

٤ إدارة برنامج فعّال ومنضبط

إدارة برنامج فعال ومنضبط

٤,١ لمحة عامة

٤,٢ البداية

٤,٢,١ خمس نصائح لضمان الالتزام

٤,٢,٢ نموذج التطبيق الخاص بكم

٤,٣ الإدارة التنفيذية

٤,٣,١ الإدارة المالية

٤,٣,١,١ طلب أموال من USAID وإنفاقها

٤,٣,١,٢ كيفية النموذج SF-270

٤,٣,١,٣ كيفية النموذج SF-1034

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

٤,٣,١,٥ إعادة تشكيل الموازنة

٤,٣,١,٦ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

٤,٣,٢ الشراء

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

٤,٣,٢,٢ التكاليف المسموحة

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

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

٤,٣,٢,٥ المعدات غير الاستهلاكية

٤,٣,٣ السفر

٤,٣,٣,١ متطلبات السفر

٤,٣,٣,٢ وضع سياسة خطية للسفر

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

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

٤,٤ الإدارة الفنية للبرنامج

٤,٤,١ سير عمل المراقبة والتقييم

٤,٤,٢ التعلم وتبادل المعرفة

٤,٥ ملخص

٤,١ لمحة عامة

تتطلب الإدارة الفعالة للبرامج الممولة من USAID ما يلي:

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

• وضع برامج مبتكرة تتأقلم مع الاحتياجات المتغيرة

• خلق استجابات مستدامة تبني قدرة المجتمعات ومنفذي المشاريع المحليين

• إنفاق الأموال بحكمة

• حفظ الوثائق الفنية والمالية بالشكل اللائم

• إعداد وتقديم التقارير في الأوقات المناسبة

• الالتزام بالأنظمة التي تنص عليها الاتفاقية التعاونية:

• بناء منظمة فعّالة وذات مصداقية وإعداد

طاقم موظفين وفريق مشروع قوي

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

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

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

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

الأهداف

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

الانتقال مباشرة إلى:

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

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

الموجودة على الإنترنت للتحقق من البائعين والمستشارين ومقدمي الطلبات قبل أي عملية شراء أو قرار تعيين (<http://www.epls.gov>). هناك مصادر أخرى متوفرة على الإنترنت للتحقق من الأهلية من بينها القائمة الموحدة للأمم المتحدة (<http://www.consolist.1217/un.org/sc/committees>) وقائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/>).

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

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

• **(FMO) - مكتب الإدارة المالية التابع لـ USAID.**

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

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

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

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

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

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

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

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

• **الاتفاقية التعاونية** - إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدة. تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الطريقة عندما ترغب بالتدخل بشكل جوهري في المشروع.

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

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

• **قائمة الأطراف المستبعدين** - قاعدة بيانات بالأفراد والمنظمات غير المؤهلة للحصول على أموال من USAID أو أي وكالة أخرى تابعة للحكومة الأمريكية. يتحمل متلقو المنح مسؤولية استعمال قاعدة البيانات

- التكاليف غير المباشرة - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن نسبها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين.
- المساهمة العينية - الموارد غير النقدية المقدمة إلى مشروع والتي قد تشمل على الخدمات التطوعية، المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضا اعتبارها جزء من المساهمة في التكاليف.
- السفر الدولي - أي رحلة سفر بين بلدين.
- الموظفون الرئيسيون - مواقع الأفراد والأفراد الذين يشغلون مناصب محددة في المشروع. الوظائف التي يطلق عليها "وظائف رئيسية" تكون عادة الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتطبيق المشروع ككل بنجاح.
- الوجبات والمصاريف النثرية (M&IE) Meals and Incidentals Expenses - التكاليف التي يتم تحملها خلال رحلة السفر مثل تكاليف الإفطار، والغداء والعشاء والمكافآت والإكراميات بدل الخدمات، وبدل خدمات المصبغة ودورات المياه الخ.
- اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA" Negotiated Indirect Cost Rate" Agreement - سعر تتفاوض عليه المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة " Best Practices Guide for Indirect Costing" على الموقع <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>)
- المبلغ المخصص أو الالتزام - المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك ضمانات بأن تعيد USAID إلى متلقي المنحة أي مصروفات تزيد عن مبلغ الالتزام.
- بلد المنشأ - المكان الذي تم فيه زراعة أو صناعة السلعة.
- البديل اليومي - الحد الأقصى للمبلغ الذي تسمح الحكومة الأمريكية برده إلى الفرد عن كل يوم لتغطية نفقات الإقامة والوجبات والمصاريف النثرية في رحلات السفر بالنيابة عن المشروع.
- مبلغ المنحة غير المنفق Pipeline - مبلغ الالتزام المخصص للبرنامج ولم يتم إنفاقه بعد. ويتم حسابه من خلال جمع كل الأموال التي تم إنفاقها حتى تاريخه وطرح ذلك المبلغ من إجمالي مبلغ الالتزام المخصص حتى تاريخه.
- دخل البرنامج - الأموال التي يكسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على الخدمات أو بيع سلع. ومن الممكن تحقيق الدخل أيضا من خلال بيع معدات تم شراؤها بأموال البرنامج ولم يعد هناك حاجة إليها. ملاحظة: دخل البرنامج مختلف عن الأنشطة المولدة للدخل والتي يمكن للمستفيدين من البرنامج الاحتفاظ بموجبها بأي دخل يحققوه.
- المواد المحظورة: السلع أو الخدمات التي لا يمكن شراؤها بأموال من الحكومة الأمريكية تحت أي ظرف.
- التكلفة المعقولة - التكلفة العادية والضرورية والتي يتحملها الشخص الحكيم خلال أداء أعماله الاعتيادية.

وتكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحياناً "بتكاليف الإنشاء")، وتكاليف أو نفقات أخرى - والتكاليف غير المباشرة.

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

• **إجمالي التكلفة المقدرة** - إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع الواردة في الاتفاقية التعاونية للمنظمة.

٤.٢ البداية



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

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

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

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

• **نموذج SF-٤٢٥** - نموذج التقرير المالي الفدرالي ويتم استخدامه لإعداد التقارير المالية للمنح أو الاتفاقية التعاونية.

• **النموذج SF-1034** قسيمة عامة للمشتريات والخدمات الأخرى غير الشخصية ويتم استخدامه لطلب أموال وتصفية دفعات مسبقة لمنحة أو اتفاقية تعاونية.

• **التكاليف المشتركة** - السلع والخدمات التي تستفيد منها عدة مشاريع ولا يمكن للبائع إصدار فاتورة مستقلة لكل مشروع عنها. لهذا، يتم تحميل التكلفة على جميع المشاريع المستفيدة بناءً على صيغة محددة مسبقاً.

• **تغيير الموازنة بشكل كبير** - نقل أموال من فئة إلى أخرى في الموازنة بنسبة تتجاوز السقف الذي حدده USAID.

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

• **فئات الموازنة المعيارية** - الفئات المعيارية التي تقترحها حكومة الولايات المتحدة وعلى جميع المتلقين الفرعيين استعمالها ومن بينها: الموظفين، والمزايا العينية، والسفر/المواصلات، والمستشارين، والمعدات، واللوازم، والخدمات التعاقدية (المتعاقدون الفرعيون).

والتأثير بشكل إيجابي على حياة المستفيدين.

٤.٢.١ خمس نصائح لضمان الالتزام

١. افهموا الاتفاقية واحصلوا على المساعدة عند الحاجة.

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

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

٢. حدّثوا وثائق اتفاقيتكم باستمرار

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

أي أنّ لها الحق في الموافقة على خطط التطبيق (خطط العمل)، والموازنات، والموظفين الرئيسيين، وخطط المراقبة والتقييم، والمتلقين الفرعيين. تسعى USAID من خلال الاحتفاظ بهذا الحق إلى ضمان بقاء برنامجكم مرتبطاً بالأهداف الإستراتيجية لـ USAID والحكومة الدولة المضيئة، وفي الوقت نفسه تسمح الاتفاقيات التعاونية لمنظمتكم بالابتكار. فعندما تعطي للمنظمة صلاحية تصميم نموذج التطبيق الخاص بها وتكوين شراكاتها وتبني استراتيجياتها التي تلائم الثقافة والسياق العام، فهي بذلك تمنحها الاستقلالية في تنفيذ المشاريع وتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين.

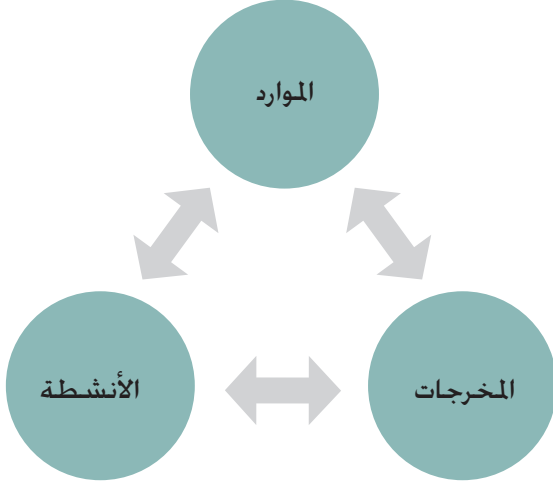
تعد المساءلة ضرورية لبقاء منظمتكم بحالة جيدة كما تجعل برنامجها فعالاً. أي أنه يجب على الجميع التصرف بما يتوافق مع قيم المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وتجنب اتباع طرق مختصرة قد تلحق الضرر بأهداف المنظمة.

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

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

٤.٢.٢. نموذج التطبيق الخاص بكم

الشكل ١٥ - العناصر الرئيسية في نموذج التطبيق



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

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

- العمل الذي تقومون به مباشرة أو من خلال المتلقين الفرعيين (أنشطة محددة في مناطق جغرافية معينة)
 - متطلبات إجازه (الموارد وغيرها من المدخلات الأخرى)؛
 - المخرجات المتوقعة (النتائج و الأهداف)
- تتصل هذه العوامل الثلاث مباشرة بأنشطة خطة عملكم ومواردها ومخرجاتها. فقد تؤثر التغييرات في الموازنة، على سبيل المثال، على قدرتكم على تحقيق المخرجات أو تتطلب منكم تعديل أنشطتكم.

الاتفاقية منظمة بعناية في ملفات خاصة وذلك حسب التاريخ و/ أو الموضوع. بحيث يكون هناك سجل مؤسسي عن الاتفاقيات والقرارات يكون باستطاعة الموظفين الرجوع إليه خلال مدة المنحة. من المفضل الاحتفاظ بنسخ احتياطية عن الوثائق في موقع آخر.

٣. اعرفوا نطاق المرونة.

