

الدليل الأساسي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المنحة المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID

CAPABLE
PARTNERS PROGRAM



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

في شراكة مع
MSI
MANAGEMENT
SYSTEMS
INTERNATIONAL

الدليل الأساسي للمنظمات غير
الحكومية في إدارة المنحة المقدمة
من USAID

CAPABLE
PARTNERS PROGRAM



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AED
Ideas Changing Lives

in partnership with
MSI MANAGEMENT
SYSTEMS
INTERNATIONAL

نبذة عن برنامج الشركاء القادرين Capable Partners

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

يقدم برنامج CAP المساعدة الفنية والتدريب وإدارة المنح للمشاريع الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ووحدها العاملة لدعم النواحي التالية:

- تعزيز القدرة التشغيلية والفنية للمنظمات غير الحكومية والشبكات والمنظمات المحلية التي تعمل كوسيط داعم؛
- 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؛
- نشر التجارب المبتكرة والممارسات الفضلى والدروس المستفادة.

يعتبر الدليل الأساسي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المنحة المقدمة من USAID أحد جوانب المساعدة الفنية (TA) التي يقدمها برنامج CAP لإعانة المنظمات غير الحكومية في 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 الذي يعد مصدر ووسيلة 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) والأكاديمية لتطوير التعليم AED الذين أمضوا حياتهم المهنية في مساعدة المنظمات غير الحكومية على تطبيق البرامج الممولة من USAID وذلك بصورة فعّالة وبالتزام 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، وهابلي براينت، وروبرت كومبس، وهيلين دالتون، وكارل ديمبسي وبينجامين دودو، ومارتي جاليندو- شميت، وديفيد هيوز، وبيتر إيرونغو، وفيبي

كيليلي، وتاكادي كونيت، ومايكل كوت، ومولي لوميس، وتيريسا مانسيني، وأنا ميكاغني، وأميتا ميهرورترا، وثابي منغادي، وسوزان موغوي، وأليس مونثالي، وسامي مونيور، وكارولين أودهيامبو، وماتيو بيتز، وتشاد رانير، ولي روزنير، وأوتشيتشي روكسو، وكين سكلاو، وروبي فانريكيل، وكريستين ويكس، 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 هذا الدليل الذي لا تعكس محتوياته بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

سيتم تحديث النسخة الإلكترونية من الدليل على الموقع www.NGOConnect.Net بصورة دورية لتعكس التغييرات في السياسات والممارسات التي تؤثر على متلقي منح USAID.

صورة الغلاف:

D. Hinrichsen. Photoshare; © Shehab Uddin. DRIK; © Church Alliance for © Orphans; © Chrissie Lam; © Anvar Ilyasov. World Bank; © Saleh Abdoulaye Abdel-Kerim. AED

© ٢٠١٠ جميع الحقوق محفوظة لـ AED، وMSI وUSAID. يجوز تصوير الدليل أو الاقتباس منه جزئياً أو كلياً على أن يتم توزيع المادة مجاناً والإشارة إلى برنامج الشركاء القادرون Capable Partners وUSAID Program.

المحرر التنفيذي للأكاديمية
لتطوير التعليم AED: بارني سينغر
مدير التحرير: كيت كوان
مدير التحرير المشارك: بيثاني موهلر
مساعد التحرير: كولين بونر
المصمم: جيل فيتيك

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

قائمة المحتويات

الأشكال

كلمة المحررين

الاختصارات

الفصل الأول - مقدمة

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

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
- ٣,٤ الإدارة
- ٤,٤ إدارة البرنامج الفنية
- ٥,٤ 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

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

الفصل السابع – تقييم وبناء قدرات منظماتكم

- ١,٧ لمحة عامة
- ٢,٧ البداية
- ٣,٧ إجراء تقييم لمنظمتكم
- ٤,٧ دليل الأنظمة والأسس اللازمة للنجاح
- ٥,٧ ملخص ومراجع

الفصل الثامن – الاستدامة

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

الفصل التاسع - البحث عن تمويل مستقبلي

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

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 نسائي صغير خلال الشهر الثالث والسادس والتاسع والثاني عشر
- الشكل ٨ - نموذج وصف نشاط: الرعاية المنزلية المجتمعية
- الشكل ٩ - نموذج للمخص موازنة
- الشكل ١٠ - نموذج موازنة مفصلة
- الشكل ١١ - نموذج تدقيق 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-٢٧٠
- الشكل ١٧ - الجزء المخصص للعمليات الحسابية في النموذج SF-٢٧٠
- الشكل ١٨ - طلب قبول التكاليف على نموذج SF-٢٧٠
- الشكل ١٩ - النصف العلوي من نموذج SF-١٠٣٤
- 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، وعدد 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-٤٢٥
- الشكل ٣٢ - الجزء الأوسط من نموذج SF-٤٢٥
- الشكل ٣٣ - الجزء السفلي من نموذج SF-٤٢٥
- 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 التنظيمي
- الشكل ٤٢ - محاور خطة عمل بناء القدرات
- الشكل ٤٣ - قائمة مراجعة تقييم القدرة التنظيمية
- 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 الأموال
- الشكل ٥٢ - نموذج تحليل مصدر التمويل
- الشكل ٥٣ - الأجزاء الرئيسية في خطة تطبيق المراقبة والتقييم
- الشكل ٥٤ - ملخص تقييم وتوثيق المشاركة في التكاليف

كلمة المحررين

تم تصميم الدليل الأساسي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المنحة المقدمة من USAID لمساعدة المنظمات غير الحكومية على إدارة الموارد المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) بفعالية أكبر.

يهدف الدليل إلى مساعدة متلقي منح USAID على استيضاح المتطلبات والأنظمة المحددة والأمور المتعلقة بالالتزامات 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، وبناء 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 NGOConnect@aed.org.

الاختصارات

ADS	Automated Directives System	نظام التعليمات المحوسبة
AED	Academy for Educational Development	الأكاديمية لتطوير التعليم
AO	Agreement Officer	ضابط الاتفاقية
AOTR	Agreement Officer's Technical Representative	الممثل الفني لضابط الاتفاقية
APR	Annual Performance Report	تقرير الأداء السنوي
APS	Annual Program Statement	بيان البرنامج السنوي
AUSAID	Australian Agency for International Development	الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية
CA	Cooperative Agreement	اتفاقية تعاونية
CAP	Capable Partners Program	برنامج الشركاء القادرين
CBO	Community-Based Organization	منظمات مجتمعية
CCM	Country Coordinating Mechanism	آلية التنسيق في الدولة
CFR	U.S. Code of Federal Regulations	قانون الأنظمة الفدرالية الأمريكي
CIDA	Canadian International Development Agency	الوكالة الكندية للتنمية الدولية
CMP	Cash Management and Payment Division	قسم إدارة النقد والدفع
COTR	Contracting Officer's Technical Representative	الممثل الفني لضابط التعاقد
CTO	Cognizant Technical Officer	الضابط الفني المختص
DEC	Development Experience Clearinghouse	هيئة معلومات تجارب التطوير
DFID	Department for International Development	دائرة التنمية الدولية
EIN	Employer Identification Number	رقم هوية صاحب العمل
EU	European Union	الاتحاد الأوروبي
FAC	Federal Audit Clearinghouse	الهيئة الفدرالية لمعلومات التدقيق
FAR	U.S. Federal Acquisition Regulations	أنظمة الاقتناء الفدرالية الأمريكية
FBO	Faith-Based Organization	المنظمات الدينية
FM	Office of Financial Management	مكتب الإدارة المالية
FMO	Financial Management Officer	مدير الإدارة المالية
FRBNY	Federal Reserve Bank of New York	بنك الاحتياطي الفدرالي في نيويورك
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles	مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً
GMO	Grants Management Officer	ضابط إدارة المنح
HR	Human Resources	الموارد البشرية
HQ	Headquarters	المقر الرئيسي
IFRS	International Financial Reporting Standards	معايير التقارير المالية الدولية
LOE	Level of Effort	مستوى الجهد

M&E	Monitoring and Evaluation	المراقبة والتقييم
M&IE	Meals and Incidental Expenses	الوجبات والمصاريف النثرية
MOU	Memorandum of Understanding	مذكرة تفاهم
NGO	Non-Governmental Organization	منظمة غير حكومية
NICRA	Negotiated Indirect Cost Rate Agreement	اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليها
OAA	Office of Acquisition and Assistance	مكتب الاقتناء والمساعدة
OD	Organizational Development	التطوير التنظيمي
OMB	U.S. Office of Management and Budget	المكتب الأمريكي للإدارة والموازنة
OVC	Orphans and Vulnerable Children	الأيتام والأطفال المستضعفين
PVO	Private Voluntary Organization	منظمة خاصة تطوعية
QPR	Quarterly Performance Report	تقرير أداء فصلي
RFA	Request for Applications	دعوة لتقديم الطلبات
RFP	Request for Proposals	دعوة لتقديم المقترحات
RFQ	Request for Quotations	طلب عروض الأسعار
SAPR	Semi-Annual Performance Report	تقرير أداء نصف سنوي
SF	Standard Form	نموذج معياري
SO	Strategic Objective	الهدف الإستراتيجي
SOW	Scope of Work	نطاق العمل
SWOT	Strengths. Weaknesses. Opportunities. and Threats	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
TA	Technical Assistance	مساعدة فنية
TBD	To Be Determined	يتم تحديده لاحقاً
UNAIDS	United Nations Programme on HIV/AIDS	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة المكتسبة / الإيدز
UNICEF	United Nations Children's Fund	منظمة الأمم المتحدة للطفولة "اليونيسيف"
USAID	U. S. Agency for International Development	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
USC	United States Code	قانون أمريكي
USG	United States Government	حكومة الولايات المتحدة الأمريكية
VAT	Value-Added Tax	ضريبة القيمة المضافة
WB	World Bank	البنك الدولي

المقدمة

المقدمة

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

١,١ لماذا هذا الدليل؟

يقدم الدليل القواعد والإجراءات والعمليات التي يتعين على المنظمات أخذها بعين الاعتبار في كل مراحل إدارة المشروع - من بداية المشروع وتنفيذه مروراً بالمراقبة، 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 تختص في مجال الصحة أو التعليم أو المجتمع المدني أو المشاريع الصغيرة أو الزراعة أو تمكين المرأة أو المجالات الفنية الأخرى فإن نفس أنظمة USAID وأدوات بناء القدرات هي المطبقة عموماً.

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

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

ملاحظة:

يركز هذا الدليل بشكل خاص على أنظمة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID وليس على أنظمة الوكالات الأخرى التابعة للحكومة الأمريكية. القصد من هذا الدليل هو فقط مساعدة متلقي منح USAID، بينما تبقى الأنظمة والاتفاقيات المبرمة بينكم وبين USAID هي المرجع الحاسم.

٣,١ طريقة تنظيم محتويات هذا الدليل

يوفر الجزء الأول من الدليل نبذة عامة عن المراحل الأربعة لإدارة المنحة، ويتناول [الفصل الثاني](#) مرحلة المنحة؛ ويناقد [الفصل الثالث](#) مرحلة بداية المشروع؛ بينما يغطي [الفصل الرابع والخامس](#) مرحلة تنفيذ المشروع. و[الفصل السادس](#) مرحلة إغلاق المشروع.

٢,١ إلى من هذا الدليل موجه؟

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

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 منح مباشرة من USAID بالإضافة إلى المنظمات التي تتلقى منح فرعية منهم.

الإلكتروني في أعلى "نافذة" متصفح الشبكة.

٥,١ العلاقة مع التطوير التنظيمي

يعكس توجه برنامج الشركاء القادرين Capable Partners Program لتعزيز القدرة المؤسسية للمنظمات غير الحكومية سبعة مجالات لبناء القدرات: الالتزام، والعلاقات الخارجية، والإدارة المالية،

والحوكمة، والموارد البشرية، والمراقبة والتقييم، وإدارة البرامج. في حين أنّ الدليل منظم حسب مراحل دورة حياة المنحة، إلا أنّ الجدول التالي يوفر طريقة عملية لتحديد المراجع المرتبطة بمواردها حسب مجالات بناء القدرات.

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 ليكون كتاب للقراءة أو مرجع ستساعدكم قائمة المحتويات في بداية الدليل والفهرس في نهايته في العثور بسرعة على المعلومات المحددة التي تحتاجونها. كما تحتوي العديد من الأجزاء على تعليمات مفصلة وخطوات لتلبية متطلبات USAID المحددة.

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** و**تحتها خط**. وهي عبارة عن روابط نشطة أي أن الضغط عليها سيؤدي إلى ظهور صفحة جديدة تحتوي على معلومات إضافية حول ذلك الموضوع بالتحديد. 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.

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. بإمكانكم معرفة عنوان الموقع الذي انتقلتم إليه عند النظر إلى "عنوان" الموقع

الدليل من منظور التطوير التنظيمي :

<p>الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ الموظفين الرئيسيين (الفصل الثاني) ◀ سياسات الموارد البشرية (الفصل الثالث) <p>المراقبة والتقييم (M&E)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ بدء نظام المراقبة والتقييم في برنامجكم (الفصل الثالث) ◀ الاستبيانات المعيارية (الفصل الثالث) ◀ سير إجراءات المراقبة والتقييم (الفصل الرابع) ◀ إبراز الأثر / رواية قصتكم (الفصل الثالث) <p>إدارة البرنامج / المشروع</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ التخطيط للعمل (الفصل الثالث) ◀ الإدارة الفنية للبرنامج (الفصل الرابع) ◀ التعلم والتشارك (الفصل الرابع) 	<p>الالتزام</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ أساسيات الاتفاقية التعاونية (الفصل الثاني) ◀ معايير سياسة الشراء (الفصل الثالث) ◀ إعداد التقارير (الفصل الخامس) ◀ إغلاق المشروع (الفصل السادس) <p>الحوكمة</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ تقييم نقاط القوة والضعف (الفصل السابع) ◀ الحوكمة والإدارة (الفصل السابع) ◀ التخطيط الإستراتيجي (الفصل الثامن) <p>العلاقات الخارجية</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ صياغة ووضع الشعار (الفصل الثالث) ◀ التخطيط للاتصال (الفصل الثالث) <p>الإدارة المالية</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ الأنظمة المالية: الحد الأدنى من المتطلبات (الفصل الثالث) ◀ الإدارة المالية (الفصل الرابع)
---	--

المنحة

المنحة

٢,١ لمحة 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 الضمانات 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 تسمية 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 لمحة عامة

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

• نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق - طريقة محاسبية يتم بموجبها تسجيل كل الأحداث المالية بناءً على النشاط الاقتصادي بدلاً من النشاط المالي. وفقاً لطريقة المحاسبة على أساس الاستحقاق، يتم تسجيل الإيرادات عند كسبها وادراكها 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 الممارسات الفضلى.

• التكلفة المحملة: التكلفة المترتبة لدعم منحة أو تسييرها بالتحديد.

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

• ضابط 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 لضابط الاتفاقية (AOTR)

Agreement Officer's Technical Representative - (كان يطلق عليه في السابق الضابط الفني المختص "Cognizant Technical Officer") مسؤول في USAID الذي يتولى عملية مراقبة التقدم الذي يحرزه متلقي المنحة نحو تحقيق غايات الاتفاقية والذي يقوم بدور ضابط الارتباط بين متلقي

سيتم في هذا الفصل تغطية الخطوات الرئيسية لالنتهاء من الإعداد للمنحة، وعليك مراجعة هذا الفصل مع الفصل الثالث الذي يتناول مرحلة بداية البرنامج.

بمجرد استلامكم إشعاراً بأن منظمتكم 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 هنالك 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 للالنتهاء من الإعداد للمنحة.
- معرفة ما يجب أن يتوفر لديكم قبل بداية البرنامج.

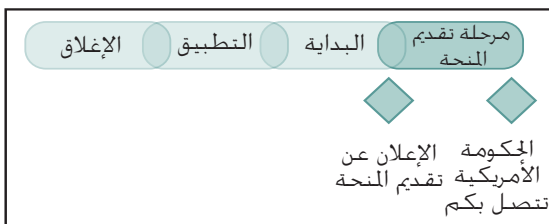
انتقل مباشرة إلى:

- ◀ مرحلة المنحة - المهام
- ◀ التدقيق ما قبل المنحة
- ◀ ضمانات ما قبل المنحة
- ◀ شروط ما قبل المنحة
- ◀ تسمية الموظفين الرئيسيين
- ◀ التكاليف غير المباشرة
- ◀ الاتفاقيات الفرعية والمتلقين الفرعيين
- ◀ أساسيات الاتفاقيات التعاونية

- رقم هوية صاحب العمل Employer Identification Number EIN - يطلق عليه أيضاً رقم الهوية الأمريكية الفدرالية الذي يعرّف عن مشروع أو هيئة غير ربحية؛ تستخدم USIAD هذا الرقم لتسهيل عملية دفع المنحة.
- النتيجة - نتيجة التدقيق التي تدعمها أدلة كافية وموثوقة وذات صلة.
- مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP) - إطار معياري لإرشادات المحاسبة وإعداد التقارير المالية. يشتمل على المعايير والاتفاقيات والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد القوائم المالية. تستخدم العديد من الدول المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS (http://en.wikipedia.org/wiki/International__Financial__Reporting__Standards) التي أقرها مجلس معايير المحاسبة الدولية (http://en.wikipedia.org/wiki/International__Accounting__Standards__Board) الذي يوفر أيضاً إطاراً لمعايير المحاسبة وإعداد التقارير المالية.
- التكاليف غير المباشرة - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن نسبها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين.
- المساهمة العينية - الموارد غير النقدية المقدمة إلى مشروع وقد تشتمل على الخدمات التطوعية، المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضاً اعتبارها جزءاً من المساهمة في التكاليف.
- الموظفون الرئيسيون - الأفراد في المشروع الذين
- المنحة وضابط الاتفاقية (AO). يحدد ضابط الاتفاقية مسؤوليات ممثل الفني لضابط 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 النقد - أسلوب مسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل الأحداث المالية بناءً على التدفق النقدي والمركز النقدي. يتم تسجيل الدخل عند استلام النقد ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. في المحاسبة القائمة على أساس النقد يطلق على الإيرادات والمصروفات أيضاً بالمقبوضات والمدفوعات النقدية. لا تعترف المحاسبة القائمة على النقد بوعود الدفع وتوقعات استلام المال والخدمة في المستقبل مثل الذم الدائنة أو الذم 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.
- 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.

- يشغلون مناصب محددة. عادة تكون الوظائف التي يطلق عليها الوظائف الرئيسية هي الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتطبيق 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 يستخدم 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.
- اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه Negotiated Indirect Cost Rate "NICRA" Agreement - سعر 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>).
- المبلغ المخصص أو الالتزام - المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك ضمانات بأن تعيد USAID إلى متلقي المنحة أي مصروفات تزيد عن مبلغ الالتزام.
- 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 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 بموجبها بأي دخل يعملون على تحقيقه.
- التدخل الجوهري - الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع مساعدة ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة القدرة على الموافقة على خطط العمل والموازنات والموظفين الرئيسيين وخطط المراقبة 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 منظمتكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة. يتم إرسال الإشعار عموماً من قبل أحد أفراد مكتب العقود في USAID إلى الشخص المحدد في

وتوصلتم إلى اتفاقية بشأن البرنامج، الموازنة، والأهداف. ستتخذ 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:

• نتائج استبيان ما قبل المنحة تدفع 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 منظمتكم وUSAID من التوصل إلى اتفاق حول جوانب محددة في المنحة مثل الموازنة، المنطقة الجغرافية التي من المقرر خدمتها، تصميم البرنامج، أو الأهداف.

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

• التمويل المتوفر من USAID أصبح أقل أو تمت إعادة توزيعه.

• اسم منظمتكم 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 (2,2,2) اللازمة لإتمام عملية الإعداد للمنحة.

طلبكم. تبدأ بعد ذلك سلسلة من الأحداث التي قد تشتمل على استبيان ما قبل المنحة (2,3,1) والمفاوضات (2,4) وإتمام العمل على المنحة. يجب إنجاز بعض المهام التي تتم مباشرة بها 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 (2,4,2)، ولكن يجب الانتهاء من كل المهام المتصلة بمرحلة تقديم المنحة قبل المباشرة في تطبيقها.

تذكروا أن هذا الإشعار الذي ترسله USAID بشأن طلب الحصول على منحة يعتبر إشعار مبدئي بطبيعته وليس ضمان 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 منظمتكم تمتلك القدرة اللازمة (أي الأنظمة والإجراءات والضوابط الداخلية والسياسات) لتحقيق أهداف البرنامج المقترح في طلبكم وتلبية متطلبات الالتزام الخاصة بـ USAID بصورة مرضية. يطلق على هذا التقييم "استبيان ما قبل المنحة" (2,3,1).

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

إذا أكملت منظمتكم استبيان ما قبل المنحة

USAID أموال إضافية حسب الحاجة وحسب توفر الأموال لدى USAID 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	الوصف
١٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ كانون الأول ٢٠٠٦	المبلغ المخصص الأولي
٤٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ حزيران ٢٠٠٧	المبلغ المخصص بعد اعتماد خطة العمل
٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ حزيران ٢٠٠٨	المبلغ المخصص للسنة الثانية
٢٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ حزيران 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. أي نفقات لمنظماتكم تتجاوز المبلغ المخصص تكون على مسؤوليتكم! لن تعيد USAID أي 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 توفر الأموال لدعم المصاريف المستقبلية لفترة محددة من

من الممكن أن تكون هذه المرحلة سريعة أو أن تواجه الكثير من التأخير. طالما كانت منظماتكم قادرة على قطع هذا الشوط فلديها فرصة معقولة لتلقي منحة ولكن تجنبوا أن تكون التوقعات عالية جداً. جدر الإشارة إلى أنكم قد ترغبوا بالانسحاب من المفاوضات في أي وقت. بالرغم من أنه لم يتم التوقيع على أي 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 وعود لا تستطيع تليتها. 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 يؤثر على الأهداف، تأكدوا من مناقشة ذلك مع نظرائكم في USAID. تكتسب المنظمة التي تفي بالتزاماتها مصداقية وتعزز فرصها في الحصول على تمويل إضافي في المستقبل.

٢.٢.١ الإعداد لمرحلة تقديم المنحة

١. انتبهوا إلى الفروق بين المنحة ومبلغ الالتزام المخصص.

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

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>).

٣. 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 مثل ضرورة استخدام سجل أوقات الدوام للموظفين، بينما قد تكون النتائج الأخرى أكثر صعوبة وتستغرق وقتاً طويلاً مثل ضرورة إنشاء نظام إدارة مالية أفضل. استشيروا الممثل الفني لضابط الاتفاقية إذا كانت لديكم أية أسئلة حول التوقعات.

٤. مراجعة الاتفاقية التعاونية بعناية
هناك دائماً ضغوط لتوقيع الاتفاقية - من جهة الأفراد في منظماتكم الذين يريدون إتمام الاتفاقية 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.

٥. لا تدرؤوا التطبيق من الآن!
إن التوقيع على اتفاقية المنحة لا يعني "الانطلاق!". قد يكون هناك بعد عدة مهام

الزمن. لا تخصص USAID عادة مبالغ لفترة تتعدى ١٢ شهر بعد نهاية السنة المالية التي تم فيها تخصيص المبلغ. لهذا السبب، فإن إنفاق المبلغ المخصص السنوي في أقل من ١٢ شهر 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>).

٢. انتبهوا إلى بند التدخل الجوهري

لدى USAID عدة طرق لتمويل المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك المنظمات. تعتبر الاتفاقية التعاونية أحد هذه الآليات وهي تمنح USAID الحق في التدخل بصورة جوهريّة في الإشراف على تطبيق جوانب محددة في البرنامج. الغرض من بند التدخل الجوهري في الاتفاقيات التعاونية هو مساعدتكم على تحقيق أهداف الاتفاقية. يوضح نظام التعليمات المحوسبة ٣٠٣،٣،١١ ADS التدخل الجوهري الذي يقتصر على: (أ) الموافقة على خطة التطبيق الخاصة بمتلقي المنحة، (ب) الموافقة على موظفين رئيسيين محددين، خطط المراقبة والتقييم (M&E)، وأي متلقين فرعيين، (ج) التعاون أو المشاركة بين USAID وملتقي المنحة و (د) صلاحية USAID في إيقاف نشاط إنشائي على الفور. الهدف هو تمكين USAID من التأكد من بقاء أنشطة المنحة متمشية 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،

تخطيطية وموافقات يجب إتمامها. كما أن التكاليف التي تترتب قبل تاريخ البداية لن يتم تسديدها. يغطي **الفصل الثالث** مرحلة بداية المنحة بالتفصيل.

راجعوا ذلك الفصل وتحكموا بتوقعات شركائكم والمنتفعين المحتملين خلال مرحلتى 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	سيصل بكم مكتب العقود التابع لـ USAID بخصوص الطلب الذي قدمته لتلقي منحة ويبلغكم أن منظمكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة، ولكن لم تلتزم USAID بعد بتقديم أي تمويل لكم في هذه المرحلة.	تقوم USAID بإبلاغكم بأن منظمكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة.
الجزء ٢,٣,١	على الفور، ويجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	يقوم أحد المدققين أو مسؤول معتمد من USAID بمراجعة الأنظمة والسياسات والقدرات في منظمكم لتحديد ما إذا كانت تلبى الحد الأدنى من المعايير لإدارة منحة USAID بنجاح.	استبيان ما قبل المنحة
الجزء ٢,٣,٢	يجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	الضمانات ما قبل المنحة هي عدة وعود على منظمكم تقديمها لتكون مؤهلة لتلقي منحة من USAID، وتكون عادة على شكل نماذج مقدمة مع الطلب. ستأكد USAID من إكمالها قبل تقديم المنحة.	الضمانات ما قبل المنحة
الجزء ٢,٤	يجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	قد تطلب USAID تغيير النواحي الجغرافية أو الفنية أو الأهداف أو الموازنة أو إجراء تغييرات أخرى على المقترح لجعله أكثر توافقاً مع أولويات USAID والأهداف الإستراتيجية. يُتوقع منكم مراجعة هذه التغييرات المقترحة والتأكد من أن منظمكم لا تزال قادرة على إنهاء المشروع ضمن الموازنة - الأهداف، والإطار الزمني المحدد.	التفاوض على تفاصيل البرنامج
الجزء ٢,٤,٢	فوراً أو ضمن الإطار الزمني الذي حدده USAID.	إذا كان هناك أي نتائج لاستبيان ما قبل المنحة، ستطلب منكم USAID التعامل مع تلك النتائج.	المباشرة في دراسة ظروف ما قبل المنحة
الجزء ٢,٥,١	ان امكن يجب تسمية الأفراد المهمين في فترة توقيع المنحة	الموظفون الرئيسيون هم الأفراد المدرجين بالتحديد في اتقاقيتكم. ويتطلب تعيينهم موافقة ضابط الاتفاقية.	تسمية الموظفين الرئيسيين
الفصل ٢	الإطار الزمني سيعتمد على عبء عمل USAID وأولوياتها.	ستلقي USAID نظرة أخيرة على موازنتها وأولوياتها والمرشحين النهائيين الآخرين للحصول على المنحة وبعدها تتخذ قرار نهائي.	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. يتوجب عليكم قراءتها بعناية للتأكد من فهمكم التام لها وموافقكم على جميع البنود والشروط قبل التوقيع عليها.	التوقيع على اتفاقية المنحة وإعلانها

الفصل ٣	بعد توقيع الاتفاقية النهائية	بعد استلام الاتفاقية النهائية، يُتوقع منكم المباشرة في مهام التخطيط لبدء المنحة	بداية مرحلة بداية المنحة
الجزء ٢,٥,٣	يجب أن يبدأ قبل تطبيق نشاط مشترك.	عقد اتفاقيات مع الشركاء باستخدام الآليات الملائمة مثل العقود ومذكرات التفاهم، الخ.	عقد اتفاقيات مع الشركاء

٢,٣ مرحلة ما قبل المنحة

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 تماماً مع قواعد USAID وأنظمتها. إذا رأى ضابط الاتفاقية ضرورة لإجراء استبيان ما قبل المنحة فسيقوم بتشكيل فريق لديه الخبرة اللازمة لإجراء الاستبيان. قد يتألف الفريق من:

- عضو في فريق المساعدة (AOT)
- ضابط الاتفاقية أو الضابط المكلف:
- الضابط المالي (مكتب الإدارة، أو مكتب الضابط المالي الأول [M/CFO]. أو مكتب المراقب المالي للبعثة أو المنطقة) أو المكلف بذلك:
- ممثل أو أكثر لمكتب الإدارة، أو مكتب العقود والمساعدة، أو قسم تدقيق ودعم العقود، أو 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 ضابط الاتفاقية للمراجعة والنظر فيها. يحدد ضابط الاتفاقية بناءً على

عند إبلاغ منظماتكم بأنها على القائمة النهائية للمرشحين للحصول على منحة، يتعين عليها إكمال 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 USAID للتأكد من أن منظماتكم قادرة على إدارة الموارد للبرنامج الذي قمتم بتصميمه في الطلب، كما يساعد في التأكيد 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 التنظيمية للمنظمة وإدارتها الحاكمة الداخلية فيها إلا أن التركيز يكون عادة على الإجراءات والسياسات والضوابط

ذلك ما إذا كان مقدم الطلب ملائماً 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 توفر هذه الأمور في المنظمة وتطبيقها بفعالية. الرجاء الاطلاع على النموذج المعياري ١٤٠٨، "استبيان ما قبل المنحة لدراسة نظام المحاسبة لدى المتعاقد المستقبليين" (يشار إليه غالباً بالنموذج SF-١٤٠٨) 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. سيحدد 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

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 منظمكم 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 ٤.٣.١.١)

٢ (ب) - تحديد وتجميع التكاليف المباشرة حسب العقد

بالنسبة للتكاليف المباشرة المرتبطة ببرنامج محدد، يجب أن يكون نظامكم قادراً على

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 العقد من خلال تقديم دفاتر المحاسبة بصورة روتينية.

سيجري المقيّم تقييم 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-112، أو المرفق ب، أو أحكام أخرى في العقد من التكاليف المحملة على العقود الحكومية

سيدرس المقيّم سياسات الشراء لديكم لمعرفة كيفية تحديد وتعريف التكاليف غير المسموح بها - الأمور التي لا تغطيتها 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).

• ٢ (ي) - تحديد التكاليف حسب بنود العقد والوحدة (كما لو أن كل وحدة أو بند كان عقد

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 تكلفة نهائي).

• 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 منظمتمكم نظام يقوم الموظفون من خلاله بملء سجلات الدوام وتحديد الساعات المرتبطة بكل نشاط أو مشروع. حتى لو كان نظام المحاسبة لديكم قادراً على القيام بذلك قد لا يعطيكم المقيّم علامة النجاح ما لم يكن لدى منظمتمكم سياسة مكتوبة حول هذا 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

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 المقتنيات اللاحقة؟

يجب أن يكون نظامكم أكثر من مجرد نظام لتابعة 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 منظمكم ليشتمل على منطقة أخرى فبإمكانكم استخراج بيانات من نظامكم لتساعدكم في 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) العاملة، أو (٢) القائمة ولكنها غير عاملة، أو (٣) المتوقعة، أو (٤) غير الموجودة. إذا كنتم بصدد تطوير نظامكم خلال عملية الاستبيان، فهذه فرصة ليلاحظ المقيّم التقدم الذي تحرزوه والإطار الزمني المقدر لانتهاء من عملية التطوير.

نتائج استبيان ما قبل المنحة

سيقدم المقيّم إلى USAID تقريراً حول نتائج استبيان ما قبل المنحة وبناء عليه سترسل USAID كتاباً إلى مقدم الطلب حول أي نواحي

مستقل بحد ذاته) إذا لزم ذلك بموجب العقد المقترح / 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 الفعلية التي تم شراؤها وذلك كجزء من عملية تسجيل المعاملة.

٣. هل يقدم نظام المحاسبة معلومات مالية:

• ٣ (أ) - لازمة بموجب OMB A-110، معايير أنظمة الإدارة المالية.

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

• ٣ (ب) - لازمة لتأييد طلبات استرداد المبالغ المدفوعة

• ٣ (ج) - لازمة لتأييد طلبات الحصول على دفعات مسبقة.

عندما تطلبوا 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

النموذج عندما تقدموا طلب للحصول على
منحة. إذا لم يتم ملء هذا النموذج بالكامل
وإرفاقه بالطلب، قد تطلب منكم USAID
التوقيع عليه خلال مرحلة تقديم المنحة.
تشتمل هذه الضمانات بالتحديد على بيانات
تفيد بأن منظمتكم:

• لديها الأموال والموارد الضرورية للإيفاء بأي
التزامات انفتحت عليها حول المساهمة
بالتكاليف أو مطابقتها:

• تمنح USAID صلاحية الاطلاع على كل
السجلات أو الدفاتر أو 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 تضارب للمصالح الشخصية أو
التنظيمية أو مكاسب شخصية:

• ستلتزم بالقوانين الأمريكية بشأن عدم
التمييز على أساس الجندر، أو العرق، أو الدين،
أو اللون، أو الأصل، أو غيرها:

• ستلتزم بمتطلبات التدقيق 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 ممارسات الأعمال الجيدة تقضي بانتقال هذه
الضمانات إلى الاتفاقيات الفرعية بالرغم من
أنها قد لا تكون إلزامية من قبل USAID.

قصور ونقاط ضعف. سيكون هنالك فرصة
لمقدم الطلب بالرد وتوضيح أي مسألة. 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 الضمانات قبل المنحة

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

على الإنترنت

نموذج SF-424B المعياري لضمائم الالتزام

[http://apply07.grants.gov/apply/
forms/sample/SF-424B-V1.1.pdf](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 الضابط الأول المسؤول
وينص على أن منظمتكم:

• ستلتزم بأنظمة ومتطلبات USAID
الضرورية:

• لديها القدرة على إتمام البرنامج بنجاح؛ و

• مستعدة للالتزام بمتطلبات USAID الخاصة
بمراقبة برنامجكم.

في العديد من الحالات عليكم تسليم هذا

٢,٤ مرحلة التفاوض

من الأمثلة على التغييرات التي قد تطلب منكم 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 يمتلك المؤهلات اللازمة).

حذف البنود غير المسموح بها بموجب أنظمة USAID من الموازنة أو تقليل البنود التي تعتبر عالية التكلفة.

تغيير المجموعة / المجموعات المستفيدة المستهدفة.

اختيار تصميم محدد لبرنامج أو منهاج التدريب / التنقيف (إذا كان هناك على سبيل المثال واحد 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 الجندر، والبيئة، الخ.

قبل الانتهاء من الإعداد للمنحة، سيكون باستطاعة منظماتكم التفاوض مع USAID على بنود وشروط اتفاقية المنحة، بما في ذلك طريقة حصول منظماتكم على التمويل بالإضافة إلى المسائل الإدارية التي يتعين على منظماتكم معالجتها لتأهل للحصول على منحة.

يناقش هذا الجزء هذه المسائل ويعطيكم لمحة عما عليكم توقعه. تختلف كل عملية تفاوض عن غيرها لذا عليكم أن تكونوا مرنين. تذكروا أيضا أن التوصل بنجاح إلى اتفاق مع USAID لا يعني بالضرورة الحصول على تمويل. كما ذكر أعلاه، تحتفظ USAID بالحق في اختيار المتلقين النهائيين بناء على أولياتها ومدى توفر الموارد لديها.

٢,٤,١ التفاوض على التغييرات على برنامجكم

سيخضع الطلب الذي قدمته منظماتكم إلى المراجعة الدقيقة والتنقيح من قبل الخبراء الفنيين في USAID. وقد تقوم USAID أيضا 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 تحسن البرنامج المقترح. خلال مرحلة التفاوض من الممكن أن تطلب USAID منكم تغيير بعض الجوانب في البرنامج بناء على هذه المراجعات.

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، أو إذا كان عليكم الالتزام بموعد نهائي محدد لإنهاء الإعداد لمنحة 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. سيكون دوركم هو إدخال التغييرات المطلوبة إلى وصف البرنامج والتأكد من أنها مناسبة ويمكن تحقيقها.

٢.٤.٢ معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة

ستتلقى منظمتكم نتائج استبيان ما قبل المنحة في خطاب يبين بالتفصيل أي "نتائج" 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 تمويل. في بعض الأحيان يتم تحديد النتائج في الاتفاقية، ولكن بإمكان ضابط الاتفاقية أو الممثل الفني لضابط الاتفاقية إمهالكم المزيد من الوقت لمعالجة أوجه القصور هذه. كما ذكر أعلاه، من السهل التعامل مع بعض النتائج ولكن إنجازها عالي

خلال مرحلة التفاوض، عليكم مراجعة التغييرات المطلوبة منكم بعناية لأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- هل تؤثر التغييرات المقترحة على الأهداف؟
- هل تؤثر على الموازنة؟
- هل تؤثر على العمليات؟
- هل تؤثر على الإطار الزمني للتطبيق؟
- هل ستتطلب وجود متلقين فرعيين آخرين؟
- هل ستتطلب تغيير الموظفين؟
- هل تستطيع منظمتكم تطبيق التغييرات المطلوبة؟

على سبيل المثال لنفترض أنكم اقترحتم تطبيق برنامجكم في قرية محددة تطبقون فيها أصلاً أنشطة ماثلة 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 بدلاً من المنطقة التي اقترحتها.

قبل الموافقة على أي تغييرات والتوقيع على اتفاقية المنحة، يجب على منظمتكم عمل أبحاث حول المنطقة الجديدة لتحديد ما إذا كانت تحتوي على فئة ديمغرافية ماثلة. 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 منظمتكم إلى البحث عن متلقي فرعي في المنطقة الجديدة، وزيادة أو تقليل تكاليف النقل أو

في التقرير النهائي يوضح ما إذا تمت معالجة نتائج 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 التطبيق
- الموافقة على موظفين رئيسيين محددين
- الموافقة على خطة المراقبة والتقييم
- التعاون أو التشارك بين الوكالة وملتقي المنحة
- صلاحية الوكالة في إيقاف نشاط إنشائي بصورة فورية.

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

٢,٥,١ تسمية الموظفين الرئيسيين وطلب إجراء تغييرات

خلال عملية تقديم المنحة، قد تحدد USAID مناصب معينة في فريق المشروع "كوظائف رئيسية". تُعرف هذه الوظائف بالأدوار القيادية وتعتبر ضرورية لتطبيق البرنامج ككل بنجاح. تجدر الإشارة إلى أنه يتم غالباً استخدام عبارة "موظفين رئيسيين" للإشارة إلى الوظائف والأفراد في المشروع الذين يشغلون نواحي محددة فيه.

التكلفة ويستغرق وقتاً طويلاً. ويعتبر ذلك أمر هام خلال مرحلة التفاوض. إذا قامت USAID بإدراج نتيجة محددة تؤدي إلى تكبد منظماتكم مصاريف إضافية فبإمكانكم طلب تعديل المنحة لتغطية جميع أو بعض تلك التكاليف. على سبيل المثال، إذا ألزمتكم USAID بتطوير 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 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 مختصة لاحقة، أو (٢) تطلب منكم إرفاق مراجعة للتصويبات التي قمتم بها مع التقرير السنوي التالي. في سبيل ذلك، عليكم تزويد المدقق/ة بتقرير استبيان ما قبل المنحة والتفاصيل المتعلقة بالتصويبات التي قمتم بها قبل أن يجري/ تجري التدقيق السنوي المعتاد. بعد ذلك، بإمكان المدقق/ة إيراد بيان

البشرية في منظماتكم.

الخطوة التالية هي إجراء منافسة مفتوحة وعادلة لتعيين بديل. تأكدوا من اتباع سياسات الموارد البشرية وقوموا بتوثيق العملية بشكل تام. بعد اختيار المرشح بإمكانكم تقديم عرض عمل مشروط بموافقة ضابط الاتفاقية على الاختيار. قد يرغب الممثل الفني لضابط الاتفاقية بمقابلة المرشح وقد يرغب أيضاً بالمشاركة في المقابلات النهائية. قدموا طلباً خطياً للحصول على الموافقة إلى ضابط الاتفاقية وأرسلوا نسخة إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية.

تأكدوا من إرفاق السيرة الذاتية للشخص الذي ترغبون بتعيينه وشرح السبب الذي يجعله/ها ملائمة/ة للوظيفة. باستطاعتكم باستخدام النموذج المعياري ١٤٢٠ لتلخيص المعلومات وهو غير إلزامي.

على الإنترنت:

النموذج 1420-17 - بيان السيرة الذاتية.

[http://www.usaid.gov/forms/](http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc)

[AID142017.doc](http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc)

(يفتح كملف بصيغة WORD ويحتوي على برمجيات).

سيراجع الممثل الفني لضابط الاتفاقية اختياركم ويرسله إلى ضابط الاتفاقية مرفقا بتوصية بالموافقة على التغيير أو رفضه. إذا كانت لدى الممثل الفني لضابط الاتفاقية نواحي قلق، فقد يرغب بمناقشتها معكم قبل الحصول على الموافقة النهائية من ضابط

في اتفاقيتكم:

يوجد النص المتعلق بالموظفين الرئيسيين عادة تحت بند التدخل الجوهرى في المرفق أ. يحتوي النص على شروط المتطلب وقائمة الموظفين الرئيسيين الذين تمت تسميتهم في الاتفاقية.

تحدد المنظمة عادة وتقتصر أفراد 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". في هذه الحالة، بإمكانكم مواصلة عملية التوظيف لملء هذا 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 ضابط الاتفاقية. يجب الحصول على موافقة ضابط الاتفاقية أيضاً على أي تغييرات مقترحة على الموظفين الرئيسيين المذكورين في الاتفاقية التعاونية.

ملاحظة: يوافق ضابط الاتفاقية على كل التغييرات على الموظفين الرئيسيين ما لم يتم منح هذه الصلاحية خطياً إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية.

عند حدوث تغيير في الموظفين الرئيسيين (على سبيل المثال عند استقالة أحد الموظفين الرئيسيين المحددين في الاتفاقية التعاونية أو يتم إنهاء عقده أو يصبح غائباً)، عليكم إبلاغ الممثل الفني لضابط الاتفاقية على الفور. في حال إنهاء العقد تأكدوا من اتباع إجراءات الموارد

التكاليف المباشرة. في حين أن التكاليف غير المرتبطة بالمشروع بديهية. ولكن، يتطلب تخصيص التكاليف غير المباشرة طريقة لتوزيعها بصورة عادلة.

أحد الأساليب المتبعة لتخصيص تكاليف المشروع غير المباشرة أو المشتركة هي استخدام نسبة مئوية بناءً على عدد الموظفين في مشروع واحد مقابل إجمالي عدد الموظفين. من الممكن أيضاً احتسابها 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 احتساب المساحة المخصصة لكل مشروع. بإمكانكم أيضاً تقسيم مساحة المكتب المخصصة لفرد يوزع وقته في أكثر من مجال وذلك بناءً على النسبة التي يخصصها لكل مشروع. قوموا باحتساب المساحة المخصصة لكل مشروع بالإضافة إلى نسبة المساحة الكلية المخصصة لكل مشروع.

على سبيل المثال لنفترض أن مكتب مساحته ١٠٠٠ متر مربع يضم مشروعين؛ بحيث يخصص ٨٠٠ متر مربع 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

الاتفاقية. إن الممثل الفني لضابط الاتفاقية لا يشكك في قرار تنسيبكم لشخص بدلاً من غيره ولكنه يتأكد من أن المرشح يستوفي معايير المؤهلات المحددة لتلك الوظيفة الرئيسية. قد يرغب الممثل الفني لضابط الاتفاقية أيضاً بالتأكد من أن عملية التعيين كانت عادلة ومتماشية مع المعايير والممارسات المتبعة في الدولة.

أخيراً، على الممثل الفني لضابط الاتفاقية تسليم طلب إلى ضابط 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

المباشرة للمشروع والتي تحملتها عند تنفيذ الاتفاقيات الممولة من USAID.

تسمح USAID للمنظمات بإبرام اتفاقية NICRA بناء على عدة اعتبارات من بينها طبيعة وغاية المنحة ومير الحاجة إلى إبرام اتفاقية NICRA. إذا كانت USAID مستعدة لتأييد طلبكم للحصول على اتفاقية NICRA، يجب أن تتوفر لديكم البيانات الداعمة التي سيتم صياغة اتفاقية NICRA بناء عليها. يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادر على الفصل بين التكاليف غير المباشرة والمباشرة للمشروع وتحديدتها.

ستسمح USAID للمنظمة في بعض الحالات بإبرام اتفاقية NICRA مؤقتة وإعادة النظر فيها بعد سنة لتحديد السعر النهائي. بمجرد تحديد السعر النهائي، سيكون من الممكن استخدامه كسعر التكلفة غير المباشرة لمنح أخرى من USAID. أي بمعنى آخر، لن تحتاجوا إلى إبرام اتفاقية NICRA عن كل منحة. يتم بعد ذلك مراجعة اتفاقيات NICRA وتعديلها سنوياً.

بإمكان ضابط الاتفاقية أن يقدم لكم النصائح حول كيفية إعداد وإبرام اتفاقية NICRA. قد تحتاج المنظمات غير الأمريكية الممولة من USAID إلى استشارة بعثات الوكالة لتحديد اتفاقية NICRA. إذا لم يكن لدى المنظمة اتفاقية NICRA خلال مرحلة التفاوض، بإمكانها أن تطلبها في تاريخ لاحق.

ملاحظة: بإمكان اتفاقية NICRA تبسيط الطريقة التي تستردون من خلالها التكاليف عن النفقات العامة في المشاريع الممولة

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 المشاريع المختلفة؛ تحت أي ظروف سيتم تعديل هذه السياسات.

إبرام اتفاقية سعر 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 اتفاقية تعاونية بشأن سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه (NICRA) مع USAID. تحدد اتفاقية NICRA الطريقة التي تتيح للمنظمة استرداد التكاليف المشتركة أو غير

من USAID. ولكن، إذا كان لدى منظماتكم مشاريع ممولة من جهات مانحة أخرى أو إذا كانت اتفاقية NICRA تغطي فقط مصاريف المقر الرئيسي، أو إذا أردتم التأكد من أن اتفاقية NICRA الخاصة بكم تغطي بصورة دقيقة المصاريف المشتركة، سيتعين عليكم تخصيص تكاليفكم المشتركة. لهذا، بغض النظر عما إذا كانت لديكم اتفاقية NICRA أم لا فإن وضع سياسة لتخصيص 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 أي اتفاقيات فرعية مع المتلقين الفرعيين كما هو الحال بالنسبة للموظفين الرئيسيين. إذا كان المتلقون الفرعيون المذكورين في المقترح والموازنة المعتمدة بإمكانكم المضي قدماً في تحرير الاتفاقيات الفرعية. أما إذا لم يكن المتلقون الفرعيون محددين، سيتعين عليكم طلب الموافقة من ضابط 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 تطبيق مشروعكم.

ولكن، فيما يلي أمثلة عن جهات لا يمكن اعتبارها متلقية فرعية ولا يتعين الحصول على موافقة USAID عليها:

- شركة تشترون منها لوازم مكتبية؛
- رسوم مدرسية لأيتام وأطفال مستضعفين؛

أو

- المنظمة المنتفعة/ المنظمة المجتمعية غير الحكومية المستفيدة التي ستدعمونها في مجال بناء القدرات.

بالرغم من أن المتلقين الفرعيين بحاجة إلى موافقة USAID، يجب إجراء أبحاث للتحقق من الخلفية الإرهابية للمتلقين الفرعيين والبايعين المحتملين. لتوثيق أهليتهم، عليكم التحقق من عدة مصادر:

(١) قائمة المواطنين المعينين خصيصاً والممنوعين التابعة لوزارة المالية الأمريكية - <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>

(٢) القائمة الموحدة للقاعدة وطلابان الخاصة بالأمم المتحدة - <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

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

(٤) إي معلومات إضافية تقدمها USAID إلى متلقي المنح حول الأفراد أو الهيئات المحظورة.

تذكروا:

بالنسبة للبائعين الموردين للسلع أو الخدمات من الضروري وجود أمر شراء أو اتفاقية، ويجب اختيار البائعين من خلال عملية تنافسية بناءً على عملية الإجراءات التي تحدها منظماتكم والمذكورة في دليل الشراء

هناك متطلبات محددة عليكم الالتزام بها عندما يتم تخصيص جزء من منحتكم إلى

محددة أو مشار إليها في الاتفاقية. هناك علاقة بين المتلقي الفرعي والمتلقي الرئيسي مماثلة تماماً للعلاقة بين المتلقي الرئيسي وUSAID. بما أنه لا يوجد علاقة مباشرة بين USAID والمتلقي الفرعي، يكون المتلقي الرئيسي مسؤول عن ضمان انتقال كل الأحكام الإلزامية والبنود الهامة في اتفاقية المنحة إلى المتلقي الفرعي. 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 أو Request for Applications (RFA) أو استدراج عروض مباشرة من المنظمات التي تتمتع بالمهارات التي تبحثون عنها.
- **التقييم ما قبل المنحة** - قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن الاختيار، قوموا بتقييم الأنظمة المالية والإدارية لدى المتلقي الفرعي المحتمل وقدرته على تطبيق الأنشطة وتقديم النتائج المرجوة. قوموا إذا أمكن بزيارة المرشحين النهائيين للتأكد أكثر من مدى ملاءمتهم.

- **موافقة USAID** - يجب أن توافق USAID

متلقي فرعي. جمع بين USAID والمتلقي الرئيسي علاقة تعاقدية. يجب على المتلقي الرئيسي بموجب الاتفاقية الالتزام بعدة متطلبات وأحكام

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](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](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)

1. اختاروا الوثيقة ذات الصلة بكم وذلك 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.
2. أرفقوا كل الأحكام "الإلزامية" في الجزء الأول من الوثيقة.
3. أرفقوا كل الأجزاء المدرجة تحت بند "لازم حسب الاقتضاء" وذات الصلة بالمتلقي الفرعي الخاص بكم. كل بند يبين الأوقات التي يكون فيها واجب التطبيق.

أي مساهمة في التكاليف من قبل المتلقي الفرعي ودمجها مع مساهمتكم في التكاليف، إن وجدت. لهذا عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين لتسجيل بنود مثل ساعات العمل التطوعي، والمساهمات العينية الأخرى.

على المتلقي الفرعي قبل أن يتمكن من استلام التمويل. إذا كان المتلقي الفرعي محدد في المقترح والموازنة الأصليين، فيتم عادة الموافقة عليه في الاتفاقية. يجب الحصول على موافقة ضابط الاتفاقية إذا لم يكن المتلقي الفرعي مذكوراً 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 ملائمة لإشراك المتلقي الفرعي لأنها غير ملزمة قانوناً. قبل إنشاء علاقة تعاقدية يجب التأكد من فهم جميع الأطراف للإلتزامات القانونية المنطوية عليها.**

إعداد التقارير

• **الأطر الزمنية -** ضعوا جدول زمني لتسليم كل التقارير اللازمة. حددوا للمتلقين الفرعيين مواعيد نهائية تستلموا فيها التقارير في وقت مبكر لتمكنوا من مراجعتها وتوحيد كل التقارير ليتم تسليمها إلى USAID.

• **عمليات التدقيق -** حددوا ما إذا كان المتلقون الفرعيون بحاجة إلى تدقيق خارجي. حد النفقات الذي يتعين عنده إجراء تدقيق للمنظمات غير الحكومية الأجنبية هو ٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر في أي سنة. أما بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الأمريكية فحد النفقات هو ٥٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي. هذا المبلغ يشتمل على إجمالي التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية - وليس فقط التمويل الذي يستلمه المتلقون الفرعيون من منظماتكم بموجب منحتكم.

التخطيط والتطبيق

• **المتطلبات والأنظمة -** حققوا من اتفاقية المنحة لتعرفوا الأحكام الأخرى التي تنطبق على المتلقين الفرعيين، وراجعوا معهم المتطلبات وأنظمة USAID ذات الصلة بنوع الاتفاقية الفرعية التي تستخدمونها معهم. أمثلة:

- **الشراء -** تأكدوا 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 جميع

ما بعد تقديم المنحة

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

منطقية لإعداد التقارير على منظماتكم؛ وغيرها تنص على أنه لا يجوز إرغام منظماتكم على تطبيق برامج ضد إرادتها. لذا فإن معرفة حقوقكم في الاتفاقية التعاونية مهم تماما كأهمية معرفة التزاماتكم.

على ماذا تحتوي الاتفاقية التعاونية؟

تحدد اتفاقيتكم العلاقة بين منظماتكم و USAID وتنص على ما يلي:

١. مبلغ المنحة الذي تخطط USAID لتقديمه لمنظماتكم؛

٢. المتوقع أن تنجزوه من خلال المنحة، وكيف تخططون إلى ذلك؛

٣. الإطار الزمني الذي تخطط USAID لتقديم الدعم فيه لبرنامجكم؛

٤. الشخص المسؤول بشكل رئيسي في منظماتكم عن نجاح البرنامج؛

٥. الشخص 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 منظماتكم؛

١١. إجراءات التعاملات المختلفة بين منظماتكم و USAID؛ و

١٢. العواقب والأمور الطارئة إذا فشلت منظماتكم في تلبية التزاماتها أو رغبت بالانسحاب من الاتفاقية أو قامت USAID بإنهاء البرنامج.

• السجلات - تأكدوا من أن المتلقين الفرعيين يعرفون الوثائق التي عليهم الاحتفاظ بها ومدة الاحتفاظ بها (ثلاث سنوات عادة بعد تسليم التقرير النهائي).

٢,٦ فهم الاتفاقية التعاونية

تنتهي مرحلة تقديم المنحة عند تحرير الاتفاقية رسميا (التوقيع عليها) من قبل USAID ومنظماتكم. 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. تمنعوا في مراجعة الاتفاقية في أقرب وقت تستلمونها فيه واحتفظوا بنسخة منها للرجوع إلى البنود دوريا. 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 منظماتكم ملزمة قانوناً باتباع قواعدها وأنظمتها. بعض هذه القواعد والأنظمة مذكورة بوضوح وبعضها الآخر تتم الإشارة إليه في النص. عليكم الالتزام بالنوعين وقد تقع عليكم عقوبة في حال عدم الالتزام - حتى لو كان ذلك غير متعمداً.

في الوقت نفسه، توفر الاتفاقية التعاونية الحماية لكم أيضا. على سبيل المثال، تحظر بعض البنود على USAID فرض أعباء غير

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.

خطاب المنحة

يحتوي خطاب المنحة على المعلومات التالية عن منحتكم:

- 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.

- المبلغ المخصص والمتزم به - مبلغ المنحة المتوفر بصورة جاهزة لتلقي المنحة. ينص هذا الخطاب على المبلغ المخصص الأولي. غالباً ما يحتوي خطاب المنحة على بيان مثل " USAID غير مسؤولة عن رد أي تكاليف إلى متلقي المنحة تتجاوز المبلغ المخصص والمتزم به." ثم سيدرج الخطاب المبلغ المخصص تحت عنوان "المبلغ المخصص والمتزم به لهذا النشاط". سيتم توثيق أي زيادة مستقبلية في المبلغ المخصص من خلال تعديل يجريه ضابط الاتفاقية ويحدد فيه المبلغ المخصص الجديد. ستحصلون على نسخ من هذه التعديلات التي ستساعدكم في تتبع المبلغ المخصص المتزم به. لا تتطلب التعديلات على الاتفاقية التعاونية التي تعكس زيادة في المبلغ المخصص توقيعاً مقابلاً من منظماتكم. يصرح لـ USAID رد تكاليف إلى منظماتكم إلى الحد الذي لا يتعدى المبلغ المخصص ولا تتحمل المسؤولية عن أي

ستكون كل اتفاقية تعاونية مختلفة قليلاً عن غيرها. تعتبر الأجزاء التالية من الاتفاقية التعاونية بمثابة مرجع عام. جدر الإشارة إلى أن كل نص عليه الاتفاقية التعاونية تحديداً يمثل التزام قانوني تجاه USAID.

٢,٦,٢ اتفاقية USAID التعاونية

تحتوي اتفاقية USAID التعاونية على أربع أجزاء رئيسية:

١. خطاب المنحة
٢. المرفق أ - الجدول
٣. المرفق ب - وصف البرنامج
٤. 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 التعلق بالأحكام المعيارية

على الإنترنت:

- ◀ نظام تعليمات USAID المحوسبة، الفصل 303 - 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>

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

أ. (٣) مبلغ الاتفاقية التعاونية والدفع - يمثل مجموع مبلغ المنحة، والمبلغ المخصص الملتزم به، وطريقة الدفع. يحتوي هذا الجزء أيضا على تنبيه هام بشأن تمويل برنامجكم:

من الممكن أن تخصص USAID دفعات متزايدة من المنحة إلى حد يصل إلى مبلغ الاتفاقية وذلك مع مراعاة توفر الأموال لدى USAID وإحراز البرنامج تقدما مرضيا واستمرارية التزامه بالأهداف.

أ. (٤) موازنة الاتفاقية التعاونية - ملخص للموازنة الإجمالية للمشروع، تشتمل على مبلغ المساهمة في التكاليف، إن وجد.

أ. (٥) إعداد التقارير والتقييم - قائمة من متطلبات إعداد التقارير المختلفة التي تتولون مسؤوليتها خلال مدة الاتفاقية التعاونية.

- تقارير مالية - التقارير الفصلية بشأن الوضع المالي (SF-٤٢٥).

- إعداد تقارير البرامج - تقارير الأداء الفصلية وخطط عمل سنوية.

- التقرير النهائي - التقرير النهائي الذي يجب تسليمه عند انتهاء المشروع.

أ. (١): سعر التكلفة غير المباشرة (إذا كان ذلك ينطبق) - تفاصيل حول سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه (NICRA) لاتفاقيتكم ويشتمل على كيفية حسابه وما إذا كان سعر مؤقت أو نهائي (قد لا يتم إيراد هذا البند إذا لم يكن قد تم تحديده (NICRA)).

مصاريف تتحملونها وتتجاوز هذا المبلغ.

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

- المساهمة في التكاليف - يبين الخطاب أيضا "مبلغ المساهمة في التكاليف (غير الفيدرالي)". هذا المبلغ هو عبارة عن مبلغ المساهمة الذي وافقت المنظمة متلقية المنحة على تقديمه إلى البرنامج، إن وجد. بغض النظر عما إذا كانت المساهمة في التكاليف عينية أو نقدية، أو كانت عبارة عن تمويل آخر، ستتحمل منظماتكم المسؤولية عن الوفاء بالتزامها بالمساهمة بالتكاليف. لذا يجب تتبع المجموع التراكمي للمساهمة في التكاليف طوال فترة الأداء.

- ضابط الاتفاقية - ضابط الاتفاقية هو الممثل القانوني لحكومة الولايات المتحدة، ويوقع على الخطاب ويقدم المنحة.

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

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).

على الإنترنت:

◀ 22-228 CRF قواعد المصدر، بلد المنشأ،
والجنسية للسلع الأساسية والخدمات
الممولة من USAID.

[http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/
text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d
2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view
=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=
\(22;cc=ecfr](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=22;cc=ecfr)

◀ نظام التعليمات المحوسبة - الفصل
310 - المصدر، بلد المنشأ، الجنسية

[http://www.usaid.gov/policy/
\(ads/300/310.pdf](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf)

أ. (٧) الحق في الممتلكات - الممتلكات التي يتم
شراؤها بموجب الاتفاقية مثل المركبات أو
معدات الكمبيوتر، الخ، التي قد تبقى في
منظمتكم 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).

أ. (٩) المساهمة في التكاليف - المبلغ الذي تلتزم
منظمتكم بالمساهمة به من مصدر آخر
غير حكومة الولايات المتحدة. إذا التزمت
منظمتكم بالمساهمة بتكاليف لتطبيق
المشروع فيتعين عليكم الإبلاغ عن المجموع
التراكمي للمساهمات في تقارير الوضع المالي
الفصلية.

أ. (١٠) **التدخل الجوهري** - تتولى USAID دور محدد
بوضوح لمراجعة جوانب معينة في البرنامج
والموافقة عليها، وقد تشتمل على ما يلي:

- **الموافقة على خطة التطبيق** - توضح خطة
التطبيق أو خطة العمل الطريقة التي
ستطبق منظمتكم من خلالها برنامجها
لتحقيق الأهداف المذكورة في الاتفاقية
التعاونية. بعد تسليم خطة العمل، ستقوم
USAID بمراجعتها وتقديم الملاحظات عليها.
لا يمكنكم المباشرة بتطبيق البرنامج إلا
بعد استلام الموافقة الرسمية على خطة
العمل. يجب عادة تقديم خطط العمل
سنويا عن للمنح الممتدة لعدة سنوات،
وتنص الاتفاقية على مواعيد تسليم هذه
الخطط.

- **الموافقة على الموظفين الرئيسيين المحددين** -
قد يكون هناك عدة مناصب في المشروع
مدرجة في هذا الجزء كوظائف رئيسية

على الموافقة على العمل الذي يتولاه طرف ثالث، إلا أن USAID تحتفظ بالحق في إعطاء أي موافقات إضافية للمتلقين الفرعيين أو العقود ويجب النص بوضوح على تدخل الوكالة هذا في البند الخاص بالتدخل الجوهري في الاتفاقية.

٣. الموافقة على خطط المراقبة والتقييم الخاصة بمتلقي المنحة. يجب على ضابط الاتفاقية (ما لم يتم تفويض الصلاحية إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية) الموافقة على أي تغيير على الأهداف المقترحة أو نواحي أخرى من خطة المراقبة 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.

٤. 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 جزءاً من المنحة.

ملاحظة: قد تضيف بعض البعثات النص التالي إلى بند التدخل الجوهري عند اللزوم: "صلاحية الوكالة في إيقاف نشاط إنشائي على الفور" - يجوز لضابط الاتفاقية إيقاف نشاط إنشائي على الفور إذا تقرر أنه لا يطابق المواصفات المحددة له. في مثل هذه الحالات، يجب على ضابط الاتفاقية إرفاق المواصفات المحددة باتفاقية المنحة عند تحريرها. يجب التعامل مع أي تغييرات مادية على المواصفات على أنها تعديلات على المنحة.

أ.(١١): دخل البرنامج - إجمالي الدخل الذي تجنيه المنظمة ويتولد مباشرة من نشاط

(٢,٥,١) ومرفق بها أسماء الأفراد الذين يشغلون هذه المناصب حالياً. الوظائف التي تحدها USAID كوظائف رئيسية هي فقط الوظائف الضرورية لتطبيق اتفاقية المنحة بنجاح. تعمل سياسة USAID على جعل ذلك مقتصر على عدد معقول من الوظائف بحيث لا تزيد عموماً عن ٥ وظائف أو ٥٪ من إجمالي 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، بإمكان ضابط الاتفاقية التصريح بتعاون أو مشاركة USAID و متلقي المنحة على البرنامج. يجب أن يكون هناك سبب كاف لتدخل الوكالة، ويجب أن يكون التدخل مُصمماً خصيصاً لدعم العناصر المحددة في وصف البرنامج. عند استيفاء هذه الشروط، بإمكان ضابط الاتفاقية تضمين مستويات ملائمة من التدخل الجوهري كما يلي:

١. المشاركة التعاونية في اختيار أعضاء اللجنة الاستشارية، إذا كان البرنامج يشكل لجنة للتعامل مع شؤون البرامج والأمور الفنية وليس الأمور الإدارية الروتينية.

٢. الموافقة على المنح الفرعية والاتفاق عليها. يجب على المتلقين الحصول على موافقة ضابط الاتفاقية المسبقة 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

٢,٣ مرحلة ما قبل المنحة

عند إبلاغ منظماتكم بأنها على القائمة النهائية للمرشحين للحصول على منحة، يتعين عليها إكمال 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 USAID للتأكد من أن منظماتكم قادرة على إدارة الموارد للبرنامج الذي قمتم بتصميمه في الطلب، كما يساعد في التأكيد 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 الحاكمة 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 تماماً مع قواعد USAID

وأنظمتها.

إذا رأى ضابط الاتفاقية ضرورة لإجراء استبيان ما قبل المنحة فسيقوم بتشكيل فريق لديه الخبرة اللازمة لإجراء الاستبيان. قد يتألف الفريق من:

- عضو في فريق المساعدة (AOT)
- ضابط الاتفاقية أو الضابط المكلف؛
- الضابط المالي (مكتب الإدارة، أو مكتب الضابط المالي الأول [M/CFO]، أو مكتب المراقب المالي للبعثة أو المنطقة) أو المكلف بذلك؛
- ممثل أو أكثر لمكتب الإدارة، أو مكتب العقود والمساعدة، أو قسم تدقيق ودعم العقود، أو 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 ضابط الاتفاقية للمراجعة والنظر فيها. يحدد ضابط 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.

هذه الممارسات المقبولة.

تشتمل هذه المعايير على برمجيات المحاسبة الملائمة وسياسات الإدارة المالية وإجراءات المحاسبة المدونة. ينطوي استبيان ما قبل المنحة على تقييم لدى توفر هذه الأمور في المنظمة وتطبيقها بفعالية. الرجاء الاطلاع على النموذج المعياري ١٤٠٨. "استبيان ما قبل المنحة لدراسة نظام المحاسبة لدى المتعاقدین المستقبليين" (يشار إليه غالباً بالنموذج SF-١٤٠٨) 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. سيحدد المقيّم ما إذا كان النظام ككل "ناجح" أو "راسب" عند مقارنته مع

١. هل يقضي نظام المحاسبة ب:
 - ٢ (أ) - فصل التكاليف المباشرة عن التكاليف غير المباشرة بالشكل الصحيح 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 منظمتمكم 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 ٤.٣.١.٦)
 - 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 تكلفة نهائي).
 - ٢ (د) - تجميع التكاليف وفقاً لدفتر الأستاذ العام يجب أن يكون نظامكم قادراً على الإبلاغ

٣ بداية البرنامج

بداية البرنامج

٣,١ لمحة 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 أموال 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

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 المراقبة والتقييم
 - ٣,٤,٢,١ إنشاء نظام للمراقبة والتقييم
 - ٣,٤,٢,٢ الربط بين أهداف البرنامج ومؤشرات الأثر

٣,٥ الاتصال

٣,٥,١ صياغة خطة الاتصال

٣,٥,٢ صياغة الشعار

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

٣,٥,٢,٢ ما هي عناصر شعار برنامجنا؟

٣,٥,٣ وضع الشعار ومتطلبات الجهة المانحة

٣,٥,٣,١ استحداث خطة لوضع الشعار

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

٣,٥,٣,٣ متطلبات المتلقين الفرعيين

٣,٥,٣,٤ متطلبات خاصة

٣,٥,٤ إبراز الأثر

٣,٥,٤,١ سرد قصتكم

٣,٥,٥ الاتصال والأخلاقيات

٣,٦ ملخص ومراجع

٣,١ لمحة عامة

متطلبات الشؤون المالية وأنظمتها وسياساتها (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 للمراقبة والتقييم (M&E). بينما يحتوي الجزء الأخير على معلومات حول استحداث خطة لصياغة الشعار ووضعها (٣,٥,٣,١).

الأهداف

- فهم ما عليكم إنجازته خلال مرحلة بداية البرنامج.
- معرفة الحد الأدنى من متطلبات الأنظمة الإدارية الرئيسية.
- التعرف على عملية وضع خطط العمل الأولية.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- 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 وحققها بغض النظر عما إذا كان قد تم فعلياً استلام المبلغ.
- ضابط الاتفاقية Agreement Officer (AO) - المسؤول في USAID الذي لديه صلاحية إبرام اتفاقيات المساعدة و/ أو إدارتها و/ أو إنهائها و/ أو إغلاقها. والذي يتخذ قرارات ويتوصل إلى نتائج بالنيابة عن USAID.

تعتبر مرحلة بداية البرنامج من المراحل الحرجة في برنامجكم. يشعر بعض المدراء أن عليهم المباشرة في تطبيق البرنامج في أسرع وقت ممكن. ولكن كلما أديتم اهتماماً أكبر في إرساء قاعدة قوية (من خلال وضع سياسات وأنظمة إدارية وخطط للتطبيق)، كلما كان تطبيق البرنامج أكثر سلاسة.

انتقل مباشرة إلى:

- ◀ الإطار الزمني والقائمة المرجعية لمرحلة بداية البرنامج
- ◀ الأنظمة المالية
- ◀ عملية الشراء
- ◀ سياسات الموارد البشرية
- ◀ بداية المراقبة والتقييم
- ◀ التخطيط للعمل
- ◀ خطة الاتصال
- ◀ إبراز الأثر

يقدم هذا الفصل أبرز المهام التي عليكم تأديتها خلال الفترة الواقعة بين الانتهاء من الإعداد للمنحة والبدء بتطبيق البرنامج. الجزء الأول من هذا الفصل عنوانه "البداية" (٣,٢). ويوفر نصائح لضمان بداية البرنامج بنجاح. كما يشتمل على إطار زمني وقائمة مرجعية (٣,٢,٢). يقدم لكم هذا الجزء أيضاً فريق USAID (٣,٢,٣) لمساعدتكم على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم. أخيراً، يلقي هذا الجزء نظرة إلى الأمور العملية المتعلقة بطلب الأموال وإنفاقها خلال مرحلة بداية البرنامج. (٣,٢,٤)

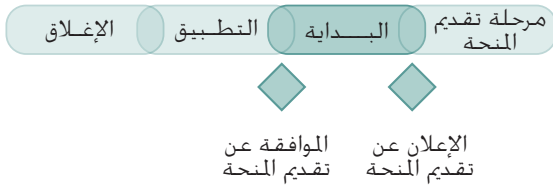
يناقش بند "سياسة وأنظمة الإدارة" (٣,٣)

- **الممثل الفني لضابط الاتفاقية Agreement Officer's Technical Representative (AO)** - (كان يطلق عليه في السابق الضابط الفني المختص "Cognizant Technical Officer") مسؤول USAID الذي يتولى عملية مراقبة التقدم الذي يحرضه متلقي المنحة نحو تحقيق غايات الاتفاقية والذي يقوم بدور ضابط الارتباط بين متلقي المنحة وضابط الاتفاقية (AO). يحدد ضابط الاتفاقية مسؤوليات ممثل الفني لضابط الاتفاقية المذكور في الاتفاقية التعاونية ويفوض إليه الصلاحيات بشأنها.
- **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 منتج أو خدمة وذلك باستخدام الصور والكلمات لتوليد ردود فعل نفسية إيجابية لدى المستفيدين متأثرة باستعمالات الشعار (الترويج، خدمة العملاء، عملاء آخرين، الخ).
- **نظام المحاسبة القائم على النقد** - أسلوب مسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل الأحداث المالية بناء على التدفق النقدي والمركز النقدي. يتم تسجيل الدخل عند استلام النقد ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. في المحاسبة القائمة على أساس النقد يطلق على الإيرادات والمصروفات أيضا بالمقبوضات والمدفوعات النقدية. لا تعترف المحاسبة القائمة على النقد بوعود الدفع وتوقعات استلام المال والخدمة في المستقبل مثل الذم الدائنة أو الذم المدينة أو النفقات المدفوعة مسبقا 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 جدا.
- **الاتصال** - عملية نقل أفكار ومعلومات عن طبيعة المنظمة والقضايا التي تتعامل معها، وهو نشاط أساسي ومتواصل ووسيلة لاستدامة المنظمة.
- **المساهمة في التكاليف** - جزء من تكاليف المشروع أو البرنامج لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- **(FM أو FMO)** - مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID.
- **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.
- **المساهمة العينية** - الموارد غير النقدية المقدمة إلى مشروع وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. 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.

