

# الدليل الإرشادي لمساعدة المنظمات غير الحكومية لإدارة المنحة المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

برنامج دعم  
المجتمع المدني  
المصري



الدليل الإرشادي لمساعدة المنظمات  
غير الحكومية لإدارة المنحة المقدمة  
من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

برنامج دعم  
المجتمع المدني  
المصري

## نبذة عن برنامج الشركاء القادرون أو المؤهلون Capable Partners

يعمل برنامج الشركاء القادرون (CAP) على صعيد قطاعات فنية مختلفة لتعزيز القدرات التنظيمية والفنية في المنظمات غير الحكومية (NGOs)، والمنظمات المجتمعية (CBOs)، والمنظمات الخيرية (FBOs)، والمنظمات الوسيطة الداعمة (ISOs) وشبكات المنظمات غير الحكومية.

يقدم برنامج CAP المساعدة الفنية والتدريب وإدارة المنح لبعثات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ووحداتها العاملة لدعم النواحي التالية:

تعزيز القدرة التشغيلية والفنية للمنظمات غير الحكومية والشبكات والمنظمات المحلية التي تعمل كوسيط داعم عن طريق بناء الروابط بين المنظمات المحلية ودعمها (المنظمات غير الحكومية، المنظمات التعاونية، الشبكات، الحكومات، ومشاريع الأعمال): رفع قدرة المنظمات غير الحكومية والشبكات والمنظمات الوسيطة الداعمة على المشاركة في كسب التأييد للسياسات أو البرامج الرئيسية؛ ونشر التجارب المبتكرة والممارسات الناجحة والدروس المستفادة.

يعتبر الدليل الإرشادي لمساعدة المنظمات غير الحكومية لإدارة المنحة المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أحد جوانب المساعدة الفنية (TA) التي يقدمها برنامج CAP لإعانة المنظمات غير الحكومية على إدارة المنح التي تقدمها الحكومة الأمريكية بكفاءة وفعالية. يسعى برنامج CAP إلى تعزيز أداء المنظمات غير الحكومية وارتباطها بالمجتمعات المحلية من خلال هذا الدليل، والتدريبات، وأنشطة بناء المهارات، وموقع [www.NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net) الذي يعد مصدر وسيلة لتبادل المعلومات بين العاملين في مجال التنمية الدولية.

## شكر وتقدير

يمثل هذا الدليل ثمرة لجهود وخبرات العشرات من الموظفين العاملين في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وأكاديمية تطوير التعليم AED الذين أمضوا حياتهم المهنية في مساعدة المنظمات غير الحكومية على تنفيذ البرامج الممولة من USAID وذلك بصورة فعّالة وبالالتزام تام بالمتطلبات. يتوجه مؤلفو الدليل بالشكر والإمتنان بشكل خاص إلى الأفراد التالية أسماؤهم الذين قاموا بمراجعة المسودة وتقديم العديد من الملاحظات التي أثرت وأغنت هذا الدليل بشكل كبير وهم: إليزابيث بالدوين وإليزابيث بيرارد، وبلانش براون وهايلى براينت وروبرت كومبس وهيلين دالتون وكارل ديمبسي وبينجامين دودو ومارتي جاليندو- شميث وديفيد هيوز وبيتر إيرونغو وفيبى كيليلي وتاكادي كونيت ومايكل كوت ومولي لوميس وتيريسا مانسيني وأنا ميكاغني وأميتا ميهورترا وثابى منغادي وسوزان موغوي وأليس مونثالي وسامي مونيور وكارولين أودهيامبو وماثيو بيتز وتشاد راثنير ولي روزنير وأوتشيتشي روكسو وكين سكلاو وروبي فانريكيل وكريستين وكس وسكولاستيكا ويليامز وكلي وولف وبامبلا ويفيل - ستابلز، وجيسون زينو. أخيراً، نوجه الشكر الخاص إلى كريستوفر أوكونيل الذي شكلت أبحاثه والمسودات الأولية التي كتبها الأساس الذي تم البناء عليه.

تلقت CAP التمويل من USAID لإصدار الدليل الإرشادي لمساعدة المنظمات غير الحكومية لإدارة المنحة المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. إن محتويات الدليل لا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

سيتم تحديث النسخة الإلكترونية من الدليل على الموقع [www.NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net) بصورة دورية لتعكس التغييرات في السياسات والممارسات التي تؤثر على متلقي منح USAID.

صورة الغلاف:

© D. Hinrichsen, Photoshare; © Shehab Uddin, DRK; © Church Alliance for Orphans; © Chrissie Lam; © Anvar Ilyasov, World Bank; © Saleh Abdoulaye Abdel-Kerim, AED © ٢٠١٠ جميع الحقوق محفوظة لـ USAID و MSI و AED. يجوز تصوير الدليل أو الاقتباس منه جزئياً أو كلياً على أن يتم توزيع المادة مجاناً والتبوية إلى برنامج الشركاء القادرين USAID و Capable Partners Program.

برنامج الشركاء القادرين Capable Partners Program  
1825 Connecticut Ave, NW  
Washington, DC 20009-5721  
NGOConnect@aed.org

المحرر التنفيذي لأكاديمية تطوير التعليم AED: بارني سينغر  
مدير التحرير: كيت كوان  
مدير التحرير المشارك: بيتاني موهلر  
مساعد التحرير: كولين بونر  
المصمم: جيل فيتيك

## قائمة المحتويات

الأشكال

كلمة المحررين

الاختصارات

### الفصل الأول – مقدمة

- ١,١ لماذا هذا الدليل؟
- ٢,١ إلى من يوجه هذا الدليل؟
- ٣,١ طريقة تنظيم محتويات الدليل
- ٤,١ كيفية استخدام هذا الدليل
- ٥,١ العلاقة مع التطوير المؤسسى

### الفصل الثاني – المنحة

- ١,٢ لمحة عامة
- ٢,٢ البداية
- ٣,٢ مرحلة ما قبل المنحة
- ٤,٢ مرحلة التفاوض
- ٥,٢ أنشطة أخرى في مرحلة ما قبل المنحة
- ٦,٢ فهم الاتفاقية التعاونية
- ٧,٢ ملخص ومراجع

### الفصل الثالث – بداية البرنامج

- ١,٣ لمحة عامة
- ٢,٣ البداية
- ٣,٣ سياسات وأنظمة الإدارة
- ٤,٣ التخطيط
- ٥,٣ الاتصال
- ٦,٣ ملخص ومراجع

### الفصل الرابع – إدارة برنامج فعال وملتزم

- ١,٤ لمحة عامة
- ٢,٤ البداية
- ٤,٣ الإدارة
- ٤,٤ إدارة الفنية للبرنامج
- ٤,٥ ملخص

### الفصل الخامس – إعداد التقارير: المتطلبات والمزايا

- ١,٥ لمحة عامة
- ٢,٥ البداية
- ٣,٥ متطلبات إعداد التقارير
- ٤,٥ ملخص ومراجع

## الفصل السادس – إغلاق المنحة

لمحة عامة	١,٦
البداية	٢,٦
سياسات وإجراءات إغلاق المنحة	٣,٦
استخدام السلع والمنتجات الممولة من USAID بعد انتهاء المنحة	٤,٦
ملخص	٥,٦

## الفصل السابع – تقييم وبناء قدرات منظماتكم

لمحة عامة	١,٧
البداية	٢,٧
إجراء تقييم لمنظماتكم	٣,٧
دليل الأنظمة والهياكل اللازمة للنجاح	٤,٧
ملخص ومراجع	٥,٧

## الفصل الثامن – الاستدامة

لمحة عامة	١,٨
البداية	٢,٨
التخطيط الإستراتيجي	٣,٨
مصادر على الإنترنت حول التخطيط الإستراتيجي	٤,٨
ملخص	٥,٨

## الفصل التاسع – البحث عن تمويل مستقبلي

لمحة عامة	١,٩
البداية	٢,٩
البحث عن فرص تمويل	٣,٩
تقديم طلبات للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية	٤,٩
تصميم البرامج	٥,٩
وضع الموازنات	٦,٩
قواعد التأهل للحصول على منح من الحكومة الأمريكية	٧,٩
الشراكات	٨,٩
ملخص ومراجع	٩,٩

## فهرس

### ملحق I

قاموس المصطلحات والاختصارات

### ملحق II

أحكام معيارية عامة لـ USAID

## الأشكال

- الشكل ١ - نموذج للإطار الزمني للالتزامات
- الشكل ٢ - الإطار الزمني وقائمة المهام في مرحلة المنحة
- الشكل ٣ - المهام الرئيسية عند بداية البرنامج
- الشكل ٤ - جهات الاتصال في فرق المنظمات غير الحكومية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
- الشكل ٥ - الاستعمالات الملائمة للأموال المخصصة لبدء البرنامج
- الشكل ٦ - تطبيق خطة العمل
- الشكل ٧ - نموذج لمصفوفة خطة عمل برنامج مشروع صغير لمرأة خلال الشهر الثالث، السادس، التاسع، والثاني عشر
- الشكل ٨ - نموذج وصف نشاط: الرعاية المنزلية المجتمعية
- الشكل ٩ - نموذج لمخلص موازنة
- الشكل ١٠ - نموذج موازنة مفصلة
- الشكل ١١ - نموذج تدقيق / مراجعة الاتصال
- الشكل ١٢ - تحليل التسلسل الهرمي للشعار
- الشكل ١٣ - نموذج هوية الشعار
- الشكل ١٤ - نموذج تطبيق عملية صياغة ووضع الشعار
- الشكل ١٥ - العناصر الرئيسية لنموذج التطبيق
- الشكل ١٦ - الجزء العلوي من نموذج SF-270
- الشكل ١٧ - الجزء المخصص للعمليات الحسابية في النموذج SF-270
- الشكل ١٨ - طلب قبول التكاليف على نموذج SF-270
- الشكل ١٩ - النصف العلوي من نموذج SF-1034
- الشكل ٢٠ - تفصيل مبلغ منحة مقدمة إلى منظمة غير حكومية
- الشكل ٢١ - مراحل الشراء
- الشكل ٢٢ - أمثلة على التكاليف غير المسموحة
- الشكل ٢٣ - بحث متقدم على الإنترنت في قائمة الجهات المستبعدة
- الشكل ٢٤ - نتائج البحث المتقدم على الإنترنت في قائمة الجهات المستبعدة
- الشكل ٢٥ - نموذج لأسعار البديل اليومي في بوتسوانا
- الشكل ٢٦ - التقارير، عدد مرات تقديمها، ومواعيد تقديمها
- الشكل ٢٧ - أسئلة عن إعداد التقارير
- الشكل ٢٨ - قياس صحة الوضع المالي للبرنامج
- الشكل ٢٩ - النماذج المالية واستخداماتها
- الشكل ٣٠ - مواعيد تسليم التقارير المالية الفدرالية
- الشكل ٣١ - الجزء العلوي من نموذج SF-425
- الشكل ٣٢ - الجزء الأوسط من نموذج SF-425
- الشكل ٣٣ - الجزء السفلي من نموذج SF-425
- الشكل ٣٤ - نموذج المخطط التمهيدي لتقرير الأداء
- الشكل ٣٥ - خطوات رئيسية في عملية التدقيق
- الشكل ٣٦ - الفترة الزمنية التي يغطيها تقرير الضريبة الخارجية
- الشكل ٣٧ - مثال على إعداد تقارير حول الضريبة الخارجية
- الشكل ٣٨ - نموذج سجل متابعة الضريبة الخارجية
- الشكل ٣٩ - عينة من البيانات المتعلقة بالأموال المتبقية من المنحة
- الشكل ٤٠ - الإطار الزمني وقائمة المراجعة الخاصة بإغلاق المشروع
- الشكل ٤١ - أنشطة إغلاق المشروع الرئيسية من منظور التطوير المؤسسي
- الشكل ٤٢ - محاور خطة عمل بناء القدرات

- الشكل ٤٣ - قائمة مراجعة تقييم القدرة المؤسسية
- الشكل ٤٤ - مصادر على الإنترنت لبناء القدرات والمنظمات
- الشكل ٤٥ - نموذج قائمة الأنشطة التنظيمية
- الشكل ٤٦ - نموذج قائمة الأنشطة والمواد اللازمة
- الشكل ٤٧ - مثال على خطة العمل
- الشكل ٤٨ - أمثلة على الأهداف والغايات
- الشكل ٤٩ - مثال على أنواع المعلومات التي يجب إدراجها في مصفوفة تحليل SWOT
- الشكل ٥٠ - مصادر مختارة على الإنترنت حول التخطيط الإستراتيجي
- الشكل ٥١ - لمحة عامة عن المصادر الخاصة بجمع التبرعات
- الشكل ٥٢ - نموذج تحليل مصدر التمويل
- الشكل ٥٣ - الأجزاء الرئيسية في خطة تطبيق المتابعة والتقييم
- الشكل ٥٤ - ملخص تقييم وتوثيق المشاركة في التكاليف

## كلمة المحررين

تم تصميم الدليل الإرشادي لمساعدة المنظمات غير الحكومية لإدارة المنحة المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بفعالية أكبر.

يهدف الدليل إلى مساعدة متلقي منح USAID على استيضاح المتطلبات والأنظمة المحددة والأمور المتعلقة بالالتزام الواردة في اتفاقيات المنح الخاصة بهم. عند إعداد هذا الدليل سعينا إلى التقليل من استخدام المصطلحات القانونية المعقدة وتقديم تعريفات مبسطة للمصطلحات شائعة الاستخدام.

يمكن اعتبار متطلبات USAID أساساً لتحديد ممارسات العمل اللازمة لتطبيق البرامج بفعالية وإدارة الأموال بمسؤولية بغض النظر عما إذا كانت منظماتكم تتلقى المنح من USAID أم لا. من الواضح أن نجاح منظماتكم غير الحكومية سيعتمد أيضاً على قدرتها على التجاوب مع احتياجات المستفيدين وتكوين علاقات مع قادة المجتمع والتنسيق مع المسؤولين الحكوميين على المستوى المحلي وعلى مستوى الأقاليم وعلى المستوى الوطني، وعلى بناء شراكات وشبكات مؤلفة من مشاريع الأعمال والمانحين والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية الأخرى، بالإضافة إلى السعي الدائم للتوصل إلى حلول مبتكرة ومبدعة لمواجهة التحديات التنموية.

قد يبدو تعزيز القدرات مهمة شاقة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية. يجب توجيه جهود المنظمات لتؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وتقديم الخدمات. تم تصميم الدليل ليكون أداة لإدارة منح USAID ولتعزيز قدرة المنظمات غير الحكومية على التجاوب بصورة أفضل مع احتياجات المستفيدين الذين يعتمدون على خدمات المنظمات.

إذا كانت لديكم ملاحظات، يرجى الكتابة إلى المحررين على العنوان التالي [NGOConnect@aed.org](mailto:NGOConnect@aed.org).

## الاختصارات

<b>AED</b>	Academy for Educational Development	أكاديمية تطوير التعليم
<b>AO</b>	Agreement Officer	مسئول الاتفاقية
<b>AOTR</b>	Agreement Officer's Technical Representative	الممثل الفني لمسئول الاتفاقية
<b>APR</b>	Annual Performance Report	التقرير السنوي للاداء
<b>APS</b>	Annual Program Statement	بيان البرنامج السنوي
<b>AUSAID</b>	Australian Agency for International Development	الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية
<b>CA</b>	Cooperative Agreement	اتفاقية تعاونية
<b>CAP</b>	Capable Partners Program	برنامج الشركاء القادرين
<b>CBO</b>	Community-Based Organization	منظمات مجتمعية
<b>CCM</b>	Country Coordinating Mechanism	آلية التنسيق في الدولة
<b>CFR</b>	U.S. Code of Federal Regulations	قانون الأنظمة الفدرالية الأمريكي
<b>CIDA</b>	Canadian International Development Agency	الوكالة الكندية للتنمية الدولية
<b>CMP</b>	Cash Management and Payment Division	قسم إدارة النقد والدفع
<b>COTR</b>	Contracting Officer's Technical Representative	الممثل الفني لمسئول التعاقد
<b>CTO</b>	Cognizant Technical Officer	المسئول الفني المختص
<b>DEC</b>	Development Experience Clearinghouse	هيئة معلومات تجارب التنمية
<b>DFID</b>	Department for International Development	دائرة التنمية الدولية
<b>EIN</b>	Employer Identification Number	رقم هوية صاحب العمل
<b>EU</b>	European Union	الاتحاد الأوروبي
<b>FAC</b>	Federal Audit Clearinghouse	الهيئة الفدرالية لمعلومات التدقيق / المراجعة
<b>FAR</b>	U.S. Federal Acquisition Regulations	لوائح الاقتناء الفدرالية الأمريكية
<b>FBO</b>	Religious organization	ذات المرجعية الدينية
<b>FM</b>	Office of Financial Management	مكتب الإدارة المالية
<b>FMO</b>	Financial Management Officer	مدير الإدارة المالية
<b>FRBNY</b>	Federal Reserve Bank of New York	بنك الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك
<b>GAAP</b>	Generally Accepted Accounting Principles	مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً
<b>GMO</b>	Grants Management Officer	مسئول إدارة المنح
<b>HR</b>	Human Resources	الموارد البشرية
<b>HQ</b>	Headquarters	المقر الرئيسي
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards	معايير التقارير المالية الدولية
<b>LOE</b>	Level of Effort	مستوى الجهد
<b>M&amp;E</b>	Monitoring and Evaluation	المتابعة والتقييم
<b>M&amp;IE</b>	Meals and Incidental Expenses	الوجبات والمصاريف النثرية
<b>MOU</b>	Memorandum of Understanding	مذكرة تفاهم
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organization	منظمة غير حكومية
<b>NICRA</b>	Negotiated Indirect Cost Rate Agreement	نسبة التكاليف غير المباشرة المتفاوض عليها
<b>OAA</b>	Office of Acquisition and Assistance	مكتب الاقتناء والمساعدة
<b>OD</b>	Organizational Development	التطوير المؤسسي
<b>OMB</b>	U.S. Office of Management and Budget	المكتب الأمريكي للإدارة والموازنة
<b>OVC</b>	Orphans and Vulnerable Children	الأيتام والأطفال المستضعفين / المعرضين للخطر
<b>PVO</b>	Private Voluntary Organization	منظمة تطوعية خاصة

<b>QPR</b>	Quarterly Performance Report	تقرير أداء ربع سنوي
<b>RFA</b>	Request for Applications	دعوة لتقديم طلبات الحصول على التمويل
<b>RFP</b>	Request for Proposals	دعوة لتقديم مقترحات
<b>RFQ</b>	Request for Quotations	طلب عروض الأسعار
<b>SAPR</b>	Semi-Annual Performance Report	تقرير أداء نصف سنوي
<b>SF</b>	Standard Form	نموذج معياري
<b>SO</b>	Strategic Objective	الهدف الإستراتيجي
<b>SOW</b>	Scope of Work	نطاق العمل
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
<b>TA</b>	Technical Assistance	مساعدة فنية
<b>TBD</b>	To Be Determined	يتم تحديده لاحقا
<b>UNAIDS</b>	United Nations Programme on HIV/AIDS	برنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة المكتسبة/ الإيدز
<b>UNICEF</b>	United Nations Children's Fund	«صندوق الأمم المتحدة للطفولة» اليونيسيف
<b>USAID</b>	U. S. Agency for International Development	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
<b>USC</b>	United States Code	قانون أمريكي
<b>USG</b>	United States Government	حكومة الولايات المتحدة الأمريكية
<b>VAT</b>	Value-Added Tax	ضريبة القيمة المضافة
<b>WB</b>	World Bank	البنك الدولي

## المقدمة

لماذا هذا الدليل؟

٢,١ إلى من يوجه هذا الدليل؟

٣,١ طريقة تنظيم محتويات هذا الدليل؟

٤,١ كيفية استخدام هذا الدليل

٥,١ العلاقة مع التطوير المؤسسي

## ١,١ لماذا هذا الدليل؟

تم تصميم الدليل الإرشادي للمنظمات غير الحكومية لإدارة المنحة المقدمة من USAID بحيث يكون أداة لبناء القدرات وكتاب مرجعي في ذات الوقت. وقد استعان المؤلفون عند إعداد هذا الدليل بالقانون الأمريكي للأنظمة الفدرالية (CFR) ووثائق مختلفة صادرة عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).

القصود من هذا الدليل بشكل عام هو أن يكون بمثابة مصدر معلومات متمتع ومفيد لتعزيز جهود منظماتكم غير الحكومية في بناء قدراتها ومرجعاً عملياً لفهم قواعد وأنظمة USAID والالتزام بها.

## ٢,١ إلى من يوجه هذا الدليل؟

هذا الدليل ليس مخصصاً فقط لرؤساء المنظمات الشريكة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID بل هو موجه لكل الموظفين الذين يتولون إدارة أو تنفيذ المنح المقدمة من USAID. تنطبق العديد من المواضيع التي يتناولها الدليل على الشركاء الرئيسيين الذين يتلقون منحاً مباشرة من USAID بالإضافة إلى المنظمات التي تتلقى منحاً فرعية منهم.

يقدم الدليل القواعد والإجراءات والعمليات التي يتعين على المنظمات أخذها بعين الاعتبار في كل مرحلة من إدارة المشروع - من بداية المشروع وتنفيذه مروراً بالمتابعة، والتقييم، وإعداد التقارير، حتى إغلاق المشروع.

كما تعتبر التوصيات الواردة في هذا الدليل مفيدة للمنظمات غير الحكومية (NGOs) التي تبحث عن موارد لبرامجها لأنها ستجعلهم أقوى وأكثر تنافسية في سعيهم للحصول على منح من USAID وفرص أخرى من مختلف المانحين. بغض النظر عما إذا كانت المنظمة تعمل في مجال الصحة، التعليم، المجتمع المدني، المشاريع الصغرى، الزراعة، تمكين المرأة، أو أي من المجالات الفنية الأخرى فإن نفس أنظمة USAID وأدوات بناء القدرات هي المطبقة عموماً.

## ٣,١ طريقة تنظيم محتويات هذا الدليل

يوفر الجزء الأول من الدليل الإرشادات اللازمة خلال أربع مراحل من إدارة المنحة: يتناول الفصل الثاني مرحلة المنحة؛ ويناقش الفصل الثالث مرحلة بداية المشروع؛ بينما يغطي الفصل الرابع والخامس مرحلة تنفيذ المشروع، ويتناول الفصل السادس مرحلة إغلاق المشروع.

يغطي الجزء الثاني مواضيع هامة لإطلاق المشروع بنجاح والحفاظ على القدرة على تقديم النتائج. وتشتمل تلك المواضيع على: بناء قدرة المنظمات غير الحكومية (الفصل السابع)، وضع خطة إستراتيجية (الفصل الثامن)، ونصائح للبحث عن منح مستقبلية (الفصل التاسع).

يوفر كل فصل روابط للوصول إلى أدوات مفيدة تساعدكم في تنفيذ العمل، كما تحتوي الفصول على مراجع تشتمل على وثائق ومواقع إلكترونية للحصول على المزيد من المعلومات حول مواضيع معينة.

## ٤,١ كيفية استخدام هذا الدليل

تم تصميم الدليل ككتاب للقراءة أو كمرجع. ستساعدكم قائمة المحتويات في بداية الدليل والفهرس في النهاية في العثور بسرعة على المعلومات المحددة التي تحتاجونها، كما تحتوي العديد من الأجزاء على تعليمات وخطوات مفصلة لتلبية متطلبات محددة للوكالة.

### نصائح لمستخدمي الدليل على الإنترنت

بإمكان قراء الدليل على الإنترنت الانتقال مباشرة من صفحة إلى أخرى من خلال الكلمات أو العبارات التي تكون باللون الأخضر وتحتها خط، وهي عبارة عن روابط نشطة أي أن الضغط عليها سيؤدي إلى ظهور صفحة جديدة تحتوي على معلومات إضافية حول ذات الموضوع بالتحديد. كما تحتوي الصناديق النصية الملونة الموجودة في بداية كل فصل على روابط فعالة تتيح لكم إمكانية الانتقال إلى موضوع معين مباشرة بدلاً من تصفح كل الدليل للوصول إلى مكان وجود المعلومات.

## ١,٥ العلاقة مع التطوير المؤسسي

يعكس توجه برنامج الشركاء القادرون Capable Partners Program لتعزيز القدرة المؤسسية للمنظمات غير الحكومية سبعة مجالات لبناء القدرات: الالتزام، العلاقات الخارجية، الإدارة المالية، الحوكمة، الموارد البشرية، المتابعة والتقييم، وإدارة البرامج. في حين أن الدليل منظم حسب مراحل دورة حياة المنحة، إلا أن الجدول التالي يوفر طريقة عملية لتحديد المراجع المرتبطة بمواردها حسب مجالات بناء القدرات.

لتجنب تكرار معلومات وردت بالتفصيل في أماكن أخرى بإمكانكم الانتقال مباشرة إلى موقع إلكتروني باعتقادنا أنه آمن ومفيد عند الضغط على أي كلمة أو عبارة تحتها خط أخضر اللون. وبإمكانكم معرفة عنوان الموقع الذي انتقلتم إليه عند النظر إلى «عنوان» الموقع الإلكتروني في أعلى «نافذة» متصفح الشبكة.

## الدليل من منظور التطوير المؤسسي

### الموارد البشرية

- الموظفين الرئيسيين (الفصل الثاني)
- سياسات الموارد البشرية (الفصل الثالث)

### المتابعة والتقييم (M&E)

- بدء نظام المتابعة والتقييم في برنامجكم (الفصل الثالث)
- الاستبيانات المعيارية (الفصل الثالث)
- سير إجراءات المتابعة والتقييم (الفصل الرابع)
- إبراز الأثر / رواية قصتكم (الفصل الثالث)

### إدارة البرنامج / المشروع

- التخطيط للعمل (الفصل الثالث)
- الإدارة الفنية للبرنامج (الفصل الرابع)
- التعلم والتشارك (الفصل الرابع)

### الالتزام

- أساسيات الاتفاقية التعاونية (الفصل الثاني)
- معايير سياسة الشراء (الفصل الثالث)
- إعداد التقارير (الفصل الخامس)
- إغلاق المنحة (الفصل السادس)

### الحوكمة

- تقييم نقاط القوة والضعف (الفصل السابع)
- الحوكمة والإدارة (الفصل السابع)
- التخطيط الإستراتيجي (الفصل الثامن)

### العلاقات الخارجية

- صياغة ووضع الشعار (الفصل الثالث)
- التخطيط للاتصال (الفصل الثالث)

### الإدارة المالية

- الأنظمة المالية: الحد الأدنى من المتطلبات (الفصل الثالث)
- الإدارة المالية (الفصل الرابع)



## المنحة

### ٢, ١ نظرة عامة

### ٢, ٢ البداية

٢,٢,١ الإعداد لمرحلة تقديم المنحة

٢,٢,٢ الإطار الزمني وقائمة المهام في مرحلة تقديم المنحة

### ٢, ٣ مرحلة ما قبل المنحة

٢,٣,١ استبيان ما قبل المنحة

٢,٣,٢ ضمانات ما قبل المنحة

### ٢, ٤ مرحلة التفاوض

٢,٤,١ التفاوض على التغييرات في البرنامج

٢,٤,٢ معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة

### ٢, ٥ أنشطة أخرى في مرحلة ما قبل المنحة

٢,٥,١ ترشيح الموظفين الرئيسيين وطلب إجراء تغييرات

٢,٥,٢ استعادة التكاليف غير المباشرة

٢,٥,٣ الاتفاقيات الفرعية والمتلقين الفرعيين

٢,٥,٤ المتطلبات الخاصة بالمتلقين الفرعيين

### ٢, ٦ فهم الاتفاقية التعاونية

٢,٦,١ أساسيات الاتفاقية التعاونية

٢,٦,٢ اتفاقية USAID التعاونية

### ٢, ٧ ملخص ومراجع

## ٢,١ نظرة عامة

سيتم في هذا الفصل تغطية الخطوات الرئيسية للانتهاء من الإعداد للمنحة، وعليك بعد مراجعة هذا الفصل الإطلاع على الفصل الثالث الذي يتناول مرحلة بداية البرنامج.

بمجرد استلامكم إشعار بأن منظمكم مدرجة على القائمة النهائية للمنظمات المرشحة للحصول على منحة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) يتوجب عليكم إنهاء العمل على تفاصيل المنحة والاستعداد لبداية البرنامج حيث أن هناك العديد من المفاهيم التي يجب استيعابها والتي قد يكون الكثير منها غير مألوف خصوصاً إذا كان العمل مع USAID أمراً جديداً بالنسبة إليكم.

## الأهداف

• استيعاب المفاهيم الهامة المتعلقة بالمنحة بالإضافة إلى أساسيات اتفاقيتكم.

• معرفة المهام الرئيسية الضرورية للإنتهاء من الإعداد للمنحة.

• معرفة ما يجب أن يتوفر لديكم قبل بداية البرنامج.

انتقل مباشرة إلى:

◀ مرحلة المنحة – المهام

◀ المراجعة القانونية قبل المنحة

◀ ضمانات ما قبل المنحة

◀ شروط ما قبل المنحة

◀ ترشيح الموظفين الرئيسيين

◀ التكاليف غير المباشرة

◀ الاتفاقيات الفرعية والمتلقين الفرعيين

◀ أساسيات الاتفاقيات التعاونية

## المصطلحات والاختصارات الرئيسية

• نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق

– طريقة محاسبية يتم بموجبها تسجيل كل العمليات المالية بناءً على النشاط الاقتصادي بدلا من النشاط المالي وفقا لطريقة المحاسبة على أساس الاستحقاق، يتم تسجيل الإيرادات عند كسبها وإدراكها بغض النظر عن توقيت استلام المبلغ فعلياً.

• نظام التعليمات المحوسبة ADS Automated Directives System- (ADS, <http://www.usaid.gov/policy/ads/>) يغطي هذا النظام كل أنظمة USAID. ويشتمل على إجراءات مقترحة وغير إلزامية وروابط إلكترونية للاطلاع على أمثلة عن أفضل الممارسات.

• **التكلفة المحملة:** التكلفة المترتبة على دعم منحة أو تسييرها بالتحديد.

• **التكلفة المسموح بها-** التكلفة المترتبة والتي تعتبر مقبولة ويجوز تحميلها على المنحة.

• **مسئول الاتفاقية (AO Agreement Officer)** – المسؤول في USAID الذي لديه صلاحية إبرام اتفاقيات المساعدة و/ أو إدارتها، إنهائها، إغلاقها، والذي يتخذ قرارات ويتوصل إلى نتائج بالنيابة عن USAID.

• **الممثل الفني لمسئول الاتفاقية (AOTR) Agreement Officer's Technical Representative-** (كان يطلق عليه في السابق المسئول الفني المختص "Cognizant Technical Officer") وهو مسؤول في USAID الذي يتولى عملية متابعة التقدم الذي يحرزه متلقي المنحة نحو تحقيق غايات الاتفاقية والذي يقوم بدور مسئول الارتباط بين متلقي المنحة ومسئول الاتفاقية (AO). يحدد مسئول الاتفاقية مسؤوليات الممثل الفني لمسئول الاتفاقية المذكور في الاتفاقية التعاونية ويفوض إليه الصلاحيات بشأنها.

• **مبلغ المنحة (أو المنحة) – إجمالي مبلغ المنحة المتوقع إنفاقها خلال مدة المشروع.**

• **نظام المحاسبة القائم على الأساس النقدي-** أسلوب مسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل العمليات المالية بناءً على التدفق النقدي والمركز النقدي، يتم تسجيل الإيراد عند استلام النقد ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. في المحاسبة القائمة على الأساس النقدي يطلق على الإيرادات والمصروفات أيضاً اسم المقبوضات والمدفوعات النقدية. ولا تعترف المحاسبة القائمة على الأساس النقدي بالمصروفات والإيرادات المستحقة مثل

- **التكاليف غير المباشرة – التكاليف المشتركة** اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن نسبتها لمشروع محدد. ومن الأمثلة على ذلك قيمة استهلاك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين.
- **المساهمة العينية – الموارد غير النقدية المقدمة** لمشروعاً وقد تشمل على الخدمات التطوعية، المعدات أو الممتلكات. ومن الممكن أيضاً اعتبارها جزء من حصة المساهمة في التكاليف.
- **الموظفون الرئيسيون – أفراد المشروع** الذين يشغلون مناصب محددة عادة ما تكون الوظائف التي يطلق عليها الوظائف الرئيسية، الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتنفيذ المشروع ككل بنجاح.
- **الأحكام المعيارية الإلزامية – مجموعة القواعد والأنظمة** التي يجب على متلقي منحة USAID اتباعها. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>
- **مذكرة تفاهم (“MOU” Memorandum of Understanding)** – مستند مستخدم للتأكيد على بنود متفق عليها إذا لم يتم توثيق الاتفاق الشفوي في عقد رسمي. من الممكن أن تنص المذكرة على المبادئ الأساسية والإرشادات التي سيعمل الأطراف معاً بموجبها لتحقيق الأهداف. يجب عدم استخدام مذكرة التفاهم في الحالات التي تنطوي على تحويل أموال.
- **نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه** “NICRA” Negotiated Indirect Cost Rate Agreement – هي نسبة تتفاوض عليه المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة “Best Practices Guide for Indirect Costing” على الموقع <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
- **الأرصدة المدينة أو الأرصدة الدائنة أو الإيرادات المقدمة أو المستحقة.** هذا النظام أسهل بالنسبة للأفراد والمنظمات التي ليس لديها عدد كبير من هذه المعاملات، أو في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية ما بين بداية المعاملة والتدفق النقدي قصيرة جداً.
- **هدف التكلفة – حد التكلفة لنشاط ضمن حدود الموازنة.** لا يمكن للمشروع تخطي هدف التكلفة المحدد له.
- **المساهمة في التكاليف – الجزء الذي لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة من تكاليف المشروع أو البرنامج،** وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- **التكاليف المباشرة – السلع والخدمات** التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.
- **رقم هوية صاحب العمل Employer Identification Number EIN** – يطلق عليه أيضاً رقم الهوية الأمريكية الفدرالية الذي يعرف مشروع أو هيئة غير ربحية وتستخدم USIAD هذا الرقم لتسهيل عملية دفع المنحة.
- **النتيجة – نتيجة المراجعة** التي تدعمها أدلة كافية وموثوقة وذات صلة.
- **مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP)** – إطار معياري لإرشادات المحاسبة وإعداد التقارير المالية. يشتمل على المعايير، الاتفاقيات، والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد القوائم المالية تستخدم العديد من الدول تلك المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Financial\\_Reporting\\_Standards](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards)) التي أقرها مجلس معايير المحاسبة الدولية ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Accounting\\_Standards\\_Board](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board)) الذي يوفر أيضاً إطاراً لمعايير المحاسبة وإعداد التقارير المالية.

• **المبلغ المخصص أو الملتزم به** - المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك ضمانات بأن تعيد USAID إلى متلقي المنحة أية مصروفات تزيد عن المبلغ الملتزم به.

• **دخول البرنامج\*** - الأموال التي يكسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على الخدمات أو بيع سلع أساسية. ومن الممكن تحقيق الدخل أيضاً من خلال بيع معدات تم شراؤها بأموال البرنامج ولم يعد هناك حاجة إليها. ملاحظة: يختلف دخل البرنامج عن الأنشطة المولدة للدخل والتي يمكن للمستفيدين من البرنامج الاحتفاظ بموجبا بأي دخل يحققه.

• **التدخل الجوهري** - الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع مساعدة ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة ضرورة الموافقة على خطط العمل، و الموازنات، والموظفين الرئيسيين، وخطط المتابعة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.

• **التكاليف غير المسموح بها** - التكاليف التي لا يمكن تسديدها إما بسبب الأنظمة أو لكونها غير منطقية أو غير ملائمة.

## ٢,٢ البداية



تبدأ مرحلة تقديم المنحة عندما تبلغكم USAID بأن منظمكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة. يتم إرسال الإشعار عموماً من قبل أحد أفراد مكتب العقود في USAID إلى الشخص المحدد في طلبكم. تبدأ بعد ذلك سلسلة من الأحداث التي قد تشتمل على استبيان ما قبل المنحة (٢,٣,١) والمفاوضات (٢,٤) وإتمام العمل على المنحة. يجب إنجاز بعض المهام خلال هذه المرحلة قبل التوقيع على اتفاقية المنحة،

بينما يجوز مواصلة العمل على بعض المهام في مرحلة بداية المنحة مثل معالجة نتائج / ظروف استبيان ما قبل المنحة (٢,٤,٢)، ولكن يجب الانتهاء من كل المهام المتصلة بمرحلة تقديم المنحة قبل البدء في تطبيقها.

تذكروا أن الإشعار الذي ترسله USAID بشأن طلب الحصول على منحة يعتبر إشعاراً مبدئياً بطبيعته وليس ضماناً بأنكم ستحصلون على المنحة، لكنه يعني أن عملية مراجعة كل الطلبات قد انتهت وأنه قد تم اختيار طلبكم وإدراجه على القائمة النهائية للمرشحين للحصول على منحة. بإمكان USAID بعد ذلك إجراء تقييم إضافي لتحديد ما إذا كانت منظمكم تمتلك القدرة اللازمة (أي الأنظمة، الإجراءات، الضوابط الداخلية، والسياسات) لتحقيق أهداف البرنامج المقترح في طلبكم وتلبية متطلبات الالتزام الخاصة بـ USAID بصورة مرضية. يطلق على هذا التقييم "استبيان ما قبل المنحة" (٢,٣,١).

بالإضافة إلى ذلك، قد ترغب USAID بتمويل منظمكم فقط عند التزامكم بإجراء بعض التغييرات على المقترح الذي قدمتموه. هذه فرصة للتفاوض على البنود المحددة في اتفاقيتكم مع USAID.

إذا أكملت منظمكم استبيان ما قبل المنحة وتوصلتم إلى اتفاقية بشأن البرنامج، الموازنة، والأهداف، ستتحذ USAID قراراً نهائياً بشأن المنحة وذلك بناء على الأموال المتوفرة والأولويات. إذا كان البرنامج يتناول أحد أولويات USAID وكان التمويل متوفراً له فستقدم USAID منحة لكم، ولكن بإمكان USAID أن تقرر عدم تمويل برنامجكم في أي مرحلة خلال هذه العملية. قد تشتمل أسباب رفض تقديم المنح في هذه المرحلة على أحد أو بعض الأمور التالية:

- قد تدفع نتائج استبيان ما قبل المنحة الـ USAID إلى الاستنتاج بأن المنظمة لا يوجد لديها أنظمة، إجراءات، ضوابط داخلية، أو سياسات لإدارة موارد USAID بشكل ملائم أو تحقيق أهداف البرنامج المقترح.
- لم تتمكن منظمكم والوكالة من التوصل إلى اتفاق حول جوانب محددة في المنحة مثل الموازنة، المنطقة الجغرافية التي من المقرر خدمتها، تصميم البرنامج، أو الأهداف.

\* غير مطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

• هناك مقترح / مقترحات أخرى تم إعطائها أولوية أعلى أو قيمة أكبر بالنسبة لـ USAID.

• صار التمويل المتاح لدى USAID أقل أو تمت إعادة توزيعه.

• اسم منظماتكم مدرج على قائمة الأطراف المستبعدين الخاصة بمكتب مراقبة الأصول الأجنبية التابع لوزارة المالية الأمريكية، أو قائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية أو القائمة الموحدة للأمم المتحدة.

من المهم التعامل مع مرحلة ما قبل المنحة بحرص والالتفات بشكل كامل لكل المهام (٢,٢,٢) اللازمة لإتمام عملية الإعداد للمنحة. من الممكن أن تكون هذه المرحلة سريعة أو أن تواجه الكثير من التأخير. طالما كانت منظماتكم قادرة على قطع هذا الشوط فليدبرها فرصة معقولة لتلقي منحة ولكن تجنبوا أن تكون التوقعات عالية جداً. تجدر الإشارة إلى أنكم قد ترغبون بالانسحاب من المفاوضات في أي وقت، وبالرغم من أنه لم يتم التوقيع على أية وثائق إلا أن شراكتكم مع USAID تبدأ في هذه المرحلة. عليكم بذل الجهد لتوفير المعلومات اللازمة حتى تتمكن USAID من اتخاذ قرار نهائي لصالحكم. في الوقت نفسه، عليكم التأكد من أن منظماتكم لا تقدم وعوداً لا تستطيع تلبيةها. إذا طلبت منكم USAID أخذ عمل إضافي أو تعديل برنامجكم، فأنتم مسؤولون عن تقييم ذلك الطلب وتحديد ما إذا كنتم قادرين على تلبية أم لا. إذا شعرت أن الطلب يستلزم تمويل أكثر أو أنه قد يؤثر على الأهداف، عليكم مناقشة ذلك مع نظرائكم في USAID. لأن المنظمة التي تفي بالتزاماتها تكتسب مصداقية وتعزز فرصها في الحصول على تمويل إضافي في المستقبل.

## ٢,٢,١ الإعداد لمرحلة تقديم المنحة

• انتبهوا إلى الفروق بين المنحة والمبلغ الملتمزم به.

تحتوي المنحة على رقمين أساسيين: مبلغ المنحة ومبلغ الالتزام. مبلغ المنحة هو إجمالي المبلغ التقديري والذي من المخطط إنفاقه خلال مدة المشروع، أما مبلغ الالتزام فهو المبلغ الذي خصصته USAID وقد يكون مبلغ المنحة بكامله أو جزء منه. أي بمعنى آخر، هو المبلغ المتوفر لدى منظماتكم لإنفاقه على المشروع في أي وقت. ستخصص USAID أموالاً إضافية حسب الحاجة وحسب توافر الأموال لديها على

افتراض أن منظماتكم تحقق التقدم بصورة مرضية. يجدر التنويه إلى أن USAID قد لا تخصص كامل مبلغ المنحة لكم.

## الشكل ١ - نموذج الإطار الزمني لمبلغ الالتزام المخصص

المبلغ	التاريخ	
١٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ ديسمبر ٢٠٠٦	المبلغ الأولي المخصص
٤٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ يونيو ٢٠٠٧	المبلغ المخصص بعد اعتماد خطة العمل
٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ يونيو ٢٠٠٨	المبلغ المخصص للسنة الثانية
٢٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ يونيو ٢٠٠٩	المبلغ المخصص للسنة الثالثة
١,٠٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي		إجمالي مبلغ المنحة

من المهم طوال فترة الأداء متابعة النفقات الفعلية في ضوء المبلغ المخصص لكم للتأكد من أن النفقات لا تتخطى ذلك المبلغ. يُنصح بأن تقوموا بإعلام USAID في حال أنفقتكم ٧٥٪ من المبلغ المخصص حتى تتمكن من تخصيص أموال إضافية لكم. إذا انفقت منظماتكم مبالغ تتجاوز المبلغ المخصص فإن عليكم تحمل مسؤولية ذلك! حيث لن تعيد USAID أية مصاريف تزيد عن المبلغ المخصص تحت أي ظرف.

من المهم تتبع أموال المنحة أيضاً لأن USAID تقوم بتخصيص مبالغ المنحة باستخدام "نظام التمويل الآجل"، الذي يتحدد بمدى توافر الأموال لدعم المصاريف المستقبلية لفترة محددة من الزمن. لا تخصص USAID عادة مبالغ لفترة تتعدى ١٢ شهراً بعد نهاية السنة المالية التي تم فيها تخصيص المبلغ. لهذا السبب، فإن إنفاق المبلغ المخصص السنوي في أقل من ١٢ شهراً يعني أن على منظماتكم إيقاف أنشطة البرنامج أو إنفاق مبلغ يتعدى المبلغ المخصص وذلك على مسؤوليتكم. (للمزيد من المعلومات يرجى زيارة <http://www.usaid.gov/policy/ads/600/602.pdf>).

## • انتبهوا إلى بند التدخل الجوهري

لدى USAID عدة طرق لتمويل المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك المنظمات. وتعتبر الاتفاقية التعاونية أحد هذه الآليات حيث تمنح USAID الحق في التدخل بصورة جوهريّة في الإشراف على تطبيق جوانب محددة في البرنامج. يتمثل الغرض من بند التدخل الجوهري في الاتفاقيات التعاونية في مساعدتكم على تحقيق أهداف الاتفاقية. ويوضح نظام التعليمات المحوسبة ٣٠٣,٣,١١ ADS التدخل الجوهري الذي يقتصر على: (أ) الموافقة على خطة التنفيذ الخاصة بمتلقي المنحة، (ب) الموافقة على عدد محدد من الموظفين الرئيسيين، خطط المتابعة والتقييم، وأي متلقيين فرعيين، (ج) التعاون أو المشاركة بين USAID ومتلقي المنحة و (د) صلاحية USAID في إيقاف نشاط إنشائي على الفور. الهدف هو تمكين USAID من التأكد من بقاء أنشطة المنحة متماسية مع أهدافها الإستراتيجية الكلية وفي نفس الوقت إعطاء المنظمة المرونة في التطبيق والابتكار وذلك ضمن حدود تلك الأهداف الإستراتيجية. خلال الفترات الأولى من مرحلة تقديم المنحة، عليكم استيضاح نطاق المرونة الممنوح لكم بموجب الاتفاقية التعاونية والبنود المحددة التي تتطلب مراجعة USAID وموافقتها. (للمزيد من المعلومات عن التدخل الجوهري، يرجى زيارة الاطلاع على <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)

## • معالجة ظروف استبيان ما قبل المنحة

إذا اكتشفت حكومة الولايات المتحدة أي أوجه قصور

خلال فترة ما قبل المنحة، فيجب تصويبها بما يتوافق مع بنود المنحة. من السهل تصويب بعض النتائج/ الملاحظات مثل ضرورة استخدام سجل أوقات العمل للموظفين، بينما قد تكون الملاحظات الأخرى أكثر صعوبة وتستغرق وقتاً طويلاً مثل ضرورة إنشاء نظام إدارة مالية أفضل. يمكنكم استشارة المسؤول إذا كانت لديكم أية أسئلة حول الملاحظات المتوقعة.

## • مراجعة الاتفاقية التعاونية بعناية

هناك دائماً ضغوط لتوقيع الاتفاقية - أحياناً من جهة الأفراد في منظماتكم الذين يريدون إتمام الاتفاقية في أقرب وقت ممكن، وأحياناً من جهة موظفي USAID. قد تطلب USAID إجراء تغييرات على بعض الجوانب في برنامجكم الأمر الذي قد يؤثر على الأهداف، أو الموازنة أو جوانب رئيسية أخرى. فكروا جيداً بهذه التغييرات وقوموا بتوثيقها. يجب إدخال هذه التغييرات إلى وصف البرنامج في الاتفاقية التعاونية قبل التوقيع عليها.

## • لا تبدؤوا التنفيذ من الآن!

إن التوقيع على اتفاقية المنحة لا يعني "الانطلاق". قد لا تزال هناك عدة مهام تخطيطية وموافقات يجب إتمامها، كما أن أيه نفقات تمت قبل تاريخ البداية لن يتم تسديدها. يغطي **الفصل الثالث** مرحلة بداية المنحة بالتفصيل. راجعوا ذلك الفصل حتى تتمكنوا من توجيه وإدارة شركائكم والمنتفعين المحتملين خلال مرحلتي تقديم المنحة وبدايتها.

## ٢, ٢, ٢ الإطار الزمني وقائمة المهام في مرحلة تقديم المنحة

### الشكل ٢ - الإطار الزمني وقائمة المهام في مرحلة تقديم المنحة

المرجع	الإطار الزمني	الوصف	الحدث/ المهمة
الجزء ٢,٣	يبدأ في وقت ما بعد الموعد النهائي لتقديم الطلبات	سيتم بكم مكتب العقود التابع لـ USAID بخصوص الطلب الذي قدمته لتلقي منحة ويبلغكم أن منظماتكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة، ولكن لم تلتزم USAID بعد بتقديم أي تمويل لكم في هذه المرحلة.	• تقوم USAID بإبلاغكم بأن منظماتكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة
الجزء ٢,٣,١	على الفور، ويجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	يقوم أحد المراجعين أو مسؤول معتمد من USAID بمراجعة الأنظمة والسياسات والقدرات في منظماتكم لتحديد ما إذا كانت تلي الحد الأدنى من المعايير لإدارة منحة USAID بنجاح.	استبيان ما قبل المنحة
الجزء ٢,٣,٢	يجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	ضمانات ما قبل المنحة هي عدة وعود على منظماتكم لتقديمها لتكون مؤهلة لتلقي منحة من USAID، وتكون عادة على شكل نماذج مقدمة مع الطلب. ستتأكد USAID من إكمالها قبل تقديم المنحة.	ضمانات ما قبل المنحة
الجزء ٢,٤	يجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	قد تطلب USAID تغييرات في النواحي الجغرافية، الفنية، الأهداف، الموازنة، أو إجراء تغييرات أخرى على المقترح لجعله أكثر توافقاً مع أولويات USAID وأهدافها الإستراتيجية. يتوقع منكم مراجعة هذه التغييرات المقترحة والتأكد من أن منظماتكم لا تزال قادرة على تنفيذ المشروع في حدود الموازنة والأهداف، والإطار الزمني المحدد.	التفاوض على تفاصيل البرنامج
الجزء ٢,٤,٢	فوراً أو ضمن الإطار الزمني الذي تحدده USAID.	إذا كانت هناك أية نتائج لاستبيان ما قبل المنحة، ستطلب منكم USAID التعامل مع تلك النتائج/ الملاحظات ومعالجتها.	الشرع في دراسة ظروف ما قبل المنحة
الجزء ٢,٥,١	ان امكن يجب ترشيح الأفراد الاساسيين في فترة توقيع المنحة	الموظفون الرئيسيون هم الأفراد المدرجين بالتحديد في اتفائتكم. ويتطلب تعيينهم موافقة مسئول الاتفاقية.	ترشيح الموظفين الرئيسيين
الفصل ٢	الإطار الزمني، يعتمد على حجم اعمال USAID وأولوياتها.	تقوم USAID بالقاء نظرة أخيرة على موازنتها وأولوياتها والمرشحين النهائيين الآخرين للحصول على المنحة، وبعدها يتخذ القرار النهائي.	المراجعة الأخيرة من قبل الحكومة الأمريكية وقرار تقديم المنحة
الجزء ٢,٦	متابعة الخطوات المبينة أعلاه	يتم إبلاغ المنظمات الناجحة ويتم إرسال النسخة النهائية من الاتفاقية للتوقيع عليها. عليكم قرائتها بعناية والتأكد من أنكم تفهمونها وتتفقون تماماً مع كل البنود والشروط قبل التوقيع عليها.	• التوقيع على اتفاقية المنحة وإعلانها
الفصل ٣	بعد توقيع الاتفاقية النهائية	بعد استلام الاتفاقية النهائية، يتوقع منكم المباشرة في مهام التخطيط لبدء المنحة	بدء مرحلة بداية المنحة
الجزء ٢,٥,٣	يجب أن يبدأ قبل تنفيذ أى نشاط مشترك.	يتم عقد الاتفاقيات مع الشركاء باستخدام الآليات الملائمة مثل العقود ومذكرات التفاهم، الخ.	عقد الاتفاقيات مع الشركاء

## ٢,٣ مرحلة ما قبل المنحة

عند إبلاغ منظماتكم بأنها على القائمة النهائية للمرشحين للحصول على منحة، يتعين عليها اتمام بعض المهام قبل أن تتخذ USAID قراراً نهائياً بشأن تمويل البرنامج. يعتبر اختيار المنظمة كأحد المرشحين النهائيين للحصول على منحة إشارة جيدة جداً ولكن كما ورد أعلاه، ذلك لا يعني أن منظماتكم قد فازت بالمنحة. قبل مناقشة تفاصيل المنحة ستجري USAID على الأرجح استبيان ما قبل المنحة وتطلب منكم تقديم ضمانات سابقة للمنحة وهي خطوات تتخذها USIAD للتأكد من أن منظماتكم قادرة على إدارة الموارد للبرنامج الذي صممته في الطلب، كما يساعد في التأكد لـ USAID بأن منظماتكم لديها الاستعداد والقدرة على الالتزام بأنظمة USAID.

### ٢,٣,١ استبيان ما قبل المنحة

يعمل استبيان ما قبل المنحة على تقييم سياسات منظماتكم وأنظمتها وإجراءاتها وقدراتها على إدارة موارد USAID. بالرغم من أن هذا الاستبيان قد يغطي عدة قضايا كالهيكلة التنظيمي للمنظمة وإدارتها و السياسة الداخلية فيها إلا أن التركيز يكون عادة على الإجراءات والسياسات والضوابط المالية الداخلية. السبب لذلك بسيط: فبغض النظر عن نقاط القوة التي تتمتع بها منظماتكم، لن تقوم USAID بإعطاء منحة لمنظمة لا تستطيع إظهار قدرتها على إدارة الأموال بشكل يتوافق تماما مع قواعد وأنظمة USAID. إذا رأى مسئول الاتفاقية ضرورة لإجراء استبيان ما قبل المنحة فسيقوم بتشكيل فريق لديه الخبرة اللازمة لإجراء الاستبيان. قد يتألف الفريق من:

- عضو في فريق المساعدة (AOT)
  - مسئول الاتفاقية أو المسئول المكلف؛
  - المسئول المالي (مكتب الإدارة، مكتب المسئول المالي الأول [M/CFO]، أو مكتب المراقب المالي للبعثة أو المنطقة) أو المكلف بذلك؛ و
  - ممثل أو أكثر لمكتب الإدارة، مكتب العقود والمساعدة، قسم تدقيق ودعم العقود، فرع إدارة تدقيق العقود (OAA/CAM)، أو المفتش الإقليمي العام المختص بالتدقيق، إذا لزم الأمر.
- سيراجع فريق الاستبيان أنظمة مقدم الطلب في ضوء المعايير (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>) الواردة في نظام التعليمات المحوسبة ADS ويسلم النتائج التي توصل إليها إلى مسئول الاتفاقية للمراجعة والنظر فيها. يحدد مسئول الاتفاقية بناء على ذلك ما إذا كان مقدم الطلب ملائم لتلقي منحة.

## استبيان ما قبل المنحة لتحديد مدى ملاءمة نظام المحاسبة

يتم استخدام نموذج استبيان ما قبل المنحة للمنظمات غير الربحية كأساس لتقييم قدرة الإدارة المالية. يحتوي هذا النموذج على قائمة من المعايير لتحديد ما إذا كان نظام المحاسبة يستوفي الحد الأدنى من المعايير اللازمة للتأهل للحصول على منحة من حكومة الولايات المتحدة.

تشتمل هذه المعايير على برمجيات المحاسبة الملائمة وسياسات الإدارة المالية وإجراءات المحاسبة المدونة. ينطوي استبيان ما قبل المنحة على تقييم مدى توافر هذه الأمور في المنظمة وتطبيقها بفعالية. يرجى الاطلاع على النموذج المعياري ١٤٠٨، "استبيان ما قبل المنحة لدراسة نظام المحاسبة لدى المتعاقدين المستقبليين" (يشار إليه غالباً بالنموذج SF-1408) متوفر على الإنترنت على العنوان: <http://www.acquisition.gov/far/current/html/FormsStandard41.html>.

فيما يلي ١٥ سؤال حول النموذج. لتقييم كل بند يعطي المقيّم إجابة "نعم" أو "لا" عليها. إذا كان نظامكم يلبي المعايير الخاصة بأحد الأسئلة جزئياً فستكون الإجابة على الأرجح هي "لا"، وقد يشير المقيّم في التقرير إلى ضرورة توفر سياسات وإجراءات تتعلق بالمحاسبين، أو المشتريات أو الضوابط الداخلية أو سياسات وإجراءات هامة أخرى لإثبات وجود ممارسات مالية / إدارية جيدة.

١- هل نظام المحاسبة يتماشى مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً ومطبق في هذه الظروف؟  
مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP) هي إطار من الإرشادات للمحاسبة وإعداد التقارير المالية، وتشتمل على المعايير، الاتفاقيات، والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد البيانات المالية. يحدد المقيّم ما إذا كان النظام ككل "ناجح" أو "راسب" عند مقارنته مع هذه الممارسات المقبولة.

٢- هل يقضي نظام المحاسبة بـ:  
• ٢ (أ) فصل التكاليف المباشرة عن التكاليف غير المباشرة بالشكل الصحيح

الأمر وكانت تطبق هذه العملية بفعالية لمتابعة ساعات عمل الموظفين.

- ٢ (و) - نظام لتوزيع العمل يقوم بتحميل العمل المباشر وغير المباشر على أهداف التكاليف الملائمة كما هو الحال في البند ٢(هـ) ولكن بالإضافة إلى تسجيل الوقت يجب أن يكون نظامكم قادراً أيضاً على تحميل هذه التكاليف على المشاريع المختلفة. يشتمل ذلك أيضاً على التكاليف غير المباشرة. على سبيل المثال، إذا كان لديكم سكرتير يوفر المساعدة الإدارية للموظفين العاملين على مشاريع متعددة ولكن لا يمكن بسهولة ربط ساعات عمله بمشروع واحد، فمن الممكن أن تكون ساعات عمله جزء من تكاليفكم غير المباشرة.

- ٢ (ح) - القيام بصورة مرحلية (شهرياً على الأقل) بتحديد التكاليف التي يتم تحميلها على عقد من خلال تقديم دفاتر المحاسبة بصورة روتينية. سيجري المقيم تقييماً لسياساتكم وإجراءاتكم وسجلاتكم لتحديد ما إذا كنتم تطابقون دفاتر الحسابات مرة في الشهر على الأقل.

- ٢ (ط) - استبعاد المبالغ غير المسموح بها بموجب OMB A-122، أو المرفق ب، أو أحكام أخرى في العقد من التكاليف المحملة على العقود الحكومية سيدرس المقيم سياسات الشراء لديكم لمعرفة كيفية تحديد وتعريف التكاليف غير المسموح بها - البنود التي لا تغطيها USAID. يجب على نظام إعداد التقارير عدم تحميل هذه التكاليف على USAID؛ ويجب وضع سياسات تمنع شراء هذه الأشياء أساساً. (للمزيد من المعلومات حول التكاليف المسموح بها، راجع الجزء ٢، ٣، ٤، ٤).

- ٢ (ي) - تحديد التكاليف حسب بنود العقد والوحدة (كما لو أن كل وحدة أو بند كان عقداً مستقلاً بحد ذاته) إذا لزم ذلك بموجب العقد | المنحة المقترحة. يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادراً على ربط الموازنة الأصلية (الموازنة في الاتفاقية التعاونية الخاصة بكم) بالمعاملات الفردية. على سبيل المثال، إذا اشتملت موازنتكم على شراء ٣٠٠ وحدة بسعر ٢ دولار أمريكي للوحدة، يجب أن يكون نظام المحاسبة قادراً على إظهار التكلفة والكمية

يجب أن يحدد نظام وإجراءات المحاسبة لديكم ويسجل التكاليف المباشرة بشكل منفصل عن التكاليف غير المباشرة. عندما تكون التكلفة مرتبطة بصورة مباشرة بمشروع محدد، يتم اعتبارها "تكلفة مباشرة". إذا كانت لديكم عدة مشاريع وكانت هناك تكاليف غير مرتبطة بالتحديد بمشروع واحد، يتم اعتبارها "تكاليف غير مباشرة". يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادراً على تصنيف التكاليف بهذه الطريقة ويجب أن تحدد منظمتكم بوضوح التكاليف التي يتم اعتبارها مباشرة وتلك التي يتم اعتبارها غير مباشرة. (لنصائح حول كيفية تخصيص التكاليف المشتركة في المشروع أو التكاليف غير المباشرة، يرجى الاطلاع على الجزء ٦، ١، ٣، ٤)

- ٢ (ب) - تحديد وتجميع التكاليف المباشرة حسب العقد

بالنسبة للتكاليف المباشرة المرتبطة ببرنامج محدد، يجب أن يكون نظامكم قادراً على تعريف هذه التكاليف والإبلاغ عن إجمالي النفقات حتى تاريخه.

- ٢ (ج) - طريقة منطقية وثابتة لتوزيع التكاليف غير المباشرة على أهداف التكاليف المتوسطة والنهائية (يعتبر العقد هدف التكلفة النهائية).

- ٢ (د) - تجميع التكاليف وفقاً لدفتر الأستاذ العام يجب أن يكون نظامكم قادراً على الإبلاغ عن كل التكاليف المترتبة على كل المنظمة، بما في ذلك التكاليف غير المرتبطة بالمشروع والتكاليف غير المباشرة والتكاليف المباشرة.

- ٢ (هـ) - نظام تسجيل للوقت يحدد عمل الموظفين حسب أهداف التكلفة المتوسطة أو النهائية. يجب أن يشتمل نظامكم على أداة لتسجيل ومتابعة الوقت وذلك لربط ساعات عمل الموظف بمشروع أو نشاط تابع للمشروع. هذا الأمر ليس من خصائص نظام المحاسبة فقط، بل يجب أن يكون لدى منظمتكم نظام يقوم الموظفون من خلاله بملء سجلات الحضور والانصراف وتحديد الساعات المرتبطة بكل نشاط أو مشروع. حتى لو كان نظام المحاسبة لديكم قادراً على القيام بذلك قد لا يعطيك المقيم علامة النجاح ما لم يكن لدى منظمتكم سياسة مكتوبة حول هذا

الفعلية التي تم شراؤها وذلك كجزء من عملية تسجيل المعاملة.

٣- هل يقدم نظام المحاسبة معلومات مالية:

- ٢ (أ) - يلزم ذلك بموجب OMB A-110، معايير أنظمة الإدارة المالية.

يسعى هذا السؤال إلى تحديد ما إذا كان نظامكم قادراً على تقديم تقارير متوافقة مع بنود اتفاقيتكم - خصوصاً فيما يتعلق بالإبلاغ عن التكاليف وإدارة عملية صرف الأموال بصورة ملائمة. (للمزيد من المعلومات عن متطلبات إعداد التقارير عن منحتكم، راجعوا الفصل ٥)

- ٢ (ب) - لازمة لتأييد طلبات استرداد المبالغ المدفوعة
- ٢ (ج) - لازمة لتأييد طلبات الحصول على دفعات مسبقة.

عند طلب الحصول على دفعات مسبقة أو استرداد مبالغ مدفوعة لبرنامجكم، عليكم الإبلاغ عن الوضع القائم حالياً بشأن إنفاق الأموال التي تم استلامها حتى تاريخه والاحتياجات المالية المتوقعة للفترة القادمة (شهر إلى ثلاثة أشهر أو أكثر بناء على حجم المبالغ الدفعات المسبقة التي تصرح لكم USAID بها). هذا المعيار يقيّم قدرة نظامكم على الإبلاغ بدقة عن عمليات الإنفاق التي تمت مؤخراً وتوقع التكاليف القادمة.

٤- هل تصميم نظام المحاسبة وطريقة الاحتفاظ بالدفاتر يوفران إمكانية الحصول على بيانات ملائمة وموثوقة لاستخدامها في تسعير المقترنيات اللاحقة؟

يجب أن يكون نظامكم أكثر من مجرد نظام لمتابعة حساباتكم الحالية. من الممكن أن يكون سجل بيانات التكاليف الذي يخزنه نظامكم مصدراً ممتازاً لكم لتقدير تكاليف الأعمال الإضافية. على سبيل المثال، إذا كان مشروعكم يقدم خدمات صحية في منطقة معينة وكانت USAID مهتمة بتوسيع نطاق عمل منظماتكم ليشمل منطقة أخرى فبإمكانكم استخراج بيانات من نظامكم لتساعدكم على تقديم تقديرات موثوقة لتكلفة ذلك العمل الإضافي.

٥- هل نظام المحاسبة يعمل حالياً بشكل كامل؟ إذا كانت الإجابة لا، اشرح في الجزء ١ النواحي (١) المفعلة، (٢) القائمة ولكنها غير مفعلة، (٣) المتوقعة، أو (٤) غير الموجودة.

إذا كنتم بصدد تطوير نظامكم خلال عملية الاستبيان، فهذه فرصة لكي يلاحظ المقيّم التقدم الذي تحرزوه والإطار الزمني المقدر للانتهاء من عملية التطوير.

### نتائج استبيان ما قبل المنحة

يقدم المقيّم إلى USAID تقريراً حول نتائج استبيان ما قبل المنحة وبناء عليه سترسل USAID كتاباً إلى مقدم الطلب حول ما تبين من نواح القصور ونقاط الضعف. وسوف تكون هناك فرصة لمقدم الطلب للرد وتوضيح الأمور. ستأخذ USAID بعين الاعتبار عملية التدقيق كأحد الجوانب في قرارها النهائي حول المنحة. للاطلاع على شرح مفصّل حول كيفية الرد على نتائج استبيان ما قبل المنحة راجعوا الجزء (٢، ٤، ٢) الذي يتناول طريقة التعامل مع نتائج / ظروف استبيان ما قبل المنحة.

### ٢، ٣، ٢ ضمانات ما قبل المنحة

تعتبر الشهادات والضمانات السابقة للمنحة والبيانات الأخرى بمثابة وعود تقدمها منظماتكم قبل تلقي منحة من USAID.

### على الإنترنت

نموذج SF-424B المعياري لضمانات الالتزام  
<http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF-424B-V1.1.pdf>

تشكل هذه البيانات عادة جزء من نموذج 424B المعياري، الذي يتم التوقيع عليه من قبل المدير التنفيذي لديكم أو المسئول الأول وينص على أن منظماتكم:

- ستلتزم بأنظمة ومتطلبات USAID الضرورية؛
- لديها القدرة على إتمام البرنامج بنجاح؛ وأنها
- مستعدة للالتزام بمتطلبات USAID الخاصة بمتابعة برنامجكم.

في العديد من الحالات، يكون عليكم تسليم هذا النموذج عند التقدم بطلب للحصول على منحة. إذا لم يتم ملء هذا النموذج بالكامل وإرفاقه بالطلب، قد تطلب منكم USAID التوقيع عليه خلال مرحلة تقديم المنحة. تشمل هذه الضمانات بالتحديد على بيانات تفيد بأن منظماتكم:

- لديها الأموال والموارد الضرورية للوفاء بأي التزامات اتفقت عليها حول المساهمة بالتكاليف أو مطابقتها؛
- سوف تمنح USAID صلاحية الاطلاع على كل

USAID إجراؤها ما يلي:

- تعديل أهداف الأداء.
- إضافة مناطق جغرافية مستهدفة أو تقليصها أو تغييرها.
- إعادة النظر في المتلقين الفرعيين الذين تم اختيارهم (قد تشتمل الأسباب على سجل الأداء السابق للمتلقى الفرعي المقترح في منح أخرى مقدمة من USAID).
- تغيير الموظفين الرئيسيين المقترحين (إذا كان أحد الأفراد على سبيل المثال لا يملك المؤهلات اللازمة).
- حذف البنود غير المسموح بها بموجب أنظمة USAID من الموازنة أو تقليل البنود التي تعتبر عالية التكلفة.
- تغيير المجموعة / المجموعات المستفيدة أو المستهدفة.
- اختيار تصميم محدد لبرنامج أو منهج التدريب/التثقيف (إذا كان هناك على سبيل المثال، أسلوب تفضله الدولة المضيفة).
- إضافة أنشطة محددة أو حذفها أو تعديلها.
- إعادة تصميم أنشطة و/ أو إستراتيجيات بطريقة تعكس بشكل أفضل الممارسات المعتمدة أو المقبولة في الدولة المضيفة.
- خفض الموازنة أو بنود محددة فيها لتقليل التكاليف.
- إضافة إستراتيجيات تراعي اعتبارات محددة ومتشعبة مثل الجنس، والبيئة، الخ.
- خلال مرحلة التفاوض، عليكم مراجعة التغييرات المطلوبة منكم بعناية وأخذ ما يلي بعين الاعتبار:
  - هل تؤثر التغييرات المقترحة على الأهداف؟
  - هل تؤثر على الموازنة؟
  - هل تؤثر على العمليات؟
  - هل تؤثر على الإطار الزمني للتنفيذ؟
  - هل ستتطلب وجود متلقين فرعيين آخرين؟
  - هل ستتطلب تغيير الموظفين؟
  - هل تستطيع منظمتكم تنفيذ التغييرات المطلوبة؟على سبيل المثال، لنفترض أنكم اقترحتم تنفيذ برنامجكم في قرية محددة تطبقون فيها أصلاً أنشطة مماثلة ولكن على نطاق أصغر. في الملاحظات الواردة على مقترحكم، صرحت USAID بأن لديها شريك حالي في المنطقة التي تقترحونها ولكنها وجدت فجوة في منطقة أخرى وطلبت منكم تطبيق البرنامج فيها بدلا من المنطقة التي اقترحتموها.

السجلات، الدفاتر، الأوراق، أو الوثائق المتعلقة بالمنحة وفحصها:

- لديها نظام محاسبة ملائم أو ستقوم بإنشائه؛
  - لديها أو ستضع ضمانات لمنع الموظفين من استغلال مناصبهم لغايات تشكل أو تبدو أنها تمثل تضارب للمصالح الشخصية أو المؤسسية أو مكاسب شخصية
  - سوف تلتزم بالقوانين الأمريكية بشأن عدم التمييز على أساس الجنس، العرق، الدين، اللون، الأصل، وغيرها؛
  - ستلتزم بمتطلبات المراجعة الخاصة بـ USAID؛ و
  - ستفتح حساب بنكي مستقل للمشروع (لن يتم خلط الأموال).
- تفرض USAID إدراج بعض الأحكام المعيارية في الاتفاقيات الفرعية ولكنها لا تفرض على المتلقين الفرعيين تقديم نماذج الضمانات، إلا أن الممارسات السليمة تقضي بانتقال هذه الضمانات إلى الاتفاقيات الفرعية بالرغم من أنها قد لا تكون إلزامية من قبل USAID.

## ٢,٤ مرحلة التفاوض

قبل الانتهاء من الإعداد للمنحة، سيكون باستطاعة منظمتكم التفاوض مع USAID على بنود وشروط اتفاقية المنحة، بما في ذلك طريقة حصول منظمتكم على التمويل بالإضافة إلى المسائل الإدارية التي يتعين على منظمتكم معالجتها لتتأهل للحصول على المنحة. يناقش هذا الجزء هذه المسائل ويعطيكم لمحة عما عليكم توقعه. تختلف كل عملية تفاوض عن غيرها لذا عليكم أن تكونوا مرنين. تذكروا أيضاً أن التوصل بنجاح إلى اتفاق مع USAID لا يعني بالضرورة الحصول على تمويل. وكما ذكرنا من قبل، تحتفظ USAID بالحق في اختيار المتلقين النهائيين بناء على أولياتها ومدى توفر الموارد لديها.

### ١, ٤, ٢ التفاوض على التغييرات في برنامجكم

سيخضع الطلب الذي قدمته منظمتكم إلى المراجعة الدقيقة والتقييم من قبل الخبراء الفنيين في USAID، وقد تقوم USAID أيضاً بدعوة مسؤولين في الدولة المضيفة وخبراء آخرين من الخارج للمشاركة في عملية المراجعة لضمان توافقها مع أولويات التنمية في الدولة المضيفة والمنظور الأشمل والأكثر صلة. قد يقدم هؤلاء الخبراء اقتراحات وتوصيات لتحسين البرنامج المقترح. خلال مرحلة التفاوض من الممكن أن تطلب USAID منكم تغيير بعض الجوانب في البرنامج بناء على هذه المراجعات. من الأمثلة على التغييرات التي قد تطلب منكم

قبل الموافقة على أية تغييرات والتوقيع على اتفاقية المنحة، يجب على منظماتكم عمل أبحاث حول المنطقة الجديدة لتحديد ما إذا كانت تحتوي على فئة ديمغرافية مماثلة. على سبيل المثال، قد يتيح لكم عدد السكان الأكبر أو غيرها من العوامل الأخرى فرصة الوصول إلى أهداف أكبر، بينما قد يتسبب عدد السكان الأقل في جعل عملية تحقيق الأهداف المقترحة في الأصل أمراً صعباً، وقد تضطر منظماتكم إلى البحث عن متلقي فرعي في المنطقة الجديدة، وزيادة أو تقليل تكاليف النقل أو تكاليف تشغيلية أخرى بناءً على الموقع الجديد بالمقارنة مع المنطقة المقترحة في الأصل.

في بعض الحالات، قد تتسبب عدة أمور مجهولة في جعل الرد ضمن الإطار الزمني الذي حددته USAID صعباً، عندها عليكم التحدث مع جهة الاتصال الخاصة بكم في USAID الذي قد تتوفر لديه البيانات التي من الممكن أن تساعدكم، وإذا كان عليكم الالتزام بموعد نهائي لإنهاء الإعداد للمنحة ولا يتيح لكم الوقت الكافي لجمع المعلومات اللازمة، فقد تكون جهة الاتصال في USAID مستعدة للسماح لكم بمعالجة نواحي القلق لديكم من خلال تعديل وصف البرنامج بعد تقديم المنحة.

إن هدف USAID بسيط - وهو التوصل إلى اتفاق بشأن برنامج يلبي أولويات USAID ويمكن تحقيقه ضمن الموازنة والإطار الزمني المحدد للمنحة وسيكون دوركم هو إدخال التغييرات المطلوبة إلى وصف البرنامج والتأكد من أنها مناسبة ويمكن تحقيقها.

## ٢,٤,٢ معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة

ستتلقى منظماتكم نتائج استبيان ما قبل المنحة في خطاب يبين بالتفصيل أي "نتائج/ ملاحظات" أو أوجه قصور" في أنظمتها. تنص اتفاقيتكم تحت بند "شروط خاصة بالمنحة" أن عليكم معالجة أي أوجه قصور خلال فترة زمنية محددة من تاريخ بداية الاتفاقية لمواصلة الحصول على التمويل. في بعض الأحيان يتم تحديد النتائج في الاتفاقية، ولكن بإمكان مسئول الاتفاقية أو الممثل الفني له إمهالككم المزيد من الوقت لمعالجة أوجه القصور هذه. كما ذكر أعلاه، من السهل التعامل مع بعض النتائج/ الملاحظات ولكن قد يكون إنجازها عالي التكلفة ويستغرق وقتاً طويلاً. ويعد هذا اعتبار هام خلال مرحلة التفاوض. إذا قامت USAID بإدراج ملحوظة محددة تؤدي إلى تكبد

منظماتكم مصاريف إضافية فيماكنكم طلب تعديل المنحة لتغطية كل أو بعض تلك التكاليف. على سبيل المثال، إذا ألزمتكم USAID بعمل تطوير رئيسي لنظام المحاسبة لديكم، فقد يكون باستطاعتكم إضافة جزء من تلك المصاريف كتكلفة غير مباشرة وجعل المنحة تغطي جزء من تلك التكلفة.

تذكروا أنه من الممكن دائماً أن لا تحصلوا على المنحة حتى يتم فعلياً التوقيع على اتفاقية المنحة. لهذا، إذا أنفقتكم مبالغ كبيرة قبل التوقيع على الاتفاقية للقيام على سبيل المثال بتغيير نظام المحاسبة بالكامل أو تعيين مستشارين لتطبيق أنظمة جديدة، فأنتم تقومون بذلك على مسؤوليتكم الخاصة.

بمجرد الانتهاء من الإعداد للمنحة والتوقيع على الاتفاقية، يجب على منظماتكم معالجة نتائج/ ملاحظات الاستبيان في أسرع وقت ممكن. قد يؤدي عدم معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة خلال الوقت المخصص إلى إبطال اتفاقية المنحة.

في هذه المرحلة، قد تقوم USAID بـ (١) عمل مراجعة خاصة لاحقاً، أو (٢) تطلب منكم إرفاق مراجعة للتوصيات التي قمتم بها مع التقرير السنوي التالي. في سبيل ذلك، عليكم تزويد المدقق/ة بتقرير استبيان ما قبل المنحة والتفاصيل المتعلقة بالتوصيات التي قمتم بها قبل أن يجري/ تجري التدقيق السنوي المعتاد. بعد ذلك، بإمكان المدقق/ة إضافة بيان في التقرير النهائي يوضح ما إذا كان قد تمت معالجة نتائج/ ملاحظات استبيان ما قبل المنحة. (للمزيد من المعلومات حول إجراء التدقيق السنوي، راجع الفصل ٥).

## ٢,٥ أنشطة أخرى في مرحلة ما قبل المنحة

تتولى USAID بموجب الاتفاقية التعاونية مسؤوليات واضحة لمراجعة جوانب محددة في برنامجكم والموافقة عليها، ويشار إليها بـ "التدخل الجوهري"، وتشتمل على:

- الموافقة على خطة التنفيذ
- الموافقة على موظفين رئيسيين محددتين؛
- الموافقة على خطة المتابعة والتقييم؛
- التعاون أو التشارك بين الوكالة ومتلقي المنحة؛ و
- صلاحية الوكالة في إيقاف نشاط بصورة فورية.

تمت مناقشة كل مجال من هذه المجالات بالتفصيل في هذا الفصل.

## على الإنترنت:

النموذج ١٧-١٤٢٠ - بيان السيرة الذاتية.

<http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc>

(يفتح كملف بصيغة WORD ويحتوي على برمجيات).

سيراجع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية اختياركم ويرسله إلى مسئول الاتفاقية مرفقا بتوصية بالموافقة على التغيير أو رفضه. إذا كانت لدى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية نواح قلق، فقد يرغب بمناقشتها معكم قبل الحصول على الموافقة النهائية من مسئول الاتفاقية. إن الممثل الفني لمسئول الاتفاقية لا يشك في قرار ترشيحكم لشخص بدلاً من غيره ولكنه يتأكد من أن المرشح يستوفي معايير المؤهلات المحددة لتلك الوظيفة الرئيسية. قد يرغب الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أيضاً في التأكد من أن عملية التعيين كانت عادلة وبتماشية مع المعايير والممارسات المتبعة في الدولة.

أخيراً، على الممثل الفني لمسئول الاتفاقية تسليم طلب إلى مسئول الاتفاقية لتعديل الاتفاقية بحيث يوثق بشكل رسمي التغيير الذي طرأ على الموظفين الرئيسيين. قد يتم هذا التعديل الرسمي في تاريخ لاحق.

## ٢, ٥, ٢ استعادة التكاليف غير المباشرة

تتحمل المنظمة التي لديها أكثر من مشروع ثلاث فئات من المصاريف:

- **تكاليف المشروع المباشرة - التكاليف التي** يمكن نسبها بوضوح إلى مشروع محدد، مثل الموظف المخصص للمشروع أو المكتب الذي يستخدمه موظفو المشروع أو المعدات واللوازم المستخدمة من قبل مشروع واحد.
  - **تكاليف المشروع غير المباشرة أو المشتركة -** التكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع ولكن من الصعب ربطها بمشروع محدد مثل تكاليف الخدمات أو موظفي المساعدة الإدارية الذين يتشارك فيهم أكثر من مشروع.
  - **التكاليف غير المرتبطة بالمشروع -** التكاليف المشروعة للمنظمة ولكنها غير منسوبة لأي مشروع محدد، أو التكاليف التي لا تكون "مسموحة".
- تقع تكاليف العديد من المشاريع ضمن فئة التكاليف المباشرة، في حين أن التكاليف غير المرتبطة بالمشروع

## ٢, ٥, ١ تحديد الموظفين الرئيسيين وطلب إجراء تغييرات

أثناء عملية تشكيل فريق العمل، يمكن أن تقوم USAID بتحديد وظائف معينة لفريق عمل المشروع وتطلق عليهم «موظفين أساسيين». و عادة ما تكون هذه المناصب خاصة بالأدوار القيادية التي تعتبر محورية لتنفيذ المشروع بنجاح. ومن المهم أن ننوه أن مصطلح «موظفين أساسيين» عادة ما يطلق على المناصب الوظيفية في المشروع كما يطلق على الأفراد الذين يقومون بأداء العمل.

## في اتفاقيتكم:

يوجد النص المتعلق بالموظفين الرئيسيين عادة تحت بند التدخل الجوهري في المرفق أ. يحتوي النص على الشروط والمتطلبات وقائمة الموظفين الرئيسيين الذين تمت تسميتهم في الاتفاقية.

تحدد المنظمة عادة وتقتصر أفراداً لملء هذه الوظائف الرئيسية في نموذج طلب الحصول على تمويل. إذا لم يتم تسمية أي شخص في الطلب، بإمكانكم أن تكتبوا في الفراغات عبارة "سيتم تحديده لاحقاً". وفي هذه الحالة، يمكنكم مواصلة عملية التوظيف لملء هذا المنصب الشاغر. بمجرد أن تحددوا الشخص عليكم طلب الموافقة عليه. إذا لم يعد أحد الأفراد المذكورين في القائمة موجوداً عند بداية فترة المنحة، يجب تعيين مرشح بديل له وطلب الموافقة عليه من مسئول الاتفاقية. يجب الحصول على موافقة مسئول الاتفاقية أيضاً على أي تغييرات مقترحة على الموظفين الرئيسيين المذكورين في الاتفاقية التعاونية.

## ملاحظة: يوافق مسئول الاتفاقية على كل

التغييرات الخاصة بالموظفين الرئيسيين ما لم يتم منح هذه الصلاحية خطياً إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية.

عند حدوث تغيير في الموظفين الرئيسيين (على سبيل المثال عند استقالة أحد الموظفين الرئيسيين المحددين في الاتفاقية التعاونية أو عند إنهاء عقده أو في حالة غيابه، عليكم إبلاغ الممثل الفني لمسئول الاتفاقية على الفور. في حال إنهاء العقد تأكدوا من أنكم تتبعون إجراءات شؤون العاملين والموارد البشرية في منظماتكم.

بديهية. ولكن، يتطلب تخصيص التكاليف غير المباشرة طريقة لتوزيعها بصورة عادلة.

المشاريع المختلفة؛ و  
• تحت أي ظروف سيتم تعديل هذه السياسات.

## تحديد نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA"

### Negotiated Indirect Cost Rate Agreement

من بين الطرق الأخرى التي تتعامل المنظمات من خلالها مع التكاليف غير المباشرة هي إبرام اتفاق بشأن نسبة التكلفة غير المباشرة المعروفة باسم (NICRA) مع USAID. تحدد NICRA الطريقة التي تتيح للمنظمة استرداد التكاليف المشتركة أو غير المباشرة للمشروع والتي تحملتها عند تنفيذ الاتفاقيات الممولة من USAID.

تسمح USAID للمنظمات بتحديد نسبة NICRA بناء على عدة اعتبارات من بينها طبيعة وغاية المنحة ومبرر الحاجة إلى تحديد نسبة التكاليف غير المباشرة. إذا كانت USAID مستعدة لتأييد طلبكم للحصول على نسبة يتفق عليها، يجب أن تتوفر لديكم البيانات الداعمة التي سيتم تحديد نسبة بناء عليها. يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادر على الفصل بين التكاليف غير المباشرة والمباشرة للمشروع وتحديدها.

ستسمح USAID للمنظمة في بعض الحالات بتحديد نسبة NICRA مؤقتة وإعادة النظر فيها بعد سنة لتحديد النسبة النهائية. بمجرد تحديدها، يصبح من الممكن استخدامها لتحديد التكلفة غير المباشرة لمنح أخرى من USAID. وبمعنى آخر، لن تكونوا في حاجة إلى تحديد NICRA أخرى عن كل منحة. يتم بعد ذلك مراجعة نسبة NICRA وتعديلها سنوياً.

بإمكان مسئول الاتفاقية تقديم النصائح حول كيفية إعداد و تحديد نسبة NICRA. قد تحتاج المنظمات غير الأمريكية الممولة من USAID إلى استشارة بعثات الوكالة لتحديد نسبة NICRA. إذا لم يكن لدى المنظمة نسبة NICRA خلال مرحلة التفاوض، بإمكانها أن تطلبها في تاريخ لاحق.

ملاحظة: يمكن من خلال NICRA تبسيط الطريقة التي تستردون من خلالها التكاليف عن النفقات العامة في المشاريع الممولة من USAID. ولكن، إذا كان لدى منظماتكم مشاريع ممولة من جهات مانحة أخرى أو إذا كانت نسبة NICRA تغطي فقط مصاريف المقر

من بين الأساليب المتبعة لتخصيص تكاليف المشروع غير المباشرة أو المشتركة هي استخدام نسبة مئوية بناء على عدد الموظفين في مشروع واحد مقابل إجمالي عدد الموظفين. من الممكن أيضاً حسابها عن طريق توزيع المساحة المكتبية، ولكن يجب أولاً تحديد الأجزاء في المكتب المخصصة للمشروع الواحد مثل المساحة المخصصة لموظفي المشروع والمساحة المشتركة لكل الموظفين كغرف الاجتماعات أو قاعة الاستقبال. بالنسبة للمساحة المخصصة للمشاريع المحددة عليكم حساب المساحة المخصصة لكل مشروع. بإمكانكم أيضاً تقسيم مساحة المكتب المخصصة لفرد يوزع وقته في أكثر من مجال وذلك بناء على النسبة التي يخصصها لكل مشروع. قوموا بحساب المساحة المخصصة لكل مشروع بالإضافة إلى نسبة المساحة الكلية المخصصة لكل مشروع.

على سبيل المثال لنفترض أن مكتب مساحته ١٠٠٠ متراً مربعاً يضم مشروعين؛ بحيث يخصص ٨٠٠ متراً مربعاً للمشاريع وباقي المساحة مشتركة. تنقسم المساحة المخصصة للمشاريع إلى ٦٠٠ متر مربع لمشروع واحد و ٢٠٠ متر مربع للمشروع الآخر. هذا يعني أنه يتم تحميل ٧٥٪ من المساحة الإجمالية على المشروع الأول (٧٥٠ متر مربع)، و ٢٥٪ للمشروع الثاني (٢٥٠ متر مربع). من الممكن أيضاً استعمال هذه النسب كأساس لتخصيص التكاليف لمصاريف مشتركة أخرى.

ليس هناك طريقة صحيحة وحيدة لتخصيص التكاليف المشتركة، ولكن يجب توثيق الطريقة التي تتبعها منظماتكم لحساب هذه التكاليف بوضوح، فهذا يساعد في ضمان استغلال موارد المشروع بحكمة وتوزيع التكاليف بصورة منطقية. يجب بالطبع تعديل هذه الصيغة بما يتماشى مع التغييرات على المشاريع وقنوات التمويل. يتناول الفصل الرابع هذه المسألة بمزيد من التفصيل. ضعوا سياسات لحساب التكاليف المشتركة أو غير المباشرة وقوموا بتحديثها دورياً مع الأخذ بعين الاعتبار هذه الإرشادات ضعوا سياسات تبين ما يلي:

- ما هي التكاليف والموارد المحددة التي تعتبر "مشتركة"؛
- كيف ستقسم منظماتكم التكاليف المشتركة على

- قائمة الأطراف المستبعدين - <http://www.epls.gov>

- أية معلومات إضافية تقدمها USAID إلى متلقي المنح حول الأفراد أو الهيئات المحظورة.

#### تذكروا:

بالنسبة للبائعين / الموردين للسلع أو الخدمات من الضروري وجود أمرشراء أو اتفاقية، ويجب اختيار الموردين من خلال عملية تنافسية بناء على الإجراءات التي تحددها منظماتكم والمذكورة تفصيلاً في دليل الشراء الخاص بكم.

- ٢, ٥, ٤ المتطلبات الخاصة بالمتلقين الفرعيين هناك متطلبات محددة عليكم الالتزام بها عندما يتم تخصيص جزء من منحتكم لمتلقي فرعي. تجمع بين USAID والمتلقي الرئيسي علاقة تعاقدية. ويجب على المتلقي الرئيسي بموجب الاتفاقية الالتزام بعدة متطلبات وأحكام محددة أو مشار إليها في الاتفاقية.

البنود اللازمة في الاتفاقيات مع المتلقين الفرعيين في المشاريع الممولة من USAID تقوم USAID بنشر وثيقتين هامتين تساعدان في صياغة الاتفاقيات الفرعية:

- الأحكام الإلزامية المعيارية للمنظمات غير الحكومية الأمريكية (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)
- الأحكام الإلزامية المعيارية للمنظمات غير الحكومية غير الأمريكية (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)

- عليكم اختيار الوثيقة ذات الصلة بكم بناء على ما إذا كان المتلقي الفرعي أمريكي أو غير أمريكي. لا فرق فيما لو كانت منظماتكم أمريكية أم غير أمريكية. من الممكن أن يكون لدى المتلقي الفرعي متطلبات مختلفة عن متطلباتكم.
- عليكم إرفاق كل الأحكام "الإلزامية" في الجزء الأول من الوثيقة.
- عليكم إرفاق كل الأجزاء المدرجة تحت بند "لازم حسب الاقتضاء" وذات الصلة بالمتلقي الفرعي الخاص بكم. كل بند يبين الأوقات التي يكون فيها واجب التطبيق.

الرئيسي، أو إذا أردتم التأكد من أن نسبة NICRA الخاصة بكم تغطي بصورة دقيقة المصاريف المشتركة، سيتعين عليكم تحديد تكاليفكم المشتركة. لهذا، وبغض النظر عما إذا كانت لديكم نسبة NICRA معتمدة أم لا فإن وضع سياسة لتحديد تكاليف المشروع المشتركة يعتبر أحد الممارسات الإدارية الجيدة.

#### ٢, ٥, ٣ الاتفاقيات الفرعية والمتلقين الفرعيين

خلال مرحلة تقديم المنحة، سترغبون بتكوين علاقة مع المتلقين الفرعيين و/ أو إعطاء العلاقة طابعاً رسمياً. يجب الحصول على موافقة USAID قبل إبرام أية اتفاقيات فرعية مع المتلقين الفرعيين كما هو الحال بالنسبة للموظفين الرئيسيين. إذا كان المتلقون الفرعيون مذكورون في المقترح والموازنة المعتمدان بإمكانكم المضي قدماً في تحرير الاتفاقيات الفرعية. أما إذا لم يكن المتلقون الفرعيون محددين، سيتعين عليكم طلب الموافقة من مسئول الاتفاقية على كل متلقي فرعي أولاً.

المتلقي الفرعي هو أي منظمة تقدمون لها المساعدة المالية على شكل أموال أو ممتلكات بموجب منحة من USAID. المتلقي الفرعي للمنحة هو كالمنظمة التي تدعوها لمساعدتكم في تنفيذ مشروعكم.

- فيما يلي أمثلة عن جهات لا يمكن اعتبارها متلقية فرعية ولا يتعين الحصول على موافقة USAID عليها:
- شركة تشترون منها لوازم مكتبية:
- المنظمة المنتفعة/ المنظمة المجتمعية غير الحكومية المستفيدة التي ستدعمونها في مجال بناء القدرات.

بالرغم من أن المتلقين الفرعيين بحاجة إلى موافقة USAID، فإنه يجب التحقق من عدم وجود خلفية إرهابية للمتلقين الفرعيين أو الموردين المحتملين. ولتوثيق أهليتهم، عليكم التحقق من عدة مصادر:

- قائمة المواطنين بشكل خاص والممنوعين التابعة لوزارة المالية الأمريكية <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>:
- القائمة الموحدة للتابعين للقاعدة وطالبان الخاصة بالأمم المتحدة - <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

ملائمة لإشراك المتلقي الفرعي لأنها غير ملزمة قانوناً. قبل إنشاء علاقة تعاقدية يجب التأكد من أن كل الأطراف يفهمون الالتزامات القانونية المنطوية عليها.

### التخطيط والتطبيق

- **المتطلبات والأنظمة** – عليكم التحقق من اتفاقية المنحة للوقوف على الأحكام الأخرى التي تنطبق على المتلقين الفرعيين، ومراجعة المتطلبات وأنظمة USAID ذات الصلة بنوع الاتفاقية الفرعية التي تستخدمونها معهم. أمثلة:

- **الشراء** – التأكد من أن المتلقين الفرعيين يدركون مبادئ التكاليف بالنسبة للتكاليف المسموح بها وأن هناك آليات لتوثيق إجراءات الشراء بالشكل الصحيح.
- **صياغة ووضع الشعار** – تأكدوا من أن المتلقين الفرعيين يدركون متطلبات الصياغة ووضع الشعار.
- **المساهمة في التكاليف** – من الممكن تجميع أي مساهمة في التكاليف من قبل المتلقي الفرعي ودمجها مع مساهمتكم في التكاليف، إن وجدت. لهذا عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين لتسجيل مختلف البنود مثل، ساعات العمل التطوعي، والمساهمات العينية الأخرى.

### إعداد التقارير

- **الأطر الزمنية** – يجب وضع جدول زمني لتسليم كل التقارير اللازمة. وأن تحدد للمتلقين الفرعيين مواعيد نهائية يسلمون فيها التقارير في وقت مبكر لتتمكنوا من مراجعتها وتوحيد كل التقارير ليتم تسليمها إلى USAID. في الأوقات المحددة.
- **عمليات المراجعة** – يجب تحديد ما إذا كان المتلقون الفرعيون بحاجة إلى مراجعة خارجية. مع مراعاة أن حد النفقات الذي يتعين عنده إجراء تدقيق للمنظمات غير الحكومية الأجنبية هو ٣٠٠,٠٠٠ دولاراً أمريكياً أو أكثر في أي سنة. أما بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الأمريكية فحد النفقات هو ٥٠٠,٠٠٠ دولاراً أمريكياً. هذا المبلغ يشتمل على إجمالي التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية – وليس فقط التمويل الذي يستلمه المتلقون الفرعيون من منظماتكم بموجب منحتكم.

هناك علاقة بين المتلقي الفرعي والمتلقي الرئيسي مماثلة تماماً للعلاقة بين المتلقي الرئيسي وUSAID. وبما أنه لا توجد علاقة مباشرة بين USAID والمتلقي الفرعي، يكون المتلقي الرئيسي مسؤول عن ضمان انتقال كل الأحكام الإلزامية والبنود الهامة في اتفاقية المنحة إلى المتلقي الفرعي. ولعل أسهل طريقة للقيام بذلك هي من خلال الاتفاقية الفرعية التي تحدد و/ أو تشير إلى المتطلبات والممارسات التي يجب على المتلقي الفرعي الالتزام بها.

فيما يلي أبرز المجالات التي يجب على المتلقي الرئيسي التعامل معها عند اختيار وإدارة المتلقي الفرعي.

### عملية اختيار المتلقي الفرعي

- **عملية الاختيار** – سيتعين على المتلقي الرئيسي استخدام عملية الاختيار المحددة وتوثيق كل قرارات الاختيار بالشكل الملائم. تشتمل الممارسات المقترحة لاختيار المتلقين الفرعيين على إصدار دعوة لتقديم الطلبات (RFA) Request for Applications أو إجتذاب عروض مباشرة من المنظمات التي تتمتع بالمهارات التي تبحثون عنها.
- **تقييم ما قبل المنحة** – قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن الاختيار، عليكم القيام بتقييم الأنظمة المالية والإدارية لدى المتلقي الفرعي المحتمل وقدرته على تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المرجوة. عليكم – إن أمكن – القيام بزيارة المرشحين النهائيين للتأكد أكثر من مدى ملاءمتهم.
- **موافقة USAID** – يجب أن توافق USAID على المتلقي الفرعي قبل أن يتمكن من استلام التمويل. إذا كان المتلقي الفرعي محدد في المقترح والموازنة الأصليين، فيتم عادة الموافقة عليه في الاتفاقية. تكون موافقة مسئول الاتفاقية لازمة إذا لم يكن المتلقي الفرعي مذكور في الاتفاقية التعاونية.
- **الاتفاقية** – عند تقديم منحة فرعية، تعتبر اتفاقية المنحة المعيارية، أو اتفاقية الالتزامات الثابتة، أو العقد الفرعي ملائمة إذا كان هناك ضرورة لوجود آلية ملزمة قانوناً، أما مذكرات التفاهم أو الاتفاقيات الأخرى الأقل رسمية فهي ليست وسيلة

## ما بعد تقديم المنحة

• **الإغلاق** - يجب على المتلقين الفرعيين إغلاق المنحة مالياً، وإنجاز كل المواد التي يجب تسليمها، وتوضيح خطط التصرف بأية معدات أو مخزونات تم شراؤها بمنحة USAID. لهذا عليكم إنهاء أنشطة المتلقي الفرعي باكراً.

• **السجلات** - يجب التأكد من أن المتلقين الفرعيين يعرفون الوثائق التي عليهم الاحتفاظ بها، ومدة الاحتفاظ بها (عادة ما تكون ثلاث سنوات بعد تسليم التقرير النهائي).

## ٢,٦ فهم الاتفاقية التعاونية

تنتهي مرحلة تقديم المنحة عند تحرير الاتفاقية رسمياً (التوقيع عليها) من قبل USAID ومنظمتكم. تحتوي هذه الوثيقة على التوقعات والأنظمة التي تحكم منحتكم.

يركز هذا الجزء من الدليل على الاتفاقيات التعاونية وهو نوع الاتفاقيات الذي تستخدمه USAID عادة. توجب بعض بعثات الوكالة بصورة روتينية عقد اجتماع بعد تقديم المنحة لمراجعة الاتفاقية التعاونية معكم. إذا لم يكن الأمر كذلك، بإمكانكم طلب عقد مثل هذا الاجتماع. يجب الأهتمام بمراجعة الاتفاقية في أقرب وقت تستلمونها فيه والأحتفاظ بنسخة منها للرجوع إلى البنود دورياً. في الواقع يجب على كل أفراد فريق الإدارة في مشروعكم قراءتها بعناية.

### ٢,٦,١ أساسيات الاتفاقية التعاونية

عندما تبرمون اتفاقية تعاونية مع USAID، تصبح منظمتكم ملزمة قانوناً باتباع قواعدها وأنظمتها. بعض هذه القواعد والأنظمة مذكورة بوضوح وبعضها الآخر تتم الإشارة إليه في النص. عليكم الالتزام بالبنوعين وقد تقع عليكم عقوبة في حال عدم الالتزام - حتى لو كان ذلك غير متعمداً.

في الوقت نفسه، توفر الاتفاقية التعاونية الحماية لكم أيضاً. على سبيل المثال، تحظر بعض البنود على USAID فرض أعباء غير منطقية لإعداد التقارير على منظمتكم؛ وغيرها تنص على أنه لا يجوز إرغام منظمتكم على تطبيق برامج ضد إرادتها. لذا فإن معرفة حقوقكم في الاتفاقية التعاونية مهم تماماً كأهمية معرفة التزاماتكم.

## ماذا يوجد في الاتفاقية التعاونية؟

تحدد اتفاقيتكم العلاقة بين منظمتكم وUSAID

وتنص على ما يلي:

١. مبلغ المنحة الذي تخطط USAID تقديمه لمنظمتكم؛
٢. المتوقع انجازه من خلال المنحة، وكيف تخططون لتحقيق ذلك؛
٣. الإطار الزمني الذي تخطط USAID تقديم الدعم فيه لبرنامجكم؛
٤. المسؤول بشكل رئيسي في منظمتكم عن نجاح البرنامج؛
٥. المسؤول في USAID عن مساعدتكم والإشراف على البرنامج؛
٦. ما عليكم القيام به لطلب الحصول على تمويل؛
٧. الدور الذي يمكن لـ USAID القيام به لتنفيذ برنامجكم؛
٨. التزاماتكم تجاه USAID خلال مدة البرنامج؛
٩. التزاماتكم تجاه USAID بعد إتمام البرنامج؛
١٠. الضمانات والحقوق المحددة التي تحتفظ بها منظمتكم؛

١١. إجراءات التعاملات المختلفة بين منظمتكم و USAID؛ و

١٢. العواقب والأمر الطارئة إذا فشلت منظمتكم في تلبية التزاماتها أو رغبت في الانسحاب من الاتفاقية أو قامت USAID بإنهاء البرنامج.

قد تختلف كل اتفاقية تعاونية قليلاً عن غيرها. وتعتبر الأجزاء التالية من الاتفاقية التعاونية بمثابة مرجع عام. تجدر الإشارة إلى أن كل ما تنص عليه الاتفاقية التعاونية تحديداً يمثل التزاماً قانونياً تجاه USAID.

### ٢,٦,٢ اتفاقية USAID التعاونية

تحتوي اتفاقية USAID التعاونية على أربعة أجزاء رئيسية:

- خطاب المنحة
- المرفق أ - الجدول
- المرفق ب - وصف البرنامج
- المرفق ج - أحكام معيارية

بالرغم من أن الاتفاقيات التعاونية تختلف من منحة إلى أخرى، إلا أن الملخص التالي يوضح المحتويات العامة في كل جزء مذكور أعلاه. يحتوي الجزء المتعلق بالأحكام المعيارية على الفروق الهامة بين الاتفاقيات

المبرمة مع المنظمات الأمريكية والمنظمات غير الأمريكية. تمت مناقشة هذه الفروق باختصار ويحتوي الملحق ٢ على أحكام USAID المعيارية العامة.

التعاونية التي تعكس زيادة في المبلغ المخصص توقيعا مقابلا من منظماتكم. تقوم USAID برد التكاليف لمنظمتكم إلى الحد الذي لا يتعدى المبلغ المخصص ولا تتحمل المسؤولية عن أية مصاريف تتحملونها وتتجاوز هذا المبلغ.

على الإنترنت:

• نظام تعليمات USAID المحوسبة، الفصل ٣٠٣ - المنح والاتفاقيات التعاونية للمنظمات غير الحكومية  
(<http://usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)

• أحكام معيارية إلزامية للمنظمات غير الحكومية غير الأمريكية  
(<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)

• أحكام معيارية إلزامية للمنظمات غير الحكومية الأمريكية  
(<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)

### خطاب المنحة

يحتوي خطاب المنحة على المعلومات التالية عن منحتكم:

• **تواريخ الاتفاقية** - تاريخ سريان الاتفاقية التعاونية، أو تاريخ البداية هو التاريخ الذي يتم فيه إرسال الخطاب ما لم ينص على خلاف ذلك. تاريخ النهاية و يذكر عادة في نص الخطاب.

• **المساهمة في التكاليف** - يبين الخطاب أيضا "مبلغ المساهمة في التكاليف (غير الفيدرالية)". هذا المبلغ هو عبارة عن مبلغ المساهمة الذي وافقت المنظمة متلقية المنحة على تقديمه للبرنامج، إن وجد. وبغض النظر عما إذا كانت المساهمة في التكاليف عينية أو نقدية، أو كانت عبارة عن تمويل آخر، تتحمل منظماتكم المسؤولية عن الوفاء بالتزامها بالمساهمة بالتكاليف. لذا، يجب تتبع المجموع التراكمي للمساهمة في التكاليف طوال فترة الأداء/تنفيذ المشروع.

• **مسئول الاتفاقية** - مسئول الاتفاقية هو الممثل القانوني لحكومة الولايات المتحدة، ويوقع على الخطاب ويقدم المنحة.