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

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

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

٥. لا تنسوا المستفيدين

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

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

٤.٣ الإدارة التنفيذية

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

• الإدارة المالية (٤.٣.١)

• تعديلات الموازنة (٤.٣.١.٥)

• الشراء (٤.٣.٢)

• السفر (٤.٣.٣)

• إدارة الممتلكات (٤.٣.٤)

• التعديلات على الاتفاقية (٤.٣.٥)

٤.٣.١ الإدارة المالية

٤.٣.١.١ طلب أموال من USAID وإنفاقها

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

قد يكون بإمكانكم مبدئيا طلب دفعات

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

في هذا الجزء:

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

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

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

٤.٣.١.٢ كيفية تعبئة النموذج SF-270

تحتوي الصفحات التالية على توضيح لكيفية تعبئة نموذج SF ٢٧٠ لطلب دفعات مسبقة أو استرداد نفقات من USAID. الهدف ليس جعل هذه الخطوات بديلاً لتعليمات USAID الموجودة على الإنترنت أو الإرشادات التي يقدمها مكتب الإدارة المالية. بل الإجابة على بعض الأسئلة التي قد يثيرها من يملأ النموذج للمرة الأولى.

الخطوة الأولى هي تنزيل نموذج SF ٢٧٠ بصيغة PDF من الموقع <http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>.

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

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

استلام الأموال خلال أسبوع أو أسبوعين من تسليم النموذج.

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

تقدير مبلغ الدفعات المسبقة

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

إذا كنتم تنفذون البرنامج مع متلقين فرعيين (لأغراض الدفعات المسبقة نشير إليهم بمتلقي المنح الفرعيين)، عليكم العمل معاً لإدارة طلبات التمويل وعمليات الإنفاق حتى لا تنفذ الأموال

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

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

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

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

الجزء العلوي

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

بعد الانتهاء من تعبئة الجزء العلوي، عليكم

الشكل ١٦ - الجزء العلوي من نموذج SF-270			
REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT <i>(See instructions on back)</i>		OMB APPROVAL NO. 0348-0004	PAGE OF PAGES
		1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. "X" one or both boxes <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. "X" the applicable box <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL	2. BASIS OF REQUEST <input type="checkbox"/> CASH <input type="checkbox"/> ACCRUAL
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED		4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY	5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER	7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST FROM (month, day, year) TO (month, day, year)	

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

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

الصندوق ٢ - يعتمد أساس الطلب على نوع نظام المحاسبة الذي تستخدمه.

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

الجزء المخصص للحساب

دخل البرنامج - الأموال التي يكسبها البرنامج لخدمة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على الخدمات أو بيع سلع أساسية. ومن الممكن تحقيق الدخل أيضا من خلال بيع معدات تم شراؤها بأموال البرنامج ولم يعد هناك حاجة إليها.

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

يشتمل الجزء الرئيسي المخصص للحساب (أسطر معنونة من ج-أ، مبينة في الشكل ١٧) على ثلاثة أعمدة في الجزء العلوي (أ-ج) وعمود للمبلغ الإجمالي. قوموا بتعبئة طلب الحصول على أموال في هذه الأعمدة فقط إذا كنتم قد فصلتم تكاليف المقر الرئيسي، أو المتلقي الفرعي، أو البلد في الموازنة السنوية المعتمدة بهذه الطريقة. هذا يساعد الممثل الفني لضابط الاتفاقية في تتبع طلباتكم ونفقاتكم حسب الموازنة، إلا أن مكتب الإدارة المالية عموما لا يلزمكم بذلك. إذا كانت موازنتكم مقسمة إلى أكثر من ثلاث فئات فاسألوا الممثل الفني لضابط الاتفاقية عن التصنيف الأكثر فائدة بالنسبة إليهم.

الشكل ١٧- الجزء المخصص للحساب في نموذج SF-270

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

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

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

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

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

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

طلبتوه من USAID للمشروع حتى هذا التاريخ ويشتمل على الأموال المطلوبة لفترة الدفعة المسبقة. يراجع مكتب الإدارة المالية هذا الرقم للتأكد من أنه يطابق المبلغ المذكور في النموذج SF-270 الأخير. من الممكن التحقق من ذلك من خلال جمع السطرين h و i.

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

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

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

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

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

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

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

استرداد النفقات

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

الدفعات المسبقة فقط

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

الشكل ١٨ - طلب استرداد نفقات على النموذج SF-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT (See instructions on back)		OMB APPROVAL NO. 0348-0004		PAGE _____ OF _____ PAGES
		1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. "X" one or both boxes: <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. "X" the applicable box: <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL		2. BASIS OF REQUEST <input type="checkbox"/> CASH <input type="checkbox"/> ACCRUAL
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED:		4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY:		5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST:
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER:	7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER:	8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST FROM (month, day, year) 8 TO (month, day, year) 8		
9. RECIPIENT ORGANIZATION Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:		10. PAYEE (Where check is to be sent if different than item 9) Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:		
11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED				
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES	(a)	(b)	(c)	TOTAL
a. Total program outlays to date (As of date)	\$	\$	\$	\$ 0.00
b. Less: Cumulative program income				0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)	0.00	0.00	0.00	0.00
d. Estimated net cash outlays for advance period	D			0.00
e. Total (Sum of lines c & d)	0.00	0.00	0.00	0.00
f. Non-Federal share of amount on line e				0.00
g. Federal share of amount on line e				0.00
h. Federal payments previously requested				0.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	0.00	0.00	0.00	0.00
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances	1st month			0.00
	2nd month			0.00
	3rd month			0.00
12. ALTERNATE COMPUTATION FOR ADVANCES ONLY				
a. Estimated Federal cash outlays that will be made during period covered by the advance				\$
b. Less: Estimated balance of Federal cash on hand as of beginning of advance period				
c. Amount requested (Line a minus line b)				\$ 0.00
AUTHORIZED FOR LOCAL REPRODUCTION		(Continued on Reverse)		STANDARD FORM 270 (Rev. 7-97) Prescribed by OMB Circulars A-102 and A-110

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

Formatting must be the same

تسليم نموذج SF-270

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

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

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

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

٤,٣,١,٣ كيفية تعبئة النموذج SF-1034

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

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

الشكل ١٩ - الجزء العلوي من النموذج SF-1034

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

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

تسليم نموذج SF-1034

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

أموال المنحة غير المنفقة "Pipeline" هي مبلغ الالتزام المخصص الذي لم يتم إنفاقه بعد، أي المبلغ الذي لا يزال متوفر لديكم. بإمكانكم حساب هذا المبلغ من خلال جمع كل الأموال التي أنفقتموها وطرحها من إجمالي مبلغ الالتزام المخصص.

الحساب:

المبلغ غير المنفق من المنحة = مبلغ الالتزام المخصص - إجمالي المبلغ الذي تم إنفاقه.

معدل الصرف يحسب المعدل الذي تنفقون فيه الأموال التي تلقيتموها. الحساب الأساسي لمعدل الصرف هو المبلغ الذي أنفقتموه مقسم على عدد الأشهر التي تم الإنفاق فيها.

الحساب:

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

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

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

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

انتبهوا إلى سقف مبلغ الالتزام المخصص لمحتكم!

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

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

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

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

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

خذوا هذه الأرقام بعين الاعتبار وراقبوا نفقاتكم لتتأكدوا من أنها لا تتم بمعدل أسرع أو أبطأ من اللازم. على سبيل المثال، إذا كان لديكم منحة مدتها ثلاث سنوات فيجب أن تجعلوا وتيرة الإنفاق متوافقة مع الإطار الزمني المحدد لتحقيق الأهداف.

٤,٣,١,٥ إعادة تشكيل الموازنة

تنقسم الموازنة المعتمدة إلى تسع فئات معيارية، وتتيح USAID المرونة لإجراء تعديلات على الموازنة ضمن هذه الفئات (على سبيل المثال، خصصتم مبلغ في الموازنة لشراء آلة تصوير ولكن قررتم بدلاً من ذلك استعمال المبلغ لشراء طابعة كمبيوتر). ولكن يجوز لكم نقل مبلغ محدود فقط من فئة إلى أخرى ضمن التكاليف المباشرة قبل أن يتعين عليكم الحصول على موافقة USAID. إذا تجاوز حجم التعديل على الموازنة هذا الحد فيتم اعتباره تعديل كبير على الموازنة.

مثال (يرجى مراجعة الشكل ٢٠).

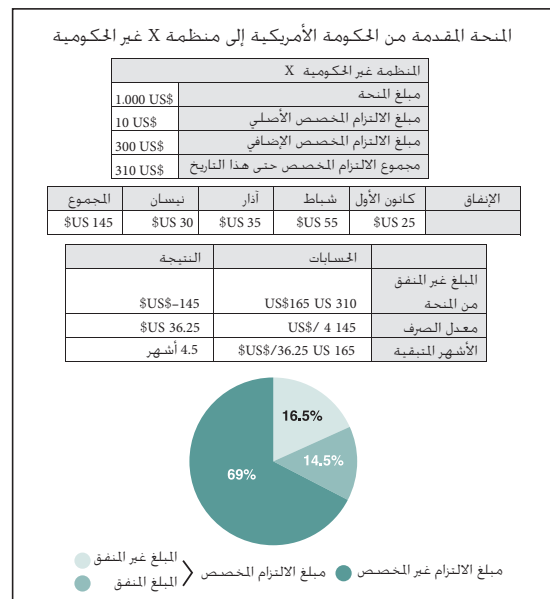
• حصلت المنظمة غير الحكومية X على اتفاقية تعاونية بقيمة إجمالية تبلغ ١,٠٠٠ دولار أمريكي. حصلنا على مبلغ التزام مخصص مبدئي بقيمة ١٠ دولارات أمريكية. عندما تمت الموافقة على خطة العمل تلقينا ٣٠٠ دولار أمريكي كمبلغ التزام مخصص إضافي وبالتالي وصل إجمالي مبلغ الالتزام المخصص إلى ٣١٠ دولار أمريكي.

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

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

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

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



قواعد USAID بشأن تعديل الموازنة

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

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

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

طلب الموافقة

إذا كنتم تخططون لإجراء تغييرات تتجاوز السقف المخصص للتعديلات الكبيرة على الموازنة أو تؤدي إلى تغيير كبير على الأنشطة المنفذة، اكتبوا مذكرة إلى الممثل الفني لضابط

الاتفاقية وضابط الاتفاقية لطلب الموافقة، وأرفقوا بالذاكرة ما يلي:

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

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

٤,٣,١,٦ تخصيص التكاليف المشتركة للمشروع

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

- تكاليف المشروع المباشرة - التكاليف المرتبطة بوضوح بمشروع محدد مثل تكاليف موظف يعمل بشكل حصري في ذلك المشروع والمساحة المكتبية التي يستعملها موظفو

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

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

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

نموذج صيغة لحساب التكاليف المشتركة

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

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

المشروع أو المعدات واللوازم المستعملة فقط من قبل مشروع واحد.

