. في حالة موافقته على السفر يقوم بتحويل الطلب إلى المدير المالي لفحص توفر المصادر المالية لتغطية تكلفة السفر. (في الحالات التي تتولى فيها الجهة الداعية تكاليف السفر يتم تجاوز هذه الخطوة)
  - المدير المالي يقوم بفحص موازنات المشروع الذي سيتم تغطية التكاليف منه و التأكد من عدم وجود مخالفة لانتفاكية المنحة أو المشروع.
  - و في الحالات التي تقوم المؤسسة بتحمل التكاليف يقوم بالتأكد من وجود بند في الموازنة يغطي هذه التكاليف. بعد الموافقة يقوم برفع الطلب إلى المدير العام.
  - المدير العام يقوم بدراسة الطلب و المصادقة على عملية السفر.
  - يقوم برفع الطلب إلى الجهة المخولة بالمصادقة عليه وفقاً لصلاحيات المصادقة على المشتريات و المصاريف المعتمدة في المؤسسة وفقاً للتكلفة المتوقعة.
  - السكرتيرة تقوم بترتيب إجراءات السفر و حجز التذاكر حيث يتم حجز تذاكر سفر الدرجة الاقتصادية (Economic Class).
  - المدير المالي يصدر طلب بصرف سلفة سفر للموظف وفقاً لتقديره للاحتياجات.
  - الموظف لدى عودته من السفر يقوم بإعداد كشف بكافة المصاريف

- الفعلية التي تم صرفها من مواصلات و غيرها. مرفقاً به الفواتير و الوثائق المعززة و يقدم الكشف لمسؤوله المباشر، بالإضافة إلى كشف بأيام السفر.
- المسؤول المباشر - يقوم بمراجعة كشف المصاريف و الوثائق المرفقة و المصادقة عليها و إرسالها إلى الدائرة المالية.
- الدائرة المالية - تقوم بالتأكد من الفواتير و الوثائق المعززة و من عملية احتساب مياومات الموظف ثم تعمل على تسوية سلفة السفر و دفع المبالغ المستحقة للموظف.

## 7-4 إنهاء الخدمة

الهدف:

تنظيم عملية إنهاء خدمة الموظف لضمان إجرائها بشكل سليم ووفقاً للقوانين و الأنظمة المعمول بها.

قد تنتج عملية إنهاء الخدمة للموظف عن أي من الأسباب التالية:-

- استقالة الموظف.
- انتهاء عقد العمل الخاص بالموظف (في حالة العمل على مشروع معين أو لفترة معينة).
- قرار المؤسسة بالاستغناء عن خدمات الموظف لأسباب ليست ذات علاقة بالموظف (إلغاء الوظيفة).
- إنهاء العمل بسبب السن (سن التقاعد).
- إنهاء خدمات الموظف بسبب مخالفات تم ارتكابها من قبله أو بسبب تقصيره في أداء عمله.

الإجراءات:

- | <u>الشخص المسؤول</u><br>في حالة الاستقالة: | <u>الإجراء</u>   |
|--|--|
| الموظف                                     | - يقوم بتقديم كتاب الاستقالة و رفعه إلى المدير الإداري و المدير العام.                       |
| المدير الإداري/المدير العام                | - يقوم بمراجعة طلب الاستقالة و إجراء مقابلة مع الموظف المستقيل تهدف إلى فهم أسباب الاستقالة. |
|  | - في حالة موافقتهم عليها يتم قبول الاستقالة عبر توقيعها من قبل المدير العام و إبلاغ المسؤول  |

المباشر للموظف و محاسب الرواتب و الموظفين ذوي العلاقة باستقالة الموظف.

- يتم الاحتفاظ بنسخة من كتاب الاستقالة في ملف الموظف.

- يقوم المدير العام و الإداري بتوثيق اجتماعهما مع الموظف المستقيل في مذكره داخلية يقوم بتوقيعها و الحصول على توقيع الموظف المستقيل عليها مع ملاحظاته إن وجد. هذه المذكرة الداخلية يتم إعطاء نسخة منها للموظف، نسخة تحفظ في ملف الموظف و نسخة تقدم لمجلس الإدارة خلال جلسته الشهرية.

في حالة انتهاء عقد الموظف:

- يقوم بإبلاغ الدوائر المالية و الدوائر الأخرى ذات العلاقة عن انتهاء عقد الموظف.

المدير الإداري

- يقوم بإعداد كشف لحساب الموظف و احتساب مستحقاته.

الدائرة المالية

- تقوم الدائرة المالية بصرف مستحقات الموظف وفقاً لحدود الصلاحيات في المؤسسة.

في حالة قرار المؤسسة الاستغناء عن الخدمات بسبب إلغاء الوظيفة:

- يقوم بدراسة إمكانية الاستفادة من الموظف في وظيفة أخرى بالمؤسسة.

المدير العام

- يقوم باستشارة المدير المالي و الإداري حول النتائج المتوقعة لعملية إنهاء الخدمة.

- يقوم باستشارة محامي المؤسسة حول تبعات هذا القرار.

- يعرض الموضوع على مجلس الإدارة لأخذ عدم معارضتهم للعملية.

- يقوم بالاجتماع بالموظف و إبلاغه بالقرار.

- يقوم بتوثيق الاجتماع مع الموظف في مذكرة داخلية يتم الحصول على تعليقات و ملاحظات الموظف عليها خطياً ويرفع المذكرة إلى مجلس الإدارة.

- يقوم بمراجعة المذكرة و التوصية باستمرار إجراءات الإقالة، أو الاجتماع بالموظف أو إعادته إلى الخدمة.

مجلس الإدارة

- يقوم مجلس الإدارة بالإيعاز للمدير العام

- بقراره.
- المدير العام - يتأكد من قرار مجلس الإدارة بخصوص انتهاء الخدمة و يقوم بتحويل القرار للمدير المالي و المدير الإداري.
- المدير المالي - يقوم بالإيعاز للمحاسب بالقيام بإجراءات احتساب مستحقات الموظف وفقاً لما ينص عليه القانون و المباشرة بإجراءات الصرف.
- المدير الإداري - يحتفظ بنسخة من القرار في ملف الموظف و يقوم بالإيعاز للموظفين المعنيين بإنهاء خدمات الموظف.
- في حالة إنهاء خدمات الموظف من قبل المؤسسة لأسباب لها علاقة بأداء الموظف أو مخالفته لأنظمة المؤسسة:
- المدير الإداري - يقوم باستشارة محامي المؤسسة حول الوضع القانوني للموظف و المؤسسة و آلية التعامل معه.
- يقوم بالطلب من الدائرة المالية بإعداد كشف حساب للموظف و يتم التصرف وفقاً لمشورة المستشار القانوني.
- يقوم بإعداد مذكره داخلية لمدير المؤسسة و مجلس الإدارة حول أسباب فصل الموظف.
- المدير العام - يقوم بمراجعة المذكرة المعدّة من المدير الإداري و رأي محامي المؤسسة و الموافقة على قرار الفصل.
- يقوم بتقديم كافة المستندات ذات العلاقة إلى مجلس الإدارة للحصول على موافقة المجلس.
- يقوم بإصدار تعليماته للمدير الإداري بإنهاء خدمات الموظف فوراً و استلام الموجودات التي في عهده الشخصية.
- يقوم بإصدار تعليماته لشطب الموظف من كشف الرواتب الشهري.

إجراءات تنظيم عملية إنهاء الخدمة:

في جميع الحالات:

<u>الإجراء</u>	<u>الشخص المسؤول</u> المدير الإداري
- يقوم بإصدار تعليماته إلى مسؤول نظام الكمبيوتر في المؤسسة لشطب اسم المستخدم و كلمة المرور الخاصة بالموظف.	
- في حال وجود مفاتيح لمقر المؤسسة بحوزة الموظف يتم استلامها منه فوراً و يتم دراسة حاجة المؤسسة لتغيير مفاتيح المؤسسة.	
- يتم التأكد من قيام الموظف بتسليم كافة الموجودات التي في عهده للمؤسسة.	

النماذج المطلوبة

- نموذج طلب توظيف داخلي.
- نموذج ملخص طلبات توظيف.
- نموذج توثيق و تقييم المقابلات.
- سجل الدوام اليومي.
- رسالة التحويل البنكي.
- تقرير الوقت.
- نموذج طلب إجازة.
- نموذج طلب سلفة.
- نموذج طلب مغادرة.
- نموذج تقييم للموظفين.