• **مكتب الدفع** - جهة الاتصال الرئيسية فيما يتعلق بتقديم التقارير حول الوضع المالي.

• **رقم الاتفاقية التعاونية** - يجب الإشارة إلى هذا الرقم في الوثائق والمراسلات والتقارير الرئيسية.

• **مبلغ المنحة** - يمثل هذا الرقم إجمالي المبلغ الذي ستقدمه USAID حسب تقديراتها خلال مدة سريان الاتفاقية التعاونية.

### المرفق أ - الجدول

المرفق أ هو الجدول. فيما يلي توضيح لكل عنصر مبين أدناه وروابط إلكترونية للوصول إلى مزيد من التفاصيل في أجزاء أخرى من هذا الدليل.

أ.(١) **غاية الاتفاقية التعاونية** - هذا البند يربط بشكل صريح بين المنحة والبرنامج الموضح في وصف البرنامج الذي قدمته. (المرفق ب).

أ.(٢) **مدة الاتفاقية التعاونية** - يحتوي على تاريخين: تاريخ بداية وانتهاء المنحة بكاملها وتاريخ صرف المبلغ المخصص الأولي من المنحة.

أ.(٣) **مبلغ الاتفاقية التعاونية والدفع** - يمثل

• **المبلغ المخصص والملتزم به** - مبلغ المنحة المتوفر بصورة جاهزة لمتلقي المنحة. ينص هذا الخطاب على المبلغ المخصص الأولي. غالبا ما يحتوي خطاب المنحة على بيان مثل "USAID غير مسؤولة عن رد أية تكاليف إلى متلقي المنحة تتجاوز المبلغ المخصص أو الملتزم به." ثم يدرج الخطاب المبلغ المخصص تحت عنوان "المبلغ المخصص والملتزم به لهذا النشاط". ويتم توثيق أي زيادة مستقبلية في المبلغ المخصص من خلال تعديل يجريه مسئول الاتفاقية ويحدد فيه المبلغ المخصص الجديد. ستحصلون على نسخ من هذه التعديلات لمساعدتكم على تتبع المبلغ المخصص الملتزم به. لا تتطلب التعديلات على الاتفاقية

أ. (٩) **المساهمة في التكاليف** – المبلغ الذي تلتزم منظمتمك بالمساهمة به من مصدر آخر غير حكومة الولايات المتحدة. إذا التزمت منظمتمك بالمساهمة في تكاليف تنفيذ المشروع فيتعين عليكم الإبلاغ عن المجموع التراكمي للمساهمات في تقارير الوضع المالي الربع سنوية.

#### على الإنترنت:

- 228 CFR 22 – قواعد المصدر، بلد المنشأ، والجنسية للسلع الأساسية والخدمات الممولة من USAID  
<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view=txt;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=22;cc=ecfr>
- نظام التعليمات المحوسبة – الفصل ٣١٠ – المصدر، بلد المنشأ، الجنسية (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>)

أ. (١٠) **التدخل الجوهري** – تتولى USAID دوراً محدداً لمراجعة جوانب معينة في البرنامج والموافقة عليها، وقد تشمل على ما يلي:

- **الموافقة على الخطة التنفيذية** – توضح خطة التنفيذ أو خطة العمل الطريقة التي ستطبق منظمتمك من خلالها برنامجها لتحقيق الأهداف المذكورة في الاتفاقية التعاونية. بعد تسليم خطة العمل، تقوم USAID بمراجعتها وتقديم الملاحظات عليها، ولا يمكنكم البدء بتنفيذ البرنامج إلا بعد استلام الموافقة الرسمية على خطة العمل. يتم عادة تقديم خطط العمل سنوياً للمنح التي تمتد لعدة سنوات، وتنص الاتفاقية على مواعيد تسليم هذه الخطط.

#### • الموافقة على الموظفين الرئيسيين

– قد تكون هناك عدة مناصب في المشروع مدرجة في هذا الجزء كوظائف رئيسية (١, ٥, ٢) ومرفق بها أسماء الأفراد الذين يشغلون هذه المناصب حالياً. وتقتصر الوظائف التي تحددها USAID كوظائف رئيسية فقط على الوظائف الضرورية لتطبيق اتفاقية المنحة بنجاح. تعمل USAID على حصر ذلك في عدد معقول من الوظائف بحيث لا تزيد عموماً عن ٥ وظائف أو ٥٪ من إجمالي

مجموع مبلغ المنحة، والمبلغ المخصص الملتزم به، وطريقة الدفع. يحتوي هذا الجزء أيضاً على تنبيه هام بشأن تمويل برنامجكم:

من الممكن أن تخصص USAID دفعات متزايدة من المنحة إلى حد يصل إلى مبلغ الاتفاقية وذلك بشرط توافر الأموال لدى USAID وإحراز البرنامج تقدماً مرضياً واستمرارية التزامه بالأهداف.

أ. (٤) **موازنة الاتفاقية التعاونية** – ملخص للموازنة الإجمالية للمشروع، تشمل على قيمة المساهمة في التكاليف من قبل متلقى المنحة، إن وجد.

أ. (٥) **إعداد التقارير والتقييم** – قائمة من متطلبات إعداد التقارير المختلفة التي تتولون المسؤولية عنها خلال مدة الاتفاقية التعاونية.

- **تقارير مالية** – التقارير الربع سنوية بشأن الوضع المالي (SF-425).
- **إعداد تقارير البرامج** – تقارير الأداء الربع سنوية وخطط العمل السنوية.
- **التقرير النهائي** – التقرير النهائي الذي يجب تسليمه عند انتهاء المشروع.

أ. (٦): **النسبة المتفق عليها للتكلفة غير المباشرة** (إذا كان ذلك ينطبق) – تفاصيل حول نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه (NICRA) لاتفاقيتكم ويشتمل على كيفية حسابها وما إذا كانت نسبة مؤقتة أو نهائية (قد لا يتم إيراد هذا البند إذا لم يكن قد تم تحديد NICRA).

أ. (٧) **الحق في الممتلكات** – الممتلكات التي يتم شراؤها بموجب الاتفاقية مثل المركبات، معدات الكمبيوتر، الخ، التي قد تبقى في منظمتمك أو في مكان آخر.

أ. (٨) **الرمز الجغرافي المصرح به** – تختلف أنظمة الشراء في USAID باختلاف المنطقة الجغرافية التي يتم فيها تطبيق المشروع. الرمز الجغرافي في الاتفاقية التعاونية يحدد قواعد الشراء التي تنطبق على المشروع، أي المتطلبات المتعلقة بالمصدر (مكان شراء المواد التي سيتم شراؤها) والمتطلبات المتعلقة ببلد المنشأ (البلد التي تم فيها صنع المواد التي سيتم شراؤها).

عدد الموظفين لدى متلقي المنحة والعاملين عليها، أيهما كان أكبر.

#### • الموافقة على تعاون أو مشاركة متلقي المنحة

– إذا كان مشروعكم سيستفيد من خبرة USAID الفنية، فإنه يمكن لمسئول الاتفاقية التصريح بتعاون أو مشاركة USAID ومتلقي المنحة في البرنامج. ويجب أن يكون هناك سبب كاف لتدخل الوكالة، وأن يكون التدخل مصمماً خصيصاً لدعم العناصر المحددة في وصف البرنامج. عند استيفاء هذه الشروط، بإمكان مسئول الاتفاقية تضمين مستويات ملائمة من التدخل الجوهري كما يلي:

• المشاركة في اختيار أعضاء اللجنة الاستشارية، إذا تضمن البرنامج تشكيل لجنة للتعامل مع شؤون البرامج والأمور الفنية وليس الأمور الإدارية الروتينية.

• الموافقة على المنح الفرعية والاتفاق عليها. يجب على المتلقين الحصول على موافقة مسبقة من مسئول الاتفاقية على المنحة الفرعية، أو نقل أعمال ضمن المنحة أو التعاقد عليها مع الغير. إذا كان قد تم تحديد كل المتلقين الفرعيين من البداية وكانوا مدرجين في الاتفاقية، تكون الموافقات الإضافية لازمة فقط في حال تغير المتلقين الفرعيين أو إضافة متلقين فرعيين جدد. بالرغم من أن هذا التدخل يقتصر عموماً على الموافقة على العمل الذي يتولاه طرف ثالث، إلا أن USAID تحتفظ بالحق في إعطاء أية موافقات إضافية للمتلقين الفرعيين أو العقود ويجب النص بوضوح على تدخل الوكالة هذا في البند الخاص بالتدخل الجوهري في الاتفاقية.

• الموافقة على خطط المتابعة والتقييم الخاصة بمتلقي المنحة. يجب على مسئول الاتفاقية (ما لم يتم تفويض الصلاحية إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية) الموافقة على أي تغيير على الأهداف المقترحة أو نواحي أخرى من خطة المتابعة والتقييم. على سبيل المثال، إذا اقترح عليكم فريق البلد العمل في منطقة جغرافية مختلفة ونتيجة لذلك أدركتم أن أهدافكم ستتغير، تأكدوا من الحصول على الموافقة الخطية قبل المضي قدماً.

• التصريح بأنواع محددة من التوجيه أو إعادة التوجيه نظراً للعلاقات الداخلية مع المشاريع الأخرى. يجب تضمين كل هذه الأنشطة في وصف البرنامج والتفاوض عليها في الموازنة وجعلها جزء من المنحة.

**ملاحظة:** قد تضيف بعض البعثات النص التالي إلى بند التدخل الجوهري عند اللزوم:

”لوكالة الحق في إيقاف أى نشاط إنشائي على الفور“ – يجوز لمسئول الاتفاقية إيقاف أى نشاط إنشائي على الفور إذا تقرر أنه لا يطابق المواصفات المحددة له. في مثل هذه الحالات، يجب على مسئول الاتفاقية إرفاق المواصفات المحددة باتفاقية المنحة عند تحريرها. ويجب التعامل مع أية تغييرات مادية على المواصفات على أنها تعديلات على المنحة.

أ.(١١): **دخل البرنامج** – هو إجمالي الدخل الذي تجنيه المنظمة ويتولد مباشرة من نشاط مساند أو يتم كسبه نتيجة المنحة. ويشتمل دخل البرنامج على رسوم الدورات التدريبية أو أية خدمات أخرى، والأموال المكتسبة من بيع معدات تم شراؤها بأموال USAID، والفائدة المتحققة من القروض الصغيرة، الخ. كما أن الأموال التي يتم تحصيلها عن طريق بيع معدات تبقى خاضعة لهذه الأنظمة حتى بعد انتهاء الاتفاقية. يرجى الاطلاع على النصوص المتعلقة بالمعدات في الفصل الرابع (الشراء) من هذا الدليل لمراجعة أنظمة بيع مواد تم شراؤها بأموال USAID. لا يمثل عائد الأنشطة المولدة للدخل دخلاً للبرنامج إذا كان العائد المتولد يذهب مباشرة إلى المستفيدين وليس للمشروع.

أ.(١٢) **أحكام خاصة** – تشتمل هذه الأحكام على:

أ.(١٢).(١) **الإعاقة** – توجب USAID على منظماتكم اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان عدم التمييز ضد الأشخاص ذوي الإعاقة.

أ.(١٢).(٢) **تمويل الإرهاب** – يجب على منظماتكم الالتزام بقوانين الولايات المتحدة التي تمنع تقديم الموارد لمنظمات ذات صلة بالجماعات الإرهابية. وينطبق هذا البند أيضاً على الاتفاقيات الفرعية المبرمة بموجب اتفاقيتكم.

- الأمريكيين، وهناك بعض التداخل بينها.
- يجب تضمين بعض الأحكام المعيارية في كل الاتفاقيات التعاونية ("أحكام معيارية إلزامية")؛ بينما يرتبط البعض الآخر ببرنامجكم المحدد ("أحكام معيارية لازمة حسب الاقتضاء").

## ٢,٧ ملخص ومراجع

تبدأون خلال مرحلة تقديم المنحة بتكوين علاقة مع USAID والانتها من التفاصيل الهامة في الاتفاقية والتي ستحكم باقي المنحة.

قدم هذا الفصل مفاهيماً هامة ذات صلة بالمنحة وأساسيات اتفاقيتكم، كما عرض المهام الرئيسية الضرورية لإتمام المنحة، وبين بشكل عام ما يجب أن يتوفر لديكم قبل بدء البرنامج. يتناول الفصل التالي مرحلة بداية البرنامج التي تبدأ فور توقيع USAID ومنظمتكم على الاتفاقية التعاونية.

## المراجع

- نظام تعليمات USAID المحوسبة، الفصل ٣٠٣ – المنح والاتفاقيات التعاونية للمنظمات غير الحكومية (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)
- أحكام USAID المعيارية الإلزامية للمنظمات غير الحكومية غير الأمريكية (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)
- أحكام USAID المعيارية الإلزامية للمنظمات غير الحكومية الأمريكية (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>).

أ.(١٢). (٣) ظروف خاصة بالمنحة – إذا أشارت نتائج استبيان ما قبل المنحة إلى أية نتائج أو أوجه قصور، ستنص اتفاقيتكم على المدة المتاحة لكم لحل هذه المسائل. وقد يؤدي عدم حلها بشكل مرضي إلى تعريض اتفاقيتكم لخطر الإلغاء.

## المرفق ب – وصف البرنامج

يشكل وصف البرنامج صميم الاتفاقية التعاونية، وتشتمل محتوياته على بعض أو كل المعلومات التالية: غاية المنحة، نتائج ومخرجات المشروع المتوقعة، الجماهير المستهدفة، التركيز الجغرافي، التركيز الاستراتيجي، الأنشطة المحددة، ونهج المتابعة والتقييم. يعتمد وصف البرنامج على الطلب الفني المقدم عند التنافس على المنحة. إذا كان قد تمت إثارة أي جوانب تستدعي القلق خلال مرحلة المراجعة الفنية، وطلب منكم معالجتها خلال مرحلة المفاوضات، سيتم تضمين هذه النواحي في وصف البرنامج المعدل. عليكم توثيق أي تغييرات كبيرة تنشأ عن نتائج المراجعة الفنية بما في ذلك التغيير في الأهداف، الموازنات، أو النهج الفني، وطلب موافقة مسئول الاتفاقية خطياً قبل العمل بموجب هذه التغييرات.

## المرفق ج – أحكام معيارية

الأحكام المعيارية هي مجموعة من القوانين، الأنظمة، والمتطلبات التي تنطبق على الهيئات التي تتلقى تمويل من USAID. بالرغم من كونها "معيارية" إلا أن الأحكام الفعلية التي تجدرونها في الاتفاقية التعاونية قد تختلف على أساس أمرين:

- الأحكام المعيارية لمتلقي المنح الأمريكيين تختلف عن الأحكام المعيارية لمتلقي المنح غير



## بداية البرنامج

### ٣, ١ نظرة عامة

### ٣, ٢ البداية

- ٣,٢,١ خمس نصائح لإدارة مرحلة البداية بنجاح
- ٣,٢,٢ الإطار الزمني لبدء البرنامج والقائمة المرجعية
- ٣,٢,٣ فريقكم وفريق USAID .
- ٣,٢,٤ طلب الأموال خلال مرحلة بداية البرنامج

### ٣, ٣ سياسات وأنظمة الإدارة

- ٣,٣,١ الحد الأدنى من المتطلبات المالية
- ٣,٣,٢ معايير سياسة الشراء
- ٣,٣,٣ سياسات الموارد البشرية/ شؤون العاملين

### ٣, ٤ التخطيط

- ٣,٤,١ خطة العمل
  - ٣,٤,١,١ أجزاء خطة العمل
  - ٣,٤,١,٢ وصف الأنشطة
  - ٣,٤,١,٣ موازنة خطة العمل
  - ٣,٤,١,٤ مقومات خطة العمل الجيدة
  - ٣,٤,١,٥ مراجعة خطة العمل والموافقة عليها
- ٣,٤,٢ البدء بنظام المتابعة والتقييم
  - ٣,٤,٢,١ إنشاء نظام للمتابعة والتقييم
  - ٣,٤,٢,٢ الربط بين أهداف البرنامج ومؤشرات الأثر

### ٣, ٥ الاتصال

- ٣,٥,١ صياغة الخطة الإعلامية
- ٣,٥,٢ صياغة العلامة التجارية
  - ٣,٥,٢,١ كيف نصيغ شعار من المستوى الثاني لبرنامجنا؟
  - ٣,٥,٢,٢ ما هي عناصر شعار برنامجنا؟
  - ٣,٥,٢,٣ وضع الشعار ومتطلبات الجهة المانحة
    - ٣,٥,٢,٣,١ إنشاء خطة لوضع الشعار
    - ٣,٥,٢,٣,٢ وضع الشعار على المواد التي يجب على البرنامج تسليمها
    - ٣,٥,٢,٣,٣ متطلبات المتلقين الفرعيين
    - ٣,٥,٢,٣,٤ متطلبات خاصة
  - ٣,٥,٢,٤ إبراز الأثر
    - ٣,٥,٢,٤,١ سرد قصتكم
    - ٣,٥,٢,٤,٢ الإعلام والأخلاقيات

### ٣, ٦ ملخص ومراجع

## ٣,١ نظرة عامة

تعتبر مرحلة بداية البرنامج من أهم مراحل المشاريع، حيث يشعر بعض المديرين أن عليهم البدء في تنفيذ البرنامج في أسرع وقت ممكن، إلا أن كلما زاد اهتمامكم في إرساء قاعدة قوية (من خلال وضع سياسات وأنظمة إدارية وخطط تنفيذية)، كلما كان تنفيذ البرنامج أكثر سلاسة وسهولة.

## الأهداف

- فهم ما عليكم إنجازه خلال مرحلة بداية البرنامج.
- معرفة الحد الأدنى من المتطلبات لأنظمة الإدارة الرئيسية.
- التعرف على عملية وضع خطط العمل الأولية.

## المصطلحات والاختصارات الرئيسية

**نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق -**  
طريقة محاسبة يتم بموجبها تسجيل كل الأحداث المالية بناء على النشاط الاقتصادي بدلاً من النشاط المالي. يتم وفقاً لطريقة المحاسبة على أساس الاستحقاق تسجيل الإيرادات عند استحقاقها بغض النظر عما إذا كان قد تم فعلياً استلام المبلغ.

**مسئول الاتفاقية (AO) -** الموظف في USAID الذي لديه صلاحية إبرام اتفاقيات المساعدة و/ أو إدارتها، إنهائها، إغلاقها، والذي يتخذ قرارات ويتوصل إلى نتائج بالنيابة عن USAID.

**الممثل الفني لمسئول الاتفاقية - (AOTR)**  
(كان يطلق عليه في السابق المسئول الفني المختص «Cognizant Technical Officer») مسؤول USAID الذي يتولى عملية مراقبة التقدم الذي يحرزه متلقي المنحة نحو تحقيق غايات الاتفاقية والذي يقوم بدور مسئول الاتصال بين متلقي المنحة ومسئول الاتفاقية (AO). يحدد مسئول الاتفاقية مسؤوليات الممثل الفني لمسئول الاتفاقية المذكور في الاتفاقية التعاونية ويفوض له الصلاحيات بشأنها.

**الشعار -** صورة مرئية تمثل المنتج أو الخدمة مثل الرمز أو الرسم الذي يمكن التعرف عليه بسهولة، وهو «العلامة المميزة» للمشروع.

**صياغة الشعار -** هي عملية تشكيل هوية لمنتج أو خدمة وذلك باستخدام الصور والكلمات لتوليد ردود فعل نفسية إيجابية لدى المستفيدين متأثرة باستعمالات الشعار (الترويج، خدمة العملاء، عملاء آخرين، الخ).

### نتقل مباشرة إلى:

- الإطار الزمني والقائمة المرجعية لمرحلة بداية البرنامج
- الأنظمة المالية
- سياسات الموارد البشرية
- بداية المتابعة والتقييم
- التخطيط للعمل
- الخطة الإعلامية
- إبراز الأثر

يقدم هذا الفصل أبرز المهام التي عليكم القيام بها خلال الفترة الواقعة بين الإنتهاء من الإعداد للمنحة وتاريخ بدء تنفيذ البرنامج. بحمل الجزء الأول من هذا الفصل عنوان "البداية" (٣,٢)، ويوفر نصائح لضمان بداية ناجحة للبرنامج، كما يشتمل على إطار زمني وقائمة مرجعية (٣,٢,٢). يقدم لكم هذا الجزء أيضاً فريق العمل في USAID (٣,٢,٣) لمساعدتكم على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم. أخيراً، يلقي هذا الجزء نظرة على الأمور العملية المتعلقة بطلب الأموال وإنفاقها (٣,٢,٤) خلال مرحلة بداية البرنامج.

يناقش بند «سياسة وأنظمة الإدارة» (٣,٣) متطلبات أنظمة وسياسات الشؤون المالية (٣,٣,١)، والمشتريات (٣,٣,٢)، والموارد البشرية (٣,٣,٣).

يغطي بند «التخطيط» (٣,٤) عملية صياغة خطة العمل (٣,٤,١) وإنشاء نظام للمتابعة والتقييم (M&E)، بينما يحتوي الجزء الأخير على معلومات حول صياغة خطة الشعار والعلاقة التجارية (٣,٥,٣,١).

**المتابعة والتقييم «M&E»** - عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات لتحديد أثر المشروع وقياسه.  
**الترويج** - العمليات والأنشطة التي تساهم في الصورة العامة للمنظمة وتساعد على كسب ثقة المستفيدين والقادة المحليين والمانحين في حال تمت صياغتها بطريقة فعالة وتم تعزيزها بالعمل الجيد للموظفين.

**وضع الشعار** - وضع رسم تعريفي أو رمز على مواد البرنامج أو لافتة المشروع للتعريف بوضوح عن المساهمين، وبالتالي تحديد المنظمات التي تدعم العمل.

**الأموال المطابقة** - نسبة مئوية أو مبلغ ثابت ليس من موارد الحكومة الأمريكية تفرضه USAID على المتلقين تقديمها لمشروع ليكونوا مؤهلين للحصول على منحة.

**الشراء بالأمر المباشر** - سقف تحدده المنظمة ويجوز تبسيط إجراءات الشراء إذا كانت بمبلغ أقل منه. على سبيل المثال، إذا كان سقف المشتريات الصغيرة لديكم ١,٠٠٠ دولار أمريكي قد يتعين عليكم الحصول على ثلاثة عروض سعرية على الأقل عن أي شيء يزيد ثمنه عن هذا المبلغ وليس على الأشياء التي تكون قيمتها مساوية لذلك المبلغ أو أقل منه.

**نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه**  
**«NICRA»**: هي نسبة تتفاوض عليها المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة « Best Practices Guide for Indirect Costing » (<http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>).

**نموذج SF-1420** - نموذج معياري لبيان السيرة الذاتية للموظف المتعاقد يتم استخدامه في مرحلة التوظيف لجمع المعلومات ذات الصلة، مثل سجل تدرج الأجور.

**بنود الموازنات** - البنود التي تقترحها حكومة الولايات المتحدة وعلى كل المتلقين الفرعيين استعمالها ومن بينها: الموظفين، المزايا العينية، السفر/ المواصلات، المستشارين، المعدات، اللوازم، الخدمات التعاقدية

**نظام المحاسبة القائم على الأساس النقدي** - أسلوب مسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل الأحداث المالية بناء على التدفق النقدي والمركز النقدي. يتم تسجيل الإيراد عند استلام الاموال، ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. في المحاسبة القائمة على الأساس النقدي يطلق على الإيرادات والمصروفات أيضا بالمقبوضات والمدفوعات النقدية. لا تعترف المحاسبة القائمة على الأساس النقدي بالمصروفات المستحقة أو المقدمة كذلك الإيرادات المستحقة. هذا النظام أسهل بالنسبة للأفراد والمنظمات التي ليس لديها عدد كبير من هذه المعاملات، أو في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية ما بين بداية المعاملة والتدفق النقدي قصيرة جدا.

**الاتصال** - عملية نقل أفكار ومعلومات عن طبيعة المنظمة والقضايا التي تتعامل معها، وهو نشاط أساسي ومتواصل ووسيلة لاستدامة المنظمة.

**المساهمة في التكاليف** - هي جزء من تكاليف المشروع أو البرنامج لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.

**(FMO و FM)** - مكتب الإدارة المالية التابع للوكالة USAID

**سياسات الموارد البشرية** - هي مجموعة القواعد والقيم أو المبادئ الإرشادية التي تحدد الطريقة التي تتعامل فيها المنظمة مع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. يجب ان تعكس سياسات الموارد البشرية الممارسات الصحيحة، وأن تكون مدونة ومعممة على كل المنظمة، وتخضع للمراجعة والتعديل بصورة دورية لتعكس الظروف المتغيرة.

**المساهمة العينية** - هي الموارد غير النقدية المقدمة لمشروع، وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. و من الممكن أيضا اعتبارها جزء من المساهمة في التكاليف.

**الموظفون الرئيسيون** - الأفراد الذين يشغلون مناصب محددة في المشروع. الوظائف التي يطلق عليها «وظائف رئيسية» تكون عادة الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتطبيق المشروع ككل بنجاح.

(المتعاقدون الفرعيون)، تكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحيانا «بتكاليف الإنشاء»)، تكاليف أخرى، نفقات أخرى. والتكاليف غير المباشرة.

**خطة العمل** - وثيقة تبين أنشطة البرنامج المخطط لها، والموارد المرتبطة بها والأهداف.

## ٣,٢ البداية



### ٣,٢,١ خمس نصائح لإدارة مرحلة البداية بنجاح

١- إبلاغ كل المعنيين بسير العمل تعطي أخبار المنحة على الأرجح شعورا بالحماس للجميع بما في ذلك موظفي المشروع، والمتلقين الفرعيين، والمستفيدين، وUSAID، والمسؤولين الحكوميين، وأفراد المجتمع في المنطقة التي يتم فيها تطبيق المشروع، ولكن من الممكن أن يتحول هذا الشعور بسرعة إلى إحباط إذا لم يحدث شيء لأسابيع أو حتى أشهر. عليكم التأكد من إبقاء الجميع على اطلاع خلال مرحلة البداية وإشراكهم بها للحفاظ على قوة الدفع والحماس لديهم.

٢- أشركوا الموظفين والمتلقين الفرعيين والمجتمعات في عملية التخطيط إن أسهل طريقة للحفاظ على الشعور بالحماس هي إشراك الموظفين والمتلقين الفرعيين وأفراد المجتمع في إعداد خطة العمل. قاوموا الرغبة في كتابة خطة العمل بناء على فهمكم أنتم فقط للوضع، لإعتقادكم أن إشراك مجموعة أكبر سيؤخر عملية التنفيذ. إن الوقت الإضافي الذي يتم استثماره في البداية سيعزز التحكم في العملية والمشروع.

٣- اعرفوا متطلبات USAID يبدأ الالتزام قبل تاريخ بداية المنحة. لماذا؟ لأن الإعلان عن المنحة يشير إلى بداية سلسلة من الأحداث التي قد تشتمل على استبيان ما قبل المنحة، المفاوضات، والانتها من الإعداد للمنحة. إن معرفة متطلبات USAID والمواعيد المرتبطة بذلك سيساعدكم في اتخاذ الخطوات الصحيحة.

٤- ابدأوا ببناء علاقات قوية مع نظرائكم في USAID (طاقم الموظفين الفني والمسؤول عن التعاقد) ستلتقون بنظراء جدد بالولايات المتحدة و/ أو البعثات يهدفون جميعا إلى تهيئة مشروعكم للتطبيق. سيساعدكم تكوين علاقات جيدة مع كل هؤلاء الأشخاص في بناء الثقة وجعل العملية بمجموعها أكثر سهولة للجميع.

٥- أسسوا عمليات وأنظمة سهلة التطبيق تشتمل مرحلة البداية على صياغة عمليات إدارية أساسية كأنظمة المتابعة والتقييم وأنظمة الإدارة المالية. قد تفضلوا تطبيق أنظمة محوسبة وعالية التقنية ولكن قبل القيام بذلك خذوا بعين الاعتبار الأثر: ما التدريب اللازم؟ هل هناك تكاليف؟ هل التكاليف مبالغ بها؟ هل هناك بنية تحتية ملائمة لدعم الحلول عالية التقنية؟ هل لدى الموظفين الوقت والقدرة على التعلم والحفاظ على هذه الأنظمة؟ هل سيمنع استخدام هذه الأنظمة المتلقين الفرعيين من المشاركة في المتابعة والتقييم؟ احرصوا على تجربة الأنظمة الجديدة في الميدان للتأكد من أنها عملية ومعقولة التكلفة ومستدامة.

### ٣,٢,٢ الإطار الزمني والقائمة المرجعية لمرحلة بداية البرنامج

تبدأ مرحلة بداية البرنامج عند توقيع اتفاقية المنحة وتستمر حتى تاريخ الموافقة على خطة العمل واستلامكم التمويل المخصص لتنفيذ البرنامج. قد تتداخل أنشطة هذه المرحلة مع بعض أنشطة مرحلة تقديم المنحة مثل معالجة ظروف ما قبل المنحة. كما قد تستمر بعض الأنشطة التي كانت قد بدأت في مرحلة البداية إلى مرحلة التطبيق الأولية. يقدم الشكل ٣ قائمة من المهام الرئيسية التي يجب إنجازها خلال مرحلة البداية.

### الشكل ٣ - المهام الرئيسية في مرحلة البداية

المرجع	الإطار الزمني	الوصف	الحدث / المهمة
الفصل الثاني		البدء في مرحلة تنفيذ البرنامج عند تسليم اتفاقية المنحة الموقعة إلى الشريك	إنهاء الإعداد للمنحة
الفصل الثاني	مستمر من مرحلة تقديم المنحة	الالتفات إلى أية جوانب عالقة من مرحلة تقديم المنحة (مثل ظروف مرحلة ما قبل المنحة)	مهام غير منجزة من فترة ما قبل المنحة
الجزء ٣,٢,٤	حسب الحاجة	طلب أموال من الوكالة المانحة لتغطية تكاليف الموظفين وتطوير الأنظمة الضرورية لتحقيق أهداف مرحلة بداية البرنامج. ملاحظة: لا يجوز استخدام هذه الأموال للبدء في تطبيق البرنامج.	طلب تمويل لتغطية مرحلة البداية
الجزء ٣,٤,١	تبدأ بعد التخطيط للمشروع	صياغة خطة عمل مستقلة للسنة الأولى للمشروع بناء على الاتفاقية التعاونية. قد تزودكم USAID بنموذج خاص لذلك. إجراء مقارنة للتأكد من أن الأنشطة المخطط لها متناسبة مع المبالغ المحددة في الموازنة.	خطة العمل
الجزء ٣,٣,١	يجب إنهاء بعض الجوانب قبل الحصول على التمويل	التأكد من أن مديركم المالي يفهم متطلبات إعداد التقارير المالية للمنحة ولديه كل ما يلزم لتلبية الحد الأدنى من المتطلبات. فتح حساب بنكي مخصص حصرياً للمشروع والحصول على تطبيقات برامج محاسبية عند الحاجة.	الأنظمة المالية
الجزء ٣,٣,٢ الفصل الرابع	يجب إنجازها قبل البدء بالشراء	إقرار عملية شراء فعالة للتأكد من أن كل المشتريات بموجب المنحة تلي متطلبات USAID وتعكس ممارسات الأعمال الجيدة.	سياسات وإجراءات الشراء
الجزء ٣,٣,٣	أنظمة لمتابعة الساعات اللازمة فوراً. قد تكون بعض السياسات غير متأثرة بعامل الوقت كثيراً.	صياغة أي سياسات لازمة للموارد البشرية وذلك بما يتماشى مع قوانين العمل المحلية وتعميمها على كل الموظفين. يجب أن تشمل سياسات الموارد البشرية كحد أدنى على الأجزاء التالية: تكافؤ الفرص وعدم التمييز، بيئة العمل الخالية من المخدرات، الإعاقة، مكافحة الاتجار بالبشر، سياسة مكان العمل فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة المكتسبة HIV.	سياسات الموارد البشرية
الجزء ٣,٤,٢	بالتنسيق مع عملية صياغة خطة العمل	وضع تعريفات للمؤشرات، وعمليات وأدوات لجمع البيانات، وإبلاغ الموظفين بأهمية جودة البيانات وتدريبهم على جمعها وتسجيلها بشكل صحيح.	نظام المتابعة والتقييم
الجزء ٣,٤,٢,١	بالتنسيق مع عملية صياغة خطة المتابعة والتقييم	إجراء مراجعة لنتائج التقييم الأساسي للبرنامج والبحث عن أية بيانات أساسية هامة متوفرة في الأصل.	التقييم الأساسي BASELINE
الجزء ٣,٤,١,٥	التوقيت يختلف	التجاوب أثناء مراجعة USAID خطة عملكم. قوموا بتعديل برنامجكم عند الضرورة وأبلغوا الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بأي تغييرات تؤثر على الموازنة أو الأهداف.	مراجعة خطة العمل
الجزء ٣,٥,٣,١	يجب الانتهاء منه قبل مرحلة التطبيق	صياغة خطة لوضع الشعار/ الاتصال ومراجعة خطة USAID لصياغة ووضع الشعار.	خطة وضع الشعار/ الاتصالات
الجزء ٣,٤,١,٥		استلام إشعار عند موافقة الممثل الفني لمسئول الاتفاقية على خطة عملكم. (إذا كنتم تعملون على أساس استرداد النفقات وليس على أساس الدفعات المسبقة، بإمكانكم بدء التطبيق في هذا الوقت).	الموافقة على خطة العمل
الفصل الرابع	تصل الفترة إلى شهر لتخصيص المبالغ الإضافية وأيضاً لفترة تصل إلى أسبوعين لصرف المبالغ.	إذا لم يكن المبلغ مخصصاً في الأصل، عليكم طلب الحصول على أموال لتغطية تكاليف التطبيق الأولي. خذوا بعين الاعتبار أن قيام USAID بتخصيص الأموال قد يستغرق عدة أسابيع، لذا عليكم التخطيط بما يتماشى مع ذلك. استلموا التمويل من USAID. المنظمات العاملة على أساس الدفعات المسبقة	التمويل لتنفيذ البرنامج

### ٣, ٢, ٣ فريقكم وفريق USAID

من المهم خلال مرحلة البداية التحكم بتوقعات كل فريق المشروع والمعنيين المستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في التخطيط وإبقائهم على اطلاع بوضع المشروع. سيؤدي هذا إلى إنجاز العمل بشكل أسرع وسيساعد الموظفين على تعزيز الثقة والخبرة ومهارات القيادة الضرورية لحل المشاكل وتحقيق الأهداف عند المضي قدما في المشروع.

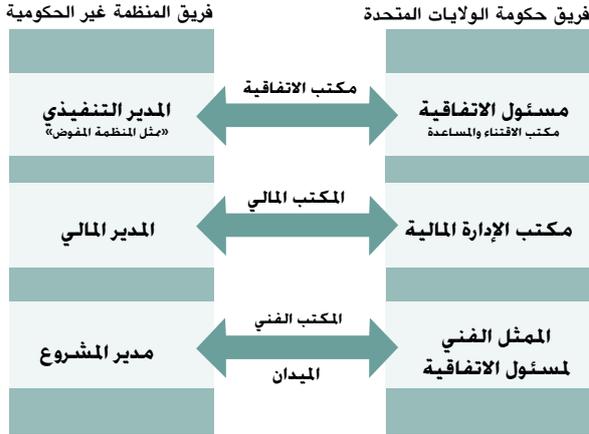
سيعمل أعضاء الفريق خلال مرحلة تطبيق المشروع مع مسؤولين على الصعيد المحلي والوطني في حكومة الدولة المضيفة، كما سيتعاملون مع بعثة USAID في البلد و/ أو موظفيها في واشنطن العاصمة (وكلاهما في بعض الحالات). خلال مدة المنحة ستتعاملون مع ثلاثة مكاتب رئيسية في USAID: مكتب الاتفاقية، المكتب المالي، والمكتب الفني.

مكتب اتفاقية USAID هو المكان الذي قدمت له طلب الحصول على تمويل وتفاوضتم معه على المنحة وحصلتم عليها. يدير مكتب الاتفاقية المسائل المتعلقة بالالتزام ببنود الاتفاقية. المسمى الوظيفي للموظف الرئيسي في USAID الذي ستتعاملون معه في هذا المكتب هو مسئول الاتفاقية (AO)، وهو مسؤول عن الموافقة على الإجراءات الرسمية (ما لم يتم تفويض هذه الصلاحية إلى الغير) وتعديل اتفاقية المنحة. يكون نظير مسئول الاتفاقية من منظماتكم على الأرجح هو المدير التنفيذي أو شخص آخر في منصب قيادي مماثل ولديه صلاحية إبرام الاتفاقيات القانونية بالنيابة عن المنظمة.

في USAID المكتب المالي هو قسم إدارة النقد والدفوعات (CMP)، ولكن غالبا ما يطلق عليه ببساطة «FM» وهو اختصار لعبارة «مكتب الإدارة المالية» (Office of Financial Management).

سيكون المكتب الفني في أغلب الحالات هو جهة الاتصال اليومي الرئيسية لكم. يتعامل المكتب الفني مع كل الجوانب الفنية لمنحتكم. تنص اتفاقيات USAID على أن الممثل الفني لمسئول الاتفاقية (AOTR) هو جهة الاتصال الرئيسية في المكتب الفني (يتم تحديده في الاتفاقية أو لاحقا من قبل مسئول الاتفاقية). سيبين خطاب التكليف الذي يصدره مسئول الاتفاقية مسؤوليات الممثل الفني لمسئول الاتفاقية.

### الشكل ٤ - جهات الاتصال في فريق المنظمة غير الحكومية وفريق USAID.



### ٤, ٢, ٣ طلب أموال خلال مرحلة بداية البرنامج

يجب تحديد تكاليف بداية البرنامج وإدراجها في الموازنة المرفقة بالمقترح. بمجرد الحصول على الموافقة سيكون بإمكانكم المضي قدما في إنفاق الأموال لبدء البرنامج. طلب الحصول على تمويل من خلال ملء النموذج المعياري (SF-270) (<http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>)

بالرغم من أنه يتم عموما تقديم دفعات مقدمة على أساس ربع سنوي قد تقتصر إمكانية طلب الدفعات المالية على مرة واحدة شهريا. (للمزيد من المعلومات حول ملء نموذج SF-270 وطلب صرف أموال USAID، يرجى الاطلاع على الفصل الرابع)

عليكم وضع موازنة لأموال بدء البرنامج وإنفاقها بعناية في حال حدث أي تأخير في الحصول على الموافقة على خطة عملكم. من المنطقي أن تتوقعوا أن تمتد مرحلة بدء المشروع لفترة ثلاث أشهر أو أكثر.

التمويل الذي تحصلون عليه خلال فترة بدء البرنامج يعد جزء من مجموع مبلغ المنحة. بإمكانكم استخدامه لتغطية تكاليف بدء البرنامج فقط. إذا أنفقتكم أكثر من المبلغ المحدد في الموازنة خلال هذه المرحلة، يجب خصم ذلك من التمويل المتوفر لتنفيذ المنحة وقد يعيق ذلك قدرتكم على تحقيق أهدافكم. كما أن أي أموال متبقية من فترة بداية المشروع ستكون متوفرة لإنفاقها خلال فترة التنفيذ.

**ملاحظة:** تسري موانع التطبيق في مرحلة مراجعة خطة العمل فقط عند مراجعة خطة العمل الأولية، بينما لن تؤثر مراجعات خطط العمل اللاحقة التي تجريها USAID على الأنشطة المستمرة، ولكن سيتعين الحصول على الموافقة لتوسيع نطاق الأنشطة.

يبين الشكل ٥ أمثلة عن النفقات المسموح بها وغير المسموح بها في مرحلة بداية البرنامج:

قبل أن توافق USAID على خطة العمل، قد تطلب منكم إجراء تغييرات عليها. لهذا، من المهم الانتظار حتى تحصلون على الموافقة الخطية قبل أن تبدأوا بتقديم الخدمات. عليكم الأخذ بعين الاعتبار أن هناك العديد من الأنشطة تساهم في تعزيز قدرتكم على تقديم خدمات لا تعد بالضرورة تطبيقاً للمشروع - على سبيل المثال تدريب المتلقين الفرعيين على نظام المتابعة والتقييم لديكم، تعيين الموظفين، والتخطيط للمشتريات. كونوا مبتكرين واستغلوا هذا الوقت بحكمة لتهيئة منظمتكم وأي شركاء ومتلقين فرعيين للمباشرة بالعمل بمجرد الموافقة على خطة العمل.

### الشكل ٥- الاستعمالات الصحيحة للأموال المخصصة لمرحلة بداية البرنامج.

لا - لا يجوز التمويل أثناء مرحلة بداية البرنامج	نعم - يجوز التمويل أثناء مرحلة بداية البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رواتب الموظفين الذين يعملون فقط على تطبيق البرنامج (على سبيل المثال: تقديم الخدمات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رواتب أو جزء من رواتب الموظفين الذين يشاركون في أداء مهام بداية البرنامج، مثل إعداد خطة العمل، تأسيس الأنظمة المالية، أو بناء نظام للمتابعة والتقييم.</li> <li>• الإعلان عن وظائف شاغرة في المشروع، وتعيين الموظفين، وتقديم عروض عمل مشروطة بالموافقة على خطة العمل</li> <li>• دفعات إيجار وبدل خدمات. يجب التأكد من تسجيلها بشكل دقيق كدفعات مقدمة أو مستحقة في نظام المحاسبة وليس كمصاريف وذلك حتى يتم تحملها فعلياً.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب المتلقين الفرعيين الذين لم تتم الموافقة عليهم أو إجراء دورات تدريبية على صعيد مجتمعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب الموظفين والمتلقين الفرعيين المحددين في الاتفاقية التعاونية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شراء أمور لتطبيق البرنامج، مثل حزم الاختبارات، أو طباعة مواد مخصصة لمرحلة تطبيق البرنامج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شراء الأمور الضرورية لإنجاز المهام المرتبطة ببدء البرنامج، مثل المعدات واللوازم المكتبية</li> </ul>

## ٣,٣ سياسات وأنظمة الإدارة

يجب أن يكون هناك عدة أنظمة إدارية لتطبيق برنامجكم بنجاح وضمن التزامه بالأنظمة التي تحكم منحتكم.

يبين هذا الجزء العوامل الهامة والحد الأدنى من متطلبات كل نظام، بما في ذلك:

- الحد الأدنى من متطلبات النظام المالي (٣,٣,١)
- معايير سياسة الشراء (٣,٣,٢)
- سياسات الموارد البشرية (٣,٣,٣)
- المتابعة والتقييم (٣,٤,٢)
- التقييم الأساسي (٣,٤,٢,١)

### ٣,٣,١ الحد الأدنى من متطلبات النظام المالي

تحتوي المدونة الأمريكية للأنظمة الفدرالية (CFR) على مجموعة من المتطلبات التي تمثل الحد الأدنى التي يتعين على نظامكم المالي استيفاؤها لتتمكن من الحصول على تمويل من USAID. تم تصميم المتطلبات لضمان إدارة أموال USAID بالشكل الملائم واستخدامها في الأغراض المحددة لها وأنكم تقومون بتوثيق استخدام الأموال حتى يتمكن المدقق/المراجع من مراجعتها (عندما يتطلب الأمر ذلك).

### النقاط الأساسية للحد الأدنى من المتطلبات الخاصة بالنظام المالي

تنطبق على: جميع متلقي منح الحكومة الأمريكية مع مراعاة عمليات المراجع السنوية لازمة لـ: التقارير المالية وطلبات الحصول على تمويل، وعمليات المراجعة/التدقيق يتم التحقق منها بواسطة: المراجعة السنوي تحكمها: المدونة الأمريكية للأنظمة الفدرالية "الحد الأدنى من المتطلبات الخاصة بالنظام المالي"

(<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&sid=b3c3841e5bbf2cb2e94dc6312c427ef2&rgn=div8&view=txt&node=22:1.2.22.25.3.54.2&idno=22>)

## كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

إن الإدارة المالية الصحيحة في غاية الأهمية. إذا تم اكتشاف أية أدلة على سوء الإدارة المالية في منطقتكم، فسيسبب ذلك الضرر لسمعة منطقتكم ويعيق إمكانية حصولكم على التمويل في المستقبل.

استبيان النظام المالي قبل تقديم المنحة إذا أجرت USAID استبياناً ما قبل المنحة (راجع الفصل الثاني)، يكون المراجع قد تحقق مما إذا كان نظامكم يلبي الحد الأدنى من المتطلبات، أما إذا لم يكن يلبي تلك المتطلبات، ستلقون تقريراً حول أوجه القصور.

عليكم تأسيس أنظمتكم وسياساتكم المالية بما يتماشى مع المتطلبات المالية لمنحتكم. تشمل هذه المتطلبات على التأكد من تصنيف التكاليف بالشكل الصحيح، ومتابعتها، وتحميلها وتقديم المعلومات المالية بدقة.

يبين الجزء التالي بعض المتطلبات الدنيا للإدارة المالية لمنحتكم. هذه المتطلبات لا تحل محل المحاسب أو المدير المالي الجيد ضمن طاقم الموظفين ولا يغطي كل احتياجات الإدارة المالية العامة في المنظمة غير الحكومية.

## خصائص النظام

### تتطلب الإدارة المالية الجيدة:

- برمجيات محاسبة؛
- سياسات مالية مكتوبة يفهمها الموظفون؛ و
- موظفون محترفون وحاصلون على التدريب الكافي.

يشير الحد الأدنى من المتطلبات أدناه إلى ميزات البرمجيات والسياسات المالية، وعليكم تضمينها في أي تدريب تقدموه لموظفيكم.

تفرض USAID على النظام المالي في منطقتكم أن يقوم بما يلي:

- ربط البيانات المالية ببيانات الأداء للتوصل إلى بيانات عن تكلفة الوحدات وذلك حسب الاقتضاء.
- الاحتفاظ بالسجلات التي تبين مصدر الأموال وإنفاقها على الأنشطة التي تمويلها USAID. يجب أن تحتوي هذه السجلات على معلومات متعلقة بكل منح الحكومة الأمريكية، التفويضات، الالتزامات،

الأرصدة غير المخصصة، الأصول، والنفقات، والإيراد، والفائدة.

- المعلومات التالية لازمة لكل حوالة مالية للتأكد من أن مصرف FRBNY قد تلقاها وقبلها وقيدها بالشكل الصحيح..

أ.	Federal Reserve Bank New York (FRBNY) 33 Liberty Street New York, New York 10045 TREAS/NYC Funds Transfer Division ABA # 0210-3000-4 ( يعرف أيضا بـ Receiver Financial RI : Institution المؤسسة المالية المتلقية)
ب.	٧٢٠٠٠٠٠١ = USAID ALC يمثل حساب (USAID).
ج.	النوع / رمز النوع الفرعي - 10 U.S Fedwire Participant Commercial Bank ١٥ بنك مركزي أجنبي مع حساب FRB
د.	المبلغ بالدولار الأمريكي
هـ.	المؤسسة المالية المرسل ( بنك مركزي أجنبي أو مشارك في الحوالات الأمريكية)
و.	المبلغ المحدد (بالدولار الأمريكي أو عملة أجنبية) سعر الصرف (عند الاقتضاء)
ز.	معلومات عن المستفيد (المؤسسة الوسيطة)
ح.	المصدر/ المؤسسة المالية المرسل: التعريف، الاسم، العنوان
ط.	مصدر المعلومات عن المستفيد (الغرض)

- إظهار رقابة فعالة ومساءلة على الأموال، والممتلكات، والموجودات الأخرى. يجب أن يكون نظامكم قادراً على حماية كل الموجودات والتأكد من أن استخدامها يقتصر فقط على الأغراض التي تمت الموافقة عليها.

- مقارنة النفقات بمبالغ الموازنة (لكل منحة إذا لزم الأمر).

- توفر إجراءات مكتوبة لتحديد ما إذا كانت التكاليف معقولة، ويمكن تحميلها، ومسموح بها وذلك بما يتماشى مع أحكام مبادئ USAID بشأن التكاليف وشروط وبنود المنحة (يرجى الاطلاع على الجزء ٣,٣,٢ حول معايير سياسة الشراء أدناه).

- الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية، بما في ذلك سجلات حساب التكاليف وتدعيمها بالمستندات المؤيدة للصرف.

- عليكم إيداع أموال USAID في حساب بنكي خاص ومستقل ومخصص ويحمل فائدة ويجب أن تكون الأموال منفصلة عن كل الأموال الأخرى حتى الأموال الأخرى المقدمة من USAID. الاستثناء الوحيد هو في حال تلقت منظماتكم (أو أحد المتلقين الفرعيين) مبلغاً أقل من ١٢٠,٠٠٠ دولار أمريكي في السنة أو إذا كان الحساب البنكي الذي يحمل فائدة يتطلب أن يكون الحد الأدنى للرصيد فيه عال جداً بحيث يصبح استعماله غير عملي.

- عليكم رد مبلغ الفائدة الذي يحققه الحساب البنكي والزائد عن ٢٥٠ دولار أمريكي في السنة إلى USAID. (بإمكانكم الاحتفاظ بمبلغ يصل إلى ٢٥٠ دولار أمريكي واستخدامها لتغطية التكاليف الإدارية). إذا كنتم متلقين فرعيين فسيتعين عليكم رد مبلغ الفائدة الزائد إلى المتلقي الرئيسي الذي سيقوم بدورة بتسليمه إلى USAID.

- يجب إيداع المبلغ بالدولار الأمريكي في حساب USAID لدى مجلس الاحتياطي الفدرالي في نيويورك (FRBNY) بواسطة حوالة مالية.

- إصدار بيانات دقيقة وضرورية لإكمال متطلبات إعداد التقارير المالية بما في ذلك نموذج SF-425. (للمزيد من المعلومات حول إعداد التقارير المالية، راجعوا الفصل الخامس.)

- إعداد التقارير المالية على أساس الاستحقاق أو الأساس النقدي - تسمح USAID باستخدام نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق أو على الأساس النقدي. إذا كانت منظماتكم تحتفظ بسجلات على الأساس النقدي فليس عليكم استخدام نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق. يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المحاسبة القائمة على الأساس النقدي لا تطابق مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً وغير معترف بها بموجب المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. يُنصح بشدة استخدام نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق.

### ٣,٣,٢ معايير سياسة الشراء

لدى USAID أنظمة للشراء تحدد لكم ما يجوز لكم شراؤه والأماكن التي يجوز لكم الشراء منها والطريقة التي يمكنكم من خلالها شراء المواد وشحنها، بالإضافة إلى الضرائب المطبقة والوثائق اللازمة. يتناول الفصل الرابع الأنظمة المحددة بشأن الشراء، ولكن هذا الجزء يتناول سياسات الشراء التي تحكم عمليات الشراء الخاصة بكم.

#### كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

نظراً لكونكم تحمون أموال USAID، فيجب أن يكون أحد أهدافكم التأكد من أن منظمتم تستخدم هذه الأموال بالشكل الملائم والفعال لتقديم الخدمات اللازمة للمستفيدين. المقصود من أنظمة الشراء هو التأكد من عدم إساءة إدارة الأموال أو استخدامها لشراء سلع خطيرة أو متدنية الجودة وتسبب الأذى أكثر من المنفعة. إن إيجاد عملية شراء مناسبة سيساهم في حماية منظمتم والمنفعين منها، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويساعد في ضمان استخدام الأموال بكفاءة لتقديم الخدمات اللازمة.

#### أساسيات النظام

- **معايير السلوك** - كتابة معايير السلوك للموظفين والمسؤولين في منظمتم الذين يقومون باختيار السلع والخدمات والمستشارين ويشرفون على عملية الشراء. تستهدف مدونة السلوك كل الموظفين لأنهم يشتركون في عملية الشراء بشكل أو بآخر، وتشتمل على ما يلي:

- **تضارب المصالح** - يجب على الموظفين عدم المشاركة في عملية الاختيار أو الإشراف على الشراء إذا كان هناك تعارض مصالح فعلي أو ظاهري. يشتمل ذلك على الحالات التي يكون فيها للموظف، أو لأي فرد من عائلته المباشرة، أو لشريكه مصلحة مالية أو مصلحة أخرى في الشركة التي تم اختيارها. يشتمل ذلك على أي منظمة توظف أو بصدد تعيين ذلك الموظف أو أي فرد من عائلته أو شركاء لها.

- **المكافآت/الهدايا** - يجب على الموظفين عدم طلب أو قبول مكافآت أو هدايا أو خدمات أو أي شيء له قيمة نقدية من متعاقد في اتفاقية فرعية أو متلقين فرعيين للمنحة، يمكنكم تحديد المعايير الخاصة بالحالات التي تكون

نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق طريقة محاسبة يتم بموجبها تسجيل كل الأحداث المالية بناء على النشاط الاقتصادي بدلاً من النشاط المالي. على سبيل المثال يتم وفقاً لطريقة المحاسبة على أساس الاستحقاق تسجيل الإيرادات عند كسبها وتحققها بغض النظر عما إذا كان قد تم فعلاً استلام المبلغ.

نظام المحاسبة على الأساس النقدي أسلوب مسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل المعاملات المالية بناء على التدفق النقدي والمركز النقدي. يتم تسجيل الإيراد عند استلام النقد ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. يطلق على الإيرادات والمصروفات في المحاسبة القائمة على الأساس النقدي بالمقبوضات والمدفوعات النقدية. لا تعترف المحاسبة القائمة على النقد بوعود الدفع وتوقعات استلام المال والخدمة في المستقبل مثل الذمم الدائنة أو الذمم المدينة أو النفقات المدفوعة مسبقاً أو المستحقة. هذا النظام أسهل بالنسبة للأفراد والمنظمات التي ليس لديها عدد كبير من هذه المعاملات، أو في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية ما بين بداية المعاملة والتدفق النقدي قصيرة جداً.

بالإضافة إلى ذلك، قد تطلب USAID تقديم ضمان ضد خيانة الأمانة إذا لم يتوفر لدى منظمتم تأمين كاف لحماية مصالح USAID. (الضمان ضد خيانة الأمانة "Fidelity Bond" هو نوع من أنواع الحماية التي تؤمن المنظمة ضد الخسائر الناشئة عن التصرفات غير الآمنة من قبل الموظفين). إذا تعين عليكم تقديم ذلك الضمان، تأكدوا من الحصول عليه من شركة تستوفي معايير USAID.

النقاط الأساسية في معايير سياسة الشراء تنطبق على: جميع الشركاء والمتلقين الفرعيين لمنح الحكومة الأمريكية لازمة لـ: المراجعة السنوية يتم التحقق منه بواسطة: المراجعة السنوية تحكمها: مجموعة من القوانين الأمريكية، أنظمة USAID، وبنود اتفاقيتكم

التي يملكها قدامى المحاربين في الجيش، وقدامى المحاربين من ذوي الإعاقات الناتجة عن أداء الخدمة، والشركات المملوكة من قبل الأقليات والنساء. لتحقيق ذلك، يجب على سياساتكم:

- الأخذ بعين الاعتبار في عملية التقييم ما إذا كانت الشركة تهدف إلى إبرام عقد فرعي مع مشروع صغير مملوك من قبل أقلية أو نساء.\*
- التشجيع على إبرام عقود مع ائتلافات المشاريع الصغيرة المملوكة من قبل الأقليات أو النساء عندما يكون العقد كبيراً جداً ولا يمكن لشركة واحدة أن تتحمله بمفردها.\*
- استخدام خدمات الوكالات والمنظمات المختلفة التابعة للحكومة الأمريكية مثل إدارة المشاريع الصغيرة في وكالة تنمية مشاريع أعمال الأقليات التابعة لوزارة التجارة في عملية طلب العروض.\*
- أدوات الشراء - يجب تحديد الحالات التي يتم فيها استخدام كل أداة شراء مثل عقود السعر الثابت، عقود التكاليف القابلة للاسترداد، أوامر الشراء، وعقود الحوافز. يجب أن تحظر سياساتكم استخدام طرق تعاقد مثل «التكلفة زائد نسبة من التكلفة» أو «نسبة من تكلفة الإنشاء».\*

#### الشراء بالأمر المباشر:

هو سقف تحدده المنظمة ويجوز تبسيط إجراءات الشراء إذا كانت بمبلغ أقل منه. على سبيل المثال، إذا كان سقف المشتريات الصغيرة لديكم ١,٠٠٠ دولار أمريكي قد يتعين عليكم الحصول على ثلاثة عروض أسعار على الأقل عن أي شيء يزيد ثمنه عن هذا المبلغ وليس على الأشياء التي تكون قيمتها مساوية لذلك المبلغ أو أقل منه. لا تحدد حكومة الولايات المتحدة ذلك السقف.

- **تقييم المتعاقدين** - يجب أن تصرحوا بوضوح أنكم ستبرمون عقوداً فقط مع الموردين الذين تعتقدون أنهم قادرون على إنهاء العمل المطلوب بنجاح. يجب أن تأخذ سياساتكم بعين الاعتبار نزاهة المتعاقد، أو سجل أدائه السابق، أو الموارد المالية والفنية، أو إمكانية

فيها المصالح المالية غير كبيرة أو الهدايا غير مستدرجة وذات قيمة عادية.

- **الإجراءات التأديبية** - يجب أن تبين معايير السلوك الإجراءات التأديبية المنطبقة على الموظفين الذين يخالفون هذه القواعد.
- **المنافسة الحرة والمفتوحة** - عليكم التشجيع على المنافسة الحرة والمفتوحة إلى أقصى حد ممكن.
- **الأفضلية غير العادلة في المنافسة** - يجب منع البائعين الذين يساعدكم في صياغة بيانات العمل من المشاركة في التنافس بتقديم عروض لذلك العمل.
- **معايير التقييم الواضحة** - يجب أن تبين الدعوات لطلب العروض المعايير التي ستستخدمها منظمتم في تقييم العروض.
- **إجراءات الشراء العامة** - في سياسة الشراء الخاصة بكم:
  - يجب تجنب شراء الأمور غير الضرورية.
  - الأخذ بعين الاعتبار البدائل المتاحة للاستئجار والشراء، كلما أمكن ذلك.
  - عند الدعوة لطلب العروض يجب إضافة بنود مثل:
    - وصف المتطلبات الفنية؛
    - المعايير المستخدمة لتقييم العروض؛
    - الحد الأدنى لمعايير الأداء المقبولة؛
    - المواصفات الخاصة للمواد المطلوبة؛
    - تفضيل المنتجات والخدمات التي تستخدم النظام المتري في القياس؛ و
    - تفضيل المواد الاقتصادية في استهلاك الطاقة والمنتجات التي تحافظ على الموارد الطبيعية.
- **مشاريع الأعمال الأمريكية التي تعود ملكيتها للأقليات والنساء** - عند العمل في الولايات المتحدة، يجب على متلقي المنح الأمريكيين إعطاء الأفضلية في التعامل مع مشاريع الأعمال الأمريكية الصغيرة بما في ذلك HUBZone (<http://www.sba.gov/hubzone/aboutus/index.html>) والشركات

سياسة الشراء في المنظمة أحد نتائج عمليات التدقيق الشائعة. على سبيل المثال، إذا كانت منظماتكم تطلب ثلاثة عروض اسعار على الأقل لأي عملية شراء تزيد عن ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي من الضروري الحصول على ثلاثة عروض اسعار أو أكثر خطياً أو أن يتم توثيق سبب مقبول لعدم الحصول على ثلاثة عروض أسعار.

### ٣,٣,٣ سياسات الموارد البشرية

هناك عدة أنظمة للـ USAID تنطبق على قضايا ذات صلة بالموارد البشرية (HR). (يرجى الاطلاع على معايير الأداء بشأن تضارب المصالح، المكافآت، والإجراءات التأديبية، في الجزء ٣,٣,٢ لمعايير سياسة الشراء).

**كيف تساعد سياسات الموارد البشرية برنامجنا؟**  
يشكل الأفراد أئمن الموجودات في منظماتكم. إن وضع سياسات للموارد البشرية ليس من شأنه تقييد موظفيكم والمتطوعين لديكم بل سيساعد على إرشادهم وحمايتهم ليكونوا قادرين على المساهمة و العطاء بالشكل الأمثل.

هناك بعض من سياسات الموارد البشرية إلزامية بموجب القانون المحلي أو قانون الولايات المتحدة أو الوكالة المانحة لكم، بينما يكون البعض الآخر عملياً أو ضرورياً لإدارة المنظمة بفعالية. بغض النظر عن المصدر، فإن وضع سياسات واضحة ومتكاملة للموارد البشرية لن يؤدي فقط إلى تعزيز الاتصال بين المدراء والموظفين وتوضيح التوقعات وضمان معاملة كل الموظفين على قدم المساواة ولكنه يؤدي أيضاً إلى حماية منظماتكم من التظلمات والدعاوى القضائية في حال نشوئها.

من المفيد مراجعة سياسات الموارد البشرية لديكم فيما يتعلق بتلبية متطلبات USAID. ستمكنكم هذه العملية من تحديد الثغرات أو نواحي التضارب وحلها. يجب على منظماتكم تجميع دليل للموظفين وتعميمه عليهم.

### أساسيات السياسة

- **قوانين وأنظمة العمل المحلية** - يجب على المنظمات الالتزام بقوانين العمل المحلية في الأماكن التي يعينون فيها موظفين. على سبيل المثال، قد تكون هناك أنظمة تمنع التمييز في التوظيف أو تفرض توفير مزايا محددة. من المهم أيضاً للمنظمات والموظفين على حد سواء أخذ صورة واضحة عن الإجراءات التأديبية/ عملية إنهاء الخدمة، وحقوق

الحصول على الموارد الضرورية. يجب أن تشمل سياساتكم أيضاً على عملية يتم من خلالها التأكد من أن الموردين غير مدرجين على قائمة الأطراف المستبعدين (www.epls.gov) والقائمة الموحدة للأمم المتحدة (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml)

وزارة المالية الأمريكية بالمواطنين المعينين (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/) للمزيد من المعلومات حول الموردين غير المؤهلين، يرجى الاطلاع على (٤,٣,٢,٤).

**إجراء التوثيق** - يجب تسجيل تحليل الأسعار أو التكاليف المرتبطة بكل عملية شراء. كما يجب أن يشمل تحليل التكاليف على اختبار لتحديد ما إذا كانت التكاليف مسموح بها (راجعوا ٤,٣,٢,١).

### • المستندات الخاصة بالمشتريات الكبيرة -

- يجب كحد أدنى الاحتفاظ بمستندات تحتوي على المعلومات التالية حول كل عمليات الشراء التي تتجاوز قيمتها سقف المشتريات الصغيرة:
- أساس الاختيار؛
- تبرير عدم وجود منافسة في حال عدم الحصول على عروض اسعار منافسة؛
- وثائق لإثبات البحث والتحري عن الخلفية الإرهابية؛ وأساس تكلفة أو سعر العطاء.

### • نظام إدارة العقود - يجب أن تكون لديكم

- عملية لتقييم أداء المتعاقد بحيث توثق ما إذا كان المتعاقد يلتزم ببنود وشروط ومواصفات العقد.

### المراجعة التي تجريها USAID قبل تقديم المنحة

- إذا لم يكن لدى منظماتكم سياسة شراء تلبى الحد الأدنى من المعايير المبينة أعلاه (على سبيل المثال، إذا كان ذلك من النتائج التي تم التوصل إليها في استبيان ما قبل المنحة لمنظماتكم) قد تفرض عليكم USAID مراقبة إضافية على المشتريات التي تتم لديكم بموجب المنحة، كأن تفرض عليكم على سبيل المثال إجراء مراجعة لوثائق مختلفة (مثل استدرج العروض، والتكاليف التقديرية، الخ) عن أي عمليات شراء بقيمة ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر.

من المهم أن تلتزموا بدقة بسياسة الشراء في منظماتكم (والتي تلبى متطلبات USAID). يعتبر عدم الالتزام

الموظفين وصاحب العمل، والأسس التي تعتمد عليها الإجراءات التأديبية / إنهاء الخدمة.

بذلك، عليكم التأكد من أن سياسات الموارد البشرية لديكم واضحة بهذا الشأن.

- **معايير السلوك** - يتم إقرار معايير السلوك للتطرق إلى السلوكيات والتصرفات المهنية التي تؤثر على قدرة الموظف على أداء عمله وتمثيل المنظمة. المعايير المتعلقة بالشراء (٣,٣,٢) مبينة أعلاه، ولكن قد ترغبون بتوسيع نطاقها بحيث تشمل على الالتزام بمواعيد العمل، وأداء الواجبات، ودعم بيئة العمل الصحية ومعايير مكان العمل العامة مثل منع التحرشات الجنسية أو التمييز الخ.

- **متابعة سجل العمل/الحضور و الأنصراف** - يتعين لعملية المراجعة السنوية توفير سجلات عمل لكل الموظفين الذين يتم دفع أجورهم من أموال USAID بما في ذلك المتعاقدين والموظفين جزء من الوقت. من المفيد أيضا أن تطلبوا من المتطوعين ملء نماذج مبسطة لتسجيل الحضور و الانصراف حتى تتمكنوا من تتبع ساعات العمل بعض الوقت وحساب النسبة من المساهمة في التكاليف (إذا كانت موجودة).

وفقا للأحكام المعيارية الإلزامية الخاصة بالحكومة الأمريكية، يجب أن يشمل بيان مكان العمل الخالي من المخدرات على ما يلي:

- **الاجتهاد اللازم في قرارات التوظيف** - يجب أن يكون لديكم ملخص عن مؤهلات المرشح الأكاديمية وخبرته العملية (السيرة الذاتية) وذلك عن كل موظف يتم تعيينه بموجب المنحة للتحقق من سجله الوظيفي وسجل رواتبه السابقة. لا تفرض عليكم الاتفاقية التعاونية استعمال النموذج SF-1420 «السيرة الذاتية للموظف المتعاقد» (<http://www.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc>) وهو النموذج المعياري المستخدم لتوثيق سجل الرواتب السابقة للموظفين والمتعاقدين، ولكن غالبا ما يتم استخدامه خلال عملية التوظيف لكونه طريقة سهلة للحصول على المعلومات ذات الصلة. تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن هذا النموذج غير إلزامي إلا أن USAID غالبا ما تطلبه للمساعدة في تبرير الرواتب.

- تصريح يحظر التصنيع، أو توزيع، أو الصرف، أو الحيازة، أو الاستعمال غير المشروع لمواد خاضعة لقيود.

- إجراءات محددة تتخذها منظماتكم ضد الموظفين الذين يخالفون هذا الحظر:

- شروط التوظيف بموجب أي منحة والتي توجب على الموظف:

١. الامتثال لشروط اللوائح،
٢. إبلاغكم خطيا في حال إدانته بمخالفة قانون مكافحة المخدرات في مكان العمل في موعد لا يتعدى خمسة أيام من تاريخ الإدانة.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين على منظماتكم تشكيل برنامج مستمر للتوعية عن البيئة الخالية من المخدرات وذلك لإعلام الموظفين بما يلي:

- خطورة استخدام المخدرات في مكان العمل
- سياستكم بشأن مكان العمل الخالي من المخدرات
- أي برامج متوفرة للاستشارة النفسية في مجال المخدرات، وبرامج إعادة التأهيل، ومساعدة الموظفين
- العقوبات التي قد تفرضها على مخالقات استعمال المخدرات في مكان العمل.
- يجب أن يكون بيان السياسة هذا والبرنامج متوفران خلال ٣٠ يوم كحد أقصى من تاريخ سريان اتفاقية المنحة.

- **ضمانات التوظيف في المنظمات الدينية** - بموجب القوانين الأمريكية لتكافؤ فرص العمل، يحق للمنظمات الدينية التي تطبق برنامجا بتمويل من USAID تعيين أفراد ينتمون لنفس دين المنظمة وذلك لتنفيذ أنشطتها. إذا اخترتم القيام

يتعين عليكم إبلاغ USAID فوراً في حال اتهام موظف بارتكاب مخالفة استخدام المخدرات في مكان العمل. عليكم إرسال إشعار خطي خلال ١٠ أيام من تاريخ الاتهام وتحديد منصب الموظف ومسماه الوظيفي ورقم المنحة التي يعمل عليها. عليكم القيام بإحدى الأمرين التاليين خلال ٣٠ يوماً من تاريخ اتهام الموظف:

- اتخاذ الإجراء المناسب ضد الموظف وقد يصل ذلك إلى إنهاء الخدمة (بما يتلاءم مع سياسات الموارد البشرية في منظماتكم وقوانين العمل المعمول بها)، أو
- إلزام الموظف بالمشاركة بشكل مُرضي في برنامج مساعدة أو إعادة تأهيل من المخدرات معتمد لدى هيئة وطنية أو محلية أو هيئة صحة محلية أو وكالة إنفاذ قانون أو أى جهة أخرى ملائمة.

في حال إذا ما كانت القوانين المحلية تحول دون اتباع تفويض سياسة الحكومة الأمريكية بشأن مكان العمل الخالي من المخدرات، عليكم إعلام مسئول الاتفاقية أو الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بذلك وطلب الإرشاد منه.

- السياسة الخاصة بفيروس نقص المناعة المكتسبة HIV/مرض الإيدز AIDS – تحدد سياسة HIV/AIDS موقف المنظمة إزاء توظيف الأفراد المصابين بفيروس HIV أو مرض الإيدز والمعاملة المتوقعة لهم في مكان العمل. بالرغم من أن وجود سياسة HIV/AIDS ليس إلزامياً في المنظمة إلا أنه من الممارسات الجيدة وخصوصاً للمنظمات العاملة في مجال HIV/AIDS. تبين هذه السياسة بشكل رسمي التزام المنظمة بالتعامل مع HIV/AIDS ودعمها للموظفين المصابين بفيروس HIV أو مرض الإيدز كتوفير مزايا الرعاية أو العلاج، وتعديل مهمات العمل ما أمكن، وضمان الأمن الوظيفي. إن صياغة سياسة شاملة بشأن HIV/AIDS من شأنه مساعدة منظماتكم في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والاستفادة منهم.

عليكم التأكد من التزام منظماتكم بقوانين العمل الوطنية والمحلية فيما يتعلق بتوظيف المصابين بفيروس HIV/مرض الإيدز. ، قد تتفوق سياسة منظماتكم في بعض الحالات على ما يفرضه القانون، وخصوصاً في الدول التي لا توجد بها قوانين تتعلق بتوظيف المصابين بفيروس HIV.

### إعداد كتيب لشئون الأفراد

بمجرد أن تنتهوا من صياغة ومراجعة سياسات الموارد البشرية في منظماتكم، قوموا بطباعتها وتجميعها في كتيب وتقديمه للموظفين. تأكدوا من توقيع كل الموظفين على بيان يفيد بأنهم استلموا الكتيب وراجعوه، ويدركون بأنهم ملزمون بالامتثال لسياسة المنظمة. يفضل توزيعه مع عملية التعريف بالمنظمة مراجعة لسياسة شؤون الموظفين فيها.

### ٣,٤ التخطيط

من أهم ما يجب تقديمه، وأهم أداة تنفيذه يتعين عليكم استحداثها خلال مرحلة بداية البرنامج هي خطة العمل. تقوم خطة العمل الجيدة بتوليف التخطيط الفني والتنظيمي والمالي لبرنامجكم، حيث تأخذ وصف البرنامج المعتمد في الاتفاقية التعاونية وترجمه إلى خطة تطبيق سنوية، يتعين الحصول على موافقة USAID عليها قبل بدء العمل.

يبدأ هذا الجزء بمناقشة عملية إعداد خطة العمل، ويغطي ذلك الجوانب التي تريدون تحقيقها وكيف ومتى تنوون تحقيقها. بعد ذلك ستتعرفون على عملية المتابعة والتقييم باعتبارها مسألة ضرورية وهامة. ينتهي هذا الفصل بنقاش حول أمر آخر يجب تسليمه إلى USAID وهو خطة صياغة ووضع الشعار (٣,٥,٢).

### ٣,٤,١ خطة العمل

خطة العمل هي شرح مفصل يبين تحديداً كيف تخططون لتنفيذ أنشطة السنة الأولى من برنامجكم. بالرغم من أن فترة تنفيذ منحتكم قد تمتد لعدة سنوات، إلا أنكم عموماً تضعون خطط العمل وتقدموها بشكل سنوي لتتمكنوا من إجراء تعديلات على البرنامج من سنة إلى أخرى. تستند خطط العمل على وصف البرنامج في الاتفاقية التعاونية. وبالرغم من أن الوصف يبين الإنجازات التي تنوون

تحقيقها خلال مدة المنحة، إلا أن خطة العمل هي التي تقدم التفاصيل.

تشكل خطة العمل جزءاً أساسياً من مسؤوليتكم السنوية تجاه USAID وتجاه الإدارة الداخلية للمشروع، وتعتبر وسيلة لإعلام USAID بالطريقة التي ستنفذون بها البرنامج. تعتبر خطة العمل أداة ممتازة للاستخدام داخل المنظمة في تخطيط وإدارة للأنشطة بشكل أفضل.

## ١, ٤, ٣ أجزاء خطة العمل

قد تفرض عليكم USAID أحياناً استخدام صيغة معينة ولكن غالباً ما ستقومون بوضع خطة العمل بمفردكم. فيما يلي خمسة أجزاء هامة قد تشتمل عليها خطة العمل:

### ١- الملخص التنفيذي

### ٢- خطة التنفيذ

### مصفوفة خطة العمل

### ٣- خطة المتابعة والتقييم.

### ٤- الموازنة

### ٥- الإدارة والموظفين

غالباً ما تحتوي خطط العمل بالإضافة إلى ذلك على ملاحق ومواد داعمة ومعلومات أخرى عن البرنامج.

## ١- الملخص التنفيذي

لا يزيد الملخص التنفيذي عادة عن صفحتين، ويقدم وصفاً عاماً للمشروع وعن كيفية تطبيقه، كما يشتمل على إجمالي الموازنة اللازمة للسنة مقسمة حسب الأنشطة الرئيسية. وجدول يلخص الأهداف التي تنوون تحقيقها خلال السنة. إذا كنتم تطبقون مشروعاً في عدة دول، عليكم إرفاق نظرة عامة ومن ثم، لمحة خاصة عن كل دولة، أما إذا كنتم تطبقون برنامجاً يمتد لعدة سنوات بإمكانكم تقديم ملخص عن سير العمل في المشروع حتى تاريخه لأن ذلك يرتبط بخطة العمل الحالية. على سبيل المثال، بإمكانكم أن تشرحوا كيف أثرت البداية البطيئة في السنة الأولى على الخطط الأصلية وكيف اشتملت خطة العمل للسنة الثانية

على تعديلات لضمان بقاء البرنامج موجهاً نحو نفس الهدف. ولكن، عليكم تجنب الخوض في نقاش مفصل عن سير العمل؛ وخصصوا ما يتعلق بالتقارير الأداء الربعية. كما يجب عليكم أيضاً تجنب الخوض في تفاصيل مطولة عن كيفية تعديل كل نشاط، و يمكنكم إرفاق تلك التفاصيل في وصف الأنشطة في خطة التنفيذ.

## ٢- خطة التنفيذ

تمثل خطة التنفيذ محور خطة العمل، حيث تحتوي على وصف مفصل لكل نشاط. بإمكانكم اتباع أساليب مختلفة لتنظيم هذا الجزء وذلك بناء على عدد الدول التي يضمها برنامجكم وبنية الأنشطة في كل منها.

يبدأ بعض الشركاء بأنشطة على مستوى المقر الرئيسي - كصياغة مواد التدريبية على سبيل المثال. ثم يتم تحليل البرامج إلى أهداف إستراتيجية (SO)، وأهداف شاملة، وأهداف طويلة المدى مرتبطة مباشرة بوصف البرنامج في اتفاقيتكم التعاونية. يندرج وصف الأنشطة تحت فئة الأهداف الإستراتيجية كما هو مبين في الشكل ٦. يجب أن تكون أنشطتكم متوازنة عموماً مع أهدافكم. كما يجب وصف كل الأهداف التي التزمت بتحقيقها. إذا كنتم تخططون للإبلاغ في التقرير عن أحد الأهداف فيجب أن يكون هناك وصف يبين كيفية تحقيق ذلك الهدف (يمكن مراجعة الجزء ٢, ١, ٤, ٣ حول وصف الأنشطة).

## • مصفوفة خطة العمل

قد تشتمل الخطة التنفيذية على مصفوفة خطة العمل التي تربط الأنشطة بالأطر الزمنية والأهداف. تكون المصفوفة عادة مشابهة للجدول المبين في الشكل ٧ ومدرجة بنفس الترتيب الذي تدرج فيه خطة العمل (الأهداف الإستراتيجية والأنشطة). يتم لكل نشاط إدراج المخرجات في الشهر الثالث، السادس، التاسع، والثاني عشر. تكون المخرجات عن الاثني عشر شهراً تراكمية. تبين مصفوفة خطة العمل أيضاً أهدافكم، والمتلقين الفرعيين، والموقع الجغرافي لكل نشاط.

## الشكل ٦ - تطبيق خطة العمل

السنة الثانية	السنة الأولى	الاتفاقية
		وصف البرامج في مشروع يمتد لعدة سنوات
الهدف الإستراتيجي ١ النشاط أ الإطار الزمني / الأهداف.... النشاط ب الإطار الزمني/ الأهداف	الهدف الإستراتيجي ١ النشاط أ الإطار الزمني / الأهداف.... النشاط ب الإطار الزمني/ الأهداف....	الهدف الإستراتيجي ١
		الهدف الإستراتيجي ٢
الهدف الإستراتيجي ٢ النشاط ج الإطار الزمني / الأهداف....	الهدف الإستراتيجي ٢ النشاط ج الإطار الزمني / الأهداف....	الهدف الإستراتيجي ٣
الهدف الإستراتيجي ٣ النشاط د الإطار الزمني / الأهداف.... النشاط هـ الإطار الزمني/ الأهداف.. النشاط و الإطار الزمني/ الأهداف...		

الشكل ٧ - نموذج مصفوفة خطة العمل لبرنامج مشروع صغير للمرأة في الشهر الثالث، السادس، التاسع، الثاني عشر.

النشاط	المخرجات في الشهر الثالث	المخرجات في الشهر السادس	المخرجات في الشهر التاسع	المخرجات في الشهر الثاني عشر	المستهدف	المؤشرات	المتلقين الفرعيين	الموقع
كينيا								
الخطة الإستراتيجية ١: تمكين المرأة من خلال الجمعيات المولدة للدخل								
النشاط ١: تشكيل جمعيات المرأة	إنشاء ٣ جمعيات تضم كل واحدة منها ١٠ نساء	إضافة ٣ جمعيات (المجموع ٦) تضم كل واحدة منها ١٠ نساء	إضافة ٣ جمعيات (المجموع ٩) تضم كل واحدة منها ١٠ نساء	إضافة ٣ جمعيات (المجموع ١٢) تضم كل واحدة منها ١٠ نساء للدخل	إشراك ١٢٠ امرأة في التواصل مع المجتمع لتشكيل ١٢ جمعية مدرة للدخل	عدد النساء المشتركات	تحالف الشباب النairobi	nairobi
	تدريب ١٠ نساء من قادة المجتمع	تدريب ١٠ نساء من قادة المجتمع	تدريب ١٠ نساء من قادة المجتمع	تدريب ٤٠ امرأة على ممارسات الأعمال الفعالة والمهارات المهنية/ الحرفية.	عدد النساء المتدربات	Global Grassroots	nairobi	nairobi

### ٣- خطة المتابعة والتقييم

تحتوي خطة المتابعة والتقييم على العناصر التالية (يرجى الاطلاع على الجزء ٢، ٤، ٣):

- طريقة جمع البيانات؛
- مؤشرات مفصلة حسب الموقع / المنطقة الجغرافية والنشاط؛
- مؤشرات إضافية محلية لـ USAID مفصلة حسب الموقع والنشاط؛
- كيفية إدخالها إلى نظام المتابعة والتقييم؛
- مدى تكرار عملية جمع البيانات وإدخالها؛
- مؤشرات إضافية تنوون استعمالها لمتابعة البرامج وتكون مفصلة حسب المنطقة الجغرافية والنشاط؛
- الضوابط أو التدابير المطبقة لضمان دقة البيانات وجودتها؛
- شرح مفصل يبين عملية المتابعة والتقييم الخاصة بكم
- كيفية استخدام البيانات لتحسين برنامجكم
- لمحة عامة عن التدريب الذي ستقدمونه للموظفين المعنيين بجمع البيانات.
- تعريف دقيق لقياس الأهداف.

بصيغة برنامج إكسل (Microsoft Office Excel)

- رسومات بيانية مثل الهياكل التنظيمية
- معلومات تكميلية تعطي تفاصيل إضافية عن برنامجكم، مثل ملخصات المناهج أو جداول أعمال الدورات التدريبية

- معلومات إضافية عن المتلقين الفرعيين بما في ذلك مذكرات التفاهم.
- قد تكون الملاحق مفيدة ولكن تجنبوا تضمين معلومات كثيرة جداً في الملحق الواحد. إذا رأيتم أن حجم خطة العمل سيتضاعف بعد إرفاق الملاحق، فكروا فيما إذا كان الممثل الفني لمسئول الاتفاقية سيستفيد منها حقاً.

بدلاً من ذلك، بإمكانكم إرفاق قائمة مختصرة بالمواد التي يستخدمها برنامجكم مع قائمة المحتويات أو ملخص عن كل بند. من الممكن أن تشمل هذه القائمة على نماذج جمع البيانات، أدلة التدريب، كتيبات المعلومات، أوراق التوزيع، الخ. أضيفوا معلومات عن اللغة المستخدمة، عدد الصفحات، الجهة التي كتبت الوثائق، وآخر مرة تمت فيها مراجعة الوثائق. قد يطلب منكم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية نسخة من الوثيقة الكاملة عند الحاجة.

### ١, ٢, ٣, ٤ وصف الأنشطة

يعتبر وصف الأنشطة أساسياً في خطة عملكم، لذا من المفضل أن تبدووا بكتابها أولاً ومن ثم بناء بقية خطة العمل عليها.

الخطوة الأولى هي تحليل العمل المخطط له إلى «أنشطة» و «أهداف».

### الأنشطة والأهداف

يتم تصنيف الأنشطة في خطط العمل تحت بند الأهداف. الهدف هو غاية عالية المستوى تسعى أنشطتكم إلى تحقيقها، ومتصل بوصف البرنامج في اتفاقيتكم التعاونية. تقع الأنشطة التي تعمل نحو تحقيق تلك الغاية تحت خانة الهدف.

النشاط هو سلسلة من المهام التي لها نتيجة أو نتيجتان رئيسيتان. يجب أن تكون النتيجة/ النتائج

أخيراً، عليكم إرفاق تعريفات دقيقة لكل المؤشرات. على سبيل المثال، عندما تعتبرون شخصاً ما بأنه «متدرب» هل هناك اختبار أو هل هناك عدد من الدروس التي يجب على ذلك الفرد حضورها؟ هل هناك مقاييس حكومية واعتمادات عليكم الالتزام بها؟

### ٤- الموازنة

يشتمل الجزء الخاص بالموازنة على شرح للموازنة وموازنة مرفقة كمرجع. يجب في الموازنة المفصلة تقسيم الموازنة إلى بنود تتماشى مع معايير USAID.

يجب أن يشتمل الشرح على لمحة عامة مؤلفة من فقرة أو فقرتين عن الإنفاق الكلي. هل البرنامج على المسار الصحيح من حيث الإنفاق؟ إذا كانت الإجابة لا، فلماذا؟ هل تنوون تغيير عملية الإنفاق أو إبطائها أو تسريعها؟

بالإضافة إلى ذلك، إذا توقعتم ضرورة إعادة تشكيل الموازنة عليكم أن تحددوا ما إذا كانت قيمة هذه التغييرات تصل إلى سقف إعادة تشكيل الموازنة البالغ ١٠٪ والذي يتطلب موافقة USAID وكيف ستعوضون عن العجز في الفئات التي تنقلون منها الأموال.

### ٥- الإدارة والتوظيف

يشتمل جزء الإدارة والتوظيف على الهيكل التنظيمي الذي يبين تسلسل الإدارة ويحدد الموظفين، كما قد يكون هناك شرح يبين سياسات التوظيف مثل خطط تعيين المتطوعين والاحتفاظ بهم، والتدريب، وإستراتيجيات الإدارة في البلد أو إدارة المتلقين الفرعيين.

بالنسبة للاتفاقيات الممتدة لعدة سنوات، من الممكن أن تركز خطة العمل بعد السنة الأولى على أية تغييرات حديثة أو مستقبلية في هيكل الوظائف وأثر ذلك على خطط السنة القادمة. تذكروا أن تركيزكم يجب أن يكون دائماً على الأثر الواقع على التنفيذ في السنة القادمة.

### الملاحق

تختلف عملية إرفاق ملاحق بخطة عملكم بصورة كبيرة حسب اختلاف الشركاء والبرامج ومن الأمثلة على الوثائق التي قد ترغبوا بإرفاقها كملاحق:

- وثائق بصيغ أخرى من الصعب دمجها بالوثيقة الرئيسية (على سبيل المثال، موازنة خطة العمل

تحتاج المجالات الأخرى (تعيين الموظفين، الموازنة، والمراقبة والتقييم) إلى أن تكون شاملة بهذا القدر حيث أن القارئ سيرجع إلى تلك الأجزاء في خطة العمل، ولكن، من المفيد جداً مناقشة مدى صلة نشاط محدد بتلك الأجزاء.

عليكم في كل وصف نشاط الإشارة إلى الشركاء، والمواد أو المناهج التي تخططون العمل معها أو استخدامها. مع إضافة تفاصيل عن المتلقين الفرعيين أو أية مناهج أخرى تقترحون استخدامها وذلك في ملحق مستقل لتجنب الابتعاد كثيراً عن مناقشة موضوع التطبيق.

### مخطط وصف النشاط ومثال عليه

فيما يلي مخطط لوصف النشاط:

• اسم النشاط

• نوع البرنامج/ مجال نشاط البرنامج

• النطاق الجغرافي للنشاط

• الوضع الحالي للنشاط (هل هو نشاط جديد أم مستمر؟).

إذا كان النشاط جديد، فما هي الخطوات اللازمة لبدء النشاط؟ ما المدة التي سيستغرقها بدء النشاط؟ إذا كان النشاط مستمر، هل هناك أي تغييرات/ توسعات هذا العام؟

• يرجى إضافة أية أي خطوات محددة أخرى ضرورية للوصول إلى الجهات المستهدفة هذه السنة، مثل ضرورة تحديد المواقع، توظيف أو تعيين المتطوعين، وصياغة المواد، والانتها من أهم المشتريات الأخرى (المركبات)، الخ، بالإضافة إلى الأطر الزمنية التقديرية لإنجاز العمل.

• أبرز التكاليف المرتبطة بالنشاط.

• من سيقوم بالعمل – الموظفون، المتطوعون، أم المتلقون الفرعيون.

• الجهات/ الفئات المستهدفة المقدره للنشاط.

• المؤشرات التي ستراقبها لقياس الأثر والجودة.

• الصلة ببرامج أخرى وأية آثار إضافية للبرنامج.

مرتبطة بصورة مباشرة بالفئة المستهدفة. إذا كان لديكم عدة جهات مستهدفة في النشاط الواحد حاولوا تحليلها. هل المهام في النشاط مرتبطة معا بشكل وثيق وهل تسير جميعها نحو نفس الغاية؟ إذا كانت الإجابة لا، فكروا في إعادة تنظيم أنشطتكم. إذا لم تدرج إحدى الأنشطة تلقائياً وبسهولة تحت هدف محدد، حاولوا تحديد النتيجة الرئيسية. على سبيل المثال، نشاط يتم برعايتكم ويروج للوساطة، ويرفع الوعي بالطرق غير الرسمية لحل النزاعات، ويعزز الاستماع الفعال، ويقدم معلومات عن المصالحة الشخصية، ولكن الغاية الأساسية منه هي الوساطة. إذا كانت لديكم أهداف إستراتيجية أخرى للنماذج المحلية لحل النزاعات، والاستماع الفعال، والمصالحة الشخصية بإمكانكم دائماً أن تذكروا كيف يرتبط هذا النشاط مع الأهداف الإستراتيجية الأخرى في وصف النشاط.

### كتابة وصف النشاط

يقدم الوصف الجيد للنشاط المعلومات التالية:

• ما تخططون القيام به؛

• الطريقة التي تخططون للقيام بالعمل من خلالها؛

• المدة اللازمة

• من سيقوم بالعمل

• إلى من أو مع من سيتم القيام بالعمل

• أين سيتم تنفيذ النشاط (مواقع متعددة أو موقع واحد)؛

• كيف يرتبط النشاط بأنشطة أخرى، إما ضمن هذا المشروع أو مشاريع شريكة أخرى (بما في ذلك شبكات الإحالة)؛

• أبرز التكاليف المرتبطة بأداء هذا العمل

• المخرجات والنتائج التي تتوقعونها وكيف تخططون لقياسها.

الغرض الأساسي لوصف النشاط هو عرض التفاصيل الفنية وأطر الزمن التي عليكم تغطيتها بشكل معمق. لا

## الشكل ٨ - نموذج وصف نشاط: الرعاية المنزلية المجتمعية.

نشاط الرعاية المنزلية المجتمعية هو برنامج يديره المتطوعون من المجتمع المحلي. ويستهدف ٢٠ مجتمعاً ريفياً في الولايات/المقاطعات الجنوبية (SNNPR) في أثيوبيا. يستخدم هذا البرنامج مواد تدريبية حول "الرعاية المنزلية في أثيوبيا" التي طورتها منظمة "XYZ" غير الحكومية. والتي وافقت الحكومة الأثيوبية على استخدامها. تمت ترجمة المواد إلى اللغة المحلية المنتشرة في المناطق الجنوبية.

يبدأ هذا النشاط بمجرد الحصول على الموافقة على خطة العمل. أنهت مديرة التدريب لدينا. أليز هيلو. وهي ممرضة معتمدة ولديها خمس سنوات من الخبرة في الرعاية الصحية المنزلية التدريب على المنهاج في اغسطس. ستنقل إلى منطقة المقاطعات الجنوبية في أثيوبيا خلال شهر من الآن لتأسيس وإجراء أول تدريب للمدربين. عقدنا شراكة مع مكتب الصحة الإقليمية في الأمم الجنوبية لتدريب ١٠ مدربين من يعرفون اللغة المحلية والأمهرية. يتألف التدريب من دورة مدتها أسبوعين بالإضافة إلى أسبوعين آخرين من الرعاية المنزلية المباشرة الخاضعة للإشراف. بعد إنهاء التدريب. سيتم إرسال المدربين إلى ٢٠ قرية في خمس مجموعات تتألف كل مجموعة من شخصين. وسيمضون شهراً واحداً تقريباً في كل قرية خلال السنة. وسيجرون زيارة واحدة إلى كل قرية.

عند زيارة القرى. سيعمل المدربون مع المجتمعات المحلية على تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى الرعاية وسيشكلون لجاناً للرعاية الصحية المنزلية. بدءاً من عائلات المصابين بفيروس HIV/مرض الإيدز (PLWHA). وسيعملون مع اللجان على تدريب المتطوعين وتحديد الحاجات الإضافية كالغذاء. العلاج. والفحوصات. و بما أن المدربين من مكتب الصحة الإقليمية فسيعتمدوا على الموارد المحلية لإحالة الحالات. بمجرد الانتهاء من تدريب الأفراد العشر نتوقع من كل منهم التواصل مع ما لا يقل عن ١٠ متطوعين آخرين في كل قرية بحيث يصل إجمالي عدد المدربين إلى ٢١٠. نتوقع بناء على البيانات الحالية السائدة أن هناك ٢٥ مصاباً بفيروس HIV/مرض الإيدز تقريباً في كل قرية. هدفنا هو إجراء زيارة أسبوعية على الأقل لكل مصاب بعد تحديدهم وتدريب المتطوعين. أي أننا سنتكمن من توفير الرعاية الصحية المنزلية إلى ما يقارب من ٥٠٠ فرداً.

ستدرب لجان الرعاية الصحية المجتمعية على أسس حفظ السجلات وسيتلقون نماذج بسيطة للملها خلال كل زيارة. سيجري موظفو المتابعة والتقييم زيارة واحدة في الشهر إلى قرية لجمع البيانات وأخذ إفادات شفوية من المجتمعات حول وضع برامجهم. سيكون هؤلاء الموظفون قادرين أيضاً على إعادة تقديم الرعاية الصحية المنزلية والإجابة على أية أسئلة لدى المتطوعين. سيبقى الموظفون الميدانيون في كل قرية لمدة أسبوع وسيجرون زيارة إلى عدة منازل خلال الزيارات لضمان التحكم بالجودة. كما سنعمل أيضاً مع مكتب الصحة الإقليمي لمراقبة الآثار وذلك من خلال الإحالة إلى أنواع أخرى من العلاج. الفحوص. وبرامج الأيتام والأطفال المستضعفين/المعرضين للخطر.

### ٣, ٤, ١, ٣. موازنة خطة العمل

يجب أن تشمل موازنة المشروع على ستة عناصر:

يجب أن تكون جداول الموازنة - الملخص والتفصيل

- معدة على نماذج برنامج إكسل

«Microsoft Office Excel» ومن المفضل وضعها

في ملف واحد مع مفاتيح منفصلة لكل جدول، كما يفضل أن يكون مفتاح الملخص تابع لمفتاح جدول الموازنة المنفصلة.

### جدول إجمالي الموازنة

يبين جدول إجمالي الموازنة مجموع كل بند على حدى سواءً ممول من USAID أو مساهمة من المنظمة. أنظر جدول الموازنة في الشكل ٩.

- جدول إجمالي الموازنة
- جدول الموازنة المفصل
- إيضاحات الموازنة "المرفقات"
- تحديد الرحلات السفر الدولية
- تحديد البنود التي تتطلب إستثناءً أو موافقة
- تفاصيل عن المساهمة في التكاليف/ مطابقتها.

الشكل ٩ - نموذج لمُلخص الموازنة

مجموع تكاليف المشروع	المساهمة في التكاليف (إن وجدت)	ملخص موازنة لمنظمتنا غير الحكومية					
		المجموع	السنة ٣	السنة ٢	السنة ١		
إجمالي ٣ سنوات	إجمالي ٣ سنوات						
١٩١,٨٦٢	٥٠,٠٠٠	١٤١,٨٦٢	٤٩,٦١٢	٤٧,٢٥٠	٤٥,٠٠٠	الموظفون	أ.
٣٣,٣٧٢	٥,٠٠٠	٢٨,٣٧٢	٩,٩٢٢	٩,٤٥٠	٩,٠٠٠	المزايا العينية	ب.
٣١,٣٢٥		٣١,٥٢٥	١١,٠٢٥	١٠,٥٠٠	١٠,٠٠٠	المستشارون	ج.
٦٩,٣٥٥		٦٩,٣٥٥	٢٤,٢٥٥	٢٣,١٠٠	٢٢,٠٠٠	السفر، المواصلات	د.
٤٦,٧٩٨	٦,٥٣٥	٤٠,٠٠٠	٠	٠	٤٠,٠٠٠	المعدات	هـ.
٦,٧٩٨		٦,٧٩٨	٩٢٦	٨٨٢	٤,٩٩٠	اللوازم	و.
٤٢٥,٥٨٧		٤٢٥,٥٨٧	١٤٨,٨٣٧	١٤١,٧٥٠	١٣٥,٠٠٠	الخدمات التعاقدية (المتعاقدين الفرعيين)	ز.
٣٨٠,٠٧٢	١٤٣,٦٣٤	٢٣٦,٤٣٨	٨٢,٦٨٨	٧٨,٧٥٠	٧٥,٠٠٠	تكاليف البرنامج	ح.
٧٨,٨١٣		٧٨,٨١٣	٢٧,٥٦٣	٢٦,٢٥٠	٢٥,٠٠٠	مصاريف أخرى (مثل المراجعة/التدقيق)	ط.
٠		٠	٠	٠	٠	التكاليف غير المباشرة	ي.
١,٢٦٣,٩١٩	٢٠٥,١٦٩	١,٠٥٨,٧٥٠	٣٥٤,٨٢٨	٣٣٧,٩٣٢	٣٦٥,٩٩٠	الإجمالي	

## جدول الموازنة المفصل

يحلل جدول الموازنة المفصل بنود المصروفات المتوقعة بشكل أكثر تفصيلاً. ويجب أن يحتوي كل بند على تكلفة الوحدة. ومن الأفضل حساب المجاميع في جدول الموازنة المفصل بناء على أسس محددة، يتم

ربطها مباشرة، بجدول إجمالي الموازنة. مما يساعدكم بشكل كبير إذا ما أردتم تعديل الموازنة.

يمثل الشكل ١٠ نموذج لجزء واحد من جدول الموازنة المفصل لمنظمتنا غير الحكومية: (أ) الموظفين.

### الشكل ١٠ - نموذج موازنة مفصلة

موازنة مفصلة للسنة الأولى					
إجمالي السنة الأولى	عدد الأشهر	الأجر في الشهر	الوظيفة	الأفراد	
\$١٢,٠٠٠	١٢	\$١,٠٠٠	مدير المشروع	دارلين، مدير	١.
\$١٠,٨٠٠	١٢	\$٩٠٠	المدير المالي	فرانك، مالي	٢.
\$٩,٦٠٠	١٢	\$٨٠٠	مستول برامج	بول، برامج	٣.
\$٧,٨٠٠	١٢	\$٦٥٠	مساعد برامج	بيشنس، مساعد برامج	٤.
\$٢,٤٠٠	٦	\$٤٠٠	موظف الاستقبال	روي، استقبال	٥.
\$٢,٤٠٠	٦	\$٤٠٠	السائق	ديفيد، سائق	٦.
\$٤٥,٠٠٠				المجموع	

### إيضاحات الموازنة

يجب أن تشير إيضاحات الموازنة إلى جدول الموازنة الإجمالية والموازنة المفصلة. يجب أن يبدأ بمراجعة كل بنود الموازنة وإعطاء وصف مختصر للتكاليف الرئيسية التي سيتم تحملها. تحتاج بعض فئات الموازنة إلى المزيد من الشرح كالتالي:

- **العقود** - من الممكن أن تشتمل على أسماء المتلقين الفرعيين الذين تنوون الاستعانة بهم في المشروع. كما يجب إضافة كل التكاليف المتوقعة للمتلقين الفرعيين تحت هذا البند (ثم إضافة موازنتهم المفصلة وإيضاحاتها في ملاحق منفصلة) بدلاً من إدراج البنود التي تم تحديد الموازنة لها (مثل الرواتب، المزايا العينية، السفر، الخ) في البنود الخاصة بمنظمتكم. بالنسبة للمستشارين، يجب الاهتمام بوضع تبرير للأجر (مثل الأجر اليومي بناء على سجل الرواتب السابقة المحدد والمثبت أو نموذج بيان السيرة الذاتية (SF-1420) بالإضافة إلى تبرير سعر الوحدة (مثل عدد الأيام، الخ).
- **السفر** - يجب تحديد رحلات السفر الدولية وتقديم المبررات لها.
- **المعدات** - تحدد المعدات التي تتطلب الحصول على إستثناءات أو موافقات

- **الأفراد** - يجب تحديد الموظفين الرئيسيين ونسبة الوقت الذي يخصصه للمشروع.

- **المزايا العينية** - من الضروري أن يحدد بشكل مستقل المزايا العينية التي يحق لموظفيكم الحصول عليها حتى تدرك USAID الصلة بين سياسة الموارد البشرية والموازنة. إذا كانت منظمتكم تتبع سياسة دفع مكافأة نهاية الخدمة للموظفين في نهاية العقد، يجب أن ينعكس ذلك في الموازنة وإيضاحاتها). تذكروا أن تتبعوا اساس الاستحقاق في نظام المحاسبة لديكم إذا كان قائماً على الأساس النقدي.

**المساهمة في التكاليف / مطابقتها**  
يجب تقديم شرح مختصر عن مساهمات منظماتكم في المشروع والتي تسري على التزام المساهمة في التكاليف أو مطابقة التكاليف، إن وجد.

كالمركبات مع، وتقديم المبررات لها. كما يجب تحديد الإجراءات التي ستتبعوها عند الشراء (الحصول على عدة عروض سعرية على سبيل المثال).

### المساهمة في التكاليف بالمقارنة مع الأموال المطابقة

يتم استخدام مصطلح "الأموال المطابقة" عندما يتعين على متلقي منحة تقديم مبلغ محدد من أموال غير أموال حكومة الولايات المتحدة وذلك للتأهل للحصول على منحة من حكومة الولايات المتحدة، أما المساهمة في التكاليف فتشير إلى كل الحالات الأخرى التي يتم فيها تخصيص أموال ليست من الحكومة الأمريكية للبرنامج.

يجب الأخذ بعين الاعتبار حجم المساهمة في التكاليف أو التكاليف المطابقة التي ستكون منظماتكم قادرة على الالتزام بها. بمجرد اقتراح المساهمة في التكاليف أو التكاليف المطابقة والموافقة عليها، ستكون ملزمة قانوناً وستتحمل منظماتكم المسؤولية عن المساهمة بذلك المبلغ. من المهم أيضاً تحديد العملة التي سيتم استخدامها للنفقات المحلية. عند اقتراح مبلغ مساهمة في التكاليف، عليكم الانتباه إلى ما إذا كانت بالدولار الأمريكي أو بالعملة المحلية.

### ٤, ١, ٤, ٣ مقومات خطة العمل الجيدة

فيما يلي الخصائص الثلاث التي تميز خطة العمل الجيدة:

- توضح خطة العمل الأنشطة بشكل مفصل وكامل بحيث يستطيع من ليس له معرفة بها فهمها.
- تكون الأجزاء المختلفة في خطة العمل متصلة ببعضها البعض. على سبيل المثال، إذا حدد وصف النشاط بأنه سيتم الوصول إلى ٥٠ شخصاً، فيصف جزء المتابعة والتقييم الطريقة التي سيتضح من خلالها ما إذا كان قد تم الوصول إلى خمسين شخص، في حين يوضح جزء الموازنة تكلفة الوصول إلى الخمسين شخصاً، ويوضح جزء التوظيف كيف ستقوم المنظمة بتعيين وتدريب موظف للوصول إلى الخمسين شخصاً.
- أن تكون الأنشطة المقترحة و الإطار الزمني، والموازنة واقعية ويمكن تحقيقها.

• **التكاليف المباشرة الأخرى - تحدد**  
المصاريف الأخرى التي يمكن نسبتها مباشرة إلى المشروع والتي لا يتم تضمينها في بنود الموازنة المبينة أعلاه. يختلف ذلك من منظمة لأخرى، وقد يشمل على تكاليف مثل الإيجار، الخدمات، المستلزمات، الخ. ومن الممكن أن تستند تكلفة الوحدة لهذه الأمور على تجربة المنظمة السابقة في تطبيق البرامج ذات النطاق والحجم المشابه.