• تكاليف المشروع المشتركة - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن من الصعب ربطها بمشروع محدد مثل تكاليف الكهرباء أو المساعدين الإداريين.

• التكاليف غير المرتبطة بالمشروع - التكاليف المشروعة للمنظمة والتي لا تكون مرتبطة بأي مشروع محدد أو التكاليف غير "المسموحة" في المشاريع الممولة من الحكومة الأمريكية، مثل جمع التبرعات والترفيه.

تأتي أغلب نفقاتكم ضمن فئة تكاليف المشروع المباشرة بينما تكون التكاليف غير المرتبطة بالمشروع واضحة، ولكن قد تكمن الصعوبة في التعامل مع التكاليف المشتركة.

التشارك في الموارد بالمقارنة مع التكاليف المشتركة أو التكاليف غير المباشرة

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

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

ضعوا سياسة خاصة بالنفقات المشتركة (وحدثوها دائماً)

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

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

التكاليف المشتركة عموماً في المكتب

- ◀ إيجار المكتب وبدل الخدمات
- ◀ أجور خدمات الهاتف (استثناء: من الممكن تخصيص بند للمكالمات غير المحلية وتسديدها من قبل المشروع الذي تحمل نفقات تلك المكالمات.
- ◀ لوازم المكتب المستهلكة والروتينية (الأقلام، الأوراق، المشابك، الخ);
- ◀ الموظفين المساندين (المساعدين الإداريين، والمحاسبين، وموظفي الاستقبال، الخ) الذين يعملون على كل المشاريع.

تبدي USAID استعدادها لدفع "حصّة عادلة" من تكاليف تنفيذ المشروع. بإمكان منظمتكم التأكد من أنها تتبع أسلوب ثابت في توزيع التكاليف على المشاريع المختلفة و/ أو الجهات المانحة المختلفة شهرياً من خلال وضع سياسة للتكاليف المشتركة بحيث يتم التعامل مع جميع مصادر التمويل بنفس الطريقة وبدون تمييز. يعتبر التوزيع الخاطئ للتكاليف المشتركة أحد النتائج الشائعة لعمليات التدقيق لذا من

للموظفين العاملين بشكل حصري على مشروع محدد والأماكن المشتركة بين المشاريع مثل قاعة الاجتماعات أو منطقة الاستقبال. بالنسبة للأماكن المخصصة لمشروع محدد، عليكم حساب الأمتار المربعة المخصصة لكل مشروع. بإمكانكم أيضاً قسمة المساحة المخصصة لكل موظف يوزع وقت عمله على أكثر من مشروع بناءً على النسبة التي يخصصها لكل مشروع. قوموا بجمع المساحة المخصصة لكل مشروع وحساب النسبة المخصصة لكل مشروع.

لنفترض على سبيل المثال أنّ مساحة مكتبا تبلغ ١٠٠٠ متر مربع ويضم مشروعان ويخصص ٨٠٠ متر مربع من المساحة لهما والمساحة المتبقية مشتركة. تم تخصيص ٦٠٠ متر مربع لمشروع واحد و ٢٠٠ متر مربع للمشروع الآخر. أي أنه يتم تحميل ٧٥٪ من المساحة الكلية على المشروع الأول (٧٥٠ متر مربع)، و ٢٥٪ للمشروع الثاني (٢٥٠ متر مربع). من الممكن استخدام هذه النسب كأساس لتوزيع التكاليف للنفقات المشتركة الأخرى.

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

الضروري القيام بها وتوخي الدقة عند القيام بذلك.

المكاتب المتعددة

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

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

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

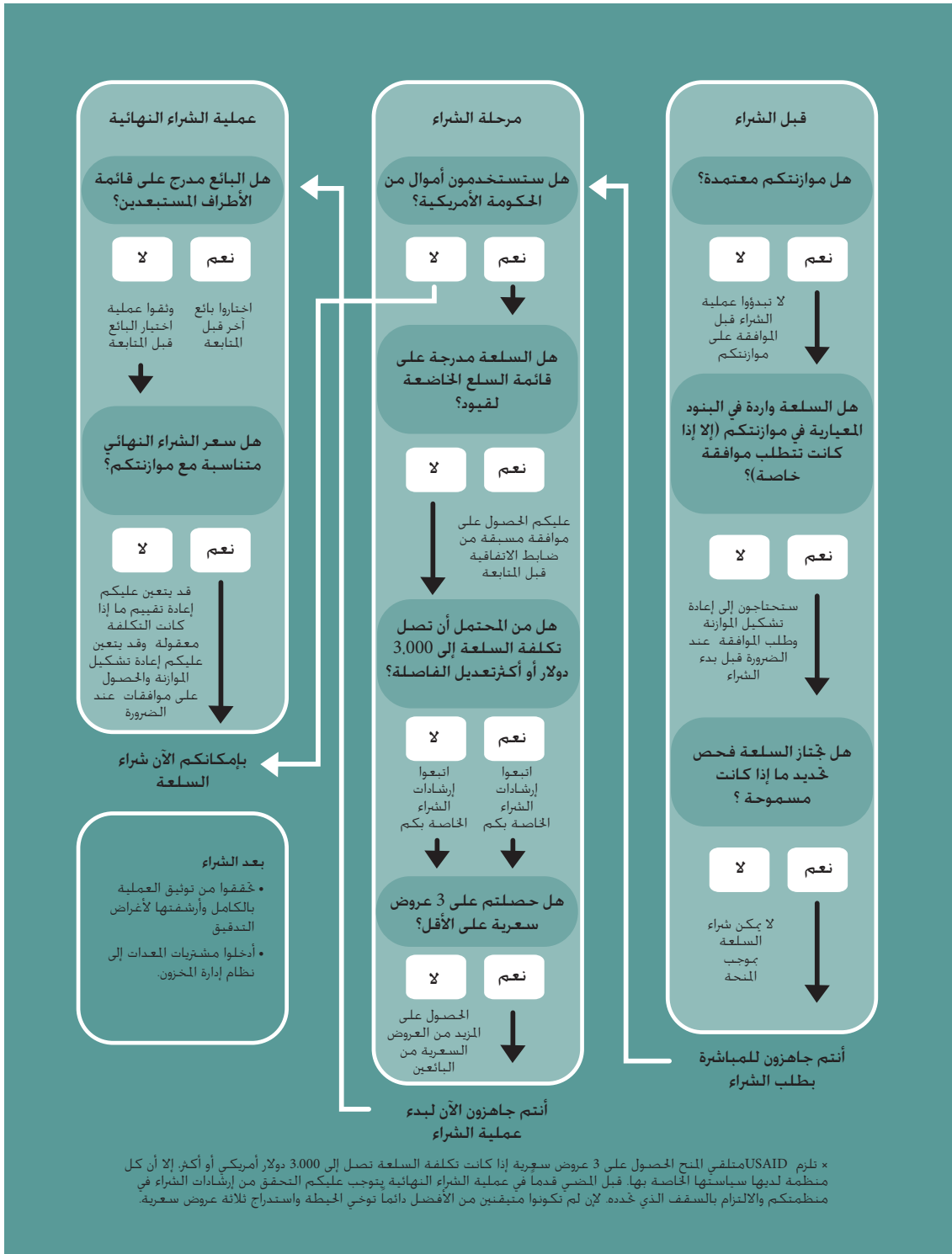
٤,٣,٢ الشراء

تضمن أنظمة الشراء في USAID قيام متلقي المنح باستخدام أموال الحكومة الأمريكية لتحقيق الغرض من المنحة وإنفاقها بحكمة وعدم استعمالها في شراء مواد أو خدمات تتعارض مع المصلحة العامة. لهذا السبب، يتعين عليكم مراجعة سياسات الشراء الخاصة بمنظمتكم بعناية لضمان توافقها مع متطلبات USAID.

الشراء

عملية الحصول على السلع واللوازم والخدمات بما في ذلك:

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



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

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

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

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

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

روابط إلكترونية هامة حول موضوع الشراء

ADS Chapter 260 – Geographic Codes

(الرموز الجغرافية)

<http://usaid.gov/policy/ads/200/260.pdf>

ADS Chapter 310 – Source (المصدر)

<http://usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>

USAID Acquisition Regulation (AI-DAR)

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

سيتوجب عليكم طلب الموافقة. إذا كانت السلعة مذكورة في الموازنة عليكم التحقق أولاً مما إذا كانت السلعة مسموح بها وذلك من خلال الاختبار الخاص بذلك (٤.٣.٢.١) قبل بدء عملية الشراء.

• **مرحلة الشراء** – هذه هي العملية التي تسبق الشراء مباشرة عندما يكون لديكم التمويل وتبدؤون بالتخطيط لعملية الشراء من خلال استدراج العروض والحصول على معلومات عن الأسعار ومراجعة البائعين المختلفين. سياسات الشراء الداخلية الخاصة بكم سترشدكم في أغلب هذه العملية.

• **عملية الشراء** – بمجرد اختيار البائع والاتفاق على السعر، عليكم إجراء مراجعة أخيرة وبعد ذلك يمكنكم الشراء. بعد إتمام عملية الشراء، عليكم التأكد من أنكم تقومون بالتوثيق وأنكم أدخلتم كل المعلومات ذات الصلة في نظام متابعة المخزون، إن وجد.