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 معلومات ذات صلة مثل سجل الرواتب السابقة.
- 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.
- 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 ستعطي أخبار المنحة شعورا بالحماس على الأرجح للجميع بما في ذلك موظفي المشروع، والمتلقين الفرعيين، والمستفيدين، وUSAID، والمسؤولين الحكوميين، وأفراد المجتمع في

• المراقبة والتقييم

” Monitoring and Evaluation -

عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات لتحديد أثر المشروع وقياسه.

- الترويج - العمليات والأنشطة التي تساهم في الصورة العامة للمنظمة وتساعد في 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 تفرض USAID على المتلقين تقديمها لمشروع ليكونوا مؤهلين للحصول على منحة.

- سقف المشتريات الصغيرة - سقف تحده 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.

- سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه ”NICRA“: سعر 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

٥. أسسوا عمليات وأنظمة سهلة التطبيق - تشتمل مرحلة البداية على صياغة عمليات إدارية أساسية كأنظمة المراقبة والتقييم وأنظمة الإدارة المالية. قد تفضلوا تطبيق أنظمة محوسبة وعالية التقنية ولكن قبل القيام بذلك خذوا بعين الاعتبار الأثر: مقدار 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 المراقبة 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 تحرير اتفاقية المنحة وتستمر حتى تاريخ الموافقة على خطة العمل واستلامكم التمويل المخصص لتطبيق 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.

المنطقة التي يتم فيها تطبيق المشروع، ولكن من الممكن أن يتحول هذا الشعور بسرعة إلى إحباط إذا لم يحدث شيء لأسابيع أو حتى أشهر. تأكدوا من إبقاء الجميع على اطلاع خلال مرحلة البداية وإشراكهم بها للحفاظ على الدافع 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 بالوضع لأنكم تعتقدون أن إشراك مجموعة أكبر سيؤخر عملية التطبيق. إن الوقت الإضافي الذي يتم استثماره في البداية سيعزز التحكم بالعملية والمشروع.

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

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

الشكل ٣ - المهام الرئيسية في مرحلة البداية

الحدث/المهمة	الوصف	الاطار الزمني	المرجع
إنهاء الإعداد للمنحة	المباشرة في مرحلة بدء البرنامج عند تسليم اتفاقية المنحة الموقعة إلى الشريك		الفصل الثاني
مهام غير منجزة من فترة ما قبل المنحة	الالتفات إلى أية جوانب عالقة من مرحلة تقديم المنحة (مثل ظروف مرحلة ما قبل المنحة)	مستمر من مرحلة تقديم المنحة	الفصل الثاني
طلب تمويل لتغطية مرحلة البداية	طلب أموال من الوكالة المانحة لتغطية تكاليف الموظفين وتطوير الأنظمة الضرورية لتحقيق أهداف مرحلة بداية البرنامج. ملاحظة: لا يجوز استخدام هذه الأموال للمباشرة في تطبيق البرنامج.	حسب الحاجة	الجزء ٣.٢.٤
خطة العمل	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.	تبدأ بعد التخطيط للمشروع	الجزء ٣.٤.١
الأنظمة المالية	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.	يجب إنهاء بعض الجوانب قبل الحصول على التمويل	الجزء ٣.٣.١
سياسات وإجراءات الشراء	إقرار عملية شراء فعالة للتأكد من أن كل المشتريات بموجب المنحة تلبى متطلبات USAID وتعكس ممارسات الأعمال الجيدة.	يجب إنجازها قبل المباشرة بالشراء	الجزء ٣.٣.٢ الفصل الرابع
سياسات الموارد البشرية	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، وبيئة العمل الخالية من المخدرات، والإعاقة، ومكافحة الإجار بالبشر، وسياسة مكان العمل فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة المكتسبة HIV.	أنظمة لتابعة الساعات اللازمة فوراً. قد تكون بعض السياسات الأخرى غير متأثرة بعامل الوقت كثيراً.	الجزء ٣.٣.٣
نظام المراقبة والتقييم	وضع تعريفات للمؤشرات، وعمليات وأدوات لجمع البيانات، وإبلاغ الموظفين بأهمية جودة البيانات وتدريبهم على جمعها وتسجيلها بشكل صحيح.	بالتنسيق مع عملية صياغة خطة العمل	الجزء ٣.٤.٢
التقييم الأساسي BASELINE	إجراء مراجعة لنتائج التقييم الأساسي للبرنامج والبحث عن أي بيانات أساسية هامة متوفرة في الأصل.	بالتنسيق مع عملية صياغة خطة المراقبة والتقييم	الجزء ٣.٤.٢.١
مراجعة خطة العمل	التجواب أثناء مراجعة USAID خطة عملكم. قوموا بتعديل برنامجكم عند الضرورة وأبلغوا الممثل الفني لضابط الاتفاقية بأي تغييرات تؤثر على الموازنة أو الأهداف.	التوقيت يختلف	الجزء ٣.٤.١.٥

خطه وضع الشعار/ الاتصالات	صياغة خطة لوضع الشعار/ الاتصال ومراجعة خطة USAID لصياغة ووضع الشعار.	يجب الانتهاء منه قبل مرحلة التطبيق	الجزء ٣.٥.٣.١
الموافقة على خطة العمل	استلام إشعار عند موافقة الممثل الفني لضابط الاتفاقية على خطة عملكم. (إذا كنتم تعملون على أساس استرداد النفقات وليس على أساس الدفعات المسبقة، بإمكانكم بدء التطبيق في هذا الوقت).		الجزء ٣.٤.١.٥
التمويل لتطبيق البرنامج	١. 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. ٢. استلموا التمويل من USAID. المنظمات العاملة على أساس الدفعات المسبقة يمكنها البدء بالتطبيق حالما تستلم الدفعة الأولى.	لفترة تصل إلى شهر واحد لتخصيص المبالغ الإضافية وأيضاً لفترة تصل إلى أسبوعين لصرف المبالغ.	الفصل الرابع

٣.٢.٣ فريقكم وفريق USAID

معكم على المنحة وحصلتم عليها. يدير مكتب الاتفاقية المسائل المتعلقة بالالتزام بنود الاتفاقية. المسمى الوظيفي للموظف الرئيسي في USAID الذي ستتعاملون معه في هذا المكتب هو ضابط الاتفاقية (Agreement Officer AO). وهو مسؤول عن الموافقة على الإجراءات الرسمية (ما لم يتم تفويض هذه الصلاحية إلى الغير) وتعديل اتفاقية المنحة. نظير ضابط الاتفاقية من منظماتكم هو على الأرجح المدير التنفيذي أو شخص آخر في منصب قيادي مماثل ولديه صلاحية إبرام الاتفاقيات القانونية بالنيابة عن المنظمة.

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 قدماً في المشروع.

في USAID المكتب المالي هو قسم إدارة النقد والدفعات (CMP). ولكن غالباً ما يطلق عليه ببساطة "FM" وهو اختصار لعبارة "مكتب الإدارة المالية" (Office of Financial Management).

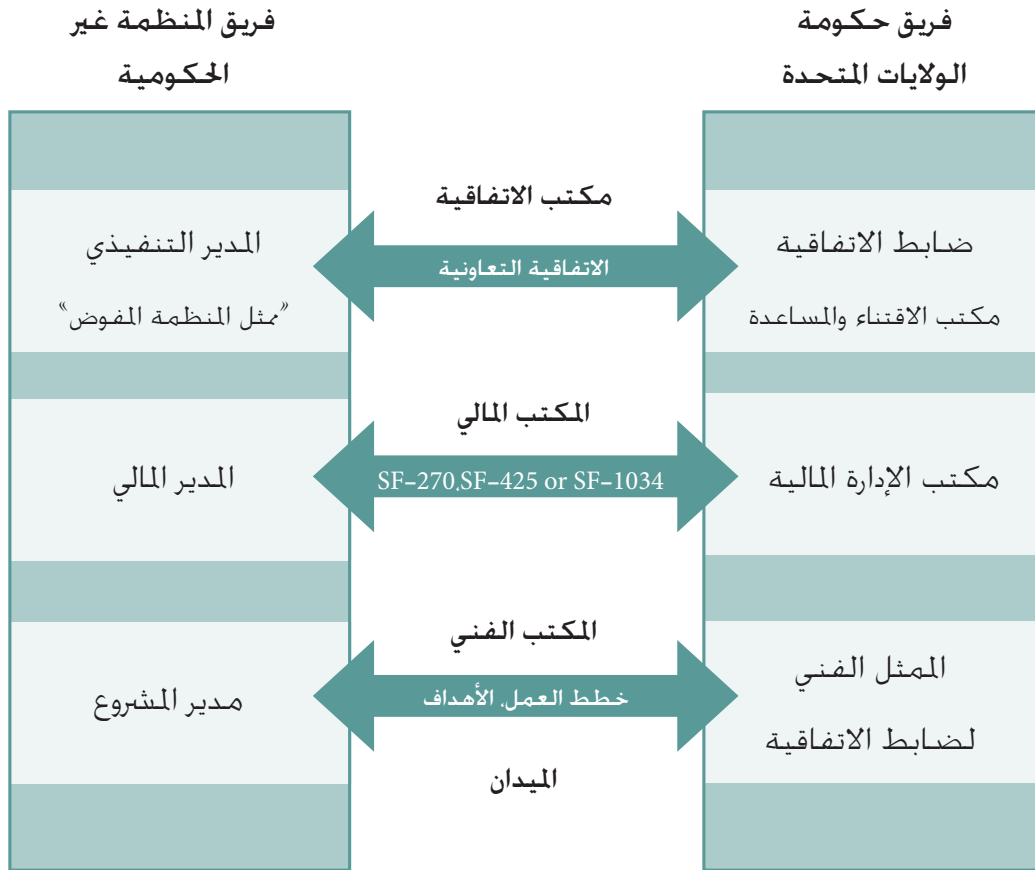
سيعمل أعضاء الفريق خلال مرحلة تطبيق المشروع مع مسؤولين على الصعيد المحلي والوطني في حكومة الدولة المضيفة، كما سيتعاملون مع بعثة USAID في البلد و/ أو موظفيها في واشنطن العاصمة (وكلاهما في بعض الحالات). خلال مدة المنحة ستتعاملون مع ثلاثة مكاتب رئيسية في USAID: مكتب الاتفاقية، والمكتب المالي، والمكتب الفني.

سيكون المكتب الفني في أغلب الحالات هو جهة الاتصال اليومي الرئيسية لكم. يتعامل المكتب الفني مع كل الجوانب الفنية لمنحتكم.

مكتب اتفاقية USAID هو المكان الذي قدمتم له طلب الحصول على تمويل وتفاوضتم

تنص اتفاقيات USAID على أن الممثل الفني لضابط الاتفاقية (AOTR) هو جهة الاتصال الرئيسية في المكتب الفني (يتم تحديده في الاتفاقية أو لاحقا من قبل ضابط الاتفاقية).

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



عموما تقديم دفعات مسبقة على أساس ربعي 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 تحديد ميزانية لأموال بدء البرنامج وإنفاقها بعناية في حال حدث أي تأخير في الحصول على الموافقة على خطة عملكم. من

٣,٢,٤ 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 270 (<http://www.whitehouse.gov/>) (SF-270) (<http://omb/grants/sf270.pdf>). بالرغم من أنه يتم

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 لتوسعة نطاق الأنشطة. يبين الشكل ٥ أمثلة عن النفقات الجائزة وغير الجائزة في مرحلة بداية البرنامج:

المنطقي أن تتوقعوا أن تمتد مرحلة بدء المشروع لفترة ثلاث أشهر أو أكثر.

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

قبل أن توافق USAID على خطة العمل، قد تطلب منكم إجراء تغييرات عليها. لهذا، من المهم الانتظار حتى تحصلون على الموافقة الخطية قبل أن تبدؤوا بتقديم الخدمات. خذوا 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 المراقبة والتقييم لديكم، وتعيين الموظفين، والتخطيط للمشتريات. كونوا مبتكرين واستغلوا هذا الوقت بحكمة لتهيئة منظماتكم 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"> • معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة
رواتب الموظفين الذين يعملون فقط على تطبيق البرنامج (على سبيل المثال: تقديم الخدمات)	<ul style="list-style-type: none"> • رواتب أو جزء من رواتب الموظفين الذين يشاركون في أداء مهام بداية البرنامج، مثل إعداد خطة العمل، أو تأسيس الأنظمة المالية، أو بناء نظام للمراقبة والتقييم. • الإعلان عن وظائف شاغرة في المشروع، وتعيين الموظفين، وتقديم عروض عمل مشروطة بالموافقة على خطة العمل • دفعات إيجار وبدل خدمات. يجب التأكد من تسجيلها بشكل دقيق كدفعات مسبقة أو مستحقة في نظام المحاسبة وليس كمصاريف وذلك حتى يتم تحملها فعلياً.
• تدريب المتلقين الفرعيين الذين لم تتم الموافقة عليهم أو إجراء دورات تدريبية على صعيد مجتمعي.	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب الموظفين والمتلقين الفرعيين المحددين في الاتفاقية التعاونية
• شراء أمور لتطبيق البرنامج، مثل حزم الاختبارات، أو طباعة مواد مخصصة لمرحلة تطبيق البرنامج.	<ul style="list-style-type: none"> • شراء الأمور الضرورية لإجاز المهام المرتبطة ببدء البرنامج، مثل المعدات واللوازم المكتبية

• سياسات الموارد البشرية (٣,٣,٣)

• المراقبة والتقييم (٣,٤,٢)

• التقييم الأساسي (٣,٤,١,١)

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)

٣,٣,١ الحد الأدنى من متطلبات النظام المالي

تحتوي المدونة الأمريكية للأنظمة الفدرالية (CFR) على مجموعة من المتطلبات الدنيا التي يتعين على نظامكم المالي استيفاؤها لتتمكن من الحصول على تمويل من USAID. تم تصميم المتطلبات لضمان إدارة أموال USAID بالشكل اللائم واستخدامها في الأغراض المحددة لها وأنكم تقومون بتوثيق استخدام الأموال حتى يتمكن المدقق من مراجعتها (عند الاقتضاء).

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟ إن الإدارة المالية الصحيحة في غاية الأهمية. إذا تم اكتشاف أية أدلة على سوء الإدارة المالية في منظمتمكم، فسيسبب ذلك الضرر لسمعة منظمتمكم ويعيق إمكانية حصولكم على التمويل في المستقبل.

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

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

يبين الجزء التالي بعض المتطلبات الدنيا للإدارة المالية لمنحتمكم. 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 محاسبية؛
- سياسات مالية مكتوبة يفهمها الموظفون؛
- موظفون محترفون وحاصلون على التدريب.

النقاط الأساسية للحد الأدنى من المتطلبات الخاصة بالنظام المالي

تنطبق على: جميع متلقي منح الحكومة الأمريكية مع مراعاة عمليات التدقيق السنوية

لازمة لـ: التقارير المالية، طلبات الحصول على تمويل، وعمليات التدقيق يتم التحقق منها بواسطة: التدقيق السنوي

حكمتها: 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=text&node=22.1.2.22.25.3.54.2&id\(no=22](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&sid=b3c3841e5bbf2cb2e94dc6312c427ef2&rgn=div8&view=text&node=22.1.2.22.25.3.54.2&id(no=22)

• الاحتفاظ بسجلات المحاسبة، بما في ذلك سجلات حساب التكاليف وتدعيمها بالوثائق الأصلية الدالة عليها.

• عليكم إيداع أموال USAID في حساب بنكي مستقل ومخصص ويحمل فائدة ويجب أن تكون الأموال منفصلة عن كل الأموال الأخرى حتى الأموال الأخرى من USAID. الاستثناء الوحيد هو في حال تلقت منظمكم (أو أحد المتلقين الفرعيين) مبلغ 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 فسينعين 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.

- المعلومات التالية لازمة لكل حوالة مالية للتأكد من أن FRBNY تلقتها وقبلتها وقيدتها بالشكل الصحيح..

• إصدار بيانات دقيقة وضرورية لإكمال متطلبات إعداد التقارير المالية بما في ذلك نموذج SF-٤٢٥. (للمزيد من المعلومات حول إعداد التقارير المالية، راجعوا [الفصل الخامس](#)).

يشير الحد الأدنى من المتطلبات أدناه إلى ميزات البرمجيات والسياسات المالية، وعليكم تضمينها في أي تدريب الذي تعملون على تقديمه لموظفيكم.

تفرض USAID على النظام المالي في منظمكم 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 ترعاها USAID. يجب أن تحتوي هذه السجلات على معلومات متعلقة بكل منح الحكومة الأمريكية، التفويضات، الالتزامات، الأرصدة غير المخصصة، والموجودات، والنفقات، والدخل، والفائدة.

• 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).

ضمان ضد خيانة الأمانة إذا لم يتوفر لدى منظمتمكم تأمين كاف لحماية مصالح USAID. (الضمان ضد خيانة الأمانة "Fidelity Bond" هو نوع من أنواع الحماية

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 وحققتها بغض النظر عما إذا كان قد تم فعلياً استلام المبلغ.

نظام المحاسبة القائم على النقد

أسلوب مسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل الأحداث المالية بناء على التدفق النقدي والمركز النقدي. يتم تسجيل الدخل عند استلام النقد ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. يطلق على الإيرادات والمصروفات في المحاسبة القائمة على أساس النقد بالمقبوضات والمدفوعات النقدية. لا تعترف المحاسبة القائمة على النقد بوعود الدفع وتوقعات استلام المال والخدمة في المستقبل مثل الذم الدائنة أو الذم 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.

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 Institution : RI . المؤسسة المالية المتلقية)
ب	USAID ALC = 72000001 (يمثل حساب USAID).
ج	النوع / رمز النوع الفرعي - U.S Fedwire Participant Commercial Bank 10 15 بنك مركزي أجنبي مع حساب FRB
د	المبلغ بالدولار الأمريكي
هـ	المؤسسة المالية المرسله (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 المرسله، التعريف، الاسم، العنوان
ي	مصدر المعلومات عن المستفيد (الغرض)

- إعداد التقارير المالية على أساس الاستحقاق أو أساس نقد - تسمح USAID باستخدام نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق أو على أساس النقد. إذا كانت منظمتمكم تحتفظ بسجلات على أساس النقد فليس عليكم استخدام نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق. يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المحاسبة القائمة على أساس النقد لا تطابق مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً وغير معترف بها بموجب المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. يُنصح بشدة استخدام نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق. بالإضافة إلى ذلك، قد تطلب USAID تقديم

إدارة الأموال أو استخدامها لشراء سلع خطيرة أو متدنية الجودة وتسبب الأذى أكثر من المنفعة. إن إيجاد عملية شراء مناسبة سيساهم في حماية منظماتكم والمنتفعين منها، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويساعد في ضمان استخدام الأموال بكفاءة لتقديم الخدمات اللازمة.

أساسيات النظام

• **معايير السلوك** - كتابة معايير السلوك للموظفين والضباط في منظماتكم 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 أن توظف ذلك الموظف أو أي فرد من عائلته أو شريكه.

- **المكافآت** - يجب على الموظفين عدم طلب أو قبول مكافآت أو هدايا أو خدمة أو أي شيء له قيمة نقدية من متعاقد في اتفاقية فرعية أو متلقين فرعيين للمنحة، ولكن، يمكنكم تحديد المعايير للحالات التي تكون فيها المصالح المالية غير كبيرة أو الهدايا غير مستدرجة وذات قيمة عادية.

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 ل: التدقيق السنوي
يتم التحقق منه بواسطة: التدقيق السنوي
حكمتها: مجموعة من القوانين الأمريكية، أنظمة USAID، وبنود اتفاقيتكم

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 يناقش هذا الجزء سياسات الشراء التي تحكم عمليات الشراء الخاصة بكم.

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

نظراً لكونكم تخمون أموال USAID، فيجب أن يكون أحد أهدافكم التأكد من أن منظماتكم تستخدم هذه الأموال بالشكل الملائم والفعال لتقديم الخدمات اللازمة للمستفيدين. المقصود من أنظمة الشراء هو التأكد من عدم إساءة

• 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.

HUBZone

<http://www.sba.gov/hubzone/aboutus/>

[index.html](#)) والشركات التي يملكها قدامى المحاربين في الجيش. وقدامى المحاربين من ذوي الإعاقات الناجمة 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 استدراج العروض.

• أدوات الشراء - حددوا الحالات التي يتم فيها استخدام كل أداة شراء مثل عقود السعر الثابت، وعقود التكاليف القابلة للاسترداد، وأوامر الشراء، وعقود الحوافز. يجب أن تحظر سياساتكم استخدام طرق تعاقد مثل "التكلفة زائد نسبة من التكلفة" أو "نسبة من تكلفة الإنشاء".

- الأفضلية غير العادلة في المنافسة - يجب منع البائعين الذين يساعدوكم في صياغة بيانات العمل من المشاركة في التنافس بتقديم عروض لذلك العمل.

- معايير التقييم الواضحة - يجب أن تبين الدعوات لاستدراج العروض المعايير التي ستستخدمها منظماتكم في تقييم العروض.

• إجراءات الشراء العامة - في سياسة الشراء الخاصة بكم:

- تجنبوا شراء أمور غير ضرورية.

- خذوا بعين الاعتبار البدائل للاستئجار والشراء، حيث أمكن

- أضيفوا في الدعوة لاستدراج العروض بنود كالبنود التالية:

• وصف المتطلبات الفنية;

• المعايير المستخدمة لتقييم العروض;

• الحد الأدنى لمعايير الأداء المقبولة;

• المزايا الخاصة للمواد المطلوبة;

• تفضيل المنتجات والخدمات التي تستخدم النظام المتري في القياس;

• تفضيل المواد الاقتصادية في استهلاك الطاقة والمنتجات التي تحافظ على الموارد الطبيعية.

سقف المشتريات الصغيرة:

سقف تحده 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. لا تحدد حكومة الولايات المتحدة ذلك السقف.

- **تقييم المتعاقدين** - يجب أن تصرحوا بوضوح أنكم ستبرمون عقود فقط مع البائعين الذين تعتقدون أنهم قادرين على إنهاء العمل المطلوب بنجاح. يجب أن تأخذ سياساتكم بعين الاعتبار نزاهة المتعاقد، أو سجل أدائه السابق، أو الموارد المالية والفنية، أو إمكانية الحصول على الموارد الضرورية. يجب أن تشمل سياساتكم 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>) وقائمة وزارة المالية الأمريكية بالمواطنين المعينين (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn>) (للمزيد من المعلومات حول الموردين غير المؤهلين، يرجى الاطلاع على <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn>)).
- **إجراء التوثيق** - سجلوا تحليل الأسعار أو التكاليف المرتبطة بكل عملية شراء. يجب أن يشمل تحليل التكاليف على اختبار لتحديد

ما إذا كانت التكاليف مسموح بها (راجعوا [\(٤,٣,٢,١\)](#)).

• **السجلات الخاصة بالمشتريات الكبيرة** - يجب كحد أدنى الاحتفاظ بسجلات 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 سعرية 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 بينود وشروط ومواصفات العقد.

• **المراجعة التي تجريها USAID قبل تقديم المنحة**

- إذا لم يكن لدى منظمتم سياسة شراء تلي الحد الأدنى من المعايير المبينة أعلاه (على سبيل المثال، إذا كان ذلك من النتائج التي تم التوصل إليها في استبيان ما قبل المنحة لمنظمتم) 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.

قدم المساواة ولكنه يؤدي أيضا إلى حماية منظماتكم (والتي تلبى متطلبات USAID). يعتبر عدم الالتزام بسياسة الشراء في المنظمة أحد نتائج عمليات التدقيق الشائعة. على سبيل المثال، إذا كانت منظماتكم تطلب ثلاث عروض سعرية على الأقل لأي عملية شراء تزيد عن ١,٠٠٠ دولار أمريكي من الضروري الحصول على ثلاث عروض سعرية أو أكثر خطياً أو أن يتم توثيق سبب مقبول لعدم الحصول على ثلاث عروض سعرية.

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

- **معايير السلوك** - يتم إقرار معايير السلوك للتطرق إلى السلوكيات والتصرفات المهنية التي تؤثر على قدرة الموظف على أداء عمله وتمثيل المنظمة. المعايير المتعلقة بالشراء (٣.٣.١) مبنية أعلاه، ولكن قد ترغبون بتوسيع نطاقها بحيث يشتمل على الالتزام بمواعيد الدوام، وأداء الواجبات، ودعم بيئة العمل الصحية ومعايير مكان العمل العامة مثل منع المضايقة الجنسية أو التمييز.

من المهم أن تلتزموا بدقة بسياسة الشراء في منظماتكم (والتي تلبى متطلبات USAID). يعتبر عدم الالتزام بسياسة الشراء في المنظمة أحد نتائج عمليات التدقيق الشائعة. على سبيل المثال، إذا كانت منظماتكم تطلب ثلاث عروض سعرية على الأقل لأي عملية شراء تزيد عن ١,٠٠٠ دولار أمريكي من الضروري الحصول على ثلاث عروض سعرية أو أكثر خطياً أو أن يتم توثيق سبب مقبول لعدم الحصول على ثلاث عروض سعرية.

٣.٣.٣ سياسات الموارد البشرية

هناك عدة أنظمة للـ USAID تتطرق إلى قضايا ذات صلة بالموارد البشرية (HR). (الرجاء الاطلاع على معايير الأداء بشأن تضارب المصالح، المكافآت، والإجراءات التأديبية، في الجزء ٣.٣.١ لمعايير سياسة الشراء).

كيف تساعد سياسات الموارد البشرية برنامجنا؟ يشكل الأفراد أئمن الموجودات في منظماتكم. إن وضع سياسات للموارد البشرية لن يقيد موظفيكم والمتطوعين لديكم بل سيساعد في إرشادهم وحمايتهم ليكونوا قادرين على المساهمة بالشكل الأمثل.

بعض سياسات للموارد البشرية إلزامية بموجب القانون المحلي أو قانون الولايات المتحدة أو الوكالة المانحة لكم، بينما البعض الآخر عملي أو ضروري 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

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

• سياسة مكان العمل الخالي من المخدرات - توجب الاتفاقية التعاونية عليكم وعلى كل متلقي المنح الفرعيين من خلال منظماتكم إصدار بيان حول مكان العمل الخالي من المخدرات. يجب على كل موظف في المنظمة التوقيع على بيان السياسة هذا. من الممكن استيفاء متطلب التوقيع على السياسة من خلال إرفاق وثيقتين: الأولى في دليل الموارد البشرية، والثانية كورقة مستقلة يوقع عليها الموظف ويتم حفظها في ملفات الموظفين.

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

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

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

- شروط التوظيف بموجب أي منحة والتي توجب على الموظف:

• الامتثال لبنود البيان.

• إبلاغكم خطياً 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:

• متابعة سجل الدوام - يتعين لعملية التدقيق السنوي توفير سجلات دوام لكل الموظفين الذين يتم دفع أجورهم من أموال USAID بما في ذلك المتعاقدين والموظفين بدوام جزئي. من المفيد أيضاً أن تطلبوا من المتطوعين ملء نماذج سجل دوام مبسطة حتى تتمكنوا من تتبع ساعات العمل وحساب النسبة من المساهمة في التكاليف (إذا كانت موجودة).

• 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" (نموذج <http://www.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc>). وهو النموذج المعياري المستخدم لتوثيق سجل الرواتب السابقة للموظفين والمتعاقدين، ولكن غالباً ما يتم استخدامه خلال عملية التوظيف لكونه طريقة سهلة للحصول على المعلومات ذات الصلة. جدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن هذا النموذج غير إلزامي إلا أن USAID غالباً ما تطلبه للمساعدة في تيرير الرواتب.

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

- خطورة استخدام المخدرات في مكان العمل؛
- سياستكم بشأن مكان العمل الحالي من المخدرات؛

- أي برامج متوفرة للاستشارة النفسية في مجال المخدرات، وبرامج إعادة التأهيل، ومساعدة الموظفين؛

• السياسة الخاصة بفيروس نقص المناعة المكتسبة

HIV/AIDS - مرض الإيدز - 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 حيث أمكن، وضمان الأمن الوظيفي. إن صياغة سياسة شاملة بشأن HIV/AIDS سيساعد منظماتكم في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والاستفادة منهم.

عليكم التأكد من التزام منظماتكم بقوانين العمل الوطنية والمحلية فيما يتعلق بتوظيف المصابين بفيروس HIV/AIDS في بعض الحالات، قد تتفوق سياسة منظماتكم على ما يفرضه القانون، وخصوصاً في الدول التي لا يوجد فيها قوانين حول توظيف المصابين بفيروس HIV.

- العقوبات التي قد تفرضها على مخالفات استعمال المخدرات في مكان العمل.

يجب أن يكون بيان السياسة هذا والبرنامج متوفران خلال ٣٠ يوم كحد أقصى من تاريخ سريان اتفاقية المنحة.

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 يوم من تاريخ اتهام الموظف:

- اتخاذ الإجراء المناسب ضد الموظف وقد يصل إلى ويشتمل على إنهاء الخدمة (بما يتلاءم مع سياسات الموارد البشرية في منظماتكم وقوانين العمل المعمول بها). أو

- جعل الموظف يشارك 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 وكالة أخرى ملائمة.

في حال كانت كل القوانين المحلية تمنعكم

قد تمتد لعدة سنوات، إلا أنكم عموماً تضعون خطط العمل وتقدموها بشكل سنوي لنتمكنوا من إجراء تعديلات على البرنامج من سنة إلى أخرى. تستند خطط العمل على وصف البرنامج في الاتفاقية التعاونية. بالرغم من أن الوصف بين الإجازات التي تنوون تحقيقها خلال مدة المنحة، إلا أن خطة العمل هي التي تقدم التفاصيل.

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

٣,٤,١,١ 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:

I. الملخص التنفيذي

II. خطة التطبيق

A. مصفوفة خطة العمل

III. خطة المراقبة والتقييم

IV. الموازنة

V. الإدارة وتعيين الموظفين

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

تأليف كتيب للموظفين

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

٣,٤ التخطيط

أهم ما يجب تسليمه وأهم أداة تطبيق يتعين عليكم استحداثها خلال مرحلة بداية البرنامج هي خطة العمل. تقوم خطة العمل الجيدة بتوليف التخطيط الفني والتنظيمي والمالي لبرنامجكم، فهي 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 المراقبة 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 بالتحديد كيف تخططون لتطبيق السنة الأولى من برنامجكم. بالرغم من أن فترة أداء منحتكم

I. الملخص التنفيذي

وأهداف طويلة المدى مرتبطة مباشرة بوصف البرنامج في اتفائيتكم التعاونية. يندرج وصف الأنشطة تحت فئة الأهداف الإستراتيجية كما هو مبين في الشكل ١. يجب أن تكون أنشطتكم متوازنة عموماً مع أهدافكم. احرصوا على وصف كل الأهداف التي التزمتم بتحقيقها. إذا كنتم تخططون للإبلاغ في التقرير عن أحد الأهداف فيجب أن يكون هناك وصف لنشاط يبين كيفية تحقيق ذلك الهدف (راجعوا الجزء ١.٤.٣ حول وصف الأنشطة).

أ. مصفوفة خطة العمل

قد تشتمل خطة التطبيق على مصفوفة خطة العمل التي تربط الأنشطة بالأطر الزمنية والأهداف. تكون المصفوفة عادةً 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، والسادس، والتاسع، والثاني عشر. تكون المخرجات عن الاثني عشر شهراً تراكمية، وتبين مصفوفة خطة العمل أيضاً أهدافكم، والمتلقين الفرعيين، والموقع الجغرافي لكل نشاط.

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 لمحة عامة ومن ثم لمحة خاصة عن الدولة، أما إذا كنتم تطبقون برنامجاً يمتد لعدة سنوات بإمكانكم تقديم ملخص عن سير العمل في المشروع حتى تاريخه لأن ذلك مرتبط 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، تجنبوا الخوض في نقاش مفصّل عن سير العمل؛ وخصصوا ذلك لتقارير الأداء الفصلية. تجنبوا أيضاً الخوض في تفاصيل مطولة عن كيفية تعديل كل نشاط، ولكن أرفقوا تلك التفاصيل في وصف الأنشطة في خطة التطبيق.

II. خطة التطبيق

تمثل خطة التطبيق صميم خطة العمل، وتحتوي على وصف مفصل لكل نشاط. بإمكانكم اتباع أساليب مختلفة لتنظيم هذا الجزء وذلك بناء على عدد الدول التي يضمها برنامجكم وبنية الأنشطة فيه. يبدأ بعض الشركاء بأنشطة على مستوى المقر الرئيسي - كصياغة مواد التدريب على سبيل المثال. ثم يتم تحليل البرامج إلى أهداف إستراتيجية (SO)، وأهداف شاملة.

الشكل ٦ - تطبيق خطة العمل

الاتفاقية	السنة الأولى	السنة الثانية
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 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 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...	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، والسادس، والتاسع، والثاني عشر.

النشاط	المخرجات في الشهر الثالث	المخرجات في الشهر السادس	المخرجات في الشهر التاسع	المخرجات في الشهر الثاني عشر	الهدف	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	إشراك ١٢٠ امرأة في التواصل مع المجتمع لتشكل ١٢ جمعية مدرة للدخل	عدد النساء المشتركات	خالف الشباب النairobi	nairobi
النشاط ٢: قادة الممارسات الفضلى للأعمال	تدريب ١٠ نساء من قادة المجتمع	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.	عدد النساء المتدرجات	مجتمعات عالية	nairobi

III. خطة المراقبة والتقييم

تحتوي خطة المراقبة والتقييم على العناصر التالية (يرجى الاطلاع على الجزء 3.4.1):

- مؤشرات مفصلة حسب الموقع/ المنطقة الجغرافية والنشاط:
- مؤشرات إضافية محلية للـ USAID مفصلة حسب الموقع والنشاط:
- مؤشرات إضافية تنوون استعمالها لمراقبة البرامج وتكون مفصلة حسب المنطقة الجغرافية والنشاط:
- شرح مفصل يبين عملية المراقبة والتقييم الخاصة بكم:
- تعريف دقيق لقياس الأهداف.

يجب أن يشتمل الشرح على معلومات حول:

- طريقة جمع البيانات:
- كيفية إدخالها إلى نظام المراقبة والتقييم:
- مدى تكرار عملية جمع البيانات وإدخالها:
- الضوابط أو التدابير المطبقة لضمان دقة البيانات وجودتها:
- كيف ستستخدمون البيانات لتحسين برنامجكم:
- لمحة عامة عن التدريب الذي ستقوموا بتقديمه للموظفين المعنيين بجمع البيانات.

أخيراً، عليكم أن ترفقوا تعريفات دقيقة عن كل 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؟

IV. الموازنة

يشتمل الجزء الخاص بالموازنة على شرح للموازنة وموازنة مرفقة كمرجع. يجب على جدول وشروحات الموازنة تقسيم الموازنة إلى فئات معيارية تتماشى مع 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 10٪ والذي يتطلب موافقة USAID وكيف ستعوضون عن العجز في الفئات التي تنقلون منها الأموال.

V. 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 أي تغييرات حديثة أو مستقبلية في هيكل الوظائف وأثر ذلك على خطط السنة القادمة. تذكروا أن تركيزكم يجب أن يكون دائماً على الأثر الواقع على التطبيق في السنة القادمة.

يعتبر وصف الأنشطة أساسياً في خطة عملكم. لذا من المفضل أن تبدؤوا بكتابتها 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 اتفائيتكم 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 مرتبطة بصورة مباشرة بالجهة المستهدفة. إذا كان لديكم عدة جهات مستهدفة في النشاط الواحد حاولوا تحليلها. هل المهام في النشاط مرتبطة معاً بشكل وثيق وهل تسير جميعها نحو نفس الغاية؟ إذا كانت الإجابة لا، فكروا في إعادة تنظيم أنشطتكم. إذا لم تندرج 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

عملية إرفاق ملاحق بخطة عملكم تختلف بصورة كبيرة حسب اختلاف الشركاء والبرامج. من الأمثلة على الوثائق التي قد ترغبوا بإرفاقها في الملحق:

- وثائق بصيغ أخرى من الصعب دمجها بالوثيقة الرئيسية (على سبيل المثال، موازنة خطة العمل 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 لضابط 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، وعدد الصفحات، والجهة التي كتبت الوثائق، وآخر مرة تمت فيها مراجعة الوثائق. قد يطلب منكم الممثل الفني لضابط الاتفاقية نسخة من الوثيقة الكاملة عند الحاجة.

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

بإمكانكم دائماً أن تذكروا كيف يرتبط هذا النشاط مع الأهداف الإستراتيجية الأخرى في وصف النشاط.

كتابة وصف النشاط

يقدم الوصف الجيد للنشاط المعلومات التالية:

مخطط وصف النشاط ومثال عليه

فيما يلي مخطط لوصف النشاط:

- 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 تحتاج المجالات الأخرى (تعيين الموظفين، والموازنة، 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.
- اسم النشاط
- نوع البرنامج/ مجال نشاط البرنامج
- النطاق الجغرافي للنشاط:
- الوصف الفني للمشروع
- 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؟
- أضيفوا أي خطوات محددة أخرى ضرورية للتوصل إلى الجهات المستهدفة هذه السنة، مثل ضرورة تحديد المواقع، وتوظيف أو تعيين المتطوعين، وصياغة المواد، والانتهاء من أهم المشتريات الأخرى (المركبات)، الخ... بالإضافة إلى أطر الزمن التقديرية لإجراز العمل.
- أبرز التكاليف المرتبطة بالنشاط.

- 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 تحتاج المجالات الأخرى (تعيين الموظفين، والموازنة، 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.

نشاط الرعاية المنزلية المجتمعية هو برنامج يديره المتطوعون من المجتمع المحلي، ويستهدف ٢٠ مجتمع ريفي في الأمم الجنوبية (SNNPR) في إثيوبيا.

يستخدم هذا البرنامج مواد تدريب "الرعاية المنزلية في إثيوبيا" التي طورتها منظمة "XYZ" غير الحكومية، والتي وافقت الحكومة الأثيوبية على استخدامها. تمت ترجمة المواد إلى اللغة المحلية المنتشرة في الأمم الجنوبية.

سيبدأ هذا النشاط بمجرد الحصول على الموافقة على خطة العمل. أنهت مديرة التدريب لدينا، ألمز هيلو، وهي ممرضة معتمدة ولديها خمس سنوات من الخبرة في الرعاية الصحية المنزلية التدريب على المنهاج في آب. ستنقل إلى منطقة الأمم الجنوبية في إثيوبيا 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. تألف 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 شهرا واحدا تقريبا 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 لجان للرعاية الصحية المنزلية، بدءا من عائلات المصابين بفيروس HIV / مرض الإيدز (PLWHA)، وسيعملوا مع اللجان على تدريب المتطوعين وتحديد الحاجات الإضافية كالغذاء، العلاج، والفحوصات. بما أن المدربين من مكتب الصحة الإقليمية فسيعتمدوا على الموارد المحلية لإحالة الحالات. بمجرد الانتهاء من تدريب العشر أفراد 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 مصاب بفيروس HIV / مرض الإيدز تقريبا في كل قرية. هدفنا هو إجراء زيارات أسبوعية على الأقل لكل مصاب بعد تحديدهم وتدريب المتطوعين، أي أننا سنتكمن من توفير الرعاية الصحية المنزلية إلى ما يقارب من ٥٠٠ فرد. ستتدرب لجان الرعاية الصحية المجتمعية على أسس

حفظ السجلات وسيتلقوا نماذج بسيطة للمثا خلال كل زيارة. سيجري موظفو المراقبة والتقييم زيارة واحدة في الشهر إلى قرية لجمع البيانات وأخذ إفااءات شفهية 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، والفحوصات، وبرامج الأيتام والأطفال المستضعفين.

٣,٤,١,٣ موازنة خطة العمل

يحب أن تشتمل موازنة خطة العمل على ستة عناصر:

- ملخص جدول الموازنة؛
- جدول موازنة تفصيلي؛
- شروحات الموازنة؛
- تحديد رحلات السفر الدولية؛
- تحديد البنود التي تتطلب تنازل أو موافقة؛
- تفاصيل عن المساهمة في التكاليف/ مطابقتها.

ملخص جدول الموازنة

يبين ملخص الموازنة المجموع الكلي لكل فئة معيارية في الموازنة وفقاً لـ USAID. يجب أن يبين الجدول أيضاً المساهمة في التكاليف أو الأموال المطابقة حيث يلزم. تكون فئات الموازنة المعيارية مدرجة في ملخص جدول الموازنة في الشكل ٩.

يجب أن تكون جداول الموازنة - الملخص والتفصيل - بصيغة 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 المفصلة.

الشكل ٩ - نموذج للمخصص الموازنة

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

الشكل ١٠ - نموذج موازنة مفصلة

موازنة مفصلة للسنة الأولى (١ كانون ثاني ٢٠١٠ إلى ٣١ كانون الأول ٢٠١٠).					
أ. الموظفون	المنصب	الأجر في الشهر	عدد الأشهر (مستوى الجهد × LOE)	إجمالي السنة الأولى	
١. دارلين، مدير	مدير المشروع	\$١,٠٠٠	١٢	\$١٢,٠٠٠	
٢. فرانك، مالي	المدير المالي	\$٩٠٠	١٢	\$١٠,٨٠٠	
٣. بول، برامج	ضابط برامج	\$٨٠٠	١٢	\$٩,٦٠٠	
٤. بيتشنس، مساعد برامج	مساعد برامج	\$٦٥٠	١٢	\$٧,٨٠٠	
٥. روبي، استقبال	موظف الاستقبال	\$٤٠٠	٦	\$٢,٤٠٠	
٦. ديفيد، سائق	السائق	\$٤٠٠	٦	\$٢,٤٠٠	
المجموع				\$٤٥,٠٠٠	

× LOE - مستوى الجهد Level of Effort

جدول الموازنة المفصل

يحلل جدول الموازنة المفصل التكاليف أكثر ويجب أن يشتمل كل بند على سعر الوحدة. من الأمثل حساب المجاميع في جدول الموازنة المفصل بناءً على صيغ محددة، يتم ربطها مباشرة بالجدول التلخيصي. هذا سيساعدكم بشكل كبير إذا أردتم إعادة تشكيل الموازنة.

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

شرح الموازنة

يجب أن يشير شرح الموازنة إلى جداول ملخص الموازنة والموازنة التفصيلية. يجب أن يبدأ بمراجعة كل بنود الموازنة المعيارية وإعطاء وصف مختصر للتكاليف الرئيسية التي سيتم تحملها. تحتاج بعض فئات الموازنة إلى المزيد من الشرح كالتالي:

- **الموظفين** - حددوا الموظفين الرئيسيين ونسبة الوقت المخصص للمشروع.
- **المزايا العينية** - من الضروري أن تحددوا بشكل مستقل المزايا العينية التي يحق لموظفيكم الحصول عليها حتى تفهم 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 المستحقات في نظام المحاسبة لديكم إذا كان قائم على أساس النقد.
- **العقود** - من الممكن أن تشتمل على أسماء المتلقين الفرعيين الذين تنوون الاستعانة بهم في المشروع. أضيفوا كل التكاليف

التوقعة للمتلقين الفرعيين تحت هذا البند (وتم أضيفوا موازنتهم المفصلة وإيضاحات موازنتهم في ملاحق منفصلة) بدلاً من إدراج بنودهم التي تم تحديد الموازنة لها (مثل الرواتب، والمزايا العينية، والسفر، الخ) في البنود الخاصة بمنظمتكم. بالنسبة للمستشارين، تذكروا إيراد تبرير للأجر (مثل الأجر اليومي بناءً على سجل الرواتب السابقة المحدد والمثبت أو نموذج بيان السيرة الذاتية SF-1٤٢٠) بالإضافة إلى تبرير الوحدة (مثل عدد الأيام، الخ).

- **السفر** - حددوا رحلات السفر الدولية وقدموا المبررات لها.
- **المعدات** - حددوا المعدات التي تتطلب الحصول على تنازلات أو موافقات كالمركبات، مع تقديم المبررات المتعلقة بها. كما يجب تحديد الإجراءات التي سيتم اتباعها عند الشراء (الحصول على عدة عروض سعرية على سبيل المثال).
- **التكاليف المباشرة الأخرى** - حددوا المصاريف الأخرى التي يمكن نسبها مباشرة إلى المشروع والتي لا يتم تضمينها في بنود الموازنة المبينة أعلاه. سيختلف هذا من منظمة إلى أخرى وقد يشتمل على تكاليف مثل بدل الإيجار وبدل الخدمات، واللوازم، والمعدات القابلة للاستهلاك، الخ. من 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 نسبها إلى مشروع محدد مثل بدل الخدمات، أو بدل

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 منظمتمكم قادرة على الالتزام بها. بمجرد اقتراح المساهمة في التكاليف أو التكاليف المطابقة والموافقة عليها، ستكون ملزمة قانوناً وستتحمل منظمتمكم 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.

٤,١,٣ مقومات خطة العمل الجيدة

فيما يلي الخصائص الثلاثة التي تميز خطة العمل الجيدة:

١. تشرح خطة العمل الأنشطة بشكل مفصل وكامل بحيث يستطيع من ليس له معرفة بها فهمها.

٢. الأجزاء المختلفة في خطة العمل متصلة ببعضها. على سبيل المثال، إذا حدد وصف النشاط بأنه سيتم الوصول إلى ٥٠ شخص فسيصف جزء المراقبة والتقييم الطريقة التي سيتضح من خلالها ما إذا تم الوصول إلى خمسين شخص، بينما سيبين جزء الموازنة تكلفة الوصول إلى الخمسين شخص، وسيوضح جزء التوظيف كيف ستقوم

الإيجار، أو موظفي المساعدة الإدارية. إذا كان هناك اتفاقية NICRA أضيفوا السعر وطريقة حسابه. اذكروا أيضاً ما إذا كان سعر NICRA هو السعر المؤقت أو النهائي. (للمزيد من المعلومات حول التكاليف غير المباشرة راجعوا الجزء (٤,٣,١,١). وللمزيد من المعلومات عن تحديد سعر NICRA راجعوا الجزء (٤,٥,٢).

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 تنازلات أو موافقات

أضيفوا قائمة بالسلع الأساسية الخاضعة لقيود مثل المركبات، والمواد الصيدلانية، وغيرها من الأمور التي تتطلب الحصول على تنازلات و/أو موافقات.

المساهمة في التكاليف/ مطابقتها

قدموا شرح مختصر عن مساهمات منظمتمكم في المشروع والتي تسري عليه التزام المساهمة في التكاليف أو مطابقة التكاليف، إن وجد.

المساهمة في التكاليف بالمقارنة مع الأموال المطابقة

يتم استخدام مصطلح "الأموال المطابقة" عندما يتعين على متلقي منحة تقديم مبلغ محدد من أموال ليست من حكومة الولايات المتحدة وذلك للتأهل للحصول على منحة من حكومة الولايات المتحدة.

للعمل على أساس استرداد التكاليف بإمكانكم المباشرة في التطبيق، وإذا كنتم تعملون على أساس الدفعات المسبقة فسيقوم الممثل الفني لضابط الاتفاقية بترتيبات لتصلوا على مخصصات إضافية تستطيعون الاعتماد عليها. قد يستغرق تخصيص المبلغ شهراً بالإضافة إلى أسبوعين آخرين حتى تصل الأموال إلى حسابكم البنكي. تأكدوا من وضع خطط بما يتماشى 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 مهئين فيه للمباشرة بتطبيق المنحة، قد لا تمنح USAID لمنظمتكم تصريح باستلام الأموال. (للمزيد من المعلومات عن ظروف ما قبل المنحة، راجعوا [الفصل الثاني](#)).

٣.٤.٢ البدء بنظام المراقبة والتقييم

أظهرت التجارب أنه من المفضل التفكير في المراقبة 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 المراقبة والتقييم غالباً ما يُذكران معاً، إلا أنهما نشاطين مختلفين عن بعضهما. ومتصلين ولكنهما ليسا متطابقين. الخاصية المشتركة بينهما هي أنهما يهدفان إلى كسب المعرفة من خلال العمل وطريقة العمل.

المنظمة بتعيين وتدريب موظف للوصول إلى الخمسين شخص.

٣. الأنشطة المقترحة، الإطار الزمني، والموازنة واقعية ويمكن تحقيقها.

٣.٤.١.٥ مراجعة خطة العمل والموافقة عليها

بمجرد أن تكملوا مسودة خطة العمل، عليكم تسليمها وفقاً لتعليمات الاتفاقية التعاونية. هذا يعني عادة تسليمها إلكترونياً إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية، الذي سيقوم بدوره بالتنسيق لإجراء مراجعة فنية مع خبراء من USAID. قد يُطلب منكم إجراء تغييرات على البرنامج تتراوح من تصويبات بسيطة إلى إعادة تنظيم البرنامج بكامله. يُطلب منكم عموماً إجراء تغييرات كبيرة فقط إذا كانت الأنشطة التي قمتم باقتراحها غير متوافقة مع إرشادات USAID أو خطط الدولة المضيفة. إذا كانت هذه التغييرات تؤثر على الجهات المستهدفة لديكم أو الموازنة، تأكدوا من تنبيه الممثل الفني لضابط الاتفاقية. قد تتطلب التغييرات الكبيرة التي تستدعي إعادة تشكيل الموازنة أو تغيير في النطاق أو الأهداف إلى تعديل الاتفاقية.

ستستغرق عملية المراجعة للسنة الأولى عموماً وقتاً أطول وتنطوي على إجراء تعديلات أكثر من المراجعات اللاحقة.

بمجرد أن تنتهوا من التغييرات المطلوبة منكم، سيجري الممثل الفني لضابط الاتفاقية مراجعة ويصدر موافقة رسمية على خطة العمل. إذا كنتم تخططون في هذه المرحلة

٣,٤,٢,١ إنشاء نظام للمراقبة والتقييم

يبين الجزء التالي عدة اعتبارات هامة يجب تذكرها عند إنشاء نظام للمراقبة والتقييم. هناك العديد من المصادر الخاصة بالمراقبة والتقييم على الإنترنت ويحتوي جزء المراجع على عدد منها للمطالعة الإضافية. سيساعدكم الجزء الخاص بالتقييم الأساسي (انظروا الصندوق الذي يتحدث عن [التقييمات الأساسية](#)) في المباشرة بجمع البيانات.

١. خططوا للإطار الزمني للمراقبة والتقييم ما هي أهم الأمور التي يجب تسليمها ويساهم بها نظام المراقبة والتقييم وما موعد تسليمها؟
على سبيل المثال:
- ما موعد تسليم تقارير المراقبة 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 بها البيانات لإدارة البرنامج داخلياً؟
- للمساهمة في إعداد الموازنة السنوية وخطّة العمل:
- تقييم منتصف المدة:
- التقييم النهائي:
- متطلبات مراقبة البرنامج الأخرى:
- كوسيلة لصنع القرار.

تشتمل عملية المراقبة على متابعة 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. توفر المراقبة أساساً للتقييم. في المقابل، التقييم هو مقارنة أثر المشروع الفعلي بالخطط المتفق عليها، وينظر إلى الأمور التي خططتم لتنفيذها وما أجزتوه والطريقة التي أجزتوه فيها.

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

النقاط الأساسية لإنشاء نظام المراقبة والتقييم

ينطبق على: كل المتلقين

إلزامية من أجل: إعداد تقارير الأداء

يحكمها: اتفاقيتكم التعاونية وأنظمة

USAID

كيف يساعد هذا برنامجي؟

يعتبر إنشاء نظام للمراقبة والتقييم أكثر من مجرد إنشاء جدول أو قاعدة بيانات. عليكم أيضاً أن تدركوا الأهداف الكلية وكيفية تتبع الأنشطة وسير العمل للتأكد من تحقيقكم للأهداف. عند تصميم نظام مراقبة وتقييم بعناية والحرص على جعله سهل الاستعمال ويتجاوب مع تحديات العمل في الميدان، ستوفر لديكم أداة قوية لمتابعة سير العمل وأثر البرنامج بالإضافة إلى بيانات لإرشاد عملية التنقيح.

تعديلات وقياس الأثر الكلي للمشروع عند نهايته. يعتبر التقييم الأساسي عنصراً هاماً في نظام المراقبة 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 مكتملة للمسح الذي ستقوموا به 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 طاقم للمراقبة والتقييم. أضيفوا كل الأدوات والنماذج للمقيمين ليستخدموها لاحقاً في إجراء تقييمات نصفية ونهائية.

٣. اختاروا الطرق المناسبة لجمع البيانات

ستعطي خطة المراقبة والتقييم المعززة لمحة عن عدد المستفيدين الذين يتلقون الدعم من المشروع والتغيرات التي يحدثها هذا الدعم في حياتهم. تعمل طرق جمع البيانات المختلفة على جمع معلومات تجيب على هذين السؤالين، ومن المهم اتخاذ قرارات مدروسة حول نوع 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.

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

٢. استخدموا أهداف البرنامج لتحديد المؤشرات قد يفرض البرنامج مؤشرات تحدد جزء من البيانات التي جمعونها، وقد تطلب الدولة المضيفة أيضاً من البرامج تقديم تقارير في ضوء مؤشرات محددة. بالإضافة إلى ذلك، عليكم اختيار بعض المؤشرات الخاصة بكم والتي ستستخدموها لقياس أثر أنشطة برنامجكم. يجب أن توازوا بين مؤشرات البرنامج هذه وأهدافكم ويجب أن تساعدكم في قياس مدى نجاحكم في تحقيقها.

التقييمات الأساسية Baseline Assessments

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

إدخال البيانات؛ وأنشئوا نظام دعم احتياطي ورفقي للجوء إليه إذا أصبح نظام الكمبيوتر غير متوفر بشكل مؤقت.

٦. بسّطوا العمليات واجعلوها مؤتمتة حيث يلزم بمجرد أن تتكون لديكم لمحة عامة عن النظام. بإمكانكم تبسيط العمليات وأتمتها حسب الاقتضاء. قد تتبع USAID نظام مؤتمت أو واجهة ويب مع بعض المشاريع وتوجب عليهم استخدامها لتسجيل البيانات و/ أو تقديمها؛ بينما تستخدم المشاريع الأخرى نماذج جداول. تأكدوا من أن نظامكم ملائم وأنكم قادرين على إدخال البيانات مباشرة في هذه الأنظمة إذا كان الخيار متوفراً.

٧. صمموا مواد تدريبية و/ أو مرجعية عن جمع البيانات بمجرد الانتهاء من تصميم النظام. ضعوا مادة تدريبية ومرجعية للموظفين. خذوا بعين الاعتبار التحديات الخاصة التي قد تواجه الموظفين الميدانيين وقدموا الإرشاد لمساعدتهم. من المواد المفيدة قائمة من التعريفات الواضحة لمؤشراتكم وإرشادات حول ما يجب بالتحديد احتسابه وطريقة الحساب. بعد ذلك، قوموا بتدريب وإرشاد المتلقين الفرعيين الذين يجمعون المعلومات لنظام المراقبة والتقييم الخاص بكم.

٨. افحصوا نظامكم

سيساعد تطبيق نظامكم بصورة تجريبية من البداية وحتى النهاية في تحديد مشاكل جمع البيانات والمشاكل الفنية الأخرى وذلك لمعالجتها قبيل التطبيق الفعلي.

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

٤. صمموا أوراق العمل أولاً

عندما يجري الموظفون زيارة إلى المستفيدين. ما هي البيانات التي سيتعين عليهم الحصول عليها؟ كيف سيجمعون تلك البيانات؟ كيف سيسجلون البيانات؟ كيف ستوحدون وتخللون البيانات لإعداد التقارير؟

صمموا العملية خطوة بخطوة باستخدام نماذج ورقية أولاً. بعد ذلك، بإمكانكم أتمتها أو حوسبة عناصر محددة منها.

٥. اتبعوا 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 تتوقعونها لدى المتطوعين أو الموظفين الميدانيين، بما في ذلك معرفة استخدام الكمبيوتر؟

إذا أخذتم بعين الاعتبار الأمور التي تواجه شركائكم على أرض الواقع في الميدان، بإمكانكم استعمال فنيات بسيطة لتسهيل استخدام نظامكم الميداني. استخدموا على سبيل المثال الصور والرموز بدلاً من الكلمات إذا كانت معدلات القدرة على القراءة والكتابة محدودة؛ استخدموا نماذج ورقية مطابقة لنماذج الكمبيوتر للمساعدة في

٩. نقل فرص التحليل إلى المجتمع وإرفاق الملاحظات الراجعة

غالباً ما تعمل أنظمة المراقبة والتقييم على تقديم المعلومات بصورة تصاعديّة أي من المجتمعات إلى مكاتب البرامج التي يتم فيها التعلم والتحليل، ولكنهم لا ينقلوها بدورهم 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 إلى إرفاق أدوات معقدة للبيانات.

ترتبط مؤشرات الأثر بأهدافكم. على سبيل المثال، إذا كنتم تطبقون برنامج تطوعي مخصص للاستشارات وتقديم خدمة الفحص المتعلق بفيروس HIV/مرض الإيدز، فإنّ الإجابة عن السؤال "لماذا نحاولن إخضاع الأفراد لفحوص المرض؟" ستحدد 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 سيبدأوا أو يواصلوا استخدام تدابير الوقاية لحماية أنفسهم وتجنب الإصابة.
- إن مساعدة الأفراد على معرفة حالتهم وكيف باستطاعتهم الحفاظ على صحة جيدة والبقاء منتجين ستساعد البرنامج في مكافحة التمييز ضد المرض ووصمة العار المرتبطة به.

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

بإمكان مجموعة صغيرة في المجتمع استخدام لوح قلاب بسيط مع الأنشطة والمستفيدين لمعرفة العملاء الذين يتلقون الخدمات كل شهر.

٣.٤.٢.٢ 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.

مما يختلف الأثر (-) <http://www.outcomema.com/ping.ca/resource/resource.php?id=189>

عن النظر إلى النتائج التي هي آثار سلوكية مؤسسية ومجتمعية قصيرة إلى متوسطة المدى ويمكن ملاحظتها لمخرجات عملية التدخل. مؤشرات الأثر تعنى بالتغيير الحقيقي الذي يتم مع مرور الزمن، وتسعى إلى قياس ما إذا كان

في الإعلان عن منتجات معروضة للبيع أو إرسال بيانات صحفية، ولكنه في الواقع ينطوي على أكثر من ذلك بكثير. ففي أي وقت تحاولون نقل رسائل إلى مجموعة من الأفراد خارج المنظمة من الممكن اعتبار ذلك اتصالاً. يشتمل ذلك على:

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

يتناول الجزء التالي عدة مفاهيم رئيسية من بينها إعداد خطة الاتصال (3.5.1)، وصياغة الشعار (3.5.2)، ومتطلبات وضع الشعار (3.5.3)، وإبراز الأثر (3.5.4)، وأخلاقيات الاتصال (3.5.5). يشكل كل موضوع من هذه المواضيع أحد مكونات إستراتيجية الاتصال الخاصة بكم التي تعزز قدرة المنظمة على مواصلة أنشطتها.

كيف يساعد هذا برنامجنا؟

يشتمل الاتصال على قنوات، وطرق، واستراتيجيات متنوعة تتراوح من وضع اللافتات والرموز واستضافة الأنشطة إلى إنشاء موقع إلكتروني. تعزز هذه الأمور مجتمعة صورة منظماتكم لدى العامة وستساعدكم في كسب ثقة المستفيدين والقادة المحليين والجهات المانحة في حال تم تطويرها بفعالية (ودعمها بالعمل الجيد الذي يؤديه الموظفون في منظماتكم).

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

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

3.5 الاتصال

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

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

عندما نفكر "بالاتصال" فنحن غالباً ما نفكر

٣,٥,١ تطوير خطة اتصال

ليكون الاتصال فعالاً، من المفيد التخطيط لما تريدون تحقيقه من الاتصال وما عليكم القيام به لتحقيق ذلك. ستوجهكم هذه الخطة إلى كيفية تشكيل صورتكم وخلق الطلب على خدماتكم وبناء العلاقات مع الجهات المستهدفة الرئيسية.

إن كتابة خطة الاتصال يتطلب جهداً، ولكن بمجرد وجود خطة مكتوبة سيصبح كل شيء أكثر سهولة وسيساعد ذلك في تحديد الأولويات، وتخليصكم من التوتر في اللحظات الأخيرة، وتنظيم وتركيز الأنشطة التي يكون جأحها أو فشلها غير مضمون.

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

١. أهداف إستراتيجية؛
٢. أنشطة أو تكتيكات لتحقيق هذه الأهداف؛
٣. كيف يتم دعم هذه الأهداف والأنشطة؛
٤. النتائج المتوقعة ("الأهداف") التي يمكن قياس نجاح النشاط بناءً عليها.

قد تشتمل خطة الاتصال أيضاً على 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، قوموا بإشراك الأفراد الذين سيتولون المسؤولية عن تطبيق الخطة. إذا كان في المنظمة مدير اتصال، يجب أن يتولى هو قيادة العملية. إن لم يكن هناك مدير اتصال، عليكم اختيار شخص من الموظفين لديه خبرة في هذا المجال لإرشاد الفريق خلال العملية.

٢. حددوا نطاق العمل وخصصوا الوقت للعملية. حددوا بوضوح الأدوار التي يتولاها كل مشارك. خصصوا لذلك ثلاثة إلى خمسة أيام - دفعة واحدة أو موزعة على فترة من الزمن - وتولوا أنتم ذلك في المرة الأولى. من المهم فصل العمل الذي يمكنكم القيام به عن العمل الذي يتوجب عليكم القيام به. حددوا الأهداف التي تركز على ما يتوجب عليكم القيام به وتأكدوا من أن هذه الأهداف قابلة للتحقيق.

٣. أجروا مراجعة للاتصال

ادرسوا ما تقومون به وما تقولونه الآن للجماهير المختلفة بما في ذلك المستفيدين، والمانحين، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، والمتطوعين المحتملين. للمباشرة في ذلك، اجمعوا أية أخبار وعينات من كل المواد المتوفرة مثل الترويسات، والنشرات، والكتيبات، وما إلى ذلك. ألقوا نظرة أيضاً على ما يتم تناقله في البيئة الخارجية حول قطاعكم/ قضيتكم مع معرفة الجهة المنافسة التي تطرح ذلك.

كما هو الحال عند إعداد أي خطة، هذا أيضاً يعني الإجابة على بعض الأسئلة الأساسية:

- لماذا نريد التواصل مع الجماعات خارج منظماتنا (الأهداف)؟

- ما الذي نأمل تحقيقه (النتائج)؟
- إلى من نريد إيصالها (الجمهور)؟
- ما الذي نريد إيصاله (الرسالة)؟
- الخدمة التي نعرضها:
- لماذا يحتاجون إلى هذه الخدمات (أي كيف سيستفيدون منها)؛ و
- 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

الشكل ١١ - نموذج مراجعة الاتصال

الهدف / الأهداف	لماذا نريد التواصل مع مجموعات خارج منظمنا (الأهداف)؟ ما الذي نأمل تحقيقه (النتائج)؟ ما هي الأولويات؟
الجمهور / الجماهير	من هو الجمهور المستهدف؟ - يجب التحديد (اختر من القائمة) <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 آخرون (اشرح _____)
	ما وصف كل منهم؟ <ul style="list-style-type: none"> • ما اللغة / اللغات التي يتحدثونها؟ _____ • ما الاعتبارات الثقافية التي يجب الانتباه إليها؟ _____

التطبيق

التكتيكات

أي من الطرق (التكتيكات) التالية استخدمنا لترويج منظمنا ورسالاتها الأساسية خلال الإثني عشر شهراً الماضية؟ هل لدينا أمثلة؟

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> الرسائل الإخبارية | <input type="checkbox"/> الكتيبات |
| <input type="checkbox"/> الأنشطة | <input type="checkbox"/> النشرات |
| <input type="checkbox"/> الإعلانات في الصحف المحلية | <input type="checkbox"/> الملصقات |
| <input type="checkbox"/> الإعلان في الإذاعة المحلية | <input type="checkbox"/> لافتات العرض |
| <input type="checkbox"/> بطاقات العمل | <input type="checkbox"/> البيانات الصحفية |
| <input type="checkbox"/> البريد الإلكتروني | <input type="checkbox"/> الموقع الإلكتروني |
| <input type="checkbox"/> غير ذلك _____ | <input type="checkbox"/> العروض التقديمية |

ما هي أفضل الطرق (التكتيكات) للوصول إلى جمهورنا (جماهيرنا) المستهدفة- أي بمعنى آخر ما هي أفضل طريقة لعرض رسالتنا أمامهم؟ (اربط بين الجماهير والتكتيكات 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)؟

- الخدمة التي نعرضها؛
- سبب حاجتهم إلى هذه الخدمات (أي كيف سيستفيدون منها)؛
- من الذي يدعم هذا العمل ويجعل أدائه ممكناً (أي الإشارة إلى الجهة المانحة أو الحكومة المضيفة).

من الذي سيوصل الرسالة (المرسلون)؟

كيف نريد أن نوصلها (الطرق / التكتيكات)؟

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 في أداء عملنا بصورة أفضل؟

- إذا كانت الإجابة نعم، فما هي؟

- كيف يمكننا الحصول عليها؟

مراجعة

من عليه مراجعة أي منتجات/ مواد اتصال خارجية والتوقيع عليها؟

<p>كيف نراقب النجاح (على سبيل المثال، الاستبيانات، والبيانات الصحفية)؟ ما هو أكثر تكتيك اتصال فعال استخدمناه؟ كيف نقيس أثر جهودنا؟ ما هي أبرز العقبات في الوصول بفعالية إلى الجمهور/ الجماهير المستهدفة برسائلنا؟ اذكر شيئاً بإمكان المنظمة القيام به لتحسين الاتصال فوراً.</p>	<p>المراقبة والتقييم</p>
<p>ما هو أكبر تحدي واجهته المنظمة في مجال الاتصال خلال الإثني عشر شهراً الماضية؟ ما هي أبرز التحديات التي نعتقد أنها ستواجه منظمتنا في السنة القادمة؟</p>	<p>عام</p>

٣,٥,٢ صياغة الشعار

٤. ضعوا خطة عمل وإطار زمني

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 في كسب ثقة المستفيدين وإعانتهم على ربط أفكار وقيم محددة بشعاركم. يعتبر تطوير شعار لمنظمتكم وبرنامجكم أساس الترويج للمنظمة.

ستشكل الإجابات على أسئلة المراجعة أساس خطة العمل. جربوا تصميم أنشطة اتصال "استراتيجية SMART" وهي التي تتميز بكونها محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومرتبطة بإطار زمني (الفصل الثامن). لا تنسوا أن تضيفوا إلى موازنة خطة الاتصال الاعتبارات المتعلقة بالموازنة وعدد الموظفين الكافي لتطبيق الأنشطة المخطط لها.

عادة ما نعتقد أن العلامات وصياغة الشعارات يقتصر فقط على الأعمال التجارية، ولكن بدأت المنظمات غير الحكومية تدرك أكثر فأكثر أن استخدام فنيات صياغة الشعار في برامجهم سيعود 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.
- تشكيل هوية الشعار - من خلال عملية صياغة الشعار الثابتة سيصبح المستفيدون الذين يعرفون أحد جوانب برنامجكم وتتولد لديهم الثقة به قادرون على التعرف بسهولة على منافذ خدماتكم الأخرى وسيسعون للحصول

٥. طبقوا الخطة

بناء على ما تعلمتموه، أنتم الآن مستعدون لصياغة المواد ونشر رسالتكم/ رسالتكم. تأكدوا من مراقبة وتقييم جهودكم. أجروا تعديلات على خطة العمل كل بضعة أشهر، وعلى منهجية العمل حسب الحاجة.

إذا كانت البداية في العمل مهمة شاقة، فتناولوا مهمات بسيطة أولاً. إنّ الدافع المتولد من تحقيق تقدم قليل سيساعد في تخفيف منظمتكم على مواجهة تحديات أكبر.

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، ستزيد قيمة الشعار. يؤدي الشعار الذي له قيمة إلى تعزيز استدامة البرنامج ويساعد في تلبية أهداف الجهة المانحة بشأن صياغة الشعار. على سبيل المثال، إذا قمتم بتسليم مشروع له شعار يتمتع بقيمة كبيرة إلى جهة محلية للتطبيق، بإمكانها الاعتماد على قدرتكم في الاتصال مع المستفيدين والمانحين والمتبرعين ومنحهم بداية اطلاقه جيدة لتجديد التمويل.

بإمكانكم تطبيق مبادئ صياغة الشعار على اسم منظمتمكم (المستوى ١) بالإضافة إلى البرامج الفردية (المستوى ٢). تماما كما يفعل المصنع مع الشعارات المختلفة في خطوط الإنتاج المختلفة، وكما يبين الشكل ١٢، هذا أيضا ما يفعله برنامج هيئة حماية الطبيعة "Nature Conservancy" مع محاور برنامجه. بما أن أغلب المنظمات لديها شعار جاهز، بما أن أغلب المنظمات لديها شعارات لهويتها التنظيمية، يركز الجزء التالي بشكل رئيسي على صياغة شعار على مستوى البرنامج (المستوى الثاني).