• **المنح الفرعية - تحديد الشركاء وإرفاق**  
وصف مختصر للأنشطة التي ستطبقوها معهم أو ستجعلونهم يطبقونها.

• **التكاليف غير المباشرة - التكاليف اللازمة**  
لتنفيذ مشروع، ولكن من الصعب نسبتها إلى مشروع محدد مثل المرافق، الإيجار، أو موظفي المساعدة الإدارية. إذا كان هناك اتفاقية NICRA أضيفوا النسبة وطريقة حسابها. اذكروا أيضاً ما إذا كانت نسبة NICRA هي نسبة مؤقتة أو النهائية. (للمزيد من المعلومات حول التكاليف غير المباشرة راجعوا الجزء (٤,٣,١,٦)، وللمزيد من المعلومات عن تحديد نسبة NICRA راجعوا الجزء (٢,٥,٢).

يجب أن يتناول الشرح أيضاً حالة الإنفاق الكلي للبرنامج. هل البرنامج على المسار الصحيح من حيث الإنفاق؟ إذا كانت الإجابة لا، ما الذي تنوون تغييره، أو إبطاؤه أو تسريعه.

**تحديد الأشياء التي تتطلب الحصول على إستثناءات أو موافقات**  
يجب أضافة قائمة بالسلع الأساسية الخاضعة لقيود مثل المركبات، المواد الصيدلانية، وغيرها من الأمور التي تتطلب الحصول على إستثناءات و/ أو موافقات.

### ٣, ٤, ١, ٥ مراجعة خطة العمل والموافقة عليها

بمجرد إكمال مسودة خطة العمل، عليكم تسليمها وفقاً لتعليمات الاتفاقية التعاونية. وهذا يعني عادة تسليمها إلكترونياً إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية، الذي سيقوم بدوره بالتنسيق لإجراء مراجعة فنية مع خبراء من USAID. قد يُطلب منكم عادة إجراء تغييرات على البرنامج تتراوح ما بين تصويبات بسيطة إلى إعادة تنظيم البرنامج بكامله. بصفة عامة يُطلب منكم، عادة إجراء تغييرات كبيرة فقط إذا كانت الأنشطة التي اقترحتها غير متوافقة مع إرشادات USAID أو خطط الدولة المضيفة. وإذا كانت لهذه التغييرات تأثير على الجهات المستهدفة لديكم أو الموازنة، يجب توجيه نظر الممثل الفني لمسئول الاتفاقية. قد تتطلب التغييرات الكبيرة التي تستدعي إعادة تشكيل الموازنة أو تغيير في النطاق أو الأهداف إلى تعديل الاتفاقية.

بصفة عامة، تستغرق عملية المراجعة للسنة الأولى وقتاً أطول وتنطوي على إجراء تعديلات أكثر من المراجعات اللاحقة.

بعد الإنتهاء من التغييرات المطلوبة منكم، يقوم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بعمل مراجعة وإصدار موافقة رسمية على خطة العمل. إذا كنتم تخططون في هذه المرحلة للعمل على أساس استرداد التكاليف بإمكانكم البدء في التنفيذ، وإذا كنتم تعملون على أساس الدفعات المسبقة فسيجري الممثل الفني مسؤول الاتفاقية ترتيبات لكي تحصلوا على مخصصات إضافية يمكن الاعتماد عليها. قد تستغرق عملية تخصيص هذا المبلغ شهراً بالإضافة إلى أسبوعين آخرين حتى تصل الأموال إلى حسابكم البنكي. يجب التأكد من وضع خطط تتماشى مع ذلك والتحكم بتوقعات المعنيين بالمشروع.

هناك اعتبار واحد هام يجب الالتفات إليه: إذا كانت هناك ظروف في مرحلة ما قبل المنحة لم تعالجها المنظمة بحلول الوقت الذي تكونوا مهيبين فيه للبدء في تنفيذ أنشطة المنحة، قد لا تمنح USAID لمنظمتكم تصريحاً باستلام الأموال. (للمزيد من المعلومات عن ظروف ما قبل المنحة، راجعوا الفصل الثاني).

### ٣, ٤, ٢ البدء بنظام المتابعة والتقييم

أظهرت التجارب أنه يفضل التفكير في المتابعة والتقييم منذ البداية. يسمع الكثيرون عن عمليات تقييم

تتم في نهاية المشروع، ولكن يجب أيضاً إجراء تقييم في بداية المشروع لتكون نقطة انطلاق أو خط أساسي يتم الاعتماد عليه لقياس التغيير. أي أنه يجب جمع بيانات قبل بداية العمل.

بالرغم من أن مصطلحي المتابعة والتقييم غالباً ما يُذكران معاً، إلا أنهما نشاطان مختلفان، ومتصلان ولكنهما ليسا متطابقين. الخاصية المشتركة بينهما هي أنهما يهدفان إلى كسب المعرفة من خلال العمل وطريقة العمل.

تشتمل عملية المتابعة على مراقبة سير عمل المشروع أي جمع وتحليل المعلومات بصورة منتظمة عن العمل الذي تقومون به والجهات التي تصلون إليها وما إذا كانت الأنشطة تتم وفقاً للخطة. وتوفر المتابعة أساساً للتقييم. وفي المقابل، فإن التقييم هو مقارنة أثر المشروع الفعلي بالخطط المتفق عليها، وينظر إلى الأمور التي خططتم لتنفيذها وما أنجزتموه والطريقة التي استخدمتم في الانجاز.

يجمع نظام المتابعة والتقييم المعلومات حول عشرات النواحي في برنامجكم حتى تتمكنوا من متابعة سير العمل وتحليل فعالية كل نشاط.

#### النقاط الأساسية لإنشاء نظام المتابعة والتقييم

ينطبق على: كل المتلقين

مطلوب من أجل: إعداد تقارير الأداء

يلتزم ب: اتفاقيتكم التعاونية وأنظمة USAID.

#### كيف يساعد هذا برنامجي؟

يعتبر إنشاء نظام للمتابعة والتقييم أكثر من مجرد إنشاء جدول أو قاعدة بيانات. عليكم أيضاً معرفة الأهداف الكلية وكيفية تتبع الأنشطة وسير العمل للتأكد من تحقيقكم للأهداف. عند تصميم نظام متابعة وتقييم بعناية والحرص على جعله سهل الاستعمال ويتجاوب مع تحديات العمل في الميدان، ستتوفر لديكم أداة قوية لمتابعة سير العمل وأثر البرنامج بالإضافة إلى بيانات هامة لإرشاد عملية تعديل المسار.

### ٣, ٤, ٢, ١ إنشاء نظام للمتابعة والتقييم

يبين الجزء التالي عدة اعتبارات هامة يجب تذكرها عند إنشاء نظام للمتابعة والتقييم. هناك العديد من المصادر الخاصة بالمتابعة والتقييم على الإنترنت

## التقييمات الأساسية / المسح الأولي Baseline Assessments

يعطي التقييم الأساسي لمحة عامة عن المجتمع أو الفئة المستهدفة المستفيدة وذلك قبل بداية المشروع. قد يشمل التقييم على بيانات حول المجتمعات، الأسر، و/ أو الأفراد بناء على أهداف محددة.

من الممكن استخدام هذه البيانات قبل تطبيق البرنامج وذلك لتنقيح تصميمه. يتم تكرار التقييم خلال مدة المشروع لقياس التقدم في سير العمل والمساعدة في إجراء تعديلات وقياس الأثر الكلي للمشروع عند نهايته. يعتبر التقييم الأساسي عنصراً هاماً في نظام المتابعة والتقييم. من الممكن أن تساهم البيانات المأخوذة من المصادر المحلية في التقييم الأساسي، وقد يكون لدى المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني العاملة الأخرى بيانات يقدمونها لكم. ولكن، تعتبر تلك البيانات مكملية للمسح الذي تجرونه على المجتمعات التي تنوون العمل فيها. يجب أن يركز هذا الجانب من التقييم بالتحديد على جمع البيانات المتعلقة بمشروعكم.

بإمكانكم إبرام عقود مع مقيّم مستقل خارجي لإجراء التقييم الأساسي خصوصاً إذا لم يتوفر لديكم في البداية فريق للمتابعة والتقييم. كما يجب إضافة كل الأدوات والنماذج للمقيمين ليستخدموها لاحقاً في إجراء تقييمات نصفية ونهائية.

### ٣- إختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات

تعطي خطة المتابعة والتقييم المعززة لمحة عن عدد المستفيدين الذين يتلقون الدعم من المشروع والتغييرات التي يحدثها هذا الدعم في حياتهم. وتعمل طرق جمع البيانات المختلفة على جمع معلومات للإجابة على هذين السؤالين. ومن المهم اتخاذ قرارات مدروسة حول طرق جمع البيانات التي يجب استخدامها للإبلاغ عن نتائج مشروعكم.

يجب أن تطابق طرق جمع البيانات المؤشرات التي تم تطويرها للبرنامج، وأن تكون ملائمة للسياق العام وسهلة الاستعمال.

ويحتوي جزء من المراجع على عدد منها للمطالعة الإضافية. سيساعدكم الجزء الخاص بالتقييم الأساسي (يرجى النظر الى الصندوق الذي يتحدث عن التقييمات الأساسية) في البدء بجمع البيانات.

### ١- التخطيط للإطار الزمني للمتابعة والتقييم

ما هي أهم الأمور التي يجب تسليمها ويساهم بها نظام المتابعة والتقييم وما موعد تسليمها؟ على سبيل المثال:

• ما موعد تسليم تقارير المتابعة والتقييم (راجع

الفصل الخامس حول متطلبات إعداد التقارير)؟

-متطلبات إعداد التقارير في الدولة المضيفة

-متطلبات USAID لإعداد تقارير الأداء

-التقرير النهائي.

• ما الطرق الأخرى التي ستستخدمون فيها البيانات

لإدارة البرنامج داخليا؟

-للمساهمة في إعداد الموازنة السنوية وخطة العمل

-تقييم منتصف المدة

-التقييم النهائي

-متطلبات أخرى لمتابعة البرنامج

-كوسيلة لصنع القرار.

يجب أن تستند الأهداف والغايات الفنية طويلة المدى على الأداء والتغذية المرتدة من الميدان، بما في ذلك الملاحظات الراجعة من المستفيدين المستهدفين. بعيداً عن متطلبات USAID (بما يتوافق مع الخطط الإستراتيجية) يجب أن تشمل خطط المتابعة والتقييم على مؤشرات لمتابعة سير العمل نحو تحقيق الاستدامة طويلة المدى. يجب توزيع هذه البنود على الإطار الزمني للتأكد من أن نظامكم مهياً لتقديم البيانات التي تحتاجونها في الوقت المناسب.

### ٢- استخدام أهداف البرنامج لتحديد المؤشرات

قد يفرض البرنامج مؤشرات تحدد جزء من البيانات التي تجمعونها، وقد تطلب الدولة المضيفة أيضاً من البرامج تقديم تقارير في ضوء مؤشرات محددة. بالإضافة إلى ذلك، عليكم اختيار بعض المؤشرات الخاصة بكم والتي يمكنكم استخدامها لقياس أثر أنشطة برنامجكم. كما يجب الموازنة بين مؤشرات البرنامج هذه وأهدافكم بحيث تساعدكم على قياس مدى نجاحكم في تحقيقها.

عليكم الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة التي تتيح إمكانية المشاركة على المستوى المجتمعي والتأكد من إبلاغ المنفذين في الميدان بكل التحليلات حتى يتمكن الجميع من الاستفادة من البيانات.

#### ٤- تصميم أوراق العمل أولاً

عندما يقوم الموظفون بزيارة المستفيدين، ما هي البيانات التي سيتعين عليهم الحصول عليها؟ كيف سيجمعون تلك البيانات؟ كيف سيسجلون البيانات؟ كيف ستوحدون وتحللون البيانات لإعداد التقارير؟

يجب تصميم العملية خطوة بخطوة باستخدام نماذج ورقية أولاً. بإمكانكم بعد ذلك، وضعها كلها على الحاسب الآلي أو عناصر محددة منها.

#### ٥- يجب إتباع منهجية سهلة التطبيق

ما هي التحديات التي تواجه منظماتكم في الميدان؟ هل الانتقال إلى الموقع في المناطق الريفية مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً؟ هل هناك معدات تعمل على الكهرباء أو الطاقة الشمسية؟ هل يتوفر لديكم الإنترنت بشكل جيد؟ ما مستويات التعليم التي تتوقعوها لدى المتطوعين أو الموظفين الميدانيين، بما في ذلك مهارة استخدام الكمبيوتر؟

إذا أخذتم بعين الاعتبار الأمور التي تواجه شركائكم على أرض الواقع في الميدان، بإمكانكم استعمال تقنيات بسيطة لتسهيل استخدام نظامكم الميداني. يمكنكم على سبيل المثال استخدام الصور والرموز بدلاً من الكلمات إذا كانت معدلات القدرة على القراءة والكتابة محدودة؛ كما يمكن استخدام نماذج ورقية مطابقة لنماذج الكمبيوتر للمساعدة في إدخال البيانات؛ كما يجب انشاء نظام دعم احتياطي ورقي للجوء إليه إذا ما تعطل نظام الكمبيوتر لسبب ما مؤقتاً.

٦- عليكم تبسيط العمليات وحوسبتها إذا تطلب الأمر ذلك. بمجرد أن تتكون لديكم لمحة عامة عن النظام، بإمكانكم تبسيط العمليات ووضعها على الكمبيوتر حسب الاقتضاء. قد تتبع USAID نظام الكتروني أو موقع على النت مع بعض المشاريع وتوجب عليكم استخدامها لتسجيل البيانات و/ أو تقديمها؛ بينما تستخدم المشاريع نماذج أو جداول أخرى. تأكدوا من أن نظامكم ملائم وأنكم قادرين على إدخال البيانات مباشرة في هذه الأنظمة إذا كان الخيار متوفراً.

#### ٧- تصميم المواد التدريبية و/ أو لمرجعية عن جمع البيانات

بمجرد الانتهاء من تصميم النظام، عليكم اعداد مادة تدريبية ومرجعية للموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخاصة التي قد تواجه الموظفين الميدانيين وتقديم الإرشاد لمساعدتهم. من المواد المفيدة في هذا الصدد قائمة من التعريفات الواضحة لمؤشراتكم وإرشادات حول ما يجب بالتحديد حسابه وطريقة الحساب. عليكم بعد ذلك، القيام بتدريب وإرشاد المتلقين الفرعيين الذين يجمعون المعلومات لنظام المتابعة والتقييم الخاص بكم.

#### ٨- فحص النظام

يساعد تطبيق نظامكم بصورة تجريبية من البداية وحتى النهاية تحديد المشاكل التي تواجه عملية جمع البيانات وغيرها من المشاكل الفنية الأخرى وذلك لمعالجتها قبل التطبيق الفعلي.

#### ٩- نقل فرص التحليل إلى المجتمع وإرفاق الملاحظات الراجعة/ التغذية المرتدة

غالباً ما تعمل أنظمة المتابعة والتقييم على تقديم المعلومات بصورة تصاعديّة أي من المجتمعات إلى مكاتب البرامج التي يتم فيها التعلم والتحليل، إلا أنهم لا ينقلوها مرة أخرى إلى المجتمع. تستفيد المجتمعات والمتلقين الفرعيين بصورة كبيرة من الملاحظات الراجعة التي يتلقونها ومن تعلم كيفية استعمال البيانات لإجراء تحليل للبرنامج. لا تحتاج هذه الأنظمة لإرفاق أدوات معقدة للبيانات. بل بإمكان مجموعة صغيرة في المجتمع استخدام لوح قلاب بسيط مع مسؤولي الأنشطة والمستفيدين لمعرفة العملاء الذين يتلقون الخدمات كل شهر.

#### ٢, ٤, ٣ ربط أهداف البرنامج بمؤشرات الأثر

من الاعتبارات الأخرى الهامة تحديد الطريقة التي ستبرزون فيها الأثر - بحيث يتم إبراز التغييرات الهامة والمستدامة في الجمهور المستهدف أو المجتمع بعد الانتهاء من العمل. يختلف الأثر عن قياس المخرجات. على سبيل المثال، حساب عدد المتدربين وعدد الأفراد الذين تم الوصول إليهم في أعمال محددة، الخ. (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=189>)

كما يختلف الأثر عن النتائج التي هي آثار سلوكية مؤسسية ومجتمعية قصيرة إلى متوسطة المدى نتجت عن مخرجات الأنشطة، وعادة ما تعكس مؤشرات الأثر

## ٣,٥ الاتصال

يمثل الاتصال أحد المكونات الرئيسية في أي برنامج، فهو لا يقوم فقط ببناء العلاقات مع الجهات المانحة والمستفيدين والمعنيين الآخرين، ولكنه أيضا يلفت انتباه الأفراد إلى العمل الرائع الذي تقومون به ويعتبرها ما لتلبية احتياجات المانحين. إن إستراتيجية الاتصال الفعالة تعني على المدى الطويل تعزيز الدعم بين القادة المحليين، والحصول على تمويل إضافي من المانحين.

وفي حين أن الأنشطة المختلفة المتعلقة بالاتصال تدخل في العديد من مراحل المنحة وتتواصل طوال مدة البرنامج، إلا أنه من المفضل البدء في التخطيط لها خلال مرحلة بداية البرنامج. كلما بدأت في الإعداد لخطة الاتصال وتطبيقها في وقت باكر، وكلما زاد عدد الأشخاص الذين ستصلون إليهم ويستفيدون من برنامجكم.

عندما نفكر «بالاتصال» فنحن غالبا ما نفكر في الإعلان عن منتجات معروضة للبيع أو إرسال بيانات صحفية، الا أن الاتصال في الواقع ينطوي على أكثر من ذلك بكثير. ففي أي وقت تحاولون نقل رسائل معينة إلى مجموعة من الأفراد خارج المنظمة فإنه يمكن اعتبار ذلك اتصالا ويشتمل ذلك على:

- إعلام المستفيدين المحتملين عن الخدمات التي تقدموها
- جذب المتطوعين المحتملين للمساهمة بوقتهم في البرنامج
- عرض قصص نجاحكم على مجتمع المنظمات غير الحكومية والشركاء المحتملين
- إخبار الجمهور العام عن عملكم، والإشارة إلى الجهات المانحة لكم.

يتناول الجزء التالي عدة مفاهيم رئيسية من بينها إعداد خطة الاتصال (٣,٥,١)، صياغة الشعار (٣,٥,٢)، متطلبات وضع الشعار (٣,٥,٣) وإبراز الأثر (٣,٥,٤)، وأخلاقيات الاتصال (٣,٥,٥). يشكل كل موضوع من هذه المواضيع أحد مكونات إستراتيجية الاتصال الخاصة بكم ومن الممكن أن يعزز قدرة المنظمة على مواصلة أنشطتها.

### كيف يساعد هذا برنامجنا؟

يشتمل الاتصال على قنوات، وطرق، وإستراتيجيات متنوعة تتراوح مل بين وضع اللافتات والرموز

التغيير الحقيقي الذي يتم مع مرور الزمن، وتسعى إلى قياس ما إذا كان لعملكم أثر على نوعية حياة المستفيدين من برنامجكم.

قبل البدء في التنفيذ النشاط أو التدخل، عليكم تحديد خط الأساس وذلك بجمع بيانات حول كل مؤشر. وبالتالي ستتمكنوا من إبراز الأثر عن طريق إعطاء صورة قبلية وأخرى بعدية عن كل مؤشر.

ترتبط مؤشرات الأثر بأهدافكم. على سبيل المثال، إذا كنتم تطبقون برنامجاً تطوعياً للاستشارة والفحص من فيروس HIV/ الإيدز فالسؤال هو لماذا تحاولون إخضاع الأفراد لفحوص للكشف عن المرض؟ تحدد الإجابة الأهداف التي تريدون تحقيقها من برنامج الاستشارة والفحص التطوعي:

- من يتبين من الفحص أنهم مصابون بفيروس HIV سيسعون لتلقي العلاج.
- من يتبين من الفحص أنهم مصابون بفيروس HIV سيتخذون خطوات لمنع انتشار الفيروس.
- من يتبين من الفحص أنهم غير مصابين بفيروس HIV سيبدأون أو يواصلون استخدام تدابير الوقاية لحماية أنفسهم وتجنب الإصابة.
- إن مساعدة الأفراد على معرفة حالتهم وكيف يمكنهم الحفاظ على صحة جيدة والبقاء منتجين ستساعد البرنامج في مكافحة وصمة العار والتمييز ضد المرض.

بإمكانكم استعمال هذه الأهداف لتتبع أثر المؤشرات - على سبيل المثال، متابعة الأفراد الذين يكتشفون أنهم مصابون بفيروس HIV وتلقوا الاستشارة لمعرفة كيف قام الكثيرون:

- بالسعي لتلقي العلاج
- استخدام الواقي الذكري
- الاحتفاظ بوظائفهم
- أبلغوا عن معاناتهم أو التمييز ضدهم.

إن ربط مؤشرات الأثر بالأهداف سيساعدكم على متابعة حجم العمل الذي يؤديه برنامجكم وجودة عمليات التدخل التي يقوم بها. من الممكن أن تساعد أيضا المساعدة في تحسينها وبالتالي، تحسين حياة المستفيدين.

واستضافة الأنشطة إلى إنشاء موقع إلكتروني. إن هذه الأمور مجتمعة من شأنها تعزيز صورة منظماتكم لدى العامة ومساعدتكم على كسب ثقة المستفيدين والقادة المحليين والجهات المانحة في حال تم تطويرها بفعالية (ودعمها بالعمل الجيد الذي يؤديه موظفوكم).

### ٣,٥,١ تطوير خطة اتصال

حتى يكون الاتصال فعالاً، من المفيد التخطيط لما تريدون تحقيقه وما عليكم القيام به لتحقيق ذلك. إن هذه الخطة من شأنها توجيهكم نحو كيفية تشكيل صورتكم وخلق الطلب على خدماتكم وبناء العلاقات مع الجهات المستهدفة الرئيسية.

يتطلب إعداد خطة الاتصال جهداً كبيراً، ولكن بمجرد وجود خطة مكتوبة يصبح كل شيء أكثر سهولة وسيساعد ذلك على تحديد الأوليات، وتخليصكم من التوتر في اللحظات الأخيرة، وتنظيم وتركيز الأنشطة التي يكون نجاحها أو فشلها غير مضمون.

تشابه عملية تطوير خطة الاتصال مع عملية تطوير خطة العمل أو الخطة الإستراتيجية (الفصل الثامن)، فهي تشتمل أيضاً على:

- أهداف إستراتيجية
- أنشطة أو تكتيكات لتحقيق هذه الأهداف
- كيف يتم دعم هذه الأهداف والأنشطة
- النتائج المتوقعة ("الأهداف") التي يمكن قياس نجاح النشاط بناء عليها.

قد تتضمن خطة الاتصال أيضاً سياسات خاصة بالاتصال، بما في ذلك الإرشادات الأخلاقية (٣,٥,٥)، التي يتناولها جزء لاحق من هذا الفصل.

### خمس خطوات للاتصال المعزز

#### ١- تشكيل فريق للتخطيط للاتصال

للمضي قدماً وتحسين فرصكم في ضمان فعالية خطة العمل، عليكم إشراك الأفراد الذين سيتولون المسؤولية عن تطبيق الخطة. إذا كان بالمنظمة مسئول اتصال، فإنه يجب أن يتولى قيادة العملية. وإذا لم يكن هناك مسئول اتصال، فإن عليكم اختيار شخص من الموظفين لديه خبرة في هذا المجال لإرشاد الفريق خلال العملية.

٢- تحديد نطاق العمل وتخصيص الوقت للعملية عليكم تحديد الأدوار التي يتولاها كل مشارك بوضوح. وذلك بتخصيص من ثلاثة إلى خمسة أيام - دفعة واحدة أو موزعة على فترة من الزمن - على أن تتولوا أنتم إدارة المرة الأولى. ومن المهم فصل العمل الذي يمكنكم القيام به عن العمل الذي يتوجب عليكم القيام به. يجب تحديد الأهداف التي تركز على ما يتوجب عليكم القيام به والتأكد من أن هذه الأهداف قابلة للتحقيق.

#### ٣- مراجعة خطة الاتصال

يجب دراسة ما تقومون به وما تقولونه للجماهير المختلفة بما في ذلك المستفيدين، والمانحين، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، والمتطوعين المحتملين. الخ. وللقيام بذلك، عليكم جمع أية أخبار وعينات من كل المواد المتوفرة مثل البروشورات/المطويات، النشرات، الكتيبات، وما إلى ذلك. كما يجب القاء نظرة أيضاً على ما يتم تناقله في البيئة الخارجية عن قطاعكم / قضيتكم ومن قبل أي من المنافسين. وكما هو الحال عند إعداد أي خطة، فإن هذا يعني كذلك الإجابة على بعض الأسئلة الأساسية:

- لماذا نريد التواصل مع الجماعات خارج منظماتنا (الأهداف)؟
  - ما الذي نأمل في تحقيقه (النتائج)؟
  - إلى من نريد توصيلها (الجمهور)؟
  - ما الذي نريد توصيله (الرسالة)؟
  - ما الخدمة التي نعرضها؟
  - لماذا يحتاجون إلى هذه الخدمات (أي كيف سيستفيدون منها)
  - من الذي يدعم هذا العمل ويجعل أداؤه ممكناً (أي الإشارة إلى الجهة المانحة أو الحكومة المضيفة).
  - من الذي سيوصل الرسالة (المرسلون)؟
  - كيف نريد إيصالها (القنوات)؟
  - ما اللغة / اللغات التي يتحدثونها؟
  - أين وكيف يمكنكم التواصل معهم - بمعنى آخر، ما هي أفضل طريقة "لعرض رسالتنا أمامهم"؟
  - ما الاعتبارات الثقافية التي يجب الانتباه إليها؟
- يحتوي الشكل ١١ على قائمة شاملة أكثر بالأسئلة.

## الشكل ١١ - نموذج مراجعة الاتصال

الهدف / الأهداف	الجمهور / الجماهير
<p>لماذا نريد التواصل مع مجموعات خارج منظماتنا (الأهداف)؟ ما الذي نأمل تحقيقه (النتائج)؟ ما هي الأولويات؟</p> <p>من هو الجمهور المستهدف؟ - يجب التحديد (اختر من القائمة)</p> <p><input type="checkbox"/> المستفيدون</p> <p><input type="checkbox"/> المتبرعون</p> <p><input type="checkbox"/> قادة الرأي</p> <p><input type="checkbox"/> وسائل الإعلام</p> <p><input type="checkbox"/> عامة الجمهور</p> <p><input type="checkbox"/> المشرعون / الهيئات الحكومية الأخرى -----</p> <p><input type="checkbox"/> معنيون آخرون (اشرح-----)</p> <p>ما وصف كل منهم؟</p> <p>ما اللغة / اللغات التي يتحدثونها؟-----</p> <p>ما الاعتبارات الثقافية التي يجب الانتباه إليها؟</p>	

التطبيقات	التقنيات
	أي من الطرق التالية أستخدمت لترويج منظمتنا ورسالاتها الأساسية خلال الإثني عشر شهرا الماضية؟ هل لدينا أمثلة؟
	<input type="checkbox"/> الكتيبات <input type="checkbox"/> النشرات <input type="checkbox"/> الملصقات <input type="checkbox"/> لافتات العرض <input type="checkbox"/> البيانات الصحفية <input type="checkbox"/> الموقع الإلكتروني <input type="checkbox"/> العروض التقديمية <input type="checkbox"/> الرسائل الإخبارية <input type="checkbox"/> الأنشطة <input type="checkbox"/> الإعلانات في الصحف المحلية <input type="checkbox"/> الإعلان في الإذاعة المحلية <input type="checkbox"/> بطاقات العمل <input type="checkbox"/> البريد الإلكتروني <input type="checkbox"/> غير ذلك
	ما هي أفضل الطرق (التقنيات) للوصول إلى جمهورنا (جماهيرنا) المستهدفة- أي بمعنى آخر ما هي أفضل طريقة لعرض رسالتنا أمامهم؟ (اربط بين الجماهير والتقنيات الفعالة أعلاه).
	<input type="checkbox"/> المستفيدون <input type="checkbox"/> المتبرعون <input type="checkbox"/> قادة الرأي <input type="checkbox"/> وسائل الإعلام <input type="checkbox"/> عامة الجمهور <input type="checkbox"/> المشرعون / الهيئات الحكومية الأخرى ----- <input type="checkbox"/> معنيون (اشرح-----)
	ما الذي نريد إيصاله لكل فئة من الجمهور (الرسالة)؟
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخدمة التي نعرضها؛</li> <li>• سبب حاجتهم إلى هذه الخدمات (أي كيف سيستفيدون منها)؛ و</li> <li>• من الذي يدعم هذا العمل ويجعل أداءه ممكنا (أي الإشارة إلى الجهة المانحة أو الحكومة المضيفة).</li> </ul>
	من الذي سيوصل الرسالة (المرسلون)؟
	كيف نريد أن نوصلها (الطرق / التقنيات)؟
	ما هي الموارد المتاحة لنا الآن للتطبيق؟
	كيف يتم تخصيص هذه الموارد.
	ما الموارد التي نفتقر إليها؟ الوقت، المواد، المال؟
	ما المجدي؟
	ما هو غير المجدي؟
	هل هناك مهارات/ قدرات نعتقد أنها ستساعدنا على أداء عملنا بصورة أفضل؟
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا كانت الإجابة نعم، فما هي؟</li> <li>• كيف يمكننا الحصول عليها؟</li> </ul>
	<b>مراجعة</b>
	من عليه مراجعة أي منتجات/ مواد اتصال خارجية والتوقيع عليها؟
المتابعة والتقييم	كيف تتابع النجاح (على سبيل المثال، الاستبيانات، والبيانات الصحفية)؟
	ما هي أكثر تقنية اتصال فعال استخدمناها؟
	كيف نقيس أثر جهودنا؟
	ما هي أبرز العقبات في الوصول بفعالية إلى الجمهور/ الجماهير المستهدفة برسائلنا؟
	اذكر شيئا بإمكان المنظمة القيام به لتحسين الاتصال فورا.
عام	ما هو أكبر تحدي واجهته المنظمة في مجال الاتصال خلال الإثني عشر شهرا الماضية؟
	ما هي أبرز التحديات التي نعتقد أنها ستواجه منظمتنا في السنة القادمة؟

على التعرف بسهولة على منافذ خدماتكم الأخرى، ويسعون للحصول على خدماتكم في المستقبل. بإمكانكم اتخاذ خطوة إضافية إلى الأمام وصياغة شعار لشبكة من الخدمات.

• **إيجاد قيمة للشعار** - مع ازدياد شهرة شعاركم وقدرة التعرف عليه واكتسابكم ثقة القادة المحليين، والمانحين والمستفيدين، ترتفع قيمة الشعار ويؤدي الشعار ذو القيمة العالية إلى تعزيز استدامة البرنامج ويساعد على تلبية أهداف الجهة المانحة. على سبيل المثال، إذا سلمتم مشروعاً ما له شعار ذو قيمة كبيرة إلى جهة محلية للتطبيق، فإن ذلك يعنى أن بإمكانها الاعتماد على قدرتكم على الاتصال مع المستفيدين والمانحين والمتبرعين ومنحهم بداية جيدة و مبرر قوى لتجديد التمويل.

بإمكانكم تطبيق مبادئ صياغة الشعار على اسم منظمكم (المستوى ١) بالإضافة إلى البرامج الفردية (المستوى ٢)، تماماً كما يفعل المصنع مع الشعارات المختلفة في خطوط الإنتاج المختلفة، وكما يبين الشكل ١٢، هذا أيضاً ما يفعله برنامج هيئة حماية الطبيعة «Nature Conservancy» مع محاور برنامجه. وبما أن أغلب المنظمات لديها شعارات جاهزة لهويتها التنظيمية، فإن الجزء التالي يدور بشكل رئيسي حول صياغة شعار على مستوى البرنامج (المستوى الثاني).

### ١, ٢, ٥, ٣ كيف تطور شعار من المستوى الثاني لبرنامجنا؟

اسألوا نفسكم الأسئلة التالية كخطوة أولى:

- من هم المستفيدون الرئيسيون من البرنامج؟ ما هي اللغة، والثقافة، والاعتبارات الأخرى التي قد تكون لديهم حول طلب الحصول على خدماتنا؟
- ما هو الهدف الأساسي للبرنامج؟
- كيف نريد أن يشعر المستفيدون حيال برنامجنا؟ ما هي القيم والأفكار التي نريدهم أن يربطوها بخدماتنا؟

#### أ- من هم المستفيدون؟

عند إدراج المجموعات المستفيدة، عليكم الإشارة إلى أي اعتبارات ثقافية، لغوية، أو علمية خاصة. ويجب على البرامج الكبيرة التي تطبق أعمالها في عدة مناطق

٤- وضع خطة العمل والإطار الزمني تشكل الإجابات على أسئلة المراجعة أساساً لخطة العمل. يمكنكم تطبيق معايير «SMART» على أنشطة الاتصال - أي ان تكون محددة، قابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومرتبطة بإطار زمني (الفصل الثامن). ولا تنسوا أن تضيفوا إلى موازنة خطة الاتصال المستلزمات وعدد الموظفين الكافي لتطبيق الأنشطة المخطط لها.

#### ٥- تطبيق الخطة

بناء على ما تعلمتموه، أنتم الآن على استعداد لصياغة المواد ونشر رسالتكم / رسائلكم. تأكدوا من متابعة وتقييم جهودكم. كما يجب إجراء تعديلات على خطة العمل كل بضعة أشهر، وتعديل منهجية العمل حسب الحاجة.

إذا كانت البداية شاقة، فإن عليكم القيام بمهام بسيطة أولاً حيث إن الدافع المتولد من تحقيق تقدم قليل سيساعد على تحفيز منظمكم على مواجهة تحديات أكبر.

### ٢, ٥, ٣ صياغة الشعار

صياغة الشعار هي استخدام الصور والكلمات مثل الرموز والعبارات المميزة للتعريف عن منتج أو خدمة. تهدف عملية صياغة الشعار إلى إيجاد هوية يمكن التعرف عليها وتساعدكم على كسب ثقة المستفيدين ومساعدتهم على ربط أفكار وقيم محددة بشعاركم. يعتبر تطوير شعار لمنظمكم وبرنامجكم أساس الترويج للمنظمة.

عادة ما نعتقد أن العلامات المميزة و الشعارات يقتصر فقط على الأعمال التجارية، الا أن المنظمات غير الحكومية بدأت تدرك أكثر فأكثر أن استخدام فنيات صياغة الشعار في برامجهم يعود بمنافع كبيرة عليها، مثل:

- **تقديم وعود من خلال الشعار** - تساعد الرموز والشعارات في إعطاء المستفيدين فكرة عما عليهم أن يتوقعوه من الخدمات التي يقدمها برنامجكم كالجودة، والسرية، والرعاية الفائقة..إلخ.

• **تشكيل هوية الشعار** - من خلال عملية صياغة الشعار الثابتة، تتولد الثقة لدى المستفيدين الذين يعرفون أحد جوانب برنامجكم ويصبحون قادرين

إدراج كل المجموعات الفرعية التي قد يستهدفوها مثل النساء، أو الأطفال، أو الجماعات المعرضة لمستوى عالٍ من الخطر، أو المجموعات في المناطق المختلفة، أو المجموعات التي تتبع دين أو ثقافة، أو تقاليد أو خلفيات اقتصادية اجتماعية مختلفة.

## الشكل ١٢ - تحليل التسلسل الهرمي للشعار

المستوى	اسم الشعار	الوعد المقدم من خلال الشعار	النص
١. الشعار الأم أو الرئيسي: اسم المنظمة	حماية الطبيعة The Nature Conservancy	الرائد في حماية الأراضي والمياه الهامة بيئياً حول العالم.	حماية الطبيعة الحفاظ على الحياة
٢. الشعار الابن أو الفرعي: البرنامج/ المشروع/ الخدمة	الطبيعة ممتعة Nature Rocks™	مبادرة الأهالي التي تمنح الأهالي ومقدمي الرعاية غير المتفرغين أدوات، تعليمات ونصائح محددة ( <a href="http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx">http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx</a> ) للحصول بطريقة سهلة وسريعة وغير مكلفة (أو مجانية) على أنشطة ليمضوا أوقات ممتعة مع العائلة في الطبيعة.	لنكتشف
٣. شعار العملاء: محاور مستقلة	دليل التخطيط للطبيعة - صيف ٢٠٠٩	أداة مخصصة لمساعدة الأهالي ومقدمي الرعاية	متعة لكل العائلة

يجب ملاحظة أية جوانب قلق لدى المستفيدين من برنامجكم والتي تتعلق بطلب الخدمات، مثل ضمان الحفاظ على السرية وتجنب وصمة العار، على سبيل المثال قد لا يرغب المستفيد وبالدخول إلى مكتبكم الذي يحمل لافتة كتب عليها "خدمات في مجال HIV/ AIDS للمعرضين بدرجة كبيرة لخطر الإصابة".

### ب- ما هي أهداف برنامجكم؟

الخطوة التالية هي تلخيص رسالة برنامجكم في جملة واحدة من خلال محاولة تلخيص هدفها الرئيسي. على سبيل المثال:

يسعى مشروع ----- إلى تحسين حياة الأفراد في منطقة «XYZ» من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات الضرورية لتحسين فرصة الحصول على مياه نظيفة.

### ج. كيف تريدون أن يرى المستفيدون برنامجكم؟

انظروا إلى برنامجكم من وجهة نظر المستفيدين. كيف تريدونهم أن يشعروا حيال برنامجكم؟ من الأمثلة على ذلك «أمن، جدير بالثقة، يحافظ على السرية، مفيد، متجاوب مع الثقافة، يكسبنا شعوراً أفضل» الخ.

### ٢, ٢, ٥, ٣ ما هي عناصر شعار البرنامج؟

تمثل إجاباتكم على الأسئلة أعلاه أساساً لبناء الشعار. وتطور الخطوة التالية حول التفكير في العناصر الرئيسية لصورة الشعار، وتركيب أهداف البرنامج مع المشاعر التي تريدونها لدى المستفيدين إزاء البرنامج، مع الأخذ بعين الاعتبار على الدوام أمور مثل اللغة، والثقافة وغيرها من الاعتبارات الهامة الأخرى لدى المستفيدين.

### اسم البرنامج

الخطوة الأولى نحو تطوير الشعار هي إطلاق اسم على البرنامج. من الممكن أن يكون اسماً بسيطاً أو اختصاراً لعبارة كبيرة، ومن الممكن أن يكون باللغة الإنجليزية أو اللغة الأم في البلد الذي تطبقون فيه البرنامج. وفيما يلي بعض النصائح حول تسمية البرنامج:

- يجب تجنب الأسماء الطويلة أكثر من اللازم بحيث يكون الأفراد قادرين على تذكر الاسم بسهولة.

- إجراء بحثاً على الإنترنت لمعرفة ما إذا كان هناك برنامج آخر يستخدم نفس الاسم. إذا وجدتم برنامجاً آخر يحمل نفس الاسم فإن عليكم إختيار اسم آخر.

### الخطوات التالية

عليكم إختيار الشعار خصوصاً إذا كنتم تستخدمون لغة وثقافة مختلفة عن لغتكم الأم. وذلك بعرض الرمز واسم البرنامج على أشخاص لغتهم الأم هي اللغة المستخدمة في الرمز والاسم، وخذوا ملاحظاتهم عليها، فقد لا يكونون على دراية بالرموز الثقافية التي يحظر استعمالها أو العبارات التي قد يساء تفسيرها. بمجرد الانتهاء من صياغة الشعار الأساسي لبرنامجكم، بإمكانكم إرفاقه مع شعاركم في مراسلاتكم العامة ووضع الرمز على المواد التي يجب على برنامجكم تسليمها.

### ٣, ٥, ٣ وضع الشعار ومتطلبات الجهة المانحة

لا تنسوا عند تطوير الشعار أن تأخذوا بعين الاعتبار متطلبات وضع الشعار وأهداف الجهة المانحة والمنظمات الشريكة. يطلق على عملية وضع الرمز على المواد التي يجب على البرنامج تسليمها «وضع الشعار marking» ويتم من خلالها التعريف ببرنامجكم والإشارة إلى الجهة الممولة، والداعمة والمطبقة له. إن وضع الشعار بالشكل الملائم يعزز الشراكات بين منفذي البرنامج ويشير إلى أن الجهة المانحة لها الفضل في تنفيذ البرنامج.

لا تعد عملية وضع الشعار مجرد فكرة جيدة فحسب، ولكن اتفاقيات USAID تنص على متطلبات محددة بشأن وضع الشعار.

### ٣, ٥, ٣, ١ استحداث خطة لوضع الشعار

إن أفضل طريقة لضمان التزامكم بمتطلبات USAID هي استحداث خطة لوضع الشعار تحدد ما سيتم وضع الشعار عليه ومتى وأين وكيف ستضعون الشعار على المواد التي يجب تسليمها في البرنامج، والمواقع، والأنشطة.

توجب USAID عليكم تقديم إستراتيجية لصياغة الشعار وخطة لوضع الشعار إلى مسئول الاتفاقية بحيث تصف كيف ستطبقون متطلبات وضع الشعار في برنامجكم. يجب على مسئول الاتفاقية مراجعة الخطة والموافقة عليها قبل تنفيذ اتفاقية المنحة.

• يجب عدم إضافة كلمة "مؤسسة" إلى الاسم ما لم تتضمن خطتكم توزيع الأموال على منظمات أخرى، إذ أن كلمة "مؤسسة" توحى ضمناً بتوافر الأموال، لذا قد لا يصدق المانحون بأنكم بحاجة إلى المال.

• تجنبوا الأسماء المسيئة أو الغريبة (الاعتبارات الثقافية، والدينية، والاجتماعية بناء على المنطقة التي تنوون العمل فيها).

### رمز البرنامج

غالبا ما يعتبر تشكيل رمز لبرنامجكم من أكثر الجوانب صعوبة في عملية صياغة الشعار، خصوصا بالنسبة لغير الفنانين أو من لا يعتبرون أنفسهم مبدعين.

قد يكون رمز البرنامج مستمداً من اسمه أو من صور محلية شهيرة تقبسونها. هل هناك زهرة، أو شجرة أو حيوان يشكل رمزاً لما تحاولون تمثيله؟

استمتعوا بهذه العملية! إذا تعذر عليكم التوصل إلى أي شيء، استخدموا رمزاً بسيطاً مؤلف من اسم البرنامج بخط جميل. وإذا توصلتم فيما بعد إلى فكرة عن الرمز، بإمكانكم إضافته لاحقاً.

### النصوص، الصور الإضافية، الخ.

بإمكانكم التعبير أكثر وإضافة المزيد إلى اسم ورمز البرنامج، خصوصا بالنسبة للبرامج الجديدة التي لا يعرف عنها الأفراد الكثير. بإمكانكم إضافة نص، أو عبارة أو صورة إلى جانب الرمز. على سبيل المثال، بإمكان البرنامج الذي يقدم ثقافة صحية وخدمات المساعدة النفسية إضافة نص (عبارة قصيرة إلى جانب اسم البرنامج مثل «أطفال أصحاء، أذكفاء وسعداء»).

عليكم أيضا الأخذ بعين الاعتبار متطلبات صياغة الشعار التي تحددها الجهة المانحة، والتي غالبا ما توجب عرض رمز الجهة المانحة بجانب اسم برنامجكم.

احرصوا على عدم إضافة الكثير من الكلمات والصور. حيث يجب أن يكون شعاركم واضحا ومختصرا قدر الإمكان.

- الوقت الذي ستضعون فيه الشعار - في حال لم تضعوا الشعار بصورة دائمة على الشيء مباشرة (على سبيل المثال، موقع مشروع قيد الإنشاء)، عليكم وصف أي خطط مؤقتة لوضع الشعار وخطط وضع الشعار بصورة نهائية.
- أين ستضعون الشعار - صفوا حجم وموقع رمز USAID وأي رموز مرافقة له.

- تصف خطة وضع الشعار الجيدة ما يلي:
- ما الذي ستضعون الشعار عليه - كل المواقع، الوثائق، الأنشطة، والسلع التي تشترونها أو تنتجونها كجزء من الاتفاقية التعاونية (على سبيل المثال، اللافتات في الأنشطة، الملصقات على المعدات، الخ).
- كيف ستضعون الشعار - نوع الشعار (تشتمل اللافتة على رمز USAID ومتلقي المنحة؛ عليكم ادخال الرموز كصور jpeg على نموذج غلاف الكتيبات.

### • الشكل ١٣ - نموذج للهوية/الشعار



أن تلبية كل متطلبات الجهة المانحة. فيما يلي أمثلة على المواد التي يجب على البرنامج تسليمها والتي يجب وضع شعار عليها يشتمل على رمز USAID:

- مواقع المشروع؛
- الوثائق الإلكترونية والمطبوعة مثل المواد الإعلامية والترويجية، والعروض السمعية البصرية، وإعلانات الخدمة العامة، والمواقع الإلكترونية، الخ؛
- الأنشطة مثل الدورات التدريبية، ورش العمل، والمؤتمرات الصحفية
- السلع الأساسية، بما في ذلك المعدات، واللوازم، والمواد الأخرى.

### ٢, ٣, ٥, ٣ وضع الشعار على المواد التي يجب على البرنامج تسليمها

عليكم وضع الشعار على المواد التي يقدمها البرنامج للتعريف بـ USAID ومطابق البرنامج والإشارة إليهم، ولكن، لن يتم اتباع نفس الطريقة لوضع الشعار على كل المواد التي يجب تسليمها. من الممكن وضع الشعار على المواد الهامة فقط كالعيادة الطبية على سبيل المثال من خلال وضع رموز كل الشركاء في تنفيذ البرنامج والمانحين. في المقابل، بإمكانكم وضع رمز USAID فقط على السلع الأصغر حجماً التي تم شراؤها للبرنامج مثل أجهزة الكمبيوتر أو المعدات المكتبية والأثاث.. الخ.

يجب أن تحدد الخطة المنهجية المتبعة لوضع الشعار على مختلف المواد التي يجب تسليمها. ويجب كحد أدنى

## إستثناءات وضع الشعار

هناك بعض الحالات التي ليس من المنطقي فيها وضع الشعار. قد يكون من الأفضل عدم وضع الرموز و الشعار إذا كان استخدامها سيؤدي إلى:

- إعاقة أداء الشيء الموضوع عليه
  - تحمل تكاليف كبيرة أو كان غير عملي؛
  - إساءة إلى العادات الثقافية والاجتماعية المحلية أو كان يعتبر غير ملائم؛
  - زيادة الخطر على أمن المتطوعين، الموظفين، أو المستفيدين؛ أو
  - زيادة وصمة العار والتمييز ضد المرضى او المتعاملين مع البرنامج.
- يمكنكم إضافة أية إستثناءات متوقعة أخرى إلى خطة وضع الشعار. إذا نشأ أي ظرف غير متوقع عليكم طلب إستثناء من مسئول الاتفاقية.

## ٣, ٥, ٣, ٣ متطلبات المتلقين الفرعيين

تنطبق متطلبات وضع الشعار أيضا على المتلقين الفرعيين. من المفيد (ومن الواجب في العديد من الحالات) إضافة نص في اتفاقيات المنح الفرعية يوجب وضع رمز الجهة المانحة (وربما رمزكم أيضا) على المواد التي يقدمها البرنامج.

## ٣, ٥, ٣, ٤ متطلبات خاصة

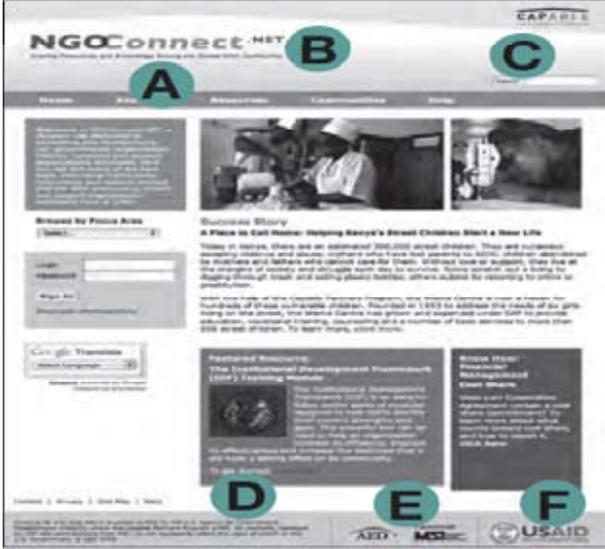
قد يطلب مسئول الاتفاقية مراجعة المراسلات العامة و مواد البرنامج الممولة من USAID قبل إصدارها للتأكد من مطابقتها لخطة وضع الشعار. عليكم الاتصال بالممثل الفني لمسئول الاتفاقية قبل الطباعة لمعرفة ما إذا كانت USAID ترغب في مراجعة المنتج النهائي.

يجب أن تتضمن أي مراسلات عامة ممولة من USAID لم يتم الحصول على موافقة USAID على محتواها بيان إخلاء المسؤولية التالي:

"تم إصدار هذه الدراسة/ التقرير/ المادة السمعية/ المادة المرئية/ المنتج التثقيفي/ الإعلامي [أخرى يجب تحديدها] بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). تتحمل [اسم المنظمة] المسؤولية عن محتوى هذه المادة وهي لا تعكس بالضرورة آراء USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية."

عليكم أيضا تزويد الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بنسخ من كل مواد ومراسلات البرنامج التي يتم إصدارها بموجب المنحة.

## الشكل ١٤ - نموذج تطبيق صياغة ووضع الشعار



الصفحة الإلكترونية لـ [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net)

## الجهة العلوية:

- نص المنتج - تبادل المصادر والمعرفة في مجتمع المنظمات غير الحكومية العالمي
- « Sharing Resources and Knowledge Among the Global NGO Community »
- B. اسم المنتج والرمز (المستوى الثالث) - NGOConnect.Net
- C. شعار ورمز البرنامج (المستوى الثاني) - برنامج الشركاء القادرين «Capable Partners Program»

## الجهة السفلية

- D. بيان إخلاء مسؤولية الجهة المانحة.
- E. رمز / شعار متلقي المنحة الرئيسي والفرعي (المستوى الأول) - AED, MSI
- F. شعار/ رمز الجهة المانحة - USAID.

## ٣, ٥, ٤ إبراز الأثر

عند استحداث إستراتيجيات وضع الشعار والاتصالات، يجب التأكد من إبقاء تركيز المنظمة على نفس المجال وهو ترك أثر إيجابي على حياة المستفيدين في المجتمعات التي تقدم فيها الخدمة.

هذه قصتكم والقصة التي يريد المانحون دعمها. يعتبر إبراز الأثر أداة مفيدة جدا عند تطبيقها بموضوعية وباستخدام إحصاءات من نظام المتابعة والتقييم. على سبيل المثال، بدلا من القول إن «برامجنا تمكّن المزيد من الفتيات من الذهاب إلى المدرسة»، عليكم استخدام بيانات تقارنون فيها التقييم الأساسي بأحدث بيانات للمشروع لإظهار نسبة الفتيات اللواتي كن يذهبن إلى المدرسة قبل مشروعكم مقارنة بنسبة الفتيات الحالية.

يتعدى الأثر كونه مجرد دراسة لنسبة الفتيات اللواتي يذهبن إلى المدرسة، فبإمكانكم البحث في أثر المدرسة على حياة الفتيات بشكل عام. هل أصبحت صحة الفتيات أفضل؟ هل أصبحن يتخذن قرارات أفضل في المواقف الاجتماعية؟ هل ساهمت إمكانية الحصول على التعليم في زيادة تقدير الفتيات لذاتهن؟ عند تصميم ملصقات، أو نشرات أو موقع إلكتروني، واستخدام صور وإحصاءات وقصص مختارة من المجتمع سيكون باستطاعتكم الإبلاغ عن الأثر الذي أحدثتموه وإبراز مدى تأثير برنامجكم بشكل إيجابي على أفراد المجتمع. وبشكل عام فإن إستراتيجية الترويج التي تركز على المستفيدين تساعد في توجيه أنشطة الاتصال.

### ١, ٤, ٥, ٣ سرد قصتكم

يجب أن يشكل سرد القصة جزءا هاما من خطة اتصال المنظمة والترويج لها. لماذا؟ لأن القصص والصور أداة هامة لتوعية المانحين، والشركاء المستقبليين، والجمهور ببرامجكم وإبراز أثرها الإيجابي على المجتمع. كما أن سرد القصص عن برنامجكم يمكنكم من الإشارة إلى المانحين والوصول إلى شريحة أكبر من الداعمين المحتملين. ومن ثم، عليكم كتابة ونشر قصة نجاح واحدة أو اثنتين على الأقل عن كل برنامج تطبقونه.

هناك العديد من قصص النجاح المختلفة ولعل أكثرها شيوعا هي القصص التي تلقي الضوء على أثر البرنامج من خلال شرح الطريقة التي أحدثت فيها فرقا في حياة الأفراد. ولكن، قد تلقي القصص الضوء أيضا على حدث معين أو تتناول أداة أو توجه ما، قام البرنامج بتطبيقه. وقد تسهّب قصص النجاح بتقديم معلومات في تقارير الأداء، وإعادة صياغتها وتقديمها لشريحة أوسع من الجمهور.

تتمثل طريقة الحصول على قصة نجاح جيدة في القدرة على تحويل البيانات التي تثبت نتائج برنامجكم

إلى قصة شخصية ممتعة يهتم بها كل القراء ويفهمونها. على سبيل المثال، يوضح مركز Wema في كينيا المنهجية التي يتبعها في إنقاذ أطفال الشوارع وذلك من خلال قصة عن تحول حياة مراهق (<http://www.ngoconnect.net/wema>). تضيف القصة طابعا إنسانيا على الأدلة الإحصائية لأثر البرنامج.

#### على الإنترنت:

للحصول على الإلهام، عاينوا الطرق التي تتشارك فيها المنظمات غير الحكومية بقصص نجاحها على هذه المواقع:

- **NGOConnect.Net**  
<http://www.ngoconnect.net/success>
- **One Shared World**  
<http://onesharedworld.org/success/index.html>
- **PEPFAR Stories of Hope**  
<http://www.pepfar.gov/press/c19597.htm>
- **USAID Telling Our Story**  
<http://www.usaid.gov/stories/about.html>

### العثور على قصة جيدة

تلخص قصة النجاح العمل الذي تقومون به وذلك بسرد قصة محددة حول التحسن الذي طرأ على حياة المستفيدين الذين تقدمون لهم الخدمة من خلال الجهد الذي تبذلونه. وتظهر القصص عادة على مدار فترة التنفيذ، ومن المفضل كتابة عناوين أقلام عنها بمجرد حدوثها والاحتفاظ بها في ملف يمكنكم الرجوع إليه في وقت لاحق لكتابتها بالتفصيل.

من الأفكار التي تساعد في كتابة قصة جيدة ما يلي:

- اطلبوا من الموظفين والمتلقيين الفرعيين اقتراح مستفيدين من برنامجكم من الممكن ذكرهم في قصة نجاح.
- توثيق منهجية مبتكرة يستخدمها برنامجكم وتمكنكم من الوصول إلى أشخاص جدد أو تلبية حاجة لم تكن ملبأة في السابق.
- مناقشة حدث مكنكم من الوصول إلى أشخاص جدد.

ذلك في نص أو من خلال وضع رموز المانحين والمنظمات الأخرى المعنية في النسخة المطبوعة أو الإلكترونية للقصة.

- ذكر عناوين الاتصال: غالباً ما تكون قصص النجاح قصيرة - مؤلفة من صفحة أو صفحتين (٢٠٠ إلى ٥٠٠ كلمة) كأقصى حد. لهذا السبب، فأن هناك على الأرجح الكثير من المعلومات التي لم تتسع لها القصة. يتيح إرفاق عناوين الاتصال للآخرين المهتمين المتابعة معكم للحصول على المزيد من المعلومات.

### التنسيق مع المانحين

بعد البدء بصياغة قصة النجاح، يمكنكم الإتصال بـ USAID. فقد يرغب الممثل الفني لمسئول الاتفاقية مساعدتكم في الترويج للقصة من خلال نشرها على موقع USAID الإلكتروني أو إرفاقها بالعروض أو المطبوعات. يرغب بعض المانحين مراجعة الوثيقة قبل نشرها، وقد يكون لهم متطلبات أخرى تتعلق بتوثيق البرامج التي يمولها بشكل عام. تتيح هذه العملية للمانحين فرصة الاشتراك في القصة، فسعادتهم بدعم عملكم الجيد تضاهي افتخاركم ببرنامجكم.

### الترويج لقصتكم

بمجرد الانتهاء من كتابة القصة، عليكم عرضها على مجموعات مختلفة من الجماهير لتعميم نجاحاتكم على أوسع نطاق ممكن. ابدؤوا أولاً بعرض القصة على المانحين ومن ثم، قدموها إلى الشركاء والمستفيدين وعامة الجمهور بعد ذلك.

يجب وضع الإستراتيجيات التالية حول عرض القصص بعين الاعتبار:

- ضعوا قصتكم على الموقع الإلكتروني - موقعكم، موقع الشريك، وموقع الجهة المانحة.
- اكتبوا بياناً صحفياً وقدموا القصة إلى وسائل الإعلام المحلية.
- اطبعوا نسخاً وانشروها في مناطق تطبيق البرنامج (عند اللزوم).
- قدموا قصتكم في مؤتمرات ومنتديات المؤسسات غير الحكومية والممثل الفني لمسئول الاتفاقية.
- قدموا قصتكم في مؤتمرات ومنتديات المؤسسات غير الحكومية التي قد يُطلب منكم فيها تقديم المزيد من التفاصيل عن برنامجكم لجهات تنفيذ برامج أخرى.

• قوموا بالبناء على الأخبار الجيدة عن برنامجكم التي يتم تناقلها في المكتب وتبعث على الحماس لدى الموظفين.

- أن تعرضوا بالتفصيل قصة تروونها عادة لزملائكم أو الجهات المانحة وجذبت انتباههم.

### كتابة القصة

ليس هناك صيغة محددة لكتابة قصة النجاح، ولكن فيما يلي بعض الإستراتيجيات والأدوات الشائعة التي بإمكانكم أخذها بعين الاعتبار لجعل قصة النجاح ممتعة ومثيرة للاهتمام:

- استخدام الاقتباسات والصور: إن استخدام عبارات الأفراد وصور عنهم في قصتكم يعطيها طابعاً شخصياً أكثر ويشد القراء، ولكن عليكم الانتباه إلى أنه بالرغم من أن الأفراد يحبون عادة سرد قصصهم إلا أنه يجب احترام خصوصية الأفراد في القصة. أخبروهم بالتحديد كيف تنوون استخدام قصتهم واطلبوا إذنهم الكتابي بجعلهم يوقعون على إقرار يحوّل استخدام أسمائهم وصورهم. يضمن ذلك معرفتهم بأنكم تنوون استخدام القصة بنشرها على الإنترنت على سبيل المثال أو تقديمها إلى وسائل الإعلام أو الجهات المانحة أو غير ذلك (راجعوا الجزء ٣،٥،٥).

- التحدث عن الوضع قبل البرنامج وبعده وعن المستقبل أيضاً: من أفضل الطرق لإبراز الأثر شرح المشكلة التي يأمل برنامجكم في معالجتها وذلك من خلال إعطاء لمحة عن الحياة قبل البرنامج. يجب أن تبين قصتكم الطريقة التي تعاملتم بها مع ذلك التحدي من خلال وصف ما حدث بعد تطبيق البرنامج. بإمكانكم أيضاً التحدث عن المستقبل: خططكم لتوسيع نطاق البرنامج أو جعله مستداماً.

- لا تنسوا البيانات: بالرغم من أن هذه القصص تركز غالباً على فرد أو مجموعة من الأفراد لإعطاء العمل طابعاً إنسانياً، لا تستثنوا الصورة العامة التي تقدمها البيانات. يمكنكم استخدام رسماً بيانياً أو جدول لجعل البيانات ممتعة أكثر للقراء.

- الإشارة إلى الجهات الداعمة: يجب الإشارة إلى الجهات التي دعمت البرنامج. اذكروا الموظفين الرئيسيين، الشركاء، والمانحين. من الممكن أن يكون

• قدموا قصتكم إلى شركائكم وموظفيكم، فهذه طريقة رائعة للحصول على المزيد من القصص من فريقكم.  
<http://www.usaid.gov/stories/about.html>

### ٣,٥,٥ الاتصال والأخلاقيات

في أغلب الأوقات، يسمح لكم الأفراد بسرور تصويرهم فوتوغرافيا أو تسجيلهم صوتيا أو تصويرهم بالفيديو ويتشوقون لسرد قصتهم عليكم حتى تنقلوها للغير، ولكن هناك اعتبارات أخلاقية هامة، تتمثل في ضرورة احترام حقوق وخصوصية كل الأفراد الذين ترغبون في تصويرهم فوتوغرافيا أو تسجيل حديثهم صوتيا، أو تصويرهم بالفيديو خصوصا المرضى في العيادات والأطفال وغير القادرين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

لتابع إرشادات حول تصوير الأشخاص فوتوغرافيا، يمكنكم الرجوع إلى مشروع INFO الممول من USAID للحصول على قائمة بالقضايا الأخلاقية وعينة من نماذج طلب إذن (<http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php>)

عند كتابة مدونات قواعد السلوك للموظفين يجب إرفاق هذه الإرشادات بها. لا تهدف هذه الاعتبارات إلى منع الأفراد من أخذ الصور بل تساهم في تعزيز الاحترام لحقوق وخصوصية الأفراد.

### ملخص ومراجع

بالرغم من حرص الجميع على سرعة البدء بالتطبيق، عليكم عدم التعجل في إنهاء مرحلة بداية المشروع. لأن هذا يعد وقتاً هاماً جداً لإعداد الموظفين والشركاء من خلال التخطيط وتهيئة الأنظمة اللازمة لإدارة البرنامج بفعالية.

تناول هذا الفصل المهام التي عليكم إنجازها خلال مرحلة بداية البرنامج وناقش الحد الأدنى من متطلبات USAID لأنظمة الإدارة الرئيسية مثل أنظمة المحاسبة والمتابعة والتقييم. كما أوضح هذا الفصل

أيضا عملية التخطيط للبرنامج واشتمل ذلك على صياغة خطة العمل الأولية.

تود USAID التأكيد من أن البرامج التي تدعمها تتوفر فيها الأنظمة والسياسات والموظفين والخطط قبل تطبيق البرنامج لتقديم خدمات عالية الجودة وفعالة للمستفيدين. إن أخذ الوقت الكافي في أداء أنشطة بداية المشروع من شأنه تحسين قدرتكم على تقديم أفضل برنامج ممكن لمجتمعكم.

القاعدة التي تؤسسوها خلال مرحلة البداية ستساعدكم عند الانتقال إلى المرحلة التالية من البرنامج: مرحلة التطبيق. يناقش الفصل التالي وسائل إدارة برنامج فعال وملتزم بالأنظمة.

### المراجع

#### الموارد البشرية

• أدوات ومصادر رئيسية لنظام إدارة الموارد البشرية  
[http://www.ngoconnect.net/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=17776&folderId=38677&name=DLEF-5176.pdf](http://www.ngoconnect.net/c/document_library/get_file?p_l_id=17776&folderId=38677&name=DLEF-5176.pdf)

#### الترويج والاتصال

#### المصدر: Photoshare

<http://www.photoshare.org>

• أخلاقيات التصوير الفوتوغرافي في مجال التنمية  
<http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php>

• مراجعة الاتصالات الإستراتيجية - تساعد هذه المذكرة المختصرة المنظمات غير الربحية على فهم وتقييم قدراتهم على الاتصال.

<http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf>

## المتابعة والتقييم

### [The Evaluation Wiki](http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main_Page)

تأسست في عام ٢٠٠٦ من قبل منظمة غير ربحية  
"Evaluation Resource Institute" (ERI) وتمثل  
رسالتها في توفير خلاصة معلومات ومصادر مجانية  
وحدیثة لكل المشتركين أو المهتمين في علم وممارسات  
التقييم.

[http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main\\_Page](http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main_Page)

## أساسيات المتابعة والتقييم

تغطي هذه المادة المختصرة أساسيات برنامج  
المتابعة والتقييم في سياق برامج السكان، الصحة،  
التغذية. كما تحدد بنود مشتركة وتناقش الأسباب التي  
تجعل المتابعة والتقييم ضرورية في إدارة البرامج.

[http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me\\_fundamentals](http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me_fundamentals)

## أخبار المتابعة والتقييم

تركز خدمات الأخبار على آخر التطورات في طرق  
المتابعة والتقييم.  
<http://mande.co.uk/>

## أدلة بناء القدرة في مجال المراقبة والتقييم التابعة لتقييمات MEASURE

<http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/monitoring-evaluation-systems/capacitybuilding-guides>

## مادة تدريبية على الإنترنت من USAID حول متابعة وتقييم الأداء

تشتمل المادة على وحدات تتناول إطار لإجراء  
التقييمات، وصياغة نطاق العمل، وضمان جودة  
البيانات، ومراجعة ونشر تقييم النتائج.

<http://communities.usaidallnet.gov/fa/node/1901>



## إدارة برنامج فعال وملتزم

### ٤, ١ نظرة عامة

### ٤, ٢ البداية

٤, ٢, ١ خمس نصائح لضمان الالتزام

٤, ٢, ٢ نموذج التطبيق الخاص بكم

### ٤, ٣ الإدارة التنفيذية

٤, ٣, ١ الإدارة المالية

٤, ٣, ١, ١ طلب الدفعات من USAID وإنفاقها

٤, ٣, ١, ٢ كيفية إستيفاء النموذج SF-270

٤, ٣, ١, ٣ كيفية إستيفاء النموذج SF-1034

٤, ٣, ١, ٤ متابعة مبلغ المنحة غير المنفق ومعدل الاستنفاد

٤, ٣, ١, ٥ إعادة تشكيل الموازنة

٤, ٣, ١, ٦ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

٤, ٣, ٢ الشراء

٤, ٣, ٢, ١ التحقق من أن التكاليف مسموح بها

٤, ٣, ٢, ٢ التكاليف المسموح بها

٤, ٣, ٢, ٣ القيود المتعلقة بالمصدر/ المنشأ

٤, ٣, ٢, ٤ الموردون غير المؤهلون/ قائمة الأطراف المستبعدين

٤, ٣, ٢, ٥ المعدات غير الاستهلاكية

٤, ٣, ٣ السفر

٤, ٣, ٣, ١ متطلبات السفر

٤, ٣, ٣, ٢ وضع سياسة موثقة/ مكتوبة للسفر

٤, ٣, ٤ استعمال الممتلكات الممولة من USAID

٤, ٣, ٥ طلب إجراء تعديلات على الاتفاقية

### ٤, ٤ الإدارة الفنية للبرنامج

٤, ٤, ١ تنفيذ أنشطة/ أنظام سير عمل المراقبة والتقييم

٤, ٤, ٢ التعلم وتبادل المعرفة

### ٤, ٥ ملخص

## ٤,١ نظرة عامة

تتطلب الإدارة الفعالة للبرامج الممولة من USAID ما يلي:

تشتمل الإدارة الفنية للبرنامج على المتابعة والتقييم (٤,٤,١) والتعلم وتبادل المعلومات (٤,٤,٢) في المنظمة وبين الشركاء.

- تحقيق الأهداف المحددة أو ما يزيد عنها؛
- تقديم خدمات عالية المستوى لها أثر إيجابي ملموس-يمكن قياسه وتحديد حجمه؛

يشير هذا الفصل إلى بنود الاتفاقية في عدة مواقع. للمزيد من المعلومات حول المعايير في اتفاقيات USAID التعاونية، يرجى الاطلاع على الملحق ٢ من هذا الدليل.

## الأهداف

- معرفة متطلبات الإدارة التنفيذية التي تنص عليها الاتفاقيات الممولة من USAID، خصوصاً فيها يتعلق بالإدارة المالية وإدارة المشتريات والأصول والسفر.
- دراسة أسس إدارة أموال بناء على وثيقة المنحة ووثائق المنحة بما في ذلك التعديلات على الاتفاقية والتغييرات في الموازنة
- فهم متطلبات الإدارة الفنية للبرنامج وأفضل الممارسات في هذا المجال.

تقديم التزام خدمة عالية المستوى تجاه متطلبات USAID .

القيام بدور في الاستجابة لمشكلة ما في البلد، من خلال تقديم الخدمة، وإجراء التدخلات المناسبة، وتبادل الخبرات والتشبيك والتعاون مع الآخرين على أرض الواقع، وتأسيس خدمات شاملة عند اللزوم في نطاق المجتمع / المتمعين بالوصايا.

وضع برامج مبتكرة تتوافق مع الاحتياجات المتغيرة؛

خلق استجابات مستدامة تبني قدرة المجتمعات ومنفذي المشاريع المحليين؛

إنفاق الأموال بحكمة؛

حفظ وامسك الوثائق الفنية والمالية بالشكل الملائم؛

إعداد وتقديم التقارير في الأوقات المناسبة؛

الالتزام بالأنظمة التي تنص عليها الاتفاقية المشتركة بين المؤسسة والـ USAID وبناء منظمة فعالة وذات مصداقية وإعداد فريق من كوادروظيفيه وفريق للمشروع على المستوى المحلي والقومي

يقسم هذا الفصل مهام الإدارة إلى فئتين عامتين هما: الإدارة التنفيذية (٤,٣) والإدارة الفنية والبرامجية (٤,٤).

تشتمل الإدارة التنفيذية على طلب الأموال وإنفاقها وإدارتها (٤,٣,١,١)؛ والالتزام بأنظمة الشراء (٤,٣,٢) وأنظمة المنحة الأخرى؛ والامتثال لبنود الاتفاقية (٤,٣,٥).

### الانتقال مباشرة إلى:

- ◀ الإدارة المالية
- ◀ الشراء
- ◀ السفر
- ◀ استخدام الاصول الممولة من USAID
- ◀ طلب إجراء تعديلات على الاتفاقية التعاونية.
- ◀ سير إجراءات المتابعة والتقييم
- ◀ التعلم وتبادل المعلومات

## المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- **التكلفة المحملة:** التكلفة المترتبة عن دعم منحة أو تسييرها.
- **التكلفة المسموح بها-** تكاليف منطقية ومقبولة يمكن تحميلها على المنحة.
- **فئة الخدمة المصرح بها -** ما لم يخضع السفر لاستثناءات محددة، يجب أن تكون تكلفة رحلات السفر الممولة من الحكومة الأمريكية عادية (الدرجة السياحية أو ما يعادلها) (نوعية ومستوى الخدمات المسموحة بها من المعونة).

- **معدل الاستنفاد** – المعدل الذي تنفقون به أموال المنحة على أساس دوري – شهريا عادة.
- **الاتفاقية التعاونية** – إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الطريقة عندما ترغب بعدم التدخل بشكل جوهري في المشروع.
- **المساهمة في التكاليف** – جزء من تكاليف المشروع أو البرنامج لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية وتغطية الجمعية / المؤسسة.
- **التكاليف المباشرة** – السلع والخدمات التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.
- **قائمة الأطراف المستبعدة** – قاعدة بيانات بالأفراد والمنظمات غير المؤهلة للحصول على أموال من USAID أو أي وكالة أخرى تابعة للحكومة الأمريكية. يتحمل متلقو المنح مسؤولية استعمال قاعدة البيانات الموجودة على الإنترنت للتحقق من البائعين والمستشارين ومقدمي الطلبات قبل أي عملية شراء أو قرار تعيين. (<http://www.epls.gov>). القائمة المتوفرة على الإنترنت للتحقق من الأهلية من بينها القائمة الموحدة للأمم المتحدة (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>). وقائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>).
- **السنة المالية** – فترة مستخدمة لحساب البيانات المالية السنوية في مشاريع الأعمال والمنظمات الأخرى. قد تكون نفس السنة التقويمية أي من ١ يناير إلى ٣١ ديسمبر. تغطي السنة المالية في الحكومة الأمريكية فترة ١٢ شهر تبدأ من ١ أكتوبر وتنتهي في ٣٠ سبتمبر من السنة التالية.
- **بموجب قانون السفر على الخطوط الجوية الأمريكية Fly America Act** – نظام مطبق على كل رحلات السفر الممولة من الحكومة الأمريكية ضرورة استخدام الناقلات الجوية الأمريكية مع وجود بعض الاستثناءات.
- **Financial Management** (FM) أو (FMO) – مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID.
- **المصاريف النظرية** – المصاريف التي يتم تحملها أثناء السفر مثل المكافآت والإكراميات مقابل الخدمات، واستخدام المغسلة، ودورات المياه إذا تطلب الأمر ذلك.
- **المؤشر** – هو آلية قياس محددة وضعتها المنظمة لمتابعة سير العمل.
- **التكاليف غير المباشرة** – التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع ما ولكن لا يمكن تحميلها على مشروع محدد. من الأمثلة على ذلك استهلاك الكهرباء و الماء أو الموظفين الإداريين المساندين (مصاريف التشغيل).
- **المساهمة العينية** – الموارد غير النقدية المقدمة لمشروع ما، وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات ومن الممكن أيضا اعتبارها جزء من المساهمة في التكاليف.
- **السفر الدولي** – أي رحلة سفر بين بلدين.
- **الموظفون الرئيسيون** – الأفراد الذين يشغلون مناصب محددة في المشروع. الوظائف التي يطلق عليها «وظائف رئيسية» عادة ما تكون الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتنفيذ المشروع ككل بنجاح.
- **الوجبات والمصاريف النظرية (M&IE)** – التكاليف التي يتم تحملها خلال رحلة السفر مثل تكاليف الإفطار، الغداء، العشاء، المكافآت والإكراميات بدل الخدمات، وبديل خدمات المغسلة ودورات المياه..إلخ.
- **اتفاقية نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA"** – وهي نسبة تتفاوض عليها المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل أفضل الممارسات بشأن التكاليف غير المباشرة «Best Practices Guide for Indirect Costing» على الموقع <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>).
- **المبلغ المخصص أو مبلغ الالتزام** – المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك التزام من USAID أن تعيد لمتلقي المنحة أي مصروفات تزيد عن المبلغ الملتزم به.
- **بلد المنشأ** – المكان الذي تمت فيه زراعة أو صناعة السلعة.
- **البديل اليومي** – الحد الأقصى للمبلغ الذي تسمح الحكومة الأمريكية بدفعه إلى الفرد عن كل يوم لتغطية نفقات الإقامة والوجبات والمصاريف النظرية في رحلات السفر بالنيابة عن المشروع.

- **مبلغ المنحة غير المنفق Pipeline** – المبلغ الملتزم به والمخصص للبرنامج ولم يتم إنفاقه بعد، ويتم حسابه من خلال جمع كل الأموال التي تم إنفاقها حتى تاريخه وخصم ذلك المبلغ من إجمالي مبلغ الالتزام المخصص حتى تاريخه .
- **دخل البرنامج** – الأموال التي يكسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على الخدمات أو بيع سلع أساسية. ومن الممكن تحقيق الدخل أيضا من خلال بيع معدات تم شراؤها بأموال البرنامج ولم تعد هناك حاجة إليها. ملاحظة: دخل البرنامج مختلف عن الأنشطة المولدة للدخل والتي يمكن للمستفيدين من البرنامج الاحتفاظ بموجبها بأي دخل يحققونه.
- **المواد المحظورة:** السلع أو الخدمات التي لا يمكن شراؤها بأموال من الحكومة الأمريكية تحت أي ظرف.
- **التكلفة المعقولة** – التكلفة العادية والضرورية والتي يتحملها الشخص الرشيد خلال أداء أعماله الاعتيادية.

- **المواد الخاضعة لقيود** (أو السلع الأساسية الخاضعة لقيود)– السلع أو الخدمات التي لا يجوز شراؤها من دون إذن خطي خاص ومسبق.
- **نموذج SF-270** – نموذج طلب دفعة مسبقة ويتم استخدامه لطلب مبالغ لاتفاقية منحة أو اتفاقية تعاونية.
- **نموذج SF-425** – نموذج التقرير المالي الفيدرالي ويتم استخدامه لإعداد التقارير المالية للمنح أو الاتفاقية التعاونية.
- **النموذج SF-1034** – قسيمة عامة للمشتريات والخدمات الأخرى غير الشخصية ويتم استخدامه لطلب أموال وتصفية دفعات مسبقة لمنحة أو اتفاقية تعاونية.
- **التكاليف المشتركة** – السلع والخدمات التي تستفيد منها عدة مشاريع ولا يمكن للبائع إصدار فاتورة مستقلة لكل مشروع عنها. لهذا، يتم تحميل التكلفة على كل المشاريع المستفيدة بناء على صيغة محددة مسبقا.
- **تغيير الموازنة بشكل كبير** – نقل أموال من فئة إلى أخرى في الموازنة بنسبة تتجاوز السقف الذي حدته USAID.
- **المصدر** – المكان الذي يتم شراء سلعة أو خدمة منه بغض النظر عن بلد المنشأ (البلد الذي صنع أو زرع

- **فيه).** وهو عادة الموقع الذي يتواجد فيه البائع.
- **فئات الموازنة المعيارية** – الفئات المعيارية التي تقترحها حكومة الولايات المتحدة وعلى كل المتلقين الفرعيين استعمالها ومن بينها: الموظفين، المزايا العينية، السفر/ المواصلات، المستشارين، المعدات، اللوازم، الخدمات التعاقدية (المتعاقدون الفرعيون)، تكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحيانا «بتكاليف الإنشاء»)، تكاليف أخرى، نفقات أخرى - والتكاليف غير المباشرة.
- **التدخل الجوهري** – الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع مساعدة ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة على القدرة على الموافقة على خطط العمل، الموازنات، الموظفين الرئيسيين، خطط المتابعة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.
- **إجمالي التكلفة المقدرة** – إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع الواردة في الاتفاقية التعاونية للمنظمة.

## ٤.٢ البداية



أكثر الجوانب الفريدة في المنهجية التي تتبعها USAID للعمل مع الشركاء هي منح المنظمات الحرية في تصميم وإدارة برامجهم والمتلقين الفرعيين وفي نفس الوقت الاستجابة بشكل مترابط ومتناسق مع أي مسألة. لهذا السبب، تستخدم USAID عموما اتفاقية تعاونية لمنح التمويل بدلا من استخدام العقود (التي تقوم USAID من خلالها بتوجيه المشروع) أو المنح (التي لا تتدخل USAID بموجبها كثيرا).

تتيح الاتفاقية التعاونية لـ USAID التدخل بصورة جوهريّة في مشروعكم (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)، أي أن لها الحق في الموافقة على خطط التنفيذ (خطط العمل)، الموازنات، الموظفين الرئيسيين، خطط المتابعة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تسعى USAID من خلال الاحتفاظ بهذا الحق إلى ضمان بقاء برنامجكم مرتبطاً بالأهداف الإستراتيجية لحكومة الدولة المضيفة، وفي الوقت نفسه تسمح الاتفاقيات التعاونية لمنظمتكم بالابتكار، فعندما تتيح للمنظمة فرصة تصميم نموذج التطبيق الخاص بها وتكوين شراكاتها وتبني استراتيجياتها

التي تلائم الثقافة والسياق العام، فهي بذلك تمنحها الاستقلالية في تنفيذ المشاريع وتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين.

تعد المساءلة من الامور الضرورية لبقاء منظماتكم بحالة جيدة ولتطبيق البرنامج بفعالية، أي أنه يجب على الجميع التصرف بما يتوافق مع قيم المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وتجنب اتباع طرق مختصرة قد تلحق الضرر بأهداف المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة البرنامج الممول من USAID تتلخص في تحقيق توازن بين تطبيق برنامج يتجاوز بطريقة مبدعة مع التحديات المحلية ويلبي احتياجات المستفيدين والمجتمع، ويتوافق في نفس الوقت مع توقعات حكومة الدولة المضيفة وينشئ روابط مع منفذي المشاريع الآخرين والمستهدفين والمعنيين.

تتناول هذه الوحدة طريقة تحقيق توازن وإدارة البرنامج بنجاح وفقاً للاتفاقية التعاونية. عند معرفة وفهم ما يمكن وما لا يمكن لمنظمتكم القيام به بالمنحة ستتمكنون من زيادة كفاءته والتأثير بشكل إيجابي على حياة المستفيدين.

## ١, ٢, ٤ خمس نصائح لضمان الالتزام

١. فهم الاتفاقية والحصول على المساعدة عند الحاجة.

تحتوي اتفاقيتكم على الكثير من التفاصيل، عليكم قراءتها والتأكد من فهمكم لها وأن مجلس الإدارة لديكم وأعضاء الفريق الإداري يعرفون بنود الاتفاقية المتعلقة بهم تحديداً.

إذا ما كنتم في حاجة لمساعدة لفهم أو تلبية متطلبات الاتفاقية، يمكنكم طلب المساعدة. وبإمكان الممثل الفني لمسئول الاتفاقية (AOTR) أو مسئول الاتفاقية (AO) تقديم المساعدة في الإجابة على الأسئلة. بإمكانكم أيضاً عند الضرورة طلب المساعدة الفنية أو تعيين مستشار لوضع عمليات وأنظمة إدارية تلي متطلبات المنحة. (للاطلاع على شرح البنود العامة في الاتفاقية، يرجع إلى الملحق II).

## ٢. تحديث وثائق الاتفاقية باستمرار

قد تطرأ تغييرات خلال مدة المنحة تؤثر على بنود الاتفاقية الأصلية من بينها التغييرات التي تطرأ على التمويل، والأهداف، والتغطية الجغرافية، والموظفين الرئيسيين. يجب التأكد من الحصول على الموافقات المسبقة وتوثيق هذه التغييرات خطياً وأن تكون جاهزة دائماً. حتى لو كانت علاقتكم جيدة بالممثل الفني لمسئول الاتفاقية، سيكون هناك على الأرجح تغييرات في الموظفين خلال مدة المنحة (داخل المنظمة وفي USAID أيضاً)، من الضروري إبقاء مستنداتكم ووثائقكم المتعلقة بكل القرارات والتغييرات التي تؤثر على المنحة منظمة بشكل جيد. كما يجب المحافظة على كل المراسلات الخطية مع مسئول الاتفاقية والممثل الفني لمسئول الاتفاقية منظمة بعناية في ملفات خاصة وذلك حسب التاريخ و/ أو الموضوع، بحيث يكون هناك سجل مؤسسي عن الاتفاقيات والقرارات يكون باستطاعة الموظفين الرجوع إليه خلال مدة المنحة. من المفضل الاحتفاظ بنسخ احتياطية عن الوثائق في موقع آخر.

## ٣. اعرفوا نطاق المرونة.

لتعزيز الإبداع ومنحكم القدرة على التجاوب مع التغييرات في مجال/ مجالات تنفيذ البرنامج، تتوفر لكم بعض المرونة لإدارة منحتكم. ولكن، هناك حدود للمرونة في التغييرات على البرنامج والموازنة والموظفين، والشراكات.

سيتعين عليكم أحياناً الحصول على إذن من الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أو مسئول الاتفاقية قبل إجراء التغييرات، وسيكون هناك أحياناً حدود لا يمكن تجاوزها أبداً. سيساعدكم هذا الفصل على معرفة هذه الحدود لتتمكنوا من التأقلم معها والبقاء في الوقت نفسه ملتزمين بأحكام اتفاقية المنحة.

## ٤. على المتلقين الفرعيين الالتزام أيضاً بالأنظمة

يتولى المتلقون الرئيسيون المسؤولية عن إبقاء منظماتهم ملتزمة وعليهم أيضاً التأكد من التزام المتلقين الفرعيين. عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين للتأكد من فهمهم لما هو مطلوب منهم واستغلال هذه الفرصة لبناء قدرتهم أيضاً.

والتجارب اليومية، وقد تكتشفون أيضا طرق أفضل وأقل تكلفة لإيصال خدماتكم إلى عدد أكبر من الأشخاص.

### ٤,٣ الإدارة التنفيذية

تتيح المهام المرتبطة بالإدارة التنفيذية للبرنامج المجال للمضي قدما بسلاسة والالتزام ببنود وشروط الاتفاقية التي تشتمل على عدة وظائف روتينية مثل:

- الإدارة المالية (٤,٣,١)
- تعديلات الموازنة (٤,٣,١,٥)
- الشراء (٤,٣,٢)
- السفر (٤,٣,٣)
- إدارة الممتلكات (٤,٣,٤)
- التعديلات على الاتفاقية (٤,٣,٥)

### ٤,٣,١ الإدارة المالية

#### ٤,٣,١,١ طلب الدفعات من USAID وإنفاقها

تصرف USAID المبالغ المعتمدة لمتلقي المنح مقابل النفقات المدفوعة. ويمكن للعديد من المتلقين طلب الحصول على دفعات مسبقة ويجوز لهم أيضا طلب استرداد النفقات المدفوعة.

قد يكون بإمكانكم مبدئيا طلب دفعات مسبقة قبل موعدها المحدد بشهر واحد فقط. ويجب أن يخصص كل طلب للمبلغ الذي تتوقعون إنفاقه خلال فترة الثلاثين يوم التالية. لا يجوز لكم طلب أموال إضافية «طارئة»، ولكن إذا تم تأجيل عملية شراء مخطط لها، فبإمكانكم تدوير الأموال الخاصة بعملية الشراء هذه إلى الشهر التالي. إذا تم إلغاء نشاط ما فيمكنكم إنفاق الأموال المخصصة له على نشاط آخر في خطة العمل المعتمدة.

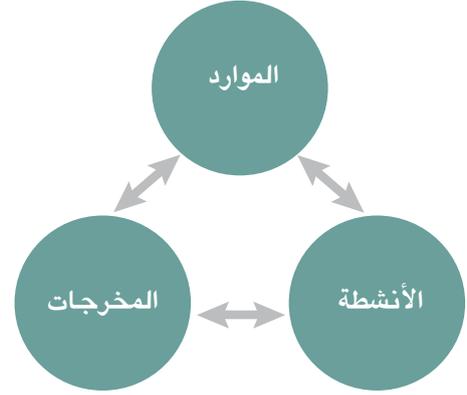
يتم طلب الأموال بملء النموذج المحدد في الاتفاقية التعاونية: إما النموذج المعياري (SF-270) - طلب دفعة مسبقة أو طلب استرداد نفقات - أو النموذج المعياري - (SF-1034) قسيمة عامة للمشتريات والخدمات غير الشخصية. يجب ملء النموذج وتسليمه إلى مكتب الإدارة المالية (FMO) في USAID. وإذا كان لديكم عدة منح من USAID عليكم ملء نموذج مستقل لكل منحة.

٥. لا تنسوا المستفيدين

أثناء محاولتكم الالتزام بكل متطلبات منحتكم، يجب ألا تنسوا الغرض الأساسي للمنحة: وهو مساعدة المستفيدين منها.

### ٤,٢,٢. نموذج التطبيق الخاص بكم

الشكل ١٥ - العناصر الرئيسية في نموذج التطبيق



يجب أن يجمع النموذج الذي تستخدموه لتنفيذ البرنامج ما بين الإدارة التنفيذية والفنية للبرنامج وذلك لتحقيق النتائج. تشكل إدارة نموذج التنفيذ بكفاءة أساس العمل اليومي لمدير البرنامج.

بالرغم من أن نموذج التنفيذ يختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن نموذجكم يجب أن يحتوي على ثلاثة عوامل رئيسية (مبينة في الشكل ١٥):

العمل الذي تقومون به مباشرة أو من خلال المتلقين الفرعيين (أنشطة محددة في مناطق جغرافية معينة)

متطلبات إنجازه (الموارد وغيرها من المدخلات الأخرى)؛ والمخرجات المتوقعة (النتائج والجهات الأهداف)

تتصل هذه العوامل الثلاث مباشرة بأنشطة خطة العمل ومواردها ومخرجاتها. فقد تؤثر التغييرات في الموازنة على سبيل المثال على قدرتكم على تحقيق المخرجات أو قد تتطلب منكم تعديل الأنشطة.

يجب عليكم وعلى فريقكم خلال مدة البرنامج تطوير النموذج باستمرار. بحيث تجرون تعديلات على الأنشطة بما يتماشى مع ما تتعرفون عليه من خلال التقييمات الرسمية

على أساس شهري أو على أساس فصلي (عند الموافقة على ذلك) وذلك بناء على خطط العمل وجدول التنفيذ التفصيلية المعتمدة. قد ترغبوا أيضاً باستحداث نظام مع المتلقين الفرعيين وطلب لدفعات المسبقة واسترداد النفقات مشابهة للعملية التي تتبعوها مع USAID.

### ٢, ٣, ٤, كيفية إستيفاء النموذج SF-270

تحتوي الصفحات التالي على توضيح لكيفية ملء نموذج SF 270 لطلب دفعات مسبقة أو استرداد نفقات من USAID. ليس الهدف جعل هذه الخطوات بديلاً لتعليمات USAID الموجودة على الإنترنت أو الإرشادات التي يقدمها مكتب الإدارة المالية، بل الإجابة على بعض الأسئلة التي قد يثيرها من يملأ النموذج للمرة الأولى.

**الخطوة الأولى** هي تنزيل نموذج SF 270 بصيغة PDF من الموقع <http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>.

لاستغلال بعض ميزات النماذج كالحساب الأوتوماتيكي تأكدوا من أن لديكم أحدث نسخة من برنامج «أدوب ريدر» Adobe Reader® والذي يمكنكم تنزيله مجاناً من الموقع <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html>.

يتألف النموذج من صفحتين. تحتوي الصفحة الأولى على ثلاثة أجزاء رئيسية – الجزء العلوي مخصص لمعلومات عن منحتكم وطلبكم؛ والجزء الثاني الذي يمكنكم فيه حساب الدفعة المسبقة أو مبلغ النفقات التي تريدون استردادها؛ أما الجزء السفلي فيستخدم فقط لطلب الدفعات المسبقة. تحتوي الصفحة الثانية على تعليمات ومكان للتوقيع.

### الجزء العلوي

بالرغم من أن أغلب الجزء العلوي مباشر وواضح، ولكن فيما يلي بعض النصائح التي ستساعدكم على ملء الصناديق الرئيسية (راجعوا الشكل ١٦).

بعد الانتهاء من ملء الجزء العلوي، عليكم تحديد ما إذا كنتم بحاجة إلى ملء الجزء الذي يقع في المنتصف المخصص للحساب الكامل أو الجزء السفلي المتعلق بالحساب المبسط للدفعات المسبقة.

### في هذا الجزء:

- ▶ طلب وإنفاق أموال من USAID
- ▶ كيفية ملء نموذج SF-270
- ▶ كيفية ملء نموذج SF-1034
- ▶ مراقبة أموال المنحة غير المنفقة ومعدل الاستنفاز
- ▶ إعادة تشكيل الموازنة
- ▶ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

بشكل عام، عليكم ملء النموذج وتسليمه قبل أسبوع واحداً كحد أقصى من الشهر الذي تحتاجون فيه الأموال. ويمكن عادة توقع استلام هذه الأموال خلال أسبوع أو أسبوعين من تسليم النموذج.

عندما يتبين مع مرور الوقت بأنكم تنفقون الأموال التي طلبتها بكفاءة وأنكم لا تتسرعون أو تتأخرون في إنفاقها، فانه يمكنكم طلب دفعات على أساس فصلي. يقرر الممثل الفني لمسئول الاتفاقية ومكتب الإدارة المالية ذلك عند مراجعة البيانات الواردة في تقاريركم المالية الفدرالية الفصلية SF-425، ونموذج طلب SF-270 أو SF-1034 لحساب مبلغ المنحة غير المنفق "Pipeline" ومعدل الاستنفاز.

### تقدير مبلغ الدفعات المسبقة

عند تقدير مبلغ الدفعة المسبقة التي تطلبونها، فلا يكفي فقط تقسيم الموازنة السنوية على ١٢ شهر؛ بل يجب عليكم حساب المبلغ الذي تعتقدون بالتحديد أنكم ستنفقونه خلال الشهر القادم وذلك بناء على خطة العمل المعتمدة وجدول التنفيذ التفصيلية. بإمكانكم تقسيم بعض عناصر الموازنة بالتساوي على كل الأشهر (كالرواتب على سبيل المثال)، إلا أن هناك بعض النفقات التي قد تتم بمجملها في شهر واحد كمشراء المعدات غير الاستهلاكية (عند بداية المشروع على سبيل المثال). عليكم الأخذ بعين الاعتبار الأموال المتوفرة لديكم حالياً وتأكدوا على المبالغ المتبقية التي قد تكون متوفرة لدى المتلقين الفرعيين قبل تقديم أي طلب.

إذا كنتم تنفذون البرنامج مع متلقين فرعيين (لأغراض الدفعات المسبقة نشير إليهم بمتلقي المنح الفرعيين)، عليكم العمل معاً لإدارة طلبات التمويل وعمليات الإنفاق حتى لا تنفذ الأموال لدى أي طرف باكراً. ولتجنب ذلك، يطلب من المتلقين الفرعيين تقديم تقديرات التمويل

إذا لم يكن الطلب خاصاً باسترداد نفقات ولم يكن لديكم دخل من البرنامج عليكم الانتقال مباشرة إلى النموذج المخصص للدفعات المسبقة فقط والموضح أدناه.

عليكم ملء الجزء المخصص للحساب الكامل للدفعات المسبقة واسترداد النفقات أو إذا كان لديكم أي دخل محقق من برنامج (راجعوا الشكل ١٧).

### الشكل ١٦ - الجزء العلوي من نموذج SF-270

<b>REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT</b> <i>(See instructions on back)</i>		OMB APPROVAL NO. 0348-0004		PAGE _____ OF _____ PAGES
		<b>1a</b> 1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED: <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. % If applicable box: <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL	2. BASIS OF REQUEST: <input type="checkbox"/> CASH <b>2</b> <input type="checkbox"/> ACCRUAL	
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED		4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY		5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER	7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST FROM (month, day, year)    TO (month, day, year)		

الصندوق ١ (a) - نوع الدفعة المطلوبة ستكون إما دفعة مسبقة أو استرداد لنفقات. ستطلبون بشكل عام دفعة مسبقة عن الأقساط الشهرية. يتم طلب استرداد النفقات فقط عندما تنفقون مالكم الخاص على أشياء في موازنة خطة العمل المعتمدة وتطلبون استرداد هذه الأموال.

الصندوق ١ (b) - عليكم دائماً اختيار «الدفعة الجزئية» وذلك عن كل الطلبات الأخرى باستثناء الطلب في نهاية المنحة.

الصندوق ٢ - يعتمد أساس الطلب على نوع نظام المحاسبة المستخدم.

الصندوق ٨ - «الفترة التي يغطيها هذا الطلب» يجب أن تكون شهراً ميلادياً واحداً (على سبيل المثال: من ١ يناير، ٢٠١٠ حتى ٣١ يناير ٢٠١٠) ما لم يوجه إليكم مكتب الإدارة المالية FMO بخلاف ذلك).

دخل البرنامج - هي الأموال التي يكسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على الخدمات أو بيع سلع..إلخ. ومن الممكن تحقيق الدخل أيضاً من خلال بيع معدات تم شراؤها بأموال البرنامج ولم تعد هناك حاجة إليها.

ملاحظة: يختلف دخل البرنامج عن الأنشطة المولدة للدخل والتي يمكن للمستفيدين من البرنامج الاحتفاظ بموجبه بأي دخل يحققونه.

### الجزء المخصص للحساب

يشتمل الجزء الرئيسي المخصص للحساب (أسطر معنونة من J-a، مبينة في الشكل ١٧) على ثلاثة أعمدة في الجزء العلوي (a-c) وعمود للمبلغ الإجمالي. قوموا بتعبئة طلب الحصول على أموال في هذه الأعمدة فقط إذا كنتم قد فصلتم تكاليف المقر الرئيسي، أو المتلقي الفرعي، أو البلد في الموازنة السنوية المعتمدة بهذه الطريقة. وهذا من شأنه مساعدة الممثل الفني لمسئول الاتفاقية على تتبع طلباتكم ونفقاتكم حسب الموازنة، إلا أن مكتب الإدارة المالية عموماً لا يلزمكم بذلك. وإذا كانت موازنتكم مقسمة إلى أكثر من ثلاث فئات فيجب عليكم سؤال الممثل الفني لمسئول الاتفاقية عن التصنيف الأكثر فائدة بالنسبة إليكم.

الشكل ١٧- الجزء المخصص للحساب في نموذج SF-270

11 COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED				
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES	(a) HQ	(b) Subrecipient	(c)	TOTAL
a. Total program outlays to date (As of: May 31 2009)	\$ 10,000.00	\$ 7,500.00		\$ 17,500.00
b. Less: Cumulative program excess	0.00	0.00		0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)	10,000.00	7,500.00	0.00	17,500.00
d. Estimated net cash outlays for advance period	3,000.00	5,250.00		8,250.00
e. Total (Sum of lines c & d)	13,000.00	12,750.00	0.00	25,750.00
f. Non-Federal share of amount on line e	2,300.00	0.00		2,300.00
g. Federal share of amount on line e	10,700.00	12,750.00		23,450.00
h. Federal payments previously requested	9,100.00	7,500.00		16,600.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	1,600.00	5,250.00	0.00	6,850.00
j. Advances required by month when requested by Federal grantor agency for use in next pre-scheduled advance				
1st month				0.00
2nd month				0.00
3rd month				0.00

إجمالي نفقات البرنامج حتى هذا التاريخ (الصف a): كل نفقات برنامجكم بما في ذلك حجم المساهمة في التكاليف منذ بداية فترة الطلب. أي بمعنى آخر، إذا كان طلبكم عن فترة ١ - ٣١ يناير ٢٠٠٩، عليكم ذكر إجمالي النفقات اعتباراً من ٣١ ديسمبر ٢٠٠٨.

ناقص: دخل البرنامج التراكمي (الصف b) / إذا كان برنامجكم قد حقق أي دخل عليكم ذكره هنا. صافي نفقات البرنامج (الصف a ناقص الصف b).

النفقات النقدية المقدرة لفترة الدفعة المسبقة: ما المبلغ الذي ستحتاجونه في فترة الدفعة المسبقة (في المثال ١-٣١ يناير ٢٠٠٩) وكل التمويل اللازم (بما في ذلك المساهمة في التكاليف)، بغض النظر عن أي مبلغ نقدي في الصندوق تم تدويره.

الإجمالي (مجموع الصفين c و d): كل المبلغ الذي أنفقته منظماتكم حتى هذا التاريخ بالإضافة إلى ما تتوقعون إنفاقه حتى نهاية فترة الدفعة المسبقة.

الجزء من المبلغ في السطر e الذي لا يعد من الأموال الفدرالية: كل المساهمات السابقة في التكاليف بالإضافة إلى كل المساهمات في التكاليف التي تخططون لتقديمها خلال فترة الدفعة المسبقة. (إذا كنتم غير متأكدين من المساهمة في التكاليف التي تستطيعون الالتزام بها خلال فترة الدفعة المسبقة. لا بأس من كتابة US\$0 في نموذج SF-270 طالما أنكم تبررون بالشكل الملائم المساهمة الفعلية في التكاليف الواردة في نموذج SF-425 اللاحق.

الجزء من المبلغ المذكور في السطر e والعائد إلى أموال فدرالية: هو المبلغ الإجمالي الذي طلبتوه من USAID للمشروع حتى هذا التاريخ ويشتمل على الأموال المطلوبة لفترة الدفعة المسبقة. يراجع مكتب الإدارة المالية هذا الرقم للتأكد من أنه يطابق المبلغ المذكور في النموذج SF-270 الأخير. من الممكن التحقق من ذلك من خلال جمع السطرين h و i.

المبالغ الفدرالية التي تم طلبها في السابق: إجمالي كل المبالغ التي طلبتوها حتى الآن من USAID. المبلغ الفدرالي المطلوب حالياً (السطر g ناقص السطر h): ستكون النتيجة هي المبلغ الذي تحتاجونه من USAID للشهر القادم (فترة الطلب)، ناقص أية مبالغ غير منفقة من USAID متوافرة لديكم. الدفعات المسبقة المطلوبة شهرياً: يستخدم السطر الأخير فقط في الحالات التي تطلبون فيها أموالاً على أساس فصلي ولكن تستلمونها على أساس دفعات شهرية.

## الدفعات المسبقة فقط

لملء الجزء المتعلق بالحسابات البديلة للدفعات المسبقة فقط عليكم حساب المبلغ الذي تحتاجونه للشهر القادم وأنقصوا منه أية مبالغ غير منفقة من USAID وتبقت لديكم من الدفعة التي تلقيتموها في السابق للتوصل إلى المبلغ الذي تطلبونه عن الفترة. إذا كنتم قد أنفقتم خلال الفترة السابقة، مبلغاً يتجاوز الدفعة المسبقة في تلك الفترة فقد يظهر الرقم في الخانة المخصصة للأموال غير المنفقة بالسالب.

## استرداد النفقات

عند ملء نموذج SF-270 لاسترداد تكاليف مشتريات مدرجة في موازنة خطة عملكم المعتمدة، هناك بضعة أمور عليكم القيام بها بشكل مختلف.

## تسليم نموذج SF-270

بمجرد الانتهاء من ملء الصفحة الأولى، يقوم مدير المشروع أو أية جهة أخرى لديها صلاحية التصديق في منظماتكم التوقيع على الصفحة الثانية وكتابة التاريخ عليها. بعد ذلك يتم تصوير النموذج وإرسال النسخة المصورة بالبريد الإلكتروني إلى مكتب الإدارة المالية FMO على العنوان ei@usaid.gov وأضاف الممثل الفني لمسئول الاتفاقية إلى قائمه مستلمي البريد الإلكتروني. احتفظوا دائماً بنسخة في ملفكم وقوموا بإرسال الأصل بالبريد إلى مكتب الإدارة المالية. إذا لم تتلقوا رداً من مكتب الإدارة المالية خلال ١٠ أيام، عليكم متابعة المسألة.

