إعداد التقارير: المتطلبات والمزايا

٥,١ نظرة عامة

٥,٢ البداية

٥,٢,١ خمس نصائح لإعداد تقارير مميزة

٥,٢,٢ مواعيد تقديم التقارير

٥,٢,٣ الإعداد لطلبات التقارير الأخرى

٥,٣ متطلبات إعداد التقارير

٥,٣,١ التقرير المالي الفدرالي (SF-425)

٥,٣,٢ تقارير الأداء (ربع سنوية / الفصلية)

٥,٣,٣ المراجعة القانونية السنوية

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

٥,٤ ملخص ومراجع

٥,١ نظرة عامة

يعتبر إعداد وتقديم التقارير الطريقة الأساسية التي توضح مدى تلبيتكم لتوقعات المنحة والتزامكم بمتطلبات USAID. يساهم إعداد التقارير وتقديمها في الوقت المناسب في بناء علاقة قوية مع الجهة المانحة وتقديم أدلة تثبت أثر البرنامج.

تستغرق المتطلبات اليومية لإدارة البرنامج وتنفيذه الكثير من الوقت والجهد ولهذا، يشعر البعض بأن كتابة التقارير تشتت الانتباه بعيدا عن احتياجات البرنامج. ولكن بالإضافة إلى كون كتابة التقارير ووتقديمها من بين المسئوليات الهامة التي تنص عليها الاتفاقية التعاونية، فإنها يمكن أيضا أن تعزز عمليات البرنامج اليومية نظراً لكونها تساعدكم على مراجعة الوضع المالي ونقاط قوة البرنامج وأداء المنظمة وأنشطتها بشكل عام ، كما أنها تتيح لكم فرصة لتوطيد العلاقات مع الشركاء. ننصح بخلق بيئة واعية بإعداد التقارير داخل البرنامج بحيث تتوافر لدى كل الموظفين الأدوات الصحيحة والتدريب الجيد للمساهمة في إعداد التقارير بالشكل الملائم. إذا نظرتم إلى عملية إعداد التقارير كأداة للإدارة وعملية لتطوير قدرتكم على تقديم الخدمة للمستفيدين وتلبية احتياجات وتوقعات الجهة المانحة ستشعرون عندها بالمزايا المرتبطة بها.

يتناول هذا الفصل بعض النصائح العامة حول إعداد التقارير، وتفاصيل حول إعداد تقارير محددة من المحتمل أن تصادفكم باعتباركم متلقيين منحة من USAID. يقدم الجزء الأول «البداية» (٥,٢) لمديرين البرامج الذين لم يمروا بتجربة إعداد التقارير لـ USAID من قبل للاستفادة من عملية إعداد التقارير. كما يحدد هذا الفصل المواعيد الرئيسية لتقديم التقارير (٥,٢,٢) ونصائح للاستعداد لطلبات التقارير الخاصة أو غير المتوقعة.

يبين الجزء الثاني «متطلبات إعداد التقارير» (٥,٣) أربعة تقارير إلزامية بموجب الاتفاقية التعاونية. قد تختلف كل اتفاقية عن غيرها قليلا إلا أنه يتعين على العديد من شركاء USAID إعداد وتقديم هذه التقارير. عليكم التحقق جيدا من الاتفاقية التعاونية لمعرفة المتطلبات المحددة فيها.

الأهداف

- معرفة الممارسات المثلى في مجال إعداد التقارير الفعالة.
- فهم المتطلبات المحددة لإعداد التقارير ومواعيد تقديم التقارير التي تسري على معظم متلقي منح USAID.
- إدراك مدى مساهمة التقارير في تعزيز قدرة المنظمة على تقديم الخدمات للمستفيدين من المنحة.

الانتقال مباشرة إلى:

- مواعيد تقديم التقارير
- التقرير الفدرالي المالي SF-425
- تقارير الأداء
- المراجعه/ التدقيق السنوي
- تقرير الضريبة الخارجية.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

التكلفة المسموح بها – التكلفة التي يتم تحملها وتعتبر مقبولة لدى USAID.

المراجعة / التدقيق – عملية مراجعة ودراسة مستقلة لسجلات النظام وأنشطته.

معدل الإنفاق – المعدل الذي تنفقون به أموال المنحة على أساس دوري – عادة شهريا.

النتائج / الملاحظات – خلاصة المراجعة التي تدعمها الأدلة الكافية والصحيحة وذات الصلة.

السنة المالية – فترة مستخدمة لحساب البيانات المالية السنوية في مشاريع الأعمال والمنظمات الأخرى. قد تكون نفس السنة التقويمية أي من ١ يناير إلى ٣١ ديسمبر. تغطي السنة المالية في الحكومة الأمريكية فترة ١٢ شهر تبدأ من ١ أكتوبر وتنتهي في ٣٠ سبتمبر من السنة التالية.

FMO- «Financial Management Office» – مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID.

تقرير الضريبة الخارجية – التقرير الذي يتعين على كل متلق لمنح من الحكومة الأمريكية ملؤه سنويا للإبلاغ عن ضريبة القيمة المضافة (VAT) التي يتم دفعها إلى حكومة الدولة المستضيفة. تستخدم هذه التقارير لضمان عدم خضوع المساعدات الخارجية الأمريكية إلى الضريبة.

قرار الإدارة – تقييم الإدارة للتوصيات والقرار المتخذ حول الإجراءات الملائمة التي سيتم اتباعها.

مبلغ المنحة غير المنفق بعد – Pipeline – هو المبلغ الملتزم به و المخصص للبرنامج ولم يتم إنفاقه بعد، ويتم حسابه من خلال جمع كل الأموال التي تم إنفاقها حتى تاريخه وطرح الناتج به من إجمالي المبلغ الملتزم به و المخصص حتى تاريخه.

QPR- Quarterly Performance Report– تقرير الأداء الفصلي/ ربع السنوى .

٥,٢. البداية



قد يجد مدراء البرامج الذين لم يسبق لهم إعداد تقارير لـ USAID من قبل أن نماذج التقارير ومواعيد تقديمها ومتطلباتها صعبة إلي حد ما. إلا أن هدف المتطلبات تصبح أقل تعقيدا بمجرد فهم المطلوب. مايهم هو أخذ الوقت الكافي لإنهاء كل تقرير وإشراك الموظفين كما ذكر أعلاه في إعداد التقارير بصورة روتينية.

يحتوي هذا الجزء على خمس نصائح لإصدار تقارير مميزة بالمواعيد الرئيسية لتقديم التقارير (راجعوا الشكل ٢٦). بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا الجزء إرشادات عامة للمحافظة على أنظمة البيانات بطريقة تساعد في الاستعداد لأي تقارير غير مخطط لها يجب على متلقي منح USAID تقديمها. هذه النصائح مجتمعة ستساعدكم في إرساء أسس إعداد التقارير الناجحة.

٥,٢,١ خمس نصائح لإعداد تقارير مميزة

١– لا تخشوا من قول الحقيقة

إن إيراد نجاحات البرنامج في التقارير أمر رائع ويمنح شعورا بالرضا، ولكن قد تحتوي التقارير أيضا على أخبار سيئة. يجب ألا تحاولوا إخفاء التحديات التي تواجهونها، فالممثل الفني لمسئول الاتفاقية يساندكم ويرغب في مساعدتكم، إلا انه لن يتمكن من القيام بذلك إذا لم تقدموا له تقييما صادقا. إن مدراء البرامج الذين يظهرون القدرة على تخطي التحديات غير المتوقعة يتركون انطباعا إيجابيا لدى الجهات المانحة.

السنة المالية لحكومة الولايات المتحدة

تغطي السنة المالية لحكومة الولايات المتحدة فترة ١٢ شهر تبدأ في ١ أكتوبر وتنتهي في ٣٠ سبتمبر

الربع الأول، ١ أكتوبر – ٣١ ديسمبر
الربع الثاني، ١ يناير – ٣١ مارس
الربع الثالث، ١ إبريل– ٣٠ يونيو
الربع الرابع، ١ يوليو– ٣٠ سبتمبر

٢– ضعوا تقويما وجدولا زمنيا لإعداد وتقديم التقارير

لضمان توافر الوقت الكافي لإعداد التقارير الجيدة، عليكم التخطيط مسبقا ووضع قائمة بالمتطلبات على تقويم زمني حتى لا تضطروا إلى الاستعجال في العمل لضيق الوقت. كما يجب التأكد من أن كل الموظفين والمتلقين الفرعيين الذين يساهمون في إعداد التقرير على دراية بالجدول الزمني ومواعيد تقديم التقارير.

٣– أشركوا المتلقين الفرعيين في مرحلة مبكرة

تتطلب أغلب التقارير من المتلقين الرئيسين جمع المعلومات من المتلقين الفرعيين. عند وضع التقويم الزمني لإعداد التقارير يجب إعطاء المتلقين الفرعيين الوقت الكافي لتقديم المعلومات المطلوبة، فذلك لن يؤدي فقط إلى إعداد تقارير أفضل ولكنه سيؤدي كذلك إلى بناء قدرات منظماتهم من خلال إشراكهم في جوانب التقييم الذاتي في التقرير وتحميلهم مسؤولية جمع البيانات والالتزام بالمواعيد النهائية. كما يجب إختتام العملية بتزويد المتلقين الفرعيين بنسخ من التقارير التي تقدمونها إلى USAID.

٤– قدموا سردا مترابطا في كل التقارير

يظهر عدم الترابط إذا أفادت تقارير الأداء بأن الوضع المالي للبرنامج جيد بينما أظهرت التقارير الفدرالية المالية بأنكم تنفقون أموال المنحة بسرعة أكبر من المتوقع. أي أن كل التقاريريجب أن تكون مترابطة معا حتى يحصل الممثل الفني لمسئول الاتفاقية على صورة دقيقة. عندما

يراجع التقارير كما يجب دعم كل النتائج ببيانات توضح الكيفية التي يحقق بها البرنامج الأهداف مع التزامه في الوقت نفسه بحدود الموازنة، وبالتالي يتوصل الممثل الفني لمسئول الاتفاقية إلى أن أداء برنامجكم جيد.

٥- لا تفاجئوا الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أو مسئول الاتفاقية

توثق التقارير جوانب متعددة في البرنامج لكنها ليست الوسيلة الرئيسية لإعلام الوكالة المانحة. عليكم مناقشة التحديات الرئيسية المتعلقة بالموازنة والموظفين والشركاء أو إستراتيجيات تنفيذ البرنامج مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أولا ثم توثيقها لاحقا في التقارير.

٥,٢,٢ مواعيد تقديم التقارير

الشكل ٢٦ – التقارير، عدد مرات إعدادها، ومواعيد التسليم

التقرير	عدد مرات إعداد التقرير	موعد تقديم التقرير
التقرير الفدرالي المالي	فصليا/ربع سنوى	بعد ٣٠ يوما من انتهاء كل ربع سنة ميلادية: ٣٠ يناير، ٣٠ إبرايل ، ٣٠ يوليو، ٣٠ أكتوبر
تقرير الأداء	فصليا /ربع سنوى	٣٠ يناير، ٣٠ إبريل، ٣٠يوليو، ٣٠ أكتوبر
تقريرالمراجعة / التدقيق السنوي	سنويا	بعد ٣٠ يوم من استلامكم له من المراجع الخارجي. يجب تسليم بيان المراجعة والتقرير خلال تسعة أشهر من انتهاء السنة المالية.
تقرير الضريبة الخارجية*	سنويا	١٦ إبريل
التقرير النهائي**	نهاية المنحة	تسعون يوم بعد انتهاء المنحة.

٥,٢,٣ الإعداد لطلبات التقارير الأخرى

يطلب من متلقي منح USAID أحيانا الاستجابة لطلبات تقارير خاصة أو غير مخطط لها أو "مخصصة لغرض محدد". قد تستدعي هذه الطلبات استجابة سريعة وتشتمل عموما على حالة أو تقدير الأهداف أو الموازنة. بإمكان الممثل الفني لمسئول الاتفاقية تزويدكم بنموذج جدول أو إرشادات حول كيفية تقديم البيانات المطلوبة. إذا تعذر عليكم الالتزام بالموعد المحدد أو كنتم غير متأكدين مما هو مطلوب منكم عليكم الاتصال بالممثل الفني لمسئول الاتفاقية لتحصلوا على المزيد من الإرشادات حول كيفية الرد على الطلب.

إذا كان نظام المتابعة والتقييم والنظام المالي لديكم حديثان فلن يستغرق استخراج الأرقام اللازمة وقتا طويلا. عليكم دائما التأكد من "تطابق" التقارير المالية مع تقارير البرامج، ولكن إذا لم يكن لديكم عملية منظمة لإدخال البيانات فقد تضطرو إلى البحث حتى تتمكنوا من جمع هذه الأرقام في وقت قصير.

٥,٣ متطلبات إعداد التقارير

يبين هذا الجزء التقارير الأربعة التي يتعين على البرامج الممولة من USAID تقديمها:

التقرير الفدرالي المالي (٥,٣,١)
تقرير الأداء (٥,٣,٢)
المراجعة/التدقيق السنوي (٥,٣,٣)
تقرير الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة) (٥,٣,٤)

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

* غيرمطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.
** يتناول الفصل السادس التقرير النهائي – إغلاق المنحة

الشكل ٢٧ – أسئلة حول إعداد التقارير

التقرير الفدرالي المالي
ما حالة الوضع المالي للبرنامج؟

تقرير الأداء
هل تحقق أنشطتكم أهدافها؟

المراجعة/التدقيق السنوي
هل منظمتكم تعمل بشكل ملائم؟

تقرير الضريبة الخارجية*
هل تلتزم حكومة الدولة المستضيفة باتفاقياتها مع حكومة الولايات المتحدة؟

٥ ,٣ ,١ التقرير الفدرالي المالي (SF-425)

يعطى التقرير الفدرالي المالي ويشار إليه أيضا بالنموذج SF-425، لمحة عامة عن النفقات في المنحة ونتعقب المساهمة التي قدمتها منظمتكم في التكاليف. يتعين تقديم هذه التقارير على أساس ربع سنوي إلى مكتب الإدارة المالية FMO.

نقاط رئيسية في نموذج SF-425

موعد التسليم: ربع سنوى

النموذج: (pdf) SF-425 – يمكن تنزيله من الموقع http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ff_report.pdf

التعليمات: يمكن تنزيلها من الموقع http://www.whitehouse.gov/ombgrants/standard_forms/ffr_instructions.pdf

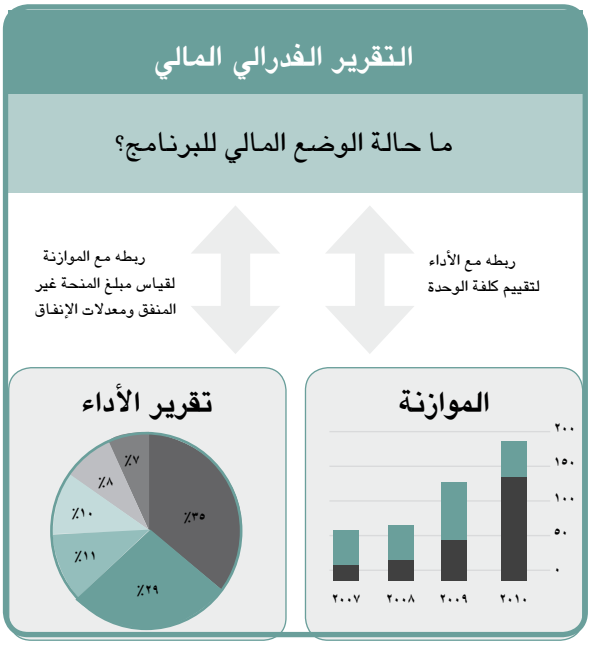
يتم تقديمه إلى: مكتب الإدارة المالية FMO

(نسخة إلى: الممثل الفنى لمسئول الاتفاقية ومسئول الاتفاقية)

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

بإمكانكم استخدام المعلومات في النموذج SF-425 بالترافق مع الموازنة لمعرفة ما إذا كنتم تنفقون مبلغ المنحة بوتيرة أسرع أو أبطأ من اللازم وذلك من خلال دراسة مبلغ المنحة غير المنفق ومعدل الإنفاق. عند الاستعانة أيضا بالبيانات المتعلقة بالأداء سيكون بمقدوركم ايضاً التأكد من أن الإنفاق يتم بكفاءة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحليل تكاليف الوحدات. (للمزيد من المعلومات حول مبلغ المنحة غير المنفق وأسعار الوحدات يرجى الاطلاع على الجزء ٤,٣,١,٤)

الشكل ٢٨ – قياس الوضع المالي للبرنامج



خصائص التقارير

تصف اتفاقيتكم التعاونية متطلبات إعداد التقارير المالية والتي تشتمل على:

- متى (وكم مرة) يتم تقديم التقارير؛
- ما هو النموذج المستخدم؛ و
- كيف (ولمن) يتم تقديم التقارير

* غيرمطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

الشكل ٢٩– النماذج المالية واستعمالاتها

النموذج	الاستعمال
SF-270 (للمزيد من المعلومات، يرجع ل٤,٣,١,٢)	لطلب دفعات مسبقة واسترداد نفقات
SF-425	للإبلاغ عن الوضع المالي، والمساهمة في التكاليف ودخل البرنامج.
SF-1034 (للمزيد من المعلومات، يرجع ل٤,٣,١,٣)	لطلب أموال وتصفية الدفعات المسبقة

ما موعد تسليم التقرير الفدرالي المالي؟

يحين موعد تسليم التقرير الفدرالي المالي بعد ٣٠ يوماً من انتهاء الربع السنوي حسب السنة المالية للـ USAID (١ أكتوبر – ٣٠ سبتمبر).حيث يتعين عليكم تقديم تقرير كل ربع سنة وحتى انتهاء فترة تنفيذ المنحة. وعند نهاية المنحة، سيتعين عليكم تقديم التقرير الفدرالي المالي النهائي خلال ٩٠ يوما. ويبين الشكل ٣٠ مواعيد التسليم عن كل ربع سنة والفترة التي يغطيها كل تقرير.

كيفية ملء النموذج SF-425

فيما يلي بعض النصائح لمساعدتكم على ملء النموذج الجديد. وليس الهدف من هذه النصائح أن تكون بديلة عن تعليمات الحكومة الأمريكية التي يمكن الاطلاع عليها على الإنترنت أو الإرشادات التي يقدمها مكتب الإدارة المالية FMO، بل تهدف إلى الإجابة على بعض الأسئلة التي قد يطرحها من يملؤون التقرير للمرة الأولى.

الشكل ٣٠– مواعيد تسليم التقارير المالية

الفترة	موعد التسليم	المدة الزمنية التي يغطيها
الربع الأول	٣١ يناير	١ أكتوبر – ٣١ ديسمبر (من السنة التقويمية السابقة)
الربع الثاني	٣٠ إبريل	١ يناير – ٣١ مارس
الربع الثالث	٣١ يوليو	١ إبريل – ٣٠ يونيو
الربع الرابع	٣١ أكتوبر	١ يوليو – ٣٠ سبتمبر
التقرير الفدرالي المالي الأخير	بعد ٩٠ يوم من انتهاء المنحة	طوال مدة المنحة

عليكم استخدام نموذج SF-425 مستقل لإعداد التقارير الفصلية لكل اتفاقية تعاونية. ابدؤوا أولا بتنزيل النموذج SF-425 بصيغة PDF. والعمل على الاستفادة من بعض خصائص النموذج مثل الحسابات الأوتوماتيكية، وتأكدوا من أن لديكم أحدث نسخة من برنامج Adobe Reader® الذي يمكنكم تنزيله مجانا من الموقع http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html. في البداية، يجب ملء الجزء العلوي المبين في الشكل ٣١. يشتمل الجزء العلوي على أسئلة عن معلومات أساسية عن منظمتكم، ومنحتكم والفترة التي يغطيها هذا التقرير.

الشكل ٣١– الجزء العلوي من النموذج SF-425

التقرير الفدرالي المالي

FEDERAL FINANCIAL REPORT

(Follow form instructions)

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

تتوافق الأرقام الواردة في القائمة التالية مع الأرقام في الفراغات في النموذج SF-425.

١. **الوكالة الفدرالية والجهة التنظيمية التي يتم تقديم التقرير إليها** – USAID أو جهة مانحة أخرى تابعة لحكومة الولايات المتحدة.

٢. رقم المنحة الفدرالية أو الرقم التعريفي الآخر المخصص من قبل الوكالة الفدرالية – يجب كتابة الرقم التعريفي للاتفاقية التعاونية الذي قد يكون على الشكل التالي : « XXX-A-00-09-00XXX-00 » الموجود على الصفحة الأولى من الاتفاقية.

4b. EIN– لمتلقي المنح الأمريكيين فقط

٥. رقم حساب متلق المنحة أو رقمه التعريفي – هذا الرقم لاستعمالاتكم أنتم فقط؛ (غير مطلوب من قبل الحكومة الأمريكية)

٧. أساس المحاسبة – يعلم المحاسب أو المدير المالي لديكم ما إذا كنتم تقدمون تقارير على الأساس النقدي أو أساس الاستحقاق.

٨. فترة المشروع / المنحة – تاريخ بداية وانتهاء المنحة.

٩. تاريخ انتهاء فترة إعداد التقرير – يعتمد تاريخ كل تقرير على الربع السنوي الذي يغطيه:

- الربع الأول: ٣١ ديسمبر
- الربع الثاني: ٣١مارس
- الربع الثالث: ٣٠ يونيو
- الربع الرابع: ٣٠ سبتمبر

عليكم ملء الجزء الوسط والذي يحتوي على أبرز العمليات الحسابية كما هو مبين في الشكل ٣٢.

الشكل ٣٢ – الجزء المتوسط في النموذج SF-425

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:	
d. Total Federal funds authorized	
e. Federal share of expenditures	
f. Federal share of unliquidated obligations	
g. Total Federal share (sum of lines e and f)	
h. Unobligated balance of Federal funds (line d minus g)	
Recipient Share:	
i. Total recipient share required	
j. Recipient share of expenditures	
k. Remaining recipient share to be provided (line i minus j)	
Program Income:	
l. Total Federal program income earned	
m. Program income expended in accordance with the deduction alternative	
n. Program income expended in accordance with the addition alternative	
o. Unexpended program income (line l minus line m or line n)	

يتم حساب بعض الأرقام تلقائيا إذا كنتم تستعملون برنامج Adobe Reader®. وبمجرد الانتهاء، عليكم التحقق مرة أخرى من صحة جميع العمليات الحسابية.

الجزء ١٠: المعاملات

المبالغ النقدية الفدرالية:

(ا) **المبالغ النقدية المستلمة** – يكتب مجموع المبالغ النقدية الفعلية التي تم استلامها من حكومة الولايات المتحدة (قبل خصم رسوم البنك وغيرها من الرسوم المتنوعة) حتى آخر تاريخ الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها والمحددة في الصندوق ٩.

(ب) **النفقات النقدية** – يسجل المبلغ التراكمي للدفعات النقدية بواسطة الشيكات منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. ويشتمل هذا المبلغ الإجمالي على النقد الذي تم إنفاقه على السلع والخدمات، والدفعات النقدية المسبقة، والدفعات التي تم تقديمها للمتلقين الفرعيين والمتعاقدين ومبلغ النفقات غير المباشرة التي يتم تحميلها على المنحة.

(ج) **رصيد المنحة** – يسجل المبلغ الوارد في السطر 10a ناقص السطر 10b.

النفقات الفدرالية ورصيد مبلغ المنحة غير المخصص

(د) **إجمالي المبالغ الفدرالية المصرح بها** – يسجل إجمالي مبلغ المنحة. يشير هذا إلى «إجمالي مبلغ USAID المقدّر» والمنصوص عليه في الاتفاقية التعاونية. إذا كان قد تم تغيير هذا المبلغ في نسخة معدلة يرجى كتابة المبلغ المذكور في النسخة المعدلة.

(هـ) **حصة النفقات الفدرالية** – يسجل إجمالي المبلغ الملتزم به و المخصص من أموال USAID الذي تم إنفاقه منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. بالنسبة لمتلقي المنحة الذين يعملون على الأساس النقدي، يجب أن يكون هذا المبلغ مساويا للمبلغ المذكور في السطر 10b «النفقات النقدية». أما بالنسبة لمتلقي المنح الذين يعملون على أساس الاستحقاق فيرجى كتابة إجمالي مبلغ الالتزام المخصص من أموال USAID الذي تم إنفاقه مضاف إليه المبالغ التي تم الالتزام بها.

(و) **الحصة الفدرالية من مبلغ الالتزام المخصص الذي لم تتم تصفيته** – يسجل مجموع مبلغ الالتزام المخصص من أموال USAID غير المنفقة منذ تاريخ نهاية الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها. يجب حساب هذا المبلغ من خلال تنقيص

حصة النفقات الخاصة بالحكومة الأمريكية (10e) من مبلغ الالتزام المخصص الحالي كما هو مبين في أحدث تعديل.

(ع) **إجمالي الحصة الفدرالية** – يتألف هذا المبلغ من مجموع السطر 10e والسطر 10f. هذا المجموع يساوي إجمالي الأموال الفدرالية التي تم الالتزام بها منذ تاريخ الفترة التي يتم تقديم تقرير عنها.

(غ) مبلغ الالتزام غير المخصص من الأموال الفدرالية – السطر 10g ناقص السطر 10d.

حصة متلقي المنحة (المساهمة)

(ل) **إجمالي الحصة الإلزامية من متلقي المنحة** – يكتب مجموع المساهمة في التكاليف المفروضة على متلقي المنحة كما نصت عليها الاتفاقية التعاونية. إذا كان قد تم تغيير هذا المبلغ من خلال تعديل الاتفاقية، فيجب ذكر المبلغ الوارد بعد التعديل.

(ك) **حصة النفقات التي يتحملها متلقي المنحة** – يكتب مجموع المساهمة في التكاليف الذي تم إنفاقه خلال الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها.

(ن) **الحصة المتبقية لمتلقي المنحة التي سيتم تقديمها** – السطر 10i ناقص السطر 10j.

دخل البرنامج

إذا كانت الاتفاقية تسمح بوجود دخل للبرنامج، يرجى الاطلاع على التعليمات المفصلة حول كيفية ملء الأسطر 10l إلى 10o على الموقع http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf.

عليكم بعد ذلك، ملء الجزء السفلي، الذي يحتوي على العمليات الحسابية الرئيسية كما هو مبين أدناه. سيتم حساب بعض الأرقام أوتوماتيكيا إذا كنتم تستخدمون برنامج Adobe Reader®، وبمجرد الانتهاء من ذلك، عليكم التحقق مرة أخرى للتأكد من صحة جميع العمليات الحسابية.

يحتوي الجزء السفلي على معلومات عن النفقات غير المباشرة ومكانا مخصصا للتوقيع. يجب التوقيع على كل الوثائق من قبل مسئول التصديق المفوض.

الجزء ١١: النفقات غير المباشرة

تكتب هذه المعلومات فقط إذا كانت لحكومة الولايات المتحدة، وبما يتوافق مع الاتفاقية التعاونية.

(b) المعدل – يكتب معدل التكلفة غير المباشرة الساري خلال الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها.

(d) الأساس – يكتب إجمالي المبلغ الذي يتم تطبيق معدل لتكلفة غير المباشرة عليه.

(e) المبلغ المحمّل – يكتب إجمالي مبلغ التكاليف غير المباشرة التي تم تحميلها خلال الفترة المحددة.

الجزء ١٣: التصديق والتسليم

بمجرد الانتهاء من ذلك، عليكم التحقق مرة أخرى للتأكد من صحة كل العمليات الحسابية. ويطبع اسم مسئول التصديق المفوض (13a)، ويطلب منه التوقيع على النموذج (13b)، كما يجب كتابة عنوان الاتصال به (13c/13d)، والتاريخ على النموذج (13e)، ثم يصور

الشكل ٣٣– الجزء السفلي من النموذج SF425

	a. Type	b. Rate	c. Period From	Period To	d. Base	e. Amount Charged	f. Federal Share
11. Indirect Expense		b			d	e	
				g. Totals:			

12. *Remarks: Attach any explanations deemed necessary or information required by Federal sponsoring agency in compliance with governing legislation:*

13. Certification: By signing this report, I certify that it is true, complete, and accurate to the best of my knowledge. I am aware that any false, fictitious, or fraudulent information may subject me to criminal, civil, or administrative penalities. (U.S. Code, Title 18, Section 1001)

a. Typed or Printed Name and Title of Authorized Certifying Official	c. Telephone (Area code, number and extension)
	d. Email address
b. Signature of Authorized Certifying Official	e. Date Report Submitted (Month, Day, Year)
	14. Agency use only:

ويرسل بالبريد الإلكتروني إلى مكتب الإدارة المالية FMO على العنوان ei@USAID.gov، وإلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية. يحفظ نسخة من هذا النموذج في ملفاتكم ويرسل الأصل بالبريد إلى مكتب الإدارة المالية. إذا لم تتلقوا ردا من مكتب الإدارة المالية خلال ١٠ أيام عليكم متابعة المسألة للتأكد من أنه قد تم بالفعل استلام النموذج الذي أرسلتوه.

٥,٣,٢ تقارير الأداء (فصلية/ ربع سنوية)

النقاط الرئيسية

موعد التسليم: على أساس فصلي / ربع سنوي عادة

النموذج: ليس هناك نموذج ثابت ومحدد، ولكن من الممكن أن تزودكم USAID بنموذج.

يتم التسليم إلى: الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أو إلى الجهة المبينة في الاتفاقية التعاونية.

توثق تقارير الأداء سير عمل المشروع وتقارن النتائج الفعلية بالأهداف الواردة في خطة العمل. سيتعين عليكم عادة جمع هذه التقارير وتقديمها كل ثلاثة أشهر.

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

تعد تقارير الأداءمن أكثر التقارير أهمية في البرنامج،لأن إعداد كل تقرير أداء يستلزم جمع النتائج من كل الأعمال التي أداها المتلقون الفرعيون ومقارنتها بالموازنة وخطة العمل مما يتيح لكم فرصة تقييم سير العمل وتعديل الأنشطة لتحقيق مستوى نجاح أكبر. كما تساعد إجراءات إعداد تقارير الأداء على تعزيز العلاقات مع المتلقين الفرعيين وتضمن تلبيتكم لاحتياجات المستفيدين من المنحةو بالرغم من أن هذه العملية ليست شاملة كالتقييم الرسمي للبرنامج إلا أن تقارير الأداء الشاملة تعتبر أداة هامة للإدارة لضمان تنفيذ كل أنشطة البرنامج حسب الخطة المقررة. بالإضافة إلى أنها تعد مصدرا رئيسياً للمعلومات اللازمة للتقييمات الرسمية والخارجية للبرنامج.

خصائص التقرير

يتعين إعداد تقارير أداء مستقلة لكل منحة. إذا كانت لديكم منحة مطبقة في عدة دول، سيتعين عليكم توحيد تقارير الدول المنفصلة في تقرير واحد. بصفة عامة، يكون الموعد الذي تحدده USAID لتسليم التقارير بعد ٣٠ يوم من انتهاء الربع السنوي، ولكن عليكم التأكد والرجوع إلى الاتفاقية التعاونية لمعرفة المتطلبات المحددة فيها.

تحتوي تقارير الأداء على شرح وبيانات حسب توجيهات الممثل الفني لمسئول الاتفاقية. ستساعدكم النصائح التالية علي كتابة أفضل تقارير أداء ممكنة.

١- البدء بإشراك المتلقين الفرعيين والموظفين

تتيح عملية إعداد تقارير الأداء فرصا للتواصل مع الموظفين والمتلقين الفرعيين حول البرنامج. وللمساعدة في هذه العملية، عليكم تزويد المتلقين الفرعيين بنموذج مبسط عن التقارير وإعطائهم موعداً نهائياً لتقديم مساهماتهم في التقرير. عليكم خلق بيئة واعية بالتقارير ونظام لحفظ التقارير بحيث تكون أساساً للتقارير الإلزامية. بإمكانكم تنسيق جلسات تدريبية للموظفين والمتلقين الفرعيين للتأكد من فهمهم للمعلومات التي تطلبونها بشكل تام والتفاصيل اللازمة.كما يجب عليكم جمع الموظفين لمناقشة التقدم في سير العمل خلال فترة زمنية محددة، وتخصيص وقتا كافيا بين الموعد النهائي المحدد للمتلقي الفرعي وتاريخ التسليم لتتمكنوا من توحيد مادة التقرير وإنهاء العمل عليه.

٢- لا تفاجئوا الممثل الفني لمسئول الاتفاقية

عندما يقرأ الممثل الفني لمسئول الاتفاقية التقرير يجب أن لا يكون هناك مفاجآت. لذا، يجب التأكد من أن الممثل الفني لمسئول الاتفاقية على دراية بأبرز التغييرات التي تؤثر على الموازنة أو الأهداف (مثل التغييرات على المتلقين الفرعيين، الموقع الجغرافي، أو الموظفين الرئيسيين) وذلك قبل حدوثها حيث أن الكثير من هذه التغييرات يتطلب الحصول على موافقة. لا تنتظروا إبلاغ الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بالتغييرات من خلال تقرير الأداء. يجب أن يوثق التقرير هذه التغييرات وأن يقدم معلومات حديثة عن التقدم الذي تم على سير العمل منذ تطبيق هذه التغييرات.

٣- تخصيص الوقت الكافي لإجراء تقييم صادق وصريح

نظرا لمتطلبات العمل اليومية الكثيرة قد تميلون إلى التقليل من العمل على إعداد التقارير، إلا أن تقارير الأداء هيأحد أهم التقارير في البرنامج. عند تقييم سير العمل خلال السنة السابقة ستكون هناك نجاحات وتحديات. إن تقرير الأداء الجيد هو التقرير الذي يعطي نظرة متوازنة عن التقدم في سير عمل البرنامج وإخفاقاته.

٤-دعم النتائج ببيانات

قد يتألف أغلب تقرير الأداء من نقاش حول ماحدث من تقدم في سير عمل البرنامج وإخفاقاته إلا أن الجزء الأساسي من التقرير هو البيانات التي يتم التوصل إليها من خلال برنامج المتابعة والتقييم. يجب أن تكونوا قادرين على عرض نجاحاتكم والتحديات التي واجهتكم وذلك من خلال مراجعة وتحليل البيانات التي تشتمل على الأداء المالي وتكاليف الخدمات.

٥- إستخدام خطة العمل والموازنة كمصدر للبيانات المعيارية

يتم الحصول على البيانات التي يحتويها تقريركم من نظام المتابعة والتقييم إلي جانب نظام المحاسبة (لإظهار التكاليف الفعلية). ولكن، لقياس الأداء عليكم مقارنة البيانات الفعلية مع خطة العمل وموازنتها. حيث تبين هذه المقارنة ما إذا كان البرنامج قد تجاوز التوقعات أو حققها أو أخفق في تحقيقها.

٦- استعراض خطة العمل القادمة

يجب استخدام تقرير الأداء كمعيار للأنشطة المستقبلية. عليكم معالجة التحديات التي واجهتكم خلال السنة السابقة في خطة العمل التالية،وذلك عن طريق استعراض الخيارات المختلفة التي تخطط لها منظمتكم في السنة القادمة لمعالجة هذه التحديات/ المشكلات.

٧- توضيح مساهمة برنامجكم في الجهود الأخرى ذات الصلة في بلدكم

يجب أن لا يقتصر التقرير فقط على إلقاء نظرة على أداء البرنامج ولكن يجب أيضا أن يبين صلة نشاطكم بالجهود الأخرى ذات الصلة في بلدكم والمساهمة بها. بإمكانكم توضيح علاقة برنامجكم ببرامج أخرى وعمله مع الحكومة و/ أو المنظمات غير الحكومية المحلية الأخرى من خلال المشاركة في مجموعات العمل الفنية لبناء القدرات وعرض الدروس المستفادة والنجاحات والتشارك بها مع الغير.

٨- يجب الاحتفاظ بوثائق لتقرير الأداء النهائي

تدفعنا تقارير الأداء وخطط العمل إلى تركيز انتباهنا بشكل متزايد على الإنجازات السنوية للبرنامج أكثر من الصورة العامة طويلة المدى، إلا أن البرنامج يعد جهدا متواصلا. بالإضافة إلى السعي لتحقيق الأهداف والالتزام بالموازنة المقررة يقوم الموظفون باستمرار بتنقيح نموذج البرنامج لمعالجة التحديات القائمة في المجتمعات التي يعملون بها لجعلها أكثر فعالية واستدامة وكفاءة. عند تنقيح النموذج عليكم توثيق الأنشطة، لأن ذلك من شأنه مساعدتكم على كتابة تقرير الأداء النهائي وتوجيهكم إذا ما كنتم فى حاجة إلى توسيع نطاق النموذج في المستقبل أو تكراره في مكان آخر، كما سيمكنكم من تجنب ارتكاب نفس الأخطاء التي من المحتمل أنكم ارتكبتوها في السابق.

٩-مشاركة التقرير مع المتلقين الفرعيين والموظفين

تبدأ عملية إعداد تقرير الأداء بجمع معلومات من المتلقين الفرعيين والموظفين، من ثم، يجب أن تنتهى العملية بتقديم التقرير النهائي لهم. تعد تقارير الأداء تقارير للعامة ويمكن لأي شخص الاطلاع عليها، لذا، لا بأس من تقديمها للموظفين والمتلقين الفرعيين. غالبا ما يركز الشركاء والموظفون على الجزء المتعلق بهم. وتعتبر المشاركة في تقارير الأداء مع الجميع فرصة لإشراك كل الفريق وتركيز انتباههم على الصورة الأشمل. خصصوا بعض الوقت لإعطاء لمحة عامة عن التقرير و(كما هو مبين في النصيحة رقم ٧) عليكم استعراض التعديلات القادمة في السنة التالية.

١٠- كونوا مستعدين وأبدو المرونة في الرد على أية طلبات غير متوقعة من USAID

من بين الفرص المتاحة أمامكم وغير المكتوبة هي مساعدة USAID في الرد على أية طلبات غير متوقعة مثل طلب بيانات خاصة لمراجعة ملف البرنامج أو قصة نجاح عن المشروع، الخ. بالرغم من أن مثل هذه الأمور ليست فىالمواد التي يجب تسليمها أومن المتطلبات وفق مفهوم التعاقد، إلا أنه يجب التعامل مع هذه الطلبات بجدية. إن تسليم المطلوب في الوقت المناسب والالتزام بالجودة العالية ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة و يدعم الأهداف العامة للمشروع و USAID.

قد يزودكم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية بنموذج لتقارير الأداء ولكن إن لم يفعل ذلك ، فإن الشكل ٣٤ يمكن أن يساعدكم على تنفيذ هذا العمل.

الشكل ٣٤ – ملخص نموذج تقرير الأداء

ملخص نموذج تقرير الأداء	
I	صفحة العناوين اسم المنظمة/ البرنامج رقم الاتفاقية الجدول الزمني لإعداد التقارير موعد تقديم التقارير تاريخ بداية وانتهاء الاتفاقية
II	قائمة المحتويات
III	الاختصارات
IV	ملخص تنفيذي / لمحة عامة – معلومات عامة عن البرنامج
V	جدول ملخص المؤشرات – الأهداف والنتائج
VI	تنفيذ المشروع حسب الأهداف الإستراتيجية – أنشطة المشروع ملخصة حسب الأهداف الإستراتيجية
VII	المتابعة والتقييم لمحة عامة نتائج المسح الميداني، الدراسات، أو التقييمات وصف الأدوات أو الطرق الجديدة جدول مؤشرات المتابعة والتقييم
VIII	إدارة البرنامج – أهم الأنشطة المرتبطة بالإدارة
IX	الموازنة – لمحة عامة عن النفقات
X	مسائل أخرى – الاستدامة والتنسيق مع مجموعات أخرى
XI	قصص النجاح

وبغض النظر عن صيغة التقرير، فإنه يجب أن يتضمن المعلومات التالية:

- مقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف التي تم وضعها لتلك الفترة. ويجب أن تتوافق هذه الأهداف مع الأهداف المحددة في خطة العمل

- يجب الربط بقدر الاماكن بين الأهداف التي تم تحقيقها وبيانات التكاليف وذلك لحساب تكلفة الوحدة لكل نشاط. على سبيل المثال، إذا كان نشاط الوقاية الذي تقدمون تقريرا عنه قد تمكن من الوصول إلى ١,٠٠٠ شخص خلال فترة التقرير وكنتم قد أنفقتم ٢٥,٠٠٠ ألف دولار أمريكي على هذا النشاط، فإنه يمكن القول بأن التكلفة بلغت ٢٥ دولارا لكل شخص.

- إذا لم تتمكنوا من الوصول إلى كل الجهات /الفئات المستهدفة، عليكم توضيح الأسباب.

- إذا كانت تكلفة الوحدات مرتفعة أو كان هناك نفقات غير متوقعة، عليكم توضيح الأسباب وراء ذلك.

٥,٣,٣ المراجعة / التدقيق السنوي

المراجعة /التدقيق هو مراجعة مستقلة ودراسة للنظام والسجلات والأنشطة ،وهو إلزامي بالنسبة للمتلقين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين الذين تصل قيمة المنحة المقدمة لهم من حكومة الولايات المتحدة إلى سقف محدد. والغرض من المراجعة هو تقييم إنفاق المنظمة لمنحة USAID وذلك لضمان التزامها بالأنظمة التي تنص عليها الاتفاقية. كما يتم من خلال المراجعة أيضا دراسة الضوابط وآليات الرقابة الداخلية ولضمان وجود واتباع السياسات والإجراءات الملائمةو لضمان الموضوعية، عليكم الاستعانة بمراجع مستقل وتسديد أتعابه من أموال USAID . (للمزيد من المعلومات المفصلة حول عمليات المراجعة،يمكن الرجوع إلي التعميم A–١٣٣، على الموقع http://www. whitehouse.gov/omb/rewrite/circulars/a133/a133.html.)

النقاط الرئيسية في المراجعة

الموعد: تسعة أشهر بعد انتهاء السنة المالية أو خلال ٣٠ يوما من استلام التقرير من المراجع، أيهما تم أولا.

النموذج: SF-SAC http://harvester. cencus.gov/fac/collect/formoptions.htm**سليم إلى**: المنظمات الأمريكية تسلم التقرير إلى مكتب المراجعة الفدرالي Federal Audit Clearinghouse، والمنظمات غير الأمريكية تسلم التقرير إلى USAID.

تعتبر عملية المراجعة السنوية مباشرة وواضحة، وتهدف إلي الإجابة على الأسئلة التالية :

١. هل كانت التقارير المالية التي سلمت خلال السنة دقيقة؟

٢. هل اتبعتم القواعد والأنظمة والسياسات التي تحكم المنحة؟
٣. ما هي حالة نتائج وملاحظات المراجعة السابقة؟
٤. هل هناك أية تكاليف غير مقبولة ضمن التقرير؟

كيف يساعد هذا برنامجنا؟

توفرالمراجعة/ التدقيق السنوي فرصة ليقوم خبير مستقل بالتأكد مرة أخرى من أن المنظمة تعمل بنجاح لدعم البرنامج. والأمر أشبه بفحص سنوي لصحة المنظمة للتحقق من أن كل شيء يسير على مايرام، واكتشاف ماقد يكون هناك من مشاكل في مرحلة مبكرة.

المصطلحات الرئيسية للمراجعة:

التكلفة المسموح بها – التكلفة المترتبة على الانشطة والتي يكون تحميلها على USAID مقبولا.

المراجعة – مراجعة ودراسة مستقلة لسجلات وأنشطة النظام

النتائج – الهدف المتحقق من المراجعة والمدعم بأدلة كافية وملائمة وذات صلة.

قرار الإدارة – تقييم للتوصية من الإدارة وقرارها حول الإجراءات الملائمة التى يجب إتخذها.

خصائص التقرير

يتم من خلال المراجعة السنوية دراسة كيفية التعرف على كافة الأموال التي حصلتم عليها من حكومة الولايات المتحدة، بغض النظر عما إذا كنتم متلقين فرعيين أو رئيسيين. و بمعنى آخر، إذا كان لدى المنظمة اتفاقية تعاونية وتمويل مباشر من USAID، وتحصل فى ذات الوقت علىتمويل من المراكز الأمريكية للوقاية من الأمراض ومنعها «U.S. Centers for Disease Control and Prevention» كمتلقي فرعي من منظمة غير حكومية أخرى، فإن المراجع يقوم بمراجعة واحدة تغطي المنحتين. لا يتعين على كل المنظمات التي تتلقى تمويلا من USAID (بشكل مباشر أو فرعي) إجراء مراجعة سنوية.

تلخص القائمة التالية السيناريوهات المختلفة في حالة وصول أنواع مختلفة من المنظمات إلى السقف الذي يتوجب عنده إجراء تدقيق A-133:

- المنظمات غير الربحية الأمريكية التي تنفق ما مجموعه ٥٠٠،٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر من المنحة المقدمة من الحكومة الأمريكية (إما مباشرة أو كمتلقي فرعي) خلال السنة المالية لها.

- يجب على المنظمات غير الربحية الأجنبية التي تكون الجهة الرئيسية المانحة لها هي USAID إجراء مراجعة إذا أنفقت ٣٠٠،٠٠٠ دولارا أمريكيا على الأقل من أموال منحة الحكومة الأمريكية خلال السنة المالية الخاصة بها.

- تخضع المنظمات الربحية التي تكون الجهة المانحة الرئيسية فيها من الحكومة الأمريكية هي USAID للمراجعة لتحديد ما إذا كان هناك حاجة لإجراء تدقيق /مراجعة (يسأل في ذلك الممثل الفني لمسئول الاتفاقية ومسئول الاتفاقية لمعرفة ما إذا كان ذلك إلزاميا).

إذا لم تستوف المنظمة هذة المتطلبات، فإن ذلك يعنى أنها معفية من متطلبات المراجعة السنوية وتكون تكاليف المراجعة غير مسموح بها ما لم يطلب مسئول الاتفاقية إجراء مراجعة محدده للمشروع، وفي كل الأحوال يجب عليكم توفير السجلات بناء على طلب USAID للمراجعة. تذكروا أن عليكم الالتزام بأية متطلبات مراجعة خاصة بالدولة المضيفة.