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

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

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

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

الممارسات الجيدة في الشراء

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

لمحة عامة عن أنظمة الشراء

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

Buy America Act (قانون شراء المنتجات الأمريكية)

<http://usinfo.state.gov/products/pubs/trade/glossac.htm#buyam>

2CRF 226

http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226__main__02.tpl

http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226__main__02.tpl

http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226__main__02.tpl

(2CRF 230 (A-122

http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230__main__02.tpl

http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230__main__02.tpl

http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230__main__02.tpl

Excluded Parties List (قائمة الأطراف

المستبعدين)

<http://www.epls.gov>

UN Consolidated List (القائمة الموحدة

للأمم المتحدة)

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

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

U.S Department of Treasury's Designated Nationals List

U.S Department of Treasury's Designated Nationals List

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

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

المتطلبات المتعلقة بالمتلقين الفرعيين

أغلب قواعد الشراء التي تنطبق على المتلقي الرئيسي تنطبق أيضاً على المتلقي الفرعي للمنحة. وفقاً لمتطلبات USAID يجب أن تشتمل الاتفاقيات الفرعية بين المتلقي الرئيسي والمتلقي الفرعي بشأن شراء السلع أو الخدمات بما يزيد عن المبلغ المحدد لمنظمتكم على أحكام معيارية متعلقة بالشراء من بينها البند المعياري المسمى "قواعد USAID بشأن

الأمريكية، ويشتمل أيضاً على قيود حول:

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

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

٤.٣.٢.١ اختبار التحقق من أن التكاليف ضمن النطاق المسموح به

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

في اتفاقيتكم

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

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

١. هل التكلفة معقولة؟

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

٢. هل بإمكانكم تحميل التكلفة على هذه المنحة بالتحديد؟ هل التكلفة لازمة لتنفيذ عمل متعلق بالمنحة؟

٣. هل التكاليف ثابتة؟

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

٤. هل التكلفة متماشية مع قواعد وإجراءات البرنامج؟

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

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

تعد هذه القائمة هي الخطوة الأولى في تحديد ما إذا كانت التكلفة مسموح بها أم لا ولكن إذا كان الصنف الذي تنوون شراؤه غير مدرج على قائمة الأصناف غير المسموح بها ستبقوا ملزمين بمعرفة ما إذا كانت عملية الشراء تجتاز الفحص الذي يتم من خلاله تحديد ما إذا كان مسموح بها أم لا (٤.٣.٢.١) وذلك بالبحث في ظروف الشراء وبرنامجكم لتتأكدوا من أن التكلفة معقولة وذات صلة ببرنامجكم.

السلع الخاضعة لقيود

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

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

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

- مصدر/ بلد منشأ الصنف هو الولايات المتحدة.

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

٤.٣.٢.٢ التكاليف المسموح بها

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

بحسب الظروف، تعتبر التكاليف مسموحة أو غير مسموحة بناءً على ما إذا كانت ضرورية لتلبية أهداف أحد الأنشطة أو معقولة أو يمكن تحميلها على المنحة. كما تخضع التكاليف المسموح بها إلى فئات محددة من بينها قوانين الولايات المتحدة وأنظمة USAID. من الطرق التي يمكن للمتلقي اتباعها لتتبع هذه القيود هي وضع قوائم بالأصناف غير المسموح بها مثل الوثيقة المبينة في الشكل ٢٢ مخصصة فقط للأصناف غير المسموح بها. بإمكانكم تعديل هذه القائمة بما يتماشى مع الأمور المحددة من قبل USAID واتفاقيتكم التعاونية. ستلاحظون أن بعض الأصناف خاضعة لقيود أي أنها مسموحة فقط بإذن خطي (كالمركبات على سبيل المثال) وأصناف أخرى تعتبر محظورة ولا يمكنكم شراؤها تحت أي ظرف (كمعدات الإجهاض على سبيل المثال).

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

الشكل ٢٢ - أمثلة على التكاليف غير المسموح بها

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

الوثائق المتعلقة بالشراء:

- ✓ بيان العمل أو المواصفات (Scope) (SOW of Work)
- ✓ طلب شراء موافق عليه / موقع عليه (حسب الاقتضاء)
- ✓ أبحاث في السوق حول المصدر. طلب سستدراج عروض سعرية (RFQ) Request for Quotations أو دعوة لتقديم مقترحات (RFP) Request for Proposals
- ✓ تشتمل على الإعلانات على الإنترنت وفي الصحف.
- ✓ العروض السعرية أو المقترحات التي تم استلامها (ثلاثة على الأقل).
- ✓ إثبات إجراء أبحاث حول قائمة الأطراف المستبعدين. قائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية، والقائمة الموحدة للأمم المتحدة.
- ✓ تحليل للعروض السعرية (يجب إظهار تحليل كمي / نوعي لإثبات أن الأسعار منطقية وإظهار ميزة / ميزات البائع

- ✓ الذي وقع عليه الاختيار)
- ✓ مذكرة في الملف (يجب أن تترافق مع التحليل وتوضح خطيا الخلفية والعملية التنافسية والمبررات لاختيار البائع).
- ✓ موافقة و/ أو تنازل من USAID. (حسب الاقتضاء).
- ✓ توقيع معتمد من المنظمة (حسب الاقتضاء).
- ✓ أمر شراء موقع او العقد
- ✓ تأكيد استلام السلعة
- ✓ كتاب موقع بخصوص إدارة الممتلكات (إذا كان متلقي المنحة جهة أخرى غير المنظمة)
- ✓ نسخة من فاتورة البائع (تحمل ختم يفيد تسديد الدفع).
- ✓ وثائق ذات صلة - المراسلات، المذكرات، رسائل الفاكس، رسائل البريد الإلكتروني، سجلات المحادثات - التي تم جمعها طوال عملية الشراء.
- ✓ حالة السلع وموقعها.

الأصناف المحظورة

لا يجوز شراء الأصناف التالية بأموال USAID تحت أية ظروف:

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

أنواع قيود أخرى

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

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

استخدام الأموال الخاصة

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

لكن من الممكن في بعض الحالات استغلال المساهمة في التكاليف بطريقة مبتكرة لتمكنوا من استخدام أموالكم بفعالية أكثر. فعلى سبيل المثال، بإمكانكم شراء سيارة مستعملة بأموال خاصة ونقل أموال USAID لتغطية تكاليف أخرى في البرنامج. إذا نتج عن ذلك تغيير كبير على الموازنة قد يتعين عليكم الحصول على موافقة مسبقة.

عواقب إساءة استخدام أموال USAID

تحتفظ USAID بالحق في أن تطلب منكم إعادة أي مبالغ لم يتم إنفاقها بموجب شروط وبنود المنحة (أي التكاليف غير المسموحة وفقاً للأنظمة). تأكدوا من الاحتفاظ بالسجلات لثلاث سنوات على الأقل بعد تسليم تقريركم

النهائي في حال إجراء تدقيق.

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

هناك قيودان إضافيان على الشراء يتعلقان
بمكان شراء الصنف - يشار إليه بالمصدر -
وبالمكان الذي تمت فيه زراعة أو صناعة الصنف
- يشار إليه بالمنشأ.

هناك "رمز جغرافي" مخصص لمتلقي منح
USAID يحدد الدول التي يجوز لهم بشراء
سلع وخدمات منها. هناك أربعة رموز جغرافية
مستخدمة عادة وهي: ٠٠٠، ٨٩٩، ٩٣٥، ٩٤١.
تبين الاتفاقية التعاونية الرمز الجغرافي المنطبق
على مشروعكم.

الرمز الجغرافي ٠٠٠

يسمح الرمز الجغرافي ٠٠٠ لمتلقي المنح شراء
السلع والخدمات فقط من الولايات المتحدة
الأمريكية بما في ذلك أي ولاية/ ولايات أمريكية،
ومقاطعة كولومبيا والمناطق التابعة لسيادة
الولايات المتحدة (الكومنولث، المقاطعات،
الممتلكات).

الرمز الجغرافي ٨٩٩

يسمح الرمز الجغرافي ٨٩٩ لمتلقي المنح شراء
السلع والخدمات من أي دولة باستثناء الدولة
المعنية في الاتفاقية التعاونية والدول التالية
الخاضعة لقيود بموجب السياسة الخارجية
اعتباراً من أيار ٢٠١٠:

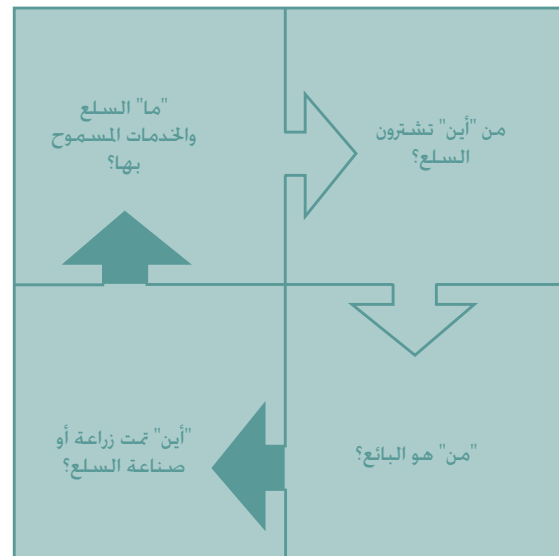
- كوبا
- العراق
- إيران
- لاوس
- ليبيا
- كوريا الشمالية
- سوريا

قيود عامة على المصدر والمنشأ

تنطبق قيود مختلفة حول المصدر والمنشأ على
اتفاقيات USAID المختلفة.

تخضع المنظمات العاملة في الولايات المتحدة
إلى أحكام قانون شراء المنتجات الأمريكية Buy American Act الذي يعطي الأولوية لشراء
السلع والخدمات المصنعة في الولايات المتحدة.
قد ينطبق هذا على عمليات الشراء التي يقوم
بها مقر رئيسي في الولايات المتحدة لشراء سلع
للاستخدام المحلي.

هناك أنظمة مختلفة تحكم عمليات الشراء
التي تتم في الخارج. يجب على متلقي منح
USAID الرجوع إلى نظام USAID بشأن شراء العقود (AIDAR)



الرمز الجغرافي ٩٣٥

يسمح الرمز الجغرافي ٩٣٥ لمتلقي المنح شراء السلع والخدمات من أي دولة باستثناء الدول المذكورة أعلاه والخاضعة لقيود بموجب السياسة الخارجية اعتباراً من أيار ٢٠١٠.

الرمز الجغرافي ٩٤١

يخوّل الرمز الجغرافي ٩٤١ لمتلقي المنح شراء السلع والخدمات من أي دولة باستثناء الدول الخاضعة لقيود بموجب السياسة الخارجية والدول المعنية في الاتفاقية التعاونية والدول التالية وذلك اعتباراً من أيار ٢٠١٠:

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

إذا كان أي مكون من مكونات الصنف الذي تريدون شراؤه مصنوع في أحد الدول الخاضعة للقيود، يعتبر الصنف غير مؤهل للشراء بأموال USAID. هناك تغييرات دورية على الدول المدرجة لكل رمز للاطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالسياسة الخارجية - الدول الخاضعة للقيود. يرجى مراجعة الجزء ٢٢ ٣ ٢٨،٠ CFR على الموقع

<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/textidx?c=ecfr&rgn=div6&view=text&node=22:1.0.2.22.27.1&idno=22>

الأنظمة التي تنطبق على منظماتكم وتشتمل على الجدول (الملحق أ) من الاتفاقية التعاونية.

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

الاتفاقية بشراء المنتجات أمريكية بغض النظر عن التكاليف الإضافية. قد ينطبق هذا على بعض المستحضرات الصيدلانية خصوصاً إذا كان هناك قلق إزاء جودة أو سلامة مستحضرات صيدلانية محددة مصنعة خارج الولايات المتحدة.