من هم المستفيدون؟
عند إدراج المجموعات المستفيدة، أشيروا إلى أي اعتبارات ثقافية، أو لغوية، أو علمية خاصة. يجب على البرامج الكبيرة التي تطبق أعمالها في عدة مناطق إدراج كل المجموعات الفرعية التي قد يستهدفونها مثل النساء، أو الأطفال، أو الجماعات المعرضة لمستوى عال من الخطر، أو المجموعات في المناطق المختلفة، أو المجموعات التي تتبع دين، أو ثقافة أو تقاليد أو خلفيات اقتصادية اجتماعية مختلفة.

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

اسألوا أنفسكم الأسئلة التالية كخطوة أولى:
أ. من هم المستفيدون الرئيسيون من البرنامج؟ ما هي اللغة، والثقافة، ونواحي القلق الأخرى التي قد تكون لديهم حول طلب الحصول على

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 الأم أو الرئيسي : اسم المنظمة الطبيعة المذهلة Nature Rocks	مبادرة الأهالي التي تمنح الأهالي ومقدمي الرعاية غير المتفرغين أدوات، وتعليمات ونصائح (http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx) للحصول بطريقة سهلة وسريعة وغير مكلفة (أو مجانية) على أنشطة لتمضية أوقات ممتعة مع العائلة في الطبيعة.	لنكتشف
٣.	الشعار الابن أو الفرعي: البرنامج/ المشروع/ الخدمة دليل التخطيط للطبيعة - صيف ٢٠٠٩	أداة مخصصة لمساعدة الأهالي ومقدمي الرعاية	متعة لكل العائلة

المستفيدين. كيف تريدونهم أن يشعروا حيال برنامجكم؟ من الأمثلة على ذلك "آمن، جدير بالثقة، يحافظ على السرية، مفيد، متجاوب مع الثقافة، يكسبنا شعوراً أفضل" الخ.

٢,٥,٣ ما هي عناصر شعار البرنامج؟

تمثل إجاباتكم على الأسئلة أعلاه أساس بناء الشعار. الخطوة التالية هي التفكير في العناصر الرئيسية لصورة الشعار، وتركيب أهداف البرنامج مع المشاعر التي تريدونها لدى المستفيدين إزاء البرنامج، مع الأخذ بعين الاعتبار على الدوام اعتبارات اللغة، والثقافة والاعتبارات الهامة الأخرى لدى المستفيدين.

اسم البرنامج

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

لاحظوا أن أي نواحي قلق خاصة لدى المستفيدين من برنامجكم قد تتعلق بطلب الخدمات، مثل الحفاظ على السرية وتجنب الإحراج أو التمييز. قد لا يرغب المستفيد المحتمل على سبيل المثال بالدخول بنقطة إلى مكتب 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 فرص الحصول على مياه نظيفة.

ج. كيف تريدون أن يرى المستفيدون برنامجكم؟ انظروا إلى برنامجكم من وجهة نظر

النصوص. الصور الإضافية. الخ.

بإمكانكم التعبير أكثر وإضافة المزيد إلى اسم ورمز البرنامج. خصوصاً 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 أيضاً أن تأخذوا بعين الاعتبار متطلبات صياغة الشعار التي تحدها الجهة المانحة. والتي غالباً ما توجب عرض رمز الجهة المانحة بجانب اسم برنامجكم.

احرصوا على عدم إضافة الكثير من الكلمات والصور. يجب أن يكون شعاركم واضحاً ومختصراً قدر الإمكان.

الخطوات التالية

اختبروا الشعار خصوصاً إذا كنتم تستخدمون لغة وثقافة مختلفة عن لغتكم الأم. اعرضوا الرمز واسم البرنامج على أشخاص لغتهم الأم هي اللغة المستخدمة في الرمز والاسم. وخذوا ملاحظاتهم عليها. فقد لا تعرفوا ما هي الرموز الثقافية التي يحظر استعمالها أو العبارات التي قد يتم إساءة تفسيرها. بمجرد الانتهاء من صياغة الشعار الأساسي لبرنامجكم. بإمكانكم إرفاقه مع شعاركم في مراسلاتكم العامة ووضع الرمز على المواد التي يجب على برنامجكم تسليمها.

• تجنبوا الأسماء الطويلة جداً. يجب أن يكون الأفراد قادرين على تذكر اسمكم بسهولة.

• أجروا بحثاً على الإنترنت لتعرفوا ما إذا كان هناك برنامج آخر يستخدم الاسم. إذا وجدتم برنامج آخر يحمل نفس الاسم قوموا بتغيير اسمكم.

• لا تضيفوا كلمة "مؤسسة" إلى الاسم ما لم يكن توزيع الأموال على منظمات أخرى من ضمن خطتكم. توحى كلمة "مؤسسة" ضمناً بتوفر الأموال. لذا قد لا يصدق المانحون بأنكم بحاجة إلى المال.

• تجنبوا الأسماء غير المسيئة أو الغريبة (من حيث الاعتبارات الثقافية، والدينية، والاجتماعية في المنطقة التي تريدون العمل بها).

رمز البرنامج

غالباً ما يعتبر تشكيل رمز لبرنامجكم أكثر جانب مربك في عملية صياغة الشعار. خصوصاً بالنسبة لغير الفنانين أو من لا يعتبروا أنفسهم مبدعين.

قد يكون رمز البرنامج مستمد من اسمه أو صور محلية شهيرة تقتبسونها. هل هناك زهرة، أو شجرة أو حيوان يشكل رمزاً لما تحاولون تمثيله؟ قوموا بذلك وأنتم تستمتعون. إذا تعذر عليكم التوصل إلى أي شيء، استخدموا رمز بسيط مؤلف من اسم البرنامج بخط جميل. إذا توصلتم فيما بعد إلى فكرة عن الرمز، بإمكانكم إضافته لاحقاً.

٣,٥,٥ 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، الداعمة والمطبقة له. إن وضع الشعار بالشكل الملائم يعزز الشراكات بين مطبقي البرنامج ويشير إلى أن الجهة المانحة لها الفضل في تطبيق 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

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 ضابط الاتفاقية بحيث تصف كيف ستطبقون متطلبات وضع الشعار في برنامجكم. يجب على ضابط الاتفاقية مراجعة الخطة والموافقة عليها قبل تنفيذ اتفاقية المنحة.

تصف خطة وضع الشعار الجيدة ما يلي:

- الشيء الذي ستضعون الشعار عليه - كل المواقع، والوثائق، والأنشطة، والسلع التي تشترونها أو تنتجونها كجزء من الاتفاقية التعاونية (على سبيل المثال، اللافتات في الأنشطة، والملصقات على المعدات، الخ).
- كيف ستضعون الشعار - نوع الشعار (تتضمن اللافتة على رمز USAID ومتلقي المنحة؛ أدخلوا الرمز بشكل jpeg على نموذج غلاف الكتيبات).
- الوقت الذي ستضعون فيه الشعار - في حال لم تضعوا الشعار بصورة دائمة على الشيء مباشرة (على سبيل المثال، موقع مشروع قيد الإنشاء)، صف أي خطط مؤقتة لوضع الشعار وخطط وضع الشعار بصورة نهائية.
- أين ستضعون الشعار - صفوا حجم وموقع رمز USAID وأي رموز مرافقة له.

الشكل ١٣ - نموذج على هوية الشعار



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

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

يجب أن تحدد خطة وضع الشعار المنهجية المتبعة لمختلف المواد التي يجب تسليمها ويجب كحد أدنى أن تلبى 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، وورشات العمل، والمؤتمرات الصحفية:
- السلع الأساسية، بما في ذلك المعدات، واللوازم، والمواد الأخرى.

الاستثناءات على وضع الشعار

هناك بعض الحالات التي ليس من المنطقي فيها وضع الشعار. قد لا ترغبوا بوضع الرموز إذا كان استخدامها سيؤدي إلى:

- إعاقة أداء الشيء;
- تحمل تكاليف كبيرة أو كان غير عملي;
- يسيء إلى العادات الثقافية والاجتماعية المحلية أو كان يعتبر غير ملائم;
- يزيد الخطر على أمن المتطوعين، أو الموظفين، أو المستفيدين;
- يسبب الإحراج أو أي تمييز بحق المتلقين.

أضيفوا أي استثناءات متوقعة إلى خطة وضع الشعار. إذا نشأ أي ظرف غير متوقع عليكم طلب تنازل من ضابط الاتفاقية.

٣,٥,٣,٣ متطلبات المتلقين الفرعيين

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

٣,٥,٣,٤ متطلبات خاصة

قد يطلب ضابط الاتفاقية مراجعة المراسلات العامة ومواد البرنامج الممولة من USAID قبل إصدارها للتأكد من مطابقتها لخطة وضع الشعار. اتصلوا بالممثل الفني لضابط الاتفاقية قبل الطباعة لتعرفوا ما إذا كانت USAID ترغب بمراجعة المنتج النهائي.

الحاشية العلوية:

- A. 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"

الحاشية السفلية

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

٣,٥,٣ إبراز الأثر

عند استحداث إستراتيجيات وضع الشعار والاتصالات، تأكدوا 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 جداً عند تطبيقها بموضوعية وباستخدام إحصاءات من برنامج المراقبة والتقييم. على سبيل المثال، بدلاً 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.

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

تم إصدار هذه الدراسة/ التقرير/ المادة السمعية/ المادة المرئية/ منتج توثيقي/ إعلامي آخر [يجب تحديده] بدعم سخّي من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). تتحمل [أدخل اسم المنظمة] المسؤولية عن محتوى المادة وهي لا تعكس بالضرورة آراء USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

عليكم أيضاً تزويد الممثل الفني لضابط 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

تسهب قصص النجاح في تقديم معلومات في تقارير الأداء، وإعادة صياغتها وتقديمها لشريحة أوسع من الجمهور.

إن الوسيلة للحصول على قصة نجاح جيدة هي 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>). تضيي القصة طابعا إنسانياً على الأدلة الإحصائية لأثر البرنامج.

على الإنترنت:

لمن يرغب بإمكانكم الرجوع للمواقع التالية لمعاينة الطرق التي تشارك 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>

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. تظهر

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 أصبحوا يتخذون 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. تساعد إستراتيجية الترويج التي تركز على المستفيدين في توجيه أنشطة الاتصال في المحصلة.

٣,٥,٤,١ سرد قصتكم

يجب أن يشكل سرد القصة جزءاً هاماً من خطة اتصال المنظمة والترويج لها. والسبب في ذلك هو أنّ القصص والصور أدوات هامة لتوعية المانحين، والشركاء المستقبلين، والعامّة. حول برامجكم وإبراز أثرها الإيجابي على المجتمع. كما أن سرد القصص عن برنامجكم يمكنكم من الإشارة إلى المانحين والوصول إلى شريحة أكبر من الداعمين المحتملين. قوموا بكتابة ونشر قصة نجاح واحدة أو اثنتين على الأقل عن كل برنامج تطبقونه.

هناك العديد من قصص النجاح المختلفة. تلقي أكثر هذه القصص شيوعاً الضوء على أثر البرنامج من خلال شرح الطريقة التي أحدث فيها فرقاً في حياة الأفراد. ولكن، قد تلقي القصص الضوء أيضاً على حدث معين أو تناول أداة أو توجه قام البرنامج في تطبيقه. قد

أنه يجب احترام خصوصيتهم في القصة. أخبروهم بالتحديد عن نيتكم في استخدام قصتهم واطلبوا إذنهم الخطي بجعلهم يوقعون على تنازل يخولكم باستخدام أسمائهم وصورهم. سيضمن ذلك معرفتهم بأنكم تريدون استخدام القصة بنشرها على الإنترنت على سبيل المثال أو تقديمها إلى وسائل الإعلام أو الجهات المانحة أو غير ذلك (راجعوا الجزء ٣,٥,٥).

- تحدثوا عن الوضع قبل البرنامج وبعده وتحدثوا أيضاً عن المستقبل: 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: الخطط 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. استخدموا رسم بياني أو جدول لجعل البيانات متعة أكثر للقراء.

- أشيروا إلى الجهات الداعمة: تأكدوا من الإشارة إلى الجهات التي دعمت البرنامج. اذكروا الموظفين الرئيسيين، الشركاء، والمانحين. من الممكن أن يكون ذلك في نص أو من خلال وضع رموز المانحين والمنظمات الأخرى المعنية في النسخة المطبوعة أو الإلكترونية للقصة.

- اذكروا عناوين الاتصال: غالباً ما تكون قصص النجاح قصيرة - مؤلفة من صفحة أو

القصص عادة على مدار فترة التطبيق، ومن المفضل كتابة رؤوس 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 والمتلقين الفرعيين اقتراح مستفيدين من برنامجكم من الممكن ذكرهم في قصة نجاح.

- وثقوا منهجية مبتكرة تستخدمونها في البرنامج تتميز بكونها مكنتمكم من الوصول إلى أشخاص جدد أو تلبية حاجة لم تستطيعوا تلبيتها في السابق.

- ناقشوا حدث مكنكم من الوصول إلى أشخاص جدد.

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

- اشرحوا 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 متعة ومثيرة للاهتمام:

- استخدموا اقتباسات وصور: إن استخدام عبارات الأفراد وصور عنهم في قصتكم سيعطيها طابعاً شخصياً أكثر مما يشد القراء ويجذبهم، ولكن عليكم الانتباه إلى أنه بالرغم من أن الأفراد يحبون عادة سرد قصصهم إلا

صفحتين (٢٠٠ إلى ٥٠٠ كلمة) كأقصى حد. لهذا السبب، هناك على الأرجح الكثير من المعلومات التي ليس لها متسع في القصة. إن إرفاق عناوين الاتصال للآخرين يتيح للمهتمين بالقصة المتابعة معكم للحصول على المزيد من المعلومات.

التنسيق مع المانحين

بعد أن تبدووا بصياغة قصة النجاح، اتصلوا بـUSAID. قد يرغب الممثل الفني لضابط 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 يمولونها بشكل عام. تتيح هذه العملية للمانحين فرصة الاشتراك في القصة، فسعادتهم بدعم عملكم الجيد تضاهي افتخاركم ببرناملكم.

الترويج لقصتكم

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

خذوا الإستراتيجيات التالية حول عرض القصص بعين الاعتبار:

- ضعوا قصتكم على الموقع الإلكتروني - موقعكم، وموقع الشريك، وموقع الجهة المانحة.
- اكتبوا بيان صحفي وقدموا القصة إلى وسائل الإعلام المحلية.
- اطبعوا نسخ وانشروها في مناطق تطبيق

البرنامج (عند اللزوم).

- قدموا قصتكم في مؤتمرات ومنتديات المؤسسات غير الحكومية والممثل الفني لضابط الاتفاقية.
- قدموا قصتكم في مؤتمرات ومنتديات المؤسسات غير الحكومية التي قد يُطلب منكم فيها تقديم المزيد من التفاصيل عن برنامجكم لجهات تنفيذ برامج أخرى.
- قدموا قصتكم إلى شركائكم وموظفيكم، فهذه طريقة رائعة للحصول على المزيد من القصص من فريقكم.

٣.٥.٥ الاتصال والأخلاقيات

في أغلب الأوقات يسمح لكم الأفراد بكل سرور أن تقوموا بتصويرهم فوتوغرافياً أو تسجيلهم صوتياً أو تصويرهم بالفيديو ويتشوقون لسرد قصتهم أمامكم حتى تنقلوها للغير، ولكن هناك اعتبارات أخلاقية هامة ومن الضروري أن تحترموا حقوق وخصوصية كل الأفراد الذين ترغبون في تصويرهم فوتوغرافياً أو تسجيل حديثهم صوتياً، أو تصويرهم بالفيديو خصوصاً المرضى في العيادات والأطفال وغير القادرين على اتخاذ قراراتهم بنفسهم.

لاتباع إرشادات حول تصوير الأشخاص فوتوغرافياً، استشيروا مشروع INFO الممول من USAID للحصول على قائمة بالقضايا الأخلاقية وعينه من نماذج طلب إذن (<http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php>). عند كتابة مدونات قواعد السلوك للموظفين حاولوا إرفاق هذه الإرشادات بها. لا تهدف هذه الاعتبارات إلى منع الأفراد من أخذ الصور بل تساهم في تعزيز الاحترام لحقوق وخصوصية الأفراد.

٣,٦ ملخص ومراجع

المراجع

بالرغم من أن الجميع يود المباشرة بالتطبيق، عليكم عدم التعجل في إنهاء مرحلة بداية المشروع. هذا وقت هام جداً لإعداد الموظفين والشركاء من خلال التخطيط وتهيئة الأنظمة اللازمة لإدارة البرنامج بفعالية.

راجع هذا الفصل المهام التي عليكم إنجازها خلال مرحلة بداية البرنامج وناقش الحد الأدنى من متطلبات USAID للأنظمة الإدارية الرئيسية مثل أنظمة المحاسبة والمراقبة والتقييم. بين هذا الفصل أيضاً عملية التخطيط للبرنامج واشتمل ذلك على صياغة خطة العمل الأولية.

تود USAID التأكد 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 سيحسن 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.

الموارد البشرية

- أدوات ومصادر رئيسية لنظام إدارة الموارد البشرية (HRM)

http://www.ngoconnect.net/c/doc_ _ment_ _library/get_ _file?p_ _l_ _id=17776&folderId=38677&name=DLFE-5176.pdf

التعزيز والاتصال

- المصدر: Photoshare

<http://www.photoshare.org>

- أخلاقيات التصوير الفوتوغرافي في مجال التنمية

<http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php>

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

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

المراقبة والتقييم

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

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

http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main_Page

• أساسيات المراقبة والتقييم

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

http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me__fundamentals

• أخبار المراقبة والتقييم

خدمات الأخبار هذه تركز على آخر التطورات في طرق المراقبة والتقييم.

[/http://mande.co.uk](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 مراقبة 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>

٤ إدارة برنامج فعّال ومنضبط

إدارة برنامج فعال ومنضبط

٤,١ لمحة 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 أموال من USAID وإنفاقها

٤,٣,١,٢ كيفية النموذج SF-270

٤,٣,١,٣ كيفية النموذج SF-1034

٤,٣,١,٤ مراقبة مبلغ المنحة غير المصروف ومعدل الصرف

٤,٣,١,٥ إعادة تشكيل الموازنة

٤,٣,١,٦ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

٤,٣,٢ الشراء

٤,٣,٢,١ اختبار التحقق من أنّ التكاليف مسموحة

٤,٣,٢,٢ التكاليف المسموحة

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

٤,٣,٢,٤ الموردين غير المؤهلين/ 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 خطية للسفر

٤,٣,٣,٤ استعمال الممتلكات الممولة من USAID

٤,٣,٣,٥ طلب إجراء تعديلات على الاتفاقية

٤,٤ الإدارة الفنية للبرنامج

٤,٤,١ سير عمل المراقبة والتقييم

٤,٤,٢ التعلم وتبادل المعرفة

٤,٥ ملخص

٤,١ لمحة عامة

تتطلب الإدارة الفعالة للبرامج الممولة من USAID ما يلي:

- تحقيق الأهداف المحددة أو ما يزيد عنها
- تقديم خدمات عالية المستوى لها أثر إيجابي يمكن قياسه وتحديد حجمه
- تقديم خدمة عالية المستوى لـ USAID
- لعب دور في الاستجابة لمشكلة عامة في البلد، من خلال تقديم الخدمات وإجراء الإحالات المناسبة وتبادل الخبرات والتشبيك والتعاون مع الآخرين على أرض الواقع وتأسيس خدمات شاملة عند اللزوم

• وضع برامج مبتكرة تتأقلم مع الاحتياجات المتغيرة

• خلق استجابات مستدامة تبني قدرة المجتمعات ومنفذي المشاريع المحليين

• إنفاق الأموال بحكمة

• حفظ الوثائق الفنية والمالية بالشكل اللائم

• إعداد وتقديم التقارير في الأوقات المناسبة

• الالتزام بالأنظمة التي تنص عليها الاتفاقية التعاونية:

• بناء منظمة فعّالة وذات مصداقية وإعداد

طاقم موظفين وفريق مشروع قوي

يقسم هذا الفصل مهام الإدارة إلى فئتين عامتين وهما: 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 اتفاقيتكم (٤,٣,٥).

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

يشير هذا الفصل إلى بنود اتفاقيتكم في عدة مواقع. للمزيد من المعلومات حول الأحكام المعيارية في اتفاقيات USAID التعاونية، يرجى الاطلاع على الملحق II من هذا الدليل.

الأهداف

• معرفة متطلبات الإدارة التنفيذية التي تنص عليها الاتفاقيات الممولة من USAID، خصوصاً فيما يتعلق بالإدارة المالية وإدارة المشتريات والممتلكات والسفر.

الانتقال مباشرة إلى:

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

• دراسة أسس إدارة أموال ووثائق المنحة بما في ذلك التعديلات على الاتفاقية والتغييرات على الموازنة.

الموجودة على الإنترنت للتحقق من البائعين والمستشارين ومقدمي الطلبات قبل أي 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.consolist.1217/un.org/sc/committees>) وقائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/>).

• **السنة الضريبية** - تسمى أيضا سنة مالية فترة مستخدمة لحساب **البيانات المالية** السنوية في مشاريع الأعمال والمنظمات الأخرى. قد لا تكون نفس السنة التقويمية أي من 1 كانون الثاني إلى 31 كانون الأول. تغطي السنة المالية في الحكومة الأمريكية فترة 12 شهرا تبدأ من 1 تشرين الأول وتنتهي في 30 أيلول 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) - مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID.**

• **المصاريف النثرية** - المصاريف التي يتم تحملها أثناء السفر مثل بدل المكافآت والإكراميات مقابل الخدمات، استخدام المصبغة ودورات المياه، الخ.

• **المؤشر** - عامل محدد في البيانات تتبعها المنظمة لمراقبة سير عمل البرنامج.

• فهم متطلبات الإدارة الفنية للبرنامج والممارسات الفضلى في هذا المجال.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

• **التكلفة المحملة**: التكلفة المترتبة عن دعم منحة أو تسييرها.

• **التكلفة المسموح بها** - التكلفة المترتبة والتي تعتبر مقبولة ويجوز 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).

• **معدل الصرف** - المعدل الذي تنفقون به أموال المنحة على أساس دوري - شهرياً عادة.

• **الاتفاقية التعاونية** - 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 الذي 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.

• **قائمة الأطراف المستبعدين** - 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

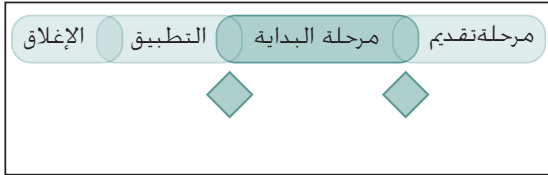
- التكاليف غير المباشرة - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن نسبها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين.
- المساهمة العينية - الموارد غير النقدية المقدمة إلى مشروع والتي قد تشمل على الخدمات التطوعية، المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضا اعتبارها جزء من المساهمة في التكاليف.
- السفر الدولي - أي رحلة سفر بين بلدين.
- الموظفون الرئيسيون - مواقع الأفراد والأفراد الذين يشغلون مناصب محددة في المشروع. الوظائف التي يطلق عليها "وظائف رئيسية" تكون عادة الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتطبيق المشروع ككل بنجاح.
- الوجبات والمصاريف النثرية (M&IE) Meals and Incidentals Expenses - التكاليف التي يتم تحملها خلال رحلة السفر مثل تكاليف الإفطار، والغداء والعشاء والمكافآت والإكراميات بدل الخدمات، وبدل خدمات المصبغة ودورات المياه الخ.
- اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA" Negotiated Indirect Cost Rate" Agreement - سعر 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>)
- المبلغ المخصص أو الالتزام - المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك ضمانات بأن تعيد USAID إلى متلقي المنحة أي مصروفات تزيد عن مبلغ الالتزام.
- بلد المنشأ - المكان الذي تم فيه زراعة أو صناعة السلعة.
- البديل 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 غير المنفق Pipeline - مبلغ الالتزام 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.
- دخل البرنامج - الأموال التي يكسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على الخدمات أو بيع سلع. ومن الممكن تحقيق الدخل أيضا من خلال بيع معدات تم شراؤها بأموال البرنامج ولم يعد هناك حاجة إليها. ملاحظة: دخل البرنامج مختلف 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.
- التكلفة المعقولة - التكلفة العادية والضرورية والتي يتحملها الشخص الحكيم خلال أداء أعماله الاعتيادية.

وتكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحياناً "بتكاليف الإنشاء")، وتكاليف أو 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، والموازنات، والموظفين الرئيسيين، وخطط المراقبة 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 عموماً الاتفاقية التعاونية لمنح التمويل بدلاً من استخدام العقود (التي تقوم USAID من خلالها بتوجيه المشروع) أو المنح (التي لا تتدخل USAID بموجبها كثيراً).

تتيح الاتفاقية التعاونية لـ USAID التدخل بصورة جوهريّة في مشروعكم (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>).

• **المواد الخاضعة لقيود (أو السلع الأساسية الخاضعة لقيود)**- السلع أو الخدمات التي لا يجوز شراؤها من دون إذن خطي خاص ومسبق.

• **نموذج SF-٢٧٠** - نموذج طلب دفعة مسبقة ويتم استخدامه لطلب مبالغ منحة أو اتفاقية تعاونية.

• **نموذج SF-٤٢٥** - نموذج التقرير المالي الفدرالي 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 جميع المشاريع المستفيدة بناءً على صيغة محددة مسبقاً.

• **تغيير الموازنة بشكل كبير** - نقل أموال من فئة إلى أخرى في الموازنة بنسبة تتجاوز السقف الذي حدده 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 جميع المتلقين الفرعيين استعمالها ومن بينها: الموظفين، والمزايا العينية، والسفر/المواصلات، والمستشارين، والمعدات، واللوازم، والخدمات التعاقدية (المتعاقدون الفرعيون).

والتأثير بشكل إيجابي على حياة المستفيدين.

٤.٢.١ خمس نصائح لضمان الالتزام

١. افهموا الاتفاقية واحصلوا على المساعدة عند الحاجة.

تحتوي اتفاقيتكم على الكثير من التفاصيل. اقرؤوها وتأكدوا من فهمكم لها وأن مجلس الإدارة لديكم وأعضاء الفريق الإداري على دراية بنود الاتفاقية المتعلقة بهم بالتحديد.

إذا احتجتم إلى المساعدة في فهم أو تلبية متطلبات اتفاقيتكم، اطلبوا المساعدة. بإمكان الممثل الفني لضابط الاتفاقية (AOTR) أو ضابط الاتفاقية (AO) المساعدة في الإجابة على الأسئلة. بإمكانكم عند الضرورة طلب المساعدة الفنية أو تعيين مستشار لوضع عمليات وأنظمة إدارية تلي متطلبات المنحة. (للاطلاع على شرح البنود العامة في الاتفاقية، راجعوا الملحق II).

٢. حدّثوا وثائق اتفاقيتكم باستمرار

قد تطرأ تغييرات خلال مدة المنحة تؤثر على بنود الاتفاقية الأصلية من بينها التغييرات على التمويل، والأهداف، والتغطية الجغرافية، والموظفين الرئيسيين. تأكدوا من الحصول على الموافقات المسبقة المناسبة وتوثيق التغييرات خطياً واجعلوها دائماً جاهزة. حتى لو كانت علاقتكم جيدة بالممثل الفني لضابط الاتفاقية، سيكون هناك على الأرجح تغييرات على الموظفين خلال مدة المنحة (داخل المنظمة وفي USAID أيضاً). من الضروري إبقاء وثائقتكم المتعلقة بكل القرارات والتغييرات التي تؤثر على المنحة منظمة بشكل جيد. حافظوا على كل المراسلات الخطية مع ضابط الاتفاقية والممثل الفني لضابط

أي أنّ لها الحق في الموافقة على خطط التطبيق (خطط العمل)، والموازنات، والموظفين الرئيسيين، وخطط المراقبة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تسعى USAID من خلال الاحتفاظ بهذا الحق إلى ضمان بقاء برنامجكم مرتبطاً بالأهداف الإستراتيجية لـ USAID والحكومة الدولة المضيئة، وفي الوقت نفسه تسمح الاتفاقيات التعاونية لمنظمتكم بالابتكار. فعندما تعطي للمنظمة صلاحية 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.

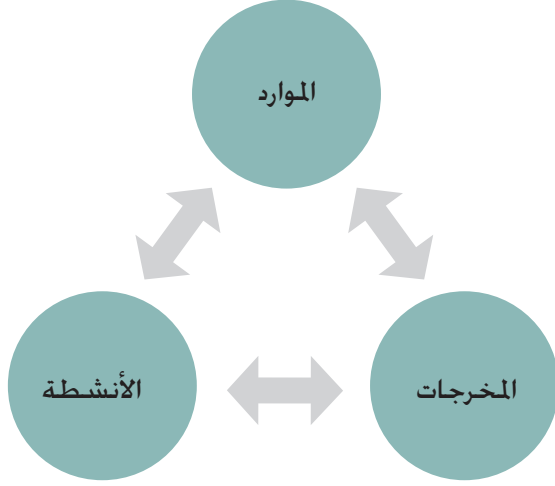
تعد المساءلة ضرورية لبقاء منظمتكم بحالة جيدة كما تجعل برنامجها فعالاً. أي أنه يجب على الجميع التصرف بما يتوافق مع قيم المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وتجنب اتباع طرق مختصرة قد تلحق الضرر بأهداف المنظمة.

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

تتناول هذه الوحدة طريقة تحقيق توازن وإدارة البرنامج بنجاح وفقاً للاتفاقية التعاونية. عند معرفه وفهم ما يمكن وما لا يمكن لمنظمتكم القيام به بالمنحة ستمكنوا من زيادة كفاءته

٤.٢.٢. نموذج التطبيق الخاص بكم

الشكل ١٥ - العناصر الرئيسية في نموذج التطبيق



يجب أن يجمع النموذج الذي تستخدمونه 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 إجازه (الموارد وغيرها من المدخلات الأخرى)؛
 - المخرجات المتوقعة (النتائج و الأهداف)
- تتصل هذه العوامل الثلاث مباشرة بأنشطة خطة عملكم ومواردها ومخرجاتها. فقد تؤثر التغييرات في الموازنة، على سبيل المثال، على قدرتكم على تحقيق المخرجات أو تتطلب منكم تعديل أنشطتكم.

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 لضابط الاتفاقية أو ضابط الاتفاقية قبل إجراء التغييرات، كما سيكون هناك أحياناً حدوداً لا يمكن تجاوزها أبداً. سيساعدكم هذا الفصل في معرفة هذه الحدود لتمكنوا من التأقلم معها مع بقائكم في الوقت نفسه ملتزمين بأحكام اتفاقية المنحة.

٤. على المتلقين الفرعيين أيضاً الالتزام 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.

٥. لا تنسوا المستفيدين

أثناء محاولتكم الالتزام بكل متطلبات منحتكم، لا تنسوا الغرض الأساسي للمنحة، وهي: مساعدة المستفيدين منها.

يجب عليكم وعلى فريقكم خلال مدة البرنامج تطوير النموذج باستمرار. بحيث تجرون تعديلات على أنشطتكم بما يتماشى مع ما ستتعرفون عليه من التقييمات الرسمية والتجارب اليومية وقد تتوصلوا إلى اكتشاف طرق أفضل وأقل تكلفة لإيصال خدماتكم إلى عدد أكبر من الأشخاص.

٤.٣ الإدارة التنفيذية

تتيح المهام المرتبطة بالإدارة التنفيذية للبرنامج المجال للمضي قدماً بسلاسة والالتزام ببند 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 أموال من USAID وإنفاقها

تصرف USAID المبالغ المالية لتلقي المنح اما مقدما او مقابل النفقات المدفوعة. يجوز للعديد من المتلقين طلب الحصول على دفعات مسبقة ويجوز لهم أيضا طلب استرداد النفقات المدفوعة اذا استعملوا اموالهم الخاصة لتغطية مصاريف المشروع.

قد يكون بإمكانكم مبدئيا طلب دفعات

يتم طلب الأموال بتعبئة النموذج المحدد في الاتفاقية التعاونية: إما النموذج المعياري (SF-٢٧٠) - طلب دفعة مسبقة أو طلب استرداد نفقات - أو النموذج المعياري (SF-١٠٣٤) - قسيمة عامة للمشتريات والخدمات غير الشخصية. يجب تعبئة النموذج وتسليمه إلى مكتب الإدارة المالية (FMO) في USAID. إذا كان لديكم عدة منح من USAID عليكم تعبئة نموذج مستقل لكل منحة.

في هذا الجزء:

- ◀ طلب وإنفاق أموال من الحكومة الأمريكية
- ◀ كيفية تعبئة نموذج SF-270
- ◀ كيفية تعبئة نموذج SF-1034
- ◀ مراقبة أموال المنحة غير المنفقة ومعدل الصرف
- ◀ إعادة تشكيل الموازنة
- ◀ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

بشكل عام، عليكم تعبئة النموذج وتسليمه قبل أسبوع واحد كحد أقصى من الشهر الذي تحتاجون فيه الأموال ويكون من المتوقع عادة

لدى أي طرف باكراً. في سبيل ذلك، اطلبوا من المتلقين الفرعيين تقديم تقديرات التمويل على أساس شهري أو على أساس فصلي (عند الموافقة على ذلك) وذلك بناءً على خطط العمل المعتمدة وجداول التنفيذ التفصيلية. قد ترغبوا أيضاً باستحداث عملية مع المتلقين الفرعيين للدفعات المسبقة واسترداد النفقات مشابهة للعملية التي تتبعوها مع USAID.

٤.٣.١.٢ كيفية تعبئة النموذج SF-270

تحتوي الصفحات التالية على توضيح لكيفية تعبئة نموذج SF ٢٧٠ لطلب دفعات مسبقة أو استرداد نفقات من USAID. الهدف ليس 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 ٢٧٠ بصيغة PDF من الموقع <http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>.

لاستغلال بعض ميزات النماذج كالحساب الأوتوماتيكي تأكدوا من أنه يتوفر لديكم أحدث نسخة من برنامج "أدوبي ريدر Adobe Reader" والذي يمكنكم تنزيله مجاناً من الموقع <http://www.adobe.com/products/html.acrobat/readstep1>.

يتألف النموذج من صفحتين. تحتوي الصفحة الأولى على ثلاثة أجزاء رئيسية - الجزء العلوي مخصص لمعلومات عن منحتكم وطلبكم؛ الجزء الثاني الذي يمكنكم فيه حساب الدفعة

استلام الأموال خلال أسبوع أو أسبوعين من تسليم النموذج.

مع مرور الوقت وإثبات كفاءةكم بإنفاق الأموال التي طلبتموها وأنكم لا تتسرعون أو تتأخرون في إنفاقها، قد تتمكنون من طلب دفعات على أساس فصلي /ربعي. سيقدر الممثل الفني لضابط الاتفاقية ومكتب الإدارة المالية ذلك عند مراجعة البيانات الواردة في تقاريركم المالية الفدرالية الفصلية SF-٤٢٥، ونموذج طلب SF-270 أو SF-1034 لحساب مبلغ المنحة غير المنفق "Pipeline" ومعدل الصرف.

تقدير مبلغ الدفعات المسبقة

عند تقدير مبلغ الدفعة المسبقة التي تطلبونها، لا تقوموا فقط بتقسيم الموازنة السنوية على ١٢ شهر؛ بل عليكم حساب المبلغ الذي تعتقدون بالتحديد أنكم ستنفقوه خلال الشهر القادم وذلك بناءً على خطة العمل المعتمدة وجداول التنفيذ التفصيلية. بإمكانكم تقسيم بعض عناصر الموازنة بالتساوي على جميع الأشهر (كالرواتب على سبيل المثال)، ولكن هناك بعض النفقات التي قد تتم بمجمليها في شهر واحد كإجراء المعدات غير الاستهلاكية (عند بداية المشروع على سبيل المثال). خذوا بعين الاعتبار الأموال المتوفرة لديكم حالياً وتأكدوا من 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

المسبقة أو مبلغ النفقات التي تريدون استردادها: ويتم استخدام الجزء السفلي فقط لطلب الدفعات المسبقة. تحتوي الصفحة الثانية على تعليمات ومكان مخصص للتوقيع.

تحدد ما إذا كنتم بحاجة إلى تعبئة الجزء الذي يقع في المنتصف المخصص للحساب الكامل أو الجزء السفلي المتعلق بالحساب المبسط للدفعات المسبقة.

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

إذا لم يكن الطلب يتعلق باسترداد نفقات ولم يكن لديكم دخل من برنامج انتقلوا مباشرة إلى النموذج المخصص للدفعات المسبقة فقط والموضح أدناه.

الجزء العلوي

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

بعد الانتهاء من تعبئة الجزء العلوي، عليكم

الشكل ١٦ - الجزء العلوي من نموذج SF-270			
REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT <i>(See instructions on back)</i>		OMB APPROVAL NO. 0348-0004	PAGE OF PAGES
		1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. "X" one or both boxes <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. "X" the applicable box <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL	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		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 (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 (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 الذي تستخدمه.

الصندوق ٨ - "الفترة التي يغطيها هذا الطلب" يجب أن تكون شهر ميلادي واحد (على سبيل المثال: من ١ كانون الثاني، ٢٠١٠ حتى ٣١ كانون الثاني ٢٠١٠) ما لم يوعز إليكم مكتب الإدارة المالية FMO بخلاف ذلك).

الجزء المخصص للحساب

دخل البرنامج - الأموال التي يكسبها البرنامج لخدمة 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 يعد هناك حاجة إليها.

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

يشتمل الجزء الرئيسي المخصص للحساب (أسطر معنونة من ج-أ، مبينة في الشكل ١٧) على ثلاثة أعمدة في الجزء العلوي (أ-ج) 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. هذا يساعد الممثل الفني لضابط الاتفاقية في تتبع طلباتكم ونفقاتكم حسب الموازنة، إلا أن مكتب الإدارة المالية عموما لا يلزمكم بذلك. إذا كانت موازنتكم مقسمة إلى أكثر من ثلاث فئات فاسألوا الممثل الفني لضابط الاتفاقية عن التصنيف الأكثر فائدة بالنسبة إليهم.

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 date: May 31, 2009)	\$ 10,000.00	\$ 7,500.00	\$	\$ 17,500.00
b. Less: Cumulative program income	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 making scheduled advances				
1st month				0.00
2nd month				0.00
3rd month				0.00

a. 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 الفترة من ١ إلى ٣١ كانون الثاني ٢٠٠٩. عليكم ذكر إجمالي النفقات اعتباراً من ٣١ كانون الأول ٢٠٠٨.

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

c. صافي نفقات البرنامج (الصف a ناقص الصف b).

d. النفقات النقدية المقدرة لفترة الدفعة المسبقة: ما المبلغ الذي ستحتاجونه في فترة الدفعة

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 الفترة من ١ إلى ٣١ كانون الثاني ٢٠٠٩. عليكم ذكر إجمالي النفقات اعتباراً من ٣١ كانون الأول ٢٠٠٨.

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.

h. المبالغ الفدرالية التي تم طلبها في السابق: إجمالي كل المبالغ التي طلبتها حتى الآن من USAID.

i. المبلغ الفدرالي المطلوب حالياً (السطر g ناقص السطر h): ستكون النتيجة هي مجموع المبالغ التي تحتاجونها من USAID للشهر القادم (فترة الطلب). ناقص أي مبالغ غير منفقة من USAID متوفرة لديكم.

j. الدفعات المسبقة المطلوبة شهرياً: استخدموا السطر الأخير فقط في الحالات التي تطلبون فيها أموال على أساس فصلي ولكن تستلمونها على أساس أقساط شهرية.

المسبقة (في المثال 1-31 كانون الثاني 2009) وكل التمويل اللازم (بما في ذلك المساهمة في التكاليف). بغض النظر عن أي نقد في الصندوق تم تدويره.

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

f. الجزء من المبلغ في السطر e الذي ليس 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 ستستطيعون 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.

g. الجزء من المبلغ المذكور في السطر e والعائد إلى أموال فدرالية: هذا هو المبلغ الإجمالي الذي

استرداد النفقات

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

الدفعات المسبقة فقط

لتعبئة الجزء المتعلق بالحسابات البديلة للدفعات المسبقة فقط قوموا بحساب المبلغ الذي تحتاجونه للشهر القادم وأنقصوا منه أي مبالغ غير منفقة من USAID وتبقت لديكم من الدفعة المسبقة التي تلقيتها في السابق لتتوصل إلى المبلغ الذي تطلبونه عن الفترة. خلال الفترة السابقة، إذا كنتم قد أنفقتم مبلغ يتجاوز الدفعة المسبقة في تلك الفترة فقد يظهر الرقم في الخانة المخصصة للأموال غير المنفقة بالسالب.

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 _____ PAGES
		1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. "X" one or both boxes: <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. "X" the applicable box: <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL		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:		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) 8 TO (month, day, year) 8		
9. RECIPIENT ORGANIZATION 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 (As of date)	\$	\$	\$	\$ 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	D			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. Estimated net cash outlays for advance period	0.00	0.00	0.00	0.00
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances				
	1st month			0.00
	2nd month			0.00
	3rd month			0.00
12. ALTERNATE COMPUTATION FOR ADVANCES ONLY				
a. Estimated Federal cash outlays that will be made during period covered by the advance				\$
b. Less: Estimated balance of Federal cash on hand as of beginning of advance period				
c. Amount requested (Line a minus line b)				\$ 0.00
AUTHORIZED FOR LOCAL REPRODUCTION		(Continued on Reverse)		STANDARD FORM 270 (Rev. 7-97) Prescribed by OMB Circulars A-102 and A-110

الصندوق ٨: الفترة التي يغطيها هذا الطلب: الصف D- النفقات النقدية المتوقعة في فترة يجب أن يغطي الفترة التي تطلبون استرداد أموال منفقة فيها. هنا هو US\$٠. لأنكم لا تطلبون هنا دفعة مسبقة. إذا كنتم بحاجة إلى دفعة مسبقة واسترداد نفقات عليكم ملء نماذج أخرى منفصلة.

Formatting must be the same

تسليم نموذج SF-270

على تدفق نقدي موحد. للبدء بتعبئة الطلب، عليكم التأشير في أعلى نموذج SF-1034 للدلالة على "طلب دفعة مسبقة".

عليكم خلال ١٥ يوم 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 منظمتمكم 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 شهريا.

يتألف نموذج SF-1034 من صفحة واحدة وعليكم فقط تعبئة الجزء العلوي منها (راجعوا الشكل ١٩). لا تقوموا بتعبئة باقي النموذج والفراغات الأخرى فيه حيث ستقوم الوكالة الممولة بذلك.

بمجرد الانتهاء من تعبئة الصفحة الأولى، اطلبوا من مدير المشروع أو جهة أخرى لديها صلاحية التصديق في منظمتمكم التوقيع على الصفحة الثانية وكتابة التاريخ عليها. بعد ذلك قوموا بتصوير النموذج وإرسال النسخة المصورة بالبريد الإلكتروني إلى مكتب الإدارة المالية FMO على العنوان ei@usaid.gov وأضيفوا إلى قائمة مستلمي البريد الإلكتروني الممثل الفني لضابط الاتفاقية. احتفظوا دائما بنسخة في ملفكم وقوموا بإرسال الأصل بالبريد إلى مكتب الإدارة المالية. إذا لم تتلقوا ردا من مكتب الإدارة المالية خلال ١٠ أيام، عليكم متابعة المسألة.

٤,٣,١,٣ كيفية تعبئة النموذج SF-1034

إذا كانت منظمتمكم تستخدم النموذج SF-١٠٣٤ لطلب أموال وتصفية دفعات مسبقة من USAID، عليكم اتباع الخطوات المبينة أدناه. كما هو الحال بالنسبة لإرشادات تعبئة النموذج SF-٢٧٠ فالهدف ليس أن تخل هذه النصائح محل تعليمات الحكومة الأمريكية الواردة على الإنترنت أو إرشادات مكتب الإدارة المالية FMO ولكنها تهدف إلى الإجابة على أسئلة مستخدمي نموذج SF-١٠٣٤ للمرة الأولى.

لتقديم طلب الحصول على دفعة مسبقة عليكم تعبئة ثلاث نماذج SF-1034 لطلب ثلاث دفعات منفصلة عن فترة ربع السنة القادم (نموذج واحد لكل شهر- دفعة مسبقة مدورة لثلاث أشهر). يجب تسليم كل النماذج الثلاثة قبل ١٠ أيام عمل من بداية كل ربع سنة. تم تصميم هذا النموذج لتحافظ منظمتمكم

الشكل ١٩ - الجزء العلوي من النموذج SF-1034

Standard Form 1034 Revised October 1987 Department of the Treasury 1 TFM 4-2000		PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL			VOUCHER NO.	
U.S. DEPARTMENT, BUREAU, OR ESTABLISHMENT AND LOCATION			DATE VOUCHER PREPARED		SCHEDULE NO.	
PAYEE'S NAME AND ADDRESS			CONTRACT NUMBER AND DATE		PAID BY	
			REQUISITION NUMBER AND DATE			
			DATE INVOICE RECEIVED			
SHIPPED FROM			TO		WEIGHT	
GOVERNMENT B/L NUMBER						
NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES (Enter description, item number of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)	QUAN- TITY	UNIT PRICE		AMOUNT (1)
				COST	PER	

- رقم القسيمة - ابدؤوا من الرقم ١ وثم سيروا حسب التسلسل بعد ذلك بحيث يتغير الرقم في كل مرة تقومون فيها بتعبئة النموذج. ملاحظة: اكتبوا كلمة "نهائية" إذا كانت هذه آخر قسيمة. آخر قسيمة.
- الوزارة، المكتب، أو المؤسسة الأمريكية وموقعها - أدخل اسم وعنوان المكتب المالي صاحب العلاقة. التفاصيل موجودة في الاتفاقية.
- تاريخ إعداد القسيمة - تذكروا دائماً كتابة تاريخ إعداد النموذج.
- رقم وتاريخ العقد - اكتبوا الرقم والتاريخ كما هو مبين في الاتفاقية.
- 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 - لا تملئوا الفراغات المخصصة لهذه المعلومات.
- اسم وعنوان متلقي الدفعة - أرفقوا اسم منظمتم وعنوان بريدها كما يرد في الاتفاقية التعاونية.
- رقم وتاريخ الأمر - اتركوه فارغ.
- تاريخ تقديم الخدمة - اكتبوا الشهر واليوم والسنة لبدائية ونهاية الفترة التي تم بها حمل التكاليف المطلوب استردادها.
- بنود الخدمة - أرفقوا وصف مختصر للأنشطة التي من المتوقع إقامتها (للدفعة المقدمة) أو التي تم الانتهاء منها (لتصفية الدفعة). ملاحظة: قد تطلب الوكالة المانحة وصف مفصل بشكل أكبر للأنشطة.
- المبلغ - أرفقوا 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 - لا تطبعوا أو تكتبوا أسفل هذا الخط.

تسليم نموذج SF-1034

هذه الأرقام. ستجنيكم المراسلات المنتظمة مع الممثل الفني لضابط الاتفاقية الحاجة إلى تأخير العمليات ريثما تنتظرون تخصيص أموال إضافية.

أموال المنحة غير المنفقة "Pipeline" هي مبلغ الالتزام المخصص الذي لم يتم إنفاقه بعد، أي المبلغ الذي لا يزال متوفر 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 الصرف يحسب المعدل الذي تنفقون فيه الأموال التي تلقيتموها. الحساب الأساسي لمعدل الصرف هو المبلغ الذي أنفقتموه مقسم على عدد الأشهر التي تم الإنفاق فيها.

الحساب:

معدل الاستنفاد = إجمالي المبلغ المنفق / عدد أشهر العمل حتى تاريخه.

سيستخدم الممثل الفني لضابط الاتفاقية تقارير SF-425 الفصلية/ الربعية لمعرفة معدل الصرف ولكن قد ترغبون باستخدام أنظمتكم المالية لإعداد تقرير يساعدكم في متابعة نفقاتكم الشهرية الفعلية.

عند حساب معدل الصرف بإمكانكم أيضاً فصل المصاريف الخاصة التي تتم مرة واحدة مثل شراء المركبات حيث يساعد ذلك في إعطائكم فكرة أفضل عن المبالغ التي سيتم إنفاقها في مشروعكم في الأشهر القادمة.

راجعوا التعليمات المفصلة في الاتفاقية التعاونية حول كيفية تقديم النموذج SF-1034. يجب على المنظمة تسليم الأصل وثلاث نسخ من نموذج SF-1034 إلى مكتب الدفعات المالية المذكور في الاتفاقية.

انتبهوا إلى سقف مبلغ الالتزام المخصص لمحتكم!

يتراوح الوقت المستغرق لتنفيذ معاملة النموذج SF-270 أو SF-1034 عادة من أسبوع إلى أسبوعين. طالما أن هناك مبلغ كاف مخصص لمحتكم. إذا طلبتكم أموال تزيد عن سقف المبلغ المخصص لمحتكم فقد يستغرق الأمر شهراً لتعديل الاتفاقية بحيث يتم تخصيص مبلغ إضافي قبل أن يتمكن مكتب الإدارة المالية FMO من تنفيذ معاملة النموذج 270 أو SF-1034.

من المفضل أن تراقبوا مبلغ الالتزام المخصص، وأن تتأكدوا من إبلاغ ضابط الاتفاقية وأن تطلبوا تخصيص مبالغ إضافية بمجرد إنفاق 75% من ذلك المبلغ.

٤,٣,١,٤ مراقبة مبلغ المنحة غير المنفق ومعدل الصرف

يتولى المدير المالي في منظمتكم مسؤولية مراقبة المبالغ التي تنفقها المنظمة بموجب المنحة والتأكد من توفر المال الكافي لتغطية النفقات القادمة. على منظمتكم أن تتبع عمليتان حسابيتان هامتان تتعلقان بأموال المنحة غير المنفقة ومعدلات الصرف، كما يقوم الممثل الفني لضابط الاتفاقية بمراقبة

باستخدام المبلغ غير المنفق ومعدل الصرف بإمكانكم حساب عدد الأشهر المتبقية لديكم تقريباً قبل أن تصبحوا بحاجة إلى تخصيص أموال التزام إضافية. قسّموا المبلغ غير المنفق على معدل الصرف وستحصلوا على عدد الأشهر المتبقية قبل نفاذ مبلغ الالتزام المخصص وذلك مع افتراض بقاء الإنفاق على نفس المعدل. في نفس المثال المذكور أعلاه، ستنتفك المنظمة غير الحكومية X حسب تقديرها مبلغ الالتزام المخصص المتبقي خلال أربعة أشهر ونصف. ولكن لاحظوا أن معدل الصرف الفعلي سيتغير على الأرجح في كل شهر وذلك بناء على أنشطة البرنامج المنفذة.

خذوا هذه الأرقام بعين الاعتبار وراقبوا نفقاتكم لتتأكدوا من أنها لا تتم بمعدل أسرع أو أبطأ من اللازم. على سبيل المثال، إذا كان لديكم منحة مدتها ثلاث سنوات فيجب أن تجعلوا 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 مبلغ في الموازنة لشراء آلة تصوير ولكن قررتم بدلاً من ذلك استعمال المبلغ لشراء طابعة كمبيوتر). ولكن يجوز لكم نقل مبلغ محدود فقط من فئة إلى أخرى ضمن التكاليف المباشرة قبل أن يتعين عليكم الحصول على موافقة USAID. إذا تجاوز حجم التعديل على الموازنة هذا الحد فيتم اعتباره تعديل كبير على الموازنة.

مثال (يرجى مراجعة الشكل ٢٠).

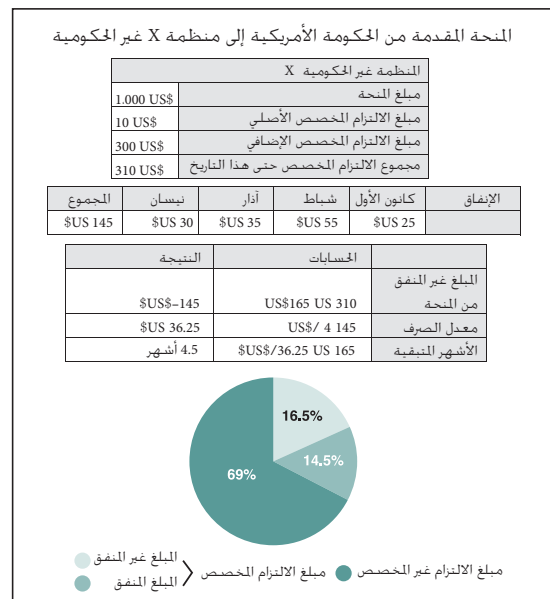
• حصلت المنظمة غير الحكومية X على اتفاقية تعاونية بقيمة إجمالية تبلغ ١,٠٠٠ دولار أمريكي. حصلنا على مبلغ التزام مخصص مبدئي بقيمة ١٠ دولارات أمريكية. عندما تمت الموافقة على خطة العمل تلقينا ٣٠٠ دولار أمريكي كمبلغ التزام مخصص إضافي وبالتالي وصل إجمالي مبلغ الالتزام المخصص إلى ٣١٠ دولار أمريكي.

• تعمل المنظمة غير الحكومية X منذ ٤ أشهر وأنفقت حتى الآن ١٤٥ دولار.

• عند تنقيص مبلغ الالتزام المخصص الكلي من (٣١٠ دولار) من إجمالي النفقات (١٤٥ دولار) سنحصل على مبلغ المنحة غير المنفق وهو ١٦٥ دولار.

• عند تقسيم المبلغ الذي تم إنفاقه (١٤٥ دولار) على عدد الأشهر التي تم الإنفاق فيها (أربعة أشهر) سنحصل على معدل صرف شهري وهو (٣٦,٢٥ دولار).

الشكل ٢٠ - تحليل مبلغ المنحة المقدمة إلى منظمة X غير الحكومية



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 سقف أقل بكثير لمعرفة القواعد المنطبقة على منحتكم لتعديل الموازنة راجعوا الاتفاقية التعاونية.

على سبيل المثال، إذا كان الحد المخصص لإجراء تعديل كبير على موازنة منحة قيمتها ٢ مليون دولار أمريكي هو ١٠٪، بإمكان متلقي المنحة تعديل الموازنة إلى حد يصل إلى ٢٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي ما بين فئات الموازنة طوال مدة المنحة من دون طلب موافقة. سيتعين عليكم الحصول على الموافقة على أي تغييرات على الموازنة تتجاوز ذلك الحد.

هذه التغييرات تراكمية، وفي هذا المثال إذا قمتم بتعديل ٥٠,٠٠٠ دولار في الموازنة خلال السنة الأولى، و١٥٠,٠٠٠ دولار خلال السنة الثانية فسيتعين الحصول على موافقة مسبقة على أي تغييرات بين فئات الموازنة في السنة الثالثة عليها مهما كانت صغيرة. لضابط 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، اكتبوا مذكرة إلى الممثل الفني لضابط

الاتفاقية وضابط الاتفاقية لطلب الموافقة، وأرفقوا بالذاكرة ما يلي:

- شرح لضرورة تعديل الموازنة (على سبيل المثال، شرح التكاليف أو الظروف غير المتوقعة)
- تحديد كل العمليات التعديل السابقة على موازنة المنحة.
- تفاصيل مصدر الأموال (أي ما هي التكاليف التي لن تنفقونها لتمكنوا من توفير المال)
- تفاصيل الطريقة التي سيتم بها استعمال المبالغ التي خضعت لإعادة التعديل في الموازنة.
- شرح أية آثار تتوقعونها نتيجة تعديل الموازنة مثل التغييرات على الأهداف.
- مناقشة مصادر أخرى للأموال التي ستستخدمونها لتعويض أي عجز حسب الاقتضاء

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

٤,٣,١,٦ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

تنحمل 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

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

في المقابل، تكون التكاليف المشتركة أو غير المباشرة هي التكاليف التي تم تحميلها لتلبية حاجة مشتركة للمشروع. ومن الأمثلة المصاريف المكتبية المشتركة للمشروع بدل الخدمات وأجور الإنترنت واللوازم المكتبية المستهلكة مثل الأوراق ومشابك الأوراق، وبعكس الأمثلة السابقة، لا تكون المبالغ التي يجب تحميلها مباشرة على كل مشروع واضحة تماماً.

تتبع بعض المنظمات عملية مع USAID لتحديد سعر NICRA واستخدامه للتعامل مع هذا النوع من التكاليف، ولكن أغلب المنظمات ليس لديها سعر NICRA (أو لديها سعر NICRA لنفقات المقر الرئيسي فقط). لذا ستحتاج إلى طريقة لمعرفة كيفية توزيع هذه التكاليف.

نموذج صيغة لحساب التكاليف المشتركة

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

عليكم أولاً معرفة الأماكن المخصصة في المكتب لكل مشروع مثل المكان المخصص

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.

• 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.

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. بما أنه يتم تتبع ساعات عمل الموظف من خلال سجل الدوام، ستستطيعون معرفة تماماً عدد ساعات العمل على المشروع "أ" بالمقارنة مع المشروع "ب". لهذا، بإمكانكم تخصيص عدد محدد من الساعات لكل مشروع كتكاليف مباشرة.

ضعوا سياسة خاصة بالنفقات المشتركة (وحدثوها دائماً)

خذوا هذه الإرشادات بعين الاعتبار، وضعوا سياسة تحدد ما يلي:

- التكاليف والموارد التي يتم اعتبارها "مشتركة";
- الطريقة التي تقسم بها منظمتكم التكاليف المشتركة على المشاريع المختلفة;
- الأوقات التي يتم فيها تعديل السياسة.

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 تحمل نفقات تلك المكالمات.
- ◀ لوازم المكتب المستهلكة والروتينية (الأقلام، الأوراق، المشابك، الخ);
- ◀ الموظفين المساندين (المساعدين الإداريين، والمحاسبين، وموظفي الاستقبال، الخ) الذين يعملون على كل المشاريع.

تبدي USAID استعدادها لدفع "حصّة عادلة" من تكاليف تنفيذ المشروع. بإمكان منظمتكم 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 جميع مصادر التمويل بنفس الطريقة وبدون تمييز. يعتبر التوزيع الخاطئ للتكاليف المشتركة أحد النتائج الشائعة لعمليات التدقيق لذا من

للموظفين العاملين بشكل حصري على مشروع محدد والأماكن المشتركة بين المشاريع مثل قاعة الاجتماعات أو منطقة الاستقبال. بالنسبة 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 بناءً على النسبة التي يخصصها لكل مشروع. قوموا بجمع المساحة المخصصة لكل مشروع وحساب النسبة المخصصة لكل مشروع.

لنفترض على سبيل المثال أنّ مساحة مكتبا تبلغ ١٠٠٠ متر مربع ويضم مشروعان ويخصص ٨٠٠ متر مربع من المساحة لهما والمساحة المتبقية مشتركة. تم تخصيص ٦٠٠ متر مربع لمشروع واحد و ٢٠٠ متر مربع للمشروع الآخر. أي أنه يتم تحميل ٧٥٪ من المساحة الكلية على المشروع الأول (٧٥٠ متر مربع)، و ٢٥٪ للمشروع الثاني (٢٥٠ متر مربع). من 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 منظمتكم مع هذه التكاليف واضحة، فهذا يساعد في 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.

الضروري القيام بها وتوخي الدقة عند القيام بذلك.

المكاتب المتعددة

إذا كان لمنظمتكم عدة مكاتب في مواقع مختلفة، عليكم تحديد إرشادات عامة وعلّيكم أن تطلبوا من كل مكتب وضع سياسة خاصة به بناءً على المشاريع والنفقات في الموقع. يجب أن تكون السياسات مدونة خطياً لأن المدققين سيقومون بمراجعة ومقارنة سياساتكم بالممارسات المتبعة خلال التدقيق السنوي. تقوم بعض المشاريع التي تتشارك في المكاتب بصياغة مذكرة تفاهم (MOU) Memorandum of Understanding تشمل على اتفاقيات مفصلة حول مواضيع إضافية مثل الأمور المتعلقة بالموجودات المشتركة والأجور والرواتب، والموارد البشرية. هذا شائع في الحالات التي تكون "فرق المشاريع" المستقلة تعمل في وحدات تشغيلية مختلفة أو تتبع منظمات مختلفة تماماً.

س: هل نحتاج إلى اتفاقية سعر تكلفة غير مباشرة (NICRA)؟

ج: بينما تحتاج المنظمات إلى طريقة لمعرفة كيفية توزيع التكاليف غير المباشرة أو المشتركة، لكن ليس بالضرورة أن تكون NICRA. تتبع بعض المنظمات عمليات للتوصل إلى اتفاقية سعر NICRA لكن أغلب المنظمات تجد أنّ هذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً وأنّ هناك طرق أخرى أكثر كفاءة.

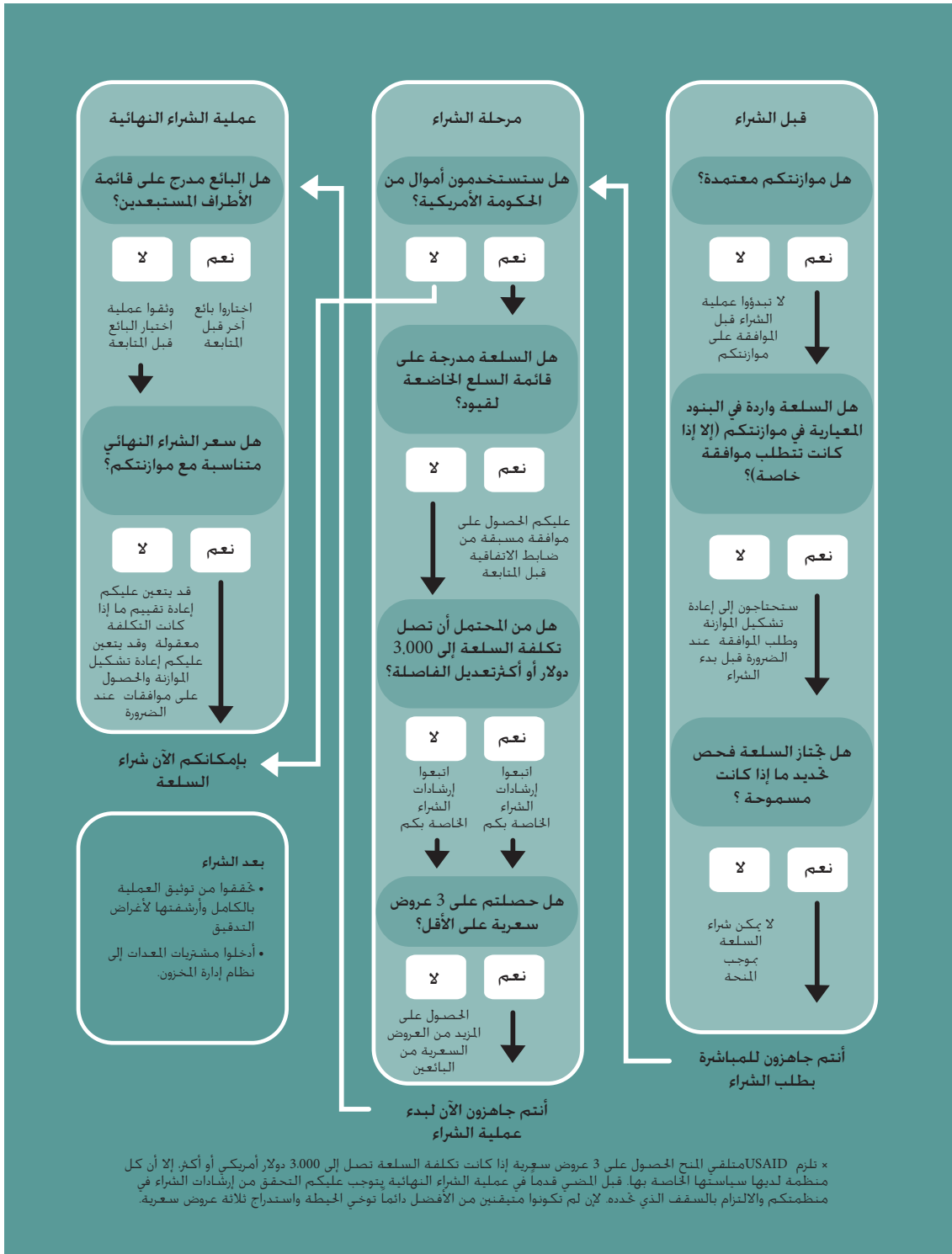
٤,٣,٢ الشراء

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 توافقيها مع متطلبات USAID.

الشراء

عملية الحصول على السلع واللوازم والخدمات بما في ذلك:

- ◀ السلع، وقطع الغيار، ولوازم أنشطة البرنامج.
- ◀ المعدات، والأثاث المكتبي، واللوازم لمكاتب المشروع.
- ◀ خدمات الاستشارة من الأفراد و/ أو المنظمات.



أن تكون واردة في الفئات المعيارية للموازنة ما لم يتطلب ذلك موافقة محددة. إذا لم تكن كذلك، قد يتعين عليكم تعديل الموازنة. إذا كان التعديل يمثل تغييرات كبيرة (٤,٣,١,٥)

يوضح الشكل ٢١ خطة مبسطة لعملية الشراء ويقسمها إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة ما قبل الشراء - قبل البدء بشراء السلعة، يجب أن يكون لديكم موازنة معتمدة ويجب

يزيد عن سنة واحدة "معدات" تتطلب الحصول على موافقة مسبقة من USAID وذلك وفقاً لنظام الحكومة الأمريكية (2 CFR 230). إذا كانت السلعة غير مدرجة في الموازنة المعتمدة سيتعين عليكم الحصول على تصريح خطي من ضابط الاتفاقية قبل شرائها. خذوا بعين الاعتبار أنه بالرغم من وجود بعض المعدات غير الاستهلاكية التي تزيد قيمتها عن ٥,٠٠٠ دولار في الموازنة المعتمدة (على سبيل المثال، خادم كمبيوتر) إلا أن شرائها قد يتطلب الحصول على تصريح خاص من USAID. إذا لم تكونوا على يقين، من المفضل التحقق من ذلك مع ضابط الاتفاقية.

يتعين إجراء فحوص طوال عملية الشراء للتحقق من أن كل السلع والخدمات التي يتم شراؤها مسموح بها. إذا لم يكن لديكم سياسة شراء فمن الضروري أن تعتمد منظمتكم سياسة تشتمل على وسائل للتأكد من أن السلع والخدمات التي تشتريها ستكون مسموحة بموجب النحة.

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 (AI-DAR)

<http://usaid.gov/policy/ads/300/aider.pdf>

سيتوجب عليكم طلب الموافقة. إذا كانت السلعة مذكورة 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** – هذه هي العملية التي تسبق الشراء مباشرة عندما يكون لديكم التمويل وتبدؤون بالتخطيط لعملية الشراء من خلال استدراج العروض والحصول على معلومات عن الأسعار ومراجعة البائعين المختلفين. سياسات الشراء الداخلية الخاصة بكم سترشدكم في أغلب هذه العملية.

• **عملية الشراء** – بمجرد اختيار البائع والاتفاق على السعر، عليكم إجراء مراجعة أخيرة وبعد ذلك يمكنكم الشراء. بعد إتمام عملية الشراء، عليكم التأكد من أنكم تقومون بالتوثيق وأنكم أدخلتم 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 عملية خاصة لاستدراج وتقييم العروض للسلع الكبيرة التي تبلغ تكلفتها ٣,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر- سقف التكلفة الذي تقترح USAID الحصول على ثلاث عروض سعرية بشأنه. بإمكان منظمتكم تحديد سقف تقييدي أكثر مثل ٥٠٠ دولار على سبيل المثال لضمان العدالة والقيمة الأفضل والمساءلة.

إذا كانت تكلفة سلعة تزيد عن ٥,٠٠٠ دولار أمريكي للوحدة، تأكدوا من الحصول على الموافقة باعتبارها معدات غير استهلاكية في موازنتكم الموافق عليها. يتم اعتبار المواد التي تزيد قيمتها عن ٥,٠٠٠ دولار ولها عمر إنتاجي

الأهلية للسلع والخدمات" التي تحدد السياسات المتعلقة بالسلع الخاضعة للقيود والسلع واللوازم غير المؤهلة والموردين غير المؤهلين والمتطلبات الخاصة بالمصدر/ المنشأ.

راجعوا البنود المتعلقة بالشراء بعناية وتأكدوا من فهم الموظفين والمتلقين الفرعيين للعملية والإجراءات، وتذكروا أيضاً القيام بمراقبة عملية التطبيق.

الممارسات الجيدة في الشراء

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

لمحة عامة عن أنظمة الشراء

يحتوي نظام (CFR 226 2) على العديد من الأحكام التي تنص عليها USAID بشأن ما يجوز وما لا يجوز في إنفاق أموال الحكومة

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

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

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>

<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

U.S Department of Treasury's Designated Nationals List

U.S Department of Treasury's Designated Nationals List

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

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

المتطلبات المتعلقة بالمتلقين الفرعيين

أغلب قواعد الشراء التي تنطبق على المتلقي الرئيسي تنطبق أيضاً على المتلقي الفرعي للمنحة. وفقاً لمتطلبات USAID يجب أن تشتمل 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

الأمريكية، ويشتمل أيضاً على قيود حول:

- سلع وخدمات محددة:
- مكان صنع أو شراء الصنف:
- الجهة التي يمكن شراء السلع والخدمات منها:
- الطريقة التي تشحنون فيها المشتريات إلى موقع مشروعكم.

يغطي هذا الجزء الأصناف الخاضعة للقيود والأصناف المحظورة (٤.٣.٢.٢). القيود المتعلقة بالمصدرة والمنشأ (٤.٣.٢.٣). والقيود المتعلقة بالبائعين (٤.٣.٢.٤).

٤.٣.٢.١ اختبار التحقق من أن التكاليف ضمن النطاق المسموح به

أهم مفهوم في عمليات الشراء في منح USAID هو معرفة التكاليف المسموح بها والتكاليف غير المسموح بها. كون الموازنة معتمدة لا يعني أن جميع الأصناف المذكورة فيها مسموح بها. يجب التأكد من خضوع كل صنف إلى اختبار تحديد ما إذا كان مسموح به بموجب الموازنة أم لا قبل شراء أي سلع أو خدمات بموجب المنحة من الضروري.

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".