نطاق المراجعة

تغطي المراجعة السنة المالية للمنظمة، وقد تراجع نتائج المراجعة السابقة لتحديد ما إذا كانت الإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها كافية لمعالجة الملاحظات السابقة.

تشمل المراجعة عادة كل المنظمة ولكن إذا كان لديكم برنامجا واحدا فقط يتلقى تمويلا من USAID بإمكانكم إجراءمراجعة لبرنامج واحد، وإذا كانت منظمتكم كبيرة الحجم وتحتوي على وحدات تشغيلية مختلفة من الممكن إجراء مراجعة تركز على كل وحدة تنظيمية تتلقى تمويلا من USAID.

ما المسؤولية التي تقع على المتلقي الرئيسي في حال خضوع المتلقي الفرعي للمراجعة ؟

يجب على المتلقي الرئيسي التأكد من إجراء مراجعة للمتلقين الفرعين الذين تبلغ منحتهم السقف اللازم للمراجعة.

على المتلقين الفرعيين تسليم تقارير المراجعة مباشرة إلى USAID. تلزم القوانين الأمريكية المتلقين الفرعيين بتسليم تقارير المراجعة الخاصة بهم إلى المتلقي الرئيسي فقط إذا كانت الملاحظات متعلقة بالتمويل الآتي من تلك المنحة. يفضّل بعض المتلقين الرئيسين إلزام المتلقين الفرعيين بتسليم نسخ من تقارير المراجعة بغض النظر عما إذا كانت هناك أية ملاحظات ويتم ذلك من خلال إضافة بند خاص ينص على ذلك في الاتفاقيات التعاقدية. إذا كنتم كمتلقين رئيسيين تريدون الحصول على تقارير مراجعة من المتلقيين الفرعيين، عليكم إرفاق بند ينص على ذلك في الاتفاقية الفرعية.

عندما تكون هناك ملاحظات مراجعة، يصدر المتلقون الرئيسيون قرارات إدارية حول الإجراءات التصحيحية اللازمة. يجب إصدار القرارات الإدارية خلال ستة أشهر من استلام تقريرالمراجعة.

من الذي يقوم بالمراجعة؟

يتعين عليكم التعاقد مع مراجع مستقل غير حكومي لإجراء عمليات المراجعة. تحتفظ USAID بالحق في إجراء عمليات مراجعة وتقييم إضافية أو عمل ترتيبات لها.

يجب على المنظمات الأجنبية الممولة من USAID الاتصال ببعثة USAID في بلدهم أو في المنطقة لطلب قائمة بالمنظمات أو المكاتب الاستشارية للمراجعة المصرح لها بإجراء مراجعة على برامج الحكومة الأمريكية. يجب على المنظمات الأمريكية غير الربحية اتباع عمليات وأنظمة الشراء المبينة في الاتفاقيات التعاونية.

إذا كانت المراجعة ضرورية لمنظمة غير ربحية ممولة من USAID ، فمن الممكن أن يقوم مسؤول من الحكومة الأمريكية بدلا من مراجع خاص بإجرائها. إذا لم يكن هناك مراجع من الحكومة الأمريكية، فإن USAID تشير على المنظمة غير الربحية بتعيين مراجع مستقل من قائمة مكاتب المراجع المحلية الخاصة المعتمدة لدى الحكومة الأمريكية. تعتبر كل تكاليف عمليات المراجعة الصحيحة مسموح بها ويجوز تحميلها على المنحة.

عملية المراجعة

يقدم الشكل ٣٥ لمحة عامة عن عملية المراجعة ويبين بالتفصيل عدة خطوات رئيسية أنتم مسؤولون عن القيام بها.

تتألف عملية المراجعة من ست مراحل:

١- **مرحلة ما قبل المراجعة** – وتشمل الأمور التي عليكم إعدادها قبل أن يباشر المراجع عمله بشكل رسمي. عليكم تحديد كل التمويل التي تم استلامه من USAID والبرامج التي تتلقون التمويل بموجبها. كما يجب جمع التقارير المالية التي تغطي السنة المالية الخاضعة للمراجعة. وإعداد جداول بالمبالغ المنفقة من منح USAID، وبيانا موجزا بملاحظات و نتائج المراجعة السابقة (إن وجدت).

٢- **المراجعة** – عملية جمع معلومات وكتابة تقرير من قبل المراجع.

٣- **رد المنظمة** – الرد على أية ملاحظات. بمجرد الانتهاء من المراجعة يجب على منظمتكم إعداد خطةبالاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة كل ملاحظات واردة في تقرير المراجع. يجب توفير ما يلي لكل بند من الملاحظات:

- الشخص المسؤول؛
- خطة الإجراءات التصحيحية
- التاريخ المتوقع لإنجاز التصحيح.

إذا كنتم لا توافقون على أي من الملاحظات الواردة فى تقرير المراجعة أو تعتقدون أن الإجراءات التصحيحية غير لازمة، عليكم توضيح ذلك مع إعطاء أسباب محددة.

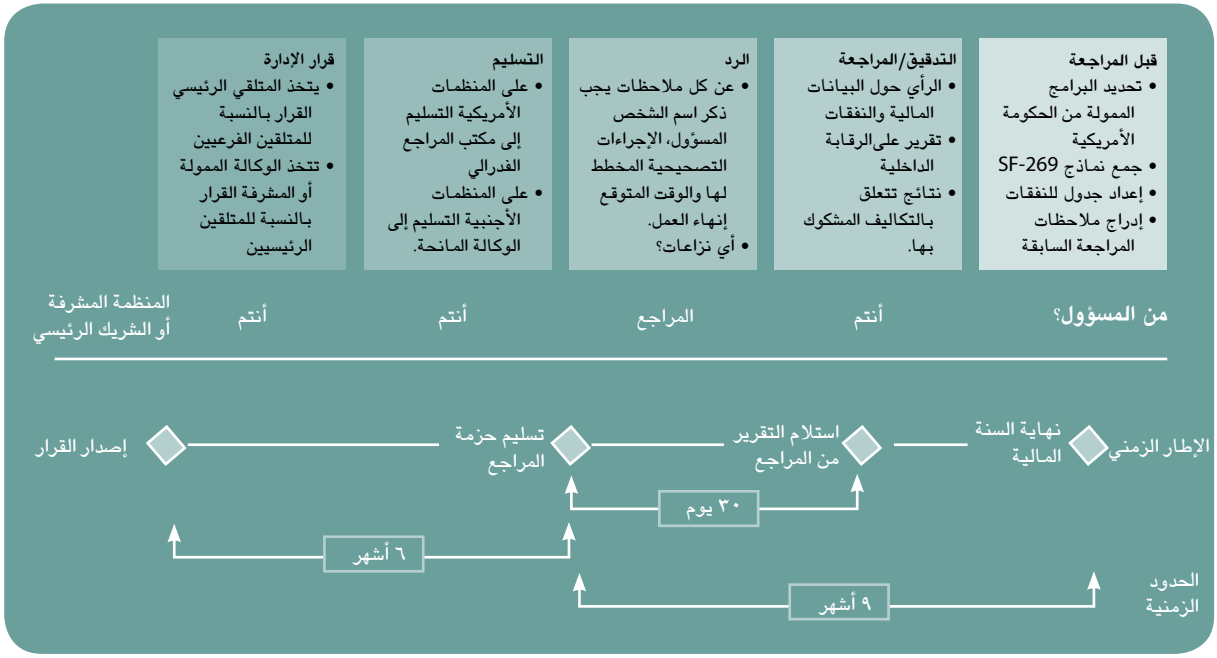
٤- **التسليم** – تجميع كافة الوثائق اللازمة وتسليمها إلى USAID. على المنظمات غير الربحية الأمريكية تسليم وثائق المراجعة إلى مكتب المراجعة الفدرالي (Federal Audit Clearinghouse) خلال ٣٠ يوما من استلام التقرير من المراجع أو تسعة أشهر من انتهاء السنة المالية (فترة المراجع). لستم ملزمين بتقديم وثائق المراجع مباشرة إلى USAID، ولكن عليكم تسليم نسخة واحدة إلى FAC ونسخة إلى كل وكالة تابعة

للحكومة الأمريكية ورد ذكرها فى ملاحظات تقرير المراجع. يقوم مكتب FAC بعد ذلك بتوزيع نسخ إلى USAID والوكالات المانحة الأخرى ذات الصلة حسب الضرورة.

من الممكن أن تضع USAID قواعد مختلفة للمنظمات الأجنبية والربحية لتسليم تقرير المراجع. يرجى الاتصال بـ USAID أو بمكتب البعثة في البلد أو المنطقة للحصول على إرشادات حول هذه المسألة.

بعد إنهاء خطة الإجراءات التصحيحية، عليكم جمع بقية وثائق المراجعة (راجعوا صندوق حزمة المراجع).

الشكل ٣٥– الخطوات الرئيسية في عملية المراجع



مكتب المراجعةالفدرالي
(Federal Audit Clearinghouse "FAC")
Bureau of The Census
1201 E. 10th Street
Jeffersonville, IN 47132
USA

٥– **قرار الإدارة** – مراجعة الإجراءات التصحيحية وإصدار قرار. تصدر الوكالة أو المتلقي الرئيسي (فيما يتعلق بملاحظات خاصة بالمتلقين الفرعيين) خلال ستة أشهر على استلام وثائق المراجعة قرار إداري مقابل كل ملاحظة.

إذا كنتم قد حصلتم على تمويل من أكثر من عدة وكالات تابعة للحكومة الأمريكية، تتولى الوكالة المشرفة (الوكالة التابعة للحكومة الأمريكية التي قدمت لكم أكبر منحة خلال السنة) القيادة فيما يتعلق بقرارات الإدارة حول أي من ملاحظات المراجعة خاصة بالوكالات المتعددة التابعة للحكومة الأمريكية.

يجب أن يبين قرار الإدارة بوضوح ما إذا كان يؤيد ملاحظة المراجعة وأسباب القرار والإجراء/ الإجراءات المتوقعة للمنظمة الخاضعة للمراجعةمثل تسديد التكاليف غير المسموح بها، أو إجراء تعديلات مالية، أو اتخاذ إجراءات أخرى.

إذا لم تقم المنظمة الخاضعة للمراجعة بإتخاذ الإجراءات التصحيحية، يتم إعطاءها جدولا زمنياً للمتابعة. يجب أن يصف قرار الإدارة أي عمليات اعتراض متاحة للجهة الخاضعة للمراجعة.

حزمة المراجع

نموذج SF-SAC (نموذج جمع البيانات لإعداد تقارير المراجع http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form_sf-sac/sfsac.pdf)

- البيانات المالية
- جدول النفقات بموجب منح الحكومة الأمريكية
- ملخص جدول نتائج المراجعة السابقة
- تقرير المراجع
  - الرأي حول البيانات المالية
  - الرأي حول جدول النفقات
  - تقرير حول الضوابط الداخلية للبيانات المالية
  - تقرير حول الضوابط الداخلية للالتزام
  - جدول النتائج المتعلقة بالتكاليف المشكوك بها
  - خطة الإجراءات التصحيحية

٦. **مرحلة ما بعد المراجعة** – متابعة تطبيق أية إجراءات تصحيحية لازمة. بعد أن تصدر الوكالة المشرفة التابعة للحكومة الأمريكية أو المتلقي الرئيسي قرار الإدارة تأكدوا من الاحتفاظ بأية وثائق تثبت التقدم في سير العمل على كل بند.

قد تطلب منكم USAID تزويدها بتقرير المراجعة حتى لو لم تكن هناك ملاحظات متعلقة بها. وتحتفظ USAID بالحق في إجراء عمليات مراجعةخاصة بها بغض النظر عن نتائج مراجعاتكم.

أخيرا، يجب عليكم الاحتفاظ بسجلات ونسخة من وثائق المراجعة لمدة ثلاث سنوات على الأقل بعد تسليمها أو ثلاث سنوات بعد معالجة أي ملاحظات تتعلق بتلك السنة. وتحتفظ USAID بالحق في إجراء أية عمليات مراجعة وتقييم إضافية أو عمل ترتيبات لها.

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

تنفذ بعض المنظمات مشروعات تنموية معفاة من الضرائب ورسوم محددة تفرضها حكومة الدولة علي التي يتم فيها تنفيذ المشروع. تنطبق هذه الإعفاءات علي المتلقين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين للمنح الممولة من USAID

تحدد الاتفاقيات الثنائية بين حكومة الولايات المتحدة وحكومات الدول المضيفة الإعفاءات الخاصة لكل دولة وعملية طلب استرداد الضرائب المدفوعة كل علي حده وفيما يلي بعض الإعفاءات الشائعة والضرائب التي قد لا يتعين عليكم دفعها. عليكم معرفة الإعفاءات والمتطلبات ذات الصلة بكم في الدول التي تعمل فيها منظمتكم.

النقاط الرئيسية في الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة)

من يجب عليه تقديم التقرير: أي منظمة قامت بمشتريات بـ ٥٠٠ دولار أمريكي أو أكثر من أموال USAID.

الموعد: سنويا في ١٦ إبريل

النموذج: ليس هناك نموذج معياري. راجعوا المخطط في الأسفل.

التسليم إلى: إذا لم تكن الجهة محددة، يتم التسليم لمكتب الإدارة المالية والممثل الفني لمسئول الاتفاقية.

كيف يساعد هذا التقرير برنامجنا؟

يساعد تقرير الضريبة الخارجية في التأكد من أنكم تستعملون أموال الحكومة الأمريكية للأغراض المحددة لها.وتستخدم USAID هذه التقارير في متابعة مدى التزام الحكومات الأجنبية ببنود الاتفاقيات الثنائية المبرمة معها.

على كل المنظمات التي تتلقى تمويل من USAID تسليم تقرير الضريبة الخارجية قبل ١٦ إبريل من كل عام، كما يتعين عليها الالتزام بمتطلبات إعداد تقارير الضريبة الخارجية التي 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 ما بشراء سلع في جنوب أفريقيا لاستخدامها في مشروعها الممول من USAID والمنفذ في موزمبيق مثلاً، فلا يمكن إعفاؤها من الضريبة المضافة في جنوب أفريقيا.

- المنظمات التي يقع مقرها الرئيسي خارج الدولة المضيفة بما في ذلك المنظمات الموجودة في الولايات المتحدة أو أوروبا غير معفاة من ضريبة القيمة المضافة أو ضريبة المبيعات في بلدها الأصلي سواء كانت الأشياء التي تم شراؤها ستستخدم في المقر الرئيسي أو في الميدان.

ضرائب أخرى يتم تحصيلها من قبل الحكومات المضيفة

بالرغم من أن حكومة الولايات المتحدة تسعى للحصول على إعفاءات من كل الضرائب المفروضة على مشاريع المساعدة الأجنبية من قبل الحكومات المضيفة، إلا أن هناك عدة فئات ضرائب قد يتعين عليكم دفعها، على سبيل المثال:

- الضرائب على الخدمات، بما في ذلك المبيت واستئجار أماكن عقد المؤتمرات؛ و
- ضرائب على الرواتب والأجور.
- ضريبة القيمة المضافة المفروضة على المشاريع غير الممولة من الحكومة الأمريكية.

يجب التأكد من مراجعة البعثة المتواجدة في البلد والمانحين الآخرين للحصول على معلومات عن الضرائب التي يتعين على منظمتكم دفعها.

سيجد متلقى منح USAID بند بعنوان "إعداد تقارير الضريبة الخارجية" ضمن الأحكام المعيارية في اتفاقيتهم.

مسائل خاصة بكل دولة

تتفاوض كل دولة على اتفاقياتها الثنائية مع الولايات المتحدة والتي تشتمل على أحكام خاصة بالضرائب التى تفرض على المساعدات الخارجية الأمريكية. تتناول هذه الأحكام عادة تحديد الضرائب التي يشملها الإعفاء وكيف يمكن للمنظمات التي تنفذ مشاريع ممولة من USAID استرداد أيه ضرائب مدفوعة. تختلف إجراءات الإعفاءات واسترداد المبالغ بصورة كبيرة من دولة إلى أخرى ولكن تقع عليكم مسؤولية مراجعة البعثة للوقوف على القواعد السارية في البلد الذي تعملون به.

عليكم العمل مع فريق USAID في البلد الذي تعملون فيه للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الضرائب المعفيين من دفعها إن وجدت؟
- ما الضرائب التي يتعين علينا دفعها، إن وجدت؟
- ما هي إجراءات الحصول على إعفاء أو استرداد مبالغ مدفوعة؟

تختلف عملية وإجراءات الحصول على إعفاء أو استرداد مبالغ مدفوعة من دولة إلى أخرى. تمنح بعض الدول شهادة إعفاء من ضريبة القيمة المضافة يتم تقديمها إلى البائع وقت الشراء، بينما توجب عليكم بعض الدول الأخرى دفع ضريبة القيمة المضافة وطلب استرداد المبلغ لاحقا إما من خلال مصلحة الضرائب أو من خلال البعثة المحلية أو السفارة.

من يتعين عليهم تقديم التقرير

يجب على أي منظمة تشتري سلعاً بقيمة ٥٠٠ دولارا أمريكياً أو أكثر بالأموال المقدمة من USAID أو التي دفعت أية رسوم جمارك في البلد الذي تعمل فيه أثناء السنة المالية السابقة تقديم تقرير سنوي عن الضرائب الخارجية. كمايبقى تسليم هذا التقرير واجبا حتى لو لم تقم المنظمة بدفع أية ضرائب على هذه المواد خلال الفترة المعنية في التقرير.

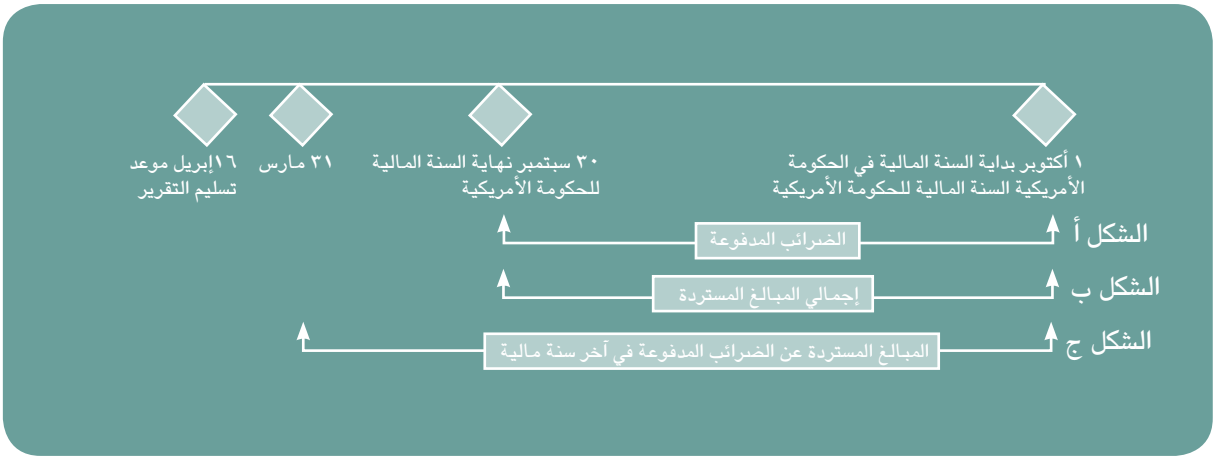
على كل المتلقين الفرعيين من منحتكم الذين لديهم مشتريات داخل البلد بقيمة ٥٠٠ دولارا أمريكياً أو أكثر تتبع الضرائب المدفوعة والمبالغ المستردة التي يتم استلامها. ويجب إضافة بيانات المتلقيين الفرعيين المباشرين إلى تقريركم.

ما هي الضرائب التي علينا تقديم تقارير عنها؟

يجب أن تضيفوا إلى تقرير الضرائب الخارجية الضرائب المدفوعة في حال استوفت جميع الشروط التالية:

- تم دفع الضرائب إلى الحكومة في البلد الذي تنفذون فيه المشروع؛
- كان حجم المعاملة ٥٠٠ دولارا أمريكياً أو أكثر (من دون ضريبة القيمة المضافة)
- أن تكون الضريبة المدفوعة من الضرائب التى تعفى منظمتكم (على سبيل المثال إذا كنتم غير معفيين من ضريبة المبيت في الفنادق في دولة محددة لن يكون عليكم إيرادها في التقرير).

الشكل ٣٦– الفترة الزمنية التي يغطيها تقرير الضريبة الخارجية



- ترتبط المشتريات بالمشروع الممول من USAID. (لذا يجب إدراجها في التقرير بغض النظر عما إذا كان الشراء قد تم بمنحة USAID أو من خلال المساهمة في التكاليف، طالما كانت جزء شرعي من المشروع).

ما موعد تقديم التقرير؟ ما الإطار الزمني الذي يغطيه؟

يحين موعد تسليم تقرير الضرائب الخارجية كل عام في ١٦ إبريل أو قبل ذلك التاريخ ويجب أن يغطي الفترة من ١ أكتوبر من السنة المالية السابقة إلى ٣٠ سبتمبر من السنة السابقة. يتعين عليكم تقديم الأشكال الثلاثة التالية:

- **الشكل أ**:الضرائب المدفوعة إلى حكومة الدولة المضيفة خلال السنة المالية الماضية، وتشتمل على ضريبة القيمة المضافة ورسوم الجمارك.
- **الشكل ب**: كل المبالغ المستردة التي تم استلامها خلال السنة المالية الماضية. بغض النظر عن تاريخ دفع الضرائب.
- **الشكل ج**: المبالغ المستردة التي تم استلامها عن الضرائب المدفوعة حتى تاريخ ٣١ مارس في السنة المالية الحالية التي يتم تقديم التقرير فيها.

تسليم التقرير

يرسل التقرير إلى المكتب المذكور في اتفاقيتكم التعاونية تحت البند المعياري لإعداد تقارير الضرائب الخارجية أو حسب توجيهات السفارة الأمريكية أو مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID في البلد.كما يجب أيضا إرسال نسخة من التقرير إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية.

لايوجد نموذج محدد للتقرير، ولكن يجب أن يشتمل التقرير على ما يلي:

- اسم منظمتكم؛
- اسم جهة الاتصال ورقم الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني؛
- رقم/ أرقام الاتفاقية.
- حجم الضرائب الخارجية المقدرة من قبل الحكومة الأجنبية على المشتريات التي تبلغ قيمتها ٥٠٠ دولار أمريكي أو أكثر والممولة من حكومة الولايات المتحدة بموجب اتفاقية/ اتفاقيات خلال السنة المالية السابقة. إذا كنتم تعملون في عدة دول، عليكم إدراج كل دولة بشكل منفصل، لكن إذا كنتم تعملون على عدة مشاريع في دولة واحدة فبإمكانكم إدراج المبلغ الإجمالي لكل دولة. لاتقدم تقارير إلاعن 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.
- 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 ٣١مارس. يعتبر الرقم الثاني جزء من الرقم الأول. يرجع إلى المثال في الشكل ٣٧.

مثال على تقديم تقارير عن الضريبة الخارجية

المنظمة: .....

جهة الاتصال: جين سميث

هاتف: +٢٥٥-٥٥٥-٥٥٥٥،

فاكس: +٢٥٥-٥٥٥-٥٥٥٦،

بريد إلكتروني: jane@myngo.org

رقم الاتفاقية: XYZ-123

الشكل ٣٧- مثال على تقديم تقارير عن الضريبة الخارجية

البلد	الضرائب التي تم تقديرها خلال السنة المالية ٢٠٠٨	إجمالي المبالغ المستردة والتي تم استلامها خلال السنة المالية ٢٠٠٨	المبالغ المستردة التي تم استلامها عن ضرائب السنة المالية ٢٠٠٨ حتى ٣١ مارس
الموزمبيق	US$0	US$500	US$0
تنزانيا	US$1,000	US$1,000	US$1,000

تعمل المنظمة في هذا المثال في بلدين: الموزمبيق وتنزانيا. وتمثل المبالغ المبينة في هذا الجدول ملخصا حسب البلد ولم يتم تفصيلها حسب المشاريع أو المتلقيين الفرعيين. لم تقدّر حكومة الموزمبيق خلال السنة المالية ٢٠٠٨ أية ضرائب على المتلقي الرئيسي (أو المتلقيين 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 كاملا بحلول ٣١ مارس ٢٠٠٩. يجب تسليم تقرير ضرائب خارجية مستقل عن كل دولة (تنزانيا والموزمبيق) حسب توجيهات الوكالة المانحة.

تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة ورسوم الجمارك والمبالغ المستردة

يتعين على منظمتكم وضع إجراءات خاصة لتعقب ضرائب القيمة المضافة ورسوم الجمارك المدفوعة بالإضافة إلى طلب استرداد المبالغ واستلامها من الحكومات المضيفة. إن صياغة هذه العملية يسهل إلى حد كبير عملية تقديم التقارير السنوية ويساعد في ضمان إنفاق أموالكم لتقديم الخدمات للمستفيدين.

فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة واسترداد المبالغ:

- وضع قائمة بكل بالضرائب المعفاة والضرائب الإلزامية ليكون كل القائمين على عمليات الشراء في منظمتكم على دراية بهذه السياسة،وتزويد المتلقيين الفرعيين بهذه القائمة أيضا.

- تحديد رمزاً خاصاً في نظام المحاسبة لديكم لتتبع كل دفعات الضرائب المعفاة. بحيث يستخدم هذا الرمز للضرائب المعفاة فقط – وليس للضرائب الإلزامية المدفوعة.

- تحديد رمز خاص في نظامكم لتتبع مبالغ ضريبة الدخل المستردة من حكومة الدولة المضيفة،والتأكد من إمكانية ربط المبالغ المستردة التي تم استلامها مع قيود المحاسبة الخاصة بالضرائب المدفوعة. هذا الأمر سيسهل عليكم عملية تحديد المبالغ التي تم استردادها والتي لم يتم استردادها.

- إعداد سجل لتتبع عملية دفع الضرائب واسترداد المبالغ. يجب أن يوثق هذا السجل كل الضرائب المدفوعة وطلبات استرداد الدفع والمبالغ المستردة. عليكم أيضا التأكد من أن لديكم سياسة لحفظ نسخ من إيصالات الدفع وطلبات استرداد المبالغ المدفوعة والتي تم إرسالها إلى حكومة الدولة المضيفة أو مكتب USAID، حسب الاقتضاء (راجعوا الشكل ٣٨). كما أن عليكم تعديل العملية بما يتلاءم مع متطلبات حكومة الدولة المضيفة ومكتب USAID في البلد الذي تعملون فيه حول تقديم الطلبات والوقت المتوقع لاسترداد مبالغ الضرائب المدفوعة.

- بما أنه من الممكن أن يكون للمتلقيين الفرعيين مشتريات سلع أو نفقات أخرى تغطيها هذه الأحكام، عليكم العمل مع المتلقيين الفرعيين ليقدموا تقاريرهم لكم قبل الموعد النهائي ١٦ إبريل. حتى يكون لديكم وقت كاف لإدخال البيانات إلى تقريركم.يجب ملاحظة أن تقاريرهم تشتمل أيضا على المبالغ المستردة حتى تاريخ ٣١ مارس لذا يجب أن يكون الموعد النهائي لهم أحيانا ما بين ١إبريل و١٥ إبريل

مثال على سجل متابعة ضريبة القيمة المضافة

يقدم الشكل ٣٨ مثالاً على تتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة وطلبات استرداد المبالغ والمبالغ التي تم استلامها. بإمكانكم إنشاء سجل كهذا لكل دولة تعملون فيها ومن الممكن أن يشتمل السجل على كل الطلبات المتعلقة بتلك الدولة حتى لو كانت من مشاريع مختلفة. عليكم أيضا استخدام هذا السجل لتتبع دفعات ضريبة القيمة المضافة التي تمت عن معاملات بأقل من ٥٠٠ دولار أمريكي وذلك لغايات المراجعة، ولكنكم لن تدرجوها في تقرير الضرائب الخارجية الواجب تسليمه إلى USAID.

الشكل ٣٨– نموذج لسجل متابعة الضريبة الخارجية

رقم مرجع نظام المحاسبة	التاريخ	البائع	الوصف	قيمة المعاملة (قبل ضريبة القيمة المضافة) *	ضريبة القيمة المضافة	المشروع	تاريخ طلب استرداد المبلغ	تاريخ استلام المبلغ المسترد
٢١٠	٢٣أكتوبر ٢٠٠٧	ABC Supplies	أثاث مكتبي	$1,200	$120	A	٣١ أكتوبر ٢٠٠٧	١٥ يناير ٢٠٠٨
٢٢٣	١٥ يناير ٢٠٠٨	DEF Imports	لوازم الرعاية المنزلية	$1,000	$100	B	٣١ يناير ٢٠٠٨	
٢٣٥	٢ فبراير٢٠٠٨	GHI Computers	أجهزة كمبيوتر	$2,000	$200	C		
٢٣٦	٢ فبراير ٢٠٠٨	JKL Inc.	طابعة	$500	$50	D		

*قد ترغبوا بتعقب الدفعات المالية والمبالغ المستردة بالعملة المحلية.

٥,٤ ملخص ومراجع

يمكن إيجاز طريقة إعداد التقارير الناجحة فىمعرفة المتطلبات وأخذ الوقت الكافي للالتزام بمواعيد تسليمها. وقد قدم هذا الفصل وصفاً واضحاً لتوقعات USIAD بشأن متطلبات إعداد التقارير المحددة والمواعيد الشائعة لتقديم التقارير بالإضافة إلى أفضل الممارسات المتعارف عليها لإعداد التقارير الفعالة. كما بين أن عملية إعداد التقارير من الممكن أن تكون بمثابة أداة إدارة ووسيلة لتعزيز قدرة منظمتكم على تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أفضل وفي كل الأحوال، أنتم لكم حرية اختيار البدء في العمل باكرا وتسليم التقرير في الوقت المناسب.

المراجع

إعداد التقارير المالية

- 22 CFR 226— إدارة منح المساعدات المقدمة إلى المنظمات غير الحكومية الأمريكية (راجع البند الفرعي ٥١ لمعلومات حول مراقبة أداء البرنامج وتقديم التقارير عنه، والبند الفرعي ٥٢ لمعلومات حول إعداد التقارير المالية، والبند الفرعي ٧١ لمعلومات حول إجراءات إغلاق المنحة).
  http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/textidx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl

عمليات المراجعة

- إرشادات حول المراجعة المالية الذي يتم التعاقد عليه من قبل متلقي المنح الأجانب
  http://www.USAID.gov/policy/ads/500/591maa.pdf

- التعميم A-133 الصادر عن مكتب الإدارة والموازنة: مراجعة الولايات، الحكومات المحلية، والمنظمات غير الحكومية
  http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a133/a133.html

- نظام تعليمات USAID المحوسبة – الفصل ٥٩١: المراجعة المالية للمتعاقدين 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

إغلاق المنحـــــــــــة

٦,١ نظرة عامة

٦,٢ البداية

٦,٢,١ ست نصائح لإدارة عملية إغلاق المنحة

٦,٢,٢ التخطيط للاستمرارية

٦,٢,٣ تمديد فترة المنحة

٦,٢,٣,١ تقديم طلب لتمديد فترة المنحة

٦,٢,٤ إغلاق منحة المتلقي الفرعي (المنح الفرعية)

٦,٢,٥ الطلب الأخير للحصول على تمويل

٦,٢,٦ انتهاء فترة المنحة

٦,٣ سياسات وإجراءات إغلاق المنحة

٦,٣,١ إغلاق المنحة ماليا

٦,٣,١,١ إغلاق حساب إجمالي النفقات

٦,٣,١,٢ الأموال المتبقية

٦,٣,١,٣ الإلتزام بمتطلب المساهمة الإلزامية في التكاليف

٦,٣,١,٤ التقرير الفدرالي المالي النهائي (SF-425)

٦,٣,١,٥ إعداد تقارير الضريبة الخارجية

٦,٣,١,٦ المراجعة / التدقيق الأخير

٦,٣,٢ إغلاق المنحة إداريا

٦,٣,٢,١ الاحتفاظ بالوثائق

٦,٣,٣ إغلاق النواحي المتعلقة بالموارد البشرية

٦,٣,٣,١ الفريق والعلاقات مع الموظفين

٦,٣,٣,٢ المتطلبات القانونية والالتزامات التعاقدية للموارد البشرية

٦,٣,٤ تقرير الأداء النهائي

٦,٤ استخدام البضائع والسلع الممولة من USAID بعد انتهاء فترة المنحة

٦,٤,١ بيع الممتلكات والمعدات

٦,٤,٢ تقرير الجرد الأخير

٦,٤,٣ اعتبارات أخرى تتعلق بإغلاق المنحة

٦,٤,٤ خطاب إلى USAID

٦,٥ ملخص

٦,١ نظرة عامة

يمثل إغلاق المنحة نهاية التمويل ولكنه لا يدل على نهاية عملكم، بل هو بداية مرحلة انتقالية لمنظمتكم وفريقكم وقد يكون لها آثار على المستفيدين من المنحة.

بغض النظر عما إذا كان لديكم تمويلاً إضافياً للمشروع أم لا، تعتبر مرحلة الإغلاق هامة لتوثيق وتقييم ما تعلمتوه، ونقل الموارد البشرية والمالية وغيرها إلى أنشطة أخرى، وتلبية المسؤوليات الأخيرة تجاه USAID وفقا للاتفاقية التعاونية.

يتناول هذا الفصل متطلبات USAID بشأن إعداد وتقديم التقرير النهائي (٦,٣,١) ، وإجراءات تتعلق باستعمال الأصول التي تم شراؤها بأموال USAID بعد انتهاء فترة المنحة (٦,٤) والوثائق التي يتعين عليكم الاحتفاظ بها بعد انتهاء المنحة (٦,٣,٢,١).

الأهداف

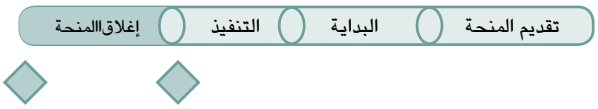
- معرفة الخطوات التي عليكم اتخاذها لإغلاق المنحة والوقت الذي يتعين عليكم اتخاذها فيه.
- معرفة متطلبات تقديم وإعداد التقرير النهائي
- معرفة ما يتعين عليكم فعله وعدم فعله بالممتلكات والأصول الأخرى المتعلقة بالمشروع بعد انتهاء المنحة.
- معرفة وثائق المشروع التي يتعين عليكم الاحتفاظ بها ومدة الاحتفاظ بها.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- **إغلاق المنحة** – مرحة إغلاق المشروع والتي يتم فيها إنهاء كل الأنشطة والمهام الإدارية.
- **المساهمة في التكاليف** – هو الجزء الذي لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة من تكاليف المشروع أو البرنامج، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- **اتفاقية نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA"** – نسبة تتفاوض عليها المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة « Best Practices Guide for Indirect Costing» على الموقع http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf.)
- **مد فترة التنفيذ بدون تمويل إضافي** – هي عندما يطلب متلقي المنحة ويحصل على مدة إضافية تتعدى فترة انتهاء المشروع وتستخدم الأموال غير المنفقة من المنحة الأصلية لتنفيذ الأنشطة.

الانتقال مباشرة إلى:
- تمديد فترة المنحة
- إنهاء الأمور المتعلقة بالنفقات
- نموذج SF-425 الأخير
- الاحتفاظ بالوثائق
- المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية
- تقرير الأداء النهائي
- بيع الممتلكات
- تقرير الجرد الأخير
- المخطط الزمني للإغلاق المشروع وقائمة المراجعة

٦,٢ البداية



مع اقتراب موعد انتهاء المنحة، يجب على معالجة المسائل الهامة التالية:

- التحديات الإدارية – مع انتهاء المشاريع قد يبدأ الحماس بالتلاشي وقد يرغب الموظفون والمنظمات الشريكة بالانتقال إلى المشروع التالي. وفي بعض الحالات، قد ينتقل اهتمام الموظفين إلى محاولة العثور على وظائف جديدة، أو قد تبدأ الروح المعنوية بالزوال مع مشارفة المشروع على الانتهاء. إلا أن هذا الوقت الهام الذي يخسر فيه المشروع الموظفون الرئيسيون قد يعيق عملية إنهاء البرنامج أو انتقاله. أما الحالة المثالية فهي أن يكون لدى المنظمة مشاريع أخرى يمكنها تعيين الموظفين فيها، ولكن الأمر ليس كذلك دائما فقد تنتهي عقود بعض الموظفين مع انتهاء المنحة

مما يؤدي في بعض الأحيان إلى فجوات في الوظائف خصوصا في المنظمات الصغيرة.

- متطلبات الجهات المانحة – تحدد الجهات المانحة مواعيد نهائية لإتمام العمل على متطلبات التقرير النهائي وقد تطلب أيضا من فريق المشروع تقديم بيانات موجزة. هناك متطلبات محددة تتعلق بالبرامج والأمور المالية تنص عليها USAID.

- تحديات الانتقال – إذا كان سيتم نقل كل أو بعض أنشطتكم إلى مسار تمويل آخر أو جهة تنفيذ أخرى، فإن على منظمتكم إنجاز عدة مهام مالية وأخرى تتعلق بإدارة البرنامج. ومن الجدير بالذكر أن التعامل مع هذه التحديات يتطلب وقتاً ومالاً وبالتالي عليكم التخطيط وإعداد موازنة له والشروع في تنفيذها قبل تاريخ انتهاء المنحة لأن عليكم إتمام العمل عليها مسبقا إن أمكن حيث أنه لا يمكنكم إنفاق أموال المشروع بعد تاريخ انتهاء المنحة، ويمكن للموظفين الانتقال إلى مشاريع أخرى. وبالرغم من أن هذه المهام لن تتطلب منكم كامل التركيز والاهتمام على الفور، إلا أنه من الأفضل البدء بالإعداد لمرحلة إغلاق المنحة باكرا – قبل انتهاء المنحة بسنة.

٦,٢,١ ست نصائح لإدارة عملية إغلاق المنحة

١. وضع خطة لإغلاق المنحة

لإدارة عملية إغلاق المنحة بنجاح ، عليكم البدء أولا بوضع خطة للإغلاق تبين بالتفصيل الأنشطة المختلفة ووقت الانتهاء منها ومن سيشرف عليها. وهذا من شأنه مساعدة منظمتكم على الانتباه إلى المواعيد النهائية لإغلاق المنحة والتخطيط بصورة أفضل للمستقبل.

٢. التعامل مع الموظفين في وقت باكر لضمان الانتقال السلس

يعتبر التعاطي مع الآثار الناجمة عن ترك الموظفين للعمل قبل انتهاء المشروع من أكبر التحديات في مرحلة نهاية المنحة. ولكن إذا لم يكن هناك وضوح بشأن استمرار التمويل أو حالة المشاريع الأخرى، قد يقبل الموظفون فرص عمل في أماكن أخرى قبل انتهاء المنحة، مما يشكل صعوبة في الانتقال أو إغلاق المشروع ويعرض المنظمة لإحتمال خسارة بعض المعلومات الضرورية لإعداد التقرير النهائي عند ترك الموظفين. و لعل أفضل إستراتيجية هي العمل مع الموظفين في مرحلة مبكرة لمعرفة ما إذا كانت هناك مشاريع إضافية أو منحاً أخرى لضمان وظائف لهم في المستقبل القريب، ولكن إذا كان إنهاء فترة عمل الموظفين أمر حتمي، فإن عليكم العمل معهم لتوثيق معلوماتهم وخبراتهم وخصوصا تلك المرتبطة بالمرحلة الأخيرة من المشروع بما في ذلك التقرير النهائي. إن عليكم خلال هذه العملية مراجعة قوانين العمل المحلية للتأكد من التزامكم بكل متطلبات الدولة المضيفة.

٣. إجراء تقييم نهائي لقياس الأثر والدروس المستفادة

يجب أن تشتمل موازنة المشروع على مبلغ ما لتمويل إجراءات تقييم نهاية المشروع. وإذا لم تشتمل على ذلك، عليكم النظر في إمكانية تمويله من موارد منظمتكم الخاصة. من الممكن أن يلعب التقييم النهائي دورا هاما للغاية في منظمتكم بحيث لا تقتصر فقط على مشروع محدد.، حيث يمكنها المساهمة في قياس أثر عملكم على المجتمعات التي كنتم تعملون فيها – وتعتبر هذه المعلومات ضرورية وتعزز المواد التسويقية والترويجية وتدعم جهودكم في تقديم مقترحات في المستقبل كما أنها تمكنكم من توثيق الدروس المستفادة التي تساعدكم علي تصميم وتنفيذ مبادرات التدخل المستقبلية. يحظى التقييم بالمصداقية عندما يجريه مستشارون مستقلون غير عاملين في المشروع.

لضمان توافر الوقت الكافي لإنجاز تقييم شامل، عليكم إبرام عقد لإجراء التقييم قبل ستة أشهر كحد أقصى من انتهاء المنحة. بإمكانكم تقديم نتائج التقييم وتجاربكم مع المنظمات غير الحكومية ضمن شبكتكم وفي العروض التي يتم تقديمها في منتديات ومؤتمرات مختلفة يمكنكم فيها الالتقاء بالشركاء والمانحين المستقبليين.

٤. تقديم طلبات لتمديد فترة المنحة في مرحلة مبكرة

إذا كانت لديكم أموال غير منفقة مع اقتراب انتهاء فترة المنحة، أو كانت هناك أنشطة مستمرة يؤثر توقفها سلبا على المجتمع، عليكم البحث مبكراً في طلب تمديد المنحة. يمكنكم الحصول علي الإرشادات اللأزمة لمعرفة ما إذا كان بإمكانكم الحصول على تمديد من USAID ونوع التمديد الذي يمكنكم طلب الحصول عليه (يرجى الاطلاع على البند ٦,٣,٢).

٥. **التعاون مع المتلقيين الفرعيين لإغلاق المنحة**

من الضروري العمل مع المتلقين الفرعيين بشكل وثيق لسببين، أولا: عليكم كمتلقيين 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. ثانيا: إذا كنتم تسلمون أنشطة إلى متلقين فرعيين، فإن مرحلة الإغلاق تعد هامة لضمان انتقال البرنامج بنجاح. ويجب التأكد من أن لديكم الموارد اللازمة لإنهاء عملية الانتقال وحتي يكون المتلقون الفرعيون علي استعداد لإدارة الأنشطة بأنفسهم. من الأفضل أن يغلق المتلقون الفرعيون المنحة قبل ٣٠ – ٦٠ يوم من انتهاء فترة العمل وعدم تنفيذ أنشطة خلال هذه الفترة مما يمنحكم ويمنح المتلقي الفرعي/ المتلقين الفرعيين الوقت الكافي لاستيفاء متطلبات إغلاق المنحة الفرعية.

٦. **إغلاق المنحة مع المجتمع**

عند إغلاق المنحة وبدء الجهة المانحة والموظفين والمتلقين الفرعيين بالتركيز على مشاريع أخرى، عليكم التأكد من «إغلاق» المنحة مع قادة المجتمع والمستفيدين فيه لتعزيز قدرتهم على ضمان استدامة الخدمات التي أصبحوا يعتمدون عليها. وعليكم توجيه الشكر إلى أفراد المجتمع وقادته لدعمهم المشروع والموظفين وتأكدوا من معرفتهم للجهة التي بإمكانهم الاتصال بها في حال كان لديهم أية أسئلة أو احتاجوا إلى المساعدة في المستقبل. من المفضل في الواقع إعلام المجتمع من البداية بوجود إستراتيجية لتمكين أفراد المجتمع من التحكم بالبرنامج وتجنب المفاجآت في مرحلة الإغلاق.

٦,٢,٢. التخطيط للاستمرارية

إن أول خطوة في عملية الإغلاق هي تقييم مدى الحاجة إلى مواصلة الخدمات أو مبادرات التدخل التي يقدمها المشروع وبحث فرص تمويلها إذا كانت مبررة. ومن ثم، فإن عليكم البدء، قبل سنة على الأقل من انتهاء المنحة، النظر فيما إذا كانت المنظمة سوف:

- تواصل المشروع بتمويل من مصادر جديدة؛
- تطلب تمديد فترة المنحة؛
- تنقل المسؤولية عن الخدمات أو مبادرات التدخل إلى شريك محلي لديه مصدر تمويل آخر؛ أو
- تغلق الأنشطة فقط (إذا لم تكن هناك حاجة للخدمات على سبيل المثال).

يعتمد المسار الذي تختاروه على العديد من العوامل ولهذا، فإن من الضروري اتخاذ القرار بالتشاور مع بعثة USAID والشركاء وقادة المجتمع والمستفيدين والجهات المانحة.

٦,٢,٣ تمديد فترة المنحة

نادراً ما تستمر البرامج كما هو متوقع ومن الصعب في أغلب الأحيان التعويض عن التأخير من خلال الإسراع بالعمل. وبالاعتماد على ظروف برنامجكم الخاصة واحتياجاته فقد ترغبون في طلب تمديد للحصول على وقت إضافي و/ أو تمويل لبرنامجكم.

١. **التمديد دون تمويل إضافي (دون تكلفة)** – يحدث هذا التمديد عندما يطلب المتلقي ويحصل على وقت إضافي يتجاوز فترة انتهاء المنحة وذلك لاستخدام الأموال غير المنفقة من المنحة الأصلية لإنهاء الأنشطة. لا يؤدي هذا إلى زيادة المبلغ الكلي للمنحة ولكنه ببساطة يمنحكم المزيد من الوقت لمواصلة البرنامج. ويعد التمديد دون تمويل إضافي من أكثر الأنواع شيوعا حيث أنه لا يتطلب من USAID تخصيص أموال إضافية تتعدى مبلغ الالتزام المخصص ويساعد في التأكد من تحقيق أهداف المنحة الأصلية.

٢. **التمديد الممول (المرتبط بتكاليف)** – يتم منح هذا التمويل عندما ينفذ منكم التمويل والوقت ولكن لم تحققوا بعد كل الأهداف أو كنتم بحاجة إلى وقت تحويل إضافي لإنهاء البرنامج.