## الشكل ١٨ - طلب استرداد نفقات على النموذج SF-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT (See instructions on back)		OMB APPROVAL NO. 0348-0004		PAGE OF	
1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED		a. "I" line or staff account <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT		2. BASIS OF REQUEST: <input type="checkbox"/> CASH <input type="checkbox"/> ACCRUAL	
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED		b. "U" line applicable box <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL		3. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST	
4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY		5. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST			
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER		7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER		FROM (month day year) <b>8</b>	
8. RECIPIENT ORGANIZATION		TO (month day year) <b>8</b>			
Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:		10. PAYEE (Where check is to be sent if different than item 9) Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:			
11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED					
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES	(a)	(b)	(c)	TOTAL	
a. Total program outlays to date (Use of dates)	\$	\$	\$	\$ 0.00	
b. Less: Cumulative program income				0.00	
c. Net program outlays (Line a minus line b)	0.00	0.00	0.00	0.00	
d. Estimated net cash outlays for advance period <b>D</b>				0.00	
e. Total (Sum of lines c & d)	0.00	0.00	0.00	0.00	
f. Non-Federal share of amount on line e				0.00	
g. Federal share of amount on line e				0.00	
h. Federal payments previously requested				0.00	
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	0.00	0.00	0.00	0.00	
j. Advances required by month when requested by Federal grantor agency for use in making pre-scheduled advances	1st month			0.00	
	2nd month			0.00	
	3rd month			0.00	

الصندوق ٨: الفترة التي يغطيها هذا الطلب: يجب أن يغطي الفترة التي تطلبون استرداد أموال منفقة فيها.

الصف D- النفقات النقدية المتوقعة في فترة الدفعة المقددة: يجب أن يكون المبلغ المذكور هنا هو US\$0، لأنكم لا تطلبون هنا دفعة مسبقة. إذا كنتم بحاجة إلى دفعة مسبقة واسترداد نفقات عليكم ملء نماذج أخرى منفصلة.

## ٣, ١, ٣, ٤ كيفية إستيفاء النموذج SF-1034

مسبقة مدورة لثلاثة أشهر). يجب تسليم النماذج الثلاثة قبل ١٥ يوماً من بداية كل ربع سنة. تم تصميم هذا النموذج لتحافظ منظماتكم على تدفق نقدي موحد. للبدء بتعبئة الطلب، عليكم التأشير في أعلى نموذج SF-1034 للدلالة على «طلب دفعة مسبقة».

عليكم خلال فترة ١٥ يوماً من نهاية كل شهر تسليم نموذج SF-1034 آخر لتصفية الدفعة المسبقة والتأشير عليه بعبارة «تصفية دفعة مسبقة»، وذلك لتحديد مبلغ التمويل (إن وجد) الذي أنفقته منظماتكم من الدفعة المسبقة التي استلمتها عن ذلك الشهر. بما أنه لا يمكن إصدار دفعات مسبقة جديدة حتى يقدم المتلقي نموذج التصفية هذا، يجب تسليمه في الوقت المناسب شهرياً.

إذا كانت منظماتكم تستخدم النموذج SF-1034 لطلب أموال وتصفية دفعات مسبقة من USAID، عليكم اتباع الخطوات المبينة أدناه. كما هو الحال بالنسبة لإرشادات ملء النموذج SF-270 فالهدف ليس أن تحل هذه النصائح محل تعليمات الحكومة الأمريكية الواردة على الإنترنت أو إرشادات مكتب الإدارة المالية FMO ولكنها تهدف إلى الإجابة على أسئلة مستخدمي نموذج SF-1034 للمرة الأولى.

لتقديم طلب الحصول على دفعة مسبقة عليكم ملء ثلاثة نماذج SF-1034 لطلب ثلاث دفعات منفصلة عن فترة الربع السنة القادمة (نموذج واحد لكل شهر - دفعة

### الشكل ١٩ - الجزء العلوي من النموذج SF-1034

Standard Form 1034 Revised October 1987 Department of the Treasury T FPM 4-2093		PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL				VOUCHER NO.
U.S. DEPARTMENT, BUREAU, OR ESTABLISHMENT AND LOCATION		DATE VOUCHER PREPARED		SCHEDULE NO.		
		CONTRACT NUMBER AND DATE		PAID BY		
		REQUISITION NUMBER AND DATE				
PAYEE'S NAME AND ADDRESS				DATE INVOICE RECEIVED		
				DISCOUNT TERM		
				PAYEE'S ACCOUNT NUMBER		
SHIPPED FROM		TO		WEIGHT		
NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES (Give description, use number of ordered or Federal agency symbols and other information deemed necessary)	QUAN- TITY	UNIT PRICE COST PER	AMOUNT (1)	

- رقم وتاريخ الطلب، رقم الجدول، تاريخ الدفع، تاريخ استلام الفاتورة، بنود الخصم، رقم حساب متلقي الدفعة، العنوان الذي تم الإرسال منه/ إليه، بوليصة الشحن الحكومية - يجب عدم ملء الفراغات المخصصة لهذه المعلومات.
- اسم وعنوان متلقي الدفعة - يكتب اسم لمنظمتهم وعنوان بريدها كما هو وارد في الاتفاقية التعاونية
- رقم وتاريخ الأمر - يترك فارغاً
- تاريخ تقديم الخدمة - يكتب الشهر، اليوم، والسنة لبداية ونهاية الفترة التي تم بها تحمل التكاليف المطلوب استردادها.
- بنود الخدمة - يرفق وصف مختصر بالأنشطة التي من المتوقع القيام بها (للدفعة المقدمة) أو التي تم الانتهاء منها (لتصفية الدفعة). ملاحظة: قد

- يتألف نموذج SF-1034 من صفحة واحدة وعلبيكم فقط ملء الجزء العلوي منها (راجعوا الشكل ١٩). لا تقوموا بتعبئة باقي النموذج والفراغات الأخرى فيه حيث ستقوم الوكالة الممولة بذلك.
- رقم القسيمة - عليكم البدء من الرقم ١ ثم متابعة التسلسل بعد ذلك بحيث يتغير الرقم في كل مرة تملئون فيها النموذج. ملاحظة: يجب كتابة كلمة «نهائية» عند الوصول إلى آخر قسيمة.
- الوزارة، المكتب، أو المؤسسة الأمريكية وموقعها - أدخل اسم وعنوان المكتب المالي المختص. التفاصيل موجودة في الاتفاقية.
- تاريخ إعداد القسيمة - يجب الاهتمام دائماً كتابة تاريخ إعداد النموذج.
- رقم وتاريخ العقد - يكتب الرقم والتاريخ كما هو مبين في الاتفاقية.

- تطلب الوكالة المانحة تفاصيل أكثر للأنشطة.
- المبلغ - يكتب المبلغ الذي تطلبونه (للدفعة المقدمة) أو المبلغ الذي أنفقتموه من الدفعة المسبقة التي استلمتموها هذا الشهر (لتصفية الدفعة).
- لا يجوز لمتلقي الدفعة الكتابة في الفراغ أدناه - يرجى عدم الكتابة أسفل هذا الخط.

## تسليم نموذج SF-1034

يجب مراجعة التعليمات المفصلة في الاتفاقية التعاونية حول كيفية تقديم النموذج SF-1034. وبصفة عامة يجب على المنظمة تسليم الأصل وثلاث نسخ من نموذج SF-1034 لمكتب الدفعات المالية المذكور في الاتفاقية.

يجب الإنتباه إلى سقف مبلغ الالتزام المخصص لمنحتكم!

يتراوح الوقت المستغرق لتنفيذ معاملة النموذج SF-270 أو SF-1034 عادة من أسبوع إلى

أسبوعين، طالما أن هناك مبالغ كافية لمنحتكم.

إذا طلبتكم أموال تزيد عن سقف المبلغ المخصص

لمنحتكم فقد يستغرق الأمر شهراً لتعديل الاتفاقية

بحيث يتم تخصيص مبلغ إضافي قبل أن يتمكن

مكتب الإدارة المالية FMO من تنفيذ معاملة

النموذج ٢٧٠ أو SF-1034.

من المفضل متابعة مبلغ الالتزام المخصص،

والتأكد من إبلاغ مسئول الاتفاقية وطلب متابعة

مبالغ إضافية بمجرد إنفاق ٧٥٪ من هذا المبلغ..

## ٤, ٣, ١, ٤ متابعة مبلغ المنحة غير المنفق ومعدل الاستنفاد

يتولى المدير المالي في منظماتكم مسؤولية مراقبة المبالغ التي تنفقها المنظمة بموجب المنحة والتأكد من توافر المال الكافي لتغطية النفقات القادمة وعلى منظماتكم تتبع عمليتان حسابيتان هامتان تتعلقان بأموال المنحة غير المنفقة ومعدلات الإنفاق، وفي ذات الوقت يقوم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بمتابعة هذه الأرقام. تجنبكم المراسلات المنتظمة مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية مشكلة تأخير العمليات حتى يتم تخصيص أموال إضافية لكم.

أموال المنحة غير المنفقة «Pipeline» هي مبلغ الالتزام المخصص الذي لم ينفق بعد، أي المبلغ الذي لا يزال متاح لديكم. بإمكانكم حساب هذا المبلغ من خلال جمع كل الأموال التي أنفقتموها وطرحها من إجمالي مبلغ الالتزام المخصص.

الحساب: المبلغ غير المنفق من المنحة = مبلغ الالتزام المخصص - إجمالي المبلغ الذي تم إنفاقه. معدل الإنفاق يحسب المعدل الذي تنفقون فيه الأموال

التي تلقيتموها. الحساب الأساسي لمعدل الإنفاق هو المبلغ الذي تم إنفاق مقسوماً على عدد الأشهر التي تم الإنفاق فيها.

الحساب: معدل الإنفاق = إجمالي المبلغ المنفق / عدد أشهر العمل حتى تاريخه.

يستخدم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية تقارير

SF-425 الفصلية لمعرفة معدل الاستنفاد ولكن،

قد ترغبون باستخدام أنظمتكم المالية لإعداد تقرير

يساعدكم على متابعة نفقاتكم الشهرية الفعلية.

عند حساب معدل الاستنفاد بإمكانكم أيضاً فصل

المصاريف الخاصة التي تتم مرة واحدة مثل شراء

المركبات. هذا من شأنه إعطائكم فكرة أفضل عن

المبالغ التي سينفقها مشروعكم في الأشهر القادمة.

مثال (يرجع إلى الشكل ٢٠).

وقعت المنظمة غير الحكومية X على اتفاقية

تعاونية بقيمة إجمالية تبلغ ١,٠٠٠ دولاراً أمريكياً.

وحصلت على مبلغ التزام مخصص مبدئي بقيمة ١٠

دولاراً أمريكياً. عندما تمت الموافقة على خطة العمل

تلقت ٣٠٠ دولاراً أمريكياً كمبلغ التزام مخصص

إضافي وبالتالي، وصل إجمالي مبلغ الالتزام

المخصص إلى ٣١٠ دولاراً أمريكياً.

تعمل المنظمة غير الحكومية X منذ ٤ أشهر وأنفقت

حتى الآن ١٤٥ دولاراً. عند طرح مبلغ الالتزام

المخصص الكلي (٣١٠ دولاراً) من طرح

إجمالي النفقات (١٤٥ دولار) نحصل على مبلغ

المنحة غير المنفق وهو ١٦٥ دولاراً.

عند قسمة المبلغ الذي تم إنفاقه (١٤٥ دولاراً) على

عدد الأشهر التي تم الإنفاق فيها (أربعة أشهر) نحصل

على معدل الإنفاق الشهري وهو (٣٦,٢٥ دولار).

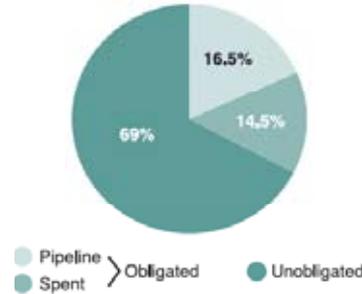
## الشكل ٢٠ - تحليل مبلغ المنحة المقدمة لمنظمة X غير الحكومية

المنحة المقدمة من الحكومة الأمريكية لمنظمة X غير الحكومية

لمنظمة غير الحكومية X	
1,000 US\$	مبلغ المنحة
10 US\$	مبلغ الالتزام المخصص الأصلي
300 US\$	مبلغ الالتزام المخصص الإضافي
310 US\$	مجموع الالتزام المخصص حتى هذا التاريخ

الإنفاق	يناير	فبراير	مارس	أبريل	المجموع
US\$25	US\$55	US\$35	US\$30	US\$145	US\$436.25

النتيجة	الحسابات	المبلغ غير المنفق من المنحة
US\$165	US\$310/US\$145	US\$436.25
US\$436.25	US\$145 / 4	US\$36.25/US\$165
الأشهر المتبقية	US\$36.25/US\$165	٤,٥ أشهر



باستخدام المبلغ غير المنفق ومعدل الإنفاق بإمكانكم حساب عدد الأشهر المتبقية لديكم تقريباً قبل أن تكونوا بحاجة إلى تخصيص أموال التزام إضافية. يقسم المبلغ غير المنفق على معدل الإنفاق للحصول على عدد الأشهر المتبقية قبل نفاذ مبلغ الالتزام المخصص وذلك مع افتراض بقاء الإنفاق على نفس المعدل. في نفس المثال المذكور أعلاه، ستنفق المنظمة غير الحكومية X حسب تقديرها مبلغ الالتزام المخصص المتبقي خلال أربعة أشهر ونصف. ولكن يجب ملاحظة أن معدل الإنفاق الفعلي سيتغير على الأرجح في كل شهر وذلك بناء على الأنشطة المنفذة بالبرنامج.

يجب وضع هذه الأرقام في الاعتبار ومراقبة نفقاتكم للتأكد من أنها لا تتم بمعدل أسرع أو أبطأ من اللازم. على سبيل المثال، إذا كان لديكم منحة مدتها ثلاث سنوات فأن عليكم جعل وتيرة الإنفاق متوافقة مع الإطار الزمني المحدد لتحقيق الأهداف.

## ٤,٣,١,٥ إعادة تشكيل الموازنة

تنقسم الموازنة المعتمدة إلى تسع فئات معيارية، وتتيح USAID المرونة لإجراء تعديلات على الموازنة ضمن هذه الفئات (على سبيل المثال، خصصتم مبلغاً في الموازنة لشراء آلة تصوير ولكن قررتم بدلاً من ذلك استعمال المبلغ لشراء طابعة كمبيوتر)، إلا إنه يجب مراعاة أنه لا يمكنكم نقل سوى مبلغ محدود فقط من فئة إلى أخرى ضمن التكاليف المباشرة قبل الحصول على موافقة USAID. وإذا ما تجاوز حجم التعديل على الموازنة هذا الحد فيتم اعتباره تعديلاً جوهرياً على الموازنة.

## قواعد USAID بشأن تعديل الموازنة

تختلف كل منحة مقدمة من USAID عن غيرها، فبينما تعتبر بعض اتفاقيات المنح التغيير الكبير في الموازنة هو التغييرات التراكمية بين فئات الموازنة بنسبة تتعدى ١٠٪ من إجمالي الموازنة خلال مدة المنحة، إلا أن بعض اتفاقيات المنح الأخرى تحدد سقفاً أقل بكثير. لمعرفة القواعد المنطبقة على منحتكم لتعديل الموازنة عليكم مراجعة الإتفاقية التعاونية.

على سبيل المثال، إذا كان الحد المخصص لإجراء تعديل كبير على موازنة منحة قيمتها ٢ مليون دولار أمريكي هو ١٠٪، فإن ذلك يعني أن بإمكان متلقي المنحة تعديل الموازنة إلى حد يصل إلى ٢٠٠,٠٠٠ دولاراً أمريكياً ما بين فئات الموازنة طوال مدة المنحة دون طلب موافقة. إلا إنه يتعين عليكم الحصول على موافقة على أية تغييرات في الموازنة تتجاوز هذا الحد.

هذه التغييرات تراكمية، وفي هذا المثال، إذا قمتم بتعديل ٥٠,٠٠٠ دولاراً في الموازنة خلال السنة الأولى، و١٥٠,٠٠٠ دولاراً خلال السنة الثانية فسيتمتع عليكم الحصول على موافقة مسبقة على أية تغييرات بين فئات الموازنة في السنة الثالثة مهما كانت صغيرة لمسئول الاتفاقية الخيار في الحد من إمكانية تعديل الموازنة إذا كانت التغييرات غير ضرورية أو غير منطقية.

## طلب الموافقة

إذا كنتم تخططون لإجراء تغييرات تتجاوز السقف المخصص للتعديلات الكبيرة على الموازنة أو تؤدي إلى تغيير كبير على الأنشطة المنفذة، فإن عليكم كتابة مذكرة إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية ومسئول الاتفاقية لطلب الموافقة، على أن يرفق بالمذكرة ما يلي:

## التشارك في الموارد بالمقارنة مع التكاليف المشتركة أو التكاليف غير المباشرة

هناك فرق هام بين الموارد التي يمكن لأكثر من مشروع التشارك بها والتكاليف المشتركة أو التكاليف غير المباشرة.

غالباً ما تأتي الموارد التي يتشارك فيها أكثر من مشروع ضمن فئة التكاليف المباشرة. لنأخذ على سبيل المثال موظف يوزع وقت عمله على أكثر من مشروع. وبما أنه يتم تتبع ساعات عمل الموظف من خلال سجل الحضور والإنصراف، ستعرفون تماماً عدد ساعات العمل على المشروع «أ» بالمقارنة مع المشروع «ب». لهذا، بإمكانكم تخصيص عدد محدد من الساعات لكل مشروع كتكاليف مباشرة.

مثال آخر: إذا كان لدى منظمكم سيارة يستخدمها أكثر من مشروع للتنقل، فإنه يجب تسجيل كل رحلة في سجل تحركات المركبة بحيث يتم تخصيص النفقات المرتبطة بكل رحلة كتكاليف مباشرة لكل مشروع.

في مقابل ذلك، تكون التكاليف المشتركة أو غير المباشرة هي التكاليف التي يتم تحملها لتلبية حاجة مشتركة للمشروع. ويعتبر بدل الخدمات ورسوم الإنترنت واللوازم المكتبية المستهلكة مثل الأوراق ومشابك الأوراق من الأمثلة على التكاليف المكتبية المشتركة للمشروع. بعكس الأمثلة السابقة، لا تكون المبالغ التي يجب تحميلها مباشرة على كل مشروع واضحة تماماً.

تتبع بعض المنظمات مع USAID اسلوباً لتحديد نسبة التكاليف غير المباشرة NICRA واستخدامها للتعامل مع هذا النوع من التكاليف، ولكن أغلب المنظمات ليس لديها نسبة NICRA معتمدة (أو قد يكون لديها نسبة NICRA لنفقات المقر الرئيسي فقط)، لذا ستحتاج إلى طريقة لمعرفة كيفية توزيع هذه التكاليف.

### نموذج صيغة حساب التكاليف المشتركة

سيتمتع التعامل مع التكاليف التي لا يمكن ربطها بمشروع واحد كتكاليف مباشرة بواسطة صيغة معينة. من بين الطرق المستخدمة للقيام بذلك هي استخدام نسبة مئوية بناءً على عدد الموظفين في المشروع الواحد مقابل إجمالي عدد الموظفين أو المساحة المكتبية المخصصة.

- شرح أسباب تعديل الموازنة (على سبيل المثال، شرح التكاليف أو الظروف غير المتوقعة)
- توضيح كل عمليات التعديل السابقة على موازنة المنحة.
- تفاصيل مصدر الأموال (أي ما هي التكاليف التي لن تنفقوها لتتمكنوا من توفير المال)
- تفاصيل الطريقة التي سيتم بها استعمال المبالغ التي خضعت لإعادة التعديل في الموازنة.
- شرح لإية آثار تتوقعونها نتيجة تعديل الموازنة مثل التغييرات على الأهداف.
- بيان المصادر الأخرى للأموال التي ستستخدموها لتعويض أي عجز، إذا تطلب الأمر ذلك.

بمجرد وصولكم إلى السقف المخصص لتعديل الموازنة، يجب أن يعطي مسئول الاتفاقية الموافقة على كل عمليات التعديل على الموازنة بغض النظر عن المبلغ. لهذا، إذا كنتم بحاجة إلى طلب الموافقة على إجراء تعديلات إضافية، فإن عليكم تقدير كل التغييرات اللازمة لإتمام المشروع وطلب الموافقات عليها دفعة واحدة.

## ٦, ١, ٣, ٤ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

تتحمل المنظمة التي لديها أكثر من مشروع واحد ثلاث فئات من النفقات:

- **تكاليف المشروع المباشرة** – التكاليف المرتبطة بوضوح بمشروع محدد مثل تكاليف موظف يعمل بشكل حصري في ذلك المشروع والمساحة المكتبية التي يستعملها موظفو المشروع أو المعدات واللوازم المستعملة فقط من قبل مشروع واحد.
- **تكاليف المشروع المشتركة** – التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن من الصعب ربطها بمشروع محدد مثل تكاليف الكهرباء أو المساعدين الإداريين إلخ.
- **التكاليف غير المرتبطة بالمشروع** – التكاليف المشروعة للمنظمة والتي لا تكون مرتبطة بأي مشروع محدد أو التكاليف غير «المسموحة» في المشاريع الممولة من الحكومة الأمريكية، مثل جمع التبرعات والترفيه. تأتي أغلب نفقاتكم ضمن فئة تكاليف المشروع المباشرة بينما تكون التكاليف غير المرتبطة بالمشروع واضحة، ولكن قد تكمن الصعوبة في التعامل مع التكاليف المشتركة.

## التكاليف المشتركة عموماً في المكتب

- ◀ إيجار المكتب وبدل الخدمات
- ◀ أجور خدمات الهاتف (استثناء: من الممكن تخصيص بند للمكالمات غير المحلية وتسديدها من قبل المشروع الذي قام بتلك المكالمات. لوازم المكتب المستهلكة والروتينية (الأقلام، الأوراق، المشابك، الخ)؛ و
- ◀ الموظفين المساندين (المساعدين الإداريين، المحاسبين، موظفي الاستقبال، الخ) الذين يعملون على كل المشاريع.

تبدي USAID استعدادها لدفع "حصة عادلة" من تكاليف تنفيذ المشروع. بإمكان منظمكم التأكد من أنها تتبع أسلوب ثابت في توزيع التكاليف على المشاريع المختلفة و/ أو الجهات المانحة المختلفة شهرياً من خلال وضع سياسة للتكاليف المشتركة بحيث يتم التعامل مع كل مصدر من التمويل بنفس الطريقة وبدون تمييز. ويعتبر التوزيع الخاطئ للتكاليف المشتركة أحد النتائج السائبة لعمليات التدقيق/ المراجعة لذا من الضروري توخي الدقة عند القيام بذلك.

### المكاتب المتعددة

إذا كان لمنظمكم عدة مكاتب في مواقع مختلفة، عليكم تحديد إرشادات عامة وأن تطلبوا من كل مكتب وضع سياسة خاصة به بناء على المشاريع والنفقات في الموقع. يجب أن تكون السياسات مدونة خطياً لأن المدققين/ المراجعين سيقومون بمراجعة ومقارنة سياستكم بالممارسات المتبعة خلال المراجعة السنوية. تقوم بعض المشاريع التي تتشارك في المكاتب بصياغة مذكرة تفاهم (MOU) تشمل على اتفاقات مفصلة

حول مواضيع إضافية مثل الأمور المتعلقة بالموجودات/ الأصول المشتركة والأجور والرواتب، والموارد البشرية. وهو أمر شائع في الحالات التي تكون «فرق المشاريع» المستقلة تعمل في وحدات تشغيلية مختلفة أو تتبع منظمات مختلفة تماماً.

عليكم أولاً معرفة الأماكن المخصصة في المكتب لكل مشروع مثل المكان المخصص للموظفين العاملين بشكل حصري على مشروع محدد والأماكن المشتركة بين المشاريع مثل قاعة الاجتماعات أو منطقة الاستقبال وبالنسبة للأماكن المخصصة لمشروع محدد، عليكم حساب الأمتار المربعة المخصصة لكل مشروع. بإمكانكم أيضاً قسمة المساحة المخصصة لكل موظف يوزع وقت عمله على أكثر من مشروع بناء على النسبة التي يخصصها لكل مشروع. بالإضافة المساحة المخصصة لكل مشروع وحساب النسبة المخصصة لكل مشروع.

لنفترض على سبيل المثال، أن مكتبا مساحته ١,٠٠٠ متر مربع يضم مشروعان ويخصص ٨٠٠ متراً مربعاً من المساحة لهما والمساحة المتبقية مشتركة. وقد تم تخصيص ٦٠٠ متر مربع لمشروع واحد و٢٠٠ متراً مربعاً للمشروع الآخر. أي أنه يتم تحميل نسبة ٧٥٪ من المساحة الكلية على المشروع الأول (٧٥٠ متراً مربعاً)، و٢٥٪ للمشروع الثاني (٢٥٠ متراً مربعاً). ومن الممكن استخدام هذه النسب كأساس لتوزيع التكاليف للنفقات المشتركة الأخرى.

ليس هناك طريقة صحيحة واحدة فقط لتوزيع التكاليف المشتركة، ولكن يجب أن تكون الطريقة التي تتعامل فيها منظمكم مع هذه التكاليف واضحة، فهذا يساعد على التأكد من أنكم تستخدمون أموال المشروع بحكمة وأنكم توزعون التكاليف بطريقة عادلة. تذكروا أيضاً أن عليكم تغيير السياسة التي تتبعونها لتوزيع التكاليف المشتركة بما يتماشى مع التغييرات التي تطرأ على مسارات تمويل المشاريع.

### ضعوا سياسة خاصة بالنفقات المشتركة (وحدثوها دائماً)

عليكم أخذ هذه الإرشادات بعين الاعتبار ووضع سياسة تحدد ما يلي:

- التكاليف والموارد التي يتم اعتبارها «مشتركة»؛
- الطريقة التي تقسم بها منظمكم التكاليف المشتركة على المشاريع المختلفة؛
- الأوقات التي يتم فيها تعديل السياسة.

س: هل نحتاج إلى إتفاقية نسبة تكلفة غير

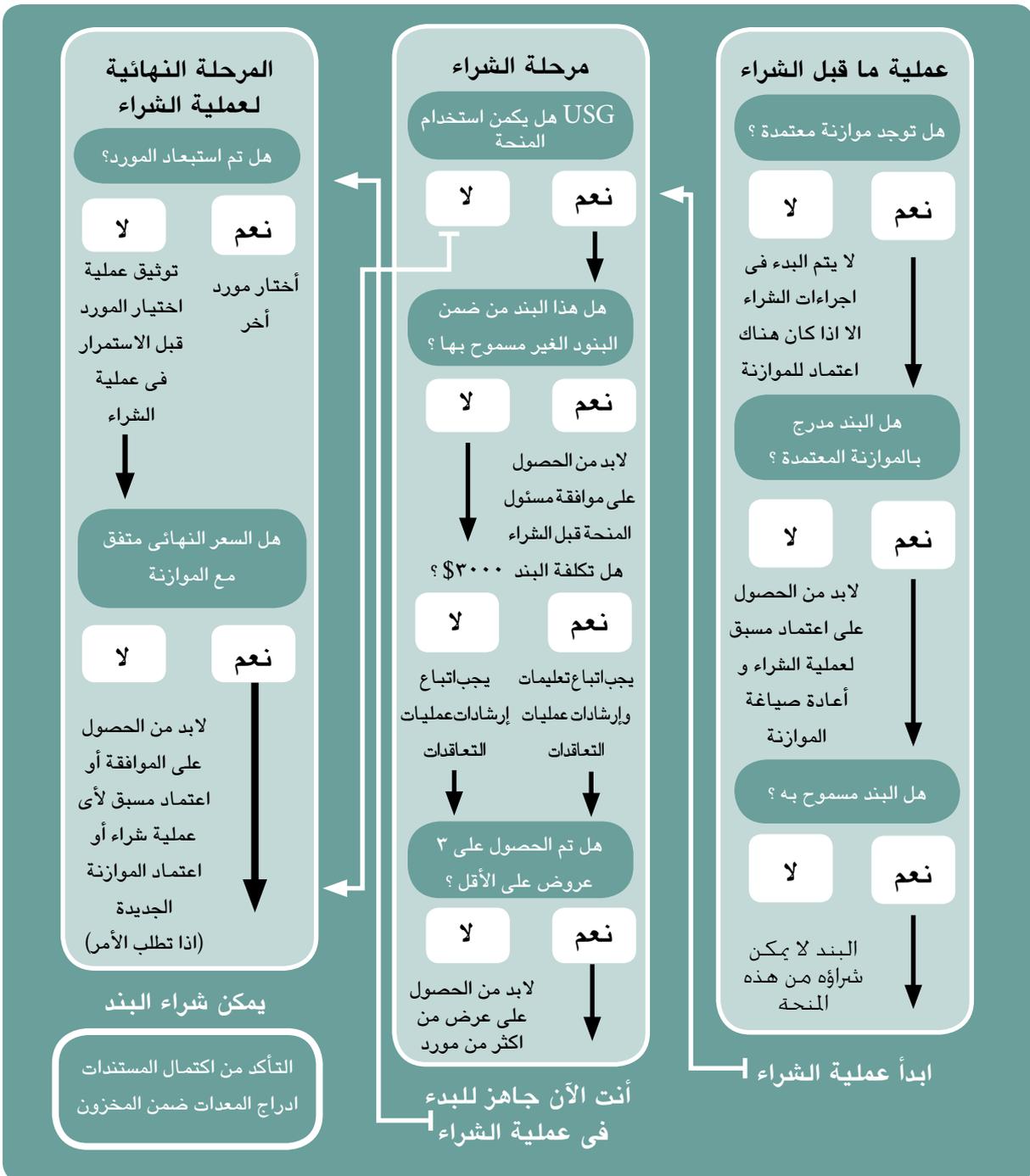
مباشرة (NICRA)؟

ج: تحتاج المنظمات إلى طريقة لمعرفة كيفية توزيع التكاليف غير المباشرة أو المشتركة، لكن ليس بالضرورة أن تكون NICRA. تتبع المنظمات عمليات مختلفة للتوصل إلى إتفاقية نسبة التكاليف المشتركة غير المباشرة NICRA لكن أغلب المنظمات تجد أن هذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً وأن هناك طرق أخرى أكثر كفاءة.

## ٢, ٣, ٤ الشراء

تضمن أنظمة الشراء في USAID قيام متلقي المنح باستخدام أموال الحكومة الأمريكية لتحقيق الغرض من المنحة وإنفاقها بحكمة وعدم استعمالها في شراء مواد أو خدمات تتعارض مع المصلحة العامة، لهذا السبب، يتعين عليكم مراجعة سياسات الشراء الخاصة بمنظمتكم بعناية لضمان توافقها مع متطلبات USAID. يوضح الشكل ٢١ خطة مبسطة لعملية الشراء ويقسمها إلى ثلاث مراحل:

الشكل ٢١- مراحل الشراء



## الشراء

عملية الحصول على الطعام، اللوازم والخدمات بما في ذلك:

- السلم، قطع الغيار، ولوازم تتعلق بأنشطة البرنامج.
- المعدات والأثاث المكتبي، ولوازم لمكاتب المشروع.
- خدمات الاستشارة من الأفراد و/ أو المنظمات.

USAID وذلك وفقاً لنظام الحكومة الأمريكية (2 CFR 230). وإذا كانت السلعة غير مدرجة في الموازنة المعتمدة سيتعين عليكم الحصول على تصريح خطي من مسئول الاتفاقية قبل شرائها. عليكم الأخذ بعين الاعتبار، أنه بالرغم من وجود بعض المعدات غير الاستهلاكية التي تزيد قيمتها عن ٥,٠٠٠ دولار في الموازنة المعتمدة (على سبيل المثال، كمبيوتر مركزي) إلا أن شرائها قد يتطلب الحصول على تصريح خاص من USAID. إذا لم تكونوا على يقين من ذلك يفضل التحقق من ذلك من مسئول الاتفاقية.

يتعين إجراء فحوص طوال عملية الشراء للتحقق من أن كل السلع والخدمات التي يتم شراؤها مسموح بها. وإذا لم تكن لديكم اتفاقية شراء، فمن الضروري أن تعتمد منظمكم سياسة تشتمل على وسائل للتأكد من أن السلع والخدمات التي تشتريها مسموحاً بها بموجب المنحة.

روابط إلكترونية هامة حول موضوع الشراء  
ADS Chapter 260 – Geographic Codes  
(الرموز الجغرافية)  
<http://usaid.gov/policy/ads/200/260.pdf>

ADS Chapter 310 – Source (المصدر)  
<http://usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>

USAID Acquisition Regulation (AIDAR)  
<http://usaid.gov/policy/ads/300/aider.pdf>

Buy America Act (قانون شراء المنتجات الأمريكية)  
<http://usinfo.state.gov/products/pubs/trade/glossac.htm#buyam>

2CRF 226  
[http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226\\_main\\_02.tpl](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl)

2CRF 230 (A-122)  
[http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230\\_main\\_02.tpl](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230_main_02.tpl)

Excluded Parties List (قائمة الأطراف المستبعدين)  
<http://www.epls.gov>

UN Consolidated List (القائمة الموحدة للأمم المتحدة)  
<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

U.S Department of Treasury's Designated Nationals List

<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn>

- **مرحلة ما قبل الشراء** – قبل البدء بشراء السلعة، يجب أن تكون لديكم موازنة معتمدة وموضحة بها الفئات المعيارية للموازنة ما لم يتطلب ذلك موافقة محددة. إذا لم تكن كذلك، قد يتعين عليكم تعديل الموازنة. وإذا كان التعديل يمثل تغييرات كبيرة (٤,٣,١,٥) سيتوجب عليكم طلب الموافقة. وإذا كانت السلعة المذكورة في الموازنة عليكم التحقق أولاً مما إذا كانت السلعة مسموح بها وذلك من خلال الاختبار الخاص بذلك (٤,٣,٢,١) قبل بدء عملية الشراء.

- **مرحلة الشراء** – هي العملية التي تسبق الشراء مباشرة عندما يكون لديكم التمويل وتبدأ عملية الشراء من خلال طلب العروض والحصول على معلومات عن الأسعار ومراجعة البائعين المختلفين. يمكن أن تساعد سياسات الشراء الداخلية الخاصة بكم على إرشادكم في أغلب مراحل هذه العملية.

- **عملية الشراء** – بمجرد اختيار البائع والاتفاق على السعر، عليكم القيام بمراجعة أخيرة، وبعد ذلك يمكنكم الشراء. بعد إتمام عملية الشراء، عليكم التأكد من التوثيق وإدخال كل المعلومات ذات الصلة في نظام متابعة المخزون، إن وجد.

هناك المزيد من الخطوات المفصلة ضمن كل خطوة رئيسية. على سبيل المثال، لدى أغلب المنظمات إجراءات خاصة لطلب وتقييم العروض للسلع الكبيرة التي تبلغ تكلفتها ٣,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر – سقف التكلفة الذي تقترح USAID الحصول على ثلاثة عروض سعرية بشأنه. بإمكان منظمكم تحديد سقف تقييدي أكثر مثل ٥٠٠ دولاراً على سبيل المثال، لضمان العدالة والقيمة الأفضل والمساءلة.

إذا كانت تكلفة سلعة ما تزيد عن ٥,٠٠٠ دولاراً أمريكياً للوحدة، يجب الحصول على الموافقة بإعتبارها معدات غير استهلاكية. وتعتبر المواد التي تزيد قيمتها عن ٥,٠٠٠ دولاراً ولها عمر افتراضي يزيد عن سنة واحدة من بين «المعدات» التي تتطلب الحصول على موافقة مسبقة من

بالمصدر والمنشأ (٤,٣,٢,٣)، والقيود المتعلقة  
بالبائعين (٤,٣,٢,٤).

١, ٢, ٣, ٤، التحقق من أن التكاليف مسموح بها  
من أهم مفاهيم في عمليات الشراء في منح USAID  
هو معرفة التكاليف المسموح بها والتكاليف غير  
المسموح بها. إذ أن كون الموازنة معتمدة لا يعني أن  
كل الأصناف المذكورة فيها مسموح بها. ومن، ثم يجب  
التأكد من خضوع كل صنف إلى اختبار تحديد ما إذا  
كان مسموحاً به بموجب الموازنة أم لا قبل الشروع في  
شراء أى من السلع أو الخدمات بموجب المنحة.

### في اتفاقيتكم

تحتوي اتفاقيات USAID التعاونية على  
متطلبات متعلقة بالشراء وذلك تحت بند الأحكام  
المعيارية. عليكم بالتحديد مراجعة الأحكام  
المعيارية التي تحمل عنوان «السلع والخدمات  
غير المؤهلة» و«السلع الخاضعة للقيود».

يطرح هذا الاختبار أربعة أسئلة أساسية لتحديد ما إذا  
كان بإمكانكم شراء صنف ما. وتنطبق هذه الأسئلة على  
كل التكاليف المرتبطة بالمنحة بما في ذلك التكاليف  
المباشرة وغير المباشرة.

### ١. هل التكلفة معقولة؟

هل التكلفة مشابهة للتكلفة التي تدفعها المنظمات  
الأخرى مقابل نفس السلعة أو الخدمة؟ هل اتبعت  
سياسات الشراء الخاصة بمنظمتكم لطلب عروض  
سريعة والحصول على سعر عادل؟

### ٢. هل بإمكانكم تحميل التكلفة على هذه المنحة تحديداً؟

هل التكلفة لازمة لتنفيذ عمل متعلق بالمنحة؟

### ٣. هل التكاليف ثابتة؟

هل اتبعت أسلوب ثابت في تحديد التكاليف لكل  
الأعمال التي تقوم بها منظمتكم بغض النظر عن  
مصدر التمويل؟ على سبيل المثال، هل السعر الذي  
تدفعونه لنفس المستشارين مقابل أنشطة مماثلة  
يقومون بها في المشاريع الممولة من USAID هو  
نفس السعر الذي يتم دفعه في المشاريع الممولة من  
جهات مانحة أخرى؟

## المتطلبات المتعلقة بالمتلقين الفرعيين

تنطبق أغلب قواعد الشراء المفروضة على المتلقي  
الرئيسي على المتلقي الفرعي للمنحة أيضاً. وفقاً  
لمتطلبات USAID يجب أن تشمل الاتفاقيات  
الفرعية بين المتلقي الرئيسي والمتلقي الفرعي  
بشأن شراء السلع أو الخدمات بما يزيد عن المبلغ  
المحدد لمنظمتكم على أحكام معيارية متعلقة  
بالشراء من بينها البند المعياري المسمى «قواعد  
USAID بشأن الأهلية للسلع والخدمات» التي  
تحدد السياسات المتعلقة بالسلع الخاضعة للقيود  
والسلع واللوازم غير المؤهلة والمتطلبات الخاصة  
بالمصدر/ المنشأ.

يجب مراجعة البنود المتعلقة بالشراء بعناية والتأكد  
من أن الموظفين والمتلقين الفرعيين على دراية العملية  
والإجراءات. كما يجب التأكد من متابعة عملية التطبيق.

### الممارسات الجيدة في الشراء

- تحديد واتباع سياسات وإجراءات شراء خطية  
وإجراء تخطيط سنوي للشراء يشتمل على معدات  
ولوازم وخدمات المكتب والبرنامج.
- ربط التخطيط للشراء بعمليات وضع الموازنة  
وحطة العمل.
- إتاحة المجال للمنافسة المفتوحة قدر الإمكان.
- الحصول على عروض سعرية ومراجعتها في  
ضوء المعايير المحددة والاستعانة بلجان  
التقييم وإعطاء المبررات لاختيار البائع، و  
توثيق عملية الشراء
- الاحتفاظ بقائمة جرد بكل المعدات التي يتم  
شراؤها وتحديثها دورياً والإشارة إلى حالة  
الأصناف المختلفة ومكان وجودها.

## لمحة عامة عن أنظمة الشراء

يحتوي نظام (2 CFR 226) على العديد من الأحكام  
التي تنص عليها USAID بشأن ما يجوز وما لا يجوز  
إنفاق أموال الحكومة الأمريكية عليه ويشتمل أيضاً على  
بعض القيود حول:

- عدد من السلع والخدمات المحددة؛
- مكان صنع أو شراء الأصناف؛
- الجهة التي يمكن شراء السلع والخدمات منها؛ والطريقة  
التي تشحنون بها المشتريات إلى موقع مشروعكم.
- ويغطي هذا الجزء الأصناف الخاضعة للقيود  
والأصناف المحظورة (٢, ٣, ٤)، القيود المتعلقة

#### ٤. هل التكلفة متماشية مع قواعد وإجراءات البرنامج؟

هل تقع التكاليف ضمن الحدود والاستثناءات المبينة في شروط وبنود المنحة؟ هل نفذ المسؤولون عن الإنفاق عملية الشراء بأسلوب أخلاقي سليم؟

بالنسبة لعمليات الشراء الكبيرة، عليكم توثيق المراجعة التي أجريتها لهذه الأسئلة خلال عملية الشراء. وذلك بوضع الأسئلة على جدول و رسم خانات تحدد فيها السلعة والمبلغ المخصص في الموازنة والتاريخ والشخص في المنظمة الذي ملأ النموذج. تدون الإجابات وأية ملاحظات ضرورية، و تحفظ هذه النماذج للرجوع إليها مستقبلاً لأغراض التدقيق/المراجعة.

#### ٢, ٣, ٤, التكاليف المسموح بها

التكاليف المسموح بها هي تلك الأشياء التي يجوز لكم شراؤها أو إنفاق المال عليها بموجب الاتفاقية. يتم تحديد الأشياء المسموح بها وغير المسموح بها في القانون الأمريكي، وسياسات الوكالة التي قدمت المنحة لكم والأنظمة التي تحكم البرنامج الذي تتلقون تمويلاً بموجبه والقيود الإضافية التي قد تشمل عليها اتفاقية المنحة.

بناء على الظروف، تعتبر التكاليف مسموحاً بها أو غير مسموحاً بها بناء على ما إذا كانت ضرورية لتلبية أهداف أحد الأنشطة أو معقولة أو يمكن تحميلها على المنحة. كما تخضع التكاليف المسموح بها إلى فئات محددة من بينها قوانين الولايات المتحدة وأنظمة USAID. ومن الطرق التي يمكن للمتلقين اتباعها لتتبع هذه القيود هي وضع قوائم بالأصناف غير المسموح بها مثل الوثيقة المبينة في الشكل ٢٢ والمخصصة فقط للأصناف غير المسموح بها. بإمكانكم تعديل هذه القائمة بما يتماشى مع الأمور المحددة من قبل USAID واتفاقيتكم التعاونية. ستلاحظون أن بعض الأصناف خاضعة لنوع من القيود، أي أنها مسموحة فقط بإذن خطي (كالمركبات على سبيل المثال) وأصنافاً أخرى

تعتبر محظورة ولا يمكنكم شراؤها تحت أي ظرف (كالمعدات المستخدمة في عمليات الإجهاض على سبيل المثال).

تعد هذه القائمة الخطوة الأولى في تحديد ما إذا كانت التكلفة مسموح بها أم لا ولكن إذا كان الصنف الذي تنوون شراؤه غير مدرج على قائمة الأصناف غير المسموح بها، سيكون عليكم السعي لمعرفة ما إذا كانت عملية الشراء تجتاز الفحص الذي يتم من خلاله تحديد ما إذا كانت السلعة مسموحاً بها أم لا (١, ٢, ٣, ٤) وذلك بالبحث في ظروف الشراء وبرنامجكم للتأكد من أن التكلفة معقولة وذات صلة ببرنامجكم.

#### السلع الخاضعة لقيود

السلع الخاضعة للقيود هي تلك السلع التي يجوز لكم شراؤها بأموال USAID ولكن يتعين عليكم الحصول على موافقة خطية مسبقة عليها من مسئول الاتفاقية. ومن أكثر السلع الخاضعة لقيود شيوعاً ما يلي:

- السلع الزراعية؛
- المركبات؛
- المواد الصيدلانية؛
- المبيدات الحشرية؛
- المعدات المستعملة؛

ممتلكات USAID الزائدة عن الحاجة؛ والأسمدة

- من الممكن منح تنازل في حال استيفاء كل الشروط الثلاثة التالية (ملاحظة: حتى إذا أستوفيتم كل المعايير الثلاثة فإن ذلك لا يعنى أن الموافقة ستكون تلقائية؛ وأما سيكون عليكم طلب الموافقة من مسئول الاتفاقية):
- مصدر / بلد منشأ الصنف هو الولايات المتحدة.
- تم تحديد الصنف وأدرجه في وصف البرنامج أو التعديلات على المنحة.
- تم إرفاق التكلفة ذات الصلة بالصنف في الموازنة المعتمدة للمنحة.
- إذا وافق مسئول الاتفاقية، فسيوزدكم بتفويض خطي. وإذا قمتم بشراء الصنف قبل الحصول على التفويض الخطي، فقد يكون ذلك على نفقتكم الخاصة.

## الشكل ٢٢- أمثلة على التكاليف غير المسموح بها

الفئة	الوثيقة المنظمة	أمثلة على المحددات	تنطبق على
القانون الأمريكي	OMB Circular A-122	المحظورات: معدات الإجهاض، المعدات العسكرية، معدات الرقابة، معدات التحكم بالطقس، ومعدات القمار.	كل اتفاقيات USAID
أنظمة USAID	USAID AIDS (نظام التعليمات المحوسبة في USAID)	الأصناف الخاضعة لقيود: المواد الصيدلانية، المركبات، والسلع الزراعية.	كل اتفاقيات USAID
قيود الاتفاقية	الاتفاقية التعاونية الخاصة بكم	الأصناف الخاضعة لقيود: الأصناف غير المذكورة في الموازنة.	تختلف حسب الاتفاقية

### الأصناف المحظورة

لا يجوز شراء الأصناف التالية بأموال USAID تحت أى من الظروف:

- المعدات العسكرية - السلع أو المعدات العسكرية التي يتم استخدامها لتلبية المتطلبات العسكرية للدولة المتعاونة؛
- معدات المراقبة - معدات مثل الميكروفونات، وأجهزة الإرسال، وأجهزة التسجيل (لا تشمل على المعدات السمعية والبصرية ذات الاستعمالات العامة طالما أن هناك غاية وحاجة واضحة لها في برنامجكم)؛
- السلع والخدمات المساندة لأنشطة الشرطة أو هيئات إنفاذ القانون الأخرى؛
- معدات وخدمات الإجهاض؛
- السلع الفاخرة ومعدات القمار بما في ذلك المشروبات الكحولية والمجوهرات، أو الأقمشة باهظة الثمن.
- معدات التحكم بالطقس

### قيود أخرى

ترد القيود والمحظورات الأخرى التي تنطبق على أغلب منح حكومة الولايات المتحدة في نظام "مبادئ التكاليف للمنظمات غير الربحية" (2 CFR 230)، الذي يوضح بالتفصيل القواعد الخاصة بـ ٥٦ سلعة وخدمة محددة والحالات التي يمكن أو لا يمكن فيها تسديد ثمنها بأموال من الحكومة الأمريكية. من المفضل إلقاء نظرة شاملة على هذه القائمة والتعرف على كل المواد ذات الصلة ببرنامجكم.

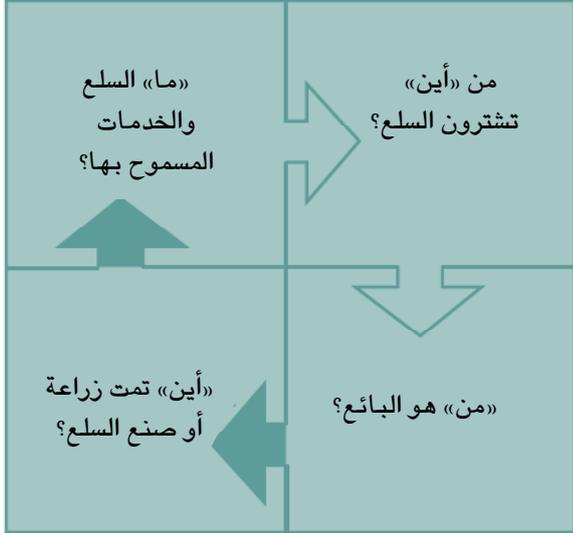
ولعل أفضل طريقة للبقاء على اطلاع بكل المواد الخاضعة للقيود والمواد المحظورة، هي بإعداد قائمة وملئها بناء على ما ورد في الاتفاقية

### الوثائق المتعلقة بالشراء:

- ✓ بيان العمل أو المواصفات (SOW)
- ✓ طلب شراء موافق عليه / موقع عليه (حسب الاقتضاء)
- ✓ أبحاث السوق حول المصدر، طلب عروض سعرية (RFQ) أو دعوة لتقديم مقترحات (RFP) تشمل على الإعلانات على الإنترنت وفي الصحف.
- ✓ العروض السعرية أو المقترحات التي تم استلامها (ثلاثة على الأقل).
- ✓ إثبات إجراء أبحاث حول قائمة الأطراف المستبعدين، قائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية، والقائمة الموحدة للأمم المتحدة.
- ✓ تحليل للعروض السعرية (يجب إظهار تحليل كمي / نوعي لإثبات أن الأسعار منطقية وإظهار ميزة/ ميزات البائع الذي وقع عليه الاختيار)
- ✓ مذكرة في الملف (يجب أن تترافق مع التحليل وتوضح خطيا الخلفية والعملية التنافسية والمبررات لاختيار البائع).
- ✓ موافقة و/ أو تنازل من USAID، (حسب الاقتضاء).
- ✓ توقيع معتمد من المنظمة (حسب الاقتضاء).
- ✓ أمر شراء موقع
- ✓ تأكيد استلام السلعة
- ✓ كتاب موقع بخصوص إدارة الممتلكات (إذا كان متلقي المنحة جهة أخرى غير المنظمة)
- ✓ نسخة من فاتورة البائع (تحمل ختم يفيد تسديد الدفع).
- ✓ وثائق ذات صلة - المراسلات، المذكرات، رسائل الفاكس، رسائل البريد الإلكتروني، سجلات المحادثات - التي تم جمعها طوال عملية الشراء.
- ✓ حالة السلع وموقعها.

هذا على عمليات الشراء التي يقوم بها مقرر رئيسي في الولايات المتحدة لشراء سلع للاستخدام المحلي.

هناك أنظمة مختلفة تحكم عمليات الشراء التي تتم في الخارج. يجب على متلقي منح USAID الرجوع إلى نظام USAID بشأن شراء العقود (AIDAR)



هناك "رمز جغرافي" مخصص لمتلقي منح USAID يحدد الدول المعينة التي يمكن شراء السلع والخدمات منها. وهناك أربعة رموز جغرافية مستخدمة عادة وهي: ٠٠٠، ٨٩٩، ٩٣٥، ٩٤١. تبين الاتفاقية التعاونية الرمز الجغرافي المنطبق على مشروعكم.

### الرمز الجغرافي (٠٠٠)

يسمح الرمز الجغرافي (٠٠٠) لمتلقي المنحة شراء السلع والخدمات من الولايات المتحدة الأمريكية فقط بما في ذلك أي ولاية/ولايات أمريكية، ومقاطعة كولومبيا والمناطق التابعة لسيادة الولايات المتحدة (الكومنولث، المقاطعات، الممتلكات).

### الرمز الجغرافي (٨٩٩)

يسمح الرمز الجغرافي (٨٩٩) لمتلقي المنح شراء السلع والخدمات من أي دولة باستثناء الدولة المحددة في الاتفاقية التعاونية والدول التالية الخاضعة لقيود بموجب السياسة الخارجية اعتباراً من مايو ٢٠١٠:

ليبيا	كوبا
كوريا الشمالية	إيران
سوريا	لاوس

والوثائق الإرشادية المنطبقة على برنامجكم. إذا تلقيتم تمويلاً من عدة جهات مانحة فإنكم قد تجدون قيوداً مختلفة لكل من جهات التمويل المختلفة. يجب الإشارة إلى الاتفاقية التي ينطبق عليها كل قيد.

### استخدام الأموال الخاصة

عندما تستخدمون أموالاً من مصادر خاصة لشراء سلع وخدمات كجزء من التزامكم بالمساهمة بالتكاليف، تصبح بعض القيود غير سارية. وعندما تلتزم منظمتكم بنسبة من المساهمة في التكاليف ضمن الموازنة، فيجب أن تكون ملائمة للبرنامج. ولا يمكنكم استخدام الأموال الخاصة لشراء مواد محظورة (كالكحول) مثلاً وإعتبارها مساهمة في التكاليف.

إلا أنه من الممكن في بعض الحالات، استغلال المساهمة في التكاليف بطريقة مبتكرة وبفعالية أكثر. فعلى سبيل المثال، بإمكانكم شراء سيارة مستعملة بأموال خاصة ونقل أموال USAID لتغطية تكاليف أخرى في البرنامج. إذا نتج عن ذلك تغييراً كبيراً في الموازنة قد يتعين عليكم الحصول على موافقة مسبقة.

### عواقب إساءة استخدام أموال USAID

تحتفظ USAID بالحق في أن تطلب منكم إعادة أي مبالغ لم يتم إنفاقها بموجب شروط وبنود المنحة (أي التكاليف غير المسموح بها وفقاً للأنظمة). ومن ثم يجب الاحتفاظ بالسجلات لثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم تقريركم النهائي للرجوع إليها في حال إجراء تدقيق/مراجعة.

### ٣، ٢، ٣، ٤ القيود المتعلقة بالمصدر/ المنشأ

هناك قيودان إضافيان على الشراء يتعلقان بمكان شراء الصنف - يشار إليه بالمصدر - وبالمكان الذي تمت فيه زراعة أو صناعة الصنف - يشار إليه بالمنشأ.

### قيود عامة على المصدر والمنشأ

تنطبق قيود مختلفة حول المصدر والمنشأ على اتفاقيات USAID المختلفة.

تخضع المنظمات العاملة في الولايات المتحدة إلى أحكام قانون شراء المنتجات الأمريكية Buy American Act الذي يعطي الأولوية لشراء السلع والخدمات المصنعة في الولايات المتحدة. قد ينطبق

## الرمز الجغرافي ٩٣٥

يسمح الرمز الجغرافي ٩٣٥ لمتلقي المنح شراء السلع والخدمات من أي دولة باستثناء الدول المذكورة أعلاه والخاضعة لقيود بموجب السياسة الخارجية اعتباراً من مايو ٢٠١٠.

سويسرا	الإمارات العربية المتحدة
تايوان	المملكة المتحدة
طاجكستان	أوزباكستان
تركمانستان	مدينة الفاتيكان.
أوكرانيا	

إذا كان أي مكون من مكونات الصنف الذي تريدون شراؤه مصنوع في إحدى الدول الخاضعة للقيود، يعتبر الصنف غير مؤهل للشراء بأموال USAID. تجرى تغييرات دورية على الدول المدرجة لكل رمز. للاطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالسياسة الخارجية - الدول الخاضعة لقيود، يرجى مراجعة الجزء ٢٢ CFR228، ٠٣ على الموقع <http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/texti dx?c=ecfr&rgn=div6&view=text&node=22: 1.0.2.22.27.1&idno=22.>

الأنظمة التي تنطبق على منظماتكم وتشتمل على الجدول (الملحق أ) من الاتفاقية التعاونية.

## القواعد والاستثناءات للسلع المحددة الخاضعة لقيود

وفقاً للرمز الجغرافي ٩٣٥، يجوز لكم شراء أي سلع وخدمات تقريباً في موازنتكم المالية من أي دولة في العالم تقريباً باستثناء الأصناف الثلاثة التالية التي يجب أن تكون أمريكية المنشأ:

- السلع الزراعية
- المركبات
- المستحضرات الصيدلانية

وكما هو مبين، فإن هذا القيد ينطبق فقط على المنشأ أي أن بإمكانكم شراء هذه السلع من أي مصدر مؤهل، مما يعني أن بإمكانكم شراء مركبة أمريكية الصنع من تاجر محلي.

من الممكن طلب الحصول على إستثناء من مسئول الاتفاقية لشراء هذه السلع التي تم تصنيعها أو زراعتها خارج الولايات المتحدة، ولكن يتعين عليكم تقديم مبرراً منطقياً لاختيار السلعة غير الأمريكية.

على سبيل المثال، من بين الأسباب التي قد يأخذها مسئول الاتفاقية بعين الاعتبار لمنح الإستثناء هو أن يكون المنتج الأمريكي غير متوفر في السوق المحلية بينما يتوافر منتج مماثل له غير أمريكي. في هذه الحالة قد تؤدي تكاليف الشحن الإضافية إلى زيادة تكلفة شراء المنتجات الأمريكية الصنع بصورة كبيرة.

## الرمز الجغرافي ٩٤١

يخول الرمز الجغرافي ٩٤١ لمتلقي المنح شراء السلع والخدمات من أي دولة باستثناء الدول الخاضعة لقيود بموجب السياسة الخارجية والدول المعنية في الاتفاقية التعاونية والدول التالية وذلك اعتباراً من مايو ٢٠١٠:

ألبانيا	كازاخستان
أندورا	الكويت
أنغولا	قيرغيستان
أرمينيا	لاتفيا
النمسا	ليختنشتاين
أستراليا	لتوانيا
أذربيجان	لوكسمبورغ
جزر البهاما	مقدونيا
البحرين	مالطا
بلجيكا	مولدوفا
البوسنة والهرسك	موناكو
بلغاريا	منغوليا
روسيا البيضاء	الجبل الأسود
كندا	هولندا
كرواتيا	نيوزيلندا
قبرص	النرويج
جمهورية التشيك	جمهورية الصين الشعبية
الدنمرك	بولندا
استونيا	البرتغال
فنلندا	قطر
فرنسا	رومانيا
الغابون	روسيا
جورجيا	سان مارينو
ألمانيا	السعودية
اليونان	صربيا
هونغ كونغ	سنغافورة
هنغاريا	الجمهورية السلوفاكية
أيسلندا	سلوفينيا
ايرلندا	أفريقيا الجنوبية
إيطاليا	أسبانيا
اليابان	السويد

## ٤, ٣, ٢, ٤ المورد غير المؤهلين / قائمة الأطراف المستبعدين

بالإضافة إلى القواعد المتعلقة بالأصناف التي يمكنكم شراؤها والأماكن التي يمكنكم الشراء منها، فإن لدى USAID أنظمة بشأن الجهات التي يمكن الشراء منها، وذلك لضمان عدم قيام متلقي منح USAID بتقديم دعم من حيث المواد أو الموارد إلى أي أشخاص أو منظمات ترتكب أو تهدد بارتكاب أعمال عنف أو تدعمها. لتلبية هذا الالتزام، عليكم مراجعة المصادر الثلاث التالية وتوثيق النتائج قبل الشراء من البائع:

١. قائمة الأطراف المستبعدين، وهي قاعدة بيانات يمكن البحث فيها عن الأفراد والشركات والمنظمات غير المؤهلة للحصول على أموال الحكومة الأمريكية. تقع مسؤولية استخدام هذا النظام للتحقق من الباعة، عليكم بموجب بند عدم تمويل الإرهاب في الأحكام المعيارية (المدرجة في الملحق أ- الجدول) في الاتفاقية التعاونية - [www.epls.gov](http://www.epls.gov);
٢. قائمة المواطنين المعينين والأشخاص الممنوعين التابعة لوزارة المالية الأمريكية - <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/> و
٣. القائمة الموحدة للأمم المتحدة بشأن القاعدة وطالبان - <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

ومن ثم، عليكم جمع وتوثيق التكاليف التقديرية قبل الاتصال بمسئول الاتفاقية.

قد يلزمكم مسئول الاتفاقية أيضاً في بعض الظروف، بشراء المنتجات أمريكية بغض النظر عن التكاليف الإضافية. قد ينطبق هذا على بعض المستحضرات الصيدلانية خصوصاً إذا كان هناك قلق إزاء جودة أو سلامة مستحضرات صيدلانية محددة مصنعة خارج الولايات المتحدة.

## المنح الفرعية، الرموز الجغرافية الأخرى والمشتريات المحلية

قد يختلف تطبيق الأنظمة المتعلقة بالمصدر / المنشأ وأنظمة المشتريات المحلية بالنسبة للمتلقين الفرعيين من منحتكم الحالية، كأن يكون مقر المتلقي الرئيسي في الولايات المتحدة وبينما يقع مقر المتلقي الفرعي في دولة أخرى على سبيل المثال.

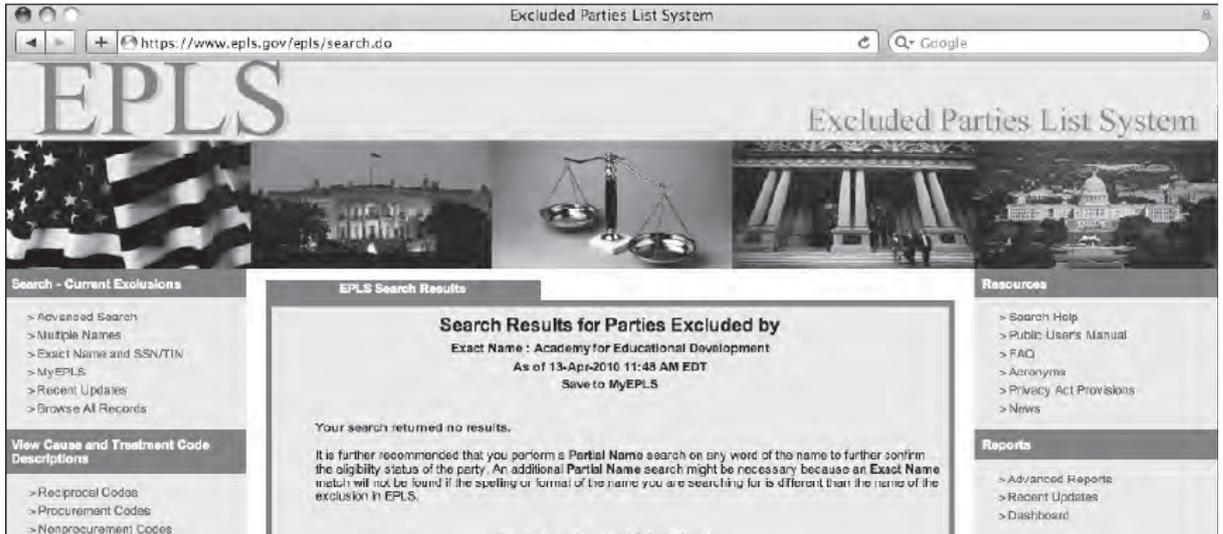
قد تجدون أيضاً في المنح المستقبلية، قواعد مختلفة تتعلق بالمصدر والمنشأ وقد يتم تخصيص رمز جغرافي مختلف لكم. للإطلاع على شرح كامل لقواعد USAID بشأن المصدر / المنشأ بما في ذلك الرموز الجغرافية وقواعد المشتريات المحلية، يرجى مراجعة الفصل ٣١٠ من نظام التعليمات المحوسبة (ADS Chapter 310) (المصدر، المنشأ والجنسية. <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>).

## الشكل ٢٣ - البحث المتقدم في قائمة الأطراف المستبعدين

الذي تختارونه، بإمكانكم البحث مرة أخرى باستخدام علامات الاقتباس على نفس الاسم للحصول على تطابق تام. على سبيل المثال، عند البحث على المورد «So and So» ستعطيك قاعدة البيانات نتيجة تطابق «John Tes-So Ning» في لويزيانا. عند وضع علامات الاقتباس على جزء من الاسم مثل «So and So» لن تعطيك قاعدة البيانات أية نتائج. إذا حصلتكم على نتائج ولكن لم تكونوا متأكدين عليكم الاتصال على الرقم ١-٨٦٦-٤٧٢-٢٧٥٧ أو إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني على العنوان support@epls.gov للمزيد من المساعدة.

إذا لم تحصلوا على أية نتائج مطابقة، عليكم طباعة الصفحة والاحتفاظ بها في ملفاتكم لتوثيق عملية البحث. تبين هذه الصفحة تاريخ ووقت البحث والعبارات التي أجريتم بحث عليها، كما هو مبين أدناه في الشكل ٢٤

#### الشكل ٢٤ - صفحة نتيجة البحث على الإنترنت عن قائمة الأطراف المستبعدين



واستخدام المعدات عليها. يشتمل ذلك على جمع عدة عروض سعرية مختلفة كجزء من عملية الشراء وإدخال هذه السلع إلى نظام إدارة المخزون.

من المفضل إدارة عملية شراء الأصناف التي تعتبرونها "معدات" ولكن تكلفتها أقل من ٥,٠٠٠ دولار أمريكي (مثل أجهزة الكمبيوتر أو الدرجات النارية) بنفس الطريقة التي تديرون بها عملية شراء الأصناف التي تبلغ تكلفتها ٥,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر على سبيل المثال كجمع عدة عروض سعرية لهذه الأصناف وإدراجها في نظام إدارة المخزون.

بالرغم من أن وظيفة البحث مختلفة بشكل طفيف في كل موقع إلا أنه من السهل التحقق مما إذا كان المستشار أو الموظف أو البائع أو المتعاقد الفرعي المستقبلي غير مؤهل. على سبيل المثال، للبدء بالبحث على الموقع [www.epls.gov](http://www.epls.gov) عليكم الضغط على مفتاح «بحث متقدم (Advanced Search)» في الجزء العلوي في الناحية اليسرى من الصفحة الرئيسية. بعد قراءة المعلومات في صفحة «معلومات هامة حول البحث المتقدم في قائمة الأطراف المستبعدين» ووضع إشارة في الصندوق الموجود في أسفل الصفحة، ستكونوا قادرين على إجراء بحث حسب الشركة، أو الهيئة، أو السفينة، أو الفرد وذلك في قائمة البحث في الأسماء.

إذا حصلتكم على تطابق تام، عليكم البحث عن بائع جديد. إذا اخترتم المضي قدما في عملية الشراء، ستكون التكاليف غير مسموح بها ولن تقوم الحكومة الأمريكية بردها إليكم. إذا حدث تطابق جزئي، ولم يتم التأكد من المورد

#### ٥, ٢, ٣, ٤ المعدات غير الاستهلاكية

المعدات هي الأصناف الملموسة التي لها عمر افتراضي لا يقل عن سنة ويتم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة فيها وفقا لسياسات المنظمة وإجراءاتها. تحدد الحكومة الأمريكية مبلغ ٥,٠٠٠ دولار أمريكي كتكلفة الوحدة التي يمكن تصنيفها كمعدات. بإمكان منظماتكم تحديد قيمة أقل، ولكنها يجب ألا تتجاوز مبلغ ٥,٠٠٠ دولار. لذا، إذا صنفتكم المعدات (التي لها قواعد وإجراءات شراء خاصة) كسلع تزيد قيمتها عن ١,٠٠٠ دولار عليكم إدراج كل السلع بشكل مستقل تحت بند المعدات في الموازنة وتطبيق قواعد شراء

### ٤,٣,٣ السفر

والغرض من الرحلة. بإمكانكم إرسال التنويه بالبريد الإلكتروني ولكن عليكم الاحتفاظ بنسخة من رسالة التنويه في سجلاتكم. سوف يصلكم رد بعثة USAID في البلد خلال خمسة أيام في حالة رفض الرحلة فقط. وإذا لم يستلم المتلقي رداً خلال خمسة أيام عمل يعد ذلك استيفاءً للمعايير وبالتالي يجوز له السفر. في حال وجود مخاوف أمنية في دولة محددة، من المفضل إبلاغ السفارة الأمريكية عن تواجد المسافر في الدولة بمجرد وصوله إليها. يعتبر هذا الأمر ضرورياً خصوصاً بالنسبة للمهام طويلة المدى.

### قانون السفر على الخطوط الجوية الأمريكية

#### «The Fly America Act»

ينص هذا القانون على وجوب السفر على الناقلات الجوية الأمريكية أو الناقلات الجوية الأجنبية التي لها اتفاقية رمز مشترك مع الخطوط الجوية الأمريكية طالما كانت تسافر إلى المقصد الذي تريده، وذلك باستثناء ما يلي:

- إذا لم يكن هناك أي ناقل جوي أمريكي يوفر خدمات السفر في جزء محدد من الرحلة، فيجوز لكم استعمال خدمات النقل الجوي الأجنبي للانتقال فقط من وإلى أقرب نقطة ربط بخدمات النقل الجوي الأمريكي.

### ملاحظة حول قانون Fly America Act:

لا يجوز تبرير استعمال ناقل جوي غير أمريكي بناءً على معيار توفير التكاليف فقط

- بإمكانكم السفر على ناقل جوي أجنبي إذا كانت مدة الخدمة المقدمة منها ثلاث ساعات أو أقل وكان استعمال الناقل الجوي الأمريكي سيؤدي على الأقل إلى مضاعفة مدة سفركم.

- إذا كان الناقل الجوي الأمريكي يوفر خدمة السفر بدون توقف أو المباشر (بدون تغيير طائرات) من نقطة المغادرة إلى نقطة الوصول عليكم استخدام الناقل الجوي الأمريكي، ما لم يؤد ذلك إلى إطالة مدة سفركم وتأخيركم في نقطة المغادرة لمدة ٢٤ ساعة أو أكثر.

- إذا كان الناقل الجوي الأمريكي لا يوفر خدمة السفر بدون توقف أو المباشر (بدون تغيير الطائرات) ما بين نقطة المغادرة ونقطة الوصول عليكم استخدام

غالباً ما يكون السفر داخل الدولة أو خارجها - سواء لحضور مؤتمر أو إجراء زيارة ميدانية أو حضور ورشة عمل أو لأي غرض آخر ضرورياً لتنفيذ المنحة الممولة من الحكومة الأمريكية. تحتوي الاتفاقية التعاونية على بنود تتعلق بالسفر ويتعين الالتزام بها في رحلات السفر الدولية للمشروع ولهذا يجب مراجعتها قبل القيام بأية ترتيبات.

### ٤,٣,٣,١ متطلبات السفر

#### الموافقة المسبقة على السفر الدولي

عليكم الحصول على موافقة خطية مسبقة من مسئول الاتفاقية (ما لم يتم تفويض الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بذلك) قبل كل رحلة. تعتبر كافة السفريات الدولية المدرجة في الموازنة المعتمدة لاتفاقيتكم التعاونية مقبولة، وخلاف ذلك عليكم تقديم طلب خطي. للحصول على الموافقة على رحلة السفر الدولية، وتقديم المعلومات التالية:

- تاريخ السفر والعودة؛
- الدولة أو الدول المقصودة
- الغرض من الرحلة.

يجب الاحتفاظ بالموافقة الخطية التي قد يرسلها مسئول الاتفاقية برسالة بريد إلكتروني بسيطة للرجوع إليها في المستقبل، وإضافتها إلى وثائقكم. بإمكان مسئول الاتفاقية السماح لكم بدلاً من ذلك بتسليم قائمة بالرحلات التي سيتم القيام بها ضمن خطة العمل السنوية وإعطائكم الموافقة عليها جميعاً دفعة واحدة. ”يرجى الانتباه إلى وجوب الحصول على الموافقة على كل رحلة سفر بدرجة رجال الأعمال بشكل منفرد من قبل USAID.

#### التنويه بالسفر

لا توجب بعثة USAID أو السفارة الأمريكية على موظفي متلقي منح USAID أو المتلقين الفرعيين منهم الحصول على تصريح خاص للسفر إلى دول بعينها «Country Clearance»، ولكن إذا كان الغرض الأساسي من الرحلة هو العمل مع موظفي USAID في البلد أو كنتم تتوقعون الحصول على دعم إداري أو برامجي كبير من USAID، يتعين عليكم إبلاغ البعثة قبل السفر - بأسبوعين على الأقل.

يجب أن يشتمل التنويه على رقم المنحة واسم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية، اسم المسافر، تاريخ الوصول،

الناقل الجوي الأمريكي طوال الطريق الذي تتوفر فيه الخدمة ما لم يؤدي ذلك إلى إحدى الأمور التالية على الأقل بالمقارنة مع استخدام ناقل جوي أجنبي:

-زيادة عدد مرات تغيير الطائرات خارج الولايات المتحدة بمرتين أو أكثر؛

- تمديد فترة السفر بما لا يقل عن ست ساعات أو أكثر؛ أو

- أن تستغرق فترة الربط على نقطة تقاطع في الخارج أربع ساعات أو أكثر. Fly America Note of cost savings

### وجوب استعمال الدرجة السياحية في كل رحلات السفر

بالنسبة للسفر المحلي والدولي لغايات رسمية، عليكم استعمال الدرجة السياحية (إلا إذا تم سداد تكاليف الرحلة شخصياً أو من خلال مزايا السفر المتكرر).

تشتمل الاستثناءات التي تمكنكم من السفر على درجة رجال الأعمال على الظروف التالية:

• رحلات الطيران المنتظمة بين نقطة المغادرة/ نقطة الوصول (بما في ذلك نقطة الربط) التي قد تتوافر فقط بالدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال.

• عدم توافر مكان في الدرجة السياحية خلال الوقت اللازم لإتمام المهمة العاجلة التي لا يمكن تأجيلها (يجب التأكد من إرفاق الوثائق التي تثبت صفة العجالة للمهمة ودرجة أهميتها).

• عندما يكون السفر بدرجة رجال الأعمال ضرورياً لذوى الإعاقات أو الاحتياجات الخاصة بشرط وجود تقرير خطى بذلك من هيئة طبية مختصة.

• الأسباب الأمنية أو الظروف الاستثنائية التي تحددها الوكالة التي تجعل استخدام السفر بدرجة رجال الأعمال ضرورياً لنجاح تأدية الوكالة لمهمتها.

• إذا لم تتوافر في الدرجة السياحية على متن ناقل جوي أجنبي مصرح به/ معتمد معايير النظافة والصحة الملائمة.

• تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن هذه الاستثناءات، قائمة فعليا، إلا أنها لا تدعو بأي حال إلى الترويج للسفر بدرجة رجال الأعمال، التي يجب استخدامها فقط في الظروف الاستثنائية سالفة الذكر.

### الوثائق المتعلقة بالشراء

كما هو الحال عند شراء أي سلعة أو خدمة بأموال الحكومة الأمريكية، عليكم اتباع أنظمة الحكومة الأمريكية المتعلقة بالشراء وتوثيق عملية شراء تذاكر السفر الجوي بعناية. أي أن عليكم تقديم دليل على أن شراء التذاكر قد تم من خلال عملية تنافسية، وإثبات أنكم قد سافرتم فعلاً إلى المقصد، وذلك بتسليم بطاقات العبور على متن الطائرة وأرومة التذاكر.

علاوة على ذلك، فإنه إذا انطبقت استثناءات قانون الطيران الأمريكي على رحلة سفركم ولم تستخدموا ناقلاً جويًا أمريكيًا عليكم تقديم شهادة أو أية وثائق أخرى لازمة للوكالة المانحة التي لن تقبل أية تكاليف نقل لمنظمتكم من دونها. و يجب أن تشمل الشهادة على ما يلي:

- اسم المسافر؛
- تواريخ السفر؛
- نقطة المغادرة ونقطة الوصول؛
- برنامج الرحلة المفصل، اسم الناقل الجوي، رقم كل جزء من الرحلة؛ و
- بيان يوضح كيف انطبق عليكم أى من الاستثناءات المخصصة للمحكمة أو نسخة من موافقة وكالتكم الخطية على اعتبار خدمات الناقل الأجنبي ضرورية.

### إعداد تقرير عن الرحلة

بعد رحلة السفر الدولي (والمحلي) يفضل كتابة تقرير مختصر تبيينون فيه الأمور المستفادَة وتستطيعون تقديمه للآخرين بسهولة. ليست هناك صيغة محددة أو بروتوكول خاص لكتابة تقرير الرحلة، ولكن يوضح التقرير عادة المكان الذي ذهبتم إليه وسبب ذهابكم والمرافقين والعمل الذي قمتم به والدروس المستفادَة. عند كتابة التقرير، تخيلوا كيف سيستخدمه ويستفيد منه قارئوه وفيما يلي بعض الإرشادات:

- البدء بفقرة قصيرة توضح الغرض من الرحلة (لماذا)
- عرض لأنشطة الرحلة باختصار وواقعية. تذكروا أن القارئ لا يهتم عادة بالتفاصيل الدقيقة للأحداث. عليكم كتابة عرض موجز وواضح عن الرحلة (أين، متى، من، وكيف).
- اذكروا المعلومات الهامة التي تعتقدون أنه يجب إلقاء الضوء أو التركيز عليها (الدروس المستفادَة).
- قدموا في النهاية توصيات وأي متابعات يجب القيام بها إذا كان ذلك ملائماً.

## ٢, ٣, ٣, ٤ وضع سياسة سفر خطية/ مكتوبة

الذي يجب على المسافر ملؤه، ووقت تسليم النموذج، والشخص الذي يجب تسليمه إليه.

### الدفعات المسبقة

- كيفية حساب المبالغ التي تدفع مسبقاً لاستعمالات السفر. على سبيل المثال، تنص بعض السياسات على عدم إمكانية إصدار دفعات مسبقة تزيد قيمتها عن إجمالي التكاليف التقديرية للسفر بنسبة معينة.
- عند تسوية المبالغ المدفوعة مسبقاً، من الأفضل ألا يكون هناك أكثر من دفعة مسبقة واحدة في نفس الوقت. ويجب تحديد موعد نهائي (على سبيل المثال، خلال أسبوعين - شهر واحد) ليقوم الموظف بتسوية الدفعة المسبقة بمجرد العودة من رحلة السفر.

### استرداد النفقات

- أنواع التكاليف التي يمكن ردها (على سبيل المثال تكاليف المواصلات، التأشيرات، الإقامة، تحويل العملة، المكالمات الهاتفية، الإنترنت، الخ).
- هل سيتم قبول التكاليف بناءً على إيصالات الدفع الفعلية أم على أساس البديل اليومي أم مزيج من الاثنين. إذا ما تم اختيار رد النفقات على أساس البديل اليومي، فيجب تحديد سياسة واضحة لهذا البديل لرحلات السفر المحلي والدولي.
- كيف يثبت الموظفون رحلات السفر بعد عودتهم من رحلة السفر. تضع العديد من المنظمات غير الحكومية نموذج لتقرير مصاريف باستخدام برنامج Microsoft Excel يملؤه الموظفون بعد كل رحلة.

### الصرف

- ما السعر المستخدم لتحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية. على سبيل المثال تستعمل بعض المنظمات غير الحكومية سعر الصرف السائد في البلد وتستخدم بيانات صرف العملة الرسمية كوثائق داعمة، بينما تستخدم منظمات أخرى سعر الصرف من مصدر موثوق على الإنترنت مثل [www.oanda.com](http://www.oanda.com).

#### ملاحظة:

بمجرد اعتماد قواعد للسفر يجب تطبيق سياسة المنظمة بشكل موحد على الأنشطة الممولة من الحكومة الأمريكية والأنشطة الأخرى، ما لم تحد الاتفاقية التعاقدية التي يتم السفر بموجبها إجراءات / متطلبات مختلفة.

بالإضافة إلى الالتزام بسياسات USAID إذا كان لمنظمتكم غير الحكومية سياستها الخطية الخاصة بها بشأن السفر، عليكم مراجعتها عند القيام بأي ترتيبات للسفر، ولكن إن لم يكن لديها سياسة فمن الأفضل أن تقوم بصياغتها. تتيح هذه السياسات للموظفين الذين يقومون برحلات سفر رسمية لغايات العمل محلياً ودولياً استرداد التكاليف التي تحملوها مقابل التنقل والمبيت والوجبات والمصاريف النثرية والبدايات الأخرى.

#### قائمة مرجعية لسياسة السفر\*

يجب على سياسة السفر الخاصة بالمنظمة أن تتضمن ما يلي كحد أدنى:

- ◀ إجراءات لتحديد تكاليف السفر (على سبيل المثال، البديل اليومي، المصاريف الفعلية، الخ).
  - ◀ إقرار متطلبات داخلية للموافقة على السفر
  - ◀ تغطية السفر المحلي والخارجي لكل الموظفين بغض النظر عما إذا كانت ممولة من حكومة الولايات المتحدة أو غيرها.
  - ◀ تحديد درجة النقل الجوي المسموح بها في الظروف الخاصة.
  - ◀ الالتزام بمواد قانون السفر على الخطوط الجوية الأمريكية Fly America Act
  - ◀ النص على أية تنويهات أو موافقات للسفر تطلبها منحة USAID.
  - ◀ تحديد التكاليف المسموح بها بموجب السياسة وذلك بما يتماشى مبادئ التكاليف المعمول بها التي أقرها المكتب الأمريكي للموازنة والإدارة (OMB).
- \* <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/30359s1.pdf>.

تحدد سياسة السفر الجيدة إجراءات التصريح للسفر الرسمي، وتساعد في ضبط تكاليف السفر لأغراض العمل، وتوفر إرشادات واضحة حول أنواع ومبالغ المصاريف التي يمكن قبولها. كما أن سياسة السفر المكتوبة والموثقة تساعد في ضمان معاملة كافة الموظفين بعدل وإنصاف.

ويجب أن تتناول سياسة السفر المسائل التالية:

#### الموافقة

- هي العملية التي يقوم الموظف من خلالها بطلب موافقة المنظمة على السفر، بما في ذلك النموذج

## ماذا لو لم يكن لدى منظمنا سياسة سفر خطية/مكتوبة؟

إذا لم تكن لديكم سياسة مكتوبة بشأن تكاليف السفر، تكون أنظمة وزارة الخارجية الأمريكية هي المعيار لتحديد ما إذا كان البدل اليومي لرحلات السفر إلى الخارج منطقية حيث يتم نشر نسب هذه البدلات شهرياً حسب الدول (والمدن داخل الدول) على الموقع [http://aoprals.state.gov/web920/per\\_diem.asp](http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp).

إذا لم تكن لديكم سياسة سفر، فإن اللوحة العامة التالية عن الممارسات المتبعة من قبل الحكومة الأمريكية تمثل إطار عمل لمساعدتكم على وضع السياسة الخاصة بكم.

## هل يحتاج المسافر إلى الحصول على موافقة / تصريح؟

يجب أن تلتزم سياسة السفر للمسافرين تعبئة وتسليم نموذج طلب سفر يحدد فيه أسباب السفر، وتاريخه، والتكلفة التقديرية، الخ وتسليمه إلى الشخص المسؤول.

## هل يجوز للمسافر طلب دفعة مالية مسبقة للسفر؟

قد يرغب المسافر في طلب دفعة مسبقة قبل السفر لتغطية البدل اليومي (أو المصاريف الفعلية وذلك بناء على سياسة المنظمة) وأية مصاريف أخرى مرتبطة بالعمل. يعتمد مبلغ الدفعة المسبقة وصيغة الطلب على سياسة المنظمة. ملاحظة: غالباً ما يجد المدققون أنه لا يتم إصدار الدفعات المسبقة بما يتماشى مع سياسة المنظمة.

يجب توثيق الدفعات المسبقة والإبلاغ عنها بعد فترة قصيرة من إتمام الرحلة ذات الصلة. قد يؤدي عدم تسوية الدفعات المسبقة الخاصة برحلة السفر إلى خصم تلك الدفعة من راتب المسافر. (بالرغم من أن مثل هذه ممارسات جيدة، إلا أنه من الضروري أن تكون متماشية مع سياسة المنظمة.)

## من الممارسات الفضلى:

يجب أن لا يكون هناك أكثر من دفعة مسبقة واحدة للمسافر في كل مرة؛ ولا يحصل الموظف على أي دفعات مسبقة جديدة للسفر حتى يتم تسوية الدفعة السابقة.

## ما هو البدل اليومي؟

البدل اليومي هو أعلى مبلغ تكاليف يومية يمكن قبولها للمسافر/المسافرة عن كل يوم يغيب / تغيب فيه مكان العمل المعتاد لأداء العمل في موقع آخر.

## يتألف البدل اليومي عادة من جزئين:

**الإقامة:** السقف سعري أو أقصى سعري يمكن قبوله لبدل الإقامة؛ وغالباً ما يتم قبول تكاليف الإقامة بناء على التكلفة الفعلية التي تكبدها المسافر ولا تزيد عن السعر الأقصى المسموح به لدى حكومة الولايات المتحدة. تذكروا: يجب تسليم سندات الصرف والإيصالات الأصلية عند طلب استعادة تكاليف الإقامة.

الوجبات والمصاريف النثرية (M&E) هو سعر يومي ثابت للوجبات (الطور، الغداء، العشاء، بالإضافة إلى الضرائب ذات الصلة) وخدمات المصبغة والعناية الشخصية... إلخ). يوفر الشكل ٢٥ مثالاً على أسعار البدل اليومي التي حددتها وزارة الخارجية الأمريكية للسفر إلى بوتسوانا، ويمكن الاطلاع عليها من خلال هذا الرابط [http://aoprals.state.gov/web920/per\\_diem.asp](http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp)

إذا لم تكن المدينة التي تتوجهون إليها مدرجة على القائمة تحت بند "اسم الموقع" يستخدم السعر المخصص لـ "غير ذلك" (العمود ٢ من الشكل ٢٥) المنشور لتلك الدولة.

## الشكل ٢٥ - نموذج أسعار البدل اليومي للسفر إلى بوتسوانا.

اسم البلد	اسم الموقع	بداية الموسم	نهاية الموسم	سعر الإقامة الأقصى	سعر الوجبات والمصاريف النثرية	السعر الأقصى للبدل اليومي	ملاحظات	تاريخ السريان
بوتسوانا	فرانسيستاون	٠١/٠١	٣١/١٢	US\$172	US\$54	US\$226	لا ينطبق	٢٠٠٩/٠١/١٢
بوتسوانا	غير ذلك	٠١/٠١	٣١/١٢	US\$103	US\$44	US\$147	لا ينطبق	٢٠٠٩/٠١/١٢

و/ أو العشاء مجاناً. يجب عدم تعديل المبلغ عموماً إذا تم تقديم وجبات مجانية من قبل الناقل العام (الخطوط الجوية أو القطارات) أو الفنادق (كأن تشمل أسعار الفنادق على النوم والإفطار مثلاً).

### ماذا لو كان هناك وجبات عمل أثناء الرحلة؟

يجب إستعاضة تكاليف وجبات العمل مع تقديم توضيح خطي لما يلي:

- الغرض من الاجتماع
- سبب عقد الاجتماع في وقت الطعام
- من حضر الاجتماع - الأسماء، المسميات الوظيفية (حسب الاقتضاء)؛ و
- نتائج الاجتماع

بإمكان المسافر طلب الحصول على بدل يومي أو إستعاضة نفقات فعلية، وفي هذه الحالة بما أن المسافر قد يطلب استرداد بدل تكاليف وجبة العمل (بشروط توفر الوثائق اللازمة)، يجب تعديل بدل الوجبات والمصاريف النثرية بما يتماشى مع ذلك تماماً كما هو الأمر عندما تكون الوجبات متوفرة مجاناً.

### ماذا لو سافر شخص إلى عدة دول (أو مواقع في دولة واحدة) خلال الرحلة نفسها وكان لكل منها سعر بدل يومي مختلف؟

يتم حساب البديل اليومي المقبول بناء على الموقع الذي تم إجراء الترتيبات للإقامة فيه. وإذا لم تكن هناك إقامة يكون سعر الوجبات والمصاريف النثرية المعمول به هو السعر المخصص للموقع. وإذا قام المسافر بزيارة أكثر من موقع في يوم واحد، يتم اعتماد الموقع الذي له أعلى بدل وجبات ومصاريف نثرية. إذا زار المسافر أكثر من دولة واحدة خلال الرحلة، يتم اعتماد البديل المخصص لكل بلد عن أيام الإقامة فيها.

### ماذا لو كانت تكاليف الإقامة الفعلية أو تكاليف الوجبات والمصاريف النثرية أعلى من السعر الأقصى المسموح من حكومة الولايات المتحدة؟

بالرغم من أن السياسة التي تتبعها منظماتكم لتحديد أقصى مبلغ يمكن قبوله قد تختلف عن سياسة الحكومة الأمريكية، لكن يجب الانتباه إلى أنه إذا تجاوزت الوجبات والمصاريف النثرية البديل اليومي التي حددتها حكومة الولايات المتحدة للمواقع، سيتعين على المسافر تسديد التكاليف الزائدة. الاستثناء الوحيد على هذه القاعدة هو إذا طلبتم وحصلتم على موافقة مسبقة على

يجوز تحميل تكاليف السفر بناء على التكاليف الفعلية، أو بناء على البديل اليومي أو مزيج من الاثنين (استخدام التكلفة الفعلية للإقامة والبديل اليومي كأساس للوجبات والمصاريف النثرية على سبيل المثال)، على أن يتم تطبيق هذه الطريقة على كل الرحلة وليس على أيام مختارة منها فقط.

### بدل الوجبات والمصاريف النثرية

يحق للمسافرين عموماً الحصول على بدل للوجبات والمصاريف النثرية منذ اليوم الذي يبدأون فيه السفر. يحق للمسافرين في يوم المغادرة وآخر يوم سفر الحصول على نسبة (بناء على سياسة المنظمة، سياسة المعيارية للحكومة الأمريكية هي ٧٥٪) من قيمة بدل الوجبات والمصاريف النثرية لموقع السفر المصرح به. يحق للموظفين الذين يخرجون في رحلات محلية الحصول على بدل وجبات ومصاريف نثرية إذا كانت مدة السفر تتجاوز ١٢ ساعة.

### ماذا لو كانت إحدى الوجبات (كالغداء مثلاً) مقدمة مجاناً (من قبل منظمة أخرى مثلاً) أثناء الرحلة؟

يتم تعديل بدل الوجبات والمصاريف النثرية إذا كانت الوجبة / الوجبات مقدمة مجاناً أثناء رحلة السفر لغايات العمل.

### توثيق بدل الوجبات والمصاريف النثرية

لقبول ٢٥ دولار أو أكثر من تكاليف الإقامة وتكاليف السفر الأخرى، على المسافر الاحتفاظ بالإيصالات والفواتير الأصلية وتقديمها لتوثيق المصاريف. لا يعتبر تقديم إيصالات عن مصاريف الوجبات والمصاريف الشخصية الواقعة تحت بند «الوجبات والمصاريف النثرية» إلزامياً، ولكن قد يتوجب تقديمها بموجب سياسة منظماتكم الخاصة بالبديل اليومي.

عنوان الموقع الإلكتروني الخاص بحساب الخصم من بدل الوجبات والمصاريف النثرية لأسعار البديل اليومي التي حددتها وزارة الخارجية الأمريكية على الرابط التالي: <http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html>. إذا كان لدى

منظماتكم سياستها الخاصة بالبديل اليومي، يُنصح بأن تشمل على شرح عن طريقة الخصم من بدل الوجبات والمصاريف النثرية إذا تم تقديم وجبة الإفطار/ الغداء

إعتماد التكاليف الفعلية بسعر أعلى. علماً بأنه لا يتم منح هذه الموافقة إلا في ظروف خاصة أو استثنائية.

### ماذا لو أقام المسافر في منزل أحد أصدقائه أو أقربائه؟

لا يجوز للمسافر الذي يقيم في بيت أحد أصدقائه أو أقربائه أثناء سفره الرسمي المطالبة بمصاريف الإقامة. لهذا، يكون سعر الوجبات والمصاريف النثرية المعمول به هو السعر الخاص بالموقع الذي تم السفر إليه وذلك في الحالات التي لا تستدعي عمل ترتيبات إقامة.

### كيف يحسب المسافرون المصاريف التي تحملوها بالعملة الأجنبية؟

بالنسبة للسفر الدولي، تكون أغلب المصاريف أو جميعها بالعملة الأجنبية. ولحساب هذه المصاريف، يجب على المسافر تقديم الإيصالات الملائمة وسعر/ أسعار صرف العملة السارية في فترة الإقامة في تلك البلد. لتحديد سعر تحويل العملة الملائم يجب استعمال السعر السائد وقت الصرف والموثق في إيصالات الصرف، أو الرجوع إلى موقع إلكتروني موثوق به لأسعار تحويل العملة مثل: <http://www.oanda.com/converter/classic>. تأكدوا من توثيق أسعار الصرف التي تستخدموها وذلك من خلال طباعة صفحة الموقع الإلكتروني وتقديمها مع تقرير المصاريف.

### ٤, ٣, ٤ استعمال الممتلكات الممولة من USAID

عندما تشتري منظمتكم معدات ممولة من USAID تكون هناك قيوداً محددة حول كيفية استخدام هذه المعدات.

### استخدام المعدات خارج نطاق أنشطة المنحة

في أغلب الحالات، تعود ملكية المقتنيات التي تم شراؤها بموجب المنحة إلى منظمتكم. عليكم مراجعة الاتفاقية التعاونية للتأكد من ذلك أو الرجوع إلى الكتاب الدوري 22 CFR 226 للمزيد من المعلومات، على العنوان [http://edocket.access.gpo.gov/cfr\\_2007/apr/qtr/22cfr226.34.htm](http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/apr/qtr/22cfr226.34.htm).

بإمكانكم استعمال المعدات في البرنامج الذي تم شراؤها من أجله وذلك طوال مدة الحاجة إليها بغض النظر عما إذا كانت منحة USAID تستمر في تقديم الدعم للبرنامج أم لا. على سبيل المثال، إذا قمتم بشراء

سيارة لاستعمالها كوحدة فحص متنقلة بتمويل من USAID، بإمكانكم مواصلة استعمال السيارة لنفس الغرض حتى بعد انتهاء المنحة طالما استمررتم في تطبيق برنامج الفحص المتنقل، وكانت لديكم موافقة خطية لمواصلة استعمالها.

بالإضافة إلى ذلك، بإمكانكم طوال فترة البرنامج إتاحة إمكانية استخدام المعدات الممولة من USAID في برامج أخرى إذا لم يؤد ذلك الاستخدام إلى التدخل في العمل على البرنامج الذي اشتريتم المعدات من أجله في الأصل. عليكم التعامل مع قيمة الإيجار والرسوم الأخرى التي يتم تحميلها باعتبارها دخل للبرنامج.

إذا لم تعد هناك حاجة للمعدات في البرنامج الأصلي، ولكن بقي البرنامج مستمراً، بإمكانكم استخدام المعدات في أنشطة أخرى ممولة من قبل الحكومة الأمريكية وذلك حسب ترتيب الأولويات التالي:

- الأنشطة التي ترعاها جهة التمويل الأصلية (USAID): ثم
- الأنشطة التي ترعاها الوكالات الأخرى التابعة للحكومة الأمريكية.

وفقاً لهذه الظروف لن يتعين عليكم إعلام USAID باستعمال المعدات حتى تتصرفوا فيها. وعندما تشترون معدات بديلة بإمكانكم مقياستها بالمعدات الموجودة كما يمكنكم بيع هذه المعدات واستخدام المال لتغطية تكاليف المعدات البديلة وذلك مع مراعاة الحصول على موافقة مسئول الاتفاقية.

لا يجوز لكم استعمال المعدات التي تم شراؤها بأموال USAID لتقديم خدمات لمنظمات غير تابعة للحكومة الأمريكية مقابل رسوم أقل من الرسوم التي تفرضها الشركات الخاصة لقاء خدمات مماثلة. ومثالاً على ذلك، إذا اشتريتم سيارة فلا يجوز لكم السماح لمنظمة أخرى باستعارتها أو استئجارها بأقل من التكلفة التي تتحملها المنظمة لاستئجار سيارة مماثلة.

وبالرغم من أن ملكية المعدات تكون في عهدة منظمتكم، إلا أنه لا يسمح لكم استعمال هذه الملكية كضمان لقرض دون موافقة USAID.

التصريف وسعر البيع أو الطريقة المستخدمة لتحديد القيمة السوقية الحالية العادلة بحيث يقوم المتلقي بتعويض USAID مقابل حصتها.

- قائمة جرد فعلي للمعدات بحيث تشمل على نتائج تمت مطابقتها مع سجلات المعدات مرة واحدة على الأقل كل سنتين. يجب التحري عن أية فروق في الكميات بحسب بيان الجرد الفعلي وما تحتويه سجلات المحاسبة لتحديد أسباب التباين. كما يجب أن تشمل قائمة الجرد على معلومات تثبت وجود المعدات واستخدامها الحالي وما إذا كان هناك حاجة مستمرة لها. بالرغم من أن USAID تلزم المنظمات بإجراء جرد مادي كل سنتين بإمكان منظماتكم أن تقرر فرض ضوابط أكثر صرامة على المعدات ويجوز لها إجراء جرد مادي كل ستة أشهر أو كل سنة قبل التدقيق / المراجعة مباشرة (إن وجد).

- نظام رقابة لضمان توفير الحماية الملائمة لأصول المنحة فقدان أو تلف أو سرقة المعدات. يجب التحقيق في أي حالة فقدان أو تلف أو سرقة وتوثيقها بالكامل وإبلاغ مسئول الاتفاقية على الفور.

- إجراءات صيانة ملائمة للحفاظ على المعدات بحالة جيدة.

- إذا كان مصرح لكم أو كنتم ملزمين ببيع المعدات، عليكم استخدام إجراءات الشراء الملائمة التي تتيح التنافس لأقصى حد ممكن عمليا وينتج عنها أكبر قدر من العائد.

هناك برمجيات لإدارة الأصول الثابتة ولكنها قد تكون باهظة الثمن ومن الصعب إدارتها. وطالما كانت السجلات الخاصة بكم منظمة ومحدثة وتحفظون بنسخ احتياطية منها، فمن الممكن إدراج هذه البيانات على جداول بسيطة.

### ٥, ٣, ٤ طلب إجراء تعديلات على الاتفاقية

- خلال مدة المنحة، سيتم تعديل اتفاقيتكم التعاونية من خلال تحديثها بشكل روتيني كإضافة التزامات أخرى (أو التمويل الإضافي) وتغييرات أخرى على البرنامج كالتغييرات على الموظفين الرئيسيين..إلخ.

عند إغلاق منحة، سيتعين عليكم تقديم خطة تصريف نهائية وقائمة جرد تبين أي المعدات والممتلكات تم شراؤها بأموال USAID أو تم تلقيها من USAID. وتصدر USAID قرارات بشأن الحقوق المتعلقة بهذه الممتلكات./الأصول

### معايير إدارة الممتلكات/الأصول

يجب أن يكون لدى منظماتكم سياسة موثقة لإدارة الأصول أو الممتلكات ونظام لفهرسة وتتبع المخزون. إذا أن عليكم تتبع الأصناف التي تبلغ تكلفتها ٥,٠٠٠ دولار أمريكي والتي تم شراؤها بأموال USAID باستخدام هذا النوع من الأنظمة. ولكن، من المفضل استخدام هذا النظام لتتبع الأصناف الإضافية أيضا مثل معدات الكمبيوتر والأصول الثابتة الأخرى. خذوا بعين الاعتبار أيضا أن بعض البعثات قد تحدد سقف أدنى لتتبع الأصناف ذات التكلفة الأقل التي حددتها منظماتكم.

### يجب أن تشمل معايير إدارة المعدات التي

#### تمولها وتمتلكها USAID على ما يلي:

سجلات دقيقة عن المعدات تحتوي على:

وصف للمعدات:

- الرقم التسلسلي للمصنع، رقم الموديل، الرقم المخزني USAID، رقم المخزون الوطني، أو رقم تعريفى آخر:

- مصدر المعدات بما في ذلك رقم المنحة:

- المالك طبقاً لسند الملكية - منظماتكم، USAID، أو هيئة أخرى، مثل حكومة الدولة المستضيفة:

- تاريخ الشراء أو تاريخ الاستلام:

- النسبة المئوية من أموال USAID التي تم استخدامها لشراء المعدات - على سبيل المثال، إذا بلغت نسبة الأموال التي استخدمتها من مصدر غير تابع لحكومة الولايات المتحدة ٢٥٪ وقدمت USAID ٧٥٪ من التكلفة:

- موقع المعدات وحالتها وتاريخ الإبلاغ عن المعلومات:

- تكلفة شراء الوحدة: و

- تاريخ التصريف النهائي بما في ذلك تاريخ

**التغييرات التي تتطلب تعديل الاتفاقية التعاونية**  
تتطلب بعض التغييرات المحددة على برنامجكم أو موازنتكم الحصول على موافقة مسبقة وتعديل رسمي على الاتفاقية. وبالرغم من أنكم قد تمضون قدماً في التغيير بمجرد الحصول على الموافقة الخطية، من المهم أيضاً التأكد من توثيق هذه التغييرات في بنود الاتفاقية في النهاية وذلك من خلال إجراء تعديل (يرجى الاطلاع على «طلب إجراء تغييرات»). تحتوي القائمة التالية على تغييرات يجب توثيقها في التعديلات على الاتفاقية التعاونية:

- **تغييرات جوهرية على نطاق العمل** - يتطلب التغيير على النطاق أو على أهداف المشروع تعديلاً لطريقة توزيع أموال المنحة على أهداف المشروع.
- **التغييرات على الموظفين الرئيسيين** - المحددين في اتفاقية المنحة بما في ذلك خفض وقت العمل المخصص للمشروع بنسبة ٢٥٪.
- **التمويل الإضافي** - عند إضافة تمويل إضافي إلى إجمالي مبلغ الالتزام أو المبلغ المخصص.
- **التغييرات على التكلفة غير المباشرة** - أي خطط تحويل الأموال المخصصة في الموازنة للتكاليف غير المباشرة لتغطية الزيادة في التكاليف المباشرة أو العكس إذا كانت التكلفة غير المباشرة مصرح بها.
- **إضافة سلع خاضعة لقيود** - يتطلب إضافة تكاليف إلى الموازنة مثل السلع الخاضعة لقيود الموافقة المسبقة.
- **خفض بدل التدريب** - نقل الأموال المخصصة لبدل التدريب (الدفعات المباشرة للمتدربين) إلى بنود مصروفات أخرى.
- **إضافة/ تغيير المتلقين الفرعيين** - إذا كان متلقي المنحة ينوي التوقيع على اتفاقية فرعية مع منظمة أخرى للمساعدة في تنفيذ المنحة، ولم يتم إدراج هذه الشراكة في وصف البرنامج المعتمد والموازنة المعتمدة. هناك ظروف أخرى قد تجري فيها USAID تعديلاً على الاتفاقية التعاونية وذلك وفقاً لتقديرها الخاص.

## طلب إجراء تغييرات

الخطوة الأولى في تعديل الاتفاقية هي مناقشة التغيير مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية. إذا اعتبر الممثل الفني لمسئول الاتفاقية هذا التغيير منطقي، عليكم بعد ذلك تقديم طلب رسمي خطي إلى مسئول الاتفاقية وإرسال نسخة إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية.

يجب التأكد من الحصول على موافقة بالبريد الإلكتروني على الأقل قبل البدء بأية إجراءات. وإذا لم يحدث ذلك قد يتعين عليكم رد أو تغطية أية تكاليف من أموالكم الخاصة.

يتعين على موظفي USAID تنفيذ الكثير من الإجراءات والمعاملات الورقية لإجراء تعديلات على الاتفاقية، لهذا السبب قد يعطيك مسئول الاتفاقية الموافقة بالبريد الإلكتروني، ولكن قد يؤجل تحرير التعديلات الرسمية إلى تاريخ لاحق. لتسريع الإجراءات على مسئول الاتفاقية ما أمكن، فإن عليكم تجميع عدة طلبات للتعديلات وتقديمها دفعة واحدة. على سبيل المثال، إذا كان هناك تغييراً كبيراً على نطاق عمل البرنامج، عليكم تجميع طلبات تغيير الموازنة وتغيير وصف البرنامج وتغييرات الموظفين وإرسالها معاً.

