

٩ البحث عن تمويل مستقبلي

البحث عن تمويل مستقبلي

٩,١ لمحة عامة

٩,٢ البداية

٩,٢,١ خمس نصائح للبحث عن تمويل مستقبلي

٩,٣ البحث عن فرص التمويل

٩,٣,١ تحديد الجهات المانحة

٩,٣,٢ أنواع المنظمات المانحة الشائعة

٩,٣,٣ مصادر التمويل الخاصة

٩,٤ تقديم طلبات للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

٩,٤,١ آليات التمويل المتبعة لدى الحكومة الأمريكية

٩,٤,١,١ عقود الشراء بالمقارنة مع المساعدات

٩,٤,١,٢ الاتفاقيات التعاونية بالمقارنة مع المنح

٩,٤,٢ التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية من خلال العمليات التنافسية

٩,٤,٢,١ بيان البرنامج السنوي (APS)

٩,٤,٢,٢ الدعوة لتقديم الطلبات (RFA)

٩,٤,٢,٣ الدعوة لتقديم المقترحات (RFP)

٩,٤,٢,٤ فتح باب المنافسة مجددا على البرنامج

٩,٤,٢,٥ المنافسات المؤلفة من عدة مراحل

٩,٤,٢,٦ آليات تقديم المنح الفرعية

٩,٤,٢,٧ الإشعارات السابقة للإعلان عن عروض المنح

٩,٥ تصميم البرامج

٩,٥,١ تطوير الاهداف

٩,٥,١,١ تحديد المؤثرات

٩,٥,١,٢ البيانات الديمغرافية والبيانات الأخرى في البلد

٩,٥,١,٣ بيانات البرامج السابقة

٩,٦ وضع الموازنة

٩,٦,١ فئات الموازنة المعيارية

٩,٦,٢ التكاليف المباشرة بالمقارنة مع التكاليف غير المباشرة

٩,٦,٣ المساهمة في التكاليف

٩,٧ قواعد التأهل للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

٩,٨ الشراكات

٩,٨,١ البحث عن متلقين فرعيين

٩,٨,٢ تقديم طلب للحصول على منحة كمتلقي فرعي

٩,٩ ملخص ومراجع

٩.١ لمحة عامة

من الممكن لعملية البحث عن التمويل أن تكون صعبة ومربكة ومثيرة ومقلقة، فالمنافسة شديدة وقد يعتمد مستقبل البرامج على مقدرتها في الحصول على أموال خصوصاً بالنسبة للمنظمات الصغيرة.

الانتقال مباشرة إلى:

- ◀ البحث عن فرص التمويل
- ◀ آليات التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية
- ◀ المنافسة على التمويل
- ◀ تصميم البرامج
- ◀ وضع الموازنة
- ◀ الشراكات

لجمع الأموال بنجاح يجب استخدام الموارد بكفاءة لتمكن من استهداف فرص التمويل التي تتماشى مع عمل منظماتكم. سيساعدكم هذا الفصل على تطوير إستراتيجية جمع الأموال وذلك من خلال شرح كيفية البحث عن فرص التمويل (٩.٣) وتقديم طلب الحصول على تمويل (٩.٤) وتصميم البرامج (٩.٥) والموازنات (٩.٦). يحتوي الفصل أيضاً على أجزاء محددة عن التأهل للحصول على التمويل (٩.٧) وبناء الشراكات وحشدها (٩.٨) لزيادة فرص التمويل المحتملة.

الأهداف

- فهم الآليات المختلفة للتمويل المقدم من الحكومة الأمريكية وعمليات المنافسة.
- التعرف على إستراتيجيات جمع الأموال وتقديم

طلبات الحصول على منح.

- تحسين قدرتكم على كتابة طلبات جيدة للحصول على منح.

المصطلحات والاختصارات الرئيسية

- **عقد الشراء "Acquisition"** - عملية شراء أو عقد لحكومة الولايات المتحدة لشراء شيء لاستعمالها الخاص. يشتمل ذلك على المنتجات، أو السلع، أو الخدمات.
- **بيان البرنامج السنوي APS** - عرض من الحكومة الأمريكية لتقديم عدة منح خلال مدة زمنية محددة.
- **المساعدات** - منح من الحكومة الأمريكية إلى فرد أو منظمة لتحقيق غاية عامة.
- **عقد** - الآلية التي تستخدمها الحكومة الأمريكية لتوريد المشتريات.
- **الاتفاقية التعاونية** - إحدى الطريقتين التي تتبعهما الحكومة الأمريكية لتقديم المساعدات. تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الطريقة عندما ترغب بالتدخل بشكل جوهري في المشروع.
- **المساهمة في التكاليف** - جزء من تكاليف المشروع أو البرنامج لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- **التكاليف المباشرة** - السلع والخدمات التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.
- **المنح Grants** - طريقة تستخدمها الحكومة

• اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA" - سعر تتفاوض عليه المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة

"Best Practices Guide for Indirect Costing" على الموقع

<http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.

• المبلغ المخصص أو الالتزام - المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك ضمانات بأن تعيد USAID إلى متلقي المنحة أي مصروفات تزيد عن مبلغ الالتزام.

• دعوة لتقديم الطلبات RFA - آلية للمنح أو الاتفاقيات التعاونية تقوم USAID من خلالها بتمويل الأنشطة والإشراف عليها بشكل محدود. وهي أكثر الطرق الشائعة للدعوة لتقديم طلبات من المنظمات غير الحكومية.

• طلب تقديم مقترحات RFP - آلية للعقود حيث يمكن تقديم العقود الى أي نوع من المنظمات بالرغم من أنّ هذه الآلية مستعملة بشكل شائع في المنظمات الربحية.

• فئات الموازنة المعيارية - الفئات المعيارية التي تقترح الحكومة الأمريكية على كل متلقي المنح استخدامها بما في ذلك فئة الموظفين، والمزايا العينية، والمستشارين، والمواصلات/ السفر، والمعدات، واللوازم، والخدمات التعاقدية (المتعاقدين الفرعيين)، وتكاليف البرنامج (يتم استبدالها أحيانا بـ"تكاليف الإنشاء")، ونفقات

الأمريكية لتقديم المساعدات. تحتفظ الحكومة الأمريكية بموجب النج بدرجة سيطرة أقل على البرنامج بالمقارنة مع الاتفاقيات التعاونية.

• مؤثر - عامل محدد في البيانات تتبعه المنظمة لمراقبة سير عمل البرنامج.

• التكاليف غير المباشرة - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن نسبها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين.

• المساهمة العينية - الموارد غير النقدية المقدمة إلى مشروع وتشتمل على الخدمات التطوعية، أو المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضاً اعتبارها جزء من المساهمة في التكاليف.

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

• الأموال المناظرة Matching Funds - نسبة أو مبلغ ثابت ليس من موارد الحكومة الأمريكية تفرض USAID على المتلقين تقديمه لمشروع ما ليكونوا مؤهلين للحصول على منحة.