المنح الفرعية، الرموز الجغرافية الأخرى والمشتريات المحلية

قد يختلف تطبيق الأنظمة المتعلقة بالمصدر/ المنشأ وأنظمة المشتريات المحلية بالنسبة للمتلقين الفرعيين من منحتكم الحالية. كأن يكون مقر المتلقي الرئيسي في الولايات المتحدة وبينما يقع مقر المتلقي الفرعي في دولة أخرى على سبيل المثال.

أيضاً في المنح المستقبلية، قد تجدوا قواعد مختلفة تتعلق بالمصدر والمنشأ وقد يتم تخصيص رمز جغرافي مختلف لكم. للإطلاع على شرح كامل لقواعد USAID بشأن المصدر/ المنشأ بما في ذلك الرموز الجغرافية وقواعد المشتريات المحلية، يرجى مراجعة الفصل ٣١٠ من نظام التعليمات المحوسبة (ADS Chapter 310 - المصدر والمنشأ والجنسية

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

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

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

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

القواعد والتنازلات للسلع المحددة الخاضعة لقيود

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

• السلع الزراعية

• المركبات

• المستحضرات الصيدلانية

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

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

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

في بعض الظروف، قد يلزمكم أيضاً ضابط

بالرغم من أن وظيفة البحث مختلفة بشكل طفيف في كل موقع إلا أنه من السهل التحقق مما إذا كان المستشار أو الموظف أو البائع أو المتعاقد الفرعي المستقبلي غير مؤهل. على سبيل المثال، للبدء بالبحث على الموقع www.epls.gov عليكم الضغط على مفتاح "بحث متقدم (Advanced Search)" في الجزء العلوي في الناحية اليسرى من الصفحة الرئيسية. بعد قراءة المعلومات في صفحة "معلومات هامة حول البحث المتقدم في قائمة الأطراف المستبعدين" ووضع إشارة في الصندوق الموجود في أسفل الصفحة، يصبح بإمكانكم إجراء بحث حسب الشركة، أو الهيئة، أو السفينة، أو الفرد وذلك في قائمة البحث في الأسماء.

المواد أو الموارد إلى أي أشخاص أو منظمات ترتكب أو تهدد بارتكاب أعمال عنف أو تدعمها. لتلبية هذا الالتزام، عليكم مراجعة المصادر الثلاث التالية وتوثيق النتائج قبل الشراء من البائع:

١. قائمة الأطراف المستبعدين، وهي قاعدة

بيانات يمكن البحث فيها عن الأفراد والشركات والمنظمات غير المؤهلة للحصول على أموال الحكومة الأمريكية. تقع مسؤولية استخدام هذا النظام للتحقق من الباعة عليكم بموجب بند عدم تمويل الإرهاب في الأحكام المعيارية (الدرجة في الملحق أ- الجدول) في الاتفاقية التعاونية - www.epls.gov;

٢. قائمة المواطنين المحددين والأشخاص

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

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

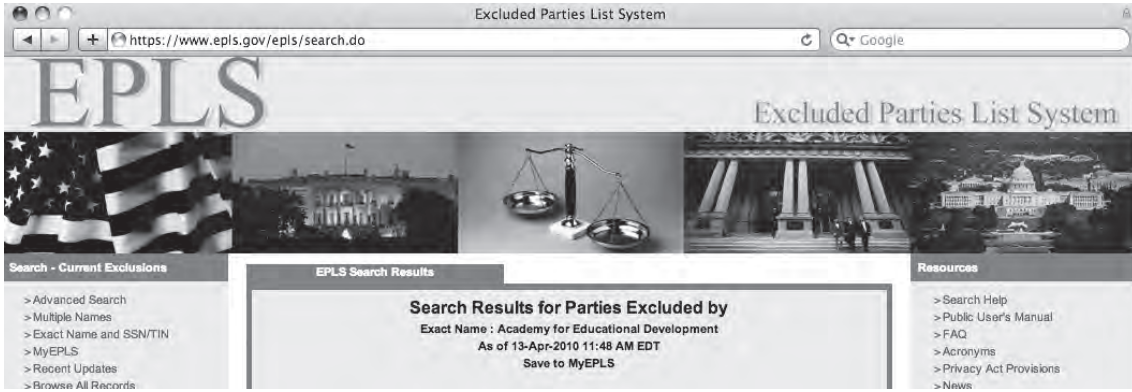
الشكل ٢٣ - البحث المتقدم في قائمة الأطراف المستبعدين

"So and So" لن تعطيتكم قاعدة البيانات أية نتائج. إذا حصلتكم على نتائج ولكن لم تكونوا متأكدين عليكم الاتصال على الرقم (٨٦٦-٤٧٢-٣٧٥٧ أو إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني على العنوان support@epls.gov للمزيد من المساعدة.

إذا لم تحصلوا على أية نتائج مطابقة، عليكم طباعة الصفحة والاحتفاظ بها في ملفاتكم لتوثيق عملية البحث. تبين هذه الصفحة تاريخ ووقت البحث والعبارات التي أجريتم بحث عليها. كما هو مبين أدناه في الشكل ٢٤

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

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



مستقل تحت بند المعدات في الموازنة وتطبيق قواعد شراء واستخدام المعدات عليها. يشتمل ذلك على جمع عدة عروض سعرية مختلفة كجزء من عملية الشراء وإدخال هذه السلع إلى نظام إدارة المخزون.

من المفضل إدارة عملية شراء الأصناف التي تعتبرونها "معدات" ولكن تكلفتها أقل من ٥,٠٠٠ دولار أمريكي (مثل أجهزة الكمبيوتر أو الدراجات النارية) بنفس الطريقة التي تديرون بها عملية شراء الأصناف التي تبلغ تكلفتها ٥,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر على سبيل المثال

٤,٣,٢,٥ المعدات غير الاستهلاكية

المعدات هي الأصناف الملموسة التي لها عمر إنتاجي لا يقل عن سنة ويتم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة فيها وفقاً لسياسات المنظمة وإجراءاتها. تحدد الحكومة الأمريكية مبلغ ٥,٠٠٠ دولار أمريكي كتكلفة الوحدة التي يمكن تصنيفها كمعدات. بإمكان منظماتكم تحديد قيمة أقل ولكن لا يمكنها أن تتجاوز مبلغ ٥,٠٠٠ دولار. لذا، إذا صنفتكم المعدات (التي لها قواعد وإجراءات شراء خاصة) كسلع تزيد قيمتها عن ١,٠٠٠ دولار عليكم إدراج كل السلع بشكل

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

٤,٣,٣ السفر

غالباً ما يكون السفر داخل الدولة أو خارجها - سواء لحضور مؤتمر أو إجراء زيارة ميدانية أو حضور ورشة عمل أو لأي غرض آخر ضرورياً لتنفيذ المنحة الممولة من الحكومة الأمريكية. تحتوي الاتفاقية التعاونية على بنود تتعلق بالسفر ويتعين الالتزام بها في رحلات السفر الدولية للمشروع ولهذا يجب مراجعتها قبل عمل أي ترتيبات.

٤,٣,٣,١ متطلبات السفر

الموافقة المسبقة على السفر الدولي

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

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

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

قائمة بالرحلات التي سيتم القيام بها ضمن خطة العمل السنوية وإعطاؤكم الموافقة عليها جميعاً دفعة واحدة. "يرجى الانتباه إلى وجوب الموافقة على كل رحلة سفر بدرجة رجال الأعمال بشكل منفرد من قبل USAID.

التنويه بالسفر

لا توجب بعثة USAID أو السفارة الأمريكية على موظفي متلقي منح USAID أو المتلقين الفرعيين منهم الحصول على تصريح خاص للسفر إلى دولة محددة "Country Clearance"، ولكن إذا كان الغرض الأساسي من الرحلة هو العمل مع موظفي USAID في البلد أو كنتم تتوقعون الحصول على دعم إداري أو برامجي كبير من USAID، سيتعين عليكم إبلاغ البعثة قبل السفر - وذلك بأسبوعين على الأقل.

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

في حال وجود مخاوف أمنية في دولة محددة، من المفضل إبلاغ السفارة الأمريكية عن تواجد المسافر في الدولة بمجرد وصوله إليها. يعتبر هذا الأمر مهم خصوصاً بالنسبة للمهمات طويلة المدى.

الوصول عليكم استخدام الناقل الجوي الأمريكي طوال الطريق الذي تتوفر فيه الخدمة ما لم يؤدي ذلك إلى إحدى الأمور التالية على الأقل بالمقارنة مع استخدام ناقل جوي أجنبي:

- زيادة عدد مرات تغيير الطائرات خارج الولايات المتحدة بمرتين أو أكثر؛ أو
- تمديد فترة السفر بما لا يقل عن ست ساعات أو أكثر؛ أو
- أن تستغرق فترة الربط على نقطة تقاطع في الخارج أربع ساعات أو أكثر.

وجوب استعمال الدرجة السياحية في كل رحلات السفر

بالنسبة للسفر المحلي والدولي لغايات رسمية عليكم استعمال الدرجة السياحية (إلا إذا تم تسديد تكاليف الرحلة شخصياً أو من خلال مزايا السفر المتكرر).

تشتمل الاستثناءات التي تمكنكم من السفر على درجة رجال الأعمال على الظروف التالية:

- رحلات الطيران المنتظمة بين نقطة المغادرة/ نقطة الوصول (بما في ذلك نقطة الربط) متوفرة فقط بالدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال.
- لا يتوفر مكان في الدرجة السياحية خلال الوقت اللازم لإتمام المهمة المستعجلة التي لا يمكن تأجيلها (يجب التأكد من إضافة الوثائق التي تثبت الصفة المستعجلة للمهمة ودرجة أهميتها).

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

قانون السفر على الخطوط الجوية الأمريكية "The Fly America Act"

ينص هذا القانون على وجوب السفر على الناقلات الجوية الأمريكية أو الناقلات الجوية الأجنبية التي لها اتفاقية رمز مشترك مع الخطوط الجوية الأمريكية طالما كانت تسافر إلى المقصد الذي تريده، وذلك باستثناء ما يلي:

- إذا لم يكن هناك أي ناقل جوي أمريكي يوفر خدمات السفر في جزء محدد من الرحلة، فيجوز لكم استعمال خدمات النقل الجوي الأجنبي فقط للانتقال من وإلى أقرب نقطة ربط بخدمات النقل الجوي الأمريكي.

ملاحظة حول قانون Fly America:

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

- بإمكانكم السفر على ناقل جوي أجنبي إذا كانت مدة الخدمة المقدمة منها ثلاث ساعات أو أقل وكان استعمال الناقل الجوي الأمريكي سيؤدي على الأقل إلى مضاعفة مدة سفركم.