إذا طلبتم إجراء تعديل ما وحصلتم على موافقة بالبريد الإلكتروني، ولكنكم لم تستلموا التعديل الرسمي على الاتفاقية عليكم متابعة هذه البنود وتذكير الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بين الحين والآخر بالتعديلات البارزة. ويفضل إرسال خطاب للتذكير مباشرة قبل الموعد السنوي لتعديل الاتفاقية وتخصيص المبالغ الإضافية.

## ٤.٤. الإدارة الفنية للبرنامج

تركز الإدارة الفنية للبرنامج على التأكد من أن فريقكم يقدم خدمات عالية الجودة تلبى احتياجات المستفيدين وتحقق الأهداف الكلية للبرنامج. يعتبر نظام المتابعة والتقييم من أهم الأدوات المستخدمة لإدارة الأنشطة (٤.٤.١).

تختلف طرق الاستجابة للعديد من المشاكل حول العالم بشكل مستمر ويجب على منظماتكم أن تتعلم الدروس وتتبادلها مع الغير (٤.٤.٢) بشكل متواصل. قد يساعدكم تعلم الممارسات الفضلى والتوجهات

الجديدة في التعامل مع التحديات التي تواجه برنامجكم وتحسين جودة الخدمات التي تقدموها. من المهم أيضا تبادل الخبرات لتستفيد الناس والمنظمات الأخرى من الدروس الهامة التي تعلمتموها.

## ١, ٤, ٤ سیر عمل المتابعة والتقييم

من المستحيل ببساطة إدارة الجانب الفني للبرنامج بفعالية دون وجود نظام متابعة وتقييم يعمل على جمع البيانات الصحيحة بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب. ولكن لا يكفي وجود بيانات عالية الجودة ومستخرجة بالوقت الملائم. تعتبر البيانات أداة إدارة ضرورية يجب تفسيرها واستخدامها بفعالية لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة وذلك لتطوير البرنامج بصورة مستمرة. كما يتم استعمال البيانات أيضا في صياغة تقارير البرنامج.

يتناول الفصل الثالث كيفية إنشاء نظام للمتابعة والتقييم. خلال مرحلة التخطيط، يضع مصمم البرنامج تقييمات رسمية للبرنامج كل سنتين، ويتم إجراؤها من قبل مقيمين خارجيين مستقلين. ستساعدكم هذه التقييمات في إبراز النتائج التي يحققها برنامجكم، ولكن يجب أن لا تكون هذه هي المرة الوحيدة التي تستخدمون فيها المتابعة والتقييم لتحليل أداء البرنامج.

عليكم على الأقل تحليل بياناتكم على أساس فصلي/ربع سنوي ومن المفضل العمل مباشرة مع المتلقين الفرعيين والمنفذين ومجموعة موسعة من الموظفين. وتعد هذه أفضل فرصة لكم للنظر عن كثب على البيانات ودراسة أداء برنامجكم وإمكانية إجراء تعديلات وبالتالي ستتيح لكم هذه العملية استعمال المتابعة والتقييم كأداة لصنع القرارات.

## تفسير البيانات واستخدام المتابعة والتقييم كأداة لصنع القرارات

عند تتبع تقدم سير العمل والإبلاغ عن المستفيدين الذين تمكن برنامجكم من الوصول إليهم، ستكتشفون فروقا كبيرة بين الأهداف المحددة في خطة العمل والأعداد التي تمكنتم فعليا من الوصول إليها. يجب ألا يسبب لكم ذلك أي حيرة، حيث انه من الأمور في إدارة البرنامج، وخاصة بالنسبة للبرامج التي تنفذ مبادرات حديثة التصميم أو تلك التي تمتد إلى منطقة جغرافية جديدة مع متلقين فرعيين جدد. يعد استيعاب الأسباب الضمنية للقصور في تحقيق

الأهداف ووضع خطة لتعديل البرنامج و/ أو إعادة تحديد الأهداف جزء هام من تنفيذ البرنامج. من المهم أيضا تتبع سير العمل في التنفيذ وفيما يتعلق بالأهداف وذلك في ضوء المبالغ المنفقة وذلك لاتخاذ خطوات لتطبيق إستراتيجيات لتغطية الاختلافات في الموازنة. يجب توضيح التغييرات (القصور أو الفوائض) في الأهداف والموازنات في التقارير ذات الصلة وإرفاق ذلك بشرح للتدابير التي سيتم اتخاذها ليبقى التنفيذ على المسار الصحيح.

## أهمية التباين بين الأهداف والأداء الفعلي

من المتوقع حدوث تباين بين الأهداف والأداء الفعلي من حين لآخر. في هذه الحالات، يجب على مدير المشروع تحديد ما إذا كان التباين في المشروع «جوهرياً» لدرجة تبرر القيام بالمزيد من التحريات. تعتمد الإجراءات المحتملة على ما يلي:

- حجم الفرق: ١٠٪ أو أقل من المتوقع؟ ٥٠٪ أكثر من ٥٠٪؟
- مدى قربكم من الحالة؟ هل تديرون البرنامج مباشرة، أم من خلال متلقي فرعي؟ هل البرنامج موجود في نفس البلد أم في موقع بعيد؟
- ما مدى أهمية النشاط الذي ترتبط فيه الفروق بالنسبة للبرنامج ككل؟ هل يرتبط بشكل وثيق ببعض الأنشطة الأخرى أم أنه مجرد نشاط صغير ومستقل؟

## مراجعة الأهداف

إذا وجدتم أن النتائج الفعلية تتعد كثيرا عن الأهداف المقررة، عليكم معرفة السبب. بالرغم من أن هناك العديد من الأسباب المحتملة، إلا أن أغلبها يأتي في الجوانب التالية:

- مشاكل في الافتراضات الخاطئة أو المعيبة لتصميم مبادرات التدخل؛

- ضعف تنفيذ البرنامج؛
  - التأخر في بدء البرنامج؛
  - ضعف أدوات جمع البيانات؛ و/ أو
  - أخطاء في نوعية البيانات.
- قد تتم إدارة كل جانب من هذه الجوانب من قبل

موظفين مختلفين: مديراً فنياً لتصميم مبادرات التدخل، متلقين فرعين للتنفيذ، وخبيراً متابعة وتقييم العمل على اساس نوعية البيانات يجب أن تشمل عملية مراجعة التباين في الأهداف على كل هؤلاء الأشخاص ومن الممكن أن يتم ذلك بقيادة مدير البرنامج.

### تعديل الأهداف القادمة

بالرغم من أن التبيان يشير عموماً إلى وجود قصور بين الأهداف والأداء الفعلي، إلا أنه قد يتعين على برنامجكم إجراء تعديلات إذا كان الأداء الفعلي أعلى بكثير من الأهداف المحددة. على سبيل المثال، قد تؤثر النتائج التي تكون أعلى من المتوقع على الموازنات أو على الأنشطة الأخرى ذات الصلة، وقد تكون مؤشراً إلى وجود احصاء مزدوج. من ثم عليكم الانتباه كثيراً إلى النتائج التي تجاوزت التوقعات بشكل غير معتاد والاستعداد للتقصي وإجراء تعديلات عند الضرورة.

### تعديل الأهداف السابقة

لا تتيح لكم النتائج في بعض الحالات الخيار لإجراء تعديلات على الأهداف. نظراً لكونكم ملزمين بموجب العقد بتحقيق تلك الأهداف سيتعين عليكم العمل مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية لإجراء هذه التغييرات. يجب اتباع النقاط التالية لإجراء التغييرات:

- هل ستقللون الأهداف للسنة الحالية أم سيكون عليكم تقليل الأهداف الكلية؟ يجب اقتراح حلولاً لمعالجة أي قصور في السنوات القادمة كلما أمكن ذلك.
- هل لديكم سبب مقنع لتقليل الأهداف الكلية؟ لا يعتبر عدم توفر الوقت سبباً كافياً. هل سيساعدكم تمديد فترة التنفيذ من دون تمويل إضافي في تحقيق الأهداف الأصلية؟ إذا كانت الإجابة لا، سيكون عليكم تقديم سبب موثق بشكل جيد وقائم على أدلة ثابتة لدعم طلب تقليل الأهداف.

عند تعديل الأهداف، عليكم تحديد الافتراض/

الافتراضات المرادفة لها. على سبيل المثال، لنفترض أن أداء برنامج الاتجار بالبشر أقل من اللازم وأنتم تعتقدون أن أحد الأسباب لذلك هو أن عدد ضحايا الاتجار بالبشر في المنطقة التي تعملون بها أقل. عليكم جمع البيانات التي توضح ذلك واستخدامها كأساس لطلب التعديل.

من الأرجح أنكم ربطتم الأهداف المقترحة

بالموازنة في خطة العمل، ومن ثم، فإنه عندما تقترحون تقليل الأهداف، عليكم التطرق إلى أثر ذلك على موازناتكم. إذا لم تكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المقترحة في أحد المجالات، عليكم معرفة ما إذا كان بإمكانكم إعادة تشكيل الموازنة لزيادة الأهداف في مجال آخر في البرنامج. وإذا كان عليكم تقليل العدد الإجمالي للأهداف، فإن ذلك يعني بالضرورة زيادة معدل التكلفة لكل مستفيد وبالتالي ولن يبدو برنامجكم ذو جدوى من حيث التكلفة وفي هذه الحالة، عليكم الاستعداد لاحتمال اتخاذ الوكالة المانحة قراراً بتقليل المنحة بما يتوافق مع تقليل الأهداف.

تعتبر مراجعة الأهداف، وإجراء تعديلات على البرنامج وتقييم نوعية البيانات أمور طبيعية وضرورية في عملية إدارة البرنامج. ففي كل مرة تعدلون فيها نموذج البرنامج وتطبقون الدروس المستفادة ستعززون البرنامج، ونتيجة لذلك فإنه في كل مرة تنفذون البرنامج في منطقة جديدة أو تعملون مع متلق فرعي جديد ستكون افتراضاتكم أفضل وستكون أهدافكم أدق.

### مشاكل متعلقة بنوعية البيانات

- ماذا لو كان تصميم مبادرة التدخل سليماً وكان التطبيق يتم بسلاسة ولكن كانت هناك فجوات بين الأهداف وبيانات الأداء الفعلية؟ قد تكون المشكلة في البيانات نفسها، على سبيل المثال:
- عدد النتائج الموثقة أقل من العدد الفعلي (على سبيل المثال، إذا لم يتم المتطوعون بتسجيل أسماء كل الأشخاص الذين تم التواصل معهم)؛
- العد المزدوج للنتائج (قد يكون السبب في أن النتائج تزيد عن التوقعات هي تكرار عد المنتفعين من البرنامج)؛
- ضعف أدوات جمع البيانات.
- مشاكل في إدخال البيانات (قد يكون جمع البيانات قد تم بصورة صحيحة لكن لسبب ما تم إدخالها بشكل غير دقيق إلى النظام)

### معالجة المشاكل المتعلقة بنوعية البيانات

يجب معالجة أية مشاكل تكتشفونها عن نوعية البيانات فوراً. على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة تتمثل في كون الأعداد الموثقة أقل من الأعداد الفعلية، عليكم التأكد أولاً من أن كل المعنيين يدركون تماماً ما / من الذين يجب عددهم لكل مؤشر.

كما يجب التأكد من فهم فريقكم المؤشر/ المؤشرات. يقوم المانحون أحياناً بتعريف المؤشرات، حيث بوضوح، ولكن في أحيان أخرى يتوقع من منظمكم أن تحدد بنفسها الحد الأدنى من المعايير للحالات التي يجب فيها عد فرد واعتبار أنه قد تم "الوصول" إليه. إذا لم يكن كل أعضاء فريقكم يستخدم نفس التعريفات حول الأفراد الذين يلبون الحد الأدنى ليشملهم العد، فقد يؤدي ذلك إلى أخطاء في إحصاء عدد المستفيدين.

عليكم مراجعة المؤشرات للتأكد من أن تعريفاتكم دقيقة. إذا أبلغتم عن نتائج إلى USAID فمن المحتمل أن تحتوي على أخطاء، في هذه الحالة عليكم الاتصال بالممثل الفني لمسئول الاتفاقية لمناقشة المسألة و إيجاد طريقة لتصحيح التقارير السابقة.

### الفرضيات المتعلقة بتصميم مبادرات التدخل

عندما قمت بتصميم برنامجكم كان لديكم عدة افتراضات، وقمت باستخدامها لوضع الأهداف واختيار المؤشرات وعلى الأرجح فإن من بين العوامل التي تم أخذها بعين الاعتبار في هذه العملية ما يلي:

- البيانات الديمغرافية/ السكانية (بما في ذلك تعداد السكان، التوزيع العمري، ومعدلات الانتشار):
- العوامل الاجتماعية والثقافية (مثل اللغة، مدى الملاءمة من الناحية الثقافية، والقبول)؛ و/ أو
- تقديرات حول مدى فعالية البرنامج (مثل تقدير عدد الأفراد الذين سيغيرون سلوكهم أو سيتقبلون خدماتكم).

بشكل عام، كلما ارتفعت نسبة ثبات ومصداقية البيانات المستخدمة لتصميم البرنامج، كانت الأهداف أكثر دقة، إلا أنه بالنسبة للبرامج الجديدة أو البرامج التي تتوسع إلى مناطق جديدة، قد لا تكون البيانات الديمغرافية والتقديرات الاجتماعية والثقافية على نفس درجة المصداقية لتلك المخصصة لتصميم البرامج. لهذا السبب، يمكن توقع ظهور فروق بين الأهداف والنتائج الفعلية.

### التحديات المتعلقة بالتنفيذ

يكون تنفيذ البرنامج أحياناً هو مصدر الفروق وليس تصميمه. وقد يشمل ذلك على ما يلي:

- مرحلة بداية البرنامج تكون أبطأ من المتوقع؛
- مشاكل تتعلق بالموازنة (مثل التكاليف الزائدة عن التوقعات أو التأخر في الحصول على الأموال اللازمة مطابقة)؛
- مشاكل تتعلق بالموارد البشرية (مثل عدم القدرة على العثور على موظفين مؤهلين أو مشاكل تتعلق بتوظيف وتدريب المتطوعين)؛
- الأحداث غير المتوقعة (مثل الاضطرابات المدنية)؛
- التحديات البيئية (مثل الأمطار الغزيرة التي تحول دون تنفيذ العمل الميداني لأن الطرق تصبح غير صالحة لفترة طويلة من الزمن)؛ و/ أو
- مشاكل التدريب (مثل المدربين غير الفعالين أو مواد التدريب غير الفعالة).

### استحداث الحلول

بمجرد تحديد الفروق/ المشكلات، عليكم البحث عن السبب/ الأسباب وتطوير الحلول لعلاجها.

إذا وجدت عدة أسباب للفروق، فلا تحاولوا معالجتها كلها دفعة واحدة. انما يجب التركيز على سبب أو سببين سيكون لهما الأثر الأكبر. أي بمعنى آخر، عليكم تحقيق أكبر عائد على استثماركم للوقت والموظفين والموارد وعلينا عليكم اختبار هذه التغييرات إن أمكن على نطاق صغير قبل تطبيقها على صعيد البرنامج بكامله.

إذا كان عليكم تعديل مبادرة التدخل، تأكدوا من تطبيق بعض عمليات لتجربة التعديلات والتأكد عليها وذلك بمراقبة سير العمل عن كثب بتوثيق التغييرات التي تجرونها. إذا كنتم تطبقون مبادرات تدخل يطبقها متلقون فرعيون أو شركاء في أماكن أخرى، عليكم تبادل الخبرات والتجارب ليستفيد الجميع من الدروس التي تم تعلمها.

### دراسة تصميم البرنامج

غالباً ما ترجع أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسبب المشاكل في تصميم مبادرات التدخل الأكثر صعوبة وقد يشكل التعامل معها من أكبر التحديات. عليكم استبعاد المشاكل/ الأسباب الأخرى أولاً.

## إجراء تعديلات على تنفيذ البرنامج

يؤدي تعديل إستراتيجيات التنفيذ أحيانا إلى إعادة برنامجكم إلى المسار الصحيح. ومن ثم، عليكم أخذ النصائح التالية بعين الاعتبار:

- ضرورة اختبار التغييرات على نطاق ضيق أولاً قبل تطبيق التغييرات على البرنامج بكامله قدر الإمكان. ثم انتظروا بضعة أشهر بعد إجراء التغييرات قبل محاولة الإسراع للتعويض عن الفروق في تلبية الأهداف. بإمكانكم دائماً طلب وقت إضافي لاحقاً ولكن تذكروا أن الموافقة على الوقت الإضافي ليست تلقائية.
- يجب توثيق أية تعديلات لتجنب تكرار الأخطاء.

## ٢, ٤, ٤ التعلم وتبادل المعرفة

خلال دورة حياة المشروع، تظهر خيارات لا حصر لها أمام الشركاء للتعلم وتطوير قدرتهم على إدارة وتنفيذ المشاريع بفعالية وتطبيقها، سواء كان ذلك بالمراقبة أو البيانات والبحث أو التعلم من الأخطاء التي يتم ارتكابها أو التحديات التي تتم مواجهتها أو الأفكار الجديدة التي يتم تعلمها من خلال أحد المؤتمرات أو التقييمات الرسمية أو غير الرسمية. وبالرغم من أن تواجد الجميع في نفس اللحظة غير فعال وغير عملي إلا أن هناك طرق لتعزيز المكاسب والمساهمة في تطوير أداء الموظفين، وتحسين فعالية المشروع، وتعزيز استدامته. وذلك من خلال تعزيز التعلم الواعي والفعال وخلق فرص لتبادل الخبرة والمعلومات على عدة مستويات في البرنامج وفي المنظمة وبين البرامج والمنظمات الشريكة.

تقوم أحيانا USAID أو هيئات أخرى غيرها في الدولة بإنشاء المنتديات التي يمكنكم المشاركة فيها. كما أن عليكم العمل مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية لضمان وجود منظمكم على قوائم البريد التابعة بعبئة الوكالة وأن منظمكم على علم بهذه المنتديات. وبغض النظر عما إذا كانت USAID تبادر بهذه المنتديات أم لا، فإن المنظمات التي تعزز التعلم وتبادل المعرفة بفعالية ومع الآخرين تكون قادرة على التجاوب السريع مع التغييرات وتحسين فعالية البرنامج، وتعزيز الإبداع.

## مزايا التعلم وتبادل المعلومات

يجب أن ينبع الدافع للتعلم وتبادل المعلومات داخل المنظمة من فريق الإدارة. إذا لم تعمل

المنظمة بنشاط لتعزيز التعلم وتبادل المعلومات داخل منظمكم والبرنامج ومجتمع المنظمات غير الحكومية بشكل عام، فلن تتم هذه العملية على الأرجح. وفي بعض الأحيان يكون السبب وراء عدم قيام المدراء بتعزيز التعلم وتبادل المعرفة هو جهلهم بالمزايا. فقد يرون أنها تنفع الموظفين بشكل فردي بدلا من إدراكهم للمساعدة التي توفرها للمنظمة. وقد يرى البعض من أن الموظفين سيتعلمون أكثر من اللازم ومن ثم سيطالبون بأجور أعلى أو يتركون العمل سعياً وراء فرص أفضل وأن المنظمات الأخرى قد تستخدم تصاميم برامجهم وتصبح أكثر قدرة على التنافس على المنح في المستقبل.

يمكن لمنظمكم تحقيق استفادة أكبر من برنامج التعلم والتبادل النشط للمعارف والخبرات داخل المنظمة وبينها وبين الشركاء ومع الغير خارج المنظمة. فيما يلي بعض الأمثلة:

- تجد المنظمات التي لديها برنامجاً فعالاً للتعلم وتبادل الخبرات أن عملية تعيين الموظفين الموهوبين الاحتفاظ بهم أكثر سهولة. حيث يعرف الموظفون ما هي المنظمات التي يكون العمل فيها جيد بما في ذلك المنظمات التي ستساعدكم في تحقيق النمو المهني.
- تتجنب المنظمات التي تتبادل وتوثق المعرفة التي يتمتع بها الموظفون الأفراد حدوث فراغ معرفي في حال ترك الموظفين الرئيسيين للعمل وتتجنب أيضاً تكرار الأخطاء التي يمكن تجنبها.
- تساعد المنظمات التي تتبادل المعرفة مع المتلقين الفرعيين والمنظمات المجتمعية التي تنفذ المشاريع في خلق انتماء للمشروع والتحكم به بشكل جيد وتجاوب مستدام.
- تستفيد المنظمات التي لديها استعداد لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى والتعلم منها بشكل كبير من التجارب التي مرت بها المنظمات الأخرى، مما يجعلها قادرة على الريادة وتعزيز سمعتها كشريك متعاون وقد يؤدي ذلك أيضاً في تحسين فرص منظمكم في الحصول على منح في المستقبل.

## نصائح لتعزيز التعلم وتبادل المعلومات

- يمكن أن يكون التعلم مجاني، فحتى لو لم يكن لديكم حالياً ميزانية للتدريب بإمكانكم تعزيز فرص التعليم وتبادل المعرفة من خلال المنتديات غير الرسمية التي قد لا تتكلف سوى مصروفات لتقديم الشاي أو الوجبات الخفيفة.
  - يمكن لأي شخص لديه معلومات المشاركة بها. على سبيل المثال، بإمكان خبير الحاسب الآلي في المكتب شرح كيفية الاستفادة بشكل أكبر من الجداول "spreadsheets". كما يمكن ان يقوم المحاسب بشرح كيفية استحداث موازنة جيدة، بينما بإمكان يمكن أن يقوم المتطوعين المحليين بتعليم الجميع بعض العبارات باللغة المحلية. إن لدى موظفيكم الكثير من المعرفة وسيودون المشاركة بها. تكمن الوسيلة إلى ذلك من خلال خلق بيئة منفتحة ومتجاوبة، ولكن غالباً ما يجب دعوة الناس للمشاركة بما يعرفوه أو أن يطلب منهم ذلك.
  - لا تنتظروا قيام الآخرين بتنظيم بيئة تعلم. بادروا مع شركائكم ومنظمات غير حكومية أخرى في المنطقة للتشجيع على إجراء زيارات متبادلة للموظفين وفرص التعلم الأخرى.
  - عليكم تخصيص أوقات للتفكير والدراسة. خذوا الوقت الكافي بعد الأنشطة أو التقييمات الكبيرة أو خلال الفترات الفاصلة المنتظمة أثناء تنفيذ البرنامج لتسجيل الدروس المستفادة وتبادلها وتوحيدها. يجب أن توفر هذه الفرص للجميع للمشاركة بما تعلموه وما يودون المساهمة به بدلا من أن يقتصر ذلك فقط على الإدارة العليا. غالباً ما تكون لدى الأشخاص المنخرطين مباشرة في تنفيذ البرنامج أكثر الأفكار العملية لتحسين المشروع والعملية.
  - عليكم اشراك الجميع. إذ أن أكثر فرص للتعلم تكون في مستويات الإدارة العليا في المنظمة بينما تكون فرص التعلم أقل على مستوى الموظفين، ولكن بإمكان الجميع في المنظمة الاستفادة من فرص التعلم، كما أن أغلب الموظفين مهتمين بتعلم
- مهارات جديدة. حتى لو لم يكن هناك ما يفعله في مناصبهم الحالية، فلا أحد يعرف: قد يصبح المساعد الإداري في منظماتكم خبير متابعة وتقييم في المستقبل.
- تسجيل الخبرة و المعرفة. عليكم إن أمكن تسجيل تجربة تبادل المعرفة بصيغة إلكترونية حتى تتمكنوا من المشاركة بها مرة أخرى. قد يعني ذلك أن تطلبوا من المقدم عمل عرض شرائح PowerPoint® يتم وضعها على محرك مشترك أو قد يعني ذلك مساعدة الموظفين على توثيق العمليات في أدلة تدريبية بسيطة. قد ترغب المنظمات الكبيرة بالبحث في الخيارات المتوفرة لبرمجيات إدارة المعرفة.
  - يجب تقييم عمليات التعلم وتبادل المعرفة الحالية. هل لديكم ميزانية للتدريب؟ هل الأنشطة الأخرى لديكم تعزز تبادل المعرفة؟ ما هي المنتديات الخارجية التي يمكنكم المشاركة فيها؟ عليكم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات حول التدريب الذي يعتقدون أنهم بحاجة إليه أو أنهم مهتمون به.
  - يجب وضع خطة وتحديد الأهداف - قد تغفل منظماتكم عن التعلم وتبادل المعرفة في المستقبل إذا لم تدمجها في خطة إدارة المنظمة. راجعوا سير العمل مرة واحدة في السنة على الأقل واجعلوا التعلم وتبادل المعرفة جزءاً من الوصف الوظيفي والتقييم السنوي لأداء كل موظف. و ذلك بتتبع عدد الدورات التدريبية التي حضرها الموظف والدورات التي قدموها للغير.
  - البحث عن الفرص على الإنترنت، حيث أدى توفر المعلومات على الإنترنت وانتشار الإنترنت بشكل متزايد إلى إتاحة فرص كبيرة للتعلم من خلال المجتمعات المهنية على الإنترنت. حتى بالنسبة للمنظمات الواقعة في أكثر المناطق النائية. عليكم تشجيع الموظفين على البحث عن مجتمعات الإنترنت وتبادل التجارب مع الآخرين.

## ٤,٥ ملخص

يغطي موضوع إدارة البرنامج الفعال والملتزم جوانب متعددة في الإدارة التنفيذية والفنية. إذا أن مدير البرامج الجيد هو القادر على الربط بينها جميعاً من خلال العمل مع فريق المشروع على صقل وتحسين نموذج التطبيق بشكل مستمر وتوجيه الجميع نحو تقديم خدمات عالية الجودة إلى المستفيدين.

عرض هذا الفصل تفاصيل عن متطلبات الإدارة التنفيذية للاتفاقيات الممولة من USAID خصوصاً فيما يتعلق بالإدارة المالية وإدارة المشتريات و

الأصول والممتلكات بالإضافة إلى السفر. كما ناقش هذا الفصل أيضاً أسس إدارة المنحة بما في ذلك تعديل الاتفاقية وتغيير الموازنة وأخيراً، بين الفصل المتطلبات والممارسات الفضلى المتعلقة بإدارة البرنامج الفنية.

ومن الجوانب الرئيسية لإدارة البرامج الممولة من USAID التي لم يغطيها هذا الفصل كان إعداد التقارير. نظراً لعدد المتطلبات الخاصة لإعداد التقارير في USAID ودرجة تعقيدها تم تناول هذا الموضوع بشكل مستقل في الفصل الخامس.

## إعداد التقارير: المتطلبات والمزايا

### ٥, ١ نظرة عامة

### ٥, ٢ البداية

- ٥,٢,١ خمس نصائح لإعداد تقارير مميزة
- ٥,٢,٢ مواعيد تقديم التقارير
- ٥,٢,٣ الإعداد لطلبات التقارير الأخرى

### ٥, ٣ متطلبات إعداد التقارير

- ٥,٣,١ التقرير المالي الفدرالي (SF-425)
- ٥,٣,٢ تقارير الأداء (ربع سنوية / الفصلية)
- ٥,٣,٣ المراجعة القانونية السنوية
- ٥,٣,٤ تقرير الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة)

### ٥, ٤ ملخص ومراجع



## ٥,١ نظرة عامة

يعتبر إعداد وتقديم التقارير الطريقة الأساسية التي توضح مدى تلبيةكم لتوقعات المنحة والتزامكم بمتطلبات USAID. يساهم إعداد التقارير وتقديمها في الوقت المناسب في بناء علاقة قوية مع الجهة المانحة وتقديم أدلة تثبت أثر البرنامج.

تستغرق المتطلبات اليومية لإدارة البرنامج وتنفيذه الكثير من الوقت والجهد ولهذا، يشعر البعض بأن كتابة التقارير تشتت الانتباه بعيداً عن احتياجات البرنامج. ولكن بالإضافة إلى كون كتابة التقارير ووتقديمها من بين المسؤوليات الهامة التي تنص عليها الاتفاقية التعاونية، فإنها يمكن أيضاً أن تعزز عمليات البرنامج اليومية نظراً لكونها تساعدكم على مراجعة الوضع المالي ونقاط قوة البرنامج وأداء المنظمة وأنشطتها بشكل عام، كما أنها تتيح لكم فرصة لتوطيد العلاقات مع الشركاء. ننصح بخلق بيئة واعية بإعداد التقارير داخل البرنامج بحيث تتوافر لدى كل الموظفين الأدوات الصحيحة والتدريب الجيد للمساهمة في إعداد التقارير بالشكل الملائم. إذا نظرتكم إلى عملية إعداد التقارير كأداة للإدارة وعملية لتطوير قدرتكم على تقديم الخدمة للمستفيدين وتلبية احتياجات وتوقعات الجهة المانحة ستشعرون عندها بالمزايا المرتبطة بها.

يتناول هذا الفصل بعض النصائح العامة حول إعداد التقارير، وتفاصيل حول إعداد تقارير محددة من المحتمل أن تصادفكم باعتباركم متلقين منحة من USAID. يقدم الجزء الأول «البداية» (٥,٢) لمديرين البرامج الذين لم يمارسوا إعداد التقارير لـ USAID من قبل للاستفادة من عملية إعداد التقارير. كما يحدد هذا الفصل المواعيد الرئيسية لتقديم التقارير (٥,٢,٢) ونصائح للاستعداد لطلبات التقارير الخاصة أو غير المتوقعة.

يبين الجزء الثاني «متطلبات إعداد التقارير» (٥,٣) أربعة تقارير إلزامية بموجب الاتفاقية التعاونية. قد تختلف كل اتفاقية عن غيرها قليلاً إلا أنه يتعين على العديد من شركاء USAID إعداد وتقديم هذه التقارير. عليكم التحقق جيداً من الاتفاقية التعاونية لمعرفة المتطلبات المحددة فيها.

## الأهداف

- معرفة الممارسات المثلى في مجال إعداد التقارير الفعالة.
- فهم المتطلبات المحددة لإعداد التقارير ومواعيد تقديم التقارير التي تسري على معظم متلقي منح USAID.
- إدراك مدى مساهمة التقارير في تعزيز قدرة المنظمة على تقديم الخدمات للمستفيدين من المنحة.

### الانتقال مباشرة إلى:

- ◀ مواعيد تقديم التقارير
- ◀ التقرير الفدرالي المالي SF-425
- ◀ تقارير الأداء
- ◀ المراجعة/ التدقيق السنوي
- ◀ تقرير الضريبة الخارجية.

## المصطلحات والاختصارات الرئيسية

**التكلفة المسموح بها** - التكلفة التي يتم تحملها وتعتبر مقبولة لدى USAID.

**المراجعة / التدقيق** - عملية مراجعة ودراسة مستقلة لسجلات النظام وأنشطته.

**معدل الإنفاق** - المعدل الذي تنفقون به أموال المنحة على أساس دوري - عادة شهرياً.

**النتائج / الملاحظات** - خلاصة المراجعة التي تدعمها الأدلة الكافية والصحيحة وذات الصلة.

**السنة المالية** - فترة مستخدمة لحساب البيانات المالية السنوية في مشاريع الأعمال والمنظمات الأخرى. قد تكون نفس السنة التقويمية أي من ١ يناير إلى ٣١ ديسمبر. تغطي السنة المالية في الحكومة الأمريكية فترة ١٢ شهر تبدأ من ١ أكتوبر وتنتهي في ٣٠ سبتمبر من السنة التالية.

**FMO - «Financial Management Office»** - مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID.

تواجهونها، فالممثل الفني لمسئول الاتفاقية يساندمكم ويرغب في مساعدتكم، إلا أنه لن يتمكن من القيام بذلك إذا لم تقدموا له تقييما صادقا. إن مدراء البرامج الذين يظهرون القدرة على تخطي التحديات غير المتوقعة يترون انطبعا إيجابيا لدى الجهات المانحة.

السنة المالية لحكومة الولايات المتحدة  
تغطي السنة المالية لحكومة الولايات المتحدة  
فترة ١٢ شهر تبدأ في ١ أكتوبر وتنتهي في ٣٠  
سبتمبر

الربع الأول، ١ أكتوبر - ٣١ ديسمبر  
الربع الثاني، ١ يناير - ٣١ مارس  
الربع الثالث، ١ إبريل - ٣٠ يونيو  
الربع الرابع، ١ يوليو - ٣٠ سبتمبر

## ٢- ضعوا تقويما وجدولا زمنيا لإعداد وتقديم التقارير

لضمان توافر الوقت الكافي لإعداد التقارير الجيدة، عليكم التخطيط مسبقا ووضع قائمة بالمتطلبات على تقويم زمني حتى لا تضطروا إلى الاستعجال في العمل لضيق الوقت. كما يجب التأكد من أن كل الموظفين والمتلقين الفرعيين الذين يساهمون في إعداد التقرير على دراية بالجدول الزمني ومواعيد تقديم التقارير.

## ٣- أشركوا المتلقين الفرعيين في مرحلة مبكرة

تتطلب أغلب التقارير من المتلقين الرئيسيين جمع المعلومات من المتلقين الفرعيين. عند وضع التقويم الزمني لإعداد التقارير يجب إعطاء المتلقين الفرعيين الوقت الكافي لتقديم المعلومات المطلوبة، فذلك لن يؤدي فقط إلى إعداد تقارير أفضل ولكنه سيؤدي كذلك إلى بناء قدرات منظماتهم من خلال إشراكهم في جوانب التقييم الذاتي في التقرير وتحميلهم مسؤولية جمع البيانات والالتزام بالمواعيد النهائية. كما يجب إختتام العملية بتزويد المتلقين الفرعيين بنسخ من التقارير التي تقدمونها إلى USAID.

## ٤- قدموا سردا مترابطا في كل التقارير

يظهر عدم الترابط إذا أفادت تقارير الأداء بأن الوضع المالي للبرنامج جيد بينما أظهرت التقارير الفدرالية المالية بأنكم تنفقون أموال المنحة بسرعة أكبر من المتوقع. أي أن كل التقارير يجب أن تكون مترابطة معا حتى يحصل الممثل الفني لمسئول الاتفاقية على صورة دقيقة. عندما

تقرير الضريبة الخارجية - التقرير الذي يتعين على كل متلق لمنح من الحكومة الأمريكية ملؤه سنويا للإبلاغ عن ضريبة القيمة المضافة (VAT) التي يتم دفعها إلى حكومة الدولة المستضيفة. تستخدم هذه التقارير لضمان عدم خضوع المساعدات الخارجية الأمريكية إلى الضريبة.

قرار الإدارة - تقييم الإدارة للتوصيات والقرار المتخذ حول الإجراءات الملائمة التي سيتم اتباعها.

مبلغ المنحة غير المنفق بعد - Pipeline - هو المبلغ الملتزم به والمخصص للبرنامج ولم يتم إنفاقه بعد، ويتم حسابه من خلال جمع كل الأموال التي تم إنفاقها حتى تاريخه وطرح الناتج به من إجمالي المبلغ الملتزم به والمخصص حتى تاريخه.

## QPR- Quarterly Performance Report

تقرير الأداء الفصلي / ربع السنوى .

## ٥,٢. البداية

مرحلة تقديم المنحة ( ) البداية ( ) التنفيذ ( ) الإغلاق ( )

قد يجد مدراء البرامج الذين لم يسبق لهم إعداد تقارير لـ USAID من قبل أن نماذج التقارير ومواعيد تقديمها ومتطلباتها صعبة إلي حد ما. إلا أن هدف المتطلبات أصبح أقل تعقيدا بمجرد فهم المطلوب. ما يهم هو أخذ الوقت الكافي لإنهاء كل تقرير وإشراك الموظفين كما ذكر أعلاه في إعداد التقارير بصورة روتينية.

يحتوي هذا الجزء على خمس نصائح لإصدار تقارير مميزة بالمواعيد الرئيسية لتقديم التقارير (راجعوا الشكل ٢٦). بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا الجزء إرشادات عامة للمحافظة على أنظمة البيانات بطريقة تساعد في الاستعداد لأي تقارير غير مخطط لها يجب على متلقي منح USAID تقديمها. هذه النصائح مجتمعة ستساعدكم في إرساء أسس إعداد التقارير الناجحة.

## ٥,٢,١ خمس نصائح لإعداد تقارير مميزة

### ١- لا تخشوا من قول الحقيقة

إن إيراد نجاحات البرنامج في التقارير أمر رائع ويمنح شعورا بالرضا، ولكن قد تحتوي التقارير أيضا على أخبار سيئة. يجب ألا تحاولوا إخفاء التحديات التي

يراجع التقارير كما يجب دعم كل النتائج ببيانات توضح الكيفية التي يحقق بها البرنامج الأهداف مع التزامه في الوقت نفسه بحدود الموازنة، وبالتالي يتوصل الممثل الفني لمسئول الاتفاقية إلى أن أداء برنامجكم جيد.

## ٥- لا تفاجئوا الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أو مسئول الاتفاقية

توثق التقارير جوانب متعددة في البرنامج لكنها ليست الوسيلة الرئيسية لإعلام الوكالة المانحة. عليكم مناقشة التحديات الرئيسية المتعلقة بالموازنة والموظفين والشركاء أو إستراتيجيات تنفيذ البرنامج مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أولاً ثم توثيقها لاحقاً في التقارير.

## ٥,٢,٢ مواعيد تقديم التقارير

الشكل ٢٦ - التقارير، عدد مرات إعدادها،

ومواعيد التسليم

التقرير	عدد مرات إعداد التقرير	موعد تقديم التقرير
التقرير الفدرالي المالي	فصلياً/ربع سنوي	بعد ٣٠ يوماً من انتهاء كل ربع سنة ميلادية: ٣٠ يناير، ٣٠ إبريل، ٣٠ يوليو، ٣٠ أكتوبر
تقرير الأداء	فصلياً/ربع سنوي	٣٠ يناير، ٣٠ إبريل، ٣٠ يوليو، ٣٠ أكتوبر
تقرير المراجعة / التدقيق السنوي	سنوي	بعد ٣٠ يوم من استلامكم له من المراجع الخارجي. يجب تسليم بيان المراجعة والتقرير خلال تسعة أشهر من انتهاء السنة المالية.
تقرير الضريبة الخارجية*	سنوي	١٦ إبريل
التقرير النهائي**	نهاية المنحة	تسعون يوم بعد انتهاء المنحة.

## ٥,٢,٣ الإعداد لطلبات التقارير الأخرى

يطلب من متلقي منح USAID أحياناً الاستجابة لطلبات تقارير خاصة أو غير مخطط لها أو "مخصصة لغرض محدد". قد تستدعي هذه الطلبات استجابة سريعة وتشتمل عموماً على حالة أو تقدير الأهداف أو الموازنة. بإمكان الممثل الفني لمسئول الاتفاقية تزويدكم بنموذج جدول أو إرشادات حول كيفية تقديم البيانات المطلوبة. إذا تعذر عليكم الالتزام بالموعد المحدد أو كنتم غير متأكدين مما هو مطلوب منكم عليكم الاتصال بالممثل الفني لمسئول الاتفاقية لتحصلوا على المزيد من الإرشادات حول كيفية الرد على الطلب.

إذا كان نظام المتابعة والتقييم والنظام المالي لديكم حديثان فلن يستغرق استخراج الأرقام اللازمة وقتاً طويلاً. عليكم دائماً التأكد من "تطابق" التقارير المالية مع تقارير البرامج، ولكن إذا لم يكن لديكم عملية منظمة لإدخال البيانات فقد تضطروا إلى البحث حتى تتمكنوا من جمع هذه الأرقام في وقت قصير.

## ٥,٣ متطلبات إعداد التقارير

يبين هذا الجزء التقارير الأربعة التي يتعين على البرامج الممولة من USAID تقديمها:

التقرير الفدرالي المالي (٥,٣,١)

تقرير الأداء (٥,٣,٢)

المراجعة/التدقيق السنوي (٥,٣,٣)

تقرير الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة)

(٥,٣,٤)

يجب تقديم هذه التقارير إلى USAID كما هو مبين في الاتفاقية التعاونية. يغطي الفصل السادس من هذا الدليل التقارير المتعلقة بإغلاق المنحة.

\* غير مطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.  
\*\* يتناول الفصل السادس التقرير النهائي - إغلاق المنحة

## الشكل ٢٧ - أسئلة حول إعداد التقارير

### التقرير الفدرالي المالي

ما حالة الوضع المالي للبرنامج؟

### تقرير الأداء

هل تحقق أنشطتكم أهدافها؟

### المراجعة/التدقيق السنوي

هل منظمتم تعمل بشكل ملائم؟

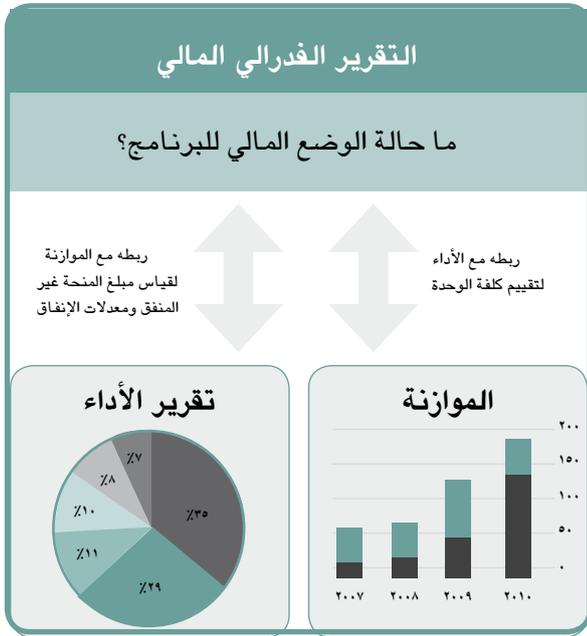
### تقرير الضريبة الخارجية\*

هل تلتزم حكومة الدولة المستضيفة باتفاقياتها مع حكومة الولايات المتحدة؟

## كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

بإمكانكم استخدام المعلومات في النموذج SF-425 بالترافق مع الموازنة لمعرفة ما إذا كنتم تنفقون مبلغ المنحة بوتيرة أسرع أو أبطأ من اللازم وذلك من خلال دراسة مبلغ المنحة غير المنفق ومعدل الإنفاق. عند الاستعانة أيضاً بالبيانات المتعلقة بالأداء سيكون بمقدوركم أيضاً التأكد من أن الإنفاق يتم بكفاءة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحليل تكاليف الوحدات. (للمزيد من المعلومات حول مبلغ المنحة غير المنفق وأسعار الوحدات يرجى الاطلاع على الجزء (٤,٣,١,٤)

## الشكل ٢٨ - قياس الوضع المالي للبرنامج



## ٥,٣,١ التقرير الفدرالي المالي (SF-425)

يعطى التقرير الفدرالي المالي ويشار إليه أيضاً بالنموذج SF-425، لمحة عامة عن النفقات في المنحة ونتعقب المساهمة التي قدمتها منظمتم في التكاليف. يتعين تقديم هذه التقارير على أساس ربع سنوي إلى مكتب الإدارة المالية FMO.

## خصائص التقارير

تصف اتفاقيتكم التعاونية متطلبات إعداد التقارير المالية والتي تشمل على:

- متى (وكم مرة) يتم تقديم التقارير؛
- ما هو النموذج المستخدم؛ و
- كيف (ولمن) يتم تقديم التقارير

## نقاط رئيسية في نموذج SF-425

موعد التسليم: ربع سنوي  
النموذج: SF-425 (pdf) - يمكن تنزيله من الموقع  
[http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard\\_forms/ff\\_report.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ff_report.pdf)

التعليمات: يمكن تنزيلها من الموقع  
[http://www.whitehouse.gov/ombgrants/standard\\_forms/ffr\\_instructions.pdf](http://www.whitehouse.gov/ombgrants/standard_forms/ffr_instructions.pdf)

يتم تقديمه إلى: مكتب الإدارة المالية FMO  
(نسخة إلى: الممثل الفني لمسئول الاتفاقية ومسئول الاتفاقية)

\* غير مطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

## الشكل ٢٩ - النماذج المالية واستعمالاتها

النموذج	الاستعمال
SF-270 (للمزيد من المعلومات، يرجع لـ ٤,٣,١,٢)	لطلب دفعات مسبقة واسترداد نفقات
SF-425	للإبلاغ عن الوضع المالي، والمساهمة في التكاليف ودخل البرنامج.
SF-1034 (للمزيد من المعلومات، يرجع لـ ٤,٣,١,٣)	لطلب أموال وتصفية الدفعات المسبقة

### ما موعد تسليم التقرير الفدرالي المالي؟

يحين موعد تسليم التقرير الفدرالي المالي بعد ٣٠ يوماً من انتهاء الربع السنوي حسب السنة المالية للـ USAID (١ أكتوبر - ٣٠ سبتمبر). حيث يتعين عليكم تقديم تقرير كل ربع سنة وحتى انتهاء فترة تنفيذ المنحة. وعند نهاية المنحة، سيتعين عليكم تقديم التقرير الفدرالي المالي النهائي خلال ٩٠ يوماً. ويبين الشكل ٣٠ مواعيد التسليم عن كل ربع سنة والفترة التي يغطيها كل تقرير.

### كيفية ملء النموذج SF-425

فيما يلي بعض النصائح لمساعدتكم على ملء النموذج الجديد. وليس الهدف من هذه النصائح أن تكون بديلة عن تعليمات الحكومة الأمريكية التي يمكن الاطلاع عليها على الإنترنت أو الإرشادات التي يقدمها مكتب الإدارة المالية FMO، بل تهدف إلى الإجابة على بعض الأسئلة التي قد يطرحها من يملؤون التقرير للمرة الأولى.

## الشكل ٣٠ - مواعيد تسليم التقارير المالية

الفترة	موعد التسليم	المدة الزمنية التي يغطيها
الربع الأول	٣١ يناير	١ أكتوبر - ٣١ ديسمبر (من السنة التقويمية السابقة)
الربع الثاني	٣٠ إبريل	١ يناير - ٣١ مارس
الربع الثالث	٣١ يوليو	١ إبريل - ٣٠ يونيو
الربع الرابع	٣١ أكتوبر	١ يوليو - ٣٠ سبتمبر
التقرير الفدرالي المالي الأخير	بعد ٩٠ يوم من انتهاء المنحة	طوال مدة المنحة

عليكم استخدام نموذج SF-425 مستقل لإعداد التقارير الفصلية لكل اتفاقية تعاونية. ابدؤوا أولاً بتنزيل النموذج SF-425 بصيغة PDF. والعمل على الاستفادة من بعض خصائص النموذج مثل الحسابات الأوتوماتيكية، وتأكدوا من أن لديكم أحدث نسخة من برنامج Adobe Reader® الذي يمكنكم تنزيله مجاناً من الموقع <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html>. في البداية، يجب ملء الجزء العلوي المبين في الشكل ٣١. يشتمل الجزء العلوي على أسئلة عن معلومات أساسية عن منطقتكم، ومنحتكم والفترة التي يغطيها هذا التقرير.

## الشكل ٣١ - الجزء العلوي من النموذج SF-425

### التقرير الفدرالي المالي

FEDERAL FINANCIAL REPORT				
(Follow form instructions)				
1. Federal Agency and Organizational Element to Which Report is Submitted		2. Federal Grant or Other Identifying Number Assigned by Federal Agency (To report multiple grants, use FFR Attachment)		Page 1 of pages
3. Recipient Organization (Name and complete address including Zip code)				
4a. DUNS Number	4b. EIN	5. Recipient Account Number or Identifying Number (To report multiple grants, use FFR Attachment)	6. Report Type <input type="checkbox"/> Quarterly <input type="checkbox"/> Semi-Annual <input type="checkbox"/> Annual <input type="checkbox"/> Final	7. Basis of Accounting <input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Accrual
8. Project/Grant Period From: (Month, Day, Year)		To: (Month, Day, Year)	9. Reporting Period End Date (Month, Day, Year)	

- توافق الأرقام الواردة في القائمة التالية مع الأرقام في الفراغات في النموذج SF-425.
1. الوكالة الفدرالية والجهة التنظيمية التي يتم تقديم التقرير إليها - USAID أو جهة مانحة أخرى تابعة لحكومة الولايات المتحدة.
  2. رقم المنحة الفدرالية أو الرقم التعريفي الآخر المخصص من قبل الوكالة الفدرالية - يجب كتابة الرقم التعريفي للاتفاقية التعاونية الذي قد يكون على الشكل التالي: « XXX-A-00-09-00XXX-00 » الموجود على الصفحة الأولى من الاتفاقية.
  - 4b. EIN - لمتلقي المنح الأمريكيين فقط
  5. رقم حساب متلق المنحة أو رقمه التعريفي - هذا الرقم لاستعمالكم أنتم فقط؛ (غير مطلوب من قبل الحكومة الأمريكية)
  7. أساس المحاسبة - يعلم المحاسب أو المدير المالي لديكم ما إذا كنتم تقدمون تقارير على الأساس النقدي أو أساس الاستحقاق.
  8. فترة المشروع / المنحة - تاريخ بداية و انتهاء المنحة.
  9. تاريخ انتهاء فترة إعداد التقرير - يعتمد تاريخ كل تقرير على الربع السنوي الذي يغطيه:
    - الربع الأول: ٣١ ديسمبر
    - الربع الثاني: ٣١ مارس
    - الربع الثالث: ٣٠ يونيو
    - الربع الرابع: ٣٠ سبتمبر

عليكم ملء الجزء الوسط والذي يحتوي على أبرز العمليات الحسابية كما هو مبين في الشكل ٣٢.

## الشكل ٣٢ - الجزء المتوسط في النموذج SF-425

<b>Federal Cash (To report multiple grants, also use FFR Attachment):</b>	
a. Cash Receipts	
b. Cash Disbursements	
c. Cash on Hand (line a minus b)	
<i>(Use lines d-o for single grant reporting)</i>	
<b>Federal Expenditures and Unobligated Balance:</b>	
d. Total Federal funds authorized	
e. Federal share of expenditures	
f. Federal share of unliquidated obligations	
g. Total Federal share (sum of lines e and f)	
h. Unobligated balance of Federal funds (line d minus g)	
<b>Recipient Share:</b>	
i. Total recipient share required	
j. Recipient share of expenditures	
k. Remaining recipient share to be provided (line i minus j)	
<b>Program Income:</b>	
l. Total Federal program income earned	
m. Program income expended in accordance with the deduction alternative	
n. Program income expended in accordance with the addition alternative	
o. Unexpended program income (line l minus line m or line n)	

### النفقات الفدرالية ورصيد مبلغ المنحة غير المخصص

(د) إجمالي المبالغ الفدرالية المصرح بها - يسجل إجمالي مبلغ المنحة. يشير هذا إلى «إجمالي مبلغ USAID المقدّر» والمنصوص عليه في الاتفاقية التعاونية. إذا كان قد تم تغيير هذا المبلغ في نسخة معدلة يرجى كتابة المبلغ المذكور في النسخة المعدلة.

(هـ) حصة النفقات الفدرالية - يسجل إجمالي المبلغ الملتزم به و المخصص من أموال USAID الذي تم إنفاقه منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. بالنسبة لمتلقي المنحة الذين يعملون على الأساس النقدي، يجب أن يكون هذا المبلغ مساويا للمبلغ المذكور في السطر 10b «النفقات النقدية». أما بالنسبة لمتلقي المنح الذين يعملون على أساس الاستحقاق فيرجى كتابة إجمالي مبلغ الالتزام المخصص من أموال USAID الذي تم إنفاقه مضاف إليه المبالغ التي تم الالتزام بها.

(و) الحصة الفدرالية من مبلغ الالتزام المخصص الذي لم تتم تصفيته - يسجل مجموع مبلغ الالتزام المخصص من أموال USAID غير المنفقة منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. يجب حساب هذا المبلغ من خلال تنقيص

يتم حساب بعض الأرقام تلقائياً إذا كنتم تستعملون برنامج Adobe Reader®. وبمجرد الانتهاء، عليكم التحقق مرة أخرى من صحة جميع العمليات الحسابية.

### الجزء ١٠: المعاملات المبالغ النقدية الفدرالية:

(أ) المبالغ النقدية المستلمة - يكتب مجموع المبالغ النقدية الفعلية التي تم استلامها من حكومة الولايات المتحدة (قبل خصم رسوم البنك وغيرها من الرسوم المتنوعة) حتى آخر تاريخ الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها والمحددة في الصندوق ٩.

(ب) النفقات النقدية - يسجل المبلغ التراكمي للدفعات النقدية بواسطة الشيكات منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. ويشتمل هذا المبلغ الإجمالي على النقد الذي تم إنفاقه على السلع والخدمات، والدفعات النقدية المسبقة، والدفعات التي تم تقديمها للمتلقين الفرعيين والمتعاقدين ومبلغ النفقات غير المباشرة التي يتم تحميلها على المنحة.

(ج) رصيد المنحة - يسجل المبلغ الوارد في السطر 10a ناقص السطر 10b.

whitehouse.gov/omb/grants/standard\_ forms/ffr\_instructions.pdf

عليكم بعد ذلك، ملء الجزء السفلي، الذي يحتوي على العمليات الحسابية الرئيسية كما هو مبين أدناه. سيتم حساب بعض الأرقام أوتوماتيكياً إذا كنتم تستخدمون برنامج Adobe Reader®، وبمجرد الانتهاء من ذلك، عليكم التحقق مرة أخرى للتأكد من صحة جميع العمليات الحسابية. يحتوي الجزء السفلي على معلومات عن النفقات غير المباشرة ومكانا مخصصا للتوقيع. يجب التوقيع على كل الوثائق من قبل مسئول التصديق المفوض.

### الجزء ١١: النفقات غير المباشرة

تكتب هذه المعلومات فقط إذا كانت لحكومة الولايات المتحدة، وبما يتوافق مع الاتفاقية التعاونية.

(b) المعدل - يكتب معدل التكلفة غير المباشرة الساري خلال الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها.

(d) الأساس - يكتب إجمالي المبلغ الذي يتم تطبيق معدل لتكلفة غير المباشرة عليه.

(e) المبلغ المحمل - يكتب إجمالي مبلغ التكاليف غير المباشرة التي تم تحميلها خلال الفترة المحددة.

### الجزء ١٣: التصديق والتسليم

بمجرد الانتهاء من ذلك، عليكم التحقق مرة أخرى للتأكد من صحة كل العمليات الحسابية. ويطلب اسم مسئول التصديق المفوض (13a)، ويطلب منه التوقيع على النموذج (13b)، كما يجب كتابة عنوان الاتصال به (13c/13d)، والتاريخ على النموذج (13e)، ثم يصور

حصة النفقات الخاصة بالحكومة الأمريكية (10e) من مبلغ الالتزام المخصص الحالي كما هو مبين في أحدث تعديل.

(ع) إجمالي الحصة الفدرالية - يتألف هذا المبلغ من مجموع السطر 10e والسطر 10f. هذا المجموع يساوي إجمالي الأموال الفدرالية التي تم الالتزام بها منذ تاريخ الفترة التي يتم تقديم تقرير عنها.

(غ) مبلغ الالتزام غير المخصص من الأموال الفدرالية - السطر 10g ناقص السطر 10d.

### حصة متلقي المنحة (المساهمة)

(ل) إجمالي الحصة الإلزامية من متلقي المنحة - يكتب مجموع المساهمة في التكاليف المفروضة على متلقي المنحة كما نصت عليها الاتفاقية التعاونية. إذا كان قد تم تغيير هذا المبلغ من خلال تعديل الاتفاقية، فيجب ذكر المبلغ الوارد بعد التعديل.

(ك) حصة النفقات التي يتحملها متلقي المنحة - يكتب مجموع المساهمة في التكاليف الذي تم إنفاقه خلال الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها.

(ن) الحصة المتبقية لمتلقي المنحة التي سيتم تقديمها - السطر 10i ناقص السطر 10j.

### دخول البرنامج

إذا كانت الاتفاقية تسمح بوجود دخل للبرنامج، يرجى الاطلاع على التعليمات المفصلة حول كيفية ملء الأسطر 10a إلى 10o على الموقع <http://www.>

### الشكل ٣٣ - الجزء السفلي من النموذج SF425

	a. Type	b. Rate	c. Period From	Period To	d. Base	e. Amount Charged	f. Federal Share
11. Indirect Expense							
g. Totals:							
12. Remarks: Attach any explanations deemed necessary or information required by Federal sponsoring agency in compliance with governing legislation:							
13. Certification: By signing this report, I certify that it is true, complete, and accurate to the best of my knowledge. I am aware that any false, fictitious, or fraudulent information may subject me to criminal, civil, or administrative penalties. (U.S. Code, Title 18, Section 1001)							
a. Typed or Printed Name and Title of Authorized Certifying Official				c. Telephone (Area code, number and extension)			
				d. Email address			
b. Signature of Authorized Certifying Official				e. Date Report Submitted (Month, Day, Year)			
				14. Agency use only:			

ويرسل بالبريد الإلكتروني إلى مكتب الإدارة المالية FMO على العنوان [ei@USAID.gov](mailto:ei@USAID.gov)، وإلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية. يحفظ نسخة من هذا النموذج في ملفاتكم ويرسل الأصل بالبريد إلى مكتب الإدارة المالية. إذا لم تتلقوا رداً من مكتب الإدارة المالية خلال ١٠ أيام عليكم متابعة المسألة للتأكد من أنه قد تم بالفعل استلام النموذج الذي أرسلتوه.

## ٥, ٣, ٢ تقارير الأداء (فصلية/ ربع سنوية)

### النقاط الرئيسية

موعد التسليم: على أساس فصلي / ربع سنوي عادة  
النموذج: ليس هناك نموذج ثابت ومحدد، ولكن من الممكن أن تزودكم USAID بنموذج.  
يتم التسليم إلى: الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أو إلى الجهة المبينة في الاتفاقية التعاونية.

توثق تقارير الأداء سير عمل المشروع وتقران النتائج الفعلية بالأهداف الواردة في خطة العمل. سيتعين عليكم عادة جمع هذه التقارير وتقديمها كل ثلاثة أشهر.

### كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

تعد تقارير الأداء من أكثر التقارير أهمية في البرنامج، لأن إعداد كل تقرير أداء يستلزم جمع النتائج من كل الأعمال التي أداها المتلقون الفرعيون ومقارنتها بالموازنة وخطة العمل مما يتيح لكم فرصة تقييم سير العمل وتعديل الأنشطة لتحقيق مستوى نجاح أكبر. كما تساعد إجراءات إعداد تقارير الأداء على تعزيز العلاقات مع المتلقين الفرعيين وتضمن تلبية احتياجات المستفيدين من المنحة وبالرغم من أن هذه العملية ليست شاملة كالتقييم الرسمي للبرنامج إلا أن تقارير الأداء الشاملة تعتبر أداة هامة للإدارة لضمان تنفيذ كل أنشطة البرنامج حسب الخطة المقررة. بالإضافة إلى أنها تعد مصدراً رئيسياً للمعلومات اللازمة للتقييمات الرسمية والخارجية للبرنامج.

### خصائص التقرير

يتعين إعداد تقارير أداء مستقلة لكل منحة. إذا كانت لديكم منحة مطبقة في عدة دول، سيتعين عليكم توحيد تقارير الدول المنفصلة في تقرير واحد. بصفة عامة، يكون الموعد الذي تحدده USAID لتسليم التقارير بعد ٣٠ يوم من انتهاء الربع السنوي، ولكن عليكم التأكد والرجوع إلى الاتفاقية التعاونية لمعرفة المتطلبات المحددة فيها.

تحتوي تقارير الأداء على شرح وبيانات حسب توجيهات الممثل الفني لمسئول الاتفاقية. ستساعدكم النصائح التالية على كتابة أفضل تقارير أداء ممكنة.

### ١- البدء بإشراك المتلقين الفرعيين والموظفين

تتيح عملية إعداد تقارير الأداء فرصاً للتواصل مع الموظفين والمتلقين الفرعيين حول البرنامج. وللمساعدة في هذه العملية، عليكم تزويد المتلقين الفرعيين بنموذج مبسط عن التقارير وإعطائهم موعداً نهائياً لتقديم مساهماتهم في التقرير. عليكم خلق بيئة واعية بالتقارير ونظام لحفظ التقارير بحيث تكون أساساً للتقارير الإلزامية. بإمكانكم تنسيق جلسات تدريبية للموظفين والمتلقين الفرعيين للتأكد من فهمهم للمعلومات التي تطلبونها بشكل تام والتفاصيل اللازمة. كما يجب عليكم جمع الموظفين لمناقشة التقدم في سير العمل خلال فترة زمنية محددة، وتخصيص وقتاً كافياً بين الموعد النهائي المحدد للمتلقين الفرعيين وتاريخ التسليم لتمكنوا من توحيد مادة التقرير وإنهاء العمل عليه.

### ٢- لا تفاجئوا الممثل الفني لمسئول الاتفاقية

عندما يقرأ الممثل الفني لمسئول الاتفاقية التقرير يجب أن لا يكون هناك مفاجآت. لذا، يجب التأكد من أن الممثل الفني لمسئول الاتفاقية على دراية بأبرز التغييرات التي تؤثر على الموازنة أو الأهداف (مثل التغييرات على المتلقين الفرعيين، الموقع الجغرافي، أو الموظفين الرئيسيين) وذلك قبل حدوثها حيث أن الكثير من هذه التغييرات يتطلب الحصول على موافقة. لا تنتظروا إبلاغ الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بالتغييرات من خلال تقرير الأداء. يجب أن يوثق التقرير هذه التغييرات وأن يقدم معلومات حديثة عن التقدم الذي تم على سير العمل منذ تطبيق هذه التغييرات.

### ٣- تخصيص الوقت الكافي لإجراء تقييم

#### صادق وصريح

نظراً لمتطلبات العمل اليومية الكثيرة قد تميلون إلى التقليل من العمل على إعداد التقارير، إلا أن تقارير الأداء هي أحد أهم التقارير في البرنامج. عند تقييم سير العمل خلال السنة السابقة ستكون هناك نجاحات وتحديات. إن تقرير الأداء الجيد هو التقرير الذي يعطي نظرة متوازنة عن التقدم في سير عمل البرنامج وإخفاقاته.

#### ٤- دعم النتائج ببيانات

من الصورة العامة طويلة المدى، إلا أن البرنامج يعد جهداً متواصلًا. بالإضافة إلى السعي لتحقيق الأهداف والالتزام بالموازنة المقررة يقوم الموظفون باستمرار بتنقيح نموذج البرنامج لمعالجة التحديات القائمة في المجتمعات التي يعملون بها لجعلها أكثر فعالية واستدامة وكفاءة. عند تنقيح النموذج عليكم توثيق الأنشطة، لأن ذلك من شأنه مساعدتكم على كتابة تقرير الأداء النهائي وتوجيهكم إذا ما كنتم في حاجة إلى توسيع نطاق النموذج في المستقبل أو تكراره في مكان آخر، كما سيمكنكم من تجنب ارتكاب نفس الأخطاء التي من المحتمل أنكم ارتكبتموها في السابق.

قد يتألف أغلب تقرير الأداء من نقاش حول ما حدث من تقدم في سير عمل البرنامج وإخفاقاته إلا أن الجزء الأساسي من التقرير هو البيانات التي يتم التوصل إليها من خلال برنامج المتابعة والتقييم. يجب أن تكونوا قادرين على عرض نجاحاتكم والتحديات التي واجهتكم وذلك من خلال مراجعة وتحليل البيانات التي تشتمل على الأداء المالي وتكاليف الخدمات.

#### ٥- استخدام خطة العمل والموازنة كمصدر للبيانات المعيارية

يتم الحصول على البيانات التي يحتويها تقريركم من نظام المتابعة والتقييم إلى جانب نظام المحاسبة (لإظهار التكاليف الفعلية). ولكن، لقياس الأداء عليكم مقارنة البيانات الفعلية مع خطة العمل وموازنتها. حيث تبين هذه المقارنة ما إذا كان البرنامج قد تجاوز التوقعات أو حققها أو أخفق في تحقيقها.

#### ٦- استعراض خطة العمل القادمة

يجب استخدام تقرير الأداء كمعيار للأنشطة المستقبلية. عليكم معالجة التحديات التي واجهتكم خلال السنة السابقة في خطة العمل التالية، وذلك عن طريق استعراض الخيارات المختلفة التي تخطط لها منظمتمكم في السنة القادمة لمعالجة هذه التحديات / المشكلات.

#### ٧- توضيح مساهمة برنامجكم في الجهود الأخرى ذات الصلة في بلدكم

يجب أن لا يقتصر التقرير فقط على إلقاء نظرة على أداء البرنامج ولكن يجب أيضاً أن يبين صلة نشاطكم بالجهود الأخرى ذات الصلة في بلدكم والمساهمة بها. بإمكانكم توضيح علاقة برنامجكم ببرامج أخرى وعمله مع الحكومة و/ أو المنظمات غير الحكومية المحلية الأخرى من خلال المشاركة في مجموعات العمل الفنية لبناء القدرات وعرض الدروس المستفادة والنجاحات والتشارك بها مع الغير.

#### ٨- يجب الاحتفاظ بوثائق لتقرير الأداء النهائي

تدفعنا تقارير الأداء وخطط العمل إلى تركيز انتباهنا بشكل متزايد على الإنجازات السنوية للبرنامج أكثر

#### ٩- مشاركة التقرير مع المتلقين الفرعيين

##### والموظفين

تبدأ عملية إعداد تقرير الأداء بجمع معلومات من المتلقين الفرعيين والموظفين، من ثم، يجب أن تنتهي العملية بتقديم التقرير النهائي لهم. تعد تقارير الأداء تقارير للعامة ويمكن لأي شخص الاطلاع عليها، لذا، لا بأس من تقديمها للموظفين والمتلقين الفرعيين. غالباً ما يركز الشركاء والموظفون على الجزء المتعلق بهم. وتعتبر المشاركة في تقارير الأداء مع الجميع فرصة لإشراك كل الفريق وتركيز انتباههم على الصورة الأشمل. خصصوا بعض الوقت لإعطاء لمحة عامة عن التقرير و(كما هو مبين في النصيحة رقم ٧) عليكم استعراض التعديلات القادمة في السنة التالية.

#### ١٠- كونوا مستعدين وأبدوا المرونة في الرد

##### على أية طلبات غير متوقعة من USAID

من بين الفرص المتاحة أمامكم وغير المكتوبة هي مساعدة USAID في الرد على أية طلبات غير متوقعة مثل طلب بيانات خاصة لمراجعة ملف البرنامج أو قصة نجاح عن المشروع، الخ. بالرغم من أن مثل هذه الأمور ليست في المواد التي يجب تسليمها أو من المتطلبات وفق مفهوم التعاقد، إلا أنه يجب التعامل مع هذه الطلبات بجدية. إن تسليم المطلوب في الوقت المناسب والالتزام بالجودة العالية ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة و يدعم الأهداف العامة للمشروع و USAID.

قد يزودكم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بنموذج

لتقارير الأداء ولكن إن لم يفعل ذلك ، فإن الشكل ٣٤ يمكن أن يساعدكم على تنفيذ هذا العمل.



## الشكل ٣٤ - ملخص نموذج تقرير الأداء

ملخص نموذج تقرير الأداء	
I	صفحة العناوين اسم المنظمة/ البرنامج رقم الاتفاقية الجدول الزمني لإعداد التقارير موعد تقديم التقارير تاريخ بداية وانتهاء الاتفاقية
II	قائمة المحتويات
III	الاختصارات
IV	ملخص تنفيذي / لمحة عامة - معلومات عامة عن البرنامج
V	جدول ملخص المؤشرات - الأهداف والنتائج
VI	تنفيذ المشروع حسب الأهداف الإستراتيجية - أنشطة المشروع ملخصة حسب الأهداف الإستراتيجية
VII	المتابعة والتقييم لمحة عامة نتائج المسح الميداني، الدراسات، أو التقييمات وصف الأدوات أو الطرق الجديدة جدول مؤشرات المتابعة والتقييم
VIII	إدارة البرنامج - أهم الأنشطة المرتبطة بالإدارة
IX	الموازنة - لمحة عامة عن النفقات
X	مسائل أخرى - الاستدامة والتنسيق مع مجموعات أخرى
XI	قصص النجاح

• إذا لم تتمكنوا من الوصول إلى كل الجهات / الفئات المستهدفة، عليكم توضيح الأسباب.

• إذا كانت تكلفة الوحدات مرتفعة أو كان هناك نفقات غير متوقعة، عليكم توضيح الأسباب وراء ذلك.

### ٥,٣,٣ المراجعة / التدقيق السنوي

المراجعة / التدقيق هو مراجعة مستقلة ودراسة للنظام والسجلات والأنشطة، وهو إلزامي بالنسبة للمتلقين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين الذين تصل قيمة المنحة المقدمة لهم من حكومة الولايات المتحدة إلى سقف محدد. والغرض من المراجعة هو تقييم إنفاق المنظمة لمنحة USAID وذلك لضمان التزامها بالأنظمة التي تنص عليها الاتفاقية. كما يتم من خلال المراجعة أيضا دراسة الضوابط وآليات الرقابة الداخلية ولضمان وجود واتباع السياسات والإجراءات الملائمة ولضمان الموضوعية، عليكم الاستعانة بمراجع مستقل وتسييد أتعابه من أموال USAID. (للمزيد من المعلومات المفصلة حول عمليات المراجعة، يمكن الرجوع إلى التعميم A-133، على الموقع <http://www.whitehouse.gov/omb/rewrite/circulars/a133/a133.html>.)

### النقاط الرئيسية في المراجعة

الموعد: تسعة أشهر بعد انتهاء السنة المالية أو خلال ٣٠ يوما من استلام التقرير من المراجع، أيهما تم أولا.

النموذج: <http://harvester.sf-sac.census.gov/fac/collect/formoptions.htm>  
سلم إلى: المنظمات الأمريكية تسلم التقرير إلى مكتب المراجعة الفدرالي Federal Audit Clearinghouse، والمنظمات غير الأمريكية تسلم التقرير إلى USAID.

تعتبر عملية المراجعة السنوية مباشرة وواضحة، وتهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. هل كانت التقارير المالية التي سلمت خلال السنة دقيقة؟

وبغض النظر عن صيغة التقرير، فإنه يجب أن يتضمن المعلومات التالية:

• مقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف التي تم وضعها لتلك الفترة. ويجب أن تتوافق هذه الأهداف مع الأهداف المحددة في خطة العمل

• يجب الربط بقدر الامكان بين الأهداف التي تم تحقيقها وبيانات التكاليف وذلك لحساب تكلفة الوحدة لكل نشاط. على سبيل المثال، إذا كان نشاط الوقاية الذي تقدمون تقريراً عنه قد تمكن من الوصول إلى ١,٠٠٠ شخص خلال فترة التقرير وكنتم قد أنفقتم ٢٥,٠٠٠ ألف دولار أمريكي على هذا النشاط، فإنه يمكن القول بأن التكلفة بلغت ٢٥ دولارا لكل شخص.

٢. هل اتبعتم القواعد والأنظمة والسياسات التي تحكم المنحة؟
٣. ما هي حالة نتائج وملاحظات المراجعة السابقة؟
٤. هل هناك أية تكاليف غير مقبولة ضمن التقرير؟

### كيف يساعد هذا برنامجنا؟

توفر المراجعة/ التدقيق السنوي فرصة ليقوم خبير مستقل بالتأكد مرة أخرى من أن المنظمة تعمل بنجاح لدعم البرنامج. والأمر أشبه بفحص سنوي لصحة المنظمة للتحقق من أن كل شيء يسير على مايرام، واكتشاف ما قد يكون هناك من مشاكل في مرحلة مبكرة.

### المصطلحات الرئيسية للمراجعة:

**التكلفة المسموح بها - التكلفة المترتبة على الأنشطة والتي يكون تحميلها على USAID مقبولاً.**

**المراجعة - مراجعة ودراسة مستقلة لسجلات وأنشطة النظام**  
**النتائج - الهدف المتحقق من المراجعة والمدعم بأدلة كافية وملائمة وذات صلة.**  
**قرار الإدارة - تقييم للتوصية من الإدارة وقرارها حول الإجراءات الملائمة التي يجب إتخاذها.**

### خصائص التقرير

يتم من خلال المراجعة السنوية دراسة كيفية التعرف على كافة الأموال التي حصلت عليها من حكومة الولايات المتحدة، بغض النظر عما إذا كنتم متلقين فرعيين أو رئيسيين. و بمعنى آخر، إذا كان لدى المنظمة اتفاقية تعاونية وتمويل مباشر من USAID، وتحصل في ذات الوقت على تمويل من المراكز الأمريكية للوقاية من الأمراض ومنعها «U.S. Centers for Disease Control and Prevention» كمتلقي فرعي من منظمة غير حكومية أخرى، فإن المراجع يقوم بمراجعة واحدة تغطي المنحتين. لا يتعين على كل المنظمات التي تتلقى تمويلاً من USAID (بشكل مباشر أو فرعي) إجراء مراجعة سنوية.

تلخص القائمة التالية السيناريوهات المختلفة في حالة وصول أنواع مختلفة من المنظمات إلى السقف الذي يتوجب عنده إجراء تدقيق A-133:

- المنظمات غير الربحية الأمريكية التي تنفق ما مجموعه ٥٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر من المنحة المقدمة من الحكومة الأمريكية (إما مباشرة أو كمتلقي فرعي) خلال السنة المالية لها.

- يجب على المنظمات غير الربحية الأجنبية التي تكون الجهة الرئيسية المانحة لها هي USAID إجراء مراجعة إذا أنفقت ٣٠٠,٠٠٠ دولاراً أمريكياً على الأقل من أموال منحة الحكومة الأمريكية خلال السنة المالية الخاصة بها.

- تخضع المنظمات الربحية التي تكون الجهة المانحة الرئيسية فيها من الحكومة الأمريكية هي USAID للمراجعة لتحديد ما إذا كان هناك حاجة لإجراء تدقيق /مراجعة (يسأل في ذلك الممثل الفني لمسئول الاتفاقية ومسئول الاتفاقية لمعرفة ما إذا كان ذلك إلزامياً).

إذا لم تستوف المنظمة هذه المتطلبات، فإن ذلك يعني أنها معفية من متطلبات المراجعة السنوية وتكون تكاليف المراجعة غير مسموح بها ما لم يطلب مسئول الاتفاقية إجراء مراجعة محدده للمشروع، وفي كل الأحوال يجب عليكم توفير السجلات بناء على طلب USAID للمراجعة. تذكروا أن عليكم الالتزام بأية متطلبات مراجعة خاصة بالدولة المضيفة.

### نطاق المراجعة

تغطي المراجعة السنة المالية للمنظمة، وقد تراجع نتائج المراجعة السابقة لتحديد ما إذا كانت الإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها كافية لمعالجة الملاحظات السابقة.

تشمل المراجعة عادة كل المنظمة ولكن إذا كان لديكم برنامجاً واحداً فقط يتلقى تمويلاً من USAID بإمكانكم إجراء مراجعة لبرنامج واحد، وإذا كانت منظماتكم كبيرة الحجم وتحتوي على وحدات تشغيلية مختلفة من الممكن إجراء مراجعة تركز على كل وحدة تنظيمية تتلقى تمويلاً من USAID.

**ما المسؤولية التي تقع على المتلقي الرئيسي في حال خضوع المتلقي الفرعي للمراجعة ؟**  
يجب على المتلقي الرئيسي التأكد من إجراء مراجعة للمتلقين الفرعيين الذين تبلغ منحهم السقف اللازم للمراجعة.



على المتلقين الفرعيين تسليم تقارير المراجعة مباشرة إلى USAID. تلزم القوانين الأمريكية المتلقين الفرعيين بتسليم تقارير المراجعة الخاصة بهم إلى المتلقي الرئيسي فقط إذا كانت الملاحظات متعلقة بالتمويل الآتي من تلك المنحة. يفضل بعض المتلقين الرئيسيين إلزام المتلقين الفرعيين بتسليم نسخ من تقارير المراجعة بغض النظر عما إذا كانت هناك أية ملاحظات ويتم ذلك من خلال إضافة بند خاص ينص على ذلك في الاتفاقيات التعاقدية. إذا كنتم كمتلقين رئيسيين تريدون الحصول على تقارير مراجعة من المتلقين الفرعيين، عليكم إرفاق بند ينص على ذلك في الاتفاقية الفرعية.

عندما تكون هناك ملاحظات مراجعة، يصدر المتلقون الرئيسيون قرارات إدارية حول الإجراءات التصحيحية اللازمة. يجب إصدار القرارات الإدارية خلال ستة أشهر من استلام تقرير المراجعة.

### من الذي يقوم بالمراجعة؟

يتعين عليكم التعاقد مع مراجع مستقل غير حكومي لإجراء عمليات المراجعة. تحتفظ USAID بالحق في إجراء عمليات مراجعة وتقييم إضافية أو عمل ترتيبات لها.

يجب على المنظمات الأجنبية الممولة من USAID الاتصال ببعثة USAID في بلدهم أو في المنطقة لطلب قائمة بالمنظمات أو المكاتب الاستشارية للمراجعة المصرح لها بإجراء مراجعة على برامج الحكومة الأمريكية. يجب على المنظمات الأمريكية غير الربحية اتباع عمليات وأنظمة الشراء المبينة في الاتفاقيات التعاونية.

إذا كانت المراجعة ضرورية لمنظمة غير ربحية ممولة من USAID، فمن الممكن أن يقوم مسؤول من الحكومة الأمريكية بدلا من مراجع خاص بإجرائها. إذا لم يكن هناك مراجع من الحكومة الأمريكية، فإن USAID تشير على المنظمة غير الربحية بتعيين مراجع مستقل من قائمة مكاتب المراجع المحلية الخاصة المعتمدة لدى الحكومة الأمريكية. تعتبر كل تكاليف عمليات المراجعة الصحيحة مسموح بها ويجوز تحميلها على المنحة.

### عملية المراجعة

يقدم الشكل ٣٥ لمحة عامة عن عملية المراجعة ويبين بالتفصيل عدة خطوات رئيسية أنتم مسؤولون عن القيام بها.

تتألف عملية المراجعة من ست مراحل:

١- **مرحلة ما قبل المراجعة** - وتشمل الأمور التي عليكم إعدادها قبل أن يباشر المراجع عمله بشكل رسمي. عليكم تحديد كل التمويل التي تم استلامه من USAID والبرامج التي تتلقون التمويل بموجبها. كما يجب جمع التقارير المالية التي تغطي السنة المالية الخاضعة للمراجعة. وإعداد جداول بالمبالغ المنفقة من منح USAID، وبيانا موجزا بملاحظات و نتائج المراجعة السابقة (إن وجدت).

٢- **المراجعة** - عملية جمع معلومات وكتابة تقرير من قبل المراجع.

٣- **رد المنظمة** - الرد على أية ملاحظات. بمجرد الانتهاء من المراجعة يجب على منظماتكم إعداد خطة بالاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة كل ملاحظات وارده في تقرير المراجع. يجب توفير ما يلي لكل بند من الملاحظات:

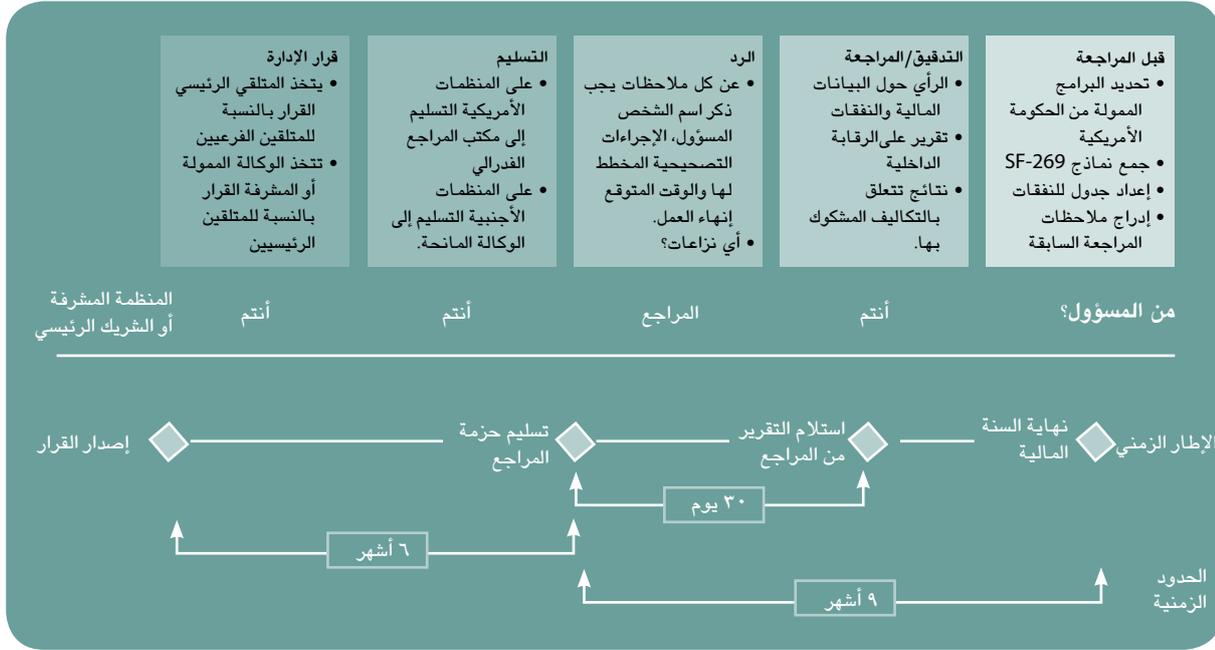
- الشخص المسؤول؛
  - خطة الإجراءات التصحيحية
  - التاريخ المتوقع لإنجاز التصحيح.
- إذا كنتم لا توافقون على أي من الملاحظات الواردة في تقرير المراجعة أو تعتقدون أن الإجراءات التصحيحية غير لازمة، عليكم توضيح ذلك مع إعطاء أسباب محددة.

٤- **التسليم** - تجميع كافة الوثائق اللازمة وتسليمها إلى USAID. على المنظمات غير الربحية الأمريكية تسليم وثائق المراجعة إلى مكتب المراجعة الفدرالي (Federal Audit Clearinghouse) خلال ٣٠ يوما من استلام التقرير من المراجع أو تسعة أشهر من انتهاء السنة المالية (فترة المراجع). لستم ملزمين بتقديم وثائق المراجع مباشرة إلى USAID، ولكن عليكم تسليم نسخة واحدة إلى FAC ونسخة إلى كل وكالة تابعة

الاتصال بـ USAID أو بمكتب البعثة في البلد أو المنطقة للحصول على إرشادات حول هذه المسألة. بعد إنهاء خطة الإجراءات التصحيحية، عليكم جمع بقية وثائق المراجعة (راجعوا صندوق حزمة المراجع).

للحكومة الأمريكية ورد ذكرها في ملاحظات تقرير المراجع. يقوم مكتب FAC بعد ذلك بتوزيع نسخ إلى USAID والوكالات المانحة الأخرى ذات الصلة حسب الضرورة. من الممكن أن تضع USAID قواعد مختلفة للمنظمات الأجنبية والربحية لتسليم تقرير المراجع. يرجى

### الشكل ٣٥- الخطوات الرئيسية في عملية المراجع



المشرفة (الوكالة التابعة للحكومة الأمريكية التي قدمت لكم أكبر منحة خلال السنة) القيادة فيما يتعلق بقرارات الإدارة حول أي من ملاحظات المراجعة خاصة بالوكالات المتعددة التابعة للحكومة الأمريكية.

يجب أن يبين قرار الإدارة بوضوح ما إذا كان يؤيد ملاحظة المراجعة وأسباب القرار والإجراء/ الإجراءات المتوقعة للمنظمة الخاضعة للمراجعة مثل تسديد التكاليف غير المسموح بها، أو إجراء تعديلات مالية، أو اتخاذ إجراءات أخرى.

إذا لم تقم المنظمة الخاضعة للمراجعة بإتخاذ الإجراءات التصحيحية، يتم إعطاؤها جدولاً زمنياً للمتابعة. يجب أن يصف قرار الإدارة أي عمليات اعتراض متاحة للجهة الخاضعة للمراجعة.

### مكتب المراجعة الفدرالي

(Federal Audit Clearinghouse "FAC")

Bureau of The Census

1201 E. 10th Street

Jeffersonville, IN 47132

USA

٥- قرار الإدارة - مراجعة الإجراءات التصحيحية وإصدار قرار. تصدر الوكالة أو المتلقي الرئيسي (فيما يتعلق بملاحظات خاصة بالمتلقين الفرعيين) خلال ستة أشهر على استلام وثائق المراجعة قرار إداري مقابل كل ملاحظة.

إذا كنتم قد حصلتم على تمويل من أكثر من عدة وكالات تابعة للحكومة الأمريكية، تتولى الوكالة

تحدد الاتفاقيات الثنائية بين حكومة الولايات المتحدة وحكومات الدول المضيفة الإعفاءات الخاصة لكل دولة وعملية طلب استرداد الضرائب المدفوعة كل علي حده وفيما يلي بعض الإعفاءات الشائعة والضرائب التي قد لا يتعين عليكم دفعها. عليكم معرفة الإعفاءات والمتطلبات ذات الصلة بكم في الدول التي تعمل فيها منظماتكم.

### النقاط الرئيسية في الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة)

من يجب عليه تقديم التقرير: أي منظمة قامت بمشتريات بـ ٥٠٠ دولار أمريكي أو أكثر من أموال USAID.  
الموعد: سنويا في ١٦ إبريل  
النموذج: ليس هناك نموذج معياري. راجعوا المخطط في الأسفل.

التسليم إلى: إذا لم تكن الجهة محددة، يتم التسليم لمكتب الإدارة المالية والممثل الفني لمسئول الاتفاقية.

### كيف يساعد هذا التقرير برنامجنا؟

يساعد تقرير الضريبة الخارجية في التأكد من أنكم تستعملون أموال الحكومة الأمريكية للأغراض المحددة لها. وتستخدم USAID هذه التقارير في متابعة مدى التزام الحكومات الأجنبية ببنود الاتفاقيات الثنائية المبرمة معها.

على كل المنظمات التي تتلقى تمويل من USAID تسليم تقرير الضريبة الخارجية قبل ١٦ إبريل من كل عام، كما يتعين عليها الالتزام بمتطلبات إعداد تقارير الضريبة الخارجية التي حدتها سفارة الولايات المتحدة في تلك الدولة.

### الضرائب التي يشملها الإعفاء في أغلب الدول

- ضريبة القيمة المضافة التي يتم تحصيلها عن السلع التي يتم شراؤها في البلد
- رسوم الجمارك التي يتم تحصيلها عن السلع المستوردة إلى البلد لاستعمالات المشاريع الممولة من الحكومة الأمريكية.

### الضرائب التي لا يشملها الإعفاء

- ضريبة القيمة المضافة أو ضريبة المبيعات التي يتم تحصيلها عن الأصناف التي يتم شراؤها خارج

### حزمة المراجع

نموذج SF-SAC (نموذج جمع البيانات لإعداد

تقارير المراجع

[http://www.whitehouse.gov/omb/](http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form_sf-sac/sfsac.pdf)

[grants/form\\_sf-sac/sfsac.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form_sf-sac/sfsac.pdf))

البيانات المالية

جدول النفقات بموجب منح الحكومة الأمريكية

ملخص جدول نتائج المراجعة السابقة

تقرير المراجع

الرأي حول البيانات المالية

الرأي حول جدول النفقات

تقرير حول الضوابط الداخلية للبيانات المالية

تقرير حول الضوابط الداخلية للالتزام

جدول النتائج المتعلقة بالتكاليف المشكوك بها

خطة الإجراءات التصحيحية

### ٦. مرحلة ما بعد المراجعة - متابعة تطبيق

أية إجراءات تصحيحية لازمة. بعد أن تصدر الوكالة المشرفة التابعة للحكومة الأمريكية أو المتلقي الرئيسي قرار الإدارة تأكدوا من الاحتفاظ بأية وثائق تثبت التقدم في سير العمل على كل بند.

قد تطلب منكم USAID تزويدها بتقرير

المراجعة حتى لو لم تكن هناك ملاحظات متعلقة

بها. وتحفظ USAID بالحق في إجراء عمليات

مراجعة خاصة بها بغض النظر عن نتائج

مراجعاتكم.

أخيرا، يجب عليكم الاحتفاظ بسجلات ونسخة من

وثائق المراجعة لمدة ثلاث سنوات على الأقل بعد

تسليمها أو ثلاث سنوات بعد معالجة أي ملاحظات

تتعلق بتلك السنة. وتحفظ USAID بالحق في

إجراء أية عمليات مراجعة وتقييم إضافية أو عمل

ترتيبات لها.

### ٤, ٣, ٥ الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة

المضافة (VAT))

تنفذ بعض المنظمات مشروعات تنموية معفاة

من الضرائب ورسوم محددة تفرضها حكومة الدولة

علي التي يتم فيها تنفيذ المشروع. تنطبق هذه

الإعفاءات علي المتلقين الرئيسيين والمتلقين

الفرعيين للمنع الممولة من USAID

في البلد الذي تعملون به. عليكم العمل مع فريق USAID في البلد الذي تعملون فيه للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الضرائب المعفيين من دفعها إن وجدت؟
  - ما الضرائب التي يتعين علينا دفعها، إن وجدت؟
  - ما هي إجراءات الحصول على إعفاء أو استرداد مبالغ مدفوعة؟
- تختلف عملية وإجراءات الحصول على إعفاء أو استرداد مبالغ مدفوعة من دولة إلى أخرى. تمنح بعض الدول شهادة إعفاء من ضريبة القيمة المضافة يتم تقديمها إلى البائع وقت الشراء، بينما توجب عليكم بعض الدول الأخرى دفع ضريبة القيمة المضافة وطلب استرداد المبلغ لاحقاً إما من خلال مصلحة الضرائب أو من خلال البعثة المحلية أو السفارة.

### من يتعين عليهم تقديم التقرير

يجب على أي منظمة تشتري سلعاً بقيمة ٥٠٠ دولاراً أمريكياً أو أكثر بالأموال المقدمة من USAID أو التي دفعت أية رسوم جمارك في البلد الذي تعمل فيه أثناء السنة المالية السابقة تقديم تقرير سنوي عن الضرائب الخارجية. كما يبقى تسليم هذا التقرير واجبا حتى لو لم تقم المنظمة بدفع أية ضرائب على هذه المواد خلال الفترة المعنية في التقرير.

على كل المتلقين الفرعيين من منحتكم الذين لديهم مشتريات داخل البلد بقيمة ٥٠٠ دولاراً أمريكياً أو أكثر تتبع الضرائب المدفوعة والمبالغ المستردة التي يتم استلامها. ويجب إضافة بيانات المتلقين الفرعيين المباشرين إلى تقريركم.

### ما هي الضرائب التي علينا تقديم تقارير عنها؟

يجب أن تضيفوا إلى تقرير الضرائب الخارجية الضرائب المدفوعة في حال استوفت جميع الشروط التالية:

- تم دفع الضرائب إلى الحكومة في البلد الذي تنفذون فيه المشروع؛
- كان حجم المعاملة ٥٠٠ دولاراً أمريكياً أو أكثر (من دون ضريبة القيمة المضافة)
- أن تكون الضريبة المدفوعة من الضرائب التي تعفى منظمتكم (على سبيل المثال إذا كنتم غير معفيين من ضريبة المبيت في الفنادق في دولة محددة لن يكون عليكم إيرادها في التقرير).

الدولة المضيفة التي تنفذون فيها مشروعكم الممول من USAID. على سبيل المثال: إذا قامت منظمة ما بشراء سلع في جنوب أفريقيا لاستخدامها في مشروعها الممول من USAID والمنفذ في موزمبيق مثلاً، فلا يمكن إعفاؤها من الضريبة المضافة في جنوب أفريقيا.

- المنظمات التي يقع مقرها الرئيسي خارج الدولة المضيفة بما في ذلك المنظمات الموجودة في الولايات المتحدة أو أوروبا غير معفاة من ضريبة القيمة المضافة أو ضريبة المبيعات في بلدها الأصلي سواء كانت الأشياء التي تم شراؤها تستخدم في المقر الرئيسي أو في الميدان.

### ضرائب أخرى يتم تحصيلها من قبل الحكومات المضيفة

بالرغم من أن حكومة الولايات المتحدة تسعى للحصول على إعفاءات من كل الضرائب المفروضة على مشاريع المساعدة الأجنبية من قبل الحكومات المضيفة، إلا أن هناك عدة فئات ضرائب قد يتعين عليكم دفعها، على سبيل المثال:

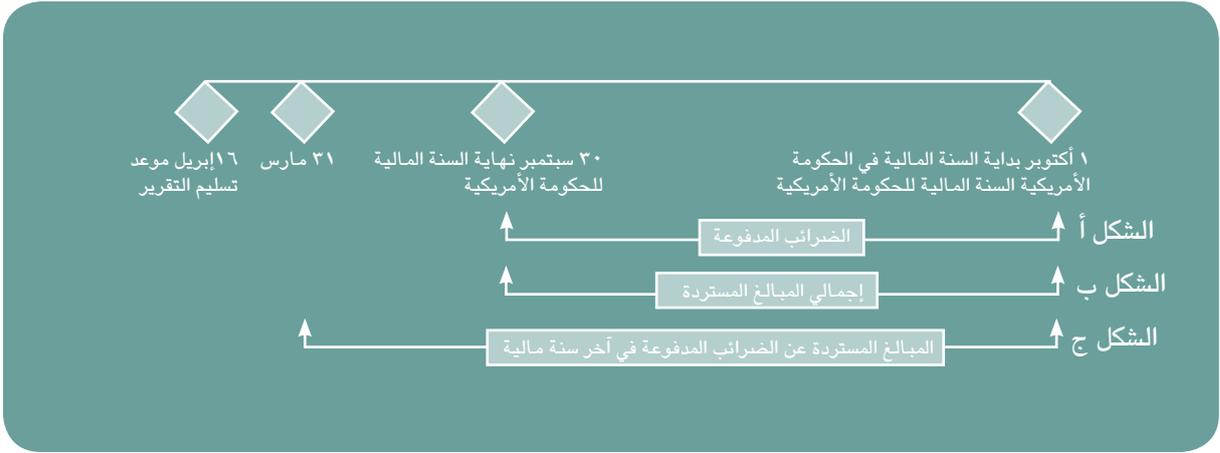
- الضرائب على الخدمات، بما في ذلك المبيت واستئجار أماكن عقد المؤتمرات؛ و
  - ضرائب على الرواتب والأجور.
  - ضريبة القيمة المضافة المفروضة على المشاريع غير الممولة من الحكومة الأمريكية.
- يجب التأكد من مراجعة البعثة المتواجدة في البلد والمانحين الآخرين للحصول على معلومات عن الضرائب التي يتعين على منظمتكم دفعها.

سيجد متلقى منح USAID بند بعنوان "إعداد تقارير الضريبة الخارجية" ضمن الأحكام المعيارية في اتفاقيتهم.

### مسائل خاصة بكل دولة

تتفاوض كل دولة على اتفاقياتها الثنائية مع الولايات المتحدة والتي تشمل على أحكام خاصة بالضرائب التي تفرض على المساعدات الخارجية الأمريكية. تتناول هذه الأحكام عادة تحديد الضرائب التي يشملها الإعفاء وكيف يمكن للمنظمات التي تنفذ مشاريع ممولة من USAID استرداد أية ضرائب مدفوعة. تختلف إجراءات الإعفاءات واسترداد المبالغ بصورة كبيرة من دولة إلى أخرى ولكن تقع عليكم مسؤولية مراجعة البعثة للوقوف على القواعد السارية

## الشكل ٣٦- الفترة الزمنية التي يغطيها تقرير الضريبة الخارجية



يجب أيضا إرسال نسخة من التقرير إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية.

لا يوجد نموذج محدد للتقرير، ولكن يجب أن يشتمل التقرير على ما يلي:

- اسم منظمكم؛
- اسم جهة الاتصال ورقم الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني؛
- رقم/ أرقام الاتفاقية.
- حجم الضرائب الخارجية المقدرة من قبل الحكومة الأجنبية على المشتريات التي تبلغ قيمتها ٥٠٠ دولار أمريكي أو أكثر والممولة من حكومة الولايات المتحدة بموجب اتفاقية/ اتفاقيات خلال السنة المالية السابقة. إذا كنتم تعملون في عدة دول، عليكم إدراج كل دولة بشكل منفصل، لكن إذا كنتم تعملون على عدة مشاريع في دولة واحدة فبإمكانكم إدراج المبلغ الإجمالي لكل دولة. لا تقدم تقارير إلا عن الضرائب الخارجية التي تقيمها حكومة الدولة التي تعملون فيها، أما الضرائب الخارجية التي يتم تقديرها من قبل حكومة أجنبية أخرى فلا يتم تقديم تقارير عنها.
- يجب الإبلاغ في التقارير عن كل المبالغ المستردة والتي تم استلامها خلال السنة المالية السابقة بغض النظر عن وقت تقدير الضريبة الخارجية. ويجب تقديم جدول مستقل يبين إجمالي المبالغ المستردة عن الضرائب المقدرة خلال السنة المالية التي يتم تقديم التقرير عنها والتي تم استلامها حتى تاريخ ٣١ مارس. يعتبر الرقم الثاني جزء من الرقم الأول. يرجع إلى المثال في الشكل ٣٧.

- ترتبط المشتريات بالمشروع الممول من USAID. (لذا يجب إدراجها في التقرير بغض النظر عما إذا كان الشراء قد تم بمنحة USAID أو من خلال المساهمة في التكاليف، طالما كانت جزء شرعي من المشروع).

### ما موعد تقديم التقرير؟ ما الإطار الزمني الذي يغطيه؟

يحين موعد تسليم تقرير الضرائب الخارجية كل عام في ١٦ إبريل أو قبل ذلك التاريخ ويجب أن يغطي الفترة من ١ أكتوبر من السنة المالية السابقة إلى ٣٠ سبتمبر من السنة السابقة. يتعين عليكم تقديم الأشكال الثلاثة التالية:

- الشكل أ: الضرائب المدفوعة إلى حكومة الدولة المضيفة خلال السنة المالية الماضية، وتشتمل على ضريبة القيمة المضافة ورسوم الجمارك.
- الشكل ب: كل المبالغ المستردة التي تم استلامها خلال السنة المالية الماضية. بغض النظر عن تاريخ دفع الضرائب.
- الشكل ج: المبالغ المستردة التي تم استلامها عن الضرائب المدفوعة حتى تاريخ ٣١ مارس في السنة المالية الحالية التي يتم تقديم التقرير فيها.

### تسليم التقرير

يرسل التقرير إلى المكتب المذكور في اتفاقيتكم التعاونية تحت البند المعياري لإعداد تقارير الضرائب الخارجية أو حسب توجيهات السفارة الأمريكية أو مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID في البلد. كما

## مثال على تقديم تقارير عن الضريبة الخارجية للمنظمة: .....

جهة الاتصال: جين سميث

هاتف: +٢٥٥-٥٥٥-٥٥٥٥

فاكس: +٢٥٥-٥٥٥-٥٥٥٦

بريد إلكتروني: jane@myngo.org

رقم الاتفاقية: XYZ-123

## الشكل ٣٧- مثال على تقديم تقارير عن الضريبة الخارجية

المبلغ المسترد التي تم استلامها عن ضرائب السنة المالية ٢٠٠٨ حتى ٣١ مارس	إجمالي المبالغ المستردة والتي تم استلامها خلال السنة المالية ٢٠٠٨	الضرائب التي تم تقديرها خلال السنة المالية ٢٠٠٨	البلد
US\$0	US\$500	US\$0	الموزمبيق
US\$1,000	US\$1,000	US\$1,000	تنزانيا

تعمل المنظمة في هذا المثال في بلدين: الموزمبيق وتنزانيا، وتمثل المبالغ المبينة في هذا الجدول ملخصاً حسب البلد ولم يتم تفصيلها حسب المشاريع أو المتلقين الفرعيين. لم تقدّر حكومة الموزمبيق خلال السنة المالية ٢٠٠٨ أية ضرائب على المتلقي الرئيسي (أو المتلقين الفرعيين، في حال وجودهم)، ولكنها أعادت إلى المنظمة مبلغ ٥٠٠ دولار أمريكي عن الضرائب المقدّرة قبل السنة المالية ٢٠٠٨. خلال السنة المالية ٢٠٠٨، قدّرت الحكومة التنزانية ضرائب على المنظمة بقيمة ١٠٠٠ دولار أمريكي ولكنها أعادت المبلغ كاملاً بحلول ٣١ مارس ٢٠٠٩. يجب تسليم تقرير ضرائب خارجية مستقل عن كل دولة (تنزانيا والموزمبيق) حسب توجيهات الوكالة المانحة.

## تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة ورسوم الجمارك والمبالغ المستردة

يتعين على منظمتم وضع إجراءات خاصة لتعقب ضرائب القيمة المضافة ورسوم الجمارك المدفوعة بالإضافة إلى طلب استرداد المبالغ واستلامها من الحكومات المضيفة. إن صياغة هذه العملية يسهل إلى حد كبير عملية تقديم التقارير السنوية ويساعد في ضمان

إنفاق أموالكم لتقديم الخدمات للمستفيدين.

فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن أخذها

بعين الاعتبار عند تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة واسترداد المبالغ:

- وضع قائمة بكل بالضرائب المعفاة والضرائب الإلزامية ليكون كل القائمين على عمليات الشراء في منظمتم على دراية بهذه السياسة، وتزويد المتلقين الفرعيين بهذه القائمة أيضاً.

- تحديد رمزاً خاصاً في نظام المحاسبة لديكم

لتتبع كل دفعات الضرائب المعفاة. بحيث

يستخدم هذا الرمز للضرائب المعفاة فقط - وليس للضرائب الإلزامية المدفوعة.

- تحديد رمز خاص في نظامكم لتتبع مبالغ ضريبة الدخل المستردة من حكومة الدولة المضيفة، والتأكد من إمكانية ربط المبالغ المستردة التي تم استلامها مع قيود المحاسبة الخاصة بالضرائب المدفوعة. هذا الأمر سيسهل عليكم عملية تحديد المبالغ التي تم استردادها والتي لم يتم استردادها.

- إعداد سجل لتتبع عملية دفع الضرائب واسترداد

المبالغ. يجب أن يوثق هذا السجل كل الضرائب

المدفوعة وطلبات استرداد الدفع والمبالغ

المستردة. عليكم أيضاً التأكد من أن لديكم سياسة

لحفظ نسخ من إيصالات الدفع وطلبات استرداد

المبالغ المدفوعة والتي تم إرسالها إلى حكومة

الدولة المضيفة أو مكتب USAID، حسب الاقتضاء

(راجعوا الشكل ٣٨). كما أن عليكم تعديل العملية

بما يتلاءم مع متطلبات حكومة الدولة المضيفة

ومكتب USAID في البلد الذي تعملون فيه حول

تقديم الطلبات والوقت المتوقع لاسترداد مبالغ

الضرائب المدفوعة.