هذا الاختبار يطرح أربعة أسئلة أساسية في تحديد ما إذا كان بإمكانكم شراء صنف محدد. تنطبق 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 سعرية والحصول على سعر عادل؟

٢. هل بإمكانكم تحميل التكلفة على هذه المنحة بالتحديد؟ 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 ماثلة يقومون بها في المشاريع الممولة من USAID هو نفس السعر الذي يتم دفعه في المشاريع الممولة من جهات مانحة أخرى؟

٤. هل التكلفة متماشية مع قواعد وإجراءات البرنامج؟

هل تلتزم التكاليف بالحدود والاستثناءات المبينة في شروط وبنود المنحة؟ هل نفذ الأفراد المسؤولون عن الإنفاق عملية الشراء بأسلوب أخلاقي؟

بالنسبة لعمليات الشراء الكبيرة، عليكم توثيق المراجعة التي أجريتموها لهذه الأسئلة

تعد هذه القائمة هي 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 ستبقوا ملزمين بمعرفة ما إذا كانت عملية الشراء تجتاز الفحص الذي يتم من خلاله تحديد ما إذا كان مسموح بها أم لا (٤.٣.٢.١) وذلك بالبحث في ظروف الشراء وبرنامجكم لتتأكدوا من أن التكلفة معقولة وذات صلة ببرنامجكم.

السلع الخاضعة لقيود

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

- السلع الزراعية:
- المركبات:
- المواد الصيدلانية:
- المبيدات الحشرية:
- المعدات المستعملة:
- ممتلكات USAID الزائدة عن الحاجة:
- الأسمدة

من الممكن منح تنازل في حال استيفاء كل الشروط الثلاثة التالية (ملاحظة: حتى لو استوفيتكم كل المعايير الثلاث لن تكون الموافقة تلقائية؛ وستبقوا ملزمين بطلب الموافقة من ضابط الاتفاقية):

- مصدر/ بلد منشأ الصنف هو الولايات المتحدة.

خلال عملية الشراء. ضعوا الأسئلة على نموذج وحددوا فراغاً لتحديدوا فيه السلعة والمبلغ المخصص في الموازنة والتاريخ والشخص في المنظمة الذي ملأ النموذج. دونوا الإجابات وأي ملاحظات ضرورية واحتفظوا بهذه النماذج للرجوع إليها مستقبلاً لأغراض التدقيق.

٤.٣.٢.٢ التكاليف المسموح بها

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

بحسب الظروف، تعتبر التكاليف مسموحة أو غير مسموحة بناءً 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. من الطرق التي يمكن للمتلقي اتباعها لتتبع هذه القيود هي وضع قوائم بالأصناف غير المسموح بها مثل الوثيقة المبينة في الشكل ٢٢ مخصصة فقط للأصناف غير المسموح بها. بإمكانكم تعديل هذه القائمة بما يتماشى مع الأمور المحددة من قبل USAID واتفاقيتكم التعاونية. ستلاحظون أن بعض الأصناف خاضعة لقيود أي أنها مسموحة فقط بإذن خطي (كالمركبات على سبيل المثال) وأصناف أخرى تعتبر محظورة ولا يمكنكم شراؤها تحت أي ظرف (كمعدات الإجهاض على سبيل المثال).

- حددتم الصنف وأدرجتموه في وصف البرنامج أو التعديلات على المنحة.
 - أرفقتم التكلفة ذات الصلة بالصنف في موازنة المنحة المعتمدة.
- إذا وافق ضابط الاتفاقية فسيؤيدكم بتفويض خطي. إذا قمتم بشراء الصنف قبل الحصول على التفويض الخطي فقد يكون ذلك على نفقتكم الخاصة.

الشكل ٢٢ - أمثلة على التكاليف غير المسموح بها

الفئة	الوثيقة الناطمة	أمثلة على المحددات	تنطبق على
القانون الأمريكي	OMB Circular A-122	المحطورات: معدات الإجهاض. المعدات العسكرية. معدات الرقابة. معدات التحكم بالطقس. ومعدات القمار.	كل اتفاقيات USAID
أنظمة USAID	USAID AIDS (نظام التعليمات الحوسبة 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

الوثائق المتعلقة بالشراء:

- ✓ بيان العمل أو المواصفات (Scope) SOW of Work
- ✓ طلب شراء موافق عليه / موقع عليه (حسب الاقتضاء)
- ✓ أبحاث في السوق حول المصدر. طلب سستدراج عروض سعرية (RFQ) Request for Quotations أو دعوة لتقديم مقترحات (RFP) Request for Proposals
- ✓ تشتمل 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 او العقد
- ✓ 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.

الأصناف المحظورة

لا يجوز شراء الأصناف التالية بأموال USAID تحت أية ظروف:

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

أنواع قيود أخرى

ترد القيود والمحظورات الأخرى التي تنطبق على أغلب منح حكومة الولايات المتحدة في نظام "مبادئ التكاليف للمنظمات غير الربحية" (230 CFR، يشار إليه عادة بالتعميم A-122). الذي يوضح بالتفصيل القواعد الخاصة بـ 56 سلعة وخدمة محددة والحالات التي يمكن ولا يمكن فيها تسديد ثمنها بأموال من الحكومة الأمريكية. من المفضل أخذ نظرة شاملة إلى هذه القائمة والتعرف على كل المواد ذات الصلة ببرنامجكم. أفضل طريقة للبقاء على اطلاع بكل المواد

الخاضعة لقيود والمواد المحظورة هي إنشاء جدول وملئه بناءً على ما ورد في الاتفاقية والوثائق الإرشادية المنطبقة على برنامجكم. إذا تلقيتم تمويلًا من عدة منح قد تجدون قيود مختلفة على نواحي التمويل المختلفة. تأكدوا من الإشارة إلى الاتفاقية التي ينطبق عليها كل قيد.

استخدام الأموال الخاصة

عندما تستخدمون أموال من مصادر خاصة لشراء سلع وخدمات كجزء من التزامكم بالمساهمة بالتكاليف، تصبح بعض القيود غير سارية. عندما تلتزم منظمكم بنسبة من المساهمة في التكاليف ضمن الموازنة فيجب أن تكون ملائمة للبرنامج. لا يمكنكم اعتبار الأموال الخاصة المستخدمة لشراء مواد محظورة (كالكحول) مساهمة في التكاليف.

لكن من الممكن في بعض الحالات استغلال المساهمة في التكاليف بطريقة مبتكرة لتمكنوا من استخدام أموالكم بفعالية أكثر. فعلى سبيل المثال، بإمكانكم شراء سيارة مستعملة بأموال خاصة ونقل أموال USAID لتغطية تكاليف أخرى في البرنامج. إذا نتج عن ذلك تغيير كبير على 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 المسموحة وفقاً للأنظمة). تأكدوا من الاحتفاظ بالسجلات لثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم تقريركم

النهائي في حال إجراء تدقيق.

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

هناك قيودان إضافيان على الشراء يتعلقان بإمكان 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 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 التي يجوز لهم بشراء سلع وخدمات منها. هناك أربعة رموز جغرافية مستخدمة عادة وهي: ٠٠٠، ٨٩٩، ٩٣٥، ٩٤١. تبين الاتفاقية التعاونية الرمز الجغرافي المنطبق على مشروعكم.

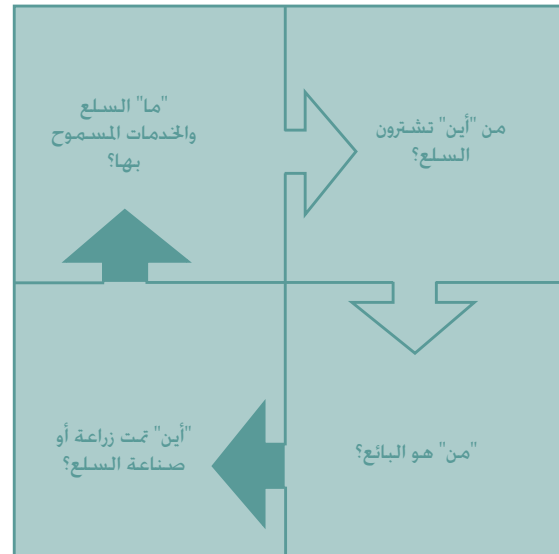
الرمز الجغرافي ٠٠٠

يسمح الرمز الجغرافي ٠٠٠ لمتلقي المنح شراء السلع والخدمات فقط من الولايات المتحدة الأمريكية 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 المعنية في الاتفاقية التعاونية والدول التالية الخاضعة لقيود بموجب السياسة الخارجية اعتباراً من أيار ٢٠١٠:

- كوبا
- العراق
- إيران
- لاوس
- ليبيا
- كوريا الشمالية
- سوريا



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 أيار ٢٠١٠.

الرمز الجغرافي ٩٤١

يخوّل 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 أيار ٢٠١٠:

سنغافورة	مولدوفا
الجمهورية السلوفاكية	موناكو
سلوفينيا	منغوليا
أفريقيا الجنوبية	الجبل الأسود
أسبانيا	هولندا
السويد	نيوزيلندا
سويسرا	النرويج
تايوان	جمهورية الصين الشعبية
طاجيكستان	بولندا
تركمانستان	البرتغال
أوكرانيا	قطر
الإمارات العربية المتحدة	رومانيا
المملكة المتحدة	روسيا
أوزباكستان	سان مارينو
مدينة الفاتيكان	السعودية
	صربيا

إذا كان أي مكون من مكونات الصنف الذي تريدون شراؤه مصنوع في أحد الدول الخاضعة للقيود، يعتبر الصنف غير مؤهل للشراء بأموال USAID. هناك تغييرات دورية على الدول المدرجة لكل رمز للاطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالسياسة الخارجية - الدول الخاضعة للقيود. يرجى مراجعة الجزء ٢٢ ٠٣ ٢٨ CFR على الموقع

<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/textidx?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.

ألبانيا	فرنسا
أندورا	الغابون
أنغولا	جورجيا
أرمينيا	ألمانيا
النمسا	اليونان
أستراليا	هونغ كونغ
أذربيجان	هنغاريا
جزر الباهاما	أيسلندا
البحرين	ايرلندا
بلجيكا	إيطاليا
البوسنة والهرسك	اليابان
بلغاريا	كازاخستان
روسيا البيضاء	الكويت
كندا	قيرغيزستان
كرواتيا	لاتفيا
قبرص	ليختنشتاين
جمهورية التشيك	لتوانيا
الدمرك	لوكسمبورغ
استونيا	مقدونيا
فنلندا	مالطا

الاتفاقية 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.

أيضاً في المنح المستقبلية، قد تجدوا 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 والمنشأ والجنسية

<http://www.usaid.gov/policy/>

[.ads/300/310.pdf](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf)

٤,٣,٢,٤ الموردين غير المؤهلين/ قائمة الأطراف المستبعدين

بالإضافة إلى القواعد المتعلقة بالأصناف التي يمكنكم شراؤها والأماكن التي يمكنكم الشراء منها، لدى USAID أنظمة بشأن الجهات التي يمكن الشراء منها، وذلك لضمان عدم قيام متلقي منح USAID بتقديم دعم من حيث

القواعد والتنازلات للسلع المحددة الخاضعة لقيود

وفقاً للرمز الجغرافي ٩٣٥، يجوز لكم شراء أي سلع وخدمات تقريبا في موازنتكم المالية من أي دولة في العالم تقريبا فيما عدا الاستثناءات الثلاث التالية التي يجب أن تكون أمريكية المنشأ:

• السلع الزراعية

• المركبات

• المستحضرات الصيدلانية

كما هو مبين فإن هذا القيد ينطبق فقط على المنشأ أي أنه بإمكانكم شراء هذه السلع من أي مصدر مؤهل، مما يعني أنه بإمكانكم شراء مركبة أمريكية الصنع من تاجر محلي.

من الممكن طلب الحصول على تنازل من ضابط الاتفاقية لشراء هذه السلع التي تم تصنيعها أو زراعتها خارج الولايات المتحدة، ولكن سيتعين عليكم تقديم سبب لاختيار السلعة غير الأمريكية.

على سبيل المثال من أحد الأسباب التي قد يأخذها ضابط الاتفاقية بعين الاعتبار لمنح التنازل هو أن يكون المنتج الأمريكي غير متوفر في السوق المحلية بينما يتوفر منتج مماثل له غير أمريكي. في هذه الحالة قد تؤدي تكاليف الشحن الإضافية إلى زيادة تكلفة شراء المنتجات الأمريكية الصنع بصورة كبيرة. عليكم جمع وتوثيق التكاليف التقديرية قبل الاتصال بضابط الاتفاقية.

في بعض الظروف، قد يلزمكم أيضاً ضابط

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 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، يصبح بإمكانكم إجراء بحث حسب الشركة، أو الهيئة، أو السفينة، أو الفرد وذلك في قائمة البحث في الأسماء.

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 (الدرجة في الملحق أ- الجدول) في الاتفاقية التعاونية - www.epls.gov;

٢. قائمة المواطنين المحددين والأشخاص

الممنوعين التابعة لوزارة المالية الأمريكية - <http://www.ustreas.gov/offices/enforce-ment/ofac/sdn>؛ و

٣. القائمة الموحدة للأمم المتحدة بشأن القاعدة ططالبان - - <http://www.un.org/sc/co-mittees/1267/consolist.shtml>

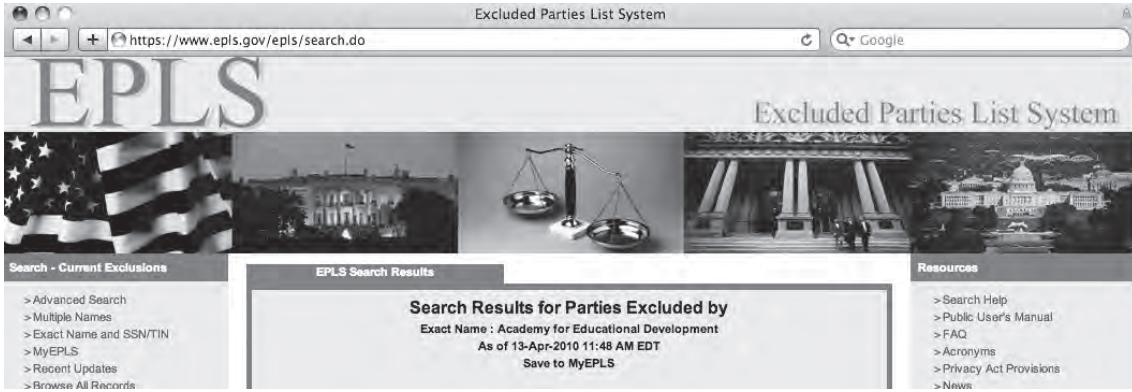
الشكل ٢٣ - البحث المتقدم في قائمة الأطراف المستبعدين

"So and So" لن تعطيتكم قاعدة البيانات أية نتائج. إذا حصلتكم على نتائج ولكن لم تكونوا متأكدين عليكم الاتصال على الرقم (٨٦٦-٤٧٢-٣٧٥٧ 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 ملفانكم لتوثيق عملية البحث. تبين هذه الصفحة تاريخ ووقت البحث والعبارات التي أجريتم بحث عليها. كما هو مبين أدناه في الشكل ٢٤

إذا حصلتكم على تطابق تام، عليكم البحث عن بائع جديد. إذا اخترتم المضي قدماً في عملية الشراء، ستكون التكاليف غير مسموح بها ولن تقوم الحكومة الأمريكية بردها إليكم.

إذا وجدتم تطابق جزئي، وكان من الواضح أنه ليس المورد الذي تريدونه، بإمكانكم البحث مرة أخرى باستخدام علامات الاقتباس على نفس الاسم للحصول على تطابق تام. على سبيل المثال، عند البحث على المورد "So and So" ستعطيتكم قاعدة البيانات نتيجة تطابق "John Tes-So Ning" في لوبيزانا. عند وضع علامات الاقتباس على جزء من الاسم مثل



مستقل تحت بند المعدات في الموازنة وتطبيق قواعد شراء 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 الدراجات النارية) بنفس الطريقة التي تديرون بها عملية شراء الأصناف التي تبلغ تكلفتها ٥,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر على سبيل المثال

٤,٣,٢,٥ المعدات غير الاستهلاكية

المعدات هي الأصناف الملموسة التي لها عمر إنتاجي لا يقل عن سنة ويتم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة فيها وفقاً لسياسات المنظمة وإجراءاتها. تحدد الحكومة الأمريكية مبلغ ٥,٠٠٠ دولار أمريكي كتكلفة الوحدة التي يمكن تصنيفها كمعدات. بإمكان منظماتكم تحديد قيمة أقل ولكن لا يمكنها أن 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

كجمع عدة عروض سعرية لهذه الأصناف وإدراجها في نظام إدارة المخزون.

٤,٣,٣ السفر

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 عمل أي ترتيبات.

٤,٣,٣,١ متطلبات السفر

الموافقة المسبقة على السفر الدولي

عليكم الحصول على موافقة خطية مسبقة من ضابط الاتفاقية (ما لم يتم تفويض الممثل الفني لضابط الاتفاقية بذلك) قبل كل رحلة سفر. تعتبر أي رحلة سفر دولية مذكورة في الموازنة المعتمدة لاتفاقيتكم التعاونية موافق عليها، وعليكم خلاف ذلك تقديم طلب خطي. عند طلب الموافقة على رحلة السفر الدولية، يجب تقديم المعلومات التالية:

- تاريخ السفر والعودة؛
- الدولة أو الدول المقصد؛
- الغرض والهدف من الرحلة.

يجب الاحتفاظ بالموافقة الخطية التي قد يرسلها ضابط الاتفاقية برسالة بريد إلكتروني بسيطة للرجوع إليها في المستقبل ويجب إضافتها إلى وثائقكم. بإمكان ضابط الاتفاقية السماح لكم بدلاً من ذلك بتسليم

قائمة بالرحلات التي سيتم القيام بها ضمن خطة العمل السنوية وإعطاؤكم الموافقة عليها جميعاً دفعة واحدة. "يرجى الانتباه إلى وجوب 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 دولة محددة "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، سيتعين عليكم إبلاغ البعثة قبل السفر - وذلك بأسبوعين على الأقل.

يجب أن يشتمل التنويه على رقم المنحة، واسم الممثل الفني لضابط الاتفاقية، واسم المسافر، وتاريخ الوصول، والغرض من الرحلة. بإمكانكم إرسال التنويه بالبريد الإلكتروني ولكن عليكم التأكد من الاحتفاظ بنسخة عن التنويه في سجلاتكم. سترسل إليكم بعثة USAID في البلد رداً خلال خمسة أيام إذا تم رفض الرحلة فقط. إذا لم يستلم المتلقي رداً خلال خمسة أيام عمل سيتم اعتباره مستوف لمعايير التنويه ويجوز 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 مهم خصوصاً بالنسبة للمهمات طويلة المدى.

الوصول عليكم استخدام 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؛ أو
- 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.

وجوب استعمال الدرجة السياحية في كل رحلات السفر

بالنسبة للسفر المحلي والدولي لغايات رسمية عليكم استعمال الدرجة السياحية (إلا إذا تم تسديد 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) متوفرة فقط بالدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال.
- لا يتوفر مكان في الدرجة السياحية خلال الوقت اللازم لإتمام المهمة المستعجلة التي لا يمكن تأجيلها (يجب التأكد من إضافة الوثائق التي تثبت الصفة المستعجلة للمهمة ودرجة أهميتها).

- السفر بدرجة رجال الأعمال ضروري للتعامل مع أي إعاقات أو احتياجات خاصة لديكم مثبتة بتقرير خطي من هيئة طبية مختصة.

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 فقط للانتقال من وإلى أقرب نقطة ربط بخدمات النقل الجوي الأمريكي.

ملاحظة حول قانون Fly America Act:

لا يجوز تبرير استعمال ناقل جوي غير أمريكي فقط بناءً على توفير التكاليف

- 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 السفر المباشر (بدون تغيير طائرات) من نقطة المغادرة إلى نقطة الوصول عليكم استخدام الناقل الجوي الأمريكي، ما لم يؤدي 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 السفر المباشر (بدون تغيير الطائرات) ما بين نقطة المغادرة ونقطة

- الغايات الأمنية أو الظروف الاستثنائية التي تحدها الوكالة تجعل استخدام ترتيبات السفر بدرجة رجال الأعمال ضروريا لنجاح تأدية الوكالة لمهمتها.
- الدرجة السياحية على متن ناقل جوي أجنبي مصرح به/ معتمد لا توفر معايير النظافة والصحة الملائمة.

إعداد تقرير عن الرحلة

بعد رحلة السفر الدولي (والمحلي) يفضل كتابة تقرير مختصر تبينون فيه الأمور المستفادة وتستطيعون تقديمه للآخرين بسهولة. ليس هناك صيغة محددة أو بروتوكول خاص لكتابة تقرير الرحلة، ولكن يوضح التقرير عادة المكان الذي ذهبت إليه وسبب ذهابكم والمرافقين والعمل الذي قمتم به والأمور المستفادة.

عند كتابة التقرير، تخيلوا كيف سيستخدمه ويستفيد منه القراء. فيما يلي بعض الإرشادات:

- ابدعوا بفقرة قصيرة توضح الغرض من الرحلة (لماذا)

- لخصوا أنشطتكم في الرحلة باختصار وواقعية. تذكروا أنّ القارئ لا يهتم عادة بالتفاصيل الدقيقة للأحداث، عليكم كتابة تلخيص مختصر وواضح عن الرحلة (أين، ومتى، ومن، وكيف).

- اذكروا معلومات هامة تعتقدون أنه يجب إلقاء الضوء أو التركيز عليها (الدروس المستفادة).

- قدموا في النهاية توصيات وأي متابعات يجب القيام بها إذا كان ذلك ملائماً.

٤,٣,٣,٢ وضع سياسة سفر خطية

بالإضافة إلى الالتزام بسياسات USAID إذا كان لمنظمتكم غير الحكومية سياستها

تجدر الإشارة إلى أن هذه الاستثناءات، على الرغم من وجودها فعلياً، إلا أنها لا تسعى بأي حال إلى الترويج للسفر بدرجة رجال الأعمال والتي يجب استخدامها فقط في الظروف الاستثنائية.

الوثائق المتعلقة بالشراء للسفر

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 بأن شراء التذاكر قد تم من خلال عملية تنافسية، وإثبات أنكم سافرتم فعلاً إلى المقصد وذلك بتسليم بطاقات العبور على متن الطائرة وأرومة التذاكر.

أيضاً، إذا تطابقت استثناءات قانون الطيران الأمريكي على رحلة سفركم ولم تستخدموا ناقل جوي أمريكي عليكم تقديم شهادة وأي وثائق أخرى لازمة للوكالة المانحة. لن تقبل الوكالة المانحة أي تكاليف نقل لمنظمتكم من دونها. تشتمل الشهادة على ما يلي:

- اسم المسافر؛
- تواريخ السفر؛
- نقطة المغادرة ونقطة الوصول؛
- برنامج الرحلة المفصل، واسم الناقل الجوي.

تُحدّد سياسة السفر الجيدة إجراءات التصريح للسفر الرسمي، وتساعد في ضبط تكاليف السفر لغايات العمل، وتوفّر إرشادات واضحة عن أنواع ومبالغ المصاريف التي يمكن قبولها. كما أنّ سياسة السفر المكتوبة والموثقة تساعد في ضمان معاملة كافة الموظفين بعدل وإنصاف.

يجب أن تتناول سياسة السفر المسائل التالية:

• الموافقة

- العملية التي يقوم من خلالها الموظف بطلب موافقة المنظمة على السفر، بما في ذلك النموذج الذي يجب على المسافر تعبئته، ووقت تسليم النموذج، والشخص الذي يجب تسليم النموذج إليه.

• الدفعات المسبقة

- كيف سيتم حساب المبالغ التي تدفع مسبقاً لاستعمالات السفر، على سبيل المثال، تنص بعض السياسات على عدم إمكانية إصدار دفعات مسبقة تزيد قيمتها من إجمالي تكاليف السفر التقديرية بنسبة معينة.

- عند تسوية المبالغ المدفوعة مسبقاً، من الأفضل أن لا 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

الخطية الخاصة بها بشأن السفر عليكم مراجعتها عند عمل أي ترتيبات للسفر، ولكن إن لم يكن لديها سياسة فمن المفضل أن تقوم بصياغتها. تتيح هذه السياسات للموظفين الذين يسافرون برحلات سفر رسمية لغايات العمل محلياً ودولياً استرداد التكاليف التي تحملوها مقابل التنقل والمبيت والوجبات والمصاريف النثرية والبدلات الأخرى.

قائمة مرجعية لسياسة السفر*

يجب على سياسة السفر الخاصة بالمنظمة أن تقوم بما يلي كحد أدنى:

◀ وضع إجراءات لطريقة تحديد 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.

◀ تحديد درجة النقل الجوي المسموح بها في الظروف الخاصة.

◀ الالتزام بمتطلبات قانون السفر على الخطوط الجوية الأمريكية Fly America Act

◀ النص على أي تنويهاً أو موافقات للسفر تطلبها منحة USAID.

◀ تحديد التكاليف المسموح بها بموجب السياسة وذلك بما يتماشى مبادئ التكاليف المعمول بها التي أقرها مكتب الإدارة والموازنة الأمريكي

*<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/30359s1.pdf> why isn't it blue. like other websites

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 تم اختيار رد النفقات على أساس البديل اليومي، فيجب تحديد سياسة واضحة للبديل اليومي عن رحلات السفر المحلي والدولي.

http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp

إذا لم تكن لديكم سياسة سفر، ستوفر لكم اللوحة العامة التالية عن الممارسات المتبعة من قبل الحكومة الأمريكية إطار عمل لتمكنوا من وضع السياسة الخاصة بكم.

هل يحتاج المسافر إلى الحصول على موافقة/ تصريح؟

يجب أن تفرض سياسة السفر الخاصة على المسافرين تعبئة وتسليم نموذج طلب سفر يحدد أسباب السفر، وتواريخ السفر، والتكلفة التقديرية، الخ وتسليمه إلى المشرف.

هل يجوز للمسافر طلب دفعة مالية مسبقة للسفر؟

قد يرغب المسافر في طلب دفعة مسبقة قبل السفر لتغطية البديل اليومي (أو المصاريف الفعلية وذلك بناءً على سياسة المنظمة) وأي 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.

- كيف سيثبت الموظفون رحلات السفر بعد عودتهم من رحلة السفر. العديد من المنظمات غير الحكومية تضع نموذج تقرير مصاريف باستخدام برنامج Microsoft Excel يقوم الموظفون بتعبئته بعد كل رحلة.

• الصرف

- ما السعر المستخدم لتحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية. تستعمل بعض المنظمات غير الحكومية على سبيل المثال 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.

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.

المصبغة والعناية الشخصية). يوفر الشكل ٢٥ مثالاً على أسعار البديل اليومي التي حددتها وزارة الخارجية الأمريكية للسفر إلى فرنسيس تاون بوتسوانا. ويمكن الاطلاع عليها من خلال هذا الرابط

http://aoprals.state.gov/web920/per__diem.asp

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 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 للسفر في كل مرة؛ ولا تصدروا أي دفعات مسبقة للسفر جديدة حتى يسلم المسافر طلب التكاليف المسبقة للسفر/ قبول التكاليف التي دفعها وقبول تقرير السفر.

إذا لم تكن المدينة التي تتوجهون إليها مدرجة على القائمة تحت بند "اسم الموقع" استخدموا السعر المخصص لـ "غير ذلك" (العمود ٢ من الشكل ٢٥) المنشور لتلك الدولة.

يجوز تحميل تكاليف السفر بناءً على التكاليف الفعلية، أو بناءً على البديل اليومي أو مزيج من الاثنين (استخدام التكلفة الفعلية للإقامة والبديل اليومي كأساس للوجبات والمصاريف النثرية على سبيل المثال). على أن يتم تطبيق الطريقة على كل الرحلة وليس فقط على أيام مختارة منها.

ما هو البديل اليومي ؟

البديل 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 البديل اليومي عادة من جزئين:

بديل الوجبات والمصاريف النثرية

يحق للمسافرين عموماً الحصول على بدل للوجبات والمصاريف النثرية وذلك منذ اليوم الذي يبدأ فيه السفر. يحق للمسافرين في يوم المغادرة وآخر يوم سفر الحصول على نسبة (بناءً على سياسة المنظمة، سياسة الحكومة الأمريكية المعيارية هي ٧٥٪) من سعر بدل الوجبات والمصاريف النثرية لموقع السفر المصحح به. يحق للموظفين الذين يخرجون في رحلات محلية الحصول على بدل وجبات ومصاريف نثرية إذا كانت مدة السفر تتجاوز ١٢ ساعة.

١. الإقامة: السقف السعري أو أقصى سعر يمكن قبوله لبديل الإقامة؛ غالباً ما يتم قبول تكاليف الإقامة بناءً على التكلفة الفعلية التي يتم تكبدها ولا تزيد عن السعر الأقصى المسموح لدى حكومة الولايات المتحدة. تذكروا: يجب تسليم الإيصالات الأصلية عند طلب استعادة تكاليف الإقامة.

٢. الوجبات والمصاريف النثرية (M&IE): سعر يومي ثابت للوجبات (الفتور، والغداء، والعشاء، والإكراميات والضرائب ذات الصلة) والمصاريف النثرية (مثل الإكراميات، وخدمات

توثيق بدل الوجبات والمصاريف النثرية

لقبول 25 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 منظمتمكم الخاصة بالبدل اليومي.

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.

الشكل ٢٥ - نموذج أسعار البديل اليومي للمسافر 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	فرانسيسناون	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

ماذا لو كان هناك وجبات عمل أثناء الرحلة؟ يجب رد تكاليف وجبات العمل إذا كانت مصحوبة بتوضيح خطي لما يلي:

- الغرض من الاجتماع
- سبب عقد الاجتماع في وقت الطعام
- من حضر الاجتماع - الأسماء، المسميات الوظيفية (حسب الاقتضاء)؛
- نتائج الاجتماع

بإمكان المسافر طلب الحصول على بدل يومي أو استرداد نفقات فعلية، وفي هذه الحالة بما أن المسافر قد يطلب استرداد بدل تكاليف وجبة

الموقع الإلكتروني الخاص لحساب الخصم من بدل الوجبات والمصاريف النثرية لأسعار البديل اليومي التي حددتها وزارة الخارجية الأمريكية متوفر على الرابط التالي: <http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html>

إذا كان لدى منظمتمكم سياستها الخاصة بالبدل اليومي، يُنصح بأن تشتمل على شرح عن طريقة الخصم من بدل الوجبات والمصاريف النثرية إذا تم تقديم وجبة الإفطار/ الغداء 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 تشتمل أسعار الفنادق على النوم والإفطار مثلاً).

الموافقة إلا في ظروف خاصة أو غير عادية. ويجب تسليم الوصولات الاصلية عند طلب رد مصاريف الإقامة. 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. لحساب 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 عند وقت الصرف والموثق في إيصالات الصرف، أو الرجوع إلى موقع إلكتروني موثوق لصرف 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.

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 بناءً على الموقع الذي تم إجراء الترتيبات للإقامة فيه. إذا لم يكن هناك إقامة يكون سعر الوجبات والمصاريف النثرية المعمول به هو السعر المخصص للموقع. إذا قام المسافر بزيارة أكثر من موقع في يوم واحد، يتم اعتماد الموقع الذي له أعلى سعر وجبات ومصاريف نثرية. إذا زار المسافر أكثر من دولة واحدة خلال الرحلة، يتم اعتماد السعر 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 منظمتمكم لتحديد أقصى مبلغ يمكن قبوله قد تختلف عن سياسة الحكومة الأمريكية، لكن يجب الانتباه إلى أنه إذا تجاوزت الوجبات والمصاريف النثرية أسعار البديل اليومي التي حددتها حكومة الولايات المتحدة للمواقع، سيتعين على المسافر تسديد التكاليف الزائدة. الاستثناء الوحيد على هذه القاعدة هو إذا طلبتم وحصلتم بالتحديد على موافقة مسبقة على "الإقامة الفعلية" بسعر أعلى. لكن لا يتم منح هذه

٤,٣,٤ استعمال الممتلكات الممولة من USAID

عندما تشتري منظمتكم معدات بواسطة أموال USAID هناك قيود 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. راجعوا الاتفاقية التعاونية للتأكد من ذلك أو راجعوا التعميم CFR 226 22 للمزيد من المعلومات، على العنوان 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 استمرتم في تطبيق برنامج الفحص المتنقل، وكان لديكم موافقة خطية لمواصلة استعمالها.

بالإضافة إلى ذلك، بإمكانكم طوال فترة البرنامج إتاحة إمكانية استخدام المعدات الممولة من USAID في برامج أخرى إذا لم يؤدي ذلك الاستخدام إلى التدخل في العمل على البرنامج الذي اشتريتم المعدات من أجله في الأصل. عليكم التعامل مع بدل الإيجار والرسوم الأخرى التي يتم تحميلها باعتبارها دخل للبرنامج.

إذا لم يعد هناك حاجة للمعدات في البرنامج الأصلي، ولكن بقي البرنامج مستمرا، بإمكانكم استخدام المعدات في أنشطة أخرى مولة من قبل الحكومة الأمريكية وذلك حسب ترتيب الأولويات التالي:

- الأنشطة التي ترعاها الوكالة الممولة الأصلية (USAID): ثم
- الأنشطة التي ترعاها الوكالات التابعة للحكومة الأمريكية.

وفقا لهذه الظروف لن يتعين عليكم إعلام USAID باستعمال المعدات حتى تتصرفوا بها. عندما تشترون معدات بديلة بإمكانكم مقايضتها بالمعدات التي سيتم استبدالها أو بإمكانكم بيع المعدات التي سيتم استبدالها واستخدام المال لتغطية تكاليف المعدات البديلة وذلك مع مراعاة الحصول على موافقة ضابط 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 ماثلة. أي بمعنى آخر، إذا اشتريتم سيارة فلا يجوز لكم السماح لمنظمة أخرى باستعارتها أو استئجارها بأقل من التكلفة التي تتحملها المنظمة لاستئجار سيارة ماثلة.

بالرغم من أن ملكية المعدات تكون في عهدة منظمتكم، إلا أنه لا يسمح لكم استعمال الممتلكات كضمان لقرض من دون موافقة USAID.

- 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:

- تاريخ التصريف النهائي بما في ذلك تاريخ التصريف وسعر البيع أو الطريقة المستخدمة لتحديد القيمة السوقية الحالية العادلة بحيث يقوم المتلقي بتعويض USAID مقابل حصتها.

• قائمة جرد مادي للمعدات بحيث تشتمل على نتائج تمت مطابقتها مع سجلات المعدات مرة واحدة على الأقل كل سنتين. يجب التحري عن أي فروق في الكميات بين الفحص المادي وما تحتويه سجلات المحاسبة لتحديد أسباب التباين. كما يجب أن تشتمل 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 منظمكم أن تقرر فرض ضوابط أكثر صرامة على المعدات ويجوز لها إجراء جرد مادي كل ستة أشهر أو كل سنة وذلك مباشرة قبل التدقيق (إن وجد).

• نظام رقابة لضمان توفير الحماية الملائمة لمنع فقدان أو تلف أو سرقة المعدات. يجب التحقيق في أي حالة فقدان أو تلف أو سرقة وتوثيقها بالكامل وإبلاغ ضابط الاتفاقية على الفور.

عند إغلاق منحة، سيتعين عليكم تقديم خطة تصريف نهائية وقائمة جرد تبين أي معدات وممتلكات تم شراؤها بأموال USAID أو تم تلقيها من USAID. تصدر USAID قرارات بشأن الحقوق المتعلقة بالممتلكات.

معايير إدارة الممتلكات

يجب أن يكون لدى منظمكم سياسة موثقة لإدارة الممتلكات ونظام لفهرسة وتتبع المخزون. أنتم ملزمون بتتبع 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 أيضاً مثل معدات الكمبيوتر والأصول الثابتة الأخرى. خذوا بعين الاعتبار أيضاً أن بعض البعثات قد تحدد سقف أدنى لتتبع الأصناف ذات التكلفة الأقل التي حددتها منظمكم.

يجب أن تشتمل معايير إدارة المعدات التي تمولها وتمتلكها USAID على كل ما يلي:

• سجلات دقيقة عن المعدات تحتوي على:

- وصف للمعدات:

- الرقم التسلسلي للمصنع، رقم النموذج، رقم مخزون USAID، رقم المخزون الوطني، أو رقم تعريفي آخر:

- مصدر المعدات بما في ذلك رقم المنحة:

- مالك سند الملكية - منظمكم، USAID، أو هيئة أخرى، مثل حكومة الدولة المستضيفة:

- تاريخ الشراء أو تاريخ الاستلام:

- 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 العائدات.
- هناك برمجيات لإدارة الأصول الثابتة ولكنها قد تكون باهظة الثمن ومن الصعب إدارتها. طالما كنتم تبقون على سجلاتكم منظمة ومحدثة وتحتفظون بنسخ احتياطية منها فمن الممكن فقط إدراج هذه البيانات على جداول بسيطة.
- **٤,٣,٥ 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.
- **التغييرات التي تتطلب تعديل الاتفاقية التعاونية**
- تتطلب بعض التغييرات المحددة على برنامجكم أو موازنتكم الحصول على موافقة مسبقة وتعديل رسمي على الاتفاقية. بالرغم من أنكم قد تمضوا قدماً في التغيير بمجرد الحصول على الموافقة الخطية من المهم أيضاً التأكد من توثيق أن هذه التغييرات في النهاية في بنود الاتفاقية وذلك من خلال إجراء تعديل (يرجى الاطلاع على "طلب إجراء تغييرات"). تحتوي القائمة التالية على تغييرات يجب توثيقها في التعديلات على الاتفاقية التعاونية:
- تغييرات كبيرة على النطاق - سيتطلب التغيير على النطاق أو على أهداف المشروع تعديل طريقة توزيع أموال المنحة على أهداف المشروع.
- التغييرات على الموظفين الرئيسيين - أي 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 الكلي المخصص.
- التغييرات على التكلفة غير المباشرة - أي خطط لتحويل 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 - أي إضافة على تكاليف الموازنة مثل السلع الخاضعة لقيود الموافقة المسبقة.
- خفض بدل التدريب - نقل الأموال المخصصة لبذل التدريب (الدفعات المباشرة للمتدربين) إلى فئات تكاليف أخرى.
- إضافة/ تغيير المتلقين الفرعيين - إذا كان متلقي المنحة ينوي التوقيع على اتفاقية فرعية مع منظمة أخرى للمساعدة في تنفيذ المنحة، ولم يتم إيراد الشراكة في وصف البرنامج المعتمد والموازنة المعتمدة.
- هناك ظروف أخرى قد تجري فيها USAID تعديل على الاتفاقية التعاونية وذلك وفقاً لتقديرها الخاص.

طلب إجراء تغييرات

الخطوة الأولى في تعديل الاتفاقية هي مناقشة التغيير مع الممثل الفني لضابط الاتفاقية. إذا اعتبر الممثل الفني لضابط الاتفاقية هذا التغيير منطقي عليكم بعد ذلك تقديم طلب رسمي خطي إلى ضابط الاتفاقية وإرسال نسخة إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية.

تأكدوا من الحصول على موافقة بالبريد الإلكتروني على الأقل قبل المباشرة بأي إجراءات. إذا قمتم بأي تعديل غير موافق عليه، قد يتعين عليكم رد أو تغطية أي تكاليف بأموال خاصة.

يتعين على موظفي USAID تنفيذ الكثير من المعاملات الورقية لإجراء تعديلات على الاتفاقية، لهذا السبب قد يعطيكم ضابط الاتفاقية الموافقة بالبريد الإلكتروني، ولكن قد يؤجل تحرير التعديلات الرسمية إلى تاريخ لاحق. لتسريع الإجراءات على ضابط الاتفاقية حيث أمكن حاولوا تجميع عدة طلبات لإجراء التعديلات وتقديمها دفعة واحدة. على سبيل المثال، إذا كان هناك تغيير كبير على نطاق عمل البرنامج عليكم تجميع طلبات تغيير الموازنة وتغيير وصف البرنامج والتغيير على الموظفين والتغيير على الأهداف وإرسالها معا.

إذا طلبتم إجراء تعديل وحصلتم على موافقة بالبريد الإلكتروني، ولكن لم تستلموا التعديل الرسمي على الاتفاقية عليكم متابعة هذه البنود وتذكير الممثل الفني لضابط الاتفاقية بين الحين والآخر بالتعديلات البارزة. يفضل

إرسال خطاب التذكير مباشرة قبل الموعد السنوي لتعديل الاتفاقية وتخصيص مبالغ التزام إضافية لكم.

٤.٤. الإدارة الفنية للبرنامج

تركز الإدارة الفنية للبرنامج على التأكد من أن فريقكم يقدم خدمات عالية الجودة تلي احتياجات المستفيدين وتحقق الأهداف الكلية للبرنامج. يعتبر نظام المراقبة والتقييم من أهم الأدوات المستخدمة لإدارة الأنشطة (٤.٤.١).

تختلف طرق الاستجابة للعديد من المشاكل حول العالم بشكل مستمر ويجب على منظمتمكم 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 أن تتبادلوا الخبرات لتستفيد المنظمات الأخرى والأفراد من الدروس الهامة التي تعلمتموها.

٤.٤.١ سير عمل المراقبة والتقييم

من المستحيل ببساطة إدارة الجانب الفني للبرنامج بفعالية من دون وجود نظام مراقبة 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. سيتم استعمال البيانات أيضا في صياغة تقارير البرنامج.

و/ أو إعادة تحديد الأهداف جزء هام من اتصال البرنامج الى مرحلة النضوج. 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 المكاسب) 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

التباين بين الأهداف والأداء الفعلي متوقع من وقت إلى آخر. في هذه الحالات، يجب على مدير المشروع تحديد ما إذا كان التباين في المشروع "هامة" 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 هو مرتبط بشكل وثيق ببعض الأنشطة الأخرى أم هل هو نشاط صغير ومستقل؟

مراجعة الأهداف

إذا وجدتم أن النتائج الفعلية مبتعدة كثيرا عن الأهداف المقررة عليكم معرفة السبب. بالرغم من أن هناك العديد من الأسباب المحتملة، إلا

يتناول **الفصل الثالث** كيفية إنشاء نظام للمراقبة والتقييم. خلال مرحلة التخطيط، يضع مصممو 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 المرة الوحيدة التي تستخدمون فيها المراقبة والتقييم لتحليل أداء البرنامج.

عليكم على الأقل تحليل بياناتكم على أساس فصلي/ ربعي ومن المفضل العمل مباشرة مع المتلقين الفرعيين والمنفذين ونطاق واسع من الموظفين. هذه أفضل فرصة لكم للنظر عن كثب على البيانات ودراسة أداء برنامجكم وإمكانية إجراء تعديلات وبالتالي ستتيح لكم هذه العملية استعمال المراقبة والتقييم كأداة لصنع القرارات.

تفسير البيانات واستخدام المراقبة والتقييم

كأداة لصنع القرارات

عند تتبع تقدم سير العمل والإبلاغ عن المستفيدين الذين تمكن برنامجكم من الوصول إليهم، ستكتشفون فروق كبيرة بين الأهداف المحددة في خطة العمل والأعداد التي تمكنتم فعليا من الوصول إليها. لا ترتبكوا، فهذا أمر معتاد في إدارة البرنامج، خصوصا بالنسبة للبرامج التي تنفذ مبادرات حديثة التصميم أو التي تتوسع إلى منطقة جغرافية جديدة مع متلقين فرعيين جدد.

إن استيعاب الأسباب الضمنية للقصور في تحقيق الأهداف ووضع خطة لتعديل البرنامج

تعديل الأهداف السابقة

في بعض الحالات لن تتيح لكم النتائج الخيار لإجراء تعديلات على الأهداف. نظرا لكونكم ملزمين بموجب العقد بتحقيق تلك الأهداف سيتعين عليكم العمل مع الممثل الفني لضابط الاتفاقية لإجراء هذه التغييرات. يجب اتباع النقاط التالية لإجراء التغييرات:

- هل ستقللون الأهداف للسنة الحالية أو ستقللون الأهداف الكلية؟ اقترحوا حولا لمعالجة أي قصور في السنوات القادمة حيث أمكن.
- هل لديكم سبب مقنع لتقليل الأهداف الكلية؟ لا يعتبر عدم توفر الوقت سببا كافيا. هل سيساعدكم تمديد فترة الأداء من دون تمويل إضافي في تحقيق الأهداف الأصلية؟ إذا كانت الإجابة لا سيتعين عليكم تقديم سبب موثق بشكل جيد ومبني على أدلة ثابتة لدعم طلب تقليل الأهداف.

عند تعديل الأهداف حاولوا تحديد الافتراض/ الافتراضات المرادفة لها. على سبيل المثال، لنفترض أن أداء برنامج الإجار بالبشر أقل من اللازم وأنتم تعتقدون أن أحد الأسباب لذلك هو أن عدد ضحايا الإجار بالبشر في المنطقة التي تعملون بها أقل مما توقعتم. عليكم جمع بيانات توضح ذلك واستخدامها كأساس لطلب التعديل.

من الأرجح أنكم ربطتم الأهداف المقترحة بالموازنة في خطة العمل، لهذا السبب عندما تقترحون تقليل الأهداف عليكم التطرق إلى أثر ذلك على موازنتكم. إذا لم تكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المقترحة في أحد المجالات

أن أغلبها يأتي في الجوانب التالية:

- مشاكل في الافتراضات الخاطئة أو المعيبة لتصميم مبادرات التدخل؛
- ضعف تنفيذ البرنامج؛
- التأخر في البدء بالبرنامج؛
- ضعف أدوات جمع البيانات؛
- أخطاء في نوعية البيانات.

قد تتم إدارة كل جانب من هذه الجوانب من قبل موظفين مختلفين: مدير فني لتصميم مبادرات التدخل، متلقي فرعي للتنفيذ، وخبير مراقبة وتقييم للعمل على 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 عموما 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 مؤشرا إلى وجود عد مزدوج. لهذا عليكم الانتباه كثيرا على النتائج التي تجاوز التوقعات بشكل غير معتاد والاستعداد للتقصي وإجراء تعديلات عند الضرورة.

البيانات قد تم بصورة صحيحة لكن لسبب ما تم إدخالها بشكل غير دقيق إلى النظام)

معالجة المشاكل المتعلقة بنوعية البيانات

يجب معالجة أي 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 يفهمون تماماً ما/ من الذين يجب عددهم لكل مؤشر.

تأكدوا من أن فريقكم يفهمون المؤشر/ المؤشرات. يقوم المانحون أحياناً بتعريف المؤشرات بوضوح، ولكن في أحيان أخرى يتوقع من منظماتكم 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 عد المستفيدين.

عليكم مراجعة المؤشرات للتأكد من أن تعريفاتكم دقيقة. إذا أبلغتم عن نتائج إلى USAID من المحتمل أنها تحتوي على أخطاء عليكم الاتصال بالممثل الفني لضابط الاتفاقية لمناقشة المسألة والعثور على طرق لتصحيح التقارير السابقة.

الافتراضات المتعلقة بتصميم مبادرات التدخل

عندما صممتكم برنامجكم كان لديكم عدة افتراضات، وقمتم باستخدامها لوضع الأهداف واختيار المؤشرات. تشتمل العوامل التي تم أخذها

عليكم معرفة ما إذا كان بإمكانكم إعادة تشكيل الموازنة لزيادة الأهداف في مجال آخر في البرنامج. إذا كان عليكم تقليل العدد الإجمالي للأهداف ستزيد التكلفة لكل مستفيد حتماً ولن يبدو برنامجكم مجدي من حيث التكلفة. في تلك الحالة، كونوا مستعدين لاحتمال اتخاذ الوكالة المانحة قراراً بتقليل المنحة تماشياً مع تقليل الأهداف.

تعتبر مراجعة الأهداف، وإجراء تعديلات على البرنامج وتقييم نوعية البيانات أمور طبيعية وضرورية في عملية إدارة البرنامج. كل مرة تعدلون فيها نموذج البرنامج وتطبقون الدروس المستفادة ستعززون البرنامج، ونتيجة لذلك ففي كل مرة تنفذون البرنامج في منطقة جديدة أو تعملون مع متلقي فرعي جديد ستكون افتراضاتكم أفضل وستكون أهدافكم أدق.

مشاكل متعلقة بنوعية البيانات

ماذا لو كان تصميم مبادرة التدخل سليم وكان التطبيق يتم بسلاسة ولكن كان هناك فجوات بين الأهداف وبيانات الأداء الفعلية؟ قد تكون المشكلة في البيانات نفسها مثل:

- عدد النتائج الموثقة أقل من العدد الفعلي (على سبيل المثال، إذا لم يقم المتطوعون بتسجيل أسماء كل الأشخاص الذين تم التواصل معهم)؛
- العد المزدوج للنتائج (قد يكون السبب في أن النتائج تزيد عن التوقعات قد تكون بسبب تكرار عد المنتفعين من البرنامج)؛
- ضعف أدوات جمع البيانات؛ و
- مشاكل في إدخال البيانات (قد يكون جمع

حَول دون تنفيذ العمل الميداني لأن الطرق تصبح غير سالكة لفترة طويلة من الزمن):

- مشاكل التدريب (مثل المدربين غير الفعالين أو مواد التدريب غير الفعالة).

استحداث الحلول

بمجرد أن تحددوا الفروق، عليكم البحث عن السبب/ الأسباب وتطوير الحلول لعلاجها.

إذا وجدتم عدة أسباب للفروق فلا تحاولوا معالجتها كلها دفعة واحدة. ركزوا على سبب أو سببين سيكون لهما الأثر الأكبر. أي بمعنى آخر، عليكم تحقيق أكبر عائد على استثماركم للوقت والموظفين والموارد. اختبروا إن أمكن التغييرات على نطاق صغير قبل تطبيقها على صعيد البرنامج بكامله.

إذا كان عليكم تعديل مبادرة التدخل، تأكدوا من تطبيق عمليات لتجربة التعديلات والتأكد عليها. راقبوا سير العمل عن كثب وقوموا بتوثيق التغييرات التي تجربونها. 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 يكون تحديد القصور في تحقيق الأهداف بسبب المشاكل في تصميم مبادرات التدخل الأكثر صعوبة وقد يشكل التعامل معها أكبر تحدي. حاولوا استبعاد كل المشاكل الأخرى أولاً.

إجراء تعديلات على تنفيذ البرنامج

بعين الاعتبار في هذه العملية على الأرجح على ما يلي:

- البيانات الديمغرافية (بما في ذلك تعداد السكان، التوزيع العمري، ومعدلات الانتشار):
- العوامل الاجتماعية والثقافية (مثل اللغة، مدى الملاءمة من الناحية الثقافية، والقبول):
- تقديرات حول مدى فعالية البرنامج (مثل تقدير عدد الأفراد الذين سيغيرون سلوكهم أو سيتقبلون خدماتكم).

بشكل عام، كلما كانت البيانات المستخدمة لتصميم البرنامج موثوقة أكثر كانت الأهداف أكثر دقة، ولكن بالنسبة للبرامج الجديدة أو البرامج التي تتوسع إلى مناطق جديدة، قد لا تكون البيانات الديمغرافية والتقديرات الاجتماعية والثقافية موثوقة كتلك المخصصة لاستحداث البرامج. لهذا السبب، توقعوا ظهور فروق بين الأهداف والنتائج الفعلية.

التحديات المتعلقة بالتنفيذ

أحياناً يكون تنفيذ البرنامج هو مصدر الفروق وليس تصميمه، وقد يشتمل ذلك على ما يلي:

- مرحلة بداية البرنامج تكون أبطأ من المتوقع:
- مشاكل تتعلق بالموازنة (مثل التكاليف الزائدة عن التوقعات أو التأخر في الحصول على أموال مطابقة):
- مشاكل متعلقة 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

على علم بهذه المنتديات. بغض النظر عما إذا كانت USAID تبادر بهذه المنتديات، تكون المنظمات التي تعزز التعلم وتبادل المعرفة بفعالية داخل المنظمة ومع الآخرين قادرة على التجاوب بسرعة 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 تكونوا نشطين في تعزيز التعلم وتبادل المعلومات داخل منظماتكم والبرنامج ومجتمع المنظمات غير الحكومية بشكل عام، فذلك النشاط لا يتم على الأرجح. أحيانا لا يقوم المدراء بتعزيز التعلم وتبادل المعرفة لأنهم يجهلون المزايا. قد يعتقدون أنها تنفع الموظفين بشكل فردي ومنظمات أخرى بدلا من إدراكهم للمساعدة التي توفرها للمنظمة. قد يخشوا من أن الموظفين سيتعلمون أكثر من اللازم وسيطالبون بأجور أعلى أو يتركوا العمل سعيا وراء فرص أفضل وأن المنظمات الأخرى قد تستخدم تصاميم برامجهم لتكون قادرة أكثر على التنافس على منح في المستقبل.

ستستفيد منظماتكم كثيرا من برنامج التعلم والتبادل النشط الذي يعزز تبادل المعرفة داخل المنظمة وبينكم وبين الشركاء ومع الغير خارج المنظمة. فيما يلي بعض الأمثلة:

- تجد المنظمات التي لديها برنامج تعلم وتبادل فعال عملية تعيين الموظفين الموهوبين الاحتفاظ بهم أكثر سهولة. يعرف الموظفون ما هي المنظمات التي يكون العمل فيها جيد بما في ذلك المنظمات التي ستساعدكم في

يؤدي تعديل إستراتيجيات التنفيذ أحيانا إلى إعادة برنامجكم إلى المسار الصحيح. خذوا النصائح التالية بعين الاعتبار:

- اختبروا التغييرات على نطاق ضيق أولا قبل تطبيق التغييرات على البرنامج بكامله قدر الإمكان. انتظروا بضعة أشهر بعد إجراء التغييرات قبل محاولة الإسراع للتعويض عن الفروق في تلبية الأهداف. بإمكانكم دائما طلب وقت إضافي لاحقا ولكن تذكروا أن الموافقة على الوقت الإضافي ليست تلقائية. وثقوا أي تعديلات لتجنب تكرار الأخطاء.

٤,٤,٢ التعلم وتبادل المعرفة

خلال دورة المشروع، هناك خيارات لا حصر لها أمام الشركاء للتعلم وتطوير قدرتهم على إدارة المشاريع بفعالية وتطبيقها. سواء كان ذلك بالمراقبة أو البيانات والبحث أو الأخطاء التي يتم ارتكابها أو التحديات التي تتم مواجهتها أو الأفكار الجديدة التي يتم تعلمها في أحد المؤتمرات أو التقييمات الرسمية أو غير الرسمية. بالرغم من أن تواجد الجميع في نفس اللحظة غير فعال وغير عملي إلا أن هناك طرق لتعزيز المكاسب والمساهمة في تطوير الموظفين، وتحسين فعالية المشروع، وتعزيز استدامته. يجب تعزيز التعلم الواعي بفعالية وخلق فرص لتبادلها على عدة مستويات في البرنامج وفي المنظمة وبين البرامج والمنظمات الشريكة.

تقوم أحيانا USAID أو هيئات أخرى غيرها في الدولة بتيسير المنتديات التي يمكنكم المشاركة فيها. عليكم العمل مع الممثل الفني لضابط الاتفاقية لضمان وجود منظماتكم على قوائم البريد التابعة ببعثة الوكالة وأن منظماتكم

تحقيق النمو المهني.

- تتجنب المنظمات التي تتبادل وتوثق المعرفة التي يتمتع بها الموظفون الأفراد حدوث فراغ معرفي في حال ترك الموظفين الرئيسيين للعمل وتتجنب أيضا 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 وخطاب مستدام.
- المنظمات التي لديها استعداد لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى والتعلم منها تستفيد بشكل كبير من التجارب التي مرت بها المنظمات الأخرى، مما يجعلها قادرة على الريادة وتعزيز سمعتها كشريك متعاون وقد تساعد أيضا في تحسين فرص منظماتكم في الحصول على منح في المستقبل.

نصائح لتعزيز التعلم وتبادل المعلومات

- تكمن الوسيلة إلى ذلك في استغلال تلك المعرفة وخلق بيئة منفتحة ومتجاوبة، ولكن غالبا ما يجب دعوة الأشخاص للمشاركة بما يعرفوه أو أن يطلب منهم ذلك. بصفتكم المدراء خلق البيئة التي يكون فيها ذلك ممكنا.
- لا تنتظروا الآخرين لينظموها بيئة تعلم. بادروا مع شركائكم ومنظمات غير حكومية أخرى في المنطقة للتشجيع على إجراء زيارات مبادلة للموظفين وفرص التعلم الأخرى.
- خصصوا 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. غالبا ما تكون لدى الأشخاص المنخرطين مباشرة في تنفيذ البرنامج أكثر الأفكار العملية لتحسين المشروع والعملية.
- أشركوا الجميع. أكثر فرص للتعلم تكون في مستويات الإدارة العليا في المنظمة بينما تكون فرص التعلم أقل على مستوى الموظفين، ولكن بإمكان الجميع في المنظمة الاستفادة التعلم، كما أن أغلب الموظفين مهتمين بتعلم مهارات جديدة. حتى لو لم يكن هناك ما يفعلوه في مناصبهم الحالية، فلا تعرفون: قد يصبح المساعد الإداري في منظماتكم خبير مراقبة وتقييم في المستقبل.
- سجلوا المعرفة. قوموا حيث أمكن بتسجيل تجربة تبادل المعرفة بصيغة إلكترونية حتى تتمكنوا من المشاركة بها مرة أخرى. قد

- من الممكن أي يكون التعلم مجاني، فحتى لو لم يكن لديكم حاليا ميزانية للتدريب بإمكانكم تعزيز فرص التعليم وتبادل المعرفة من خلال المنتديات غير الرسمية التي يتم خلالها تقديم الشاي أو الوجبات.

- كل شخص لديه معلومات بإمكانه المشاركة بها. على سبيل المثال، بإمكان خبير الحاسوب في المكتب شرح كيفية الاستفادة بشكل أكبر من الجداول "spreadsheets". بإمكان المحاسب شرح كيفية استحداث موازنة جيدة، بينما بإمكان المتطوعين المحليين تعليم الجميع بعض العبارات باللغة المحلية. يتمتع موظفوكم بالكثير من المعرفة وسيودون المشاركة بها.

يغطي موضوع إدارة البرنامج الفعال والملتزم جوانب متعددة في الإدارة التنفيذية والفنية. مدير البرامج الجيد هو القادر على الربط بينها جميعاً من خلال العمل مع فريق المشروع على صقل نموذج التطبيق بشكل مستمر وتوجيه الجميع نحو تقديم خدمات عالية الجودة إلى المستفيدين.

قدم هذا الفصل تفاصيل عن متطلبات الإدارة التنفيذية للاتفاقيات الممولة من USAID خصوصاً فيما يتعلق بالإدارة المالية وإدارة المشتريات والممتلكات بالإضافة إلى السفر. ناقش الفصل أيضاً أسس إدارة المنحة بما في ذلك تعديل الاتفاقية وتغيير الموازنة. أخيراً، بين الفصل المتطلبات والممارسات الفضلى المتعلقة بإدارة البرنامج الفنية.

من الجوانب الرئيسية لإدارة البرامج الممولة من USAID التي لم يغطيها هذا الفصل كان إعداد التقارير. نظراً لعدد متطلبات إعداد التقارير في USAID ودرجة تعقيدها تم تناول هذا الموضوع بشكل مستقل في [الفصل الخامس](#).

يعني ذلك أن تطلبوا من المقدم عمل عرض شرائح PowerPoint* يتم وضعها على محرك مشترك أو قد يعني ذلك مساعدة الموظفين في توثيق العمليات في أدلة تدريبية بسيطة. قد ترغب المنظمات الكبيرة بالبحث في الخيارات المتوفرة لبرمجيات إدارة المعرفة.

- قوموا بتقييم عمليات التعلم وتبادل المعرفة الحالية. هل لديكم ميزانية للتدريب؟ هل الأنشطة الأخرى لديكم تعزز تبادل المعرفة؟ ما هي التحديات الخارجية التي يمكنكم المشاركة فيها؟ اطلبوا من الموظفين تقديم اقتراحات حول التدريب الذي يعتقدون أنهم بحاجة إليه أو أنهم مهتمون به.

- ضعوا خطة وحددوا الأهداف - قد تغفل منظمكم عن التعلم وتبادل المعرفة في المستقبل إذا لم تدمجوها في خطة إدارة المنظمة. ضعوا خطة بسيطة وحددوا أهدافاً للمنظمة. راجعوا سير العمل مرة واحدة في السنة على الأقل واجعلوا التعلم وتبادل المعرفة جزءاً من الوصف الوظيفي والمراجعات السنوية لأداء كل موظف. تتبعوا عدد الدورات التدريبية التي حضرها الموظف والدورات التي قدموها للغير.

- ابحثوا عن الفرص على الإنترنت. 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 تجاربهم مع الآخرين.

٤.٥. ملخص

٥ إعداد التقارير :

المتطلبات والمزايا

إعداد التقارير: المتطلبات والمزايا

٥,١ ملحة 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 (الفصلية)

٥,٣,٣ التدقيق السنوي

٥,٣,٤ الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة)

٥,٤ ملخص ومراجع

٤,٤,١ سير عمل المراقبة والتقييم

٤,٤,٢ التعلم وتبادل المعرفة

٥.١ لمحة عامة

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 عادة 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 الفضلى لإعداد 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
- ◀ التدقيق السنوي
- ◀ تقرير الضريبة الخارجية.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- **التكلفة المسموح بها** - التكلفة التي يتم تحملها وتعتبر مقبولة.

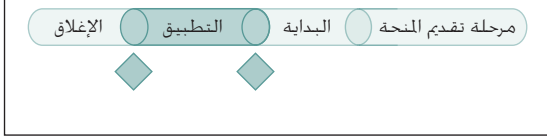
يعتبر إعداد التقارير الطريقة الرئيسية لإبراز مدى تلبيةكم لتوقعات المنحة والتزامكم بمتطلبات USAD. يساهم إعداد التقارير وتقديمها في الوقت المناسب في بناء علاقة قوية مع الجهة المانحة وتقديم أدلة تثبت أثر البرنامج.

تستغرق متطلبات إدارة البرنامج اليومية الكثير من الوقت والجهد ولهذا يشعر البعض بأن كتابة التقارير تشتت الانتباه بعيداً عن احتياجات البرنامج. ولكن إضافة إلى كون كتابة التقارير إحدى المسؤوليات الهامة التي تنص عليها الاتفاقية التعاونية بإمكانها أيضاً أن تعزز عمليات البرنامج اليومية نظراً لكونها تساعدكم في مراجعة الوضع المالي ونقاط قوة البرنامج وأداء المنظمة وأنشطتها. كما أنها تتيح لكم فرصة توطيد العلاقات مع الشركاء. ننصحكم بخلق بيئة واعية بإعداد التقارير داخل البرنامج بحيث تتوفر لدى كل الموظفين الأدوات الصحيحة والتدريب ليساهموا في إعداد التقارير بالشكل اللائق. إذا نظرتكم إلى عملية إعداد التقارير كأداة للإدارة وعملية لتطوير قدرتكم على تقديم الخدمة للمستفيدين وتلبية احتياجات وتوقعات الجهة المانحة ستشعرون عندها بالزاي المرتبطة بها.

يتناول هذا الفصل نصائح عامة حول إعداد التقارير وتفاصيل عن تقارير محددة من المحتمل أن تصادفكم باعتباركم متلقي منحة من USAID. يقدم الجزء الأول "البداية" (٥.٢) لمدرء البرامج الذين لم يمروا بتجربة إعداد التقارير لـ USAID من قبل للاستفادة من عملية إعداد التقارير لأقصى حد. كما يحدد هذا الفصل

• QPR- Quarterly Performance Report -
تقرير الأداء الفصلي.

٥.٢. البداية



قد يجد مدراء البرامج الذين لم يسبق لهم إعداد تقارير لـ USAID نماذج التقارير ومواعيد تقديمها ومتطلباتها صعبة. تصبح المتطلبات غير معقدة بمجرد فهم ما هو مطلوب. المهم 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 وقائمة 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.

١. لا تخشوا من قول الحقيقة

إن إيراد خجاعات البرنامج في التقارير أمر رائع وبنح شعورا بالرضا. ولكن قد تحتوي التقارير أيضا على أخبار سيئة أيضا. لا تحاولوا إخفاء التحديات التي تواجهونها. فالممثل الفني لضابط الاتفاقية يساندكم ويرغب في مساعدتكم، ولكن لن يتمكن من القيام بذلك إذا لم تقدموا له تقييما صادقا. إن مدراء البرامج الذين يظهرهم القدرة على تخطي

• التدقيق - عملية مراجعة ودراسة مستقلة لسجلات النظام وأنشطته.

• معدل الصرف - المعدل الذي تنفقون به أموال المنحة على أساس دوري - شهريا عادة.

• النتائج - خلاصة التدقيق 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 كانون الثاني إلى ٣١ كانون الأول. تغطي السنة المالية في الحكومة الأمريكية فترة ١٢ شهر تبدأ من ١ تشرين الأول وتنتهي في ٣٠ أيلول من السنة التالية.

• "FMO- "Financial Management Office - مكتب الإدارة المالية التابع للـ USAID.

• تقرير الضريبة الخارجية - التقرير الذي يتعين على كل متلقي المنح من الحكومة الأمريكية ملؤه سنويا للإبلاغ عن ضريبة القيمة المضافة (VAT) التي تم 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 - Pipeline - مبلغ الالتزام المخصص للبرنامج والذي لم يتم إنفاقه بعد، ويتم حسابه من خلال جمع كل الأموال التي تم إنفاقها حتى تاريخه وتنقيص ذلك المبلغ من إجمالي مبلغ الالتزام المخصص حتى تاريخه.

التحديات غير المتوقعة يتكون انطبعا إيجابيا لدى الجهات المانحة.

٤. قدموا سرداً مترابطاً في كل التقارير سيكون هناك عدم ترابط إذا أفادت تقارير الأداء بأن الوضع المالي للبرنامج جيد بينما أظهرت التقارير الفدرالية المالية بأنكم تنفقون أموال المنحة بسرعة أعلى من المتوقع. يجب أن تكون كل التقارير مترابطة معاً حتى يحصل الممثل الفني لضابط الاتفاقية عندما يراجع التقارير على صورة دقيقة. ادموا كل النتائج ببيانات وبنوا الكيفية التي يحقق فيها البرنامج الأهداف مع التزامه في الوقت نفسه بحدود الموازنة. وبالتالي سيتوصل الممثل الفني لضابط الاتفاقية إلى أن أداء برنامجكم جيد.

٥. لا تفاجؤا الممثل الفني لضابط الاتفاقية أو ضابط 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 لضابط الاتفاقية أولاً ثم توثيقها لاحقاً في التقارير.

السنة المالية لحكومة الولايات المتحدة

تغطي السنة المالية لحكومة الولايات المتحدة فترة ١٢ شهر تبدأ في ١ تشرين الأول وتنتهي في ٣٠ أيلول

الربع الأول، ١ تشرين الأول - ٣١ كانون الأول
الربع الثاني، ١ كانون الثاني - ٣١ آذار
الربع الثالث، ١ نيسان - ٣٠ حزيران
الربع الرابع، ١ تموز - ٣٠ أيلول

٢. ضعوا تقويماً وجدولاً زمنياً لإعداد وتقديم التقارير لضمان توفر الوقت الكافي لإعداد التقارير الجيدة. عليكم وضع قائمة بالمتطلبات على تقويم زمني والتخطيط مسبقاً حتى لا تضطروا إلى الاستعجال في العمل لضيق الوقت. تأكدوا من أن كل الموظفين والمتلقين الفرعيين الذين يساهمون في 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 أعطوا المتلقين الفرعيين الوقت الكافي ليقدّموا لكم معلومات مفيدة، فذلك لن يؤدي فقط إلى إعداد تقارير أفضل ولكنه سيبني قدرة منظماتكم وذلك من خلال إشراكهم في جوانب التقييم الذاتي في التقرير وحميلهم مسؤولية جمع البيانات والالتزام بالمواعيد النهائية. اختتموا العملية مع المتلقين الفرعيين بتزويدهم بنسخ من التقارير التي تسلموها إلى USAID.

٥,٢,٢ مواعيد تقديم التقارير

الشكل ٢٦ - التقارير، وعدد مرات إعدادها، ومواعيد التسليم

التقرير	عدد مرات إعداد التقرير	موعد تقديم التقرير
<u>التقرير الفدرالي المالي</u>	فصلياً	بعد ٣٠ يوم من انتهاء كل ربع سنة ميلادية: ٣٠ كانون الثاني، ٣٠ نيسان، ٣٠ تموز، ٣٠ تشرين الأول
<u>تقرير الأداء</u>	فصلياً	٣٠ كانون الثاني، ٣٠ نيسان، ٣٠ تموز، ٣٠ تشرين الأول
<u>تقرير التدقيق السنوي</u>	سنوياً	بعد ٣٠ يوم من استلامكم له من المدقق. يجب تسليم التدقيق والتقرير خلال تسعة أشهر من انتهاء السنة المالية.
<u>تقرير الضريبة الخارجية</u>	سنوياً	١٦ نيسان
<u>التقرير النهائي*</u>	المنحة	تسعون يوم على انتهاء المنحة.

بمنازل الفصل السادس التقرير النهائي - إغلاق المنحة

٥,٢,٣ الإعداد لطلبات التقارير الأخرى

ولكن إذا لم يكن لديكم عملية منظمة لإدخال البيانات فقد تضطروا إلى البحث لتتمكنوا 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)
- التدقيق السنوي (٥,٣,٣)
- تقرير الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة) (٥,٣,٤)

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 لضابط 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 لضابط الاتفاقية لتحصلوا على المزيد من الإرشادات حول كيفية الرد على الطلب.

إذا كان نظام المراقبة والتقييم والنظام المالي لديكم حديثاً فلن يستغرفكم استخراج الأرقام اللازمة وقتاً طويلاً. عليكم دائماً التأكد من "تطابق" التقارير المالية مع تقارير البرامج.

يجب تقديم هذه التقارير إلى USAID كما هو مبين في الاتفاقية التعاونية. يغطي الفصل السادس من هذا الدليل التقارير المتعلقة بإغلاق المنحة.

الشكل ٢٧ - أسئلة حول إعداد التقارير

التقرير الفدرالي المالي
ما حالة الوضع المالي للبرنامج؟
تقرير الأداء
هل تحقق أنشطتكم أهدافها
التدقيق السنوي
هل منظماتكم تعمل بشكل صحيح؟
تقرير الضريبة الخارجية
هل تلتزم حكومة الدولة المستضيفة باتفاقيات حكومة الولايات المتحدة؟

٥,٣,١ التقرير الفدرالي المالي (SF-٤٢٥)

التقرير الفدرالي المالي ويشار إليه أيضاً بالنموذج SF-٤٢٥، يعطي لمحة عامة عن النفقات في المنحة ويتعقب المساهمة التي قدمتها منظماتكم في التكاليف. يتعين تقديم هذه التقارير على أساس فصلي إلى مكتب الإدارة المالية FMO.