- إذا كان الناقل الجوي الأمريكي يوفر خدمة السفر بدون توقف أو السفر المباشر (بدون تغيير طائرات) من نقطة المغادرة إلى نقطة الوصول عليكم استخدام الناقل الجوي الأمريكي، ما لم يؤدي ذلك إلى إطالة مدة سفركم وتأخيركم في نقطة المغادرة لمدة ٢٤ ساعة أو أكثر.

- إذا كان الناقل الجوي الأمريكي لا يوفر خدمة السفر بدون توقف أو السفر المباشر (بدون تغيير الطائرات) ما بين نقطة المغادرة ونقطة

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

إعداد تقرير عن الرحلة

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

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

- ابدعوا بفقرة قصيرة توضح الغرض من الرحلة (لماذا)

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

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

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

٤,٣,٣,٢ وضع سياسة سفر خطية

بالإضافة إلى الالتزام بسياسات USAID إذا كان لمنظمتكم غير الحكومية سياستها

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

الوثائق المتعلقة بالشراء للسفر

كما هو الحال عند شراء أي سلعة أو خدمة بأموال الحكومة الأمريكية، عليكم اتباع أنظمة الحكومة الأمريكية المتعلقة بالشراء وتوثيق عملية شراء تذاكر السفر الجوي بعناية. أي أن عليكم تقديم دليل بأن شراء التذاكر قد تم من خلال عملية تنافسية، وإثبات أنكم سافرت فعلياً إلى المقصد وذلك بتسليم بطاقات العبور على متن الطائرة وأرومة التذاكر.

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

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

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

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

يجب أن تتناول سياسة السفر المسائل التالية:

• الموافقة

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

• الدفعات المسبقة

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

- عند تسوية المبالغ المدفوعة مسبقاً، من الأفضل أن لا يكون هناك أكثر من دفعة مسبقة واحدة في نفس الوقت، ويجب تحديد موعد نهائي (على سبيل المثال، خلال أسبوعين - شهر واحد) ليقوم الموظف بتسوية الدفعة المسبقة بمجرد العودة من رحلة السفر.

• استرداد النفقات

- أنواع التكاليف التي يمكن ردها (على

قائمة مرجعية لسياسة السفر*

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

◀ وضع إجراءات لطريقة تحديد تكاليف السفر (على سبيل المثال، البديل اليومي، المصاريف الفعلية، الخ.)

◀ إقرار متطلبات داخلية للموافقة على السفر

◀ تغطية السفر المحلي والخارجي لكل الموظفين بغض النظر عما إذا كانت ممولة من حكومة الولايات المتحدة.

◀ تحديد درجة النقل الجوي المسموح بها في الظروف الخاصة.

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

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

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

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

سبيل المثال تكاليف المواصلات، التأشيرات، الإقامة، تحويل العملة، المكالمات الهاتفية، الإنترنت، الخ).

هل سيتم قبول التكاليف بناءً على إيصالات الدفع الفعلية أم على أساس البديل اليومي أم مزيج من الاثنين. إذا تم اختيار رد النفقات على أساس البديل اليومي، فيجب تحديد سياسة واضحة للبديل اليومي عن رحلات السفر المحلي والدولي.

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

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

هل يحتاج المسافر إلى الحصول على موافقة/ تصريح؟

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

هل يجوز للمسافر طلب دفعة مالية مسبقة للسفر؟

قد يرغب المسافر في طلب دفعة مسبقة قبل السفر لتغطية البديل اليومي (أو المصاريف الفعلية وذلك بناءً على سياسة المنظمة) وأي مصاريف أخرى مرتبطة بالعمل. يعتمد مبلغ الدفعة المسبقة وصيغة الطلب على سياسة المنظمة. ملاحظة: غالباً ما يجد المدققون أنه لا يتم إصدار الدفعات المسبقة بما يتماشى مع سياسة المنظمة.

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

• الصرف

ما السعر المستخدم لتحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية. تستعمل بعض المنظمات غير الحكومية على سبيل المثال سعر الصرف السائد في البلد وتستخدم بيانات صرف العملة الرسمية كوثائق داعمة، بينما تستخدم منظمات أخرى سعر الصرف من مصدر موثوق على الإنترنت مثل www.oanda.com.

ملاحظة: بمجرد اعتماد قواعد للسفر يجب تطبيق سياسة المنظمة بشكل موحد على الأنشطة الممولة من الحكومة الأمريكية والأنشطة الأخرى، ما لم تحد الاتفاقية التعاقدية التي يتم السفر بموجبها إجراءات/ متطلبات مختلفة.

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

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

يجب توثيق الدفعات المسبقة والإبلاغ عنها بعد فترة قصيرة من إتمام الرحلة ذات الصلة. قد يؤدي عدم تسوية الدفعات المسبقة الخاصة برحلة السفر إلى خصم تلك الدفعة من راتب المسافر. (بالرغم من أن هذه ممارسات جيدة إلا أنه من الضروري أن تكون متماشية مع سياسة المنظمة.)

من الممارسات الفضلى:

يجب أن لا يكون هناك أكثر من دفعة مسبقة واحدة للسفر في كل مرة؛ ولا تصدروا أي دفعات مسبقة للسفر جديدة حتى يسلم المسافر طلب التكاليف المسبقة للسفر/ قبول التكاليف التي دفعها وقبول تقرير السفر.

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

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

ما هو البديل اليومي ؟

البديل اليومي هو أعلى مبلغ تكاليف يومية يمكن قبولها للمسافر/المسافرة عن كل يوم يغيب/ تغيب فيه مكان العمل المعتاد لأداء العمل في موقع آخر.

يتألف البديل اليومي عادة من جزئين:

بديل الوجبات والمصاريف النثرية

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

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

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

توثيق بدل الوجبات والمصاريف النثرية

لقبول 25 دولار أو أكثر من تكاليف الإقامة وتكاليف السفر الأخرى، على المسافر الاحتفاظ بالإيصالات والفواتير الأصلية وتقديمها لتوثيق المصاريف. لا يعتبر تقديم إيصالات عن مصاريف الوجبات والمصاريف الشخصية الواقعة تحت بند "الوجبات والمصاريف النثرية" إلزامياً، ولكن قد يتوجب تقديمها بموجب سياسة منظمتمكم الخاصة بالبدل اليومي.

ماذا لو كانت إحدى الوجبات (كالغداء مثلاً) مقدمة مجاناً (من قبل منظمة أخرى مثلاً) أثناء الرحلة؟

يتم تعديل بدل الوجبات والمصاريف النثرية إذا كانت الوجبة/ الوجبات مقدمة مجاناً أثناء رحلة السفر لغايات العمل.

الشكل ٢٥ - نموذج أسعار البديل اليومي للمسافر إلى بوتسوانا.

اسم البلد	اسم الموقع	بداية الموسم	نهاية الموسم	سعر الإقامة الأقصى	سعر الوجبات والمصاريف النثرية	السعر الأقصى للبدل اليومي	ملاحظات	تاريخ السريان
بوتسوانا	فرانسيسناون	٠١/٠١	٣١/١٢	US\$172	US\$54	US\$226	لا ينطبق	٢٠٠٩/٠١/١٢
بوتسوانا	غير ذلك	٠١/٠١	٣١/١٢	US\$103	US\$44	US\$147	لا ينطبق	٢٠٠٩/٠١/١٢

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

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

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

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

إذا كان لدى منظمتمكم سياستها الخاصة بالبدل اليومي، يُنصح بأن تشتمل على شرح عن طريقة الخصم من بدل الوجبات والمصاريف النثرية إذا تم تقديم وجبة الإفطار/ الغداء و/ أو العشاء مجاناً، يجب عدم تعديل المبلغ عموماً إذا تم تقديم وجبات مجانية من قبل الناقل العام (الخطوط الجوية أو القطارات) أو الفنادق (كأن تشتمل أسعار الفنادق على النوم والإفطار مثلاً).

الموافقة إلا في ظروف خاصة أو غير عادية. ويجب تسليم الوصولات الاصلية عند طلب رد مصاريف الإقامة. ماذا لو أقام المسافر في منزل أحد أصدقائه أو أقربائه؟

لا يجوز للمسافر الذي يقيم في بيت أحد أصدقائه أو أقربائه أثناء سفره الرسمي المطالبة بمصاريف الإقامة. لهذا، يكون سعر الوجبات والمصاريف النثرية المعمول به هو السعر الخاص بالموقع الذي تم السفر إليه وذلك في الحالات التي لا تستدعي عمل ترتيبات إقامة.

كيف يحسب المسافرون المصاريف التي تحملوها بالعملة الأجنبية؟

بالنسبة للسفر الدولي، تكون أغلب المصاريف أو جميعها بالعملة الأجنبية. لحساب هذه المصاريف، يجب على المسافر تقديم الإيصالات الملائمة وسعر/ أسعار صرف العملة السارية في فترة الإقامة في تلك البلد. لتحديد سعر تحويل العملة الملائم يجب استعمال السعر السائد عند وقت الصرف والموثق في إيصالات الصرف، أو الرجوع إلى موقع إلكتروني موثوق لصرف العملة مثل:

<http://www.oanda.com/converter/classic>
تأكدوا من توثيق أسعار الصرف التي تستخدموها وذلك من خلال طباعة صفحة الموقع الإلكتروني وتقديمها مع تقرير المصاريف.

العمل (بشروط توفر الوثائق اللازمة). يجب تعديل بدل الوجبات والمصاريف النثرية بما يتماشى مع ذلك تماماً كما هو الأمر عندما تكون الوجبات متوفرة مجاناً.

ماذا لو سافر شخص إلى عدة دول (أو مواقع في دولة واحدة) خلال الرحلة نفسها وكان لكل منها سعر بدل يومي مختلف؟

يتم حساب البديل اليومي المقبول بناءً على الموقع الذي تم إجراء الترتيبات للإقامة فيه. إذا لم يكن هناك إقامة يكون سعر الوجبات والمصاريف النثرية المعمول به هو السعر المخصص للموقع. إذا قام المسافر بزيارة أكثر من موقع في يوم واحد، يتم اعتماد الموقع الذي له أعلى سعر وجبات ومصاريف نثرية. إذا زار المسافر أكثر من دولة واحدة خلال الرحلة، يتم اعتماد السعر المخصص لكل بلد عن أيام الإقامة فيها.