- بما أنه من الممكن أن يكون للمتلقين الفرعيين

مشتريات سلع أو نفقات أخرى تغطيها هذه

الأحكام، عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين

ليقدموا تقاريرهم لكم قبل الموعد النهائي ١٦

إبريل. حتى يكون لديكم وقت كاف لإدخال

البيانات إلى تقريركم. يجب ملاحظة أن تقاريرهم

تشتمل أيضاً على المبالغ المستردة حتى تاريخ ٣١

مارس لذا يجب أن يكون الموعد النهائي لهم أحياناً

ما بين ١٥ إبريل و ١٥ إبريل

## مثال على سجل متابعة ضريبة القيمة المضافة

يقدم الشكل ٣٨ مثالاً على تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة وطلبات استرداد المبالغ والمبالغ التي تم استلامها. بإمكانكم إنشاء سجل كهذا لكل دولة تعملون فيها ومن الممكن أن يشمل السجل على كل الطلبات

المتعلقة بتلك الدولة حتى لو كانت من مشاريع مختلفة. عليكم أيضاً استخدام هذا السجل لتتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة التي تمت عن معاملات بأقل من ٥٠٠ دولار أمريكي وذلك لغايات المراجعة، ولكنكم لن تدرجوها في تقرير الضرائب الخارجية الواجب تسليمه إلى USAID.

الشكل ٣٨ - نموذج لسجل متابعة الضريبة الخارجية

رقم مرجع نظام المحاسبة	التاريخ	البائع	الوصف	قيمة المعاملة (قبل ضريبة القيمة المضافة)*	ضريبة القيمة المضافة	المشروع	تاريخ طلب استرداد المبلغ	تاريخ استلام المبلغ المسترد
٢١٠	٢٣ أكتوبر ٢٠٠٧	ABC Supplies	أثاث مكتبي	\$1,200	\$120	A	٣١ أكتوبر ٢٠٠٧	١٥ يناير ٢٠٠٨
٢٢٣	١٥ يناير ٢٠٠٨	DEF Imports	لوازم الرعاية المنزلية	\$1,000	\$100	B	٣١ يناير ٢٠٠٨	
٢٣٥	٢ فبراير ٢٠٠٨	GHI Computers	أجهزة كمبيوتر	\$2,000	\$200	C		
٢٣٦	٢ فبراير ٢٠٠٨	JKL Inc.	طابعة	\$500	\$50	D		

\* قد ترغبوا بتعقب الدفعات المالية والمبالغ المستردة بالعملة المحلية.

## ٥,٤ ملخص ومراجع

يمكن إيجاز طريقة إعداد التقارير الناجحة في معرفة المتطلبات وأخذ الوقت الكافي للالتزام بمواعيد تسليمها. وقد قدم هذا الفصل وصفاً واضحاً لتوقعات USIAD بشأن متطلبات إعداد التقارير المحددة والمواعيد الشائعة لتقديم التقارير بالإضافة إلى أفضل الممارسات المتعارف عليها لإعداد التقارير الفعالة. كما بين أن عملية إعداد التقارير من الممكن أن تكون بمثابة أداة إدارة ووسيلة لتعزيز قدرة منظماتكم على تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أفضل وفي كل الأحوال، أنتم لكم حرية اختيار البدء في العمل باكراً وتسليم التقرير في الوقت المناسب.

## المراجع

### إعداد التقارير المالية

- 22 CFR 226 — إدارة منح المساعدات المقدمة إلى المنظمات غير الحكومية الأمريكية (راجع البند الفرعي ٥١ لمعلومات حول مراقبة أداء البرنامج وتقديم التقارير عنه، والبند الفرعي ٥٢ لمعلومات حول إعداد التقارير المالية، والبند الفرعي ٧١ لمعلومات حول إجراءات إغلاق المنحة).  
[http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/textidx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226\\_main\\_02.tpl](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/textidx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl)

## عمليات المراجعة

- إرشادات حول المراجعة المالية الذي يتم التعاقد عليه من قبل متلقي المنح الأجانب  
<http://www.USAID.gov/policy/ads/500/591maa.pdf>

- التعميم A-133 الصادر عن مكتب الإدارة والموازنة: مراجعة الولايات، الحكومات المحلية، والمنظمات غير الحكومية  
<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a133/a133.html>

- نظام تعليمات USAID المحوسبة – الفصل ٥٩١: المراجعة المالية للمتعاقد مع USAID، متلقي المنح، والهيئات التابعة لحكومة الدولة المستضيفة  
<http://www.USAID.gov/policy/ads/500/591.pdf>

- FAR (48 CFR part 42)  
[http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx\\_08/48cfr42\\_08.html](http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_08/48cfr42_08.html)

- إعداد التقارير حول الضريبة الخارجية  
إرشادات حول تطبيق البند ٥٧٩ (الضريبة على المساعدات الخارجية الأمريكية)  
<http://www.USAID.gov/policy/ads/300/302mac.pdf>





## إغلاق المنحة

### ٦,١ نظرة عامة

### ٦,٢ البداية

- ٦,٢,١ ست نصائح لإدارة عملية إغلاق المنحة
- ٦,٢,٢ التخطيط للاستمرارية
- ٦,٢,٣ تمديد فترة المنحة
  - ٦,٢,٣,١ تقديم طلب لتمديد فترة المنحة
- ٦,٢,٤ إغلاق منحة المتلقي الفرعي (المنح الفرعية)
- ٦,٢,٥ الطلب الأخير للحصول على تمويل
- ٦,٢,٦ انتهاء فترة المنحة

### ٦,٣ سياسات وإجراءات إغلاق المنحة

#### ٦,٣,١ إغلاق المنحة ماليا

- ٦,٣,١,١ إغلاق حساب إجمالي النفقات
- ٦,٣,١,٢ الأموال المتبقية
- ٦,٣,١,٣ الالتزام بمتطلب المساهمة الإلزامية في التكاليف
- ٦,٣,١,٤ التقرير الفدرالي المالي النهائي (SF-425)
- ٦,٣,١,٥ إعداد تقارير الضريبة الخارجية
- ٦,٣,١,٦ المراجعة / التدقيق الأخير
- ٦,٣,٢ إغلاق المنحة إداريا
  - ٦,٣,٢,١ الاحتفاظ بالوثائق
  - ٦,٣,٢,٢ إغلاق النواحي المتعلقة بالموارد البشرية
  - ٦,٣,٢,٣ الفريق والعلاقات مع الموظفين
  - ٦,٣,٢,٤ المتطلبات القانونية والالتزامات التعاقدية للموارد البشرية
- ٦,٣,٤ تقرير الأداء النهائي

### ٦,٤ استخدام البضائع والسلع الممولة من USAID بعد انتهاء فترة المنحة

- ٦,٤,١ بيع الممتلكات والمعدات
- ٦,٤,٢ تقرير الجرد الأخير
- ٦,٤,٣ اعتبارات أخرى تتعلق بإغلاق المنحة
- ٦,٤,٤ خطاب إلى USAID

### ٦,٥ ملخص

## ٦,١ نظرة عامة

يمثل إغلاق المنحة نهاية التمويل ولكنه لا يدل على نهاية عملكم، بل هو بداية مرحلة انتقالية لمنظمتكم وفريقكم وقد يكون لها آثار على المستفيدين من المنحة.

بغض النظر عما إذا كان لديكم تمويلاً إضافياً للمشروع أم لا، تعتبر مرحلة الإغلاق هامة لتوثيق وتقييم ما تعلمتوه، ونقل الموارد البشرية والمالية وغيرها إلى أنشطة أخرى، وتلبية المسؤوليات الأخيرة تجاه USAID وفقاً للاتفاقية التعاونية.

يتناول هذا الفصل متطلبات USAID بشأن إعداد وتقديم التقرير النهائي (٦,٣,١)، وإجراءات تتعلق باستعمال الأصول التي تم شراؤها بأموال USAID بعد انتهاء فترة المنحة (٦,٤) والوثائق التي يتعين عليكم الاحتفاظ بها بعد انتهاء المنحة (٦,٣,٢,١).

## الأهداف

- معرفة الخطوات التي عليكم اتخاذها لإغلاق المنحة والوقت الذي يتعين عليكم اتخاذها فيه.
- معرفة متطلبات تقديم وإعداد التقرير النهائي
- معرفة ما يتعين عليكم فعله وعدم فعله بالامتلاكات والأصول الأخرى المتعلقة بالمشروع بعد انتهاء المنحة.

- معرفة وثائق المشروع التي يتعين عليكم الاحتفاظ بها ومدة الاحتفاظ بها.

## المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- **إغلاق المنحة** - مرحلة إغلاق المشروع والتي يتم فيها إنهاء كل الأنشطة والمهام الإدارية.
- **المساهمة في التكاليف** - هو الجزء الذي لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة من تكاليف المشروع أو البرنامج، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- **اتفاقية نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA"** - نسبة تتفاوض عليها المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير

المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة « Best Practices Guide for Indirect Costing» على الموقع <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)

- **مد فترة التنفيذ بدون تمويل إضافي** - هي عندما يطلب متلقي المنحة ويحصل على مدة إضافية تتعدى فترة انتهاء المشروع وتستخدم الأموال غير المنفقة من المنحة الأصلية لتنفيذ الأنشطة.

### الانتقال مباشرة إلى:

- ▶ تمديد فترة المنحة
- ▶ إنهاء الأمور المتعلقة بالنفقات
- ▶ نموذج SF-425 الأخير
- ▶ الاحتفاظ بالوثائق
- ▶ المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية
- ▶ تقرير الأداء النهائي
- ▶ بيع الممتلكات
- ▶ تقرير الجرد الأخير
- ▶ المخطط الزمني للإغلاق المشروع وقائمة المراجعة

## ٦,٢ البداية

تقديم المنحة ( ) البداية ( ) التنفيذ ( ) إغلاق المنحة ( )

مع اقتراب موعد انتهاء المنحة، يجب على معالجة المسائل الهامة التالية:

- **التحديات الإدارية** - مع انتهاء المشاريع قد يبدأ الحماس بالتلاشي وقد يرغب الموظفون والمنظمات الشريكة بالانتقال إلى المشروع التالي. وفي بعض الحالات، قد ينتقل اهتمام الموظفين إلى محاولة العثور على وظائف جديدة، أو قد تبدأ الروح المعنوية بالزوال مع مشاركة المشروع على الانتهاء. إلا أن هذا الوقت الهام الذي يخسر فيه المشروع الموظفون الرئيسيون قد يعيق عملية إنهاء البرنامج أو انتقاله. أما الحالة المثالية فهي أن يكون لدى المنظمة مشاريع أخرى يمكنها تعيين الموظفين فيها، ولكن الأمر ليس كذلك دائماً فقد تنتهي عقود بعض الموظفين مع انتهاء المنحة

مما يؤدي في بعض الأحيان إلى فجوات في الوظائف خصوصا في المنظمات الصغيرة.

- متطلبات الجهات المانحة - تحدد الجهات المانحة مواعيد نهائية لإتمام العمل على متطلبات التقرير النهائي وقد تطلب أيضا من فريق المشروع تقديم بيانات موجزة. هناك متطلبات محددة تتعلق بالبرامج والأمور المالية تنص عليها USAID.

- تحديات الانتقال - إذا كان سيتم نقل كل أو بعض أنشطتكم إلى مسار تمويل آخر أو جهة تنفيذ أخرى، فإن على منظمكم إنجاز عدة مهام مالية وأخرى تتعلق بإدارة البرنامج. ومن الجدير بالذكر أن التعامل مع هذه التحديات يتطلب وقتاً ومالاً وبالتالي عليكم التخطيط وإعداد موازنة له والشروع في تنفيذها قبل تاريخ انتهاء المنحة لأن عليكم إتمام العمل عليها مسبقاً إن أمكن حيث أنه لا يمكنكم إنفاق أموال المشروع بعد تاريخ انتهاء المنحة، ويمكن للموظفين الانتقال إلى مشاريع أخرى. وبالرغم من أن هذه المهام لن تتطلب منكم كامل التركيز والاهتمام على الفور، إلا أنه من الأفضل البدء بالإعداد لمرحلة إغلاق المنحة باكراً - قبل انتهاء المنحة بسنة.

## ٦.٢.١ ست نصائح لإدارة عملية إغلاق المنحة

### ١. وضع خطة لإغلاق المنحة

لإدارة عملية إغلاق المنحة بنجاح، عليكم البدء أولاً بوضع خطة للإغلاق تبين بالتفصيل الأنشطة المختلفة ووقت الانتهاء منها ومن سيشرف عليها. وهذا من شأنه مساعدة منظمكم على الانتباه إلى المواعيد النهائية لإغلاق المنحة والتخطيط بصورة أفضل للمستقبل.

### ٢. التعامل مع الموظفين في وقت باكر

#### لضمان الانتقال السلس

يعتبر التعاطي مع الآثار الناجمة عن ترك الموظفين للعمل قبل انتهاء المشروع من أكبر التحديات في مرحلة نهاية المنحة. ولكن إذا لم يكن هناك وضوح بشأن استمرار التمويل أو حالة المشاريع الأخرى، قد يقبل الموظفون فرص عمل في أماكن أخرى قبل انتهاء المنحة، مما يشكل صعوبة في الانتقال أو إغلاق المشروع ويعرض المنظمة لإحتمال خسارة بعض

المعلومات الضرورية لإعداد التقرير النهائي عند ترك الموظفين. ولعل أفضل إستراتيجية هي العمل مع الموظفين في مرحلة مبكرة لمعرفة ما إذا كانت هناك مشاريع إضافية أو منحا أخرى لضمان وظائف لهم في المستقبل القريب، ولكن إذا كان إنهاء فترة عمل الموظفين أمر حتمي، فإن عليكم العمل معهم لتوثيق معلوماتهم وخبراتهم وخصوصاً تلك المرتبطة بالمرحلة الأخيرة من المشروع بما في ذلك التقرير النهائي. إن عليكم خلال هذه العملية مراجعة قوانين العمل المحلية للتأكد من التزامكم بكل متطلبات الدولة المضيفة.

### ٣. إجراء تقييم نهائي لقياس الأثر والدروس

#### المستفادة

يجب أن تشتمل موازنة المشروع على مبلغ ما لتمويل إجراءات تقييم نهاية المشروع. وإذا لم تشتمل على ذلك، عليكم النظر في إمكانية تمويله من موارد منظمكم الخاصة. من الممكن أن يلعب التقييم النهائي دوراً هاماً للغاية في منظمكم بحيث لا تقتصر فقط على مشروع محدد، حيث يمكنها المساهمة في قياس أثر عملكم على المجتمعات التي كنتم تعملون فيها - وتعتبر هذه المعلومات ضرورية وتعزز المواد التسويقية والترويجية وتدعم جهودكم في تقديم مقترحات في المستقبل كما أنها تمكنكم من توثيق الدروس المستفادة التي تساعدكم على تصميم وتنفيذ مبادرات التدخل المستقبلية. يحظى التقييم بالمصداقية عندما يجريه مستشارون مستقلون غير عاملين في المشروع.

لضمان توافر الوقت الكافي لإنجاز تقييم شامل، عليكم إبرام عقد لإجراء التقييم قبل ستة أشهر كحد أقصى من انتهاء المنحة. بإمكانكم تقديم نتائج التقييم وتجاربكم مع المنظمات غير الحكومية ضمن شبكتكم وفي العروض التي يتم تقديمها في منتديات ومؤتمرات مختلفة يمكنكم فيها الالتقاء بالشركاء والمانحين المستقبليين.

### ٤. تقديم طلبات لتمديد فترة المنحة في مرحلة

#### مبكرة

إذا كانت لديكم أموال غير منفقة مع اقتراب انتهاء فترة المنحة، أو كانت هناك أنشطة مستمرة يؤثر توقفها سلباً على المجتمع، عليكم البحث مبكراً في طلب تمديد المنحة. يمكنكم الحصول على الإرشادات اللازمة لمعرفة ما إذا كان بإمكانكم الحصول على تمديد من USAID ونوع التمديد الذي يمكنكم طلب الحصول عليه (يرجى الاطلاع على البند ٦.٣.٢).

## ٥. التعاون مع المتلقين الفرعيين لإغلاق المنحة

من الضروري العمل مع المتلقين الفرعيين بشكل وثيق لسببين، أولاً: عليكم كمتلقين رئيسيين ضمان التزام المتلقين الفرعيين بكل المتطلبات المالية وغيرها التي نصت عليها اتفاقية منحتكم بما في ذلك متطلبات ما بعد انتهاء المنحة. لهذا السبب، عليكم التأكد من فهم المتلقين الفرعيين للمتطلبات وتبليتها. ثانياً: إذا كنتم تسلمون أنشطة إلى متلقين فرعيين، فإن مرحلة الإغلاق تعد هامة لضمان انتقال البرنامج بنجاح. ويجب التأكد من أن لديكم الموارد اللازمة لإنهاء عملية الانتقال وحتى يكون المتلقون الفرعيون على استعداد لإدارة الأنشطة بأنفسهم. من الأفضل أن يغلق المتلقون الفرعيون المنحة قبل ٣٠ - ٦٠ يوم من انتهاء فترة العمل وعدم تنفيذ أنشطة خلال هذه الفترة مما يمنحكم ويمنح المتلقي الفرعي/ المتلقين الفرعيين الوقت الكافي لاستيفاء متطلبات إغلاق المنحة الفرعية.

## ٦. إغلاق المنحة مع المجتمع

عند إغلاق المنحة وبدء الجهة المانحة والموظفين والمتلقين الفرعيين بالتركيز على مشاريع أخرى، عليكم التأكد من «إغلاق» المنحة مع قادة المجتمع والمستفيدين فيه لتعزيز قدرتهم على ضمان استدامة الخدمات التي أصبحوا يعتمدون عليها. وعلينا توجيه الشكر إلى أفراد المجتمع وقادته لدعمهم المشروع والموظفين وتأكيدوا من معرفتهم للجهة التي بإمكانهم الاتصال بها في حال كان لديهم أية أسئلة أو احتاجوا إلى المساعدة في المستقبل. من المفضل في الواقع إعلام المجتمع من البداية بوجود إستراتيجية لتمكين أفراد المجتمع من التحكم بالبرنامج وتجنب المفاجآت في مرحلة الإغلاق.

## ٦.٢، ٦.٣ التخطيط للاستمرارية

إن أول خطوة في عملية الإغلاق هي تقييم مدى الحاجة إلى مواصلة الخدمات أو مبادرات التدخل التي يقدمها المشروع وبحث فرص تمويلها إذا كانت مبررة. ومن ثم، فإن عليكم البدء، قبل سنة على الأقل من انتهاء المنحة، النظر فيما إذا كانت المنظمة سوف:

- تواصل المشروع بتمويل من مصادر جديدة؛
- تطلب تمديد فترة المنحة؛
- تنقل المسؤولية عن الخدمات أو مبادرات التدخل إلى شريك محلي لديه مصدر تمويل آخر؛ أو

- تغلق الأنشطة فقط (إذا لم تكن هناك حاجة للخدمات على سبيل المثال).

يعتمد المسار الذي تختاروه على العديد من العوامل ولهذا، فإن من الضروري اتخاذ القرار بالتشاور مع بعثة USAID والشركاء وقادة المجتمع والمستفيدين والجهات المانحة.

## ٦.٢، ٦.٣ تمديد فترة المنحة

نادراً ما تستمر البرامج كما هو متوقع ومن الصعب في أغلب الأحيان التعويض عن التأخير من خلال الإسراع بالعمل. وبالاتتماد على ظروف برنامجكم الخاصة واحتياجاته فقد ترغبون في طلب تمديد للحصول على وقت إضافي و/ أو تمويل لبرنامجكم.

## ١. التمديد دون تمويل إضافي (دون تكلفة) -

يحدث هذا التمديد عندما يطلب المتلقي ويحصل على وقت إضافي يتجاوز فترة انتهاء المنحة وذلك لاستخدام الأموال غير المنفقة من المنحة الأصلية لإنهاء الأنشطة. لا يؤدي هذا إلى زيادة المبلغ الكلي للمنحة ولكنه ببساطة يمنحكم المزيد من الوقت لمواصلة البرنامج. ويعد التمديد دون تمويل إضافي من أكثر الأنواع شيوعاً حيث أنه لا يتطلب من USAID تخصيص أموال إضافية تتعدى مبلغ الالتزام المخصص ويساعد في التأكد من تحقيق أهداف المنحة الأصلية.

## ٢. التمديد الممول (المرتبط بتكاليف) - يتم

منح هذا التمويل عندما ينفذ منكم التمويل والوقت ولكن لم تحققوا بعد كل الأهداف أو كنتم بحاجة إلى وقت تحويل إضافي لإنهاء البرنامج.

## ٣. توسيع نطاق الاتفاقية - يمنح هذا التمديد

عندما تطلب USAID منكم توسيع نطاق العمل الحالي، حيث تقدم USAID عادة تمويلًا إضافياً ومزيداً من الوقت أحياناً لإنهاء العمل الإضافي. وقد يتم تمديد الاتفاقية عندما تكون هناك فجوات في برنامج USAID الكلي وترغب في ملئها مؤقتاً ريثما يتم إعداد برنامج أكبر منه. إذا كنتم - على سبيل المثال - تعملون مع عدة منظمات مجتمعية وطلب منكم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية توسيع نطاق المشروع للعمل مع عدد آخر من

#### ٤, ٢, ٦ إغلاق منحة المتلقي الفرعي (المنح الفرعية)

على المتلقين الفرعيين تنفيذ إجراءات الإغلاق عند نهاية المنحة ويكون الشريك الرئيسي مسؤولاً عن ضمان التزام المتلقين الفرعيين بكل متطلبات ما بعد انتهاء المنحة. عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين في مرحلة مبكرة لضمان فهمهم للمتطلبات والتأكد من توافر الموارد اللازمة لديهم والمساعدة الضرورية لتمكينهم من الالتزام. كما يجب تحديد المواعيد النهائية لتقديم التقارير الأخيرة لضمان توفر الوقت الكافي لإدماجها مع التقرير النهائي.

قد تختار بعض المنظمات إغلاق المنحة مع المتلقين الفرعيين قبل انتهاء المنحة بفترة تتراوح ما بين ٣٠ - ٦٠ يوماً، حتى يتمكنوا من الانتهاء من الأمور المالية وتسوية الفواتير النهائية والتصرف بالممتلكات وإعداد التقارير النهائية قبل حلول تاريخ انتهاء المنحة. في هذه الحالة، عليكم الإشارة إلى ذلك عند إعداد اتفاقيات المنح الفرعية حتى لا يتفاجأ المتلقون الفرعيون. كما أن عليكم التأكد من معرفة المتلقين الفرعيين بأنه لن يتم رد أية تكاليف تترتب علي أعمالهم بعد تاريخ انتهاء المنحة الفرعية. وإذا لم يغلّق المتلقون الفرعيون المنحة قبل تاريخ انتهائها، فإن عليكم جمع كل تقارير المتلقين الفرعيين خلال ٦٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة.

أما الخطوة الأخيرة بعد استلامكم التقرير من المتلقين الفرعيين، فتتمثل في إرسال خطاب رسمي يفيد إنهاء العلاقة التعاقدية مع المتلقين الفرعيين وبالتالي، إنهاء التزاماتكم وإخلاء مسؤوليتكم عن أية التزامات مستقبلية.

إن متطلبات إغلاق منحة المتلقي الفرعي هي ذاتها المتطلبات الخاصة بالمتلقين الرئيسيين، إلا أن المتلقين الفرعيين تابعين للمتلقين الرئيسيين وليس إلى USAID مباشرة. وتشتمل المتطلبات الرئيسية التي عليكم التنسيق لها مع المتلقين الفرعيين على ما يلي:

- **تقارير الأداء الأخيرة** - يجب على المتلقين الفرعيين المشاركة في التقرير الأخير بتقديم البيانات والمعلومات اللازمة. يجب أن يبين تقرير الأداء الأخير ما إذا كان المتلقي الفرعي قد حقق أهدافه وغاياته، وإذا لم يكن قد حققها، فإنه يجب توضيح أوجه وأسباب القصور.

المنظمات لمدة سنة مثلاً ريثما تقوم USAID بإعداد / طلب للتعاقد مع منفي برنامج لبناء القدرات وتقديم منح فرعية.

#### ١, ٣, ٢, ٦ تقديم طلب لتمديد فترة المنحة

لمعرفة ما إذا كان سيتبقى لديكم أموال عند نهاية البرنامج، عليكم دراسة أموال المنحة غير المنفقة ومعدلات الاستنفاد. إذا كنتم تعتقدون أن برنامجكم سيستفيد من تمديد الفترة دون تكاليف، عليكم البدء في مناقشة هذا الموضوع مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية في مرحلة مبكرة - قبل انتهاء فترة المنحة بستة أشهر على الأقل. وسيتعين عليكم القيام بأنشطة مختلفة إذا كانت منحتكم ستستمر بدلا من أن تغلق. إذا انتظرتكم أكثر مما يجب قبل تقديم طلب تمديد المنحة، فقد تواجهون خطر فقدان الموظفين وقد يكون عليكم البدء من جديد في تنفيذ أنشطة إغلاق المنحة.

عند مناقشة إمكانية الحصول على تمديد للمنحة مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية، يجب توضيح سبب عدم تمكنكم من إنهاء العمل على المنحة خلال الفترة الزمنية الأصلية. كما أن عليكم أيضا أن تكونوا علي استعداد لمعرفة كيف سيمكنكم الوقت الإضافي من تحقيق الأهداف الأصلية أو أهداف أكثر منها. إذا تقبل الممثل الفني لمسئول الاتفاقية الموضوع، فقد يطلب منكم إعداد طلب رسمي خطي وإرفاق الموازنة به لمعرفة الطريقة التي تنوون من خلالها إنفاق الأموال المتبقية من المنحة أثناء فترة التمديد. يتم تسليم الطلب إلى مسئول الاتفاقية الذي سيتخذ بدوره قرار نهائياً ويقوم بتعديل الاتفاقية في حال تمت الموافقة على تمديد فترة المنحة.

إذا تمت الموافقة على طلب تمديد المنحة بإمكانكم مواصلة إعداد التقارير المالية وتقارير الأداء خلال فترة التمديد على نفس الوتيرة السابقة. (للاطلاع على متطلبات إعداد التقارير بصورة مفصلة يرجى مراجعة الفصل الخامس). تذكروا دائما أن عليكم الحصول على موافقة خطية لتمديد فترة المنحة وذلك على شكل اتفاقية معدلة.

التمديدات ليست مضمونة مهما كانت الظروف، ومن ثم، فإن عليكم التخطيط بعناية والبدء بهذه النقاشات في فترة مبكرة.

اتفاقية معدلة من مسئول الاتفاقية توثق التغييرات الخاصة بالتاريخ الجديد لانتهاء المنحة.

عند انتهاء المنحة، عليكم مراجعة المعلومات التي ستحتاجونها للتقرير المالي وتقرير الأداء. والأهم من ذلك، هو التوقف عن تحميل أية تكاليف على المنحة. وإذا كنتم تتوقعون أن هناك حاجة لتحمل نفقات بعد تاريخ انتهاء المنحة، فإن عليكم الحصول على موافقة مسبقة من مسئول الاتفاقية وإلا سيكون عليكم تحمل المسؤولية عن أية تكاليف تترتب عليكم بعد تاريخ انتهاء المنحة.

يرجي ملاحظة أنه يمكنكم تسديد الالتزامات القائمة للموردين وذلك عن التكاليف المترتبة قبل تاريخ انتهاء المنحة. وعلبيكم دفع كل هذه النفقات ورد أية مبالغ متبقية إلى USAID خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة.

## ٦,٣ سياسات وإجراءات إغلاق المنحة

هناك أربعة جوانب رئيسية لإغلاق المشروع: الجانب المالي، والإداري، والموارد البشرية، والبرامج. فيما يلي توضيح لجميع هذه الجوانب.

عليكم تسليم التقرير الأخير خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة على أن يشتمل التقرير على ما يلي:

- التقرير الفدرالي المالي الأخير SF-425 (٦,٣,١,٤)؛
- تقرير الضرائب الخارجية الأخير (٦,٣,١,٥)؛
- تقرير الأداء الأخير (٦,٣,٤)؛
- تقرير الجرد الأخير (٦,٤,٢)؛ و
- أية تقارير أخرى تنص عليها الاتفاقية.

### ٦,٣,١ إغلاق المنحة مالياً

يجب على منظمتم قبل انتهاء فترة المنحة باثني عشر شهراً وضع خطة عمل وموازنة للسنة الأخيرة للمشروع تشتمل على تكاليف كل الأنشطة المتعلقة بإغلاق المنحة. ولا يعد هذا متطلباً فحسب، ولكنه يسهل عليكم أيضاً عملية الإغلاق.

هناك عدة عناصر رئيسية لإغلاق المنحة مالياً تشتمل على إنهاء النفقات الإجمالية والاحتفاظ بالوثائق. لكن قبل إتمام هذه الخطوات عليكم إنهاء كل النفقات أو المصروفات

• الإغلاق المالي – يجب التأكد من أن المتلقين الفرعيين قد انتهوا من النفقات الأخيرة وقاموا بإعداد التقرير المالي الأخير في وقت مناسب، يمكنكم من الالتزام بالموعد النهائي لتقديم تقريركم المالي.

• تقرير الجرد – يتعين على المتلقين الفرعيين إعداد تقرير الجرد الأخير (راجعوا البند ٦,٤,٢).

• السجلات – يتعين على المتلقين الفرعيين الاحتفاظ بنفس الوثائق التي يحتفظ بها المتلقون الرئيسيون. عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين للتأكد من معرفتهم للوثائق التي عليهم الاحتفاظ بها ومدة الاحتفاظ بها. (للمزيد من المعلومات حول الاحتفاظ بالوثائق يرجى الاطلاع على البند ٦,٣,٢,١)

### ٦,٢,٥ الطلب الأخير للحصول على تمويل

مع اقتراب تاريخ انتهاء المنحة عليكم التفكير في آخر طلب ستقدموه للحصول على تمويل. ومن ثم، عليكم تسليم النموذج المعياري (SF-270) «طلب الحصول على دفعة مسبقة أو استرداد النفقات» أو النموذج المعياري النهائي (SF-1034) قبل ثلاثة أشهر من انتهاء المنحة وبناء على الترتيبات التي أقرها مكتب الإدارة المالية (FMO). (للاطلاع على تفاصيل ملء النموذج SF-270 و SF-1034 يرجى مراجعة الفصل الرابع). قد تتطلب بعض الاتفاقيات تسليم نموذج SF-425 الأخير خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة.

إذا لم تكن منظمتم تحصل على تمويل بصورة دفعات مسبقة فصلية، عليكم مراجعة المواعيد النهائية لتسليم النموذج SF-270 والنموذج SF-1034.

من الأفضل أيضاً في هذه المرحلة الانتباه إلى المتبقي من أموال المنحة والتكاليف القائمة. وإذا كنتم تتبعون أسلوب المحاسبة على أساس النقد بدلاً من أساس الاستحقاق، فإن عليكم إعداد جدول منفصل لتتبع الأموال خلال الثلاثة أشهر الأخيرة من فترة المنحة.

### ٦,٢,٦ انتهاء فترة المنحة

عليكم مراجعة الاتفاقية التعاونية (اتفاقية الشراكة) لمعرفة التاريخ الفعلي لإنهاء المنحة. وإذا كنتم قد حصلتم على تمديد لفترة المنحة، فيجب أن تحصلوا على

## ٢, ١, ٣, ٦ الأموال المتبقية

يستخدم هذا البند عدة أمثلة حسابية بناء على عينة البيانات في الشكل ٣٩:

### الشكل ٣٩ - عينة بيانات لأموال المنحة المتبقية

إجمالي مبلغ المنحة (من الاتفاقية التعاونية)	٣,٥٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي مبلغ الالتزام المخصص	٣,٤٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي الدفعات المحولة	٣,٢٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي النفقات	٣,٩٨٩,١٠٠ دولار
إجمالي النفقات المحملة على USAID	٣,٠٨٩,١٠٠ دولار
إجمالي مبلغ المساهمة في التكاليف الإلزامي	١,٠٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي المساهمات في التكاليف	٩٠٠,٠٠٠ دولار

هناك ثلاث فئات هامة يجب حسابها في الأموال المتبقية:

١. أموال الالتزام غير المخصصة؛
٢. المبلغ المتبقي من أموال الالتزام المخصصة؛
٣. الدفعات المسبقة غير المنفقة (رصيد المنحة).

قد يكون بمقدوركم الحصول على أول فئتان من هذه الأموال قبل انتهاء فترة المنحة. الفئة الثالثة هي الأموال غير المنفقة التي يتعين عليكم إعادتها إلى USAID إلا إذا حصلتم على تمديد غير ممول أو تعديل آخر على الاتفاقية يتيح لكم إنفاق هذه الأموال.

من الضروري عند نهاية المنحة تحديد الأموال المتبقية لديكم، إن وجدت، والتي لم تكن قد صرفت بعد. يشتمل ذلك على مبالغ الالتزام غير المخصصة ومبالغ الالتزام المخصصة.

١. مبالغ الالتزام غير المخصصة  
مبالغ الالتزام غير المخصصة هي حاصل الفرق بين مبلغ الالتزام المخصص وإجمالي مبلغ المنحة. يتم حساب ذلك المبلغ على النحو التالي:

المتعلقة بالمنحة بما في ذلك الدفعات المقدمة إلى المتلقين الفرعيين. بمجرد إتمام هذه العملية وملء النموذج النهائي SF-270 أو النموذج SF-1034، يكون بإمكانكم إنهاء إجمالي النفقات وإعداد التقرير المالي الأخير الخاص بإغلاق المنحة.

## ١, ١, ٣, ٦ إغلاق حساب إجمالي النفقات

تعد أولى خطوات إغلاق المنحة المالية هي إغلاق حساب إجمالي النفقات. تساعد هذه العملية في تحديد ما إذا كانت هناك أموال متبقية، والتأكد من أن منظماتكم قد قدمت الحد الأدنى من نسبة المساهمة في التكاليف الملزمة بها.

وكما تتذكرون في الفصل الرابع، يتم تخصيص دفعات أموال المنحة على مراحل، ثم يتم صرفها للمنظمة من خلال دفعات مسبقة أو رد لتكاليف كانت قد دفعتها. عليكم تحديد المبالغ الإجمالية للفئات التالية:

- إجمالي مبلغ منحة USAID - سقف أو مجموع التكاليف التقديرية للمنحة (باستثناء أية مساهمة في التكاليف).
- إجمالي مبالغ المنحة المعتمدة - مجموع أموال USAID التي يتم تخصيصها لكم بموجب المنحة.
- إجمالي الدفعات المقدمة - إجمالي الدفعات الذي حصلتم عليه فعلياً من الوكالة المانحة (أي المبلغ المحول إلى حساب منظماتكم البنكي من خلال الطلبات المقدمة على النموذج SF-270 أو SF-1034). تأكدوا من ذكر كل المبالغ المحولة النهائية.
- إجمالي المصروفات التي يتم تحميلها على USAID - هي كل النفقات التي تتحملها USAID بموجب هذه المنحة باستثناء التكاليف التي يتم تغطيتها من خلال نسبة المساهمة في التكاليف أو مساهمات الجهات المانحة الأخرى.
- إجمالي مبلغ المساهمة المعتمدة في التكاليف (إن وجد) - المبلغ الوارد في الموازنة الأصلية للاتفاقية.
- إجمالي مبلغ المساهمة في التكاليف - مجموع المساهمات النقدية والعينية المقدمة إلى المنحة.

إجمالي منحة USAID – إجمالي مبلغ الالتزام  
المخصص = مبلغ الالتزام غير المخصص  
مثال: ٣,٥٠٠,٠٠٠ دولار – ٣,٤٠٠,٠٠٠ دولار =  
١٠٠,٠٠٠ دولار

USAID ليست ملزمة بصرف أي أموال لم تكن قد  
خصصتها. يتم تقديم هذه المبالغ لكم بناء على مدى توافرها  
واستمرار الحاجة لأنشطة البرنامج، وأية نفقات تزيد عن مبلغ  
الالتزام المخصص تكون على مسؤوليتكم الخاصة.

## ٢. مبلغ الالتزام المتبقي

مبلغ الالتزام المتبقي هو أي مبلغ من أموال الالتزام  
المخصصة التي لم يتم صرفها. يتم حساب هذا المبلغ  
على النحو التالي:

إجمالي مبلغ الالتزام – إجمالي الدفعات المحولة =  
الالتزام المتبقي  
مثال: ٣,٤٠٠,٠٠٠ دولار – ٣,٢٠٠,٠٠٠ دولار =  
٢٠٠,٠٠٠ دولار

من الضروري تتبع هذا المبلغ خصوصاً في الأشهر  
الأخيرة من المنحة. إذا كنتم بحاجة إلى إنهاء أية  
أنشطة أخيرة في المنحة قبل تاريخ انتهائها بإمكانكم  
استعمال مبلغ الالتزام المخصص المتبقي لديكم لتغطية  
هذه التكاليف. كما يمكن لبعض المنظمات الحصول على  
تمديد غير ممول (٦,٢,٣) لمواصلة البرنامج إذا كانت  
هناك أموال متبقية من مبلغ الالتزام المخصص.

## ٣. الدفعات المسبقة غير المنفقة (رصيد المنحة)

الفئة الأخيرة من فئات الأموال المتبقية هي فئة  
الدفعات المسبقة المتوفرة لديكم ولم تنفق بعد. يمكن  
حساب هذا المبلغ على النحو التالي:

إجمالي الدفعات المستلمة – إجمالي النفقات  
(حصة USAID) = رصيد المنحة  
مثال = ٣,٢٠٠,٠٠٠ دولار – ٣,٠٨٩,١٠٠ =  
١٢٠,٩٠٠ دولار أمريكي

إذا كان قد تم منح منظمتكم دفعات مقدمة ولم

تنفقها مع انتهاء فترة المنحة، عليكم إعادة هذه  
المبالغ المتبقية. عند حساب هذه المبالغ، يجب  
التأكد من إدراج كل النفقات النهائية بما في ذلك كل  
الفواتير والنفقات المتعلقة بالمتعاقدين والموردين  
والمتلقين الفرعيين.

## ٦,٣,١,٣ تلبية المتطلب الإلزامي للمساهمة في التكاليف

إذا كانت منظمتكم ملتزمة بالمساهمة بالتكاليف  
بنسبة محددة فعليها تلبية هذا الالتزام وتوثيقه.  
ولحساب مبلغ التزامكم في المساهمة في التكاليف،  
تجري العملية الحسابية التالية:

مبلغ المساهمة المعتمدة في التكاليف – إجمالي  
المساهمة في التكاليف = الرصيد المتبقي من مبلغ  
المساهمة في التكاليف  
مثال: ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار – ٩٠٠,٠٠٠ دولار =  
١٠٠,٠٠٠ دولار

في هذا المثال: إلتزمت المنظمة بالمساهمة بالتكاليف  
بمبلغ ١ مليون دولاراً ولكنها قدمت ٩٠٠,٠٠٠ دولار  
فقط، أي أن الرصيد المتبقي من مبلغ المساهمة في  
التكاليف هو ١٠٠,٠٠٠ دولار. وبما أن منظمتكم ملزمة  
تعاقدياً باستيفاء متطلب المساهمة في التكاليف،  
سيتم عليكم رد الرصيد المتبقي إلى USAID أو طرح  
المبلغ من أية نفقات تطلبون استردادها. (للمزيد من  
المعلومات عن المساهمة في التكاليف يرجى الاطلاع  
على الفصل التاسع).

## ٦,٣,١,٤ التقرير الفدرالي المالي الأخير

يحين موعد تقديم التقرير الفدرالي المالي الأخير  
خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة وقد يكون  
خاضعاً لتعديلات في اتفاقية نسبة التكلفة غير  
المباشرة المتفق عليها (NICRA) وذلك بناء على  
مراجعة من USAID. يشتمل هذا التقرير على نشاط  
الربع الأخير، وكل المعاملات والنفقات والأرصدة  
الإجمالية لكل المنحة. ويقدم هذا التقرير على النموذج  
المعياري SF-425، وهو نفس النموذج المستخدم  
لتقديم التقارير المالية الفصلية / ربع السنوية.  
(للمزيد من التوضيح حول كيفية ملء النموذج SF-  
425 يرجى الاطلاع على الفصل الخامس)

١ عند حساب المبالغ المتبقية تأكدوا من حذف أي نفقات مغطاة بمبلغ المساهمة بالتكاليف. في هذا المثال: إجمالي النفقات = ٣,٩٨٩,١٠٠ ولكن المساهمة في التكاليف = ٩٠٠,٠٠٠ دولار. لذا فإن إجمالي  
حصة USAID من النفقات = ٣,٠٨٩,١٠٠ دولار أمريكي.

## ٦,٣,١,٦ / التدقيق النهائي

يجب عليك بعد مرور سنة مالية على إنتهاء المنحة، إجراء مراجعة لآخر سنة للمنحة. بإمكانكم إجراء هذه المراجعة مع نهاية السنة المالية للمنظمة، وتسليمه بنفس الطريقة التي تسلمون بها تقارير المراجعة الأخرى بما يتماشى مع بنود الاتفاقية. (للمزيد من المعلومات يرجى مراجعة بند « المحاسبة، المراجعة، والسجلات» في الاتفاقية التعاونية.)

## ٦,٣,٢ إغلاق المنحة إدارياً

تتألف عملية إغلاق المنحة إدارياً من إنهاء المهام غير المالية التي قد يكون لها آثار مالية. عليكم القيام بما يلي:

- ضمان الالتزام بمعايير USAID المتعلقة بأنواع الوثائق التي يجب الاحتفاظ بها. (تذكروا أن عليكم تقديم الوثائق والمستندات عند طلبها من USAID).
- إغلاق الحساب البنكي المفتوح خصيصاً للبرنامج عندما لا تكون هناك حاجة إليه.
- إنهاء عقود الإيجار (حسب الاقتضاء) للمكاتب المستأجرة التي لا تنوون استخدامها بعد انتهاء المنحة.
- إنهاء عقود التوريد (بما في ذلك اللوازم المكتبية، وعقود الإيجار...إلخ).
- إنهاء عقود الخدمات (بما في ذلك الكهرباء، الماء، الغاز، الهاتف، الإنترنت...إلخ).
- إنهاء عقود مزودي الخدمات (بما في ذلك الهاتف الخليوي، الأمن، التأمين، عقود التخزين، الشحن، التنظيف، البنوك).
- الحصول على إيصال من كل بائع يفيد بقبوله لإشعار إنهاء العقد.
- الحفاظ على بيئة العمل لأطول فترة ممكنة.
- تسوية أية التزامات متعلقة بإغلاق المكتب أو أية مرافق أخرى تابعة للبرنامج. إذا كنتم تتشاركون، على سبيل المثال، في مكتب مع برامج أخر وكانت هناك اتفاقيات سارية تغطي التكاليف المشتركة للمكتب، عليكم التأكد من إلغاء هذه الاتفاقيات وإعلام شاغلي المكتب الآخرين بنيتمكم لإخلائه.

• يحين موعد تقديم التقرير بعد ٩٠ يوماً من موعد انتهاء المنحة. تتضمن الاتفاقية الأصلية للمنحة هذا التاريخ، ما لم تكونوا قد حصلتم على تمديد (٦,٢,٣).

• تشير الخانة ٦ (نوع التقرير) إلى أن هذا التقرير هو التقرير الأخير

• تشتمل الخانة ٩ (تاريخ انتهاء الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها) على كافة التواريخ الخاصة بالمنحة.

تشتمل العمليات الحسابية «للفترة الحالية» على الربع الأخير من المنحة وتكون «المجاميع التراكمية» مساوية لمجموع المبالغ التي أنفقت طوال فترة المنحة.

تجدر الإشارة إلى أن الخانات 10i-k (حصة المتلقي) هي الخانات التي ستنتظر إليها USAID لمعرفة ما إذا كنتم قد استوفيتم متطلب المساهمة الإلزامية في التكاليف، وحسب الاقتضاء. وعلينا التأكيد من أن هذا الجزء يشتمل على كل المساهمات العينية والنقدية التي تم تقديمها للبرنامج. تقوم بعض المنظمات بإرفاق مذكرة بتقرير SF-425 النهائي لتلخيص مبالغ المساهمة في التكاليف وتوضيح ما إذا كان قد تم تلبية المتطلب أم لا.

## ٦,٣,١,٥ التقرير الأخير للضريبة الخارجية\*

يتعين عليكم بعد ٩٠ يوماً من انتهاء المنحة تسليم تقرير نهائي عن الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة) إلى الهيئة المذكورة في الاتفاقية التعاونية تحت بند «تقديم تقارير الضريبة الخارجية». يجب أن يتناول تقرير الضريبة الخارجية كل الضرائب التي دفعتها منظماتكم وقامت حكومة الدولة المضيفة بردها منذ آخر فترة ضريبية خلال نهاية المنحة. وإذا حصلتم بعد ذلك على مبالغ مستردة، فإن عليكم رد هذه الأموال إلى USAID. (للمزيد من المعلومات حول تقارير الضريبة الخارجية، يرجى الاطلاع على الفصل ٥).

\* غير مطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

٢ إذا حصلتم على تمديد لفترة المنحة، عليكم مواصلة تقديم التقارير الفصلية الروتينية حتى تاريخ انتهاء فترة التمديد كما هو مبين في الفصل الخامس.

يجب ملاحظة أنه لا يمكنكم تحميل تكاليف أي خدمات يتم تقديمها بعد تاريخ انتهاء المشروع ومن ثم، عليكم التأكد من إنهاء كافة الخدمات التي تحصلون عليها في الوقت المناسب.

### ٦,٣,٢,١ الاحتفاظ بالوثائق

يتعين على منظماتكم الاحتفاظ بكل السجلات المحاسبية الخاصة بالمنحة لمدة ثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم تقرير النفقات الأخير. يكون USAID الحق خلاله في إجراء مراجعة لمنظمتكم في أي وقت كما أن الاحتفاظ أيضاً بالوثائق يساعد أيضاً في حال إجراءات التقاضي أو الدعاوى. يجب على المتلقين الفرعيين الاحتفاظ بنفس الوثائق لمدة ثلاث سنوات بعد نهاية المنحة لذا، فإن عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين للتأكد من أنهم يدركون هذا الإلتزام، ويحتفظون بالوثائق في مكان آمن. كما يجب ملاحظة أن بعض الدول لديها متطلبات خاصة بشأن الاحتفاظ بالسجلات لفترة أطول من الفترة التي تنص عليها USAID ، لذا، فإن عليكم التأكد من فهمكم وفهم المتلقين الفرعيين أيضاً لهذه الأحكام.

### ٦,٣,٣ إغلاق النواحي المتعلقة بالموارد البشرية

يمكن أن تكون فترة إغلاق المنحة مثيرة للتوتر حيث يحاول المدراء خلالها الحفاظ على التوازن بين تلبية الالتزامات التعاقدية وتلبية الحاجات الفردية للموظفين. وقد كان التركيز من قبل على تلبية الالتزامات التعاقدية، إلا أنه من الممكن اعتبار ذلك تصرفاً مجحفاً مع الموظفين القلقين على مستقبلهم عند انتهاء المشروع. ويعتبر الاتصال أداة أساسية للحفاظ على مستوى جيد من الأداء. لذا يجب إعلام كل الموظفين بعملية الإغلاق وخطة إنهاء الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المنحة، بما في ذلك الإشارة إلى أية جهود تقوم بها المنظمة للاحتفاظ بالموظفين. إن تعاملكم العادل مع شؤون الأفراد، يعطي صورة جيدة عن منظماتكم، وإذا ما كان هناك مشروع جديد، فإن ذلك من شأنه حث الموظفين القدماء على الانضمام إليه حتى لو لم يكن بالإمكان الاحتفاظ بهم الآن. إذالم تتعاملوا مع شؤون الموظفين بشكل جيد فقد تلتقون الشكاوى وتنخفض الروح المعنوية ويقل التركيز في العمل ويتدنى مستوى الأداء بشكل عام.

### ٦,٣,٣,١ الفريق والعلاقات مع الموظفين

عليكم طوال عملية إغلاق المنحة عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. من

الأفضل معرفة الطرق الناجحة والنواحي التي من الممكن تطويرها، إذ أن ذلك لن يؤدي فقط إلى إشراك الفريق الحالي في العملية، ولكنه يقدم أيضاً دروساً بإمكانكم تطبيقها عند المضي قدماً. لذا، عليكم تدوين الملاحظات ورفاقها في تقرير المشروع النهائي حسب الاقتضاء.

حاولوا قدر الإمكان الاحتفاظ بالموظفين وذلك بتعيينهم في مشاريع أخرى، وعلبيكم التركيز على من يتمتعون بمهارات وكفاءات قوية للارتقاء بمستوى الأداء. كما يجب عليكم محاولة ترقية هؤلاء الموظفين إلى مناصب أعلى إذا كانت هناك فرصة لذلك، أما بالنسبة للموظفين الذين يتم تعيينهم في مشاريع أخرى، فيجب تحديد حساب تكاليف جديد لرواتبهم والمزايا المقدمة لهم بدءاً من التاريخ الذي يصبح فيه من غير الممكن تحميلها على المشروع الذي يشارف على الانتهاء. إذا تعذر تعيين الموظفين في مشاريع أخرى، يجب على المدراء اتباع قوانين العمل المحلية لإنهاء عقد عمل الموظفين. ومن الممارسات الجيدة في مجال الموارد البشرية إجراء مقابلة ختامية مع الموظف لمعرفة سبل تحسين ظروف العمل والاحتفاظ بالموظفين في المستقبل. من الممكن أن تزودهم المقابلات الختامية بأفكار لمساعدتهم في خطواتهم التالية في حياتهم المهنية.

بالنسبة للموظفين الذين يتركون العمل في المنظمة ودياً وبشكل طوعي، يجب أن يحصلوا على خطاب توصية (يشار إليه أحياناً بـ خطاب مرجعي) لمساعدة الفرد على العثور على وظيفة. من الممكن أن يكون الخطاب مستقل عن شهادة العمل، ويوضح فيه ظروف ترك الموظف للعمل وتقييماً لكفاءاته وقدراته وأدائه بشكل مختصر وفي هذا الصدد يجب أخذ ثلاثة أمور بعين الاعتبار: التزام الصدق، تحمل المسؤولية عن المعلومات التي يتم تقديمها والتمسك بها، والاحتفاظ بنسخة من الخطاب في الملفات.

### يجب الانتباه أيضاً إلى ما يلي:

- حفظ ملف لكل موظف - قد يحتاجون إليه خلال مرحلة إغلاق المنحة، ويجب حماية خصوصية الأفراد خصوصاً الوثائق المتعلقة بحالتهم الصحية، أو الإصابات أو الإعاقات لديهم. كما يجب التأكد من عدم تمكن الموظفين الذين تم الاستغناء عن خدماتهم من الوصول إلى الملفات والممتلكات أو البريد الإلكتروني الخاص بالعمل.

الأخرى مما يتيح للمنظمة إلقاء الضوء على نجاحاتها وتوثيق الدروس المستفادة والمساهمة في الجهود المتواصلة لتحسين مبادرات التدخل في مجالات محددة. من الممكن أن تساعد تجارب منظماتكم المجتمعات الأخرى التي تواجه نفس التحديات. تقوم بعض المنظمات بإتاحة هذا التقرير على منصات الإنترنت للتجمعات العاملة في نفس المجال، أو داخل شبكة المنظمات غير الحكومية التي ينتمون لها أو في المؤتمرات الإقليمية والدولية أو تقديمها في مؤلفات ذات صلة. لصياغة هذا التقرير، عليكم كتابة تقرير مستقل عن التقرير الذي قدمتموه إلى USAID ولكن سيكون عليكم الإشارة فيه إلى USAID تماما كما تفعلون في مواد الاتصال العام / الجماهيري المتعلقة بالمشروع. (للمزيد من المعلومات عن صياغة الشعار، يرجى الاطلاع على الفصل الثالث). إن التقييم الذي يتم إجراؤه في نهاية المشروع (يرجى الاطلاع على البند ٦,٢,١) والذي يوثق بشكل موضوعي أثر المشروع ويقدم تحليلا مستقلا لنجاح المشروع سيعزز جودة هذا التقرير بصورة كبيرة.

## ٦,٤ استعمال السلع والبضائع الممولة من USAID بعد انتهاء فترة المنحة

تحدد USAID وفقا لتقديرها الخاص كيفية التصرف في كل السلع والبضائع الممولة من USAID. على متلقي المنحة مراجعة الأنظمة (22 CFR 226.34) [http://edocket.access.gpo.gov/cfr\\_2007/aprqr/pdf/22cfr226.34.pdf](http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqr/pdf/22cfr226.34.pdf) المتعلقة ببيع أو استعمال المعدات في أنشطة خارجة عن نطاق المنحة قبل ثلاثة أشهر من تاريخ انتهائها. بعد مراجعة الأنظمة عليكم إعداد خطة خطة استخدام الأصول - أي وصف مفصل لما تقترحون فعله بالنسبة للمعدات أو اللوازم غير المستعملة عند انتهاء المنحة. عليكم تسليمه إلى مسئول الاتفاقية الذي يقوم بدوره بالموافقة على اقتراحكم أو إعطائكم تعليمات إضافية.

### ٦,٤,١ بيع الممتلكات والمعدات

الأنظمة التالية مخصصة لمتلقي منح USAID:

- تحتفظ USAID بالحق في نقل الملكية إلى USAID أو إلى الغير. على مسئول الاتفاقية تحديد هذه المعدات بشكل ملائم أو إبلاغ المستفيد منها خطياً. عندما تقوم USAID باستخدام سلطتها في نقل

- التأكد من إعادة كل ممتلكات المنظمة - عند انتهاء فترة عمل الموظف يجب أخذ ما قد يكون في حوزته من مفاتيح، وشارات، وأجهزة الكمبيوتر وهواتف خلوية، الخ.
- التأكد من أن الموظفون على دراية بأية اتفاقيات قاموا بتوقيعها للالتزام بسرية معلومات الشركة أو بياناتها أو وثائقها وعدم إفشائها.

## ٦,٣,٣,٢ المتطلبات القانونية للموارد البشرية والالتزامات التعاقدية

على المنظمة اتباع القوانين الخاصة بإنهاء عقود العمل في الدولة وضمن دفع مكافأة إنهاء الخدمات وغيرها من المزايا التي ينص عليها القانون. يحق للموظفين الحصول على شهادة خدمة. من الممكن أن تكون الشهادة بسيطة تشتمل على اسم صاحب العمل، واسم الموظف، وتاريخ بدء العمل، وتاريخ إنجائه وموقع العمل.

يستلم الموظفون بموجب القواعد السارية في البلد آخر راتب وأية مبالغ مستحقة يطالبون بها، وقيمة الإجازات المتبقية، أو أية مكافآت تتعلق بإنهاء الخدمة وغيرها من المبالغ التي تقرها منظماتكم.

في الحالات التي يكون فيها الموظفون مؤهلون للحصول على بدل عودة إلى الوطن يجب تحميل كل هذه التكاليف والاتفاق على تكاليف الشحن قبل تاريخ انتهاء المشروع (حتى لو تم الشحن بعد ذلك التاريخ).

### ٦,٣,٤ تقرير الأداء الأخير

يشبه تقرير الأداء الأخير تقريراً تقرير الأداء الربع سنوي (الموضح في الفصل الخامس) إلا أنه يغطي فترة المنحة بكاملها. بإمكان الممثل الفني لمسئول الاتفاقية إعطاءكم مخطط محدد أو نموذج لتتبعوه. ويجب أن يشتمل تقرير الأداء الأخير على النتائج النهائية والدروس المستفادة والاستنتاجات على الأقل.

التأكد من تسليم التقرير الأخير إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة. قد ترى العديد من المنظمات اتخاذ خطوات إضافية في تقرير الأداء الأخير وصياغة شيء طويل الأمد يمكنهم تبادله مع المستفيدين والمجتمع والمتلقين الفرعيين، والمنظمات غير الحكومية

الملكية، تخضع المعدات إلى البند المعياري الخاص بحق الملكية واستخدام المقتنيات (حق الملكية للحكومة الأمريكية) (يرجى الاطلاع على الملحق II بنود USAID المعيارية الشائعة).

- سوف يعطيك مسئول الاتفاقية تعليمات خاصة إذا كانت الاتفاقية تتيح لكم شراء أية عقارات بما في ذلك الأراضي أو الأبنية.

### ٦, ٤, ٢ تقرير الجرد الأخير

عليكم تسليم آخر تقرير جرد خلال ٩٠ يوماً من انتهاء المنحة ببيان كل المعدات التي اشتريتموها بأموال المنحة أو حصلتكم عليها من USAID. تنص بنود الاتفاقية والخطة المعتمدة من USAID للتصرف بالامتلاكات على موعد تسليم تقرير الجرد والتقرير الأخير والوقت الذي يجب إنهاؤها فيه. يجب أن تشمل قائمة الجرد الأخيرة على ما يلي:

- قائمة بالمعدات التي تبلغ تكلفتها ٥,٠٠٠ دولاراً أو أكثر وتبلغ مدة صلاحيتها سنة أو أكثر وقد اشترت بأموال USAID،
- أية لوازم غير مستعملة تبلغ قيمتها ٥,٠٠٠ دولاراً أو أكثر.

يجب إرفاق البيانات التالية عن كل صنف مدرج في القائمة:

- التكلفة الأصلية؛
- حصة USAID من التكلفة (على سبيل المثال، يجب التنويه عما إذا كانت منظماتكم قد دفعت جزءاً من ثمن السلعة من خلال المساهمة في التكاليف أو مطابقة التكاليف).
- الموقع الحالي للمعدات وظروفها و/ أو كيف يتم استعمالها حالياً؛ و
- إقتراح مفصل عما قمتم به أو تنوون فعله بالامتلاكات.

بالرغم من أن القائمة السابقة تشمل على المتطلبات المعيارية، إلا أنه قد تكون هناك اختلافات بين الاتفاقيات التعاونية. على سبيل المثال، بدلا من إدراج المعدات التي تبلغ قيمتها ٥,٠٠٠ دولاراً أو أكثر قد يكون علي منظماتكم إدراج كل المعدات التي تبلغ قيمتها ٥٠٠ دولاراً أو أكثر.

- إذا طلب منكم تسليم المعدات، تقوم USAID برد النفقات المعقولة لشحن المعدات إلى الموقع الجديد. يتعين عليكم اتباع قواعد الشراء الخاصة بعروض الأسعار التنافسية للحصول على الخدمة بأقل تكلفة.

إذا لم تتلقوا التعليمات خلال ١٢٠ يوماً من تاريخ تقديم خطة التصرف بالامتلاكات، يكون بمقدوركم بيع المعدات ورد حصة USAID إليها. كما يمكنكم خصم مبلغ ٥٠٠ دولاراً من حصة USAID والاحتفاظ به أو إذا كانت قيمة المعدات تتجاوز ٥,٠٠٠ دولاراً فبإمكانكم الاحتفاظ بـ ١٠٪ من العائدات لتغطية نفقات البيع والتسليم.\*

• حق ملكية اللوازم والمعدات الاستهلاكية الأخرى يعود إلى المنظمة عند شرائها. إذا كانت قيمة اللوازم الجديدة وغير المستعملة تتجاوز ٥,٠٠٠ دولاراً وقت انتهاء البرنامج ولم يكن هناك حاجة لها في أية مشاريع أخرى ممولة من الحكومة الأمريكية، فإنه يمكنكم الاحتفاظ بها مع تعويض USAID عن حصتها من التكاليف. ولا يجوز لكم استعمال لوازم تم شراؤها بأموال USAID لتقديم خدمات خارج المنظمات مقابل رسوم أقل من الرسوم التي تفرضها الشركات الخاصة لقاء خدمات مماثلة، ما لم تخولكم الحكومة الأمريكية تحديداً بالقيام بذلك.\*

- يجب أن يكون نوع التأمين الذي توفره للعقارات والمعدات التي يتم شراؤها بأموال الحكومة الأمريكية على الأقل من نفس نوع التأمين الذي توفره لممتلكات المنظمة.

\* غير مطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

أخرى وكانت هناك اتفاقيات بينكم لتغطية تكاليف المكتب المشتركة، عليكم إلغاء هذه الاتفاقيات وإبلاغ مستخدمي المكتب الآخرين بنيتكم إخلائه.

#### ٦,٤,٤ خطاب إلى USAID

الخطوة الأخيرة في عملية الإغلاق هي إرسال خطاب إلى مسئول الاتفاقية تؤكدون فيه أنكم قد أنهيتم إجراءات الإغلاق الرئيسية بما في ذلك تسليم التقارير الأخيرة وقائمة الجرد وكل التقارير الأخرى إلى الجهات الملائمة وبأنكم قد أنهيتم كل العقود والاتفاقيات الفرعية. ويجب الاحتفاظ بهذا الخطاب في ملفاتكم لأن USAID قد تطلب منكم معرفة آخر المستجدات في عملية الإغلاق وبإمكانكم عندها إعادة إرسال الخطاب الأصلي.

#### ٦,٥ ملخص

قدم هذا الفصل مراجعة لمتطلبات USAID الرئيسية وأمور أخرى عليكم أخذها بعين الاعتبار عند اقتراب المرحلة الأخيرة في المنحة. عليكم البدء بالإعداد لعملية الإغلاق باكراً والعمل بشكل وثيق مع الموظفين والمتلقين الفرعيين للتأكد من أن المشروع الذي قامت به المنظمة من خلال هذه المنحة يحقق أفضل الآثار الممكنة وأطولها أمداً على المجتمعات والمستفيدين الذين تخدمهم المنظمة. يبين الشكل ٤٠ جدولاً زمنياً يبدأ قبل انتهاء المنحة بـ ١٢ شهر إلى ٣ سنوات بعد انتهائها. يتناول هذا الجدول الزمني المهام التي عليكم القيام بها. تنطبق البنود الواردة في الجدول الزمني على المتلقين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين

٦,٤,٣ اعتبارات أخرى تتعلق بإغلاق المنحة بالإضافة إلى التقارير والأنشطة الرئيسية التي تتم خلال مرحلة الإغلاق، عليكم القيام بعدة مهام قبل إتمام عملية الإغلاق. قد لا تنطبق جميع هذه المهام على الجميع ولكن يجب على منظماتكم حيث القيام بما يلي، إذا ما تطلب الأمر ذلك:

- تسوية الدفعات المسبقة - إذا كنتم قد منحتم دفعات مسبقة لأي موظف أو متلقي فرعي، عليكم التأكد من قيامهم بتسليم تقرير نفقات نهائي وأن يردوا لكم أية أموال متبقية.
- إغلاق الحساب البنكي - يجب إغلاق الحساب البنكي الذي تم فتحه خصيصاً للبرنامج.
- إنهاء عقود الإيجار (إذا اقتضى الأمر ذلك) - عليكم إنهاء عقود إيجار المكاتب التي لا تخططون لاستعمالها بعد انتهاء المنحة.
- وثائق التأمين - يجب إلغاء وثائق التأمين التي لم تعد هناك حاجة لها.
- العقود القائمة - يجب إنهاء أية عقود سارية مع البائعين، المستشارين، والمتعاقدين الآخرين.
- إغلاق المكتب / المرافق - التأكد من تلبية الالتزامات المتعلقة بإغلاق مكتب المنحة أو أية مرافق أخرى تابعة للبرنامج. على سبيل المثال، إذا كنتم تشاركون في مقر المشروع مع برامج

## الشكل ٤٠ - الجدول الزمني لإغلاق المنحة وقائمة المراجعة

الوقت	النشاط	المسؤول	التفاصيل
١٢ شهر قبل انتهاء المنحة		مدير البرنامج	وضع خطة عمل وموازنة للسنة الأخيرة للمشروع تشتمل على تكاليف كل الأنشطة المتعلقة بإغلاق المنحة.
قبل ٩ أشهر على الأقل من انتهاء المنحة	التخطيط لاستمرارية الخدمات أو الأنشطة الأخرى الممولة من المشروع (اختياري ولكن يُنصح به بشدة)	المدير التنفيذي	١. تقييم الحاجة لمواصلة خدمات المشروع أو مبادرات التدخل والبحث في إمكانية الحصول على تمويل مستقبلي إذا كان ذلك مبرراً. بالتشاور مع الشركاء وقادة المجتمع والمستفيدين عليكم تحديد ما إذا كانت منظمكم سوف: ا. تتابع تنفيذ المشروع بتمويل من مصادر جديدة؛ ب. نقل إدارة المشروع أو المسؤولية عن الخدمات أو مبادرات التدخل إلى شريك محلي لديه مصدر تمويل آخر؛ أو ج. إغلاق النشاط لعدم وجود حاجة مستمرة للخدمات مثلاً ٢. وضع خطة توضح الخطوات الضرورية لإتمام عملية الانتقال بسلاسة.
قبل ٦ أشهر من انتهاء المنحة	بدء تقييم نهاية المشروع (اختياري)	مدير أو مستشار المتابعة والتقييم	إجراء تقييم للمشروع وتوثيق تجاربه، حيث أن ذلك من شأنه مساعدة الحكومة الأمريكية وشركائكم المحليين في تحسين الأنشطة القادمة.
	طلب تمديد غير ممول	مدير البرنامج المدير المالي المدير التنفيذي	حددوا ما إذا كان برنامجكم بحاجة لتمديد غير ممول أو تمديد من نوع آخر، ثم بدء المناقشات مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية (AOTR) يرجع إلى أموال المنحة غير المنفقة «pipeline» ومعدلات الاستنفاد «burn rates» لديكم للوقوف على ما إذا كان ستبقى لديكم أموال عند نهاية البرنامج. يوجب المسؤولون في USAID تقديم شرح لسبب حاجتكم لوقت إضافي وما تنوون تحقيقه خلال فترة التمديد المقترحة. كما سيتعين عليكم وضع موازنة مفصلة عن أية نفقات تحدث بعد تاريخ انتهاء المنحة الأصلي للتمديد غير الممول.
	العمل مع الموظفين الرئيسيين على نقل الوظائف (حسب الحاجة)	المدير التنفيذي	عليكم مناقشة فرص العمل والانتقالات التي تتم عند انتهاء المشروع مع الموظفين باكراً. وهذا من شأنه مساعدتكم على الاحتفاظ بالموظفين لأطول فترة ممكنة وتهيئتهم في حال رغب أحد الموظفين بترك العمل قبل انتهاء فترة المشروع. راجعوا قوانين العمل المحلية لضمان التزامكم بكل المتطلبات.
	صياغة متطلبات خاصة بإغلاق منحة المتلقي الفرعي	مدراء البرنامج لدى المتلقين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين	١. مراجعة متطلبات إغلاق المنحة مع المتلقين الفرعيين والتأكد من توفر الموارد والمساعدة الضرورية لهم للالتزام بالمتطلبات. ٢. تحديد موعد نهائي لتقديم التقارير لكم وذلك لضمان توفر الوقت الكافي لديكم لدمجها في تقريركم النهائي.
قبل ٣ أشهر من انتهاء المنحة	بدء إغلاق منحة المتلقي الفرعي	المدير التنفيذي للمتلقي الفرعي	تري بعض المنظمات جعل المتلقين الفرعيين يغلقون المنحة قبل ٣٠-٦٠ يوماً من تاريخ انتهاء للتأكد من أن كل التكاليف والتقارير الأخيرة منجزة قبل تاريخ نهاية المنحة.
	بدء تتبع المبالغ المستحقة	المدير المالي	عليكم مراقبة أموال المنحة المتبقية عن كثب وذلك من خلال تتبع المبالغ المستحقة خلال الأشهر الثلاث الأخيرة من المنحة.
	إدراج قائمة بالمهام المتعلقة بإغلاق المنحة	المدير العام للبرنامج	عليكم وضع قائمة بكل العقود، عقود الإيجار، وثائق التأمين، وغيرها من الأمور التي يجب إلغاؤها أو نقلها وقوموا أيضاً بإدراج التواريخ الهامة والأحكام الواردة في العقود التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

مراجعة الأنظمة المتعلقة ببيع أو استعمال المعدات خارج أنشطة المشروع.* صياغة عرض تفصيلي لما تقترحون فعله بالمعدات أو اللوازم غير المستعملة بعد انتهاء المنحة. يجب الانتباه إلى أن القرار النهائي بشأن التصرف بالمعدات يرجع إلى USAID. يقدم العرض إلى مسئول الاتفاقية الذي إما أن يوافق على المقترحات أو يعطيكم المزيد من التعليمات حول ما يجب فعله بالمعدات. إذا لم تتلقوا رداً من الحكومة الأمريكية خلال ١٢٠ يوماً من تاريخ تسليم تقرير الجرد، يمكنكم بيع المعدات وإعادة حصة USAID لها.* (للمزيد من المعلومات، بإمكان شركاء USAID مراجعة بند «حق امتلاك المقتنيات واستخدامها» الوارد في الاتفاقية التعاونية.)	مدير البرنامج	تقديم طلب التصرف بالمخزون إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية	
١. وقف تحميل التكاليف على المنحة (إلا إذا كانت هناك موافقة مسبقاً، بما يعني أنه قد تم تمديد فترة المنحة). ٢. ابدؤوا إجراءات الإغلاق المالي. يجب أن يشتمل ذلك على إثبات التزامكم بكل المتطلبات المتعلقة بالمساهمة في التكاليف، إنهاء كل المسائل المرتبطة بنقطة المنحة.	المدير التنفيذي المدير المالي	مراجعة المعلومات اللازمة للتقرير المالي وتقرير الأداء الواجب تسليمها للمانح	نهاية المنحة
إذا لم يقم المتلقون الفرعيون بالإغلاق قبل تاريخ انتهاء المنحة، عليكم جمع تقاريرهم الآن لضمان توافر الوقت الكافي لدمج مساهماتهم في تقريركم النهائي.	المدير التنفيذي / لدى المتلقي الفرعي	جمع تقارير المتلقين الفرعيين الواجب تسليمها إلى المتلقي الرئيسي (يُنصح به)	بعد ٦٠ يوماً من انتهاء المنحة
إرسال خطاب إلى المتلقي الفرعي / المتلقين الفرعيين يفيد إنهاء العلاقة التعاقدية بينكم بصفة رسمية.	المدير التنفيذي	بعد استلام تقارير المتلقين الفرعيين، إرسال خطاب إغلاق المنحة إلى المتلقين الفرعيين	
تقديم تقرير SF-425 الأخير يغطي فترة المنحة وفقاً لبنود اتفائيتكم. يجب التأكد من أنها توضح استيفاءكم لكل وأي متطلبات تتعلق بالمساهمة بالتكاليف وأن نظام المحاسبة لديكم يؤكد على مساهمتكم في التكاليف في حال إجراء مراجعة. يجب إعادة الأموال غير المنفقة إلى USAID.	المدير المالي	تسليم التقرير الفدرالي المالي SF-425 الأخير (الزامي)	بعد ٩٠ يوماً من انتهاء المنحة
تقديم تقرير أداء أخير يركز على النتائج النهائية والدروس المستفادة طوال فترة المنحة. يقدم التقرير إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية ومركز سجلات تجارب التنمية Development Experience Clearinghouse وذلك وفقاً للبنود الواردة في اتفائيتكم.	مدير البرنامج	تسليم تقرير الأداء الأخير (الزامي)	
تقديم تقرير الجرد الأخير وفقاً لبنود اتفائيتكم. يشتمل هذا التقرير على قائمة بالمعدات، وأي لوازيم غير مستعملة، وبيانا يوضح إلى أين تم تصريف المخزون الأخير.	مدير البرنامج	تسليم تقرير الجرد الأخير (الزامي)	
تقديم تقرير ضريبة القيمة المضافة الأخير إلى مدير الأنشطة في البلد، يغطي التقرير الضرائب المدفوعة والمستردة حتى تاريخ نهاية المنحة وفقاً لبنود الاتفاقية.*	المدير المالي	تسليم تقرير ضريبة القيمة المضافة (الضريبة الخارجية) الأخير (الزامي)*	
إجراء مراجعة أخيرة يغطي السنة الأخيرة من المنحة من الممكن إجراء هذه المراجعة بالتزامن مع نهاية السنة المالية لمنظمتكم وتقديمها تماماً كما تقدمون تقارير التدقيق الأخرى وفقاً لبنود اتفائيتكم.	مراجع الحسابات	تسليم تقرير التدقيق النهائي (الزامي)	نهاية السنة المالية / إغلاق المنحة
الإحتفاظ بكل السجلات المتعلقة بمنحتكم لمدة ثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم التقرير المالي النهائي. تحتفظ الحكومة الأمريكية بالحق في إجراء مراجعة لكم أو للمتلقي / المتلقين الفرعيين منكم في أي وقت خلال فترة الثلاث سنوات هذه	المدير المالي في المقر الرئيسي	حفظ السجلات (الزامي)	بعد ٣ سنوات من تسليم التقرير المالي النهائي

\* غير مطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

## الشكل ٤١ - الأنشطة الرئيسية في عملية إغلاق المنحة من منظور تطوير المنظمة

الإدارة المالية	الموارد البشرية	إدارة البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنهاء عقود الإيجار بالشكل الملائم واستعادة مبلغ التأمين إن وجد.</li> <li>• إدارة عملية إغلاق المكتب/ المرافق</li> <li>• إبلاغ مزودي الخدمات و/ أو الموردين بإنهاء الخدمات والمواعيد المتوقعة للمغادرة.</li> <li>• الانتهاء من إعداد مواد المستشارين التي يجب تسليمها والدفعات المالية.</li> <li>• توثيق آخر دفعات لبدل الخدمات</li> <li>• التأكد من الدفع بواسطة الشيك قبل إغلاق الحساب البنكي.</li> <li>• إغلاق حساب البنك الخاص بالمشروع</li> <li>• تسليم التقرير المالي الأخير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد قائمة بالموظفين الذين سيغادرون.</li> <li>• العمل مع الموظفين الرئيسيين على نقل الموظفين حسب الحاجة.</li> <li>• تعديل العقود لتنص على تاريخ الإغلاق (خصوصاً في حال التمديد).</li> <li>• التخطيط لإنهاء عقود عمل الموظفين بالشكل الملائم وإنهاء كل الرواتب والمستحقات بما يتوافق مع قوانين العمل المحلية.</li> <li>• التأكد من تصفية كل السلف القائمة المقدمة إلى الموظفين</li> <li>• حذف المعلومات ذات الصلة بشكل دائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك المتلقين الفرعيين و/ أو الشركاء في مناقشة خيارات الإغلاق: الاتفاق على مسار التوجه قدماً في العمل (لإغلاق المشروع أو البحث عن خيارات)</li> <li>• إبلاغ جميع المعنيين بعمليات الإغلاق بما في ذلك حكومة الدولة المضيفة.</li> <li>• تقليص أنشطة البرنامج أو إنهاؤها جميعها</li> <li>• إزالة اللافتات وغيرها من الوثائق من مواقع المتلقي الفرعي و/ أو الشريك</li> <li>• التحقق من أن الممثل الفني لمسئول الاتفاقية قد قبل آخر مواد يجب على المشروع تسليمها</li> <li>• إعلام الإدارة العليا والموظفين الرئيسيين بالدروس المستفادة</li> <li>• الانتهاء من أرشفة كل سجلات المشروع الأخيرة بصيغ لا يمكن تعديلها</li> <li>• توفير مكان عند الضرورة بعيد عن موقع المشروع لتخزين كل سجلات المشروع للفترة الزمنية التي تفرضها الوكالة الممولة وحكومة الدولة المضيفة.</li> <li>• تسليم تقرير الأداء الأخير إلى مركز سجلات تجارب التنمية DEC (<a href="http://dec.usaid.gov">http://dec.usaid.gov</a>).</li> </ul>

## تقييم وبناء قدرات منظماتك

### ٧, ١ نظرة عامة

#### ٧, ٢ البداية

- ٧,٢,١ ما المقصود ببناء القدرات؟
- ٧,٢,٢ تقييم القدرات الحالية للمنظمة
- ٧,٢,٣ من ينبغي له قيادة عملية التقييم؟
- ٧,٢,٤ خمس نصائح لبناء قدرات منظماتك.

#### ٧, ٣ إجراء التقييم المؤسسي

- ٧,٣,١ تقييم القدرات المؤسسية
- ٧,٣,١,١ مصادر إضافية متاحة على الإنترنت عن التقييم المؤسسي وبناء القدرات
- ٧,٣,٢ دراسة أصول المنظمة
- ٧,٣,٢,١ مجلس الإدارة والحوكمة بوصفهما من الأصول
- ٧,٣,٢,٢ حصر أصول المنظمة
- ٧,٣,٣ أنشطة الحصر
- ٧,٣,٣,١ قائمة الأمنيات الخاصة بالأنشطة

#### ٧, ٤ دليل النظم والهيكل اللازمة للنجاح

- ٧,٤,١ تحديد أهداف بناء القدرات ووضع خطة عمل

#### ٧, ٥ الملخص والمراجع

## ٧,١ نظرة عامة

سواء كنت قد تلقيت منحة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو منحة فرعية أو أية منحة من منظمة أخرى، أو لم تتلقى أي تمويل من USAID، فبإمكان منظماتك تحقيق أهدافها العامة من خلال التركيز على المبادئ التوجيهية المشتركة وبناء النظم والهيكل اللازمة لدعمها أثناء المنحة الحالية والفرص المستقبلية.

### انتقل سريعاً إلى:

- ◀ خمس نصائح لبناء القدرات
- ◀ التقييم المؤسسي
- ◀ الحوكمة
- ◀ النظم والهيكل اللازمة للنجاح
- ◀ وضع خطة بناء القدرات

إن التطوير المؤسسي واكتساب الخبرة الفنية والوصول لجودة البرامج والنمو لا يتحقق من تلقاء ذاته. فمعظم المنظمات تعمل على تحقيق رسالتها من خلال استخدام إطار التطوير المؤسسي الذي يضم:

- اجراء التقييم المؤسسي - تحليل أنشطة المنظمة وهيكلها ومواردها وامكاناتها الحالية.
- ترتيب أولويات الاحتياجات - وضع خطة للتطوير المؤسسي.
- التركيز على التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل - تحديد إلى أين تريد منظماتك الذهاب في المستقبل (انظر الفصل الثامن).

يحتوي هذا الفصل على معلومات ومجموعة من أنشطة التقييم التي بإمكانها مساعدة المنظمة على فهم سياساتها ونظمها الإدارية والمالية (٧,٣,١) ولا تعتبر عملية التقييم شرطاً، ولكن العديد من المنظمات تختار القيام بها أثناء بدء عملها وتجريها بصورة سنوية بعد ذلك. فإذا قررت إجراء تقييم ذاتي، فإن هذا الفصل يرشدك لكيفية حصر أصول منظماتك، مثل الموارد المالية والسمعة والمهارات (٧,٣,٢)، والأنشطة والخدمات التي تقدمها. سوف تساعد هذه المعلومات علي رسم خطة لبناء القدرات من شأنها تمكين منظماتك من تنفيذ برامجها وخدمة المجتمعات التي تعمل بها بشكل أكثر فعالية.

## الأهداف

- تحديد النظم والهيكل التي ينبغي لمنظماتك إقامتها كي تكون مؤهلة لتلقي منح من USAID أو غيرها من أشكال التمويل، وبالتالي تحقق أهدافها.
- اكتشاف قدرات منظماتك من خلال فهم قدراتها الفريدة/ المتميزة ومواطن قوتها/ أصولها.
- مراجعة الأنشطة والخدمات التي تنفذها وتقديمها للوفاء باحتياجات المستفيدين.
- توحيد المنظمة خلف رسالة مشتركة وأهداف عامة وخطة عمل.

## أهم المصطلحات والاختصارات

- **الشراء** - شراء الحكومة الأمريكية أو تعاقدها للحصول على شيء ما لاستخدامها الخاص، بما في ذلك المنتجات والسلع والخدمات.
- **بناء القدرات** - تعزيز قدرة المنظمة على إدارة نفسها وتحقيق رسالتها بفعالية.
- **الحوكمة** - عملية تقديم الرؤية العامة والتوجه والهدف والإشراف العام على المنظمة عن طريق هيكل - مجلس مستقل عن جهاز الإدارة التنفيذي المسئول عن الإدارة اليومية للمنظمة.
- **الإدارة** - العمليات اليومية بالمنظمة.
- **الشروط المرجعية** - أحكام تصف الغرض من المشروع وهيكله، وغالباً ما يتم وضعها أثناء المراحل الأولى من إدارة المشروع.

## ٧,٢ البداية

تستجيب الآلاف من المنظمات غير الحكومية حول العالم إلى التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتنوعة، يتراوح حجمها من منظمات تتكون من مجموعة صغيرة من المتطوعين من أفراد المجتمع أو منظمات تقوم على أساس ديني، إلى منظمات إقليمية ودولية. وبينما تقوم بعض من هذه المنظمات بتعيين موظفين متفرغين، وتحصل على تمويل كبير من الجهات المانحة، تقوم أخرى بالعمل في حدود موازنات صغيرة، وتعتمد على المتطوعين وجهود القيادات المجتمعية التي تدعمها. وقد تحدد بعض المنظمات مجموعة من هذه الاحتياجات الهامة في مجتمعاتها ولكن مواردها المحدودة لا تمكنها من الوفاء بها.

٢. تحسين القدرات الإدارية ونظم الإدارة بما في ذلك من إنشاء نظام محاسبي قوي، وتحسين عملية تخطيط المشروعات وإدارتها، أو تعيين متخصصين في المتابعة والتقييم.

٣. دعم الخبرة الفنية من خلال تعيين أو تدريب الموظفين أو المتطوعين على تخطيط البرامج وتصميمها، وتدريبهم على افضل الممارسات وغيرها من المجالات الفنية ذات الصلة.

يعرض هذا الفصل ثلاثة طرق لرؤية منظماتك، الأولى من خلال القاء نظرة على الأنظمة والسياسات والإجراءات، والثانية التركيز على مواطن القوة (ليس فقط الأموال)، أما الثالثة فهي دراسة الأنشطة و/أو الخدمات. ويقدم كل أسلوب أبعاداً مختلفة لأصول المنظمة والتحديات التي تواجهها. وتُمثل تلك الأبعاد اللبنة التي تساعدك علي وضع خطة عمل لبناء القدرات. انظر الشكل ٤٢.

ورغم ما يعوقها من نقص في الموارد والأفراد والقيادات في معظم الأحيان، إلا أن هذه المنظمات قد تنجح أحياناً في الوفاء ببعض الاحتياجات، وتزداد رغبتها في زيادة خدماتها أو نطاق عملها لتخدم المنتفعين بشكل أفضل وتحقيق النتائج المستدامة. وللقيام بذلك، تحتاج المنظمات إلى بناء قدراتها.

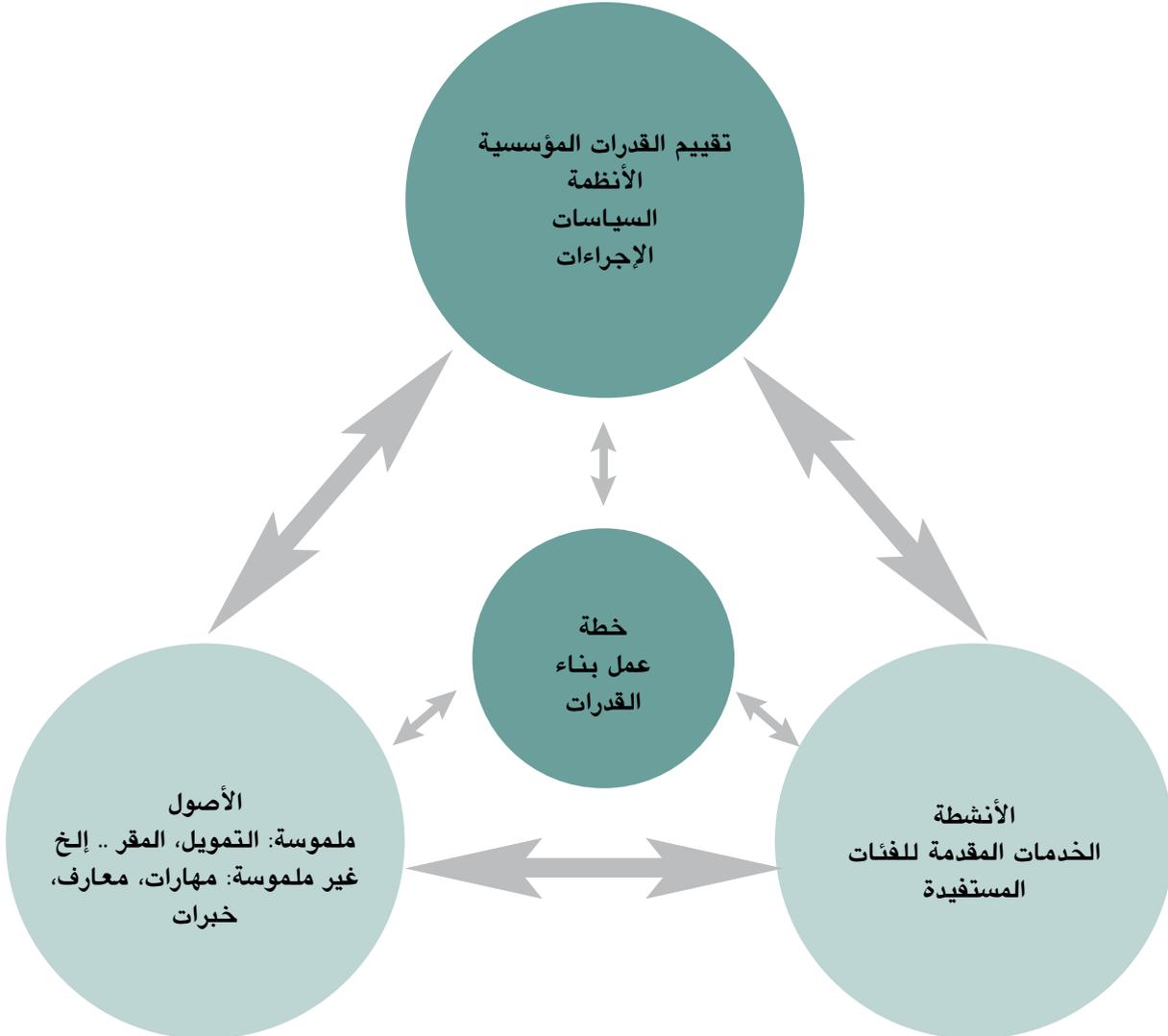
### ١, ٢, ٧ ما المقصود ببناء القدرات؟

هي عملية ذات هيكل محدد تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتقديم خدمات جيدة من خلال تعزيز قدراتها المؤسسية والفنية.

وبشكل أكثر تحديداً، يهدف بناء القدرات إلى تحقيق ما يلي:

١. بناء منظمة أقوى وأكثر استدامة - بما في ذلك إنشاء هياكل مؤسسية رسمية أو نظامية، ووضع خطط واستراتيجيات طويلة الأجل.

### الشكل ٤٢ - مكونات خطة عمل بناء القدرات



## ٧, ٢, ٢ تقييم القدرات الحالية للمنظمة

تتمثل الخطوة الأولى في إلقاء نظرة شاملة على نظم المنظمة وأصولها وأنشطتها، ثم طرح السؤال «أين نحن الآن؟». هناك العديد من الأنشطة التي يمكن للمنظمة القيام بها للإجابة على هذا السؤال. إلا أن تحديد نوع الأنشطة التي يجب تنفيذها يمثل تحدياً صعباً لأن المنظمات لا تعرف غالباً الأنظمة الأنسب لأي مهمة ما لم تكن لديها قائمة مرجعية بالمطلوبات، تُقيم نظمها بناءً عليها.

وبعد ذلك، عندما تصبح المنظمة مستعدة، يمكن أن تسأل «إلى أين نريد الذهاب؟ هل هناك خدمات جديدة للمنتفعين، أو مجالات جديدة يمكن العمل بها؟ للإجابة على هذه الاسئلة، تحتاج المنظمة إلى خطة. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية تهدف لبناء جسر يربط الأنشطة والتمويل الحالي بالرؤية طويلة الأجل والخطة. ويقدم الفصل الثامن من هذا الدليل إطار عمل لإجراء عملية التخطيط الإستراتيجي.

## ٧, ٢, ٣ من ينبغي له قيادة عملية التقييم؟

إن أول قرار يجب التفكير به هو تحديد من سيدير عملية بناء القدرات. وأحد الخيارات هو الاستعانة بخبير استشاري خارجي لإجراء عملية التقييم، وهو الأمر الذي له فوائد عدة. فالاستشاري الجيد يقدم رؤية موضوعية عن المنظمة وينقل لها الخبرات حول ما قامت به المنظمات الأخرى في المواقف الشبيهة، كما يمكن أن يساعد الإستشاري علي الاستفادة من شبكة الخبراء الآخرين الذين بإمكانهم مساعدتكم. بالإضافة إلي أن الاستعانة باستشاري يرفع العبء عن كاهلكم بحيث يمكنكم التركيز على مسؤولياتكم الرئيسية. ومع ذلك، يمكن إدارة هذا العملية بفعالية من داخل المنظمة ذاتها عن طريق فريق العاملين، خاصة إن لم تكن لديكم موارد مالية كافية لدفع أجر الاستشاري.

## ٧, ٢, ٤ خمس نصائح لبناء قدرات المنظمة

### ١. إنشاء فرقة عمل لبناء القدرات

لا يمكن لشخص واحد أن يدعم المنظمة وينميتها. لذلك، فإن إنشاء فريق خاص يساعد في تحديد أهداف خطة عمل بناء القدرات وتنفيذها يساهم في تحسين فرص النجاح. كن مبتكراً في تشكيل هذا الفريق. فكر في الاستعانة بممثلين مؤهلين من المجتمعات التي تخدمها وموظفين متطوعين من المكاتب المختلفة (إن أمكن)، وبعض من أعضاء مجلس الإدارة.

## ٢. وضع أهداف يمكن تحقيقها وترتيب

### اولوياتها وتنفيذ الأسهل في البداية

من الضروري التفرقة بين العمل الذي يمكن القيام به والعمل الذي يجب القيام به في إطار بناء القدرات. ضع أهداف تركز على ما يجب عمله، وتأكد أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها. وعندما تزداد الأمور صعوبة، قم بأداء بضعة مهام بسيطة، لأن قوة الدفع الناتجة عن التقدم القليل الذي يتحقق يمكن أن يحفز المنظمة على مواجهة تحديات أكبر.

## ٣. تخصيص وقت لبناء القدرات

لا يتوافر لدي المنظمات الصغيرة عادة سوي عدد محدود من الموظفين والموارد اللازمة للوفاء بالمطلوبات الحالية لتقديم الخدمات، ومن ثم، يبرز السؤال متي يكون هناك وقت لأنشطة بناء القدرات؟ إن عليكم تخصيص وقت محدد للتركيز على نمو المنظمة، وقد يعني ذلك بضعة ساعات أسبوعياً أو يوم واحد شهرياً. إن الاستثمار في الوقت الذي يمر لا بد وأن يؤتي بثماره في المستقبل.

## ٤. إشراك المنظمة بأكملها

قد يتسبب التغيير في المنظمة في إثارة القلق. وربما يتساءل الموظفون «هل يعني إنشاء نظام محاسبي جديد أن أفقد وظيفتي؟»، أو «هل هذه الجهود الجديدة سوف تستحوذ على اهتمامنا وتبعدنا عما هو مهم؟». من بين الطرق التي يمكن اللجوء إليها لمواجهة هذه المخاوف هي إشراك المنظمة بأكملها في الجهود الرامية إلى تدعيم قدرات المنظمة ونموها. ويجب ضمان التواصل الفعال أثناء اجتماعات الموظفين وعمل التدريبات للفريق الخاص وإنشاء قنوات واضحة لمشاركة العاملين.

## ٥. الاستفادة من المصادر المجانية وفرص

### التمويل المتاحة

هناك العديد من الجهود المبذولة لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من تحسين الخدمات المقدمة في الأماكن التي تحتاجها. وعلى سبيل المثال، هناك مصادر متاحة على الإنترنت (مثل [www.NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net))، وشبكات المنظمات غير الحكومية بالإضافة إلي فرص الحصول على المنح التي قد تساعدك في التوسع في جهود بناء قدرات منظماتك. إن الخبرة المكتسبة من البحث عن الأدوات وتكوين شبكة العلاقات وجهود التقدم للحصول على التمويل، هي في حد ذاتها بناء للقدرات، ويمكن

يجب تكرار عملية التقييم بعد مرور سنة لتحديد ما حدث من تغير في قدرات المنظمة، وللوقوف على الفجوات الجديدة والإستراتيجيات اللازمة للاستمرار في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها.

### ١, ٣, ٧ مصادر إضافية متاحة على الإنترنت

#### ١, ٣, ٧ عن التقييم المؤسسي وبناء القدرات

بالإضافة إلى أداة التقييم التي تركز على الشئون المالية والإدارية والتطوير والمؤسسي، توجد أدوات أخرى للتقييم تؤكد على جوانب مختلفة من عملك بما في ذلك أداء البرنامج والمجالات الفنية والمتابعة. ويمكن موائمة / تعديل معظم هذه الأدوات لتناسب الاحتياجات الخاصة لمنظمتك، ولعل أفضل الأدوات هي تلك التي تستخدم منهج المشاركة بحيث يُجري التقييم عن طريق المشاركة والتفاعل. وأهم شيء هو تأمين قدر كبير من المشاركة والآراء التي توجه هذه الأفكار في إتجاه وضع خطة عمل يدعمها الجميع.

أن تساعد على تحقيق أهداف بناء قدرات المنظمة. ومن الممكن تحديد منظمات غير حكومية أخرى في المجتمع تعاني من احتياجات شبيهة، والتي تساعد على الوفاء وبتجميع الموارد التدريبية للوفاء بهذه الاحتياجات.

### ٣, ٧ إجراء التقييم المؤسسي

#### ١, ٣, ٧ تقييم القدرات المؤسسية

هي عبارة عن عملية تحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمنظمة. وتتيح لكم هذه العملية فرصة إلتقاط صورة سريعة لتلك العناصر والسياسات والنظم والإجراءات التي تدعم المنظمة، واستخدامها في وضع قائمة بالأنشطة اللازمة لبناء قدرات المنظمة.

وأثناء تنفيذ عملية التقييم الاعتيادية، تناقش المنظمة عادة مجالات عملها كما في الشكل ٤٣. حيث أنها تعتمد على أداة للتقييم ويمكن أن تساعدك في إلقاء النظرة الأولى على صحة المنظمة، حيث توفر إجابات الأسئلة صورة واضحة عن النظم والهيكل القائمة، إلي جانب لمحات عن المجالات التي قد تعاني من أوجه قصور.

## الشكل (٤٣) - قائمة تقييم القدرات المؤسسية

١. الحوكمة
- ✓ هل لديكم بيان للرؤية أو الرؤية؟ أهداف عامة/
  - ✓ مرحلية إستراتيجية؟ هل كتبتها ونشرتها بين الموظفين؟
  - ✓ هل لديكم مجلس إدارة أو مجلس أمناء؟ هل يجتمع أعضاء مجلس الإدارة بانتظام، وما هو هدفهم؟ هل هناك بعض الشروط المرجعية المكتوبة؟ هل يوجد هيكل تنظيمي للمنظمة يوضح التبعية الإدارية؟
  - ✓ هل لديكم وضع قانوني يسمح لكم بالعمل في البلد التي تعملون به؟
  - ✓ هل المنظمة مُسجلة لدى وزارة أو هيئة حكومية معنية؟
  - ✓ هل لديكم خطة لتداول السلطة / الوظائف داخل مجلس الإدارة؟
٢. الشؤون الإدارية
- ✓ هل لديكم سياسات عمل وإجراءات ونظم موثقة؟
  - ✓ هل لديكم سياسات أو إجراءات خاصة بالسفر؟
  - ✓ هل لديكم إجراءات شراء موثقة، وهل تلتزم بمعايير الحكومة الأمريكية؟
  - ✓ هل لديكم نظام للرقابة على الأصول الثابتة؟
  - ✓ هل لديكم خطة لوضع الشعارات والعلامات؟
٣. الموارد البشرية
- ✓ هل لديكم توصيفات وظيفية مكتوبة لكل موظف؟
  - ✓ هل لديكم سياسات للتعيين والاحتفاظ بالعمالة؟
  - ✓ هل هناك مؤهلات مطلوبة لكل وظيفة؟
  - ✓ هل هناك سياسات خاصة بوقت الموظفين وإدارة أدائهم؟
  - ✓ هل هناك توثيق للتاريخ المهني للموظفين ورواتبهم؟
  - ✓ هل هناك سياسة لرواتب الموظفين والمزايا الإضافية التي يحصلون عليها؟
  - ✓ ما هو دور المتطوعين والمتدربين؟
  - ✓ هل لديك دليل للموظفين يتم توزيعه على جميع العاملين؟
٤. الإدارة المالية
- ✓ هل لديكم نظام محاسبي قائم؟
  - ✓ هل لديكم سياسات محاسبية؟
  - ✓ هل لديكم سياسة أو نظام للمشتريات؟
  - ✓ هل تقوم الآن بعمل تقارير دورية عن الوضع المالي؟
  - ✓ هل لديكم خطة أو إستراتيجية للحصول على التمويل؟
٥. الإدارة التنظيمية / المؤسسية
- ✓ هل لديكم خطة إستراتيجية؟
  - ✓ هل لديكم إستراتيجيات لوضع خطط العمل؟
  - ✓ كيف تتعاملون مع التغيير في الإدارة؟
  - ✓ كيف تقومون بإدارة المعلومات؟
  - ✓ كيف تقومون بإشراك الأطراف المعنية؟
  - ✓ كيف تتعاملون مع تطورات الفرص الجديدة؟
٦. إدارة البرامج / المشروعات
- ✓ هل تلتزمون بمبادئ التكلفة A-122؟
  - ✓ إذا كان لديكم متلقيين لمنح فرعية، ما هي النظم القائمة لإدارة ومتابعة هذه المنظمات؟
  - ✓ ما هو نوع التوثيق الذي يتم إجراؤه بهدف كتابة التقارير الفنية؟
  - ✓ ما هي الروابط بين العملاء والخدمات التي تقدمها المنظمات الأخرى (الإحالات)؟
  - ✓ كيف يشترك المجتمع في برامج المنظمة؟
  - ✓ ما هي الاعتبارات التي يتم مراعاتها فيما يتعلق بالثقافة والنوع الاجتماعي؟
٧. إدارة أداء البرامج
- ✓ ما هو الوضع الحالي لتنفيذ البرامج؟
  - ✓ ما هي الإجراءات المحددة للمتابعة الميدانية؟
  - ✓ ما هي معايير جودة الخدمات التي تلتزم بها المنظمة؟
  - ✓ ما هي الخطوط التوجيهية للإشراف التي تضمن تحقيق جودة البرنامج؟
  - ✓ هل لديكم خطة للمتابعة والتقييم؟
  - ✓ كيف تحددون مدى جودة الخدمات المقدمة؟
  - ✓ من المسؤول عن المخاطبات الرسمية داخل المنظمة؟
  - ✓ هل الموظفون جزء من عملية صنع القرار؟
٨. القيادات والتفاعل بين أفراد الفريق
- ✓ يحتوي الشكل ٤٤ على العديد من المصادر المتاحة على الإنترنت حول التقييم المؤسسي. ورغم أنها ليست قائمة حصرية، إلا أن هذه المصادر يمكن أن تساعد منظماتكم خلال عملية التقييم.

## الشكل ٤٤ - المصادر المتاحة على شبكة الإنترنت حول التقييم المؤسسي وبناء القدرات.

الوصف	الأدوات والمصادر
مجموعة متنوعة من المصادر عن كل شيء بدءاً من الموازنة إلى الحوكمة، قام بتجميعها برنامج الشركاء القادرين CAP على موقع NGOConnect	مصادر بناء القدرات (http://www.ngoconnect.net)
سلسلة من الوحدات لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تقييم قدراتها المؤسسية.	إطار التطوير المؤسسي http://www.ngoconnect.net/cap-idf
مجموعة مختارة من مصادر بناء القدرات	مركز Pact Resource Center (http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources)
مجتمع على الإنترنت يسعى لدعم المنظمات في جهودها لبناء القدرات، ويتضمن هذا الموقع مصادر عديدة حول موضوعات مختلفة.	مصادر اتحاد الأثر (http://www.impactalliance.org/ev_en.php)
مطبوعة ربع سنوية تصدر عن Management Science for Health التي تقدم للمهنيين الطبيين وغيرهم معلومات وأدوات عملية يحتاجونها لإدارة البرامج. النسخ الإلكترونية متاحة باللغة الإنجليزية وقريباً بالفرنسية والإسبانية والبرتغالية.	المدير http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm
موقع إلكتروني يقدم مصادر وتدريباً وفرصاً للتشبيك تساعد العاملين بالمنظمات غير الحكومية والأمناء على تطوير قدراتهم في مجال إدارة الشؤون المالية.	محاسبة الإدارة للمنظمات غير الحكومية (MANGO) http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp

وبين الإدارة التنفيذية للمنظمة والعاملين بها، ويمكن أن يُشكل المجلس من القيادات المجتمعية وممثلين عن الفئات المستهدفة والمنتفعين، ومؤسسا المنظمة والممولين من القطاع الخاص. ويجب ألا يضم المجلس في عضويته أفراداً من فريق الإدارة التنفيذية أو غيرهم من العاملين مدفوعي الأجر. ويجتمع مجلس الإدارة بشكل عام بانتظام مع المدير التنفيذي للمنظمة وفريق الإدارة لمراجعة ما يتحقق من تقدم. وتتمثل المسؤولية الرئيسية للمجلس في الإشراف على المنظمة، بما في ذلك من ضمان أنها تحقق رسالتها وتلتزم بقيمتها واستمراريتها في المستقبل.

**الحوكمة** - عملية تقديم الرؤية العامة والتوجه والهدف والإشراف العام على المنظمة عن طريق هيكل - مجلس الإدارة - مستقل عن الجهاز الإداري المسؤول عن الإدارة اليومية للمنظمة.  
الإدارة - تشمل العمليات اليومية بالمنظمة

٢, ٣, ٧ دراسة أصول المنظمة (مواطن القوة) يتمثل الغرض من حصر أصول منظماتك في تكوين صورة جديدة لمواردها، أي المحاور التي تدعم قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها، وتتضمن الأصول: الأشخاص والمهارات والمعارف والموارد المالية والعلاقات والمنتجات والتغطية الجغرافية والقدرة على التواصل مع الناس في المجتمعات التي تخدمها.