٣. **توسيع نطاق الاتفاقية** – يمنح هذا التمديد عندما تطلب USAID منكم توسيع نطاق العمل الحالي، حيث تقدم USAID عادة تمويلاً إضافياً ومزيداً من الوقت أحياناً لإنهاء العمل الإضافي. وقد يتم تمديد الاتفاقية عندما تكون هناك فجوات في برنامج USAID الكلي وترغب في ملئها مؤقتا ريثما يتم إعداد برنامج أكبر منه. إذا كنتم – على سبيل المثال – تعملون مع عدة منظمات مجتمعية وطلب منكم الممثل الفني لمسئول الاتفاقية توسيع نطاق المشروع للعمل مع عدد آخر من

المنظمات لمدة سنة مثلاً ريثما تقوم USAID بإعداد / طلب للتعاقد مع منفذي برنامج لبناء القدرات وتقديم منح فرعية.

٦,٢,٣,١ تقديم طلب لتمديد فترة المنحة

لمعرفة ما إذا كان سيتبقى لديكم أموال عند نهاية البرنامج، عليكم دراسة أموال المنحة غير المنفقة ومعدلات الاستنفاذ. إذا كنتم تعتقدون أن برنامجكم سيستفيد من تمديد الفترة دون تكاليف، عليكم البدء في مناقشة هذا الموضوع مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية في مرحلة مبكرة – قبل انتهاء فترة المنحة بستة أشهر على الأقل. وسيتعين عليكم القيام بأنشطة مختلفة إذا كانت منحتكم ستستمر بدلا من أن تغلق. إذا انتظرتم أكثر مما يجب قبل تقديم طلب تمديد المنحة، فقد تواجهون خطر فقدان الموظفين وقد يكون عليكم البدء من جديد في تنفيذ أنشطة إغلاق المنحة.

عند مناقشة إمكانية الحصول على تمديد للمنحة مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية، يجب توضيح سبب عدم تمكنكم من إنهاء العمل على المنحة خلال الفترة الزمنية الأصلية. كما أن عليكم أيضا أن تكونوا علي إستعداد لمعرفة كيف سيمكنكم الوقت الإضافي من تحقيق الأهداف الأصلية أو أهداف أكثر منها. إذا تقبل الممثل الفني لمسئول الاتفاقية الموضوع، فقد يطلب منكم إعداد طلب رسمي خطي وإرفاق الموازنة به لمعرفة الطريقة التي تنوون من خلالها إنفاق الأموال المتبقية من المنحة أثناء فترة التمديد. يتم تسليم الطلب إلى مسئول الاتفاقية الذي سيتخذ بدوره قرار نهائياً ويقوم بتعديل الاتفاقية في حال تمت الموافقة على تمديد فترة المنحة.

إذا تمت الموافقة على طلب تمديد المنحة بإمكانكم مواصلة إعداد التقارير المالية وتقارير الأداء خلال فترة التمديد على نفس الوتيرة السابقة. (للاطلاع على متطلبات إعداد التقارير بصورة مفصلة يرجى مراجعة الفصل الخامس). تذكروا دائما أن عليكم الحصول على موافقة خطية لتمديد فترة المنحة وذلك على شكل اتفاقية معدلة.

التمديدات ليست مضمونة مهما كانت الظروف، ومن ثم، فإن عليكم التخطيط بعناية والبدء بهذه النقاشات في فترة مبكرة.

٦,٢,٤ إغلاق منحة المتلقي الفرعي (المنح الفرعية)

على المتلقين الفرعيين تنفيذ إجراءات الإغلاق عند نهاية المنحة ويكون الشريك الرئيسي مسؤولا عن ضمان التزام المتلقيين الفرعيين بكل متطلبات ما بعد انتهاء المنحة. عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين في مرحلة مبكرة لضمان فهمهم للمتطلبات والتأكد من توافر الموارد اللازمة لديهم والمساعدة الضرورية لتمكينهم من الالتزام. كما يجب تحديد المواعيد النهائية لتقديم التقارير الأخيرة لضمان توفر الوقت الكافي لإدماجها مع التقرير النهائي.

قد تختار بعض المنظمات إغلاق المنحة مع المتلقين الفرعيين قبل انتهاء المنحة بفترة تتراوح ما بين ٣٠– ٦٠ يوماً، حتى يتمكنوا من الانتهاء من الأمور المالية وتسوية الفواتير النهائية والتصرف بالممتلكات وإعداد التقارير النهائية قبل حلول تاريخ انتهاء المنحة. في هذه الحالة، عليكم الإشارة إلى ذلك عند إعداد اتفاقيات المنح الفرعية حتى لا يتفاجأ المتلقون الفرعيون. كما أن عليكم التأكد من معرفة المتلقين الفرعيين بأنه لن يتم رد أية تكاليف تترتب علي أعمالهم بعد تاريخ انتهاء المنحة الفرعية. وإذا لم يغلق المتلقون الفرعيون المنحة قبل تاريخ انتهائها، فإن عليكم جمع كل تقارير المتلقين الفرعيين خلال ٦٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة.

أما الخطوة الأخيرة بعد استلامكم التقرير من المتلقين الفرعيين، فتتمثل في إرسال خطاب رسمي يفيد إنهاء العلاقة التعاقدية مع المتلقين الفرعيين وبالتالي، إنهاء التزاماتكم وإخلاء مسؤوليتكم عن أية التزامات مستقبلية.

إن متطلبات إغلاق منحة المتلقي الفرعي هي ذاتها المتطلبات الخاصة بالمتلقين الرئيسيين، إلا أن المتلقين الفرعيين تابعين للمتلقي الرئيسي وليس إلى USAID مباشرة. وتشتمل المتطلبات الرئيسية التي عليكم التنسيق لها مع المتلقين الفرعيين على ما يلي:

- **تقارير الأداء الأخيرة** – يجب على المتلقين الفرعيين المشاركة في التقرير الأخير بتقديم البيانات والمعلومات اللأزمة. يجب أن يبين تقرير الأداء الأخير ما إذا كان المتلقي الفرعي قد حقق أهدافه وغاياته، وإذا لم يكن قد حققها، فإنه يجب توضيح أوجه وأسباب القصور.

- **الإغلاق المالي** – يجب التأكد من أن المتلقين الفرعيين قد انتهوا من النفقات الأخيرة وقاموا بإعداد التقرير المالي الأخير في وقت مناسب، يمكنكم من الالتزام بالموعد النهائي لتقديم تقريركم المالي.

- **تقرير الجرد** – يتعين على المتلقين الفرعيين إعداد تقرير الجرد الأخير (راجعوا البند ٦,٤,٢).

- **السجلات** – يتعين على المتلقين الفرعيين الاحتفاظ بنفس الوثائق التي يحتفظ بها المتلقون الرئيسيون. عليكم العمل مع المتلقين الفرعين للتأكد من معرفتهم للوثائق التي عليهم الاحتفاظ بها ومدة الاحتفاظ بها. (للمزيد من المعلومات حول الاحتفاظ بالوثائق يرجى الاطلاع على البند ٦,٣,٢,١)

٦,٢,٥ الطلب الأخير للحصول على تمويل

مع اقتراب تاريخ انتهاء المنحة عليكم التفكير في آخر طلب ستقدموه للحصول على تمويل. ومن ثم، عليكم تسليم النموذج المعياري (SF–270) «طلب الحصول على دفعة مسبقة أو استرداد النفقات» أو النموذج المعياري النهائي (SF-1034) قبل ثلاثة أشهر من انتهاء المنحة وبناء على الترتيبات التي أقرها مكتب الإدارة المالية (FMO). (للاطلاع على تفاصيل ملء النموذج SF-270 و SF-1034 يرجى مراجعة الفصل الرابع). قد تتطلب بعض الاتفاقيات تسليم نموج SF-425 أخير خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة.

إذا لم تكن منظمتكم تحصل على تمويل بصورة دفعات مسبقة فصلية، عليكم مراجعة المواعيد النهائية لتسليم النموذج SF-270 والنموذج SF-1034.

من الأفضل أيضا في هذه المرحلة الانتباه إلى المتبقي من أموال المنحة والتكاليف القائمة. وإذا كنتم تتبعون أسلوب المحاسبة على أساس النقد بدلا من أساس الاستحقاق، فإن عليكم إعداد جدول منفصل لتتبع الأموال خلال الثلاثة أشهر الأخيرة من فترة المنحة.

٦,٢,٦ انتهاء فترة المنحة

عليكم مراجعة الاتفاقية التعاونية (إتفاقية الشراكة) لمعرفة التاريخ الفعلي لإنتهاء المنحة. وإذا كنتم قد حصلتم على تمديد لفترة المنحة، فيجب أن تحصلوا على اتفاقية معدلة من مسئول الاتفاقية توثق التغييرات الخاصة بالتاريخ الجديد لانتهاء المنحة.

عند انتهاء المنحة، عليكم مراجعة المعلومات التي ستحتاجونها للتقرير المالي وتقرير الأداء. والأهم من ذلك، هو التوقف عن تحميل أية تكاليف على المنحة. وإذا كنتم تتوقعون أن هناك حاجة لتحمل نفقات بعد تاريخ انتهاء المنحة، فإن عليكم الحصول على موافقة مسبقة من مسئول الاتفاقية وإلا سيكون عليكم تحمل المسؤولية عن أية تكاليف تترتب عليكم بعد تاريخ انتهاء المنحة.

يرجي ملاحظة أنه يمكنكم تسديد الالتزامات القائمة للموردين وذلك عن التكاليف المترتبة قبل تاريخ انتهاء المنحة. وعليكم دفع كل هذه النفقات ورد أية مبالغ متبقية إلى USAID خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة.

٦,٣ سياسات وإجراءات إغلاق المنحة

هناك أربعة جوانب رئيسية لإغلاق المشروع: الجانب المالي، والإداري، والموارد البشرية، والبرامج. فيما يلي توضيح لجميع هذه الجوانب.

عليكم تسليم التقرير الأخير خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة على أن يشتمل التقرير على ما يلي:

- التقرير الفدرالي المالي الأخير SF-425 (٦,٣,١,٤)؛
- تقرير الضرائب الخارجية الأخير (٦,٣,١,٥)؛
- تقرير الأداء الأخير (٦,٣,٤)؛
- تقرير الجرد الأخير (٦,٤,٢)؛ و
- أية تقارير أخرى تنص عليها الاتفاقية.

٦,٣,١ إغلاق المنحة ماليا

يجب على منظمتكم قبل انتهاء فترة المنحة باثني عشر شهرا وضع خطة عمل وموازنة للسنة الأخيرة للمشروع تشتمل على تكاليف كل الأنشطة المتعلقة بإغلاق المنحة. ولا يعد هذا متطلبا فحسب، ولكنه يسهّل عليكم أيضاً عملية الإغلاق.

هناك عدة عناصر رئيسية لإغلاق المنحة ماليا تشتمل على إنهاء النفقات الإجمالية والاحتفاظ بالوثائق. لكن قبل إتمام هذه الخطوات عليكم إنهاء كل النفقات أو المصروفات

المتعلقة بالمنحة بما في ذلك الدفعات المقدمة إلى المتلقين الفرعيين. بمجرد إتمام هذه العملية وملء النموذج النهائي SF-270 أو النموذج SF-1034، يكون بإمكانكم إنهاء إجمالي النفقات وإعداد التقرير المالي الأخير الخاص بإغلاق المنحة.

٦,٣,١,١ إغلاق حساب إجمالي النفقات

تعد أولى خطوات إغلاق المنحة المالية هي إغلاق حساب إجمالي النفقات. تساعد هذه العملية في تحديد ما إذا كانت هناك أموال متبقية، والتأكد من أن منظمتكم قد قدمت الحد الأدنى من نسبة المساهمة في التكاليف الملزمة بها.

وكما تتذكرون في الفصل الرابع، يتم تخصيص دفعات أموال المنحة على مراحل، ثم يتم صرفها للمنظمة من خلال دفعات مسبقة أو رد لتكاليف كانت قد دفعتها. عليكم تحديد المبالغ الإجمالية للفئات التالية:

- **إجمالي مبلغ منحة USAID** – سقف أو مجموع التكاليف التقديرية للمنحة (باستثناء أية مساهمة في التكاليف).
- **إجمالي مبالغ المنحة المعتمدة** – مجموع أموال USAID التي يتم تخصيصها لكم بموجب المنحة.
- **إجمالي الدفعات المقدمة** – إجمالي الدفعات الذي حصلتم عليه فعليا من الوكالة المانحة (أي المبلغ المحول إلى حساب منظمتكم البنكي من خلال الطلبات المقدمة على النموذج SF-270 أو SF-1034). تأكدوا من ذكر كل المبالغ المحولة النهائية.
- **إجمالي المصروفات التي يتم تحميلها على USAID** – هي كل النفقات التي تتحملها USAID بموجب هذه المنحة باستثناء التكاليف التي يتم تغطيتها من خلال نسبة المساهمة في التكاليف أو مساهمات الجهات المانحة الأخرى.
- **إجمالي مبلغ المساهمة المعتمدة في التكاليف (إن وجد)** – المبلغ الوارد في الموازنة الأصلية للاتفاقية.
- **إجمالي مبلغ المساهمة في التكاليف** – مجموع المساهمات النقدية والعينية المقدمة إلى المنحة.

٦,٣,١,٢ الأموال المتبقية

يستخدم هذا البند عدة أمثلة حسابية بناء على عينة البيانات في الشكل ٣٩:

الشكل ٣٩ – عينة بيانات لأموال المنحة المتبقية

إجمالي مبلغ المنحة (من الاتفاقية التعاونية)	٣,٥٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي مبلغ الالتزام المخصص	٣,٤٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي الدفعات المحولة	٣,٢٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي النفقات	٣,٩٨٩,١٠٠ دولار
إجمالي النفقات المحملة على USAID	٣,٠٨٩,١٠٠ دولار
إجمالي مبلغ المساهمة في التكاليف الالزامي	١,٠٠٠,٠٠٠ دولار
إجمالي المساهمات في التكاليف	٩٠٠,٠٠٠ دولار

هناك ثلاث فئات هامة يجب حسابها في الأموال المتبقية:

١. أموال الالتزام غير المخصصة؛
٢. المبلغ المتبقي من أموال الالتزام المخصصة؛
٣. الدفعات المسبقة غير المنفقة (رصيد المنحة).

قد يكون بمقدوركم الحصول على أول فئتان من هذه الأموال قبل انتهاء فترة المنحة. الفئة الثالثة هي الأموال غير المنفقة التي يتعين عليكم إعادتها إلى USAID إلا إذا حصلتم على تمديد غير مموّل أو تعديل آخر على الاتفاقية يتيح لكم إنفاق هذه الأموال.

من الضروري عند نهاية المنحة تحديد الأموال المتبقية لديكم، إن وجدت، والتي لم تكن قد صرفت بعد. يشتمل ذلك على مبالغ الالتزام غير المخصصة ومبالغ الالتزام المخصصة.

١. مبالغ الالتزام غير المخصصة

مبالغ الالتزام غير المخصصة هي حاصل الفرق بين مبلغ الالتزام المخصص وإجمالي مبلغ المنحة. يتم حساب ذلك المبلغ على النحو التالي:

إجمالي منحة USAID – إجمالي مبلغ الالتزام المخصص = مبلغ الالتزام غير المخصص

مثال: ٣,٥٠٠,٠٠٠ دولار – ٣,٤٠٠,٠٠٠ دولار = ١٠٠,٠٠٠ دولار

USAID ليست ملزمة بصرف أي أموال لم تكن قد خصصتها. يتم تقديم هذه المبالغ لكم بناء على مدى توافرها واستمرار الحاجة لأنشطة البرنامج، وأية نفقات تزيد عن مبلغ الالتزام المخصص تكون على مسؤوليتكم الخاصة.

٢. مبلغ الالتزام المتبقي

مبلغ الالتزام المتبقي هو أي مبلغ من أموال الالتزام المخصصة التي لم يتم صرفها. يتم حساب هذا المبلغ على النحو التالي:

إجمالي مبلغ الالتزام – إجمالي الدفعات المحولة = الالتزام المتبقي

مثال: ٣,٤٠٠,٠٠٠ دولار – ٣,٢٠٠,٠٠٠ دولار = ٢٠٠,٠٠٠ دولار

من الضروري تتبع هذا المبلغ خصوصا في الأشهر الأخيرة من المنحة. إذا كنتم بحاجة إلى إنهاء أية أنشطة أخيرة في المنحة قبل تاريخ انتهائها بإمكانكم استعمال مبلغ الالتزام المخصص المتبقي لديكم لتغطية هذه التكاليف. كما يمكن لبعض المنظمات الحصول على تمديد غير مموّل (٦,٢,٣) لمواصلة البرنامج إذا كانت هناك أموال متبقية من مبلغ الالتزام المخصص.

٣. الدفعات المسبقة غير المنفقة (رصيد المنحة)

الفئة الأخيرة من فئات الأموال المتبقية هي فئة الدفعات المسبقة المتوفرة لديكم ولم تنفق بعد. يمكن حساب هذا المبلغ على النحو التالي:

إجمالي الدفعات المستلمة – إجمالي النفقات (حصة USAID)[1] = رصيد المنحة

مثال = ٣،٢٠٠،٠٠٠ دولار – ٣،٠٨٩،١٠٠ = ١٢٠،٩٠٠ دولار أمريكي

إذا كان قد تم منح منظمتكم دفعات مقدمة ولم تنفقها مع انتهاء فترة المنحة، عليكم إعادة هذه المبالغ المتبقية. عند حساب هذه المبالغ، يجب التأكد من إدراج كل النفقات النهائية بما في ذلك كل الفواتير والنفقات المتعلقة بالمتعاقدين والموردين والمتلقين الفرعيين.

٦,٣,١,٣ تلبية المتطلب الإلزامي للمساهمة في التكاليف

إذا كانت منظمتكم ملتزمة بالمساهمة بالتكاليف بنسبة محددة فعليها تلبية هذا الالتزام وتوثيقه. ولحساب مبلغ التزامكم في المساهمة في التكاليف، تجري العملية الحسابية التالية:

مبلغ المساهمة المعتمدة في التكاليف – إجمالي المساهمة في التكاليف = الرصيد المتبقي من مبلغ المساهمة في التكاليف

مثال: ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار – ٩٠٠,٠٠٠ دولار = ١٠٠,٠٠٠ دولار

في هذا المثال: إلتزمت المنظمة بالمساهمة بالتكاليف بمبلغ ١ مليون دولاراً ولكنها قدمت ٩٠٠,٠٠٠ دولار فقط، أي أن الرصيد المتبقي من مبلغ المساهمة في التكاليف هو ١٠٠,٠٠٠ دولار. وبما أن منظمتكم ملزمة تعاقديا باستيفاء متطلب المساهمة في التكاليف، سيتعين عليكم رد الرصيد المتبقي إلى USAID أو طرح المبلغ من أية نفقات تطلبون استردادها. (للمزيد من المعلومات عن المساهمة في التكاليف يرجى الاطلاع على الفصل التاسع).

٦,٣,١,٤ التقرير الفدرالي المالي الأخير

يحين موعد تقديم التقرير الفدرالي المالي الأخير خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة وقد يكون خاضعاً لتعديلات في اتفاقية نسبة التكلفة غير المباشرة المتفق عليها (NICRA) وذلك بناء على مراجعة من USAID. يشتمل هذا التقرير على نشاط الربع الأخير، وكل المعاملات والنفقات والأرصدة الإجمالية لكل المنحة. ويقدم هذا التقرير على النموذج المعياري SF-425، وهو نفس النموذج المستخدم لتقديم التقارير المالية الفصلية / ربع السنوية. (للمزيد من التوضيح حول كيفية ملء النموذج SF-425 يرجى الاطلاع على الفصل الخامس)

١ عند حساب المبالغ المتبقية تأكدوا من حذف أي نفقات مغطاة بمبلغ المساهمة بالتكاليف. في هذا المثال: إجمالي النفقات = ٣،٩٨٩،١٠٠ ولكن المساهمة في التكاليف = ٩٠٠،٠٠٠ دولار، لذا فإن إجمالي حصة USIAD من النفقات = ٣،٠٨٩،١٠٠ دولار أمريكي.

- يحين موعد تقديم التقرير بعد ٩٠ يوماً من موعد انتهاء المنحة. تتضمن الإتفاقية الأصلية للمنحة هذا التاريخ، ما لم تكونوا قد حصلتم على تمديد (٦,٢,٣)[٢] .

- تشير الخانة ٦ (نوع التقرير) إلى أن هذا التقرير هو التقرير الأخير

- تشتمل الخانة ٩ (تاريخ انتهاء الفترة التي يتم تقديم التقرير عنها) على كافة التواريخ الخاصة بالمنحة.

تشتمل العمليات الحسابية «للفترة الحالية» على الربع الأخير من المنحة وتكون «المجاميع التراكمية» مساوية لمجموع المبالغ التي أنفقت طوال فترة المنحة.

تجدر الإشارة إلى أن الخانات 10i-k (حصة المتلقي) هي الخانات التي ستنظر إليها USAID لمعرفة ما إذا كنتم قد استوفيتم متطلب المساهمة الإلزامية في التكاليف، وحسب الاقتضاء. وعليكم التأكد من أن هذا الجزء يشتمل على كل المساهمات العينية والنقدية التي تم تقديمها للبرنامج. تقوم بعض المنظمات بإرفاق مذكرة بتقرير SF-425 النهائي لتلخيص مبالغ المساهمة في التكاليف وتوضيح ما إذا كان قد تم تلبية المتطلب أم لا.

٦,٣,١,٥ التقرير الأخير للضريبة الخارجية*

يتعين عليكم بعد ٩٠ يوماً من انتهاء المنحة تسليم تقرير نهائي عن الضريبة الخارجية (ضريبة القيمة المضافة) إلى الهيئة المذكورة في الاتفاقية التعاونية تحت بند «تقديم تقارير الضريبة الخارجية». يجب أن يتناول تقرير الضريبة الخارجية كل الضرائب التي دفعتها منظمتكم وقامت حكومة الدولة المضيفة بردها منذ آخر فترة ضريبية خلال نهاية المنحة. وإذا حصلتم بعد ذلك على مبالغ مستردة، فإن عليكم رد هذه الأموال إلى USAID. (للمزيد من المعلومات حول تقارير الضريبة الخارجية، يرجى الاطلاع على الفصل ٥).

٦,٣,١,٦ المراجعة / التدقيق النهائي

يجب عليك بعد مرور سنة مالية على إنتهاء المنحة، إجراء مراجعة لآخر سنة للمنحة. بإمكانكم إجراء هذه المراجعة مع نهاية السنة المالية للمنظمة، وتسليمه بنفس الطريقة التي تسلمون بها تقارير المراجعة الأخرى بما يتماشى مع بنود الاتفاقية. (للمزيد من المعلومات يرجى مراجعة بند « المحاسبة، المراجعة، والسجلات» في الاتفاقية التعاونية.)

٦,٣,٢ إغلاق المنحة إداريا

تتألف عملية إغلاق المنحة إداريا من إنهاء المهام غير المالية التي قد يكون لها آثار مالية. عليكم القيام بما يلي:

- ضمان الالتزام بمعايير USAID المتعلقة بأنواع الوثائق التي يجب الاحتفاظ بها. (تذكروا أن عليكم تقديم الوثائق والمستندات عند طلبها من USAID).
- إغلاق الحساب البنكي المفتوح خصيصا للبرنامج عندما لا تكون هناك حاجة إليه.
- إنهاء عقود الإيجار (حسب الاقتضاء) للمكاتب المستأجرة التي لا تنوون استخدامها بعد انتهاء المنحة.
- إنهاء عقود التوريد (بما في ذلك اللوازم المكتبية، وعقود الإيجار...إلخ).
- إنهاء عقود الخدمات (بما في ذلك الكهرباء، الماء، الغاز، الهاتف، الإنترنت...إلخ).
- إنهاء عقود مزودي الخدمات (بما في ذلك الهاتف الخلوي، الأمن، التأمين، عقود التخزين، الشحن، التنظيف، البنوك).
- الحصول على إيصال من كل بائع يفيد بقبوله لإشعار إنهاء العقد.
- الحفاظ على بيئة العمل لأطول فترة ممكنة.
- تسوية أية التزامات متعلقة بإغلاق المكتب أو أية مرافق أخرى تابعة للبرنامج. إذا كنتم تتشاركون، على سبيل المثال، في مكتب مع برامج أخر وكانت هناك اتفاقيات سارية تغطي التكاليف المشتركة للمكتب، عليكم التأكد من إلغاء هذه الاتفاقيات وإعلام شاغلي المكتب الآخرين بنيتكم لإخلائه.

* غيرمطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

٢ إذا حصلتم على تمديد لفترة المنحة، عليكم مواصلة تقديم التقارير الفصلية الروتينية حتى تاريخ انتهاء فترة التمديد كما هو مبين في الفصل الخامس.

يجب ملاحظة أنه لا يمكنكم تحميل تكاليف أي خدمات يتم تقديمها بعد تاريخ انتهاء المشروع ومن ثم، عليكم التأكد من إنهاء كافة الخدمات التي تحصلون عليها في الوقت المناسب.

٦,٣,٢,١ الاحتفاظ بالوثائق

يتعين على منظمتكم الاحتفاظ بكل السجلات المحاسبية الخاصة بالمنحة لمدة ثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم تقرير النفقات الأخير. يكون USAID الحق خلاله في إجراء مراجعة لمنظمتكم في أي وقت كما أن الاحتفاظ أيضاً بالوثائق يساعد أيضا في حال إجراءات التقاضي أو الدعاوى. يحب على المتلقين الفرعيين الاحتفاظ بنفس الوثائق لمدة ثلاث سنوات بعد نهاية المنحة لذا، فإن عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين للتأكد من أنهم يدركون هذا الإلتزام، ويحتفظون بالوثائق في مكان آمن. كما يجب ملاحظة أن بعض الدول لديها متطلبات خاصة بشأن الاحتفاظ بالسجلات لفترة أطول من الفترة التي تنص عليها USAID ، لذا، فإن عليكم التأكد من فهمكم وفهم المتلقيين الفرعيين أيضا لهذه الأحكام.

٦,٣,٣ إغلاق النواحي المتعلقة بالموارد البشرية

يمكن أن تكون فترة إغلاق المنحة مثيرة للتوتر حيث يحاول المدراء خلالها الحفاظ على التوازن بين تلبية الالتزامات التعاقدية وتلبية الحاجات الفردية للموظفين. وقد كان التركيز من قبل على تلبية الالتزامات التعاقدية ، إلا أنه من الممكن اعتبار ذلك تصرفاً مجحفاً مع الموظفين القلقين على مستقبلهم عند انتهاء المشروع. ويعتبر الاتصال أداة أساسية للحفاظ على مستوى جيد من الأداء. لذا يجب إعلام كل الموظفين بعملية الإغلاق وخطة إنهاء الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المنحة، بما في ذلك الإشارة إلى أية جهود تقوم بها المنظمة للاحتفاظ بالموظفين. إن تعاملكم العادل مع شؤون الأفراد، يعطي صورة جيدة عن منظمتكم، وإذا ما كان هناك مشروع جديد ، فإن ذلك من شأنه حث الموظفين القدماء 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 بشكل عام.

٦,٣,٣,١ الفريق والعلاقات مع الموظفين

عليكم طوال عملية إغلاق المنحة عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. من الأفضل معرفة الطرق الناجحة والنواحي التي من الممكن تطويرها، إذ أن ذلك لن يؤدي فقط إلى إشراك الفريق الحالي في العملية، ولكنه يقدم أيضا دروسا بإمكانكم تطبيقها عند المضي قدما. لذا، عليكم تدوين الملاحظات وارفاقها في تقرير المشروع النهائي حسب الاقتضاء.

حاولوا قدر الإمكان الاحتفاظ بالموظفين وذلك بتعيينهم في مشاريع أخرى. وعليكم التركيز على من يتمتعون بمهارات وكفاءات قوية للارتقاء بمستوى الأداء. كما يجب عليكم محاولة ترقية هؤلاء الموظفين إلى مناصب أعلى إذا كانت هناك فرصة لذلك، أما بالنسبة للموظفين الذين يتم تعيينهم في مشاريع أخرى، فيجب تحديد حساب تكاليف جديد لرواتبهم والمزايا المقدمة لهم بدءا من التاريخ الذي يصبح فيه من غير الممكن تحميلها على المشروع الذي يشارف على الانتهاء. إذا تعذر تعيين الموظفين في مشاريع أخرى، يجب على المدراء اتباع قوانين العمل المحلية لإنهاء عقد عمل الموظفين. ومن الممارسات الجيدة في مجال الموارد البشرية إجراء مقابلة ختامية مع الموظف لمعرفة سبل تحسين ظروف العمل والاحتفاظ بالموظفين في المستقبل. من الممكن أن تزودهم المقابلات الختامية بأفكار لمساعدتهم في خطواتهم التالية في حياتهم المهنية.

بالنسبة للموظفين الذين يتركون العمل في المنظمة وديا وبشكل طوعي، يجب أن يحصلوا علي خطاب توصية (يشار إليه أحيانا بخطاب مرجعي) لمساعدة الفرد علي العثور على وظيفة. من الممكن أن يكون الخطاب مستقل عن شهادة العمل، ويوضح فيه ظروف ترك الموظف للعمل وتقييماً لكفاءاته وقدراته وأدائه بشكل مختصر وفي هذا الصدد يجب أخذ ثلاثة أمور بعين الاعتبار: التزام الصدق، تحمل المسؤولية عن المعلومات التي يتم تقديمها والتمسك بها، والاحتفاظ بنسخة من الخطاب في الملفات.

يجب الانتباه أيضا إلى ما يلي:

- حفظ ملف لكل موظف – قد يحتاجون إليه خلال مرحلة إغلاق المنحة، ويجب حماية خصوصية الأفراد خصوصا الوثائق المتعلقة بحالتهم الصحية، أو الإصابات أو الإعاقات لديهم. كما يجب التأكد من عدم تمكن الموظفين الذين تم الاستغناء عن خدماتهم من الوصول إلى الملفات والممتلكات أو البريد الإلكتروني الخاص بالعمل.

- التأكد من إعادة كل ممتلكات المنظمة – عند انتهاء فترة عمل الموظف يجب أخذ ما قد يكون في حوزته من مفاتيح، وشارات، وأجهزة الكمبيوتر وهواتف خلوية، الخ.
- التأكد من أن الموظفون على دراية بأية اتفاقيات قاموا بتوقيعها للالتزام بسرية معلومات الشركة أو بياناتها أو وثائقها وعدم إفشائها.

٦,٣,٣,٢ المتطلبات القانونية للموارد البشرية والالتزامات التعاقدية

على المنظمة اتباع القوانين الخاصة بإنهاء عقود العمل في الدولة وضمان 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 وأية مبالغ مستحقة يطالبون بها، وقيمة الإجازات المتبقية، أو أية مكافآت تتعلق بإنهاء الخدمة وغيرها من المبالغ التي تقرها منظمتكم.

في الحالات التي يكون فيها الموظفون مؤهلون للحصول على بدل عودة إلى الوطن يجب تحميل كل هذه التكاليف والاتفاق على تكاليف الشحن قبل تاريخ انتهاء المشروع (حتى لو تم الشحن بعد ذلك التاريخ).

٦,٣,٤ تقرير الأداء الأخير

يشبه تقرير الأداء الأخير تقريبا تقرير الأداء الربع سنوي (الموضح في الفصل الخامس) إلا أنه يغطي فترة المنحة بكاملها. بإمكان الممثل الفني لمسئول الاتفاقية إعطاؤكم مخطط محدد أو نموذج لتتبعوه. ويجب أن يشتمل تقرير الأداء الأخير على النتائج النهائية والدروس المستفادة والاستنتاجات على الأقل.

التأكد من تسليم التقرير الأخير إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية خلال ٩٠ يوماً من تاريخ انتهاء المنحة. قد ترى العديد من المنظمات اتخاذ خطوات إضافية في تقرير الأداء الأخير وصياغة شيء طويل الأمد يمكنهم تبادله مع المستفيدين والمجتمع والمتلقين الفرعيين، والمنظمات غير الحكومية 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 منظمتكم المجتمعات الأخرى التي تواجه نفس التحديات. تقوم بعض المنظمات بإتاحة هذا التقرير على منتديات الإنترنت للتجمعات العاملة في نفس المجال، أو داخل شبكة المنظمات غير الحكومية التي ينتمون لها أو في المؤتمرات الإقليمية والدولية أو تقديمها في مؤلفات ذات صلة. لصياغة هذا التقرير، عليكم كتابة تقرير مستقل عن التقرير الذي قدمتوه إلى USAID ولكن سيكون عليكم الإشارة فيه إلى USAID تماما كما تفعلون في مواد الاتصال العام / الجماهيري المتعلقة بالمشروع. (للمزيد من المعلومات عن صياغة الشعار، يرجى الاطلاع على الفصل الثالث). إن التقييم الذي يتم إجراؤه في نهاية المشروع (يرجى الاطلاع على البند ٦,٢,١) والذي يوثق بشكل موضوعي أثر المشروع ويقدم تحليلا مستقلا لنجاح المشروع سيعزز جودة هذا التقرير بصورة كبيرة.

٦,٤ استعمال السلع والبضائع الممولة من USAID بعد انتهاء فترة المنحة

تحدد USAID وفقا لتقديرها الخاص كيفية التصرف في كل السلع والبضائع الممولة من USAID. على متلقي المنحة مراجعة الأنظمة 22 CFR 226.34 (http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/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 خطة استخدام الأصول – أي وصف مفصل لما تقترحون فعله بالنسبة للمعدات أو اللوازم غير المستعملة عند انتهاء المنحة. عليكم تسليمه إلى مسئول الاتفاقية الذي يقوم بدوره بالموافقة على اقتراحكم أو إعطائكم تعليمات إضافية.

٦,٤,١ بيع الممتلكات والمعدات

الأنظمة التالية مخصصة لمتلقي منح USAID:

- تحتفظ USAID بالحق في نقل الملكية إلى USAID أو إلى الغير. على مسئول الاتفاقية تحديد هذه المعدات بشكل ملائم أو إبلاغ المستفيد منها خطياً. عندما تقوم USAID بإستخدام سلطتها في نقل

الملكية، تخضع المعدات إلى البند المعياري الخاص بحق الملكية واستخدام المقتنيات (حق الملكية للحكومة الأمريكية) (يرجى الاطلاع على الملحق II بنود USAID المعيارية الشائعة).

- إذا طلب منكم تسليم المعدات، تقوم USAID برد النفقات المعقولة لشحن المعدات إلى الموقع الجديد. يتعين عليكم اتباع قواعد الشراء الخاصة بعروض الأسعار التنافسية للحصول على الخدمة بأقل تكلفة.

- إذا لم تتلقوا التعليمات خلال ١٢٠ يوماً من تاريخ تقديم خطة التصرف بالممتلكات، يكون بمقدوركم بيع المعدات ورد حصة USAID إليها. كما يمكنكم خصم مبلغ ٥٠٠ دولارا من حصة USAID والاحتفاظ به أو إذا كانت قيمة المعدات تتجاوز ٥،٠٠٠ دولارا 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 دولارا وقت انتهاء البرنامج ولم يكن هناك حاجة لها في أية مشاريع أخرى ممولة من الحكومة الأمريكية، فإنه يمكنكم الاحتفاظ بها مع تعويض USAID عن حصتها من التكاليف. ولا يجوز لكم استعمال لوازم تم شراؤها بأموال USAID لتقديم خدمات خارج المنظمات مقابل رسوم أقل من الرسوم التي تفرضها الشركات الخاصة لقاء خدمات مماثلة، ما لم تخولكم الحكومة الأمريكية تحديداً بالقيام بذلك.*

- يجب أن يكون نوع التأمين الذي توفروه للعقارات والمعدات التي يتم شراؤها بأموال الحكومة الأمريكية على الأقل من نفس نوع التأمين الذي توفروه لممتلكات المنظمة.

- سوف يعطيكم مسئول الاتفاقية تعليمات خاصة إذا كانت الاتفاقية تتيح لكم شراء أية عقارات بما في ذلك الأراضي أو الأبنية.

٦,٤,٢ تقرير الجرد الأخير

عليكم تسليم آخر تقرير جرد خلال ٩٠ يوماً من انتهاء المنحة يبين كل المعدات التي اشتريتموها بأموال المنحة أو حصلتم 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 دولارا أو أكثر وتبلغ مدة صلاحيتها سنة أو أكثر وقد اشتريت بأموال USAID،
- أية لوازم غير مستعملة تبلغ قيمتها ٥،٠٠٠ دولارا أو أكثر.

يجب إرفاق البيانات التالية عن كل صنف مدرج في القائمة:

- التكلفة الأصلية؛
- حصة USAID من التكلفة (على سبيل المثال، يجب التنويه عما إذا كانت منظمتكم قد دفعت جزءاً من ثمن السلعة من خلال المساهمة في التكاليف أو مطابقة التكاليف).
- الموقع الحالي للمعدات وظروفها و/ أو كيف يتم استعمالها حاليا؛ و
- إقتراح مفصل عما قمتم به أو تنوون فعله بالممتلكات.

بالرغم من أن القائمة السابقة تشتمل على المتطلبات المعيارية، إلا أنه قد تكون هناك اختلافات بين الاتفاقيات التعاونية. على سبيل المثال، بدلا من إدراج المعدات التي تبلغ قيمتها ٥،٠٠٠ دولارا أو أكثر قد يكون علي منظمتكم إدراج كل المعدات التي تبلغ قيمتها ٥٠٠ دولارا أو أكثر.

* غيرمطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

٦,٤,٣ اعتبارات أخرى تتعلق بإغلاق المنحة

بالإضافة إلى التقارير والأنشطة الرئيسية التي تتم خلال مرحلة الإغلاق، عليكم القيام بعدة مهام قبل إتمام عملية الإغلاق. قد لا تنطبق جميع هذه المهام على الجميع ولكن يجب على منظمتكم حيث القيام بما يلي، إذا ما تطلب الأمر ذلك:

- تسوية الدفعات المسبقة – إذا كنتم قد منحتم دفعات مسبقة لأي موظف أو متلقي فرعي، عليكم التأكد من قيامهم بتسليم تقرير نفقات نهائي وأن يردوا لكم أية أموال متبقية.
- **إغلاق الحساب البنكي** – يجب إغلاق الحساب البنكي الذي تم فتحه خصيصا للبرنامج.
- **إنهاء عقود الإيجار (إذا إقتضي الأمر ذلك)** – عليكم إنهاء عقود إيجار المكاتب التي لا تخططون لاستعمالها بعد انتهاء المنحة.
- **وثائق التأمين** – يجب إلغاء وثائق التأمين التي لم تعد هناك حاجة لها.
- **العقود القائمة** – يجب إنهاء أية عقود سارية مع البائعين، المستشارين، والمتعاقدين الآخرين.
- **إغلاق المكتب / المرافق** – التأكد من تلبية الالتزامات المتعلقة بإغلاق مكتب المنحة أو أية مرافق أخرى تابعة للبرنامج. على سبيل المثال، إذا كنتم تتشاركون في مقر المشروع مع برامج أخرى وكانت هناك اتفاقيات بينكم لتغطية تكاليف المكتب المشتركة، عليكم إلغاء هذه الاتفاقيات وإبلاغ مستخدمي المكتب الآخرين بنيتكم إخلائه.

٦,٤,٤ خطاب إلى USAID

الخطوة الأخيرة في عملية الإغلاق هي إرسال خطاب إلى مسئول الاتفاقية تؤكدون فيه أنكم قد أنهيتم إجراءات الإغلاق الرئيسية بما في ذلك تسليم التقارير الأخيرة وقائمة الجرد وكل التقارير الأخرى إلى الجهات الملائمة وبأنكم قد أنهيتم كل العقود والاتفاقيات الفرعية. ويجب الإحتفاظ بهذا الخطاب في ملفاتكم لأن USAID قد تطلب منكم معرفة آخر المستجدات في عملية الإغلاق وبإمكانكم عندها إعادة إرسال الخطاب الأصلي.

٦,٥ ملخص

قدم هذا الفصل مراجعة لمتطلبات USAID الرئيسية وأمور أخرى عليكم أخذها بعين الاعتبار عند اقتراب المرحلة الأخيرة في المنحة. عليكم البدء بالإعداد لعملية الإغلاق باكرا والعمل بشكل وثيق مع الموظفين والمتلقين الفرعيين للتأكد من أن المشروع الذي قامت به المنظمة من خلال هذه المنحة يحقق أفضل الآثار الممكنة وأطولها أمداً على المجتمعات والمستفيدين الذين تخدمهم المنظمة. يبين الشكل ٤٠ جدولاً زمنياً يبدأ قبل انتهاء المنحة بـ ١٢ شهر إلى ٣ سنوات بعد انتهائها. يتناول هذا الجدول الزمني المهام التي عليكم القيام بها. تنطبق البنود الواردة في الجدول الزمني على المتلقين الرئيسيين والمتلقيين الفرعيين

الشكل ٤٠- الجدول الزمني لإغلاق المنحة وقائمة المراجعة

الوقت	النشاط	المسئول	التفاصيل
١٢ شهر قبل انتهاء المنحة		مدير البرنامج	وضع خطة عمل وموازنة للسنة الأخيرة للمشروع تشتمل على تكاليف كل الأنشطة المتعلقة بإغلاق المنحة.
قبل ٩ أشهر على الأقل من انتهاء المنحة	التخطيط لاستمرارية الخدمات أو الأنشطة الأخرى الممولة من المشروع (اختياري ولكن يُنصح به بشدة)	المدير التنفيذي	١. تقييم الحاجة لمواصلة خدمات المشروع أو مبادرات التدخل والبحث في إمكانية الحصول على تمويل مستقبلي إذا كان ذلك مبررا. بالتشاور مع الشركاء وقادة المجتمع والمستفيدين عليكم تحديد ما إذا كانت منظمتكم سوف: ا. تتابع تنفيذ المشروع بتمويل من مصادر جديدة؛ ب. نقل إدارة المشروع أو المسؤولية عن الخدمات أو مبادرات التدخل إلى شريك محلي لديه مصدر تمويل آخر؛ أو ج. إغلاق النشاط لعدم وجود حاجة مستمرة للخدمات مثلاً ٢. وضع خطة توضح الخطوات الضرورية لإتمام عملية الانتقال بسلاسة.
قبل ٦ أشهر من انتهاء المنحة	بدء تقييم نهاية المشروع (اختياري)	مدير أو مستشار المتابعة والتقييم	إجراء تقييم للمشروع وتوثيق تجاربه، حيث أن ذلك من شأنه مساعدة الحكومة الأمريكية وشركائكم المحليين في تحسين الأنشطة القادمة.
	طلب تمديد غير ممول	مدير البرنامج المدير المالي المدير التنفيذي	حددوا ما إذا كان برنامجكم بحاجة لتمديد غير ممول أو تمديد من نوع آخر، ثم بدء المناقشات مع الممثل الفني لمسئول الاتفاقية (AOTR) يرجع إلى أموال المنحة غير المنفقة «pipeline» ومعدلات الاستنفاد «burn rates» لديكم للوقوف علي ما إذا كان ستبقى لديكم أموال عند نهاية البرنامج. يوجب المسؤولون في USAID تقديم شرح لسبب حاجتكم لوقت إضافي وما تنوون تحقيقه خلال فترة التمديد المقترحة. كما سيتعين عليكم وضع موازنة مفصلة عن أية نفقات تحدث بعد تاريخ انتهاء المنحة الأصلي للتمديد غير الممول.
	العمل مع الموظفين الرئيسيين على نقل الوظائف (حسب الحاجة)	المدير التنفيذي	عليكم مناقشة فرص العمل والانتقالات التي تتم عند انتهاء المشروع مع الموظفين باكرا. وهذا من شأنه مساعدتكم علي الاحتفاظ بالموظفين لأطول فترة ممكنة وتهيئتكم في حال رغب أحد الموظفين بترك العمل قبل انتهاء فترة المشروع. راجعوا قوانين العمل المحلية لضمان التزامكم بكل المتطلبات.
	صياغة متطلبات خاصة بإغلاق منحة المتلقي الفرعي	مدراء البرنامج لدى المتلقيين الرئيسيين والمتلقيين الفرعيين	١. مراجعة متطلبات إغلاق المنحة مع المتلقين الفرعيين والتأكد من توفر الموارد والمساعدة الضرورية لهم للالتزام بالمتطلبات. ٢. تحديد موعد نهائي لتقديم التقارير لكم وذلك لضمان توفر الوقت الكافي لديكم لدمجها في تقريركم النهائي.
قبل ٣ أشهر من انتهاء المنحة	بدء إغلاق منحة المتلقي الفرعي	المدير التنفيذي للمتلقي الفرعي	تري بعض المنظمات جعل المتلقين الفرعيين يغلقون المنحة قبل ٣٠-٦٠ يوماً من تاريخ انتهاء للتأكد من أن كل التكاليف والتقارير الأخيرة منجزة قبل تاريخ نهاية المنحة.
	بدء تتبع المبالغ المستحقة	المدير المالي	عليكم مراقبة أموال المنحة المتبقية عن كثب وذلك من خلال تتبع المبالغ المستحقة خلال الأشهر الثلاث الأخيرة من المنحة.
	إدراج قائمة بالمهام المتعلقة بإغلاق المنحة	المدير العام للبرنامج	عليكم وضع قائمة بكل العقود، عقود الإيجار، وثائق التأمين، وغيرها من الأمور التي يجب إلغاؤها أو نقلها وقوموا أيضا بإدراج التواريخ الهامة والأحكام الواردة في العقود التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

	تقديم طلب التصرف بالمخزون إلى الممثل الفني لمسئول الاتفاقية	مدير البرنامج	مراجعة الأنظمة المتعلقة ببيع أو استعمال المعدات خارج أنشطة المشروع.* صياغة عرض تفصيلي لما تقترحون فعله بالمعدات أو اللوازم غير المستعملة بعد انتهاء المنحة. يجب الانتباه إلى أن القرار النهائي بشان التصرف بالمعدات يرجع إلى USAID. يقدم العرض إلى مسئول الاتفاقية الذي إما أن يوافق على المقترحات أو يعطيكم المزيد من التعليمات حول ما يجب فعله بالمعدات. إذا لم تتلقوا ردا من الحكومة الأمريكية خلال ١٢٠ يوماً من تاريخ تسليم تقرير الجرد، يمكنكم بيع المعدات وإعاده حصة USAID لها.* (للمزيد من المعلومات، بإمكان شركاء USAID مراجعة بند «حق امتلاك المقتنيات واستخدامها» الوارد في الاتفاقية التعاونية.)
نهاية المنحة	مراجعة المعلومات اللازمة للتقرير المالي وتقرير الأداء الواجب تسليمها للمانح	المدير التنفيذي المدير المالي	١. وقف تحميل التكاليف على المنحة (إلا إذا كانت هناك موافقة مسبقة، بما يعني أنه قد تم تمديد فترة المنحة). ٢. ابدؤوا إجراءات الإغلاق المالي. يجب أن يشتمل ذلك على إثبات التزامكم بكل المتطلبات المتعلقة بالمساهمة في التكاليف، إنهاء كل المسائل المرتبطة بنفقات المنحة.
بعد ٦٠ يوماً من انتهاء المنحة	جمع تقارير المتلقين الفرعيين الواجب تسليمها إلى المتلقي الرئيسي (يُنصح به)	المدير التنفيذي / لدى المتلقي الفرعي	إذا لم يقم المتلقون الفرعيون بالإغلاق قبل تاريخ انتهاء المنحة، عليكم جمع تقاريرهم الآن لضمان توافر 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 / المتلقيين الفرعيين يفيد إنهاء العلاقة التعاقدية بينكم بصفة رسمية.
بعد ٩٠ يوماً من انتهاء المنحة	تسليم التقرير الفدرالي المالي SF-425 الأخير (إلزامي)	المدير المالي	تقديم تقرير SF-425 الأخير يغطي فترة المنحة وفقا لبنود اتفاقيتكم. يجب التأكد من أنها توضح استيفاءكم لكل وأي متطلبات تتعلق بالمساهمة بالتكاليف وأن نظام المحاسبة لديكم يؤكد على مساهمتكم في التكاليف في حال إجراء مراجعة. يجب إعادة الأموال غير المنفقة إلى USAID.
	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 لمسئول الاتفاقية ومركز سجلات تجارب التنمية Development Experience Clearinghouse وذلك وفقا للبنود الواردة في اتفاقيتكم.
	تسليم تقرير الجرد الأخير (إلزامي)	مدير البرنامج	تقديم تقرير الجرد الأخير وفقا لبنود اتفاقيتكم. يشتمل هذا التقرير على قائمة بالمعدات، وأية لوازم غير مستعملة، وبيانا 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)	مراجع الحسابات	إجراء مراجعة أخيرة يغطي السنة الأخيرة من المنحة. من الممكن إجراء هذه المراجعة بالتزامن مع نهاية السنة المالية لمنظمتكم وتقديمها تماما كما تقدمون تقارير التدقيق الأخرى وفقا لبنود اتفاقيتكم.
بعد ٣ سنوات من تسليم التقرير المالي النهائي	حفظ السجلات (إلزامي)	المدير المالي في المقر الرئيسي	الإحتفاظ بكل السجلات المتعلقة بمنحتكم لمدة ثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم التقرير المالي النهائي. تحتفظ الحكومة الأمريكية بالحق في إجراء مراجعة لكم أو للمتلقي / المتلقيين الفرعيين منكم في أي وقت خلال فترة الثلاث سنوات هذه

* غيرمطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

الشكل ٤١ – الأنشطة الرئيسية في عملية إغلاق المنحة من منظور تطوير المنظمة

إدارة البرنامج	الموارد البشرية	الإدارة المالية
• إشراك المتلقين الفرعيين و/ أو الشركاء في مناقشة خيارات الإغلاق؛ الاتفاق على مسار التوجه قدما في العمل (لإغلاق 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 لمسئول 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).	• إعداد قائمة بالموظفين 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	• إنهاء عقود الإيجار بالشكل الملائم واستعادة مبلغ التأمين إن وجد. • إدارة عملية إغلاق المكتب/ المرافق • إبلاغ مزودي الخدمات و/ أو الموردين بإنهاء الخدمات والمواعيد المتوقعة للمغادرة. • الانتهاء من إعداد مواد المستشارين التي يجب تسليمها والدفعات المالية. • توثيق آخر دفعات لبدل الخدمات • التأكد من الدفع بواسطة الشيك قبل إغلاق الحساب البنكي. • إغلاق حساب البنك الخاص بالمشروع • تسليم التقرير المالي الأخير.