اسم المؤسسة  
نموذج طلب توظيف داخلي

التاريخ: \_\_\_\_\_

من: \_\_\_\_\_ الدائرة: \_\_\_\_\_

إلى: المدير الإداري

تحية طيبة و بعد،

الرجاء العمل على الموافقة على عملية التوظيف التالية:-

المسمى الوظيفي:

طبيعة الوظيفة:

- وظيفة شاغرة  
 وظيفة مستحدثة  
 ضغط عمل زائد

الدائرة:

المؤهلات المطلوبة:

نوع الوظيفة:

- موظف بدوام جزئي  
 موظف بعقد  
 موظف مشروع  
 موظف مؤسسة

الراتب المقترح:

اسم المشروع

موافقة مدير المشروع

\_\_\_\_\_ المدير العام

\_\_\_\_\_ المدير الإداري

\_\_\_\_\_ المدير المالي

\_\_\_\_\_ مسؤول الدائرة المعنية

اسم المؤسسة  
نموذج ملخص طلبات توظيف

التاريخ: \_\_\_\_\_ الوظيفة: \_\_\_\_\_

نورد فيما يلي تحليلاً للسير الذاتية المقدمة إلى المؤسسة بخصوص وظيفة \_\_\_\_\_ لدى دائرة \_\_\_\_\_ بموجب طلب توظيف داخلي بتاريخ \_\_\_\_\_

الرقم المتسلسل	تاريخ استلام الطلب	شهادة جامعية	سنوات الخبرة	المؤهلات	اللغات	تحديد موعد للمقابلة	التوصية بعدم تحديد المقابلة

المدير العام

مدير الدائرة المعنية

المدير الإداري



اسم المؤسسة  
سجل الدوام اليومي

التاريخ :

اسم الموظف	ساعة الوصول	ساعة المغادرة	التوقيع	ملاحظات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

المصادقة

اسم المؤسسة  
رسالة التحويل البنكي

التاريخ :  
السادة : بنك ..... المحترمين  
فرع :

تحية طيبة و بعد،

الرجاء تحويل المبالغ الواردة أدناه من حسابنا لديكم رقم ..... إلى حسابات الموظفين وفقاً  
للجدول التالي:

الرقم	إسم الموظف	إسم البنك و الفرع	رقم الحساب	المبلغ و العملة
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
			المجموع	

المجموع بالحروف .....

و تقبلوا فائق الاحترام،

الإسم و المنصب

الإسم و المنصب

التوقيع

التوقيع



اسم المؤسسة  
نموذج طلب إجازة

التاريخ: \_\_\_\_\_  
الاسم: \_\_\_\_\_  
الوظيفة: \_\_\_\_\_

عدد أيام الإجازة ( )  
مدة الإجازة: من صباح يوم \_\_\_\_\_ إلى مساء يوم \_\_\_\_\_  
الغرض من الإجازة: \_\_\_\_\_  
مكان وجود الموظف أثناء الإجازة و طريقة الاتصال به \_\_\_\_\_

توقيع الموظف

المسؤول المباشر

المدير الإداري

اسم المؤسسة  
نموذج طلب سلفة

التاريخ: \_\_\_\_\_

إلى المدير الإداري

يرجى التكرم بالموافقة على منحي سلفة على راتب شهر \_\_\_\_\_ بمبلغ \_\_\_\_\_ و  
ذلك \_\_\_\_\_

---

اسم الموظف

الوظيفة

توقيع الموظف

موافقة الإداري

اسم المؤسسة  
نموذج طلب مغادرة

التاريخ: \_\_\_\_\_  
الاسم: \_\_\_\_\_  
الوظيفة: \_\_\_\_\_

عدد ساعات المغادرة ( )  
مدة المغادرة: من الساعة \_\_\_\_\_ إلى الساعة \_\_\_\_\_  
الغرض من المغادرة: \_\_\_\_\_

توقيع الموظف

الموافقة

اسم المؤسسة  
نموذج تقييم الموظفين

معلومات شخصية:

اسم الموظف: \_\_\_\_\_ الوظيفة: \_\_\_\_\_  
 الدرجة: \_\_\_\_\_ الخطوة: \_\_\_\_\_  
 المسمى الوظيفي: \_\_\_\_\_ القسم: \_\_\_\_\_  
 تاريخ التعيين: \_\_\_\_\_ تاريخ التقييم السابق: \_\_\_\_\_  
 الغرض من التقييم: \_\_\_\_\_

تأدية الوظيفة و المتطلبات الأساسية:

ملاحظات	لا ينطبق	5	4	3	2	1	
							الدقة في العمل
							الإنتاجية و الفعالية
							المعرفة بمتطلبات العمل
							إمكانية الاعتماد على عمل الموظف
							الالتزام بالوقت و الانضباط
							المقدرة على العمل بدون متابعة مكثفة
							إدارة الوقت و التخطيط للعمل
							القدرة على العمل تحت الضغط و حل المشكلة
							القدرة على القيادة و اتخاذ القرار
							المعرفة العلمية اللازمة لمجال العمل
							القدرة على إبداء الملاحظات لتطوير العمل
							القدرة على كتابة التقارير بشكل واضح
							القدرة على العمل على أكثر من مشروع أو مهمة معاً

العلاقة مع الآخرين:

الملاحظات	لا ينطبق	5	4	3	2	1	
							العلاقة مع الزملاء في العمل
							العلاقة مع المستفيدين ذوي العلاقة بعمل المؤسسة
							قبول الانتقاد من الآخرين
							المصادقية في التعامل
							المظهر العام
							ثقة بالنفس

التقييم العام للموظف:

مجموع النقاط التي حصل عليها.

أمثلة تعزز حصول الموظف على تقييم جيد جداً و متميز.

ملاحظات من المسؤول المباشر و التوصيات.

ملاحظات المدير الإداري و الإجراءات.

ملاحظات الموظف حول التقييم.

التوقيع

التاريخ	توقيع المسؤول المباشر
التاريخ	توقيع الموظف
التاريخ	توقيع المدير
التاريخ	توقيع المدير العام

توزيع النقاط	
5	أداء متميز: يفوق جميع احتياجات المتطلبات الوظيفية الحالية بشكل كبير.
4	أداء جيد جداً: أداء يفوق معظم متطلبات الوظيفة الحالية.
3	أداء جيد: يقوم بجميع متطلبات الوظيفة الحالية.
2	أداء مقبول: لا يقوم بجميع متطلبات و احتياجات الوظيفة بالشكل الصحيح و المطلوب.
1	أداء غير مرضي: لا يلبي متطلبات و احتياجات الوظيفة الحالية بشكل كبير.

## 5. التخطيط الإستراتيجي

## 1-5 الهدف

يهدف هذا الجزء إلى التعريف بأهمية التخطيط الإستراتيجي لاستمرارية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها. كما يهدف إلى تحديد الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط الإستراتيجي.

## 2-5 السياسات

- تقوم إدارة المؤسسة بعملية دراسة و تحليل للمؤسسة من الداخل من حيث نقاط الضعف و القوة والفرص و التهديدات (SWOT).
- تقوم إدارة المؤسسة بعملية دراسة و تقييم سنوي لوضع المؤسسة و البيئة المحيطة (الاجتماعية، السياسية، القانونية و غيرها)
- تقوم إدارة المؤسسة بدراسة انعكاسات و تأثير وضع المؤسسة الحالي و البيئة المحيطة على مستقبل المؤسسة و استمراريتها.
- تقوم إدارة المؤسسة بتحديد رؤية و مهمة واضحة للمؤسسة Vision and Mission.
- تقوم إدارة المؤسسة بشكل دوري بتحديد و تعديل أهدافها الإستراتيجية (3-5 سنوات).
- تقوم إدارة المؤسسة بشكل دوري بتحديد الخيارات الممكنة لتحقيق أهدافها.
- تقوم إدارة المؤسسة بتكوين و إنشاء لجان خاصة لتنفيذ و متابعة عملية التخطيط و تزويد مجلس الإدارة بالتقارير الضرورية.
- تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الموارد الضرورية و اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحديد حجم الأموال اللازمة للحصول على هذه الموارد و أيضاً تحديد الأموال اللازمة لعمل خطط و تنفيذ عملية تجنيد الأموال
- تقوم إدارة المؤسسة بإعداد الخطة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الإعتبار أن عملية التخطيط هي عملية مستمرة و هي جزء لا يتجزأ من عمل الإدارة.