نقاط رئيسية في نموذج SF-٤٢٥

موعد التسليم: فصلياً

النموذج: SF-٤٢٥ (pdf) - يمكن تنزيله من الموقع http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ff_report.pdf

التعليمات: يمكن تنزيلها من الموقع

http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf

يتم تقديمه إلى: مكتب الإدارة المالية FMO (نسخة إلى: الممثل الفني لضابطة الاتفاقية وضابط الاتفاقية)

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

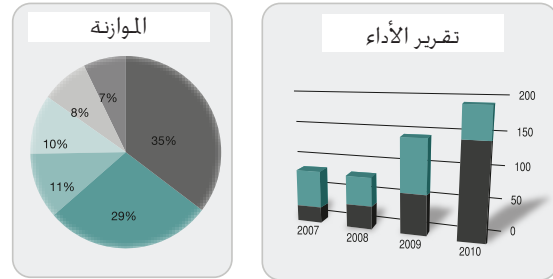
بإمكانكم استخدام المعلومات في النموذج SF-٤٢٥ بالترافق مع الموازنة لمعرفة ما إذا كنتم تنفقون مبلغ المنحة بوتيرة أسرع أو أبطأ من اللازم وذلك من خلال دراسة مبلغ المنحة غير المنفق ومعدل الصرف. عند الاستعانة أيضاً بالبيانات المتعلقة بالأداء سيمكنكم التأكد من أن الإنفاق يتم بكفاءة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحليل تكاليف الوحدات. (للمزيد من المعلومات حول مبلغ المنحة غير المنفق ومعدل الصرف وأسعار الوحدات يرجى الاطلاع على الجزء ٤,٣,١)

الشكل ٢٨ - قياس الوضع المالي للبرنامج

ما موعد تسليم التقرير الفدرالي المالي؟
يحين موعد تسليم التقرير الفدرالي المالي بعد ٣٠ يوم من انتهاء الربع السنوي حسب السنة المالية للـ USAID (١ تشرين الأول - ٣٠ أيلول). يتعين عليكم تقديم تقرير كل ربع سنة وحتى انتهاء فترة أداء المنحة. عند نهاية المنحة، سيتعين عليكم تقديم التقرير الفدرالي المالي النهائي خلال ٩٠ يوم. يبين الشكل ٣٠ مواعيد التسليم عن كل ربع سنة والفترة التي يغطيها كل تقرير.

التقرير الفدرالي المالي
ما حالة الوضع المالي للبرنامج؟

ربطه مع الأداء لتقييم كلفة الوحدة
ربطه مع الموازنة لقياس مبلغ المنحة غير المنفق ومعدلات الصرف



كيفية تعبئة النموذج SF-٤٢٥

فيما يلي نصائح تساعدكم في تعبئة النموذج الجديد. إنّ الهدف من هذه النصائح ليس 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 يقوم بتعبئة التقرير للمرة الأولى.

خصائص التقارير

- تصف اتفاقيتكم التعاونية متطلبات إعداد التقارير المالية والتي تشتمل على:
- وقت وعدد مرات تقديم التقارير (متى وكم)؛
 - ما هو النموذج المستخدم؛
 - كيف (ولن) يتم تقديم التقارير

الشكل ٢٦ - النماذج المالية واستعمالاتها

النموذج	الاستعمال
SF-٢٧٠ (للمزيد من المعلومات، راجعوا (٤,٣,١,٢))	لطلب دفعات مسبقة واسترداد نفقات
SF-٤٢٥	لإبلاغ عن الوضع المالي والمساهمة في التكاليف ودخل البرنامج.
SF-١٠٣٤ (للمزيد من المعلومات، راجعوا (٤,٣,١,٣))	لطلب أموال وتصفية الدفعات المسبقة

الشكل ٣٠- مواعيد تسليم التقارير المالية

الفترة	موعد التسليم	المدة الزمنية التي يغطيها
الربع الأول	٣١ كانون الثاني	١ تشرين الأول - ٣١ كانون الأول (من السنة التقويمية السابقة)
الربع الثاني	٣٠ نيسان	١ كانون الثاني - ٣١ آذار
الربع الثالث	٣١ تموز	١ نيسان - ٣٠ حزيران
الربع الرابع	٣١ تشرين الأول	١ تموز - ٣٠ أيلول
التقرير الفدرالي المالي الأخير	بعد ٩٠ يوم من انتهاء المنحة	طوال مدة المنحة

الذي يمكنكم تنزيله مجاناً من الموقع <http://www.adobe.com/products/acrobat/read-step2.html> في البداية، قوموا بتعبئة الجزء العلوي المبين في الشكل ٣١. يشتمل الجزء العلوي على أسئلة حول معلومات أساسية عن منطمتكم، ومنحتكم والفترة التي يغطيها هذا التقرير.

استخدموا نموذج SF-٤٢٥ مستقل لإعداد التقارير الفصلية لكل اتفاقية تعاونية. ابدؤوا أولاً بتنزيل النموذج SF-٤٢٥ بصيغة PDF. حاولوا الاستفادة من بعض خصائص النموذج مثل الحسابات الأوتوماتيكية، وتأكدوا من أن لديكم أحدث نسخة من برنامج Adobe Reader®

الشكل ٣١- الجزء العلوي من النموذج SF-٤٢٥

1. Federal Agency and Organizational Element to Which Report is Submitted 1		2. Federal Grant or Other Identifying Number Assigned by Federal Agency (To report multiple grants, use FFR Attachment) 2		Page 1	Of
3. Recipient Organization (Name and complete address including Zip code)					
4a. DUNS Number 4b	4b. EIN	5. Recipient Account Number or Identifying Number (To report multiple grants, use FFR Attachment) 5		6. Report Type <input type="radio"/> Quarterly <input type="radio"/> Semi-Annual <input type="radio"/> Annual <input type="radio"/> Final	7. Basis Accounting <input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Accrual 7
8. Project/Grant Period From: (Month, Day, Year) 8		To: (Month, Day, Year)		9. Reporting Period End Date (Month, Day, Year) 9	
10. Transactions					Cumulative

٢. رقم المنحة الفدرالية أو الرقم التعريفي الآخر المخصص من قبل الوكالة الفدرالية - اكتبوا الرقم التعريفي للاتفاقية التعاونية الذي قد يكون بشكل "A-XXX-٠٠-٠٩-٠٠٠" الموجود على الصفحة الأولى من الاتفاقية.

تتوافق الأرقام الواردة في القائمة التالية مع الأرقام في الفراغات في النموذج SF-٤٢٥. ١. الوكالة الفدرالية والجهة التنظيمية التي يتم تقديم التقرير إليها - USAID أو جهه مانحة أخرى تابعة لحكومة الولايات المتحدة.

٩. تاريخ انتهاء فترة إعداد التقرير - يعتمد تاريخ كل تقرير على الربع السنوي الذي يغطيه:
- الربع الأول: ٣١ كانون الأول
 - الربع الثاني: ٣١ آذار
 - الربع الثالث: ٣٠ حزيران
 - الربع الرابع: ٣٠ أيلول
- b4. EIN - لتلقي المنح الأمريكيين فقط
٥. رقم حساب متلقي المنحة أو رقمه التعريفي - هذا الرقم لاستعمالكم أنتم فقط: ولستم ملزمين من قبل الحكومة الأمريكية بتقديمه
٧. أساس المحاسبة - يعلم المحاسب أو المدير المالي لديكم ما إذا كنتم تقدمون تقارير على أساس النقد أو الاستحقاق.
٨. فترة المشروع / المنحة - تاريخ بداية وانتهاء المنحة.

قوموا بعد ذلك بتعبئة الجزء الذي في الوسط والذي يحتوي على أبرز العمليات الحسابية كما هو مبين في الشكل ٣٢.

الشكل ٣٢ - الجزء المتوسط في النموذج SF-٤٢٥

10. Transactions	Cumulative
(Use lines a-c for single or multiple grant reporting)	
Federal Cash (To report multiple grants, also use FFR Attachment):	
a. Cash Receipts	
b. Cash Disbursements	
c. Cash on Hand (line a minus b)	
(Use lines d-o for single grant reporting)	
Federal Expenditures and Unobligated Balance:	
a. Total Federal funds authorized	
b. Federal share of expenditures	
c. Federal share of unliquidated obligations	
d. Total Federal share (sum of lines e and f)	
e. Unobligated balance of Federal funds (line d minus g)	
Recipient Share:	
a. Total recipient share required	
b. Recipient share of expenditures	
c. Remaining recipient share to be provided (line i minus j)	
Program Income:	
a. Total Federal program income earned	
b. Program income expended in accordance with the deduction alternative	
c. Program income expended in accordance with the addition alternative	
d. Unexpended program income (line l minus line m or line n)	

الجزء ١٠: المعاملات

المبالغ النقدية الفدرالية:

(a) المبالغ النقدية المستلمة - اكتبوا 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 رقم ٩.

سيتم حساب بعض الأرقام تلقائياً إذا كنتم تستعملون برنامج Adobe Reader®. بمجرد الانتهاء، تحققوا مرة أخرى من صحة جميع العمليات الحسابية.

(b) النفقات النقدية - اكتبوا المبلغ التراكمي للدفعات النقدية والدفعات بواسطة الشيكات منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. يشتمل 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.

(c) النقد في الصندوق - اكتبوا المبلغ الوارد في السطر 10a ناقص السطر 10b.

(d) إجمالي المبالغ الفدرالية المصرح بها - ادخلوا إجمالي مبلغ المنحة. هذا يشير إلى "إجمالي مبلغ USAID المقدر" والمنصوص عليه في الاتفاقية التعاونية. إذا كان قد تم تغيير هذا المبلغ في نسخة معدلة يرجى كتابة المبلغ المذكور في النسخة المعدلة.

(e) حصة النفقات الفدرالية - اكتبوا إجمالي مبلغ الالتزام المخصص من أموال USAID الذي تم إنفاقه منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. بالنسبة لمتلقي المنح الذين يعملون على أساس النقد، يجب أن يكون هذا المبلغ مساوياً 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.

(f) الحصة الفدرالية من مبلغ الالتزام المخصص الذي لم تتم تصفيته - اكتبوا 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 حصة النفقات الخاصة بالحكومة الأمريكية (10e) من مبلغ الالتزام المخصص الحالي كما هو مبين في أحدث تعديل.

(g) 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.

(h) مبلغ الالتزام غير المخصص من الأموال الفدرالية - السطر 10g ناقص السطر 10d.

(i) إجمالي الحصة الإلزامية من متلقي المنحة - ادخلوا مجموع المساهمة في التكاليف المفروضة على متلقي المنحة كما نصت عليها الاتفاقية التعاونية. إذا كان قد تم تغيير هذا المبلغ من خلال تعديل على الاتفاقية فيجب ذكر المبلغ الوارد في التعديل.

(j) حصة النفقات التي يتحملها متلقي المنحة - ادخلوا مجموع المساهمة في التكاليف الذي تم إنفاقه خلال الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها.

(k) حصة متلقي المنحة المتبقية التي سيتم تقديمها - السطر 10i ناقص السطر 10j.

دخول البرنامج

إذا كانت الاتفاقية تسمح بوجود دخل للبرنامج، يرجى الاطلاع على التعليمات المفصلة حول كيفية تعبئة الأسطر 10I إلى 10o على الموقع

http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf

أخيراً، يحتوي الجزء السفلي على معلومات عن النفقات غير المباشرة ومكان مخصص للتوقيع. يجب التوقيع على جميع الوثائق من قبل ضابط التصديق المفوض.

بعد ذلك، قوموا بتعبئة الجزء السفلي الذي يحتوي على العمليات الحسابية الرئيسية كما هو مبين أدناه. سيتم حساب بعض الأرقام أوتوماتيكياً إذا كنتم تستخدمون برنامج Adobe Reader® من ذلك. عليكم التحقق مرة أخرى للتأكد من صحة جميع العمليات الحسابية.

الشكل ٣٣ - الجزء السفلي من النموذج SF٤٢٥

11. Indirect Expense	a. Type	b. Rate	c. Period From	Period To	d. Base	e. Amount Charged	f. Federal Share
		b			d	e	
g. Totals:							
12. Remarks: Attach any explanations deemed necessary or information required by Federal sponsoring in compliance 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. Type 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. Data Report Submitted (Month, Day, Year)		
					14. Agency use only		

واطلبوا منه التوقيع على النموذج (13b). واكتبوا عنوان الاتصال به (13c/13d). واكتبوا التاريخ على النموذج (13e). ثم صوروه وأرسلوه بالبريد الإلكتروني إلى مكتب الإدارة المالية FMO على العنوان ei@usaid.gov. وإلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية. احتفظوا بنسخة من النموذج في ملفاتكم وأرسلوا 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 استلام النموذج الذي أرسلتموه.

الجزء ١١: النفقات غير المباشرة

عليكم كتابة هذه المعلومات فقط إذا كانت لحكومة الولايات المتحدة وبما يتوافق مع الاتفاقية التعاونية.

(b) السعر - اكتبوا سعر/ أسعار التكلفة غير المباشرة السارية خلال الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها.

(d) الأساس - اكتبوا إجمالي المبلغ الذي يتم تطبيق سعر التكلفة غير المباشرة عليه.

(e) المبلغ المحتمل - اكتبوا 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. اطلبوا اسم ضابط التصديق المفوض (13a).

يتعين إعداد تقارير أداء مستقلة لكل منحة. إذا كان لديكم منحة مطبقة في عدة دول، سيتعين عليكم توحيد تقارير الدول المنفصلة في تقرير واحد. الموعد الذي تحده USAID عموماً لتسليم التقارير هو بعد ٣٠ يوم من انتهاء الربع السنوي، لكن عليكم التأكد والرجوع إلى الاتفاقية التعاونية لمعرفة المتطلبات المحددة فيها.

النقاط الرئيسية

موعد التسليم: على أساس فصلي عادة النموذج: ليس هناك نموذج ثابت ومحدد، ولكن من الممكن أن تزودكم USAID بنموذج. يتم التسليم إلى: الممثل الفني لضابط الاتفاقية أو إلى الجهة المبينة في الاتفاقية التعاونية.

تحتوي تقارير الأداء على شرح وبيانات حسب توجيهات الممثل الفني لضابط الاتفاقية. ستساعدكم النصائح التالية في كتابة أفضل تقارير أداء ممكنة.

توثق تقارير الأداء سير عمل المشروع وتقارن النتائج الفعلية بالأهداف الواردة في خطة العمل. سيتعين عليكم عادة جمع هذه التقارير وتقديمها كل ثلاثة أشهر.

١. ابدؤوا بإشراك المتلقين الفرعيين والموظفين

تتيح عملية إعداد تقارير الأداء فرص للتواصل مع الموظفين والمتلقين الفرعيين حول البرنامج. للمساعدة في هذه العملية، عليكم تزويد المتلقين الفرعيين بنموذج مبسط عن التقارير وإعطائهم موعد نهائي لتقديم مساهماتهم في التقرير. عليكم خلق بيئة واعية بالتقارير ونظام للاحتفاظ بهذه التقارير بحيث تكون أساساً للتقارير الإلزامية. بإمكانكم تنسيق جلسات تدريبية للموظفين والمتلقين الفرعيين للتأكد من فهمهم للمعلومات التي تطلبونها بشكل تام والتفاصيل اللازمة. قوموا بجمع الموظفين لمناقشة التقدم في سير العمل خلال فترة زمنية محددة، وخصصوا وقتاً كافياً بين الموعد النهائي المحدد للمتلقى الفرعي وتاريخ التسليم لتمكنوا من توحيد مادة التقرير وإنهاء العمل عليه.

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

تعد تقارير الأداء أكثر التقارير أهمية في البرنامج. يعمل كل تقرير أداء على جمع النتائج من كل الأعمال التي قام المتلقون الفرعيون بتأديتها وتقارنها بالموازنة وخطة العمل بما يتيح لكم فرصة تقييم سير العمل وتعديل الأنشطة لتحقيق مستوى نجاح أكبر. تعمل ممارسات إعداد تقارير الأداء النشطة على تعزيز العلاقات مع المتلقين الفرعيين وتضمن تلبية احتياجات المستفيدين من المنحة. بالرغم من أن هذه العملية ليست شاملة كالتقييم الرسمي للبرنامج إلا أن تقارير الأداء الشاملة تعتبر أداة إدارة هامة لضمان تطبيق كل نواحي البرنامج حسب الخطة المقررة. بالإضافة إلى أنها تعد مصدر رئيسي للمعلومات للتقييمات الرسمية والخارجية للبرنامج.

٢. لا تفاجؤوا الممثل الفني لضابط الاتفاقية

عندما يقرأ الممثل الفني لضابط الاتفاقية التقرير يجب أن لا يكون هناك مفاجآت. تأكدوا من أن الممثل الفني لضابط الاتفاقية على دراية بأبرز التغييرات التي تؤثر على الموازنة أو الأهداف (مثل التغييرات على المتلقين الفرعيين، أو الموقع الجغرافي، أو الموظفين الرئيسيين) وذلك قبل حدوثها حيث أن الكثير من هذه التغييرات يتطلب الحصول على موافقة. لا تنتظروا إبلاغ الممثل الفني لضابط الاتفاقية بالتغييرات من خلال تقرير الأداء. يجب أن يوثق هذا التقرير هذه التغييرات وأن يقدم معلومات حديثة عن التقدم الذي تم على سير العمل منذ تطبيق هذه التغييرات.

٣. خذوا وقتاً كافياً لإجراء تقييم صادق وصریح نظراً لمتطلبات العمل اليومية الكثيرة قد تميلون إلى التقليل من العمل على إعداد التقارير، ولكن تقارير الأداء هي من أهم التقارير في البرنامج. عند تقييم سير العمل خلال السنة السابقة سيكون هناك نجاحات وتحديات. تقرير الأداء الجيد هو التقرير الذي يعطي نظرة متوازنة عن التقدم في سير عمل البرنامج وإخفاقاته.

٤. ادموا النتائج ببيانات

قد يتألف أغلب تقرير الأداء من نقاش للتقدم في سير عمل البرنامج وإخفاقاته إلا أن الجزء الأساسي في التقرير هو البيانات التي يتم التوصل إليها من خلال برنامج المراقبة 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. استخدموا خطة العمل والموازنة كمصدر

للبيانات المعيارية

يأتي مصدر "البيانات" التي يحتويها تقريركم من نظام المراقبة والتقييم ونظام المحاسبة (لإظهار التكاليف الفعلية). ولكن، لقياس الأداء عليكم مقارنة البيانات الفعلية مع خطة العمل وموازنة خطة العمل. هذه المقارنة تبين ما إذا كان البرنامج قد تجاوز التوقعات أو حققها أو أخفق في تحقيقها.

٦. استعرضوا خطة العمل القادمة

استخدموا تقرير الأداء كمعيار للأنشطة المستقبلية. عليكم معالجة التحديات التي واجهتكم خلال السنة السابقة في خطة العمل التالية. استعرضوا الخيارات المختلفة التي تخطط لها منظمتمكم في السنة القادمة لمعالجة هذه التحديات.

٧. بينوا 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 منظمات غير حكومية محلية أخرى من خلال المشاركة في مجموعات العمل الفنية لبناء القدرات وعرض الدروس المستفادة والنجاحات والتشارك بها مع الغير.

٨. احتفظوا بوثائق لتقرير الأداء النهائي

تؤدي تقارير الأداء وخطط العمل إلى تركيز انتباهنا كثيراً على الأجزاء السنوية في البرنامج أكثر من الصورة العامة طويلة المدى، إلا أن

تسليمها أو من ضمن المتطلبات وفق مفهوم التعاقد، إلا أنه يجب التعامل مع هذه الطلبات بجدية، إن التسليم في الوقت المناسب والالتزام بالجودة العالية سينعكس بصورة إيجابية على المنظمة وسيدعم الأهداف العامة للمشروع وUSAID.

قد يزودكم الممثل الفني لضابط الاتفاقية بنموذج لتقارير الأداء ولكن إن لم يفعل ذلك سيساعدكم الشكل ٣٤ في المباشرة في العمل.

الشكل ٣٤ - ملخص نموذج تقرير الأداء

ملخص نموذج تقرير الأداء	
I	صفحة العناوين <ul style="list-style-type: none"> ◀ 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	تطبيق المشروع حسب الأهداف الإستراتيجية - أنشطة المشروع ملخصة حسب الأهداف الإستراتيجية
VII	المراقبة والتقييم <ul style="list-style-type: none"> ◀ لمحة عامة ◀ نتائج المسح الميداني، أو الدراسات، أو التقييم ◀ وصف الأدوات أو الطرق الجديدة ◀ جدول مؤشرات المراقبة 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

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، فذلك سيساعدكم في كتابة تقرير الأداء النهائي وسيرشدكم في حال احتجتهم إلى توسيع نطاق النموذج في المستقبل أو تكراره في مكان آخر. كما سيتمكنكم من تجنب ارتكاب نفس الأخطاء التي من المحتمل أنكم ارتكبتموها في السابق.

٩. تشاركوا بالتقرير مع المتلقين الفرعيين والموظفين بدأت عملية إعداد تقرير الأداء بجمع معلومات من المتلقين الفرعيين والموظفين. أنها العملية بتقديم التقرير النهائي لهم. تعد تقارير الأداء تقارير للعامة ويمكن لأي شخص الاطلاع عليها. لذا لا بأس في تقديمها للموظفين والمتلقين الفرعيين. غالباً ما يركز الشركاء والموظفون على الجزء المتعلق بهم. تعتبر 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) استعرضوا التعديلات القادمة في السنة التالية.

١٠. كونوا مستعدين وأظهروا مرونة في الرد على أي طلبات غير متوقعة من USAID

من بين الفرص المتاحة لكم وغير المكتوبة هي مساعدة USAID في الرد على أي طلبات غير متوقعة مثل طلب بيانات خاصة لمراجعة ملف البرنامج وقصة نجاح عن المشروع، الخ. بالرغم من أن هذه الأمور ليست من المواد التي يجب

التدقيق. (للمزيد من المعلومات المفصلة حول عمليات التدقيق، راجعوا التعميم A-133، على الموقع

<http://www.whitehouse.gov/omb/re-write/circulars/a133/a133.html>)

النقاط الرئيسية في التدقيق

الموعد: تسعة أشهر بعد انتهاء السنة المالية أو خلال ٣٠ يوم من استلام التقرير من المدقق، أيهما كان أولاً.

النموذج: SF-SAC

<http://harvester.census.gov/fac/collect/formoptions.html>

التسليم إلى: المنظمات الأمريكية تسلم التقرير إلى مكتب التدقيق الفدرالي Federal Audit Clearinghouse، والمنظمات غير الأمريكية تسلم التقرير إلى USAID.

تعتبر عملية التدقيق السنوية مباشرة وواضحة. الغرض منها هو الإجابة على أربعة أسئلة:

١. هل كانت التقارير المالية التي سلمتموها خلال السنة دقيقة؟
٢. هل اتبعتم القواعد والأنظمة والسياسات التي تحكم المنحة؟
٣. ما هي حالة أي نتائج خاصة بتدقيق سابق؟
٤. هل هناك أي تكاليف مشكوك فيها؟

كيف يساعد هذا برنامجنا؟

يوفر التدقيق السنوي فرصة ليقوم خبير مستقل بالتأكد مرة أخرى من أن المنظمة تعمل بنجاح لدعم البرنامج. الأمر أشبه بفحص سنوي لصحة المنظمة للتحقق من أن

بغض النظر عن صيغة التقرير، من المهم إضافة المعلومات التالية إليه:

• مقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف التي تم وضعها لتلك الفترة. يجب أن تتوافق هذه الأهداف مع الأهداف المحددة في خطة العمل ومخطط خطة العمل.

• عند الإمكان، يجب الربط 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 للفترة وكنتم قد أنفقتم ٢٥,٠٠٠ ألف دولار أمريكي على هذا النشاط، بإمكانكم القول أن التكلفة بلغت ٢٥ دولار عن كل شخص.

• إذا لم تتمكنوا من الوصول إلى جميع الجهات المستهدفة، عليكم توضيح الأسباب.

• إذا كانت تكلفة الوحدات مرتفعة أو كان هناك نفقات غير متوقعة عليكم توضيح الأسباب.

٥,٣,٣ التدقيق السنوي

التدقيق هو مراجعة مستقلة ودراسة للنظام والسجلات والأنشطة وهو إلزامي بالنسبة للمتلقين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين الذين يصل مبلغ المنحة المقدمة لهم من حكومة الولايات المتحدة إلى سقف محدد. الغرض من التدقيق هو تقييم إنفاق المنظمة لمنحة USAID وذلك لضمان التزامها بالأنظمة التي تنص عليها الاتفاقية. يدرس التدقيق أيضاً الضوابط الداخلية لضمان وجود واتباع السياسات والإجراءات الملائمة. لضمان الموضوعية، عليكم الاستعانة بمدقق مستقل وتسديد أتعابه بواسطة أموال USAID لإجراء

كل شيء يسير على النحو اللازم واكتشاف أي مشاكل في مرحلة مبكرة.

المقدمة من الحكومة الأمريكية (إما مباشرة أو كمتلقي فرعي) خلال السنة المالية لها.

• يجب أن تجري المنظمات غير الربحية الأجنبية التي تكون الجهة الرئيسية المانحة لها من الحكومة الأمريكية هي USAID تدقيقاً إذا أنفقت ٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي 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 (أسألوا الممثل الفني لضابط الاتفاقية وضابط الاتفاقية لمعرفة ما إذا كان ذلك إلزامياً).

إذا كانت المنظمة لا تستوفي هذه المتطلبات، فهي معفية من متطلبات التدقيق السنوي وتكون تكاليف التدقيق غير مسموح بها ما لم يطلب ضابط الاتفاقية إجراء تدقيق محدد للمشروع، ولكن عليكم توفير السجلات بناءً على طلب USAID للمراجعة. تذكروا أنّ عليكم الالتزام بأي متطلبات تدقيق خاصة بالدولة المضيفة.

نطاق التدقيق

يغطي التدقيق السنة المالية للمنظمة، وقد تراجع نتائج التدقيق السابق لتحديد ما إذا كانت الإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها كافية لمعالجة النتائج السابقة.

يشمل التدقيق عادة كل المنظمة ولكن إذا كان لديكم برنامج واحد فقط يتلقى تمويل من USAID بإمكانكم إجراء تدقيق لبرنامج واحد

مصطلحات التدقيق الرئيسية:

- ◀ التكلفة المسموح بها - التكلفة المترتبة والتي يكون تحميلها على USAID مقبولاً.
- ◀ التدقيق - مراجعة ودراسة مستقلة لسجلات وأنشطة النظام
- ◀ النتائج - الهدف المتحقق من التدقيق والمدعم بأدلة كافية وملائمة وذات صلة.
- ◀ قرار الإدارة - تقييم للتوصية من الإدارة وقرار حول الإجراءات الملائمة.

خصائص التقرير

يدرس التدقيق السنوي إدارة كل الأموال التي تتلقونها من حكومة الولايات المتحدة، بغض النظر عما إذا كنتم متلقين فرعيين أو رئيسيين. أي بمعنى آخر إذا كان لدى المنظمة اتفاقية تعاونية وتمويل مباشر من USAID، وكانت تستلم أيضاً تمويلاً من المراكز الأمريكية للسيطرة على الأمراض ومنعها "Prevention U.S. Centers for Disease Control and" كمتلقي فرعي من منظمة غير حكومية أخرى، سيجري المدقق تدقيقاً واحداً يغطي المنحتين. لا يتعين على كل المنظمات التي تتلقى تمويلاً من USAID (بشكل مباشر أو فرعي) إجراء تدقيق سنوي.

تلخص القائمة التالية السيناريوهات المختلفة التي وصلت إليها 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

USAID بالحق في إجراء عمليات تدقيق، ومراجعة وتقييم إضافية أو عمل ترتيبات لها.

يجب على المنظمات الأجنبية الممولة من USAID الاتصال ببعثة USAID في بلدهم أو في المنطقة لطلب قائمة بالمنظمات المصرح لها بإجراء تدقيق على برامج الحكومة الأمريكية. يجب على المنظمات الأمريكية غير الربحية اتباع عملية وأنظمة الشراء المبينة في الاتفاقيات التعاونية.

إذا كان التدقيق ضرورياً لمنظمة غير ربحية مموله من USAID فمن الممكن أن يقوم مسؤول من الحكومة الأمريكية بدلاً من مدقق خاص بإجرائه. إذا لم يكون هناك مدقق من الحكومة الأمريكية، ستوعز USAID إلى المنظمة غير الربحية بتعيين مدقق مستقل من قائمة مكاتب التدقيق المحلية الخاصة المعتمدة لدى الحكومة الأمريكية. تعتبر كل تكاليف عمليات التدقيق الصحيحة مسموح بها ويجوز تحميلها على المنحة.

فقط، وإذا كانت منظماتكم ضخمة وتحتوي على وحدات تشغيلية مختلفة من الممكن إجراء تدقيق يركز على كل وحدة تنظيمية تتلقى تمويلاً من USAID.

ما المسؤولية التي تقع على المتلقي الرئيسي في حال خضوع المتلقي الفرعي للتدقيق؟

يجب على المتلقي الرئيسي التأكد من أنه تم إجراء تدقيق للمتلقين الفرعيين الذين تبلغ منحهم السقف اللازم للتدقيق.

على المتلقين الفرعيين تسليم تقارير التدقيق مباشرة إلى USAID. تلزم القوانين الأمريكية المتلقين الفرعيين تسليم تقارير التدقيق الخاصة بهم إلى المتلقي الرئيسي فقط إذا كانت النتائج متعلقة بالتمويل الآتي من تلك المنحة. يفضل بعض المتلقين الرئيسيين إلزام المتلقين الفرعيين بتسليم نسخ من تقارير التدقيق بغض النظر عما إذا كانت هناك أي نتائج ويتم ذلك من خلال إضافة بند خاص ينص على ذلك في الاتفاقيات التعاقدية. إذا كنتم كمتلقين رئيسيين تريدون الحصول على تقارير تدقيق من المتلقين الفرعيين، عليكم إرفاق بند ينص على ذلك في الاتفاقية الفرعية.

عندما يكون هناك نتائج تدقيق، يصدر المتلقون الرئيسيون قرارات إدارية حول الإجراءات التصحيحية اللازمة. يجب إصدار القرارات الإدارية خلال ستة أشهر من استلام تقرير التدقيق.

من الذي يجري التدقيق؟

يتعين عليكم التعاقد مع مدقق مستقل غير حكومي لإجراء عمليات التدقيق. تحتفظ

عملية التدقيق

• تاريخ الإجاز المتوقع.

إذا كنتم لا تتفقون مع إحدى نتائج التدقيق أو تعتقدون أنّ الإجراءات التصحيحية غير لازمة، عليكم توضيح ذلك وإعطاء أسباب محددة.

يقدم الشكل ٣٥ لمحة عامة عن عملية التدقيق ويبين بالتفصيل عدة خطوات رئيسية أنتم مسؤولون عن القيام بها.

تتألف عملية التدقيق من ست مراحل:

٤. التسليم - جميع الوثائق اللازمة وتسليمها إلى USAID. على المنظمات غير الربحية الأمريكية تسليم حزم التدقيق إلى مكتب التدقيق الفدرالي (Federal Audit Clearinghouse) خلال ٣٠ يوم من استلام التقرير من المدقق أو تسعة أشهر من انتهاء السنة المالية (فترة التدقيق). لستم ملزمين بتقديم حزمة التدقيق مباشرة إلى USAID، ولكن عليكم تسليم نسخة واحدة إلى FAC ونسخة إلى كل وكالة تابعة للحكومة الأمريكية ووردت في نتائج تقرير التدقيق. سيقوم مكتب FAC بعد ذلك بتوزيع نسخ إلى USAID والوكالات المانحة الأخرى ذات الصلة وذلك حسب الضرورة.

١. مرحلة ما قبل التدقيق - الأمور التي عليكم إعدادها قبل أن يباشر المدقق بعملية التدقيق الرسمي. حددوا كل المبالغ التي تم استلامها من USAID والبرامج التي تتلقون المبالغ بموجبها. قوموا بجمع التقارير المالية التي تغطي السنة المالية الخاضعة للتدقيق. أعدوا جدولاً بالمبالغ المنفقة من منح USAID وأعدوا جدولاً (ملخص) عن نتائج التدقيق السابق (إن وجدت).

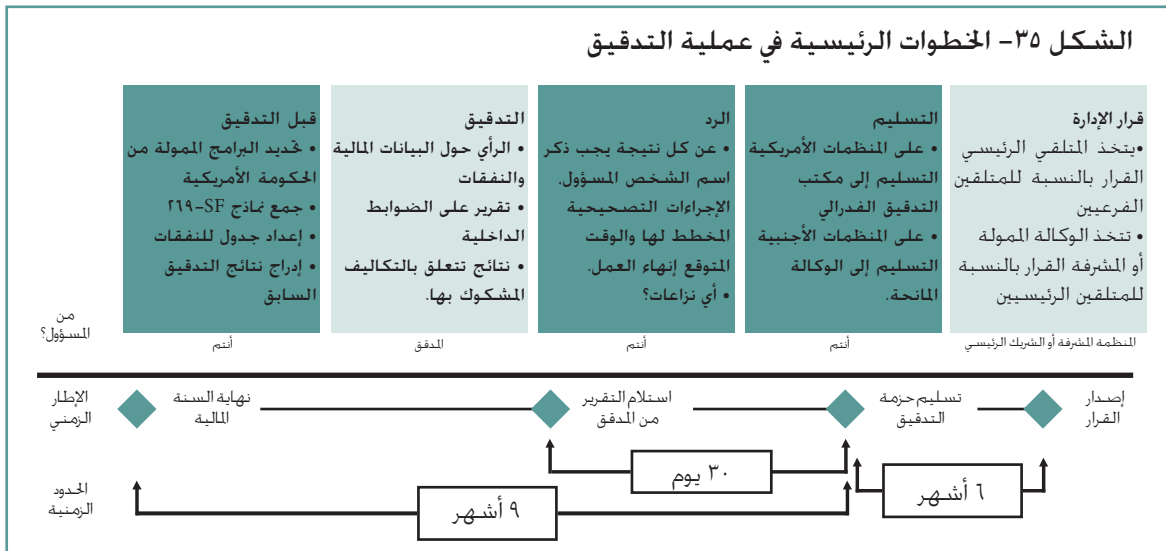
من الممكن أن تضع USAID قواعد مختلفة للمنظمات الأجنبية والربحية لتسليم تقرير التدقيق. يرجى الاتصال بـ USAID أو مكتب البعثة في البلد أو المنطقة للحصول على إرشادات حول هذه المسألة.

٢. التدقيق - عملية جمع معلومات وكتابة تقرير من قبل المدقق.

٣. رد المنظمة - الرد على أي نتائج. بمجرد الانتهاء من التدقيق يجب على منظمكم إعداد خطة إجراءات تصحيحية لمعالجة كل نتيجة واردة في تقرير التدقيق. يجب توفير ما يلي لكل بند من النتائج:

- الشخص المسؤول:
- خطة الإجراءات التصحيحية:

الشكل ٣٥ - الخطوات الرئيسية في عملية التدقيق



زمني للمتابعة. يجب أن يصف قرار الإدارة أي عمليات اعتراض متاحة للجهة الخاضعة للتدقيق.

حزمة التدقيق
◀ نموذج SF-SAC (نموذج جمع البيانات لإعداد تقارير التدقيق
http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form__sf-sac/sfsac.pdf

◀ البيانات المالية
◀ جدول النفقات بموجب منح الحكومة الأمريكية
◀ ملخص جدول نتائج التدقيق السابق
◀ تقرير المدقق
- 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 التدقيق - متابعة تطبيق أي إجراءات تصحيحية لازمة. بعد أن تصدر الوكالة المشرفة التابعة للحكومة الأمريكية أو المتلقي الرئيسي قرار الإدارة، ستقع عليكم مسؤولية تطبيق أي إجراءات تصحيحية لازمة. تأكدوا من الاحتفاظ بأي وثائق تثبت التقدم في سير العمل على كل بند.

قد تطلب منكم USAID تزويدها بتقرير التدقيق حتى لو لم يكن هناك نتائج متعلقة بها. وحتفظ USAID بالحق في إجراء عمليات تدقيق خاصة بها بغض النظر عن نتائج تدقيقكم.

مكتب التدقيق الفدرالي

(Federal Audit Clearinghouse
"FAC")

Bureau of The Census
1201 E. 10th Street
Jeffersonville, IN 47132
USA

بعد إنهاء خطة الإجراءات التصحيحية، عليكم جمع بقية حزمة التدقيق (راجعوا صندوق حزمة التدقيق).

٥. قرار الإدارة - مراجعة الإجراءات التصحيحية وإصدار قرار. تصدر الوكالة أو المتلقي الرئيسي (فيما يتعلق بنتائج خاصة بالمتلقين الفرعيين) خلال ستة أشهر على استلام حزمة التدقيق قرار إداري مقابل كل نتيجة.

إذا كنتم قد حصلتم على تمويل من أكثر من عدة وكالات تابعة للحكومة الأمريكية، تتولى الوكالة المشرفة (الوكالة التابعة للحكومة الأمريكية التي قدمت لكم أكبر منحة خلال السنة) القيادة فيما يتعلق بقرارات الإدارة حول أي نتائج تدقيق خاصة بالوكالات المتعددة التابعة للحكومة الأمريكية.

يجب أن يبين قرار الإدارة بوضوح ما إذا كان يؤيد نتيجة التدقيق وأسباب القرار والإجراء/ الإجراءات المتوقعة للمنظمة الخاضعة للتدقيق مثل تسديد التكاليف غير المسموح بها، أو إجراء تعديلات مالية، أو اتخاذ إجراءات أخرى.

إذا لم تكن المنظمة الخاضعة للتدقيق بإنهاء الإجراءات التصحيحية، سيتم إعطاؤها جدول

كيف يساعد هذا التقرير برنامجنا؟

يساعد تقرير الضريبة الخارجية في التأكد من أنكم تستعملون أموال الحكومة الأمريكية للأغراض المحددة لها. تستخدم USAID هذه التقارير في متابعة مدى التزام الحكومات الأجنبية بنود الاتفاقية الثنائية المبرمة معها.

على كل المنظمات التي تتلقى تمويل من USAID تسليم تقرير الضريبة الخارجية قبل ١٦ نيسان من كل عام. يتعين على كل المنظمات التي تتلقى تمويل من USAID الالتزام بمتطلبات إعداد تقارير الضريبة الخارجية التي حددتها 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 الدولة المضيفة التي تنفذون فيها مشروعكم الممول من USAID. على سبيل المثال: إذا قامت منظمة بشراء سلع في جنوب أفريقيا لاستخدامها في مشروعها الممول من USAID والمنفذ في الموزمبيق 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 ليست معفية من

أخيراً، عليكم الاحتفاظ بسجلات ونسخة من حزمة التدقيق لمدة ثلاث سنوات على الأقل بعد تسليمها أو ثلاث سنوات بعد معالجة أي نتائج متعلقة بتلك السنة. تحتفظ USAID بالحق في إجراء أي عمليات تدقيق ومراجعة وتقييم إضافية أو عمل ترتيبات لها.

٥,٣,٤ الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة VAT)

هناك منظمات تنفذ بعض المشاريع التنموية تكون معفاة من ضرائب ورسوم محددة تفرضها حكومة الدولة التي يتم فيها تنفيذ المشروع. تغطي هذه الإعفاءات المتلقين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين للمنح.

تحدد الاتفاقيات الثنائية بين حكومة الولايات المتحدة وحكومات الدول المضيفة الإعفاءات المخصصة لكل دولة بشكل مستقل وعملية طلب استرداد الضرائب المدفوعة. فيما يلي عدة إعفاءات شائعة وضرائب 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 500 دولار أمريكي أو أكثر من أموال USAID. الموعد: في 16 نيسان سنوياً النموذج: ليس هناك نموذج معياري. راجعوا المخطط في الأسفل. التسليم إلى: إذا لم تكن الجهة محددة، يتم التسليم إلى مكتب الإدارة المالية والممثل الفني لضابط الاتفاقية.

للمنظمات التي تنفذ مشاريع مولة من USAID استرداد أي ضرائب مدفوعة. تختلف إجراءات الإعفاءات واسترداد المبالغ بصورة كبيرة من دولة إلى أخرى ولكن تقع عليكم مسؤولية مراجعة البعثة لمعرفة القواعد السارية في البلد الذي تعملون به.

عليكم العمل مع فريق USAID في البلد الذي تعملون فيه للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الضرائب المعفيين نحن من دفعها إن وجدت؟
- ما الضرائب التي يتعين علينا دفعها، إن وجدت؟
- ما هي عملية الحصول على إعفاء أو استرداد مبالغ مدفوعة؟

تختلف عملية الحصول على إعفاء أو استرداد مبالغ مدفوعة من دولة إلى أخرى. تمنح بعض الدول كتب إعفاء من ضريبة القيمة المضافة يتم تقديمها إلى للبائع وقت الشراء، بينما توجب عليكم بعض الدول الأخرى دفع ضريبة القيمة المضافة وطلب استرداد المبلغ لاحقاً إما من خلال سلطة الضرائب أو من خلال البعثة المحلية أو السفارة.

من يتعين عليهم تقديم التقرير

يجب على أي منظمة تشتري سلع بقيمة 500 دولار أمريكي أو أكثر بالأموال المقدمة من USAID أو التي دفعت أي رسوم جمارك في البلد الذي تعمل فيه أثناء السنة المالية السابقة تقديم تقرير سنوي عن الضرائب الخارجية. يبقى تسليم هذا التقرير واجباً حتى لو لم تقم المنظمة بدفع أي ضرائب على هذه المواد خلال الفترة المعنية في التقرير.

ضريبة القيمة المضافة أو ضريبة المبيعات في بدلهما الأصلي سواء كانت الأشياء التي تم شراؤها ستستخدم في المقرر الرئيسي أو في الميدان.

ضرائب أخرى يتم خصيلها من قبل الحكومات المضيقة

بالرغم من أن حكومة الولايات المتحدة تسعى للحصول على إعفاءات من كل الضرائب المفروضة على مشاريع المساعدة الأجنبية من قبل الحكومات المضيقة، 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؛ و
- 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 منظماتكم دفعها

سيجد متلقو منح USAID بند "إعداد تقارير الضريبة الخارجية" ضمن الأحكام المعيارية في اتفقيتهم.

مسائل خاصة بكل دولة

تفاوض كل دولة على اتفقياتها الثنائية مع الولايات المتحدة والتي تشتمل على أحكام خاصة بالضرائب على المساعدات الخارجية الأمريكية. تتناول هذه الأحكام عادة تحديد الضرائب التي يشملها الإعفاء وكيف يمكن

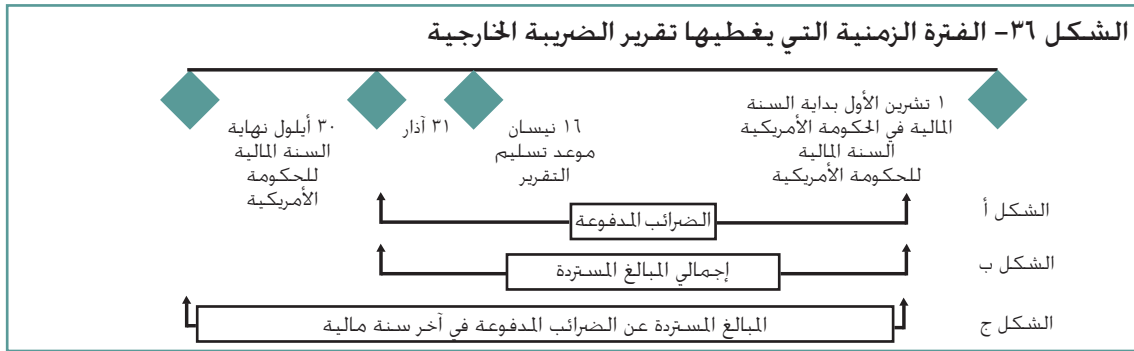
على كل المتلقين الفرعيين من منحتكم الذين لديهم مشتريات في البلد بقيمة ٥٠٠ دولار أمريكي أو أكثر تتبع الضرائب المدفوعة والمبالغ المستردة التي يتم استلامها. يجب أن تضيفوا بيانات المتلقين الفرعيين مباشرة إلى تقريركم.

تم دفع الضرائب إلى الحكومة في البلد الذي تنفذون فيه المشروع:

- كان حجم المعاملة ٥٠٠ دولار أمريكي أو أكثر (من دون ضريبة القيمة المضافة)
- الضريبة المدفوعة هي من الضرائب المعفية منطمتكم من دفعها (على سبيل المثال إذا كنتم غير معفيين من ضريبة المبيت في الفنادق في دولة محددة لن يكون عليكم إيرادها في التقرير).

ما هي الضرائب التي علينا تقديم تقارير عنها؟

يجب أن تضيفوا إلى تقرير الضرائب الخارجية الضرائب المدفوعة في حال استوفت جميع الشروط التالية:



- ترتبط المشتريات بالمشروع الممول من USAID. (أدرجوها في التقرير بغض النظر عما إذا كان الشراء قد تم بمنحة USAID أو من خلال المساهمة في التكاليف، طالما كانت جزء شرعي من المشروع).

الشكل أ: الضرائب المدفوعة إلى حكومة الدولة

المضيفة خلال السنة المالية الماضية. تشمل على ضريبة القيمة المضافة ورسوم الجمارك.

الشكل ب: كل المبالغ المستردة التي تم استلامها خلال السنة المالية الماضية. بغض النظر عن تاريخ دفع الضرائب.

٢٥ الضرائب المدفوعة حتى تاريخ ٣١ آذار في السنة المالية الحالية التي يتم تقديم التقرير فيها.

ما موعد تقديم التقرير؟ ما الإطار الزمني الذي يغطيه؟

يحين موعد تسليم تقرير الضرائب الخارجية كل عام في ١٦ نيسان أو قبل ذلك التاريخ ويجب أن يغطي الفترة من ١ تشرين الأول من السنة المالية السابقة إلى ٣٠ أيلول من السنة السابقة. يتعين عليكم تقديم الأشكال الثلاثة التالية:

تسليم التقرير

فقط عن الضرائب الخارجية التي تقيّمها حكومة الدولة التي تعملون فيها، أما الضرائب الخارجية التي يتم تقديرها من قبل حكومة أجنبية أخرى فلا يتم تقديم تقارير عنها؛ و

- 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 المقدّرة خلال السنة المالية التي يتم تقديم التقرير عنها والتي تم استلامها حتى تاريخ ٣١ آذار. يعتبر الرقم الثاني جزء من الرقم الأول. راجعوا المثال في الشكل ٣٧.

مثال على تقديم تقارير عن الضريبة الخارجية

المنظمة: MyNGO
 جهة الاتصال: جين سميث
 هاتف: ٥٥٥٥-٥٥٥٥-٥٥٥٢+
 فاكس: ٦٥٥٥-٥٥٥٥-٥٥٥٢+
 بريد إلكتروني: jane@myngo.org
 رقم الاتفاقية: XYZ-١٢٣

أرسلوا التقرير إلى المكتب المذكور في اتفائيتكم التعاونية تحت البند المعياري لإعداد تقارير الضرائب الخارجية أو حسب توجيهات السفارة الأمريكية أو مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID في البلد. يجب أيضا إرسال نسخة من التقرير إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية. ليس هناك نموذج مخصص للتقرير، لكن يجب أن يشتمل التقرير على ما يلي:

- اسم منظمتمكم؛
- اسم جهة الاتصال ورقم الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني؛
- رقم/ أرقام الاتفاقية.

- حجم الضرائب الخارجية التي قدرتها 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. يتم تقديم تقارير

الشكل ٣٧- مثال على تقديم تقارير عن الضريبة الخارجية

المبالغ المستردة التي تم استلامها عن ضرائب السنة المالية ٢٠٠٨ حتى ٣١ آذار	إجمالي المبالغ المستردة والتي تم استلامها خلال السنة المالية ٢٠٠٨	الضرائب التي تم تقديرها خلال السنة المالية ٢٠٠٨	البلد
٠\$	٥٠٠\$	٠\$	الموزنبيق
١,٠٠٠\$	١,٠٠٠\$	١,٠٠٠\$	الموزنبيق

• حددوا رمزا خاصاً في نظام المحاسبة لديكم لتتبع كل دفعات الضرائب المعفاة. استخدموا هذا الرمز فقط للضرائب المعفاة - وليس للضرائب الإلزامية المدفوعة.

• حددوا رمزا خاصاً في نظامكم لتتبع مبالغ ضريبة الدخل المستردة من حكومة الدولة المضيفة. تأكدوا 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.

• ضعوا سجل لتتبع عملية دفع الضرائب واسترداد المبالغ. يجب أن يوثق السجل كل الضرائب المدفوعة وطلبات استرداد الدفع والمبالغ المستردة. عليكم أيضا التأكد من أن لديكم سياسة لحفظ نسخ من الوصولات وطلبات استرداد المبالغ المدفوعة والتي تم إرسالها إلى حكومة الدولة المضيفة أو مكتب USAID. حسب الاقتضاء (راجعوا الشكل ٣٨). كما 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 نيسان. حتى يكون لديكم وقت كاف لإدخال البيانات إلى تقريركم. لاحظوا أن تقاريرهم يجب أن تشتمل أيضا على المبالغ المستردة حتى تاريخ

تعمل المنظمة في هذا المثال في بلدين: الموزمبيق وتنزانيا. تمثل المبالغ المبينة في هذا الجدول ملخصاً حسب البلد ولم يتم تفصيلها حسب المشاريع أو المتلقين الفرعيين. لم تقدّر حكومة الموزمبيق خلال السنة المالية ٢٠٠٨ أي 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 آذار 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 منظمتمكم صياغة عملية خاصة بتتبع 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.

خذوا الاستراتيجيات التالية بعين الاعتبار عند تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة واسترداد المبالغ:

• ضعوا قائمة بكل بالضرائب المعفاة والضرائب الإلزامية ليكون كل القائمين على عمليات الشراء في منظمتمكم على دراية بهذه السياسة. زدوا المتلقين الفرعيين بهذه القائمة أيضا.

بنك 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 التدقيق، ولكنكم لن تدرجوها في تقرير الضرائب الخارجية الواجب تسليمه إلى USAID.

٣١ آذار لذا يجب أن يكون الموعد النهائي لهم أحياناً ما بين ١ نيسان و١٥ نيسان.

مثال على سجل متابعة ضريبة القيمة المضافة

يقدم الشكل ٣٨ مثال على تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة وطلبات استرداد المبالغ والمبالغ التي تم استلامها. بإمكانكم إنشاء سجل مثل هذا لكل دولة تعملون فيها ومن الممكن أن يشتمل السجل على كل الطلبات المتعلقة

الشكل ٣٨- مثال على عينة من الدراسة تتبع الضرائب 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 تشرين الأول ٢٠٠٧	ABC Supplies	أثاث مكتبي	١.٢٠٠\$	١٢٠\$	A	٣١ تشرين الأول ٢٠٠٧	١٥ كانون الثاني ٢٠٠٨
٢٢٣	١٥ كانون الثاني ٢٠٠٨	DEF Imports	لوازم الرعاية المنزلية	١.٠٠٠\$	١٠٠\$	B	٣١ كانون الثاني ٢٠٠٨	
٢٣٥	٢ شباط ٢٠٠٨	GHI Computers	أجهزة كمبيوتر	٢.٠٠٠\$	٢٠٠\$	C		
٢٣٦	٢ شباط ٢٠٠٨	JKL Inc.	طابعة	٥٠٠\$	٥٠\$	D		

قد ترغبوا بتعقب الدفعات المالية والمبالغ المستردة بالعملة المحلية.

٥.٤ ملخص ومراجع

- التعميم A-١٣٣ الصادر عن مكتب الإدارة والموازنة: تدقيق الولايات، الحكومات المحلية، والمنظمات غير الحكومية

<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a133/a133.html>

- نظام تعليمات USAID المحوسبة - الفصل ٥٩١: التدقيق المالي 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

إعداد التقارير حول الضريبة الخارجية

- إرشادات حول تطبيق البند ٥٧٩ (الضريبة على المساعدات الخارجية الأمريكية)

<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/302mac.pdf>

إن الوسيلة لإعداد تقارير ناجحة ما هي إلا معرفة المتطلبات وأخذ الوقت الكافي للالتزام بمواعيد تسليمها. قدم هذا الفصل وصفاً واضحاً لتوقعات USIAD بشأن متطلبات إعداد التقارير المحددة والمواعيد الشائعة لتقديم التقارير بالإضافة إلى الممارسات الفضلى 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. لكم حرية اختيار المباشرة في العمل باكراً وتسليم التقرير في الوقت المناسب.

المراجع

إعداد التقارير المالية

- CFR ٢٢٦ - إدارة منح المساعدات المقدمة إلى المنظمات غير الحكومية الأمريكية (راجع البند الفرعي ٥) لمعلومات حول مراقبة أداء البرنامج وتقديم التقارير عنه، والبند الفرعي ٥٢ لمعلومات حول إعداد التقارير المالية، والبند الفرعي ٧ لمعلومات حول إجراءات إغلاق المنحة).

http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/textidx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226__main__02.tpl

عمليات التدقيق

- إرشادات حول التدقيق المالي الذي يتم التعاقد عليه من قبل متلقي المنح الأجانب

<http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591maa.pdf>

٦ إغلاق المنحة

إغلاق المنحة

٦,١ لمحة 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
- 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 مالياً
 - ٦,٣,١,١ إغلاق حساب إجمالي النفقات
 - ٦,٣,١,٢ الأموال المتبقية
 - ٦,٣,١,٣ تلبية متطلبات المساهمة في التكاليف الإلزامي
 - ٦,٣,١,٤ التقرير الفدرالي المالي النهائي (SF-٤٢٥)
 - ٦,٣,١,٥ إعداد تقارير الضريبة الخارجية
 - ٦,٣,١,٦ التدقيق الأخير
- ٦,٣,٢ إغلاق المنحة إدارياً
 - ٦,٣,٢,١ الاحتفاظ بالوثائق
 - ٦,٣,٣ إغلاق النواحي المتعلقة بالموارد البشرية
 - ٦,٣,٣,١ الفريق والعلاقات مع الموظفين
 - ٦,٣,٣,٢ المتطلبات القانونية للموارد البشرية والالتزامات التعاقدية
 - ٦,٣,٣,٤ 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

٥.٤ ملخص ومراجع

٤.٤.١ سير عمل المراقبة والتقييم

٤.٤.٢ التعلم وتبادل المعرفة

٦.١ لمحة عامة

فيها إنهاء كل الأنشطة والمهام الإدارية.

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

- **اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه** "NICRA" - سعر 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>.

- **تمديد من دون تمويل إضافي** - عندما يطلب متلقي المنحة ويحصل على مدة إضافية تتعدى فترة انتهاء المشروع ويستخدم الأموال غير المنفقة من المنحة الأصلية لإنهاء الأنشطة.

يمثل إغلاق المنحة نهاية مسار محدد من مسارات 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 كنتم قد حصلتم على تمويل إضافي للمشروع أم لا، تعتبر مرحلة الإغلاق هامة لتوثيق وتقييم ما تعلمتموه 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) تنظيماً تتعلق باستعمال الموجودات 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 بالملكات والموجودات 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

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



التخطيط له وإعداد موازنة والمباشرة بها قبل تاريخ انتهاء المنحة لأن عليكم إتمام العمل عليها مسبقا إذا أمكن حيث أنه لا يمكنكم إنفاق أموال المشروع بعد تاريخ انتهاء المنحة وسيكون بإمكان الموظفين الانتقال إلى مشاريع أخرى. بالرغم من أن هذه المهام لن تتطلب منكم كامل التركيز والاهتمام على الفور، إلا أنه من الأفضل المباشرة بالإعداد لمرحلة إغلاق المنحة باكرا - قبل انتهاء المنحة بسنة.

مع اقتراب انتهاء المنحة، يجب على المدراء التعاطي مع المسائل الهامة التالية:

• تحديات إدارية - مع انتهاء المشاريع قد يبدأ الحماس لها بالتلاشي وقد يرغب الموظفون والمنظمات الشريكة بالانتقال إلى المشروع التالي. في بعض الحالات، قد ينتقل اهتمام الموظفين إلى محاولة العثور على وظائف جديدة أو قد تبدأ الروح المعنوية بالزوال مع مشاركة المشروع على الانتهاء. ولكن، هذا الوقت الهام الذي يخسر فيه المشروع الموظفين الرئيسيين قد يعيق عملية إنهاء البرنامج أو انتقاله. الحالة المثالية هي أن يكون لدى المنظمة مشاريع أخرى بإمكانها تعيين الموظفين للعمل فيها، ولكن الأمر ليس كذلك دائما وقد تنتهي عقود بعض الموظفين مع انتهاء المنحة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى فجوات في الوظائف خصوصا في المنظمات الصغيرة.

٦.٢.١ ست نصائح لإدارة عملية إغلاق المنحة

١. ضعوا خطة لإغلاق المنحة

لإدارة عملية إغلاق المنحة بنجاح ابدؤوا أولا بوضع خطة إغلاق تبين بالتفصيل الأنشطة المختلفة ووقت الانتهاء منها ومن سيشرف عليها. هذا سيساعد منظماتكم في الانتباه إلى المواعيد النهائية لإغلاق المنحة والتخطيط بصورة أفضل للمستقبل.

٢. اعملوا 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 ويشكل خطر خسارة بعض المعرفة الضرورية لإعداد التقرير النهائي عند ترك الموظفين. أفضل إستراتيجية هي العمل مع الموظفين في مرحلة مبكرة لمعرفة ما إذا كان هناك مشاريع إضافية أو منح أخرى لضمان وظائف لهم في

• 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 منفذة أخرى على منظماتكم إنجاز عدة مهام مالية وأخرى تتعلق بإدارة البرنامج، يستغرق التعامل مع هذه التحديات وقتا ومالا وعليكم

٤. قدموا طلبات تمديد فترة المنحة في مرحلة مبكرة

إذا كان لديكم أموال غير منفقة مع اقتراب انتهاء فترة المنحة، أو كانت هناك أنشطة مستمرة يؤثر توقفها سلباً على المجتمع عليكم البحث في طلب تمديد. اطلبوا الإرشادات لمعرفة ما إذا كان بإمكانكم الحصول على تمديد من USAID ونوع التمديد الذي يمكنكم طلب الحصول عليه (يرجى الاطلاع على البند ١.٢.٣).

٥. تعاونوا مع المتلقين الفرعيين على إغلاق منحهم

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 وتلبيتها. ثانياً: إذا كنتم تسلمون أنشطة إلى متلقين فرعيين تعتبر مرحلة الإغلاق هامة لضمان نجاح انتقال البرنامج بنجاح. تأكدوا من أن لديكم الموارد اللازمة لإنهاء عملية الانتقال وليكون المتلقون الفرعيون مستعدون لإدارة الأنشطة بأنفسهم. من الأفضل أن يغلق المتلقون الفرعيون المنحة قبل ٣٠ - ٦٠ يوم من انتهاء فترة الأداء وعدم تطبيق أنشطة خلال هذه الفترة مما سيمنحكم ويمنح المتلقي الفرعي/ المتلقين الفرعيين الوقت الكافي لاستيفاء متطلبات إغلاق المنحة الفرعية.

٦. إغلاق المنحة مع المجتمع

عند إغلاق المنحة وبدء الجهة المانحة والموظفين

المستقبل المنظور، ولكن إذا كان خروج الموظفين حتمي عليكم العمل مع هؤلاء الموظفين لتوثيق تجاربهم خصوصاً تلك المرتبطة بالمرحلة الأخيرة من المشروع بما في ذلك التقرير النهائي. عليكم خلال هذه العملية مراجعة قوانين العمل المحلية للتأكد من التزامكم بكل متطلبات الدولة المضيفة.

٣. أجروا تقييم نهائي لقياس الأثر والدروس المستفادة

يجب أن تشتمل موازنة المشروع على تمويل إجراءات تقييم نهاية المشروع. إذا لم تشتمل على ذلك عليكم النظر في إمكانية تمويله من أموال منظماتكم الخاصة. من الممكن أن يلعب التقييم النهائي دوراً هاماً جداً في منظماتكم بحيث لا تقتصر فقط على مشروع محدد. بإمكانه المساعدة في قياس أثر عملكم على المجتمعات التي كنتم تعملون فيها - تعتبر هذه المعلومات ضرورية وتعزز المواد التسويقية والترويجية وتدعم جهودكم في تقديم مقترحات في المستقبل. كما أنها تمكنكم أيضاً من توثيق الدروس المستفادة التي تساعدكم في تصميم وتطبيق مبادرات التدخل المستقبلية. يحظى التقييم بالمصداقية عندما يجريه مستشارون مستقلون غير عاملين في المشروع.

لضمان توفر الوقت الكافي لإجاز 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.

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. تأكدوا من توجيه الشكر إلى أفراد المجتمع وقادته لدعمهم المشروع والموظفين وتأكدوا من أنهم يعرفون الجهة 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.

١.٢.٢. التخطيط للاستمرارية

أول خطوة في عملية الإغلاق هي تقييم مدى الحاجة إلى مواصلة الخدمات التي يقدمها المشروع أو مبادرات التدخل وبحث فرص تمويلها إذا كانت مبررة. عليكم قبل سنة على الأقل من انتهاء المنحة البدء بالنظر 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؛

• تغلق الأنشطة فقط (إذا لم يكن هناك على سبيل المثال حاجة للخدمات).

سيعتمد المسار الذي تختاروه على العديد من العوامل ولهذا من الضروري اتخاذ قرار بالتنشاور مع بعثة USAID والشركاء وقادة المجتمع والمستفيدين والجهات المانحة.

١.٢.٣. تمديد فترة المنحة

نادراً ما تستمر البرامج كما هو متوقع ومن الصعب في أغلب الأحيان التعويض عن التأخير من خلال الإسراع بالعمل. بالاعتماد على ظروف برنامجكم الخاصة واحتياجاته قد ترغبوا بطلب تمديد للحصول على وقت إضافي و/ أو تمويل لبرنامجكم.

١. التمديد من دون تمويل إضافي (من دون تكاليف) - 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 مبلغ المنحة الكلي ولكنه ببساطة يمنحكم المزيد من الوقت لمواصلة البرنامج. يعد التمديد من 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 المال والوقت ولكن لم تحققوا بعد كل الأهداف أو كنتم بحاجة إلى وقت ومال إضافي لإنهاء البرنامج.

٣. توسيع نطاق الاتفاقية - يتم منح هذا التمديد عندما تطلب USAID منكم توسيع نطاق العمل الحالي. تقدم USAID عادة تمويل إضافي والمزيد من الوقت أحياناً لإنهاء العمل الإضافي. قد يتم تعديل الاتفاقية عندما يكون هناك فجوات في برنامج USAID الكلي وترغب بملئها مؤقتاً ريثما يتم إعداد برنامج أكبر منه. إذا كنتم على سبيل المثال تعملون مع عدة منظمات مجتمعية وطلب منكم الممثل الفني

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 دائماً أن عليكم الحصول على موافقة خطية لتمديد فترة المنحة وذلك على شكل اتفاقية معدلة.

التمديدات ليست مضمونة مهما كانت الظروف، لهذا عليكم التخطيط بعناية والبدء بهذه النقاشات في فترة مبكرة.

٦.٢.٤ إغلاق منحة المتلقي الفرعي

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 توفر الموارد اللازمة لديهم والمساعدة الضرورية لتمكينهم من الالتزام. حددوا المواعيد النهائية لتقديم التقارير الأخيرة وذلك لضمان توفر الوقت الكافي لإدماجها مع التقرير النهائي.

تختار بعض المنظمات إغلاق المنحة مع المتلقين الفرعيين قبل انتهاء المنحة بفترة ٣٠ - ٦٠ يوم، حتى يتمكنوا من الانتهاء من الأمور المالية والفواتير النهائية والتصرف بالملكات وإعداد التقارير النهائية قبل حلول تاريخ انتهاء المنحة.

لضابط الاتفاقية توسيع نطاق المشروع للعمل مع عدة منظمات أخرى لمدة سنة ريثما تقوم USAID بإعداد / طلب للتعاقد مع منفذي برنامج لبناء القدرات/ تقديم منح فرعية.

٦.٢.٣.١ تقديم طلب لتمديد فترة المنحة

لمعرفة ما إذا كان سيتبقى لديكم أموال عند نهاية البرنامج عليكم دراسة مبلغ المنحة غير المنفق ومعدلات الاستنفاد. إذا كنتم تعتقدون أن برنامجكم سيستفيد من تمديد الفترة من دون تكاليف، عليكم المباشرة في مناقشة هذا الموضوع مع الممثل الفني لضابط الاتفاقية في مرحلة مبكرة - قبل انتهاء فترة المنحة بستة أشهر على الأقل. سيتعين عليكم القيام بأنشطة مختلفة إذا كانت منحتكم ستستمر بدلاً من أن تغلق. إذا انتظرتكم طويلاً قبل تقديم طلب تمديد المنحة فستواجهون خطر فقدان الموظفين وقد تضطروا إلى البدء من جديد بتطبيق أنشطة إغلاق المنحة.

عند مناقشة إمكانية الحصول على تمديد للمنحة مع الممثل الفني لضابط الاتفاقية، تأكدوا من توضيح سبب عدم تمكنكم من إنهاء العمل على المنحة خلال الفترة الزمنية الأصلية. عليكم أيضاً أن تكونوا مستعدين لتبينوا كيف سيتمكنكم الوقت الإضافي من تحقيق الأهداف الأصلية أو أهداف أكثر منها. إذا تقبل الممثل الفني لضابط الاتفاقية الموضوع فقد يطلب منكم إعداد طلب رسمي خطي وإرفاق الموازنة به لتبينوا الطريقة التي تنوون من خلالها إنفاق الأموال المتبقية من المنحة أثناء فترة التمديد. يتم تسليم الطلب إلى ضابط الاتفاقية الذي سيتخذ بدوره قرار نهائي

• 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 المتلقون الفرعيين لتتأكدوا من أنهم يعرفون ما هي الوثائق 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. عليكم تسليم النموذج المعياري (SF-٢٧٠) "طلب الحصول على دفعة مسبقة أو استرداد النفقات" أو النموذج المعياري النهائي (SF-١٠٣٤) وذلك قبل ثلاث أشهر من انتهاء المنحة وبناء على الترتيبات التي أقرها مكتب الإدارة المالية (FMO). (للاطلاع على تفاصيل ملء النموذج SF-٢٧٠ و SF-١٠٣٤ يرجى مراجعة الفصل الرابع). قد تتطلب بعض الاتفاقيات تسليم نموذج SF-٤٢٥ أخير خلال ٩٠ يوم من تاريخ انتهاء المنحة.

إذا لم تكن منظمتمكم تحصل على تمويل بصورة دفعات مسبقة فصلية، عليكم مراجعة المواعيد النهائية لتسليم النموذج SF-٢٧٠ والنموذج SF-١٠٣٤.

من الأفضل أيضا في هذه المرحلة الانتباه على أموال المنحة المتبقية والتكاليف القائمة. إذا كنتم تتبعون أسلوب المحاسبة على أساس

في هذه الحالة، عليكم الإشارة إلى ذلك عندما تخررون اتفاقيات المنح الفرعية وذلك حتى لا يتفاجأ المتلقون الفرعيون. عليكم التأكد من أن المتلقين الفرعيين يعلمون بأنه لن يتم رد أي تكاليف تترتب عليهم بعد تاريخ انتهاء المنحة الفرعية. إذا لم يغلّق المتلقون الفرعيون المنحة قبل تاريخ انتهائها، عليكم جمع كل تقارير المتلقين الفرعيين خلال ٦٠ يوم من تاريخ انتهاء المنحة.

الخطوة الأخيرة بعد استلامكم التقرير من المتلقين الفرعيين هي إرسال خطاب رسمي يفيد بإنهاء العلاقة التعاقدية مع المتلقين الفرعيين وبالتالي إنهاء التزاماتكم ويخلي مسؤوليتكم من أي التزامات مستقبلية.

متطلبات إغلاق منحة المتلقي الفرعي هي نفس المتطلبات الخاصة بالمتلقين الرئيسيين إلا أن المتلقين الفرعيين تابعين إلى المتلقي الرئيسي وليس إلى USAID مباشرة. تشتمل المتطلبات الرئيسية التي عليكم التنسيق لها مع المتلقين الفرعيين على ما يلي:

• تقارير الأداء الأخيرة - يجب على المتلقين الفرعيين المشاركة في التقرير الأخير ويشتمل ذلك على تقديم البيانات. يجب أن يبين تقرير الأداء الأخير ما إذا كان المتلقي الفرعي قد حقق أهدافه وغاياته. إذا لم يحقق المتلقي الفرعي الأهداف عليه أن يوضح أوجه القصور.

• الإغلاق المالي - تأكدوا 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.

- النقد بدلاً من أساس الاستحقاق عليكم إعداد جدول منفصل لتتبع الأموال خلال آخر ثلاثة أشهر من فترة المنحة.
- التقرير الفدرالي المالي الأخير SF-275 (٤,٣,١):
- تقرير الضرائب الخارجية الأخير (٥,٣,١):
- تقرير الأداء الأخير (٤,٣,٤):
- تقرير الجرد الأخير (٢,٤,٢):

٦,٢,٦ انتهاء فترة المنحة

راجعوا الاتفاقية التعاونية لمعرفة تاريخ انتهاء

المنحة الفعلي. إذا كنتم قد حصلتم على تمديد لفترة المنحة فيجب أن تحصلوا على اتفاقية معدلة من ضابط الاتفاقية توثق التغييرات التي تنص على التاريخ الجديد لانتهاء المنحة.

٦,٣,١ إغلاق المنحة مالياً

يجب على منظماتكم قبل انتهاء فترة المنحة باثني عشر شهراً وضع خطة عمل وموازنة للسنة الأخيرة للمشروع تشتمل على تكاليف كل الأنشطة المتعلقة بإغلاق المنحة. هذا ليس متطلباً فحسب ولكنه أيضاً يسهل عليكم عملية الإغلاق.