تقييم وبناء قدرات منظمتك

٧,١ نظرة عامة

٧,٢ البداية

٧,٢,١ ما المقصود ببناء القدرات؟
٧,٢,٢ تقييم القدرات الحالية للمنظمة
٧,٢,٣ من ينبغي له قيادة عملية التقييم؟
٧,٢,٤ خمس نصائح لبناء قدرات منظمتك.

٧,٣ إجراء التقييم المؤسسي

٧,٣,١ تقييم القدرات المؤسسية
٧,٣,١,١ مصادر إضافية متاحة على الإنترنت عن التقييم المؤسسي وبناء القدرات
٧,٣,٢ دراسة أصول المنظمة
٧,٣,٢,١ مجلس الإدارة والحوكمة بوصفهما من الأصول
٧,٣,٢,٢ حصر أصول المنظمة
٧,٣,٣ أنشطة الحصر
٧,٣,٣,١ قائمة الأمنيات الخاصة بالأنشطة

٧,٤ دليل النظم والهياكل اللازمة للنجاح

٧,٤,١ تحديد أهداف بناء القدرات ووضع خطة عمل

٧,٥ الملخص والمراجع

٧,١ نظرة عامة

سواء كنت قد تلقيت منحة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو منحة فرعية أو أية منحة من منظمة أخرى، أو لم تتلقى أي تمويل من USAID، فبإمكان منظمتك تحقيق أهدافها العامة من خلال التركيز على المبادئ التوجيهية المشتركة وبناء النظم والهياكل اللازمة لدعمها أثناء المنحة الحالية والفرص المستقبلية.

انتقل سريعاً إلى:

- خمس نصائح لبناء القدرات
- التقييم المؤسسي
- الحوكمة
- النظم والهياكل اللازمة للنجاح
- وضع خطة بناء القدرات

إن التطوير المؤسسي واكتساب الخبرة الفنية والوصول لجودة البرامج والنمو لا يتحقق من تلقاء ذاته. فمعظم المنظمات تعمل على تحقيق رسالتها من خلال استخدام إطار التطوير المؤسسي الذي يضم:

- اجراء التقييم المؤسسي – تحليل انشطة المنظمة وهياكلها ومواردها وامكاناتها الحالية.
- ترتيب أولويات الاحتياجات – وضع خطة للتطوير المؤسسي.
- التركيز على التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل – تحديد إلى أين تريد منظمتك الذهاب في المستقبل (انظر الفصل الثامن).

يحتوي هذا الفصل على معلومات ومجموعة من أنشطة التقييم التي بإمكانها مساعدة المنظمة على فهم سياساتها ونظمها الإدارية والمالية (٧,٣,١) ولا تعتبر عملية التقييم شرطاً، ولكن العديد من المنظمات تختار القيام بها أثناء بدء عملها وتُجريها بصورة سنوية بعد ذلك. فإذا قررت إجراء تقييم ذاتي، فإن هذا الفصل يرشدك لكيفية حصر أصول منظمتك، مثل الموارد المالية والسمعة والمهارات (٧,٣,٢)، والأنشطة والخدمات التي تقدمها. سوف تساعد هذه المعلومات علي رسم خطة لبناء القدرات من شأنها تمكين منظمتك من تنفيذ برامجها وخدمة المجتمعات التي تعمل بها بشكل أكثر فعالية.

الأهداف

- تحديد النظم والهياكل التي ينبغي لمنظمتك إقامتها كي تكون مؤهلة لتلقي منح من USAID أو غيرها من أشكال التمويل، وبالتالي تحقق أهدافها.
- اكتشاف قدرات منظمتك من خلال فهم قدراتها الفريدة/ المتميزة ومواطن قوتها/ أصولها.
- مراجعة الأنشطة والخدمات التي تنفذها وتقدمها للوفاء باحتياجات المستفيدين.
- توحيد المنظمة خلف رسالة مشتركة وأهداف عامة وخطة عمل.

أهم المصطلحات والاختصارات

- **الشراء** – شراء الحكومة الامريكية أو تعاقدها للحصول على شيء ما لاستخدامها الخاص، بما في ذلك المنتجات والسلع والخدمات.
- **بناء القدرات** – تعزيز قدرة المنظمة على إدارة نفسها وتحقيق رسالتها بفعالية.
- **الحوكمة** – عملية تقديم الرؤية العامة والتوجه والهدف والإشراف العام على المنظمة عن طريق هيكل – مجلس مستقل عن جهاز الإدارة التنفيذي المسئول عن الإدارة اليومية للمنظمة.
- **الإدارة** – العمليات اليومية بالمنظمة.
- **الشروط المرجعية** – أحكام تصف الغرض من المشروع وهيكله، وغالباً ما يتم وضعها أثناء المراحل الأولى من إدارة المشروع.

٧,٢ البداية

تستجيب الآلاف من المنظمات غير الحكومية حول العالم إلى التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتنوعة، يتراوح حجمها من منظمات تتكون من مجموعة صغيرة من المتطوعين من أفراد المجتمع أو منظمات تقوم على أساس ديني، إلى منظمات إقليمية ودولية. وبينما تقوم بعض من هذه المنظمات بتعيين موظفين متفرغين، وتحصل على تمويل كبير من الجهات المانحة، تقوم أخرى بالعمل في حدود موازنات صغيرة، وتعتمد على المتطوعين وجهود القيادات المجتمعية التي تدعمها. وقد تحدد بعض المنظمات مجموعة من هذه الاحتياجات الهامة في مجتمعاتها ولكن مواردها المحدودة لا تمكنها من الوفاء بها.

ورغم ما يعوقها من نقص في الموارد والأفراد والقيادات في معظم الأحيان، إلا أن هذه المنظمات قد تنجح أحياناً في الوفاء ببعض الاحتياجات، وتزداد رغبتها في زيادة خدماتها أو نطاق عملها لتخدم المنتفعين بشكل أفضل وتحقق النتائج المستدامة. وللقيام بذلك، تحتاج المنظمات إلى بناء قدراتها.

٧,٢,١ ما المقصود ببناء القدرات؟

هي عملية ذات هيكل محدد تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتقديم خدمات جيدة من خلال تعزيز قدراتها المؤسسية والفنية.

وبشكل أكثر تحديداً، يهدف بناء القدرات إلي تحقيق مايلي:

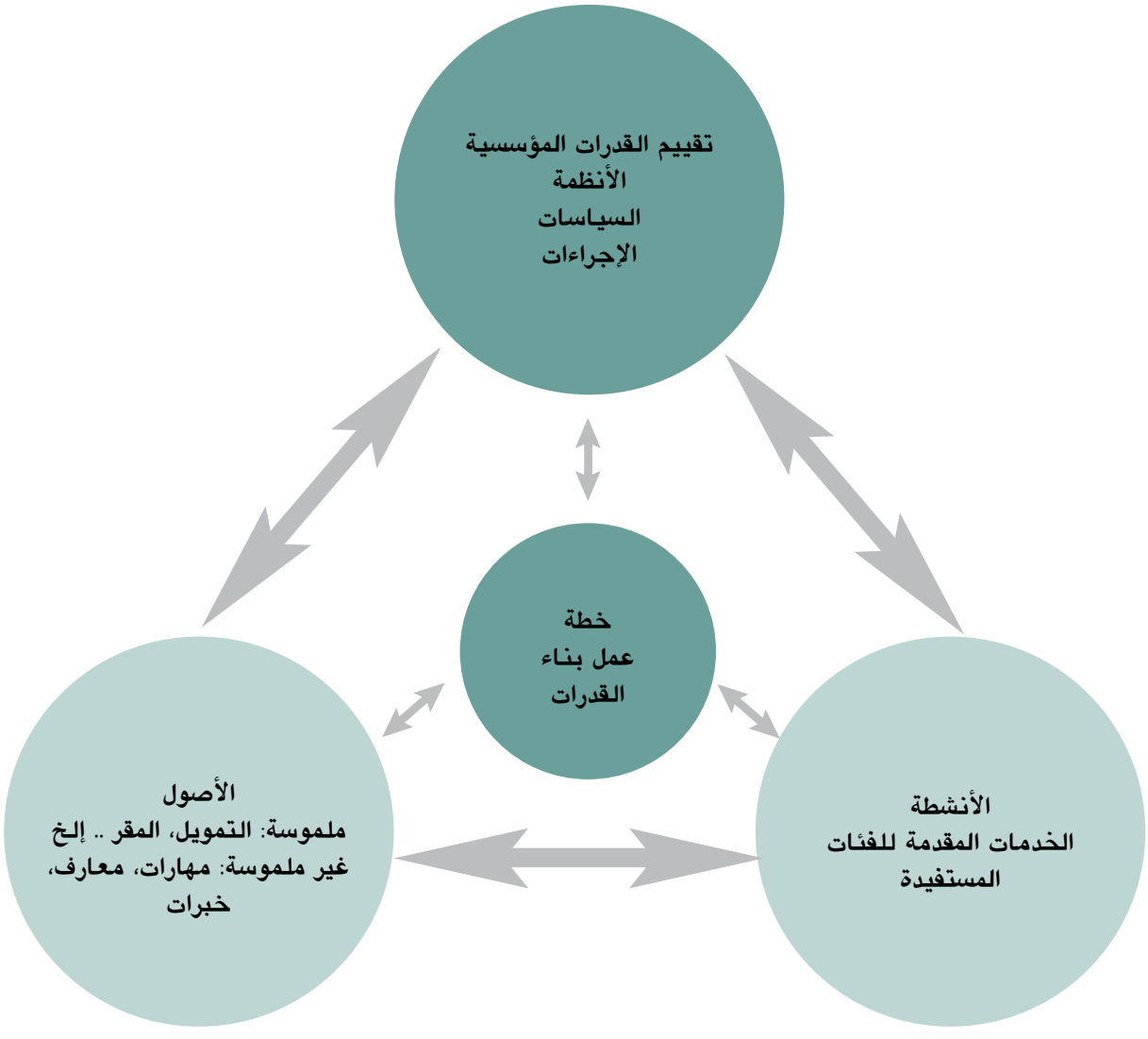
١. **بناء منظمة أقوى وأكثر استدامة** – بما في ذلك إنشاء هياكل مؤسسية رسمية أو نظامية، ووضع خطط وإستراتيجيات طويلة الأجل.

٢. **تحسين القدرات الإدارية ونظم الإدارة** بما في ذلك من إنشاء نظام محاسبي قوي، وتحسين عملية تخطيط المشروعات وإدارتها، أو تعيين متخصصين في المتابعة والتقويم.

٣. **دعم الخبرة الفنية** من خلال تعيين أو تدريب الموظفين أو المتطوعين على تخطيط البرامج وتصميمها، وتدريبهم على افضل الممارسات وغيرها من المجالات الفنية ذات الصلة.

يعرض هذا الفصل ثلاثة طرق لرؤية منظمتك، الأولى من خلال القاء نظرة على الأنظمة والسياسات والإجراءات، والثانيه التركيز على مواطن القوة (ليس فقط الأموال)، أما الثالثة فهي دراسة الأنشطة و/أو الخدمات. ويقدم كل أسلوب أبعادا مختلفة لأصول المنظمة والتحديات التي تواجهها. وتُمثل تلك الأبعاد اللبنات التي تساعدك علي وضع خطة عمل لبناء القدرات. انظر الشكل ٤٢.

الشكل ٤٢– مكونات خطة عمل بناء القدرات



٧,٢,٢ تقييم القدرات الحالية للمنظمة

تتمثل الخطوة الأولى في إلقاء نظرة شاملة على نظم المنظمة وأصولها وأنشطتها، ثم طرح السؤال «أين نحن الآن»؟. هناك العديد من الأنشطة التي يمكن للمنظمة القيام بها للإجابة على هذا السؤال. إلا أن تحديد نوع الأنشطة التي يجب تنفيذها يمثل تحدياً صعباً لأن المنظمات لاتعرف غالباً الأنظمة الأنسب لأي مهمة ما لم تكن لديها قائمة مرجعية بالمتطلبات، تُقيم نظمها بناءاً عليها.

وبعد ذلك، عندما تصبح المنظمة مستعدة، يمكن أن تسأل «إلى أين نريد الذهاب»؟ هل هناك خدمات جديدة للمنتفعين، أو مجالات جديدة يمكن العمل بها؟. للإجابة على هذه الاسئلة، تحتاج المنظمة إلى خطة. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية تهدف لبناء جسر يربط الأنشطة والتمويل الحالي بالرؤية طويلة الأجل والخطة. ويقدم الفصل الثامن من هذا الدليل إطار عمل لإجراء عملية التخطيط الإستراتيجي.

٧,٢,٣ من ينبغي له قيادة عملية التقييم؟

إن أول قرار يجب التفكير به هو تحديد من سيدير عملية بناء القدرات. وأحد الخيارات هو الاستعانة بخبير استشاري خارجي لإجراء عملية التقييم، وهو الأمر الذي له فوائد عدة. فالاستشاري الجيد يقدم رؤية موضوعية عن المنظمة وينقل لها الخبرات حول ما قامت به المنظمات الأخرى في المواقف الشبيهة، كما يمكن أن يساعد الإستشاري علي الاستفادة من شبكة الخبراء الآخرين الذين بإمكانهم مساعدتكم. بالإضافة إلي أن الاستعانة باستشاري يرفع العبء عن كاهلكم بحيث يمكنكم التركيز على مسئولياتكم الرئيسية. ومع ذلك، يمكن إدارة هذا العملية بفعالية من داخل المنظمة ذاتها عن طريق فريق العاملين، خاصةً إن لم تكن لديكم موارد مالية كافية لدفع أجر الاستشاري.

٧,٢,٤ خمس نصائح لبناء قدرات المنظمة

١. إنشاء فرقة عمل لبناء القدرات

لا يمكن لشخص واحد أن يدعم المنظمة وينميها. لذلك، فإن إنشاء فريق خاص يساعد في تحديد أهداف خطة عمل بناء القدرات وتنفيذها يسهم في تحسين فرص النجاح. كن مبتكراً في تشكيل هذا الفريق. فكر في الاستعانة بممثلين مؤهلين من المجتمعات التي تخدمها وموظفين متطوعين من المكاتب المختلفة (إن أمكن)، وبعض من أعضاء مجلس الإدارة.

٢. وضع أهداف يمكن تحقيقها وترتيب اولوياتها وتنفيذ الأسهل في البداية

من الضروري التفرقة بين العمل الذي يمكن القيام به والعمل الذي يجب القيام به في إطار بناء القدرات. ضع أهداف تركز على ما يجب عمله، وتأكد أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها. وعندما تزداد الأمور صعوبة، قم بأداء بضعة مهام بسيطة، لأن قوة الدفع الناتجة عن التقدم القليل الذي يتحقق يمكن أن يحفز المنظمة على مواجهة تحديات أكبر.

٣. تخصيص وقت لبناء القدرات

لا يتوافر لدي المنظمات الصغيرة عادة سوي عدد محدود من الموظفين والموارد اللازمة للوفاء بالمتطلبات الحالية لتقديم الخدمات، ومن ثم، يبرز السؤال متي يكون هناك وقت لأنشطة بناء القدرات؟ إن عليكم تخصيص وقت محدد للتركيز على نمو المنظمة، وقد يعني ذلك بضعة ساعات أسبوعياً أو يوم واحد شهرياً. إن الاستثمار في الوقت الذي يمر لابد وأن يؤتي بثماره في المستقبل.

٤. إشراك المنظمة بأكملها

قد يتسبب التغير في المنظمة في إثارة القلق. وربما يتساءل الموظفون «هل يعني إنشاء نظام محاسبي جديد أن افقد وظيفتي؟، أو «هل هذه الجهود الجديدة سوف تستحوذ على اهتمامنا وتبعدنا عما هو مهم؟». من بين الطرق التي يمكن اللجوء إليها لمواجهة هذه المخاوف هي إشراك المنظمة بأكملها في الجهود الرامية إلى تدعيم قدرات المنظمة ونموها. ويجب ضمان التواصل الفعال أثناء اجتماعات الموظفين وعمل التدريبات للفريق الخاص وإنشاء قنوات واضحة لمشاركة العاملين.

٥.الاستفادة من المصادر المجانية وفرص التمويل المتاحة

هناك العديد من الجهود المبذولة لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من تحسين الخدمات المقدمة في الأماكن التي تحتاجها. وعلى سبيل المثال، هناك مصادر متاحة على الإنترنت (مثل www.NGOConnect.Net)، وشبكات المنظمات غير الحكومية بالإضافة إلي فرص الحصول على المنح التي قد تساعدك في التوسع في جهود بناء قدرات منظمتك. إن الخبرة المكتسبة من البحث عن الأدوات وتكوين شبكة العلاقات وجهود التقدم للحصول على التمويل، هي في حد ذاتها بناء للقدرات، ويمكن

أن تساعد على تحقيق أهداف بناء قدرات المنظمة. ومن الممكن تحديد منظمات غير حكومية أخرى في المجتمع تعاني من احتياجات شبيهة، والتي تساعد على الوفاء وبتجميع الموارد التدريبية للوفاء بهذه الاحتياجات.

٧,٣ إجراء التقييم المؤسسي

٧,٣,١ تقييم القدرات المؤسسية

هي عبارة عن عملية تحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمنظمة. وتتيح لكم هذه العملية فرصة إلتقاط صورة سريعة لتلك العناصر والسياسات والنظم والإجراءات التي تدعم المنظمة، واستخدامها في وضع قائمة بالأنشطة اللازمة لبناء قدرات المنظمة.

وأثناء تنفيذ عملية التقييم الاعتيادية، تناقش المنظمة عادة مجالات عملها كما في الشكل ٤٣. حيث أنها تعتمد على أداة للتقييم ويمكن أن تساعدك في إلقاء النظرة الأولى على صحة المنظمة، حيث توفر إجابات الأسئلة صورة واضحة عن النظم والهياكل القائمة، إلي جانب لمحات عن المجالات التي قد تعاني من أوجه قصور.

يجب تكرار عملية التقييم بعد مرور سنة لتحديد ما حدث من تغير في قدرات المنظمة، وللوقوف على الفجوات الجديدة والإستراتيجيات اللازمة للاستمرار في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها.

٧,٣,١,١ مصادر إضافية متاحة على الإنترنت عن التقييم المؤسسي وبناء القدرات

بالإضافة إلى أداة التقييم التي تركز على الشئون المالية والإدارية والتطوير والمؤسسي، توجد أدوات أخرى للتقييم تؤكد على جوانب مختلفة من عملك بما في ذلك أداء البرنامج والمجالات الفنية والمتابعة. ويمكن موائمة / تعديل معظم هذه الأدوات لتناسب الاحتياجات الخاصة لمنظمتك، ولعل أفضل الأدوات هي تلك التي تستخدم منهج المشاركة بحيث يُجري التقييم عن طريق المشاركة والتفاعل. وأهم شيء هو تأمين قدر كبير من المشاركة والأراء التي توجه هذه الأفكار في إتجاه وضع خطة عمل يدعمها الجميع.

الشكل (٤٣) – قائمة تقييم القدرات المؤسسية

١. الحوكمة
- ✔ هل لدكم بيان للرسالة أو الرؤية؟ أهداف عامة/ مرحلية إستراتيجية؟ هل كتبتها ونشرتها بين الموظفين؟
- ✔ هل لديكم مجلس إدارة أو مجلس أمناء؟ هل يجتمع أعضاء مجلس الإدارة بانتظام، وما هو هدفهم؟ هل هناك بعض الشروط المرجعية المكتوبة؟ هل يوجد هيكل تنظيمي للمنظمة يوضح التبعية الإدارية؟
- ✔ هل لديكم وضع قانوني يسمح لكم بالعمل في البلد التي تعملون به؟
- ✔ هل المنظمة مُسجلة لدي وزارة أو هيئة حكومية معنية؟
- ✔ هل لديكم خطة لتداول السلطة / الوظائف داخل مجلس الإدارة؟

٢. الشئون الإدارية
- ✔ هل لديكم سياسات عمل وإجراءات ونظم موثقة؟
- ✔ هل لديكم سياسات أو إجراءات خاصة بالسفر؟
- ✔ هل لديكم إجراءات شراء موثقة، وهل تلتزم بمعايير الحكومة الأمريكية؟
- ✔ هل لديكم نظام للرقابة على الأصول الثابتة؟
- ✔ هل لديكم خطة لوضع الشعارات والعلامات؟

٣. الموارد البشرية
- ✔ هل لديكم توصيفات وظيفية مكتوبة لكل موظف؟
- ✔ هل لديكم سياسات للتعيين والاحتفاظ بالعمالة؟
- ✔ هل هناك مؤهلات مطلوبة لكل وظيفة؟
- ✔ هل هناك سياسات خاصة بوقت الموظفين وإدارة أدائهم؟
- ✔ هل هناك توثيق للتاريخ المهني للموظفين ورواتبهم؟
- ✔ هل هناك سياسة لرواتب الموظفين والمزايا الإضافية التي يحصلون عليها؟
- ✔ ما هو دور المتطوعين والمتدربين؟
- ✔ هل لديك دليل للموظفين يتم توزيعه على جميع العاملين؟

٤. الإدارة المالية
- ✔ هل لديكم نظام محاسبي قائم؟
- ✔ هل لديكم سياسات محاسبية؟
- ✔ هل لديكم سياسة أو نظام للمشتريات؟
- ✔ هل تقوم الآن بعمل تقارير دورية عن الوضع المالي؟
- ✔ هل لديكم خطة أو إستراتيجية للحصول على التمويل؟
- ✔ هل لديكم خطة لتوليد الدخل للمساهمة في التكاليف كجزء من برنامجكم؟
- ✔ هل تُجري مراجعات مالية بانتظام؟

٥. الإدارة التنظيمية/ المؤسسية
- ✔ هل لديكم خطة إستراتيجية؟
- ✔ هل لديكم إستراتيجيات لوضع خطط العمل؟
- ✔ كيف تتعاملون مع التغير في الإدارة؟
- ✔ كيف تقومون بإدارة المعلومات؟
- ✔ كيف تقومون بإشراك الأطراف المعنية؟
- ✔ كيف تتعاملون مع تطورات الفرص الجديدة؟

٦. إدارة البرامج/ المشروعات
- ✔ هل تلتزمون بمبادئ التكلفة A-122؟
- ✔ إذا كان لديكم متلقيين لمنح فرعية، ما هي النظم القائمة لإدارة ومتابعة هذه المنظمات؟
- ✔ ما هو نوع التوثيق الذي يتم إجراؤه بهدف كتابة التقارير الفنية؟
- ✔ ما هي الروابط بين العملاء والخدمات التي تقدمها المنظمات الأخرى (الإحالات)؟
- ✔ كيف يشترك المجتمع في برامج المنظمة؟
- ✔ ما هي الاعتبارات التي يتم مراعاتها فيما يتعلق بالثقافة والنوع الاجتماعي؟

٧. إدارة أداء البرامج
- ✔ ما هو الوضع الحالي لتنفيذ البرامج؟
- ✔ ما هي الإجراءات المحددة للمتابعة الميدانية؟
- ✔ ما هي معايير جودة الخدمات التي تلتزم بها المنظمة؟
- ✔ ما هي الخطوط التوجيهية للإشراف التي تضمن تحقيق جودة البرنامج؟
- ✔ هل لديكم خطة للمتابعة والتقويم؟
- ✔ كيف تحددون مدي جودة الخدمات المقدمة؟
- ✔ من المسئول عن المخاطبات الرسمية داخل المنظمة؟
- ✔ هل الموظفون جزء من عملية صنع القرار؟

٨. القيادات والتفاعل بين أفراد الفريق
- ✔ يحتوي الشكل ٤٤ على العديد من المصادر المتاحة على الإنترنت حول التقييم المؤسسي. ورغم أنها ليست قائمة حصرية، إلا أن هذه المصادر يمكن أن تساعد منظمتكم خلال عملية التقييم.

الشكل ٤٤ – المصادر المتاحة على شبكة الإنترنت حول التقييم المؤسسي وبناء القدرات.

الأدوات والمصادر	الوصف
مصادر بناء القدرات (http://www.ngoconnect.net)	مجموعة متنوعة من المصادر عن كل شيئ بدءاً من الموازنة إلى الحوكمة، قام بتجميعها برنامج الشركاء القادرين CAP على موقع NGOConnect
إطار التطوير المؤسسي http://www.ngoconnect.net/cap-idf	سلسلة من الوحدات لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تقييم قدراتها المؤسسية.
مركز Pact Resource Center (http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources)	مجموعة مختارة من مصادر بناء القدرات
مصادر اتحاد الأثر (http://www.impactalliance.org/ev_en.php)	مجتمع على الإنترنت يسعي لدعم المنظمات في جهودها لبناء القدرات، ويتضمن هذا الموقع مصادر عديدة حول موضوعات مختلفة.
المدير http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm	مطبوعة ربع سنوية تصدر عن Management Science for Health التي تقدم للمهنيين الطبيين وغيرهم معلومات وأدوات عملية يحتاجونها لإدارة البرامج. النسخ الإليكترونية متاحة باللغة الإنجليزية وقريباً بالفرنسية والاسبانية والبرتغالية.
محاسبة الإدارة للمنظمات غير الحكومية(MANGO) http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp	موقع إلكتروني يقدم مصادر وتدريبات وفرص للتشبيك تساعد العاملين بالمنظمات غير الحكومية والأمناء على تطوير قدراتهم في مجال إدارة الشئون المالية.

٧,٣,٢ دراسة أصول المنظمة (مواطن القوة)

يتمثل الغرض من حصر أصول منظمتك في تكوين صورة جديدة لمواردها، أي المحاور التي تدعم قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها، وتتضمن الأصول: الأشخاص والمهارات والمعارف والموارد المالية والعلاقات والمنتجات والتغطية الجغرافية والقدرة على التواصل مع الناس في المجتمعات التي تخدمها.

٧,٣,٢,١ مجلس الإدارة والحوكمة بوصفهما من الأصول

من بين أهم مواطن القوة لدي المنظمة مجلس إدارتها. ويعتبر المجلس شرطاً في العديد من البلدان حتى تتمكن المنظمة غير الحكومية من التسجيل والعمل بشكل قانوني. ويقدم المجلس الإشراف، ويتولي أعضائه مسئولية الدعوة لأنشطة المنظمة وتدبير التمويل.

يتكون مجلس الإدارة في المنظمات غير الحكومية من متطوعين. ويجب أن يكون هناك فصل بين المجلس وبين الإدارة التنفيذية للمنظمة والعاملين بها. ويمكن أن يُشكل المجلس من القيادات المجتمعية وممثلين عن الفئات المستهدفة والمنتفعين، ومؤسسوا المنظمة والممولين من القطاع الخاص. ويجب ألا يضم المجلس في عضويته افراداً من فريق الإدارة التنفيذية أو غيرهم من العاملين مدفوعي الأجر. ويجتمع مجلس الإدارة بشكل عام بانتظام مع المدير التنفيذي للمنظمة وفريق الإدارة لمراجعة ما يتحقق من تقدم. وتتمثل المسئولية الرئيسية للمجلس في الإشراف على المنظمة، بما في ذلك من ضمان أنها تحقق رسالتها وتلتزم بقيمها واستمراريتها في المستقبل.

الحوكمة – عملية تقديم الرؤية العامة والتوجه والهدف والإشراف العام على المنظمة عن طريق هيكل – مجلس الإدارة – مستقل عن الجهاز الإداري المسئول عن الإدارة اليومية للمنظمة.
الإدارة – تشمل العمليات اليومية بالمنظمة

تدار المنظمات بأساليب مختلفة. فبعض مجالس الإدارة تجتمع بصورة منتظمة ومتكررة خاصةً عندما تكون المنظمة حديثة العهد، أو تمر بتغيرات صعبة. بينما تجتمع مجالس إدارة أخرى بصورة ربع سنوية إلى سنوية، وهي بذلك تكون بعيدة عن العمل، وذلك لمراجعة التقارير المالية وتقارير الأداء ولوضع أهداف العام التالي.

ورغم أن القائمة التالية ليست بحصرية، إلا أن مجلس الإدارة يتولى المسئوليات الرئيسية التالية:

- تحديد التوقعات بالنسبة للمنظمة
  - وضع الرؤية والرسالة والقيم والمحافظة عليها.
  - تحديد أو المساعدة في تحديد التوجه (على سبيل المثال اعتماد/ المساعدة في وضع الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل واعتماد خطط العمل السنوية).
  - رسم و/أو اعتماد سياسات المنظمة.
- منح السلطات من خلال:
  - اختيار المدير التنفيذي للمنظمة ومتابعته ودعمه.
- التحقق من الأداء عن طريق:
  - ضمان الالتزام بالوثائق الحاكمة (الميثاق / اللائحة التأسيسية مثلاً).
  - ضمان المساءلة والالتزام بالقوانين واللوائح.
  - الإشراف المالي المناسب.

قد يصبح أعضاء مجلس الإدارة وجوهاً عامة للمنظمة، حيث يدعون لأنشطتها بالنيابة عنها، وبإمكانهم كذلك السعي للحصول على التمويل من خلال التبرعات المباشرة أو طلب الدعم من مصادر أخرى. (لمزيد من المعلومات عن التمويل، انظر الفصل التاسع: السعي للحصوص على تمويل مستقبلي).

يتلقى فريق إدارة المنظمة السلطات من مجلس الإدارة مما يساعد على ضمان مساءلة الأخير أمام الجهات المانحة والقيادات المجتمعية والمنتفعين. كما يتلقى هذا الفريق الإرشاد والتوجيه من المجلس خلال وضع الأهداف السنوية والخطط الإستراتيجية طويلة الأجل.

تتولى الإدارة تنفيذ السياسات والإجراءات والأنشطة يوماً بيوم لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال:

- نقل التوقعات – الرسالة والإستراتيجية والسياسات – إلى جميع العاملين.
- إدارة الأنشطة اليومية وتنفيذ البرامج لتحقيق التوقعات.
- رفع تقارير بالنتائج إلى مجلس الإدارة.

من الضروري التمييز بين مسئوليات المجلس ومسئوليات الإدارة. إن تحديد الأدوار بوضوح من شأنه مساعدة المنظمة علي العمل بشكل أفضل للوفاء بإحتياجات عملائها والمستفيدين وغيرهم من الأطراف المعنية، إلي جانب تقديم برامج ذات جودة، والإلتزام بالقواعد واللوائح المعمول بها.

وإذا كانت المنظمة تسعي للوصول إلى التوازن الصحيح، فإن عليها مراجعة ميثاقها أو غير ذلك من السياسات الداخلية، وكذلك اختصاصات مجلس الإدارة والتوصيفات الوظيفية لكبار الإداريين حتي يتم وضع الحدود الفاصلة بينها. وإذا لم تُوفر هذه المصادر الوضوح اللازم، فإن على مجلس الإدارة تحديد المسئوليات والإجراءات بشكل أكثر دقة. وفي النهاية، فإن ذلك يدخل في نطاق الحوكمة – وبالتالي يشكل جزء من مهام مجلس الإدارة – ومنها تحديد الأدوار والهياكل التنظيمية بشكل أكثر وضوحاً.

إن تقييم القدرات المؤسسية الذي يتناولها هذا الفصل (٧,٣,١)، هو اجراء يجب أن يقوم به فريق الإدارة بعد حصوله على موافقة المجلس وتحت إشرافه. وقد يرغب المجلس، إن أمكن، في المشاركة المباشرة في بعض الأنشطة أو كلها. وإذا لم يكن هناك مجلس إدارة أو أي هيكل حاكم مماثل، فقد يكون عليكم معالجة هذا الأمر قبل البدء في أنشطة بناء القدرات. وهناك العديد من المصادر المتاحة على الإنترنت للمساعدة في بناء هيكل للحوكمة بمنظمتكم.

٧,٣,٢,٢ حصر أصول المنظمة

لتنفيذ هذا النشاط، تجول في المقر الرئيسي للمنظمة وغيرها من المواقع الأخرى التي تعمل بها منظمتك. ثم ابدأ بالفئات المذكورة أدناه، وتحدث مع الموظفين والمتطوعين وغيرهم، وسجل الموارد التي تجعل البرامج والمنظمة فاعلة. وفي حالة مشاركة عدة أشخاص في عملية الحصر، اطلب من كل منهم إعداد قائمة منفصلة، ثم اجتمعوا وقارنوا النتائج.

عليكم التفكير في أنواع الأصول التالية بالمنظمة:

- **الأشخاص** – العاملون والمتطوعون، بما في ذلك مجلس الإدارة. من هم؟ وما هي أدوارهم؟ وهل يفهمون أدوارهم ويقومون بها؟ منذ متى وهم جزء من المنظمة؟
- **الأجهزة والمعدات** – أجهزة الكمبيوتر والأثاث المكتبي، والسيارات وغيرها من الأشياء الهامة. أين أو

كيف تم الحصول عليها؟ هل تم التبرع بأي منها؟

- **المكان** – أية عقارات أو ممتلكات تستخدمها المنظمة– مبانٍ أو مساحات مكتبية أو قاعة اجتماعات أو عيادة أو حديقة عامة. هل تمتلكها المنظمة أم المجتمع؟ هل هي مؤجرة أم تمليك؟
- **المهارات** – ما هو التدريب الرسمي الذي تلقاه موظفيك، سواء كانت برامج أكاديمية أو ندوات قصيرة الأجل؟ ما هي المهارات التي يمتلكها الأفراد، حتى وإن كانت مهارات لا يستخدمونها في مناصبهم الحالية؟ هل هناك ساعي أو فني جيد أو بارع في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر؟
- **التمويل والدخل** – غالباً ما يشكل عدم توافر الأموال أو قلتها أكبر عائق بين ما يمكن للمنظمة عمله وما ترغب في عمله. ما هي مصادر تمويل المنظمة أو دخلها؟ هل تحتفظ بأية أموال في البنك؟ ما هي الخيارات المتاحة أمام المنظمة لتوفير تمويل إضافي؟ هل يمكن للمنظمة تمويل أي جهود لبناء القدرات، ذاتياً؟ أم أنها بحاجة إلى انتظار تمويل إضافي قبل التحرك؟
- **العلاقات والسمعة** – ما هو شكل العلاقة بين المنظمة والقادة على المستوى المحلي والإقليمي؟ ما هي علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات غير الحكومية في المجتمع أو المنطقة، أو مؤسسات الأعمال أو القطاع الخاص؟ هل لديها علاقات قائمة مع جهات مانحة؟ والأهم من ذلك كله، ما علاقتها بالمجتمعات التي تخدمها؟ ما هي سمعة منظمتك؟ دائماً ما يصعب تحديد حجم علاقات المنظمة وسمعتها، ولكن لا يجب التقليل من قيمة شبكة العلاقات والسمعة الطيبة.
- **المعرفة والخبرة** – فكر فيما لدي الأفراد في المنظمة من معارف وخبرات خاصة، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة. وهذه الفئة تختلف عن «المهارات» – إذ أن تجربة منظمتك قد تكون علمتكم اشياء هامة عن المجتمع وأفراده وثقافته وتقاليده...إلخ.
- **الرسالة** – إن ما يربط الناس معاً، في بعض الأحيان، هو الإيمان برسالة معينة. فبالنسبة للبعض، يكون هذا الإيمان ديني الصبغة، وللبعض الاخر، الروابط المجتمعية والفخر الوطني أو الوطنية. إن الإيمان الراسخ برسالة ما هو دافع عظيم ، ويمكن أن يصبح أكثر قوة من المال عند القيام بشئ معين.

٧,٣,٣ أنشطة الحصر

بمجرد أن تنتهي من تقييم نظم المنظمة وسياساتها واجراءاتها وأصولها، يحين وقت تحليل أنشطتها. ورغم أن التقييم المؤسسي وخطة العمل (٧,٤,١) يُقدمان مسودة لتطوير العمليات الحالية، إلاأن الخطة الإستراتيجية ترشد التوجه العام لبرامج المنظمة. فعند وضع الخطة الإستراتيجية، تنظر المنظمة إلى ما تقوم به الآن وتسأل، ما الذي تود أن تفعله في المستقبل .

وقد تبدأ المنظمة بحصر بسيط، على سبيل المثال، لكل نشاط، ربما تسجل من المشترك فيه، وكيف يتم تنفيذه في المعتاد، وكم يستغرق من الوقت، وما هي التكلفة المرتبطة به؟ وكيف تقيس نتائجه؟ ويمكنكم تقدير الوقت الذي يستغرقه كل مجال، وليس من الضروري تضمين كل التفاصيل الدقيقة، إذ أن الهدف هو رسم صورة عامة على ما تفعله منظمتك حالياً ويبين الشكل ٤٥ مثالاً على ذلك:

الشكل ٤٥ – نموذج لقائمة بالأنشطة المؤسسية

النشاط	المسئول	متي	الفترة الزمنية	التكلفة	مقياس النتائج
طلب التمويل	المدير التنفيذي	شهرياً	٢–٣ أيام/ شهر	لا توجد مصاريف مباشرة	• عدد دعوات تقديم العطاءات التي تم الإستجابة لها. • مبلغ التمويل الذي تم الحصول عليه بالدولار.
الزيارات المنزلية لتقديم رعاية تسكين الآلام	متطوعين	يومياً	٣٠ دقيقة للزيارة	حقائب للرعاية المنزلية ومواصلات	• عدد المنازل التي تم زيارتها شهرياً
تدريب المتطوعين	مدير التدريب	شهرياً	• ٥ أيام تدريبية • ١٠ أيام للتخطيط والإعداد والتقييم اللاحق	مواد تدريبية، وقاعة اجتماعات، ومرطبات للمتطوعين	• عدد المتطوعين الذين تم تدريبهم.

٧,٣,٣,١ قائمة الأمنيات الخاصة بالأنشطة

في أغلب الأحيان، لا تملك المنظمات الوقت الكافي للقيام بكل شيء ترغب في عمله، أو لا تعرف دائماً ما الذي ينبغي عمله. وبمجرد أن تُكمل قائمة الأنشطة الحالية، ابدأ في عمل قائمة مشابهة بالأنشطة التي يجب أو تود القيام بها، والتي ليس لديك الوقت أو الموارد حالياً لها.

إبدأ بالأسئلة التالية:

- ما هي الخدمات التي يحتاجها المستهدفون بالإضافة إلى تلك التي نقدمها لهم بالفعل؟
- ما هي الأنشطة التي رأينا منظمات أخرى تقوم بها وقد نتمكن من إدخالها في برامجنا؟ ولماذا نود ادخالها؟ هل تتسق مع رسالتنا ورؤيتنا؟
- ما هي الأنشطة التي أردنا تنفيذها لمدة طويلة ولكن اضطررنا لتأجيلها بسبب مشكلات أخرى ملحة.
- ما هي بعض المشكلات الإدارية الأخري التي لم نتعامل معها جيداً.

وعند إدراج كل نشاط، فكر في الموعد الذي ترغب في البدء فيه، بافتراض وجود الموارد والوقت. هل لهذا النشاط ضرورة ملحة؟ هل هو ضروري في الشهور القليلة القادمة، أم أنه قد يكون من المفيد تنفيذه؟

وفي النهاية، عليك تحديد ما تحتاجه لتنفيذ/ كل نشاط (على سبيل المثال، التمويل أو التدريب أو الأفراد)، كما هو موضح في الشكل ٤٦. إذا سجلت العديد من الأشياء التي تمنعك من التحرك للأمام، عليك تحديد ما إذا كانت هناك عقبة محددة في طريقك. وضع في حسبانك أن عدم توافر موارد معينة قد تؤثر على قدرتك على التحرك. واخيراً، فإن انشاء مثل هذه العلاقة يساعدك علي ترتيب أولويات خطواتك التالية (لمزيد من المعلومات حول تدبير التمويل للحصول على الموارد الأساسية، انظر الفصل التاسع).

الشكل (٤٦) – نموذج لقائمة الأنشطة والمواد اللازمة

النشاط	متى يجب تنفيذه؟	ما الذي يحتاجه التنفيذ؟
تحديث النظام المحاسبي	عاجل	برمجيات جديدة وتدريب
تنفيذ برنامج المشورة والاختبار التطوعي	٣–٦ أشهر القادمة	تمويل التدريب وحقائب الاختبارات، والمتطوعين، وطبيب مهني على الأقل.
تدريب المتطوعين على استخدام حقائب اختبارات السل/ فيروس نقص المناعة البشرية في المنزل	٦ – ١٢ شهراً من المساعدة الفنية، وحقائب الرعاية بالمنزل للمصابين بالسل/ فيروس نقص المناعة البشرية.	المساعدة الفنية، وحقائب الرعاية بالمنزل للمصابين بالسل/ فيروس نقص المناعة البشرية.

٧,٤ دليل النظم والهياكل اللازمة للنجاح

لقد قمت في السابق بإدراج الأنشطة الحالية (٧,٣,٣) والمحتملة مستقبلاً (٧,٣,٣,١) وكذلك الموارد التي لدى منظمتك الآن. وفي هذا القسم، سوف تتم مقارنة هذه الصورة بصورة عامة للنظم والهياكل التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح، مما سيساعد منظمتك على التفكير في الفجوات التي قد تحتاج إلى معالجتها كي تتمكن من إدارة برامجها الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو غيرها من الجهات المانحة بنجاح.