إجراءات:

<u>الإجراء</u>	<u>الشخص المسؤول</u> المدير العام
- يقوم المدير العام بإبلاغ مجلس الإدارة بالحاجة إلى وضع خطة استراتيجية للمؤسسة و ذلك قبل 6 أشهر من بداية الفترة التي سوف تغطيها الخطة.	
- يقوم بالطلب من مدير البرامج لإعداد تقرير حول برامج المؤسسة و مشاريعها خلال الثلاث سنوات السابقة و التصورات المستقبلية.	
- يقوم بالطلب من المدير المالي بإعداد تقرير بوضع المؤسسة المالي خلال السنوات الثلاث السابقة و تقديراته للسنوات	

## الثلاث المقبلة.

- يقوم بالطلب إلى الموظف المسؤول عن تجنيد الأموال بإعداد تقرير حول سياسات تجنيد الأموال في السنوات الثلاث السابقة و عن التغيرات المستقبلية و توجيهات الجهات المانحة للسنوات المقبلة.
- مدير البرامج يقوم بإعداد تقرير حول برامج و مشاريع المؤسسة خلال السنوات الثلاث السابقة. هذا التقرير يغطي أهداف المشاريع و البرامج المخططة، الإنجاز الفعلي، مدى تحقيقها لأهدافها، مدى تقبل المجتمع لهذه المشاريع و البرامج و الأثر الذي أدت إليه، مدى رضا الفئة المستهدفة، الصعوبات التي واجهت المؤسسة في تنفيذ هذه البرامج و الأهداف.
- المدير المالي يقوم بإعداد تقرير مالي يشمل ملخص البيانات المالية للسنوات الثلاث السابقة. و ملخص لبيانات المشاريع و البرامج. كما يقوم بإعداد موازنات تقديرية للسنوات الثلاث المقبلة تغطي التكاليف العامة و الإدارية و ذلك لتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار.
- مسؤول تجنيد الأموال يقوم بإعداد تقرير تفصيلي حول المنح و المساعدات خلال السنوات الثلاث السابقة موضحاً إجمالي المنح من كل جهة مانحة، نوع المنحة (مقيدة، غير مقيدة) طريقة الحصول على المنحة (عبر الاستجابة لطلب عروض مشاريع، عبر الاتصال المباشر مع الجهة المانحة....).
- يقوم بإعداد تقرير تفصيلي حول المشاريع أو الأهداف التي قامت كل منحة و كل جهة مانحة بدعمها.
- يقوم بإعداد تقرير تفصيلي حول الشروط الخاصة بكل جهة مانحة، إن وجدت (توقيع وثائق خاصة أو غيرها).
- يقوم بإعداد تقرير تفصيلي حول الجهات المانحة التي اشتركت في تمويل مشاريع.
- يقوم بإعداد تقرير تفصيلي حول التوجيهات في البرامج و المنح لدى الجهات المانحة للفترة المستقبلية.
- المدير العام يقوم بإعداد تقرير إجمالي بناءً على التقارير التفصيلية المذكورة أعلاه و يقوم بإضافة جزء خاص بالوضع السياسي و الاقتصادي العام و رؤيته المستقبلية له.
- مجلس الإدارة يقوم مجلس الإدارة بدراسة التقرير المقدم و مناقشته مع الجهات التي قامت بإعداده.
- يقوم المجلس بمراجعة سياسات و أهداف المؤسسة و ذلك

بضوء هذا التقرير و ذلك لدراسة الحاجة إلى إمكانية إحداث تغيير في السياسات العامة و الأهداف للمؤسسة.

- يقوم المجلس بتحديد مسودة أهداف للمؤسسة لفترة 3-5 سنوات مقبلة.

- يقوم المجلس بتشكيل لجنة تخطيط استراتيجي تضم اثنين من أعضاء المجلس بالإضافة إلى المدير العام، مدير البرامج و المدير المالي.

- تقوم بعقد ورشة عمل لموظفي المؤسسة لتقييم أداء المؤسسة و إجراء تحليل مصادر القوة، الضعف، المخاطر و الفرص SWOT للمؤسسة. يتم خلال هذه الورشة أخذ اقتراحات الموظفين حول الخطوات الضرورية للتعامل مع نقاط الضعف و المخاطر التي تواجه المؤسسة.

- تقوم اللجنة بدراسة الحاجة إلى الاستعانة بجهة خارجية لإجراء تقييم للمؤسسة. (عادة من المفضل إجراء مثل هذا التقييم من قبل جهة ذات خبرة كافية).

- تقوم اللجنة برفع تقرير بنتائج الورشة إلى مجلس الإدارة و مناقشته معهم.

- يقوم بمراجعة نتائج الورشة و دراسة الحاجة إلى تعديل مسودة الأهداف للفترة الخطة الاستراتيجية.

- تقوم بعقد ورشة عمل مشتركة على مدى 2-3 أيام تضم الموظفين في المؤسسة، مجلس الإدارة و من الممكن أن تضم الجهة المشاركة في تقييم المؤسسة، أو جهة ذات خبرة في إدارة عملية التخطيط.

- يتم خلال هذه الورشة طرح مسودة الأهداف التي يتم وضعها من قبل المجلس و مناقشتها مع المشاركين و دراسة قابليتها للتطبيق أو حاجتها للتعديل و الخطوات الواجب اتخاذها لتطبيقها و ذلك بأسلوب (العصف الذهني)

### Brain Storming

- تهدف هذه الورشة بالإضافة إلى الاستفادة من الأفكار و الاقتراحات من الموظفين إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار و التخطيط بحيث يتم تنمية الإحساس بالانتماء لدى الموظف و أنه جزء من عملية اتخاذ القرار.

- تقوم اللجنة بإعداد تقرير بالمناقشات و التوصيات الصادرة عن ورشة العمل و تختتم هذا التقرير بالخطوات العريضة للخطة الاستراتيجية ليتم رفعها لمجلس الإدارة لاعتمادها.

- تقوم بمراجعة مسودة الأهداف للفترة و الخطوط العريضة

لجنة التخطيط الاستراتيجي

مجلس الإدارة

لجنة التخطيط الاستراتيجي

مجلس الإدارة

- لتنفيذها و من ثم اعتمادها.
- لجنة الموازنة
- تقوم بالطلب من مدير البرامج بإعداد خطة للبرامج تغطي فترة الخطة الاستراتيجية للبرامج.
  - تقوم بإعداد هذه الخطة التفصيلية بالتنسيق مع مدراء المشاريع و البرامج.
  - الخطة تشمل خطة لكل مشروع تتألف مما يلي:-
    1. أهداف المشروع.
    2. فترة المشروع و المراحل الأساسية فيه.
    3. مصادر التمويل المتوقعة للمشروع.
    4. الموظفين العاملين في المشروع و الحاجة إلى موظفين جدد.
    5. الموازنة لكل مشروع مقسمة حسب المراحل الأساسية فيه.
  - يتم الطلب من المدير الإداري بإعداد خطة إدارية تشمل حاجة المؤسسة إلى موظفين إداريين، الزيادات و الترتيبات المتوقعة و التغييرات في المجال الإداري و طريقة العمل.
  - يتم الطلب من المسؤول عن تجنيد الأموال بإعداد خطة تفصيلية لفترة الخطة الاستراتيجية و ذلك بالاعتماد على خطة البرامج و الخطة الإدارية يوضح فيها خطة تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ كل من خطة البرامج و الخطة الإدارية.
  - يتم الطلب من المدير المالي إعداد خطة مالية (موازنة) شاملة للمؤسسة لكل سنة من سنوات الخطة و ذلك بالاعتماد على خطط المشاريع و الخطة الإدارية.
- مدراء الدوائر
- يقوم مدراء الدوائر بإعداد الخطط المذكورة أعلاه و تقديمها لمجلس الإدارة.
  - تقوم اللجنة بإعداد مسودة الخطة الاستراتيجية و ذلك بالاعتماد على الخطط المستلمة من الدوائر المختلفة المذكورة أعلاه.
  - يرفق بالخطة الاستراتيجية خطط عمل تفصيلية خاصة لكل مشروع و نشاط مخطط له، و أهدافه و العلاقة بينه و بين الأهداف العامة للخطة، و الأشخاص المكلفين بتنفيذ كل جزء من خطط العمل.
  - يتم رفع الخطة الاستراتيجية لمجلس الإدارة لاعتمادها.
  - يقوم بمراجعة مسودة الخطة و اعتمادها و رفعها للهيئة
- مجلس الإدارة

- الهيئة العامة
- العامة للمصادقة عليها.
- تقوم بالمصادقة على الخطة الاستراتيجية.
  - تقوم بعقد ورشة عمل لمدراء الدوائر و الأقسام لمناقشة الخطة الاستراتيجية المعتمدة و إطلاعهم على دورهم و المهام المطلوبة منهم.
  - تقوم بعملية مراجعة نصف سنوية للخطة الاستراتيجية و طلب تقارير من الجهات المعنية لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الخطة الاستراتيجية.
  - أي انحراف عن المخطط له يجب أن يتم تحليله و مناقشته مع الجهة ذات العلاقة و اتخاذ القرار بالإجراءات التعديلية الضرورية أو دراسة الحاجة لتعديل في الخطة الاستراتيجية.
  - يتم رفع تقرير المراجعة النصف سنوية لمجلس الإدارة.