• مذكرة تفاهم "MOU" - مستند مستخدم للتأكيد على بنود متفق عليها في حال عدم توثيق الاتفاق الشفوي في عقد رسمي. من الممكن أن تنص المذكرة على المبادئ الأساسية والإرشادات التي سيعمل الأطراف معاً بموجبها لتحقيق الأهداف. يجب عدم استخدام مذكرة التفاهم في الحالات التي تنطوي على تحويل أموال.

أخرى، وتكاليف غير مباشرة.

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

٩,٢ البداية

بالرغم من أنّ هناك الكثير من فرص التمويل إلا أنّ على المنظمة دراسة عدة عوامل ومعرفة المصادر التي عليها السعي من خلالها للحصول على تمويل. من المهم عند التفكير في التمويل المستقبلي أن تفهموا منظمتمكم تماماً وأن يكون لديكم رسالة ورؤية واضحة ومعرفة الأمور التي تجيدون القيام بها، فهذا سيساعد منظمتمكم في تحديد مصادر التمويل التي عليكم البحث عنها وأنواع البرامج التي عليكم التفكير في تنفيذها. هذا التقييم الحريص والواقعي سيرشدكم في العثور على ممول مناسب بطريقة أفضل.

بمجرد أن تجد المنظمة فرصة تمويل ملائمة، عليها الانتقال إلى الخطوة التالية وهي ترويج المنظمة وإثبات أنها الأفضل لأداء ذلك العمل. لدى كل منظمة إستراتيجيتها الخاصة لتمييز نفسها عن المنظمات الأخرى والترويج عن خبراتها وتجاربها وقدراتها. تشتمل إستراتيجيات المنظمات غير الحكومية بشكل عام على أحد أو بعض العناصر التالية:

• **الخبرة على صعيد النطاق الجغرافي** - هل تمتلك

منظمتمكم خبرة في تقديم الخدمات لمنطقة جغرافية محددة؟ بغض النظر عن حجم المنطقة - مجتمع واحد أو إقليم مؤلف من عدة بلدان - تشير الخبرة في العمل في منطقة معينة إلى أن المنظمة لديها اطلاع على المشهد السياسي والثقافي واللغوي فيها، كما يدل على أن لديها موظفين ومكاتب في الميدان وأنها قادرة على المباشرة في العمل.

• **الخبرة الفنية** - هل تعتبر منظمتمكم غير الحكومية مختصة في تقديم خدمة محددة؟ يعتبر توفر الخبرة الفنية في مجال محدد بشكل عام مثل أنشطة اتصال تغير السلوك أو إطلاق مبادرات للرعاية الصحية المنزلية أكثر من مجرد خبرة فهي تشير أيضاً إلى أن المنظمة قادرة على توفير الخدمة في مجال معين بكفاءة.

• **التخصص الديمغرافي** - هل تختص منظمتمكم في العمل مع فئة ديمغرافية معينة أو تقديم خدمات لها مثل النساء أو الأطفال أو الأفراد المعرضين لدرجة عالية من الخطر؟ كما هو الحال بالنسبة للخبرة الفنية في مجالات معينة فإن التخصص في العمل مع مجموعة ديمغرافية معينة قد يدل على الحرص على تقديم الخدمة إلى الفئة المستهدفة.

• **استغلال الموارد الخاصة** - هل منظمتمكم قادرة على استغلال الموارد الهامة؟ جمع المنظمات الدينية الأموال من المصادر الخاصة وتستقطب المتطوعين الذين يدفعهم إيمانهم الديني إلى دعم مبادرات المنظمة. تحشد المنظمات المرتبطة بجامعات محددة والمنظمات المهنية غالباً موظفي الجامعة أو موارد الشركات.

٢. عززوا المقترحات بالتفاصيل من الممكن أن تجمع المنظمات الضخمة بين الإستراتيجيتين. ولكن في المنظمات الصغيرة تركز إستراتيجيات جمع الأموال عادة على الموجودات الرئيسية لديها. على سبيل المثال، تركز المنظمة المختصة في تقديم الخدمات في دولة معينة على استكشاف فرص التمويل في تلك الدولة؛ وتركز المنظمة التي تختص في مجال فني محدد جهودها في العثور على فرص لتمويل تلك الخدمة بالتحديد.

لضمان نجاح عملية جمع الأموال، عليكم تعزيز نقاط القوة في منظماتكم، وإلا ستهدرون الوقت والموارد في السعي للحصول على منح

لستم مؤهلين للحصول عليها أو ينتهي بكم المطاف في السعي للحصول على أموال لأنشطة لا تتلاءم مع رسالتكم. إن تطوير إستراتيجية موجهة لجمع الأموال سيساهم في تعزيز جهودكم والتزامكم برسالة المنظمة وزيادة فرصكم في الحصول على المنح التي تطلبونها في النهاية.

٩.٢.١ خمس نصائح للبحث عن تمويل مستقبلي

١. قدموا طلب للحصول على مبلغ مناسب ومقبول

عند تقديم طلب للحصول على تمويل عليكم مراجعة حجم الموازنة المطلوبة وصياغة نطاق برنامج (على سبيل المثال، التغطية الجغرافية، والأهداف المقترحة) لتلائم حجم الموازنة. (للمزيد من المعلومات عن موازنة البرنامج، يرجى الاطلاع على الجزء ٩.١ المتعلق بتشكيل الموازنة).

٤. كونوا دقيقين في الرد على عروض المنح

تلك التي تكاد لا تخضع لأي شروط أو أحكام خاصة. يتناول هذا الجزء طريقة تحديد وفهم مصادر التمويل المختلفة المتاحة لمنظمتكم. يحتوي بند المراجع في نهاية الفصل على روابط إلكترونية لمصادر حول إستراتيجيات التمويل المختلفة (٩.٩).

يتطلب جمع الأموال الوقت والمهارة. عند البحث عن الدعم المالي لبرامجكم سيتعين عليكم تخصيص موارد للبحث عن الأموال وتقديم طلبات للحصول عليها واستكشاف طرق أخرى لجمع المال لذا قد يكون تحديد حجم الوقت والجهد الذي يجب على الموظفين تخصيصه لجمع المال بدلا من تنفيذ المشاريع صعبا. ولكن جمع المال ليس مجرد عملية بذل وقت بل تشتمل أيضا على استغلال الوقت والمهارة المتوفرة لديكم بفعالية قدر الإمكان.

٩.٣.١ تحديد الجهات المانحة

تشير عبارة "مانح" عادة إلى منظمة غايتها الأساسية هي توزيع الأموال على المنظمات غير الربحية لتنفيذ برامج لتحقيق أهداف محددة. من الممكن أن تكون الجهة المانحة حكومات أو أفراد أو منشآت أعمال أو منظمات أخرى.