٧,٤,١ تحديد أهداف بناء القدرات ووضع خطة عمل

تتمثل الخطوة الأخيرة لتقييم منظمتك في تجميع كل ما تم عمله من خلال مقارنة قدرات المنظمة وأصولها وانشطتها الحالية بأهدافك المستقبلية، من أجل المساعدة في الوقوف على الفجوات وترتيب أولويات الخطوات التالية. ويجب أن تنتهي هذه العملية بوضع خطة عمل لبناء قدرات المنظمة.

إن أصعب مهمة في وضع هذه الخطة هي تحديد الأولويات. ولعل أفضل طريقة للمساعدة في حل الاختلاف في الرأي هي أن تطلب من أعضاء الفريق التركيز على رسالة المنظمة. فمن شأن الرسالة أو الرؤية الجيدة أن تساعد في فهم الأولويات العامة وشرح أسباب ودواعي تخصيص الموارد للوفاء بهذه الأولويات.

تحديد أهداف بناء القدرات المؤسسية

راجع مع فرقة عمل بناء القدرات قوائم المشكلاتالخاصة ببناء القدرات التي تم إعدادها أثناء تقييم المنظمة (٧,٣)، وبعد ذلك، عليك مناقشة الأسئلة التالية مع الموظفين، وإن أمكن، مع المستفيدين:

١. بالنظر إلى العمل الذي تقوم به حالياً (٧,٣,٣)، ما الأنشطة التي لا تؤديها جيداً؟ ما الذي يمنعك من أداء هذه الأنشطة بشكل أفضل؟ هل هو نقص التمويل أم التدريب أم الأفراد أم شيء آخر؟

٢. هل الأنشطة المدرجة في قائمة الأمنيات (٧,٣,٣,١) من الأولويات القصيرة أم طويلة الأجل؟ وإذا كنت لتختار أهم نشاطين، فما هما؟ ما الذي تحتاجه لتحقيق هذه الأولويات؟

٣. انظر إلى مالديكم من موارد وأصول (٧,٣,٢,٢)، كيف تتسق مواردك وقدراتك مع احتياجات برامجك؟ وهل تستطيع أن تتعامل معها بالموارد المتاحة، أم تحتاج إلى سد فجوة التمويل أولاً؟!

يجب أن يحدد التحليل الأمور المختلفة التي ينبغي العمل عليها. وإن كان هناك أكثر من خمسة موضوعات، يجب ترتيبها حسب أولوياتها. إذا كانت خطة بناء القدرات أكبر من ذلك، فقد يصعب البدء في تنفيذها. ومن ثم، يفضل أن تبدأ صغيراً مع الإحتفاظ بباقي القائمة، وما أن تحقق الأهداف الأولى، يمكن بدأ العمل على الموضوعات التالية، وهكذا.
يؤخذ كل عنصر من العناصر ذات الأولوية، ويتم صياغة هدف محدد ليعبر عما تريد المنظمة أن تفعله مع تحديد موعد الإنتهاء منه – على سبيل المثال «يجب تطوير نظام فاعل لاستقطاب المتطوعين وإدارتهم خلال الستة أشهر القادمة».

عليك بعد ذلك، تحديد شخص محوري لكل هدف، ولكن لا تتوقع من هذا الشخص أن يقوم بكل العمل بمفرده. وفي الحقيقة، ربما يشارك العديد من الأشخاص في هذا الجهد، علي أن يكون هناك شخص واحد فقط مسئولاً عن تيسير ومتابعة التقدم ورفع التقارير إلى باقي أعضاء الفريق.

تقسيم الأهداف إلى مهام محددة

ما هي الخطوات اللازمة للوصول لكل هدف؟ لإنجاز كل مهمة أو خطوة، يجب التفكير في الموارد اللازمة (الأموال، أو الأفراد...إلخ) . كما يجب توفير الوقت الكافي لإنجاز كل منها. وليس هناك داع للقلق حيال تحديد الوقت بدقة، فإذا لم تكن متأكداً، فعليك بذل قصارى جهدك، حيث يمكنك تعديل تقديراتك لاحقاً.
إذا كان الوقت الضروري لأداء كل مهمة مجمع تحت الهدف، هل ستتمكن من تحقيق الهدف خلال الوقت الذي قدرته في الأصل؟ إذا كانت الإجابة بلا، قد يكون من الأفضل تعديل الهدف أو ايجاد طريقة للانتهاء من المهام بصورة أسرع.

توثيق خطة العمل

يجب إعداد جدول أو spreadsheet أو خطة مشروع كتلك المبينة في الشكل (٤٧):

الشكل (٤٧) – نموذج لخطة عمل

الهدف (١): استقطاب ١٠ متطوعين جدد من المجتمع خلال ٣ أشهر
القائد: ماري

	المهمة	الموارد	الوقت
١	تحديد أدوار المتطوعين	منسق المتطوعين	يومان
٢	تصميم المطويات وطباعتها	ورق	يوم
٣	استضافة حدث ترويجي للمتطوعين في السوق المحلية	جميع الموظفين	يوم (يحب أن يوافق يوم السوق)
٤	الاجتماع مع المتطوعين المحتملين	منسق المتطوعين	يوم (بعد اسبوع من يوم السوق)
٥	عقد تدريب للمتطوعين	منسق المتطوعين مواد تدريبية	يوم واحد اسبوعياً لمدة ثلاثة اسابيع متتالية (بدءاً من اسبوع بعد الاجتماع مع المتطوعين المحتملين).
٦	اخذ المتطوعين في زيارات للمستفيدين تحت الاشراف	متطوعين ذوي خبرة	يوم واحد (بعد مرور اسبوع على التدريب)
٧	حفلة تخريج المتطوعين	الموظفون والمتطوعون مرطبات	يوم واحد (بعد مرور اسبوع على اكمال الزيارات الخاصة للإشراف)

الخطوات القادمة

يجب أن يستمر فريق عمل بناء القدرات في الاجتماع بشكل منتظم لتقييم التقدم. كن مرناً وعدل الخطط كلما تطلب الأمر. وتأكد من التواصل بانتظام مع الأفراد الآخرين في منظمتك لخلق فرص لإشراكهم.

في الوقت الذي تعرف فيه منظمتك معلومات عن نفسها وعن مواطن قوتها وقدراتها الفنية، قد يرغب العاملون في المشاركة بمعارفهم ومهاراتهم الجديدة مع المتلقين الفرعيين (إن وجد). ومن خلال تطبيق الدروس المستفادة عن طريق التقييم والتخطيط، يمكن للمتلقي الرئيسي أن يساعد في قيادة المتلقين الفرعيين خلال عملية تحديد الأصول المؤسسية والفجوات والأولويات. إن بناء قدرات المتلقين الفرعيين من شأنها تحسين قدرتهم على تنفيذ المشروعات والنمو كمنظمات. كما يمكن أن تعزز العلاقة بين الشركاء بهدف الاسهام في نجاحاتهم المتبادلة.

عندما تنتهي منظمتك من عملية التقييم الذاتي، السؤال التالي هو، «إلى أين أريد الذهاب من هذه النقطة؟» « هل هناك خدمات جديدة يمكن أن نقدمها للمستفيدين؟ هل هناك مجالات فنية جديدة ينبغي الدخول فيها؟ للإجابة على هذه الأسئلة، تحتاج المنظمة إلى خطة. إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تهدف إلى إنشاء جسر يربط بين الأنشطة والقدرات والتمويل الحالي بالرؤية طويلة الأجل والخطة. ويقدم الفصل الثامن من هذا الدليل إطار عمل لتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي.

٧,٥ الملخص والمراجع

تتطلب إدارة البرامج الممولة من USAID كياناً مؤسسياً قوياً للوفاء بالمتطلبات الفنية والإدارية والتقارير وغيرها. إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن تكون المنظمة مثالية قبل أن تأخذ على عاتقها هذه البرامج، ولكن المقصود هنا هو أنه لزيادة الفعالية، ينبغي أن نفهم مواطن قوة وضعف المنظمة ونصمم برامج لمعالجة أوجه القصور الخطيرة.

وفي الوقت ذاته، من الضروري بناء القدرات الفريدة لمنظمتك وأصولها. والاستفادة من مواطن قوتك، لتكون مؤهلاً للحصول على تمويل من USAID في أقرب وقت، وقدرتك على تنفيذ برامجك واستدامتها ستصبح أفضل بكثير، خاصةً عندما تقف منظمتك موحدة خلف رسالة مشتركة وخطة عمل للمستقبل.

المراجع

دليل حوكمة المنظمات غير الحكومية: مجموعة عمل أوروبا الوسطى والشرقية المعنية بالإدارة غير الهادفة للربح http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance_Handbook.pdf

خبير يناقش المبادئ والإجراءات الفعالة للمنظمات غير الهادفة للربح http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2

مصدر لمجالس الإدارة: بناء مجالس إدارة فعالة لا تهدف إلى الربح http://www.boardsource.org/

الاستدامة

٨,١ نظرة عامة

٨,٢ البدء

٨,٢,١ التخطيط السنوي والتخطيط الإستراتيجي

٨,٢,٢ الإعداد للخطة الإستراتيجية

٨,٢,٣ أهم ١٢ سؤال قبل البدء في وضع الخطة الإستراتيجية

٨,٣ التخطيط الإستراتيجي

٨,٤ المصادر المتاحة على الإنترنت عن موضوع التخطيط الإستراتيجي

٨,٥ الملخص

٨,١ نظرة عامة

سواء كانت منظمتك قد أنشئت حديثاً أو كانت منشأة منذ فترة ولها مكتب به موظفين ذوي خبرة، فإن التخطيط للمستقبل أمر ضروري إذا كنت تعتزم التواجد على المدى الطويل. وقد تكون واثقاً من تدفق التمويل والمشروعات، ولكن غالباً ما تكون قصيرة المدى – من سنة إلى ثلاث سنوات – بعدها تصبح الأمور أقل وضوحاً. وحتى وإن كانت لديك فكرة عما قد يحدث في المستقبل مثل الحصول على فرص لتلقي المنح أو إنشاء الشراكات، دائماً ما يكون هناك احتمال أن الأمور قد تتغير – ربما تكون فرص التمويل متاحة أو غير متاحة، وقد يترك الموظفون عملهم، أو تتغير احتياجات المجتمعات.

يتناول هذا الفصل بإيجاز التخطيط الإستراتيجي ويحدد الفوائد التي يمكن تحقيقها من هذه العملية بالإضافة إلى ما ينتج عنها: الخطة الإستراتيجية. يقدم الفصل (٨,٣) نظرة عامة على خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي وينتهي بمجموعة من الروابط التي تقدم مصادر وأدوات اكثر تفصيلاً. وبمجرد أن تضع خطتك الإستراتيجية، يجب أن تتأكد من أنها تتسق مع خطتك السنوية والموازنة (الفصل الثالث).

الأهداف

- تحديد ما إذا كانت منظمتك مستعدة للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- استخدام ما تعلمته من تقييم قدرات منظمتك (الفصل السابع) لتغذية عملية التخطيط الإستراتيجي.
- خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي.
- توحيد جهود منظمتك بموجب خطة إستراتيجية تهدف إلى استدامة المنظمة في المستقبل.

أهم المصطلحات

- **خطة العمل** – سلسلة من الخطوات المحددة التي تصف ما الذي ينبغي عمله، وكيف ومتى وبواسطة من لتحقيق هدف أو أكثر. ويمكن استخدام خطط العمل المكتوبة على مستوى المنظمة أو المشروع أو النشاط.
- **الأفق** – الفترة الزمنية المستقبلية التي تضعها المنظمة نصب عينيها عند وضعها للخطة الإستراتيجية.
- **التخطيط الإستراتيجي** – هي عملية تنفذها المنظمة لتحديد اتجاهها أو استراتيجيتها، واتخاذ القرارات الخاصة بالسعي في هذا الإتجاه. ووفقاً لما ورد في «الدليل الميداني للتخطيط والتيسير غير الهادف إلى الربح»: «ببساطة، يحدد التخطيط الإستراتيجي اتجاه المنظمة خلال العام القادم أو أكثر، وكيف ستصل إلى هناك وكيف تعرف إذا ما كنت قد وصلت أم لا.»
- **تحليل** SWOT– تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات. هذا التحليل هو أداة تخطيط تساعد المنظمة على دراسة نفسها ودراسة البيئة الخارجية والمستقبلية التي تعمل بها.

٨,٢ البدء

كيف يساعد التخطيط الإستراتيجي برنامجي؟
تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي في إعداد منظمتك للمستقبل من خلال بناء جسر يربط المنح والأنشطة الحالية برؤيتك طويلة الأجل والموارد اللازمة والنظم والإجراءات الضرورية لتحقيق هذه الرؤية. فهي تساعدك على رؤية كيف يمكن لمنظمتك أن تتسق مع العالم الخارجي الذي تعمل فيه. ويمكن للخطة الناتجة عن هذه العملية أن تكون إشارة للجهات المانحة بأن منظمتك تعرف إلى أين تذهب وكيف تصل إلى وجهتها.

لماذا تضع الخطة الإستراتيجية؟
– يمكن أن تصبح إطاراً لصنع القرارات.
– يمكن أن تقدم الأساس لتخطيط أكثر تفصيلاً على مستوى المشروع.
– يمكن أن تصبح خارطة طريق للمستقبل وعاملاً حافزاً للتغيير، ومؤشراً مرجعياً للخطط الإستراتيجية المستقبلية.

٨,٢,١ التخطيط السنوي والتخطيط الإستراتيجي

للخطة السنوية مدخلات واضحة للغاية (على سبيل المثال، حجم التمويل الذي تلقيته وتاريخ بدء المنحة وتاريخ انتهائها). أما الخطة الإستراتيجية فغالباً ما تتضمن العديد من المتغيرات. وفي الحقيقة، إن جزء من هدف الخطة الإستراتيجية هو تحديد بعض هذه المتغيرات والوقوف عليها كمياً.

يركز التخطيط السنوي على العمليات وبالتالي فهو يدفع المنظمة قدماً من خلال أهداف قوية،

تعطي الموظفين اتجاهاً معيناً فيما يتعلق بالتدابير الواجب اتخاذها من أجل تحقيق النتائج المرغوبة. أما التخطيط الإستراتيجي فهو يدرس البيئة الخارجية ومدى تواءم المنظمة مع هذه البيئة. وعلى الرغم من أن التخطيط الإستراتيجي ينطوي على تحديد أهداف، إلا أن هذه الأهداف أوسع نطاقاً بحيث تغطي جميع جوانب عمل المنظمة، والقضايا ذات الأجل الأطول من تلك التي تتعامل معها الخطط السنوية. وغالباً ما تكون مدة الخطة الإستراتيجية من ثلاث إلى خمس سنوات.

٨,٢,٢ الإعداد للخطة الإستراتيجية

على نفس غرار ما يحدث في تقييم القدرات التنظيمية (الفصل السابع)، يجب أن تنطوي عملية التخطيط الإستراتيجي على فريق رئيسي مكون من ممثلين من إدارة المنظمة والشئون المالية والإدارية والإدارات الفنية وكذلك أعضاء مجلس الإدارة. ويتوقف الوقت الذي تستغرقه هذه العملية على حجم المنظمة وطبيعة قيادتها وخبرتها في التخطيط الإستراتيجي وعلي مدي توافر المعلومات والالتزام. ويُفضل تخصيص وقت للتركيز على التخطيط الإستراتيجي، كأن يتم تخصيص بضعة ساعات أسبوعياً أو يوم شهرياً لهذه العملية. وقد تستغرق العملية برمتها وقتاً قصيراً كشهر مثلاً أو وقتاً طويلاً مثل سنة كاملة. قبل البدء في وضع الخطة الإستراتيجية، فكر في القيام بما يلي:

• تحدث مع المنظمات الأخرى

تشاور مع المنظمات الأخرى لكي تعرف منهم كيف يقومون بعملية التخطيط الإستراتيجي. واسألهم عمن ساعدهم في وضع خططهم وما هي أوجه النجاح بها وما الذي يرغبون في تنفيذه بشكل مختلف المرة القادمة.

• اقرأ المصادر المتاحة على الإنترنت

ربما لا تكون المصادر المتاحة على الإنترنت –والمذكور بعض أمثلة منها في نهاية هذا الفصل– كافية بمفردها لترشدك أثناء عملية التخطيط، لأنها لا تقدم لك ما يمكن أن تتوقعه. ويمكن أن تجد أدوات تعجبك، كما يمكنك كذلك البحث على الإنترنت عن خبير استشاري لديه خبرة في استخدام هذه الأدوات.

• اشرك مجلس الإدارة

يمكن لفريق الإدارة القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي بعد الحصول على موافقة مجلس الإدارة وتحت إشرافه. وقد يرغب المجلس في الإشتراك مباشرةً في بعض أنشطة التخطيط الإستراتيجي أو كلها.

٨,٢,٣ أهم ١٢ سؤالاً قبل البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي

لا يوجد ما يسمى بـ «الوقت المناسب» للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، ولكن بإمكان الإجابة على الأسئلة الوارد بيانها في قائمة التحقق التالية مساعدتك على تقرير ما إذا كانت منظمتك مستعدة لهذه العملية أم لا.

أثني عشر سؤالاً لتحديد ما إذا كانت منظمتك مستعدة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي: المصدر: Beryl Levinger*

تكون المنظمة مستعدة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي إذا ما جاءت الإجابة بـ "**نعم**" على كل مما يلي:

١. هل هناك رغبة في خلق تناسق بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال التفكير في الأسئلة التالية:

- ما هي العوامل الموجودة خارج المؤسسة وقد تؤثر علينا بالإيجاب أو السلب (عوامل خارجية)؟
- أين نحن الآن (التقييم الداخلي)؟
- إلى أين نحن ذاهبون (الأهداف الإستراتيجية)؟
- كيف سنحقق أهدافنا (الأنشطة)؟
- كيف سنعرف ما إذا كنا نسير على الدرب الصحيح (النتائج)؟
- ما هي خطة العمل الخاصة بنا (الموازنة)؟ نعم لا

٢. هل هناك احتمال قوي أن يتم الوصول إلى توافق عام بشأن القضايا التالية:

- ما نأمل في تحقيقه؟
- ما نؤمن به؟
- هدفنا؟
- ما الذي يُميزنا أو يجعلنا متفردين؟ نعم لا

٣. هل توجد مشكلات أو أزمات وشيكة الحدوث؟ نعم لا

٤. هل هناك التزام قوي من جانب القيادات العليا للمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي؟ نعم لا

٥. هل هناك فهم مشترك لطبيعة عملية التخطيط الإستراتيجي بين الأطراف المعنية بالمنظمة؟ نعم لا

٦. هل هناك مجموعة مؤهلة من الأشخاص يرغبون في الإنضمام لفريق التخطيط الإستراتيجي وقادرين على ذلك؟ نعم لا

٧. هل يمكن الحصول على البيانات التي تعكس الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على المستفيدين من المنظمة والجهات المانحة والشركاء والمنافسين؟ نعم لا

٨. هل يمكن الحصول على بيانات تعكس الموارد الحالية للمنظمة ومستوى أدائها؟ نعم لا

٩. هل لدى المنظمة القدرة على التعامل مع المشكلات بطرح حلول جديد؟ نعم لا

١٠. هل يوجد توافق عام على الاختصاصات الممنوحة لفريق التخطيط؟ نعم لا

١١. هل توجد موارد كافية (بما في ذلك الميسرين من داخل المنظمة أو خارجها)، حتى يتمكن فريق التخطيط من أداء المهام التالية:

- توضيح رسالة المنظمة وقيمها.
- تحديد العملاء/ الأطراف المعنية
- تقييم البيئة الخارجية
- تقييم البيئة الداخلية
- تحديد المشكلات الإستراتيجية التي تواجهها المنظمة.
- وضع إستراتيجيات للتعامل مع هذه المشكلات والقضايا.
- وضع رؤية فعالة للمنظمة من أجل المستقبل.
- ترجمة الرؤية إلى خطط للأنشطة وموازنات ونتائج أساسية يمكن متابعتها.
- متابعة الأداء... وما تحقق "فعلياً" مقابل ما هو "متوقع".
- ادخال تعديلات على الخطة نعم لا

١٢. هل هناك اتفاق على نموذج/ اجراءات التخطيط التي سوف تستخدم؟ نعم لا

* Beryl Levinger هي أستاذة متميزة في مجال الإدارة غير الهادفة للربح في معهد مونتيري للدراسات الدولية، ومديرة مركز التعلم التنظيمي والتنمية بمركز تطوير التعليم.

٨,٣ التخطيط الإستراتيجي

تتوقف فائدة عملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجها على مدى تميز هذه العملية بالنزاهة والنفع. ويُقصد بالنزاهة: الإطلاع على العوامل الداخلية والخارجية بموضوعية، أما النفع فيعني صياغة الأهداف المحددة والخطوات الإجرائية التي من شأنها المساعدة في دفع المنظمة إلى الأمام.

الخطوة (١) الإعداد للتخطيط: توضيح الاختصاصات ونطاق العمل

• تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي

من أجل الحصول على موافقة الجميع وضمان عدم إهمال هذه الخطة، يجب إشراك كل الأشخاص الذين سيصبحون مسئولين عن تنفيذ الخطة. قم بعمل قائمة بالمهارات والخبرات اللازم توافرها في الاشخاص الذين ينخرطون في وضع الخطة. ويجب أن يضم فريق العمل أفراداً من مختلف الوظائف (ممثلين عن البرامج والخدمات والإدارة والعمليات والشئون المالية والتمويل ومجلس الإدارة والجمعية العمومية) لضمان أن الخطة قد وُضعت بصورة تعاونية وواقعية.

• تعيين شخص محوري من داخل المنظمة و/ أوخبير استشاري لقيادة عملية التخطيط.

على الرغم من احتمال وجود أحد الموظفين بالمنظمة لديه الخبرة المناسبة لتوجيه الفريق عن طريق الدراسة المتعمقة، إلا أنه يُفضل تعيين خبير استشاري من خارج المنظمة، حيث يمكنه تقديم رؤية موضوعية وجديدة للمنظمة ومنظور يتعلق بالنجاحات التي شهدتها المنظمات الأخرى التي قد تواجه نفس المشكلات.

وفي حالة ما إذا تقرر تعيين شخص من داخل المنظمة لإجراء التخطيط الإستراتيجي بدلاً من الخبير الاستشاري، ينبغي طرح الأسئلة التالية:

• هل سيتمكن هذا الشخص من ان يكون حيادياً عند دراسة مواطن قوة المنظمة وأوجه ضعفها؟
• هل يمكن لهذا الشخص أن يوجه المجموعة بدبلوماسية وفعالية للوصول إلى توافق عام؟
• هل يمكن لهذا الشخص أن يحل أي نزاع قد ينشأ اثناء دراسة وتحليل أوضاع المنظمة؟

إذا ما تم تعيين خبيراً استشارياً لتوجيه عملية التخطيط الإستراتيجي، قد ترغب في تحديد شخص أو فريق من داخل المنظمة للعمل مع هذا الاستشاري وإدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية لدفع المنظمة قدماً. وبهذه الطريقة، عندما ينتهي الاستشاري من عمله، يمكن ترك الخطة الإستراتيجية مع شخص أساسي قادر على فهمها وإدراك المتوقع معرفته بعد انتهاء عملية التخطيط.

لكل استشاري أو ميسر أسلوبه الخاص، ولكن عليك التأكد من أن الإستشاري والموظف الداخلي يفهمون جيداً النتائج المرغوبة وما هو المتوقع من كل منهم لتجنب الخلط وحدوث مشكلات أخرى أثناء العملية.

• وضع خطة عمل وجدول زمني وتكليف الأشخاص بمهام محددة.

ضع خطة عمل وخصص وقت لهذه العملية. وكن واضحاً بشأن دور كل مشارك. ومن بين المهام الأساسية تنسيق عملية التخطيط وتسجيلها. يجب تعيين شخص أو اثنين لتقديم الدعم الإداري وتسجيل المناقشات كتابياً.

من الضروري أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي، التفرقة بين ما يمكن عمله وما يجب عمله. ضع الأهداف وركز على ما يجب عمله وتأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها. وإذا كانت هناك صعوبة في البدء في التخطيط قم بإنجاز بضعة مهام بسيطة في البداية، حيث يمكن لقوة الدفع الناتجة عن التقدم البسيط المحرز أن تُعطي المنظمة دفعه للخوض في تحديات أكبر.

الخطوة (٢) مراجعة رؤية ورسالة وقيم المنظمة

يبدأ التخطيط الإستراتيجي بالتركيز على رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها. ورغم استخدام هذه المصطلحات الثلاثة بالتبادل، إلا أن كل منها لها دلالة مختلفة. فهي تمثل الإطار الذي يحدد ويوصل هدف المنظمة بدءاً من أعلى مستوى علي الأجل البعيد (الرؤية) نزولاً إلى المستوى الأدنى الأكثر تحديداً (الأهداف المحددة).

الرؤية

رؤية المنظمة غالباً ما تكون بيان مُلهم ينص على ما تحاول المنظمة تحقيقه. وفي معظم الأحيان، تحاول المنظمات غير الحكومية التركيز على المشكلة التي يأملون في حلها من خلال رسم صورة لرؤية يودون الوصول إليها في المستقبل بعد حل هذه المشكلة أو تخفيفها.

على سبيل المثال قد تتمثل رؤية المنظمة س فى مجتمع يخلو من الفقر والجوع حيث يمكن للجميع الحصول على التعليم الأساسي والرعاية الصحية والفرص الاقتصادية».

بيان الرسالة

رسالتك هي ما يأخذ رؤيتك خطوة للأمام من خلال تلخيص التدابير التي تنتوي المنظمة اتخاذها لضمان تحقيق الرؤية على أرض الواقع. والرسالة هي بيان يوضح هدف المنظمة وعملها اليومي.

مثال: «رسالتنا هي محاربة الفقر والجوع في مجتمعنا من خلال إقامة برامج للتعليم والرعاية الصحية والتنمية الاقتصادية تفي باحتياجات المجتمع».

القيم

قيم المنظمة هي المعتقدات والمثل التي تُشكل أفعال المنظمة، وقد يكون للمنظمة العديد من القيم الرئيسية.

مثال: «تؤمن منظمتنا بتوفير فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن النوع أو المعتقدات الدينية أو الأصول العرقية.»

«تؤمن منظمتنا بأن من حق جميع الأطفال الحصول على التعليم الأساسي».

«تؤمن منظمتنا بأن أولوياتها يجب أن تقوم على أساس رغبات المجتمع وتتناغم معها».

ونظراً لأنه من غير المرجح أن يتغير الهدف الرئيسي للمنظمة، إلا أن طريقة التفكير في المشكلة والتعامل معها قد تتغير بمرور الوقت وأثناء تنفيذ الأنشطة. وبينما لا نرغب في تغيير الإستراتيجية باستمرار، إلا أنه ينبغي للمنظمات مراجعة رسالاتها ورؤيتها بصورة دورية. وتعد هذه فرصة لتجميع الموظفين معاً وتوحيد رسالتهم لتتسق والرسالة العامة للمنظمة ورؤيتها.

ولكي تبدأ، عليك الإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

- ما الذي تأمل المنظمة في تحقيقه (الرؤية)؟
- ما هو هدفها الرئيسي (الرسالة)؟
- ما هي أهم معتقداتها (قيمها)؟
- ما هي العوامل الموجودة خارج المنظمة وقد تؤثر عليها بالسلب أو الإيجاب؟ (العوامل الخارجية)
- أين نحن الآن (التقييم الداخلي)؟
- إلى أين سنذهب (الأهداف الإستراتيجية)؟
- كيف سنصل إلى وجهتنا (الأنشطة)؟
- كيف سنعرف أننا قد وصلنا (النتائج)؟

الشكل ٤٨– أمثلة على الأهداف العامة و المحددة

الأهداف العامة	الأهداف المحددة
واسعة النطاق طويلة الأجل	محددة وقصيرة الأجل
أين نود أن نكون	الخطوات اللازمة للوصول إلى هذه الوجهة
مجردة وعامة	محددة ويمكن قياسها
مثال: زيادة المشاركة المجتمعية في برنامج تنمية الشباب	استقطاب ١٠ متطوعين جدد من الكنائس/ المساجد المحلية. تكوين فرق من المتطوعين والموظفين كي تقوم الفئة الأخيرة بإرشاد الأولى. الاجتماع شهرياً في مركز الشباب مع جميع المتطوعين. وضع برنامج سنوي/ تنظيم حفل لتكريم افضل ثلاثة أفراد على مجهوداتهم المتميزة في البرنامج.
القضاء على معوقات الوصول إلى التعليم والتوسع في الفرص التعليمية الخاصة بالمرحلة الثانوية	زيادة الاتاحة وضمان أن ١٥ طفل من المجتمع قد اكملوا تعليمهم. الحصول على تمويل من الشركات الموجودة في المنطقة لسداد مصروفات المدارس وغيرها من النفقات لعدد ١٥ طفل من المجتمع. تنظيم متطوعين من المجتمع للعمل لمدة يوم واحد شهرياً في مشروعات تهدف إلى تجديد المدارس القائمة وتوسيعها.

الخطوة (٣) تحديد الأهداف العامة الإستراتيجية

الأهداف العامة الإستراتيجية هي إعلان نوايا واسع النطاق. وبينما لن تتغير رؤيتك ورسالتك وقيمك أبداً، إلا أن من المرجح أن تتطور أهدافك الإستراتيجية بمرور الوقت.

مثال: الهدف الإستراتيجي – زيادة دخل الاسر التي تعولها النساء في مقاطعة (س) من خلال تربية المواشي وتسويقها.

الخطوة (٤). تحديد الأهداف المرحلية الإستراتيجية

يجب أن تحدد منظمتك كيف ستحقق أهدافها العامة الإستراتيجية خلال الثلاث إلى الخمس سنوات القادمة من خلال الوقوف على أهداف مرحلية تكون محددة ويمكن قياسها وتحقيقها وواقعية ولها جدول زمني (SMART)

- محددة – هل هناك وصف لسلوك/ نتيجة محددة أو دقيقة ترتبط بمعدل أو رقم أو نسبة مئوية أو معدل تكرار؟
- يمكن قياسها – هل هناك طريقة موثوق بها لقياس مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف المرحلية؟
- يمكن تحقيقه – هل نحاول كثيراً؟ هل بإمكاننا عمل ما حددناه بجهد معقول؟
- واقعية – هل لدينا الموارد سواء كانت الموظفين أو الأموال أو المواد أو غيرها لتحقيق أثر واقعي؟
- إطار زمني – هل هناك تاريخ بداية أو نهاية واضح أو محدد؟

نموذج لهدف مرحلي / محدد SMART

- بحلول (عام ....)، تكون منظمتنا قد دعمت مبادرات تهدف إلى زيادة دخل (عدد .....) الأسر التي تعولها النساء في مقاطعة (س) من خلال تحسين ممارسات تربية المواشي والتسويق.

هدف مرحلي لا تنطبق عليه معايير SMART

- تغيير ممارسات تربية المواشي

(غير محدد ولايمكن قياسه وليس له إطار زمني)

الخطوتان (٥) و(٦): الاطلاع على مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT (تحليل سوات)

يشير مصطلح SWOT إلى مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويعتبر هذا النوع من التحليل أداة هامة للتخطيط الإستراتيجي لأنها تمكن المنظمة من دراسة نفسها والبيئات الخارجية والمستقبلية التي تعمل فيها.

تشير مواطن القوة والضعف إلى البيئة الداخلية للمنظمة، وهي مماثلة للأصول والإلتزامات الحالية. أما الفرص والتهديدات فتمثل البيئة الخارجية المنظمة ولا تشير إلى المستقبل.

قد يكون تحليل (سوات) جزءاً من عملية التخطيط، كما يمكن تطبيقه على مشكلة أو موقف بعينه. ومن أسهل الطرق التي يمكن من خلالها استخدام هذه الأداة هي من خلال التدريب التالي ذكره.

تدريب:

لإجراء تحليل (سوات)، استخدم البيانات والنتائج التي تمخضت عن التقييم الذاتي (الفصل السابع)، وتخطيط الاتصالات (الفصل الثالث) للوقوف على الموضوعات الهامة، ثم قم بتنفيذ الخطوات التالية:

- حدد هدف مرحلي للمنظمة
- اطلب من كل شخص في الفريق أن يحدد مواطن قوة المنظمة فيما يتعلق بهذا الهدف، واعط لكل منهم ثلاث بطاقات ليكتبوا عليها ثلاثة مواطن القوة. ثم قم بجمع البطاقات لتحديد أهم المواطن الرئيسية التي حددها الفريق.
- كرر هذا التدريب لمواطن الضعف الداخلية، والفرص الخارجية والتحديات والتهديدات الخارجية. واجمع البطاقات وحدد أهم الموضوعات الرئيسية التي حددها الفريق في كل عنصر من عناصر تحليل (سوات).
- ارسم مصفوفة (سوات) (الشكل ٤٩).

الشكل (٤٩) – أمثلة على أنواع المعلومات التي يجب تضمينها في مصفوفة تحليل (سوات)

عوامل داخلية	
مواطن القوة (الأصول) اسأل: ما الذي نقوم به بنجاح؟ وكيف نعرف ذلك؟ **على سبيل المثال:** • القدرات • الموارد (التمويل والتوريد وغيرهما) • الموقع الجغرافي • الإبداع • الإدارة • التواصل والتوعية • الميزات التنافسية	**مواطن الضعف (الالتزامات)** اسأل: ما الذي يمكننا عمله بشكل أفضل؟ وكيف يمكننا أن نقيس أننا نقوم به بشكل أفضل؟ **على سبيل المثال:** • الإدارة المالية • الموارد البشرية • المتابعة • الموارد • التمويل • استقطاب المتطوعين
عوامل خارجية	
الفرص اسأل: ما هي العوامل الموجودة خارج المنظمة والتي قد تساعدنا في أداء عملنا بشكل أفضل؟ **على سبيل المثال:** • الاتجاهات السائدة نحو قطاعنا • ما الذي تقوم به الجهات الحكومية؟ • الشراكات والوكالات والشبكات؟	**التهديدات (التحديات)** اسأل: ما هي العوامل الموجودة خارج المنظمة والتي قد تعوق عملنا؟ تقسم وفقاً لمدى "خطورتها" و"احتمالية" وقوعها **على سبيل المثال:** • تغيير في الحكومة • الكوارث الطبيعية

فيما يلي مجموعة من النقاط التي يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند دراسة الأجزاء المختلفة من التحليل:

- **قسم مواطن القوة** – العوامل التي من شأنها مساعدة المنظمة على تحقيق أهداف برامجها مثل القدرة على الوفاء باحتياجات المستفيدين، وتطبيق وسائل فعالة في تقديم الخدمات أو كفاءة العاملين أو الموقع الهام للمنظمة ...الخ.
- **قسم « مواطن الضعف »** – العوامل التي قد تُعرقل تحقيق أهداف البرامج مثل قلة الموارد البشرية الماهرة، والتي بالتصحيح يمكن تحويلها إلى مواطن قوة.
- **قسم « الفرص »** – العوامل الخارجية التي قد تساعد برنامجك، مثل قرار الحكومة بزيادة دعم الخدمات الصحية في المنطقة التي تنفذ فيها مشروعك.
- **قسم « التهديدات »** – العوامل الخارجية التي ليس لديك سيطرة عليها والتي قد تؤثر سلباً على برنامجك، مثل المشكلات الأمنية التي قد تُعرقل العمل في منطقة ما، أو التغير في التشريعات الحكومية التي قد تؤثر على الخدمات التي تقدمها المنظمة وتدفعها إلي تعديل برنامجها.

عند توثيق تحليل (سوات)، يجب إلقاء الضوء على طريقة الاستفادة من مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف التي قد تقيد منظمتك كما يجب التأكد من أن الفرص والتهديدات لن تؤثر بالسلب على قدرت المنظمة على أداء المهام المحددة في خطة العمل.

الخطوة (٧) تحديد كيفية تحقيق كل هدف إستراتيجي عام – أي وضع خطة العمل

حدد الخطوات التي ستتخذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة – تلك التي تمثل العمود الفقري لخطة العمل. وتذكر أن الإستراتيجيات هي عبارة عن مسارات تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. يُنصح باختيار مزيج من

الإستراتيجيات / المسارات لكل هدف عام إستراتيجي لتعظيم الأثر. وفي خطتك السنوية (الفصل الثالث)، يتم ذكر هذه الخطوات بشكل أكثر تفصيلاً. ولكن في حالة التخطيط الإستراتيجي، فإنك تنظر إلى الصورة العامة خلال فترة زمنية أكبر. ويجب إعداد جدول / ورقة Spreadsheet أو خطة لتسجيل كل مهمة، وما يجب عمله لإنجازها ومن المسئول عنها ومتى ينبغي الإنتهاء منها (انظر القسم ٧,٤)

الخطوة (٨). تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل

للقيام بذلك، عليك الإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

- ماذا لدينا من موارد للتمويل؟ وما هي المصادر الأخرى التي يمكننا الحصول منها على التمويل؟
- ما هي الموارد البشرية التي نحتاجها؟ أي من موظفينا لديه المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة؟

أضف إجاباتك إلى خطة العمل.

الخطوة (٩): وضع الموازنة لتنفيذ الخطة

بمجرد وضع خطة العمل وتحديد الموارد اللازمة، يجب تقدير تكاليف تنفيذها خلال الثلاث سنوات القادمة.

الخطوة (١٠) متابعة التقدم وتقويمه، وتعديل الخطة إن لزم الأمر

يجب أن تستمر لجنة التخطيط الإستراتيجي في الاجتماع دورياً لدراسة التقدم المحرز داخلياً ومتابعة الحقائق الخارجية. وينبغي التحلي بالمرونة بحيث يمكن إجراء تغييرات على الخطة إذا لزم الأمر.

٨,٤ مصادر التخطيط الإستراتيجي على الإنترنت

هناك العديد من المصادر الرائعة المتاحة على الإنترنت لمساعدتك في عملية التخطيط الإستراتيجي، يتضمن الشكل (٥٠) بعض منها.

الشكل (٥٠) – مصادر مختارة متاحة على شبكة الإنترنت

الأدوات والمصادر	الوصف
حزمة أدوات التخطيط الإستراتيجي لمنظمة سيفكز Civicus http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf	تقدم هذه الأداة وسيلة لتخطيط إستراتيجي مفصل. ويمكنك تنفيذ هذه الوسيلة في أي منظمة أو مشروع يحتاج إلى إجراء تخطيط استراتيجي.
وضع خطط إستراتيجية http://www.coreinitiative.org/Resources/Publications/Alliance StrategicPlanningTool.pdf	أداة للمنظمات المجتمعية والدينية من مبادرة CORE والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز، ٢٠٠٧
التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية من خلال تحليل سوات http://www.networklearning.org	عمليةبسيطة تتكون من أربع خطوات ترشد المنظمة خلال إجراءات تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية التي تواجهها. وهي مصدر من عدة مصادر.
حل المشكلات: تحليلات سوات والخطط الإستراتيجية http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search	أحد مصادر وأدوات عدة متاحة مجاناً للمنظمات غير الحكومية العاملة في التنمية أو الشئون الإنسانية. Networklearning.orgتنتج أو تقدم أدلة إرشادية للمنظمات غير الحكومية لبناء مهاراتها وتقترح مواقع إليكترونية أخرى بها مصادر جيدة.
فصل التخطيط الإستراتيجي www.ciir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675	بناء قدرات المنظمات غير الحكومية المحلية: دليل إرشادي للممارسات الجيدة، نشره المعهد الكاثوليكي للعلاقات الدولية، ٢٠٠٥
قائمة مراجعة التخطيط الإستراتيجي (NGO Cafe) http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm	يمكن استخدام قائمة المراجعة لتقييم مدى استعداد المنظمة للانخراط في عملية التخطيط الإستراتيجي. وتُستخدم أساساً في التخطيط للتدريب والمساعدة الفنية التي يمكن أن تساعد في تخطي العقبات.
التخطيط الإستراتيجي (المنظمات غير الهادفة للربح وغير الربحية) http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	مأخوذ من الدليل الميداني للتخطيط الإستراتيجي والتيسير غير الهادف إلى الربح. إعداد: Carter MacNamara, Authenticity Consulting, 2008
التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الأصغر غير الهادفة للربح: دليل إرشادي عملي http://www.wmich.edu/nonprofi t/Guide/guide7.htm	هو دليل موجز مُصمم لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بمنظمة صغيرة لا تهدف للربح على وضع خطط إستراتيجية وتدعيم منظمتهم وضمان استدامتها.

٨,٥ الملخص

تضع المنظمات التي تقوم بعملية تخطيط إستراتيجي صحيحة نفسها في موقع أفضل لتأمين التمويل المستقبلي حيث تنظر إلى ما لديها من الخبرة والقدرة على دعم جهودها في المستقبل. وفي النهاية، من المرجح أن المنظمات التي تأخذ الوقت اللازم للتخطيط الإستراتيجي تُصبح مستدامة ذاتياً وتصنع الفرق على المدى الطويل.

البحث عن تمويل مستقبلي

٩,١ نظرة عامة

٩,٢ البداية

٩,٢,١ خمس نصائح للبحث عن التمويل

٩,٣ البحث عن فرص للتمويل

٩,٣,١ تعريف الجهات المانحة

٩,٣,٢ الأنواع الشائعة من الهيئات المانحة

٩,٣,٣ المصادر الخاصة للتمويل

٩,٤ التقدم للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية

٩,٤,١ آليات التمويل للحكومة الأمريكية

٩,٤,١,١ الاستحواذ و المساعدة

٩,٤,١,٢ الاتفاقيات التعاونية والمنح

٩,٣,٢ التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية عن طريق عمليات تنافسية.

٩,٣,٢,١ بيان البرنامج السنوي APS

٩,٣,٢,٢ دعوة تقديم الطلبات RFA

٩,٣,٢,٣ دعوة تقديم المقترحات RFP

٩,٣,٢,٤ إعادة المنافسة

٩,٣,٢,٥ المنافسات متعددة المراحل

٩,٣,٢,٦ اخطارات ما قبل الحصول على التمويل

٩,٥ تصميم البرامج

٩,٥,١ وضع الأهداف

٩,٥,١,١ تحديد المؤشرات

٩,٥,١,٢ البيانات السكانية للبلد وغيرها من البيانات

٩,٥,١,٣ بيانات البرامج السابقة

٩,٦ وضع الموازنة

٩,٦,١ تصنيفات الموازنة المعيارية

٩,٦,٢ التكاليف المباشرة وغير المباشرة

٩,٦,٣ المشاركة في التكلفة

٩,٧ قواعد التأهل للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية

٩,٨ الشراكات

٩,٨,١ الوصول إلى المتلقين الفرعيين

٩,٨,٢ البحث عن تمويل كمتلقي فرعي

٩,٩ الملخص والمراجع

٩,١ نظرة عامة

قد تكون عملية البحث عن تمويل في بعض الأحيان صعبة ومخيفة ومثيرة وتشكل ضغطا علي المنظمة، حيث أن هناك قدر كبير من المنافسة، خاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة التي تعتمد برامجها على قدرتها على تأمين التمويل.

انتقل سريعاً إلى:
- بحث فرص التمويل
- آليات التمويل من الحكومة الأمريكية
- مسابقات التمويل
- تصميم البرامج
- وضع الموازنات
- الشراكات

يتطلب الحصول على التمويل كفاءة استخدام المنظمة لمواردها للحصول علي فرص للتمويل تتسق مع عملها. هذا الفصل من شأنه مساعدتكم على وضع إستراتيجية للحصول على التمويل من خلال عرض لكيفية البحث عن فرص التمويل (٩,٣)، والتقدم للحصول على التمويل (٩,٤)، وتصميم البرامج (٩,٥) ووضع الموازنات (٩,٦). كما يتضمن الفصل أقساماً عن معايير التأهل للحصول على التمويل (٩,٧)، وبناء الشراكات وتعزيزها (٩,٩) وكيفية العمل من أجل زيادة فرص التمويل.

الأهداف

- فهم الآليات المختلفة للتمويل من للحكومة الأمريكية وإجراءات المسابقة.
- معرفة الإستراتيجيات الخاصة بالبحث عن التمويل والتقدم بطلب للحصول على التمويل.
- تحسين قدرتك على استكمال طلبات قوية للتمويل.

أهم المصطلحات والاختصارات

- **الشراء** – شراء الحكومة الامريكية أو تعاقدها للحصول على شيء ما لاستخدامها الخاص، بما في ذلك المنتجات والسلع والخدمات.
- بيان **البرنامج السنوي APS** – وثيقة للتمويل تسمح للحكومة الأمريكية بإعطاء مجموعة من المنح خلال فترة من الزمن.
- **المساعدة** – تمويل تمنحه الحكومة الأمريكية لفرد أو منظمة كي تحقق مصلحة عامة.
- **العقد** – آلية تستخدمها الحكومة الأمريكية في ترسية المشتريات.
- **اتفاقية تعاونية** – إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الطريقة عندما ترغب بالتدخل بشكل جوهري في المشروع.
- **المساهمة في التكاليف** – جزء من تكاليف المشروع أو البرنامج لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- **التكاليف المباشرة** – السلع والخدمات التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.
- **الهبات** – وسيلة تستخدمها الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. وبموجب الهبة، تحتفظ الحكومة الأمريكية بمستوى أقل من السيطرة على البرنامج مقارنةً بالاتفاقيات التعاونية.
- **المؤشر** – هي بيانات محددة توجه مسار المنظمة وتستخدم في متابعة تقدم البرنامج.
- التكاليف غير المباشرة – هي التكاليف اللازمة لتنفيذ أحد المشروعات ولكنها لا تُنسب لمشروع ما بعينه، مثل الكهرباء والماء والموظفيين الإداريين...الخ.
- **المساهمة العينية** – الموارد غير النقدية المقدمة لمشروع ما وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضا اعتبارها جزء من المساهمة الملزم بها متلقي المنحة.
- **الموظفون الرئيسيون** – الأفراد في المشروع الذين يشغلون مناصب محددة. عادة ما تكون الوظائف التي يطلق عليها الوظائف الرئيسية هي الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتنفيذ المشروع ككل بنجاح.
- **الأموال المطابقة** – نسبة أو مبلغ ثابت من مصادر أخرى غير الحكومة الأمريكية، تشترطها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من متلقي المنح للمساهمة بها في المشروع حتى يصبحوا مؤهلين لتلقي التمويل.
- **مذكرة تفاهم MOU**

مستند يستخدم للتأكيد على بنود تم الإتفاق عليها ولم توثق في عقد رسمي. من الممكن أن تنص مذكرة التفاهم على المبادئ الأساسية والتوجيهات التي سيعمل الأطراف معاً بموجبها لتحقيق الأهداف. يجب عدم استخدام مذكرة التفاهم في الحالات التي تنطوي على تحويل أموال.