## 6. تجنيد الأموال

الهدف:

تهدف هذه الوثيقة إلى وضع سياسات و إجراءات أساسية لاستخدامها في عملية تجنيد الأموال و ذلك لمساهمتها في تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية

السياسات:

- يجب على مجلس الإدارة أن يلعب دور كبير و أساسي في تخطيط و تنفيذ عملية تجنيد الأموال.
- يجب تحديد أهداف رئيسية لعملية تجنيد الأموال بحيث يتم استخدام هذه الأموال لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل.
- تقوم المؤسسة بتحديد المصادر المحتملة لتجنيد الأموال لكل هدف أو نشاط على حدة.
- تقوم المؤسسة بتحديد الأشخاص المسؤولين عن القيام بعملية تجنيد الأموال.
- تعتبر العلاقات العامة أنجح الوسائل ونقطة الأساس لعملية تجنيد الأموال بحيث تضمن العلاقات العامة الناجحة قبول المجتمع للمؤسسة وترك إنطباع أكثر من جيد لدى المجتمع عن المؤسسة.
- يتم تشكيل لجنة خاصة لعملية تجنيد الأموال تكون مسؤولة عن تحديد أهداف تجنيد الأموال وترتيبها حسب أولويات المؤسسة و عمل الخطط اللازمة، و تحديد المصادر المحتملة للحصول على الأموال و متابعة تنفيذ الخطة و إعداد تقارير متعددة.
- عملية تجنيد الأموال تكون مرتبطة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة و نابعة عنها.
- تتعامل المؤسسة مع الجهات المانحة التي تتناسب مع سياسات المؤسسة العامة المقررة من الهيئة العامة للمؤسسة.
- التعامل مع أية جهة جديدة يجب أن يتم بعد أخذ موافقة مجلس الإدارة.

إجراءات:

- | <u>الإجراء</u>  | <u>الشخص المسؤول</u> |
|---|----------------------|
| - يقوم بالرجوع إلى الخطة الاستراتيجية و الموازنة السنوية قبل بداية السنة المالية و يقوم بتحديد احتياجات المؤسسة لتجنيد الأموال.                             | مسؤول تجنيد الأموال  |
| - الاتصال بالمولدين الحاليين للمؤسسة و عرض خطة البرامج للسنة الحالية و لفترة التخطيط الاستراتيجي و معرفة مدى استعدادهم لتمويل أي من هذه البرامج و المشاريع. |                      |
| - يقوم بالبحث عن الجهات التي تقوم بدعم و تمويل برامج و نشاطات مشابهة لتلك التي تعمل بها المؤسسة. و يقوم   |                      |

بترتيب الاتصال معهم و إرسال كتيب معلومات عن المؤسسة (Brochure) و كذلك التقرير السنوي للمؤسسة الذي يشمل نشاطها ونبذه عن المشاريع و البرامج المخطط لها في الفترة المقبلة ويهدف هذا الإجراء إلى تعريف الجهة المانحة بالمؤسسة.

- يتم تنظيم نشاط تجنيد أموال سنوي للمؤسسة بحيث يتم توجيه الدعوة للجهات المانحة و لحضور حفل يتم فيه عرض نشاطات و إنجازات المؤسسة خلال السنة السابقة و خططها المستقبلية و فتح باب التبرع بشكل شخصي أو كمؤسسات كما يتم خلال هذا الحفل بيع كتيبات و نشرات المؤسسة.

- من الممكن أن يقوم أيضاً بتنظيم جولة تجنيد أموال للمؤسسة. هذه الجولة يجب أن يتم المصادقة عليها من قبل مجلس الإدارة.

- لدى إبداء إحدى الجهات الرغبة بتمويل مشروع معين يقوم بالاشتراك مع مدير المشروع/البرنامج بالمباشرة بإعداد العرض لطلب المنحة و الذي يشمل على الأقل الأمور التالية:-

1. رؤية المؤسسة والهدف من البرامج التي تقوم بها.
2. مدى التأثير الإيجابي لهذه البرامج على المجتمع.
3. موازنة تقديرية لمصاريف النشاطات التي تنوي المؤسسة عملها و التي يتم طلب التمويل لها يجب أن تكون بنود و أرقام هذه الموازنات واضحة ودقيقة قدر الإمكان.
4. يجب أن تحتوي الموازنة على سياسة المؤسسة في توزيع المصاريف غير المباشرة على البرامج و المشاريع التي تقوم بها المؤسسة.
5. أن يحتوي العرض على جدول يبين حصة المؤسسة من مصاريف المشاريع و البرامج التي ستقوم بها.
6. يجب على العرض أن يوضح الحدود الزمنية لجميع النشاطات التابعة للبرامج و المشاريع المختلفة.
7. من الممكن للمؤسسة أن تقوم بالحصول على خبرات مؤسسات خارجية مختصة في مجال كتابة العروض
8. من الممكن للمؤسسة الحصول على برامج كمبيوتر تساعد في عملية كتابة العروض وإدارة ومتابعة

- تحقيق الخطط التابعة لهذه العروض.
9. يمكن للمؤسسة أن تقوم بتطوير موقع خاص بها على الإنترنت يساعدها في عملية تجنيد الأموال.
- يتم رفع مسودة العرض إلى المدير العام.
  - يقوم بمراجعة العرض و إيداء ملاحظاته و بعد اعتماده من المدير العام
  - قبله يتم رفع العرض إلى مجلس الإدارة.
  - مجلس الإدارة
  - يقوم بمراجعة العرض و التأكد من أن أهداف المشروع تخدم الأهداف العامة للمؤسسة و الجهة الممولة لا تتعارض مع سياسات المؤسسة التمويلية و من ثم يتم اعتماد العرض.
  - مسؤول تجنيد الأموال
  - يقوم بإجراءات إرسال العرض و المتابعة مع الجهة المانحة.
  - لدى الموافقة على العرض من قبل الجهة المانحة يقوم بالتنسيق معها حول عقد اتفاقية المنحة.
  - لدى استلام اتفاقية المنحة يقوم بعرضها على المدير العام.
  - يقوم بمراجعة الاتفاقية مع عرض المنحة المرسل للجهة المانحة و دراسة الحاجة إلى أخذ رأي المحامي، المستشار القانوني للمؤسسة قبل توقيع العقد.
  - المدير العام
  - بعد ذلك يقوم بتوقيع عقد المنحة و إرسال نسخة منه إلى المدير المالي، نسخة إلى مسؤول تجنيد الأموال و نسخة إلى مدير المشروع.
  - مدير المالي
  - يقوم بإعداد ملخص بالاتفاقية يشمل الشروط و القيود على المنحة.
  - الدائرة المالية
  - يقوم بالمباشرة بإجراءات المعاملات البنكية و فتح حسابات بنكية لتحويل الأموال و الإيعاز للمحاسب بفتح حسابات محاسبية للمنحة و إدخال المعلومات الخاصة بها و الموازنة المحاسبية إلى السجلات.
  - مدير المشروع
  - يقوم بمراجعة الاتفاقية و استخدامها كمرجع لدى تنفيذ المشروع.
  - مسؤول تجنيد الأموال
  - يقوم بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالجهة المانحة في سجل خاص لديه.
  - يقوم بالاستمرار في العلاقة مع الجهة المانحة.
  - يقوم بإرسال نسخ من منشورات المؤسسة بشكل مستمر للجهة المانحة لضمان استمرارية العلاقة معهم.
  - الدائرة المالية
  - متابعة كل إجراءات المعاملات البنكية و فتح حسابات بنكية لتحويل الأموال في حالة الموافقة على العروض من قبل

- المانحين.
- متابعة تنفيذ الخطة و عمل تقارير للإدارة حول مراحل تنفيذ الخطة و المعوقات التي تم التعرض لها وأية قضايا أخرى.
  - متابعة تنفيذ الخطة و عمل تقارير مالية للإدارة و عمل مقارنة دورية مع الموازنة وتحليل الفروقات.
  - عمل التقارير المالية المطلوبة من قبل المانحين.
- لجنة الموازنة
- الدائرة المالية

## 7. تقييم المشاريع

## الهدف:

الهدف من هذا الجزء هو توفير سياسات و إجراءات ثابتة لتقييم مشاريع المؤسسة و للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة منها.

## السياسات:

- تقوم المؤسسة بوضع أهداف واضحة و قابلة للقياس لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- تقوم المؤسسة بإجراء تقييم دوري (ربع سنوي) لجميع المشاريع.
- التقييم يشمل الإنجاز في المشروع، تحقيق المشروع لأهدافه بالإضافة إلى التقييم المالي.
- تقوم المؤسسة بإجراء تقييم نهائي بعد الانتهاء من المشروع.
- التقييم النهائي للمشروع يشمل تحقيق أهداف المشروع بشكل كامل بالإضافة إلى أثر المشروع على الفئة المستهدفة و مدى رضاهم عنه.