### ١, ٢, ٣, ٧ مجلس الإدارة والحوكمة بوصفهما من الأصول

من بين أهم مواطن القوة لدى المنظمة مجلس إدارتها. ويعتبر المجلس شرطاً في العديد من البلدان حتى تتمكن المنظمة غير الحكومية من التسجيل والعمل بشكل قانوني. ويقدم المجلس الإشراف، ويتولى أعضائه مسؤولية الدعوة لأنشطة المنظمة وتدابير التمويل.

يتكون مجلس الإدارة في المنظمات غير الحكومية من متطوعين. ويجب أن يكون هناك فصل بين المجلس

تدار المنظمات بأساليب مختلفة. فبعض مجالس الإدارة تجتمع بصورة منتظمة ومتكررة خاصة عندما تكون المنظمة حديثة العهد، أو تمر بتغيرات صعبة. بينما تجتمع مجالس إدارة أخرى بصورة ربع سنوية إلى سنوية، وهي بذلك تكون بعيدة عن العمل، وذلك لمراجعة التقارير المالية وتقارير الأداء ولوضع أهداف العام التالي.

ورغم أن القائمة التالية ليست بحصرية، إلا أن مجلس الإدارة يتولى المسؤوليات الرئيسية التالية:

- تحديد التوقعات بالنسبة للمنظمة
- وضع الرؤية والرسالة والقيم والمحافظة عليها.
- تحديد أو المساعدة في تحديد التوجه (على سبيل المثال اعتماد/ المساعدة في وضع الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل واعتماد خطط العمل السنوية).
- رسم و/أو اعتماد سياسات المنظمة.
- منح السلطات من خلال:
- اختيار المدير التنفيذي للمنظمة ومتابعته ودعمه.
- التحقق من الأداء عن طريق:
- ضمان الالتزام بالوثائق الحاكمة (الميثاق / اللائحة التأسيسية مثلاً).
- ضمان المساءلة والالتزام بالقوانين واللوائح.
- الإشراف المالي المناسب.

قد يصبح أعضاء مجلس الإدارة وجوهاً عامة للمنظمة، حيث يدعون لأنشطتها بالنيابة عنها، وبإمكانهم كذلك السعي للحصول على التمويل من خلال التبرعات المباشرة أو طلب الدعم من مصادر أخرى. (لمزيد من المعلومات عن التمويل، انظر الفصل التاسع: السعي للحصول على تمويل مستقبلي).

يتلقى فريق إدارة المنظمة السلطات من مجلس الإدارة مما يساعد على ضمان مساءلة الأخير أمام الجهات المانحة والقيادات المجتمعية والمنتفعين. كما يتلقى هذا الفريق الإرشاد والتوجيه من المجلس خلال وضع الأهداف السنوية والخطط الإستراتيجية طويلة الأجل.

تتولى الإدارة تنفيذ السياسات والإجراءات والأنشطة يوماً بيوم لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال:

- نقل التوقعات - الرسالة والإستراتيجية والسياسات - إلى جميع العاملين.
- إدارة الأنشطة اليومية وتنفيذ البرامج لتحقيق التوقعات.
- رفع تقارير بالنتائج إلى مجلس الإدارة.

من الضروري التمييز بين مسؤوليات المجلس ومسؤوليات الإدارة. إن تحديد الأدوار بوضوح من شأنه مساعدة المنظمة علي العمل بشكل أفضل للوفاء بإحتياجات عملائها والمستفيدين وغيرهم من الأطراف المعنية، إلي جانب تقديم برامج ذات جودة، والالتزام بالقواعد واللوائح المعمول بها.

وإذا كانت المنظمة تسعى للوصول إلى التوازن الصحيح، فإن عليها مراجعة ميثاقها أو غير ذلك من السياسات الداخلية، وكذلك اختصاصات مجلس الإدارة والتوصيفات الوظيفية لكبار الإداريين حتي يتم وضع الحدود الفاصلة بينها. وإذا لم تُوفر هذه المصادر الوضوح اللازم، فإن على مجلس الإدارة تحديد المسؤوليات والإجراءات بشكل أكثر دقة. وفي النهاية، فإن ذلك يدخل في نطاق الحوكمة - وبالتالي يشكل جزء من مهام مجلس الإدارة - ومنها تحديد الأدوار والهياكل التنظيمية بشكل أكثر وضوحاً.

إن تقييم القدرات المؤسسية الذي يتناولها هذا الفصل (٧،٣،١)، هو إجراء يجب أن يقوم به فريق الإدارة بعد حصوله على موافقة المجلس وتحت إشرافه. وقد يرغب المجلس، إن أمكن، في المشاركة المباشرة في بعض الأنشطة أو كلها. وإذا لم يكن هناك مجلس إدارة أو أي هيكل حاكم مماثل، فقد يكون عليكم معالجة هذا الأمر قبل البدء في أنشطة بناء القدرات. وهناك العديد من المصادر المتاحة على الإنترنت للمساعدة في بناء هيكل للحوكمة بمنظمتكم.

## ٧،٣،٢،٢ حصر أصول المنظمة

لتنفيذ هذا النشاط، تجول في المقر الرئيسي للمنظمة وغيرها من المواقع الأخرى التي تعمل بها منظمتكم. ثم ابدأ بالفئات المذكورة أدناه، وتحدث مع الموظفين والمتطوعين وغيرهم، وسجل الموارد التي تجعل البرامج والمنظمة فاعلة. وفي حالة مشاركة عدة أشخاص في عملية الحصر، اطلب من كل منهم إعداد قائمة منفصلة، ثم اجتمعوا وقارنوا النتائج.

عليكم التفكير في أنواع الأصول التالية بالمنظمة:

- **الأشخاص** - العاملون والمتطوعون، بما في ذلك مجلس الإدارة. من هم؟ وما هي أدوارهم؟ وهل يفهمون أدوارهم ويقومون بها؟ منذ متى وهم جزء من المنظمة؟
- **الأجهزة والمعدات** - أجهزة الكمبيوتر والأثاث المكتبي، والسيارات وغيرها من الأشياء الهامة. أين أو

- **المعرفة والخبرة** - فكر فيما لدي الأفراد في المنظمة من معارف وخبرات خاصة، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة. وهذه الفئة تختلف عن «المهارات» - إذ أن تجربة منظمك قد تكون علمتكم أشياء هامة عن المجتمع وأفراده وثقافته وتقاليد...إلخ.
- **الرسالة** - إن ما يربط الناس معاً، في بعض الأحيان، هو الإيمان برسالة معينة. فبالنسبة للبعض، يكون هذا الإيمان ديني الصبغة، ولللبعض الآخر، الروابط المجتمعية والفخر الوطني أو الوطنية. إن الإيمان الراسخ برسالة ما هو دافع عظيم، ويمكن أن يصبح أكثر قوة من المال عند القيام بشئ معين.

### ٧, ٣, ٣ أنشطة الحصر

بمجرد أن تنتهي من تقييم نظم المنظمة وسياساتها واجراءاتها وأصولها، يحين وقت تحليل أنشطتها. ورغم أن التقييم المؤسسي وخطة العمل (٧, ٤, ١) يُقدمان مسودة لتطوير العمليات الحالية، إلا أن الخطة الإستراتيجية ترشد التوجه العام لبرامج المنظمة. فعند وضع الخطة الإستراتيجية، تنظر المنظمة إلى ما تقوم به الآن وتساءل، ما الذي تود أن تفعله في المستقبل. وقد تبدأ المنظمة بحصر بسيط، على سبيل المثال، لكل نشاط، ربما تسجل من المشترك فيه، وكيف يتم تنفيذه في المعتاد، وكم يستغرق من الوقت، وما هي التكلفة المرتبطة به؟ وكيف تقيس نتائجه؟ ويمكنكم تقدير الوقت الذي يستغرقه كل مجال، وليس من الضروري تضمين كل التفاصيل الدقيقة، إذ أن الهدف هو رسم صورة عامة على ما تفعله منظمك حالياً ويبين الشكل ٤٥ مثالاً على ذلك:

### الشكل ٤٥ - نموذج لقائمة بالأنشطة المؤسسية

النشاط	المسؤول	متي	الفترة الزمنية	التكلفة	مقياس النتائج
طلب التمويل	المدير التنفيذي	شهرياً	٢-٣ أيام / شهر	لا توجد مصاريف مباشرة	• عدد دعوات تقديم العطاءات التي تم الإستجابة لها. • مبلغ التمويل الذي تم الحصول عليه بالدولار.
الزيارات المنزلية لتقديم رعاية تسكين الألام	متطوعين	يوميماً	٣٠ دقيقة للزيارة	حقائب للرعاية المنزلية ومواصلات	• عدد المنازل التي تم زيارتها شهرياً
تدريب المتطوعين	مدير التدريب	شهرياً	• ٥ أيام تدريبية • ١٠ أيام للتخطيط والإعداد والتقييم اللاحق	مواد تدريبية، وقاعة اجتماعات، ومرطبات للمتطوعين	• عدد المتطوعين الذين تم تدريبهم.

- كيف تم الحصول عليها؟ هل تم التبرع بأي منها؟
- **المكان** - أية عقارات أو ممتلكات تستخدمها المنظمة - مبان أو مساحات مكتبية أو قاعة اجتماعات أو عيادة أو حديقة عامة. هل تمتلكها المنظمة أم المجتمع؟ هل هي مؤجرة أم تملكها؟
- **المهارات** - ما هو التدريب الرسمي الذي تلقاه موظفيك، سواء كانت برامج أكاديمية أو ندوات قصيرة الأجل؟ ما هي المهارات التي يمتلكها الأفراد، حتى وإن كانت مهارات لا يستخدمونها في مناصبهم الحالية؟ هل هناك ساعي أو فني جيد أو بارع في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر؟
- **التمويل والدخل** - غالباً ما يشكل عدم توافر الأموال أو قلتها أكبر عائق بين ما يمكن للمنظمة عمله وما ترغب في عمله. ما هي مصادر تمويل المنظمة أو دخلها؟ هل تحتفظ بأية أموال في البنك؟ ما هي الخيارات المتاحة أمام المنظمة لتوفير تمويل إضافي؟ هل يمكن للمنظمة تمويل أي جهود لبناء القدرات، ذاتياً؟ أم أنها بحاجة إلى انتظار تمويل إضافي قبل التحرك؟
- **العلاقات والسمعة** - ما هو شكل العلاقة بين المنظمة والقادة على المستوى المحلي والإقليمي؟ ما هي علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات غير الحكومية في المجتمع أو المنطقة، أو مؤسسات الأعمال أو القطاع الخاص؟ هل لديها علاقات قائمة مع جهات مانحة؟ والأهم من ذلك كله، ما علاقتها بالمجتمعات التي تخدمها؟ ما هي سمعة منظمك؟ دائماً ما يصعب تحديد حجم علاقات المنظمة وسمعتها، ولكن لا يجب التقليل من قيمة شبكة العلاقات والسمعة الطيبة.

• ما هي بعض المشكلات الإدارية الأخرى التي لم نتعامل معها جيداً.

وعند إدراج كل نشاط، فكر في الموعد الذي ترغب في البدء فيه، بافتراض وجود الموارد والوقت. هل لهذا النشاط ضرورة ملحة؟ هل هو ضروري في الشهر القليلة القادمة، أم أنه قد يكون من المفيد تنفيذه؟

وفي النهاية، عليك تحديد ما تحتاجه لتنفيذ/ كل نشاط (على سبيل المثال، التمويل أو التدريب أو الأفراد)، كما هو موضح في الشكل ٤.٦. إذا سجلت العديد من الأشياء التي تمنعك من التحرك للأمام، عليك تحديد ما إذا كانت هناك عقبة محددة في طريقك. وضع في حسابك أن عدم توافر موارد معينة قد تؤثر على قدرتك على التحرك. وأخيراً، فإن إنشاء مثل هذه العلاقة يساعدك على ترتيب أولويات خطواتك التالية (لمزيد من المعلومات حول تدبير التمويل للحصول على الموارد الأساسية، انظر الفصل التاسع).

### الشكل (٤٦) - نموذج لقائمة الأنشطة والمواد اللازمة

النشاط	متى يجب تنفيذه؟	ما الذي يحتاجه التنفيذ؟
تحديث النظام المحاسبي	عاجل	برمجيات جديدة وتدريب
تنفيذ برنامج المشورة والاختبار التطوعي	٣-٦ أشهر القادمة	تمويل التدريب وحقائب الاختبارات، والمتطوعين، وطبيب مهني على الأقل.
تدريب المتطوعين على استخدام حقائب اختبارات السل/ فيروس نقص المناعة البشرية في المنزل	٦ - ١٢ شهراً من المساعدة الفنية، وحقائب الرعاية بالمنزل للمصابين بالسل/ فيروس نقص المناعة البشرية.	المساعدة الفنية، وحقائب الرعاية بالمنزل للمصابين بالسل/ فيروس نقص المناعة البشرية.

المساعدة في الوقوف على الفجوات وترتيب أولويات الخطوات التالية. ويجب أن تنتهي هذه العملية بوضع خطة عمل لبناء قدرات المنظمة.

إن أصعب مهمة في وضع هذه الخطة هي تحديد الأولويات. ولعل أفضل طريقة للمساعدة في حل الاختلاف في الرأي هي أن تطلب من أعضاء الفريق التركيز على رسالة المنظمة. فمن شأن الرسالة أو الرؤية الجيدة أن تساعد في فهم الأولويات العامة وشرح أسباب ودواعي تخصيص الموارد للوفاء بهذه الأولويات.

### تحديد أهداف بناء القدرات المؤسسية

راجع مع فرقة عمل بناء القدرات قوائم المشكلات الخاصة ببناء القدرات التي تم إعدادها أثناء تقييم المنظمة (٧,٣)، وبعد ذلك، عليك مناقشة الأسئلة التالية مع الموظفين، وإن أمكن، مع المستفيدين:

٧,٣,٣,١ قائمة الأمنيات الخاصة بالأنشطة في أغلب الأحيان، لا تملك المنظمات الوقت الكافي للقيام بكل شيء ترغب في عمله، أو لا تعرف دائماً ما الذي ينبغي عمله. وبمجرد أن تكمل قائمة الأنشطة الحالية، ابدأ في عمل قائمة مشابهة بالأنشطة التي يجب أو تود القيام بها، والتي ليس لديك الوقت أو الموارد حالياً لها.

### إبدأ بالأسئلة التالية:

- ما هي الخدمات التي يحتاجها المستهدفون بالإضافة إلى تلك التي نقدمها لهم بالفعل؟
- ما هي الأنشطة التي رأينا منظمات أخرى تقوم بها وقد نتمكن من إدخالها في برامجنا؟ ولماذا نود إدخالها؟ هل تتسق مع رسالتنا ورؤيتنا؟
- ما هي الأنشطة التي أردنا تنفيذها لمدة طويلة ولكن اضطررنا لتأجيلها بسبب مشكلات أخرى ملحة.

## ٧,٤ دليل النظم والهيكل اللازمة للنجاح

لقد قمت في السابق بإدراج الأنشطة الحالية (٧,٣,٣) والمحتملة مستقبلاً (٧,٣,٣,١) وكذلك الموارد التي لدى منظمك الآن. وفي هذا القسم، سوف تتم مقارنة هذه الصورة بصورة عامة للنظم والهيكل التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح، مما سيساعد منظمك على التفكير في الفجوات التي قد تحتاج إلى معالجتها كي تتمكن من إدارة برامجها الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو غيرها من الجهات المانحة بنجاح.

### ٧,٤,١ تحديد أهداف بناء القدرات ووضع

#### خطة عمل

تتمثل الخطوة الأخيرة لتقييم منظمك في تجميع كل ما تم عمله من خلال مقارنة قدرات المنظمة وأصولها وانشطتها الحالية بأهدافك المستقبلية، من أجل

تطوير نظام فاعل لاستقطاب المتطوعين وإدارتهم خلال الستة أشهر القادمة».

عليك بعد ذلك، تحديد شخص محوري لكل هدف، ولكن لا تتوقع من هذا الشخص أن يقوم بكل العمل بمفرده. وفي الحقيقة، ربما يشارك العديد من الأشخاص في هذا الجهد، علي أن يكون هناك شخص واحد فقط مسؤولاً عن تيسير ومتابعة التقدم ورفع التقارير إلى باقي أعضاء الفريق.

### تقسيم الأهداف إلى مهام محددة

ما هي الخطوات اللازمة للوصول لكل هدف؟ لإنجاز كل مهمة أو خطوة، يجب التفكير في الموارد اللازمة (الأموال، أو الأفراد...إلخ). كما يجب توفير الوقت الكافي لإنجاز كل منها. وليس هناك داع للقلق حيال تحديد الوقت بدقة، فإذا لم تكن متأكدًا، فعليك بذل قصارى جهدك، حيث يمكنك تعديل تقديراتك لاحقاً.

إذا كان الوقت الضروري لأداء كل مهمة مجمع تحت الهدف، هل ستتمكن من تحقيق الهدف خلال الوقت الذي قدرته في الأصل؟ إذا كانت الإجابة بلا، قد يكون من الأفضل تعديل الهدف أو إيجاد طريقة للانتهاء من المهام بصورة أسرع.

### توثيق خطة العمل

يجب إعداد جدول أو spreadsheet أو خطة مشروع كتلك المبينة في الشكل (٤٧):

١. بالنظر إلى العمل الذي تقوم به حالياً (٧،٣،٣)، ما الأنشطة التي لا تؤديها جيداً؟ ما الذي يمنعك من أداء هذه الأنشطة بشكل أفضل؟ هل هو نقص التمويل أم التدريب أم الأفراد أم شيء آخر؟

٢. هل الأنشطة المدرجة في قائمة الأمنيات (٧،٣،٣،١) من الأولويات القصيرة أم طويلة الأجل؟ وإذا كنت لتختار أهم نشاطين، فما هما؟ ما الذي تحتاجه لتحقيق هذه الأولويات؟

٣. انظر إلى مالديكم من موارد وأصول (٧،٣،٢،٢)، كيف تتسق مواردك وقدراتك مع احتياجات برامجك؟ وهل تستطيع أن تتعامل معها بالموارد المتاحة، أم تحتاج إلى سد فجوة التمويل أولاً؟

يجب أن يحدد التحليل الأمور المختلفة التي ينبغي العمل عليها. وإن كان هناك أكثر من خمسة موضوعات، يجب ترتيبها حسب أولوياتها. إذا كانت خطة بناء القدرات أكبر من ذلك، فقد يصعب البدء في تنفيذها. ومن ثم، يفضل أن تبدأ صغيراً مع الإحتفاظ بباقي القائمة، وما أن تحقق الأهداف الأولى، يمكن بدأ العمل على الموضوعات التالية، وهكذا.

يؤخذ كل عنصر من العناصر ذات الأولوية، ويتم صياغة هدف محدد ليعبر عما تريد المنظمة أن تفعله مع تحديد موعد الإنهاء منه - على سبيل المثال «يجب

### الشكل (٤٧) - نموذج لخطة عمل

الهدف (١): استقطاب ١٠ متطوعين جدد من المجتمع خلال ٣ أشهر			
القائد: ماري			
الوقت	الموارد	المهمة	
يومان	منسق المتطوعين	تحديد أدوار المتطوعين	١
يوم	ورق	تصميم المطويات وطباعتها	٢
يوم (يحب أن يوافق يوم السوق)	جميع الموظفين	استضافة حدث ترويجي للمتطوعين في السوق المحلية	٣
يوم (بعد اسبوع من يوم السوق)	منسق المتطوعين	الاجتماع مع المتطوعين المحتملين	٤
يوم واحد اسبوعياً لمدة ثلاثة اسابيع متتالية (بدءاً من اسبوع بعد الاجتماع مع المتطوعين المحتملين).	منسق المتطوعين مواد تدريبية	عقد تدريب للمتطوعين	٥
يوم واحد (بعد مرور اسبوع على التدريب)	متطوعين ذوي خبرة	اخذ المتطوعين في زيارات للمستفيدين تحت الاشراف	٦
يوم واحد (بعد مرور اسبوع على اكمال الزيارات الخاصة للإشراف)	الموظفون والمتطوعون مرطبات	حفلة تخريج المتطوعين	٧

## الخطوات القادمة

يجب أن يستمر فريق عمل بناء القدرات في الاجتماع بشكل منتظم لتقييم التقدم. كن مرناً وعدل الخطط كلما تطلب الأمر. وتأكد من التواصل بانتظام مع الأفراد الآخرين في منطمتك لخلق فرص لإشراكهم.

في الوقت الذي تعرف فيه منطمتك معلومات عن نفسها وعن مواطن قوتها وقدراتها الفنية، قد يرغب العاملون في المشاركة بمعارفهم ومهاراتهم الجديدة مع المتلقين الفرعيين (إن وجد). ومن خلال تطبيق الدروس المستفادة عن طريق التقييم والتخطيط، يمكن للمتلقي الرئيسي أن يساعد في قيادة المتلقين الفرعيين خلال عملية تحديد الأصول المؤسسية والفجوات والأولويات. إن بناء قدرات المتلقين الفرعيين من شأنها تحسين قدرتهم على تنفيذ المشروعات والنمو كمنظمات. كما يمكن أن تعزز العلاقة بين الشركاء بهدف الاسهام في نجاحاتهم المتبادلة.

عندما تنتهي منطمتك من عملية التقييم الذاتي، السؤال التالي هو، «إلى أين أريد الذهاب من هذه النقطة؟» «هل هناك خدمات جديدة يمكن أن نقدمها للمستفيدين؟ هل هناك مجالات فنية جديدة ينبغي الدخول فيها؟ للإجابة على هذه الأسئلة، تحتاج المنظمة إلى خطة. إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تهدف إلى إنشاء جسر يربط بين الأنشطة والقدرات والتمويل الحالي بالرؤية طويلة الأجل والخطة. ويقدم الفصل الثامن من هذا الدليل إطار عمل لتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي.

## ٧,٥ الملخص والمراجع

تتطلب إدارة البرامج الممولة من USAID كياناً مؤسسياً قوياً للوفاء بالمتطلبات الفنية والإدارية والتقارير وغيرها. إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن تكون المنظمة مثالية قبل أن تأخذ على عاتقها هذه البرامج، ولكن المقصود هنا هو أنه لزيادة الفعالية، ينبغي أن نفهم مواطن قوة وضعف المنظمة ونصمم برامج لمعالجة أوجه القصور الخطيرة.

وفي الوقت ذاته، من الضروري بناء القدرات الفريدة لمنطمتك وأصولها. والاستفادة من مواطن قوتك، لتكون مؤهلاً للحصول على تمويل من USAID في أقرب وقت، وقدرتك على تنفيذ برامجك واستدامتها ستصبح أفضل بكثير، خاصةً عندما تقف منطمتك موحدة خلف رسالة مشتركة وخطة عمل للمستقبل.

## المراجع

دليل حوكمة المنظمات غير الحكومية: مجموعة عمل أوروبا الوسطى والشرقية المعنية بالإدارة غير الهادفة للربح / [http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance\\_Handbook.pdf](http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance_Handbook.pdf)  
خبير يناقش المبادئ والإجراءات الفعالة للمنظمات غير الهادفة للربح / <http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2>  
مصدر لمجالس الإدارة: بناء مجالس إدارة فعالة لا تهدف إلى الربح / <http://www.boardsource.org/>

## الاستدامة

٨, ١ نظرة عامة

٨, ٢ البدء

٨, ٢, ١ التخطيط السنوي والتخطيط الإستراتيجي

٨, ٢, ٢ الإعداد للخطة الإستراتيجية

٨, ٢, ٣ أهم ١٢ سؤال قبل البدء في وضع الخطة الإستراتيجية

٨, ٣ التخطيط الإستراتيجي

٨, ٤ المصادر المتاحة على الإنترنت عن موضوع التخطيط الإستراتيجي

٨, ٥ الملخص

## ٨,١ نظرة عامة

سواء كانت منظمته قد أنشئت حديثاً أو كانت منشأة منذ فترة ولها مكتب به موظفين ذوي خبرة، فإن التخطيط للمستقبل أمر ضروري إذا كنت تعتزم التواجد على المدى الطويل. وقد تكون واثقاً من تدفق التمويل والمشروعات، ولكن غالباً ما تكون قصيرة المدى - من سنة إلى ثلاث سنوات - بعدها تصبح الأمور أقل وضوحاً. وحتى وإن كانت لديك فكرة عما قد يحدث في المستقبل مثل الحصول على فرص لتلقي المنح أو إنشاء الشراكات، دائماً ما يكون هناك احتمال أن الأمور قد تتغير - ربما تكون فرص التمويل متاحة أو غير متاحة، وقد يترك الموظفون عملهم، أو تتغير احتياجات المجتمعات.

- **التخطيط الإستراتيجي** - هي عملية تنفيذها المنظمة لتحديد اتجاهها أو استراتيجيتها، واتخاذ القرارات الخاصة بالسعي في هذا الإتجاه. ووفقاً لما ورد في «الدليل الميداني للتخطيط والتيسير غير الهادف إلى الربح»: «ببساطة، يحدد التخطيط الإستراتيجي اتجاه المنظمة خلال العام القادم أو أكثر، وكيف ستصل إلى هناك وكيف تعرف إذا ما كنت قد وصلت أم لا.»
- **تحليل SWOT** - تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات. هذا التحليل هو أداة تخطيط تساعد المنظمة على دراسة نفسها ودراسة البيئة الخارجية والمستقبلية التي تعمل بها.

## ٨,٢ البدء

**كيف يساعد التخطيط الإستراتيجي برنامجي؟**  
تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي في إعداد منظمته للمستقبل من خلال بناء جسر يربط المنح والأنشطة الحالية بروئيتك طويلة الأجل والموارد اللازمة والنظم والإجراءات الضرورية لتحقيق هذه الرؤية. فهي تساعدك على رؤية كيف يمكن لمنظمته أن تتسق مع العالم الخارجي الذي تعمل فيه. ويمكن للخطة الناتجة عن هذه العملية أن تكون إشارة للجهات المانحة بأن منظمته تعرف إلى أين تذهب وكيف تصل إلى وجهتها.

يتناول هذا الفصل بإيجاز التخطيط الإستراتيجي

ويحدد الفوائد التي يمكن تحقيقها من هذه العملية بالإضافة إلى ما ينتج عنها: الخطة الإستراتيجية. يقدم الفصل (٨,٣) نظرة عامة على خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي وينتهي بمجموعة من الروابط التي تقدم مصادر وأدوات أكثر تفصيلاً. وبمجرد أن تضع خطتك الإستراتيجية، يجب أن تتأكد من أنها تتسق مع خطتك السنوية والموازنة (الفصل الثالث).

## الأهداف

- تحديد ما إذا كانت منظمته مستعدة للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- استخدام ما تعلمته من تقييم قدرات منظمته (الفصل السابع) لتغذية عملية التخطيط الإستراتيجي.
- خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي.
- توحيد جهود منظمته بموجب خطة إستراتيجية تهدف إلى استدامة المنظمة في المستقبل.

لماذا تضع الخطة الإستراتيجية؟  
- يمكن أن تصبح إطاراً لصنع القرارات.  
- يمكن أن تقدم الأساس لتخطيط أكثر تفصيلاً على مستوى المشروع.  
- يمكن أن تصبح خارطة طريق للمستقبل وعاملاً حافزاً للتغيير، ومؤشراً مرجعياً للخطة الإستراتيجية المستقبلية.

## ٨,٢,١ التخطيط السنوي والتخطيط الإستراتيجي

للخطة السنوية مدخلات واضحة للغاية (على سبيل المثال، حجم التمويل الذي تلقته وتاريخ بدء المنحة وتاريخ انتهائها). أما الخطة الإستراتيجية فغالباً ما تتضمن العديد من المتغيرات. وفي الحقيقة، إن جزء من هدف الخطة الإستراتيجية هو تحديد بعض هذه المتغيرات والوقوف عليها كميّاً. يركز التخطيط السنوي على العمليات وبالتالي فهو يدفع المنظمة قدماً من خلال أهداف قوية،

## أهم المصطلحات

- **خطة العمل** - سلسلة من الخطوات المحددة التي تصف ما الذي ينبغي عمله، وكيف ومتى وبواسطة من لتحقيق هدف أو أكثر. ويمكن استخدام خطط العمل المكتوبة على مستوى المنظمة أو المشروع أو النشاط.
- **الأفق** - الفترة الزمنية المستقبلية التي تضعها المنظمة نصب عينها عند وضعها للخطة الإستراتيجية.

### • تحدث مع المنظمات الأخرى

تساور مع المنظمات الأخرى لكي تعرف منهم كيف يقومون بعملية التخطيط الإستراتيجي. واسألهم عن ساعدتهم في وضع خططهم وما هي أوجه النجاح بها وما الذي يرغبون في تنفيذه بشكل مختلف المرة القادمة.

### • اقرأ المصادر المتاحة على الإنترنت

ربما لا تكون المصادر المتاحة على الإنترنت -والمذكور بعض أمثلة منها في نهاية هذا الفصل- كافية بمفردها لترشدك أثناء عملية التخطيط، لأنها لا تقدم لك ما يمكن أن تتوقعه. ويمكن أن تجد أدوات تعجبك، كما يمكنك كذلك البحث على الإنترنت عن خبير استشاري لديه خبرة في استخدام هذه الأدوات.

### • اشرك مجلس الإدارة

يمكن لفريق الإدارة القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي بعد الحصول على موافقة مجلس الإدارة وتحت إشرافه. وقد يرغب المجلس في الإشتراك مباشرة في بعض أنشطة التخطيط الإستراتيجي أو كلها.

### ٨, ٢, ٣ أهم ١٢ سؤالاً قبل البدء في عملية

#### التخطيط الإستراتيجي

لا يوجد ما يسمى بـ «الوقت المناسب» للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، ولكن بإمكان الإجابة على الأسئلة الوارد بيانها في قائمة التحقق التالية مساعدتك على تقرير ما إذا كانت منظمته مستعدة لهذه العملية أم لا.

تعطي الموظفين اتجاهًا معينًا فيما يتعلق بالتدابير الواجب اتخاذها من أجل تحقيق النتائج المرغوبة. أما التخطيط الإستراتيجي فهو يدرس البيئة الخارجية ومدى تواءم المنظمة مع هذه البيئة. وعلى الرغم من أن التخطيط الإستراتيجي ينطوي على تحديد أهداف، إلا أن هذه الأهداف أوسع نطاقاً بحيث تغطي جميع جوانب عمل المنظمة، والقضايا ذات الأجل الأطول من تلك التي تتعامل معها الخطط السنوية. وغالباً ما تكون مدة الخطة الإستراتيجية من ثلاث إلى خمس سنوات.

### ٨, ٢, ٢ الإعداد للخطة الإستراتيجية

على نفس غرار ما يحدث في تقييم القدرات التنظيمية (الفصل السابع)، يجب أن تنطوي عملية التخطيط الإستراتيجي على فريق رئيسي مكون من ممثلين من إدارة المنظمة والشؤون المالية والإدارية والإدارات الفنية وكذلك أعضاء مجلس الإدارة. ويتوقف الوقت الذي تستغرقه هذه العملية على حجم المنظمة وطبيعة قيادتها وخبرتها في التخطيط الإستراتيجي وعلي مدي توافر المعلومات والالتزام. ويُفضل تخصيص وقت للتركيز على التخطيط الإستراتيجي، كأن يتم تخصيص بضعة ساعات أسبوعياً أو يوم شهرياً لهذه العملية. وقد تستغرق العملية برمتها وقتاً قصيراً كشهر مثلاً أو وقتاً طويلاً مثل سنة كاملة. قبل البدء في وضع الخطة الإستراتيجية، فكر في القيام بما يلي:

أثني عشر سؤالاً لتحديد ما إذا كانت منطقتك مستعدة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي: المصدر: Beryl Levinger\*

تكون المنظمة مستعدة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي إذا ما جاءت الإجابة بـ "نعم" على كل مما يلي:

١. هل هناك رغبة في خلق تناسق بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال التفكير في الأسئلة التالية:
  - ما هي العوامل الموجودة خارج المؤسسة وقد تؤثر علينا بالإيجاب أو السلب (عوامل خارجية)؟
  - أين نحن الآن (التقييم الداخلي)؟
  - إلى أين نحن ناهبون (الأهداف الإستراتيجية)؟
  - كيف سنحقق أهدافنا (الأنشطة)؟
  - كيف سنعرف ما إذا كنا نسير على الدرب الصحيح (النتائج)؟
  - ما هي خطة العمل الخاصة بنا (الموازنة)؟ نعم لا

٢. هل هناك احتمال قوي أن يتم الوصول إلى توافق عام بشأن القضايا التالية:

- ما نأمل في تحقيقه؟
- ما نؤمن به؟
- هدفنا؟
- ما الذي يميزنا أو يجعلنا متفردين؟ نعم لا

٣. هل توجد مشكلات أو أزمات وشيكة الحدوث؟ نعم لا

٤. هل هناك التزام قوي من جانب القيادات العليا للمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي؟ نعم لا

٥. هل هناك فهم مشترك لطبيعة عملية التخطيط الإستراتيجي بين الأطراف المعنية بالمنظمة؟ نعم لا

٦. هل هناك مجموعة مؤهلة من الأشخاص يرغبون في الإنضمام لفريق التخطيط الإستراتيجي وقادرين على ذلك؟ نعم لا

٧. هل يمكن الحصول على البيانات التي تعكس الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على المستفيدين من المنظمة والجهات المانحة والشركاء والمنافسين؟ نعم لا

٨. هل يمكن الحصول على بيانات تعكس الموارد الحالية للمنظمة ومستوى أدائها؟ نعم لا

٩. هل لدى المنظمة القدرة على التعامل مع المشكلات بطرح حلول جديد؟ نعم لا

١٠. هل يوجد توافق عام على الاختصاصات الممنوحة لفريق التخطيط؟ نعم لا

١١. هل توجد موارد كافية (بما في ذلك الميسرين من داخل المنظمة أو خارجها)، حتى يتمكن فريق التخطيط من أداء المهام التالية:

- توضيح رسالة المنظمة وقيمها.
- تحديد العملاء/ الأطراف المعنية
- تقييم البيئة الخارجية
- تقييم البيئة الداخلية
- تحديد المشكلات الإستراتيجية التي تواجهها المنظمة.

• وضع إستراتيجيات للتعامل مع هذه المشكلات والقضايا.

• وضع رؤية فعالة للمنظمة من أجل المستقبل.

• ترجمة الرؤية إلى خطط للأنشطة وموازنات ونتائج أساسية يمكن متابعتها.

• متابعة الأداء... وما تحقق "فعالاً" مقابل ما هو "متوقع".

• ادخال تعديلات على الخطة نعم لا

١٢. هل هناك اتفاق على نموذج/ إجراءات التخطيط التي سوف تستخدم؟ نعم لا

\* Beryl Levinger هي أستاذة متميزة في مجال الإدارة غير الهادفة للربح في معهد مونتييري للدراسات الدولية، ومديرة مركز التعلم التنظيمي والتنمية بمرکز تطوير التعليم.

## ٨,٣ التخطيط الإستراتيجي

تتوقف فائدة عملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجها على مدى تميز هذه العملية بالنزاهة والنفع. ويُقصد بالنزاهة: الإطلاع على العوامل الداخلية والخارجية بموضوعية، أما النفع فيعني صياغة الأهداف المحددة والخطوات الإجرائية التي من شأنها المساعدة في دفع المنظمة إلى الأمام.

### الخطوة (١) الإعداد للتخطيط: توضيح الاختصاصات ونطاق العمل

#### • تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي

من أجل الحصول على موافقة الجميع وضمان عدم إهمال هذه الخطوة، يجب إشراك كل الأشخاص الذين سيصبحون مسئولين عن تنفيذ الخطوة. قم بعمل قائمة بالمهارات والخبرات اللازم توافرها في الأشخاص الذين ينخرطون في وضع الخطوة. ويجب أن يضم فريق العمل أفراداً من مختلف الوظائف (ممثلين عن البرامج والخدمات والإدارة والعمليات والشؤون المالية والتمويل ومجلس الإدارة والجمعية العمومية) لضمان أن الخطوة قد وُضعت بصورة تعاونية وواقعية.

#### • تعيين شخص محوري من داخل المنظمة و/ أو خبير استشاري لقيادة عملية التخطيط.

على الرغم من احتمال وجود أحد الموظفين بالمنظمة لديه الخبرة المناسبة لتوجيه الفريق عن طريق الدراسة المتعمقة، إلا أنه يُفضل تعيين خبير استشاري من خارج المنظمة، حيث يمكنه تقديم رؤية موضوعية وجديدة للمنظمة ومنظور يتعلق بالنجاحات التي شهدتها المنظمات الأخرى التي قد تواجه نفس المشكلات.

وفي حالة ما إذا تقرر تعيين شخص من داخل المنظمة لإجراء التخطيط الإستراتيجي بدلاً من الخبير الاستشاري، ينبغي طرح الأسئلة التالية:

• هل سيتمكن هذا الشخص من ان يكون حيادياً عند دراسة مواطن قوة المنظمة وأوجه ضعفها؟

• هل يمكن لهذا الشخص أن يوجه المجموعة

بدبلوماسية وفعالية للوصول إلى توافق عام؟

• هل يمكن لهذا الشخص أن يحل أي نزاع قد ينشأ

اثناء دراسة وتحليل أوضاع المنظمة؟

إذا ما تم تعيين خبيراً استشارياً لتوجيه عملية

التخطيط الإستراتيجي، قد ترغب في تحديد شخص أو

فريق من داخل المنظمة للعمل مع هذا الاستشاري وإدارة

تنفيذ الخطوة الإستراتيجية لدفع المنظمة قدماً. وبهذه

الطريقة، عندما ينتهي الاستشاري من عمله، يمكن ترك

الخطة الإستراتيجية مع شخص أساسي قادر على فهمها وإدراك المتوقع معرفته بعد انتهاء عملية التخطيط. لكل استشاري أو ميسر أسلوبه الخاص، ولكن عليك التأكد من أن الإستشاري والموظف الداخلي يفهمون جيداً النتائج المرغوبة وما هو المتوقع من كل منهم لتجنب الخلط وحدث مشكلات أخرى أثناء العملية.

#### • وضع خطة عمل وجدول زمني وتكليف الأشخاص بمهام محددة.

ضع خطة عمل وخصص وقت لهذه العملية. وكن واضحاً بشأن دور كل مشارك. ومن بين المهام الأساسية تنسيق عملية التخطيط وتسجيلها. يجب تعيين شخص أو اثنين لتقديم الدعم الإداري وتسجيل المناقشات كتابياً.

من الضروري أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي، التفرقة بين ما يمكن عمله وما يجب عمله. ضع الأهداف وركز على ما يجب عمله وتأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها. وإذا كانت هناك صعوبة في البدء في التخطيط قم بإنجاز بضعة مهام بسيطة في البداية، حيث يمكن لقوة الدفع الناتجة عن التقدم البسيط المحرز أن تُعطي المنظمة دفعه للخوض في تحديات أكبر.

### الخطوة (٢) مراجعة رؤية ورسالة وقيم المنظمة

يبدأ التخطيط الإستراتيجي بالتركيز على رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها. ورغم استخدام هذه المصطلحات الثلاثة بالتبادل، إلا أن كل منها لها دلالة مختلفة. فهي تمثل الإطار الذي يحدد ويوصل هدف المنظمة بدءاً من أعلى مستوى علي الأجل البعيد (الرؤية) نزولاً إلى المستوى الأدنى الأكثر تحديداً (الأهداف المحددة).

#### الرؤية

رؤية المنظمة غالباً ما تكون بيان مُلهم ينص على ما تحاول المنظمة تحقيقه. وفي معظم الأحيان، تحاول المنظمات غير الحكومية التركيز على المشكلة التي يأملون في حلها من خلال رسم صورة لرؤية يودون الوصول إليها في المستقبل بعد حل هذه المشكلة أو تخفيفها.

على سبيل المثال قد تتمثل رؤية المنظمة س في مجتمع يخلو من الفقر والجوع حيث يمكن للجميع الحصول على التعليم الأساسي والرعاية الصحية والفرص الاقتصادية.»

## بيان الرسالة

رسالتك هي ما يأخذ رؤيتك خطوة للأمام من خلال تلخيص التدابير التي تنتوي المنظمة اتخاذها لضمان تحقيق الرؤية على أرض الواقع. والرسالة هي بيان يوضح هدف المنظمة وعملها اليومي.

مثال: «رسالتنا هي محاربة الفقر والجوع في مجتمعنا من خلال إقامة برامج للتعليم والرعاية الصحية والتنمية الاقتصادية تفي باحتياجات المجتمع».

## القيم

قيم المنظمة هي المعتقدات والمثل التي تُشكل أفعال المنظمة، وقد يكون للمنظمة العديد من القيم الرئيسية.

مثال: «تؤمن منظمنا بتوفير فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن النوع أو المعتقدات الدينية أو الأصول العرقية.»

«تؤمن منظمنا بأن من حق جميع الأطفال الحصول على التعليم الأساسي.»

«تؤمن منظمنا بأن أولوياتها يجب أن تقوم على أساس رغبات المجتمع وتتنافس معها.»

ونظراً لأنه من غير المرجح أن يتغير الهدف الرئيسي للمنظمة، إلا أن طريقة التفكير في المشكلة والتعامل معها قد تتغير بمرور الوقت وأثناء تنفيذ الأنشطة.

وبينما لا نرغب في تغيير الإستراتيجية باستمرار، إلا أنه ينبغي للمنظمات مراجعة رسالاتها ورؤيتها بصورة دورية. وتعد هذه فرصة لتجميع الموظفين معاً وتوحيد رسالتهم لتنسق والرسالة العامة للمنظمة ورؤيتها. ولكي تبدأ، عليك الإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

- ما الذي تأمل المنظمة في تحقيقه (الرؤية)؟
- ما هو هدفها الرئيسي (الرسالة)؟
- ما هي أهم معتقداتها (قيمتها)؟
- ما هي العوامل الموجودة خارج المنظمة وقد تؤثر عليها بالسلب أو الإيجاب؟ (العوامل الخارجية)
- أين نحن الآن (التقييم الداخلي)؟
- إلى أين سنذهب (الأهداف الإستراتيجية)؟
- كيف سنصل إلى وجهتنا (الأنشطة)؟
- كيف سنعرف أننا قد وصلنا (النتائج)؟

## الشكل ٤٨ - أمثلة على الأهداف العامة و

## المحددة

الأهداف المحددة	الأهداف العامة
محددة وقصيرة الأجل	واسعة النطاق طويلة الأجل
الخطوات اللازمة للوصول إلى هذه الوجهة	أين نود أن نكون
محددة ويمكن قياسها	مجردة وعامة
استقطاب ١٠ متطوعين جدد من الكنائس / المساجد المحلية. تكوين فرق من المتطوعين والموظفين كي تقوم الفئة الأخيرة بإرشاد الأولى. الاجتماع شهرياً في مركز الشباب مع جميع المتطوعين. وضع برنامج سنوي / تنظيم حفل لتكريم أفضل ثلاثة أفراد على مجهوداتهم المتميزة في البرنامج.	مثال: زيادة المشاركة المجتمعية في برنامج تنمية الشباب
زيادة الاتاحة وضمان أن ١٥ طفل من المجتمع قد اكملوا تعليمهم. الحصول على تمويل من الشركات الموجودة في المنطقة لسداد مصروفات المدارس وغيرها من النفقات لعدد ١٥ طفل من المجتمع. تنظيم متطوعين من المجتمع للعمل لمدة يوم واحد شهرياً في مشروعات تهدف إلى تجديد المدارس القائمة وتوسيعها.	القضاء على معوقات الوصول إلى التعليم والتوسع في الفرص التعليمية الخاصة بالمرحلة الثانوية

## الخطوة (٣) تحديد الأهداف العامة الإستراتيجية

الأهداف العامة الإستراتيجية هي إعلان نوايا واسع النطاق. وبينما لن تتغير رؤيتك ورسالتك وقيمك أبداً، إلا أن من المرجح أن تتطور أهدافك الإستراتيجية بمرور الوقت.

مثال: الهدف الإستراتيجي - زيادة دخل الاسر التي تعولها النساء في مقاطعة (س) من خلال تربية المواشي وتسويقها.

أداة هامة للتخطيط الإستراتيجي لأنها تمكن المنظمة من دراسة نفسها والبيئات الخارجية والمستقبلية التي تعمل فيها.

تشير مواطن القوة والضعف إلى البيئة الداخلية للمنظمة، وهي مماثلة للأصول والالتزامات الحالية. أما الفرص والتهديدات فتمثل البيئة الخارجية للمنظمة ولا تشير إلى المستقبل.

قد يكون تحليل (سوات) جزءاً من عملية التخطيط، كما يمكن تطبيقه على مشكلة أو موقف بعينه. ومن أسهل الطرق التي يمكن من خلالها استخدام هذه الأداة هي من خلال التدريب التالي ذكره.

#### تدريب:

لإجراء تحليل (سوات)، استخدم البيانات والنتائج التي تمخضت عن التقييم الذاتي (الفصل السابع)، وتخطيط الاتصالات (الفصل الثالث) للوقوف على الموضوعات الهامة، ثم قم بتنفيذ الخطوات التالية:

- حدد هدف مرحلي للمنظمة
- اطلب من كل شخص في الفريق أن يحدد مواطن قوة المنظمة فيما يتعلق بهذا الهدف، واعط لكل منهم ثلاث بطاقات ليكتبوا عليها ثلاثة مواطن القوة. ثم قم بجمع البطاقات لتحديد أهم المواطن الرئيسية التي حددها الفريق.
- كرر هذا التدريب لمواطن الضعف الداخلية، والفرص الخارجية والتحديات والتهديدات الخارجية. واجمع البطاقات وحدد أهم الموضوعات الرئيسية التي حددها الفريق في كل عنصر من عناصر تحليل (سوات).
- ارسم مصفوفة (سوات) (الشكل ٤٩).

#### الخطوة (٤): تحديد الأهداف المرحلية الإستراتيجية

يجب أن تحدد منظمك كيف ستحقق أهدافها العامة الإستراتيجية خلال الثلاث إلى الخمس سنوات القادمة من خلال الوقوف على أهداف مرحلية تكون محددة ويمكن قياسها وتحقيقها وواقعية ولها جدول زمني (SMART)

- محددة - هل هناك وصف لسلوك / نتيجة محددة أو دقيقة ترتبط بمعدل أو رقم أو نسبة مئوية أو معدل تكرار؟
- يمكن قياسها - هل هناك طريقة موثوق بها لقياس مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف المرحلية؟
- يمكن تحقيقه - هل نحاول كثيراً؟ هل بإمكاننا عمل ما حددهنا بجهد معقول؟
- واقعية - هل لدينا الموارد سواء كانت الموظفين أو الأموال أو المواد أو غيرها لتحقيق أثر واقعي؟
- إطار زمني - هل هناك تاريخ بداية أو نهاية واضح أو محدد؟

#### نموذج لهدف مرحلي / محدد SMART

- بحلول (عام ...)، تكون منظمنا قد دعمت مبادرات تهدف إلى زيادة دخل (عدد .....) الأسر التي تعولها النساء في مقاطعة (س) من خلال تحسين ممارسات تربية المواشي والتسويق.

#### هدف مرحلي لا تنطبق عليه معايير SMART

- تغيير ممارسات تربية المواشي (غير محدد ولا يمكن قياسه وليس له إطار زمني)

#### الخطوتان (٥) و(٦): الاطلاع على مواطن

#### القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT (تحليل سوات)

يشير مصطلح SWOT إلى مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويعتبر هذا النوع من التحليل

## الشكل (٤٩) - أمثلة على أنواع المعلومات التي يجب تضمينها في مصفوفة تحليل (سوات)

عوامل داخلية	
<p><b>مواطن الضعف (الالتزامات)</b></p> <p>أسأل: ما الذي يمكننا عمله بشكل أفضل؟ وكيف يمكننا أن نقيس أننا نقوم به بشكل أفضل؟ على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة المالية</li> <li>• الموارد البشرية</li> <li>• المتابعة</li> <li>• الموارد</li> <li>• التمويل</li> <li>• استقطاب المتطوعين</li> </ul>	<p><b>مواطن القوة (الأصول)</b></p> <p>أسأل: ما الذي نقوم به بنجاح؟ وكيف نعرف ذلك؟ على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرات</li> <li>• الموارد (التمويل والتوريد وغيرهما)</li> <li>• الموقع الجغرافي</li> <li>• الإبداع</li> <li>• الإدارة</li> <li>• التواصل والتوعية</li> <li>• الميزات التنافسية</li> </ul>
عوامل خارجية	
<p><b>التحديات (التحديات)</b></p> <p>أسأل: ما هي العوامل الموجودة خارج المنظمة والتي قد تعوق عملنا؟ تقسم وفقاً لمدى "خطورتها" و"احتمالية" وقوعها على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تغيير في الحكومة</li> <li>• الكوارث الطبيعية</li> </ul>	<p><b>الفرص</b></p> <p>أسأل: ما هي العوامل الموجودة خارج المنظمة والتي قد تساعدنا في أداء عملنا بشكل أفضل؟ على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتجاهات السائدة نحو قطاعنا</li> <li>• ما الذي تقوم به الجهات الحكومية؟</li> <li>• الشراكات والوكالات والشبكات؟</li> </ul>

برنامجك، مثل المشكلات الأمنية التي قد تُعرق العمل في منطقة ما.. أو التغيير في التشريعات الحكومية التي قد تؤثر على الخدمات التي تقدمها المنظمة وتدفعها إلى تعديل برنامجها. عند توثيق تحليل (سوات)، يجب إلقاء الضوء على طريقة الاستفادة من مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف التي قد تقيد منظمك كما يجب التأكد من أن الفرص والتحديات لن تؤثر بالسلب على قدرات المنظمة على أداء المهام المحددة في خطة العمل.

### الخطوة (٧) تحديد كيفية تحقيق كل هدف

#### إستراتيجي عام - أي وضع خطة العمل

حدد الخطوات التي ستخذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة - تلك التي تمثل العمود الفقري لخطة العمل. وتذكر أن الإستراتيجيات هي عبارة عن مسارات تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. يُنصح باختيار مزيج من

فيما يلي مجموعة من النقاط التي يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند دراسة الأجزاء المختلفة من التحليل:

- **قسم مواطن القوة** - العوامل التي من شأنها مساعدة المنظمة على تحقيق أهداف برامجها مثل القدرة على الوفاء باحتياجات المستفيدين، وتطبيق وسائل فعالة في تقديم الخدمات أو كفاءة العاملين أو الموقع الهام للمنظمة... الخ.
- **قسم «مواطن الضعف»** - العوامل التي قد تُعرق تحقيق أهداف البرامج مثل قلة الموارد البشرية الماهرة، والتي بالتصحيح يمكن تحويلها إلى مواطن قوة.
- **قسم «الفرص»** - العوامل الخارجية التي قد تساعد برنامجك، مثل قرار الحكومة بزيادة دعم الخدمات الصحية في المنطقة التي تنفذ فيها مشروعك.
- **قسم «التحديات»** - العوامل الخارجية التي ليس لديك سيطرة عليها والتي قد تؤثر سلباً على

### الخطوة (٩): وضع الموازنة لتنفيذ الخطة

بمجرد وضع خطة العمل وتحديد الموارد اللازمة، يجب تقدير تكاليف تنفيذها خلال الثلاث سنوات القادمة.

### الخطوة (١٠) متابعة التقدم وتقويمه، وتعديل الخطة إن لزم الأمر

يجب أن تستمر لجنة التخطيط الإستراتيجي في الاجتماع دورياً لدراسة التقدم المحرز داخلياً ومتابعة الحقائق الخارجية. وينبغي التحلي بالمرونة بحيث يمكن إجراء تغييرات على الخطة إذا لزم الأمر.

### ٨,٤ مصادر التخطيط الإستراتيجي على الإنترنت

هناك العديد من المصادر الرائعة المتاحة على الإنترنت لمساعدتك في عملية التخطيط الإستراتيجي، يتضمن الشكل (٥٠) بعض منها.

الإستراتيجيات / المسارات لكل هدف عام إستراتيجي لتعظيم الأثر. وفي خطتك السنوية (الفصل الثالث)، يتم ذكر هذه الخطوات بشكل أكثر تفصيلاً. ولكن في حالة التخطيط الإستراتيجي، فإنك تنظر إلى الصورة العامة خلال فترة زمنية أكبر. ويجب إعداد جدول / ورقة Spreadsheet أو خطة لتسجيل كل مهمة، وما يجب عمله لإنجازها ومن المسؤول عنها ومتى ينبغي الإنتهاء منها (انظر القسم ٧,٤)

### الخطوة (٨). تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل

للقيام بذلك، عليك الإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

- ماذا لدينا من موارد للتمويل؟ وما هي المصادر الأخرى التي يمكننا الحصول منها على التمويل؟
- ما هي الموارد البشرية التي نحتاجها؟ أي من موظفينا لديه المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة؟ أصف إجاباتك إلى خطة العمل.

## الشكل (٥٠) - مصادر مختارة متاحة على شبكة الإنترنت

الوصف	الأدوات والمصادر
تقدم هذه الأداة وسيلة لتخطيط إستراتيجي مفصل. ويمكنك تنفيذ هذه الوسيلة في أي منظمة أو مشروع يحتاج إلى إجراء تخطيط استراتيجي.	حزمة أدوات التخطيط الإستراتيجي لمنظمة سيفكز Civicus <a href="http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf">http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf</a>
أداة للمنظمات المجتمعية والدينية من مبادرة CORE والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز، ٢٠٠٧	وضع خطط إستراتيجية <a href="http://www.coreinitiative.org/Resources/Publications/AllianceStrategicPlanningTool.pdf">http://www.coreinitiative.org/Resources/Publications/AllianceStrategicPlanningTool.pdf</a>
عملية بسيطة تتكون من أربع خطوات ترشد المنظمة خلال إجراءات تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية التي تواجهها. وهي مصدر من عدة مصادر.	التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية من خلال تحليل سوات <a href="http://www.networklearning.org">http://www.networklearning.org</a>
أحد مصادر وأدوات عدة متاحة مجاناً للمنظمات غير الحكومية العاملة في التنمية أو الشؤون الإنسانية. <a href="http://www.networklearning.org">Networklearning.org</a> تنتج أو تقدم أدلة إرشادية للمنظمات غير الحكومية لبناء مهاراتها وتقتراح مواقع إلكترونية أخرى بها مصادر جيدة.	حل المشكلات: تحليلات سوات والخطط الإستراتيجية <a href="http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&amp;ordering=&amp;searchphrase=all&amp;Itemid=1&amp;option=com_search">http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&amp;ordering=&amp;searchphrase=all&amp;Itemid=1&amp;option=com_search</a>
بناء قدرات المنظمات غير الحكومية المحلية: دليل إرشادي للممارسات الجيدة، نشره المعهد الكاثوليكي للعلاقات الدولية، ٢٠٠٥	فصل التخطيط الإستراتيجي <a href="http://www.ciir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675">www.ciir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675</a>
يمكن استخدام قائمة المراجعة لتقييم مدى استعداد المنظمة للانخراط في عملية التخطيط الإستراتيجي. وتستخدم أساساً في التخطيط للتدريب والمساعدة الفنية التي يمكن أن تساعد في تخطي العقبات.	قائمة مراجعة التخطيط الإستراتيجي (NGO Cafe) <a href="http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm">http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm</a>
مأخوذ من الدليل الميداني للتخطيط الإستراتيجي والتيسير غير الهادف إلى الربح. إعداد: Carter MacNamara, Authenticity Consulting, 2008	التخطيط الإستراتيجي (المنظمات غير الهادفة للربح وغير الربحية) <a href="http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm">http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm</a>
هو دليل موجز مُصمم لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بمنظمة صغيرة لا تهدف للربح على وضع خطط إستراتيجية وتدعيم منظماتهم وضمان استدامتها.	التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الأصغر غير الهادفة للربح: دليل إرشادي عملي <a href="http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm">http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm</a>

على دعم جهودها في المستقبل. وفي النهاية، من المرجح أن المنظمات التي تأخذ الوقت اللازم للتخطيط الإستراتيجي تُصبح مستدامة ذاتياً وتصنع الفرق على المدى الطويل.

## ٨,٥ الملخص

تضع المنظمات التي تقوم بعملية تخطيط إستراتيجي صحيحة نفسها في موقع أفضل لتأمين التمويل المستقبلي حيث تنظر إلى ما لديها من الخبرة والقدرة

## البحث عن تمويل مستقبلي

### ٩,١ نظرة عامة

#### ٩,٢ البداية

٩,٢,١ خمس نصائح للبحث عن التمويل

#### ٩,٣ البحث عن فرص للتمويل

٩,٣,١ تعريف الجهات المانحة

٩,٣,٢ الأنواع الشائعة من الهيئات المانحة

٩,٣,٣ المصادر الخاصة للتمويل

### ٩,٤ التقدم للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية

٩,٤,١ آليات التمويل للحكومة الأمريكية

٩,٤,١,١ الاستحواذ و المساعدة

٩,٤,١,٢ الاتفاقيات التعاونية والمنح

٩,٣,٢ التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية عن طريق عمليات تنافسية.

٩,٣,٢,١ بيان البرنامج السنوي APS

٩,٣,٢,٢ دعوة تقديم الطلبات RFA

٩,٣,٢,٣ دعوة تقديم المقترحات RFP

٩,٣,٢,٤ إعادة المنافسة

٩,٣,٢,٥ المنافسات متعددة المراحل

٩,٣,٢,٦ أخطارات ما قبل الحصول على التمويل

#### ٩,٥ تصميم البرامج

٩,٥,١ وضع الأهداف

٩,٥,١,١ تحديد المؤشرات

٩,٥,١,٢ البيانات السكانية للبلد وغيرها من البيانات

٩,٥,١,٣ بيانات البرامج السابقة

#### ٩,٦ وضع الموازنة

٩,٦,١ تصنيفات الموازنة المعيارية

٩,٦,٢ التكاليف المباشرة وغير المباشرة

٩,٦,٣ المشاركة في التكلفة

### ٩,٧ قواعد التأهل للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية

#### ٩,٨ الشراكات

٩,٨,١ الوصول إلى المتلقين الفرعيين

٩,٨,٢ البحث عن تمويل كمتلقي فرعي

#### ٩,٩ الملخص والمراجع

## ٩,١ نظرة عامة

قد تكون عملية البحث عن تمويل في بعض الأحيان صعبة ومخيفة ومثيرة وتشكل ضغطاً علي المنظمة، حيث أن هناك قدر كبير من المنافسة، خاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة التي تعتمد برامجها على قدرتها على تأمين التمويل.

انتقل سريعاً إلى:

- ◀ بحث فرص التمويل
- ◀ آليات التمويل من الحكومة الأمريكية
- ◀ مسابقات التمويل
- ◀ تصميم البرامج
- ◀ وضع الموازنات
- ◀ الشراكات

يتطلب الحصول على التمويل كفاءة استخدام المنظمة لمواردها للحصول علي فرص للتمويل تتسق مع عملها. هذا الفصل من شأنه مساعدتكم على وضع إستراتيجية للحصول على التمويل من خلال عرض لكيفية البحث عن فرص التمويل (٩,٣)، والتقدم للحصول على التمويل (٩,٤)، وتصميم البرامج (٩,٥) ووضع الموازنات (٩,٦). كما يتضمن الفصل أقساماً عن معايير التأهل للحصول على التمويل (٩,٧)، وبناء الشراكات وتعزيزها (٩,٩) وكيفية العمل من أجل زيادة فرص التمويل.

## الأهداف

- فهم الآليات المختلفة للتمويل من الحكومة الأمريكية وإجراءات المسابقة.
- معرفة الإستراتيجيات الخاصة بالبحث عن التمويل والتقدم بطلب للحصول على التمويل.
- تحسين قدرتك على استكمال طلبات قوية للتمويل.

## أهم المصطلحات والاختصارات

- **الشراء** - شراء الحكومة الامريكية أو تعاقدها للحصول على شيء ما لاستخدامها الخاص، بما في ذلك المنتجات والسلع والخدمات.
- **بيان البرنامج السنوي APS** - وثيقة للتمويل تسمح للحكومة الأمريكية بإعطاء مجموعة من المنح خلال فترة من الزمن.
- **المساعدة** - تمويل تمنحه الحكومة الأمريكية لفرد أو منظمة كي تحقق مصلحة عامة.
- **العقد** - آلية تستخدمها الحكومة الأمريكية في ترسية المشتريات.

- **اتفاقية تعاونية** - إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الطريقة عندما ترغب بالتدخل بشكل جوهري في المشروع.
- **المساهمة في التكاليف** - جزء من تكاليف المشروع أو البرنامج لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- **التكاليف المباشرة** - السلع والخدمات التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.
- **الهبات** - وسيلة تستخدمها الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. وبموجب الهبة، تحتفظ الحكومة الأمريكية بمستوى أقل من السيطرة على البرنامج مقارنة بالاتفاقيات التعاونية.
- **المؤشر** - هي بيانات محددة توجه مسار المنظمة وتستخدم في متابعة تقدم البرنامج.
- **التكاليف غير المباشرة** - هي التكاليف اللازمة لتنفيذ أحد المشروعات ولكنها لا تُنسب لمشروع ما بعينه، مثل الكهرباء والماء والموظفين الإداريين... الخ.
- **المساهمة العينية** - الموارد غير النقدية المقدمة لمشروع ما وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضاً اعتبارها جزء من المساهمة الملزم بها متلقي المنحة.
- **الموظفون الرئيسيون** - الأفراد في المشروع الذين يشغلون مناصب محددة. عادة ما تكون الوظائف التي يطلق عليها الوظائف الرئيسية هي الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتنفيذ المشروع ككل بنجاح.
- **الأموال المطابقة** - نسبة أو مبلغ ثابت من مصادر أخرى غير الحكومة الأمريكية، تشترطها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من متلقي المنح للمساهمة بها في المشروع حتى يصبحوا مؤهلين لتلقي التمويل.
- **مذكرة تفاهم MOU** مستند يستخدم للتأكيد على بنود تم الإتفاق عليها ولم توثق في عقد رسمي. من الممكن أن تنص مذكرة التفاهم على المبادئ الأساسية والتوجيهات التي سيعمل الأطراف معاً بموجبها لتحقيق الأهداف. يجب عدم استخدام مذكرة التفاهم في الحالات التي تنطوي على تحويل أموال.

## ٩,٢ البداية

رغم وجود عدد لا يُحصى من فرص التمويل، إلا أنه ينبغي علي المنظمة أن تدرس عدداً من العوامل ذات الصلة وتقرر أي من تلك المصادر يجب التعامل معها. عند التفكير في التمويل المستقبلي، من الضروري أن تعرف المنظمة، ويكون لديها رسالة ورؤية واضحة، وفهم لما تفعله بشكل جيد، مما يساعد على اتخاذ القرار المناسب بشأن أي من مصادر التمويل الذي يجب بحثه ونوع البرامج التي يجب التفكير في تنفيذها. من شأن هذا التقييم العقلاني والواقعي أن يؤدي إلى حدوث تطابق أفضل بين الممول والمتلقي.

بمجرد أن تجد المنظمة فرصة تمويل مناسبة، تكون الخطوة التالية هي تسويق نفسها بوصفها الأفضل للقيام بهذه المهمة. عادة ما يكون لكل منظمة غير حكومية إستراتيجيتها الخاصة التي تميز بينها وبين غيرها، وتتيح لها تسويق خبراتها وتجاربها وقدراتها. وتتضمن إستراتيجيات المنظمات غير الحكومية، عادةً، واحدة أو أكثر مما يلي:

- **الخبرة الجغرافية** - هل لدى منطمتك الخبرة في تقديم الخدمات إلى منطقة جغرافية بعينها؟ بغض النظر عن المساحة - من مجتمع واحد إلى أقاليم متعددة. إن تجربة العمل في منطقة ما غالباً ما يشير إلى أن المنظمة بإمكانها إضافة بُعد جديد إلى المشهد السياسي والثقافي واللغوي. كما تعني وجود موظفين ومكاتب ميدانية مستعدة للعمل.
- **الخبرة الفنية** - هل تتخصص منطمتك في تقديم نوع معين من الخدمات؟ إن وجود التخصص، عموماً، في أحد مجالات الخبرة الفنية مثل تغيير السلوك أو الاتصال أو تنفيذ تدخلات للدعاية الاسرية، هو أكثر من مجرد امتلاكه للخبرة، وهذا يعني أن المنظمة هي مقدم خدمة مؤهل ومتخصص في هذا المجال.
- **التخصص الديموغرافي (السكاني)** - هل تتخصص منطمتك في العمل مع/ أو تقديم خدمات لمجموعات سكانية بعينها مثل النساء أو الأطفال أو السكان الأكثر عرضة للخطر؟ ومثل ذلك التخصص في مجال فني معين، يعد التخصص الديموغرافي مؤشراً على مراعاة تقديم الخدمات لمجموعة مستهدفة.

- **اتفاقية نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA"** - هي نسبة تتفاوض عليها المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل أفضل الممارسات بشأن التكاليف غير المباشرة على الموقع « Best Practices Guide for Indirect Costing » <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>).
- **المبالغ المخصصة أو الملتزم بها** - المبلغ الذي تتعهد به الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لأحد البرامج. ولا يوجد ضمان بأن USAID سوف تدفع للمستفيد أية مبالغ تتجاوز المبالغ الذي تم التعهد به.
- **دعوة لتقديم الطلبات RFA** - آلية تستخدم للهيئات والاتفاقيات التعاونية، مما يعني أن USAID تتوقع أنشطة تمويلية بإشراف محدود. كما أنها أكثر السبل شيوعاً في تجميع الطلبات من المنظمات غير الحكومية.
- **دعوة لتقديم العطاءات / المقترحات RFP** - آلية تستخدم مع العقود. ويجوز ترسية العقود لأي نوع من أنواع المنظمات رغم انها تستخدم معظم الوقت للمنظمات غير الهادفة للربح.
- **فئات الموازنة المعيارية** - الفئات المعيارية التي تقترحها حكومة الولايات المتحدة وعلى كل المتلقين الفرعيين استعمالها ومن بينها: الأفراد / الموظفين، المزايا العينية، السفر/ المواصلات، المستشارين، المعدات، اللوازم، الخدمات التعاقدية (المتعاقدون الفرعيون)، تكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحياناً «بتكاليف الإنشاء»)، تكاليف / نفقات أخرى - والتكاليف غير المباشرة.
- **التدخل الجوهري** - الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة على القدرة على الموافقة على خطط العمل، الموازنات، الموظفين الرئيسيين، خطط المتابعة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.

• **تعزيز الموارد الخاصة** – هل لدى منظمتم القدرة على الاستفادة من الموارد الهامة المتاحة؟ إن المنظمات القائمة على أساس ديني غالباً ما تنشئ صناديقاً خاصة وتستقطب المتطوعين المدفوعين بإيمانهم بغية دعم مبادرات المنظمة. وبالمثل، غالباً ما تتمكن المنظمات غير الحكومية المرتبطة بجامعات خاصة أو مؤسسات مهنية من تعبئة أساتذة الجامعة أو الموارد المؤسسية.

قد تستخدم المنظمات الكبيرة مزيج من هذه الإستراتيجيات، ولكن العديد من المنظمات الصغيرة التي لديها أصل واحد رئيسي تركز عليه إستراتيجيات الحصول على التمويل. على سبيل المثال، تقوم إحدى المنظمات المتخصصة في تقديم الخدمات بدولة معينة، بالتركيز على استكشاف فرص التمويل في تلك البلد، كما تركز المنظمة المتخصصة جهودها في أحد المجالات الفنية لإيجاد الفرص المتاحة لتمويل خدمة معينة.

ومن أجل الحصول على التمويل بنجاح، يجب أنا لأستفادة من مواطن القوة بالمنظمة. وإن لم يحدث ذلك، فإن ذلك قد يعني إهدار الوقت والموارد عند السعي خلف المنح وانت لست في موقف قوي يمكنك من الفوز بها، أو ينتهي بك المطاف وأنت تحاول الحصول على تمويل لأنشطة لن تناسب رسالتك. إن وضع إستراتيجية محددة للحصول على التمويل تسمح لك بتعظيم جهودك والالتزام برسالتك كمنظمة، وفي النهاية زيادة فرص فوزك بالمنح.

### ١, ٢, ٩ خمس نصائح للبحث عن تمويل

#### ١. تقدم بطلب للحصول على مبلغ معقول ومناسب من التمويل

عندما تتقدم بطلب للحصول على تمويل، تحقق من نطاق الموازنة، وضع نطاق للبرنامج (على سبيل المثال التغطية الجغرافية والمستهدفات المقترحة) حتى تلائم حجم نطاق الموازنة. (لمزيد من المعلومات حول موازنة البرنامج، انظر القسم ٩, ٦ بشأن وضع الموازنات).

#### ٢. اذكر التفاصيل الدقيقة في المقترحات

دائماً ما يسأل المراجعون الفنيون الذين يقيمون المقترحات، «كيف؟» لذا، لا تذكر فقط ما ستقوم به، ولكن اشرح كيف ستقوم به. ووضح كيف تختلف طريقتك أو كيف أنها نجحت في الماضي. اشرح التكلفة

وكيف ستقوم بمتابعة النتائج. وقبل ارسالك للمقترح، اعد قراءة الوثيقة بأكملها واطرح علي نفسك دائماً «كم» و أسئلة «كيف»: كم سيتكلف كيف سيتم قياسه؟ كيف سينجح؟ كيف سنحقق هذه النتيجة؟... إلخ

### ٣. بناء شبكة من الشركاء

تأتي الشراكات الناجحة في كل الأشكال والاحجام، من المنظمات الكبيرة إلى الصغيرة، ومن الشركات الخاصة إلى الجماعات الخيرية والتي تقوم على أساس ديني. وتنطوي الشراكات على منظمات تقدم خدمات مختلفة أو منظمات تشبه بعضها البعض. إن مفتاح النجاح هو استعداد ورغبة المنظمات في العمل معاً نحو قضية مشتركة وتعبئة نقاط القوة المختلفة التي تميز كل منها. وكلما زادت شبكة علاقاتك، كلما زادت فرص الشراكات.

### ٤. كن دقيقاً عند الإجابة على الطلبات

من أكثر الاخطاء شيوعاً عند الرد على دعوة تقديم طلب التمويل، عدم تناول النقاط أو المعايير الرئيسية للحصول علي المنحة وعدم الالتزام بموعد التسليم وتجاوزوه ببضع ساعات، أو عدم الإلتزام بشروط المنحة. وبالتالي، يمكن فقدان عمل استغرق أسابيعاً إن لم تتمكن من تضمين موازنة، أو إذا ارفقت موازنة دون استخدام التنسيق المناسب. ومن ثم، فإنه عندما تقرر المنظمة الاستجابة للدعوة، يجب أن تكون أول خطوة تتخذها هي معرفة الموعد النهائي المحدد لتسليم المقترح، وعدد الصفحات والتواريخ والمواعيد الهامة، وارشادات التسليم... إلخ. قم بعمل قائمة تحقق وتأكد من شطب الشروط التي استوفيتها قبل تسليم المقترح النهائي. وإن امكن، قدم المقترح في وقت مبكر للتجنب المشكلات التي قد تظهر في اللحظات الأخيرة.

### ٥. ابدأ في تجربة المشروعات

وإذا كان لدي المنظمة أموالاً خاصة بها، يمكن البدء في تنفيذ مشروع تجريبي. وعادة ما تنفذ المشروعات التجريبية على نطاق محدود باستخدام نفس التصميم الفني وإدارة المشروع واساليب المتابعة والتقييم وأساسيات الموازنة مثلها مثل المشروع الكامل، وهذا من شأنه تزويد المنظمة بخبرة قيمة يمكن استخدامها لاحقاً في التقدم للحصول على التمويل. يقوم اقتراح التوسع في برنامج قائم – حتى وإن كان تجريبياً – على أساس أدلة مثبتة أكثر من البرنامج الجديد، الأمر الذي يوفر للجهة المانحة تأكيداً علي أن للمشروع المقترح فرصة نجاح قوية.

## ٩,٣ بحث فرص التمويل

يتطلب اختيار أفضل الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة للحصول على التمويل الكثير من التفكير والتخطيط إذ أن معظم المنظمات لا تتوافر لديها الموارد اللازمة للتقدم لكل فرصة تمويلية، ومن ثم، يكون عليهم إتخاذ القرار بشأن المصدر التمويلي الذي من المرجح أن يساند اهدافهم. ويتراوح تنوع مصادر التمويل من التمويل المخصص لأغراض معينة إلى تلك المنح غير المشروطة. ويناقش هذا الفصل كيفية تحديد وفهم فرص التمويل المختلفة التي قد تتاح أمام منظماتك. ويوجد في قسم المراجع بنهاية الفصل (٩,٩) روابط لمصادر عن إستراتيجيات الحصول على التمويل. يتطلب الحصول على التمويل وقتاً ومهارة. فعندما تسعى للحصول على دعم مالي لبرامجك، فأنت بحاجة إلى تخصيص موارد للبحث عن فرص التمويل والتقدم بمقترحات، واستكشاف وسائل أخرى لبحث التمويل. ولأن معظم المنظمات تعاني من موارد محدودة، فإنه قد يكون من الصعب اتخاذ قرار بشأن حجم العمالة والوقت والطاقة التي يجب تخصيصها للبحث عن تمويل. ومع ذلك، فإن بحث فرص الحصول على التمويل لا يعتبر بأي حال من الأحوال اهداراً للوقت، وإنما يعد استخداماً فعالاً للوقت والمهارات التي تمتلكها المنظمة.

### ٩,٣,١ تعريف الجهات المانحة

يشير مصطلح «الجهة المانحة»، غالباً إلى منظمة هدفها الرئيسي توزيع التمويل على المنظمات غير الحكومية لتحقيق أهداف محددة. وقد تتمثل الجهات المانحة في حكومات أو أفراد أو شركات أو منظمات أخرى. هناك المئات من الجهات المانحة التي تقدم التمويل لمعالجة العديد من القضايا والمشكلات في البلدان المختلفة حول العالم، يقدم البعض منها مليارات الدولارات، في حين يقدم الآخرون بضعة آلاف. وفي حين يجري بعض المانحين المسابقات، بين المتنافسين علي المنحة، يفضل آخرون دعم أنواع معينة من المنظمات وقد يعطي البعض التمويل للمتلقى ليصرفه بطريقته، يقدم آخرون التمويل لتحقيق غرض بعينه. إن العثور على الجهات المانحة المناسبة يستغرق الكثير من الوقت والبحث. ويحدد هذا القسم الأنواع الشائعة من الجهات المانحة.

## ٩,٣,٢ الأنواع الشائعة لجهات التمويل

قد تساعدك القائمة التالية علي أن تصبح أكثر دراية بالمانحين أو الوكالات المانحة التي قد ترغب في دعم برامجك أو تقديم المشورة لك حول كيفية الحصول على موارد لتمويل مشروعاتك.

- **الحكومات المضيقة** – غالباً ما يكون لدى وزارات الحكومة برامج تقدم التمويل للمنظمات غير الحكومية. وعادةً ما تكون من خلالها أولوياتها محددة في وثائق التخطيط الإستراتيجي للبلد، والتي قد تتضمن تفاصيل عن خططهم لتمويل الجهود التي بحاجة إلى الدعم في بلدانها.
- **الحكومات الأخرى (منظمات/ وكالات ثنائية الأطراف)** – مثل الحكومة الأمريكية التي تقدم التمويل من خلال وكالات مختلفة مثل USAID ووزارة الصحة، والخدمات الإنسانية ووزارة العمل الأمريكية، كما تفضل حكومات أخرى تمويل جهود التنمية. يتم تنظيم هذا التمويل، بشكل عام، من خلال وكالات شبيهة بـ USAID. على سبيل المثال وزارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة (www.dfid.gov.uk) ووكالة الكندية للتنمية الدولية CIDA (www.acdi-cida.gc.ca). والوكالة الأسترالية للتنمية الدولية AusAID (www.usaid.gov.au) والبنك الدولي (www.worldbank.org).
- **برامج السفارات** – قد يتوافر لدى السفارات الأجنبية أحياناً تمويلاً لدعم المشروعات صغيرة النطاق.
- **منظمات التمويل متعددة الأطراف** – تقوم هذه المنظمات بتجميع الموارد من الحكومات، والقطاع الخاص، والأفراد لتمويل قضايا بعينها مثل الصندوق العالمي لمحاربة مرض الإيدز والسل والملاريا (<http://www.theglobalfund.org/en/>) ووكالات الأمم المتحدة (برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز [UNAIDS—www.unaids.org]) وصندوق الأمم المتحدة للأطفال (اليونيسيف ([www.unicef.org/](http://www.unicef.org/))) وهي الأمثلة الأكثر شيوعاً.

• **المؤسسات الخاصة** - هي المؤسسات الخيرية كبيرة الحجم التي يكون لديها أحياناً منحاً لبرامج معينة. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

• **المجموعات القائمة على أساس ديني** - تقوم المئات من المجموعات / الجمعيات الخيرية القائمة على أساس ديني بتجميع الأموال من أعضائها وتقديمها في صورة منح وتمويل للمنظمات في مختلف أنحاء العالم.

• **الشركات التي بها برامج خيرية** - لدى بعض الشركات الكبرى برامج لتمويل المشروعات الخيرية والتنموية في البلدان التي تعمل بها.

• **التسويق المرتبط بقضية** - وسيلة لتزاوج الدعم الذي تقدمه الشركة لقضية خيرية عن طريق شراء خدمة أو منتج أو الترويج لها. ومن الأمثلة على ذلك حملة Product Red Campaign التي قادها قائد فريق موسيقى الروك U2 بونو منذ اطلاقها في عام ٢٠٠٦. فمن خلال شراء منتج مختار عليه شعار Product Red من شركات مثل Gap Inc. وستاربكس، بإمكان المستهلكين دعم المنظمات غير الهادفة للربح مثل الصندوق العالمي لمحاربة الإيدز والسل والملاريا.

### ٩, ٣, ٣ المصادر الخاصة للتمويل

قد يأتي الدعم من مصادر خاصة في شكل مساهمات مالية أو/ وعينية. وينطوي الحصول على التبرعات من الأفراد أو/ والمؤسسات أو/ والشركات على العديد من الفوائد، حيث أن الأموال التي تم الحصول عليها بهذه الطريقة غالباً ما تذهب إلى صندوق عام يدعم عمليات المنظمة اليومية بدلاً من ربطها ببرنامج محدد. وقد تستخدم هذه الأموال كأموال مطابقة أو مساهمة في التكاليف بهدف التوسع في البرنامج الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (وتجعلك شريك أكثر جاذبية في هذه العملية). كما أن الأموال الخاصة غالباً ما تتوفر في الحال وترتبط بعدد أقل من اللوائح والقيود على المشتريات ورفع التقارير.

هناك العديد من الإستراتيجيات الخاصة بالحصول على التمويل من مصادر خاصة. قد تستفيد بعض المنظمات من اتصالها بالمجموعات القائمة على أساس ديني، أو غير ذلك من المنظمات التي تشترك في نفس الهدف. وتحاول منظمات أخرى الحصول على التمويل من خلال خلق وعي عام بمجال عملها على أمل أن الانطباعات الإيجابية القوية سوف تدفع الشركات أو/ والأفراد إلى دعم برامجها.

تقوم معظم الإستراتيجيات الناجحة للحصول على التمويل الخاص على «من تعرفه» - أي العلاقات والاتصالات التي لدى الأشخاص الموجودين بمنظمتك. على سبيل المثال، إذا كانت منظمتك هي مجموعة لها أساس ديني، قد تتمكن من الاستفادة من شبكة الكنائس أو المعابد أو المساجد أو الأشخاص الذين يشاركونك دينك للحصول على التمويل. وإذا كان لدى أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين أو حتى المتطوعين اتصالات شخصية، قد تتمكن من استغلالها لطلب التبرعات.

والأمر يرجع لك كي تكتشف العلاقات والاتصالات التي يمكن أن تساعدك في الحصول على تمويل. فبالابتكار، لا توجد حدود للأفكار الممكنة. وفيما يلي بضع نصائح قد تفكر في استخدامها عند سعيك للحصول على التمويل:

#### • اذهب لـ «العملاء المكررين»

يعرف الذين يعملون في مجال الأعمال أن اقناع العميل الحالي بالعودة مرة أخرى لزيارتك متجرك يتطلب مجهوداً أقل من اقناع عملاء جدد لزيارة متجرك للمرة الأولى. لذلك، فكر في استراتيجيات تحافظ بها على مشاركة الجهات التي تدعمك بالفعل. على سبيل المثال، اصدر نشرة اخبارية تصف فيها كيف تستخدم الأموال وتعبّر عن شكرك للتبرعات الكبيرة من خلال لوحات معدنية خاصة أو لافتات على مواقع المشروع.

#### • اطلب التبرعات

إذا أخبرت مجموعة أو شركة أو شخص بالعمل العظيم الذي تقوم به، ولكنك لم تذكر حاجتك إلى دعم أو تشرح كيف يمكنهم دعم منظمتك، فلن يكون المانحون المحتملون على دراية بأنك تطلب التبرعات. اطلب منهم صراحةً واعرض عليهم خيارات مختلفة لتقديم الدعم، بما في ذلك التبرعات العينية والمساهمات المالية.

#### • توفير سبل لإشراك الأفراد والمنظمات

يود الأشخاص الذين يساندون المنظمات أن يشعروا بمشاركتهم فيها. فكر في طرق لإشراك الشركات الخاصة والأفراد بشكل أكبر مع المنظمة. على سبيل المثال، يمكن أن تقدم فرصاً خاصة للمتطوعين والمتبرعين تسمح لهم برؤية مشروعاتك عن قرب وتكون أمامهم الفرصة للمشاركة. وإذا اظهر أحد الأشخاص التزاماً نحو منظمتك من خلال تقديم دعم كبير، يمكن ان تطلب منه أن يصبح عضواً في مجلس الإدارة أو استشاري لمشروع معين.

فكر أيضاً في طلب الدعم العيني في شكل موارد غير مالية. فبدلاً من شراء كل شيء بالأموال، ابحث عن تبرعات عينية من المجتمع. على سبيل المثال، عندما يتطوع شخص ما ويعرض عليك خدمة أو مستلزمات أو مساعدة مجانية، فإنك بذلك تتلقى دعماً عينياً. ويمكن أن يأتي هذا الدعم من أعضاء المنظمة وأفراد المجتمع المحلي وغيرهم.

ويعد المزيج المناسب من استراتيجيات وسبل الحصول على التمويل عنصراً هاماً، وهو يختلف من منظمة إلى أخرى. يوضح الشكل ٥١ عدد من المصادر المحتملة للتمويل والتي نوقشت أعلاه، بالإضافة إلى بعض مزايا وعيوب كل منها، لكي تؤخذ في الاعتبار قبل اتخاذ القرار بشأن نوع التدابير التي تنوي استخدامها.

### الشكل ٥١ - نظرة عامة على مصادر التمويل

المصدر	المزايا	العيوب
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصدر شعبي يمكن بناؤه.</li> <li>• قد يصبح الممولون دعاة محتملين للمنظمة.</li> <li>• قد يصبح المتطوعون مصدراً للأموال و/أو حلقة الاتصال بمصادر أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفته باهظة، ومن المرجح أن يكون العائد ضئيلاً مقابل المجهود الكبير.</li> <li>• يتسم بالخطورة بالنسبة للمنظمات التي ليست لديها خبرة.</li> <li>• تحتاج إلى دعم هائل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين والمتطوعين.</li> <li>• عادة ما تكون في شكل خدمات عينية يقدمها المتطوعون.</li> </ul>
المؤسسات الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون مصدراً لمبالغ مالية أكبر.</li> <li>• قد يستمر في امداد التمويل الأصغر.</li> <li>• قواعد إرشادية وإجراءات واضحة.</li> <li>• يمكن الوصول إليه من خلال موظفون محترفون يلتزم بالتغيير الاجتماعي</li> <li>• قد يكون به آخر مواعيد للتنفيذ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تُدفع المبالغ المالية الكبيرة لمرة واحدة فقط.</li> <li>• قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.</li> </ul>
مؤسسات الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون مصدراً لمبالغ مالية أكبر.</li> <li>• قد يستمر في امداد التمويل الأصغر.</li> <li>• يمكن الوصول إليه من خلال موظفون محترفون</li> <li>• يستجيب لاحتياجات المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.</li> </ul>
المؤسسات الكبرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون مصدراً لمبالغ مالية أكبر.</li> <li>• قد يستمر في امداد التمويل الأصغر.</li> <li>• يمكن الوصول إليه من خلال موظفون محترفون</li> <li>• قد تكون لديهم إجراءات أقل رسمية في تقديم الطلبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.</li> <li>• قد ترغب في أن تمثل في مجلس الإدارة .</li> <li>• الوصول إليها قد يحتاج لاتصالات شخصية.</li> <li>• تستلزم تفهم طبيعة عملها (المنتجات والخدمات).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• حملات التسويق المرتبط بقضية</li> <li>• يحقق إيرادات على المدى القصير.</li> <li>• يدعم صورة المنظمة في السوق.</li> <li>• يزيد الوعي بالقضية.</li> <li>• يستقطب متطوعين.</li> <li>• ينتج عنه الاعلان.</li> <li>• يُسهل على الأفراد التبرع بما يناسبهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.</li> <li>• حل قصير الأجل.</li> <li>• قد يؤدي هذا الارتباط إلي تشويه صورة المنظمة.</li> <li>• قد يعزل أهم المتطوعين أو/ و الجهات المانحة الاخرى.</li> <li>• قد يؤدي إلي تشتيت انتباه المستهلكين عن المشكلة الحقيقية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشركات الصغيرة المحلية</li> <li>• غير رسمية</li> <li>• قد يستمر التمويل</li> <li>• العلاقات الشخصية جوهريّة</li> <li>• التركيز المحلي هام.</li> <li>• لا تحدث مشكلات بسبب صيغة أو شكل المنحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبالغ مالية صغيرة</li> <li>• نطاق اهتمام ضيق</li> <li>• الاتصالات الشخصية تعني الكثير.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساجد / الكنائس والمنظمات والجمعيات ذات الأساس الديني</li> <li>• غالباً ما تبحث عن مشروعات تنفذها جماعات.</li> <li>• تركز على الجمهور</li> <li>• تلتزم بالمصلحة العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات عينية على الأرجح.</li> <li>• تحتاج إلى مطابقة خدماتها ومفهومها المحلي أو الديني.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكومة الوطنية/ المحلية (أي الحكومات المضيفة)</li> <li>• مبالغ مالية كبيرة محتملة.</li> <li>• قواعد ارشادية واجراءات واضحة ومواعيد تسليم دقيقة.</li> <li>• وجود سياسات مفيدة</li> <li>• قد تكون مصدراً مستمراً للتمويل.</li> <li>• تركز على المصلحة العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون عملية التقدم بالطلب معقدة أو قد تستغرق وقتاً طويلاً.</li> <li>• قد تتطلب تقارير مكثفة وامساك بدفاتر.</li> <li>• قد ترتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنظمات متعددة الأطراف والتابعة للأمم المتحدة (UNAIDS) مثل اليونيسيف والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز...إلخ)</li> <li>• مبالغ مالية كبيرة محتملة.</li> <li>• قواعد ارشادية واجراءات واضحة ومواعيد تسليم دقيقة.</li> <li>• قد تكون مصدراً مستمراً للتمويل.</li> <li>• تركز على المصلحة العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون عملية التقدم بالطلب معقدة وقد تستغرق وقتاً طويلاً.</li> <li>• قد تتطلب تقارير مكثفة وامساك دقيق للدفاتر.</li> <li>• قد ترتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.</li> <li>• بها قدر هائل من المنافسة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنظمات ثنائية الأطراف مثل الإتحاد الأوروبي ووكالة المعونة الإستراتيجية و (DFID و EU) و (AUSAID...إلخ)</li> <li>• مبالغ مالية كبيرة محتملة.</li> <li>• قواعد ارشادية واجراءات واضحة ومواعيد تسليم دقيقة.</li> <li>• قد تكون مصدراً للتمويل المستمر.</li> <li>• تركز على المصلحة العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون عملية التقدم بالطلب معقدة أو قد تستغرق وقتاً طويلاً.</li> <li>• قد تتطلب تقارير مكثفة وامساك دقيق للدفاتر.</li> <li>• قد ترتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.</li> <li>• بها قدر هائل من المنافسة.</li> <li>• قد تستلزم تسجيل بالبلد.</li> </ul>

مأخوذ عن:

\*E.M.hatfiled [http://www.managementhelp.org/fndrsng/np\\_raise/np\\_raise.htm](http://www.managementhelp.org/fndrsng/np_raise/np_raise.htm)

للحصول على دعم لبرنامجها المعني بالأيتام والأطفال المعرضين للخطر.

للمساعدة في إيجاد المزيج الصحيح من اساليب الحصول على التمويل، يمكنكم إعداد جدول على غرار الورد في الشكل ٥٢ لأي منظمة غير حكومية تسعى

## الشكل ٥٢ - نموذج لتحليل مصادر التمويل

مصدر التمويل	الموارد المحتمل توافرها	الوقت والموارد الضرورية للتقدم بطلب التمويل	وحدة الوقت والتمويل المحتمل تلقيه	المسابقة
منحة وزارة رعاية الطفل للأيتام والمعرضين للخطر	١٠ آلاف دولاراً - ٥٠ الف دولاراً سنوياً، يمكن تجديدها بحد أقصى ٥ سنوات للعمل مع حكومات الأقاليم على تحقيق إحتياجات الأطفال اليتامي والمعرضين للخطر.	ضرورة المشاركة اسبوعياً في جلسات تخطيط برامج الأطفال اليتامي والمعرضين للخطر في نفس توقيت وضع الخطة السنوية.	منحة تُصرف كل عام في فصل الصيف.	تنافسية، ولكننا في موقع جيد يمكننا من تلقي المنحة، نظراً لأن المجتمع كان داعماً قوياً للعملنا السابق.
منح مؤسسة كنيسة س ص	منحة تتراوح بين ٥٠٠ - ٥٠ ألف دولاراً أمريكياً تقدم لمرة واحدة لدعم قدرة الكنيسة على الاستجابة لاحتياجات الأطفال اليتامي والمعرضين للخطر.	يستغرق اعداد المقترح أسبوعاً	تدفع المنح المقدمة على دفعات، ولن نتسلم المنحة كاملة قبل مدة تتراوح ما بين ٣ - ٩ أشهر.	تنافسية إلى حد ما، ولكننا المنظمة الوحيدة الممولة من كنيسة س ص في هذه المنطقة، مما يضعنا في موقع جيد إذا ما قدمنا مقترحاً قوياً.
الأشخاص	في العام الماضي تمكنا من الحصول على إجمالي مبلغ ١٥٠٠ دولار شهرياً في المتوسط من الأفراد، وهذه الأموال تذهب إلى الصندوق العام الخاص بالتكاليف الإدارية وتكلفة البرامج.	في العام الماضي سافر مجلس الإدارة والفريق التنفيذي إلى مجموعات كنسية وغيرها من المنظمات للحصول على التمويل. ولكننا احتفظنا بقائمة بريدية ونشرة اخبارية لتساعدنا على الحصول على التمويل.	يأتي التمويل بصورة منتظمة ويمكن أن يستخدم للوفاء بالاحتياجات الفورية.	لدينا دخل صغير ولكن مستقر عن طريق التبرعات الفردية الصغيرة.
بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - بيان الخطة السنوية المعني بالأطفال اليتامي والمعرضين للخطر	٢٥٠ الف - ٥٠٠ الف دولاراً أمريكياً سنوياً لمدة ٢ - ٣ سنوات لتقديم خدمات للأطفال اليتامي والمعرضين للخطر	ما يقرب من ثلاثة أسابيع مخصصة لصياغة المقترح، باستخدام موظفي المنظمة. وقد نحتاج إلى محرر لتنقيح المقترح.	ما يقرب من ٦ أشهر حتى يتم ترسية المنح.	تنافسية للغاية، ويتم ترسية المنح على ٦ - ٨ اتفاقيات فقط.

البيانات الواردة في هذا الجدول هي مجرد مثال وليست مبنية على أي بحث حقيقي لسبل التمويل.

## ٩,٤,٤ التقديم بطلب للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية

يمكن الإطلاع على فرص التمويل من الوكالات التابعة للحكومة الأمريكية على موقعين إلكترونيين: Grants.gov (<http://www.grants.gov>)

وهو يقدم معلومات عن كافة أوجه المساعدة التي تقدمها الحكومة الأمريكية (المنح والاتفاقيات التعاونية).

• فرص العمل الفيدرالية أو FedBizOpps.gov (<http://www.fbo.gov>) ويقدم معلومات عن كل عقود الحكومة الأمريكية.

يحتوي هذان الموقعان على إرشادات مفيدة للمستخدم وأدلة إرشادية وغيرها من النصائح. ويمكنك البحث بالوكالة أو بالكلمة المفتاحية (Keyword). كما أن هناك خاصية مفيدة في الموقعين وهي نشر الإعلان عن المنح. ويمكن للمنظمات التي تسعى للحصول على منح فرعية من منحة رئيسية كبرى أن تتابع على الموقع لترى من فاز بالمنحة، ثم تتصل بمتلقي المنحة وتعرف إذا ما كان يطلب متلقيين فرعيين للمساعدة في تنفيذ البرنامج.

يمكن من خلال الإطلاع على الإعلانات الماضية، المحفوظة على المواقع التالية الوقوف على ما كان مطلوباً في الماضي عند التقديم بطلب الحصول على التمويل من مصدر معين. على سبيل المثال، إذا كنت تسعى للحصول على تمويل من بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، يمكنك أن تبحث عن الاعلانات السابقة التي نشرتها البعثة لمعرفة أنواع التمويل التي تقدمها وما المطلوب من جانب المنظمة. ويمكن أن تتغير هذه الشروط، ولكن ربما تحصل على فكرة عن أفضل طريقة يمكنك من خلالها اعداد منظمتك للإعلانات المستقبلية.

- Grants.gov Application Resources : ([http://grants.gov/applicants/app\\_help\\_reso.jsp](http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp))
- FedBizOpps Vendor Guide: ([https://www.fbo.gov/downloads/FBO\\_Vendor\\_Guide.pdf](https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf))

قبل أن تبدأ في التقديم بطلب الحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية، يجب أن تفهم الآليات التي تستخدمها الحكومة الأمريكية في ترسية المنح على المنظمات وكيف تجرى المسابقات الخاصة بالمنح.

## ٩,٤,١ الآليات

لدى الحكومة الأمريكية طريقتين لمنح التمويل للهيئات. تنفذ الطريقة الأولى عبر الاستحواذ والأخرى عبر المساعدة. وتقوم الحكومة الأمريكية بمنح العقود لعمليات الاستحواذ والمنح أو الاتفاقيات التعاونية للمساعدة.

### ٩,٤,١,١ الاستحواذ والمساعدة

تتحقق عملية الاستحواذ عندما تشتري الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية شيئاً ما. وهذا يشمل كل شيء ابتداءً من الأقلام والورق إلى الخدمات الخاصة مثل تكنولوجيا المعلومات أو خدمات الطباعة أو الخدمات الصحية، ويتحقق هذا عبر إبرام العقود.

تتحقق المساعدة عندما توفر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تمويلاً (أو شيئاً آخر ذا قيمة) إلى طرف آخر لتنفيذ برامج تسهم في المنفعة العامة.

### ٩,٤,١,٢ الاتفاقيات التعاونية والمنح

يتمثل الاختلاف الأساسي بين المنح والاتفاقيات التعاونية في أن للحكومة الأمريكية الحق في التدخل بدرجة أكبر في الاتفاقيات التعاونية عبر ما يطلق عليه «التدخل الجوهري» [٢-٦]. واعتماداً على تفاصيل المنحة، قد يشتمل التدخل الجوهري على الحق في اعتماد خطط التنفيذ وخطط العمل وخطط المتابعة والتقييم، وتعيين الموظفين الرئيسيين، وإختيار المتلقيين الفرعيين.

### ٩,٤,٢ التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية عن طريق عمليات تنافسية

من بين المحاور الأساسية في التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية هو أنه يمنح على أساس تنافسي (فيما عدا مواقف استثنائية معينة). ولجعل هذه المنافسات عادلة ونزيهة قدر المستطاع، تتجنب الحكومة الأمريكية اتخاذ إجراءات لمنح هيئة معينة ميزة غير عادلة عن هيئة أخرى. وبالتالي، إذا ما طرحت سؤالاً على الحكومة الأمريكية بشأن عملية معينة للحصول على تمويل، فإنها تتقدم بالإجابة فقط إذا ما كانت تفعل ذلك مع جميع الهيئات الأخرى المتقدمة بالطلبات.

وعندما تعلن الحكومة الأمريكية عن فرصة تمويلية معينة، فإنها تذكر المعلومات التفصيلية الثلاثة الهامة التالية:

الأمريكية موازنة إجمالية عامة للحصول على تمويل، وبمجرد الالتزام بهذه الأموال أو بعد مرور عام واحد، تغلق الدعوة لتقديم الطلبات.

### ٩, ٤, ٢, ٢ دعوة تقديم الطلبات

دعوات تقديم الطلبات هي الوسيلة الأكثر شيوعاً من طلبات الحصول على تمويل المقدمة من المنظمات غير الحكومية. وأي دعوة لتقديم الطلبات تعتبر طلب عام للحصول على تمويل ويكون له موعد نهائي منصوص عليه. وقد يتراوح نطاق أي دعوة لتقديم الطلبات من التركيز على أنشطة محددة إلى كونه مفتوح تماماً. وباستثناء التوقيت، فإن الدعوة لتقديم الطلبات مرنة بوجه عام شأنها شأن بيان البرنامج السنوي. وعلى غرار بيان البرنامج السنوي، فإن الدعوة لتقديم الطلبات هي آلية للمنح والاتفاقيات التعاونية الأمر الذي يعني أنها تستبق أنشطة تمويلية ذات رقابة محدودة.

### ٩, ٤, ٢, ٣ دعوة تقديم المقترحات

قد تمول المشروعات أيضاً عبر دعوات لتقديم المقترحات، وهي وسائل استحوذت تفضي إلى التوقيع على عقود. قد تمنح العقود لأي نوع من المنظمات، على الرغم من تكرار استخدامها للشركات الهادفة للربح، وذلك طالما أن دفع الرسوم (الربح) مسموح به بموجب هذه الآلية.

### ٩, ٤, ٢, ٤ إعادة المنافسة

عادة ما يكون لأي مشروع تموله الحكومة الأمريكية فترة محددة للتنفيذ، على سبيل المثال خمس سنوات. ومع ذلك، إذا ما ظلت الظروف التي حاول المشروع التعامل معها قائمة عندما ينتهي المشروع، قد تقرر الحكومة الأمريكية اختيار برنامج «إعادة المنافسة» ابتداءً من عملية تقديم جديدة بالعطاءات لاستكمال المشروع. وتكون الهيئة صاحبة المنحة الأصلية «المكلفة بالمهمة» مؤهلة للتقدم بطلب لكن يجب عليها التنافس في مسابقة نزيهة للحصول على منحة جديدة. ويكون للحصول على التمويل معايير واضحة ويتم تقييم مقدمي الطلبات على أساس تنافسي.

لا تتجنب التقدم بطلب للحصول على أي مشروع حتى وإن كانت هناك منظمة أخرى مكلفة بنفس المهمة من قبل. فأنت لا تعرف أبداً ما إذا كانت هناك مشاكل في أداء الفائز السابق بالعطاء، وربما تفضل الحكومة الأمريكية الطريقة الجديدة التي تعرضها جمعيتك.

• **معايير التأهل:** أنواع الهيئات المؤهلة لتقديم طلب.

• **معايير تقييم الطلب:** كيفية تقييم الطلبات.

• **متطلبات التقدم بالطلبات:** ماهية المعلومات والمستندات التي يجب على الهيئات توفيرها وكيفية تسليمها لها وآخر موعد للتقديم.

عند التقدم بطلب للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية، يجب عليك الوفاء بهذه المعايير والمتطلبات. وإذا كانت معايير تقييم المنافسة تولى أهمية واضحة للهيئات التي تظهر خبرة ناجحة في تنفيذ برامج مشابهة، يتعين عليك حينئذ ذكر خبرة الهيئة التي تعمل بها في اقتراحك.

### أنواع آليات الحصول على التمويل

تطبق الحكومة الأمريكية أنواعاً مختلفة من آليات الحصول على منح تمويل. ومن أكثر هذه الآليات شيوعاً الآليات التنافسية مثل بيانات البرامج السنوية APS والدعوات لتقديم الطلبات والدعوات لتقديم المقترحات / العطاءات، الأمر الذي غالباً ما يتطلب التوقيع على عقد أو اتفاقية أو أكثر لفترة محددة. ومع ذلك تطبق الحكومة الأمريكية أشكالاً مختلفة وإستراتيجيات عديدة لتحقيق نتائج مختلفة للبرامج.

### ٩, ٤, ٢, ١ بيان البرنامج السنوي

بيان البرنامج السنوي هو طلب للحصول على تمويل يسمح للحكومة الأمريكية بتقديم منح متعددة خلال فترة معينة. وأحياناً ما تستخدم الحكومة الأمريكية بيانات البرامج السنوية APS لتقديم منح من وكالات مختلفة.

تستخدم الحكومة الأمريكية بيان البرنامج السنوي لتشجيع مقدمي طلبات محتملين على اقتراح طرق جديدة مبتكرة وفعالة للتعامل مع تحديات معينة. تأتي طلبات بيان البرنامج السنوي عقب أفكار رئيسية عامة تورد بإيجاز في طلب الحصول على التمويل وتقتصر المنظمات غير الحكومية المتقدمة بالطلبات بنفسها الأنشطة الفعلية المقترحة. تقبل الطلبات بوجه عام وتراجع على أساس تدريجي خلال فترة معينة، سنة على سبيل المثال. وبينما تحدد الحكومة الأمريكية سقفاً لكل منحة، فإن الطلبات التي تقدم وفقاً لبيان البرنامج السنوي قد تقبل بأي مبلغ حتى الحد الأقصى ولفترات متغيرة. عادة ما تضع الحكومة

هناك جانب فريد من جوانب إعادة المنافسة وهو أن بإمكانك البحث واكتشاف الجوانب الجيدة من العمل والمشاكل التي قد تكون قد وقعت في ظل المنحة الأصلية. فكر في الحديث إلى قادة في المجتمع ومستفيدين ومتلقين فرعيين شاركوا في البرنامج الأصلي.