- **اتفاقية نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA"** – هي نسبة تتفاوض عليها المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل أفضل الممارسات بشأن التكاليف غير المباشرة على الموقع «Best Practices Guide for Indirect Costing» http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf.).
- **المبالغ المخصصة أو الملتزم بها** – المبلغ الذي تتعهد به الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لأحد البرامج. ولا يوجد ضمان بأن USAID سوف تدفع للمستفيد أية مبالغ تتجاوز المبالغ الذي تم التعهد به.
- **دعوة لتقديم الطلبات RFA** – آلية تستخدم للهبات والاتفاقيات التعاونية، مما يعني أن USAID تتوقع أنشطة تمويلية بإشراف محدود. كما أنها اكثر السبل شيوعاً في تجميع الطلبات من المنظمات غير الحكومية.
- **دعوة لتقديم العطاءات / المقترحات RFP** – آلية تستخدم مع العقود. ويجوز ترسية العقود لأي نوع من أنواع المنظمات رغم انها تستخدم معظم الوقت للمنظمات غير الهادفة للربح.
- **فئات الموازنة المعيارية** – الفئات المعيارية التي تقترحها حكومة الولايات المتحدة وعلى كل المتلقيين الفرعيين استعمالها ومن بينها: الأفراد / الموظفين، المزايا العينية، السفر/ المواصلات، المستشارين، المعدات، اللوازم، الخدمات التعاقدية (المتعاقدون الفرعيون)، تكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحيانا «بتكاليف الإنشاء»)، تكاليف / نفقات أخرى ـ والتكاليف غير المباشرة.
- **التدخل الجوهري** – الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة على القدرة على الموافقة على خطط العمل، الموازنات، الموظفين الرئيسيين، خطط المتابعة والتقييم، والمتلقيين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.

٩,٢ البداية

رغم وجود عدد لا يُحصى من فرص التمويل، إلا أنه ينبغي علي المنظمة أن تدرس عدداً من العوامل ذات الصلة وتقرر أي من تلك المصادر يجب التعامل معها. عند التفكير في التمويل المستقبلي، من الضروري أن تعرف المنظمة، ويكون لديها رسالة ورؤية واضحة، وفهم لما تفعله بشكل جيد، مما يساعد على اتخاذ القرار المناسب بشأن أي من مصادر التمويل الذي يجب بحثه ونوع البرامج التي يجب التفكير في تنفيذها. من شأن هذا التقييم العقلاني والواقعي أن يؤدي إلى حدوث تطابق أفضل بين الممول والمتلقي.

بمجرد أن تجد المنظمة فرصة تمويل مناسبة، تكون الخطوة التالية هي تسويق نفسها بوصفها الأفضل للقيام بهذه المهمة. عادة ما يكون لكل منظمة غير حكومية إستراتيجيتها الخاصة التي تميز بينها وبين غيرها، وتتيح لها تسويق خبراتها وتجاربها وقدراتها. وتتضمن إستراتيجيات المنظمات غير الحكومية، عادةً، واحدة او اكثر مما يلي:

- **الخبرة الجغرافية** – هل لدى منظمتك الخبرة في تقديم الخدمات إلى منطقة جغرافية بعينها؟ بغض النظر عن المساحة – من مجتمع واحد إلى أقاليم متعددة. إن تجربة العمل في منطقة ما غالباً ما يشير إلى أن المنظمة بإمكانها إضافة بُعد جديد إلى المشهد السياسي والثقافي واللغوي. كما تعني وجود موظفين ومكاتب ميدانية مستعدة للعمل.
- **الخبرة الفنية** – هل تتخصص منظمتك في تقديم نوع معين من الخدمات؟ إن وجود التخصص، عموماً، في أحد مجالات الخبرة الفنية مثل تغيير السلوك أو الاتصال أو تنفيذ تدخلات للدعاية الاسرية، هو أكثر من مجرد امتلاكه للخبرة، وهذا يعني أن المنظمة هي مقدم خدمة مؤهل ومتخصص في هذا المجال.
- **التخصص الديموغرافي (السكاني)** – هل تتخصص منظمتك في العمل مع/ أو تقديم خدمات لمجموعات سكانية بعينها مثل النساء أو الأطفال أو السكان الأكثر عرضة للخطر؟ ومثل ذلك التخصص في مجال فني معين، يعد التخصص الديموغرافي مؤشراً على مراعاة تقديم الخدمات لمجموعة مستهدفة.

• **تعزيز الموارد الخاصة** – هل لدى منظمتكم القدرة على الاستفادة من الموارد الهامة المتاحة؟ إن المنظمات القائمة على أساس ديني غالباً ما تنشئ صناديقاً خاصة وتستقطب المتطوعين المدفوعين بإيمانهم بغية دعم مبادرات المنظمة. وبالمثل، غالباً ما تتمكن المنظمات غير الحكومية المرتبطة بجامعات خاصة أو مؤسسات مهنية من تعبئة أساتذة الجامعة أو الموارد المؤسسية.

قد تستخدم المنظمات الكبيرة مزيج من هذه الإستراتيجيات، ولكن العديد من المنظمات الصغيرة التي لديها أصل واحد رئيسي تُركز عليه إستراتيجيات الحصول على التمويل. على سبيل المثال، تقوم إحدى المنظمات المتخصصة في تقديم الخدمات بدولة معينة، بالتركيز على استكشاف فرص التمويل في تلك البلد، كما تركز المنظمة المتخصصة جهودها في أحد المجالات الفنية لإيجاد الفرص المتاحة لتمويل خدمة معينه.

ومن أجل الحصول على التمويل بنجاح، يجب أنا لأستفادة من مواطن القوة بالمنظمة. وإن لم يحدث ذلك، فإن ذلك قد يعني إهدار الوقت والموارد عند السعي خلف المنح وانت لست في موقف قوي يمكنك من الفوز بها، أو ينتهي بك المطاف وأنت تحاول الحصول على تمويل لأنشطة لن تناسب رسالتك. إن وضع إستراتيجية محددة للحصول على التمويل تسمح لك بتعظيم جهودك والالتزام برسالتك كمنظمة، وفي النهاية زيادة فرص فوزك بالمنح.

٩,٢,١ خمس نصائح للبحث عن تمويل

١. تقدم بطلب للحصول على مبلغ معقول ومناسب من التمويل

عندما تتقدم بطلب للحصول على تمويل، تحقق من نطاق الموازنة، وضع نطاق للبرنامج (على سبيل المثال التغطية الجغرافية والمستهدفات المقترحة) حتى تلائم حجم نطاق الموازنة. (لمزيد من المعلومات حول موازنة البرنامج، انظر القسم ٩,٦ بشأن وضع الموازنات).

٢. اذكر التفاصيل الدقيقة في المقترحات

دائماً ما يسأل المراجعون الفنيون الذين يقيمون المقترحات، «كيف»؟ لذا، لا تذكر فقط ما ستقوم به، ولكن اشرح كيف ستقوم به. ووضح كيف تختلف طريقتك أو كيف أنها نجحت في الماضي. اشرح التكلفة وكيف ستقوم بمتابعة النتائج. وقبل ارسالك للمقترح، اعد قراءة الوثيقة بأكملها و اطرح علي نفسك دائماً «كم» و أسئلة «كيف»: كم سيتكلف كيف سيتم قياسه؟ كيف سينجح؟ كيف سنحقق هذه النتيجة؟... إلخ

٣. بناء شبكة من الشركاء

تأتي الشراكات الناجحة في كل الأشكال والاحجام، من المنظمات الكبيرة إلى الصغيرة، ومن الشركات الخاصة إلى الجماعات الخيرية والتي تقوم على أساس ديني. وتنطوي الشراكات على منظمات تقدم خدمات مختلفة أو منظمات تشبة بعضها البعض. إن مفتاح النجاح هو استعداد ورغبة المنظمات في العمل معاً نحو قضية مشتركة وتعبئة نقاط القوة المختلفة التي تميز كل منها. وكلما زادت شبكة علاقاتك، كلما زادت فرص الشراكات.

٤. كن دقيقاً عند الإجابة على الطلبات

من أكثر الاخطاء شيوعاً عند الرد على دعوة تقديم طلب التمويل، عدم تناول النقاط أو المعايير الرئيسية للحصول علي المنحة وعدم الالتزام بموعد التسليم وتجاوزه ببضع ساعات، أو عدم الإلتزام بشروط المنحة. وبالتالي، يمكن فقدان عمل استغرق أسابيعاً إن لم تتمكن من تضمين موازنة، أو إذا ارفقت موازنة دون استخدام التنسيق المناسب. ومن ثم، فإنه عندما تقرر المنظمة الاستجابة للدعوة، يجب أن تكون أول خطوة تتخذها هي معرفة الموعد النهائي المحدد لتسليم المقترح، وعدد الصفحات والتواريخ والمواعيد الهامة، وارشادات التسليم...إلخ. قم بعمل قائمة تحقق وتأكد من شطب الشروط التي استوفيتها قبل تسليم المقترح النهائي. وإن امكن، قدم المقترح في وقت مبكر للتجنب المشكلات التي قد تظهر في اللحظات الأخيرة.

٥. ابدأ في تجربة المشروعات

وإذا كان لدي المنظمة أموالاً خاصة بها، يمكن البدء في تنفيذ مشروع تجريبي. وعادة ما تنفذ المشروعات التجريبية على نطاق محدود باستخدام نفس التصميم الفني وإدارة المشروع واساليب المتابعة والتقويم وأساسيات الموازنة مثلها مثل المشروع الكامل، وهذا من شأنه تزويد المنظمة بخبرة قيمة يمكن استخدامها لاحقاً في التقدم للحصول على التمويل. يقوم اقتراح التوسع في برنامج قائم – حتى وإن كان تجريبياً – على أساس أدلة مثبتة أكثر من البرنامج الجديد، الأمر الذي يوفر للجهة المانحة تأكيداً علي أن للمشروع المقترح فرصة نجاح قوية.

٩,٣ بحث فرص التمويل

يتطلب اختيار أفضل الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة للحصول على التمويل الكثير من التفكير والتخطيط إذ أن معظم المنظمات لا تتوافر لديها الموارد اللأزمة للتقدم لكل فرصة تمويلية، ومن ثم، يكون عليهم إتخاذ القرار بشأن المصدر التمويلي الذي من المرجح أن يساند اهدافهم. ويتراوح تنوع مصادر التمويل من التمويل المخصص لأغراض معينة إلى تلك المنح غير المشروطة. ويناقش هذا الفصل كيفية تحديد وفهم فرص التمويل المختلفة التي قد تتاح أمام منظمتك. ويوجد في قسم المراجع بنهاية الفصل(٩,٩) روابط لمصادر عن إستراتيجيات الحصول على التمويل.

يتطلب الحصول على التمويل وقتاً ومهارة. فعندما تسعى للحصول على دعم مالي لبرامجك، فأنت بحاجة إلى تخصيص موارد للبحث عن فرص التمويل والتقدم بمقترحات، واستكشاف وسائل أخرى لبحث التمويل. ولأن معظم المنظمات تعاني من موارد محدودة، فإنه قد يكون من الصعب اتخاذ قرار بشأن حجم العمالة والوقت والطاقة التي يجب تخصيصها للبحث عن تمويل. ومع ذلك، فإن بحث فرص الحصول على التمويل لا يعتبر بأي حال من الأحوال اهداراً للوقت، وإنما يعد استخداماً فعالاً للوقت والمهارات التي تمتلكها المنظمة.

٩,٣,١ تعريف الجهات المانحة

يشير مصطلح «الجهة المانحة»، غالباً إلى منظمة هدفها الرئيسي توزيع التمويل على المنظمات غير الحكومية لتحقيق أهداف محددة. وقد تتمثل الجهات المانحة في حكومات أو أفراد أو شركات أو منظمات أخرى. هناك المئات من الجهات المانحة التي تقدم التمويل لمعالجة العديد من القضايا والمشكلات في البلدان المختلفة حول العالم، يقدم البعض منها مليارات الدولارات، في حين يقدم الآخرون بضعة آلاف. وفي حين يجري بعض المانحين المسابقات، بين المتنافسين علي المنحة، يفضل آخرون دعم أنواع معينة من المنظمات وقد يعطي البعض التمويل للمتلقى ليصرفه بطريقته، يقدم آخرون التمويل لتحقيق غرض بعينه.

إن العثور على الجهات المانحة المناسبة يستغرق الكثير من الوقت والبحث. ويحدد هذا القسم الأنواع الشائعة من الجهات المانحة.

٩,٣,٢ الأنواع الشائعة لجهات التمويل

قد تساعدك القائمة التالية علي أن تصبح أكثر دراية بالمانحين أو الوكالات المانحة التي قد ترغب في دعم برامجك أو تقديم المشورة لك حول كيفية الحصول على موارد لتمويل مشروعاتك.

- **الحكومات المضيفة** – غالباً ما يكون لدى وزارات الحكومة برامج تقدم التمويل للمنظمات غير الحكومية. وعادةً ما تكون من خلالها أولوياتها مُحددة في وثائق التخطيط الإستراتيجي للبلد، والتي قد تتضمن تفاصيل عن خططهم لتمويل الجهود التي بحاجة إلى الدعم في بلدانها.
- **الحكومات الأخرى (منظمات/ وكالات ثنائية الأطراف)** – مثل الحكومة الأمريكية التي تقدم التمويل من خلال وكالات مختلفة مثل USAID ووزارة الصحة، والخدمات الإنسانية ووزارة العمل الأمريكية، كما تفضل حكومات أخرى تُمويل جهود التنمية. يتم تنظيم هذا التمويل، بشكل عام، من خلال وكالات شبيهة بـ USAID. على سبيل المثال وزارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة (www.dfid.gov.uk) DFID . 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** – قد يتوافر لدى السفارات الأجنبية أحياناً تمويلاً لدعم المشروعات صغيرة النطاق.
- **منظمات التمويل متعددة الأطراف** – تقوم هذه المنظمات بتجميع الموارد من الحكومات، والقطاع الخاص، والأفراد لتمويل قضايا بعينها مثل الصندوق العالمي لمحاربة مرض الإيدز والسل والملاريا **(http://www.theglobalfund.org/en/)** ووكالات الأمم المتحدة (برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز **[UNAIDS—www.unaids.org]** وصندوق الأمم المتحدة للأطفال (اليونيسيف **(www.unicef.org/)** وهي الأمثلة الأكثر شيوعاً.

- **المؤسسات الخاصة** – هي المؤسسات الخيرية كبيرة الحجم التي يكون لديها أحياناً منحاً لبرامج معينة. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة **www.foundationcenter.org**
- **المجموعات القائمة على أساس ديني** – تقوم المئات من المجموعات / الجمعيات الخيرية القائمة على أساس ديني بتجميع الأموال من أعضائها وتقديمها في صورة منح وتمويل للمنظمات في مختلف أنحاء العالم.
- **الشركات التي بها برامج خيرية** – لدى بعض الشركات الكبرى برامج لتمويل المشروعات الخيرية والتنموية في البلدان التي تعمل بها.
- **التسويق المرتبط بقضية** – وسيلة لتزاوج الدعم الذي تقدمه الشركة لقضية خيرية عن طريق شراء خدمة أو منتج أو الترويج لها. ومن الأمثلة على ذلك حملة Product Red Campaign التي قادها قائد فريق موسيقى الروك U2 بونو منذ اطلاقها في عام ٢٠٠٦. فمن خلال شراء منتج مختار عليه شعار Product Red من شركات مثل Gap Inc. وستاربكس، بإمكان المستهلكين دعم المنظمات غير الهادفة للربح مثل الصندوق العالمي لمحاربة الإيدز والسل والملاريا.

٩,٣,٣ المصادر الخاصة للتمويل

قد يأتي الدعم من مصادر خاصة في شكل مساهمات مالية أو/و عينية. وينطوي الحصول على التبرعات من الأفراد أو/و المؤسسات أو/و الشركات على العديد من الفوائد، حيث أن الأموال التي تم الحصول عليها بهذه الطريقة غالباً ما تذهب إلى صندوق عام يدعم عمليات المنظمة اليومية بدلاً من ربطها ببرنامج محدد. وقد تستخدم هذه الأموال كأموال مطابقة أو مساهمة في التكاليف بهدف التوسع في البرنامج الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (وتجعلك شريك أكثر جاذبية في هذه العملية). كما أن الأموال الخاصة غالباً ما تتوفر في الحال وترتبط بعدد أقل من اللوائح والقيود على المشتريات ورفع التقارير.

هناك العديد من الإستراتيجيات الخاصة بالحصول على التمويل من مصادر خاصة. قد تستفيد بعض المنظمات من اتصالها بالمجموعات القائمة على أساس ديني، أو غير ذلك من المنظمات التي تشترك في نفس الهدف. وتحاول منظمات أخرى الحصول على التمويل من خلال خلق وعي عام بمجال عملها على أمل أن الانطباعات الإيجابية القوية سوف تدفع الشركات أو/ و الأفراد إلى دعم برامجها.

تقوم معظم الإستراتيجيات الناجحة للحصول على التمويل الخاص على «من تعرفه» – أي العلاقات والاتصالات التي لدى الأشخاص الموجودين بمنظمتك. على سبيل المثال، إذا كانت منظمتك هي مجموعة لها أساس ديني، قد تتمكن من الإستفادة من شبكة الكنائس أو المعابد أو المساجد أو الأشخاص الذين يشاركونك دينك للحصول على التمويل. وإذا كان لدى أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين أو حتى المتطوعين اتصالات شخصية، قد تتمكن من استغلالها لطلب التبرعات.

والأمر يرجع لك كي تكتشف العلاقات والاتصالات التي يمكن أن تساعدك في الحصول على تمويل. فبالابتكار، لا توجد حدود للأفكار الممكنة. وفيما يلي بضع نصائح قد تفكر في استخدامها عند سعيك للحصول على التمويل:

- **اذهب لـ» العملاء المكررين»**

يعرف الذين يعملون في مجال الأعمال أن اقناع العميل الحالي بالعودة مرة أخرى لزيارك متجرك يتطلب مجهوداً أقل من اقناع عملاء جدد لزيارة متجرك للمرة الأولى. لذلك، فكر في استراتيجيات تحافظ بها على مشاركة الجهات التي تدعمك بالفعل. على سبيل المثال، اصدر نشرة اخبارية تصف فيها كيف تستخدم الأموال وتعبر عن شكرك للتبرعات الكبيرة من خلال لوحات معدنية خاصة أو لافتات على مواقع المشروع.

- **اطلب التبرعات**

إذا أخبرت مجموعة أو شركة أو شخص بالعمل العظيم الذي تقوم به، ولكنك لم تذكر حاجتك إلى دعم أو تشرح كيف يمكنهم دعم منظمتك، فلن يكون المانحون المحتملون على دراية بأنك تطلب التبرعات. اطلب منهم صراحةً واعرض عليهم خيارات مختلفة لتقديم الدعم، بما في ذلك التبرعات العينية والمساهمات المالية.

- **توفير سبل لإشراك الأفراد والمنظمات**

يود الأشخاص الذين يساندون المنظمات أن يشعروا بمشاركتهم فيها. فكر في طرق لإشراك الشركات الخاصة والأفراد بشكل أكبر مع المنظمة. على سبيل الثال، يمكن أن تقدم فرصاً خاصة للمتطوعين والمتبرعين تسمح لهم برؤية مشروعاتك عن قرب وتكون أمامهم الفرصة للمشاركة. و إذا اظهر أحد الأشخاص التزاماً نحو منظمتك من خلال تقديم دعم كبير، يمكن ان تطلب منه أن يصبح عضواً في مجلس الإدارة أو استشاري لمشروع معين.

فكر أيضاً في طلب الدعم العيني في شكل موارد غير مالية. فبدلاً من شراء كل شيء بالأموال، ابحث عن تبرعات عينية من المجتمع. على سبيل المثال، عندما يتطوع شخص ما ويعرض عليك خدمة أو مستلزمات أو مساعدة مجانية، فإنك بذلك تتلقى دعماً عينياً. ويمكن أن يأتي هذا الدعم من أعضاء المنظمة وأفراد المجتمع المحلي وغيرهم.

ويعد المزيج المناسب من استراتيجيات وسبل الحصول على التمويل عنصراً هاماً، وهو يختلف من منظمة إلى أخرى. يُوضح الشكل ٥١ عدد من المصادر المحتملة للتمويل والتي نوقشت أعلاه، بالإضافة إلى بعض مزايا وعيوب كل منها، لكي تؤخذ في الإعتبار قبل اتخاذ القرار بشأن نوع التدابير التي تنوي استخدامها.

الشكل ٥١ – نظرة عامة على مصادر التمويل

المصدر	المزايا	العيوب
الأفراد	• مصدر شعبي يمكن بناؤه. • قد يصبح الممولون دعاة محتملين للمنظمة. • قد يصبح المتطوعون مصدراً للأموال و/أو حلقة الاتصال بمصادر أخرى	• تكلفته باهظة، ومن المرجح أن يكون العائد ضئيلاً مقابل المجهود الكبير. • يتسم بالخطورة بالنسبة للمنظمات التي ليست لديها خبرة. • تحتاج إلى دعم هائل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين والمتطوعين. • عادة ما تكون في شكل خدمات عينية يقدمها المتطوعون.
المؤسسات الخاصة	• قد تكون مصدراً لمبالغ مالية أكبر. • قد يستمر في امداد التمويل الأصغر. • قواعد إرشادية وإجراءات واضحة. • يمكن الوصول إليه من خلال موظفون محترفون • يلتزم بالتغيير الاجتماعي • قد يكون به آخر مواعيد للتنفيذ.	• قد تُدفع المبالغ المالية الكبيرة لمرة واحدة فقط. • قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.
مؤسسات الأعمال	• قد تكون مصدراً لمبالغ مالية أكبر. • قد يستمر في امداد التمويل الأصغر. • يمكن الوصول إليه من خلال موظفون محترفون • يستجيب لاحتياجات المجتمع	• قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.
المؤسسات الكبرى	• قد تكون مصدراً لمبالغ مالية أكبر. • قد يستمر في امداد التمويل الأصغر. • يمكن الوصول إليه من خلال موظفون محترفون • قد تكون لديهم إجراءات أقل رسمية في تقديم الطلبات	• قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة. • قد ترغب في أن تمثل في مجلس الإدارة . • الوصول إليها قد يحتاج لاتصالات شخصية. • تستلزم تفهم طبيعة عملها (المنتجات والخدمات).

حملات التسويق المرتبط بقضية	• يحقق ايرادات على المدى القصير. • يدعم صورة المنظمة في السوق. • يزيد الوعي بالقضية. • يستقطب متطوعين. • ينتج عنه الاعلان. • يُسهل على الأفراد التبرع بما يناسبهم.	• قد يرتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة. • حل قصير الأجل. • قد يؤدي هذا الارتباط إلي تشويه صورة المنظمة. • قد يعزل أهم المتطوعين أو/ و الجهات المانحة الاخرى. • قد يؤدي إلي تشتيت انتباه المستهلكين عن المشكلة الحقيقية.
الشركات الصغيرة المحلية	• غير رسمية • قد يستمر التمويل • العلاقات الشخصية جوهرية • التركيز المحلي هام. • لا تحدث مشكلات بسبب صيغة أو شكل المنحة.	• مبالغ مالية صغيرة • نطاق اهتمام ضيق • الاتصالات الشخصية تعني الكثير.
المساجد / الكنائس والمنظمات والجمعيات ذات الأساس الديني	• غالباً ما تبحث عن مشروعات تنفذها جماعات. • تركز على الجمهور • تلتزم بالمصلحة العامة.	• خدمات عينية على الأرجح. • تحتاج إلى مطابقة خدماتها ومفهومها المحلي أو الديني.
الحكومة الوطنية/ المحلية (أي الحكومات المضيفة)	• مبالغ مالية كبيرة محتملة. • قواعد ارشادية واجراءات واضحة ومواعد تسليم دقيقة. • وجود سياسات مفيدة • قد تكون مصدراً مستمراً للتمويل. • تركز على المصلحة العامة.	• قد تكون عملية التقدم بالطلب معقدة أو قد تستغرق وقتاً طويلاً. • قد تتطلب تقارير مكثفة وامساك بدفاتر. • قد ترتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة.
المنظمات متعددة الأطراف والتابعة للأمم المتحدة(UNAIDS مثل اليونيسيف والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز...إلخ)	• مبالغ مالية كبيرة محتملة. • قواعد ارشادية واجراءات واضحة ومواعد تسليم دقيقة. • قد تكون مصدراً مستمراً للتمويل. • تركز على المصلحة العامة.	• قد تكون عملية التقدم بالطلب معقدة وقد تستغرق وقتاً طويلاً. • قد تتطلب تقارير مكثفة وامساك دقيق للدفاتر. • قد ترتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة. • بها قدر هائل من المنافسة
المنظمات ثنائية الأطراف مثل الإتحاد الأوروبي ووكالة المعونة الإسترالية و EUو DFID) AUSAID ...إلخ)	• مبالغ مالية كبيرة محتملة. • قواعد ارشادية واجراءات واضحة ومواعد تسليم دقيقة. • قد تكون مصدراً للتمويل المستمر. • تركز على المصلحة العامة.	• قد تكون عملية التقدم بالطلب معقدة أو قد تستغرق وقتاً طويلاً. • قد تتطلب تقارير مكثفة وامساك دقيق للدفاتر. • قد ترتبط بأهداف معينة لا تتسق وأهداف المنظمة. • بها قدر هائل من المنافسة. • قد تستلزم تسجيل بالبلد.

مأخوذ عن:

*E.M. hatfiled http://www.managementhelp.org/fndrsng/np_raise/np_raise.htm

للمساعدة في إيجاد المزيج الصحيح من اساليب الحصول على التمويل، يمكنكم إعداد جدول على غرار الوراد في الشكل ٥٢ لأي منظمة غير حكومية تسعى للحصول على دعم لبرنامجها المعني بالأيتام والأطفال المعرضين للخطر.

الشكل ٥٢ – نموذج لتحليل مصادر التمويل

مصدر التمويل	الموارد المحتمل توافرها	الوقت والموارد الضرورية للتقدم بطلب التمويل	وحدة الوقت والتمويل المحتمل تلقيه	المسابقة
منحة وزارة رعاية الطفل للأيتام والأطفال المعرضين للخطر	١٠ آلاف دولاراً – ٥٠الف دولاراً سنوياً، يمكن تجديدها بحد أقصى ٥ سنوات للعمل مع حكومات الأقاليم على تحقيق إحتياجات الأطفال اليتامى والمعرضين للخطر.	ضرورة المشاركة اسبوعياً في جلسات تخطيط برامج الأطفال اليتامى والمعرضين للخطر في نفس توقيت وضع الخطة السنوية.	منحة تُصرف كل عام في فصل الصيف.	تنافسية، ولكننا في موقع جيد يمكننا من تلقي المنحة، نظراً لأن المجتمع كان داعماً قوياً للعملنا السابق.
منح مؤسسة كنيسة س ص	منحة تتراوح بين ٥٠٠٠ – ٥٠ ألف دولاراً أمريكياً تقدم لمرة واحدة لدعم قدرة الكنيسة على الاستجابة لاحتياجات الأطفال اليتامى والمعرضين للخطر.	يستغرق اعداد المقترح أسبوعاً	تدفع المنح المقدمة على دفعات، ولن نتسلم المنحة كاملة قبل مدة تتراوح ما بين ٣ – ٩ أشهر.	تنافسية إلى حد ما، ولكننا المنظمة الوحيدة الممولة من كنيسة س ص في هذه المنطقة، مما يضعنا في موقع جيد إذا ما قدمنا مقترحاً قوياً.
الأشخاص	في العام الماضي تمكنا من الحصول على إجمالي مبلغ ١٥٠٠ دولار شهرياً في المتوسط من الأفراد، وهذه الأموال تذهب إلى الصندوق العام الخاص بالتكاليف الإدارية وتكلفة البرامج.	في العام الماضي سافر مجلس الإدارة والفريق التنفيذي إلى مجموعات كنسية وغيرها من المنظمات للحصول على التمويل. ولكننا احتفظنا بقائمة بريدية ونشرة اخبارية لتساعدنا على الحصول على التمويل.	يأتي التمويل بصورة منتظمة ويمكن أن يستخدم للوفاء بالاحتياجات الفورية.	لدينا دخل صغير ولكن مستقر عن طريق التبرعات الفردية الصغيرة.
بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية – بيان الخطة السنوية المعني بالأطفال اليتامى والمعرضين للخطر	٢٥٠ الف – ٥٠٠ الف دولاراً أمريكياً سنوياً لمدة ٢ – ٣ سنوات لتقديم خدمات للأطفال اليتامى والمعرضين للخطر	ما يقرب من ثلاثة أسابيع مخصصة لصياغة المقترح، باستخدام موظفي المنظمة. وقد نحتاج إلى محرر لتنقيح المقترح.	ما يقرب من ٦ أشهر حتى يتم ترسية المنح.	تنافسية للغاية، ويتم ترسية المنح على ٦ – ٨ اتفاقيات فقط.

البيانات الواردة في هذا الجدول هي مجرد مثال وليست مبنية على أي بحث حقيقي لسبل التمويل.

٩,٤ التقدم بطلب للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية

يمكن الإطلاع على فرص التمويل من الوكالات التابعة للحكومة الأمريكية على موقعين إليكترونيين:

Grants.gov (http//:www.grants. gov)

وهو يقدم معلومات عن كافة أوجه المساعدة التي تقدمها الحكومة الأمريكية (المنح والاتفاقيات التعاونية).

- فرص العمل الفيدرالية أو FedBizOpps.gov (http//:www.fbo.gov) ويقدم معلومات عن كل عقود الحكومة الأمريكية.

يحتوي هذان الموقعان على ارشادات مفيدة للمستخدم وأدلة إرشادية وغيرها من النصائح. ويمكنك البحث بالوكالة أو بالكلمة المفتاحية (Keyword). كما أن هناك خاصية مفيدة في الموقعين وهي نشر الإعلان عن المنح. ويمكن للمنظمات التي تسعى للحصول على منح فرعية من منحة رئيسية كبرى أن تتابع على الموقع لترى من فاز بالمنحة، ثم تتصل بمتلقي المنحة وتعرف إذا ما كان يطلب متلقين فرعيين للمساعدة في تنفيذ البرنامج.

يمكن من خلال الإطلاع على الإعلانات الماضية، المحفوظةعلى المواقع التالية الوقوف علي ما كان مطلوباً في الماضي عند التقدم بطلب الحصول على التمويل من مصدر معين. على سبيل المثال، إذا كنت تسعى للحصول على تمويل من بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، يمكنك أن تبحث عن الاعلانات السابقة التي نشرتها البعثة لمعرفة أنواع التمويل التي تقدمها وما المطلوب من جانب المنظمة. ويمكن أن تتغير هذه الشروط، ولكن ربما تحصل على فكرة عن أفضل طريقة يمكنك من خلالها اعداد منظمتك للإعلانات المستقبلية.

- Grants.gov Application Resources : (http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp)
- FedBizOpps Vendor Guide: (https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf)

قبل أن تبدأ في التقدم بطلب الحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية، يجب أن تفهم الآليات التي تستخدمها الحكومة الأمريكية في ترسية المنح على المنظمات وكيف تجرى المسابقات الخاصة بالمنح.

٩,٤,١ الآليات

لدى الحكومة الأمريكية طريقتين لمنح التمويل للهيئات. تنفذ الطريقة الأولى عبر الاستحواذ والأخرى عبر المساعدة. وتقوم الحكومة الأمريكية بمنح العقود لعمليات الاستحواذ والمنح أو الاتفاقيات التعاونية للمساعدة.

٩,٤,١,١ الاستحواذ والمساعدة

تتحقق عملية الاستحواذ عندما تشتري الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية شيئاً ما. وهذا يشمل كل شيء ابتداءً من الأقلام والورق إلى الخدمات الخاصة مثل تكنولوجيا المعلومات أو خدمات الطباعة أو الخدمات الصحية، ويتحقق هذا عبر إبرام العقود.

تتحقق المساعدة عندما توفر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تمويلا (أو شيئا آخر ذا قيمة) إلى طرف آخر لتنفيذ برامج تسهم في المنفعة العامة.

٩,٤,١,٢ الاتفاقيات التعاونية والمنح

يتمثل الاختلاف الأساسي بين المنح والاتفاقيات التعاونية في أن للحكومة الأمريكية الحق في التدخل بدرجة أكبر في الاتفاقيات التعاونية عبر ما يطلق عليه «التدخل الجوهري»[٢-٦]. واعتمادا على تفاصيل المنحة، قد يشتمل التدخل الجوهري على الحق في اعتماد خطط التنفيذ وخطط العمل وخطط المتابعة والتقييم، وتعيين الموظفين الرئيسيين، وإختيار المتلقين الفرعيين.

٩,٤,٢ التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية عن طريق عمليات تنافسية

من بين المحاور الأساسية في التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية هو أنه يمنح على أساس تنافسي (فيما عدا مواقف استثنائية معينة). ولجعل هذه المنافسات عادلة ونزيهة قدر المستطاع، تتجنب الحكومة الأمريكية اتخاذ إجراءات لمنح هيئة معينة ميزة غير عادلة عن هيئة أخرى. وبالتالي، إذا ما طرحت سؤالا على الحكومة الأمريكية بشأن عملية معينة للحصول على تمويل، فإنها تتقدم بالإجابة فقط إذا ما كانت تفعل ذلك مع جميع الهيئات الأخرى المتقدمة بالطلبات.

وعندما تعلن الحكومة الأمريكية عن فرصة تمويلية معينة، فإنها تذكر المعلومات التفصيلية الثلاثة الهامة التالية:

- **معايير التأهل**: أنواع الهيئات المؤهلة لتقديم طلب.
- **معايير تقييم الطلب**: كيفية تقييم الطلبات.
- **متطلبات التقدم بالطلبات**: ماهية المعلومات والمستندات التي يجب على الهيئات توفيرها وكيفية تسليمها لها وآخر موعد للتقديم .

عند التقدم بطلب للحصول على تمويل من الحكومة الأمريكية، يجب عليك الوفاء بهذه المعايير والمتطلبات. وإذا كانت معايير تقييم المنافسة تولي أهمية واضحة للهيئات التي تظهر خبرة ناجحة في تنفيذ برامج مشابهة، يتعين عليك حينئذ ذكر خبرة الهيئة التي تعمل بها في اقتراحك.

أنواع آليات الحصول على التمويل

تطبق الحكومة الأمريكية أنواعا مختلفة من آليات الحصول على منح تمويل. ومن أكثر هذه الآليات شيوعاً الآليات التنافسية مثل بيانات البرامج السنوية APS والدعوات لتقديم الطلبات والدعوات لتقديم المقترحات / العطاءات، الأمر الذي غالبا ما يتطلب التوقيع على عقد أو اتفاقية أو أكثر لفترة محددة. ومع ذلك تطبق الحكومة الأمريكية أشكالاً مختلفة وإستراتيجيات عديدة لتحقيق نتائج مختلفة للبرامج.

٩,٤,٢,١ بيان البرنامج السنوي

بيان البرنامج السنوي هو طلب للحصول على تمويل يسمح للحكومة الأمريكية بتقديم منح متعددة خلال فترة معينة. وأحيانا ما تستخدم الحكومة الأمريكية بيانات البرامج السنوية APS لتقديم منح من وكالات مختلفة.

تستخدم الحكومة الأمريكية بيان البرنامج السنوي لتشجيع مقدمي طلبات محتملين على اقتراح طرق جديدة مبتكرة وفعالة للتعامل مع تحديات معينة. تأتي طلبات بيان البرنامج السنوي عقب أفكار رئيسية عامة تورد بإيجاز في طلب الحصول على التمويل وتقترح المنظمات غير الحكومية المتقدمة بالطلبات بنفسها الأنشطة الفعلية المقترحة. تقبل الطلبات بوجه عام وتراجع على أساس تدريجي خلال فترة معينة، سنة على سبيل المثال. وبينما تحدد الحكومة الأمريكية سقفاً لكل منحة، فإن الطلبات التي تقدم وفقا لبيان البرنامج السنوي قد تقبل بأي مبلغ حتى الحد الأقصى ولفترات متغيرة. عادة ما تضع الحكومة الأمريكية موازنة إجمالية عامة للحصول على تمويل، وبمجرد الالتزام بهذه الأموال أو بعد مرور عام واحد، تغلق الدعوة لتقديم الطلبات.

٩,٤,٢,٢ دعوة تقديم الطلبات

دعوات تقديم الطلبات هي الوسيلة الأكثر شيوعاً من طلبات الحصول على تمويل المقدمة من المنظمات غير الحكومية. وأي دعوة لتقديم الطلبات تعتبر طلب عام للحصول على تمويل ويكون له موعد نهائي منصوص عليه. وقد يتراوح نطاق أي دعوة لتقديم الطلبات من التركيز على أنشطة محددة إلى كونه مفتوح تماماً. وباستثناء التوقيت، فإن الدعوة لتقديم الطلبات مرنة بوجه عام شأنها شأن بيان البرنامج السنوي. وعلى غرار بيان البرنامج السنوي، فإن الدعوة لتقديم الطلبات هي آلية للمنح والاتفاقيات التعاونية الأمر الذي يعني أنها تستبق أنشطة تمويلية ذات رقابة محدودة.

٩,٤,٢,٣ دعوة تقديم المقترحات

قد تمول المشروعات أيضا عبر دعوات لتقديم المقترحات، وهي وسائل استحواذ تفضي إلى التوقيع على عقود. قد تمنح العقود لأي نوع من المنظمات، على الرغم من تكرار استخدامها للشركات الهادفة للربح، وذلك طالما أن دفع الرسوم (الربح) مسموح به بموجب هذه الآلية.

٩,٤,٢,٤ إعادة المنافسة

عادة ما يكون لأي مشروع تموله الحكومة الأمريكية فترة محددة للتنفيذ، على سبيل المثال خمس سنوات. ومع ذلك، إذا ما ظلت الظروف التي حاول المشروع التعامل معها قائمة عندما ينتهي المشروع، قد تقرر الحكومة الأمريكية اختيار برنامج «إعادة المنافسة» ابتداءً من عملية تقديم جديدة بالعطاءات لاستكمال المشروع. وتكون الهيئة صاحبة المنحة الأصلية «المكلفة بالمهمة» مؤهلة للتقدم بطلب لكن يجب عليها التنافس في مسابقة نزيهة للحصول على منحة جديدة. ويكون للحصول على التمويل معايير واضحة ويتم تقييم مقدمي الطلبات على أساس تنافسي.

لا تتجنب التقدم بطلب للحصول على أي مشروع حتى وإن كانت هناك منظمة أخرى مكلفة بنفس المهمة من قبل. فأنت لا تعرف أبداً ما إذا كانت هناك مشاكل في أداء الفائز السابق بالعطاء، وربما تفضل الحكومة الأمريكية الطريقة الجديدة التي تعرضها جمعيتك.

هناك جانب فريد من جوانب إعادة المنافسة وهو أن بإمكانك البحث واكتشاف الجوانب الجيدة من العمل والمشاكل التي قد تكون قد وقعت في ظل المنحة الأصلية. فكر في الحديث إلى قادة في المجتمع ومستفيدين ومتلقين فرعيين شاركوا في البرنامج الأصلي.

وإذا حدث وأنك كنت مكلفا بالمهمة وتشارك في إعادة المنافسة، لا تظن أن هذا يؤهلك للفوز. تذكر الدروس التي استفدتها من خبرتك في طلبك الذي تقدمه واقترح طرقا جديدة تقوم بتطبيقها إذا ما فزت بمنحة ثانية.

٩,٤,٢,٥ المنافسات متعددة المراحل

غالبا ما تستخدم الحكومة الأمريكية مراحل متعددة في المنافسات، خصوصا عندما تتوقع تقدم عدد كبير من مقدمي الطلبات. تتطلب المرحلة الأولى تقديم بحث قصير ورقة مفهوم النشاط تتضمن الأفكار العامة ووصف المشروع المقترح مع موازنة في شكل مبسط. تتولى الحكومة الأمريكية مراجعة هذه الأوراق ذات الأفكار العامة والسماح لعدد محدد من مقدمي الطلبات بالانتقال إلى مرحلة ثانية يقدمون فيها طلبات وموازنات فنية تفصيلية.

هذه العملية تمنح الهيئات فرصة رائعة للاشتراك في منافسة دون التقيد بالوقت والموارد اللازمة لتطوير مقترح كامل.

٩,٤,٢,٦ آليات المنح الفرعية

من بين الإستراتيجيات التي تطبقها الحكومة الأمريكية للحد من عدد المنح التي تديرها بشكل مباشر مع دوام تمكينها من تقديم منح أصغر إلى عدد أكبر من الهيئات، هو إعداد برنامج للمنح الفرعية. في هذا النوع من البرامج، تقدم الحكومة الأمريكية منحة واحدة لهيئة «مظلة» لها القدرة على المنافسة تقوم بتقديم وإدارة منح أصغر عديدة.

وغالبا ما تشترط الحكومة الأمريكية على الهيئة المنفذة تقديم منح فرعية لأنواع معينة من الكيانات لأغراض محددة، فقد تشترط على سبيل المثال، تقديم جميع المنح الفرعية إلى منظمات قاعدية صغيرة لتقديم خدمات للأطفال اليتامى في مجتمعاتها. وأحيانا ما تكون برامج المنح الفرعية مصحوبة بمساعدة فنية وتدريبات وخدمات أخرى للمتلقين الفرعيين. وبالنسبة للهيئات الأصغر، قد تكون تلك طريقة رائعة للحصول على موارد من الحكومة الأمريكية.

تدار معظم برامج المنح الفرعية على مستوى القطر بمنأى عن بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والتي تمثل الوكالة في البلاد. وما دامت تدار عن طريق طرف ثالث، لا تضاف هذه الفرص على الموقعين http://www.fbo.gov أو http://www.Grants.gov.

يمكن الإتصال بالهيئات الأخرى عبر الشبكة أو ببعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في بلدك للاستعلام عما إذا كانت برامج المنح الفرعية موجودة بالفعل في بلدك أم لا، واسأل عن موعد الجولة الثانية للتقدم للحصول على التمويل.

٩,٤,٢,٧ إخطارات ما قبل الحصول على التمويل

قبل الإعلان عن فرصة تمويل تقوم الحكومة الأمريكية أحياناً بإضافة إخطار ما قبل الحصول على التمويل على الموقع http://www.Grants.gov أو http://www.fbo.gov. وتستخدم الحكومة الأمريكية هذه الإستراتيجية للحصول على معلومات استرجاعية وأسئلة وإيضاحات من المتقدمين المحتملين قبل بدء المنافسة. وتعد هذه طريقة ممتازة بالنسبة لكم للحصول على إخطار مسبق بشأن البرامج التي تعتزم الحكومة الأمريكية تمويلها. وقد يتغير أسلوب الحصول على التمويل لكن الحصول المسبق على التمويل لا يمنحك وقتا إضافيا لاستكشاف الشراكات والإستراتيجيات المحتملة للمنافسة.

٩,٥ تصميم البرامج

بمجرد حصول المنظمة على فرصة تمويلية تسعى إليها، تكون الخطوة التالية هي تصميم برنامج عام قائم على عملك الحالي ويفي بمتطلبات البرنامج في الحصول على التمويل. ينبغي أن يعزز التصميم الجوهري لبرنامجك مشروعاتك وخبراتك وشراكاتك وبياناتك الحالية ذات الصلة إلى أقصى حد ممكن. كما يجب عليك تطوير طريقة للعناصر الإضافية التي يتطلبها الحصول على التمويل ولا تقوم الهيئة التي تعمل بها بالتعامل معها حاليا. وقد يتعين عليك دراسة سد هذه الثغرات عبر إقامة شراكات مع هيئات أخرى أو عن طريق اقتراح توظيف أفراد يتمتعون بمهارات خاصة.

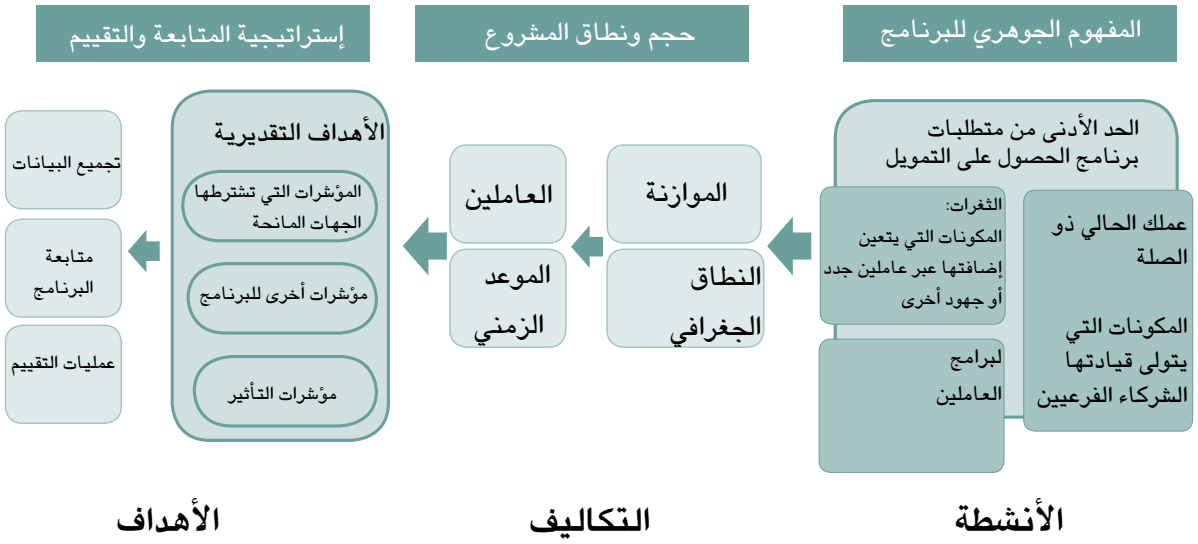
بمجرد اكتمال التصميم الجوهري لبرنامجك، تكون بحاجة إلى تحديد حجم البرنامج، بما في ذلك الموازنة

والنطاق الجغرافي. يمكن إنجاز هذه الخطوة عن طريق تحديد موعد زمني للتنفيذ وتحديد الموظفين المطلوبين لتنفيذ برنامجك.