هناك عدة عناصر رئيسية لإغلاق المنحة مالياً تشتمل على إنهاء النفقات الإجمالية والاحتفاظ بالوثائق. لكن قبل إتمام هذه الخطوات عليكم إنهاء كل الفواتير المتعلقة بالمنحة بما في ذلك الدفعات النهائية إلى المتلقين الفرعيين. بمجرد إتمام هذه العملية وملء النموذج النهائي SF-270 أو النموذج SF-1034 بإمكانكم إنهاء إجمالي النفقات وإعداد التقرير المالي الأخير الخاص بإغلاق المنحة.

٦,٣,١,١ إغلاق حساب إجمالي النفقات

أول خطوة لإغلاق المنحة مالياً هي إغلاق حساب إجمالي النفقات. تساعد هذه العملية في تحديد ما إذا كان هناك أموال متبقية والتأكد من أن منظماتكم قد قدمت الحد الأدنى من نسبة المساهمة في التكاليف الملزمة بها.

كما تذكرون في الفصل الرابع. يتم تخصيص

عند انتهاء المنحة، عليكم مراجعة المعلومات التي ستحتاجونها للتقرير المالي وتقرير الأداء. الأهم هو التوقف عن تحميل تكاليف على المنحة. إذا كنتم تتوقعون أن هناك حاجة لتحمل نفقات بعد تاريخ انتهاء المنحة، عليكم الحصول على موافقة مسبقة من ضابط الاتفاقية وإلا ستحملون المسؤولية عن أي تكاليف تترتب عليكم بعد تاريخ انتهاء المنحة.

لاحظوا أنه يجوز لكم تسديد الالتزامات القائمة للبائعين وذلك عن التكاليف المترتبة قبل تاريخ انتهاء المنحة. عليكم دفع كل هذه النفقات ورد أي مبالغ متبقية إلى USAID خلال ٩٠ يوم 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 يوم من تاريخ انتهاء المنحة على أن يشتمل التقرير على ما يلي:

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 المصروفة	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.
- أول فئتان هما الأموال التي قد تكونوا مؤهلين للحصول عليها قبل انتهاء فترة المنحة. الفئة الثالثة هي الأموال غير المنفقة التي سيتعين عليكم إعادتها إلى USAID إلا إذا حصلتكم على تمديد غير ممول أو تعديل آخر على الاتفاقية يتيح لكم إنفاق الأموال.

من الضروري عند نهاية المنحة تحديد مبلغ الأموال المتبقية لديكم، إن وجدت، والتي لم تصرف 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

دفعات أموال المنحة على مراحل وثم 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 أي مساهمة في التكاليف).
- إجمالي مبالغ الالتزام المخصصة - مجموع أموال USAID التي يتم تخصيصها لكم بموجب المنحة.

• إجمالي الدفعات المصروفة - إجمالي المبلغ الذي حصلتكم عليه فعلياً من الوكالة المانحة (أي المبلغ المحول إلى حساب منظماتكم البنكي من خلال الطلبات المقدمة على النموذج SF-٢٧٠ أو SF-٣٤٤). تأكدوا من ذكر كل المبالغ المصروفة النهائية.

• إجمالي النفقات التي يتم تحميلها على USAID - إجمالي النفقات التي يتم تحميلها على USAID بموجب هذه المنحة وذلك باستثناء التكاليف التي تتم تغطيتها بواسطة نسبة المساهمة في التكاليف أو مساهمات الجهات المانحة الأخرى.

• إجمالي مبلغ المساهمة في التكاليف الإلزامي (إن وجد) - المبلغ الوارد في موازنة الاتفاقية الأصلية.

• إجمالي مبلغ المساهمة في التكاليف - مجموع المساهمات النقدية والعينية المقدمة إلى المنحة.

٢,٣,١,٢ الأموال المتبقية

يستخدم هذا البند عدة أمثلة حسابية بناء على عينة البيانات في الشكل ٣٩:

مثال = ٣.٢٠٠.٠٠٠ دولار - ٣.٠٨٩.١٠٠ = ١٢٠.٩٠٠ دولار أمريكي

إذا كان قد تم منح منظمتكم دفعات مسبقة ولم تنفقها مع انتهاء فترة المنحة عليكم إعادة هذه المبالغ المتبقية. عند حساب هذه المبالغ تأكدوا من إدراج كل النفقات النهائية بما في ذلك كل الفواتير النهائية والنفقات المتعلقة بالمتعاقدين والموردين والمتلقين الفرعيين.

٦.٣.١.٣ تلبية متطلب المساهمة في التكاليف الإلزامي

إذا كانت منظمتكم ملتزمة بالمساهمة بالتكاليف بنسبة محددة فعليها تلبية هذا الالتزام وتوثيقه. العملية الحسابية التي تضمن التزامكم بمبلغ المساهمة في التكاليف الإلزامي هو:

مبلغ المساهمة في التكاليف الإلزامي - 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: تلتزم المنظمة بالمساهمة بالتكاليف بمبلغ ١ مليون دولار ولكنها قدمت ٩٠٠.٠٠٠ دولار فقط. أي أن الرصيد المتبقي من مبلغ المساهمة في التكاليف هو ١٠٠.٠٠٠ دولار. بما أن منظمتكم ملزمة تعاقدًا باستيفاء متطلب المساهمة في التكاليف سيتعين عليكم رد الرصيد المتبقي إلى USAID أو طرح المبلغ من أي نفقات تطلبون استردادها. (للمزيد من المعلومات عن المساهمة في التكاليف يرجى

المنحة. يتم حساب ذلك المبلغ على النحو التالي: إجمالي منحة USAID - إجمالي مبلغ الالتزام المخصص = مبلغ الالتزام غير المخصص
مثال: ٣.٥٠٠.٠٠٠ دولار - ٣.٤٠٠.٠٠٠ دولار = ١٠٠.٠٠٠ دولار

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 المبالغ المصروفة = الالتزام المتبقي

مثال: ٣.٤٠٠.٠٠٠ دولار - ٣.٢٠٠.٠٠٠ دولار = ٢٠٠.٠٠٠ دولار

من الضروري تتبع هذا المبلغ خصوصا في الأشهر الأخيرة من المنحة. إذا كنتم بحاجة إلى إنهاء أي أنشطة أخيرة في المنحة قبل تاريخ انتهائها بإمكانكم استعمال مبلغ الالتزام المخصص المتبقي لديكم لتغطية هذه التكاليف. بإمكان بعض المنظمات أيضا الحصول على تمديد غير ممول (٦.٢.٣) لمواصلة البرنامج في حال كان هناك أموال متبقية من مبلغ الالتزام المخصص.

٣. الدفعات المسبقة غير المنفقة

الفئة الأخيرة من فئات الأموال المتبقية هي فئة الدفعات المسبقة المتوفرة لديكم ولم تنفقوها. يمكن حساب هذا المبلغ على النحو التالي:

إجمالي الدفعات المصروفة - إجمالي النفقات (حصه USAID) = الدفعات المسبقة غير المنفقة

^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

الاطلاع على [الفصل التاسع](#)).

٦.٣.١.٤ التقرير الفدرالي المالي الأخير

يحين موعد تقديم التقرير الفدرالي المالي الأخير بعد ٩٠ يوم من تاريخ انتهاء المنحة وقد يكون خاضع لتعديلات في اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفق عليها (NICRA) وذلك بناء على تدقيق USAID. يشتمل التقرير على نشاط الربع الأخير، وكل المعاملات والنفقات والمجاميع الإجمالية لكل المنحة. يتم تقديم هذا التقرير على النموذج المعياري SF-٤٢٥ وهو نفس النموذج المستخدم لتقديم التقارير المالية الفصلية. (للمزيد من التوضيح حول كيفية ملء النموذج SF-٤٢٥ يرجى الاطلاع على [الفصل الخامس](#)).

• يحين موعد تقديم التقرير بعد ٩٠ يوم من انتهاء المنحة. هذا التاريخ مذكور في اتفاقية المنحة الأصلية ما لم يكون قد تم منحكم تمديد (٦,٢,٣).

• الخانة ٦ (نوع التقرير) تشير إلى أن هذا التقرير هو التقرير الأخير

• الخانة ٩ (تاريخ انتهاء الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها) تشتمل على التواريخ للمنحة بكاملها.

تشتمل العمليات الحسابية "للفترة الحالية" على الربع الأخير من المنحة وتكون "المجاميع التراكمية" مساوية لمجموع المبالغ التي أنفقتها طوال فترة المنحة.

تجد الإشارة إلى أن الخانات i-k (حصص المتلقي) هي الخانات التي ستنظر إليها USAID لمعرفة ما إذا كنتم قد استوفيتم متطلب المساهمة في التكاليف الإلزامي، حسب الاقتضاء. تأكدوا من أن هذا الجزء يشتمل على كل المساهمات العينية والنقدية التي قدمتها للبرنامج. تقوم بعض المنظمات بإرفاق مذكرة بتقرير SF-٤٢٥ النهائي لتلخيص مبالغ المساهمة في التكاليف وتوضح ما إذا كان قد تم تلبية المتطلب أم لا.

٦.٣.١.٥ تقرير الضريبة الخارجية الأخير

بعد ٩٠ يوم من انتهاء المنحة يتعين عليكم 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 منظمتكم وقامت حكومة الدولة المضيفة بردها منذ آخر فترة ضريبية خلال نهاية المنحة. إذا حصلتم على مبالغ مستردة فيما بعد عليكم تسليم هذه الأموال إلى USAID. (للمزيد من المعلومات حول تقارير الضريبة الخارجية، يرجى الاطلاع على [الفصل الخامس](#)).

^١ إذا حصلتم على تمديد لفترة المنحة، عليكم مواصلة تقديم التقارير الفصلية الروتينية حتى تاريخ انتهاء فترة التمديد كما هو مبين في الفصل الخامس.

٦.٣.١.٥ التدقيق النهائي

لإشعار إنهاء العقد.

- الحفاظ على بيئة العمل لأطول فترة ممكنة.
- تسوية أية التزامات متعلقة بإغلاق المكتب أو مرافق أخرى تابعة للبرنامج. إذا كنتم تنشركون على سبيل المثال في مكتب مع برامج أخر وكان هناك اتفاقيات سارية تغطي التكاليف المشتركة للمكتب، تأكدوا من إلغاء هذه الاتفاقيات وإعلام شاغلي المكتب الآخرين بניתكم بإخلائه.

عليكم بعد انتهاء المنحة بسنة مالية واحدة إجراء تدقيق يغطي آخر سنة للمنحة. بإمكانكم إجراء التدقيق هذا بالتزامن مع نهاية السنة المالية للمنظمة وتسليمه بنفس الطريقة التي تسلمون بها تقارير التدقيق الأخرى بما يتماشى مع بنود الاتفاقية. (للمزيد من المعلومات يرجى مراجعة بند " المحاسبة، التدقيق، والسجلات" في الاتفاقية التعاونية).

٦.٣.٢ إغلاق المنحة إداريا

تذكروا أنكم لا تستطيعون تحميل تكاليف عن أي خدمات يتم تقديمها بعد تاريخ انتهاء المشروع لهذا من المهم التأكد من إنهاء كل الخدمات التي تحصلون عليها في الوقت المناسب.

تتألف عملية إغلاق المنحة إداريا من إنهاء المهام غير المالية التي قد يكون لها آثار مالية. عليكم القيام بما يلي:

٦.٣.٢.١ الاحتفاظ بالوثائق

ينعين على منظماتكم الاحتفاظ بكل سجلات المحاسبة الخاصة بالمنحة لثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم تقرير النفقات الأخير. تحتفظ USAID بالحق في إجراء تدقيق لمنظمتكم خلال فترة الثلاث سنوات هذه. إن الاحتفاظ بالوثائق يساعد أيضا في حال إجراءات التقاضي أو الدعاوى. يجب على المتلقين الفرعيين الاحتفاظ بنفس الوثائق لثلاث سنوات بعد نهاية المنحة. عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين للتأكد من أنهم يدركون التزاماتهم ويحتفظون بالوثائق في مكان آمن. لاحظوا أن بعض الدول لديها متطلبات خاصة بها بشأن الاحتفاظ بالسجلات لفترة أطول من الفترة التي تنص عليها USAID لذا عليكم التأكد من فهمكم لهذه الأحكام وأن المتلقين الفرعيين يفهمونها أيضا.

• ضمان الالتزام بمعايير USAID المتعلقة بأنواع الوثائق التي يجب الاحتفاظ بها. (تذكروا أن عليكم أن تكونوا قادرين على تقديم الوثائق عند طلبها من USAID).

• إغلاق الحساب البنكي المفتوح خصيصا للبرنامج عندما لا يصبح 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).

• إنهاء عقود الخدمات (بما في ذلك الكهرباء، الماء، الغاز، الهاتف، الإنترنت، الوقود).

• إنهاء عقود مزودي الخدمات (بما في ذلك الهاتف الخليوي، والأمن، والتأمين، وعقود التخزين، والشحن، والتنظيف، والبنوك).

• الحصول على وصل من كل بائع يفيد بقبوله

٦.٣.٣ إغلاق النواحي المتعلقة بالموارد البشرية

حاولوا قدر الإمكان الاحتفاظ بالموظفين وذلك بتعيينهم في مشاريع أخرى. ركزوا على من يتمتعون بمهارات وكفاءات قوية للارتقاء بمستوى الأداء. حاولوا ترقية الموظفين إلى مناصب أعلى إذا كانت هناك فرصة، أما بالنسبة للموظفين الذين يتم تعيينهم في مشاريع أخرى تأكدوا من تحديد حساب تكاليف جديد لرواتبهم والمزايا المقدمة لهم بدءا من التاريخ الذي يصبح من غير الممكن فيه 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. من الممارسات الجيدة في مجال الموارد البشرية إجراء مقابلة ختامية مع الموظف لمعرفة سبل تحسين ظروف العمل والاحتفاظ بالموظفين في المستقبل. من الممكن أن تعطيتهم المقابلات الختامية أفكار لمساعدتهم في خطواتهم التالية في حياتهم المهنية.

بالنسبة للموظفين الذين يتركون العمل في المنظمة وديا وبشكل طوعي، قدموا لهم خطاب توصية (يشار إليه أحيانا بـ خطاب مرجعي) لمساعدة الفرد في العثور على وظيفة. من الممكن أن يكون الخطاب مستقل عن شهادة العمل. ويوضح ظروف ترك الموظف للعمل وتقييم لكفاءاته وقدراته وأدائه بشكل مختصر. يجب أخذ ثلاثة أمور بعين الاعتبار: التزام الصدق، وحمل المسؤولية عن المعلومات التي يتم تقديمها والتمسك بها، والاحتفاظ بنسخة من الخطاب في الملفات.

يجب الانتباه أيضا إلى ما يلي:

- أرشفة وحفظ الملفات لكل موظف -

من الممكن أن تكون فترة إغلاق المنحة مثيرة للتوتر حيث يحاول المدراء عندها الحفاظ على التوازن بين تلبية الالتزامات التعاقدية وأخذ الحاجات الفردية للموظفين بعين الاعتبار. كان التركيز في السابق على تلبية الالتزامات التعاقدية ولكن من الممكن اعتبار ذلك تصرف مجحف مع الموظفين القلقين على مستقبلهم عند انتهاء المشروع. يعتبر الاتصال أداة أساسية للحفاظ على مستوى أداء عال. يجب إعلام كل الموظفين بعملية الإغلاق وخطة إنهاء الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المنحة، بما في ذلك الإشارة إلى أي جهود للاحتفاظ بالموظفين. إن تعاملكم مع شؤون الموظفين يعدل يعطي صورة جيدة عن منظمكم، وإذا أصبح هناك مشروع جديد فسيستحمس الموظفون القداماء على الانضمام إليه حتى لو لم يكن بالإمكان الاحتفاظ بهم الآن. إذا لم تتعاملوا مع شؤون الموظفين بشكل جيد فقد تتلقون الشكاوى وتنخفض الروح المعنوية ويقل التركيز في العمل ويتدنى مستوى الأداء.

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، فهذا لن يؤدي فقط إلى إثراك الفريق الحالي في العملية ولكنه أيضا يقدم دروسا بإمكانكم تطبيقها عند المضي قدما. دونوا ملاحظات وأرفقوها في تقرير المشروع النهائي حسب الاقتضاء.

في الحالات التي يكون الموظفون مؤهلون للحصول فيها على بدل عودة إلى الوطن يجب تحمل كل التكاليف قبل تاريخ انتهاء المشروع والاتفاق على تكاليف الشحن قبل تاريخ انتهاء المشروع (حتى لو تم الشحن بعد ذلك التاريخ).

٦.٣.٤ تقرير الأداء الأخير

تقرير الأداء الأخير يشبه تقريبا تقرير الأداء الفصلي (الموضح في [الفصل الخامس](#)) إلا أنه يغطي فترة المنحة بكاملها. بإمكان الممثل الفني لضابط الاتفاقية إعطاءكم مخطط محدد أو نموذج لتبعوه. يشتمل تقرير الأداء الأخير على النتائج النهائية والدروس المستفادة والاستنتاجات على الأقل.

تأكدوا من تسليم التقرير الأخير إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية ومركز سجلات تجارب التنمية (<http://dec.usaid.gov>) (DEC) خلال ٩٠ يوم من تاريخ انتهاء المنحة. ترتئي العديد من المنظمات اتخاذ خطوات إضافية في تقرير الأداء الأخير وصياغة شيء طويل الأمد بإمكانهم تبادله مع المستفيدين والمجتمع والمتلقين الفرعيين، والمنظمات غير الحكومية 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 بتوفير هذا التقرير على منتديات الإنترنت للمجتمعات العاملة في نفس المجال، أو داخل شبكة المنظمات غير الحكومية التي ينتمون لها أو في المؤتمرات الإقليمية والدولية أو تقديمها

ستحتاجون خلال مرحلة إغلاق المنحة حماية خصوصية الأفراد خصوصا الوثائق المتعلقة بحالتهم الصحية، أو الإصابات أو الإعاقات لديهم. تأكدوا من عدم تمكن الموظفين الذين تم الاستغناء عن خدماتهم من الوصول إلى الملفات والممتلكات أو البريد الإلكتروني.

- تأكدوا من أنه قد تم إعادة كل ممتلكات المنظمة - عند انتهاء فترة عمل الموظف يجب أخذ المفاتيح، والشارات، وأجهزة الكمبيوتر والهواتف الخلوية، الخ منه.
- تأكدوا من أن الموظفون على دراية بأي 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 إنهائه وموقع العمل.

يستلم الموظفون بموجب القواعد السارية في البلد آخر راتب وأي مبالغ نفقات قائمة يطالبون بها، وأي إجازات متبقية، أو أي مكافآت بدل خدمة/ ولاء أو إنهاء خدمات وغيرها من المبالغ التي تقرها منظماتكم. أيضا يجب أن يكون الموظفون قادرين على نقل اقتطاعات معاش التقاعد.

خطيا. عندما تمارس USAID في الاستحواذ على الملكية تخضع المعدات إلى البند المعياري إلى "حق الملكية واستخدام المقتنيات (حق الملكية للحكومة الأمريكية) (يرجى الاطلاع على الملحق II بنود USAID المعيارية الشائعة).

• إذا تم الإيعاز إليكم بالتصرف بالمعدات، سترد إليكم USAID النفقات المعقولة لشحن المعدات إلى الموقع الجديد. يتعين عليكم اتباع قواعد الشراء الخاصة بعروض الأسعار التنافسية للحصول على خدمة بأقل تكلفة.

• إذا لم تتلقوا التعليمات خلال ١٢٠ يوم من تاريخ تقديم خطة التصرف بالملكات، بإمكانكم بيع المعدات ورد حصة USAID إليها. بإمكانكم خصم مبلغ ٥٠٠ دولار من حصة USAID والاحتفاظ به أو إذا كانت قيمة المعدات تتجاوز ٥,٠٠٠ دولار 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 دولار وقت انتهاء البرنامج ولم يكن هناك حاجة لها في أي مشاريع أخرى ممولة من الحكومة الأمريكية، فبإمكانكم الاحتفاظ باللوازم ولكن عليكم تعويض USAID عن حصتها من التكاليف. لا 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 بالتحديد بالقيام بذلك.

• يجب أن يكون نوع التأمين الذي توفره للعقارات والمعدات التي يتم شراؤها بأموال الحكومة

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 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 (١,٢,١) والذي يوثق بشكل موضوعي أثر المشروع ويقدم تحليلا مستقلا لنجاح المشروع سيعزز جودة هذا التقرير بصورة كبيرة.

١,٤ 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/aprqtr/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 للتصرف بالسلع - وصف مفصل لما تقترحون فعله بالمعدات أو اللوازم غير المستعملة عند انتهاء المنحة. عليكم تسليمه إلى ضابط الاتفاقية الذي يقوم بدوره بالموافقة على اقتراحكم أو إعطائكم تعليمات إضافية.

١,٤,١ بيع الممتلكات والمعدات

الأنظمة التالية مخصصة لمتلقي منح USAID:

• تحتفظ USAID بالحق في نقل الملكية إلى USAID أو إلى الغير. على ضابط الاتفاقية تحديد المعدات بشكل ملائم أو إبلاغ المستلم عنها

الأمريكية على الأقل نفس نوع التأمين الذي توفره لممتلكات المنظمة.

• سيعطيكم ضابط 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 بعد ٩٠ يوم من انتهاء المنحة بين كل المعدات التي اشتريتها بأموال المنحة أو حصلتكم عليها من USAID. تنص بنود الاتفاقية والخطة المعتمدة من USAID للتصرف بالممتلكات على موعد تسليم تقرير الجرد والتقرير الأخير والوقت الذي يجب إنهاؤها فيه. يجب أن تشتمل قائمة الجرد الأخيرة على ما يلي:

• قائمة بالمعدات التي تبلغ تكلفتها ٥,٠٠٠ دولار أو أكثر ومدة صلاحيتها سنة أو أكثر وكنتم قد اشتريتها بأموال USAID.

• أي لوازم غير مستعملة تبلغ قيمتها ٥,٠٠٠ دولار أو أكثر.

أرفقوا البيانات التالية عن كل صنف مدرج في القائمة:

• التكلفة الأصلية:

• حصة USAID من التكلفة (على سبيل المثال، يجب التنويه عما إذا دفعت منظمكم جزء من ثمن السلعة من خلال المساهمة في التكاليف أو مطابقة التكاليف).

• الموقع الحالي للمعدات وظروفها و/ أو كيف يتم استعمالها حالياً:

• اقتراح مفصل عما قمتم به أو تنوون فعله

بالممتلكات.

بالرغم من أن القائمة السابقة تشتمل على المتطلبات المعيارية ولكن قد تكون هناك اختلافات بين الاتفاقيات التعاونية. على سبيل المثال، بدلا من إدراج المعدات التي تبلغ قيمتها ٥,٠٠٠ دولار أو أكثر قد تكون منظمكم ملزمة بإدراج كل المعدات التي تبلغ قيمتها ٥٠٠ دولار أو أكثر.

٦.٤.٣ اعتبارات أخرى تتعلق بإغلاق المنحة

بالإضافة إلى التقارير والأنشطة الرئيسية التي تتم خلال مرحلة الإغلاق عليكم التعاطي مع عدة مهام قبل إتمام عملية الإغلاق. قد لا تنطبق جميع هذه المهام على الجميع ولكن يجب على منظمكم حيث يلزم القيام بما يلي:

• تسوية الدفعات المسبقة - إذا كنتم قد منحتم دفعات مسبقة إلى أي موظف أو متلقي فرعي، تأكدوا من قيامهم بتسليم تقرير نفقات نهائي وأن يردوا لكم أي أموال متبقية.

• إغلاق الحساب البنكي - أغلقوا الحساب البنكي الذي تم فتحه خصيصا للبرنامج.

• أنهوا عقود الإيجار (حسب الاقتضاء) - أنهوا عقود إيجار المكاتب التي لا تخططون لاستعمالها بعد انتهاء المنحة.

• بوليصات التأمين - ألغوا بوليصات التأمين التي لم يعد هناك حاجة إليها.

• العقود القائمة - أنهوا أية عقود قائمة مع البائعين، المستشارين، والمتعاقدن الآخرين.

• إغلاق المكتب / المرافق - تأكدوا من تلبية الالتزامات المتعلقة بإغلاق مكتب المنحة أو مرافق أخرى تابعة للبرنامج. على سبيل المثال،

إذا كنتم تتشاركون في مكتب مع برامج أخرى وكانت هناك اتفاقيات بينكم لتغطية تكاليف المكتب المشتركة، تأكدوا من إلغاء هذه الاتفاقيات وإبلاغ مستخدمي المكتب الآخرين بينكم بإخلائه.

١,٤,٤ خطاب إلى USAID

الخطوة الأخيرة في عملية الإغلاق هي إرسال خطاب إلى ضابط الاتفاقية للتأكيد له بأنكم أنهيت إجراءات الإغلاق الرئيسية بما في ذلك تسليم الفواتير الأخيرة وقائمة الجرد وكل التقارير الأخرى إلى الجهات الملائمة وبأنكم أنهيت كل العقود الفرعية والاتفاقيات الفرعية. احتفظوا بهذا الخطاب في ملفاتكم لأن USAID قد تطلب منكم معرفة آخر المستجدات في عملية الإغلاق وبإمكانكم عندها إعادة إرسال الخطاب الأصلي.

الشكل ٤٠- المخطط الزمني لإغلاق المنحة وقائمة المراجعة

الوقت	النشاط	من	التفاصيل
١٢ شهر قبل انتهاء المنحة	الموازنة الخاصة لإغلاق المنحة (الزامية) اللون الأزرق يدل على أن النشاط إلزامي	مدير البرنامج	وضع خطة عمل وموازنة للسنة الأخيرة للمشروع تشمل 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. حددوا بالتشاور مع الشركاء وقادة المجتمع والمستفيدين ما إذا كانت منظماتكم سوف: أ. تتابع المشروع بتمويل من مصادر جديدة; ب. تنقل إدارة المشروع أو المسؤولية عن الخدمات أو مبادرات التدخل إلى الشريك المحلي الذي لديه مصدر تمويل آخر; ج. إغلاق نشاطكم لعدم وجود حاجة مستمرة للخدمات على سبيل المثال ٢. صياغة خطة توضح الخطوات الضرورية لإتمام الانتقال بسلاسة.

الشكل ٤٠- المخطط الزمني لإغلاق المنحة وقائمة المراجعة

الوقت	النشاط	من	التفاصيل
قبل ٦ أشهر من انتهاء المنحة	بدء تقييم نهاية المشروع (اختياري)	مدير أو مستشار المراقبة والتقييم	إجراء تقييم للمشروع وتوثيق تجاربكم. فهذا سيساعد الحكومة الأمريكية وشركائكم المحليين على تحسين الأنشطة القادمة.
	طلب تمديد غير مول (اختياري حسب الحاجة)	مدير البرنامج المدير المالي المدير التنفيذي	حددوا ما إذا كان برنامجكم بحاجة لتمديد غير مول أو تمديد من نوع آخر. ثم ابدؤوا مناقشات مع الممثل الفني لضابط الاتفاقية (AOTR) راجعوا أموال المنحة غير المنفقة "pipeline" ومعدلات الصرف "burn rates" لديكم لتحديد ما إذا كان سيبقى لديكم أموال عند نهاية البرنامج. يوجب المسؤولون في USAID تقديم شرح سبب حاجتكم لوقت إضافي وما تنوون تحقيقه خلال فترة التمديد المقترحة. كما سيتعين وضع موازنة مفصلة عن أي نفقات تترتب بعد تاريخ انتهاء المنحة الأصلي للتمديد غير الممول.
		المدير التنفيذي	ناقشوا فرص العمل والانتقالات التي تتم عند انتهاء المشروع مع الموظفين باكراً. هذا سيساعدكم في 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 (حسب الحاجة)	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	مدير أو مستشار المراقبة والتقييم	ترتني بعض المنظمات جعل المتلقين الفرعيين يغلقون المنحة قبل ٣٠-٦٠ يوم من تاريخ انتهاء المنحة ليتأكدوا من أن كل التكاليف والتقارير الأخيرة منجزة قبل تاريخ نهاية المنحة.
	بدء تتبع المبالغ المستحقة	مدير البرنامج المدير المالي المدير التنفيذي	راقبوا عن كثب أموال المنحة المتبقية وذلك من خلال تتبع المبالغ المستحقة خلال الأشهر الثلاث الأخيرة من المنحة.
	إدراج قائمة بالمهام المتعلقة بإغلاق المنحة	المدير العام للبرنامج	ضعوا قائمة بجميع العقود. وعقود الإيجار. وبوليصات التأمين. وغيرها من الأمور التي يجب إلغاؤها أو نقلها وقوموا أيضاً بإدراج التواريخ الهامة والأحكام الواردة في العقود التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

الشكل ٤٠- المخطط الزمني لإغلاق المنحة وقائمة المراجعة

الوقت	النشاط	من	التفاصيل
قبل ٣ أشهر من انتهاء المنحة	تقديم طلب التصرف بالمخزون إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية	مدير البرنامج	مراجعة الأنظمة المتعلقة ببيع أو استعمال المعدات خارج أنشطة المشروع. صياغة شرح تفصيلي لما تفترون فعله بالمعدات أو اللوازم غير المستعملة بعد انتهاء المنحة. يجب الانتباه إلى أن القرار النهائي بشأن التصرف بالمعدات يرجع إلى USAID. تقديمه إلى ضابط الاتفاقية والذي سيوافق على المقترحات أو يعطيكم المزيد من التعليمات حول عن ما يجب فعله بالمعدات. إذا لم تتلقوا رداً من الحكومة الأمريكية خلال ١٢٠ يوم من تاريخ تسليم تقرير الجرد، يمكنكم بيع المعدات وإعادة حصة USAID لها. (للمزيد من المعلومات، بإمكان شركاء USAID مراجعة بند "حق امتلاك المقننات واستخدامها" الوارد في الاتفاقية التعاونية.)
نهاية المنحة	مراجعة المعلومات اللازمة للتقرير المالي وتقرير الأداء الواجب تسليمها للمانح	المدير التنفيذي المدير المالي	١. أوقفوا خميل التكاليف على المنحة (ما لم يكن لديكم موافقة مسبقة، ما 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 وقوموا بإنهاء كل المسائل المرتبطة بنفقات المنحة.
بعد ١٠ يوم من انتهاء المنحة	جمع تقارير المتلقين الفرعيين الواجب تسليمها إلى المتلقي الرئيسي (يُنصح به)	المدير التنفيذي لدى المتلقي الفرعي	إذا لم يتم التلقون الفرعيون بالإغلاق قبل تاريخ انتهاء المنحة، عليكم جمع تقاريرهم الآن لضمان توفر الوقت الكافي لدمج مساهماتهم في تقريركم النهائي.
	بعد استلام تقارير المتلقين الفرعيين، إرسال خطاب إغلاق المنحة إلى المتلقين الفرعيين	المدير التنفيذي	إرسال خطاب إلى المتلقي الفرعي/ المتلقين الفرعيين بنهي العلاقة التعاقدية بينكم بصفة رسمية.
بعد ٩٠ يوم من انتهاء المنحة	تسليم التقرير الفدرالي المالي SF-٤٢٥- الأخير (إلزامي)	المدير المالي	تقديم تقرير SF-٤٢٥ الأخير وفقاً لبنود اتفاقيتكم يغطي التقرير فترة المنحة. يجب التأكد من أنها توضح استيفاءكم لكل وأي متطلبات تتعلق بالمساهمة بالتكاليف وأن نظام المحاسبة لديكم يؤكد على مساهمكم في التكاليف في حال إجراء تدقيق. يجب إعادة الأموال غير المنفقة إلى USAID.

الشكل ٤٠- المخطط الزمني لإغلاق المنحة وقائمة المراجعة

الوقت	النشاط	من	التفاصيل
	تسليم تقرير الأداء الأخير (إلزامي)	مدير البرنامج	تقديم تقرير أداء أخير يركز على النتائج النهائية والدروس المستفادة طوال فترة المنحة. يقدم التقرير إلى الممثل الفني لضابط الانفاقية ومركز سجلات تجارب التنمية Development Experience Clearinghouse وذلك وفقاً للبنود الواردة في اتفائيتكم.
	تسليم تقرير الجرد الأخير (إلزامي)	مدير البرنامج	تقديم تقرير الجرد الأخير وفقاً لبنود اتفائيتكم. يشتمل التقرير على قائمة بالمعدات، أي لوازم غير مستعملة، وبيان يوضح إلى أين تم تصريف المخزون الأخير.
	تسليم تقرير ضريبة القيمة المضافة (الضريبة الخارجية) الأخير (إلزامي)	المدير المالي	تقديم تقرير ضريبة القيمة المضافة الأخير إلى مدير الأنشطة في البلد. يغطي التقرير الضرائب المدفوعة والمستردة حتى تاريخ نهاية المنحة وفقاً لبنود الاتفاقية.
نهاية السنة المالية إغلاق المنحة	تسليم تقرير التدقيق النهائي (إلزامي)	مدقق الحسابات	إجراء تدقيق أخير يغطي السنة الأخيرة من المنحة. من الممكن إجراء هذا بالتزامن مع نهاية السنة المالية لمنظمتكم وتقديمه تماماً كما تقدمون تقارير التدقيق الأخرى وفقاً لبنود اتفائيتكم.
بعد ٣ سنوات من تسليم التقرير المالي النهائي	حفظ السجلات (إلزامي)	المدير المالي في المقر الرئيسي	احتفظوا بكل السجلات المتعلقة بمنحتكم لثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم التقرير المالي النهائي. تحتفظ الحكومة الأمريكية بالحق في إجراء تدقيق لكم أو للمتلقين/ المتلقين الفرعيين منكم في أي وقت خلال فترة الثلاث سنوات هذه

الشكل ٤١ - الأنشطة الرئيسية في عملية إغلاق المنحة من منظور تطوير المنظمة

إدارة البرنامج	الموارد البشرية	الإدارة المالية
<ul style="list-style-type: none"> • إشراك المتلقين الفرعيين و/ أو الشركاء في مناقشة خيارات الإغلاق: الاتفاق على مسار التوجه قدما في العمل (الإغلاق المشروع أو البحث عن خيارات) • إبلاغ جميع المعنيين بعمليات الإغلاق بما في ذلك حكومة الدولة المضيفة. • تقليص أنشطة البرنامج أو إنهاؤها جميعها • إزالة اللافتات وغيرها من الوثائق من مواقع المتلقي الفرعي و/ أو الشريك • التحقق من أن الممثل الفني لضابط الاتفاقية قد قبل آخر مواد يجب على المشروع تسليمها • إعلام الإدارة العليا والموظفين الرئيسيين بالدروس المستفادة • الانتهاء من أرشفة كل سجلات المشروع الأخيرة بصيغ لا يمكن تعديلها • توفير مكان عند الضرورة بعيد عن موقع المشروع لتخزين كل سجلات المشروع للفترة الزمنية التي تفرضها الوكالة الممولة وحكومة الدولة المضيفة. • تسليم تقرير الأداء الأخير إلى مركز سجلات تجارب التنمية DEC (http://dec.usaid.gov). 	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد قائمة من الموظفين الذين سيغادرون. • العمل مع الموظفين الرئيسيين على نقل الموظفين حسب الحاجة. • تعديل العقود لتنص على تاريخ الإغلاق (خصوصا في حال التمديد). • التخطيط لإنهاء عقود عمل الموظفين بالشكل الملائم وإنهاء كل الرواتب والمستحقات بما يتوافق مع قوانين العمل المحلية. • التأكد من تصفية كل السلف القائمة المقدمة إلى الموظفين • حذف المعلومات ذات الصلة بشكل دائم 	<ul style="list-style-type: none"> • إنهاء عقود الإيجار بالشكل الملائم واستعادة مبلغ التأمين إن وجد. • إدارة عملية إغلاق المكتب/ المرافق • إبلاغ مزودي الخدمات و/ أو البائعين بإنهاء الخدمات والمواعيد المتوقعة للمغادرة. • الانتهاء من إعداد مواد المستشارين التي يجب تسليمها والدفعات المالية. • توثيق آخر دفعات لبدل الخدمات • التأكد من أن الدفعات بواسطة الشيك قد صرفت قبل إغلاق الحساب البنكي. • إغلاق حساب البنك الخاص بالمشروع • تسليم التقرير المالي الأخير.

٧ تقييم وبناء قدرات المنظمة

تقييم وبناء قدرات المنظمة

٧,١ لمحة عامة

٧,٢ البداية

٧,٢,١ ما المقصود ببناء القدرات؟

٧,٢,٢ تقييم القدرة الحالية للمنظمة

٧,٢,٣ من يجب أن يقود عملية التقييم؟

٧,٢,٤ خمس نصائح لبناء قدرة المنظمة

٧,٣ إجراء تقييم للمنظمة

٧,٣,١ تقييم قدرة المنظمة

٧,٣,١,١ مصادر إضافية على الإنترنت حول تقييم المنظمة وبناء القدرات

٧,٣,٢ مراجعة موجودات المنظمة

٧,٣,٢,١ اعتبار مجلس الأمناء والحاكمة الرشيدة من موجودات المنظمة

٧,٣,٢,٢ جرد موجودات المنظمة

٧,٣,٣ أنشطة الجرد

٧,٣,٣,١ قائمة الأنشطة التي ترغبون بتطبيقها

٧,٤ دليل إلى الأنظمة والتنظيمات اللازمة لتحقيق النجاح

٧,٤,١ تحديد أهداف بناء القدرات ووضع خطة عمل

٧,٥ ملخص ومراجع

٧,١ لحة عامة

سواء كنتم قد حصلتم على منحة من USAID أو كانت لديكم منحة فرعية من منظمة أخرى أو لم تكونوا قد تلقيتم أي تمويل من USAID من قبل بإمكان منظماتكم تحقيق أهدافها من خلال التركيز على المبادئ الإرشادية العامة وصياغة أنظمة ومخططات ضرورية لدعمها في المنحة الحالية والفرص المستقبلية أيضاً.

الانتقال مباشرة إلى:

- ◀ خمس نصائح لبناء القدرات
- ◀ تقييم المنظمة
- ◀ الحاكمية الرشيدة
- ◀ الأنظمة والتنظيمات الداخلية اللازمة
- ◀ لتحقيق النجاح
- ◀ وضع خطة عمل لبناء قدرات منظماتكم

يحتوي هذا الفصل على معلومات ومجموعة من أنشطة التقييم التي بإمكانها مساعدة المنظمة في فهم سياساتها وأنظمتها الإدارية والمالية والتنفيذية بشكل أفضل (٧,٣,١). هذه التقييمات ليست إلزامية، إلا أن العديد من المنظمات تترئي إجراءاتها خلال مرحلة بداية المنحة ومرة كل سنة بعد ذلك. إذا قررتم إجراء تقييم ذاتي للمنظمة فسيرشدكم هذا الفصل إلى كيفية دراسة موجودات المنظمة كالتمويل، والشهرة، والمهارات (٧,٣,٢) بالإضافة إلى الأنشطة والخدمات التي تقدموها (٧,٣,٣). ستساعدكم هذه المعلومات مجتمعة في صياغة خطة عمل لبناء القدرات (٧,٤,١) لتمكين المنظمة من تنفيذ أنشطتها بفعالية أكثر وخدمة المجتمعات التي تعمل فيها.

الأهداف

- تحديد الأنظمة والتنظيمات الداخلية التي يجب أن تتوفر في المنظمة لتتأهل للحصول على منحة من USAID أو تمويل آخر لتحقيق أهدافها.
- اكتشاف إمكانيات منظماتكم من خلال فهم قدراتها وموجوداتها الفريدة بشكل أفضل.
- مراجعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات المستفيدين من المنحة بشكل أفضل.
- توحيد المنظمة نحو رسالة وأهداف وغايات وخطة عمل مشتركة.

لا يمكن تطوير المنظمة واكتساب الخبرة الفنية ووضع البرامج وتنفيذها بجودة عالية وتحقيق النمو تلقائياً، بل إن معظم المنظمات تسعى لتحقيق رسالتها من خلال إطار عمل تنظيمي منهجي يشتمل على ما يلي:

- إجراء تقييم للمنظمة: تحليل أنشطة منظماتكم الحالية، وتنظيماتها الداخلية، ومواردها وقدراتها.
- تحديد أولوية بناء القدرات - وضع خطة لتطوير المنظمة
- التركيز على التخطيط الإستراتيجي طويل المدى - تحديد ماذا تأمل المنظمة أن تكون في المستقبل (يرجى الاطلاع على [الفصل الثامن](#)).

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- **اتفاقية الشراء "Acquisition"** - عملية شراء أو عقد لحكومة الولايات المتحدة لشراء شيء لاستعمالها الخاص. يشتمل ذلك على المنتجات، أو السلع، أو الخدمات.
- **بناء القدرات** - تعزيز قدرة المنظمة على إدارة نفسها وتحقيق رسالتها بفعالية.
- **الحاكمية** - عملية توفير الرؤية، والتوجيه، والغاية للمنظمة والإشراف عليها من خلال تنظيم (مجلس الأمناء) مستقل عن فريق الإدارة اليومية للمنظمة.
- **الإدارة** - تشغيل المنظمة بشكل يومي.

- **مجالات الاختصاص "Terms of Reference"** - البنود التي توضح غاية المشروع وتنظيمه، ويتم تحديدها عادة في المراحل الأولى من إدارة المشروع.

٧,٢ البداية

تتعاطى آلاف المنظمات حول العالم مع عدة تحديات اجتماعية واقتصادية وسياسية. تتنوع هذه المنظمات من جماعات صغيرة مؤلفة من متطوعين من المجتمع والمنظمات الدينية إلى منظمات إقليمية ودولية. بعض هذه المنظمات لديها موظفين يعملون بدوام كامل وتحصل على مبلغ كبير من الجهة المانحة، وبعض المنظمات الأخرى لديها موازنات صغيرة وتعتمد على المتطوعين وجهود قادة المجتمع الذين يدعمونها. قد تلاحظ هذه المنظمات احتياجات هامة في المجتمعات التي تعمل بها لكن الموارد المتوفرة لديها لتلبية هذه الاحتياجات محدودة جداً. كما أنها تواجه غالباً عوائق تتمثل في عدم توفر المال والموظفين والقيادة فتنجح في تلبية بعض الاحتياجات ولكن عليها في أحيان

أخرى تقديم خدمات أكثر أو توسيع نطاق عملها لخدمة المستفيدين بشكل أفضل وتحقيق نتائج مستدامة، لذا عليها بناء قدراتها.

٧,٢,١ ما المقصود ببناء القدرات؟

بناء القدرات هي عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المنظمة في سعيها لتحقيق غايتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية.

تسعى عملية بناء القدرات إلى تحقيق ما يلي على وجه الخصوص:

١. بناء منظمة أكثر قوة واستدامة: يشتمل ذلك على إنشاء تنظيمات رسمية أو منهجية وصياغة وتطبيق خطط وإستراتيجيات طويلة المدى.

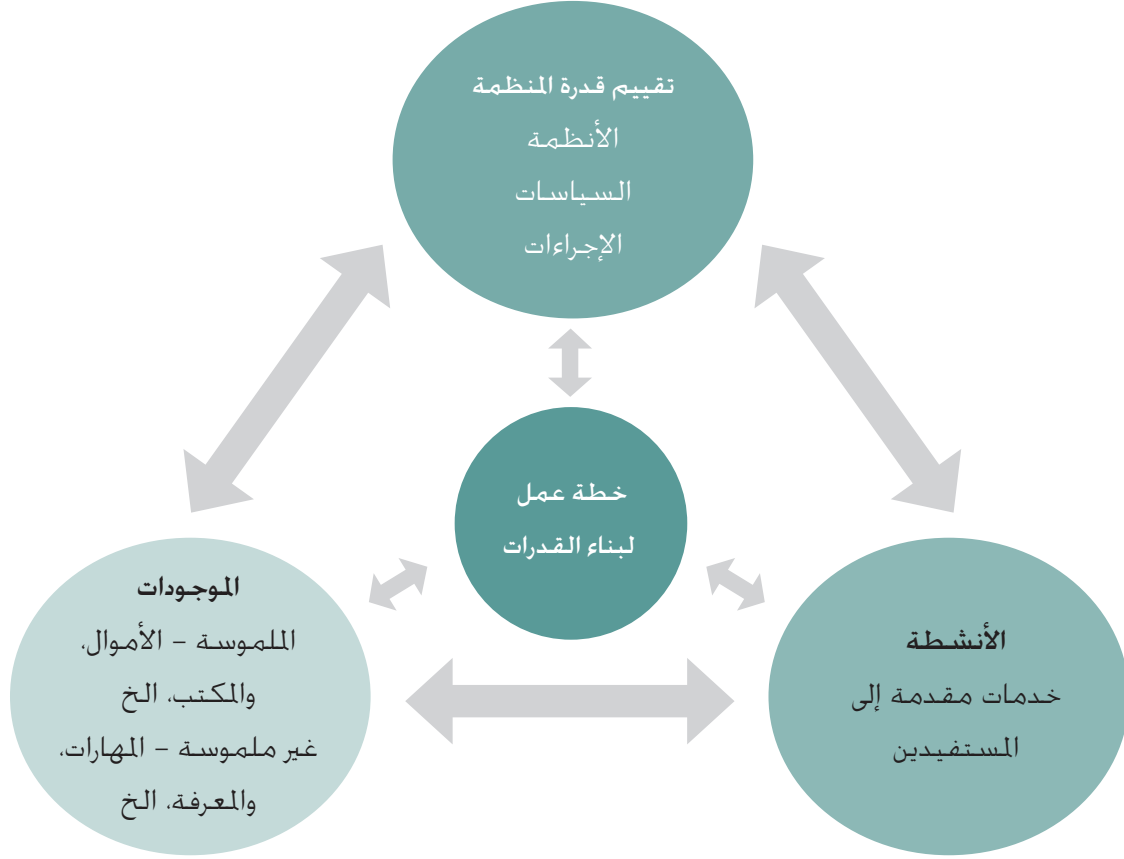
٢. تطوير أنظمة وقدرات الإدارة التنفيذية والبرامجية: يشتمل ذلك على إنشاء نظام تدقيق قوي وتطوير عملية التخطيط للمشاريع وإدارتها أو تعيين خبير في المراقبة والتقييم.

٣. تعزيز الخبرات الفنية من خلال تعيين أو تدريب موظفين أو متطوعين للتخطيط للبرنامج وتصميمه وتطبيق الممارسات الفضلى وغيرها من المجالات الفنية المماثلة.

يقدم هذه الفصل ثلاث طرق للنظر إلى المنظمة. أولاً: النظر إلى الأنظمة والسياسات والإجراءات. ثانياً: التركيز على الموجودات (لا يقتصر ذلك على الأموال فقط)؛ وثالثاً: من خلال دراسة الأنشطة و/ أو الخدمات. توفر كل طريقة نظرة مختلفة إلى نقاط القوة في المنظمة والتحديات التي تواجهها. تمنحك هذه الطرق المكونات اللازمة

لتشكيل خطة عمل لبناء القدرات (يرجى الاطلاع على الشكل ٤٢).

الشكل ٤٢ - مكونات خطة عمل بناء القدرات



تطرح السؤال التالي "إلى أين نريد أن نتجه من هنا؟ هل هناك خدمات جديدة نقدمها للمستفيدين أو مجالات جديدة نريد الخوض فيها؟" ستحتاج المنظمة إلى خطة للإجابة على هذه الأسئلة. التخطيط الإستراتيجي هو عملية إنشاء جسر يربط الأنشطة الحالية والتمويل مع رؤية وخطة طويلة المدى. يوفر [الفصل الثامن](#) من هذا الدليل إطار عمل لصياغة الخطة الإستراتيجية.

٧,٢,٢ تقييم القدرة الحالية للمنظمة

تتمثل الخطوة الأولى في إلقاء نظرة دقيقة إلى أنظمة المنظمة وموجوداتها وأنشطتها وطرح السؤال التالي: "أين نحن الآن؟". هناك الكثير من الأنشطة التي قد تنفذها المنظمة للإجابة على هذا السؤال، إلا أن التحدي يكمن في كيفية تحديد الأنشطة التي يجب تنفيذها حيث أن المنظمات غالباً لا تعرف ما هي الأنظمة الملائمة للمهام إلا إذا راجعوا قائمة المتطلبات وأقاموا أنظمتهم الخاصة في ضوء هذه القائمة.

بعد أن تصبح المنظمة مهتئة بإمكانها أن

٧،٢،٣ من يجب أن يقود عملية التقييم؟

مهام بسيطة. إن الدافع الذي تحصلون عليه من التقدم البسيط الذي يتم إقراره سيساعد في تحفيز المنظمة على التعاطي مع تحديات أكبر.

٣. خصصوا وقت لبناء القدرات

بعض المنظمات الأصغر حجماً ليس لديها عدد الموظفين الكافي أو الموارد الضرورية لتغطية الطلب على الخدمات التي تقدمها. فهل هناك وقت لأنشطة بناء القدرات؟ خصصوا وقتاً محدداً للتركيز على نمو منظماتكم. قد يتطلب ذلك بضعة ساعات في الأسبوع أو اليوم في الشهر. الاستثمار في الوقت المستغرق سيحقق الفائدة فيما بعد.

٤. أشركوا كل المنظمة

قد تؤدي التغييرات في المنظمة الشعور بالقلق. وقد يتساءل الموظف "هل سأخسر وظيفتي بسبب نظام المحاسبة الجديد؟" أو "هل ستؤدي هذه الجهود الجديدة إلى لفت انتباهنا بعيداً عما أعتقد أنه مهم؟" من الممكن معالجة نواحي القلق من خلال إشراك المنظمة بكاملها في الجهود الرامية إلى تعزيزها وتنميتها. يتيح التواصل في اجتماعات الموظفين وتمارين الفرق الخاصة وإنشاء أماكن خاصة للموظفين المشاركة في العملية ضرورية.

٥. ابحثوا عن موارد مجانية وفرص للتمويل.

هناك عدة جهود لبناء قدرة المنظمات على تقديم خدمات عالية الجودة بشكل أفضل أينما تكون هناك حاجة إليها. يوجد على الإنترنت مصادر مجانية مثل: (www.NGOConnect.Net). وهناك شبكات للمنظمات غير الحكومية وفرص لمساعدة المنح على توسيع نطاق جهودها الرامية إلى بناء القدرات. تعد عمليات

القرار الرئيسي الأول الذي يجب اتخاذه هو تحديد الجهة التي ستنسق عملية بناء القدرات ككل. من الممكن الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة. إن دعوة مستشار لإجراء التقييم تعود بمنافع متعددة حيث تحصلون نظرة موضوعية عن منظماتكم وتتعرفون على التجارب التي مرت بها منظمات أخرى وعلى شبكة من الخبراء الآخرين القادرين على مساعدتكم. عند الاستعانة بمستشار ستتمكنون من التركيز على مسؤولياتكم الأساسية. من الممكن إدارة هذه العملية بفعالية داخل المنظمة من خلال الموظفين خصوصاً إذا لم تتوفر الموارد المالية اللازمة لتغطية أجور المستشارين.

٧،٢،٤ خمس نصائح لبناء قدرة المنظمات

١. شكلوا فريق عمل لبناء القدرات.

لا يمكن لشخص واحد فقط تعزيز وتنمية المنظمة. إن تشكيل فريق مختص بتحديد الأهداف وتنفيذ خطة بناء القدرات يؤدي إلى زيادة فرص النجاح. يجب أن تكونوا مبتكرين في عملية تشكيل الفريق. حاولوا تعيين ممثلين مختصين من المجتمعات التي تخدمونها ومتطوعين، وموظفين من مكاتب مختلفة (إن وجد). وبعض أعضاء مجلس الأمناء.

٢. حددوا الأولويات، وضعوا أهداف قابلة للتحقيق ونفذوا البسيطة منها أولاً.

عند بناء القدرات يجب الفصل بين العمل الذي يمكنكم القيام به والعمل الذي عليكم القيام به. حددوا الأهداف التي تركز على ما يجب إنجازه وتأكدوا من أنها قابلة للتحقيق. إذا كان من الصعب المباشرة بالعمل ابدؤوا أولاً ببضعة

الأسئلة صورة واضحة نسبياً عن التنظيمات القائمة حالياً في المنظمة ولحمة عن أي ثغرات قد تكون موجودة.

يجب إجراء التقييم مرة أخرى بعد سنة لمعرفة مدى التغيير الذي طرأ على قدرات المنظمة وتحديد أي ثغرات وإستراتيجيات جديدة لمواصلة تطوير كفاءة وفعالية المنظمة.

٧,٣,١,١ مصادر إضافية على الإنترنت حول

تقييم المنظمة وبناء القدرات

بالإضافة إلى أداة التقييم التي تركز على التمويل والإدارة وتطوير المنظمة هناك أيضاً أدوات تقييم تركز على جوانب أخرى من العمل مثل أداء المنظمة والمجالات الفنية والبرامجية والمراقبة. من الممكن تعديل أغلب الأدوات بما يتلاءم مع احتياجات منظماتكم. يتم استخدام أفضل الأدوات بطريقة تشاركية ويتم إجراء التقييم بواسطة الفريق. المهم هو أن تكون المشاركات والآراء واسعة النطاق وتوجيه الأفكار للخروج بخطة عمل بإمكان الجميع دعمها.

البحث وبناء شبكة عمل المنظمة وتقديم طلب الحصول على منحة بحد ذاتها جهود لبناء القدرات وبإمكانها تحقيق أهداف المنظمة في بناء القدرات. من الممكن أيضاً تحديد منظمات غير حكومية أخرى في المجتمع لها حاجات وموارد تدريبية ماثلة لتلبية هذه الاحتياجات.

٧,٣ إجراء تقييم للمنظمة

٧,٣,١ تقييم قدرة المنظمة

تتلخص عملية تقييم قدرة المنظمة في كونها عملية تحديد نقاط القوة والضعف الحالية في المنظمة. وتتيح لكم أخذ نظرة شاملة إلى التنظيمات والسياسات والأنظمة والعمليات التي تدعم المنظمة وتستخدمها لوضع قائمة من الأنشطة المخصصة لوضع خطة عمل محددة لبناء قدرات المنظمة. عند إجراء تقييم تناقش المنظمة مجالات عملها المبينة في الشكل ٤٣. يعتمد التقييم على أداة تقييم تساعدكم في إلقاء نظرة أولية على حالة المنظمة بشكل عام. ستمنحكم الإجابة على

الشكل ٤٣ - قائمة مراجعة تقييم قدرة المنظمة

١. الحاكمية

- ✓ هل لديكم بيان رسالة أو رؤية؟ أو أهداف أو غايات إستراتيجية؟ هل قمتم بتدوينها وإعطائها لكل الموظفين؟
- ✓ هل لديكم مجلس أمناء أو مجلس أوصياء؟ هل يجتمع أعضاء مجلس الإدارة بصورة منتظمة وما هي غابتهم؟ هل لديهم مرجعيات مكتوبة؟ هل

لديكم هيكل تنظيمي يبين تسلسل الإدارة؟

✓ هل لديكم صفة قانونية للعمل في الدولة التي أنتم فيها؟

✓ هل منظماتكم مسجلة لدى الوزارة أو الهيئة الحكومية ذات العلاقة؟

✓ هل لديكم خطة تعاقب؟

٢. الإدارة

- ✓ هل لديكم سياسات، وإجراءات، وأنظمة تشغيلية موثقة؟
- ✓ هل لديكم سياسات وإجراءات تتعلق بالسفر؟
- ✓ ما هي إجراءات الشراء الموثقة، وهل تتماشى مع معايير الحكومة الأمريكية؟
- ✓ هل لديكم أنظمة لمراقبة الموجودات الثابتة؟
- ✓ هل هناك خطة لصياغة ووضع الشعارات؟

٣. الموارد البشرية

- ✓ هل توثقون الوصف الوظيفي لكل موظف؟
- ✓ هل لديكم سياسات للتعيين والاحتفاظ بالموظفين؟
- ✓ هل هناك مؤهلات خاصة لشغل كل وظيفة؟
- ✓ هل هناك دليل لسياسات شؤون الموظفين؟
- ✓ هل هنالك معيار وسياسات قياس الوقت والاداء للموظفين؟
- ✓ هل هناك وثائق تتعلق بسجل الموظفين المهني ورواتبهم السابقة؟
- ✓ هل هناك سياسة بشأن الرواتب والمزايا الوظيفية؟
- ✓ ما هو دور المتطوعين والمتدربين؟
- ✓ هل لديكم دليل للموظفين يتم تزويد كل الموظفين به؟

٤. الإدارة المالية

- ✓ هل لديكم نظام محاسبة؟
- ✓ هل لديكم سياسات محاسبية؟
- ✓ هل لديكم سياسة ونظام شراء؟
- ✓ هل تقومون بإعداد تقارير عن الوضع المالي بصورة منتظمة؟
- ✓ هل لديكم إستراتيجية أو خطة تمويل؟
- ✓ هل لديكم خطة لتخصيص مبلغ المساهمة في تكاليف المشروع؟
- ✓ هل تجرون عمليات تدقيق بصورة منتظمة؟

٥. إدارة المنظمة

- ✓ هل لديكم خطة إستراتيجية؟
- ✓ هل لديكم إستراتيجيات لصياغة خطط العمل؟
- ✓ كيف تتعاملون مع التغيرات الإدارية؟
- ✓ هل تقومون بإدارة المعرفة والمعلومات؟
- ✓ هل تشركون الجهات المعنية معكم؟
- ✓ كيف تتعاملون مع الفرص الجديدة؟

٦. إدارة البرنامج / المشروع

- ✓ هل تلتزمون بمبادئ التكاليف A-122؟
- ✓ إذا كان لديكم متلقون فرعيون فما هي الأنظمة السارية لإدارة هذه المنظمات؟
- ✓ ما هي الوثائق التي تتم كتابتها كجزء من عملية إعداد التقارير الفنية؟
- ✓ ما هي الروابط بين العملاء والخدمات التي تقدمها منظمات أخرى؟
- ✓ على أي نحو يشارك المجتمع في المشروع؟
- ✓ ما هي الاعتبارات الثقافية والجنسية؟

الشكل ٤٣ - قائمة مراجعة تقييم قدرة المنظمة

<p>٧. إدارة أداء المشروع</p> <p>✓ من يشترك في عمليات الاتصال الرسمي في المنظمة؟</p> <p>✓ هل يشترك الموظفون في عملية صنع القرارات؟</p> <p>٨. القيادة العلاقة بين أعضاء الفريق</p> <p>✓ ما نوع الإدارة المتوفرة لدى المنظمة وكيف يؤثر ذلك على عمل المنظمة؟</p>	<p>٧. إدارة أداء المشروع</p> <p>✓ إلى أي مرحلة وصلت في تنفيذ المشروع؟</p> <p>✓ ما الإجراءات المتبعة للإشراف على العمل الميداني؟</p> <p>✓ ما هي معايير جودة الخدمة التي تلتزم بها المنظمة؟</p> <p>✓ ما هي إرشادات الإشراف لضمان جودة البرنامج؟</p> <p>✓ هل لديكم خطة للمراقبة والتقييم؟</p> <p>✓ كيف تضمنون جودة الخدمات التي يتم تقديمها؟</p>
--	---

يحتوي الشكل ٤٤ على مصادر متوفرة على الإنترنت حول تقييم المنظمات. هذه القائمة سترشدكم في العمل.

الشكل ٤٤ - مصادر متوفرة على الإنترنت حول المنظمات وبناء القدرات.

الوصف	الأدوات والمصادر
مجموعة مصادر كبيرة ومتنوعة عن كل شيء بدءاً من الموازنات وحتى حاكمية المنظمات. تم تجميع هذه المصادر من قبل منظمة الشركاء القادرون CAP على الموقع الإلكتروني NGOConnect.	مصادر حول بناء قدرات المنظمات (http://www.ngoconnect.net)
سلسلة على الإنترنت لمساعدة المنظمات على تقييم قدراتهم التنظيمية	إطار عمل تطوير المؤسسات Institutional Development Framework "IDF" http://www.ngoconnect.net/cap-idf
مجموعة من المصادر تختص في مجال بناء القدرات	Pact Resource Center (http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources)
مجتمع على الإنترنت يعنى بدعم المنظمات من خلال المساهمة في بناء القدرات؛ يشتمل الموقع على عدة مواضيع متنوعة	Impact Alliance Resources (http://www.impactalliance.org/ev_en.php)
نشرة فصلية تصدرها Management Sciences for Health توفر للمختصين في مجال الصحة وغيرهم معلومات وأدوات عملية يحتاجونها لإدارة البرامج. تتوفر حالياً على الإنترنت نسخ باللغة الإنجليزية، وسيتم قريباً نشر نسخ بالفرنسية، والأسبانية، والبرتغالية	The Manager http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm

الشكل ٤٤ - مصادر متوفرة على الإنترنت حول المنظمات وبناء القدرات.

الوصف	الأدوات والمصادر
موقع إلكتروني يوفر مصادر عالية الجودة وفرص للتشبيك ومساعدة موظفي المنظمات غير الحكومية وأعضاء مجلس الأوصياء فيها على تطوير قدراتهم في الإدارة المالية.	(المحاسبة الإدارية للمنظمات غير الحكومية) Management Accounting for Non-Governmental Organizations (MANGO) http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp

تتركز وظيفة المجلس الأساسية في الإشراف على المنظمة وضمان تحقيق رسالتها والالتزام بقيمتها واستمراريتها في المستقبل.

الحاكمة : عملية توفير الرؤية والتوجيه والغاية والإشراف بشكل عام للمنظمة من خلال تنظيم - مجلس أمناء - مستقل عن فريق الإدارة اليومي للمنظمة. الإدارة - تشتمل على إدارة عمل المنظمة اليومي

تتم حوكمة المنظمات بطرق مختلفة. تعقد بعض المجالس اجتماعاتها بصفة متكررة خصوصا عندما تكون المنظمات جديدة أو تمر بتغيرات صعبة، بينما لا تكون بعض المجالس منخرطة بنفس القدر وتلتقي فصليا أو سنويا لمراجعة التقارير المالية وتقارير الأداء ووضع الأهداف للسنة المقبلة.

تشتمل القائمة التالية على بعض مسؤوليات مجلس الأمناء:

- تحديد التوقعات من المنظمة وذلك من خلال:
 - تحديد والمحافظة على الرؤية، الرسالة والقيم
 - تحديد أو المساعدة في تحديد التوجه (على سبيل المثال: المساعدة في صياغة/ الموافقة على الخطة الإستراتيجية طويلة المدى، الموافقة على

٧,٣,٢ مراجعة موجودات المنظمة

الغاية من إجراء جرد لموجودات المنظمة هي إلقاء نظرة حديثة إلى مواردها، أي الأسس التي تدعم قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها. تشتمل الموجودات على الأفراد والمهارات والمعرفة والموارد المالية والعلاقات والمنتجات والتغطية الجغرافية والقدرة على التواصل مع أفراد المجتمع الذي تخدموه.

٧,٣,٢,١ اعتبار مجلس الأمناء والحاكمة الرشيدة من موجودات المنظمة

يعد مجلس الأمناء أحد الموجودات الرئيسية في المنظمة، وهو ضروري في معظم الدول لتسجيل المنظمات غير الحكومية وتمكينها من العمل بصفة قانونية ولالإشراف عليها بشكل رئيسي كما قد يساهم أيضا في كسب التأييد وجمع التبرعات للمنظمة.

يتألف مجلس الأمناء في المنظمات غير الحكومية عادة من متطوعين ويكون مستقل عن فريق إدارة المنظمة وموظفيها. من الممكن أن يتألف المجلس من قادة مجتمع، وممثلي الجماعات المستفيدة من المنحة، ومؤسسي المنظمة، والمانحين من القطاع الخاص. يجب أن لا يضم المجلس مدراء المنظمة أو موظفيها الذين يتقاضون راتبا منها. يعقد المجلس عموماً اجتماعات منتظمة مع المدير التنفيذي وفريق الإدارة لمراجعة التقدم في سير العمل.

- إدارة العمليات اليومية وتنفيذ البرنامج بالشكل الذي يلبي التوقعات:
- إبلاغ المجلس بالنتائج.

من الضروري التمييز بين مسؤوليات المجلس ومسؤوليات فريق الإدارة. عند تحديد الأدوار بوضوح تتمكن المنظمة من العمل وتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين والجهات المعنية الأخرى؛ وتنفيذ برامج ذات جودة عالية؛ والالتزام بالقواعد والأنظمة.

إذا كانت المنظمة تواجه صعوبة في تحقيق توازن، عليها مراجعة ميثاقها أو الوثائق الأخرى المعمول بها لدى المنظمة ومجالات اختصاص مجلس الأمناء والوصف الوظيفي لطاقتهم الإدارية العليا لمعرفة طريقة تحديد المقاييس. إذا كانت المصادر لا توضح ذلك، فيجب على مجلس الأمناء تحديد الأولويات والإجراءات بدقة أكثر. في النهاية، يأتي ذلك ضمن نطاق الحاكمية - وبالتالي يعتبر من مسؤوليات الإدارة المتمثلة في ضمان وضوح الأدوار والتنظيمات في المنظمة.

عملية تقييم قدرة المنظمة (٧,٣,١) التي تمت مناقشتها في هذا الفصل هي عملية يجب على فريق الإدارة القيام بها بموافقة وإشراف مجلس الأمناء. قد يرغب الفريق حيث أمكن الاشتراك مباشرة في بعض أو كل الأنشطة. إذا لم يكن هناك مجلس أمناء أو تنظيم مشابه له يحكم المنظمة، بإمكانكم التعاطي مع هذه المسألة قبل المباشرة في أي أنشطة لبناء القدرات. هناك عدة مصادر متوفرة على الإنترنت لمساعدتكم في تشكيل تنظيم يحكم المنظمة.

خطط العمل السنوية):
- وضع و/ أو الموافقة على سياسات المنظمة.

- تفويض الصلاحية من خلال:
-اختيار، وإدارة، ودعم المدير التنفيذي للمنظمة (CEO).

- التحقق من الأداء من خلال:
-ضمان الالتزام بالوثائق المعمول بها (على سبيل المثال: الميثاق):
-ضمان المساءلة والالتزام بالقوانين والأنظمة:
-الإشراف بشكل ملائم على الأمور المالية.

بإمكان أعضاء مجلس الأمناء تمثيل المنظمة أمام العامة وكسب التأييد بالنيابة عنها، وجمع المال لها من خلال التبرع مباشرة أو طلب الدعم المالي من مصادر أخرى (للمزيد من المعلومات عن جمع التبرعات يرجى الاطلاع على [الفصل التاسع](#): "طلب منحة في المستقبل"

يفوض مجلس الأمناء الصلاحية لفريق الإدارة في المنظمة مما يساعد في ضمان التزام فريق الإدارة بمسؤولياته تجاه الجهات المانحة وقادة المجتمع والمستفيدين. تتلقى الإدارة أيضا التوجيهات العامة من مجلس الأمناء من خلال الأهداف السنوية والخطط الإستراتيجية طويلة المدى.

تتولى الإدارة المسؤولية عن تطبيق السياسات والإجراءات والأنشطة بشكل يومي لتحقيق أهداف المنظمة. وتشتمل على ما يلي:

- الإبلاغ عن التوقعات - الرسالة، الإستراتيجية، السياسات - إلى كل الموظفين:

٧,٣,٢,٢ جرد موجودات المنظمة

أجروا جولة في المكتب ومواقع المشروع والأماكن الأخرى التي تعمل فيها منظماتكم. ابدؤوا بالقائمة المبينة وتحدثوا مع الموظفين والمتطوعين وغيرهم وأشيروا إلى الموارد التي تعتقدون أنها تدير برامجكم ومنظماتكم.

إذا كان هناك عدة أفراد في المنظمة يشتركون في هذه العملية اطلبوا من كل شخص وضع قائمة مستقلة ثم اجتمعوا لمقارنة النتائج. خذوا فئات الموجودات التالية في منظماتكم بعين الاعتبار:

• **الأفراد** - الموظفون والمتطوعون، بما في ذلك أعضاء مجلس الأمناء. من هم؟ ما هي أدوارهم؟ هل يفهمون أدوارهم ويؤدونها؟ منذ متى يشكلون جزء من منظماتكم؟

• **المعدات** - أجهزة الكمبيوتر، أثاث المكتب، المركبات، وغيرها من الأصناف الهامة. من أين أو كيف تم الحصول عليها؟ هل تم التبرع بأي شيء؟

• **الموقع** - أي عقارات أو أملاك تستخدمونها مثل الأبنية، و المكاتب، و أماكن الاجتماع، و العيادات، و حديقة للمجتمع. هل تعود ملكيتها للمنظمة أم للمجتمع؟ هل هي مستأجرة أم تم التبرع فيها؟

• **المهارات** - ما هو التدريب الرسمي الذي تلقاه الموظفون سواء برامج أكاديمية أم ندوات قصيرة المدة؟ ما هي المهارات التي لا يستخدمونها في وظائفهم الحالية؟ هل هناك مزارع حدائق أو ميكانيكي أو خبير كمبيوتر جيد؟

• **التمويل والدخل** - غالبا ما يشكل وجود الأموال أو عدمه حاجزا بين ما يمكن المنظمة القيام به وما تريد أن تقوم به. ما هي مصادر التمويل أو الدخل؟ هل لديها أموال في البنك؟

ما الخيارات المتوفرة للمنظمة للحصول على أموال جديدة؟ هل بإمكان المنظمة تمويل أي جهود لبناء القدرات من أموالها الخاصة أم هل عليها الانتظار لتأمين أموال إضافية قبل المضي قدما؟

• **العلاقات والسمعة** - ما العلاقة بين المنظمة والقادة المحليين والإقليميين؟ ما العلاقة بين المنظمة والمنظمات غير الحكومية الأخرى في المجتمع أو المنطقة أو بينها وبين الشركات ومشاريع الأعمال الخاصة؟ هل هناك أي علاقة قائمة بينها وبين جهات مانحة؟ أهم سؤال هو ما هي العلاقة مع المجتمعات التي تخدمونها؟ ما هي سمعة منظماتكم؟ ليس من السهل دائما حصر علاقات منظماتكم ومدى انتشار سمعتها، لكن لا تقللوا من شأن هذه الشبكة من العلاقات وسمعة منظماتكم.

• **المعرفة والخبرة** - فكروا في المعرفة والخبرة المتوفرة لدى الأفراد في منظماتكم بما في ذلك أعضاء مجلس الأمناء. هذا مختلف قليلا عما هو مدرج تحت بند "المهارات". ربما تعرفتم من خلال خبرة منظماتكم على أمور هامة عن أفراد المجتمع وثقافته وتقاليد، الخ.