## إجراءات:

الإجراء	الشخص المسؤول
- يقوم مدير المشروع بتقسيم المشروع إلى مراحل وفقاً لجدول زمني بحيث يكون لكل مرحلة أهدافها الخاصة بها. هذه الأهداف يجب أن تكون أهداف واضحة بشكل يمكن قياسها على المدى القصير و المدى البعيد.	مدير المشروع
- الأهداف قصيرة الأمد تشمل على سبيل المثال: عدد الدورات، عدد المتدربين، عدد المستفيدين من المساعدات...إلخ	
- الأهداف طويلة الأمد تكون عبر تحديد الهدف الاستراتيجي من المشروع مثل هدف تنموي طويل الأمد، اثر اقتصادي.	مدير البرامج
- يقوم بإجراء عملية تقييم لكل مشروع و ذلك عبر مقارنة الإنجازات الفعلية مع الأهداف المحددة للمشروع.	
- يقوم بمناقشة نتائج التقييم مع مدير المشروع و طاقم المشروع و الحصول على إيضاحاتهم بخصوص الاختلاف بين الإنجاز الفعلي و المخطط له.	
- يقوم بإعداد تقرير ربع سنوي يجمال فيه نتائج تقييم المشاريع و توصياته لتطوير الأداء في هذه المشاريع و يقوم برفعه للمدير العام	
- تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات لمشاريعها من المفضل أن	

تكون باستخدام نظام محوسب. الهدف من قاعدة البيانات هذه توفير معلومات حول المشاريع و الجهات المستفيدة منها و ذلك لمتابعة النتائج طويلة الأمد للمشاريع و التأكد من تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

المدير العام

- يقوم بمراجعة التقرير و عقد اجتماع لطواقم المشاريع لإبلاغهم بنتائج التقييم و توصياته للاستفادة منها في الخطوات المستقبلية.
- يقوم المدير العام بتكليف جهة استشارية مرة كل ثلاث سنوات للقيام بمراجعة و تقييم لأهم المشاريع و مدى تحقيقها لأهدافها طويلة الأمد. هذه المراجعة تشمل الاتصال بالفئات التي استفادت من المشاريع و دراسة اثر هذه المشاريع على هذه الفئات.
- من الممكن تنفيذ هذه العملية من قبل طاقم المؤسسة في حال توفر الخبرات اللازمة لهذه العملية.
- يقوم المدير العام برفع تقرير نتائج التقييم إلى مجلس الإدارة و الهيئة العامة للمؤسسة و ذلك للمساعدة في صياغة أهداف و استراتيجيات المؤسسة.

## 8. المشتريات

## 1- عام

## 1-1 الهدف

- هدف هذه الوثيقة هو وضع الأسس والقواعد الخاصة بالتعامل مع جميع مشتريات البضائع والخدمات في المؤسسة.
- هذه السياسات والإجراءات تحدد الصلاحيات بالنسبة للمشتريات وتحدد الإجراءات التي يجب أن تتبع عند شراء البضائع والأصول الثابتة والخدمات وذلك لضمان عدم شراء المواد غير الضرورية وللتأكد من أن هذه المشتريات تتم بطريقة فعالة ووفقا للموازنة المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

## 2-1 مدى التطبيق

تطبق هذه السياسات والإجراءات على كل عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة.

## 3-1 المسؤوليات والصلاحيات

- أية تعديلات على هذه الوثيقة يجب أن يتم إقرارها من قبل مجلس الإدارة.
- مسؤولية تطبيق هذه التعليمات تقع ضمن مسؤولية المحاسب ومدير المؤسسة.

## 2- سياسات المشتريات

## 1-2 سياسات عامة

- تعليمات الشراء الخاصة بالمؤسسة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في جميع عمليات الشراء الخاصة بالمؤسسة ومشاريعها.
- يفضل الشراء بكميات كبيرة حيثما كان ذلك مناسباً وفقاً لاحتياجات المؤسسة و قدرتها على المحافظة على المواد المشتراة بحالة جيدة و بدون تكبد أعباء إضافية وذلك للتقليل من الأعمال الإدارية المتعلقة بعملية الشراء ومحاولة الحصول على أفضل أسعار ممكنة.

- تتم عملية الشراء في جو يسمح بالمنافسة الحرة والشريفة بحيث تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عملية تعارض المصالح التي يمكن أن تقلل أو تمنع المنافسة بين الموردين.
- في الحالات التي تستدعي طرح عطاءات يتم ترسية العطاء على أفضل عطاء أو عرض مقدم بما يلبي احتياجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار السعر والنوعية والعوامل الأخرى المتعلقة بعملية الشراء. طلبات استدراج العطاءات أو العروض يجب أن توضح كافة الأمور المطلوبة من المورد أو التي يجب عليه استيفائها لإدراج عرضه في عملية التقييم.
- طلبات استدراج العروض أو العطاءات للبضائع والخدمات المنوي شراءها يجب أن تحتوي على ما يلي:

- وصف دقيق وواضح للمتطلبات الفنية للمواد المطلوبة، و ذلك لضمان التنافس العادل.
- المتطلبات والعوامل التي يجب تحقيقها من قبل المورد والتي سوف تستخدم في تقييم كل عرض.
- وصف للمتطلبات التقنية بالنسبة للمهام المطلوب تنفيذها ومستوى التنفيذ إذا أمكن.
- المواصفات الخاصة مثل "الاسم التجاري" التي يجب تحقيقها من قبل المورد.
- يتم الاتفاق فقط مع الموردين الذين تتوفر لديهم إمكانية تنفيذ الاتفاق تحت الشروط والظروف المتفق عليها. يتم الأخذ بعين الاعتبار عوامل محددة مثل مصداقية المورد وسجل التعامل السابق والموارد التقنية والمالية التي يمكنه الرجوع إليها. يجب استشارة جهات معرفة موثوقة للسؤال والاستفسار عن المورد.
- تتم عملية تحليل الأسعار والتكلفة و توثيق هذه العملية في ملفات الشراء في كل عملية شراء. تحليل الأسعار يمكن أن يتم بعدة طرق، مثل مقارنة أسعار العروض المقدمة مع أسعار السوق وأسعار سلع شبيهة والخصم الممنوح. يتم مراجعة وتقييم تحليل الأسعار لكل بند من بنود التكلفة لتحديد مدى معقوليتها وللتأكد من انه مسموح بشرائها وإنها مقبولة.
- يتم الاحتفاظ بملف لعمليات الشراء الكبيرة، هذا الملف يضم على الأقل:
  - ✓ أسس اختيار المورد.
  - ✓ مبررات عدم وجود منافسة في حالة عدم طلب عروض مختلفة.
  - ✓ أسس تحليل الأسعار والتكلفة.
- يتم الاحتفاظ بنظام إدارة العقود لضمان تنفيذ اتفاقيات الشراء ضمن الشروط والمواصفات المتفق عليها، والتأكد من متابعة عملية الشراء. ويتم تقييم وتوثيق عملية تنفيذ العقود، وبيان التزام المورد بالشروط والمواصفات المنصوص عليها في العقد.
- يمكن أن يتم الاحتفاظ بالشروط التالية في العقود التي تتجاوز مبلغ تراه المؤسسة مناسباً (مثلاً 20.000 دولار).
  - ✓ أن يضم الاتفاق شرط جزائي في حالة عدم تنفيذ شروط العقد.

- ✓ أن يضم الاتفاق بند يسمح للمؤسسة بإنهاء العقد مبيناً الطرق التي يمكن إتباعها في إنهاء العقد وطرق التسوية. بالإضافة إلى ذلك فإن العقود يجب أن تضم الحالات التي يتم إنهاء العقد فيها نتيجة خرق بنود الاتفاق، والحالات التي يتم فيها إنهاء العقد نتيجة لظروف خارجة عن إرادة المورد.
- ✓ الحصول على كفالة من المورد لكل عرض أسعار تساوي خمسة بالمائة من قيمة العرض. كفالة العرض يمكن أن تمثل التزام المورد مثل شيكات مصدقة، سندات تضمن أن يقوم المورد بتنفيذ بنود العقد في الوقت المحدد.

- يفضل أن لا تقوم المؤسسة بعملية الدفع مقدماً للموردين، يمكن أن تتم عملية الدفع المقدم فقط إذا تم الحصول على كفالات وتعهدات تضمن حق المؤسسة.

## 2-2 أخلاقيات عملية الشراء

- يجب أن لا يشارك أي موظف أو إداري في عملية اختيار أو ترسية أو إدارة العقد إذا كان هنالك إمكانية وجود تعارض في المصالح. هذا التعارض في المصالح يوجد عندما يكون للموظف أو الإداري أو لأي فرد من عائلته أو شريكه أو لأية مؤسسة له علاقة بها مصلحة مالية أو أية مصلحة أخرى مع المورد الفائز بالعقد.
- الموظفين و الإداريين في المؤسسة يجب أن لا يسعوا إلى أو يقبلوا هدايا أو إكراميات أو أي شيء له قيمة مالية من الموردين أو أي جهات لها علاقة بالعقد.
- يجب تحديد عقوبات محددة وفرضها على الأشخاص والجهات التي لا تتقيد بهذه الأخلاقيات.