ماذا لو كانت تكاليف الإقامة الفعلية أو تكاليف الوجبات والمصاريف النثرية أعلى من السعر الأقصى المسموح من حكومة الولايات المتحدة؟

بالرغم من أن السياسة التي تتبعها منظمتم لتحديد أقصى مبلغ يمكن قبوله قد تختلف عن سياسة الحكومة الأمريكية، لكن يجب الانتباه إلى أنه إذا تجاوزت الوجبات والمصاريف النثرية أسعار البديل اليومي التي حددتها حكومة الولايات المتحدة للمواقع، سيتعين على المسافر تسديد التكاليف الزائدة. الاستثناء الوحيد على هذه القاعدة هو إذا طلبتم وحصلتم بالتحديد على موافقة مسبقة على "الإقامة الفعلية" بسعر أعلى. لكن لا يتم منح هذه

٤,٣,٤ استعمال الممتلكات الممولة من USAID

عندما تشتري منظمتكم معدات بواسطة أموال USAID هناك قيود محددة حول كيفية استخدام هذه المعدات.

استخدام المعدات خارج نطاق أنشطة المنحة

في أغلب الحالات، تعود ملكية المقتنيات التي تم شراؤها بموجب المنحة إلى منظمتكم. راجعوا الاتفاقية التعاونية للتأكد من ذلك أو راجعوا التعميم CFR 226 22 للمزيد من المعلومات، على العنوان http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/apr/qtr/22cfr226.34.htm

بإمكانكم استعمال المعدات في البرنامج الذي تم شراؤها من أجله وذلك طوال مدة الحاجة إليها بغض النظر عما إذا كانت منحة USAID تستمر في تقديم الدعم للبرنامج أم لا. على سبيل المثال، إذا قمتم بشراء سيارة لاستعمالها كوحدة فحص متنقلة بتمويل من USAID، بإمكانكم مواصلة استعمال السيارة لنفس الغرض حتى بعد انتهاء المنحة طالما استمرتم في تطبيق برنامج الفحص المتنقل، وكان لديكم موافقة خطية لمواصلة استعمالها.

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

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

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

وفقا لهذه الظروف لن يتعين عليكم إعلام USAID باستعمال المعدات حتى تتصرفوا بها. عندما تشترون معدات بديلة بإمكانكم مقايضتها بالمعدات التي سيتم استبدالها أو بإمكانكم بيع المعدات التي سيتم استبدالها واستخدام المال لتغطية تكاليف المعدات البديلة وذلك مع مراعاة الحصول على موافقة ضابط الاتفاقية.

لا يجوز لكم استعمال المعدات التي تم شراؤها بأموال USAID لتقديم خدمات لمنظمات غير تابعة للحكومة الأمريكية مقابل رسوم أقل من الرسوم التي تفرضها الشركات الخاصة لقاء خدمات ماثلة. أي بمعنى آخر، إذا اشتريتم سيارة فلا يجوز لكم السماح لمنظمة أخرى باستعارتها أو استئجارها بأقل من التكلفة التي تتحملها المنظمة لاستئجار سيارة ماثلة.

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

- النسبة المئوية من أموال USAID التي تم استخدامها لشراء المعدات - على سبيل المثال. إذا بلغت نسبة الأموال التي استخدمتها من مصدر غير تابع لحكومة الولايات المتحدة ٢٥٪، وقدمت USAID ٧٥٪ من التكلفة:

- موقع المعدات وحالتها وتاريخ الإبلاغ عن المعلومات:

- تكلفة شراء الوحدة:

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

• قائمة جرد مادي للمعدات بحيث تشتمل على نتائج تمت مطابقتها مع سجلات المعدات مرة واحدة على الأقل كل سنتين. يجب التحري عن أي فروق في الكميات بين الفحص المادي وما تحتويه سجلات المحاسبة لتحديد أسباب التباين. كما يجب أن تشتمل قائمة الجرد على معلومات تثبت وجود المعدات واستخدامها الحالي وما إذا كان هناك حاجة مستمرة لها. بالرغم من أن USAID تلزم المنظمات بإجراء جرد مادي كل سنتين بإمكان منظمكم أن تقرر فرض ضوابط أكثر صرامة على المعدات ويجوز لها إجراء جرد مادي كل ستة أشهر أو كل سنة وذلك مباشرة قبل التدقيق (إن وجد).

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

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

معايير إدارة الممتلكات

يجب أن يكون لدى منظمكم سياسة موثقة لإدارة الممتلكات ونظام لفهرسة وتتبع المخزون. أنتم ملزمون بتتبع الأصناف التي تبلغ تكلفتها ٥,٠٠٠ دولار أمريكي والتي تم شراؤها بأموال USAID باستخدام هذا النوع من الأنظمة. ولكن، من المفضل استخدام هذا النظام لتتبع الأصناف الإضافية أيضاً مثل معدات الكمبيوتر والأصول الثابتة الأخرى. خذوا بعين الاعتبار أيضاً أن بعض البعثات قد تحدد سقف أدنى لتتبع الأصناف ذات التكلفة الأقل التي حددتها منظمكم.

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

• سجلات دقيقة عن المعدات تحتوي على:

- وصف للمعدات:

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

- مصدر المعدات بما في ذلك رقم المنحة؛

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

- تاريخ الشراء أو تاريخ الاستلام؛

- إجراءات صيانة ملائمة للحفاظ على المعدات بحالة جيدة.
- إذا كان مصرح لكم أو كنتم ملزمين ببيع المعدات عليكم استخدام إجراءات الشراء الملائمة التي تتيح التنافس لأقصى حد ممكن عمليا وينتج عنها أكبر قدر من العائدات.
- هناك برمجيات لإدارة الأصول الثابتة ولكنها قد تكون باهظة الثمن ومن الصعب إدارتها. طالما كنتم تبقون على سجلاتكم منظمة ومحدثة وتحتفظون بنسخ احتياطية منها فمن الممكن فقط إدراج هذه البيانات على جداول بسيطة.
- **٤,٣,٥ طلب إجراء تعديلات على الاتفاقية**
خلال مدة المنحة، سيتم تعديل اتفاقيتكم التعاونية من خلال تحديثها بشكل روتيني كإضافة التزامات أخرى (أو التمويل الإضافي) وتغييرات أخرى على البرنامج كالتغييرات على الموظفين الرئيسيين.
- **التغييرات التي تتطلب تعديل الاتفاقية التعاونية**
تتطلب بعض التغييرات المحددة على برنامجكم أو موازناتكم الحصول على موافقة مسبقة وتعديل رسمي على الاتفاقية. بالرغم من أنكم قد تمضوا قدماً في التغيير بمجرد الحصول على الموافقة الخطية من المهم أيضاً التأكد من توثيق أن هذه التغييرات في النهاية في بنود الاتفاقية وذلك من خلال إجراء تعديل (يرجى الاطلاع على "طلب إجراء تغييرات"). تحتوي القائمة التالية على تغييرات يجب توثيقها في التعديلات على الاتفاقية التعاونية:
- تغييرات كبيرة على النطاق - سيتطلب التغيير على النطاق أو على أهداف المشروع تعديل طريقة توزيع أموال المنحة على أهداف المشروع.
- التغييرات على الموظفين الرئيسيين - أي التغييرات على الموظفين الرئيسيين المحددين في اتفاقية المنحة بما في ذلك خفض وقت العمل المخصص للمشروع بنسبة ٢٥٪.
- التمويل الإضافي - عند إضافة تمويل إضافي إلى إجمالي مبلغ الالتزام الكلي المخصص.
- التغييرات على التكلفة غير المباشرة - أي خطط لتحويل الأموال المخصصة في الموازنة للتكاليف غير المباشرة لتغطية الزيادة في التكاليف المباشرة أو العكس إذا كانت التكلفة غير المباشرة مصرح بها.
- إضافة سلع خاضعة لقيود - أي إضافة على تكاليف الموازنة مثل السلع الخاضعة لقيود الموافقة المسبقة.
- خفض بدل التدريب - نقل الأموال المخصصة لبذل التدريب (الدفعات المباشرة للمتدربين) إلى فئات تكاليف أخرى.
- إضافة/ تغيير المتلقين الفرعيين - إذا كان متلقي المنحة ينوي التوقيع على اتفاقية فرعية مع منظمة أخرى للمساعدة في تنفيذ المنحة، ولم يتم إيراد الشراكة في وصف البرنامج المعتمد والموازنة المعتمدة.
- هناك ظروف أخرى قد تجري فيها USAID تعديل على الاتفاقية التعاونية وذلك وفقاً لتقديرها الخاص.

طلب إجراء تغييرات

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

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

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

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

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

٤.٤. الإدارة الفنية للبرنامج

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

تختلف طرق الاستجابة للعديد من المشاكل حول العالم بشكل مستمر ويجب على منظمتمكم أن تتعلم الدروس وتتبادلها مع الغير (٤.٤.٢) بشكل متواصل. قد يساعدكم تعلم الممارسات الفضلى والتوجهات الجديدة في التعامل مع التحديات التي تواجه برنامجكم وتحسين جودة الخدمات التي تقدموها. من المهم أيضا أن تتبادلوا الخبرات لتستفيد المنظمات الأخرى والأفراد من الدروس الهامة التي تعلمتموها.

٤.٤.١ سير عمل المراقبة والتقييم

من المستحيل ببساطة إدارة الجانب الفني للبرنامج بفعالية من دون وجود نظام مراقبة وتقييم يعمل على جمع البيانات الصحيحة بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب. ولكن لا يكفي وجود بيانات عالية الجودة ومستخرجة بالوقت الملائم. تعتبر البيانات أداة إدارة ضرورية يجب تفسيرها واستخدامها بفعالية لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة وذلك لتطوير البرنامج بصورة مستمرة. سيتم استعمال البيانات أيضا في صياغة تقارير البرنامج.

و/ أو إعادة تحديد الأهداف جزء هام من اتصال البرنامج الى مرحلة النضوج. من المهم أيضا تتبع سير العمل في التنفيذ وفيما يتعلق بالأهداف وذلك في ضوء المبالغ المنفقة وذلك لاتخاذ خطوات لتطبيق إستراتيجيات لتغطية الاختلافات في الموازنة. يجب توضيح التغييرات (القصور أو المكاسب) في الأهداف والموازنات في التقارير ذات الصلة وإرفاق ذلك بشرح للتدابير التي سيتم اتخاذها ليبقى التنفيذ على المسار الصحيح.