يقدم مئات المانحين التمويل لمعالجة قضايا متعددة في الدول حول العالم. وبعضها يقدم مليارات الدولارات بينما يقدم بعضها الآخر بضعة آلاف فقط. يوفر البعض منافسة مفتوحة بينما يقدم الآخرون الدعم لأنواع منظمات محددة. بعضها يقدم أموال يستطيع المتلقي إنفاقها حسب تقديره الخاص. بينما قد يوفر الآخرون التمويل لغاية محددة.

الملائمة. عندما تقرر الرد على عرض المنح يجب أن تكون الخطوة الأولى التي تتخذونها هي دراسة العرض لمعرفة متطلبات التقديم - ما هي الوثائق المطلوبة. وما هو عدد الصفحات المسموح به. ومواعيد وأوقات التسليم. وتعليمات التسليم... الخ. ضعوا قائمة مراجعة وتأكدوا من وضع إشارة عند كل متطلب تستوفونه قبل تسليم المقترح النهائي. سلموا المقترح في أقرب وقت ممكن لتجنبوا المشاكل التي تنشأ عند العمل في اللحظات الأخيرة.

٥. ابدعوا المشاريع الريادية بأموالكم الخاصة إن أمكن

إذا كان لدى منظمتكم أموال خاصة بها. فكروا في استخدامها لبدء مشروع ريادي. المشاريع الريادية التي يتم تطويرها بشكل مصغر باستخدام نفس التصميم الفني وإدارة المشروع والمراقبة والتقييم ومبادئ وضع الموازنة التي تستخدمها المشاريع المتكاملة تمنح المنظمة خبرة قيمة يمكن استخدامها لاحقا عند تقديم طلبات للحصول على تمويل. يتم بناء اقتراح توسيع نطاق البرامج القائمة - حتى البرامج الريادية - على الأدلة المتوفرة أكثر من البرامج الجديدة كليا. مما يطمئن المانح بأن المشروع المقترح لديه فرصة للنجاح.

٩.٣ البحث عن فرص التمويل

يجب التفكير والتخطيط بحرص لاختيار أفضل وسائل جمع الأموال. تفتقر معظم المنظمات إلى الموارد اللازمة للبحث عن كل فرص التمويل لذا يتعين عليها تحديد أكثر المصادر التي تدعم أهدافها على الأرجح. تتنوع مصادر التمويل ما بين تلك المخصصة لأغراض محددة إلى

• المنظمات المانحة متعددة الأطراف - تقوم هذه المنظمات بجمع الموارد من الحكومات. القطاع الخاص، والأفراد لتقديم التمويل لقضايا محددة. من الأمثلة الشائعة على ذلك: الصندوق ووكالات الأمم (<http://www.theglobalfund.org/en/>). المتحدة (برنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة فيروس نقص المناعة المكتسبة / الإيدز United Nations Joint Programme on HIV/AIDS واليونيسف [UNAIDS—www.unaids.org] [UNICEF—www.unicef.org/].

• المؤسسات الخاصة - تقدم المؤسسات الخيرية الضخمة أحيانا المنح للبرامج. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع: www.foundationcenter.org

• الجماعات الدينية - تجمع مئات المنظمات الخيرية الدينية الأموال من أعضائها لتقديم المنح وتمويل المنظمات.

• التبرعات الخيرية من الشركات - لدى بعض الشركات الضخمة برامج لتمويل المشاريع في الدول التي تعمل بها.

• عمليات الترويج التجارية المرتبطة بقضية محددة - هذا يدمج بين دعم الشركات للغايات الخيرية وشراء خدمة أو منتج أو الترويج له. من الأمثلة على ذلك حملة المنتج الأحمر " Product Red Campaign" التي سوقها "بونو" المغني الرئيسي في فريق الروك U2 منذ إطلاق الحملة في عام ٢٠٠٦. عندما يشتري المستهلكون أي سلعة تحمل مصلق " Product Red" من شركات مثل Gap Inc. و Starbucks Corp. يقدمون الدعم أيضا إلى المنظمات غير الربحية مثل "الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا".

يستغرق العثور على مانحين ملائمين الوقت والبحث. يبين هذا الجزء بشكل مختصر أنواع المانحين الشائعة.

٩.٣.٢ أنواع المنظمات المانحة الشائعة

من الممكن أن تساعدكم القائمة التالية في التعرف على المانحين أو الوكالات التي قد تكون مستعدة لتقديم المساعدة المالية لكم عند الإمكان وتقديم الاستشارة لكم حول كيفية الوصول على الموارد اللازمة لتمويل مشاريعكم:

• حكومات الدول المضيفة - غالبا ما يكون لدى الوزارات برامج تقدم التمويل للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ البرامج. وتكون أولوياتها عادة مبنية في وثائق خطط الدولة الإستراتيجية التي تشتمل على تفاصيل حول كيفية التخطيط لتمويل الجهود اللازمة في دولها.

• حكومات أخرى (المنظمات الثنائية/ الوكالات) - مثلما تقدم حكومة الولايات المتحدة التمويل من خلال وكالات مختلفة مثل USAID أو وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية أو وزارة العمل تقدم حكومات الدول الأخرى التمويل أيضا. يتم عموما تنظيم هذا التمويل من قبل وكالة مشابهة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID مثل وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة

(DFID—www.dfid.gov.uk). والوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA—www.acdi-cida.gc.ca). والوكالة الأسترالية للتنمية الدولية (AusAID—www.ausaid.gov.au). والبنك الدولي (www.worldbank.org).

- برامج السفارات - تقدم سفارات الدول الأجنبية أحيانا المنح لدعم المشاريع الصغيرة.

٩,٣,٣ مصادر التمويل الخاصة

حتى المتطوعون علاقات شخصية مع شركات أو منظمات أخرى فقد تكونوا قادرين على الاستفادة منها لطلب التبرعات.

بإمكانكم اكتشاف العلاقات التي تساعدكم في جمع الأموال. يؤدي الابتكار إلى إطلاق العنان للأفكار الجديدة. فيما يلي بعض النصائح التي يمكنكم أخذها بعين الاعتبار عند جمع الأموال.

- توجهوا إلى العملاء الذين يتعاملون معكم بصفة متكررة.

يدرك الجميع في عالم الأعمال أن الجهد اللازم للحفاظ على العملاء الحاليين وضمنان عودتهم أقل من الجهد اللازم لاستقطاب عملاء جدد إلى متاجرهم للمرة الأولى، وهذا ينطبق تماما على التبرعات من المصادر الخاصة. لذا عليكم التفكير في إستراتيجيات لإبقاء الداعمين الحاليين لمنظمتكم منخرطين في العمل معها دائما. على سبيل المثال، أصدروا رسائل إخبارية تبين كيف تستخدمون الأموال أو أعربوا عن تقديركم للتبرعات الضخمة من خلال تقديم دروع أو وضع لافتات في مواقع المشروع.