## 3-2 سجل الموردين

- يجب الاحتفاظ بقائمة موردين للأصناف الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة بحيث يتم تحديث و مراجعة هذه القائمة من فترة لآخرى. الهدف من هذه القائمة هو تسهيل عملية الشراء. قائمة الموردين يجب أن تضم أسماء الموردين و عناوينهم و أرقام الهاتف و الفاكس و اسم الشخص الذي يمكن الاتصال معه.
- قائمة الموردين يجب أن تحتوي على اسم المورد والبضاعة المتوفرة لديه والأسعار و المواصفات وخبرته في البضائع وتعاملاته مع المؤسسة.
- يتم الاحتفاظ بملفات للموردين، يتم إعطاء رقم لكل مورد بحيث يتم استخدام نفس الرقم في كل عملية شراء من المورد.

## 4-2 لجنة المشتريات

- يتم تشكيل لجنة مشتريات داخلية للإشراف والموافقة على عملية الشراء مع مراعاة النوع والكمية والسعر قبل القيام بعملية الشراء. السعر الأنسب والأفضل يختار ويتم المصادقة عليه من قبل هذه اللجنة.
- تضم لجنة المشتريات الداخلية:-
  - المدير العام.
  - المدير المالي/المحاسب.
  - ممثل لمجلس الإدارة.
  - مدير المشروع إذا كان الشراء لمشروع معين.
- لجنة المشتريات المشتركة مع مجلس الإدارة تضم بالإضافة إلى أعضاء مجلس الإدارة عضو من أعضاء لجنة المشتريات الداخلية
- يمكن أن تحتوي لجنة المشتريات على خبير خارجي مثل (مهندس، خبير كمبيوتر..... الخ) لتقييم اختيار العروض والموردين.
- عدد أعضاء اللجنة يختلف من مؤسسة لأخرى بناءً على حجم و نشاط المؤسسة و توفر العدد الكافي من الموظفين.

## 5-2 حدود صلاحيات الشراء

حدود صلاحيات الشراء في المؤسسة كما يلي.

المستوى المطلوب للمصادقة	مبلغ المشتريات	
المدير العام أو مدير المشروع	لغاية \$ 300	1
المدير العام أو مدير المشروع والمحاسب	لغاية \$ 1.000	2
المدير العام و مدير المشروع أو المحاسب	من 1.000 لغاية \$ 5.000	3
لجنة المشتريات داخلية	\$ 5.000 لغاية 10.000	4
لجنة مشتريات مشتركة مع مجلس الإدارة	أكثر من \$ 10.000	5

- ينوب مدير الفرع مكان المدير العام في المشتريات الخاصة بفرعه لغاية 5.000 دولار.

## 6-2 سياسات طلب الشراء

- تقوم دائرة المشتريات بالحصول على عروض أسعار أو طرح العطاءات. يتم الحصول على عروض الأسعار وفقا للقيمة المتوقعة للمشتريات كما يلي:-

طريقة الشراء	قيمة المشتريات
طريقة الطواف و التفاوض مع البائعين.	ما يزيد عن سقف الدفعة النثرية و حتى 250 دولار أو ما يعادلها.
استدراج ما لا يقل عن 3 عروض مكتوبة (بظرف مغلق) من موردين معروفين بالجودة و الإتقان و اعتدال الأسعار.	من 251 دولار حتى 3.000 دولار أو ما يعادلها.
يستلزم طرح عطاء.	أكثر من 3.000 دولار أو ما يعادلها.

- يتم استخدام نموذج طلب عرض أسعار لتوثيق عملية الحصول على عروض أسعار.
- نموذج طلب عرض أسعار يجب أن يضم معلومات كافية توضح للمورد إجراءات الشراء، الوقت والمكان والأسعار وشروط الدفع. يجب أن يحتوي على الأقل على ما يلي:-
  - تفاصيل خاصة بالمواد أو الخدمة المطلوبة.
  - الكمية المطلوبة.
  - تاريخ التوصيل والمكان والتعليمات.
  - طريقة الدفع.
  - شروط العقد.
  - توقيع الشخص المخول.
- قبل إعداد واعتماد طلب عرض الأسعار يجب أن يقارن المحاسب كافة طلبات عروض الأسعار مع الموازنة المعتمدة للمؤسسة للتأكد من أن هذه المشتريات موجودة في الموازنة.
- يتم فتح العروض بحضور لجنة المشتريات. يجب أن يتم تحضير ملخص لكل العروض التي استلمت.
- تحليل الأسعار (من خلال جدول) يجب أن يحضر ويوثق لمقارنة أسعار العروض مع أسعار السوق. هذا التحليل يجب أن يستخدم كأساس في عملية اختيار المورد بعد الأخذ بعين الاعتبار الجانب المالي والفني للشروط.
- المؤسسة غير ملزمة باختيار أقل الأسعار ولكنها يجب أن توضح سبب عدم اختيار عطاء أقل الأسعار.

- يتم تحضير أمر شراء "مرقم مسبقاً" لكل عملية شراء بضائع أو خدمات تزيد قيمتها عن \$100. كل أمر شراء يجب أن يعتمد كتابة وقبل الشراء من المستوى الإداري المناسب وكذلك اسم المورد والأسعار ونوعية البضائع والكمية.
- يكون أمر الشراء من 3 نسخ، نسخة للدائرة المالية ونسخة للمورد ونسخة لدائرة المشتريات.
- لا يجوز بأي حال تجزئة قيمة المشتريات لأغراض العمل بآلية الشراء الواردة في النقطة السابقة.
- تتم عملية الشراء بالطواف من قبل مسؤول المشتريات مباشرة أو من ينوب عنه و لكن تحت إشرافه المباشر.
- من المهم جداً أن تكون الأصناف التي يتم شراؤها بطريقة الطواف متعارف على أسعارها بحيث يمكن للدائرة المالية التحديد بسهولة فيما إذا كانت الأسعار معقولة أم لا، أما إذا لم تكن الأسعار متعارفاً عليها، فيستحسن القيام باتصال هاتفي مع تاجرين معروفين على الأقل للتأكد من معقولية السعر.
- يجب توثيق عملية الشراء بالطواف من قبل الشخص الذي قام بالشراء و ذلك لأغراض الرقابة على عملية الشراء بالطواف.
- بالنسبة للمشتريات التي تتطلب عروض أسعار مكتوبة فيتم طلب عرض الأسعار باستخدام نموذج "طلب عروض أسعار"، و يتم تحليل الأسعار باستخدام نموذج "تحليل عروض الأسعار".
- يتم تحليل عروض الأسعار المقدمة من قبل لجنة مشتريات تتكون من:
  - مسؤول المشتريات رئيساً للجنة.
  - ممثل عن الجهة المعنية بعملية الشراء (مدير المشروع مثلاً).
  - المدير المالي.
- الشراء الذي يتطلب عروض أسعار يتم بموجب أمر شراء "Purchase Order" مرقم مسبقاً بشكل متسلسل و مكون من أصل و ثلاث نسخ بحيث يتم إصدار أمر الشراء هذا من قبل قسم المشتريات و سيتم تفصيل آلية استخدامه عند التطرق إلى الإجراءات التفصيلية لعملية الشراء. أما الشراء الذي يتم بطريقة الطواف فلا داعي لاستخدام أمر الشراء.

وصف المهام

فيما يلي الإجراءات التي يجب إتباعها في عملية الشراء.

الإجراءات

<u>الشخص المسؤول</u>	<u>الإجراء</u>
مسؤول الدائرة المعنية	- يقوم بتحضير طلب شراء يحدد فيه المواد المطلوبة بالتفصيل و كمياتها حيث يقوم بالتوقيع على طلب الشراء و إرساله للمدير المالي.
المدير المالي	- يقوم بمراجعة الطلب و مناقشته مع مسؤول الدائرة المعنية و مع مسؤول المشتريات و من ثم يقوم بفحص وجود موازنة كافية و في حال توفر الموازنة الكافية يقوم بالتوقيع على طلب الشراء بالموافقة كما يجب أخذ موافقة المدير الإداري/العام على الطلب.
مسؤول المشتريات	- إذا كان مبلغ الشراء يتبع لفئة الشراء المباشر بالطواف، تتم عملية الطواف و الاستفسار عن الأسعار و الشراء. بعد إتمام عملية الشراء، يقوم الشخص الذي قام بالشراء بتعبئة نموذج الشراء بالطواف لتوثيق الآلية المستخدمة في الشراء، و يجب على المدير المالي الإطلاع على النموذج و التأشير عليه.
لجنة المشتريات	- إذا كانت قيمة المشتريات تتطلب عروض أسعار، يقوم بتحضير نموذج طلب عروض الأسعار و إدراج كافة المواصفات المطلوبة بشكل واضح و دقيق حيث يتم إرسال النماذج إلى الموردين الذين يقومون بتعبئة الأسعار في الخانة المخصصة لذلك و يطلب من الموردين توقيع و ختم طلب عروض الأسعار و أعادته لقسم المشتريات.
مسؤول المشتريات	- تقوم بتحليل الأسعار المقدمة باستخدام نموذج تحليل عروض الأسعار بحيث تختار اللجنة المورد المناسب و تقوم بتوقيع نموذج تحليل الأسعار حسب الأصول.
الجهة التي طلبت الشراء	- يقوم بتحضير أمر شراء بالمواد المطلوبة و يوقعه و يختمه حيث يتم إرسال الأصل للمورد و يتم إرسال النسخ الأربعة لكل من المحاسب، الجهة التي طلبت الشراء، و نسخة تبقى في سجل قسم المشتريات.
	<b>ملاحظة هامة:</b> نسخة أمر الشراء المرسلة للمحاسب يرفق معها صور من نماذج عروض الأسعار و تحليل الأسعار.
	- تقوم بإستلام المشتريات، و يتم التأكد من مطابقة المواد الموردة لطلب الشراء. يجب توقيع نموذج الإستلام كإثبات على إستلام المشتريات.