وأخيرا، أنت بحاجة إلى وضع خطة متابعة وتقييم (المبينة في الشكل ٥٣) تشتمل على تقييم العدد الإجمالي للأهداف التي تعتقد أن برنامجك قادر على بلوغها. كما يجب أن تشتمل الخطة على كيفية حسابك للأهداف ومتابعة سير البرنامج وقياس الأثر.

وجدير بالذكر أن هذه ليست مكونات منفصلة عن بعضها، وإنما تشتمل في الواقع على ثلاثة أجزاء من نموذج تصميمك وهي: الأنشطة والتكاليف والأهداف (٣-٤-١-١). يعرض هذا النموذج كيفية تنفيذك لعملك والمعطيات اللازمة والنتائج المتوقعة، فهي الأساس لتصميم برنامجك بالكامل.

شكل ٥٣ – الأجزاء الأساسية لخطة تنفيذ المتابعة والتقييم



أثناء تصميمكم للنموذج الخاص بكم، يجب مراعاة أن العناصر الفردية للأنشطة والتكاليف والأهداف مرتبطة سوياً بشكل معقد. فقد تؤثر التغييرات في الموازنة، على سبيل المثال، على أهدافكم أوقد تضطركم إلى تغيير أنشطتكم.

يتطلب تصميم البرنامج مجموعة كبيرة ومتنوعة من المهارات، بما في ذلك خبراء فنيون ومديرو مشروعات وخبراء مالية وموازنة وأشخاص يتمتعون بخبرة محلية. قد تحتاجون أيضاً إلى معطيات من الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة في تشريعات الحكومة الأمريكية وشخص يتمتع بمهارات كتابة جيدة حتى يرتب جميع المعطيات سوياً في وصف فني مكتوب في صيغة جيدة.

وليس مهماً كثرة أو قلة الأشخاص المشاركين في تصميم البرنامج، لكن المهم هو أن يفهم الجميع الروابط الموجودة بين الأنشطة والتكاليف والأهداف.

تعرض الأقسام التالية أفكاراً مفيدة ووسائل مقترحة لتطوير الأهداف (٩,٥,١) ووضع الموازنات (٩,٦).

٩,٥,١ وضع الأهداف

هناك سؤال أساسي ينبغي عليك الإجابة عليه عند التقدم لطلب تمويل، ألا وهو «ما عدد الأشخاص الذين سوف نقدم لهم خدمات؟» على الرغم من أن محاولة توقع عدد الأشخاص الذي يمكن الوصول إليهم يمكن أن تكون غاية في الصعوبة، إلا أنه يمكنكم اتخاذ بعض الخطوات لتيسير العملية.

٩,٥,١,١ تحديد المؤشرات

الخطوة الأولى في تقدير عدد المستفيدين الذي سوف يصل إليهم برنامجكم هي تحديد المؤشرات الخاصة بالأهداف، والتي هي بمثابة علامات للتقدم والتغيير تنتج عن العوامل التي تتخلل المشروع الخاص بكم. تصبح المؤشرات هي البيانات التي تتعقبونها أو تتبعونها طوال الوقت من أجل تقييم مدى نجاح برنامجكم. قد يكون لدى بعض الجهات المانحة مجموعة مشتركة من المؤشرات التي يجب أن تتبعها البرامج. إضافة إلى ذلك، قد تحدد الحكومة المضيفة المؤشرات الخاصة بها. وعادة ما تفسر طلبات الحصول على تمويل التي تشترط إتباع تلك المؤشرات

الإضافية. وأثناء إدراج للمؤشرات المطلوبة، يجب التأكد من إعطاء تعريف واضح لمعنى المؤشر حتى يمكنكم عمل إحصاء شخصي على أنه «تم الوصول إليه» أو «تم تدريبه».إن هذا التعريف فيغاية الأهمية حيث أنه يساعدكم على تحديد عدد الأشخاص الذي يمكن الوصول إليهم في برنامجكم عن طريق تحديد مقدار الوقت المطلوب والوسائل التي يمكن استخدامها للوصول لذلك الفرد بخدمة أو نشاط معين.

٩,٥,١,٢ البيانات السكانية للبلد وغيرها من البيانات

الخطوة التالية في اختيار أهدافكم هي جمع البيانات السكانية وغيرها من البيانات عن المنطقة الجغرافية التي تستهدفونها. سوف تساعدكم هذه البيانات على تقدير إجمالي تعداد السكان المحتمل في منطقة معينة.

إذا ما كان طلب الحصول على تمويل الذي تتقدمون به لا يحدد منطقة جغرافية، فيمكنكم أيضاً استخدام البيانات السكانية وغيرها من البيانات من أجل تحديد الأماكن الأكثر احتياجاً. كما يمكنكم توحيد تلك البيانات مع عمليات البحث في المشروعات القائمة من أجل تحديد أماكن الفجوات في البرنامج الحالي. وقد تنشر بعض البلدان بيانات أكثر تفصيلاً، تشتمل على أسماء الهيئات، والأماكن الجغرافية التي تعمل فيها، والخدمات التي تقدمها.

كما تنشر العديد من الحكومات المضيفة بيانات سكانية وبيانات عن أماكن انتشار الأوبئة ، وبيانات عن البرامج على المواقع الإلكترونية، يمكنكم استخدام تلك البيانات لوضع تقديرات لأهدافكم. يرجىالتأكد من كتابة مصادر البيانات والعملية التي تم استخدامها لوضع تقديراتكم.

٩,٥,١,٣ بيانات البرامج السابقة

قد تكون البيانات من البرامج السابقةمفيدة إلى حد كبير في مساعدتكم على تقييم الأهداف والتكاليف والمعايير الزمنية، رغم انه قد يكون الحصول على تلك البيانات عملية صعبة. وعادةً ما تشتمل المصادر المفيدة على التقييمات المتاحة لمشروعات سابقة وأي مشروع استرشادي على نطاق صغير أو أي مشروع مشابه تديرونة حالياً في منطقة جغرافية قريبة أو من شركائكم الذين قد تكون لديهم بيانات ذات صلة من مشروعات مشابهة والتي قد تساعدكم على تصميم برنامجكم. إذا كنتم تستخدمون بيانات من مشروع آخر، يجب مراعاة أن الاختلافات المحتملة بين منطقة جغرافية وأخرى قد تؤثر على تقديركم للمشروع.

٩,٦ وضع الموازنة

تحديد حجم الموازنة والبرنامج الخاص بكم من خلال تحديد حجم ونطاق مشروعكم المقترح. ويتوقع منكم بشكل واضح أن تصلوا إلى عدد أكبر من الأشخاص بمشروع تصل تكلفته إلى ٥ ملايين دولاراً ،عن مشروع تكلفته ٥٠٠ ألف دولار أمريكي.

بعض الطلبات للحصول على تمويل قد لاتتيح تمويلاً بمبالغ كبيرة لكنها، قد تحدد نطاقاُ أو تنص على إجمالي التمويل المتاح والعدد المتوقع من المنح. على سبيل المثال، قد يعلن برنامج التمويل السنوي (٩,٤,٢,١) أنه قد خصص ٢٠ مليون دولار أمريكي لتمويل من خمس إلى ثمان مشروعات يستغرق كل منها ثلاث سنوات. وهذا قد يعني في المعتاد أن الحكومة الأمريكية تتوقع منح كل منظمة مبلغاً يتراوح ما بين ٨٠٠ ألف دولار أمريكي و١,٣ مليون دولارا أمريكيا سنوياً. وإذا اخذنا هذه النسبة كنقطة انطلاق، يمكنك تقييم النطاق الجغرافي وعدد المستفيدين الذين يتوقع وصولك إليهم.

يجب عدم تجاوز هذه النسبة أو الوصول دونها. فإذا ما كنت دون هذه النسبة، يمكنك النظر في إمكانية إضافة متلقين فرعين لديهم القدرة على تغطية مناطق أخري للوصول إلى مستفيدين إضافيين. وإذا ما كنت متجاوزاً لهذه النسبة بدرجة كبيرة، عليك النظر في إمكانية تقليل نطاق مشروعك.

من منظور الحكومة الأمريكية، قد يلزم بذل نفس الجهد لمتابعة منحة قدرها ٥٠ ألف دولارا أمريكياً ومنحة قدرها ٥ مليون دولارا أمريكياً، الأمر الذي يعني أن إدارة العشرات من المنح الصغيرة مسألة غير عملية. وبالتالي ، إذا كانت الهيئة التي تعمل بها أصغر من أن تدير منحة كبيرة، فقد تكون بحاجة إلى دراسة إقامة شبكة أو اتحاد من الشركاء لاقتراح برنامج واحد أكبر يكون مناسباً لحجم المنحة المقدر في الحصول على التمويل.

٩,٦,١ تصنيفات الموازنة المعيارية

خلال عملية التقدم بالطلبات قد يشترط استخدامك للنموذج المعياري (SF- 424A) – معلومات الموازنة – برامج غير إنشائية. يقسم هذا النموذج ميزانيتك إلى فئات موازنة معيارية:

- العاملين / الافراد
- السفر والانتقالات
- المستلزمات
- الأنشطة (أو تكاليف البرنامج)
- بنود أخرى
- مزايا عينية
- المعدات
- خدمات تعاقدية
- التكاليف غير المباشرة

توجد على الأنترنت
SF-424A—Budget Information—Non-Construction Programs

قد تُعدل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في بعض الحالات ، هذه القائمة لتلاءم بشكل أفضل البرنامج. على سبيل المثال، تُزيل برامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أحيانًا فئة "البناء" وتضيف فئة ـ "تكاليف البرنامج". (لمزيد من المعلومات عن إدارة الشئون المالية، انظر الفصل الرابع.)

يُعرف القسم التالي كل فئة ويعطي بعض الأمثلة عن التكاليف المتضمنة في كل واحدة.

بند العاملين /الأفراد

يتضمن بند الأفراد رواتب العاملين المخصصين للمشروع متضمنة الموظفين المنتظمين والموظفين أصحاب العقود طويلة المدى. يجب عدم إدراج المستشارين أو العاملين لدى المتلقين الفرعيين. وفيما يتعلق بالعاملين الذين يعملون جزء من الوقت بدوام جزئي .في مشروعك، يدرج فقط لجزء من راتبهم المتعلق بالمشروع علي اساس مقدار الواقت الذي يكرسونه للمشروع. لا يجب ألا تدرج المزايا العينية في هذا القسم.

إذا كان لديك شخص ما ضمن فريق مشروعك يعمل بموجب عقد، ولم تكن متأكدًا فيما إذا ما كان عليك إدراج هذا الشخص تحت دائرة الموظفين أو الخدمات التعاقدية، عليك النظر فيما يلي

- المتعاقد قصير المدى لتنفيذ مهام محددة قد يكون من الأفضل إدراجة تحت «الخدمات التعاقدية.»
- يخضع كل الموظفين في هذا القسم لإجراءات التوقيع فى سجل الحضور والانصراف.
- كل الأفراد المقترحين بأن يكونوا ضمن الموظفين الأساسيين ينبغي وضعهم في دائرة الموظفين

المزايا الإضافية

تتضمن المزايا الإضافية التكاليف المرتبطة بتوفير خدمات مثل التأمين الصحي أو أية مزايا أخرى للموظفين. تُوضع المزايا الإضافية أحيانًا في الموازنة بنسبة محددة اعتمادًا على نسبة من المرتب وغالبًا ما تُحدد هذه النسبة عن طريق المراجعة المالية. إذا كان الفرد موظفًا خارج الولايات المتحدة، فقد تحدد القوانين المحلية نسبة المزايا الإضافية أو البنود المطلوب توفرها كمزايا.

ينبغي أن تكون المزايا العينية لفريق العمل في البرنامج مماثلة لمزايا العاملين الآخرين في المنظمة او الجمعية .

السفر والانتقالات

يجب تقسيم موازنة السفر إلى العناصر التالية:

- السفر المحلي (السفر الذي لا يتضمن الإقامة لأي يوم).
- السفر الداخلي (السفر داخل البلد الذي قد يتضمن اسعار الإقامة وبدل الوجبات والمصروفات العارضة)
- السفر الخارجي.

يجب أن تتضمن موازنة السفر ما يلي:

- تكلفة تذاكر السفر
- اسعار الإقامة وبدل الوجبات والمصروفات العارضة / النثريات
- تكلفة تأجير سيارات أو سيارات أجرة تاكسيات
- بدل البنزين

يجب ألا تتضمن موازنة السفر ما يلي:

- السيارات التي سيتم شراؤها للبرنامج
- صيانة السيارات، أو
- تأمين السيارات أو رسوم الترخيص

إذا لم تكن لديك خطط سفر محددة، يمكنك تقدير عدد الرحلات وحساب الموازنة بناءاً على التكاليف التي تم دفعها في الرحلات السابقة. ويجب ألا تتجاوز عدد الأميال القياسيةوأسعار بدل الإعاشة اليومية الموضوعة من قبل حكومة الولايات المتحدة، . وينبغي

لكل رحلة ذكر المعلومات التالية:

- عدد الأشخاص المسافرين
- جهة السفر
- سبب الرحلة
- المدة

الأجهزة

ينبغي إدراج جميع الأجهزة وتكلفة كل وحدة إذا كان بلغ سعرها ٥٠٠٠ دولارا أو أكثر تحت هذا البند. ويتضمن بند «الأجهزة» المركبات، إذا كانت تكلفة المركبة تقل عن ٥٠٠٠ دولارا أمريكيا (على سبيل المثال، الموتوسيكل)، يمكنك إدراجها تحت بند «أخرى». وبغض النظر عن التكلفة أو التصنيف، يجب الحصول على الموافقة على شراء جميع المركبات. وإذا كانت تكلفة الأجهزة أقل من ٥٠٠٠ دولارا أمريكيا، مثل الأجهزة المكتبية، يمكن إدراجها تحت بند «توريدات».

التوريدات / المستلزمات

إدراج المستلزمات والمواد المستهلكة التي لا تتجاوز تكلفتها ٥٠٠٠ دولارا أمريكيا تحت هذه الفئة ما لم يكن لديك فصل خاص بـ «تكاليف الأنشطة»، وبالتالي يكون من الأفضل إدراجها فيه.

التعاقدات

قد تحتوي هذه الفئة على الاستشاريين من الأفراد والمتلقين الفرعيين. فعند التقدم لإبرام عقد، ينبغي إدراج الإستشاريين من الأفراد واسعارهم اليومية وعدد الأيام المُقدرة. ويفضل أن تكون لديكم استمارة بيانات «البيوداتاشيت» السيرة الذاتية للموظف المتعاقد لكل استشاري (النموذج المعياري 1420–http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf .(ويجب إدراج المقاولين والمتلقين الفرعيين) هنا.

ينبغي إعداد موازنات مفصلة مستقلة باتباع نفس المبادئ التوجيهية للشركاء الرئيسيين، وذلك لكل متلق فرعي ذُكر اسمه في المقترح. (بالنسبة للبرامج التي تعطي منحا صغيرة متعدد لمرة واحدة للمنظمات المجتمعية / القاعدية فيمكن وضعها تحت فئة «تكاليف البرنامج»)

الإنشاءات

توجد قواعد صارمة خاصة باستخدام الأموال التي تمنحها الحكومة الأمريكية في الإنشاءات. فإذا كانت تكاليف الإنشاءات مسموح بها، فإن طلب تقديم المقترحات سيوضح ذلك، وإلا فإن المبلغ المذكور تحت هذا البند أو الفئة يجب أن يكون صفر.

قد تقوم الجهة الممولة في بعض الحالات،بتعديل الإستمارة القياسية وابدال هذه الفئة بفئة أكثر ارتباطاً بالمشروع مثل «تكاليف البرنامج».

تكاليف البرامج والأنشطة

تُغطى تكاليف البرنامج البنود ذات الصلة بالمستفيدين مثل حزم الاختبارات، والمواد التدريبية، والمواد الترويجية، والخدمات المقدمة للمستفيدين، والمستهلكات من الأجهزة والتي لا تتجاوز قيمتها ٥٠٠٠ دولارا أمريكيا وقد تستخدم في التدريبات أو الأنشطة الترويجية. ويجب أن تتضمن هذه الفئة أقصى عدد من البنود، حيث تُشجع البرامج على انفاق اموالها على تقديم الخدمات للمستفيدين.

أخرى

تتضمن التكاليف الأخرى جميع التكاليف التشغيلية المباشرة وذات الصلة بالبرنامج أو المشروع. وقد تتضمن تلك التكاليف الإيجار، والتأمين والصيانة وفواتير الكهرباء والماء والبريد والتليفون واشتراك الإنترنت. ومع ذلك، إذا كان نسبة التكاليف غير المباشرة NICRA تتضمن إيجار المكتب، فلا تُدرجه هنا. وإذا كنت تستخدم فئة بند «تكاليف البرنامج»، فتأكد من أنك تُدرج أية تكاليف متعلقة بالبرنامج تحت هذه الفئة. انظر القسم التالي لمزيد من التفاصيل عن فئة «تكاليف البرنامج».

التكاليف غير المباشرة

التكاليف غير المباشرة أو المشتركة هي التكاليف المطلوبة لتنفيذ المشروع ولكنه يصعب ربطها بمشروع واحد مثل إيجار المكتب، والمرافق، واجور الموظفين الإداريين. وتقوم بعض المنظمات بالتفاوض مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للوصول إلى نسبة معينة NICRA (٢,٥,٢) وتستخدم هذه النسبة في معالجة هذه النوعية من التكاليف. إلا أن معظم المنظمات ليس لديها نسبة متفق عليها NICRA (أو يكون لديها NICRA فقط لتكاليف المقر الرئيسي)، وبالتالي فهي بحاجة إلى وسيلة لتحديد طريقة تخصيص هذه الأنواع من التكلفة.

٩,٦,٢ التكاليف المباشرة مقابل التكاليف غير المباشرة

يُطلق على التكاليف التي يسهل ربطها بمشروع معين، مثل رواتب الافراد الذين يعملون مباشرة في المشروع، اسم «التكاليف المباشرة». ويُطلق على التكاليف المشتركة «التكاليف غير المباشرة». (لمزيد من المعلومات حول التكاليف المباشرة وغير المباشرة، انظر القسم ٢,٥,٢)

اعرف التزاماتك الخاصة بمساهمتك في التكاليف:

سوف تجد مساهمتك في التكاليف مُدرجة عادةً في الأقسام التالية، إن وجد:

- في نهاية خطاب ترسية المنحة، القسم (أ)، الشرط العام رقم ٥ – "مبلغ المساهمة في التكاليف (غير الفدرالي)".
- الملحق (أ) في خطاب ترسية المنحة، الجدول:
- الفصل الرابع – "موازنة الإتفاقية التعاونية"
- الفصل التاسع – "المساهمة في التكاليف"

٩,٦,٣ المساهمة في التكاليف

عندما تتقدم بمقترح للحصول على منحة، قد تود أو يُطلب منك تقديم مساهمة في التكلفة الإجمالية للمشروع من مصادر أخرى (غير مصادر الحكومة الأمريكية). ويشار لهذا الإلتزام بعبارة «المساهمة في التكاليف»، سواء كانت هذه المساهمة نقدية أو في صور أخرى، وبالتالي تزيد الموازنة الكلية للمشروع.

وعلى الرغم من أنه قد لا يُشترط تقديم أموال مطابقة من قبل المتلقين حتى يستوفوا شروط الحصول على تمويل من وكالة تابعة للحكومة الأمريكية، إلا أن العديد من الشركاء يلتزمون بتوفير موارد أخرى غير أموال الحكومة الأمريكية كوسيلة للمساهمة في تكاليف المشروع.

ومن أجل استيفاء هذه المساهمة للشروط التي تؤهلها لكي تُصنف كمساهمة في التكاليف، يجب أن تكون من أي مصدر غير تابع للحكومة الأمريكية، مثل المؤسسات الخاصة أو التبرعات الفردية. ويمكنك أيضاً استخدام موارد عينية أو غير نقدية للمساهمة في التكاليف، والتي تتضمن وقت المتطوعين، والأجهزة والمعدات التي تم التبرع بها للمنظمة، والمباني وغير ذلك. ولحصر هذه الموارد وتسجيلها كمساهمة في التكلفة، ينبغي توثيق مصادرها وقيمتها.

مطابقة الأموال

يُستخدم مصطلح "مطابقة الأموال" غالباً بالتبادل مع مصطلح "المساهمة في التكلفة"، عندما يُطلب من المتلقين تقديم مبلغ معين من موارد غير الحكومة الأمريكية، لدعم المشروع، حتى تكون هذه المنظمة مؤهلة للحصول على منحة من الحكومة الأمريكية. فعلى سبيل المثال، إذا نص طلب تقديم المقترحات على أنه يُشترط تقديم المتلقي لأموال مطابقة لنسبة ١٠٪ من إجمالي التمويل حتى تكون هذه المنظمة مؤهلة لتلقي منحة مقدارها مليون دولار أمريكي ، فهذا يعني أن المنظمة بحاجة إلى تقديم ١٠٠ ألف دولار أمريكي كمساهمة في التكاليف.

كيف يساعد ذلك البرنامج الذي أقوم بتنفيذه؟

إن تخصيص الأموال أو غير ذلك من الموارد العينية للمساهمة في تكلفة تحقيق أهداف المشروع الواردة في عقد المنحة أو الاتفاقية التعاونية، من شأنه مساعدة المنظمة بالصورة التالية:

- تحسين استدامة البرنامج من خلال إنشاء آليات ومصادر تمويل آمنة وبديلة.
- تيسير تحمل التزامات أكبر من جانب الشركاء الآخرين الذين لهم دور في تحقيق نتائج المشروع.
- بناء ثقة الجهات المانحة في قدرة المنظمة على مساعدة نفسها.

ملحوظة: قد تُغفل المنظمات مصادر محتملة للمساهمات العينية الموجودة بين أيديهم. على سبيل المثال، يمكن تسجيل ساعات العمل الخاصة بالمتطوعين والتي يتم متابعتها في سجلات العمل، كمساهمة عينية وبالتالي تُحسب كمشاركة في التكلفة. وعلى الرغم من أن بعض المنظمات قد تعتبر الأعمال الورقية الإضافية بمثابة عبء عليها، إلا أن الحكومة الأمريكية غالباً ما تعتبر المنظمات التي تُقدم عدد كبير من ساعات العمل شركاء جيدين. كما أن المتابعة ورفع التقارير بقيمة مساوية لهذه الساعات يساعد في رفع قيمة المنظمة عندما تتقدم للحصول على تمويل جديد.

ما الذي يُعتبر مساهمة في التكلفة؟

من اجل الإعتداد بهذه الموارد كمساهمة في التكلفة، ينبغي أن تفي بالمعايير التالية:

- يتم تضمينها في الموازنة المعتمدة.
- يمكن التحقق من صحتها بناءاً على سجلات المتلقي (ينبغي أن يحتفظ المتلقي بنظام شبيه بالنظام المحاسبي، ليوثق المساهمة في التكلفة).
- تكون ضرورية ومعقولة لتحقيق أهداف المشروع بكفأة وبصورة مناسبة.
- تكون مسموح بها بموجب مبادئ التكلفة السارية للحكومة الأمريكية (بما في ذلك مدى معقولية التكلفة أو قيمة البضائع والخدمات المُتبرع بها).
- لا يتم دفعها بواسطة الحكومة الأمريكية بموجب أي عقد منحة أخر.
- لا يتم إدراجها كمساهمة في أي برنامج آخر ممول من الحكومة الأمريكية.

ورغم أن طلب تقديم المقترحات قد لا يشترط المساهمة في التكلفة، إلا أنه بمجرد أن تلتزم بتخصيص مبلغ كمساهمة في التكلفة، فإنك مُلزم بتقديمه.

ملحوظة: إن بعض اللوائح التي تسري على استخدام أموال الحكومة الأمريكية مثل شروط بلد المنشأ/ المصدر، وتقديم البضائع المفروض عليها قيود، قد لا تسري على استخدام الموارد الخاصة بالمساهمة في التكلفة والتي مصدرها غير الحكومة الأمريكية. على سبيل المثال، إذا تم التبرع بسيارة مرسيدس بنز (مصدرها غير الحكومة الأمريكية) كي تُستخدم في المشروع، فيمكن الاعتراف بها كمساهمة في التكلفة لأن قواعد المصدر وبلد المنشأ لا تنطبق على المساهمة في التكلفة.

لذلك، فإن عليكم التعهد بتقديم المساهمة في التكلفة التي تعرف أنه بإمكانك الحصول عليها. وإذا لم تتمكن من الوفاء بهذا الإلتزام، فإنه يجوز لمسئول الإتفاقية أن يعتبر ذلك سبباً كافياً لإنهاء عقد المنحة أو استقطاع الأموال في نهاية مدة العقد. وإذا كانت الاتفاقية قد انتهت، فإنه يجوز للحكومة الأمريكية أن تطلب منك إعادة المبلغ الذي يساوي مساهمتك في التكلفة التي لم تتمكن من الوفاء بها. وعلى الجانب الآخر، إذا ما تجاوزت المساهمة في التكلفة التي تعهدت بها، سيتم الثناء عليك لأنك قد قدمت أكثر مما التزمت به.

امثلة على أنواع المساهمات في التكلفة والتقييم والتوثيق

- الخدمات التطوعية: هي تلك الخدمات التي يقدمها أفراد واستشاريون محترفون وفنيون، وغيرهم من العمالة الماهرة وغير الماهرة. ويمكن أن تُحسب هذه الخدمات على أنها مساهمة في التكلفة إذا كانت الخدمة جزءاً أساسياً وضرورياً من البرنامج المعتمد. وينبغي أن تتسق أجور المتطوعين مع الأجور التي تدفعها المنظمة وسوق العمل المحلي مقابل الأعمال الشبيهة.

- المستلزمات التي تم التبرع بها للمنظمة: تتضمن المستلزمات المُتبرع بها المستهلكات، والمستلزمات المكتبية والمعملية، والبرمجيات، والمرافق (الكهرباء والتليفون وشبكات الكمبيوتر، وخدمات النظافة)، مستلزمات ورش العمل. ويجب أن تكون القيمة المُعينة للممتلكات الشخصية المستهلكة التي تحسب على أنها مساهمة في التكلفة، معقولة ويجب ألا تتجاوز القيمة السوقية للممتلكات في الوقت الذي تم التبرع بها. وتعتبر الفواتير والإيصالات والقسائم براهين كافية لإثبات القيمة.

- المساهمات النقدية (التمويل المشترك للمشروع: يمكن أن تتضمن المساهمات النقدية تمويلاً من جهات مانحة غير الحكومة الأمريكية، مثل المنظمات الدولية، والحكومات والمؤسسات الأجنبية، والمنظمات الخاصة والأفراد. وفي هذا الصدد، يجب أن تحصل على خطاب من الجهة المانحة يذكر بوضوح المبلغ النقدي/ التمويل الذي تم التبرع به.

- الأجهزة والمعدات والمباني والأراضي التي تم التبرع بها للمنظمة: ويمكن أن تتضمن الأجهزة والمعدات والمباني والأراضي والمساحات المكتبية التي تم التبرع بها والخاضعة للخصم، أو الأجهزة المُتبرع بها أو المستعارة، أو الاستخدام المؤقت لمساحة أو مرافق تم التبرع بها. وينبغي تحديد قيمة الأراضي والمباني بواسطة خبير مثمن مستقل (على سبيل المثال، مُثمن عقاري مُعتمد). أما بالنسبة للأجهزة المستعارة أو المُتبرع بها، فينبغي ألا تتجاوز قيمتها القيمة العادلة للسوق/ الإيجارية.

رفع التقارير عن المساهمة في التكلفة

من أجل أن تظهر وفائك بالتزاماتك الخاصة بالمساهمة في التكلفة، ينبغي أن تسجل المبلغ (او المبلغ المساوي في حالة المساهمات العينية) في

التقرير المالي الفدرالي الربع سنوي باستخدام النموذج المعياري SF-425 . ويجب أن تُثبت هذه المبالغ في سجلات المنظمة، وينبغي أن تخضع للمراجعة المالية.

المساهمة في التكلفة من المتلقين الفرعيين

بعد الحصول على تصريح من مسئول الاتفاقية، يجوز أن تجمع المنظمة مساهمات من المتلقين الفرعيين (إن وجد) للوفاء بالتزاماتها، علي أن يطلب من المتلقين الفرعيين إتباع نفس الاعتبارات السالف ذكرها.

الشكل ٥٤ – ملخص تقييم المساهمة في التكلفة والمستندات الداعمة لها

نوع المساهمة في التكلفة	التقييم	المستندات الداعمة
• خدمات المتطوعين	• يجب أن تتسق الأسعار مع تلك المدفوعة للأعمال الشبيهة في منظمتك. • في حالة عدم وجود المهارات في المنظمة المتلقية للمنحة، ينبغي أن يكون السعر متسق مع ذلك المدفوع مقابل الأعمال الشبيهة في سوق العمل.	• سجل / بيان حضور وانصراف موقع يظهر فيه عدد ساعات العمل. • يوضح حساب السعر كيفية تقييم الوقت
• التبرع بوقت الموظفين في منظمة أخرى	• سعر الأجر المنتظم للموظف	• بيان حضور وانصراف موقع يظهر فيه عدد ساعات العمل. • يوضح حساب السعر كيفية تقييم الوقت (على سبيل المثال باقي الأجر)
• المستلزمات المتبرع بها	• القيمة السوقية العادلة للمستلزمات وقت التبرع	• خطاب التبرع الصادر. • تقييم للمستلزمات المُتبرع بها بناءً على أسعار كاتالوج أو الإنترنت، أو الفواتير أو المقايسات الخاصة بنفس نوع المستلزمات.
• التبرعات النقدية	• المصاريف الحقيقية التي تم صرفها	• خطاب من الجهة المانحة يُوثق المبلغ النقدي المُتبرع به، واسم المشروع الذي يدعمه. • بيان بنكي يُظهر تاريخ تلقي الممنوح للمبلغ وصرفه إياه.
• التبرعات من الأجهزة والمعدات والمباني والأراضي	• معدل الإهلاك (وفقاً لسياسة المنظمة) أو رسوم استخدام المعدات أو الأجهزة أو المباني. • قد يسمح بالقيمة الكاملة للأجهزة والأصول الرأسمالية الأخرى والمصروفات الإيجارية العادلة للأراضي، بشرط أن يوافق مسئول الإتفاقية أو مسئول إدارة المنح على هذه المصروفات.	• خطاب يبين الأشياء التي تم التبرع بها. • سياسة محاسبية تعكس سياسة الإهلاك بالمنظمة. • كاتالوج لمقارنة الأسعار أو مقايسات للأسعار السوقية. • تثمين مستقل لقيمة الأراضي.
• التمويل المشترك للمشروع	• التكاليف الفعلية المصروفة	• خطاب من الجهة المانحة يبين ما الذي تم التبرع به أو نسخة من الاتفاقية او العقد. • نسخة من الفاتورة التي دفعها المانح الاخر.

٩,٧ قواعد التاهيل لتلقي تمويل من الحكومة الأمريكية

يعتبر الاستبيان الذي يسبق ترسية المنحة (انظر القسم ٢,٣,١) النشاط الأول الذي تقوم به الحكومة الأمريكية لتحديد ما إذا كنت مؤهلاً لتلقي التمويل.

التأهيل لبرامج معين

لكل برنامج قواعد إضافية للتأهيل مذكورة في الإعلان. يجب الإطلاع على الدعوة بإمعان لمعرفة معايير التأهيل المحددة.

معايير التأهيل الخاصة للمشروعات الصغيرة المملوكة للمرأة والأقليات

تستخدم الحكومة الأمريكية في بعض الأحيان معايير اختيار خاصة لتشجيع أنواع معينة من المنظمات على التقدم للحصول على تمويل وزيادة فرص نجاحها. ومثال على ذلك، الدعوة التي تعطي نقاط اضافية للمشروعات الصغيرة المملوكة للمرأة والأقليات. غالباً ما تتقدم هذه المشروعات بطلب التمويل إلى الشركات الخاصة الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية. إذا شعرت أن منظمتك قد تستفيد من هذا الأمر، عليك التأكد من دراسة الإجراءات الخاصة باعتماد وضعك.

٩,٨ الشراكات

يعد إنشاء الشراكات طريقة رائعة لزيادة فرص التمويل ذات الصلة بمنظمتك. وفي العديد من الحالات، تكون احدى فرص التمويل كبيرة جداً على أي منظمة بمفردها حتى تتمكن من إدارتها بنفسها. إذا كانت منظمتك قادرة على التعامل مع معظم وليس كل العمل، إذن، قد ترغب في البحث عن متلقين فرعيين لمساعدتك في المهام الإضافية. وإذا كانت منظمتك غير قادرة على القيام بأغلب العمل، ولكن يمكنها الإسهام في جزء هام من المشروع، فقد تود إذن العثور على منظمة أكبر تكون قد تقدمت للحصول على تمويل وتصبح انت متلق فرعي في طلبها.

أنواع الشراكات

هناك طرق مختلفة لبناء فريق العمل. وقد يستفيد نموذج الشراكة الذي تقترحة لتنفيذ البرنامج من أي نوع من أنواع العلاقات مع الشركات كما يلي:

١. متلق فرعي مُنفذ – المتلقي الفرعي المنفذ هو منظمة تنفذ جزء من البرنامج مباشرةً وربما تبرم عقد منحة فرعية مع متلقي المنحة الرئيسي.

٢. مقاول – المقاول هو شركة أو منظمة تقدم خدمة محددة لفريق المشروع، وتتعاقد مع المتلقي الرئيسي. على سبيل المثال، قد يقدم المقاول التدريب أو الاستشارات حول تطوير نظام المتابعة والتقويم.

٣. المنظمة المستفيدة – المنظمة المستفيدة هي المنظمة التي قد تكون مسئولة عن التنفيذ، بوصفها مستفيدة أكثر من المنفذ. وفي هذه الحالة، يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو بناء قدرات هذه المنظمة. وتعتبر المنظمات المجتمعية الصغيرة نماذج للمنظمات المستفيدة. وقد تستخدم مذكرة تفاهم أو اتفاقية المنح الفرعية مع مثل هذه المنظمات.

وبرغم عدم وجود معادلة لتحديد المزيج الصحيح من أنواع الشراكات لبرنامج محدد، فإننا نعرض فيما يلي لمجموعة من الأمور التي قد تضعها في اعتبارك:

- كل متلق فرعي يحتاج إلى إشراف. وقد ترغب في تقييد العدد الإجمالي للشركاء إلى العدد الذي يمكنك إدارته بشكل معقول.
- لكل شراكة ناجحة منظمة قائدة، وبدون القائد، سيحتاج كل قرار خاص بالأنشطة اليومية وقتاً طويلاً حتى تصل إلى التوافق العام. يجب أن تعمل المنظمة القائدة على تمكين المتلقين الفرعيين من المساهمة في البرنامج بأكمله، ولكن ينبغي أن تكون قادرة على إدارة المهام الإدارية اليومية والمساعدة في دفع عملية صنع القرار بحيث تكون في إطار المدى الزمني المحدد.
- يجب أن تكون علاقة المتلقى الفرعي تعاونية. قد يسعى المتلقي الرئيسي للحصول على المدخلات من المتلقي الفرعي، وفي هذه الحالة يجب أن يعمل الطرفان معاً. كما يجب أن يحترم المتلقي الفرعي مواعيد التسليم وغيرها من الشروط الأخرى التي يضعها متلقي المنحة الرئيسي.
- يجب أن تتضمن جميع نماذج الشراكات خطوط واضحة للاتصالات والأدوار والمسئوليات والعمليات الدورية ذات الصلة بتبادل الخبرات ومواجهة التحديات. وقد تنهار الشراكات التي تضم منظمات قوية وخبيرة بسبب سوء فهم بسيط كان من الممكن تفاديه من خلال قنوات اتصال أفضل.

الاتفاقيات الفرعية والعقود من الباطن والمنح الفرعية ومذكرات التفاهم

عندما تدخل في شراكة، غالباً ما يتطلب الأمر شكل من أشكال العقود لتوضيح الهدف من هذه العلاقة والتوقعات وتفاصيل التمويل والخدمات.

في مرحلة تقديم الطلبات، قد تكون مذكرة التفاهم هي كل المطلوب، نظراً لعدم وجود ضمانات للحصول على التمويل بعد. ولكن بمجرد ترسية المنحة، يجب إبرام عقود أو اتفاقيات رسمية. وعلى الرغم من وجود أنواع مختلفة من الاتفاقيات، إلا أن المصطلحات التالية هي الاتفاقيات الأكثر شيوعاً بين المنظمات غير الحكومية:

- **الاتفاقية أو الاتفاقية الفرعية** – هي وثيقة شبيهة بالاتفاقية التعاونية التي تبرم بين الحكومة الأمريكية والشريك الرئيسي، يجب أن تحدد برنامج المتلقي الفرعي وإطاره الزمني والموازنة والتقارير وغيرها من المتطلبات.
- **العقد أو العقد من الباطن** – غالباً ما يُستخدم لشراء سلع أو خدمات. وتحدد هذه الوثيقة، على الأقل، السلع أو الخدمات التي يتم شرائها، وسعرها ومواعيد تسليمها، وطريقة السداد، وأية احكام أخرى. ويكون التركيز الاساسي للعقد على المنجزات أكثر من الطريقة التي ستُنفذ بها الشراكة.
- **المنحة أو المنحة الفرعية** – يجب أن تحدد اتفاقية المنحة كيف يمكن لمتلقي المنحة استخدام الأموال وما هي الالتزامات التي عليه فيما يتعلق بالتقارير والمحاسبة مستقبلاً.
- **مذكرة التفاهم** – تُستخدم مذكرة التفاهم غالباً عندما يخلو الأمر من تحويل لأموال، ولكن قد تكون هناك توقعاً بتبادل السلع والخدمات الأخرى بين المنظمات. على سبيل المثال، تصف مذكرة التفاهم العلاقة التي يقوم فيها الشريك الرئيسي بتدريب منظمة مجتمعية ودعمها وتزويدها بالسلع لتنفيذ برامجها.

٩,٨,١ الوصول إلى المتلقين الفرعيين

يستطيع المتلقون الفرعيون سد الثغرات في طلبك للتمويل وجعلها أكثر قوة، كما يستطيعون زيادة مصداقيتك في المجتمعات التي لم تعمل فيها من قبل، بالإضافة إلي جلب الخبرة في المجالات الفنية المحددة التي قد تكون مهاراتكم فيها محدودة. إلي جانب إنه يمكنهم المساعدة في التنفيذ، أو توفير المساعدة الفنية والتدريب، وليس بالضرورة أن تكون المؤسسات الفرعية صغيرة إذ في الحقيقة غالبًا ما تجلب المنظمات غير الحكومية المحلية منظمات غير حكومية دولية كبيرة لتوفير دعم فني لمشروع ما.

إذا شعرت خلال عملية تقديم الطلب، بأن هناك ثغرة قد يسدها متلقي فرعي ما، ضع في اعتبارك الخيارات التالية:

- إذا كنت تعرف هيئة مناسبة ولديك علاقة قائمة بها، قم بتسميتها في طلبك. هذا هو الخيار الأمثل خصوصًا إذا كنت قد عملت مع هذه المؤسسة بنجاح من قبل، أو أنك تريد أن تكتسب دور تنفيذي كبير.
- إذا كنت تعرف هيئة ما ولكن لا تملك الخبرة بالعمل مع تلك الهيئة أو أنك غير واثق من إمكانياتها، يمكنك الإشارة إلي هذه الهيئة كشريك محتمل ولكن اقترح بأنك ستنتهي من مسألة اختيار الشريك عند تلقي المنحة. هذا يعطيك فرصة المنافسة على المنحة الفرعية أو إجراء تقييم للشريك المحتمل قبل عقد اتفاقية معه. إذا كان الأمر كذلك، فإن عقد مذكرة تفاهم مع الشريك المحتمل يعتبر فكرة جيدة إلي جانب توضيح عملية ما بعد المنحة التي تخطط لاستخدامها للانتهاء من المنحة الفرعية.

إذا كانت خبرتك بمؤسسة ما محدودة أو أنك غير واثق من الشركاء المحتملين الذين قابلتهم، قد يكون من الأفضل توضيح ذلك في طلبك بأنك ستسمي المتلقين الفرعيين لاحقًا ثم تحدد العملية التي ستستخدمها لاختيار المتلقين الفرعيين.

قبل البحث عن متلق فرعي، حدد المعايير الواجب الإيفاء بها. قد يتضمن ذلك أن يمتلك خبرة معينة أو أن يكون موجوداً في منطقة جغرافية معينة، أو أن يكون قد نفذ برنامجاً بالحجم ذاته في الماضي. قد ترتب تلك المعايير حسب أهميتها، حتى تستطيع مساعدتك في التقييم بموضوعية وإختيار أكثر الهيئات المناسبة بشكل أفضل.

وحتى تنجح في إيجاد متلقين فرعيين جيدين، يتطلب الأمر العمل مع شبكات المنظمات غير الحكومية وسؤال الهيئات الأخرى التي عملت معها بالماضي. قد يستغرق لقاء الهيئات ومراجعة عملهم وقتًا كثيرًا، ومن ثم، عليك البدء مبكرًا في البحث عن متلق فرعي.

٩,٨,٢ البحث عن تمويل كمتلقي فرعي

يجب متابعة إعلانات التمويل والبحث عن فرص التمويل التي قد تكون قادرًا على المساهمة فيها كمتلق فرعي. ما إن تجد فرصة مناسبة، حدد الهيئات التي تخطط أو على استعداد للتقدم للحصول على المنحة. وتعتمد هذه العملية على شبكات العمل. حاول أن تُقيم إذا ما كانت هذه المنظمات مؤهلة للتعامل مع المنحة. قد تكون هناك هيئة داخل البلاد تؤدي بالفعل نفس المهام / الخدمات وقد تكون مهتمة بالتوسع. اطلب المدير لتسأله إذا ما كانت المؤسسة تفكر في التقدم وأقترح عليه كيف يمكن أن تكون المنظمة في وضع أفضل بمساهمتك كمتلق فرعي.

ومن الفوائد الإضافية عند البحث عن التمويل كمتلقي فرعي هو أنه قد يكون لدي مقدم الطلب الأساسي موارد وخبرات في مجال تطوير المقترحات. قد يطلب منك، مقدم الطلب الأساسي المساهمة بجزء من وصف البرنامج الذي ستساعد في تنفيذه وموازنته المقترحة. لا تتردد في أن تطلب من مقدم الطلب الأساسي بعض التوجيه والإرشاد في وضع الأهداف والموازنات.

إذا كانت المؤسسة القائد التي تعمل معها غير ناجحة، فإن فرصتك للاشتراك في البرنامج لم تنتهي بعد. فحالما يتم الإعلان عن المنحة، عليك الاتصال بمقدم الطلب الناجح و/أو الحكومة الأمريكية وأجعل أحدهما يعرف كيف تأمل في الإسهام في البرنامج. ربما لم يقم مقدم الطلب الناجح بتسمية كل المتلقين الفرعيين الخاصين به وقد يضيفك لفريقه قبل بدء البرنامج.

٩,٩ الملخص والمراجع

يعتبر البحث عن التمويل مهمة صعبة، ولكن بوجود استراتيجية متأنية وبرنامج مصمم بشكل جيد وموازنة وشراكات قوية، ستتمكن من زيادة فرص نجاحك والاستمرار في خدمة الفئات المستهدفة الذين يعتمدون على برامجك.

المراجع

الاستمارة القياسية / المعيارية SF-424 A – معلومات الموازنة – البرامج التي لا تحتوي على مكون إنشاءات.
http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424A-V1.0.pdf

البحث عن تمويل
Know How Nonprofit: مكان لكل العاملين في كيانات لا تهدف للربح للتعلم وتبادل الدروس المستفادة:
http//:www.knowhownonprofit.org

صندوق الأدوات المجتمعية: طلب المساهمات والدعم الفني
http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1340.htm

Network for Good: معلومات وأدوات للبحث عن التمويل على الإنترنت. http://www.fundraising123.org/fundraising

اختيار برمجيات البحث عن التمويل
http://www.techsoup.org/learningcenter/software/archives/page9939.cfm

الملحق (١)
مسرد المصطلحات والاختصارات

A–١٢٢ دورية المكتب الأمريكي للإدارة والموازنة التي تحمل عنوان «مبادئ التكلفة للمنظمات غير الهادفة للربح»، وتضع المبادئ الخاصة بتحديد تكلفة المنح والعقود وغيرها من الاتفاقيات. وتنص المبادئ على أن الحكومة الأمريكية تتحمل المشاركة العادلة في التكلفة باستثناء ما يحظره أو يُقيده القانون.

A–١٣٣ دورية المكتب الأمريكي للإدارة والموازنة التي تحمل عنوان «المراجعة المالية للدول والحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية» التي تضع معايير الوصول إلى الاتساق والتوحيد بين جميع الجهات التابعة للحكومة الأمريكية بالنسبة للمراجعة المالية للولايات والحكومات المحلية والمنظمات غير الهادفة للربح التي تنفق من أموال الحكومة الأمريكية. حالياً، يبلغ حد المراجعة للمنظمات الأمريكية في ظل A–١٣٣ ٥٠٠ ألف دولاراً أمريكياً سنوياً، و٣٠٠ ألف دولاراً أمريكياً للمنظمات غير الأمريكية سنوياً.