• اطلبوا التبرعات

إذا أخبرتم مجموعة أو منشأة أعمال أو فردا بالعمل الرائع الذي تقومون به ولم يخبروهم بأنكم تحتاجون إلى الدعم أو لم تشرحوا لهم كيف يمكن تقديم الدعم لمنظمتكم فلن يدرك المتبرعون المحتملون بأنكم تطلبون التبرعات. اطلبوا التبرعات بشكل صريح وقدموا خيارات متعددة لأشكال الدعم بما في ذلك التبرعات العينية والنقدية.

- وفروا سبل الانخراط للأفراد والمنظمات
- يحب أن يشعر داعمو المنظمات بأنهم مشتركون

يأتي الدعم المقدم من المصادر الخاصة على شكل مساهمات نقدية و/ أو عينية. هناك العديد من المزايا لتبرعات الأفراد، المنظمات، و/ أو منشآت الأعمال. الأموال التي يتم جمعها على صعيد خاص تذهب غالبا لدعم عمليات المنظمة اليومية بدلا من ربطها بمشروع محدد. ومن الممكن استخدامها كأموال مناظرة "matching funds" أو مساهمة في التكاليف لتوسيع نطاق برنامجكم الممول من USAID (ومن الممكن أيضا أن يجعلكم شركاء أكثر جاذبية). غالبا ما تكون الأموال الخاصة متوفرة فورا ويحكمها عدد أقل من الأنظمة والقيود على عمليات الشراء ومتطلبات إعداد وتقديم التقارير.

هناك العديد من الإستراتيجيات لجمع الأموال من المصادر الخاصة. بعض المنظمات تستغل العلاقات مع الجماعات الدينية أو المنظمات الأخرى التي تشاركها نفس الاهتمامات. البعض الآخر يحاول جمع الأموال من خلال زيادة الوعي العام بعملهم على أمل خلق انطباعات إيجابية قوية تدفع الشركات و/ أو الأفراد لدعم برامجهم.

تعتمد أغلب الإستراتيجيات الناجحة لجمع الأموال من المصادر الخاصة على "من تعرفونهم" أي علاقات أفراد المنظمة مع الغير. إذا كانت منظمتكم على سبيل المثال عبارة عن جماعة دينية بإمكانكم الاستفادة من شبكات الكنائس، أو الكنس، أو المساجد أو الأفراد الذين ينتمون لنفس الدين لجمع الموال. إذا كان لدى أعضاء مجلس الأمناء لديكم أو الموظفون أو

السلع التي تسددون ثمنها عادة بشكل نقدي. عندما يعرض عليكم أحد المتطوعين على سبيل المثال خدمة أو لوازم أو مساعدة مجانية فأنتم تحصلون بذلك على دعم عيني. من الممكن أن يأتي الدعم العيني من أفراد المنظمة نفسها، والمجتمع المحلي، وغيرهم.

يعتبر استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات الصحيحة لجمع الأموال أمر أساسي ومختلف من منظمة إلى أخرى. يبين الشكل ٥١ قوائم بمصادر المنح المحتملة التي تمت مناقشتها أعلاه بالإضافة إلى بعض مزايا ومساوئ كل منها وذلك لأخذها بعين الاعتبار قبل تحديد الإجراءات التي تريدون اتخاذها.

في العمل معها. فكروا في طرق لجعل الشركات الخاصة والأفراد منخرطين بشكل أكبر مع المنظمة. بإمكانكم على سبيل المثال تنظيم فرص تطوعية خاصة تتيح للأفراد فرصة رؤية مشاريعكم عن قرب والمشاركة فيها. أو بإمكانكم أن تعرضوا على الأشخاص الذين يظهرون التزاما تجاه المنظمة من خلال تقديم دعم كبير لها أن يصبحوا أعضاء في مجلس الأمناء أو العمل كمستشارين في مشاريع محددة.

بإمكانكم أيضا أن تطلبوا الدعم العيني أي الموارد غير النقدية، فبدلاً من شراء كل شيء بمبالغ نقدية ابحثوا عن تبرعات من المجتمع. تشمل التبرعات العينية أو غير النقدية على

الشكل ٥١ - لمحة عامة عن مصادر جمع الأموال *

المصدر	المزايا	المساوئ
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> • مصدر شعبي يمكن تأسيسه. • قد يتحول المتبرعون إلى مناصرين محتملين للقضية • قد يصبح المتطوعون مصدر للأموال و/ أو وسيلة اتصال بمصادر أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف العثور عليهم كبيرة، أي يتم غالباً الحصول على عائدات قليلة مقابل بذل الكثير من الجهد. • مليئة بالمخاطر بالنسبة للمنظمات التي ليس لديها خبرة مسبقة في هذا المجال. • تحتاج إلى كثير من الدعم من أعضاء مجلس الأمناء والإدارة والموظفون والمتطوعون. • الخدمات التطوعية العينية محتملة
المؤسسات الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مصدر لمبالغ كبيرة • قد تكون مبالغ التمويل الأقل مقدمة بشكل مستمر • الإرشادات والعمليات واضحة • الموظفون يمكن التواصل معهم ومحترفون في عملهم • الالتزام بإحداث تغيير اجتماعي • قد يكون هناك مواعيد نهائية مرنة. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يتم الحصول على مبالغ كبيرة من المال مرة واحدة فقط • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة.

الشكل ٥١ - لمحة عامة عن مصادر جمع الأموال *

المصدر	المزايا	المساوئ
المؤسسات التجارية	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مصدر لمبالغ كبيرة من الأموال • قد تكون المنح الصغيرة مقدمة بصورة مستمرة • الموظفون يمكن التواصل معهم ومحترفون في عملهم. • وجود وعي باحتياجات المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جدا ولا تتماشى مع أهداف المنظمة
الشركات الضخمة	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مصدر لمبالغ كبيرة من الأموال • قد تكون المنح الصغيرة مقدمة بصورة مستمرة • الموظفون محترفون • قد تكون عملية تقديم الطلبات لديهم ذات طابع أقل رسمية 	<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جدا ولا تتماشى مع أهداف المنظمة • قد تحتاج إلى أن تكون ممثلة في مجلس الأمناء • قد تتطلب إمكانية النفاذ إليها علاقات شخصية • يجب فهم طبيعة العمل (المنتجات أو الخدمات)
الترويج التجاري المرتبط بقضية معينة	<ul style="list-style-type: none"> • تولد إيرادات قصيرة الأجل • تعزز صورة المنظمة غير الحكومية في السوق • ترفع الوعي حول القضية • تجذب المتطوعين • ينشأ عنها دعاية إعلامية • تجعل عملية تقديم التبرعات سهلة ومريحة بالنسبة للأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> • حل قصير الأجل • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة ولا تتماشى مع أهداف المنظمة. • قد تؤدي المؤسسة إلى تشويه صورة المنظمة غير الحكومية • قد تؤدي إلى إقصاء المتطوعين الرئيسيين و/أو المانحين. • تشتت انتباه العملاء عن القضية / القضايا الأساسية
منشآت الأعمال المحلية الصغيرة	<ul style="list-style-type: none"> • غير رسمية إلى حد كبير • قد يكون التمويل مستمر • العلاقات الشخصية أساسية • التركيز المحلي هام • لا يتم التشديد كثيراً على صيغة المنحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • المبالغ المالية قليلة. • نطاق الاهتمامات ضيق • العلاقات الشخصية لها تأثير كبير
الكنائس، المنظمات الدينية، الجمعيات	<ul style="list-style-type: none"> • غالباً ما تبحث عن المشاريع الجماعية • قد تركز على المستوى الشعبي • تستهدف المصلحة العامة 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات العينية هي الأكثر احتمالاً • يجب أن تطابق خدماتها أو رؤيتها المحلية أو الدينية