- يتم إرسال الفاتورة المرفق بها شهادة خصم المصدر و تقرير الإستلام إلى المحاسب.
- المحاسب يقوم باستخراج نسخة أمر الشراء الموجودة لديه.
- يقوم بفحص الفاتورة و مطابقتها مع أمر الشراء و كذلك يقوم بالتأكد من:
  - الجمع و الطرح في الفاتورة.
  - صلاحية شهادة خصم المصدر.
  - وجود اسم و رقم المشتغل المرخص على الفاتورة.
  - أن الفاتورة المقدمة هي أصل و ليس نسخة.
  - أن الفاتورة المقدمة مطابقة لأمر الشراء.
  - أن الأسعار الواردة في الفاتورة مطابقة لعرض الأسعار.
  - أن الفاتورة المقدمة تحمل اسم المؤسسة.
  - أن الشراء قد تم من المورد الذي تمت إحالة عملية الشراء إليه.
- يقوم بعمل سند قيد محوسب لتسجيل المشتريات و حفظه حيث لا تكون له صلاحية الترحيل. سند القيد هنا هو سند ذمم بحيث يكون الجانب المدين هو المصاريف (حسب نوعها) و الجانب الدائن هو الذمة الدائنة للمورد و وزارة المالية فيما يتعلق بقيمة الخصم بالمصدر إن وجد.
- المدير المالي يقوم بمراجعة سند القيد المحفوظ و مراجعة وثائق المعاملة و من ثم ترحيل القيد و التوقيع عليه هو و المحاسب الذي أعد القيد و يتم إرفاق كافة الوثائق مع نسخة من سند القيد و حفظ المعاملة في ملف الفواتير المعدة للدفع.
- المحاسب يقوم بحفظ النسخة الأصلية من سند القيد في ملف سندات القيد.

#### النماذج والوثائق المطلوبة:

- طلب شراء داخلي "مرقم مسبقاً".
- طلب عرض أسعار.
- طلب شراء.
- أمر شراء.
- نموذج تحليل عروض أسعار.
- نموذج توثيق الشراء بالطواف.
- نموذج عقد تقديم خدمات.



اسم المؤسسة  
طلب عن أسعار

إسم المورد :

عنوان المورد :

تحية طيبة و بعد،

نرجو منكم تزويدنا بعرض أسعار للمواد/الأجهزة المبينة أدناه في مدة أقصاها..... أيام من تاريخ هذا الطلب. نرجو منكم تعبئة الأسعار في خانة الأسعار و ختم و توقيع هذا العرض و إعادته إلى مسؤول المشتريات.

اسم الصنف	المواصفات الفنية	الكمية المطلوبة	"لاستخدام المورد" سعر الوحدة شاملا لضريبة القيمة المضافة
المجموع يشمل الضريبة			

شروط خاصة لقسم المشتريات:

- 1.
- 2.
- 3.

توقيع و ختم المورد

توقيع مسؤول المشتريات و الختم

أمر شراء  
"الرقم المتسلسل"

اسم المورد :

عنوان المورد :

تحية طيبة و بعد،

نرجو تزويدنا بالمواد/الأجهزة التالية وفقا لعرض الأسعار المقدم لنا من قبلكم بتاريخ..... نرجو إرسال الفاتورة الضريبية و شهادة خصم المصدر مع البضاعة.

الكمية	المواصفات الفنية	اسم الصنف

مكان التسليم :

تاريخ التسليم :

توقيع مسؤول المشتريات و الختم

اسم المؤسسة  
نموذج تحليل عروض أسعار

التاريخ :

نورد فيما يلي تحليلا لعروض الأسعار المقدمة إلى المؤسسة بخصوص شراء المواد/الأجهزة المطلوبة من قبل دائرة..... بموجب طلب شراء رقم.....

السعر المقدم	إسم المورد

قرار لجنة المشتريات

تقرر إحالة توريد المواد المطلوبة إلى..... و ذلك للأسباب التالية:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

عضو

عضو

رئيس لجنة المشتريات

اسم المؤسسة  
نموذج توثيق الشراء بالطواف

التاريخ :

ملاحظات	سعر الوحدة			المواد المشتراة
	تاجر "ج"	تاجر "ب"	تاجر "أ"	
				-1
				-2
				-3
				-4

و قد قمت بالشراء من ..... نظراً ل.....  
.....

مسؤول المشتريات

إسم المشتري

اسم المؤسسة  
نموذج عقد تقديم خدمات

وقعت هذه الاتفاقية يوم \_\_\_\_\_ الموافق \_\_\_\_\_

**بين**

اسم المؤسسة و عنوانها بالكامل و المخول بالتوقيع عنها و تمثل الفريق الأول

**وبين**

الشركة مقدمة الخدمة و عنوانها بالكامل و المخول بالتوقيع عنها و تمثل الفريق الثاني

موضوع العقد \_\_\_\_\_

تم الاتفاق بين الفريقين على ما يلي:-

أولاً: شروط عامة

- يتعهد الفريق الثاني بتنفيذ الأعمال الموكلة إليه حسب بنود الاتفاق و مبلغ العقد.
- يلتزم الفريق الثاني ببدء العمل خلال \_\_\_\_\_ أيام من تاريخ توقيع الاتفاقية.
- تعتبر الشروط المواصفات الفنية الخاصة و العامة و كل ما تنص عليه بنود الاتفاق المرفقة و الموقعة من الطرفين من مسؤوليات و واجبات تلزم الفريق الثاني التقييد بها و تعتبر جزء لا يتجزأ من الاتفاقية.

ثانياً: مسؤوليات الفريق الثاني

- توفير كافة الخبرات و المؤهلات اللازمة لتنفيذ بنود الاتفاقية و حسب عرض العمل المقدم من قبل الفريق الثاني بتاريخ \_\_\_\_\_ و حسب احتياجات العمل.
- تنفيذ كافة البنود الواردة في عرض العمل المقدم و في الوقت المحدد في برنامج العمل.

ثالثاً: مسؤوليات الفريق الأول

- توفير كافة المعلومات و المصادر المتفق عليها و الضرورية لإنجاز العمل.

رابعاً: الشروط الخاصة ووصف الخدمات المطلوبة

خامساً: الأسعار و الدفعات

- يلتزم الفريق الثاني بتنفيذ كافة الأعمال المطلوبة منه و المذكورة في عرض العمل المقدم.
- يتم تسديد القيمة الإجمالية للعقد وفقاً لإنجاز العمل من قبل الفريق الثاني و بموجب فواتير رسمية معززة بشهادات خصم مصدر وفقاً للقوانين و الأنظمة السائدة في فلسطين و بالشكل التالي:

20% لدى المباشرة في تنفيذ العقد.

50% لدى تسليم مسودة التقرير النهائي للخدمة.

30% لدى الموافقة على التقرير النهائي للخدمة المعد من قبل الفريق الثاني.

سادساً: فض الخلافات

- في حال نشوب خلاف بين الفريقين يتم تطبيق الأحكام و القوانين المطبقة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

التاريخ

التاريخ

الفريق الثاني

الفريق الأول

## 9. العطاءات

"يختص هذا الجزء من الدليل بالمشتريات التي تزيد قيمتها عن 3.000 دولار أمريكي أو ما يعادلها و التي تستلزم طرح عطاءات".