أهمية التباين بين الأهداف والأداء الفعلي

التباين بين الأهداف والأداء الفعلي متوقع من وقت إلى آخر. في هذه الحالات، يجب على مدير المشروع تحديد ما إذا كان التباين في المشروع "هامة" لدرجة تبرر القيام بالمزيد من التحريات. تعتمد الإجراءات المحتملة على ما يلي:

- حجم الفرق: ١٠٪ أو أقل من المتوقع؟ ٥٠٪ أكثر من ٥٠٪
- مدى قربكم من الحالة؟ هل تديرون البرنامج مباشرة، أم من خلال متلقي فرعي؟ هل البرنامج موجود في نفس البلد أم في موقع بعيد؟
- ما مدى أهمية النشاط الذي ترتبط فيه الفروق بالنسبة للبرنامج ككل؟ هل هو مرتبط بشكل وثيق ببعض الأنشطة الأخرى أم هل هو نشاط صغير ومستقل؟

مراجعة الأهداف

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

يتناول **الفصل الثالث** كيفية إنشاء نظام للمراقبة والتقييم. خلال مرحلة التخطيط، يضع مصممو البرنامج تقييمات رسمية للبرنامج كل سنتين، ويتم إجراؤها من قبل مقيمين خارجيين مستقلين. ستساعدكم هذه التقييمات في إبراز النتائج التي يحققها برنامجكم، ولكن يجب أن لا تكون المرة الوحيدة التي تستخدمونها فيها المراقبة والتقييم لتحليل أداء البرنامج.

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

تفسير البيانات واستخدام المراقبة والتقييم كأداة لصنع القرارات

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

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

تعديل الأهداف السابقة

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

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

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

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

أن أغلبها يأتي في الجوانب التالية:

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

قد تتم إدارة كل جانب من هذه الجوانب من قبل موظفين مختلفين: مدير فني لتصميم مبادرات التدخل، متلقي فرعي للتنفيذ، وخبير مراقبة وتقييم للعمل على نوعية البيانات. يجب أن تشمل عملية مراجعة التباين في الأهداف على كل هؤلاء الأشخاص ومن الممكن أن يتم ذلك بقيادة مدير البرنامج.

تعديل الأهداف القادمة

بالرغم من أن التبيان يشير عموما إلى وجود قصور بين الأهداف والأداء الفعلي، إلا أنه قد يتعين على برنامجكم إجراء تعديلات إذا كان الأداء الفعلي أعلى بكثير من الأهداف المحددة. على سبيل المثال، قد تؤثر النتائج التي تكون أعلى من المتوقع على الموازنات أو على الأنشطة الأخرى ذات الصلة، وقد تكون مؤشرا إلى وجود عد مزدوج. لهذا عليكم الانتباه كثيرا على النتائج التي تجاوز التوقعات بشكل غير معتاد والاستعداد للتقصي وإجراء تعديلات عند الضرورة.

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

معالجة المشاكل المتعلقة بنوعية البيانات

يجب معالجة أي مشاكل تكتشفونها عن نوعية البيانات فوراً. على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة تتمثل في كون الأعداد الموثقة أقل من الأعداد الفعلية عليكم التأكد أولاً من أن كل المعنيين يفهمون تماماً ما/ من الذين يجب عددهم لكل مؤشر.

تأكدوا من أن فريقكم يفهمون المؤشر/ المؤشرات. يقوم المانحون أحياناً بتعريف المؤشرات بوضوح، ولكن في أحيان أخرى يتوقع من منظماتكم أن تحدد بنفسها الحد الأدنى من المعايير للحالات التي يجب فيها عد فرد واعتبار أنه قد تم "الوصول" إليه. إذا لم يكن كل أعضاء فريقكم يستخدم نفس التعريفات حول الأفراد الذين يلبون الحد الأدنى ليشملهم العد، فقد يؤدي ذلك إلى أخطاء في عد المستفيدين.

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

الافتراضات المتعلقة بتصميم مبادرات التدخل

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

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

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

مشاكل متعلقة بنوعية البيانات

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

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

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

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

استحداث الحلول

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

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

إذا كان عليكم تعديل مبادرة التدخل، تأكدوا من تطبيق عمليات لتجربة التعديلات والتأكد عليها. راقبوا سير العمل عن كثب وقوموا بتوثيق التغييرات التي تجربونها. إذا كنتم تطبقون مبادرات تدخل يطبقها متلقون فرعيون أو شركاء في أماكن أخرى، عليكم تبادل الخبرات والتجارب ليستفيد الجميع من الدروس التي تم تعلمها.

دراسة تصميم البرنامج

غالباً ما يكون تحديد القصور في تحقيق الأهداف بسبب المشاكل في تصميم مبادرات التدخل الأكثر صعوبة وقد يشكل التعامل معها أكبر تحدي. حاولوا استبعاد كل المشاكل الأخرى أولاً.

إجراء تعديلات على تنفيذ البرنامج

بعين الاعتبار في هذه العملية على الأرجح على ما يلي:

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

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

التحديات المتعلقة بالتنفيذ

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

- مرحلة بداية البرنامج تكون أبطأ من المتوقع؛
- مشاكل تتعلق بالموازنة (مثل التكاليف الزائدة عن التوقعات أو التأخر في الحصول على أموال مطابقة)؛
- مشاكل متعلقة بالموارد البشرية (مثل عدم القدرة على العثور على موظفين مؤهلين أو مشاكل تتعلق بتوظيف وتدريب المتطوعين)؛
- الأحداث غير المتوقعة (مثل الاضطرابات المدنية)؛
- التحديات البيئية (مثل الأمطار الغزيرة التي

على علم بهذه المنتديات. بغض النظر عما إذا كانت USAID تبادر بهذه المنتديات، تكون المنظمات التي تعزز التعلم وتبادل المعرفة بفعالية داخل المنظمة ومع الآخرين قادرة على التجاوب بسرعة مع التغييرات وتحسين فعالية البرنامج وتعزيز الإبداع.

مزايا التعلم وتبادل المعلومات

يجب أن ينبع الدافع للتعلم وتبادل المعلومات داخل المنظمة من فريق الإدارة. إذا لم تكونوا نشطين في تعزيز التعلم وتبادل المعلومات داخل منظماتكم والبرنامج ومجتمع المنظمات غير الحكومية بشكل عام، فذلك النشاط لا يتم على الأرجح. أحيانا لا يقوم المدراء بتعزيز التعلم وتبادل المعرفة لأنهم يجهلون المزايا. قد يعتقدون أنها تنفع الموظفين بشكل فردي ومنظمات أخرى بدلا من إدراكهم للمساعدة التي توفرها للمنظمة. قد يخشوا من أن الموظفين سيتعلمون أكثر من اللازم وسيطالبون بأجور أعلى أو يتركوا العمل سعيا وراء فرص أفضل وأن المنظمات الأخرى قد تستخدم تصاميم برامجهم لتكون قادرة أكثر على التنافس على منح في المستقبل.

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

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

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

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

٤,٤,٢ التعلم وتبادل المعرفة

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

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

تحقيق النمو المهني.

- تتجنب المنظمات التي تتبادل وتوثق المعرفة التي يتمتع بها الموظفون الأفراد حدوث فراغ معرفي في حال ترك الموظفين الرئيسيين للعمل وتتجنب أيضا تكرار الأخطاء التي يمكن تجنبها.
- تساعد المنظمات التي تتبادل المعرفة مع المتلقين الفرعيين والمنظمات المجتمعية التي تنفذ المشاريع في خلق انتماء للمشروع والتحكم به بشكل جيد وخطاب مستدام.
- المنظمات التي لديها استعداد لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى والتعلم منها تستفيد بشكل كبير من التجارب التي مرت بها المنظمات الأخرى، مما يجعلها قادرة على الريادة وتعزيز سمعتها كشريك متعاون وقد تساعد أيضا في تحسين فرص منظماتكم في الحصول على منح في المستقبل.

نصائح لتعزيز التعلم وتبادل المعلومات

- تكمن الوسيلة إلى ذلك في استغلال تلك المعرفة وخلق بيئة منفتحة ومتجاوبة، ولكن غالبا ما يجب دعوة الأشخاص للمشاركة بما يعرفوه أو أن يطلب منهم ذلك. بصفتكم المدراء خلق البيئة التي يكون فيها ذلك ممكنا.
- لا تنتظروا الآخرين لينظموها بيئة تعلم. بادروا مع شركائكم ومنظمات غير حكومية أخرى في المنطقة للتشجيع على إجراء زيارات مبادلة للموظفين وفرص التعلم الأخرى.
- خصصوا أوقات للتفكير والدراسة. خذوا الوقت الكافي بعد الأنشطة أو التقييمات الكبيرة أو خلال الفترات الفاصلة المنتظمة أثناء تنفيذ البرنامج لتسجيل الدروس المستفادة وتبادلها وتوحيدها. يجب أن توفر هذه الفرص للجميع للمشاركة بما تعلموه وما يودون المساهمة به بدلا من أن يقتصر ذلك فقط على الإدارة العليا. غالبا ما تكون لدى الأشخاص المنخرطين مباشرة في تنفيذ البرنامج أكثر الأفكار العملية لتحسين المشروع والعملية.
- أشركوا الجميع. أكثر فرص للتعلم تكون في مستويات الإدارة العليا في المنظمة بينما تكون فرص التعلم أقل على مستوى الموظفين، ولكن بإمكان الجميع في المنظمة الاستفادة التعلم، كما أن أغلب الموظفين مهتمين بتعلم مهارات جديدة. حتى لو لم يكن هناك ما يفعلوه في مناصبهم الحالية، فلا تعرفون: قد يصبح المساعد الإداري في منظماتكم خبير مراقبة وتقييم في المستقبل.
- سجلوا المعرفة. قوموا حيث أمكن بتسجيل تجربة تبادل المعرفة بصيغة إلكترونية حتى تتمكنوا من المشاركة بها مرة أخرى. قد

- من الممكن أي يكون التعلم مجاني، فحتى لو لم يكن لديكم حاليا ميزانية للتدريب بإمكانكم تعزيز فرص التعليم وتبادل المعرفة من خلال المنتديات غير الرسمية التي يتم خلالها تقديم الشاي أو الوجبات.
- كل شخص لديه معلومات بإمكانه المشاركة بها. على سبيل المثال، بإمكان خبير الحاسوب في المكتب شرح كيفية الاستفادة بشكل أكبر من الجداول "spreadsheets". بإمكان المحاسب شرح كيفية استحداث موازنة جيدة، بينما بإمكان المتطوعين المحليين تعليم الجميع بعض العبارات باللغة المحلية. يتمتع موظفوكم بالكثير من المعرفة وسيودون المشاركة بها.

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

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

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

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

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

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

- ابحثوا عن الفرص على الإنترنت. أدى توفر المعلومات على الإنترنت وانتشار الإنترنت بشكل متزايد إلى إتاحة فرص كبيرة للتعلم من خلال المجتمعات المهنية على الإنترنت. حتى بالنسبة للمنظمات الواقعة في أكثر المناطق النائية. عليكم تشجيع الموظفين على البحث عن مجتمعات الإنترنت وتبادل تجاربهم مع الآخرين.

٤.٥. ملخص