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

الشراء – شراء الحكومة الامريكية أو تعاقدها للحصول على شيء ما لاستخدامها الخاص، بما في ذلك المنتجات والسلع والخدمات.

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

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

AED – أكاديمية تطوير التعليم

التكلفة المحمّلة: التكلفة المترتبة لدعم منحة أو تسييرها بالتحديد.

التكلفة المسموح بها– التكلفة الناشئة والتي تعتبر مقبولة ويجوز تحميلها على المنحة

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

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

APR– التقرير السنوي للبرنامج، وهو تقرير يجب رفعه بعد اكتمال تنفيذ خطة العمل السنوية للمشروع. انظر SAPR

بيان البرنامج السنوي APS – وثيقة للتمويل تسمح للحكومة الأمريكية بإعطاء مجموعة من المنح خلال فترة معينة من الزمن.

المساعدة – تمويل تمنحه الحكومة الأمريكية لفرد أو منظمة كي تحقق مصلحة عامة.

فريق المساعدة – مجموعة USAID التي تقوم بتحديد مدة التمويل ونوعها بشكل أولي.

المراجعة / التدقيق – عملية مراجعة ودراسة مستقلة لسجلات النظام وأنشطته.

وثائق / حزمة المراجعة – حزمة من النماذج والمعلومات تتضمن نتائج عملية المراجعة وخطة العمل التصحيحية لمعالجة كل نتيجة وردت في تقرير المراجع.

فئة الخدمة المصرح بها – ما لم يخضع السفر لاستثناءات محددة، يجب أن تكون تكلفة رحلات السفر الممولة من الحكومة الأمريكية عادية (الدرجة السياحية أو ما يعادلها).

مبلغ المنحة (أو المنحة) – إجمالي مبلغ المنحة المتوقع إنفاقها خلال مدة المشروع. انظر كذلك اجمالي التكلفة المقدرة.

تقييم مبدئي الأساسي– هو صورة سريعة للمجتمع أو المستفيدين المستهدفين قبل بدء المشروع.

المستفيد – الفرد أو المجموعة أو المنظمة سواء المستهدفة أو غير المستهدفة التي تستفيد بصورة

مباشرة أو غير المباشرة من تدخل التنمية.

مجلس الإدارة – هي المجموعة الحاكمة للتوجه العام ورسالة المنظمة.

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

صياغة الشعار – عملية تشكيل هوية لمنتج أو خدمة وذلك باستخدام الصور والكلمات لخلق ردود فعل نفسية إيجابية لدى المستفيدين متأثرة باستعمالات الشعار (الترويج، خدمة العملاء، عملاء آخرين، الخ). انظر وضع الشعارات والعلامات ايضاً.

معدل الإنفاق – المعدل الذي تنفقون به أموال المنحة على أساس دوري – شهريا عادة.

CAP – برنامج الشركاء القادرين، الممول من USAID يعمل على تدعيم القدرات المؤسسية والفنية للمنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية والدينية، والمنظمات الدعم الوسيطة، وشبكات المنظمات غير الحكومية في القطاعات الفنية. ويقدم البرنامج الدعم الفني والتدريب وإدارة المنح لبعثات USAID والوحدات التشغيلية من أجل تحسين برامج المنظمات غير الحكومية.

بناء القدرات – تعزيز قدرة المنظمة على إدارة نفسها وتحقيق رسالتها بفعالية.

الأساس النقدي للنظام المحاسبي – أسلوب امساك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل الأحداث والعمليات المالية بناء على التدفق النقدي والمركز المالي. يتم تسجيل الإيرادات عند استلام الأموال ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. في المحاسبة القائمة على الأساس النقدي يطلق على الإيرادات والمصروفات أيضا المقبوضات والمدفوعات. لا تعترف المحاسبة القائمة على الأساس النقدي بالمصروفات والإيرادات المستحقة مثل الأرصدة الدائنة أو الأرصدة المدينة أو المصروفات المقدمة أو المستحقة. هذا النظام أسهل بالنسبة للأفراد والمنظمات التي ليس لديها عدد كبير من هذه المعاملات، أو في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية ما بين بداية المعاملة والتدفق النقدي قصيرة جدا. انظر ايضاً نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق.

COB المنظمات المجتمعية.

CFR – قانون اللوائح الفدرالية هو عبارة عن تقنين للقواعد العامة والدائمة المنشورة في السجل الفدرالي بواسطة الإدارات والهيئات التنفيذية للحكومة الأمريكية.

إغلاق المنحة – مرحلة إغلاق المشروع والتي يتم فيها إنهاء كل الأنشطة والمهام الإدارية.

السلعة – أي عنصر يمكن شراؤه أو بيعه، غالباً ما يكون منتجاً أو مادة خام (خشب أو قمح أو قهوة أو معادن أو غير ذلك).

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

العقد – آلية تستخدمها الحكومة الأمريكية في ترسية المشتريات.

الاتفاقية التعاونية (الشراكة) – إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الطريقة عندما ترغب بالتدخل بشكل جوهري في المشروع.

حدود التكلفة – حد التكلفة لنشاط ضمن حدود الموازنة. لا يمكن للمشروع تخطي حدود التكلفة المحدد له.

المساهمة في التكاليف – الجزء الذي لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة من تكاليف المشروع أو البرنامج، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.

CTO – المسئول الفني المختص (المصطلح السابق الذي كان يطلق على الممثل الفني لمسئول الاتفاقية أو الممثل الفني لمسئول العقد).

الإستبعاد – تدبير يتخذه المسئول لإستبعاد مقاول من تعاقدات الحكومة الأمريكية والتعاقد من الباطن المسموح به لفترة محددة معقولة، والمقاول الذي يتم استبعاده يُسمى «مستبعد».

DEC Development Experience Clearinghourse– هو أكبر بوابة إليكترونية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحتوي على الوثائق الفنية ووثائق البرامج الممولة من USAID.

التكاليف المباشرة – السلع والخدمات التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.

التكاليف غير المسموح بها – التكاليف التي لا يمكن تسديدها لكونها غير منطقية أو غير ملائمة.

المراجعة النافية للجهالة – التقييم اللازم للأداء السابق والسمعة والخطط المستقبلية للشريك المحتمل أو أي كيان أخر من حيث ممارسات

ومبادئ العمل المختلفة. وينطوي ذلك عادةً على فحص السجلات المالية ونطاق العمل الاجتماعية والبيئية والمالية على الأقل.

رقم DUNS – هو رقم فريد مكون من ٩ رموز رقمية يُعين لجميع الكيانات، وهو شرط للعمل مع الحكومة الأمريكية بغرض التعاقد أو المنح (انظر http//fedgov.dnb/webform).

رقم هوية صاحب العمل Employer Identification Number EIN – يطلق عليه أيضا رقم الهوية الأمريكية الفدرالية الذي يعرّف عن مشروع أو هيئة غير ربحية)؛ تستخدم USIAD هذا الرقم لتسهيل عملية دفع المنحة.

قائمة الأطراف المستبعدين – قاعدة بيانات بالأفراد والمنظمات غير المؤهلة للحصول على أموال من USAID أو أي وكالة أخرى تابعة للحكومة الأمريكية. يتحمل متلقوا المنح مسؤولية استعمال قاعدة البيانات الموجودة على الإنترنت للتحقق من البائعين والمستشارين ومقدمي الطلبات قبل أية عملية شراء أو قرار تعيين.(http://www.epls.gov). هناك مصادر أخرى متوفرة على الإنترنت للتحقق من الأهلية من بينها القائمة الموحدة للأمم المتحدة (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml). وقائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/).

العلاقات الخارجية – تشير إلى جهود المنظمة لتعزيز اتصالاتها وتدعيم علاقاتها وبناء فهم جماهيري بالمنظمة وبأعمالها ودعمها.

FAR – **لوائح الشراء الفدرالية**، وهي مجموعة القوانين الأمريكية التي تحكم اجراءات الشراء الخاصة بالحكومة الأمريكية.

FBO – منظمة تقوم على أساس ديني / خيري

Federal Audit Clearinghouse – هو هيئة بداخل الحكومة الأمريكية مسئولة عن تلقي ودراسة حزم تقارير المراجعة الموحد لآلاف المتلقين للتمويل الأمريكي، وتوزيعها على الوكالات التابعة للحكومة الأمريكية.

التقرير المالي الفدرالي – يعرف أيضاً بالنموذج المعياري SF-425 ، وهو نموذج لتقرير مالي جديد للحكومة الأمريكية يحل محل أكثر نموذجين للتقارير المالية شيوعاً ويوحدهما في نموذج واحد – تقرير الحالة المالية والتقرير الفدرالي للمعاملات النقدية.

النتائج/الملاحظات – خلاصة المراجعة التي تدعمها الأدلة الكافية والصحيحة وذات الصلة.

السنة المالية – فترة مستخدمة لحساب البيانات المالية السنوية في مشاريع الأعمال والمنظمات الأخرى. قد تكون نفس السنة التقويمية أي من ١ يناير إلى ٣١ ديسمبر. تغطي السنة المالية في الحكومة الأمريكية فترة ١٢ شهر تبدأ من ١ أكتوبر وتنتهي في ٣٠ سبتمبر من السنة التالية.

قانون السفر على الخطوط الجوية الأمريكية Fly America Act– نظام مطبق على كل رحلات السفر الممولة من الحكومة الأمريكية يوجب استخدام الناقلات الجوية الأمريكية مع وجود بعض الاستثناءات.

(FMO وأ FM) – مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID

تقرير الضرائب الأجنبية* – هو تقرير ينبغي لجميع متلقي التمويل من الحكومة الأمريكية اكماله سنوياً للإبلاغ عن أية ضريبة قيمة مضافة قد تم سدادها للحكومات المضيفة. وتُستخدم هذه التقارير لضمان عدم خضوع المساعدات الأجنبية من الولايات المتحدة لأية ضرائب.

إيجاد مصدر التمويل – هي عملية طلب أو تجميع للمساهمات (المالية أو غير ذلك من الموارد) عن طريق طلب التبرعات من الأفراد والشركات والمؤسسات الخيرية والهيئات الحكومية.

مبادئ المحاسبة المقبولة عموما (GAAP) – إطار معياري لإرشادات المحاسبة وإعداد التقارير المالية. يشتمل على المعايير، الاتفاقيات، والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد القوائم المالية. تستخدم العديد من الدول المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (http:// IFRS en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards) التي أقرها مجلس معايير المحاسبةالدولية (http:// en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board) الذي يوفر أيضا إطار لمعايير المحاسبة وإعداد التقارير المالية.

* غيرمطبقة على الجمعيات الحاصلة على منح من USAID في مصر.

الكود الجغرافي – الكود الذي تعينه USAID للممنوحين لتحديد البلدان التي يُسمح لهم بشراء السلع والخدمات منها.

الهدية – أية عطية أو معروف أو خصم أو ترفيه أو استضافة أو قرض أو التسامح في الديون أو غير ذلك من الأشياء التي لها قيمة مالية. وتتضمن الهدية خدمات كذلك، مثل التدريب والنقل والسفر المحلي والسكن والوجبات، سواء كان في صورة عينية من خلال شراء تذكرة أو السداد المقدم، أو سداد التكلفة لاحقاً.

الحوكمة – عملية تقديم الرؤية العامة والتوجه والغرض والإشراف العام على المنظمة عن طريق هيكل – مجلس الإدارة – المستقل عن الإدارة التنفيذية للمنظمة المسئولة عن أنشطة العمل اليومية.

المنح – وسيلة تستخدمها الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. وبموجب الهبة، تحتفظ الحكومة الأمريكية بمستوى أقل من السيطرة على البرنامج مقارنةً بالاتفاقيات التعاونية.

فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز – فيروس نقص المناعة البشرية يمكن أن يصيب الجهاز المناعي – آلية الجسم في محاربة الأمراض – ويدمره. أما الإيدز – متلازمة نقص المناعة المكتسب فهو مرض ينتج عن عدم قدرة الجسم على محاربة العدوى.

الآفاق – الفترة الزمنية المستقبلية التي تضعها المنظمة نصب عينيها عند وضعها للخطة الإستراتيجية

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

الموارد البشرية – تشير إلى كيفية إدارة الموظفين / العاملين بواسطة المنظمة أو إلى إدارة شئون الافراد المسئولة عن هذا الدور.

الأثر – نتيجة محددة ويمكن قياسها لأنشطة المشروع.

المصاريف النثرية – المصاريف التي يتم تحملها أثناء السفر مثل بدل المكافآت والإكراميات مقابل الخدمات، استخدام المغسلة ودورات المياة...الخ.

المؤشر – عامل محدد في البيانات تستخدمه المنظمة لمتابعة سير عمل البرنامج. (انظر مستهدف)

التكاليف غير المباشرة – التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن تحميلها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين...الخ.

المساهمة العينية – الموارد غير النقدية المقدمة لمشروع ما، وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضا اعتبارها جزء من المساهمة في التكاليف.

السفر الدولي – أي رحلة سفر بين بلدين.

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

المتابعة والتقييم «M&E» – عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات لتحديد أثر المشروع ومتابعة سيره وقياسه.

الوجبات والمصاريف النثرية (M&IE) – التكاليف التي يتم تحملها خلال رحلة السفر مثل تكاليف الإفطار، الغداء، العشاء، المكافآت وبدل الخدمات، وبدل خدمات المغسلة ودورات المياه...الخ.

الإدارة – العمليات اليومية بالمنظمة.

قرار الإدارة – تقييم الإدارة للتوصيات والقرار المتخذ حول الإجراءات الملائمة التي سيتم اتباعها.

الأحكام المعيارية الإلزامية – مجموعة القواعد والأنظمة التي يجب على متلقي منحة USAID اتباعها. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf).

التسويق – مجموعة العمليات والأنشطة التي تسهم في بناء صورة المنظمة أمام الجمهور والتي عند تنفيذها بكفاءة – وتدعيمها بالعمل الجيد من قبل الموظفين – تساعد في كسب ثقة المستفيدين والقيادات المحلية والجهات المانحة.

وضع الشعار – وضع رسم تعريفي أو رمز على مواد البرنامج أو لافتة المشروع للتعريف بالمساهمين بوضوح، وبالتالي تحديد المنظمات التي تدعم العمل.

المساهمات – نسبة مئوية أو مبلغ ثابت ليس من موارد الحكومة الأمريكية تفرض USAID على المتلقين تقديمها لمشروع ما حتي يكونوا مؤهلين للحصول على المنحة.

حدود الشراء بالأمر المباشر – سقف تحدده المنظمة ويجوز تبسيط إجراءات الشراء إذا كانت بمبلغ أقل منه. على سبيل المثال، إذا كان سقف المشتريات الصغيرة لديكم ١٠٠٠ دولاراً أمريكياً قد يتعين عليكم الحصول على ثلاثة عروض على الأقل عن أي شيء يزيد ثمنه عن هذا المبلغ وليس على الأشياء التي تكون قيمتها مساوية لذلك المبلغ أو أقل منه.

البعثة – الجهة الممثلة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في البلد المتلقية للمساعدة من USAID.

التعديل – التغييرات المطلوبة خلال مدة الاتفاقية، مثل أموال إضافية أو تغييرات في البرنامج أو في الموظفين الرئيسيين، التي تستوجب الحصول على الموافقة.

مذكرة تفاهم Memorandum of «MOU» Understanding – مستند يستخدم للتأكيد على بنود متفق عليها إذا لم يتم توثيق الاتفاق الشفوي في عقد رسمي. يمكن أن تنص المذكرة على المبادئ الأساسية والإرشادات التي سيعمل الأطراف معاً بموجبها لتحقيق الأهداف. يجب عدم استخدام مذكرة التفاهم في الحالات التي تنطوي على تحويل أموال.

NGO – منظمة غير حكومية

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

تمديد دون تمويل إضافي – عندما يطلب متلقي المنحة ويحصل على مدة إضافية تتعدى فترة انتهاء المشروع ويستخدم فائض الأموال غير المنفقة من المنحة الأصلية لإنهاء الأنشطة دون طلب زيادة في التمويل.

المبلغ المخصص أو الالتزام – المبلغ الذي تتعهد به الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لأحد البرامج. ولا يوجد ضمان أن USAID سوف تعيد للمستفيد أية مبالغ تتجاوز مبلغ الإلتزام.

بلد المنشأ – المكان الأصلي الذي نمى فيه نبات أو صُنعت فيه سلعة.

OVC – الأيتام وغيرهم من الأطفال المعرضين للخطر.

البدل اليومي – الحد الأقصى للمبلغ الذي تسمح الحكومة الأمريكية برده إلى الفرد عن كل يوم لتغطية نفقات الإقامة والوجبات والمصاريف النثرية في رحلات السفر بالنيابة عن المشروع.

مبلغ المنحة المخصص غير المنفق Pipeline – المبلغ المخصص للبرنامج ولم يتم إنفاقه بعد، ويتم حسابه من خلال جمع كل الأموال التي تم إنفاقها حتى تاريخه وطرح ذلك المبلغ من إجمالي مبلغ الالتزام المخصص حتى تاريخه.

تقييم ما قبل ابرام اتفاقية التمويل – مراجعة للنظام المالي للمنظمة لتحديد ما إذا كان يفي بالحد الأدنى من الشروط التي وضعتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قبل منح التمويل.

المتلقي الرئيسي – متلقي التمويل من الحكومة الأمريكية الذي يتلقى مباشرةً التمويل ويعتبر المسئول الأول عن دقة اكتمال كل دورة لرفع التقارير وتحقيق أهداف البرنامج.

الموافقة المسبقة – تصريح مكتوب من مسئول الإتفاقية بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قبل الشراء أو غير ذلك من الأفعال.

التعاقدات – الحصول على السلع والخدمات بصورة نزيهة وشفافة وفقاً للقواعد واللوائح السارية.

دخل البرنامج – الأموال التي يكتسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال تحصيل رسوم على الخدمات أو بيع منتجات المشروع. يختلف دخل البرنامج عن الأنشطة المولدة للدخل والتي يمكن للمستفيدين من البرنامج الاحتفاظ بموجبها بأي دخل يحققوه.

المواد المحظورة: السلع أو الخدمات التي لا يمكن شراؤها بأموال من الحكومة الأمريكية تحت أي ظرف

المصادر المحظورة: الأفراد العاملين لدى USG أو المتعاملين أو المتوقع إبرامهم أعمال مع موظفي USAID.

الترويج – اي وسيلة غير الإعلان (على سبيل المثال، مناسبات أو إحتفالات خاصة، أو ملصقات أو تي شيرتات، أو مطويات) تستخدمها المنظمة (منظمة غير حكومية مثلاً) للتسويق من أجل زيادة معرفة الناس بمنتج أو خدمة أو فكرة بين الجماهير المستهدفة.

QPR – تقرير الأداء ربع السنوي

التكلفة المعقولة – التكلفة العادية والضرورية والتي يتحملها الشخص الحكيم خلال أداء أعماله الاعتيادية.

المتلقي – المنظمة التي تتلقى المساعدة المالية المباشرة (منحة أو اتفاقية تعاونية) لتنفيذ نشاط أو برنامج. أنظر المتلقي الفرعي

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

RFA دعوة لتقديم الطلبات – آلية تستخدم للهبات والاتفاقيات التعاونية، مما يعني أن USAID تتوقع أنشطة تمويلية بإشراف محدود. كما أنها اكثر السبل شيوعاً في تجميع الطلبات من المنظمات غير الحكومية.

RFP دعوة لتقديم العطاءات / المقترحات – آلية تستخدم مع العقود. ويجوز ترسية العقود لأي نوع من أنواع المنظمات رغم انها تستخدم معظم الوقت للمنظمات غير هادفة للربح.

تقرير الأداء نصف السنوي – هو تقرير يحين موعد تقديمه كل ستة أشهر أثناء تنفيذ خطة العمل السنوية للمنظمة، ويقدم آخر التطورات للحكومة الامريكية بشأن تقدم المشروع. أنظر تقرير الأداء السنوي.

نموذج SF-270 – نموذج طلب دفعة مسبقة ويتم استخدامه لطلب مبالغ لاتفاقية منحة أو اتفاقية تعاونية.

نموذج SF-424 – نموذج معياري لتأكيد الالتزام، تُستخدم من قبل المنظمات لتأكيد التزامهم أمام USAID باللوائح والقواعد الضرورية وأنهم قادرين على اكمال برامجهم بنجاح.

نموذج SF-425– نموذج التقرير المالي الفدرالي ويتم استخدامه لإعداد التقارير المالية للمنح أو الاتفاقية التعاونية.

النموذج SF-1034– نموذج يتم استخدامه لطلب دفعات مقدمة أو تسوية دفعات سابقة.

النموذج SF-1408 – نموذج معياري لمراجعة ما قبل ترسية عقد التمويل، ويرتبط هذا النموذج بالنظام المحاسبي للمقاولين المحتملين.

نموذج SF-1420 – نموذج معياري لبيان السيرة الذاتية للموظف المتعاقد يتم استخدامه في مرحلة التوظيف لجمع معلومات ذات صلة مثل سجل الرواتب السابقة.

التكاليف المشتركة – السلع والخدمات التي تستفيد منها عدة مشاريع ولا يمكن للبائع إصدار فاتورة مستقلة بها لكل مشروع . لهذا، يتم تحميل التكلفة على كل المشاريع المستفيدة بناء على صيغة محددة مسبقا.

تعديل الموازنة بشكل جوهري – إعاده التوجية بين بنود الموازنة بنسبة تتجاوز السقف الذي حددته USAID.

المصدر – المكان الذي يتم شراء سلعة أو خدمة منه بغض النظر عن بلد المنشأ (البلد الذي صنع أو زرع فيه). وهو عادة الموقع الذي يتواجد فيه البائع.

SOW – نطاق العمل أو مهام العمل ويعرف كذلك بالشروط المرجعية لمهمة إستشارية.

بنود الموازنة المقترحة – الفئات المعيارية التي تقترحها حكومة الولايات المتحدة وعلى كل المتلقيين 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.

التخطيط الإستراتيجي – هي عملية تنفذها المنظمة لتحديد اتجاهها أو استراتيجيتها، واتخاذ القرارات الخاصة بالسعي في هذا الإتجاه. ووفقاً لما ورد في «دليل التخطيط الإستراتيجي وتيسير الأعمال للمنظمات الغير هادفة للربح»: « يحدد التخطيط الإستراتيجي، ببساطة، رؤية المنظمة خلال العام القادم أو أكثر، وكيف ستصل إلى هناك وكيف تعرف إذا ما كانت قد وصلت أم لا.»

المنح الفرعية – التمويل الممنوح لمنظمة من خلال وسيط يدير التمويل للممول الأصلي.

المتلقي الفرعي – المنظمة التي تتلقى المساعدة المالية لتنفيذ نشاط أو برنامج من خلال متلقي رئيسي (أو متلقي فرعي). أنظر المتلقي

التدخل الجوهري – الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة على الموافقة على خطط العمل، الموازنات، الموظفين الرئيسيين، خطط المتابعة والتقييم، والمتلقيين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.

تحليل SWOT– تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات. هذا التحليل هو أداة تخطيط تساعد المنظمة على دراسة نفسها ودراسة البيئة الداخلية والخارجية والمستقبلية التي تعمل بها.

المستهدف: العدد المقدر من المستفيدين الذي يتوقع البرنامج الوصول له فيما يتعلق بمؤشر ما خلال فترة زمنية محددة.

الشروط المرجعية – احكام تصف الغرض من المشروع وهيكله، وغالباً ما يتم وضعها أثناء المراحل الأولى من إدارة المشروع.

إجمالي التكلفة المقدرة – إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع الواردة في الاتفاقية التعاونية للمنظمة.

التكاليف غير المسموح بها – التكاليف التي لا يمكن تحملها إما بسبب مخلفتها للوائح أو لكونها غير منطقية أو غير ملائمة.

تكلفة الوحدة – التكلفة الحقيقية للبرنامج مقسومة على العدد الحقيقي للمستهدفين الذي تم الوصول إليهم. على سبيل المثال، برنامج الوقاية تكلفته ١٠٠ ألف دولار أمريكي تمكن من الوصول إلى ١٠٠٠ شخص، إذن تكلفة الوحدة ١٠٠ دولار للشخص.

USAID– الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وهي وكالة مستقلة بالحكومة الأمريكية تدعم النمو الاقتصادي المتكافئ طويل الأجل وتدفع أهداف السياسات الخارجية الأمريكية قدماً.

ضريبة القيمة المضافة – هي ضريبة على شراء السلع والخدمات شبيهة بضرائب المبيعات الأمريكية.

المركبة – المركبات التي تتحرك ذاتياً وبها امكانية لحمل الركاب مثل الشاحنات وسيارات الركاب والحافلات والدراجات البخارية والسكوتر، والدراجات الهوائية التي بها موتور، ومركبات المرافق (٢٢ قانون اللوائح الفدرالية ٢٢٨,١٣).

موافقات استثنائية – تصريح كتابي مطلوب لإلغاء شرط من سياسة معينة. ويجوز للأشخاص المصرح لهم مثل مسئول الاتفاقيات، منح هذا التنازل للوفاء باحتياجات معينة للمشروع.

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

الملحق (٢)

الأحكام المعيارية الشائعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

الأحكام المعيارية الشائعة هي مجموعة من القوانين واللوائح والشروط التي تسري على الكيانات التي تتلقى تمويل فيدرالي من الوكالة الدولية للتنمية الدولية USAID. ورغم أنها «قياسية»، إلا أن الأحكام التي تجدها في اتفاقيات التعاون ربما تختلف بناءاً على المعايير التالية:

- للمنظمات التي يقع مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة وتلك التي يقع مقرها الرئيسي في بلد غير الولايات المتحدة احكام قياسية مختلفة مع وجود بعض التداخل.

- ثمة بعض الأحكام المعيارية التي يجب تضمينها في اتفاقيات التعاون ("الأحكام المعيارية الإجبارية")، بينما توجد احكام أخرى تُضمن في حالة ارتباطها ببرنامج معين ("واجبة باعتبارها احكام قياسية سارية").

وتشترط بعض الأحكام المعيارية اشعارات إعلامية، بينما توجب أخرى اتخاذ تدابير معينة.

القائمة التالية ليست حصرية بكل الأحكام المعيارية التي قد تجدها في عقد المنحة. ولكن تحتوي هذه القائمة على أهم البنود التي قد تؤثر على المنحة، خاصةً تلك التي تشترط قيامك بشئ معين حتى تصبح ملتزم.

الشعار

تسري على المنظمات غير الأمريكية

تسري على المنظمات الأمريكية

الحسابات والمراجعة المالية والسجلات

يُلخص الشروط الخاصة بإمساك الدفاتر واجراء المراجعة السنوية للمنظمات غير الأمريكية المتلقية للمنح الرئيسية أو الفرعية.

- **تسري على: الجميع**
- الفعل المطلوب:
- الاحتفاظ بالسجلات لمدة ثلاث سنوات بعد انتهاء عقد المنحة.
- إجراء المراجعات السنوية عند الوفاء بمعايير معينة
- رفع تقارير بنتائج المراجعة المالية.
- متابعة الأداء المالي للمنح الفرعية.

التكاليف المسموح بها

يحدد مفهوم التكاليف المسموح بها ويشرح مسئولية المنظمة عن ضمان أن التكاليف مسموح بها.

يسري على: جميع المنظمات

التعديل

يشرح عملية إدخال تعديلات على اتفاقية التعاون (انظر تعديل الاتفاقية)

يسري على: جميع المنظمات

سريان البند 22CFR 226

تُطبق جميع اللوائح المذكورة بموجب ٢٢CFR٢٢٦ على جميع المنظمات المتلقية للمنح الرئيسية والفرعية (انظر متطلبات المنح الفرعية)

- **يسري على: المنظمات الأمريكية**
- التدابير الواجب اتخاذها: ضمان احتفاظ المنظمات المتلقية للمنح الفرعية بنسخة من الأحكام المعيارية. يجب إعطاء المنظمات غير الأمريكية القواعد المعيارية الخاصة بهم.

الواقي الذكري

ينص على أن المعلومات المقدمة بشأن الواقي الذكري بموجب هذا العقد ينبغي أن تكون دقيقة من الناحية الطبية وتتسق والمعلومات الواردة في ورقة الحقائق الخاصة بالواقي الذكري (http://www.usaid.gov/our_work/global_health/aids/TechAreas/prevention/condomfactsheet.html) المتاحة على موقع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

يسري على: جميع المنظمات

تحويل الدولار الأمريكي إلى العملة المحلية

ينص على أن رئيس المنظمة يجب أن يتشاور مع بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول عملية تحويل الدولار الأمريكي إلى العملة المحلية.

- **يسري على: جميع المنظمات الأمريكية**
- التدابير الواجب اتخاذها: التشاور مع البعثة الموجودة في البلد المعنية.

المساهمة في التكاليف (المقابلة / المطابقة)



- يحدد القواعد والشروط الخاصة بالمساهمة في التكاليف والمقابلة / المطابقة
- يسري على: جميع المنظمات التي تخضع لشرط المساهمة في التكاليف أو المقابلة الوارد في جدول المنحة.



التدابير الواجب اتخاذها:

توثيق المساهمات في التكلفة من جانب المنظمة ورفع تقرير بها.

الحظر والتوقيف وغيرها من الأمور المتعلقة بالمسئولية

ينص على أنك توافق على اخطار المسئول عن الاتفاقية فوراً إذا علمت بأن منظمتك أو أي من المسئولين الرئيسيين بها قد فقد شروط تأهيله لتلقي أموال من الحكومة الأمريكية، ويحدث ذلك عندما يُدان الشخص بجريمة. كما يورد حكم يجب أن تضمنه في اتفاقيات وعقود المنح الفرعية.

يسري على: جميع المنظمات



المنازعات

يحدد إجراءات فض المنازعات بموجب هذا العقد.

يسري على: جميع المنظمات غير الأمريكية

مكان عمل يخلو من المخدرات

يشترط تنفيذ سياسة لإخلاء مكان العمل من المخدرات في فترة زمنية لا تزيد على ٣٠ يوم من تاريخ العقد.

يسري على: جميع المنظمات

- التدابير الواجب اتخاذها: توزيع سياسة اخلاء مكان العمل من المخدرات خلال ٣٠ يوم من تاريخ المنحة، على الموظفين الذين سيعملون في برنامج ممول من الحكومة الأمريكية.



الحماية المتساوية بموجب القوانين للمنظمات الدينية والمجتمعية

ينص على أن المنتفعين من برنامجك لا ينبغي ممارسة التمييز ضدهم بناءً على معتقداتهم الدينية. كما ينص على أن المنظمات التي تقوم على أساس ديني لا يجب أن تُفرق بين أنشطتها الدينية وأنشطتها المدعومة بموجب هذه المنحة، سواء في الواقت أو المكان. وأخيراً، يذكر أنه في حالة إدارة المنظمة المتلقية للمنحة منحاً فرعية، يجب ألا تُميز بين متلقي المنح الفرعية على أساس شخصياتهم أو انتماءاتهم الدينية.

يسري على: جميع المنظمات



تنفيذ الأمر التنفيذي ١٣٢٢٤

المعني بتمويل الإرهاب

يقوم بتذكير المنظمات المتلقية للمنح بأنه يُحظر عليهم تمويل أي أفراد أو منظمات لها صلة بالإرهاب.

يسري على: الجميع

- التدابير الواجب اتخاذها: يجب التحقق من قائمة الأطراف المستبعدة لضمان أن المنظمات المتلقية للمنح الفرعية والموردين والمقاولين مؤهلين لتلقي تمويل من الحكومة الأمريكية (انظر قائمة الموردين غير المؤهلين وقائمة الأطراف المستبعدة)



السفر والنقل الجوي الدولي

ينص على القواعد المتعلقة بالسفر الجوي الدولي الممول بموجب الاتفاقية.

يسري على: جميع المنظمات



الشراء المحلي

يصف الظروف التي يُسمح فيها بالشراء محلياً.

يسري على: جميع المنظمات



وضع العلامات

بموجب المساعدة الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

يصف شروط التوسيم ووضع العلامات التجارية بموجب البرامج الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

يسري على: جميع المنظمات.



نسبة التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليها NICRA

تختلف الأحكام الواردة في هذا الفصل من منظمة إلى أخرى بناءً على ما إذا كان لديك نسبة مؤقتة أو مُحددة مسبقاً عندما أبرمت اتفاقية التعاون.

وثمة خطوات عامة للمتابعة ينبغي أن تنفذها ويرد بيانها في فصل نسبة التكلفة المباشرة التي خضعت للتفاوض بعقدك.

تسري على: جميع المنظمات التي تسعى للحصول على هذه النسبة.

- التدابير الواجب اتخاذها: بعد الانتهاء من المراجعة السنوية، ينبغي للشركاء ممكن لديهم هذه النسبة المؤقتة أن يتقدموا بنسبة نهائية لمسئول الإتفاقية.

عدم التمييز

لا يجوز التمييز ضد أي مواطن أمريكي على أساس العرق أو اللون أو الأصل الوطني أو السن أو الإعاقة أو الجنس. وهذا الحكم يسري على شركاء مبادرة الشركاء الجدد إذا خططوا لتعيين اشخاص في وظائف ممولة بموجب العقد في الولايات المتحدة الأمريكية.

يسري على: المنظمات الأمريكية

إخلاء المسئولية

إذا ما تمت مقاضاتك أو رفع دعوى عليك أمام المحاكم من قبل شخص بسبب حدوث شيء ما أثناء تنفيذ برنامجك، فإن الحكومة الأمريكية تخلي مسئوليتها عن ذلك.

يسري على: جميع المنظمات

الإخطارات

يصف الإجراءات الرامية للتواصل بين منظمتك والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وتنطوي هذه الإجراءات على أية اخطارات رسمية هامة وليس الاتصالات اليومية.

يسري على: جميع المنظمات

الشحن البحري للبضائع

ينص على أنه إذا خططت لشحن البضائع إلى البلد التي تعمل بها عن طريق البحر/ المحيط، ينبغي أن ترسل نصف هذه الشحنة على الأقل عن طريق سفن تجارية خاصة ترفع العلم الأمريكي. ويصف كذلك عملية طلب الحصول على تنازل إذا كان الشحن عن طريق سفن ترفع العلم الأمريكي غير متوافر.

يسري على: جميع المنظمات

- التدابير الواجب اتخاذها: يجب أن تقدم نسخ من فواتير الشحن البحري لمكاتب الحكومة الأمريكية المحددة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووزارة النقل الأمريكية.
- موافقة مكتب الإدارة والموازنة بموجب قانون الحد من الأعمال الورقية
- تدرج المعلومات المختلفة التي يُشترط أن تقدمها للحكومة الأمريكية بموجب الأحكام المعيارية وتقدر الفترة الزمنية اللازمة للامتثال.

يسري على: المنظمات الأمريكية

المؤسسات المؤهلة
(لتلقي تمويل لبرامج فيروس نقص المناعة / الإيدز)

ينص على أن المنظمات المؤهلة لتلقي التمويل لا يمكن اجبارها على تبني أو المشاركة في منهج متعدد القطاعات أو تبني أو استخدام وسيلة من وسائل الوقاية أو العلاج التي قد تتعارض مع أخلاقها.

تسري على: جميع المنظمات

المنظمات المؤهلة
(الإتجار بالبشر/ الدعارة)

ينص على أنه لا يمكن استخدام أي من الأموال الممنوحة بموجب هذه الإتفاقية في دعم تقنين أو ممارسة البغاء أو نشره أو الدعوه له. إلا أن ذلك لا يعني أن العاملات في الدعارة غير مؤهلات لتلقي الخدمات التي تقدمها منظمتك طالما أن هذه الخدمات لا تروج للبغاء أو تدعمه. ويجوز أن يظهر حكم آخر بعنوان "حظر استخدام التمويل الفيدرالي في ترويج أو دعم أو الدعوة لتقنين البغاء أو ممارسته" في الاتفاقية ويعزز هذه السياسة.

يسري على: جميع المنظمات.

تدريب المشاركين

يقدم اللوائح التي يجب اتباعها إذا كان برنامجك يحتوي على تدريب أشخاص غير أمريكيين خارج وطنك. ويتضمن تدريب أي موظف من موظفيك غير الأمريكيين في الولايات المتحدة الأمريكية أو في دولة أخرى، أو إذا كنت ستدرب رعايا الدولة الثالثة في البلد التي تُنفذ فيها برنامجك. وهذه اللوائح مذكورة في الفصل الخاص بتدريب المشاركين.

يسري على: جميع المنظمات

المدفوعات

توجد ثلاثة أحكام منفصلة خاصة بموضوعات السداد للمنظمات غير الأمريكية: ١) الدفعات المقدمة والمُستردات، و٢)المدفوعات – المبالغ المقدمة، و٣) المدفوعات – السداد. وهذه الأحكام تصف ما يلي: ١) إجراءات طلب التمويل وصرفه من الحكومة الأمريكية، و٢) ما يحدث إذا كان هناك مبالغ متبقية في نهاية مدة المنحة، و٣) أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحتفظ بحق طلب استرداد أية مبالغ لم تصرف وفقاً للبنود والشروط الواردة في عقد المنحة (أي التكاليف غير المسموح بها وفقاً للوائح المبينة في فصل الشراء

من هذا الدليل). يرجى ملاحظة أن الإجراء الوارد في هذه الأحكام يتطلب استخدام النموذج المعيارية – ١٠٣٤ لطلب الدفعات المقدمة، والإبلاغ عن تسييل الأموال. ولكن مكتب الإدارة المالية بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قد طلب من شركاء مبادرة الشركاء الجدد استخدام النموذج المعيارية – ٢٠٧ لطلب الأموال (الدفعات المقدمة والمبالغ المسددة) والنموذج المعيارية – ٢٦٩ لرفع تقارير بوضع الأموال.

يسري على: المنظمات غير الأمريكية

شراء السلع والخدمات

يوضح الحد الأدنى من المعايير التي ينبغي أن تتضمنها سياسات الشراء بالمنظمة (انظر معايير سياسة الشراء)

تسري على: جميع المنظمات

حظر مساعدة تجار المخدرات

يسري هذا الحكم فقط على بعض الدول بعينها والوارد ذكرها في فصل الفصل ٢٠٦ من دليلUSAID ADS (http://www.usaid.gov/policy/ads/200/206.pdf)

توجد حالياً ثلاث بلدان تدعمها خطة الطوارئ للرئيس الأمريكي المعنية بإغاثة المصابين بمرض الإيدز PEPFAR وهي: هاييتي وفيتنام، ونيجيريا. ويجب على المنظمات العاملة في تلك البلدان أن تتبع إجراءاً خاصاً للحصول على موافقة متلقي المنح الفرعية ويجب أن تُضمن شرطاً خاصاً في اتفاقيات المنح الفرعية .

ينطبق على: المنظمات العاملة في هاييتي وفيتنام ونيجيريا.

الإخطارات العامة

يُشجع هذا الحكم على اخطار الجمهور بعملك ويطلب منك أن تُضمن أية اصدارات صحفية عبارة تتعلق بمشروعك المُمول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. كما أنه يُطلب منك تقديم نسخ من البيانات الصحفية المتعلقة بالمشروع الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مسبقاً للممثل الفني لمسئول العقود ومكتب الشئون العامة USAIDـبـ. (انظر ووضع العلامات والشعارات)

يسري على: جميع المنظمات

المطبوعات والبيانات الصحفية

يجب إرسال نسخة من جميع المطبوعات الناتجة عن عملك الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، إلى العنوان المحدد في الشكل المحدد. ويوضح هذا الحكم حقوق الطبع والنشر لهذه المواد.

يسري على: جميع المنظمات

التدابير الواجب اتخاذها: إرسال نسخ من المطبوعات إلى العنوان المحدد في الإتفاقية.

اللوائح الحاكمة للموظفين ومعايير السلوك

يُحدد هذا الحكم معايير أداء الموظفين الذين يعملون في بلدان أجنبية بموجب عقد المنحة. ويتضمن اللوائح التي تحكم بيع الممتلكات الشخصية، بحيث تضمن عدم تربحهم من الأشياء المعفية من الجمارك التي أحضروها إلى تلك البلد.

يسري على: جميع المنظمات.

تقارير الضرائب الأجنبية

يتطلب ارسالك لتقرير بأية ضرائب اجنبية قد تم ربطها وسدادها لمنظمتك.

تسري على: جميع المنظمات

- **التدابير الواجب اتخاذها: ارسال تقرير سنوي في ١٦ إبريل. (انظر تقرير الضرائب الأجنبية)**

مراجعة موازنة عقد المنحة

ينص على وجوب حصولك على الموافقة على إعادة حساب الموازنة، وكذلك اية تغيرات كبيرة في نطاقك.

يسري على: جميع المنظمات

معايير التيسير للمعاقين في المباني

بالنسبة للمشروعات التي تنطوي على مباني جديدة أو تجديدات، ينبغي أن يفي المبني الناتج بالمعايير الأمريكية للوصول بالنسبة للمعاقين، أو يتجاوزها.

يسري على: المشاركين الذي تحتوي برامجهم على مكون إنشاءات أو تجديدات.

الإتفاقيات المنح الفرعية

يختلف حكم اتفاقيات المنح الفرعية بين المنظمات الأمريكية والمنظمات غير الأمريكية.

ينص هذا الحكم في الاتفاقيات مع المنظمات

الأمريكية أن جميع المخاطبات مع المنظمات المتلقية للمنح الفرعية أو المقاولين بموجب عقد المنحة ينبغي توجيهها من خلال متلقى المنحة الرئيسية إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ولا يجوز لمتلقي المنح الفرعية مخاطبة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مباشرة فيما يتعلق بأمور ذات صلة بالمنحة.

أما الحكم الخاص بالمنظمات غير الحكومية فإنه ينص على حتمية فرز متلقي المنح الفرعية من خلال قائمة الأطراف المستبعدة، وينبغي عمل ذلك بالتعاون مع المنظمات المسئولة التي تمتلك القدرة المحتملة لأداء البرنامج بنجاح بموجب البنود والشروط الواردة في الاتفاقية المقترحة. كما أن هذا الحكم ينص على ضرورة استخدام اتفاقيات المنح الفرعية للغة وأحكام محددة.

تسري على: جميع المنظمات التي تدير منحاً فرعية .

الإنهاء والتعطيل

ينص على تقديم أساس لإنهاء العقد واجراءاته.

يسري على: جميع المنظمات

حق الملكية

توجد خمسة احكام مختلفة في اتفاقيات التعاون تتعلق بحق الملكية واستخدام الممتلكات ورعايتها.

يجوز للمنظمات الأمريكية أو غير الأمريكية الإطلاع على الأحكام التي تصف القيود المفروضة على استخدام الممتلكات التي يحق لهم الحصول عليها، واستخدام ورعاية الممتلكات التي تؤول ملكيتها للحكومة الأمريكية أو حكومة دولة متعاونة. وسوف ترى المنظمات الأمريكية الحكم الخاص باستخدام ورعاية الممتلكات التي تظل ملكيتها مع حكومة الدولة المتعاونة.

انظر فصل الأجهزة والمعدات من باب الشراء لمزيد من التفاصيل عن استخدام الممتلكات التي يتم شرائها بموجب اتفاقية المنحة.

تسري على: جميع المنظمات

سياسة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الخاصة بالإعاقة

يشترط عدم ممارستك للتمييز ضد الرجال أو النساء أو الأطفال المعاقين في إطار برنامجك.

يسري على: جميع المنظمات

قواعد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الخاصة باستيفاء الشروط للسلع والخدمات

يلخص لوائح الشراء والقيود ذات الصلة بعقد المنحة. وهذه اللوائح والقيود لا تسري على المشتريات التي يُسدد ثمنها من مصادر تمويل خاصة للوفاء بشرط المساهمة في التكاليف بموجب عقد المنحة. (انظر الشراء)

تسري على: جميع المنظمات

التدابير الواجب اتخاذها:

- امساك دفاتر تبرر قرارات شراء بعينها.
- ضمان استيفاء مقدمي الخدمات أو السلع للشروط عن طريق مراجعتهم علي قائمة الأطراف المستبعدة.
- تضمين فصل في اتفاقيات المنح الفرعية خاص بالمشتريات التي تبلغ قيمتها ٥٠٠٠ دولاراً أمريكياً أو أكثر.

استخدام الحقيبة الدبلوماسية

قد ترغب البعثة بالبلد أو السفارة الأمريكية في بعض الحالات في السماح لكم باستخدام الحقيبة الدبلوماسية لنقل المستندات المتعلقة ببرنامجكم، مثل ارسال نسخ ورقية من التقارير الموقع عليها. وقد تسمح السفارة الأمريكية لموظفيك بإرسال وتلقي مبالغ صغيرة عن طريق البريد وليس صناديق أو حاويات. يُرجى الإتصال بالبعثة ببلدك لمعرفة ما إذا كانت السفارة الموجودة بالبلد التي تعمل بها تسمح باستخدام مثل هذه التيسيرات.

يسري على: جميع المنظمات

الأنشطة الطوعية لتنظيم الأسرة الطوعي

يوجد حكمان يتصلان بتنظيم الأسرة. ينص أولهما على أنه لا يجوز استخدام التمويل الممنوح من الحكومة الأمريكية في التعقيم أو الإجهاض غير الطوعيين. أما الثاني فينص على عدم جواز استخدام التمويل لإكراه شخص ما على استخدام وسيلة من وسائل تنظيم الأسرة تتعارض مع معتقداته الدينية أو الأخلاقية. ولهذا الحكم لوائح تفصيلية حول تنظيم الأسرة، والتي من الضروري فهمها جيداً إذا كان برنامجك مشارك في مبادرة الشركاء الجدد أو ممول من الحكومة الأمريكية ويتضمن مكون لتنظيم الأسرة.

يسري على: جميع المنظمات.