الشكل ٥١ - لمحة عامة عن مصادر جمع الأموال *

المسؤول	المزايا	المصدر
<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون عملية تقديم الطلبات معقدة وتستغرق الوقت • قد تستدعي إعداد وتقديم تقارير وحفظ السجلات بشكل مكثف • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة غير الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> • من الممكن أن تقدم مبالغ كبيرة من المال • الإرشادات والعمليات والمواعيد النهائية واضحة • النفوذ السياسي مفيد • قد تكون مصدر للتمويل المستمر • يتم التركيز على المصلحة العامة 	الحكومات الوطنية / المحلية (أي حكومة الدولة المضيفة)
<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون عملية تقديم الطلبات معقدة وتستغرق الوقت • قد تستدعي إعداد وتقديم تقارير وحفظ السجلات بشكل مكثف • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة غير الحكومية. • درجة التنافس عالية 	<ul style="list-style-type: none"> • من الممكن تقديم مبالغ مالية كبيرة • الإرشادات والعمليات والمواعيد النهائية واضحة • قد تكون مصدر للتمويل المستمر • يتم التركيز على المصلحة العامة 	المنظمات متعددة الأطراف (UNAIDS, UNICEF). الصندوق العالمي (الخ)
<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون عملية تقديم الطلبات معقدة وتستغرق الوقت • قد تستدعي إعداد وتقديم تقارير وحفظ السجلات بشكل مكثف • قد تكون مرتبطة بأهداف محددة جداً ولا تتماشى مع أهداف المنظمة غير الحكومية. • درجة التنافس عالية • قد يتوجب التسجيل داخل البلد. 	<ul style="list-style-type: none"> • من الممكن تقديم مبالغ مالية كبيرة • الإرشادات والعمليات والمواعيد النهائية واضحة • قد تكون مصدر للتمويل المستمر • يتم التركيز على المصلحة العامة 	المنظمات ثنائية الأطراف (DFID, EU, USAID) (الخ)

* وفقاً لـ E.M. Hatfield على الموقع http://www.managementhelp.org/fin/sng/np__raise/np__raise.htm

لتحديد التوجهات الملائمة لجمع الأموال بإمكانكم وضع جدول مثل الجدول المبين في الشكل ٥٢ للمنظمة غير الحكومية الباحثة عن دعم برنامج الأيتام والأطفال المستضعفين لديها.

الشكل ٥٢ - نموذج قليل مصادر التمويل *

مصدر التمويل	الموارد المحتملة المتوفرة	الوقت والموارد التي يجب البحث عنها	الفترة الزمنية المتوقع الحصول على التمويل خلالها	المنافسة
وزارة رعاية الطفولة - المنح الخاصة للأيتام والأطفال المستضعفين	١٠.٠٠٠ دولار - ٥٠.٠٠٠ دولار في السنة قابلة للتجديد لمدة ٥ سنوات كحد أقصى للعمل مع حكومات المقاطعات على أولويات برنامج رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	يجب المشاركة في جلسات التخطيط الأسبوعية لبرنامج رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين بينما يتم وضع خطة سنوية.	يتم تقديم المنح سنوياً خلال الصيف	عملية تنافسية ولكننا متمركزين جيداً للحصول على منحة لمقاطعتنا. لأن المقاطعة دعمت بشدة عملنا السابق
كنيسة XYZ منح المؤسسات	٥.٠٠٠ دولار - ٥٠.٠٠٠ دولار منح يتم تقديمها مرة واحدة لتعزيز قدرة الكنيسة على التجاوب مع احتياجات برنامج رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	تستغرق أسبوع واحد تقريباً لصياغة المقترح	يتم تقديم المنح بشكل متواصل ومرن؛ قد لا يتم تقديم المنح قبل ٣-٩ أشهر	عملية تنافسية إلى حد ما. ولكننا المنظمة الوحيدة الممولة من قبل كنيسة XYZ في هذه المنطقة ما يضعنا بالتالي في موقع مناسب إذا كان لدينا مقترح جيد.
الأفراد	حققنا في العام الماضي ما معدله ١.٥٠٠ دولار تقريباً في الشهر من الأفراد ويتم وضعه في صندوقنا العام لتغطية تكاليف البرامج والتكاليف الإدارية.	العام الماضي زار أعضاء مجلس الأمناء والفريق الإداري جماعات الكنائس ومنظمات أخرى لجمع الأموال. ولدينا أيضاً قائمة بعناوين البريد الإلكتروني ورسالة إخبارية تساهمان في جمع الأموال. يستغرق ذلك ٥ أيام تقريباً في الشهر لإدارته من قبل شخصين.	يتم تقديم التمويل على أساس منتظم ويتم استخدامه لتغطية الاحتياجات الفورية.	كان لدينا دخل قليل لكنه ثابت في السابق من التبرعات الفردية الصغيرة.
بعثة USAID. بيان البرنامج السنوي لرعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	٢٥٠.٠٠٠ دولار - ٥٠٠.٠٠٠ دولار سنوياً لمدى ٢-٣ سنوات لتقديم خدمات رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين.	تم تخصيص ٣ أسابيع تقريباً لصياغة المقترح وذلك باستخدام الموظفين الحاليين في الأغلب. قد نحتاج إلى التعاقد مع محرر لتنقيح المقترح لغوياً.	٦ أشهر تقريباً قبل تقديم المنحة	منافسة شديدة جداً؛ يتم منح ٨-١ اتفاقيات فقط.

* البيانات في هذا الجدول هي مجرد مثال وليست مبنية على أبحاث فعلية في مجال المنح.

بإمكانكم البحث عن إعلانات البعثة السابقة لمعرفة نوع التمويل المتوفر والالتزامات الواجبة على المنظمة خلال عملية تقديم الطلب. قد يطرأ تغيير على هذه المتطلبات ولكنها قد تعطىكم بعض الأفكار عن كيفية تهيئة المنظمة بأفضل شكل للإعلانات القادمة.