• **الرسالة** - الرابط الذي يجمع الأفراد في المجتمع أحيانا هو الإيمان برسالة مشتركة. بالنسبة للبعض يتخذ الإيمان طابع ديني وبالنسبة للبعض الآخر يكون على شكل روابط مجتمعية أو رمز أو انتماء وطني. يعتبر الإيمان القوي في الرسالة بمثابة دافع كبير ومن الممكن أن يكون تأثيره أكبر من تأثير المال في إنجاز الأمور.

٧,٣,٣ أنشطة الجرد

من الممكن أن تبدأ المنظمة بإجراء جرد بسيط. بإمكانكم على سبيل المثال أن تشيروا لكل نشاط الأشخاص المعنيين وعدد الأنشطة التي يتم إجراؤها ومدة الوقت المستغرق عليها. وأي تكاليف مرتبطة بها. وكيفية قياس النتائج. بإمكانكم أن تقدروا الوقت الذي تستغرقه المنظمة في كل مجال وليس عليكم إرفاق كل التفاصيل. الهدف هو أخذ نظرة شاملة عن عمل المنظمة الحالي. يبين الشكل ٤٥ مثال على ذلك.

بمجرد إجراء تقييم لأنظمة المنظمة وسياساتها وإجراءاتها وموجوداتها يجب النظر إلى أنشطتها. يوفر تقييم المنظمة وخطة العمل (٧,٤,١) دليل لتطوير عمليات المنظمة الحالية. إلا أن خطة العمل هي التي تحدد بشكل عام التوجه الذي تتبعه برامج المنظمة. عند وضع الخطة الإستراتيجية، تلقي المنظمة نظرة إلى العمل الحالي الذي تقوم به وتتساءل عما تريد فعله في المستقبل.

الشكل ٤٥ - نموذج قائمة أنشطة المنظمة

النشاط	من؟	كم مرة؟	ما المدة؟	التكاليف	قياس النتائج
جمع التبرعات	المدير التنفيذي	شهرياً	٢ - ٣ أيام / شهرياً	لا يوجد تكاليف مباشرة	عدد الدعوات لتقديم المقترحات بتجاوب مع المبلغ الذي تم جمعه بالدولار الأمريكي
الرعاية الصحية المنزلية	المتطوعون	يوميّاً	٣٠ دقيقة لكل زيارة	مجموعة أدوات الرعاية الصحية المنزلية، المواصلات	عدد المنازل التي تمت زيارتها في الشهر
متطوعو التدريب	مدير التدريب	شهرياً	٥ أيام تدريب ١٠ أيام للتخطيط وفترة إعداد وتقييم ما بعد التدريب	المواد التدريبية، قاعة اجتماعات، ضيافة للمتطوعين.	عدد المتطوعين الذين تم تدريبهم.

٧,٣,٣,١ قائمة الأنشطة التي ترغبون بتطبيقها

المنحة بالإضافة إلى ما نقدمه؟

- ما هي الأنشطة التي رأينا منظمات أخرى تقوم بها ونستطيع ضمها إلى برامجنا؟ لماذا نريد ضمها إلى برامجنا؟ هل تتوافق مع رسالتنا ورؤيتنا؟
- ما هي الأنشطة التي كنا نريد تطبيقها لفترة طويلة ولكن اضطررنا لتأجيلها بسبب قضايا طارئة أكثر؟
- ما هي بعض المشاكل الإدارية التي لم نعالجها بالطريقة الملائمة؟

لا يتوفر للمنظمات غالباً الوقت الكافي للقيام بكل ما تريد القيام به ولا تعلم دائماً ما يجب عليها فعله. بمجرد الانتهاء من قائمة الأنشطة الحالية، ابدؤوا بوضع قائمة مماثلة بالأنشطة التي عليكم القيام بها ولكن ليس لديكم الوقت أو الموارد الكافية لها.

ابدؤوا بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الخدمات التي يحتاجها المستفيدون من

٤٦. إذا كنتم قد أشرتم إلى عدة أمور تمنعكم المضي قدما حاولوا تحديد أي حواجز تعيقكم. تذكروا دائما أن عدم توفر بعض الموجودات قد يؤثر على قدرتكم على إحراز تقدم في سير العمل. عند القيام بذلك ستكونوا قادرين على تحديد الخطوات التالية حسب الأولوية. (للمزيد من المعلومات عن الحصول على تمويل لامتلاك الموجودات الضرورية، راجعوا [الفصل التاسع](#)).

عند إدراج كل نشاط فكروا في الوقت الذي ترونه مثاليا لبدء كل نشاط بافتراض أن لديكم الموارد والوقت اللازم له. هل هناك نشاط مستعجل؟ هل هو ضروري في الأشهر القليلة القادمة أم أنه نشاط مُستحب؟

أخيرا، ضعوا قائمة بما تحتاجونه لكل نشاط (على سبيل المثال: التمويل، التدريب، الموظفين) للتمكن من تنفيذه كما هو مبين في الشكل

الشكل ٤٦ - نموذج قائمة بالأنشطة والمواد اللازمة لها

النشاط	وقت الحاجة له	ماذا يستلزم؟
تطوير نظام الحاسبة	مستعجل	برمجيات جديدة ودورات تدريبية
تنفيذ برنامج الاستشارة والفحص التطوعي	خلال ٣-٦ أشهر قادمة	تمويل لتدريب وأدوات الفحص والمتطوعين وموظف واحد على الأقل.
تدريب المتطوعين على استعمال أدوات الاختبار المنزلية لمرض السل" فيروس نقص المناعة المكتسبة	٦-١٢ شهر	المساعدة الفنية، أدوات العناية المنزلية للوقاية من مرض السل/ فيروس نقص المناعة المكتسبة

كل العمل السابق من خلال مقارنة قدرة منظماتكم الحالية وموجوداتها وأنشطتها مع الأهداف المستقبلية ما سيعطي لكم فرصة التعرف على الثغرات وتحديد الخطوات التالية حسب الأولوية. سينتج عن ذلك خطة عمل لبناء قدرة المنظمة. أكثر المهام صعوبة عند وضع خطة العمل هي تحديد الأولويات. أفضل طريقة لتسوية أي اختلافات في الرأي هي توجيه الفريق نحو التركيز على رسالة المنظمة. يساعد بيان الرسالة أو الرؤية المصاغ بشكل جيد في فهم الأولويات ككل وتبرير طريقة تخصيص الموارد لتحقيق تلك الأولويات.

تحديد أهداف بناء قدرات المنظمة

أجروا مراجعة مع فريق عمل بناء القدرات للقوائم التي قمتم بإعدادها أثناء تقييم

٧,٤ دليل للأنظمة والتنظيمات اللازمة لتحقيق النجاح

بعد إدراج الأنشطة الحالية (٧,٣,٣) والمحتملة والمستقبلية (٧,٣,٣,١) والموارد المتوفرة لدى منظماتكم، ستقومون في هذا الجزء بمقارنة تلك الصورة مع الصورة العامة للأنظمة والتنظيمات الأساسية التي تحتاجها المنظمات عادة لتحقيق النجاح. هذا سيساعد منظماتكم في التفكير في الثغرات التي عليها معالجتها لإدارة البرامج الممولة من USAID أو جهات مانحة أخرى.

٧,٤,١ تحديد أهداف بناء القدرات ووضع خطة عمل

الخطوة الأخيرة في تقييم منظماتكم هي جميع

بعد ذلك، حدد شخص مسؤول لكل هدف ولكن لا توقعوا من هذا الشخص القيام بكل العمل. في الواقع، قد يساهم كثيرون في العمل ولكن يجب أن يتولى ذلك الشخص مسؤولية التنسيق ومتابعة التقدم في سير العمل وتقديم المعلومات لباقي الفريق.

تقسيم الأهداف إلى مهام محددة

ما هي الخطوات الضرورية للوصول لكل هدف؟ حددوا الموارد اللازمة لإجاز كل خطوة أو مهمة (المال، الأفراد، الخ). ثم قدروا المدة الزمنية اللازمة لإجازها. لا تقلقوا إذا لم تكن التقديرات دقيقة تماما. إذا كنتم غير متأكدين فابدأوا جهدكم في التخمين. بإمكانكم دائما تعديل هذه التقديرات فيما بعد.

إذا انتهى الوقت اللازم لإجاز مهمة مدرجة ضمن أحد الأهداف فهل ستستطيعوا تحقيق الهدف خلال المدة الزمنية المقدرة الأصلية؟ إذا كانت الإجابة لا، بإمكانكم تعديل الهدف أو البحث عن طرق لإجاز المهام بشكل أسرع.

توثيق خطة العمل

حضروا ورقة أو جدول أو خطة مشروع كما هو مبين في الشكل ٤٧:

المنظمة حول مجالات بناء القدرات (٧,٣)، ثم ناقشوا الأسئلة التالية مع الموظفين وكذلك مع المستفيدين من المنحة إذا كان ذلك مناسباً: ١. ما الذي تجيدونه في ضوء العمل الذي تقومون به حالياً (٧,٣,٣)؟ ما الذي يمنعكم من تطبيق هذه الأنشطة بشكل أفضل؟ هل ذلك بسبب قلة التمويل أم التدريب أم عدد الموظفين، أم غير ذلك؟

٢. هل الأنشطة المدرجة على قائمة الأنشطة التي ترغبون بتطبيقها (٧,٣,٣,١) أوليات قصيرة المدى أم طويلة المدى؟ إذا كان بإمكانكم اختيار أولويتين باعتبارهما الأكثر أهمية، فما هما؟ ما الذي تحتاجونه إليه لتحقيق هذه الأوليات؟

٣. انظروا إلى قائمة جرد الموجودات (٧,٣,٣,٢). كيف تتوافق مواردكم وقدراتكم الحالية مع احتياجات برامجكم؟ هل بإمكانكم تلبية هذه الاحتياجات بالموارد المتوفرة أم أن عليكم تغطية النقص في الموارد أولاً؟

٤. يجب أن يبين التحليل عدة جوانب يتعين العمل عليها. إذا كان هناك أكثر من خمسة فيجب ترتيبها من حيث الأولوية. إذا كانت خطة بناء القدرات أكبر من ذلك بكثير فقد يكون من الصعب المباشرة في العمل. ابدؤوا على نطاق مصغر أولاً واحتفظوا بباقي القائمة. بعد تحقيق الأهداف الأولى ابدؤوا بالعمل على ما يليها.

خذوا كل أولوية من الأوليات وضعوا بيان هدف محدد يوضح ما تريدون القيام به وتحديد المواعيد النهائية - على سبيل المثال، "نريد إنشاء نظام وظيفي لتعيين وإدارة المتطوعين خلال الستة أشهر القادمة".

الشكل ٤٧: مثال على خطة العمل

الهدف ١: تعيين ١٠ متطوعين جدد من المجتمع خلال ٣ أشهر. القائد: ماري			
المهمة	الموارد	الوقت	
١ تحديد أدوار المتطوعين	منسق متطوع	يومان	
٢ تصميم وطباعة المنشورات	ورقة	يوم واحد	
٣ استضافة برنامج تطوعي في السوق المحلية	كل الموظفين	يوم واحد (يجب أن يتصادف مع يوم عمل)	
٤ عقد اجتماع مع المتطوعين المحتملين	منسق متطوع	يوم واحد (أسبوع واحد بعد يوم العمل)	
٥ إجراء تدريب للمتطوعين	منسق تدريب، مواد تدريبية	يوم واحد في الأسبوع، لثلاثة أسابيع على التوالي (تبدأ من أسبوع واحد بعد مقابلة المتطوعين المحتملين).	
٦ اصطحاب المتطوعين في زيارات خاضعة للإشراف إلى المستفيدين	موظفين ذوي خبرة	يوم واحد (أسبوع واحد بعد التدريب)	
٧ حفلة تخريج المتطوعين	ضيافة للموظفين والمتطوعين	يوم واحد (أسبوع واحد بعد إجراء الزيارات الخاضعة للإشراف).	

الخطوات التالية

في تطبيق المشاريع بشكل أفضل والنمو كمنظمات. بإمكانها أيضا تعزيز العلاقة بين الشركاء بهدف المساهمة في النجاح المشترك.

بعد أن تنتهي المنظمة من التقييم، يجب طرح السؤال التالي "إلى أين نريد أن نتجه من هنا؟ هل هناك خدمات جديدة يمكننا تقديمها للمستفيدين؟ هل هناك نواحي فنية علينا السعي لإجازها؟ للإجابة على هذه الأسئلة، يجب على المنظمة أن تضع خطة. تتلخص عملية وضع الخطة الإستراتيجية في بناء الجسر الذي يربط الأنشطة الحالية والقدرات والتمويل من جهة مع رؤية وخطة طويلة المدى من جهة أخرى. يوفر [الفصل الثامن](#) من الدليل إطار لعملية وضع الخطة الإستراتيجية.

يجب أن يواصل فريق بناء القدرات عقد الاجتماعات بصورة منتظمة لتقييم التقدم في سير العمل. كونوا مرنين وعدّلوا الخطط حسب الحاجة. احرصوا أيضا على التواصل بصورة منتظمة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة وأتّيحوا لهم فرص المشاركة.

في الوقت الذي تتعرف فيه المنظمة على نفسها ونقاط قوتها وقدراتها الفنية بشكل أفضل قد يرغب الموظفون بتبادل المعرفة والمهارات الجديدة مع المتلقي الفرعي / المتلقين الفرعيين (إن وجدوا). عند تطبيق الدروس المستفادة من عملية التقييم والتخطيط، بإمكان المتلقي الرئيسي المساعدة في إرشاد المتلقين الفرعيين تحديد الموجودات والثغرات والأولويات. إن بناء قدرة المنظمات يساعدها

٧,٥ ملخص ومراجع

• مصادر لمجالس الأمناء: بناء مجالس أمناء

فعالة في المنظمات غير الربحية

Board Source: Building Effective

Nonprofit Boards

<http://www.boardsource.org/>

تتطلب إدارة البرامج الممولة من USAID أساس تنظيمي ثابت لتلبية المتطلبات الفنية والإدارية وإعداد التقارير وغيرها. هذا لا يعني أن على المنظمة أن تكون مثالية قبل أن تتمكن من مباشرة العمل على هذه البرامج. بل المقصود بذلك أنه يجب إدراك نقاط القوة والضعف الحالية ووضع برنامج لمعالجة أي فجوات.

من المهم في الوقت نفسه البناء على قدرات وموجودات منظماتكم الفريدة. إن الاعتماد على نقاط القوة سيختصر عليكم الطريق نحو التأهل للحصول على تمويل من USAID ويزيد قدرتكم على تنفيذ البرامج ومواصلتها خصوصا عندما تتفق منظماتكم على رسالة وخطة عمل مشتركة للمضي قدما.

المراجع

• دليل إدارة المنظمات غير الحكومية

A Handbook of NGO Governance:

The Central and Eastern European

Working Group of Nonprofit Governance

<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 الربحية

Expert Discusses Effective Principles.

Procedures for Nonprofits

<http://useu.usmission.gov/Article>

[asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-](http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-)

[EF8A788838E2](http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2)

٨ الاستدامة

الاستدامة

٨,١ لمحة عامة

٨,٢ البداية

٨,٢,١ التخطيط السنوي مقارنة بالتخطيط الإستراتيجي

٨,٢,٢ الإعداد للتخطيط الإستراتيجي

٨,٢,٣ اثنا عشر سؤال رئيسي قبل البدء بالتخطيط الإستراتيجي

٨,٣ التخطيط الإستراتيجي

٨,٤ مصادر على الإنترنت حول التخطيط الإستراتيجي

٨,٥ ملخص

٨,١ لمحة عامة

عملية التخطيط الإستراتيجي.

- المضي قدماً في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- توجيه المنظمة للإجماع على خطة إستراتيجية تضمن استمراريتها في المستقبل.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

• **خطة العمل** - سلسلة خطوات توضح ما يجب تنفيذه والطريقة والوقت والشخص المسؤول عن التنفيذ وذلك لتحقيق هدف أو عدة أهداف. يمكن استخدام خطط العمل الموثقة على مستوى المنظمة أو المشروع أو الأنشطة.

• **الأفق** - الفترة المستقبلية التي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند إعداد الخطة الإستراتيجية.

• **التخطيط الإستراتيجي** - العملية التي تتبعها المنظمة لتحديد وجهتها أو إستراتيجيتها واتخاذ قرارات بشأن السير فيها. ينص دليل (Planning and Facilitation Field Guide) الإستراتيجي يحدد ببساطة اتجاه المنظمة في السنة القادمة أو ما بعدها وكيف ستصل إلى هناك وكيف ستعرف ما إذا وصلت أم لا.

• **تحليل SWOT** - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو أداة تخطيط تساعد المنظمة في إجراء دراسة ذاتية ودراسة للبيئة الخارجية والمستقبلية التي تعمل فيها المنظمة.

سواء كانت منظمتكم مؤسسة تأسست حديثاً أم منذ زمن وكان لديها مكتب مليء بموظفين من ذوي الخبرة، يعتبر التخطيط للمستقبل أساسياً لاستمراريتها لمدة طويلة. قد تكون منظمتكم متأكدة من مصدر تمويلها ومشاريعها الحالية إلا أن الأفق الزمني لذلك قصير - سنة إلى ثلاث سنوات - و تصبح الأمور بعده غير مؤكدة تماماً. حتى لو كان لديكم فكرة جيدة عما قد يحدث في المستقبل كاحتمال تلقي منح وفرص إنشاء شراكات، من الممكن دائماً أن يطرأ تغيير. فقد تزول فرص للحصول على منح، وقد ينتقل الموظفون إلى وظائف أخرى أو قد تتغير حاجات المجتمع الذي تخدمونه.

يعرّف هذا الفصل مفهوم التخطيط الإستراتيجي بشكل مختصر ويوضح بعض المنافع التي يمكن الحصول عليها من التخطيط ومخرجاته: الخطة الإستراتيجية. كما يقدم لمحة عامة عن خطوات التخطيط الإستراتيجي (٨,٢). يوجد في نهاية الفصل روابط إلكترونية لمصادر وأدوات تتناول هذا الموضوع بالتفصيل. بمجرد الانتهاء من وضع الخطة الإستراتيجية يُفضل التأكد من تماشيها مع خطة العمل (الفصل الثالث) والموازنة.

الأهداف

- تحديد ما إذا كانت المنظمة مهيئة للمباشرة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- استعمال المعلومات التي تم الحصول عليها من تقييم قدرة المنظمة (الفصل السابع) في

٨,٢ البداية

كيف يساعد التخطيط الإستراتيجي برنامجنا؟

تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تهيئة منظماتكم للمستقبل من خلال الربط بين المنحة والأنشطة الحالية من جهة والرؤية طويلة المدى والموارد والأنظمة الضرورية لتحقيق الرؤية من جهة أخرى. كما تمكنكم من رؤية منظماتكم في إطار البيئة الأكبر التي تعمل فيها.

تعتبر الخطة الناجمة عن العملية بمثابة إشارة للمانحين بأن المنظمة تعمل بانتظام - تعلم إلى أين تتجه وكيف ستصل إلى هناك.

لماذا علينا وضع خطة إستراتيجية؟

- ◀ بإمكانها أن تشكل إطار لعملية صنع القرارات.
- ◀ بإمكانها توفير الأسس اللازمة لإجراء تخطيط مفصّل أكثر على صعيد المشروع بإمكانها أن تشكل خارطة طريق
- ◀ للمستقبل ومحفز للتغيير ومعياري للخطة الإستراتيجية المستقبلية.

٨,٢,١ التخطيط السنوي مقارنة بالتخطيط الإستراتيجي

تحتوي الخطة السنوية على معلومات واضحة جداً (مثل مبلغ المنحة الذي تلقينموه ومواعيد انتهاء المنحة). بينما تحتوى الخطة الإستراتيجية غالباً على عدة متغيرات. تشتمل غاية الخطة الإستراتيجية في الواقع على تحديد حجم بعض هذه المتغيرات وقياسها.

يركز التخطيط السنوي على العمليات وبالتالي تقود المنظمة إلى الأمام من خلال وضع أهداف ملموسة وإعطاء الموظفين توجيهات محددة حول ما يجب القيام به لتحقيق النتائج المرجوة. يدرس التخطيط الإستراتيجي البيئة الخارجية ومدى توافق المنظمة مع بيئتها، ويشتمل أيضاً على تحديد الأهداف إلا أن نطاقه أوسع ويغطي كل جوانب عمل المنظمة ويأخذ بعين الاعتبار المواضيع طويلة المدى المحددة في الخطط السنوية. تغطي الخطة الإستراتيجية فترة ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل.

٨,٢,٢ الإعداد للتخطيط الإستراتيجي

كما هو الحال في عملية قياس قدرة المنظمة (الفصل السابع)، يجب أن يشترك في عملية التخطيط الإستراتيجي فريق رئيسي مؤلف من ممثلين عن إدارة المنظمة، والإدارة التنفيذية، والقسم المالي، والقسم الفني بالإضافة إلى أعضاء من مجلس الأمناء. تعتمد المدة اللازمة لإنهاء العملية على حجم المنظمة وطبيعة قيادتها والخبرة في التخطيط الإستراتيجي ومدى توفر المعلومات والالتزام بالعملية. يفضل تخصيص وقت للتركيز على التخطيط الإستراتيجي. قد يعني ذلك بضعة ساعات في الأسبوع أو يوم واحد في الشهر. قد تستغرق العملية بكاملها شهراً واحداً فقط أو سنة كاملة. فكروا بالقيام بما يلي قبل البدء بالتخطيط:

• تحدثوا مع منظمات أخرى

استشيروا منظمات أخرى لتعرفوا كيف أجروا التخطيط الإستراتيجي، ومن ساعدتهم في الخطط، وما الذي نجح معهم وما الذي يرغبون بالقيام به بشكل مختلف في المرة القادمة.

فريق الإدارة بموافقة مجلس الأمناء وإشرافه، وقد يرغب المجلس بالاشتراك مباشرة في بعض أو كل أنشطة التخطيط الإستراتيجي.

٨.٢.٣ اثنا عشر سؤال رئيسي قبل البدء بالتخطيط الإستراتيجي

ليس هناك وقت محدد "مناسب" للتخطيط الإستراتيجي. ستساعدكم الإجابة على الأسئلة المدرجة في قائمة المراجعة التالية على معرفة ما إذا كانت منظماتكم مستعدة للمضي قدما.

• اطلعوا على المصادر المتوفرة على الإنترنت هناك قائمة في آخر الفصل ببعض المصادر المتوفرة على الإنترنت. قد لا تكون هذه المصادر وحدها كافية لتوجيه العملية ولكنها تعطي فكرة جيدة عما يمكن توقعه. بإمكانكم العثور على أدوات تحبونها وبإمكانكم البحث على الإنترنت عن مستشار لديه خبرة محددة وذلك باستخدام هذه الأدوات.

• أشركوا مجلس الأمناء

التخطيط الإستراتيجي هو عملية يتولاها

٣. هل هناك أزمات ومشاكل وشيكة؟

نعم لا

٤. هل هناك التزام عميق لدى الإدارة العليا بوضع خطة إستراتيجية؟

نعم لا

٥. هل هناك تفاهم مشترك بين المعنيين بالمنظمة حول طبيعة التخطيط الإستراتيجي؟

نعم لا

٦. هل هناك مجموعة من الخبراء المستعدين والقادرين على العمل ضمن فريق التخطيط الإستراتيجي؟

نعم لا

٧. هل هناك إمكانية للحصول على البيانات التي تبين التوجهات - السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية - التي تؤثر على المستفيدين والجهات المانحة لها وشركائها ومنافسيها؟

نعم لا

٨. هل هناك إمكانية للحصول على البيانات التي تبين موارد المنظمة الحالية ومستوى أدائها؟

نعم لا

٩. هل المنظمة قادرة على التجاوب مع المشاكل بواسطة حلول جديدة؟

نعم لا

١٠. هل هناك إجماع في المنظمة حول التفويض الممنوح لفريق التخطيط؟

نعم لا

١٢ سؤال لتحديد ما إذا كانت المنظمة مهيئة للمباشرة في التخطيط الإستراتيجي. المصدر: بيريل ليفنجر Beryl Levinger*

تكون المنظمة مهيئة للبدء بالتخطيط الإستراتيجي إذا كانت الإجابة على جميع الأسئلة التالية "نعم":

١. هل هناك استعداد لإيجاد توافق تام بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال دراسة الأسئلة التالية

• ما الذي يؤثر علينا إيجابيا أو سلبا خارج منظماتنا؟

(العوامل الخارجية)؟

• أين نحن الآن (التقييم الداخلي)؟

• إلى أين نحن متجهون (الأهداف والغايات الإستراتيجية)؟

• كيف سنصل إلى هناك (الأنشطة)؟

• كيف سنعرف ما إذا كنا على الطريق الصحيح (النتائج)؟

• ما هو مخطط العمل (الموازنة)؟

نعم لا

٢. هل هناك احتمال التوصل إلى إجماع حول ما يلي:

• ما الذي نأمل تحقيقه؟

• ما الذي نؤمن به؟

• ما هي غايتنا؟

• ما الذي يميزنا أو ما الخاصية الفريدة لدينا؟

نعم لا

١١. هل هناك موارد ملائمة (بما في ذلك الميسرين من المنظمة أو خارجها) لتمكين فريق التخطيط من القيام بالمهام التالية:

- توضيح رسالة وقيم المنظمة
- تحديد العملاء/ المعنيين
- تقييم البيئة الخارجية
- تقييم البيئة الداخلية
- تحديد القضايا الإستراتيجية
- صياغة إستراتيجيات لإدارة هذه القضايا

- صياغة رؤية فعالة مستقبلية للمنظمة
- تحويل الرؤية إلى خطط أنشطة، وموازنة ونتائج رئيسية يمكن مراقبتها.
- مراقبة الأداء "الواقعي" مقابل "التوقعات".
- إجراء تعديلات على الخطة

نعم لا

١٢. هل هناك اتفاق على عملية / نموذج التخطيط الذي سيتم استخدامه؟

نعم لا

*بيريل ليفنجر " Beryl Levinger " هو بروفيسور في إدارة المنظمات غير الربحية لدى معهد مونتيري للدراسات الدولية Monterey Institute of International Studies ومدير مركز التعلم والتطوير في المنظمات Organizational Learning and Development Center لدى مركز تطوير التعليم Education Development Center.

٨,٣ التخطيط الإستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجها مقبولة فقط إذا كانت صادقة ومفيدة. صادقة بمعنى أنها تدرس العوامل الداخلية والخارجية بموضوعية، ومفيدة بمعنى أنها توثق الأهداف المحددة وخطوات العمل التي سترشد المنظمة في المضي قدماً.

الخطوة ١. الإعداد للتخطيط: توضيح تفويض العمل ونطاقه

• تشكيل فريق تخطيط إستراتيجي

للمضي قدماً وتعزيز فرص تفعيل الخطة وتطبيقها عليكم إثراك الأفراد المسؤولين عن تطبيقها. ضعوا قائمة بالمهارات والخبرات الواجب توفرها لدى الأفراد الذين قد يشتركون في هذه العملية. شكلوا فريق من مجالات مختلفة (مثلين من قسم البرامج والخدمات والإدارة والعمليات والشؤون المالية وجمع التبرعات والحاكمية) لضمان صياغة الخطة بشكل تعاوني وواقعي.

- تعيين شخص مسؤول من المنظمة و/ أو الاستعانة بمستشار من الخارج

قد يكون لديكم موظف يتمتع بالخبرة اللازمة لقيادة الفريق في عملية المراجعة المعمقة، إلا أنه يُفضّل غالباً وجود مستشار ليس له أية مصالح في المنظمة. بإمكان الشخص الذي يتم الاستعانة به من خارج المنظمة توفير رؤية موضوعية ومتجددة عن المنظمة ومنظور حول الأمور الناجحة في المنظمات الأخرى التي تواجه نفس القضايا. إذا قررتم تكليف شخص من المنظمة بدلاً من مستشار من خارجها بإجراء التخطيط الإستراتيجي عليكم طرح الأسئلة التالية:

- هل يستطيع الشخص أن يكون حيادي عند النظر إلى نقاط قوة وضعف المنظمة؟
- هل يستطيع ذلك الشخص أن يرشد المجموعة للتوصل إلى إجماع في الرأي بطريقة دبلوماسية وفعّالة؟
- هل يستطيع ذلك الشخص إدارة النزاع الذي قد ينشأ خلال عملية مراجعة المنظمة؟

إذا استعنتم بمستشار لإرشادكم في عملية التخطيط الإستراتيجي بإمكانكم تكليف

رسالة ورؤية المنظمة وقيمها. بالرغم من أن هذه العبارات تستعمل بشكل مترادف إلا أنها ليست متطابقة تماما، فهي تمثل إطار لتحديد غاية المنظمة والإبلاغ عنها بدءا من المستوى الأعلى وطويل المدى (الرؤية) نزولا إلى المستوى التفصيلي قصير المدى (الأهداف).

الرؤية

غالبا ما تكون رؤية المنظمة عبارة عن بيان ملهم يوضح ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه. تركز المنظمات غير الحكومية عادة على المشكلة التي تأمل حلها وذلك من خلال رسم رؤيتها للمستقبل بعد حل المشكلة أو التخفيف منها.

على سبيل المثال: المنظمة "تطلع المنظمة (س) إلى مجتمع خالي من الفقر والجوع يحصل الجميع فيه على التعليم الأساسي والرعاية الصحية والفرص الاقتصادية."

بيان الرسالة

يعمل بيان رسالة المنظمة على نقل رؤيتها خطوة إلى الأمام من خلال تلخيص الإجراءات التي ستخضعها المنظمة لتحقيق تلك الرؤية على أرض الواقع. كما أنه بمثابة بيان يوضح غاية المنظمة وعملها اليومي.

مثال: "تتمثل رسالتنا في مكافحة الفقر والجوع في مجتمعنا من خلال إنشاء برامج تطوير التعليم والرعاية الصحية والتنمية الاقتصادية التي تلبى حاجات المجتمع."

شخص أو فريق من المنظمة للعمل مع المستشار وإدارة عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتحقيق تقدم المنظمة. عندها بعد أن ينتهي المستشار من عمله سيكون بالإمكان ترك الخطة الإستراتيجية مع الشخص أو الأشخاص المفوضين في المنظمة والتفهمين للخطة ونتائجها المتوقعة بعد انتهاء عملية التخطيط.

لكل مستشار أو ميسر منهجيته الخاصة في العمل. لكن عليكم التأكد من أن المستشار وموظفو المنظمة المكلفون بالعمل معه يفهمون بوضوح النتائج المرجوة وما هو متوقع من كل منهم لتجنب أي لبس ومشاكل أخرى أثناء العملية.

• وضع خطة عمل وإطار زمني وتحديد مهام محددة للأفراد.

عليكم وضع خطة عمل وتخطيط وقت للعملية وتوضيح دور كل مشارك. يعتبر تنسيق وتوثيق العملية من أكثر المهام الضرورية عند وضع الخطة. عليكم تكليف شخص أو شخصين لتوفير المساعدة الإدارية وتدوين النقاشات. من المهم في التخطيط الإستراتيجي الفصل بين العمل الذي يمكنكم القيام به عن العمل الذي عليكم القيام به. ضعوا أهداف تركز على ما يجب إنجازه وتأكدوا من أنها قابلة للتحقيق. إذا واجهتم صعوبة في المباشرة في العمل ابدؤوا أولا ببعض المهام البسيطة. وسيؤدي التقدم البسيط الذي تم إحرازه إلى تحفيز المنظمة على مواجهة تحديات أكبر.

الخطوة ٢. مراجعة بيانات الرؤية، والرسالة، والقيم

يبدأ التخطيط الإستراتيجي بالتركيز على

القيم

قيم المنظمة هي معتقداتها الراسخة التي تحدد شكل الإجراءات التي ستتخذها المنظمة. وقد يكون لدى المنظمة عدة قيم جوهرية.

- كيف سنصل إليها (الأنشطة)؟
- كيف سنعلم ما إذا وصلنا إليها أم لا (النتائج)؟

الشكل ٤٨ - أمثلة على الأهداف والغايات

الأهداف	الغايات
واسعة النطاق، طويلة المدى	ضيقة النطاق، قصيرة المدى
ابن نريد الوصول إليها	الخطوات اللازمة للوصول إليها
مجردة، عامة	محددة، قابلة للقياس
توسيع نطاق مشاركة المجتمع في برنامج تنمية الشباب	<ul style="list-style-type: none"> • تعيين ١٠ متطوعين جدد من الكنائس / المساجد في المنطقة. • إرفاق موظف من المنظمة مع كل متطوع لتقديم الإرشاد له. • الاجتماع شهرياً مع جميع المتطوعين في مركز الشباب • صياغة برنامج / نشاط سنوي لتكريم أكثر ثلاثة أفراد مهمين بالنسبة للمشروع.
إزالة العوائق التي تواجه التعليم وزيادة فرص الالتحاق بالدراسة الثانوية.	<ul style="list-style-type: none"> • إتاحة إمكانية بشكل أكبر، وضمان إكمال ١٥ طفل من المجتمع على الأقل تعليمهم. • جمع الأموال من مشاريع الأعمال لدفع رسوم المدارس والنفقات الأخرى عن ١٥ طفل على الأقل من المجتمع • إعداد الترتيبات ليعمل المتطوعون في المجتمع ليوم واحد في الشهر على مشاريع تحديث وتوسعة المدارس الحالية.

مثال: "تؤمن منظمنا بتوفير فرص متكافئة لكل فرد في المجتمع بغض النظر عن الجندر أو المعتقدات الدينية أو الإثنية."

"تؤمن منظمنا بأن لكل الأطفال الحق في الحصول على تعليم أساسي."

"تؤمن منظمنا بوجود تحديد أولوياتها بناء على رغبات المجتمع وبما يتوافق معها"

بالرغم من أن غاية المنظمة تبقى غالباً كما هي دون تغيير إلا أن المنظمة قد تغير طريقتها في التفكير ونهجها في التعاطي مع المشكلة مع مرور الوقت وتنفيذها للأنشطة. لا ترغب المنظمات في تغيير إستراتيجيتها باستمرار ولكن عليها مراجعة بيان رسالتها ورؤيتها بشكل دوري لإتاحة الفرصة للموظفين لجعل مهمتهم متماسية مع الرسالة والرؤية.

في البداية، عليكم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي نأمل تحقيقه (الرؤية)؟
- ما هي غايتنا (الرسالة)؟
- ما الذي نؤمن به (قيمنا)؟
- ما الذي قد يؤثر علينا إيجاباً أو سلباً خارج المنظمة (العوامل الخارجية)؟
- أين نحن الآن (التقييم الداخلي)؟
- إلى أين نتجه (الأهداف والغايات الإستراتيجية)؟

الخطوة ٣. تحديد الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية هي عبارات عامة تبين عما تنوي المنظمة تحقيقه وترتبط مباشرة ببيان الرسالة. غالباً ما يبقى بيان الرؤية والرسالة والقيم كما هو دون تغيير إلا أن الأهداف الإستراتيجية قد تتغير مع مرور الوقت.

نموذج غاية ليست مبنية على نهج "SMART":

- تغيير طرق تربية الحيوانات (غير محددة وغير قابلة للقياس ولا تستند على إطار زمني معين).

الخطوات ٥ و ٦.مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)

عبارة "SWOT" (تلفظ swat) هي اختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات "Strengths. Weaknesses. Opportunities. and Threats". وهي أداة رئيسية للتخطيط الإستراتيجي لأنها تدرس المنظمة نفسها والبيئة الخارجية والمستقبلية التي تعمل فيها المنظمة.

تشير نقاط القوة والضعف إلى مكونات المنظمة الداخلية؛ وهي مرادف لموجودات المنظمة والتزاماتها الحالية. تتواجد الفرص والتحديات خارج المنظمة وتشير إلى المستقبل.

من الممكن إجراء تحليل SWOT كجزء من عملية التخطيط أو تطبيقه على مشكلة أو موقف محدد. يبين التمرين على الصفحة التالية أحد الطرق السهلة والسريعة للتعاطي مع هذا التحليل.

مثال: الأهداف الإستراتيجية - زيادة دخل الأسر التي تكون المرأة المعيل لها في المقاطعة (س) وذلك من خلال تربية الحيوانات وتسويقها بشكل أفضل.

الخطوة ٤. تحديد الأهداف الإستراتيجية

يجب أن تحدد المنظمة الطريقة التي ستحقق بها أهدافها الإستراتيجية خلال الثلاث إلى خمس سنوات القادمة وذلك من خلال إقرار غايات محددة وقابلة للقياس والتحقق وواقعية ومبنية على إطار زمني محدد (S.M.A.R.T):

- محددة "Specific" - هل هناك وصف لسلوك/ نتيجة دقيقة بشكل محدد أو مرتبط بمعدل أو عدد أو نسبة أو تواتر؟

- قابلة للقياس "Measurable" - هل هناك طريقة موثوقة لقياس التقدم نحو تحقيق الغاية؟

- قابلة للتحقيق "Achievable" - هل نسعى إلى تحقيق أكثر من اللازم؟ هل يمكننا تنفيذ ما نسعى إليه بجهد معقول؟

- واقعية "Realistic" - هل لدينا الموارد - الموظفين، المال، المواد، الخ - لتحقيق أثر فعلي؟

- مبنية على إطار زمني "Time-based" - هل تاريخ الانتهاء و/ أو البداية مبين أو محدد بوضوح؟

نموذج غاية مبنية على نهج "SMART":

- بحلول عام [السنة] ستكون منظمنا قد دعمت المبادرات الرامية إلى زيادة دخل [عدد] أسرة تعيلها النساء في مقاطعة "س" وذلك من خلال تحسين الثروة الحيوانية وتطوير التسويق.

الشكل ٤٩ - مثال على أنواع المعلومات التي يجب تضمينها في مصفوفة تحليل SWOT:

العوامل الداخلية	
نقاط الضعف (الالتزامات) طرحوا السؤال التالي: ما الذي يمكننا أدائه بشكل أفضل؟ كيف نقيس التحسن في الأداء؟ على سبيل المثال: • الإدارة المالية • الموارد البشرية • المراقبة • الموارد • جمع التبرعات • تعيين المتطوعين	نقاط القوة (الموجودات) اطرحوا السؤال التالي: ما الذي جيد عمله؟ كيف نعرف ذلك؟ على سبيل المثال: • القدرة • الموارد (التمويل، اللوازم، الخ) • الموقع والنطاق الجغرافي • الابتكار • الإدارة • البحث، التوعية • المتطوعين • المزايا التنافسية.
العوامل الخارجية	
التحديات (التحديات) اطرحوا السؤال التالي: ما العوامل خارج المنظمة التي قد تعيق التحسن في أدائنا؟ صنفوا العوامل حسب "درجة خطورتها". و"احتماليتها" و"تكرار حدوثها" على سبيل المثال: • التغييرات على الحكومة • كوارث طبيعية	الفرص اطرحوا السؤال التالي: ما هي العوامل خارج المنظمة التي بإمكانها مساعدتنا في تحسين أدائنا؟ على سبيل المثال: • التوجهات في قطاعنا • ما الذي تفعله الوكالات الحكومية؟ • الشراكات، الوكالات، شبكات العمل؟

الخارجية، والتحديات أو التهديدات الخارجية. جمع البطاقات لتحديد المواضيع الرئيسية التي أشار إليها الفريق عن كل عنصر من عناصر تحليل "SWOT".

- صياغة مصفوفة (الرجاء الاطلاع على الشكل ٤٩).

فيما يلي بعض النقاط التي يجب التفكير فيها عند التعاطي مع عناصر التحليل المختلفة:

- الجزء المتعلق بنقاط القوة - العوامل التي ستساعد منظمتكم في تحقيق غايات برامجها مثل القدرة على تلبية حاجات المستفيدين من البرنامج أو تقديم الخدمات بطرق عالية الكفاءة أو الموظفين المميزين، أو المواقع الرئيسية.

تمرين لإجراء تحليل SWOT يجب استخدام بيانات ونتائج التقييم الذاتي (الفصل السابع) وتخطيط الاتصالات (الفصل الثالث) لتحديد المواضيع الرئيسية ومن ثم اتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد غاية للمنظمة
- الطلب من كل فرد في الفريق تحديد نقاط قوة المنظمة المرتبطة بتلك الغاية وإعطاء كل منهم ثلاث بطاقات لكتابة نقاط القوة الثلاث ثم جمع البطاقات لتحديد المواضيع الرئيسية التي أشار إليها الفريق.
- تكرار التمرين لنقاط القوة الداخلية، والفرص

تحتوي الخطة السنوية (الفصل الثالث) على الخطوات المفصلة، ولكن عند التخطيط الإستراتيجي، يتم النظر إلى الصورة العامة على صعيد أفق زمني أوسع. عليكم وضع جدول أو خطة مشروع لتوثيق كل مهمة والأشخاص الضروريين لتنفيذها والمدة الزمنية اللازمة لإجرائها (يرجى الاطلاع على البند ٧.٤).

الخطوة ٨. تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل

أجيبوا على عدة أسئلة أساسية كالأئلة التالية:

- ما هي مصادر التمويل المتوفرة لدينا؟ أين يمكننا العثور على تمويل آخر؟
- ما هي الموارد البشرية التي نحتاج إليها؟ من في طاقم الموظفين الحالي لدينا يمتلك المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة؟

أضيفوا هذه الإجابات إلى خطة العمل.

الخطوة ٩. وضع موازنة لتطبيق الخطة

بمجرد الانتهاء من صياغة خطة العمل وتحديد الموارد الضرورية عليكم تقدير التكاليف اللازمة لتطبيقها خلال الثلاث سنوات القادمة.

الخطوة ١٠. مراقبة وتقييم التقدم في سير العمل؛ تعديل الخطة حسب ما يلزم

يجب على لجنة التخطيط الإستراتيجي عقد اجتماعات بشكل منتظم لدراسة التقدم في سير العمل داخليا والواقع الخارجي، وعليها أيضا التحلي بالمرونة وإجراء تغييرات على الخطة حسب الحاجة.

• الجزء المتعلق بنقاط الضعف - العوامل التي تجعل تحقيق غايات البرنامج صعب مثل عدم توفر موارد بشرية لديها المهارات اللازمة، ولكن من الممكن تحويل هذه المسألة إلى نقطة قوة إذا ما تمت معالجتها.

• الجزء المتعلق بالفرص - العوامل الخارجية التي يمكن أن تساعد برنامجكم مثل قرار الحكومة زيادة فرص الحصول على الخدمات الصحية في المنطقة التي يعمل فيها المشروع.

• الجزء المتعلق بالتهديدات - العوامل الخارجية التي لا يمكنكم التحكم بها والتي من الممكن أن تؤثر سلبا على البرنامج مثل المسائل الأمنية التي تجعل العمل في منطقة ما صعبا، أو التغييرات في التشريعات الحكومية التي تؤثر على الخدمات التي تقدموها وتجبركم على تعديل برنامجكم.

عند توثيق تحليل SWOT يجب إلقاء الضوء على الطريقة التي تنوون من خلالها البناء على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف حتى لا تعيق منظمكم، وتأكدوا من أن الفرص والتهديدات لا تؤثر سلبا على قدرتكم على أداء المهام المبينة في خطة عملكم.

الخطوة ٧. تحديد الطريقة التي ستحققون فيها كل هدف إستراتيجي؛ وضع خطة عمل

يجب تحديد الخطوات التي ستأخذونها لتحقيق أهدافكم الإستراتيجية. ستكون هذه الأهداف بمثابة القاعدة الأساسية لخطة العمل. تذكروا أن الإستراتيجيات هي الطرق التي تسلكها المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها. يُنصح باختيار مجموعة إستراتيجيات لكل هدف إستراتيجي وذلك لتحقيق أكبر أثر.

٨,٤ مصادر متوفرة على الإنترنت حول التخطيط الإستراتيجي

هناك العديد من المصادر الممتازة المتوفرة على الإنترنت لترشدكم في عملية التخطيط الإستراتيجي. يوفر الشكل ٥٠ قائمة ببعض تلك المصادر لمساعدتكم في المباشرة في العمل.

الشكل ٥٠ - مصادر مختارة على الإنترنت حول التخطيط الإستراتيجي

الوصف	الأدوات والموارد
يقدم هذا الدليل طريقة للتخطيط الإستراتيجي بشكل مفصل بإمكانكم تطبيق نفس الطريقة في أي منظمة أو مشروع يحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي	دليل Civicus للتخطيط الإستراتيجي Civic Strategic Planning Toolkit http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf
أداة للمنظمات الدينية من Core Initiative و International HIV/AIDS Alliance. 2007	صياغة الخطط الإستراتيجية Developing Strategic Plans (pdf) http://www.coreinitiative.org/Resources/PublicationsAllianceStrategicPlanningTool.pdf
عملية بسيطة مؤلفة من أربع خطوات ترشد المنظمات نحو كيفية تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها. مصدر واحد من بين عدة مصادر.	التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية من خلال تمرين SWOT http://www.networklearning.org

حل المشكلات: تحليلات SWOT والتخطيط الإستراتيجية Problem Solving: SWOTs & Strategic Plans http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search	أحد المصادر والأدوات المتوفرة مجاناً للمنظمات التي تعمل في مجال التنمية والمساعدات الإنسانية. التعلم من خلال شبكات العمل. تقوم المنظمة بإعداد أو العثور على أدلة إرشادية تساعد المنظمات غير الحكومية في بناء المهارات واقتراح مواقع إلكترونية أخرى تحتوي على مصادر جيدة.
فصل عن التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning (pdf) Chapter www.ciir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675	بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية المحلية: دليل إرشادي للممارسات الفضلى Capacity Building for Local NGOs: A Guidance Manual for Good Practice الناشر: Catholic Institute for International Relations. المعهد الكاثوليكي للعلاقات الدولية ٢٠٠٥.
قائمة مراجعة التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning Checklist (NGO Café) http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm	يمكن استخدام هذه القائمة لتقييم جاهزية المنظمة للمباشرة في التخطيط الإستراتيجي. الغرض الأساسي منها هو التخطيط للتدريب وتقديم المساعدة الفنية للتغلب على العقبات المشار إليها.
التخطيط الإستراتيجي (في المنظمات غير الربحية) Strategic Planning (in nonprofit or not-for-profit organizations) http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	منقول من كتاب The Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation تأليف: Carter McNamara. الناشر: Authenticity Consulting. 2008
التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية الصغيرة: دليل عملي للعملية Strategic Planning in Smaller Nonprofit Organizations: A Practical Guide for the Process http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	هذا الدليل مصمم لمساعدة أعضاء المجلس والموظفين في المنظمات غير الربحية الصغيرة على صياغة خطط إستراتيجية لتعزيز وضمان استمرارية منظماتها.

٨,٥ ملخص

تخطى المنظمات التي تتبع عملية التخطيط الإستراتيجي السليم بفرص أفضل من غيرها في الحصول على منح في المستقبل وكسب الخبرة والتعرف أكثر على قدرتها على تعزيز أثر منظماتها في المستقبل. المنظمات التي تمضي الوقت اللازم في التخطيط الإستراتيجي تكون قادرة أكثر من غيرها على ضمان الاستدامة والاستمرارية وإحداث فرق على المدى الطويل.

٩ البحث عن تمويل مستقبلي

البحث عن تمويل مستقبلي

٩,١ لمحة عامة

٩,٢ البداية

٩,٢,١ خمس نصائح للبحث عن تمويل مستقبلي

٩,٣ البحث عن فرص التمويل

٩,٣,١ تحديد الجهات المانحة

٩,٣,٢ أنواع المنظمات المانحة الشائعة

٩,٣,٣ مصادر التمويل الخاصة

٩,٤ تقديم طلبات للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

٩,٤,١ آليات التمويل المتبعة لدى الحكومة الأمريكية

٩,٤,١,١ عقود الشراء بالمقارنة مع المساعدات

٩,٤,١,٢ الاتفاقيات التعاونية بالمقارنة مع المنح

٩,٤,٢ التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية من خلال العمليات التنافسية

٩,٤,٢,١ بيان البرنامج السنوي (APS)

٩,٤,٢,٢ الدعوة لتقديم الطلبات (RFA)

٩,٤,٢,٣ الدعوة لتقديم المقترحات (RFP)

٩,٤,٢,٤ فتح باب المنافسة مجددا على البرنامج

٩,٤,٢,٥ المنافسات المؤلفة من عدة مراحل

٩,٤,٢,٦ آليات تقديم المنح الفرعية

٩,٤,٢,٧ الإشعارات السابقة للإعلان عن عروض المنح

٩,٥ تصميم البرامج

٩,٥,١ تطوير الاهداف

٩,٥,١,١ تحديد المؤثرات

٩,٥,١,٢ البيانات الديمغرافية والبيانات الأخرى في البلد

٩,٥,١,٣ بيانات البرامج السابقة

٩,٦ وضع الموازنة

٩,٦,١ فئات الموازنة المعيارية

٩,٦,٢ التكاليف المباشرة بالمقارنة مع التكاليف غير المباشرة

٩,٦,٣ المساهمة في التكاليف

٩,٧ قواعد التأهل للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

٩,٨ الشراكات

٩,٨,١ البحث عن متلقين فرعيين

٩,٨,٢ تقديم طلب للحصول على منحة كمتلقي فرعي

٩,٩ ملخص ومراجع

٩.١ لمحة عامة

من الممكن لعملية البحث عن التمويل أن تكون صعبة ومربكة ومثيرة ومقلقة، فالمنافسة شديدة وقد يعتمد مستقبل البرامج على مقدرتها في الحصول على أموال خصوصاً بالنسبة للمنظمات الصغيرة.

الانتقال مباشرة إلى:

- ◀ البحث عن فرص التمويل
- ◀ آليات التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية
- ◀ المنافسة على التمويل
- ◀ تصميم البرامج
- ◀ وضع الموازنة
- ◀ الشراكات

لجمع الأموال بنجاح يجب استخدام الموارد بكفاءة لتمكن من استهداف فرص التمويل التي تتماشى مع عمل منظماتكم. سيساعدكم هذا الفصل على تطوير إستراتيجية جمع الأموال وذلك من خلال شرح كيفية البحث عن فرص التمويل (٩.٣) وتقديم طلب الحصول على تمويل (٩.٤) وتصميم البرامج (٩.٥) والموازنات (٩.٦). يحتوي الفصل أيضاً على أجزاء محددة عن التأهل للحصول على التمويل (٩.٧) وبناء الشراكات وحشدها (٩.٨) لزيادة فرص التمويل المحتملة.

الأهداف

- فهم الآليات المختلفة للتمويل المقدم من الحكومة الأمريكية وعمليات المنافسة.
- التعرف على إستراتيجيات جمع الأموال وتقديم

طلبات الحصول على منح.

- تحسين قدرتكم على كتابة طلبات جيدة للحصول على منح.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- **عقد الشراء "Acquisition"** - عملية شراء أو عقد لحكومة الولايات المتحدة لشراء شيء لاستعمالها الخاص. يشتمل ذلك على المنتجات، أو السلع، أو الخدمات.
- **بيان البرنامج السنوي APS** - عرض من الحكومة الأمريكية لتقديم عدة منح خلال مدة زمنية محددة.
- **المساعدات** - منح من الحكومة الأمريكية إلى فرد أو منظمة لتحقيق غاية عامة.
- **عقد** - الآلية التي تستخدمها الحكومة الأمريكية لتوريد المشتريات.
- **الاتفاقية التعاونية** - إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدات. 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.
- **المنح Grants** - طريقة تستخدمها الحكومة

• اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA" - سعر 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>.

• المبلغ المخصص أو الالتزام - المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك ضمانات بأن تعيد USAID إلى متلقي المنحة أي مصروفات تزيد عن مبلغ الالتزام.

• دعوة لتقديم الطلبات RFA - آلية للمنح أو الاتفاقيات التعاونية تقوم USAID من خلالها بتمويل الأنشطة والإشراف عليها بشكل محدود. وهي أكثر الطرق الشائعة للدعوة لتقديم طلبات من المنظمات غير الحكومية.

• طلب تقديم مقترحات RFP - آلية للعقود حيث يمكن تقديم العقود الى أي نوع من المنظمات بالرغم من أنّ هذه الآلية مستعملة بشكل شائع في المنظمات الربحية.

• فئات الموازنة المعيارية - الفئات المعيارية التي تقترح الحكومة الأمريكية على كل متلقي المنح استخدامها بما في ذلك فئة الموظفين، والمزايا العينية، والمستشارين، والمواصلات/ السفر، والمعدات، واللوازم، والخدمات التعاقدية (المتعاقدين الفرعيين)، وتكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحياناً بـ"تكاليف الإنشاء")، ونفقات

الأمريكية لتقديم المساعدات. تحتفظ الحكومة الأمريكية بموجب النج بدرجة سيطرة أقل على البرنامج بالمقارنة مع الاتفاقيات التعاونية.

• مؤثر - عامل محدد في البيانات تتبعه المنظمة لمراقبة سير عمل البرنامج.

• التكاليف غير المباشرة - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن نسبها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين.

• المساهمة العينية - الموارد غير النقدية المقدمة إلى مشروع وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضاً 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.

• الأموال المناظرة Matching Funds - نسبة أو مبلغ ثابت ليس من موارد الحكومة الأمريكية تفرض USAID على المتلقين تقديمه لمشروع ما ليكونوا مؤهلين للحصول على منحة.

• مذكرة تفاهم "MOU" - مستند مستخدم للتأكيد على بنود متفق عليها في حال عدم 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.

أخرى، وتكاليف غير مباشرة.

• **التدخل الجوهري Substantial Involvement** - الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في التدخل في أي مشروع مساعدات ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة على القدرة على الموافقة على خطط العمل، والموازنات، والموظفين الرئيسيين، وخطط المراقبة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.

٩,٢ البداية

بالرغم من أنّ هناك الكثير من فرص التمويل إلا أنّ على المنظمة دراسة عدة عوامل ومعرفة المصادر التي عليها السعي من خلالها للحصول على تمويل. من المهم عند التفكير في التمويل المستقبلي أن تفهموا منظمتمكم تماماً وأن يكون لديكم رسالة ورؤية واضحة ومعرفة الأمور التي تجيدون القيام بها، فهذا سيساعد منظمتمكم في تحديد مصادر التمويل التي عليكم البحث عنها وأنواع البرامج التي عليكم التفكير في تنفيذها. هذا التقييم الحريص والواقعي سيرشدكم في العثور على مول مناسب بطريقة أفضل.

بمجرد أن تجد المنظمة فرصة تمويل ملائمة، عليها الانتقال إلى الخطوة التالية وهي ترويج المنظمة وإثبات أنها الأفضل لأداء ذلك العمل. لدى كل منظمة إستراتيجيتها الخاصة لتمييز نفسها عن المنظمات الأخرى والترويج عن خبراتها وتجاربها وقدراتها. تشتمل إستراتيجيات المنظمات غير الحكومية بشكل عام على أحد أو بعض العناصر التالية:

• **الخبرة على صعيد النطاق الجغرافي** - هل تمتلك

منظمتمكم خبرة في تقديم الخدمات لمنطقة جغرافية محددة؟ بغض النظر عن حجم المنطقة - مجتمع واحد أو إقليم مؤلف من عدة بلدان - تشير الخبرة في العمل في منطقة معينة إلى أن المنظمة لديها اطلاع على المشهد السياسي والثقافي واللغوي فيها، كما يدل على أن لديها موظفين ومكاتب في الميدان وأنها قادرة على المباشرة في العمل.

• **الخبرة الفنية** - هل تعتبر منظمتمكم غير الحكومية مختصة في تقديم خدمة محددة؟ يعتبر توفر الخبرة الفنية في مجال محدد بشكل عام مثل أنشطة اتصال تغير السلوك أو إطلاق مبادرات للرعاية الصحية المنزلية أكثر من مجرد خبرة فهي تشير أيضاً إلى أن المنظمة قادرة على توفير الخدمة في مجال معين بكفاءة.

• **التخصص الديمغرافي** - هل تختص منظمتمكم في العمل مع فئة ديمغرافية معينة أو تقديم خدمات لها مثل النساء أو الأطفال أو الأفراد المعرضين لدرجة عالية من الخطر؟ كما هو الحال بالنسبة للخبرة الفنية في مجالات معينة فإن التخصص في العمل مع مجموعة ديمغرافية معينة قد يدل على الحرص على تقديم الخدمة إلى الفئة المستهدفة.

• **استغلال الموارد الخاصة** - هل منظمتمكم قادرة على استغلال الموارد الهامة؟ جمع المنظمات الدينية الأموال من المصادر الخاصة وتستقطب المتطوعين الذين يدفعهم إيمانهم الديني إلى دعم مبادرات المنظمة. تحشد المنظمات المرتبطة بجامعات محددة والمنظمات المهنية غالباً موظفي الجامعة أو موارد الشركات.

٢. عززوا المقترحات بالتفاصيل من الممكن أن تجمع المنظمات الضخمة بين الإستراتيجيتين. ولكن في المنظمات الصغيرة تركز إستراتيجيات جمع الأموال عادة على الموجودات الرئيسية لديها. على سبيل المثال، تركز المنظمة المختصة في تقديم الخدمات في دولة معينة على استكشاف فرص التمويل في تلك الدولة؛ وتركز المنظمة التي تختص في مجال فني محدد جهودها في العثور على فرص لتمويل تلك الخدمة بالتحديد.

لضمان نجاح عملية جمع الأموال، عليكم تعزيز نقاط القوة في منظماتكم، وإلا ستهدرون الوقت والموارد في السعي للحصول على منح

لستم مؤهلين للحصول عليها أو ينتهي بكم المطاف في السعي للحصول على أموال لأنشطة لا تتلاءم مع رسالتكم. إن تطوير إستراتيجية موجهة لجمع الأموال سيساهم في تعزيز جهودكم والتزامكم برسالة المنظمة وزيادة فرصكم في الحصول على المنح التي تطلبونها في النهاية.

٩.٢.١ خمس نصائح للبحث عن تمويل مستقبلي

١. قدموا طلب للحصول على مبلغ مناسب ومقبول

عند تقديم طلب للحصول على تمويل عليكم مراجعة حجم الموازنة المطلوبة وصياغة نطاق برنامج (على سبيل المثال، التغطية الجغرافية، والأهداف المقترحة) لتلائم حجم الموازنة. (للمزيد من المعلومات عن موازنة البرنامج، يرجى الاطلاع على الجزء ٩.١ المتعلق بتشكيل الموازنة).

٤. كونوا دقيقين في الرد على عروض المنح من الأخطاء الشائعة التي يتم ارتكابها عند الرد على عروض المنح هي عدم القدرة على التعاطي مع نقاط رئيسية أو معايير والتأخر في التسليم بعد بضعة ساعات عن الموعد النهائي أو عدم الالتزام بمتطلبات تسليم المقترح. قد تخسرون عمل استغرفكم أسابيع إذا لم ترفقوا الموازنة أو لم تستخدموا النماذج

٣. شكّلوا شبكة من الشركاء

تتخذ الشراكات الناجحة عدة أشكال وأحجام وتتراوح من المنظمات الكبيرة إلى الصغيرة ومنشآت الأعمال في القطاع الخاص والمنظمات الخيرية والجماعات الدينية، ومن الممكن أن تشمل على المنظمات التي تقدم خدمات مختلفة أو المنظمات المتشابهة. الوسيلة للنجاح هي استعداد المنظمات للعمل معاً على قضية مشتركة واستغلال نقاط القوة لدى كل منها. كلما كانت شبكة العلاقات أكبر كانت فرص الشراكة المحتملة أكبر.

تلك التي تكاد لا تخضع لأي شروط أو أحكام خاصة. يتناول هذا الجزء طريقة تحديد وفهم مصادر التمويل المختلفة المتاحة لمنظمتكم. يحتوي بند المراجع في نهاية الفصل على روابط إلكترونية لمصادر حول إستراتيجيات التمويل المختلفة (٩.٩).

يتطلب جمع الأموال الوقت والمهارة. عند البحث عن الدعم المالي لبرامجكم سيتعين عليكم تخصيص موارد للبحث عن الأموال وتقديم طلبات للحصول عليها واستكشاف طرق أخرى لجمع المال لذا قد يكون تحديد حجم الوقت والجهد الذي يجب على الموظفين تخصيصه لجمع المال بدلا من تنفيذ المشاريع صعبا. ولكن جمع المال ليس مجرد عملية بذل وقت بل تشتمل أيضا على استغلال الوقت والمهارة المتوفرة لديكم بفعالية قدر الإمكان.

٩.٣.١ تحديد الجهات المانحة

تشير عبارة "مانح" عادة إلى منظمة غايتها الأساسية هي توزيع الأموال على المنظمات غير الربحية لتنفيذ برامج لتحقيق أهداف محددة. من الممكن أن تكون الجهة المانحة حكومات أو أفراد أو منشآت أعمال أو منظمات أخرى.

يقدم مئات المانحين التمويل لمعالجة قضايا متعددة في الدول حول العالم. وبعضها يقدم مليارات الدولارات بينما يقدم بعضها الآخر بضعة آلاف فقط. يوفر البعض منافسة مفتوحة بينما يقدم الآخرون الدعم لأنواع منظمات محددة. بعضها يقدم أموال يستطيع المتلقي إنفاقها حسب تقديره الخاص، بينما قد يوفر الآخرون التمويل لغاية محددة.

الملائمة. عندما تقرر الرد على عرض المنح يجب أن تكون الخطوة الأولى التي تتخذونها هي دراسة العرض لمعرفة متطلبات التقديم - ما هي الوثائق المطلوبة، وما هو عدد الصفحات المسموح به، ومواعيد وأوقات التسليم، وتعليمات التسليم... الخ. ضعوا قائمة مراجعة وتأكدوا من وضع إشارة عند كل متطلب تستوفونه قبل تسليم المقترح النهائي. سلموا المقترح في أقرب وقت ممكن لتجنبوا المشاكل التي تنشأ عند العمل في اللحظات الأخيرة.

٥. ابدعوا المشاريع الريادية بأموالكم الخاصة إن أمكن

إذا كان لدى منظمتكم أموال خاصة بها، فكروا في استخدامها لبدء مشروع ريادي. المشاريع الريادية التي يتم تطويرها بشكل مصغر باستخدام نفس التصميم الفني وإدارة المشروع والمراقبة والتقييم ومبادئ وضع الموازنة التي تستخدمها المشاريع المتكاملة تمنح المنظمة خبرة قيمة يمكن استخدامها لاحقا عند تقديم طلبات للحصول على تمويل. يتم بناء اقتراح توسيع نطاق البرامج القائمة - حتى البرامج الريادية - على الأدلة المتوفرة أكثر من البرامج الجديدة كلياً، مما يطمئن المانح بأن المشروع المقترح لديه فرصة للنجاح.

٩.٣ البحث عن فرص التمويل

يجب التفكير والتخطيط بحرص لاختيار أفضل وسائل جمع الأموال. تفتقر معظم المنظمات إلى الموارد اللازمة للبحث عن كل فرص التمويل لذا يتعين عليها تحديد أكثر المصادر التي تدعم أهدافها على الأرجح. تتنوع مصادر التمويل ما بين تلك المخصصة لأغراض محددة إلى

المنظمات المانحة متعددة الأطراف - تقوم هذه المنظمات بجمع الموارد من الحكومات. القطاع الخاص، والأفراد لتقديم التمويل لقضايا محددة. من الأمثلة الشائعة على ذلك: الصندوق ووكالات الأمم (<http://www.theglobalfund.org/en/>). المتحدة (برنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة فيروس نقص المناعة المكتسبة / الإيدز United Nations Joint Programme on HIV/AIDS واليونيسف [UNAIDS—www.unaids.org] [UNICEF—www.unicef.org/].

• المؤسسات الخاصة - تقدم المؤسسات الخيرية الضخمة أحيانا المنح للبرامج. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع: www.foundationcenter.org

• الجماعات الدينية - تجمع مئات المنظمات الخيرية الدينية الأموال من أعضائها لتقديم المنح وتمويل المنظمات.

• التبرعات الخيرية من الشركات - لدى بعض الشركات الضخمة برامج لتمويل المشاريع في الدول التي تعمل بها.

• عمليات الترويج التجارية المرتبطة بقضية محددة - هذا يدمج بين دعم الشركات للغايات الخيرية وشراء خدمة أو منتج أو الترويج له. من الأمثلة على ذلك حملة المنتج الأحمر " Product Red Campaign" التي سوقها "بونو" المغني الرئيسي في فريق الروك U2 منذ إطلاق الحملة في عام ٢٠٠٦. عندما يشتري المستهلكون أي سلعة تحمل مصلق " Product Red" من شركات مثل Starbucks Corp. و Gap Inc. يقدمون الدعم أيضا إلى المنظمات غير الربحية مثل "الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا".

يستغرق العثور على مانحين ملائمين الوقت والبحث. يبين هذا الجزء بشكل مختصر أنواع المانحين الشائعة.

٩.٣.٢ أنواع المنظمات المانحة الشائعة

من الممكن أن تساعدكم القائمة التالية في التعرف على المانحين أو الوكالات التي قد تكون مستعدة لتقديم المساعدة المالية لكم عند الإمكان وتقديم الاستشارة لكم حول كيفية الوصول على الموارد اللازمة لتمويل مشاريعكم:

• حكومات الدول المضيفة - غالبا ما يكون لدى الوزارات برامج تقدم التمويل للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ البرامج. وتكون أولوياتها عادة مبنية في وثائق خطط الدولة الإستراتيجية التي تشتمل على تفاصيل حول كيفية التخطيط لتمويل الجهود اللازمة في دولها.

• حكومات أخرى (المنظمات الثنائية/ الوكالات) - مثلما تقدم حكومة الولايات المتحدة التمويل من خلال وكالات مختلفة مثل USAID أو وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية أو وزارة العمل تقدم حكومات الدول الأخرى التمويل أيضا. يتم عموما تنظيم هذا التمويل من قبل وكالة مشابهة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID مثل وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة

(DFID—www.dfid.gov.uk). والوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA—www.acdi-cida.gc.ca). والوكالة الأسترالية للتنمية الدولية (AusAID—www.ausaid.gov.au). والبنك الدولي (www.worldbank.org).

- برامج السفارات - تقدم سفارات الدول الأجنبية أحيانا المنح لدعم المشاريع الصغيرة.

٩,٣,٣ مصادر التمويل الخاصة

حتى المتطوعون علاقات شخصية مع شركات أو منظمات أخرى فقد تكونوا قادرين على الاستفادة منها لطلب التبرعات.

بإمكانكم اكتشاف العلاقات التي تساعدكم في جمع الأموال. يؤدي الابتكار إلى إطلاق العنان للأفكار الجديدة. فيما يلي بعض النصائح التي يمكنكم أخذها بعين الاعتبار عند جمع الأموال.

- توجهوا إلى العملاء الذين يتعاملون معكم بصفة متكررة.

يدرك الجميع في عالم الأعمال أن الجهد اللازم للحفاظ على العملاء الحاليين وضمان عودتهم أقل من الجهد اللازم لاستقطاب عملاء جدد إلى متاجرهم للمرة الأولى، وهذا ينطبق تماما على التبرعات من المصادر الخاصة. لذا عليكم التفكير في إستراتيجيات لإبقاء الداعمين الحاليين لمنظمتكم منخرطين في العمل معها دائما. على سبيل المثال، أصدروا رسائل إخبارية تبين كيف تستخدمون الأموال أو أعربوا عن تقديركم للتبرعات الضخمة من خلال تقديم دروع أو وضع لافتات في مواقع المشروع.

• اطلبوا التبرعات

إذا أخبرتم مجموعة أو منشأة أعمال أو فردا بالعمل الرائع الذي تقومون به ولم يخبروهم بأنكم تحتاجون إلى الدعم أو لم تشرحوا لهم كيف يمكن تقديم الدعم لمنظمتكم فلن يدرك المتبرعون المحتملون بأنكم تطلبون التبرعات. اطلبوا التبرعات بشكل صريح وقدموا خيارات متعددة لأشكال الدعم بما في ذلك التبرعات العينية والنقدية.

- وفروا سبل الانخراط للأفراد والمنظمات
- يحب أن يشعر داعمو المنظمات بأنهم مشتركون

يأتي الدعم المقدم من المصادر الخاصة على شكل مساهمات نقدية و/ أو عينية. هناك العديد من المزايا لتبرعات الأفراد، المنظمات، و/ أو منشآت الأعمال. الأموال التي يتم جمعها على صعيد خاص تذهب غالبا لدعم عمليات المنظمة اليومية بدلا من ربطها بمشروع محدد. ومن الممكن استخدامها كأموال مناظرة "matching funds" أو مساهمة في التكاليف لتوسيع نطاق برنامجكم الممول من USAID (ومن الممكن أيضا أن يجعلكم شركاء أكثر جاذبية). غالبا ما تكون الأموال الخاصة متوفرة فورا ويحكمها عدد أقل من الأنظمة والقيود على عمليات الشراء ومتطلبات إعداد وتقديم التقارير.

هناك العديد من الإستراتيجيات لجمع الأموال من المصادر الخاصة. بعض المنظمات تستغل العلاقات مع الجماعات الدينية أو المنظمات الأخرى التي تشاركها نفس الاهتمامات. البعض الآخر يحاول جمع الأموال من خلال زيادة الوعي العام بعملهم على أمل خلق انطباعات إيجابية قوية تدفع الشركات و/ أو الأفراد لدعم برامجهم.

تعتمد أغلب الإستراتيجيات الناجحة لجمع الأموال من المصادر الخاصة على "من تعرفونهم" أي علاقات أفراد المنظمة مع الغير. إذا كانت منظمتكم على سبيل المثال عبارة عن جماعة دينية بإمكانكم الاستفادة من شبكات الكنائس، أو الكنس، أو المساجد أو الأفراد الذين ينتمون لنفس الدين لجمع الموال. إذا كان لدى أعضاء مجلس الأمناء لديكم أو الموظفون أو

السلع التي تسددون ثمنها عادة بشكل نقدي. عندما يعرض عليكم أحد المتطوعين على سبيل المثال خدمة أو لوازم أو مساعدة مجانية فأنتم تحصلون بذلك على دعم عيني. من الممكن أن يأتي الدعم العيني من أفراد المنظمة نفسها، والمجتمع المحلي، وغيرهم.