وإذا حدث وأنت كنت مكلفا بالمهمة وتشارك في إعادة المنافسة، لا تظن أن هذا يؤهلك للفوز. تذكر الدروس التي استفدتها من خبرتك في طلبك الذي تقدمه واقترح طرقا جديدة تقوم بتطبيقها إذا ما فزت بمنحة ثانية.

### ٩,٤,٢,٥ المنافسات متعددة المراحل

غالبا ما تستخدم الحكومة الأمريكية مراحل متعددة في المنافسات، خصوصا عندما تتوقع تقدم عدد كبير من مقدمي الطلبات. تتطلب المرحلة الأولى تقديم بحث قصير ورقة مفهوم النشاط تتضمن الأفكار العامة ووصف المشروع المقترح مع موازنة في شكل مبسط. تتولى الحكومة الأمريكية مراجعة هذه الأوراق ذات الأفكار العامة والسماح لعدد محدد من مقدمي الطلبات بالانتقال إلى مرحلة ثانية يقدمون فيها طلبات وموازنات فنية تفصيلية.

هذه العملية تمنح الهيئات فرصة رائعة للاشتراك في منافسة دون التقيد بالوقت والموارد اللازمة لتطوير مقترح كامل.

### ٩,٤,٢,٦ آليات المنح الفرعية

من بين الإستراتيجيات التي تطبقها الحكومة الأمريكية للحد من عدد المنح التي تديرها بشكل مباشر مع دوام تمكينها من تقديم منح أصغر إلى عدد أكبر من الهيئات، هو إعداد برنامج للمنح الفرعية. في هذا النوع من البرامج، تقدم الحكومة الأمريكية منحة واحدة لهيئة «مظلة» لها القدرة على المنافسة تقوم بتقديم وإدارة منح أصغر عديدة.

وغالبا ما تشترط الحكومة الأمريكية على الهيئة المنفذة تقديم منح فرعية لأنواع معينة من الكيانات لأغراض محددة، فقد تشترط على سبيل المثال، تقديم جميع المنح الفرعية إلى منظمات قاعدية صغيرة لتقديم خدمات للأطفال اليتامى في مجتمعاتها. وأحيانا ما تكون برامج المنح الفرعية مصحوبة بمساعدة فنية وتدريبية وخدمات أخرى للمتلقين الفرعيين. وبالنسبة للهيئات الأصغر، قد

تكون تلك طريقة رائعة للحصول على موارد من الحكومة الأمريكية.

تدار معظم برامج المنح الفرعية على مستوى القطر بمنأى عن بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والتي تمثل الوكالة في البلاد. وما دامت تدار عن طريق طرف ثالث، لا تضاف هذه الفرص على الموقعين <http://www.Grants.gov> أو <http://www.fbo.gov>.

يمكن الإتصال بالهيئات الأخرى عبر الشبكة أو ببعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في بلدك للاستعلام عما إذا كانت برامج المنح الفرعية موجودة بالفعل في بلدك أم لا، وأسأل عن موعد الجولة الثانية للتقدم للحصول على التمويل.

### ٩,٤,٢,٧ إخطارات ما قبل الحصول على التمويل

قبل الإعلان عن فرصة تمويل تقوم الحكومة الأمريكية أحيانا بإضافة إخطار ما قبل الحصول على التمويل على الموقع <http://www.Grants.gov> أو <http://www.fbo.gov>. وتستخدم الحكومة الأمريكية هذه الإستراتيجية للحصول على معلومات استرجاعية وأسئلة وإيضاحات من المتقدمين المحتملين قبل بدء المنافسة. وتعد هذه طريقة ممتازة بالنسبة لكم للحصول على إخطار مسبق بشأن البرامج التي تعتزم الحكومة الأمريكية تمويلها. وقد يتغير أسلوب الحصول على التمويل لكن الحصول المسبق على التمويل لا يمنحك وقتا إضافيا لاستكشاف الشراكات والإستراتيجيات المحتملة للمنافسة.

### ٩,٥ تصميم البرامج

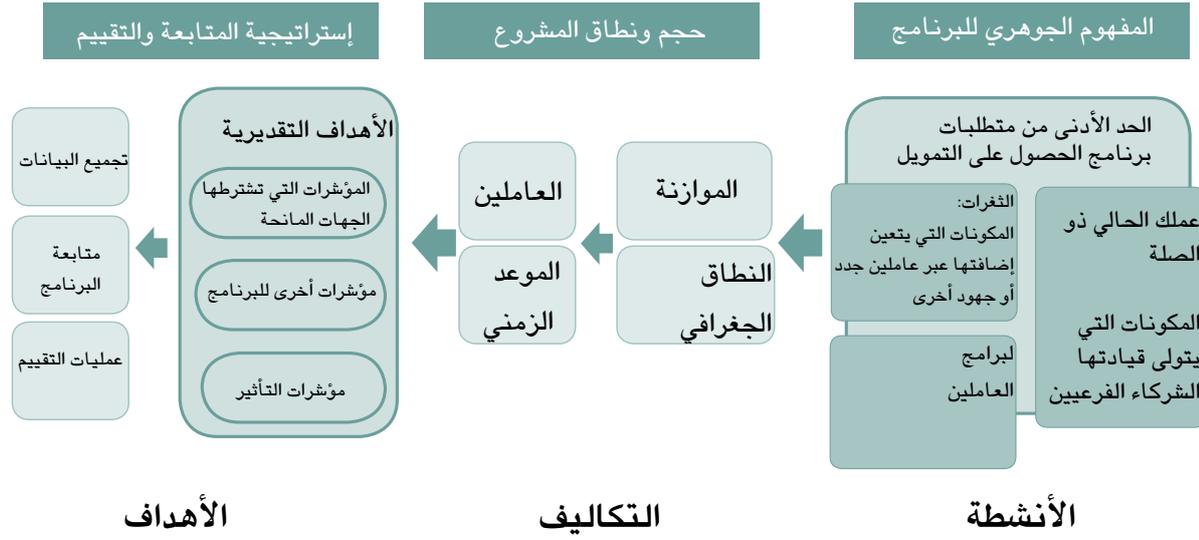
بمجرد حصول المنظمة على فرصة تمويلية تسعى إليها، تكون الخطوة التالية هي تصميم برنامج عام قائم على عملك الحالي وفيه بمتطلبات البرنامج في الحصول على التمويل. ينبغي أن يعزز التصميم الجوهري لبرنامجك مشروعاتك وخبراتك وشراكاتك وبياناتك الحالية ذات الصلة إلى أقصى حد ممكن. كما يجب عليك تطوير طريقة للعناصر الإضافية التي يتطلبها الحصول على التمويل ولا تقوم الهيئة التي تعمل بها بالتعامل معها حاليا. وقد يتعين عليك دراسة سد هذه الثغرات عبر إقامة شراكات مع هيئات أخرى أو عن طريق اقتراح توظيف أفراد يتمتعون بمهارات خاصة. بمجرد اكتمال التصميم الجوهري لبرنامجك، تكون بحاجة إلى تحديد حجم البرنامج، بما في ذلك الموازنة

والنطاق الجغرافي. يمكن إنجاز هذه الخطوة عن طريق تحديد موعد زمني للتنفيذ وتحديد الموظفين المطلوبين لتنفيذ برنامجك.

وأخيراً، أنت بحاجة إلى وضع خطة متابعة وتقييم (المبينة في الشكل ٥٣) تشتمل على تقييم العدد الإجمالي للأهداف التي تعتقد أن برنامجك قادر على بلوغها. كما يجب أن تشتمل الخطة على كيفية حسابك

للأهداف ومتابعة سير البرنامج وقياس الأثر. وجدير بالذكر أن هذه ليست مكونات منفصلة عن بعضها، وإنما تشتمل في الواقع على ثلاثة أجزاء من نموذج تصميمك وهي: الأنشطة والتكاليف والأهداف (٣-٤-١). يعرض هذا النموذج كيفية تنفيذك لعملك والمعطيات اللازمة والنتائج المتوقعة، فهي الأساس لتصميم برنامجك بالكامل.

### شكل ٥٣ - الأجزاء الأساسية لخطة تنفيذ المتابعة والتقييم



أثناء تصميمكم للنموذج الخاص بكم، يجب مراعاة أن العناصر الفردية للأنشطة والتكاليف والأهداف مرتبطة سوية بشكل معقد. فقد تؤثر التغييرات في الموازنة، على سبيل المثال، على أهدافكم أو قد تضطركم إلى تغيير أنشطتكم.

يتطلب تصميم البرنامج مجموعة كبيرة ومتنوعة من المهارات، بما في ذلك خبراء فنيون ومدبرو مشروعات وخبراء مالية وموازنة وأشخاص يتمتعون بخبرة محلية. قد تحتاجون أيضاً إلى معطيات من الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة في تشريعات الحكومة الأمريكية وشخص يتمتع بمهارات كتابة جيدة حتى يرتب جميع المعطيات سوية في وصف فني مكتوب في صيغة جيدة.

وليس مهماً كثرة أو قلة الأشخاص المشاركين في تصميم البرنامج، لكن المهم هو أن يفهم الجميع الروابط الموجودة بين الأنشطة والتكاليف والأهداف.

تعرض الأقسام التالية أفكاراً مفيدة ووسائل مقترحة لتطوير الأهداف (٩,٥,١) ووضع الموازنات (٩,٦).

### ٩,٥,١ وضع الأهداف

هناك سؤال أساسي ينبغي عليك الإجابة عليه عند التقدم لطلب تمويل، ألا وهو «ما عدد الأشخاص الذين سوف نقدم لهم خدمات؟» على الرغم من أن محاولة توقع عدد الأشخاص الذي يمكن الوصول إليهم يمكن أن تكون غاية في الصعوبة، إلا أنه يمكنكم اتخاذ بعض الخطوات لتيسير العملية.

### ٩,٥,١,١ تحديد المؤشرات

الخطوة الأولى في تقدير عدد المستفيدين الذي سوف يصل إليهم برنامجكم هي تحديد المؤشرات الخاصة بالأهداف، والتي هي بمثابة علامات للتقدم والتغيير تنتج عن العوامل التي تتخلل المشروع الخاص بكم. تصبح المؤشرات هي البيانات التي تتعقبونها أو تتبعونها طوال الوقت من أجل تقييم مدى نجاح برنامجكم. قد يكون لدى بعض الجهات المانحة مجموعة مشتركة من المؤشرات التي يجب أن تتبعها البرامج. إضافة إلى ذلك، قد تحدد الحكومة المضيفة المؤشرات الخاصة بها. وعادة ما تفسر طلبات الحصول على تمويل التي تشترط إتباع تلك المؤشرات

تكون لديهم بيانات ذات صلة من مشروعات مشابهة والتي قد تساعدكم على تصميم برنامجكم. إذا كنتم تستخدمون بيانات من مشروع آخر، يجب مراعاة أن الاختلافات المحتملة بين منطقة جغرافية وأخرى قد تؤثر على تقديركم للمشروع.

## ٩,٦ وضع الموازنة

تحديد حجم الموازنة والبرنامج الخاص بكم من خلال تحديد حجم ونطاق مشروعكم المقترح. ويتوقع منكم بشكل واضح أن تصلوا إلى عدد أكبر من الأشخاص بمشروع تصل تكلفته إلى ٥ ملايين دولاراً، عن مشروع تكلفته ٥٠٠ ألف دولار أمريكي.

بعض الطلبات للحصول على تمويل قد لا تتاح تمويلًا بمبالغ كبيرة لكنها، قد تحدد نطاقاً أو تنص على إجمالي التمويل المتاح والعدد المتوقع من المنح. على سبيل المثال، قد يعلن برنامج التمويل السنوي (٩,٤,٢,١) أنه قد خصص ٢٠ مليون دولار أمريكي لتمويل من خمس إلى ثمان مشروعات يستغرق كل منها ثلاث سنوات. وهذا قد يعني في المعتاد أن الحكومة الأمريكية تتوقع منح كل منظمة مبلغاً يتراوح ما بين ٨٠٠ ألف دولار أمريكي و١,٣ مليون دولاراً أمريكياً سنوياً. وإذا اخذنا هذه النسبة كنقطة انطلاق، يمكنك تقييم النطاق الجغرافي وعدد المستفيدين الذين يتوقع وصولك إليهم.

يجب عدم تجاوز هذه النسبة أو الوصول دونها. فإذا ما كنت دون هذه النسبة، يمكنك النظر في إمكانية إضافة متلقين فرعيين لديهم القدرة على تغطية مناطق أخرى للوصول إلى مستفيدين إضافيين. وإذا ما كنت متجاوزاً لهذه النسبة بدرجة كبيرة، عليك النظر في إمكانية تقليل نطاق مشروعك.

من منظور الحكومة الأمريكية، قد يلزم بذل نفس الجهد لمتابعة منحة قدرها ٥٠ ألف دولاراً أمريكياً ومنحة قدرها ٥ مليون دولاراً أمريكياً، الأمر الذي يعني أن إدارة العشرات من المنح الصغيرة مسألة غير عملية. وبالتالي، إذا كانت الهيئة التي تعمل بها أصغر من أن تدير منحة كبيرة، فقد تكون بحاجة إلى دراسة إقامة شبكة أو اتحاد من الشركاء لاقتراح برنامج واحد أكبر يكون مناسباً لحجم المنحة المقدر في الحصول على التمويل.

الإضافية. وأثناء إدراج المؤشرات المطلوبة، يجب التأكد من إعطاء تعريف واضح لمعنى المؤشر حتى يمكنكم عمل إحصاء شخصي على أنه «تم الوصول إليه» أو «تم تدريبه». إن هذا التعريف في غاية الأهمية حيث أنه يساعدكم على تحديد عدد الأشخاص الذي يمكن الوصول إليهم في برنامجكم عن طريق تحديد مقدار الوقت المطلوب والوسائل التي يمكن استخدامها للوصول لذلك الفرد بخدمة أو نشاط معين.

## ٩,٥,١,٢ البيانات السكانية للبلد وغيرها من البيانات

الخطوة التالية في اختيار أهدافكم هي جمع البيانات السكانية وغيرها من البيانات عن المنطقة الجغرافية التي تستهدفونها. سوف تساعدكم هذه البيانات على تقدير إجمالي تعداد السكان المحتمل في منطقة معينة.

إذا ما كان طلب الحصول على تمويل الذي تتقدمون به لا يحدد منطقة جغرافية، فيمكنكم أيضاً استخدام البيانات السكانية وغيرها من البيانات من أجل تحديد الأماكن الأكثر احتياجاً. كما يمكنكم توحيد تلك البيانات مع عمليات البحث في المشروعات القائمة من أجل تحديد أماكن الفجوات في البرنامج الحالي. وقد تنشر بعض البلدان بيانات أكثر تفصيلاً، تشمل على أسماء الهيئات، والأماكن الجغرافية التي تعمل فيها، والخدمات التي تقدمها.

كما تنشر العديد من الحكومات المضيئة بيانات سكانية وبيانات عن أماكن انتشار الأوبئة، وبيانات عن البرامج على المواقع الإلكترونية، يمكنكم استخدام تلك البيانات لوضع تقديرات لأهدافكم. يرجى التأكد من كتابة مصادر البيانات والعملية التي تم استخدامها لوضع تقديراتكم.

## ٩,٥,١,٣ بيانات البرامج السابقة

قد تكون البيانات من البرامج السابقة مفيدة إلى حد كبير في مساعدتكم على تقييم الأهداف والتكاليف والمعايير الزمنية، رغم أنه قد يكون الحصول على تلك البيانات عملية صعبة. وعادةً ما تشمل المصادر المفيدة على التقييمات المتاحة لمشروعات سابقة وأي مشروع استرشادي على نطاق صغير أو أي مشروع مشابه تديره حالياً في منطقة جغرافية قريبة أو من شركائكم الذين قد

## ١, ٦, ٩ تصنيفات الموازنة المعيارية

خلال عملية التقدم بالطلبات قد يشترط استخدام النموذج المعياري (SF- 424A) – معلومات الموازنة – برامج غير إنشائية. يقسم هذا النموذج ميزانيتك إلى فئات موازنة معيارية:

- العاملين / الافراد
- السفر والانتقالات
- المستلزمات
- الأنشطة (أو تكاليف البرنامج)
- بنود أخرى
- مزايا عينية
- المعدات
- خدمات تعاقدية
- التكاليف غير المباشرة

توجد على الأنترنت

SF-424A—Budget Information—Non-Construction Programs

قد تُعد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في بعض الحالات ، هذه القائمة لتلاءم بشكل أفضل البرنامج. على سبيل المثال، تُزيل برامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أحياناً فئة "البناء" وتضيف فئة - "تكاليف البرنامج". (لمزيد من المعلومات عن إدارة الشؤون المالية، انظر الفصل الرابع.) يُعرف القسم التالي كل فئة ويعطي بعض الأمثلة عن التكاليف المتضمنة في كل واحدة.

### بند العاملين / الافراد

يتضمن بند الافراد رواتب العاملين المخصصين للمشروع متضمنة الموظفين المنتظمين والموظفين أصحاب العقود طويلة المدى. يجب عدم إدراج المستشارين أو العاملين لدى المتلقين الفرعيين. وفيما يتعلق بالعاملين الذين يعملون جزء من الوقت بدوام جزئي. في مشروعك، يدرج فقط لجزء من راتبهم المتعلق بالمشروع علي اساس مقدار الوقت الذي يكرسونه للمشروع. لا يجب ألا تدرج المزايا العينية في هذا القسم. إذا كان لديك شخص ما ضمن فريق مشروعك يعمل بموجب عقد، ولم تكن متأكدًا فيما إذا ما كان عليك إدراج هذا الشخص تحت دائرة الموظفين أو الخدمات التعاقدية، عليك النظر فيما يلي

- المتعاقد قصير المدى لتنفيذ مهام محددة قد يكون

من الأفضل إدراجة تحت «الخدمات التعاقدية.»

- يخضع كل الموظفين في هذا القسم لإجراءات التوقيع في سجل الحضور والانصراف.
- كل الأفراد المقترحين بأن يكونوا ضمن الموظفين الأساسيين ينبغي وضعهم في دائرة الموظفين

### المزايا الإضافية

تتضمن المزايا الإضافية التكاليف المرتبطة بتوفير خدمات مثل التأمين الصحي أو أية مزايا أخرى للموظفين. تُوضع المزايا الإضافية أحياناً في الموازنة بنسبة محددة اعتماداً على نسبة من المرتب وغالباً ما تُحدد هذه النسبة عن طريق المراجعة المالية. إذا كان الفرد موظفًا خارج الولايات المتحدة، فقد تحدد القوانين المحلية نسبة المزايا الإضافية أو البنود المطلوب توفرها كمزايا.

ينبغي أن تكون المزايا العينية لفريق العمل في البرنامج مماثلة لمزايا العاملين الآخرين في المنظمة او الجمعية .

### السفر والانتقالات

- يجب تقسيم موازنة السفر إلى العناصر التالية:
- السفر المحلي (السفر الذي لا يتضمن الإقامة لأي يوم).
  - السفر الداخلي (السفر داخل البلد الذي قد يتضمن اسعار الإقامة وبدل الوجبات والمصروفات العارضة)
  - السفر الخارجي.

يجب أن تتضمن موازنة السفر ما يلي:

- تكلفة تذاكر السفر
- اسعار الإقامة وبدل الوجبات والمصروفات العارضة / النثرية
- تكلفة تأجير سيارات أو سيارات أجرة تاكسيات
- بدل البنزين
- يجب ألا تتضمن موازنة السفر ما يلي:
- السيارات التي سيتم شراؤها للبرنامج
- صيانة السيارات، أو
- تأمين السيارات أو رسوم الترخيص

إذا لم تكن لديك خطط سفر محددة، يمكنك تقدير عدد الرحلات وحساب الموازنة بناءً على التكاليف التي تم دفعها في الرحلات السابقة. ويجب ألا تتجاوز عدد الأميال القياسية وأسعار بدل الإعاشة اليومية الموضوعه من قبل حكومة الولايات المتحدة. وينبغي

لكل رحلة ذكر المعلومات التالية:

كانت تكاليف الإنشاءات مسموح بها، فإن طلب تقديم المقترحات سيوضح ذلك، وإلا فإن المبلغ المذكور تحت هذا البند أو الفئة يجب أن يكون صفر. قد تقوم الجهة الممولة في بعض الحالات، بتعديل الإستمارة القياسية وابدال هذه الفئة بفئة أكثر ارتباطاً بالمشروع مثل «تكاليف البرنامج».

- عدد الأشخاص المسافرين
- جهة السفر
- سبب الرحلة
- المدة

## الأجهزة

ينبغي إدراج جميع الأجهزة وتكلفة كل وحدة إذا كان بلغ سعرها ٥٠٠٠ دولاراً أو أكثر تحت هذا البند. ويتضمن بند «الأجهزة» المركبات، إذا كانت تكلفة المركبة تقل عن ٥٠٠٠ دولاراً أمريكياً (على سبيل المثال، الموتوسيكل)، يمكنك إدراجها تحت بند «أخرى». وبغض النظر عن التكلفة أو التصنيف، يجب الحصول على الموافقة على شراء جميع المركبات. وإذا كانت تكلفة الأجهزة أقل من ٥٠٠٠ دولاراً أمريكياً، مثل الأجهزة المكتبية، يمكن إدراجها تحت بند «توريدات».

## تكاليف البرامج والأنشطة

تُغطي تكاليف البرنامج البنود ذات الصلة بالمستفيدين مثل حزم الاختبارات، والمواد التدريبية، والمواد الترويجية، والخدمات المقدمة للمستفيدين، والمستهلكات من الأجهزة والتي لا تتجاوز قيمتها ٥٠٠٠ دولاراً أمريكياً وقد تستخدم في التدريبات أو الأنشطة الترويجية. ويجب أن تتضمن هذه الفئة أقصى عدد من البنود، حيث تُشجع البرامج على انفاق أموالها على تقديم الخدمات للمستفيدين.

## أخرى

تتضمن التكاليف الأخرى جميع التكاليف التشغيلية المباشرة وذات الصلة بالبرنامج أو المشروع. وقد تتضمن تلك التكاليف الإيجار، والتأمين والصيانة وفواتير الكهرباء والماء والبريد والتليفون واشتراك الإنترنت. ومع ذلك، إذا كان نسبة التكاليف غير المباشرة NICRA تتضمن إيجار المكتب، فلا تُدرجه هنا. وإذا كنت تستخدم فئة بند «تكاليف البرنامج»، فتأكد من أنك تُدرج أية تكاليف متعلقة بالبرنامج تحت هذه الفئة. انظر القسم التالي لمزيد من التفاصيل عن فئة «تكاليف البرنامج».

## التكاليف غير المباشرة

التكاليف غير المباشرة أو المشتركة هي التكاليف المطلوبة لتنفيذ المشروع ولكنها يصعب ربطها بمشروع واحد مثل إيجار المكتب، والمرافق، واجور الموظفين الإداريين. وتقوم بعض المنظمات بالتفاوض مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للوصول إلى نسبة معينة NICRA (٢,٥,٢) وتستخدم هذه النسبة في معالجة هذه النوعية من التكاليف. إلا أن معظم المنظمات ليس لديها نسبة متفق عليها NICRA (أو يكون لديها NICRA فقط لتكاليف المقر الرئيسي)، وبالتالي فهي بحاجة إلى وسيلة لتحديد طريقة تخصيص هذه الأنواع من التكلفة.

## التوريدات / المستلزمات

إدراج المستلزمات والمواد المستهلكة التي لا تتجاوز تكلفتها ٥٠٠٠ دولاراً أمريكياً تحت هذه الفئة ما لم يكن لديك فصل خاص بـ «تكاليف الأنشطة»، وبالتالي يكون من الأفضل إدراجها فيه.

## التعاقدات

قد تحتوي هذه الفئة على الاستشاريين من الأفراد والمتلقين الفرعيين. فعند التقدم لإبرام عقد، ينبغي إدراج الإستشاريين من الأفراد وأسعارهم اليومية وعدد الأيام المقدرة. ويفضل أن تكون لديكم استمارة بيانات «البيوداتاشيت» السيرة الذاتية للموظف المتعاقد لكل استشاري (النموذج المعياري 1420-  
<http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf> (ويجب إدراج المقاولين والمتلقين الفرعيين) هنا.

ينبغي إعداد موازنات مفصلة مستقلة باتباع نفس المبادئ التوجيهية للشركاء الرئيسيين، وذلك لكل متلق فرعي ذُكر اسمه في المقترح. (بالنسبة للبرامج التي تعطي منحا صغيرة متعددة لمرة واحدة للمنظمات المجتمعية / القاعدية فيمكن وضعها تحت فئة «تكاليف البرنامج»)

## الإنشاءات

توجد قواعد صارمة خاصة باستخدام الأموال التي تمنحها الحكومة الأمريكية في الإنشاءات. فإذا

### مطابقة الأموال

يُستخدم مصطلح "مطابقة الأموال" غالباً بالتبادل مع مصطلح "المساهمة في التكلفة"، عندما يُطلب من المتلقين تقديم مبلغ معين من موارد غير الحكومة الأمريكية، لدعم المشروع، حتى تكون هذه المنظمة مؤهلة للحصول على منحة من الحكومة الأمريكية. فعلى سبيل المثال، إذا نص طلب تقديم المقترحات على أنه يُشترط تقديم المتلقي لأموال مطابقة لنسبة ١٠٪ من إجمالي التمويل حتى تكون هذه المنظمة مؤهلة لتلقي منحة مقدارها مليون دولار أمريكي، فهذا يعني أن المنظمة بحاجة إلى تقديم ١٠٠ ألف دولار أمريكي كمساهمة في التكاليف.

### كيف يساعد ذلك البرنامج الذي أقوم بتنفيذه؟

إن تخصيص الأموال أو غير ذلك من الموارد العينية للمساهمة في تكلفة تحقيق أهداف المشروع الواردة في عقد المنحة أو الاتفاقية التعاونية، من شأنه مساعدة المنظمة بالصورة التالية:

- تحسين استدامة البرنامج من خلال إنشاء آليات ومصادر تمويل آمنة وبديلة.
- تيسير تحمل التزامات أكبر من جانب الشركاء الآخرين الذين لهم دور في تحقيق نتائج المشروع.
- بناء ثقة الجهات المانحة في قدرة المنظمة على مساعدة نفسها.

### ملحوظة: قد تُغفل المنظمات مصادر محتملة

للمساهمات العينية الموجودة بين أيديهم. على سبيل المثال، يمكن تسجيل ساعات العمل الخاصة بالمتطوعين والتي يتم متابعتها في سجلات العمل، كمساهمة عينية وبالتالي تُحسب كمشاركة في التكلفة. وعلى الرغم من أن بعض المنظمات قد تعتبر الأعمال الورقية الإضافية بمثابة عبء عليها، إلا أن الحكومة الأمريكية غالباً ما تعتبر المنظمات التي تُقدم عدد كبير من ساعات العمل شركاء جيدين. كما أن المتابعة ورفع التقارير بقيمة مساوية لهذه الساعات يساعد في رفع قيمة المنظمة عندما تتقدم للحصول على تمويل جديد.

### ٩, ٦, ٢ التكاليف المباشرة مقابل التكاليف غير المباشرة

يُطلق على التكاليف التي يسهل ربطها بمشروع معين، مثل رواتب الافراد الذين يعملون مباشرة في المشروع، اسم «التكاليف المباشرة». ويُطلق على التكاليف المشتركة «التكاليف غير المباشرة». (لمزيد من المعلومات حول التكاليف المباشرة وغير المباشرة، انظر القسم ٢, ٥, ٢)

### اعرف التزاماتك الخاصة بمساهمتك في التكاليف:

سوف تجد مساهمتك في التكاليف مُدرجة عادةً في الأقسام التالية، إن وجد:

- في نهاية خطاب ترسية المنحة، القسم (أ)، الشرط العام رقم ٥ - "مبلغ المساهمة في التكاليف (غير الفدرالي)".
- الملحق (أ) في خطاب ترسية المنحة، الجدول:
- الفصل الرابع - "موازنة الإتفاقية التعاونية"
- الفصل التاسع - "المساهمة في التكاليف"

### ٩, ٦, ٣ المساهمة في التكاليف

عندما تتقدم بمقترح للحصول على منحة، قد تود أو يُطلب منك تقديم مساهمة في التكلفة الإجمالية للمشروع من مصادر أخرى (غير مصادر الحكومة الأمريكية). ويشار لهذا الإلتزام بعبارة «المساهمة في التكاليف»، سواء كانت هذه المساهمة نقدية أو في صور أخرى، وبالتالي تزيد الموازنة الكلية للمشروع. وعلى الرغم من أنه قد لا يُشترط تقديم أموال مطابقة من قبل المتلقين حتى يستوفوا شروط الحصول على تمويل من وكالة تابعة للحكومة الأمريكية، إلا أن العديد من الشركاء يلتزمون بتوفير موارد أخرى غير أموال الحكومة الأمريكية كوسيلة للمساهمة في تكاليف المشروع.

ومن أجل استيفاء هذه المساهمة للشروط التي تؤهلها لكي تُصنف كمساهمة في التكاليف، يجب أن تكون من أي مصدر غير تابع للحكومة الأمريكية، مثل المؤسسات الخاصة أو التبرعات الفردية. ويمكنك أيضاً استخدام موارد عينية أو غير نقدية للمساهمة في التكاليف، والتي تتضمن وقت المتطوعين، والأجهزة والمعدات التي تم التبرع بها للمنظمة، والمباني وغير ذلك. ولحصر هذه الموارد وتسجيلها كمساهمة في التكلفة، ينبغي توثيق مصادرها وقيمتها.

## ما الذي يُعتبر مساهمة في التكلفة؟

من أجل الإعتداد بهذه الموارد كمساهمة في التكلفة، ينبغي أن تفي بالمعايير التالية:

- يتم تضمينها في الموازنة المعتمدة.
- يمكن التحقق من صحتها بناءً على سجلات المتلقي (ينبغي أن يحتفظ المتلقي بنظام شبيه بالنظام المحاسبي، ليوثق المساهمة في التكلفة).
- تكون ضرورية ومعقولة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وبصورة مناسبة.
- تكون مسموح بها بموجب مبادئ التكلفة السارية للحكومة الأمريكية (بما في ذلك مدى معقولة التكلفة أو قيمة البضائع والخدمات المتبرع بها).
- لا يتم دفعها بواسطة الحكومة الأمريكية بموجب أي عقد منحة آخر.
- لا يتم إدراجها كمساهمة في أي برنامج آخر ممول من الحكومة الأمريكية.

ورغم أن طلب تقديم المقترحات قد لا يشترط المساهمة في التكلفة، إلا أنه بمجرد أن تلتزم بتخصيص مبلغ كمساهمة في التكلفة، فإنك ملزم بتقديمه.

**ملحوظة:** إن بعض اللوائح التي تسري على استخدام أموال الحكومة الأمريكية مثل شروط بلد المنشأ/ المصدر، وتقديم البضائع المفروض عليها قيود، قد لا تسري على استخدام الموارد الخاصة بالمساهمة في التكلفة والتي مصدرها غير الحكومة الأمريكية. على سبيل المثال، إذا تم التبرع بسيارة مرسيدس بنز (مصدرها غير الحكومة الأمريكية) كي تُستخدم في المشروع، فيمكن الاعتراف بها كمساهمة في التكلفة لأن قواعد المصدر وبلد المنشأ لا تنطبق على المساهمة في التكلفة.

لذلك، فإن عليكم التعهد بتقديم المساهمة في التكلفة التي تعرف أنه بإمكانك الحصول عليها. وإذا لم تتمكن من الوفاء بهذا الإلتزام، فإنه يجوز لمسئول الإتفاقية أن يعتبر ذلك سبباً كافياً لإنهاء عقد المنحة أو استقطاع الأموال في نهاية مدة العقد. وإذا كانت الاتفاقية قد انتهت، فإنه يجوز للحكومة الأمريكية أن تطلب منك إعادة المبلغ الذي يساوي مساهمتك في التكلفة التي لم تتمكن من الوفاء بها. وعلى الجانب الآخر، إذا ما تجاوزت المساهمة في التكلفة التي تعهدت بها، سيتم الثناء عليك لأنك قد قدمت أكثر مما التزمت به.

## أمثلة على أنواع المساهمات في التكلفة والتقييم والتوثيق

- الخدمات التطوعية: هي تلك الخدمات التي يقدمها أفراد واستشاريون محترفون وفنيون، وغيرهم من العمالة الماهرة وغير الماهرة. ويمكن أن تُحسب هذه الخدمات على أنها مساهمة في التكلفة إذا كانت الخدمة جزءاً أساسياً وضرورياً من البرنامج المعتمد. وينبغي أن تتسق أجور المتطوعين مع الأجور التي تدفعها المنظمة وسوق العمل المحلي مقابل الأعمال الشبيهة.
- المستلزمات التي تم التبرع بها للمنظمة: تتضمن المستلزمات المتبرع بها المستهلكات، والمستلزمات المكتبية والمعملية، والبرمجيات، والمرافق (الكهرباء والتليفون وشبكات الكمبيوتر، وخدمات النظافة)، مستلزمات ورش العمل. ويجب أن تكون القيمة المعينة للممتلكات الشخصية المستهلكة التي تحسب على أنها مساهمة في التكلفة، معقولة ويجب ألا تتجاوز القيمة السوقية للممتلكات في الوقت الذي تم التبرع بها. وتعتبر الفواتير والإيصالات والقوائم براهين كافية لإثبات القيمة.

- المساهمات النقدية (التمويل المشترك للمشروع): يمكن أن تتضمن المساهمات النقدية تمويلاً من جهات مانحة غير الحكومة الأمريكية، مثل المنظمات الدولية، والحكومات والمؤسسات الأجنبية، والمنظمات الخاصة والأفراد. وفي هذا الصدد، يجب أن تحصل على خطاب من الجهة المانحة يذكر بوضوح المبلغ النقدي/ التمويل الذي تم التبرع به.

- الأجهزة والمعدات والمباني والأراضي التي تم التبرع بها للمنظمة: ويمكن أن تتضمن الأجهزة والمعدات والمباني والأراضي والمساحات المكتبية التي تم التبرع بها والخاضعة للخصم، أو الأجهزة المتبرع بها أو المستعارة، أو الاستخدام المؤقت لمساحة أو مرافق تم التبرع بها. وينبغي تحديد قيمة الأراضي والمباني بواسطة خبير مئتمن مستقل (على سبيل المثال، مئتمن عقاري معتمد). أما بالنسبة للأجهزة المستعارة أو المتبرع بها، فينبغي ألا تتجاوز قيمتها القيمة العادلة للسوق/ الإيجارية.

## رفع التقارير عن المساهمة في التكلفة

من أجل أن تظهر وفائك بالتزاماتك الخاصة بالمساهمة في التكلفة، ينبغي أن تسجل المبلغ (أو المبلغ المساوي في حالة المساهمات العينية) في

التقرير المالي الفدرالي الربع سنوي باستخدام النموذج المعياري SF-425. ويجب أن تُثبت هذه المبالغ في سجلات المنظمة، وينبغي أن تخضع للمراجعة المالية. المساهمة في التكلفة من المتلقين الفرعيين بعد الحصول على تصريح من مسئول الاتفاقية، يجوز أن تجمع المنظمة مساهمات من المتلقين الفرعيين (إن وجد) للوفاء بالتزاماتها، علي أن يطلب من المتلقين الفرعيين إتباع نفس الاعتبارات السالف ذكرها.

#### الشكل ٥٤ - ملخص تقييم المساهمة في التكلفة والمستندات الداعمة لها

المستندات الداعمة	التقييم	نوع المساهمة في التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سجل / بيان حضور وانصراف موقع يظهر فيه عدد ساعات العمل.</li> <li>• يوضح حساب السعر كيفية تقييم الوقت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب أن تتسق الأسعار مع تلك المدفوعة للأعمال الشبيهة في منظمتك.</li> <li>• في حالة عدم وجود المهارات في المنظمة المتلقية للمنحة، ينبغي أن يكون السعر متسق مع ذلك المدفوع مقابل الأعمال الشبيهة في سوق العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات المتطوعين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيان حضور وانصراف موقع يظهر فيه عدد ساعات العمل.</li> <li>• يوضح حساب السعر كيفية تقييم الوقت (على سبيل المثال باقي الأجر)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سعر الأجر المنتظم للموظف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التبرع بوقت الموظفين في منظمة أخرى</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطاب التبرع الصادر.</li> <li>• تقييم للمستلزمات المتبرع بها بناءً على أسعار كاتالوج أو الإنترنت، أو الفواتير أو المقاييس الخاصة بنفس نوع المستلزمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيمة السوقية العادلة للمستلزمات وقت التبرع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستلزمات المتبرع بها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطاب من الجهة المانحة يُوثق المبلغ النقدي المتبرع به، واسم المشروع الذي يدعمه.</li> <li>• بيان بنكي يُظهر تاريخ تلقي الممنوح للمبلغ وصرفه إياه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المصاريف الحقيقية التي تم صرفها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التبرعات النقدية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطاب يبين الأشياء التي تم التبرع بها.</li> <li>• سياسة محاسبية تعكس سياسة الإهلاك بالمنظمة.</li> <li>• كاتالوج لمقارنة الأسعار أو مقاييسات للأسعار السوقية.</li> <li>• تامين مستقل لقيمة الأراضي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل الإهلاك (وفقاً لسياسة المنظمة) أو رسوم استخدام المعدات أو الأجهزة أو المباني.</li> <li>• قد يسمح بالقيمة الكاملة للأجهزة والأصول الرأسمالية الأخرى والمصروفات الإيجارية العادلة للأراضي، بشرط أن يوافق مسئول الاتفاقية أو مسئول إدارة المنح على هذه المصروفات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التبرعات من الأجهزة والمعدات والمباني والأراضي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطاب من الجهة المانحة يبين ما الذي تم التبرع به أو نسخة من الاتفاقية أو العقد.</li> <li>• نسخة من الفاتورة التي دفعها المانح الاخر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التكاليف الفعلية المصروفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمويل المشترك للمشروع</li> </ul>

## ٩,٧ قواعد التأهيل لتلقي تمويل من الحكومة الأمريكية

يعتبر الاستبيان الذي يسبق ترسية المنحة (انظر القسم ١,٣,٢) النشاط الأول الذي تقوم به الحكومة الأمريكية لتحديد ما إذا كنت مؤهلاً لتلقي التمويل.

### التأهيل لبرامج معين

لكل برنامج قواعد إضافية للتأهيل المذكورة في الإعلان. يجب الإطلاع على الدعوة بإمعان لمعرفة معايير التأهيل المحددة.

### معايير التأهيل الخاصة للمشروعات الصغيرة المملوكة للمرأة والأقليات

تستخدم الحكومة الأمريكية في بعض الأحيان معايير اختيار خاصة لتشجيع أنواع معينة من المنظمات على التقدم للحصول على تمويل وزيادة فرص نجاحها. ومثال على ذلك، الدعوة التي تعطي نقاط إضافية للمشروعات الصغيرة المملوكة للمرأة والأقليات. غالباً ما تقدم هذه المشروعات بطلب التمويل إلى الشركات الخاصة الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية. إذا شعرت أن منطقتك قد تستفيد من هذا الأمر، عليك التأكد من دراسة الإجراءات الخاصة باعتماد وضعك.

### ٩,٨ الشركات

يعد إنشاء الشركات طريقة رائعة لزيادة فرص التمويل ذات الصلة بمنطقتك. وفي العديد من الحالات، تكون إحدى فرص التمويل كبيرة جداً على أي منظمة بمفردها حتى تتمكن من إدارتها بنفسها. إذا كانت منطقتك قادرة على التعامل مع معظم وليس كل العمل، إذن، قد ترغب في البحث عن متلقين فرعيين لمساعدتك في المهام الإضافية. وإذا كانت منطقتك غير قادرة على القيام بأغلب العمل، ولكن يمكنها الإسهام في جزء هام من المشروع، فقد تود إذن العثور على منظمة أكبر تكون قد تقدمت للحصول على تمويل وتصبح أنت متلق فرعي في طلبها.

### أنواع الشركات

هناك طرق مختلفة لبناء فريق العمل. وقد يستفيد نموذج الشراكة الذي تقترحه لتنفيذ البرنامج من أي نوع من أنواع العلاقات مع الشركات كما يلي:

١. متلق فرعي مُنفذ - المتلقي الفرعي المنفذ هو منظمة تنفذ جزء من البرنامج مباشرة وربما تيرم

عقد منحة فرعية مع متلقي المنحة الرئيسي.  
٢. مقاول - المقاول هو شركة أو منظمة تقدم خدمة محددة لفريق المشروع، وتتعاقد مع المتلقي الرئيسي. على سبيل المثال، قد يقدم المقاول التدريب أو الاستشارات حول تطوير نظام المتابعة والتقويم.

٣. المنظمة المستفيدة - المنظمة المستفيدة هي المنظمة التي قد تكون مسؤولة عن التنفيذ، بوصفها مستفيدة أكثر من المنفذ. وفي هذه الحالة، يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو بناء قدرات هذه المنظمة. وتعتبر المنظمات المجتمعية الصغيرة نماذج للمنظمات المستفيدة. وقد تستخدم مذكرة تفاهم أو اتفاقية المنح الفرعية مع مثل هذه المنظمات.

وبرغم عدم وجود معادلة لتحديد المزيج الصحيح من أنواع الشراكات لبرنامج محدد، فإننا نعرض فيما يلي لمجموعة من الأمور التي قد تضعها في اعتبارك:

- كل متلق فرعي يحتاج إلى إشراف. وقد ترغب في تقييد العدد الإجمالي للشركاء إلى العدد الذي يمكنك إدارته بشكل معقول.
- لكل شراكة ناجحة منظمة قائدة، وبدون القائد، سيحتاج كل قرار خاص بالأنشطة اليومية وقتاً طويلاً حتى تصل إلى التوافق العام. يجب أن تعمل المنظمة القائدة على تمكين المتلقين الفرعيين من المساهمة في البرنامج بأكمله، ولكن ينبغي أن تكون قادرة على إدارة المهام الإدارية اليومية والمساعدة في دفع عملية صنع القرار بحيث تكون في إطار المدى الزمني المحدد.
- يجب أن تكون علاقة المتلقى الفرعي تعاونية. قد يسعى المتلقي الرئيسي للحصول على المدخلات من المتلقي الفرعي، وفي هذه الحالة يجب أن يعمل الطرفان معاً. كما يجب أن يحترم المتلقي الفرعي مواعيد التسليم وغيرها من الشروط الأخرى التي يضعها متلقي المنحة الرئيسي.
- يجب أن تتضمن جميع نماذج الشراكات خطوط واضحة للاتصالات والأدوار والمسئوليات والعمليات الدورية ذات الصلة بتبادل الخبرات ومواجهة التحديات. وقد تنهار الشراكات التي تضم منظمات قوية وخبيرة بسبب سوء فهم بسيط كان من الممكن تفاديته من خلال قنوات اتصال أفضل.

والتدريب، وليس بالضرورة أن تكون المؤسسات الفرعية صغيرة إذ في الحقيقة غالباً ما تجلب المنظمات غير الحكومية المحلية منظمات غير حكومية دولية كبيرة لتوفير دعم فني لمشروع ما.

إذا شعرت خلال عملية تقديم الطلب، بأن هناك ثغرة قد يسدها متلقي فرعي ما، ضع في اعتبارك الخيارات التالية:

- إذا كنت تعرف هيئة مناسبة ولديك علاقة قائمة بها، قم بتسميتها في طلبك. هذا هو الخيار الأمثل خصوصاً إذا كنت قد عملت مع هذه المؤسسة بنجاح من قبل، أو أنك تريد أن تكتسب دور تنفيذي كبير.
- إذا كنت تعرف هيئة ما ولكن لا تملك الخبرة بالعمل مع تلك الهيئة أو أنك غير واثق من إمكانياتها، يمكنك الإشارة إلى هذه الهيئة كشريك محتمل ولكن اقترح بأنك ستنتهي من مسألة اختيار الشريك عند تلقي المنحة. هذا يعطيك فرصة المنافسة على المنحة الفرعية أو إجراء تقييم للشريك المحتمل قبل عقد اتفاقية معه. إذا كان الأمر كذلك، فإن عقد مذكرة تفاهم مع الشريك المحتمل يعتبر فكرة جيدة إلى جانب توضيح عملية ما بعد المنحة التي تخطط لاستخدامها للانتهاء من المنحة الفرعية.

إذا كانت خبرتك بمؤسسة ما محدودة أو أنك غير واثق من الشركاء المحتملين الذين قابلتهم، قد يكون من الأفضل توضيح ذلك في طلبك بأنك ستسعى المتلقين الفرعيين لاحقاً ثم تحدد العملية التي ستستخدمها لاختيار المتلقين الفرعيين.

قبل البحث عن متلق فرعي، حدد المعايير الواجب الإيفاء بها. قد يتضمن ذلك أن يمتلك خبرة معينة أو أن يكون موجوداً في منطقة جغرافية معينة، أو أن يكون قد نفذ برنامجاً بالحجم ذاته في الماضي. قد ترتب تلك المعايير حسب أهميتها، حتى تستطيع مساعدتك في التقييم بموضوعية وإختيار أكثر الهيئات المناسبة بشكل أفضل.

وحتى تنجح في إيجاد متلقين فرعيين جيدين، يتطلب الأمر العمل مع شبكات المنظمات غير الحكومية وسؤال الهيئات الأخرى التي عملت معها بالماضي. قد يستغرق لقاء الهيئات ومراجعة عملهم وقتاً كثيراً، ومن ثم، عليك البدء مبكراً في البحث عن متلق فرعي.

## الاتفاقيات الفرعية والعقود من الباطن والمنح الفرعية ومذكرات التفاهم

عندما تدخل في شراكة، غالباً ما يتطلب الأمر شكل من أشكال العقود لتوضيح الهدف من هذه العلاقة والتوقعات وتفاصيل التمويل والخدمات.

في مرحلة تقديم الطلبات، قد تكون مذكرة التفاهم هي كل المطلوب، نظراً لعدم وجود ضمانات للحصول على التمويل بعد. ولكن بمجرد ترسية المنحة، يجب إبرام عقود أو اتفاقيات رسمية. وعلى الرغم من وجود أنواع مختلفة من الاتفاقيات، إلا أن المصطلحات التالية هي الاتفاقيات الأكثر شيوعاً بين المنظمات غير الحكومية:

- **الاتفاقية أو الاتفاقية الفرعية** – هي وثيقة شبيهة بالاتفاقية التعاونية التي تبرم بين الحكومة الأمريكية والشريك الرئيسي، يجب أن تحدد برنامج المتلقي الفرعي وإطاره الزمني والموازنة والتقارير وغيرها من المتطلبات.
- **العقد أو العقد من الباطن** – غالباً ما يُستخدم لشراء سلع أو خدمات. وتحدد هذه الوثيقة، على الأقل، السلع أو الخدمات التي يتم شرائها، وسعرها ومواعيد تسليمها، وطريقة السداد، وأية أحكام أخرى. ويكون التركيز الأساسي للعقد على المنجزات أكثر من الطريقة التي ستنفذ بها الشراكة.
- **المنحة أو المنحة الفرعية** – يجب أن تحدد اتفاقية المنحة كيف يمكن لمتلقي المنحة استخدام الأموال وما هي الالتزامات التي عليه فيما يتعلق بالتقارير والمحاسبة مستقبلاً.
- **مذكرة التفاهم** – تُستخدم مذكرة التفاهم غالباً عندما يخلو الأمر من تحويل أموال، ولكن قد تكون هناك توقعات بتبادل السلع والخدمات الأخرى بين المنظمات. على سبيل المثال، تصف مذكرة التفاهم العلاقة التي يقوم فيها الشريك الرئيسي بتدريب منظمة مجتمعية ودعمها وتزويدها بالسلع لتنفيذ برامجها.

### ٩, ٨, ١ الوصول إلى المتلقين الفرعيين

يستطيع المتلقون الفرعيون سد الثغرات في طلبك للتمويل وجعلها أكثر قوة، كما يستطيعون زيادة مصداقيتك في المجتمعات التي لم تعمل فيها من قبل، بالإضافة إلى جلب الخبرة في المجالات الفنية المحددة التي قد تكون مهاراتهم فيها محدودة. إلى جانب إنه يمكنهم المساعدة في التنفيذ، أو توفير المساعدة الفنية

## ٩,٨,٢ البحث عن تمويل كمتلقي فرعي

يجب متابعة إعلانات التمويل والبحث عن فرص التمويل التي قد تكون قادرًا على المساهمة فيها كمتلق فرعي. ما إن تجد فرصة مناسبة، حدد الهيئات التي تخطط أو على استعداد للتقدم للحصول على المنحة. وتعتمد هذه العملية على شبكات العمل. حاول أن تُقيم إذا ما كانت هذه المنظمات مؤهلة للتعامل مع المنحة. قد تكون هناك هيئة داخل البلاد تؤدي بالفعل نفس المهام / الخدمات وقد تكون مهتمة بالتوسع. اطلب المدير لتسأله إذا ما كانت المؤسسة تفكر في التقدم وأقترح عليه كيف يمكن أن تكون المنظمة في وضع أفضل بمساهماتك كمتلق فرعي.

ومن الفوائد الإضافية عند البحث عن التمويل كمتلقي فرعي هو أنه قد يكون لدى مقدم الطلب الأساسي موارد وخبرات في مجال تطوير المقترحات. قد يطلب منك، مقدم الطلب الأساسي المساهمة بجزء من وصف البرنامج الذي ستساعد في تنفيذه وموازنته المقترحة. لا تتردد في أن تطلب من مقدم الطلب الأساسي بعض التوجيه والإرشاد في وضع الأهداف والموازنات.

إذا كانت المؤسسة القائد التي تعمل معها غير ناجحة، فإن فرصتك للاشتراك في البرنامج لم تنتهي بعد. فحالما يتم الإعلان عن المنحة، عليك الاتصال بمقدم الطلب الناجح و/أو الحكومة الأمريكية وأجعل أحدهما يعرف كيف تأمل في الإسهام في البرنامج. ربما لم يقم مقدم الطلب الناجح بتسمية كل المتلقين الفرعيين الخاصين به وقد يضيفك لفريقه قبل بدء البرنامج.

## ٩,٩ الملخص والمراجع

يعتبر البحث عن التمويل مهمة صعبة، ولكن بوجود استراتيجية متأنية وبرنامج مصمم بشكل جيد وموازنة وشراكات قوية، ستتمكن من زيادة فرص نجاحك والاستمرار في خدمة الفئات المستهدفة الذين يعتمدون على برامجك.

## المراجع

الاستمارة القياسية / المعيارية SF-424 A – معلومات الموازنة – البرامج التي لا تحتوي على مكون إنشءات.

<http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424A-V1.0.pdf>

البحث عن تمويل

Know How Nonprofit: مكان لكل العاملين

في كيانات لا تهدف للربح للتعليم وتبادل الدروس المستفادة:

<http://www.knowhownonprofit.org>

صندوق الأدوات المجتمعية: طلب المساهمات والدعم الفني

[http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub\\_section\\_main\\_1340.htm](http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1340.htm)

Network for Good: معلومات وأدوات

للبحث عن التمويل على الإنترنت. <http://www.fundraising123.org/fundraising>

اختيار برمجيات البحث عن التمويل

<http://www.techsoup.org/>

[learningcenter/software/archives/page9939.cfm](http://www.learningcenter/software/archives/page9939.cfm)

## الملحق (١)

### مسرد المصطلحات والاختصارات

- المسؤول في USAID الذي لديه صلاحية إبرام اتفاقيات المساعدة و/ أو إدارتها، أو إنهائها، والذي يتخذ القرارات ويتوصل إلى النتائج بالنيابة عن USAID.

#### الممثل الفني لمسئول الاتفاقية (AOTR)

Agreement Officer's Technical

Representative - كان يطلق عليه في

السابق المسئول الفني المختص «Cognizant»

(«Technical Officer مسؤول في USAID

الذي يتولى عملية متابعة التقدم الذي يحرزه

متلقي المنحة نحو تحقيق غايات الاتفاقية والذي

يقوم بدور مسئول الارتباط بين متلقي المنحة

ومسئول الاتفاقية (AO). يحدد مسئول الاتفاقية

مسؤوليات ممثل الفني لمسئول الاتفاقية المذكور

في الاتفاقية التعاونية ويفوض إليه الصلاحيات

بشأنها.

APR - التقرير السنوي للبرنامج، وهو تقرير يجب رفعه

بعد اكتمال تنفيذ خطة العمل السنوية للمشروع.

انظر SAPR

بيان البرنامج السنوي APS - وثيقة للتمويل تسمح

للحكومة الأمريكية بإعطاء مجموعة من المنح

خلال فترة معينة من الزمن.

المساعدة - تمويل تمنحه الحكومة الأمريكية لفرد أو

منظمة كي تحقق مصلحة عامة.

فريق المساعدة - مجموعة USAID التي تقوم بتحديد

مدة التمويل ونوعها بشكل أولي.

المراجعة / التدقيق - عملية مراجعة ودراسة

مستقلة لسجلات النظام وأنشطته.

وثائق / حزمة المراجعة - حزمة من النماذج

والمعلومات تتضمن نتائج عملية المراجعة وخطة

العمل التصحيحية لمعالجة كل نتيجة وردت في

تقرير المراجع.

فئة الخدمة المصرح بها - ما لم يخضع السفر

لاستثناءات محددة، يجب أن تكون تكلفة رحلات

السفر الممولة من الحكومة الأمريكية عادية

(الدرجة السياحية أو ما يعادلها).

مبلغ المنحة (أو المنحة) - إجمالي مبلغ المنحة

المتوقع إنفاقها خلال مدة المشروع. انظر كذلك

اجمالي التكلفة المقدرة.

تقييم مبدئي الأساسي - هو صورة سريعة للمجتمع

أو المستفيدين المستهدفين قبل بدء المشروع.

المستفيد - الفرد أو المجموعة أو المنظمة سواء

المستهدفة أو غير المستهدفة التي تستفيد بصورة

A-122 دورية المكتب الأمريكي للإدارة والموازنة

التي تحمل عنوان «مبادئ التكلفة للمنظمات غير

الهادفة للربح»، وتضع المبادئ الخاصة بتحديد

تكلفة المنح والعقود وغيرها من الاتفاقيات.

وتنص المبادئ على أن الحكومة الأمريكية تتحمل

المشاركة العادلة في التكلفة باستثناء ما يحظره

أو يقيد القانون.

A-133 دورية المكتب الأمريكي للإدارة والموازنة التي

تحمل عنوان «المراجعة المالية للدول والحكومات

المحلية والمنظمات غير الحكومية» التي تضع

معايير الوصول إلى الاتساق والتوحيد بين جميع

الجهات التابعة للحكومة الأمريكية بالنسبة

للمراجعة المالية للولايات والحكومات المحلية

والمنظمات غير الهادفة للربح التي تنفق من أموال

الحكومة الأمريكية. حالياً، يبلغ حد المراجعة

للمنظمات الأمريكية في ظل A-133 500 ألف

دولاراً أمريكياً سنوياً، و300 ألف دولاراً أمريكياً

للمنظمات غير الأمريكية سنوياً.

نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق - طريقة

محاسبة يتم بموجبها تسجيل كل الأحداث المالية

بناءً على النشاط الاقتصادي بدلاً من النشاط

المالي. يتم وفقاً لطريقة المحاسبة على أساس

الاستحقاق تسجيل الإيرادات عند كسبها وتحقيقها

بغض النظر عما إذا كان قد تم فعلياً استلام المبلغ.

الشراء - شراء الحكومة الأمريكية أو تعاقدها

للحصول على شيء ما لاستخدامها الخاص، بما

في ذلك المنتجات والسلع والخدمات.

خطة العمل - وثيقة تبين أنشطة البرنامج المخطط

لها، والموارد المرتبطة بها والأهداف.

نظام التعليمات المحوسبة ADS Automated

Directives System- (ADS, <http://www.usaid.gov/policy/ads/>)

يغطي هذا النظام

كل أنظمة USAID، ويشتمل على إجراءات مقترحة

وغير إلزامية وروابط إلكترونية للاطلاع على أمثلة

عن الممارسات الفضلى.

AED - أكاديمية تطوير التعليم

التكلفة المحملة: التكلفة المترتبة لدعم منحة أو

تسييرها بالتحديد.

التكلفة المسموح بها- التكلفة الناشئة والتي تعتبر

مقبولة ويجوز تحميلها على المنحة

مسئول الاتفاقية (AO) Agreement Officer

مباشرة أو غير المباشرة من تدخل التنمية.  
**مجلس الإدارة** - هي المجموعة الحاكمة للتوجه العام ورسالة المنظمة.

**الشعار** - صورة مرئية تمثل المنتج أو الخدمة مثل الرمز أو الرسم الذي يمكن التعرف عليه بسهولة، وهو «العلامة المميزة» للمشروع.

**صياغة الشعار** - عملية تشكيل هوية لمنتج أو خدمة وذلك باستخدام الصور والكلمات لخلق ردود فعل نفسية إيجابية لدى المستفيدين متأثرة باستعمالات الشعار (الترويج، خدمة العملاء، عملاء آخرين، الخ). انظر وضع الشعارات والعلامات أيضاً.

**معدل الإنفاق** - المعدل الذي تنفقون به أموال المنحة على أساس دوري - شهريا عادة.

**CAP** - برنامج الشركاء القادرين، الممول من USAID يعمل على تدعيم القدرات المؤسسية والفنية للمنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية والدينية، والمنظمات الدعم الوسيطة، وشبكات المنظمات غير الحكومية في القطاعات الفنية. ويقدم البرنامج الدعم الفني والتدريب وإدارة المنح لبعثات USAID والوحدات التشغيلية من أجل تحسين برامج المنظمات غير الحكومية.  
**بناء القدرات** - تعزيز قدرة المنظمة على إدارة نفسها وتحقيق رسالتها بفعالية.

**الأساس النقدي للنظام المحاسبي** - أسلوب امسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل الأحداث والعمليات المالية بناء على التدفق النقدي والمركز المالي. يتم تسجيل الإيرادات عند استلام الأموال ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. في المحاسبة القائمة على الأساس النقدي يطلق على الإيرادات والمصروفات أيضاً المقبوضات والمدفوعات. لا تعترف المحاسبة القائمة على الأساس النقدي بالمصروفات والإيرادات المستحقة مثل الأرصدة الدائنة أو الأرصدة المدينة أو المصروفات المقدمة أو المستحقة. هذا النظام أسهل بالنسبة للأفراد والمنظمات التي ليس لديها عدد كبير من هذه المعاملات، أو في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية ما بين بداية المعاملة والتدفق النقدي قصيرة جداً. انظر أيضاً نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق.

**COB** المنظمات المجتمعية.

**CFR** - قانون اللوائح الفدرالية هو عبارة عن تقنين للقواعد العامة والدائمة المنشورة في السجل

الفدرالي بواسطة الإدارات والهيئات التنفيذية للحكومة الأمريكية.

**إغلاق المنحة** - مرحلة إغلاق المشروع والتي يتم فيها إنهاء كل الأنشطة والمهام الإدارية.

**السلعة** - أي عنصر يمكن شراؤه أو بيعه، غالباً ما يكون منتجاً أو مادة خام (خشب أو قمح أو قهوة أو معادن أو غير ذلك).

**الاتصال** - عملية نقل أفكار ومعلومات عن طبيعة المنظمة والقضايا التي تتعامل معها، وهو نشاط أساسي ومتواصل وسيلة لاستدامة المنظمة.  
**العقد** - آلية تستخدمها الحكومة الأمريكية في ترسية المشتريات.

**الاتفاقية التعاونية (الشراكة)** - إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الطريقة عندما ترغب بالتدخل بشكل جوهري في المشروع.  
**حدود التكلفة** - حد التكلفة لنشاط ضمن حدود الموازنة. لا يمكن للمشروع تخطي حدود التكلفة المحدد له.

**المساهمة في التكاليف** - الجزء الذي لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة من تكاليف المشروع أو البرنامج، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.

**CTO** - المسئول الفني المختص (المصطلح السابق الذي كان يطلق على الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أو الممثل الفني لمسئول العقد).

**الإستبعاد** - تدبير يتخذه المسئول لإستبعاد مقال من تعاقدات الحكومة الأمريكية والتعاقد من الباطن المسموح به لفترة محددة معقولة، والمقال الذي يتم استبعاده يُسمى «مستبعد».

DEC Development Experience

Clearinghouse - هو أكبر بوابة إلكترونية

للووكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحتوي على الوثائق الفنية ووثائق البرامج الممولة من USAID.

**التكاليف المباشرة** - السلع والخدمات التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.

**التكاليف غير المسموح بها** - التكاليف التي لا يمكن تسديدها لكونها غير منطقية أو غير ملائمة.  
**المراجعة النافية للجهالة** - التقييم اللازم للأداء السابق والسمعة والخطط المستقبلية للشريك المحتمل أو أي كيان آخر من حيث ممارسات

نموذجين للتقارير المالية شيوياً ويوحدهما في نموذج واحد - تقرير الحالة المالية والتقارير الفدرالي للمعاملات النقدية.

**النتائج/الملاحظات** - خلاصة المراجعة التي تدعمها الأدلة الكافية والصحيحة وذات الصلة. **السنة المالية** - فترة مستخدمة لحساب البيانات المالية السنوية في مشاريع الأعمال والمنظمات الأخرى. قد تكون نفس السنة التقويمية أي من ١ يناير إلى ٣١ ديسمبر. تغطي السنة المالية في الحكومة الأمريكية فترة ١٢ شهر تبدأ من ١ أكتوبر وتنتهي في ٣٠ سبتمبر من السنة التالية. **قانون السفر على الخطوط الجوية الأمريكية Fly America Act** - نظام مطبق على كل رحلات السفر الممولة من الحكومة الأمريكية يوجب استخدام الناقلات الجوية الأمريكية مع وجود بعض الاستثناءات. **FMO** و **FM** - مكتب الإدارة المالية التابع لـ **USAID**

**تقرير الضرائب الأجنبية\*** - هو تقرير ينبغي لجميع متلقي التمويل من الحكومة الأمريكية إكماله سنوياً للإبلاغ عن أية ضريبة قيمة مضافة قد تم سدادها للحكومات المضيفة. وتستخدم هذه التقارير لضمان عدم خضوع المساعدات الأجنبية من الولايات المتحدة لأية ضرائب. **إيجاد مصدر التمويل** - هي عملية طلب أو تجميع للمساهمات (المالية أو غير ذلك من الموارد) عن طريق طلب التبرعات من الأفراد والشركات والمؤسسات الخيرية والهيئات الحكومية. **مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP)** - إطار معياري لإرشادات المحاسبة وإعداد التقارير المالية. يشتمل على المعايير، الاتفاقيات، والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد القوائم المالية. تستخدم العديد من الدول المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (<http://www.ifs.org>) **IFRS** ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Financial\\_Reporting\\_Standards](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards)) التي أقرها مجلس معايير المحاسبة الدولية ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Accounting\\_Standards\\_Board](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board)) الذي يوفر أيضاً إطاراً لمعايير المحاسبة وإعداد التقارير المالية.

ومبادئ العمل المختلفة. وينطوي ذلك عادةً على فحص السجلات المالية ونطاق العمل الاجتماعية والبيئية والمالية على الأقل. **رقم DUNS** - هو رقم فريد مكون من ٩ رموز رقمية يُعين لجميع الكيانات، وهو شرط للعمل مع الحكومة الأمريكية بغرض التعاقد أو المنح (<http://fedgov.dnb/webform>). **رقم هوية صاحب العمل Employer Identification Number EIN** - يطلق عليه أيضاً رقم الهوية الأمريكية الفدرالية الذي يعرف عن مشروع أو هيئة غير ربحية؛ تستخدم **USIAD** هذا الرقم لتسهيل عملية دفع المنحة. **قائمة الأطراف المستبعدة** - قاعدة بيانات بالأفراد والمنظمات غير المؤهلة للحصول على أموال من **USAID** أو أي وكالة أخرى تابعة للحكومة الأمريكية. يتحمل متلقوا المنح مسؤولية استعمال قاعدة البيانات الموجودة على الإنترنت للتحقق من البائعين والمستشارين ومقدمي الطلبات قبل أية عملية شراء أو قرار تعيين (<http://www.epls.gov>). هناك مصادر أخرى متوفرة على الإنترنت للتحقق من الأهلية من بينها القائمة الموحدة للأمم المتحدة (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>). وقائمة المواطنين المعيّنين التابعة لوزارة المالية الأمريكية (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>). **العلاقات الخارجية** - تشير إلى جهود المنظمة لتعزيز اتصالاتها وتدعيم علاقاتها وبناء فهم جماهيري بالمنظمة وبأعمالها ودعمها. **FAR** - **لوائح الشراء الفدرالية**، وهي مجموعة القوانين الأمريكية التي تحكم إجراءات الشراء الخاصة بالحكومة الأمريكية. **FBO** - منظمة تقوم على أساس ديني / خيرى **Federal Audit Clearinghouse** - هو هيئة بداخل الحكومة الأمريكية مسئولة عن تلقي ودراسة حزم تقارير المراجعة الموحد لآلاف المتلقين للتمويل الأمريكي، وتوزيعها على الوكالات التابعة للحكومة الأمريكية. **التقرير المالي الفدرالي** - يعرف أيضاً بالنموذج المعياري **SF-425**، وهو نموذج لتقرير مالي جديد للحكومة الأمريكية يحل محل أكثر

\* غير مطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من **USAID** في مصر.

## الكود الجغرافي - الكود الذي تعينه USAID

للممنوحين لتحديد البلدان التي يُسمح لهم بشراء السلع والخدمات منها.

**الهدية** - أية عطية أو معروف أو خصم أو ترفيه أو استضافة أو قرض أو التسامح في الديون أو غير ذلك من الأشياء التي لها قيمة مالية. وتتضمن الهدية خدمات كذلك، مثل التدريب والنقل والسفر المحلي والسكن والوجبات، سواء كان في صورة عينية من خلال شراء تذكرة أو السداد المقدم، أو سداد التكلفة لاحقاً.

**الحوكمة** - عملية تقديم الرؤية العامة والتوجه والغرض والإشراف العام على المنظمة عن طريق هيكل - مجلس الإدارة - المستقل عن الإدارة التنفيذية للمنظمة المسؤولة عن أنشطة العمل اليومية.

**المنح** - وسيلة تستخدمها الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. وبموجب الهبة، تحتفظ الحكومة الأمريكية بمستوى أقل من السيطرة على البرنامج مقارنةً بالاتفاقيات التعاونية.

**فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز** - فيروس نقص المناعة البشرية يمكن أن يصيب الجهاز المناعي - آلية الجسم في محاربة الأمراض - ويدمره. أما الإيدز - متلازمة نقص المناعة المكتسب فهو مرض ينتج عن عدم قدرة الجسم على محاربة العدوى.

**الآفاق** - الفترة الزمنية المستقبلية التي تضعها المنظمة نصب عينها عند وضعها للخطة الإستراتيجية

**سياسات الموارد البشرية** - مجموعة القواعد والقيم أو المبادئ الإرشادية التي تحدد الطريقة التي تتعامل فيها المنظمة مع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. يجب على سياسات الموارد البشرية أن تعكس الممارسات الصحيحة ويجب أن تكون مدونة ومعممة على كل المنظمة وتخضع للمراجعة والتعديل بصورة دورية لتعكس الظروف المتغيرة.

**الموارد البشرية** - تشير إلى كيفية إدارة الموظفين / العاملين بواسطة المنظمة أو إلى إدارة شؤون الافراد المسؤولة عن هذا الدور.

**الأثر** - نتيجة محددة ويمكن قياسها لأنشطة المشروع.

**المصاريف النثرية** - المصاريف التي يتم تحملها أثناء السفر مثل بدل المكافآت والإكراميات مقابل الخدمات، استخدام المغسلة ودورات المياه... الخ.

**المؤشر** - عامل محدد في البيانات تستخدمه المنظمة

لمتابعة سير عمل البرنامج. (انظر مستهدف)

**التكاليف غير المباشرة** - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن تحميلها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين... الخ.

**المساهمة العينية** - الموارد غير النقدية المقدمة لمشروع ما، وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضاً اعتبارها جزءاً من المساهمة في التكاليف.

**السفر الدولي** - أي رحلة سفر بين بلدين.

**الموظفون الرئيسيون** - الأفراد الذين يشغلون مناصب محددة في المشروع. الوظائف التي يطلق عليها «وظائف رئيسية» تكون عادة الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتنفيذ المشروع ككل بنجاح.

**المتابعة والتقييم (M&E)** - عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات لتحديد أثر المشروع ومتابعة سيره وقياسه.

**الوجبات والمصاريف النثرية (M&IE)** -

التكاليف التي يتم تحملها خلال رحلة السفر مثل تكاليف الإفطار، الغداء، العشاء، المكافآت وبدل الخدمات، وبدل خدمات المغسلة ودورات المياه... الخ.

**الإدارة** - العمليات اليومية بالمنظمة.

**قرار الإدارة** - تقييم الإدارة للتوصيات والقرار المتخذ حول الإجراءات الملزمة التي سيتم اتباعها.

**الأحكام المعيارية الإلزامية** - مجموعة القواعد والأنظمة التي يجب على متلقي منحة USAID اتباعها. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>.

**التسويق** - مجموعة العمليات والأنشطة التي تسهم في بناء صورة المنظمة أمام الجمهور والتي عند تنفيذها بكفاءة - وتدعيمها بالعمل الجيد من قبل الموظفين - تساعد في كسب ثقة المستفيدين والقيادات المحلية والجهات المانحة.

**وضع الشعار** - وضع رسم تعريفي أو رمز على مواد البرنامج أو لافتة المشروع للتعريف بالمساهمين بوضوح، وبالتالي تحديد المنظمات التي تدعم العمل.

**المساهمات** - نسبة مئوية أو مبلغ ثابت ليس من موارد الحكومة الأمريكية تفرض USAID على المتلقين تقديمها لمشروع ما حتي يكونوا مؤهلين للحصول على المنحة.

**OVC** – الأيتام وغيرهم من الأطفال المعرضين للخطر. **البدل اليومي** – الحد الأقصى للمبلغ الذي تسمح الحكومة الأمريكية برده إلى الفرد عن كل يوم لتغطية نفقات الإقامة والوجبات والمصاريف النثرية في رحلات السفر بالنيابة عن المشروع. **مبلغ المنحة المخصص غير المنفق Pipeline** – المبلغ المخصص للبرنامج ولم يتم إنفاقه بعد، ويتم حسابه من خلال جمع كل الأموال التي تم إنفاقها حتى تاريخه وطرح ذلك المبلغ من إجمالي مبلغ الالتزام المخصص حتى تاريخه. **تقييم ما قبل إبرام اتفاقية التمويل** – مراجعة للنظام المالي للمنظمة لتحديد ما إذا كان يفى بالحد الأدنى من الشروط التي وضعتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قبل منح التمويل. **المتلقي الرئيسي** – متلقي التمويل من الحكومة الأمريكية الذي يتلقى مباشرة التمويل ويعتبر المسئول الأول عن دقة اكمال كل دورة لرفع التقارير وتحقيق أهداف البرنامج. **الموافقة المسبقة** – تصريح مكتوب من مسئول الإتفاقية بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قبل الشراء أو غير ذلك من الأفعال. **التعاقدات** – الحصول على السلع والخدمات بصورة نزيهة وشفافة وفقاً للقواعد واللوائح السارية. **دخل البرنامج** – الأموال التي يكتسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه، يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال تحصيل رسوم على الخدمات أو بيع منتجات المشروع. يختلف دخل البرنامج عن الأنشطة المولدة للدخل والتي يمكن للمستفيدين من البرنامج الاحتفاظ بموجبها بأي دخل يحققوه. **المواد المحظورة**: السلع أو الخدمات التي لا يمكن شراؤها بأموال من الحكومة الأمريكية تحت أي ظرف **المصادر المحظورة**: الأفراد العاملين لدى USG أو المتعاملين أو المتوقع إبرامهم أعمال مع موظفي USAID. **الترويج** – أي وسيلة غير الإعلان (على سبيل المثال، مناسبات أو احتفالات خاصة.. أو ملصقات أو تي شيرتات، أو مطويات) تستخدمها المنظمة (منظمة غير حكومية مثلاً) للتسويق من أجل زيادة معرفة الناس بمنتج أو خدمة أو فكرة بين الجماهير المستهدفة. **QPR** – تقرير الأداء ربع السنوي **التكلفة المعقولة** – التكلفة العادية والضرورية والتي يتحملها الشخص الحكيم خلال أداء أعماله الاعتيادية.

**حدود الشراء بالأمر المباشر** – سقف تحدده المنظمة ويجوز تبسيط إجراءات الشراء إذا كانت بمبلغ أقل منه. على سبيل المثال، إذا كان سقف المشتريات الصغيرة لديكم ١٠٠٠ دولاراً أمريكياً قد يتعين عليكم الحصول على ثلاثة عروض على الأقل عن أي شيء يزيد ثمنه عن هذا المبلغ وليس على الأشياء التي تكون قيمتها مساوية لذلك المبلغ أو أقل منه. **البعثة** – الجهة الممثلة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في البلد المتلقية للمساعدة من USAID. **التعديل** – التغييرات المطلوبة خلال مدة الاتفاقية، مثل أموال إضافية أو تغييرات في البرنامج أو في الموظفين الرئيسيين، التي تستوجب الحصول على الموافقة. **مذكرة تفاهم Memorandum of Understanding «MOU»** – مستند يستخدم للتأكيد على بنود متفق عليها إذا لم يتم توثيق الاتفاق الشفوي في عقد رسمي. يمكن أن تنص المذكرة على المبادئ الأساسية والإرشادات التي سيعمل الأطراف معاً بموجبها لتحقيق الأهداف. يجب عدم استخدام مذكرة التفاهم في الحالات التي تنطوي على تحويل أموال. **NGO – منظمة غير حكومية** **اتفاقية نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليها** "NICRA" Negotiated Indirect Cost Rate Agreement – هي نسبة تتفاوض عليها المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (المزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة « Best Practices Guide for Indirect Costing» <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.) **تمديد دون تمويل إضافي** – عندما يطلب متلقي المنحة ويحصل على مدة إضافية تتعدى فترة انتهاء المشروع ويستخدم فائض الأموال غير المنفقة من المنحة الأصلية لإنهاء الأنشطة دون طلب زيادة في التمويل. **المبلغ المخصص أو الالتزام** – المبلغ الذي تتعهد به الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لأحد البرامج. ولا يوجد ضمان أن USAID سوف تعيد للمستفيد أية مبالغ تتجاوز مبلغ الإلتزام. **بلد المنشأ** – المكان الأصلي الذي نمى فيه نبات أو صنعت فيه سلعة.

**المتلقي** - المنظمة التي تتلقى المساعدة المالية المباشرة (منحة أو اتفاقية تعاونية) لتنفيذ نشاط أو برنامج. أنظر المتلقي الفرعي

**المواد الخاضعة لقيود** (أو السلع الأساسية الخاضعة لقيود) - السلع أو الخدمات التي لا يجوز شراؤها من دون إذن خطي خاص ومسبق.

**RFA** دعوة لتقديم الطلبات - آلية تستخدم للهبات والاتفاقيات التعاونية، مما يعني أن USAID تتوقع أنشطة تمويلية بإشراف محدود. كما أنها أكثر السبل شيوعاً في جميع الطلبات من المنظمات غير الحكومية.

**RFP** دعوة لتقديم العطاءات / المقترحات - آلية تستخدم مع العقود. ويجوز ترسية العقود لأي نوع من أنواع المنظمات رغم أنها تستخدم معظم الوقت للمنظمات غير هادفة للربح.

**تقرير الأداء نصف السنوي** - هو تقرير يحين موعد تقديمه كل ستة أشهر أثناء تنفيذ خطة العمل السنوية للمنظمة، ويقدم آخر التطورات للحكومة الأمريكية بشأن تقدم المشروع. أنظر تقرير الأداء السنوي.

**نموذج SF-270** - نموذج طلب دفعة مسبقة ويتم استخدامه لطلب مبالغ لاتفاقية منحة أو اتفاقية تعاونية.

**نموذج SF-424** - نموذج معياري لتأكيد الالتزام، تُستخدم من قبل المنظمات لتأكيد التزامهم أمام USAID باللوائح والقواعد الضرورية وأنهم قادرين على اكمال برامجهم بنجاح.

**نموذج SF-425** - نموذج التقرير المالي الفدرالي ويتم استخدامه لإعداد التقارير المالية للمنح أو الاتفاقية التعاونية.

**النموذج SF-1034** - نموذج يتم استخدامه لطلب دفعات مقدمة أو تسوية دفعات سابقة.

**النموذج SF-1408** - نموذج معياري لمراجعة ما قبل ترسية عقد التمويل، ويرتبط هذا النموذج بالنظام المحاسبي للمقاولين المحتملين.

**نموذج SF-1420** - نموذج معياري لبيان السيرة الذاتية للموظف المتعاقد يتم استخدامه في مرحلة التوظيف لجمع معلومات ذات صلة مثل سجل الرواتب السابقة.

**التكاليف المشتركة** - السلع والخدمات التي تستفيد منها عدة مشاريع ولا يمكن للبائع إصدار فاتورة مستقلة بها لكل مشروع. لهذا، يتم تحميل التكلفة على كل المشاريع المستفيدة بناء على صيغة محددة مسبقاً.

**تعديل الموازنة بشكل جوهري** - إعادته التوجيه بين بنود الموازنة بنسبة تتجاوز السقف الذي حدته USAID.

**المصدر** - المكان الذي يتم شراء سلعة أو خدمة منه بغض النظر عن بلد المنشأ (البلد الذي صنع أو زرع فيه). وهو عادة الموقع الذي يتواجد فيه البائع.

**SOW** - نطاق العمل أو مهام العمل ويعرف كذلك بالشروط المرجعية لمهمة إستشارية.

**بنود الموازنة المقترحة** - الفئات المعيارية التي تقترحها حكومة الولايات المتحدة وعلى كل المتلقين الفرعيين استعمالها ومن بينها: الموظفين، المزايا العينية، السفر/ المواصلات، المستشارين، المعدات، اللوازم، الخدمات التعاقدية (المتعاقدون الفرعيون)، تكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحياناً «بتكاليف الإنشاء»)، تكاليف أخرى، نفقات أخرى - والتكاليف غير المباشرة.

**التخطيط الإستراتيجي** - هي عملية تنفذها المنظمة لتحديد اتجاهها أو استراتيجيتها، واتخاذ القرارات الخاصة بالسعي في هذا الإتجاه. ووفقاً لما ورد في «دليل التخطيط الإستراتيجي وتيسير الأعمال للمنظمات الغير هادفة للربح»: «يحدد التخطيط الإستراتيجي، ببساطة، رؤية المنظمة خلال العام القادم أو أكثر، وكيف ستصل إلى هناك وكيف تعرف إذا ما كانت قد وصلت أم لا.»

**المنح الفرعية** - التمويل الممنوح لمنظمة من خلال وسيط يدير التمويل للممول الأصلي.

**المتلقي الفرعي** - المنظمة التي تتلقى المساعدة المالية لتنفيذ نشاط أو برنامج من خلال متلقي رئيسي (أو متلقي فرعي). أنظر المتلقي

**التدخل الجوهري** - الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة على الموافقة على خطط العمل، الموازنات، الموظفين الرئيسيين، خطط المتابعة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.

**تحليل SWOT** - تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات. هذا التحليل هو أداة تخطيط تساعد المنظمة على دراسة نفسها ودراسة البيئة الداخلية والخارجية والمستقبلية التي تعمل بها.

**USAID** - الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وهي وكالة مستقلة بالحكومة الأمريكية تدعم النمو الاقتصادي المتكافئ طويل الأجل وتدفع أهداف السياسات الخارجية الأمريكية قدماً.

**ضريبة القيمة المضافة** - هي ضريبة على شراء السلع والخدمات شبيهة بضرائب المبيعات الأمريكية.

**المركبة** - المركبات التي تتحرك ذاتياً وبها امكانية لحمل الركاب مثل الشاحنات وسيارات الركاب والحافلات والدراجات البخارية والسكوتر، والدراجات الهوائية التي بها موتور، ومركبات المرافق (٢٢ قانون اللوائح الفدرالية ١٣، ٢٢٨).

**موافقات استثنائية** - تصريح كتابي مطلوب لإلغاء شرط من سياسة معينة. ويجوز للأشخاص المصرح لهم مثل مسئول الاتفاقيات، منح هذا التنازل للوفاء باحتياجات معينة للمشروع.

**خطة العمل** - وثيقة تبين أنشطة البرنامج المخطط لها، والموارد والأهداف المرتبطة بها.

**المستهدف:** العدد المقدر من المستفيدين الذي يتوقع البرنامج الوصول له فيما يتعلق بمؤشر ما خلال فترة زمنية محددة.

**الشروط المرجعية** - احكام تصف الغرض من المشروع وهيكله، وغالباً ما يتم وضعها أثناء المراحل الأولى من إدارة المشروع.

**إجمالي التكلفة المقدرة** - إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع الواردة في الاتفاقية التعاونية للمنظمة.

**التكاليف غير المسموح بها** - التكاليف التي لا يمكن تحملها إما بسبب مخالفتها للوائح أو لكونها غير منطقية أو غير ملائمة.

**تكلفة الوحدة** - التكلفة الحقيقية للبرنامج مقسومة على العدد الحقيقي للمستفيدين الذي تم الوصول إليهم. على سبيل المثال، برنامج الوقاية تكلفته ١٠٠ ألف دولار أمريكي تمكن من الوصول إلى ١٠٠٠ شخص، إذن تكلفة الوحدة ١٠٠ دولار للشخص.



## الملحق (٢)

- إجراء المراجعات السنوية عند الوفاء بمعايير معينة
- رفع تقارير بنتائج المراجعة المالية.
- متابعة الأداء المالي للمنح الفرعية.



### التكاليف المسموح بها

يحدد مفهوم التكاليف المسموح بها ويشرح مسئولية المنظمة عن ضمان أن التكاليف مسموح بها.

يسري على: جميع المنظمات



### التعديل

يشرح عملية إدخال تعديلات على اتفاقية التعاون (انظر تعديل الاتفاقية)

يسري على: جميع المنظمات

### سريان البند 22CFR 226

تُطبق جميع اللوائح المذكورة بموجب 22CFR226 على جميع المنظمات المتلقية للمنح الرئيسية والفرعية (انظر متطلبات المنح الفرعية)

- يسري على: المنظمات الأمريكية
- التدابير الواجب اتخاذها: ضمان احتفاظ المنظمات المتلقية للمنح الفرعية بنسخة من الأحكام المعيارية. يجب إعطاء المنظمات غير الأمريكية القواعد المعيارية الخاصة بهم.



### الواقي الذكري

ينص على أن المعلومات المقدمة بشأن الواقي الذكري بموجب هذا العقد ينبغي أن تكون دقيقة من الناحية الطبية وتتسق والمعلومات الواردة في ورقة الحقائق الخاصة بالواقي الذكري ([http://www.usaid.gov/our\\_work/global\\_health/aids/TechAreas/prevention/condomfactsheet.html](http://www.usaid.gov/our_work/global_health/aids/TechAreas/prevention/condomfactsheet.html)) المتاحة على موقع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. يسري على: جميع المنظمات



### تحويل الدولار الأمريكي إلى العملة المحلية

ينص على أن رئيس المنظمة يجب أن يتشاور مع بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول عملية تحويل الدولار الأمريكي إلى العملة المحلية.

- يسري على: جميع المنظمات الأمريكية
- التدابير الواجب اتخاذها: التشاور مع البعثة الموجودة في البلد المعنية.

## الأحكام المعيارية الشائعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

الأحكام المعيارية الشائعة هي مجموعة من القوانين واللوائح والشروط التي تسري على الكيانات التي تتلقى تمويل فيدرالي من الوكالة الدولية للتنمية الدولية USAID. ورغم أنها «قياسية»، إلا أن الأحكام التي تجدها في اتفاقيات التعاون ربما تختلف بناءً على المعايير التالية:

- للمنظمات التي يقع مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة وتلك التي يقع مقرها الرئيسي في بلد غير الولايات المتحدة أحكام قياسية مختلفة مع وجود بعض التداخل.

- ثمة بعض الأحكام المعيارية التي يجب تضمينها في اتفاقيات التعاون ("الأحكام المعيارية الإلزامية")، بينما توجد أحكام أخرى تُضمن في حالة ارتباطها ببرنامج معين ("واجبة باعتبارها أحكام قياسية سارية"). وتشترط بعض الأحكام المعيارية اشعارات إعلامية، بينما توجب أخرى اتخاذ تدابير معينة. القائمة التالية ليست حصرية بكل الأحكام المعيارية التي قد تجدها في عقد المنحة. ولكن تحتوي هذه القائمة على أهم البنود التي قد تؤثر على المنحة، خاصة تلك التي تشترط قيامك بشئ معين حتى تصبح ملتزم.

### الشعار

تسري على المنظمات غير الأمريكية



تسري على المنظمات الأمريكية



### الحسابات والمراجعة المالية والسجلات

يُلخص الشروط الخاصة بإمسك الدفاتر وإجراء المراجعة السنوية للمنظمات غير الأمريكية المتلقية للمنح الرئيسية أو الفرعية.

- تسري على: الجميع
- الفعل المطلوب:
- الاحتفاظ بالسجلات لمدة ثلاث سنوات بعد انتهاء عقد المنحة.



## تنفيذ الأمر التنفيذي ١٣٢٢٤

- المعني بتمويل الإرهاب يقوم بتذكير المنظمات المتلقية للمنح بأنه يُحظر عليهم تمويل أي أفراد أو منظمات لها صلة بالإرهاب.
- يسري على: الجميع
- التدابير الواجب اتخاذها: يجب التحقق من قائمة الأطراف المستبعدة لضمان أن المنظمات المتلقية للمنح الفرعية والموردين والمقاولين مؤهلين لتلقي تمويل من الحكومة الأمريكية (انظر قائمة الموردين غير المؤهلين وقائمة الأطراف المستبعدة)



## السفر والنقل الجوي الدولي

- ينص على القواعد المتعلقة بالسفر الجوي الدولي الممول بموجب الاتفاقية.
- يسري على: جميع المنظمات



## الشراء المحلي

- يصف الظروف التي يُسمح فيها بالشراء محلياً.
- يسري على: جميع المنظمات



## وضع العلامات

- بموجب المساعدة الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
- يصف شروط التوسيم ووضع العلامات التجارية بموجب البرامج الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
- يسري على: جميع المنظمات.



## نسبة التكلفة غير المباشرة

### المتفاوض عليها NICRA

- تختلف الأحكام الواردة في هذا الفصل من منظمة إلى أخرى بناءً على ما إذا كان لديك نسبة مؤقتة أو مُحددة مسبقاً عندما أبرمت اتفاقية التعاون.
- وثمة خطوات عامة للمتابعة ينبغي أن تنفذها ويرد بيانها في فصل نسبة التكلفة المباشرة التي خضعت للتفاوض بعقدك.
- تسري على: جميع المنظمات التي تسعى للحصول على هذه النسبة.
- التدابير الواجب اتخاذها: بعد الانتهاء من المراجعة السنوية، ينبغي للشركاء ممكن لديهم هذه النسبة المؤقتة أن يتقدموا بنسبة نهائية لمسئول الإتفاقية.



## المساهمة في التكاليف (المقابلة / المطابقة)

- يحدد القواعد والشروط الخاصة بالمساهمة في التكاليف والمقابلة / المطابقة
- يسري على: جميع المنظمات التي تخضع لشروط المساهمة في التكاليف أو المقابلة الوارد في جدول المنحة.



## التدابير الواجب اتخاذها:

### توثيق المساهمات في التكلفة من

### جانِب المنظمة ورفع تقرير بها.

- الحظر والتوقيف وغيرها من الأمور المتعلقة بالمسئولية

- ينص على أنك توافق على اخطار المسئول عن الاتفاقية فوراً إذا علمت بأن منظمتك أو أي من المسئولين الرئيسيين بها قد فقد شروط تأهيله لتلقي أموال من الحكومة الأمريكية، ويحدث ذلك عندما يُدان الشخص بجريمة. كما يورد حكم يجب أن تضمنه في اتفاقيات وعقود المنح الفرعية.
- يسري على: جميع المنظمات



## المنازعات

- يحدد إجراءات فض المنازعات بموجب هذا العقد.
- يسري على: جميع المنظمات غير الأمريكية
- مكان عمل يخلو من المخدرات
- يشترط تنفيذ سياسة لإخلاء مكان العمل من المخدرات في فترة زمنية لا تزيد على ٣٠ يوم من تاريخ العقد.
- يسري على: جميع المنظمات
- التدابير الواجب اتخاذها: توزيع سياسة اخلاء مكان العمل من المخدرات خلال ٣٠ يوم من تاريخ المنحة، على الموظفين الذين سيعملون في برنامج ممول من الحكومة الأمريكية.



## الحماية المتساوية بموجب

### القوانين للمنظمات الدينية والمجتمعية

- ينص على أن المنتفعين من برنامجك لا ينبغي ممارسة التمييز ضدهم بناءً على معتقداتهم الدينية. كما ينص على أن المنظمات التي تقوم على أساس ديني لا يجب أن تُفرق بين أنشطتها الدينية وأنشطتها المدعومة بموجب هذه المنحة، سواء في الواقت أو المكان. وأخيراً، يذكر أنه في حالة إدارة المنظمة المتلقية للمنحة منحاً فرعية، يجب ألا تميز بين متلقي المنح الفرعية على أساس شخصياتهم أو انتماءاتهم الدينية.
- يسري على: جميع المنظمات



## عدم التمييز

لا يجوز التمييز ضد أي مواطن أمريكي على أساس العرق أو اللون أو الأصل الوطني أو السن أو الإعاقة أو الجنس. وهذا الحكم يسري على شركاء مبادرة الشركاء الجدد إذا خططوا لتعيين اشخاص في وظائف ممولة بموجب العقد في الولايات المتحدة الأمريكية.

يسري على: المنظمات الأمريكية



## إخلاء المسؤولية

إذا ما تمت مقاضاتك أو رفع دعوى عليك أمام المحاكم من قبل شخص بسبب حدوث شيء ما أثناء تنفيذ برنامجك، فإن الحكومة الأمريكية تخلي مسؤوليتها عن ذلك.

يسري على: جميع المنظمات



## الإخطارات

يصف الإجراءات الرامية للتواصل بين منظماتك والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وتنطوي هذه الإجراءات على أية إخطارات رسمية هامة وليس الاتصالات اليومية.

يسري على: جميع المنظمات



## الشحن البحري للبضائع

ينص على أنه إذا خططت لشحن البضائع إلى البلد التي تعمل بها عن طريق البحر/ المحيط، ينبغي أن ترسل نصف هذه الشحنة على الأقل عن طريق سفن تجارية خاصة ترفع العلم الأمريكي. ويصف كذلك عملية طلب الحصول على تنازل إذا كان الشحن عن طريق سفن ترفع العلم الأمريكي غير متوافق.

يسري على: جميع المنظمات

- التدابير الواجب اتخاذها: يجب أن تقدم نسخ من فواتير الشحن البحري لمكاتب الحكومة الأمريكية المحددة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووزارة النقل الأمريكية.
  - موافقة مكتب الإدارة والموازنة بموجب قانون الحد من الأعمال الورقية
  - تدرج المعلومات المختلفة التي يُشترط أن تقدمها للحكومة الأمريكية بموجب الأحكام المعيارية وتقدر الفترة الزمنية اللازمة للامتثال.
- يسري على: المنظمات الأمريكية



## المؤسسات المؤهلة

(لتلقي تمويل لبرامج فيروس نقص المناعة / الإيدز) ينص على أن المنظمات المؤهلة لتلقي التمويل لا يمكن إجبارها على تبني أو المشاركة في منهج متعدد القطاعات أو تبني أو استخدام وسيلة من وسائل الوقاية أو العلاج التي قد تتعارض مع أخلاقها.

تسري على: جميع المنظمات



## المنظمات المؤهلة

### (الإتجار بالبشر/ الدعارة)

ينص على أنه لا يمكن استخدام أي من الأموال الممنوحة بموجب هذه الإتفاقية في دعم تقنين أو ممارسة البغاء أو نشره أو الدعوه له. إلا أن ذلك لا يعني أن العاملات في الدعارة غير مؤهلات لتلقي الخدمات التي تقدمها منظماتك طالما أن هذه الخدمات لا تروج للبغياء أو تدعمه. ويجوز أن يظهر حكم آخر بعنوان "حظر استخدام التمويل الفيدرالي في ترويج أو دعم أو الدعوة لتقنين البغاء أو ممارسته" في الاتفاقية ويعزز هذه السياسة.

يسري على: جميع المنظمات.



## تدريب المشاركين

يقدم اللوائح التي يجب اتباعها إذا كان برنامجك يحتوي على تدريب أشخاص غير أمريكيين خارج وطنك. ويتضمن تدريب أي موظف من موظفيك غير الأمريكيين في الولايات المتحدة الأمريكية أو في دولة أخرى، أو إذا كنت ستدرب رعايا الدولة الثالثة في البلد التي تُنفذ فيها برنامجك. وهذه اللوائح مذكورة في الفصل الخاص بتدريب المشاركين.

يسري على: جميع المنظمات



## المدفوعات

توجد ثلاثة أحكام منفصلة خاصة بموضوعات السداد للمنظمات غير الأمريكية: (١) الدفعات المقدمة والمستردات، و(٢) المدفوعات - المبالغ المقدمة، و(٣) المدفوعات - السداد. وهذه الأحكام تصف ما يلي: (١) إجراءات طلب التمويل وصرفه من الحكومة الأمريكية، و(٢) ما يحدث إذا كان هناك مبالغ متبقية في نهاية مدة المنحة، و(٣) أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحتفظ بحق طلب استرداد أية مبالغ لم تصرف وفقاً للبنود والشروط الواردة في عقد المنحة (أي التكاليف غير المسموح بها وفقاً للوائح المبينة في فصل الشراء



## المطبوعات والبيانات الصحفية

يجب إرسال نسخة من جميع المطبوعات الناتجة عن عملك الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، إلى العنوان المحدد في الشكل المحدد. ويوضح هذا الحكم حقوق الطبع والنشر لهذه المواد.

يسري على: جميع المنظمات

التدابير الواجب اتخاذها: إرسال نسخ من المطبوعات إلى العنوان المحدد في الاتفاقية.



## اللوائح الحاكمة للموظفين ومعايير السلوك

يُحدد هذا الحكم معايير أداء الموظفين الذين يعملون في بلدان أجنبية بموجب عقد المنحة. ويتضمن اللوائح التي تحكم بيع الممتلكات الشخصية، بحيث تضمن عدم تربحهم من الأشياء المعفية من الجمارك التي أحضروها إلى تلك البلد.

يسري على: جميع المنظمات.



## تقارير الضرائب الأجنبية

يتطلب إرسالك لتقرير بأية ضرائب أجنبية قد تم ربطها وسدادها لمنظمتك.

تسري على: جميع المنظمات

- التدابير الواجب اتخاذها: إرسال تقرير سنوي في ١٦ إبريل. (انظر تقرير الضرائب الأجنبية)



## مراجعة موازنة عقد المنحة

ينص على وجوب حصولك على الموافقة على إعادة حساب الموازنة، وكذلك اية تغييرات كبيرة في نطاقك.

يسري على: جميع المنظمات



## معايير التيسير للمعاقين في المباني

بالنسبة للمشروعات التي تنطوي على مباني جديدة أو تجديدات، ينبغي أن يفي المبني الناتج بالمعايير الأمريكية للوصول بالنسبة للمعاقين، أو يتجاوزها.

يسري على: المشاركين الذي تحتوي برامجهم على مكون إنشآت أو تجديدات.



## الاتفاقيات المنح الفرعية

يختلف حكم اتفاقيات المنح الفرعية بين المنظمات الأمريكية والمنظمات غير الأمريكية.

ينص هذا الحكم في الاتفاقيات مع المنظمات

من هذا الدليل). يرجى ملاحظة أن الإجراء الوارد في هذه الأحكام يتطلب استخدام النموذج المعيارية - ١٠٣٤ لطلب الدفعات المقدمة، والإبلاغ عن تسهيل الأموال. ولكن مكتب الإدارة المالية بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قد طلب من شركاء مبادرة الشركاء الجدد استخدام النموذج المعيارية - ٢٠٧ لطلب الأموال (الدفعات المقدمة والمبالغ المسددة) والنموذج المعيارية - ٢٦٩ لرفع تقارير بوضع الأموال.

يسري على: المنظمات غير الأمريكية



## شراء السلع والخدمات

يوضح الحد الأدنى من المعايير التي ينبغي أن تتضمنها سياسات الشراء بالمنظمة (انظر معايير سياسة الشراء)

تسري على: جميع المنظمات



## حظر مساعدة تجار المخدرات

يسري هذا الحكم فقط على بعض الدول بعينها والوارد ذكرها في فصل الفصل ٢٠٦ من دليل USAID ADS (<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/206.pdf>)

توجد حالياً ثلاث بلدان تدعمها خطة الطوارئ للرئيس الأمريكي المعنية بإغاثة المصابين بمرض الإيدز PEPFAR وهي: هايتي وفيتنام، ونيجيريا.

ويجب على المنظمات العاملة في تلك البلدان أن تتبع إجراءً خاصاً للحصول على موافقة متلقي المنح الفرعية ويجب أن تُضمن شرطاً خاصاً في اتفاقيات المنح الفرعية .

ينطبق على: المنظمات العاملة في هايتي وفيتنام ونيجيريا.



## الإخطارات العامة

يُشجع هذا الحكم على إخطار الجمهور بعملك ويطلب منك أن تُضمن أية إصدارات صحفية عبارة تتعلق بمشروعك الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. كما أنه يُطلب منك تقديم نسخ من البيانات الصحفية المتعلقة بالمشروع الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مسبقاً للممثل الفني لمسئول العقود ومكتب الشؤون العامة USAID. (انظر ووضع العلامات والشعارات)

يسري على: جميع المنظمات



## قواعد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الخاصة باستيفاء الشروط للسلع والخدمات

يلخص لوائح الشراء والقيود ذات الصلة بعقد المنحة. وهذه اللوائح والقيود لا تسري على المشتريات التي يُسدد ثمنها من مصادر تمويل خاصة للوفاء بشرط المساهمة في التكاليف بموجب عقد المنحة. (انظر الشراء)

تسري على: جميع المنظمات

المتدابير الواجب اتخاذها:

- امسك دفاتر تبرير قرارات شراء بعينها.
- ضمان استيفاء مقدمي الخدمات أو السلع للشروط عن طريق مراجعتهم علي قائمة الأطراف المستبعدة.
- تضمين فصل في اتفاقيات المنح الفرعية خاص بالمشتريات التي تبلغ قيمتها ٥٠٠٠ دولاراً أمريكياً أو أكثر.



## استخدام الحقيبة الدبلوماسية

قد ترغب البعثة بالبلد أو السفارة الأمريكية في بعض الحالات في السماح لكم باستخدام الحقيبة الدبلوماسية لنقل المستندات المتعلقة ببرنامجكم، مثل ارسال نسخ ورقية من التقارير الموقع عليها، وقد تسمح السفارة الأمريكية لموظفيك بإرسال وتلقي مبالغ صغيرة عن طريق البريد وليس صناديق أو حاويات. يُرجى الإتصال بالبعثة ببلدك لمعرفة ما إذا كانت السفارة الموجودة بالبلد التي تعمل بها تسمح باستخدام مثل هذه التيسيرات. يسري على: جميع المنظمات



## الأنشطة الطوعية لتنظيم الأسرة الطوعي

يوجد حلمان يتصلان بتنظيم الأسرة. ينص أولهما على أنه لا يجوز استخدام التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية في التعقيم أو الإجهاض غير الطوعيين. أما الثاني فينص على عدم جواز استخدام التمويل لإكراه شخص ما على استخدام وسيلة من وسائل تنظيم الأسرة تتعارض مع معتقداته الدينية أو الأخلاقية. ولهذا الحكم لوائح تفصيلية حول تنظيم الأسرة، والتي من الضروري فهمها جيداً إذا كان برنامجك مشارك في مبادرة الشركاء الجدد أو ممول من الحكومة الأمريكية ويتضمن مكون لتنظيم الأسرة. يسري على: جميع المنظمات.

الأمريكية أن جميع المخاطبات مع المنظمات المتلقية للمنح الفرعية أو المقاولين بموجب عقد المنحة ينبغي توجيهها من خلال متلقى المنحة الرئيسية إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ولا يجوز لمتلقي المنح الفرعية مخاطبة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مباشرة فيما يتعلق بأمور ذات صلة بالمنحة.

أما الحكم الخاص بالمنظمات غير الحكومية فإنه ينص على حتمية فرز متلقي المنح الفرعية من خلال قائمة الأطراف المستبعدة، وينبغي عمل ذلك بالتعاون مع المنظمات المسؤولة التي تمتلك القدرة المحتملة لأداء البرنامج بنجاح بموجب البنود والشروط الواردة في الاتفاقية المقترحة. كما أن هذا الحكم ينص على ضرورة استخدام اتفاقيات المنح الفرعية للغة وأحكام محددة. تسري على: جميع المنظمات التي تدير منحاً فرعية.



## الإنهاء والتعطيل

ينص على تقديم أساس لإنهاء العقد وإجراءاته.

يسري على: جميع المنظمات



## حق الملكية

توجد خمسة احكام مختلفة في اتفاقيات التعاون تتعلق بحق الملكية واستخدام الممتلكات ورعايتها. يجوز للمنظمات الأمريكية أو غير الأمريكية الإطلاع على الأحكام التي تصف القيود المفروضة على استخدام الممتلكات التي يحق لهم الحصول عليها، واستخدام ورعاية الممتلكات التي تؤول ملكيتها للحكومة الأمريكية أو حكومة دولة متعاونة. وسوف ترى المنظمات الأمريكية الحكم الخاص باستخدام ورعاية الممتلكات التي تظل ملكيتها مع حكومة الدولة المتعاونة.

انظر فصل الأجهزة والمعدات من باب الشراء لمزيد من التفاصيل عن استخدام الممتلكات التي يتم شرائها بموجب اتفاقية المنحة.

تسري على: جميع المنظمات



## سياسة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الخاصة بالإعاقة

يشترط عدم ممارستك للتمييز ضد الرجال أو النساء أو الأطفال المعاقين في إطار برنامجك. يسري على: جميع المنظمات