• مصادر لمقدمي الطلبات على موقع

Grants.gov

(http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp)

• دليل المتعاقدين على

FedBizOpps

(https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf)

قبل المباشرة في عملية تقديم طلب للحصول على منح من الحكومة الأمريكية عليكم فهم الآليات التي تستخدمها الحكومة الأمريكية لتقديم المنح للمنظمات وعملية المنافسة على المنح المقدمة من الحكومة الأمريكية.

٩.٤.١ آليات التمويل المتبعة لدى الحكومة الأمريكية

تتبع الحكومة الأمريكية طريقتان لتقديم التمويل للمنظمات. الطريقة الأولى هي من خلال عقود الشراء والأخرى من خلال المساعدات. تمنح الحكومة الأمريكية العقود للشراء وللمنح أو الاتفاقيات التعاونية لتقديم المساعدات.

٩.٤ تقديم طلبات للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

يمكن الاطلاع على فرص التمويل التي توفرها الوكالات التابعة للحكومة الأمريكية على المواقع الإلكترونية التالية:

• يوفر (<http://www.grants.gov>) Grants.gov معلومات عن كل المساعدات المقدمة من حكومة الولايات المتحدة (المنح والاتفاقيات التعاونية).

• Federal Business Opportunities

أو "FedBizOpps.gov"

(<http://www.fbo.gov>)

يقدم معلومات عن جميع عقود الشراء الخاصة بحكومة الولايات المتحدة (acquisitions).

يحتوي الموقعان الإلكترونيان على دليل للمستخدم ودروس ونصائح أخرى. كما يمكن إجراء البحث على الموقع بواسطة اسم الوكالة والكلمات الرئيسية.

من الميزات الأخرى المفيدة أيضاً في تلك المواقع نشر إعلانات المنح. بإمكان المنظمات الباحثة عن منح فرعية من المنح الضخمة متابعة الموقع لمعرفة متلقي المنح والاتصال به لمعرفة ما إذا كان يقدم منح فرعية للمساعدة في تنفيذ البرنامج.

عند الاطلاع على الإعلانات القديمة المخزنة في المواقع المدرجة أدناه ستأخذون فكرة عن المتطلبات الواجب توفرها عند تقديم طلب للحصول على منح من مصدر معين. على سبيل المثال، إذا كنتم تسعون للحصول على منح من بعثة USAID في دولة محددة،

٩.٤.١.١ عقود الشراء بالمقارنة مع المساعدات

عقود الشراء "Acquisition" هي عمليات الشراء التي تقوم بها USAID وتشتمل على شراء الأفلام والأوراق والخدمات الخاصة مثل تكنولوجيا المعلومات وخدمات الطباعة أو الخدمات الصحية ويتم إتمامها من خلال العقود.

المساعدات هي التمويل (أو شيء آخر له قيمة) الذي تقدمه USAID إلى طرف آخر لتنفيذ البرامج التي تساهم في المصلحة العامة.

٩.٤.١.٢ الاتفاقيات التعاونية بالمقارنة مع المنح

الفرق الرئيسي بين المنح الاتفاقيات التعاونية هو أن نسبة تدخل الحكومة الأمريكية في الاتفاقيات التعاونية وذلك من خلال بند "التدخل الجوهرى" (Substantial involvement) (٢.٦). قد يشتمل التدخل الجوهرى على الحق في الموافقة على تنفيذ الخطط وخطط العمل وخطط المراقبة والتقييم والموظفين الرئيسيين والمتلقين الفرعيين وذلك بناء على تفاصيل المنحة.

٩.٤.٢ التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية من خلال العمليات التنافسية

من الأركان الأساسية للتمويل المقدم من الحكومة الأمريكية هو عملية التنافس (إلا في الحالات الاستثنائية). لتكون المنافسة عادلة ومتاحة للجميع قدر الإمكان، تتجنب الحكومة الأمريكية أي إجراءات تعطي أفضلية لأي منظمة بصورة غير عادلة. لهذا السبب إذا

سألتم الحكومة الأمريكية سؤالاً عن عرض منحة فستعطيكم رداً فقط إذا أعطت رداً إلى جميع المنظمات الأخرى التي قدمت طلبات.

عندما تعلن الحكومة الأمريكية عن فرصة تمويل تقدم عادة التفاصيل الثلاث الهامة التالية:

- معيار الأهلية - نوع المنظمات المؤهلة لتقديم طلبات.
- معيار منح النقاط للطلبات - الطريقة التي سيتم فيها تقييم الطلبات ومنح نقاط لها.
- متطلبات تقديم الطلبات - ما هي الوثائق والمعلومات التي يتعين على المنظمات تقديمها وكيفية تقديمها والمواعيد المحددة لذلك.

عند تقديم طلب للحكومة الأمريكية للحصول على تمويل، عليكم تلبية هذه المعايير والمتطلبات. إذا كان معيار تقييم المنافسة يخصص نقاط كثيرة للمنظمات التي تبين أن لديها تجارب ناجحة في تنفيذ برامج مماثلة فعليكم توضيح خبرة منظماتكم في المقترح الذي تقدمونه.

آليات الإعلان عن عروض المنح

تستخدم الحكومة الأمريكية عدة آليات مختلفة لتقديم عروض المنح، أكثرها شيوعاً هي الآليات التنافسية مثل بيانات البرنامج السنوية (APS) أو الدعوة لتقديم طلبات (RFA)، أو الدعوة لتقديم مقترحات (RFP) تشتمل غالباً على إبرام عقد/ اتفاقية أو أكثر لفترة زمنية محددة، ولكن تستخدم الحكومة الأمريكية بدائل متنوعة واستراتيجيات لتحقيق نتائج البرنامج المختلفة.

١ بيان البرنامج السنوي (APS)

أو الاتفاقيات التعاونية أي أنها تفترض تمويل الأنشطة والإشراف عليها بشكل محدود.

٩,٤,٢,٣ الدعوة لتقديم المقترحات (RFP)

من الممكن أيضاً تقديم التمويل للمشاريع من خلال الدعوات لتقديم المقترحات وهي أدوات تؤدي إلى إبرام العقود. من الممكن تقديم العقود إلى أي نوع من المنظمات إلا أنها تستخدم غالباً مع الشركات الربحية نظراً لكون تسديد الرسوم (أي الأرباح) مسموح به بموجب هذه الآلية.

٩,٤,٢,٤ فتح باب المنافسة مجدداً على البرامج

المشاريع الممولة من الحكومة الأمريكية لديها عادة فترة أداء محدودة كخمس سنوات على سبيل المثال. ولكن إذا بقيت الظروف التي كان المشروع يحاول معالجتها قائمة عند انتهائه قد تقرر الحكومة الأمريكية "فتح باب التنافس" على البرنامج والمباشرة في عملية طرح عطاء جديد لمواصلة العمل. يطلق على المنظمة التي حصلت على المنحة الأولى "المنفذ الحالي" ويحق لها تقديم طلب على أن تشارك في منافسة مفتوحة للحصول على المنحة الجديدة. هناك معايير واضحة للمنحة المعروضة ويتم تقييم مقدمي الطلبات على أساس تنافسي.