يعتبر استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات الصحيحة لجمع الأموال أمر أساسي ومختلف من منظمة إلى أخرى. يبين الشكل ٥١ قوائم بمصادر المنح المحتملة التي تمت مناقشتها أعلاه بالإضافة إلى بعض مزايا ومساوئ كل منها وذلك لأخذها بعين الاعتبار قبل تحديد الإجراءات التي تريدون اتخاذها.

في العمل معها. فكروا في طرق لجعل الشركات الخاصة والأفراد منخرطين بشكل أكبر مع المنظمة. بإمكانكم على سبيل المثال تنظيم فرص تطوعية خاصة تتيح للأفراد فرصة رؤية مشاريعكم عن قرب والمشاركة فيها. أو بإمكانكم أن تعرضوا على الأشخاص الذين يظهرون التزاما تجاه المنظمة من خلال تقديم دعم كبير لها أن يصبحوا أعضاء في مجلس الأمناء أو العمل كمستشارين في مشاريع محددة.

بإمكانكم أيضا أن تطلبوا الدعم العيني أي الموارد غير النقدية، فبدلاً من شراء كل شيء بمبالغ نقدية ابحثوا عن تبرعات من المجتمع. تشمل التبرعات العينية أو غير النقدية على

الشكل ٥١ - لمحة عامة عن مصادر جمع الأموال *

المصدر	المزايا	المساوئ
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> • مصدر شعبي يمكن تأسيسه. • قد يتحول المتبرعون إلى مناصرين محتملين للقضية • قد يصبح المتطوعون مصدر للأموال و/ أو وسيلة اتصال بمصادر أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف العثور عليهم كبيرة، أي يتم غالباً الحصول على عائدات قليلة مقابل بذل الكثير من الجهد. • مليئة بالمخاطر بالنسبة للمنظمات التي ليس لديها خبرة مسبقة في هذا المجال. • تحتاج إلى كثير من الدعم من أعضاء مجلس الأمناء والإدارة والموظفون والمتطوعون. • الخدمات التطوعية العينية محتملة
المؤسسات الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مصدر لمبالغ كبيرة • قد تكون مبالغ التمويل الأقل مقدمة بشكل مستمر • الإرشادات والعمليات واضحة • الموظفون يمكن التواصل معهم ومحترفون في عملهم • الالتزام بإحداث تغيير اجتماعي • قد يكون هناك مواعيد نهائية مرنة. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يتم الحصول على مبالغ كبيرة من المال مرة واحدة فقط • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة.

الشكل ٥١ - لمحة عامة عن مصادر جمع الأموال *

المصدر	المزايا	المساوئ
المؤسسات التجارية	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مصدر لمبالغ كبيرة من الأموال • قد تكون المنح الصغيرة مقدمة بصورة مستمرة • الموظفون يمكن التواصل معهم ومحترفون في عملهم. • وجود وعي باحتياجات المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جدا ولا تتماشى مع أهداف المنظمة
الشركات الضخمة	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مصدر لمبالغ كبيرة من الأموال • قد تكون المنح الصغيرة مقدمة بصورة مستمرة • الموظفون محترفون • قد تكون عملية تقديم الطلبات لديهم ذات طابع أقل رسمية 	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جدا ولا تتماشى مع أهداف المنظمة • قد تحتاج إلى أن تكون ممثلة في مجلس الأمناء • قد تتطلب إمكانية النفاذ إليها علاقات شخصية • يجب فهم طبيعة العمل (المنتجات أو الخدمات)
الترويج التجاري المرتبط بقضية معينة	<ul style="list-style-type: none"> • تولد إيرادات قصيرة الأجل • تعزز صورة المنظمة غير الحكومية في السوق • ترفع الوعي حول القضية • تجذب المتطوعين • ينشأ عنها دعاية إعلامية • تجعل عملية تقديم التبرعات سهلة ومريحة بالنسبة للأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> • حل قصير الأجل • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة ولا تتماشى مع أهداف المنظمة. • قد تؤدي المؤسسة إلى تشويه صورة المنظمة غير الحكومية • قد تؤدي إلى إقصاء المتطوعين الرئيسيين و/أو المانحين. • تشتت انتباه العملاء عن القضية / القضايا الأساسية
منشآت الأعمال المحلية الصغيرة	<ul style="list-style-type: none"> • غير رسمية إلى حد كبير • قد يكون التمويل مستمر • العلاقات الشخصية أساسية • التركيز المحلي هام • لا يتم التشديد كثيراً على صيغة المنحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • المبالغ المالية قليلة. • نطاق الاهتمامات ضيق • العلاقات الشخصية لها تأثير كبير
الكنائس، المنظمات الدينية، الجمعيات	<ul style="list-style-type: none"> • غالباً ما تبحث عن المشاريع الجماعية • قد تركز على المستوى الشعبي • تستهدف المصلحة العامة 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات العينية هي الأكثر احتمالاً • يجب أن تطابق خدماتها أو رؤيتها المحلية أو الدينية

الشكل ٥١ - لمحة عامة عن مصادر جمع الأموال *

المسؤول	المزايا	المصدر
<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون عملية تقديم الطلبات معقدة وتستغرق الوقت • قد تستدعي إعداد وتقديم تقارير وحفظ السجلات بشكل مكثف • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة غير الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> • من الممكن أن تقدم مبالغ كبيرة من المال • الإرشادات والعمليات والمواعيد النهائية واضحة • النفوذ السياسي مفيد • قد تكون مصدر للتمويل المستمر • يتم التركيز على المصلحة العامة 	الحكومات الوطنية / المحلية (أي حكومة الدولة المضيفة)
<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون عملية تقديم الطلبات معقدة وتستغرق الوقت • قد تستدعي إعداد وتقديم تقارير وحفظ السجلات بشكل مكثف • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة غير الحكومية. • درجة التنافس عالية 	<ul style="list-style-type: none"> • من الممكن تقديم مبالغ مالية كبيرة • الإرشادات والعمليات والمواعيد النهائية واضحة • قد تكون مصدر للتمويل المستمر • يتم التركيز على المصلحة العامة 	المنظمات متعددة الأطراف (UNAIDS, UNICEF). الصندوق العالمي (الخ)
<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون عملية تقديم الطلبات معقدة وتستغرق الوقت • قد تستدعي إعداد وتقديم تقارير وحفظ السجلات بشكل مكثف • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة غير الحكومية. • درجة التنافس عالية • قد يتوجب التسجيل داخل البلد. 	<ul style="list-style-type: none"> • من الممكن تقديم مبالغ مالية كبيرة • الإرشادات والعمليات والمواعيد النهائية واضحة • قد تكون مصدر للتمويل المستمر • يتم التركيز على المصلحة العامة 	المنظمات ثنائية الأطراف (DFID, EU, USAID) (الخ)

* وفقاً لـ E.M. Hatfield على الموقع http://www.managementhelp.org/fin/sng/np__raise/np__raise.htm

لتحديد التوجهات الملائمة لجمع الأموال بإمكانكم وضع جدول مثل الجدول المبين في الشكل ٥٢ للمنظمة غير الحكومية الباحثة عن دعم برنامج الأيتام والأطفال المستضعفين لديها.

الشكل ٥٢ - نموذج خليل مصادر التمويل *

مصدر التمويل	الموارد المحتملة المتوفرة	الوقت والموارد التي يجب البحث عنها	الفترة الزمنية المتوقع الحصول على التمويل خلالها	المنافسة
وزارة رعاية الطفولة - المنح الخاصة للأيتام والأطفال المستضعفين	١٠.٠٠٠ دولار - ٥٠.٠٠٠ دولار في السنة قابلة للتجديد لمدة ٥ سنوات كحد أقصى للعمل مع حكومات المقاطعات على أولويات برنامج رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	يجب المشاركة في جلسات التخطيط الأسبوعية لبرنامج رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين بينما يتم وضع خطة سنوية.	يتم تقديم المنح سنوياً خلال الصيف	عملية تنافسية ولكننا متمركزين جيداً للحصول على منحة لمقاطعتنا. لأن المقاطعة دعمت بشدة عملنا السابق
كنيسة XYZ منح المؤسسات	٥.٠٠٠ دولار - ٥٠.٠٠٠ دولار منح يتم تقديمها مرة واحدة لتعزيز قدرة الكنيسة على التجاوب مع احتياجات برنامج رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	تستغرق أسبوع واحد تقريباً لصياغة المقترح	يتم تقديم المنح بشكل متواصل ومرن؛ قد لا يتم تقديم المنح قبل ٣-٩ أشهر	عملية تنافسية إلى حد ما. ولكننا المنظمة الوحيدة الممولة من قبل كنيسة XYZ في هذه المنطقة ما يضعنا بالتالي في موقع مناسب إذا كان لدينا مقترح جيد.
الأفراد	حققنا في العام الماضي ما معدله ١.٥٠٠ دولار تقريباً في الشهر من الأفراد ويتم وضعه في صندوقنا العام لتغطية تكاليف البرامج والتكاليف الإدارية.	العام الماضي زار أعضاء مجلس الأمناء والفريق الإداري جماعات الكنائس ومنظمات أخرى لجمع الأموال. ولدينا أيضاً قائمة بعناوين البريد الإلكتروني ورسالة إخبارية تساهمان في جمع الأموال. يستغرق ذلك ٥ أيام تقريباً في الشهر لإدارته من قبل شخصين.	يتم تقديم التمويل على أساس منتظم ويتم استخدامه لتغطية الاحتياجات الفورية.	كان لدينا دخل قليل لكنه ثابت في السابق من التبرعات الفردية الصغيرة.
بعثة USAID. بيان البرنامج السنوي لرعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	٢٥٠.٠٠٠ دولار - ٥٠٠.٠٠٠ دولار سنوياً لمدى ٢-٣ سنوات لتقديم خدمات رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	تم تخصيص ٣ أسابيع تقريباً لصياغة المقترح وذلك باستخدام الموظفين الحاليين في الأغلب. قد نحتاج إلى التعاقد مع محرر لتنقيح المقترح لغوياً.	٦ أشهر تقريباً قبل تقديم المنحة	منافسة شديدة جداً؛ يتم منح ٨-١ اتفاقيات فقط.

* البيانات في هذا الجدول هي مجرد مثال وليست مبنية على أبحاث فعلية في مجال المنح.

بإمكانكم البحث عن إعلانات البعثة السابقة لمعرفة نوع التمويل المتوفر والالتزامات الواجبة على المنظمة خلال عملية تقديم الطلب. قد يطرأ تغيير على هذه المتطلبات ولكنها قد تعطىكم بعض الأفكار عن كيفية تهيئة المنظمة بأفضل شكل للإعلانات القادمة.

• مصادر لمقدمي الطلبات على موقع

Grants.gov

(http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp)

• دليل المتعاقدين على

FedBizOpps

(https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf)

قبل المباشرة في عملية تقديم طلب للحصول على منح من الحكومة الأمريكية عليكم فهم الآليات التي تستخدمها الحكومة الأمريكية لتقديم المنح للمنظمات وعملية المنافسة على المنح المقدمة من الحكومة الأمريكية.

٩.٤.١ آليات التمويل المتبعة لدى الحكومة الأمريكية

تتبع الحكومة الأمريكية طريقتان لتقديم التمويل للمنظمات. الطريقة الأولى هي من خلال عقود الشراء والأخرى من خلال المساعدات. تمنح الحكومة الأمريكية العقود للشراء وللمنح أو الاتفاقيات التعاونية لتقديم المساعدات.

٩.٤ تقديم طلبات للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

يمكن الاطلاع على فرص التمويل التي توفرها الوكالات التابعة للحكومة الأمريكية على المواقع الإلكترونية التالية:

• يوفر (<http://www.grants.gov>) Grants.gov معلومات عن كل المساعدات المقدمة من حكومة الولايات المتحدة (المنح والاتفاقيات التعاونية).

• Federal Business Opportunities

أو "FedBizOpps.gov"

(<http://www.fbo.gov>)

يقدم معلومات عن جميع عقود الشراء الخاصة بحكومة الولايات المتحدة (acquisitions).

يحتوي الموقعان الإلكترونيان على دليل للمستخدم ودروس ونصائح أخرى. كما يمكن إجراء البحث على الموقع بواسطة اسم الوكالة والكلمات الرئيسية.

من الميزات الأخرى المفيدة أيضاً في تلك المواقع نشر إعلانات المنح. بإمكان المنظمات الباحثة عن منح فرعية من المنح الضخمة متابعة الموقع لمعرفة متلقي المنح والاتصال به لمعرفة ما إذا كان يقدم منح فرعية للمساعدة في تنفيذ البرنامج.

عند الاطلاع على الإعلانات القديمة المخزنة في المواقع المدرجة أدناه ستأخذون فكرة عن المتطلبات الواجب توفرها عند تقديم طلب للحصول على منح من مصدر معين. على سبيل المثال، إذا كنتم تسعون للحصول على منح من بعثة USAID في دولة محددة،

٩.٤.١.١ عقود الشراء بالمقارنة مع المساعدات

عقود الشراء "Acquisition" هي عمليات الشراء التي تقوم بها USAID وتشتمل على شراء الأفلام والأوراق والخدمات الخاصة مثل تكنولوجيا المعلومات وخدمات الطباعة أو الخدمات الصحية ويتم إتمامها من خلال العقود.

المساعدات هي التمويل (أو شيء آخر له قيمة) الذي تقدمه USAID إلى طرف آخر لتنفيذ البرامج التي تساهم في المصلحة العامة.

٩.٤.١.٢ الاتفاقيات التعاونية بالمقارنة مع المنح

الفرق الرئيسي بين المنح الاتفاقيات التعاونية هو أن نسبة تدخل الحكومة الأمريكية في الاتفاقيات التعاونية وذلك من خلال بند "التدخل الجوهرية" (Substantial involvement) (٢.٦). قد يشتمل التدخل الجوهرية على الحق في الموافقة على تنفيذ الخطط وخطط العمل وخطط المراقبة والتقييم والموظفين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين وذلك بناء على تفاصيل المنحة.

٩.٤.٢ التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية من خلال العمليات التنافسية

من الأركان الأساسية للتمويل المقدم من الحكومة الأمريكية هو عملية التنافس (إلا في الحالات الاستثنائية). لتكون المنافسة عادلة ومتاحة للجميع قدر الإمكان، تتجنب الحكومة الأمريكية أي إجراءات تعطي أفضلية لأي منظمة بصورة غير عادلة. لهذا السبب إذا

سألتم الحكومة الأمريكية سؤالاً عن عرض منحة فستعطيكم رداً فقط إذا أعطت رداً إلى جميع المنظمات الأخرى التي قدمت طلبات.

عندما تعلن الحكومة الأمريكية عن فرصة تمويل تقدم عادة التفاصيل الثلاث الهامة التالية:

- معيار الأهلية - نوع المنظمات المؤهلة لتقديم طلبات.
- معيار منح النقاط للطلبات - الطريقة التي سيتم فيها تقييم الطلبات ومنح نقاط لها.
- متطلبات تقديم الطلبات - ما هي الوثائق والمعلومات التي يتعين على المنظمات تقديمها وكيفية تقديمها والمواعيد المحددة لذلك.

عند تقديم طلب للحكومة الأمريكية للحصول على تمويل، عليكم تلبية هذه المعايير والمتطلبات. إذا كان معيار تقييم المنافسة يخصص نقاط كثيرة للمنظمات التي تبين أن لديها تجارب ناجحة في تنفيذ برامج مماثلة فعليكم توضيح خبرة منظماتكم في المقترح الذي تقدمونه.

آليات الإعلان عن عروض المنح

تستخدم الحكومة الأمريكية عدة آليات مختلفة لتقديم عروض المنح، أكثرها شيوعاً هي الآليات التنافسية مثل بيانات البرنامج السنوية (APS) أو الدعوة لتقديم طلبات (RFA)، أو الدعوة لتقديم مقترحات (RFP) تشتمل غالباً على إبرام عقد/ اتفاقية أو أكثر لفترة زمنية محددة، ولكن تستخدم الحكومة الأمريكية بدائل متنوعة واستراتيجيات لتحقيق نتائج البرنامج المختلفة.

١ بيان البرنامج السنوي (APS)

أو الاتفاقيات التعاونية أي أنها تفترض تمويل الأنشطة والإشراف عليها بشكل محدود.

٩,٤,٢,٣ الدعوة لتقديم المقترحات (RFP)

من الممكن أيضاً تقديم التمويل للمشاريع من خلال الدعوات لتقديم المقترحات وهي أدوات تؤدي إلى إبرام العقود. من الممكن تقديم العقود إلى أي نوع من المنظمات إلا أنها تستخدم غالباً مع الشركات الربحية نظراً لكون تسديد الرسوم (أي الأرباح) مسموح به بموجب هذه الآلية.

٩,٤,٢,٤ فتح باب المنافسة مجدداً على البرامج

المشاريع الممولة من الحكومة الأمريكية لديها عادة فترة أداء محدودة كخمس سنوات على سبيل المثال. ولكن إذا بقيت الظروف التي كان المشروع يحاول معالجتها قائمة عند انتهائه قد تقرر الحكومة الأمريكية "فتح باب التنافس" على البرنامج والمباشرة في عملية طرح عطاء جديد لمواصلة العمل. يطلق على المنظمة التي حصلت على المنحة الأولى "المنفذ الحالي" ويحق لها تقديم طلب على أن تشارك في منافسة مفتوحة للحصول على المنحة الجديدة. هناك معايير واضحة للمنحة المعروضة ويتم تقييم مقدمي الطلبات على أساس تنافسي.

لا تترددوا في تقديم طلب للحصول على منحة مشروع له منفذ حالي. فمن المحتمل أن يكون قد واجه مشاكل في الأداء أو أنّ الحكومة الأمريكية ستفضل التوجه الجديد الذي تقدمه منظمكم.

من السمات الفريدة لفتح باب المنافسة مجدداً

بيان البرنامج السنوي هو عبارة عن عرض منحة يتيح للحكومة الأمريكية فرصة تقديم عدة منح خلال فترة زمنية محددة. أحياناً تستخدم الحكومة الأمريكية بيانات البرنامج السنوية لتقديم من وكالات مختلفة.

تستخدم الحكومة الأمريكية بيان البرنامج السنوي لتشجيع مقدمي الطلبات المحتملين على اقتراح توجهات مبتكرة وفعالة وجديدة لمعالجة تحدي معين. طلبات بيانات البرنامج السنوي لها مواضيع عامة مبنية في عرض المنحة. وتفتح المنظمات التي تقدم الطلبات الأنشطة الفعلية المقترحة من قبلها. يتم بشكل عام قبول الطلبات ومراجعتها خلال فترة زمنية محددة كسنة على سبيل المثال. قد تحدد الحكومة الأمريكية سقف لمبلغ المنحة بموجب بيان البرنامج السنوي ولكن من الممكن قبول الطلبات عن أي مبلغ حتى الحد الأقصى ولفترات زمنية مختلفة. تحدد الحكومة الأمريكية عادة موازنة كلية للمنحة المعروضة وما إن يتم تخصيص مبلغ الالتزام أو بعد مرور سنة يتم إغلاق الدعوة لتقديم الطلبات.

٩,٤,٢,٢ الدعوة لتقديم الطلبات (RFA)

تعتبر الدعوات لتقديم طلبات أكثر الطرق شيوعاً لاستدراج الطلبات من المنظمات غير الحكومية. كما أنها بمثابة عملية استدراج عامة لها موعد نهائي محدد. قد يتمحور نطاق الدعوة حول أنشطة محددة وقد يكون مفتوح وغير محدد. تتخذ الدعوات طابعاً مرناً عموماً إلا فيما يتعلق بالتوقيت والمواعيد. تماماً مثل بيانات البرنامج السنوية، فهي آلية للمنح

٩,٤,٢,٦ آليات تقديم المنح الفرعية

تستخدم الحكومة الأمريكية إستراتيجيات لحصر عدد المنح التي تديرها بشكل مباشر وتمكينها في الوقت نفسه من تقديم منح أصغر إلى عدد أكبر من المنظمات ومن بين هذه الإستراتيجيات وضع برنامج يختص بتقديم المنح الفرعية تقوم الحكومة الأمريكية من خلاله بتقديم منحة واحدة إلى منظمة قادرة على التنافس وتقديم عدة منح أصغر حجماً وإدارتها.

غالباً ما تطلب الحكومة الأمريكية من المنظمة المنفذة تقديم منح فرعية إلى أنواع هيئات محددة لغايات محددة - على سبيل المثال:

قد توجب على المنظمة تقديم كل المنح الفرعية إلى منظمات مجتمعية (CBO) لتقديم خدمات رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين في مجتمعاتهم. تشتمل المنح الفرعية أحياناً على المساعدات الفنية والدورات التدريبية وغيرها من المزايا للمتلقين الفرعيين. وقد تكون هذه طريقة رائعة بالنسبة للمنظمات الصغيرة للاستفادة من موارد الحكومة الأمريكية.

تتم إدارة أغلب برامج تقديم المنح الفرعية على صعيد البلد من جهة خارج بعثة USAID تمثل الوكالة في تلك البلد. بما أن هذه العملية تتم إدارتها من قبل الغير لا يتم الإعلان عن فرص المنح الفرعية على الموقع

<http://www.Grants.gov>

أو <http://www.fbo.gov>.

عليكم الاتصال مع منظمات أخرى أو ببعثة USAID المحلية لديكم لمعرفة ما إذا كان هناك برامج لتقديم المنح الفرعية في بلدكم وموعد الجولة القادمة للإعلان عن عروض المنح.

هي إمكانية إجراء أبحاث لمعرفة النواحي التي سارت بنجاح والمشاكل التي من المحتمل أنها قد نشأت خلال فترة المنحة الأولى. تحدثوا مع قادة المجتمع والمستفيدين والمتلقون الفرعيون الذين شاركوا في البرنامج الأول.

أن تكون منظماتكم هي الجهة التي تنفذ حالياً مشروع تم فتح باب المنافسة عليه من جديد، لا يجعلكم تفترضون أن فوزكم بالمنحة الجديدة أمر مسلم به. اذكروا في الطلب الدروس التي استفادتها منظماتكم من التجربة وقدموا اقتراحات حول التوجهات الجديدة التي ستبعونها إذا فزتم بالمنحة الثانية.

٩,٤,٢,٥ المنافسات المؤلفة من عدة مراحل

غالباً ما تتبع الحكومة الأمريكية عمليات المنافسة التي تتم على مراحل متعددة خصوصاً إذا كانت تتوقع الحصول على عدد كبير من الطلبات. يجب في المرحلة الأولى تقديم ورقة مفاهيم أساسية مختصرة توضح المشروع المقترح على مستوى عال وتشتمل على موازنة مبسطة. تراجع الحكومة الأمريكية هذه الأوراق وتسمح لعدد محدود من المتقدمين بالانتقال إلى المرحلة الثانية التي سيتعين عليهم حينها تقديم طلبات فنية وموازنات مفصلة.

تتيح هذه العملية للمنظمات فرصة ممتازة للاشتراك في المنافسة من دون الاضطرار إلى تخصيص الوقت والموارد اللازمة لصياغة مقترح كامل.

والنطاق الجغرافي للبرنامج. عليكم متابعة هذه الخطوة من خلال وضع إطار زمني للتنفيذ وتحديد عدد الموظفين اللازم لتنفيذ البرنامج.

أخيراً، عليكم وضع خطة للمراقبة والتقييم (مبينة في الشكل ٥٣) تشتمل على تقدير إجمالي عدد المستهدفين الذين تعتقدون بأن البرنامج سيتمكن من الوصول إليهم. يجب أن تشتمل هذه الخطة أيضاً على الطريقة التي ستحسون فيها عدد المستهدفين وتراقبون فيها التقدم في سير العمل وقياس الأثر.

هذه المحاور ليست منفصلة عن بعضها بل إنها تمثل في الواقع الأجزاء الثلاثة التي يتألف منها نموذج تنفيذ البرنامج: الأنشطة، والتكاليف، والمستهدفين (٣،٤،١،١). يبين هذا النموذج الطريقة التي تؤدون فيها عملكم؛ والمخرجات اللازمة، والنتائج المتوقعة. هذا النموذج هو الأساس الذي يستند عليه تصميم البرنامج بأكمله.

٩.٤،٢،٧ الإشعارات السابقة للإعلان عن عروض المنح

أحياناً قبل الإعلان عن عروض المنح تصدر الحكومة الأمريكية إشعار على الموقع

<http://www.Grants.gov>

أو <http://www.fbo.gov>.

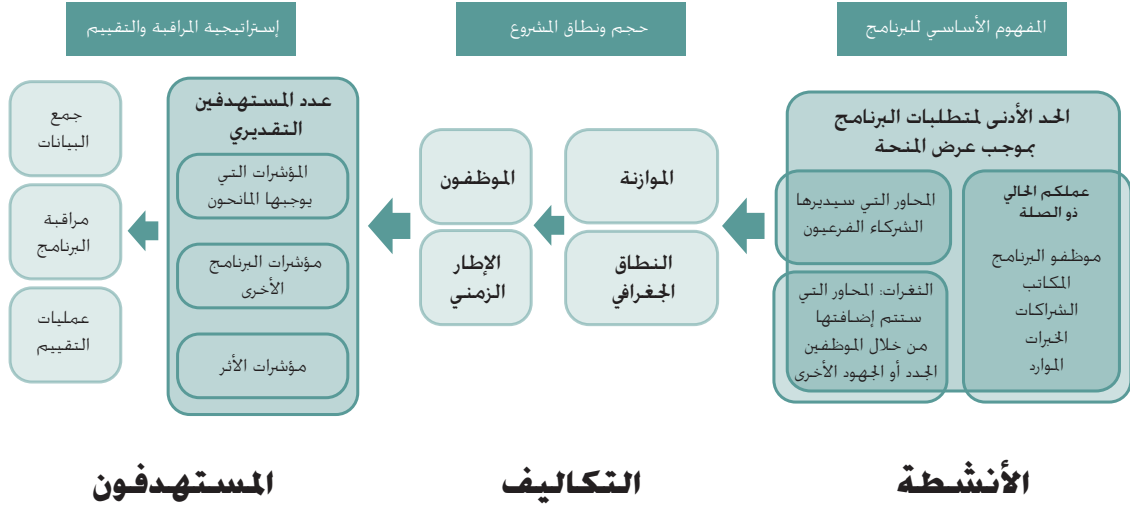
تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الإستراتيجية للحصول على الملاحظات والأسئلة والتوضيحات من المنافسين المحتملين وذلك قبل بدء المنافسة. تعتبر هذه الطريقة ممتازة لأخذ فكرة مسبقة عن البرامج التي تنظر الحكومة الأمريكية في إمكانية تمويلها. قد يتغير عرض المنحة ولكن الإشعار السابق لعرض المنحة سيعطيكم وقتاً إضافياً للبحث عن شركاء محتملين وإستراتيجيات للتنافس.

٩،٥ تصميم البرامج

بمجرد العثور على فرصة تمويل ترغبون بالحصول عليها عليكم صياغة مفهوم لفكرة البرنامج بحيث تعتمدون فيها على العمل الحالي لديكم ويلبي متطلبات البرنامج المبينة في عرض المنحة. يجب أن يستند تصميم برنامجكم قدر الإمكان على مشاريعكم الحالية وتجاربكم وشراكاتكم والبيانات ذات الصلة. عليكم أيضاً صياغة نهج لعناصر البرنامج الإضافية التي يوجبها عرض المنحة ولا تتعاطى منظماتكم حالياً معها. بإمكانكم ملء هذه الثغرات من خلال عقد شراكات مع منظمات أخرى أو من خلال اقتراح تعيين أفراد لديهم مهارات خاصة في تلك المجالات.

بعد الانتهاء من التصميم الأساسي للبرنامج عليكم تحديد حجمه بما في ذلك حجم الموازنة

الشكل ٥٣ - الأجزاء الرئيسية في خطة تنفيذ المراقبة والتقييم.



تعتبر الأنشطة والتكاليف والمستهدفين عناصر متداخلة ومرتبطة معاً بشكل عميق عند تصميم النموذج، فقد تؤثر التغييرات في الموازنة على سبيل المثال على المستهدفين أو تحرككم على تعديل أنشطتكم.

يتطلب تصميم البرنامج توفر شريحة متنوعة من المبدعين بما في ذلك الخبراء الفنيين ومدراء البرنامج وخبراء الشؤون المالية والموازنة وذوي الخبرات والتجارب المحلية. بإمكانكم الاستفادة أيضاً من آراء الخبراء في أنظمة الحكومة الأمريكية وشخص لديه مهارات كتابة جيدة لتقديم شرح خطي واضح من الناحية الفنية.

سواء كان عدد الأفراد المنخرطين في تصميم البرنامج كثير أو قليل من المهم أن يدرك جميعهم الصلة بين الأنشطة والتكاليف والمستهدفين.

تقدم الأجزاء التالية نصائح ومقترحات حول كيفية تحديد المستهدفين (٩.٥.١) ووضع موازنة (٩.٦).

٩.٥.١ تحديد المستهدفين

أحد الأسئلة الرئيسية التي عليكم الإجابة عليها عند تقديم طلب للحصول على منحة هو "إلى كم شخص ستقدمون الخدمة؟". قد تكون محاولة التنبؤ بعدد الأشخاص الذين سيتمكن برنامجكم من الوصول إليهم صعباً جداً إلا أنه بإمكانكم اتباع بعض الخطوات لتسهيل هذه العملية.

٩.٥.١.١ تحديد المؤشرات

أول خطوة لتقدير عدد المستفيدين الذين سيصل برنامجكم إليهم هي تحديد المؤشرات التي هي عبارة عن علامات تدل على التقدم في سير العمل والتغيير الناتج عن المبادرات التي يطلقها مشروعكم. تصبح المؤشرات بمثابة البيانات التي تتابعونها أو تراقبونها مع مرور الزمن لتقييم مدى نجاح البرنامج. بعض المانحين لديهم مجموعة مؤشرات محددة يجب على البرنامج تقديم تقارير عنها. وقد تحدد حكومة الدولة المضيفة مؤشرات خاصة بها. تقوم عروض المنح التي توجب عليكم تقديم

بيانات ديمغرافية، ووبائية وبرامجية على المواقع الإلكترونية من الممكن استخدامها لتحديد عدد المستهدفين التقديري. تأكدوا من توثيق مصدر البيانات والعملية التي استخدمتموها للتوصل إلى الأعداد التقديرية.

٩.٥.١.٣ بيانات البرامج السابقة

من الممكن أن تكون بيانات البرامج السابقة هامة جداً في تقدير عدد المستهدفين، والتكاليف، ومقاييس الزمن إلا أنّ الحصول على هذه البيانات قد لا يكون سهلاً. من المصادر المحتملة لهذه البيانات التقييمات المتاحة للعامة حول المشاريع السابقة، أو مشروع رياضي صغير أو برنامج مشابه تديره في منطقة جغرافية قريبة و/ أو الشركاء الذين قد تتوفر لديهم بيانات ذات صلة من مشاريع مماثلة من الممكن أن تساعدكم في تصميم برنامجكم. إذا كنتم تستخدمون بيانات من مشروع آخر تذكروا أنّ الاختلافات المحتملة بين المناطق الجغرافية قد تؤثر على الأرقام التقديرية التي حددتموها لمشروعكم.

٩.٦ وضع الموازنة

تحديد حجم الموازنة والبرنامج

ستحدد الموازنة حجم ونطاق المشروع المقترح. يُتوقع منكم الوصول إلى عدد أفراد أكبر بمشروع موازنته ٥ ملايين دولار من مشروع موازنته تبلغ ٥٠٠.٠٠٠ دولار أمريكي.

لا تحدد بعض عروض المنح مبلغ المنحة ولكن قد تقدم معدل عام للمبلغ أو إجمالي المبلغ المتوفر وعدد المنح المتوقعة. على سبيل المثال، قد يعلن

تقرير عن هذه المؤشرات الإضافية بتوضيح هذه المتطلبات عادة في الإعلان عن المنحة. عند وضع قائمة بالمؤشرات تأكدوا من أنكم تعرفون بشكل واضح معنى المؤشرات لتتمكنوا من تحديد الأفراد المستهدفين الذين تم "الوصول" إليهم من خلال البرنامج والذين تم توفير "التدريب" لهم من خلاله أيضاً. هذا التعريف ضروري للمساعدة في تحديد عدد الأشخاص الذين ستتمكنون من الوصول إليهم بواسطة برنامجكم وذلك من خلال تحديد الوقت والموارد اللازمة لإيصال خدمة إلى ذلك الشخص أو شمله بمبادرة التدخل التي يطلقها البرنامج.

٩.٥.١.٢ البيانات الديمغرافية والبيانات الأخرى

في البلد

الخطوة التالية في عملية اختيار المستهدفين هي جمع بيانات ديمغرافية وبيانات أخرى خاصة في منطقة جغرافية محددة تستهدفونها. فهي تساعدكم في تقدير إجمالي عدد الأفراد المحتملين في منطقة معينة.

إذا لم يحدد عرض المنحة التي تقدمون طلباً لها منطقة جغرافية معينة بإمكانكم استخدام البيانات الديمغرافية والبيانات الأخرى لتحديد المناطق التي تكون نسبة الاحتياجات فيها هي الأعلى. بإمكانكم جمع هذه البيانات مع الأبحاث على المشاريع القائمة لتحديد الثغرات في البرامج الحالية. تقوم بعض الدول بإصدار بيانات أكثر تفصيلاً تشتمل على المنظمات، والمناطق الجغرافية التي تعمل بها، والخدمات التي تقدمها.

كما تنشر الكثير من حكومات الدول المضيفة

- بيان البرنامج السنوي (APS) (٩,٤,٢,١) أن لديه مبلغ ٢٠ مليون دولار لتمويل خمس إلى ثماني مشاريع مدتها ثلاث سنوات، أي أنّ الحكومة الأمريكية تتوقع أن تقدم لكل منظمة ما بين ٨٠٠,٠٠٠ إلى ١,٣ مليون دولار كمعدل عام سنوياً. بإمكانكم من خلال هذا المعدل تقدير النطاق الجغرافي و/ أو عدد المستفيدين الذين تتوقعون الوصول إليهم.
- شؤون الموظفين
- السفر
- اللوازم
- الإنشاءات
- تكاليف أخرى
- المزايا العينية
- المعدات
- العقود
- (أو تكاليف البرنامج) • التكاليف غير المباشرة

على الإنترنت: SF-424A-Budget Information- Non-Construction Programs

تقوم USAID في بعض الحالات بتعديل القائمة لتتناسب أكثر مع البرنامج. على سبيل المثال، تحذف برامج USAID أحياناً فئة "الإنشاءات" وتضيف فئة "تكاليف البرنامج" (للمزيد من المعلومات حول الإدارة المالية، يرجى الاطلاع على [الفصل الرابع](#)).

يعرّف الجزء التالي كل فئة ويقدم بعض الأمثلة على التكاليف الواردة في كل منها.

شؤون الموظفين

تشتمل فئة شؤون الموظفين على رواتب الموظفين المخصصين للمشروع بما في ذلك الموظفون المنتظمون والموظفون بعقود طويلة الأجل. لا تضيفوا مستشاري أو موظفي المتلقي الفرعي. بالنسبة للموظفين العاملين في المشروع بدوام جزئي عليكم ذكر المبلغ الذي يساهم المشروع به في راتبهم وليس نسبة الوقت الذي يخصصه هؤلاء الموظفون للمشروع. لا تذكروا أي مزايا عينية في هذا البند.

إذا كان لديكم شخص يعمل ضمن فريق المشروع بموجب عقد ولم تكونوا متأكدين مما إذا

جنبوا أن تكونوا أقل أو أكثر من هذا المعدل. فإذا كنتم أقل منه حاولوا ضم متلقين فرعيين قادرين على تغطية مناطق جغرافية إضافية والوصول إلى مستفيدين إضافيين. إذا تجاوزتم هذا المعدل إلى حد كبير حاولوا تقليص نطاق المشروع.

من وجهة نظر الحكومة الأمريكية فإن الجهد اللازم لإدارة منحة قيمتها ٥٠,٠٠٠ دولار يساوي تقريباً الجهد اللازم لإدارة منحة قيمتها ٥ ملايين دولار مما يعني أنّ إدارة عشرات المنح الصغيرة مسألة غير عملية. لذا، إذا كانت منظماتكم صغيرة لدرجة يتعذر عليها إدارة منحة كبيرة فعليكم تشكيل خالف من الشركاء ليقترحوا بشكل جماعي برنامجاً واحداً كبيراً يتلاءم مع حجم المنحة المقدر في عرض المنحة.

٩,٦,١ فئات الموازنة المعيارية

قد يتعين عليكم أثناء عملية تقديم الطلبات استخدام النموذج المعياري (SF)-424A- "معلومات عن الموازنة - البرامج غير الإنشائية". يحلل هذا النموذج الموازنة إلى فئات موازنة معيارية:

كان عليكم إدراجه ضمن فئة شؤون الموظفين أو الخدمات التعاقدية عليكم أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- من الممكن إدراج المتعاقد لفترة قصيرة الأجل الملزم بتسليم أمور محددة تحت فئة "الخدمات التعاقدية".
- كل الموظفين المدرجين في فئة شؤون الموظفين عليهم تقديم سجل دوام.
- كل الموظفين المقترحين كموظفين رئيسيين يجب إدراجهم ضمن فئة شؤون الموظفين.
- الوجبات والمصاريف النثرية):
- السفر الدولي
- يجب أن تشتمل ميزانية السفر على ما يلي:
- تذكرة السفر الجوي;
- البديل اليومي (للمبيت، الوجبات، والمصاريف النثرية);
- استئجار السيارات;
- سيارات الأجرة (التاكسي);
- تكاليف مسافة الطريق أو الوقود.

المزايا العينية

- تشتمل المزايا العينية على التكاليف المرتبطة بتوفير التأمين الصحي أو الراتب التقاعدي أو غيرها من المزايا للموظفين. يتم أحياناً إدراج المزايا العينية في الموازنة بمبلغ محدد بناءً على معدل الراتب ويتم تحديد هذا المبلغ من خلال عملية التدقيق. إذا كان الفرد موظف خارج الولايات المتحدة فمن الممكن تحديد مبلغ المزايا العينية أو المزايا التي يجب تقديمها من خلال القوانين المحلية.
- يجب أن تكون المزايا العينية للموظفين العاملين على البرنامج نفس المزايا المقدمة للموظفين الآخرين في المنظمة.
- إذا لم تكن لديكم خطط سفر محددة عليكم تقدير عدد الرحلات والموازنة بناءً على تكاليف السفر السابقة. لا يجوز تحديد مبالغ تتجاوز تكاليف مسافات الطرق والبديل اليومي المتبعة لدى الحكومة الأمريكية. يجب إرفاق البيانات التالية لكل رحلة مخطط لها:
 - عدد الأشخاص المسافرين;
 - الوجهة;
 - الغاية;
 - المدة.

السفر

- يجب تحليل ميزانية السفر إلى الأقسام التالية:
- السفر المحلي (السفر الذي لا يشتمل على ترتيبات المبيت);
 - السفر الداخلي (السفر داخل الدولة وقد يشتمل على بدل يومي لتكاليف المبيت

المعدات

عليكم وضع قائمة بكل المعدات وسعر كل قطعة مفردة قيمتها ٥,٠٠٠ دولار أو أكثر في هذه الفئة ويشتمل ذلك على السيارات. إذا كانت تكلفة السيارة أقل من ٥,٠٠٠ دولار (على سبيل المثال، دراجة نارية) عليكم إدراجها في بند "تكاليف أخرى". ولكن يجب الحصول على موافقة لشراء كل السيارات بغض النظر عن تكلفتها أو الفئة التي تندرج فيها. إذا كانت تكلفة المعدات أقل من ٥,٠٠٠ دولار مثل معدات المكتب عليكم إدراجها تحت فئة "اللوازم".

اللوازم

أضيفوا إلى هذه الفئة كل اللوازم والمواد والمعدات الاستهلاكية التي تبلغ قيمتها أقل من ٥,٠٠٠ دولار ما لم يكن هناك فئة مخصصة لـ "تكاليف البرنامج" وكان من الملائم أكثر إدراج تلك الأصناف فيها.

العقود

تشتمل هذه الفئة على المستشارين والمتلقين الفرعيين. عند تقديم طلب للحصول على عقد يجب إدراج كل المستشارين وذكر الأجر اليومي وعدد الأيام التقديري. من المفضل الاحتفاظ بنموذج بيان السيرة الذاتية لكل موظف متعاقد (النموذج المعياري SF-١٤٢٠).

<http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf>.

يجب ذكر المتعاقدين الآخرين بما في ذلك المتلقين الفرعيين في هذه الفئة.

عليكم إعداد موازنات مفصلة ومستقلة بناءً على نفس إرشادات الموازنة المتعلقة بالشركاء الرئيسيين عن كل متلقي فرعي تذكرونه في

المقترح. (بإمكان البرامج التي تقدم عدة منح صغيرة لمرة واحدة إلى المنظمات المجتمعية إدراج هذه التكاليف ضمن فئة "تكاليف البرنامج").

الإنشاءات

هناك أنظمة صارمة بشأن استعمال أموال الحكومة الأمريكية في الإنشاءات. إذا كانت تكاليف الإنشاءات مسموحة فسيكون ذلك مبين بوضوح في عرض المنحة، وإلا يجب أن يكون المبلغ المدرج في هذه الفئة "صفر" دولار.

يجري الوكالة المانحة في بعض الحالات تعديل على النموذج المعياري وتستبدل هذه الفئة بفئة أخرى ذات صلة أكثر بالمنحة مثل "تكاليف البرنامج".

تكاليف البرنامج

تغطي تكاليف البرنامج البنود المرتبطة بالمستفيدين من البرنامج مثل معدات الفحص الذاتي والمواد التدريبية ورسوم استئجار قاعات التدريب والمعدات الاستهلاكية التي تقل قيمتها عن ٥,٠٠٠ دولار أمريكي ويمكن استخدامها في الأنشطة التدريبية أو الترويجية. عليكم إدراج أكبر عدد ممكن من البنود في هذه الفئة حيث أنه يتم تشجيع البرامج عادة على إنفاق أموالها لتقديم المنافع للمتلقين.

تكاليف أخرى

تشتمل التكاليف الأخرى على كل التكاليف التشغيلية وتكاليف البرنامج المباشرة التي تعزى إلى المشروع، وقد تشتمل على نفقات المطبوعات، والدورات التدريبية، والإيجار، والتأمين، والصيانة، والكهرباء، والماء، والبريد، والهاتف، والإنترنت.

(للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على البند ٢.٥.٢).

عليكم معرفة مبلغ التكاليف المشتركة

الملتزمون به:

يتم ذكر مبلغ التكاليف المشتركة، إن وجدت، في البنود التالية:

◀ في نهاية خطاب المنحة في الجزء أ. "البند العام ٥ - مبلغ المساهمة في التكاليف غير الفدرالية

◀ الملحق أ في منحتكم، الجدول

• الجزء ٤ - موازنة الاتفاقية التعاونية"

• الجزء ٩ - "المساهمة في التكاليف"

٩.٦.٣ المساهمة في التكاليف

عند تقديم طلب للحصول على منحة، قد ترغبون أو قد يتوجب عليكم المساهمة بجزء من التكاليف الكلية للمشروع من مصادر أخرى (غير الحكومة الأمريكية). يعرف هذا الالتزام بالمساهمة بالتكاليف بشكل نقدي أو بواسطة موارد أخرى ويؤدي إلى زيادة الموازنة الكلية للمشروع.

قد لا يكون متلقي المنحة ملزم بتقديم أموال مناظرة "matching funds" ليتأهل للحصول على تمويل من وكالة تابعة للحكومة الأمريكية إلا أن الكثير من الشركاء يلتزمون بتقديم مساهمة في تكاليف المشروع من مصادر غير تابعة للحكومة الأمريكية.

لقبول مبلغ المساهمة في التكاليف يجب أن يكون من مصدر غير تابع للحكومة الأمريكية مثل المنظمات الخاصة أو تبرعات الأفراد.

إذا كان لديكم اتفاقية سعر التكلفة المباشرة "NICRA" فلا تذكروا التكاليف التي يغطيها سعر التكلفة غير المباشرة الخاص بكم.

على سبيل المثال، إذا كانت اتفاقية NICRA تشتمل على أجرة المكتب فلا تذكروها في هذه الفئة، وإذا كنتم تستخدمون فئة "تكاليف البرنامج" فتأكدوا من أنكم تذكرون أية تكاليف مرتبطة بالبرنامج في تلك الفئة حسب الاقتضاء. يرجى الاطلاع على المعلومات أدناه للمزيد من التفاصيل حول فئة تكاليف البرنامج.

التكاليف غير المباشرة

التكاليف غير المباشرة أو التكاليف المشتركة هي التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع ولكن من الصعب عزوها إلى ذلك المشروع وحده مثل إيجار المكتب، وبدل الخدمات، والموظفين الإداريين. تقوم بعض المنظمات بتحديد سعر NICRA مع USAID (٢,٥,٢) واستخدامه للتعاطي مع هذا النوع من التكاليف، إلا أن أغلب المنظمات ليس لديها سعر NICRA (أو أنه لديها سعر NICRA فقط لنفقات المقرر الرئيسي لها). لذا تحتاج إلى طريقة لتحديد كيفية تخصيص أنواع التكاليف هذه.

٩.٦.٢ التكاليف المباشرة بالمقارنة مع التكاليف غير المباشرة

يطلق على التكاليف التي يمكن بسهولة عزوها إلى مشروع محدد مثل رواتب الموظفين العاملين مباشرة في المشروع "التكاليف المباشرة". بينما يطلق على التكاليف المشتركة "التكاليف غير المباشرة".

الأموال المناظرة "Matching Funds"

يتم استخدام هذا المصطلح غالباً كمرادف لمصطلح المساهمة في التكاليف ويستخدم في الحالات التي يتعين فيها على المتلقي تقديم مبلغ محدد من مصادر غير تابعة للحكومة الأمريكية كدعم نقدي إلى مشروع آخر ليتأهل للحصول على منحة الحكومة الأمريكية. على سبيل المثال: إذا نص عرض المنحة أن على متلقي المنحة تقديم ١٠٪ من قيمة المنحة كأموال مناظرة للتأهل للحصول على منحة قيمتها مليون دولار أمريكي سيتعين عليه تقديم مبلغ ١٠٠,٠٠٠ دولار.

بإمكانكم أيضاً استخدام الموارد غير النقدية أو العينية كوقت العمل التطوعي، والمعدات والأبنية التي يتم التبرع بها وغير ذلك. لاعتبار هذه الموارد مساهمة في التكاليف عليكم توثيق مصدرها وقيمتها.

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

تخصيص أموال أو موارد عينية للمساهمة في التكاليف لتحقيق أهداف المشروع المبينة في خطاب المنحة أو الاتفاقية التعاونية سيساعد المنظمة على:

- تعزيز فرص استدامة البرنامج من خلال إيجاد آليات ومصادر تمويل أخرى آمنة.
- تعزيز مستوى التزام الشركاء المستفيدين من مخرجات البرنامج.
- بناء ثقة الجهات المانحة بقدرة منظماتكم على مساعدة نفسها بنفسها.

ملاحظة: قد تغفل المنظمات عن المصادر المحتملة للمساهمات العينية المتوفرة لهم. على سبيل المثال من الممكن احتساب أوقات عمل المتطوعين التي يتم متابعتها على سجلات دوام كمساهمات عينية واعتبارها مساهمة في التكاليف. قد ترى بعض المنظمات هذه المعاملات الورقية الإضافية بأنها عملية مليئة بالأعباء إلا أن الحكومة الأمريكية غالباً ما تعتبر المنظمات التي تستغل ساعات عمل المتطوعين شركاء جاذبين. كما أن متابعة القيمة المرادفة لساعات العمل هذه والإبلاغ عنها يساهم في إظهار قيمة منظماتكم عند سعيها للحصول على منح.

ما الذي يمكن اعتباره مساهمة في التكاليف؟ لقبول المساهمات في التكاليف يجب أن تلبى تلك المساهمات المعايير التالية:

- يجب أن تكون مدرجة في الموازنة المعتمدة.
- يجب أن يكون من الممكن التحقق منها في سجلات متلقي المنحة (يجب أن يتوفر لدى المنظمات نظام مشابه لنظام المحاسبة يوثق المساهمة في التكاليف)؛
- يجب أن تكون ضرورية ومنطقية لتحقيق أهداف المشروع بشكل مناسب وكفؤ؛
- يجب أن تكون مسموحة بموجب مبادئ التكاليف المعمول بها لدى الحكومة الأمريكية (يجب أن تكون التكاليف أو قيمة السلع والخدمات المتبرع بها منطقية)؛
- يجب أن لا تكون مسددة من قبل الحكومة الأمريكية بموجب منحة أخرى؛
- يجب أن لا تكون مدرجة كمساهمة في تكاليف

أي برنامج آخر ممول من الحكومة الأمريكية.

والتقييمات، والتوثيق

• الخدمات التطوعية

من الممكن اعتبار الخدمات التطوعية التي يقدمها موظفون محترفون وفنيون وخبراء وعاملون آخرون يتمتعون أو لا يتمتعون بالمهارات على أنها مساهمة في التكاليف إذا كانت الخدمة التي يقدمونها تشكل جزءاً لا يتجزأ من البرنامج المعتمد وضرورية له. يجب أن تكون أجور المتطوعين ماثلة للأجور التي تدفعها المنظمة وسوق العمل المحلي لقاء نفس العمل إلى سوق العمل.

• اللوازم التي يتم التبرع بها

قد تشتمل اللوازم التي يتم التبرع بها على المعدات الاستهلاكية، اللوازم المكتبية، لوازم المختبرات، البرمجيات، الخدمات (الكهرباء، الماء، شبكة الكمبيوتر، خدمات الصيانة) ولوازم ورش العمل. يجب أن تكون القيمة التي يتم تخصيصها للممتلكات الشخصية الاستهلاكية التي يتم اعتبارها مساهمة في التكاليف معقولة ويجب أن لا تتجاوز القيمة السوقية للممتلكات في وقت التبرع بها. تعتبر الفواتير والوصولات، والقسائم دليلاً كافياً على القيمة.

• المساهمات النقدية (المشاركة في تمويل المشروع)

قد تشتمل المساهمات النقدية على تمويل من المانحين غير التابعين للحكومة الأمريكية مثل المنظمات الدولية، أو الحكومات الأجنبية، أو الأفراد. عليكم الحصول على كتاب من الجهة مانحة تبين بوضوح المبلغ النقدي الذي تم التبرع به.

بالرغم من أن عرض المنحة قد لا يشتمل على متطلب المساهمة في التكاليف، إلا أنه بمجرد أن تخصص منظمتكم مبلغ معين كمساهمة في التكاليف فأنتم ملزمون بتقديمه.

ملاحظة: بعض الأنظمة التي تنطبق على استخدام أموال الحكومة الأمريكية مثل متطلبات المصدر/ المنشأ وبنء السلع الخاضعة لقيود لا تنطبق على استعمال الموارد غير المستمدة من الحكومة الأمريكية والمخصصة للمساهمة في التكاليف. على سبيل المثال: إذا تم التبرع بسيارة مرسيديس - بنز (ليست من مصدر تابع للحكومة الأمريكية) ليتم استخدامها في المشروع من الممكن الاعتراف بها كمساهمة في التكاليف لأن قواعد المصدر والمنشأ لا تسري على المساهمات في التكاليف.

لهذا السبب عليكم تخصيص مبلغ مساهمة في التكاليف تعلمون أنكم قادرين على تأمينه. إذا تعذر عليكم الالتزام بمتطلب المساهمة في التكاليف قد يعتبر ضابط الاتفاقية ذلك سبباً كافياً لإنهاء اتفاقية المنحة أو حجب الأموال عنكم عند نهاية المنحة. إذا كانت اتفائيتكم قد انتهت فقد تطلب منكم الحكومة الأمريكية رد مبالغ لها بدلاً من مبلغ المساهمة في التكاليف الذي لم تقوموا بتقديمه، ولكن إذا تجاوزتم مبلغ المساهمة في التكاليف المخصص لكم فستتلقون الثناء لأنكم قدمتم مبلغ يفوق المبلغ الملزمين به.

أمثلة على أنواع المساهمة في التكاليف.

• المعدات والمباني والأراضي المتبرع به

قد تشتمل المعدات والمباني والأراضي على المكاتب المتبرع بها أو التي يتم منح خصم على تكاليفها والمعدات المتبرع بها أو المعارة والاستخدام المؤقت للمواقع أو المرافق المتبرع بها. يجب تحديد قيمة الأراضي من قبل مخمن مستقل ومعتمد من قبل منظمة رسمية (على سبيل المثال مخمن عقارات معتمد). أما بالنسبة للمعدات المتبرع بها أو المعارة واستعمال المرافق فيجب أن لا يتجاوز القيمة السوقية / قيمة الإيجار العادلة لها.

الإبلاغ عن المساهمة في التكاليف

لثبوتوا تلبيتكم لتطلب المساهمة بالتكاليف

عليكم تسجيل المبلغ (أو المبلغ المعادل له إذا كانت المساهمات عينية) في التقرير المالي الفدرالي الفصلي وذلك باستخدام نموذج SF-٤٢٥. يجب أن تتوفر إمكانية التحقق من هذه من خلال سجلات المنظمة وأن تكون خاضعة للتدقيق.

المساهمة في التكاليف من قبل المتلقين الفرعيين

يجوز لكم بموجب تصريح من ضابط الاتفاقية رصد مبالغ المساهمة في التكاليف من المتلقين الفرعيين في المشروع (إن وجدوا) لتلبية الالتزام المترتب عليكم. أوجبوا على المتلقين الفرعيين اتباع نفس الاعتبارات المبينة أعلاه.

الشكل ٥٤ - ملخص عن تقييم وتوثيق المساهمات في التكاليف

نوع المساهمة في التكاليف	التقييم	الوثائق الداعمة
الخدمات التطوعية	<ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تكون الأسعار متوافقة مع الأسعار المدفوعة مقابل عمل مائل في المنظمة. • إذا كانت المهارات اللازمة غير متوفرة في المنظمة متلقية النحة فيجب أن يتوافق السعر مع الأسعار المدفوعة لقاء عمل مائل في سوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • سجل دوام موقع يبين عدد ساعات العمل • حساب الأجر بناء على الطريقة المتبعة في تحديد قيمة ساعات العمل.
العمل الذي يؤديه موظفون من منظمة أخرى بشكل تطوعي	<ul style="list-style-type: none"> • السعر المعتاد المدفوع للموظف 	<ul style="list-style-type: none"> • سجل دوام موقع يبين ساعات العمل. • حساب الأجر بناء على الطريقة المتبعة في تحديد قيمة ساعات العمل (على سبيل المثال: أورمة الدفع).
اللوازم المتبرع بها	<ul style="list-style-type: none"> • القيمة السوقية العادلة للوازم وقت التبرع بها. 	<ul style="list-style-type: none"> • خطاب عن التبرعات المقدمة • تقييم للمعدات المتبرع بها بناء على دليل المعدات أو الأسعار المتوفرة على الإنترنت. أو الفواتير أو العروض السعرية المتعلقة بنفس اللوازم.

الشكل ٥٤ - ملخص عن تقييم وتوثيق المساهمات في التكاليف

نوع المساهمة في التكاليف	التقييم	الوثائق الداعمة
المساهمات النقدية	• التكاليف التي تم حملها فعلياً.	• خطاب من الجهة المانحة يوثق المبلغ النقدي الذي تم التبرع به واسم المشروع الذي تلقى الدعم. • كشف بنكي يوضح تاريخ استلام متلقي المنحة للمبلغ وإنفاقه ويحدد المبلغ.
المعدات المساهم بها، المباني، أو الأراضي	• يتم عادة تحديد معدل تناقص القيمة / الاستهلاك أو أجور استعمال المعدات والمباني (ما يتوافق مع سياسة المنظمة) من الممكن قبول القيمة الكاملة للمعدات أو الموجودات الرأس مالية الأخرى ورسوم الإيجار العادية للأراضي شرط موافقة ضابط الاتفاقية أو مدير المنح.	• خطاب يبين الشيء الذي تم التبرع به. • سياسة محاسبية تعكس السياسة التي تتبعها المنظمة بشأن التناقص في قيمة الموجودات / الاستهلاك. • دليل للمقارنة أو دراسة لأسعار السوق • تقييم مستقل لقيمة الأراضي
المشاركة في تمويل المشروع	• التكاليف التي يتم حملها فعلياً	• خطاب من الجهة المانحة يبين المبلغ الذي تم التبرع به أو نسخة من الاتفاقية أو العقد. • نسخة من الفاتورة التي تم تسديدها من قبل الجهة المانحة.

٩,٧ قواعد التأهل للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

استبيان ما قبل تقديم المنح (راجع البند (٢,٣,١)) هو أول إجراء تقوم به الحكومة الأمريكية لتحديد ما إذا كنتم مؤهلين للحصول على تمويل.

أهلية الحصول على تمويل لبرامج محددة

قد يكون لكل برنامج منفرد إرشادات إضافية حول الأهلية في الإعلان. راجعوا كل عرض منحة عن كثب لمعرفة معايير الأهلية المحددة لكل برنامج.

معايير أهلية خاصة بمنشآت الأعمال الأمريكية الصغيرة أو المملوكة من قبل المرأة أو الأقليات

في بعض الحالات، تستعمل حكومة الولايات المتحدة معايير اختيارية خاصة لتشجيع أنواع محددة من المنظمات على تقديم طلبات وزيادة فرصها في النجاح. من الأمثلة على ذلك عروض المنح التي تمنح نقاط إضافية لمنشآت الأعمال الصغيرة المملوكة من قبل المرأة والأقليات. تنطبق هذه في العادة فقط على منشآت الأعمال الأمريكية الخاصة. إذا شعرت أن منظماتكم قد تستفيد من كونها تتبع إحدى تلك التصنيفات فاحرصوا على مراجعة العملية الخاصة لمنح منظماتكم صفة معتمدة في هذا التصنيف.

٩.٨ الشراكات

يعتبر تكوين الشراكات طريقة ممتازة لزيادة فرص التمويل المتاحة في المجالات التي لها صلة بمنظمتكم. في العديد من الحالات تكون مبلغ التمويل المتاح كبير جداً بحيث لا يمكن لمنظمة واحدة إدارته بمفردها. إذا كانت منظمتكم قادرة على تحمل أغلب العمل وليس كله فقد يتعين عليكم البحث عن متلقيين فرعيين للمساعدة في المهام الإضافية. وإذا كانت منظمتكم غير قادرة على التعاطي مع أغلب العمل ولكن بإمكانها المساهمة في جزء هام من المشروع فعليكم العثور على منظمة أكبر متقدمة بطلب للحصول على تمويل والعمل كمتلقيين فرعيين واتخاذ دور المتلقي الفرعي في طلبها.

أنواع الشراكات

هناك طرق متعددة لبناء الفريق. من الممكن أن يستفيد المشروع الذي تقترحون تطبيقه من أي مزيج من أنواع الشراكات التالية:

١. المتلقي الفرعي المنفذ - المتلقي الفرعي المنفذ هو منظمة تقوم بتنفيذ جزء من البرنامج بشكل مباشر ولديها على الأرجح اتفاقية فرعية مع المتلقي الرئيسي.
٢. المتعاقد - المتعاقد هو منشأة أعمال أو منظمة تقدم خدمة معينة إلى فريق المشروع ويكون هناك عقد مبرم بينها وبين المتلقي الرئيسي على الأرجح. على سبيل المثال، قد يقدم المتعاقد التدريب أو الاستشارة حول نظام تطوير عملية المراقبة والتقييم.

٣. المنظمة المستفيدة - المنظمة المستفيدة هي المنظمة التي قد تكون مسؤولة عن التنفيذ ولكنها تتولى على الأرجح دور المستفيد بدلاً من

المنفذ. في هذه الحالة يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو بناء قدرة تلك المنظمة. تعتبر المنظمات المجتمعية الصغيرة من الأمثلة على هذه المنظمات المستفيدة. يتم عادة استخدام الاتفاقية الفرعية أو مذكرة التفاهم مع هذا النوع من المنظمات.

ليس هناك صيغة محددة لتحديد مزيج أنواع الشراكات المناسبة لبرنامج محدد، ولكن فيما يلي بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

- يحتاج كل متلقي فرعي إلى الإشراف عليه. قد ترغبون بحصر إجمالي عدد الشركاء بعدد يمكنكم إدارته بشكل معقول.

- يكون للشراكة الناجحة منظمة فائدة، فمن دون فائد يتم التوصل إلى كل قرار بالإجماع وتستغرق الموافقة على القرارات اليومية الكثير من الوقت. يجب على المنظمة التي تلعب دور القائد تمكين المتلقيين الفرعيين من المساهمة في البرنامج الكلي ولكن يجب أن تكون قادرة على إدارة المهام الإدارية والمساعدة في قيادة عملية صنع القرار في الأوقات المناسبة.

- يجب أن تكون علاقة المتلقي الفرعي تشاركية. يجب أن يكون المتلقي الرئيسي الشريك قادر على الحصول على المعلومات من المتلقي الفرعي والعمل معه. في المقابل، يجب على المتلقي الفرعي احترام المواعيد النهائية والمتطلبات الأخرى التي يحددها المتلقي الرئيسي.

- يجب أن تتوفر في كل نماذج الشراكة خطوط اتصال وأدوار ومسؤوليات واضحة وعمليات منتظمة لتبادل الخبرات وتخطي التحديات. حتى الشراكات التي يتم تشكيلها مع منظمات قوية وذات خبرة طويلة معرضة للانهايار بسبب سوء تفاهم بسيط كان من الممكن تجنبه من خلال الاتصالات الجيدة.

• مذكرة التفاهم (MOU) - يتم غالباً استعمال مذكرة التفاهم عندما لا يتم تحويل الأموال بشكل مباشر ولكن من المتوقع تبادل سلع أو خدمات أخرى بين المنظمات. على سبيل المثال توضح مذكرة التفاهم العلاقة التي يقدم المتلقي الرئيسي من خلالها التدريب أو السلع الأساسية إلى منظمة مجتمعية لتمكين من تنفيذ برامجها.

٩.٨.١ البحث عن متلقين فرعيين

بإمكان المتلقين الفرعيين ملء الثغرات في المقترح الذي تقدمونه وتعزيزها. ومن الممكن أن تتيح لكم إمكانية التواجد بشكل فعلي في المجتمعات التي لم تعملوا فيها من قبل. بإمكانهم أيضاً توفير الخبرة في مجالات فنية معينة قد تكون مهارتكم فيها محدودة. يساعد بعض المتلقون الفرعيون في التنفيذ أو بإمكانهم تقديم المساعدة الفنية والتدريب. ليس من الضروري أن يكون المتلقون الفرعيون منظمات صغيرة - غالباً ما تحضر المنظمات غير الحكومية المحلية في الواقع منظمات غير حكومية دولية ضخمة لتقديم الدعم الفني في المشروع.

إذا شعرتكم خلال عملية تقديم المقترح أن هناك فجوة بإمكان المتلقي الفرعي ملؤها عليكم أخذ الخيارات التالية بعين الاعتبار:

• إذا كنتم تعرفون منظمة ملائمة وكانت جمعكم علاقة بها فعليكم ذكرها في الطلب، فهذا يعتبر أهم خيار خصوصاً إذا كانت لكم تجربة عمل ناجحة مع المنظمة في السابق أو رغبتكم بان تتولى دور هام في التنفيذ.

الاتفاقيات الفرعية والعقود الفرعية والمنح الفرعية ومذكرات التفاهم

عند إنشاء شراكة يكون هناك عادة عقد يوضح الغرض من تلك العلاقة والتوقعات وتفاصيل التمويل و/ أو الخدمات اللازمة.

في مرحلة تقديم الطلبات، ليس هناك حاجة إلا إلى مذكرة التفاهم حيث لن يكون هناك حتى تلك اللحظة ضمانات بالتمويل، ولكن بمجرد الحصول على المنحة من المهم إبرام عقود واتفاقيات رسمية أكثر. هناك أنواع مختلفة ومتعددة للاتفاقيات ولكن فيما يلي البنود الشائعة في الاتفاقيات المبرمة بين المنظمات غير الحكومية:

• **الاتفاقية أو الاتفاقية الفرعية** - تشبه هذه الوثيقة إلى حد كبير الاتفاقية التعاونية المبرمة بين الحكومة الأمريكية والمتلقي الرئيسي ويجب أن تبين المتطلبات برنامج المتلقي الفرعي والإطار الزمني والموازنة وآلية إعداد وتقديم التقارير وغيرها من المتطلبات.

• **العقد أو العقد الفرعي** - يتم استخدامها عادة لشراء سلعة أو خدمة. تبين هذه الوثيقة كحد أدنى السلع أو الخدمات المحددة التي يتم شراؤها والسعر والسلع أو الخدمات التي يتم توصيلها وطريقة الدفع وأي بنود أخرى ذات صلة. يتم التركيز في العقد على الأمور التي يجب تسليمها أكثر من تركيزها على آلية عمل الشراكة.

• **المنحة أو المنحة الفرعية** - يجب أن تحدد اتفاقية المنحة الطريقة التي سيستخدم فيها الأموال والالتزامات المترتبة عليه فيما يتعلق بشؤون الحاسبة أو إعداد وتقديم التقارير في المستقبل.

قد تستغرق عملية مقابلة المنظمات ومراجعة عملها الكثير من الوقت ولكن تأكدوا من المباشرة في البحث عن المتلقي الفرعي في أبكر وقت ممكن.

٩.٨.٢ تقديم طلب للحصول على تمويل كمتلقي فرعي

عليكم متابعة إعلانات المنح والبحث عن فرص التمويل التي يمكنكم المشاركة فيها كمتلقين فرعيين. مجرد العثور على الفرصة الملائمة عليكم العثور على المنظمات التي تخطط لتقديم طلب للحصول على منحة أو لديها الاستعداد لذلك. تركز هذه العملية على التشبيك. حاولوا تحديد ما إذا كانت هناك منظمات غير حكومية في موقع جيد للتجاوب مع المنحة. قد يكون هناك منظمة في البلد تقوم بعمل مماثل ومهتمة بتوسعته. اتصلوا بالمدير لمعرفة ما إذا كانت المنظمة تفكر في تقديم طلب وأخبروها بأنكم قد تكونوا ملائمين للمشاركة كمتلقين فرعيين.

من المميزات الإضافية الأخرى لطلب الحصول على أموال كمتلقي فرعي هي أن مقدم الطلب الرئيسي قد يستخدم أكثر من مصدر لصياغة المقترح. قد يطلب منكم مقدم الطلب الرئيسي المساهمة في كتابة وصف وموازنة الجزء المتعلق بكم في البرنامج. لا تردوا في طلب الإرشاد من مقدم الطلب الرئيسي عند تحديد المستهدفين ووضع الموازنات.

إذا كانت المنظمة القائمة التي تعملون معها غير ناجحة فهذا لا يعني أنكم فقدتم فرصتكم

• إذا كنتم تعرفون عن منظمة ولكن ليس لديكم تجربة في العمل معها أو كنتم غير متأكدين عن قدراتها قوموا بذكرها كشريك محتمل واذكروا بأنكم ستنتهون من عملية اختيار الشريك بعد تقديم المنحة. هذا سيمنحكم فرصة فتح باب المنافسة على المنحة الفرعية أو إجراء تقييم للشريك المحتمل قبل إبرام اتفاقية معه. إذا كان الأمر كذلك، فمن المفضل توقيع مذكرة تفاهم مع الشريك المحتمل وتوضيح العملية التي تلي تقديم المنحة والتي تنوون استخدامها لإتمام إجراءات المنحة الفرعية.

إذا كنتم لا تعرفون منظمة كذلك أو كنتم غير متأكدين بشأن الشركاء المحتملين الذين التقيتم بهم من المفضل أن تبينوا في الطلب أنكم ستحددون المتلقين الفرعيين لاحقاً ثم بينوا العملية التي ستستخدمونها لاختيار المتلقي الفرعي.

قبل البحث عن المتلقي الفرعي عليكم تحديد المتطلبات التي على المتلقي الفرعي تلبيتها. ربما تحتاج إلى أن تكتسب الخبرة أو أن يكون لها تواجد في منطقة جغرافية محددة أو يجب أن تكون قد نفذت برنامج من نفس الحجم في السابق. بإمكانكم ترتيب هذه المعايير حسب درجة الأهمية لتمكنكم من تقييم المنظمات بصورة موضوعية ومعرفة أي منها الملائم لكم.

تشتمل إستراتيجيات العثور على متلقين فرعيين جيدين على العمل مع شبكات المنظمات غير الحكومية وطرح أسئلة على المنظمات الأخرى التي عملت معها في السابق.

• Network for Good : معلومات وأدوات لجمع

الأموال على الإنترنت

<http://www.fundraising123.org/fundrai> -

[ing](#)

• Selecting Fundraising Software "اختيار

برامج جمع الأموال"

<http://www.techsoup.org/learningcenter/>

<software/archives/page9939.cfm>

في المشاركة في البرنامج. بمجرد الإعلان عن تقديم

المنحة حاولوا الاتصال بمقدم الطلب الذي فاز

بالمنحة و/ أو الحكومة الأمريكية وأعربوا عن مدى

رغبتكم في المساهمة في البرنامج. من المحتمل أن

الفائز بالمنحة لم يختر بعد كل المتلقين الفرعيين

وقد يضمكم إلى فريقه قبل بداية البرنامج.

٩,٩ ملخص ومراجع

تعتبر عملية جمع الأموال مهمة صعبة ولكن

بإمكانكم تعزيز فرصكم في النجاح والاستمرار

في تقديم الخدمة للمستفيدين الذين يعتمدون

على برامجكم عند اعتماد إستراتيجية وتصميم

برنامج وموازنة مدروسة وتكوين شراكات قوية.

المراجع

النماذج

• نموذج SF-٤٢٤A - معلومات عن الموازنة -

البرامج غير الإنشائية

<http://apply07.grants.gov/apply/forms/>

<sample/SF424A-V1.0.pdf>

جمع الأموال

• Know How Nonprofit : ملتقى للعاملين

في مجال المنظمات غير الربحية للتعليم وتبادل

الدروس المستفادة فيما بينهم.

<http://www.knowhownonprofit.org/>

[funding](#)

• The Community Tool Box : استدرج

المساهمات والدعم العيني

<http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/>

sub__section__main__1340.htm