السياسات المالية

- يجب المحافظة على مستوى عال من الأخلاق المهنية في كافة إجراءات طرح، تقييم و ترسية العطاءات و يحظر مشاركة أي شخص في لجنة العطاءات في حالة وجود تعارض في المصالح و على المدير العام و المدير الإداري اتخاذ إجراءات مشددة في هذا الصدد.
- عند تجهيز أوراق العطاء، يراعى أن تكون أوراق العطاء مرتبة وواضحة و مرقمة و أن تكون الطباعة جيدة و مقروءة و أن تخلو الصيغ من الأخطاء اللغوية و من ازدواجية المعاني و الدلالات.
- عند تجهيز مغلفات العطاء، يجب إبلاغ قسم المحاسبة بعدد النسخ المجهزة و ذلك لغرض الرقابة على بيع نسخ العطاء و التأكد من أن عدد النسخ المباعة و عدد النسخ المتبقية يساوي عدد النسخ التي تم تحضيرها.
- أوراق العطاء يجب أن تكون مختومة و ذلك لتجنب المشاركة غير القانونية و أية أوراق غير مختومة أو نسخ من أوراق مختومة تعتبر لاغية و غير قانونية.
- تعامل أثمان بيع نسخ العطاءات كإيرادات عطاءات و يجب أن تباع النسخ مقابل وصل قبض رسمي.
- الإعلان في الصحف عن طرح العطاء يكون حسب الحاجة و بقرار من لجنة العطاءات و يكون كما يلي:
- أ. إذا قامت المؤسسة بدفع تكاليف الإعلان بشكل مسبق (قبل ترسية العطاء) فيتم تسجيل المبلغ كمصاريف مستردة (موجودات) و يتم إغلاق المبلغ عند قبض رسوم الإعلان من الشركة الفائزة.
- ب. أما إذا تم الاتفاق مع الصحف على دفع الرسوم لاحقاً عند ترسية العطاء، فعندها لا يتم عمل أي قيد محاسبي في سجلات المؤسسة.
- ج. إذا حصلت المؤسسة على خصم من الصحيفة على رسوم الإعلان المقررة و تقاضت كامل المبلغ من الشركة الفائزة، فيتم تسجيل الفرق كإيرادات.
- يطلب من الشركات المشاركة في العطاء دفع ثمن نسخة العطاء بالعملة المقررة و ذلك لتلافي الفروقات الناجمة عن تغير أسعار صرف العملات.
- يتم الحصول على الكفالات المناسبة من الشركات المتقدمة.

الإجراءات

<u>الإجراء</u>	<u>الشخص المسؤول</u> المحاسب
- يقوم بفحص شهادة ممارسة المهنة للشركة المتقدمة للتأكد من سريان مفعولها وكذلك يقوم بالتأكد من عدم سريان أي أمر حرمان ضد الشركة.	
- بعد التأكد من صلاحية الشهادة و أهلية الشركة المتقدمة، يقوم بقبض رسوم بيع أوراق العطاء و إصدار سند قبض محوسب حيث يعطي الأصل للدافع و تحفظ النسخة في ملف سندات القبض.	
<b>ملاحظة هامة:</b> يجب ذكر إسم و رقم العطاء في بيان سند القبض و ذلك لتجنب أي إلتباس خاصة في حالة وجود أكثر من عطاء في نفس الوقت.	
- يقوم بتسليم مغلف العطاء لممثل الشركة المتقدمة بعد التأكد من وجود سند القبض الرسمي بحوزته و التأكد من وجود إسم و رقم العطاء في سند القبض.	الموظف المختص
- يقوم بتسجيل إسم الشركة المتقدمة، رقم سند القبض، تاريخ تسليم المغلف في قائمة المشاركين في العطاء و يطلب من الشخص المستلم كتابة اسمه و التوقيع في المكان المحدد كدليل على إستلامه لأوراق العطاء.	
- بعد إنتهاء فترة بيع أوراق العطاءات المحددة، يطلب من الموظف المسؤول تسليمه المغلفات غير المباعة و صورة من قائمة المشاركين.	المدير المالي
- يقوم بالتأكد من أن مجموع المغلفات المباعة و غير المباعة يساوي عدد المغلفات التي تم تحضيرها. في حال وجود أية فروقات يطلب تفسير ذلك.	
- يتأكد من أن أرقام سندات القبض و مبالغها الواردة في قائمة المشاركين في العطاء صحيحة و ذلك بالرجوع إلى برنامج المحاسبة.	
- ينسق مع المدير الإداري بشأن التصرف بالمغلفات المتبقية (إتلافها أو الإحتفاظ بها إذا كان هناك إمكانية لإعادة طرح العطاء).	
- عند حضور ممثلي الشركات المشاركة لتسليم العطاءات، يقوم بفحص المغلف و التأكد من أنه مغلق بشكل جيد و من ثم يقوم بختم المغلف بختم خاص يحدد تاريخ و ساعة استلام المغلف و يقوم بالتوقيع بجانب الختم و من ثم يطلب من ممثل الشركة المشاركة أن يقوم بوضع المغلف بنفسه في صندوق العطاءات المغلق.	موظف إستلام العطاءات
- عند إنتهاء مدة تسليم العطاءات، تتوجه فوراً إلى صندوق العطاءات	لجنة العطاءات

و تقوم بفتح الصندوق و استخراج المغلفات بحضور كافة أعضاء اللجنة.

- يقوم أعضاء اللجنة بالتوقيع و كتابة التاريخ على كافة المغلفات.
- يتم ترقيم المغلفات على هيئة كسر بسطه الرقم المعطى للمغلف و مقامه عدد المغلفات.
- يتم فتح المغلفات واحدا تلو الآخر و ترقيم محتويات كل مغلف بنفس الطريقة السابقة.
- يتم تعبئة محضر فتح العطاءات الذي يجب ان يحتوي على المعلومات التالية:

- رقم و اسم العطاء.
- اسم المشروع و الجهة الممولة "إن وجد".
- تاريخ و ساعة فتح العطاء.
- أسماء أعضاء لجنة العطاءات.
- أسماء الشركات المشاركة في العطاء و المبالغ المقدمة.
- خانة الملاحظات.
- قرار اللجنة (أو قرار إحالة العطاء إلى لجنة مختصة).
- ساعة و تاريخ إقفال المحضر.
- توافيق أعضاء اللجنة.
- يجب تعبئة بيانات كافة الشركات المشاركة بما فيها الشركات المخالفة في محضر فتح العطاء.
- يتم استبعاد الشركات المخالفة و ذلك إذا:
  - لم يشتمل العرض المقدم على الكفالات المطلوبة.
  - كان العرض المقدم غير واضح أو تضمن أي شطب، كشط، تغيير في الأرقام.
  - إذا كان العرض مخالفا للشروط.
- تتم الإحالة في نفس الجلسة إلا إذا استدعت الضرورة الاستعانة بلجنة مختصة و عندها يذكر ذلك في المحضر و يحدد موعد لاحق لجلسة الإحالة و لكن يفضل إحالة العطاء في نفس الجلسة.
- إذا تمت الإحالة في نفس الجلسة تقوم لجنة العطاءات بإبلاغ قسم المحاسبة بالقرار.

النماذج المطلوبة

- قائمة المشاركين في العطاء.
- محضر فتح العطاء.

هذه الإجراءات يجب تعديلها وفقاً لحجم المؤسسة و طبيعة عملها و مدى حاجتها إلى تنظيم عطاءات بحيث لا يشكل تطبيق هذا النظام عبئاً على المؤسسة.

اسم المؤسسة  
قائمة المشاركين في العطاء

إسم العطاء :  
رقم العطاء :  
إسم الجهة الممولة للعطاء (إن وجد):  
رسوم بيع أوراق العطاء :

الرقم	إسم المورد	هاتف	فاكس	رقم سند القبض	التاريخ	إسم و توقيع المستلم "المورد"

عدد المغلفات      ×××  
المغلفات المباعة      (×××)  
المغلفات المتبقية      ×××

إعداد      التاريخ

اسم المؤسسة  
محضر فتح عطاء

إسم العطاء :  
رقم العطاء :  
إسم الجهة الممولة للعطاء "إن وجد" :

قامت لجنة العطاءات بالإجتماع اليوم ..... الموافق ...../...../200xم في تمام الساعة.....:.... من أجل فتح و تقييم مغلفات العطاء المذكور و قد تكونت لجنة العطاءات من:

الإسم	الوظيفة
1.	رئيس اللجنة
2.	عضو
3.	عضو
4.	عضو
5.	عضو
6.	عضو
7.	عضو

و قد قامت اللجنة بفتح مغلفات العطاء المذكور و توثيق العروض المقدمة وفقا للجدول التالي:

الرقم	إسم المورد حسب قائمة المشاركين في العطاء	توضع إشارة (×)		ملاحظات
		مشارك	غير مشارك	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

و بعد فتح المغلفات و فحص محتوياتها، قررت اللجنة استبعاد العروض التالية:

الرقم	إسم المورد	أسباب الإستبعاد
1		
2		
3		

و بعد قيام اللجنة بدراسة و تقييم العروض المقدمة، قررت اللجنة:

أ. إحالة العطاء على السادة..... وذلك للأسباب التالية:

- .1
- .2
- .3
- .4

ب. إحالة العطاء إلى اللجنة الفنية المكونة من:

- .1
- .2
- .3
- .4

و ذلك لتدقيق العرض و إبلاغ لجنة العطاءات خلال.....أيام.

قرارات و ملاحظات أخرى:

- .1
- .2
- .3
- .4

تاريخ و ساعة إغلاق المحضر.....

عضو	عضو	عضو	رئيس اللجنة
	عضو	عضو	عضو