لا تترددوا في تقديم طلب للحصول على منحة مشروع له منفذ حالي. فمن المحتمل أن يكون قد واجه مشاكل في الأداء أو أنّ الحكومة الأمريكية ستفضل التوجه الجديد الذي تقدمه منظمكم.

من السمات الفريدة لفتح باب المنافسة مجدداً

بيان البرنامج السنوي هو عبارة عن عرض منحة يتيح للحكومة الأمريكية فرصة تقديم عدة منح خلال فترة زمنية محددة. أحياناً تستخدم الحكومة الأمريكية بيانات البرنامج السنوية لتقديم من وكالات مختلفة.

تستخدم الحكومة الأمريكية بيان البرنامج السنوي لتشجيع مقدمي الطلبات المحتملين على اقتراح توجهات مبتكرة وفعالة وجديدة لمعالجة تحدي معين. طلبات بيانات البرنامج السنوي لها مواضيع عامة مبنية في عرض المنحة. وتفتح المنظمات التي تقدم الطلبات الأنشطة الفعلية المقترحة من قبلها. يتم بشكل عام قبول الطلبات ومراجعتها خلال فترة زمنية محددة كسنة على سبيل المثال. قد تحدد الحكومة الأمريكية سقف لمبلغ المنحة بموجب بيان البرنامج السنوي ولكن من الممكن قبول الطلبات عن أي مبلغ حتى الحد الأقصى ولفترات زمنية مختلفة. تحدد الحكومة الأمريكية عادة موازنة كلية للمنحة المعروضة وما إن يتم تخصيص مبلغ الالتزام أو بعد مرور سنة يتم إغلاق الدعوة لتقديم الطلبات.

٩,٤,٢,٢ الدعوة لتقديم الطلبات (RFA)

تعتبر الدعوات لتقديم طلبات أكثر الطرق شيوعاً لاستدراج الطلبات من المنظمات غير الحكومية. كما أنها بمثابة عملية استدراج عامة لها موعد نهائي محدد. قد يتمحور نطاق الدعوة حول أنشطة محددة وقد يكون مفتوح وغير محدد. تتخذ الدعوات طابعاً مرناً عموماً إلا فيما يتعلق بالتوقيت والمواعيد. تماماً مثل بيانات البرنامج السنوية، فهي آلية للمنح

٩,٤,٢,٦ آليات تقديم المنح الفرعية

تستخدم الحكومة الأمريكية إستراتيجيات لحصر عدد المنح التي تديرها بشكل مباشر وتمكينها في الوقت نفسه من تقديم منح أصغر إلى عدد أكبر من المنظمات ومن بين هذه الإستراتيجيات وضع برنامج يختص بتقديم المنح الفرعية تقوم الحكومة الأمريكية من خلاله بتقديم منحة واحدة إلى منظمة قادرة على التنافس وتقديم عدة منح أصغر حجماً وإدارتها.

غالباً ما تطلب الحكومة الأمريكية من المنظمة المنفذة تقديم منح فرعية إلى أنواع هيئات محددة لغايات محددة - على سبيل المثال:

قد توجب على المنظمة تقديم كل المنح الفرعية إلى منظمات مجتمعية (CBO) لتقديم خدمات رعاية الأيتام والأطفال المستضعفين في مجتمعاتهم. تشتمل المنح الفرعية أحياناً على المساعدات الفنية والدورات التدريبية وغيرها من المزايا للمتلقين الفرعيين. وقد تكون هذه طريقة رائعة بالنسبة للمنظمات الصغيرة للاستفادة من موارد الحكومة الأمريكية.

تتم إدارة أغلب برامج تقديم المنح الفرعية على صعيد البلد من جهة خارج بعثة USAID تمثل الوكالة في تلك البلد. بما أن هذه العملية تتم إدارتها من قبل الغير لا يتم الإعلان عن فرص المنح الفرعية على الموقع

<http://www.Grants.gov>

أو <http://www.fbo.gov>.

عليكم الاتصال مع منظمات أخرى أو ببعثة USAID المحلية لديكم لمعرفة ما إذا كان هناك برامج لتقديم المنح الفرعية في بلدكم وموعد الجولة القادمة للإعلان عن عروض المنح.

هي إمكانية إجراء أبحاث لمعرفة النواحي التي سارت بنجاح والمشاكل التي من المحتمل أنها قد نشأت خلال فترة المنحة الأولى. تحدثوا مع قادة المجتمع والمستفيدين والمتلقون الفرعيون الذين شاركوا في البرنامج الأول.

أن تكون منظماتكم هي الجهة التي تنفذ حالياً مشروع تم فتح باب المنافسة عليه من جديد، لا يجعلكم تفترضون أن فوزكم بالمنحة الجديدة أمر مسلم به. اذكروا في الطلب الدروس التي استفادتها منظماتكم من التجربة وقدموا اقتراحات حول التوجهات الجديدة التي ستبعونها إذا فزتم بالمنحة الثانية.

٩,٤,٢,٥ المنافسات المؤلفة من عدة مراحل

غالباً ما تتبع الحكومة الأمريكية عمليات المنافسة التي تتم على مراحل متعددة خصوصاً إذا كانت تتوقع الحصول على عدد كبير من الطلبات. يجب في المرحلة الأولى تقديم ورقة مفاهيم أساسية مختصرة توضح المشروع المقترح على مستوى عال وتشتمل على موازنة مبسطة. تراجع الحكومة الأمريكية هذه الأوراق وتسمح لعدد محدود من المتقدمين بالانتقال إلى المرحلة الثانية التي سيتعين عليهم حينها تقديم طلبات فنية وموازنات مفصلة.

تتيح هذه العملية للمنظمات فرصة ممتازة للاشتراك في المنافسة من دون الاضطرار إلى تخصيص الوقت والموارد اللازمة لصياغة مقترح كامل.

والنطاق الجغرافي للبرنامج. عليكم متابعة هذه الخطوة من خلال وضع إطار زمني للتنفيذ وتحديد عدد الموظفين اللازم لتنفيذ البرنامج.

أخيراً، عليكم وضع خطة للمراقبة والتقييم (مبينة في الشكل ٥٣) تشتمل على تقدير إجمالي عدد المستهدفين الذين تعتقدون بأن البرنامج سيتمكن من الوصول إليهم. يجب أن تشتمل هذه الخطة أيضاً على الطريقة التي ستحسون فيها عدد المستهدفين وتراقبون فيها التقدم في سير العمل وقياس الأثر.

هذه المحاور ليست منفصلة عن بعضها بل إنها تمثل في الواقع الأجزاء الثلاثة التي يتألف منها نموذج تنفيذ البرنامج: الأنشطة، والتكاليف، والمستهدفين (٣،٤،١،١). يبين هذا النموذج الطريقة التي تؤدون فيها عملكم؛ والمخرجات اللازمة، والنتائج المتوقعة. هذا النموذج هو الأساس الذي يستند عليه تصميم البرنامج بأكمله.

٩.٤،٢،٧ الإشعارات السابقة للإعلان عن عروض المنح

أحياناً قبل الإعلان عن عروض المنح تصدر الحكومة الأمريكية إشعار على الموقع

<http://www.Grants.gov>

أو <http://www.fbo.gov>.

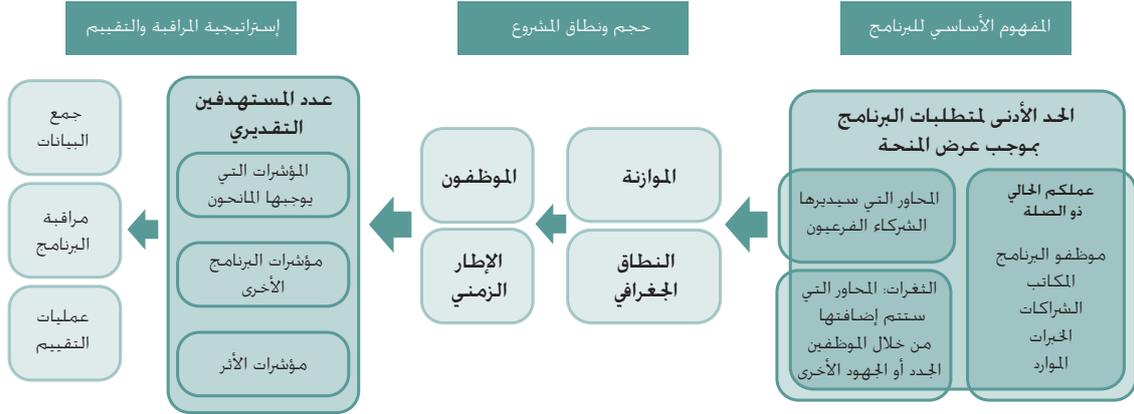
تستخدم الحكومة الأمريكية هذه الإستراتيجية للحصول على الملاحظات والأسئلة والتوضيحات من المنافسين المحتملين وذلك قبل بدء المنافسة. تعتبر هذه الطريقة ممتازة لأخذ فكرة مسبقة عن البرامج التي تنظر الحكومة الأمريكية في إمكانية تمويلها. قد يتغير عرض المنحة ولكن الإشعار السابق لعرض المنحة سيعطيكم وقتاً إضافياً للبحث عن شركاء محتملين وإستراتيجيات للتنافس.

٩،٥ تصميم البرامج

بمجرد العثور على فرصة تمويل ترغبون بالحصول عليها عليكم صياغة مفهوم لفكرة البرنامج بحيث تعتمدون فيها على العمل الحالي لديكم ويلبي متطلبات البرنامج المبينة في عرض المنحة. يجب أن يستند تصميم برنامجكم قدر الإمكان على مشاريعكم الحالية وتجاربكم وشراكاتكم والبيانات ذات الصلة. عليكم أيضاً صياغة نهج لعناصر البرنامج الإضافية التي يوجبها عرض المنحة ولا تتعاطى منظماتكم حالياً معها. بإمكانكم ملء هذه الثغرات من خلال عقد شراكات مع منظمات أخرى أو من خلال اقتراح تعيين أفراد لديهم مهارات خاصة في تلك المجالات.

بعد الانتهاء من التصميم الأساسي للبرنامج عليكم تحديد حجمه بما في ذلك حجم الموازنة

الشكل ٥٣ - الأجزاء الرئيسية في خطة تنفيذ المراقبة والتقييم.



الأنشطة

التكاليف

المستهدفون

٩.٥.١ تحديد المستهدفين

تعتبر الأنشطة والتكاليف والمستهدفين عناصر متداخلة ومرتبطة معاً بشكل عميق عند تصميم النموذج. فقد تؤثر التغييرات في الموازنة على سبيل المثال على المستهدفين أو تحرككم على تعديل أنشطتكم.

يتطلب تصميم البرنامج توفر شريحة متنوعة من المبدعين بما في ذلك الخبراء الفنيين ومدراء البرنامج وخبراء الشؤون المالية والموازنة وذوي الخبرات والتجارب المحلية. بإمكانكم الاستفادة أيضاً من آراء الخبراء في أنظمة الحكومة الأمريكية وشخص لديه مهارات كتابة جيدة لتقديم شرح خطي واضح من الناحية الفنية.

٩.٥.١.١ تحديد المؤشرات

أول خطوة لتقدير عدد المستفيدين الذين سيصل برنامجكم إليهم هي تحديد المؤشرات التي هي عبارة عن علامات تدل على التقدم في سير العمل والتغيير الناتج عن المبادرات التي يطلقها مشروعكم. تصبح المؤشرات بمثابة البيانات التي تتابعونها أو تراقبونها مع مرور الزمن لتقييم مدى نجاح البرنامج. بعض المانحين لديهم مجموعة مؤشرات محددة يجب على البرنامج تقديم تقارير عنها. وقد تحدد حكومة الدولة المضيفة مؤشرات خاصة بها. تقوم عروض المنح التي توجب عليكم تقديم

تعتبر الأنشطة والتكاليف والمستهدفين عناصر متداخلة ومرتبطة معاً بشكل عميق عند تصميم النموذج. فقد تؤثر التغييرات في الموازنة على سبيل المثال على المستهدفين أو تحرككم على تعديل أنشطتكم.

يتطلب تصميم البرنامج توفر شريحة متنوعة من المبدعين بما في ذلك الخبراء الفنيين ومدراء البرنامج وخبراء الشؤون المالية والموازنة وذوي الخبرات والتجارب المحلية. بإمكانكم الاستفادة أيضاً من آراء الخبراء في أنظمة الحكومة الأمريكية وشخص لديه مهارات كتابة جيدة لتقديم شرح خطي واضح من الناحية الفنية.

سواء كان عدد الأفراد المنخرطين في تصميم البرنامج كثير أو قليل من المهم أن يدرك جميعهم الصلة بين الأنشطة والتكاليف والمستهدفين.

تقدم الأجزاء التالية نصائح ومقترحات حول كيفية تحديد المستهدفين (٩.٥.١) ووضع موازنة (٩.٦).

بيانات ديمغرافية، ووبائية وبرامجية على المواقع الإلكترونية من الممكن استخدامها لتحديد عدد المستهدفين التقديري. تأكدوا من توثيق مصدر البيانات والعملية التي استخدمتموها للتوصل إلى الأعداد التقديرية.

٩.٥.١.٣ بيانات البرامج السابقة

من الممكن أن تكون بيانات البرامج السابقة هامة جداً في تقدير عدد المستهدفين، والتكاليف، ومقاييس الزمن إلا أنّ الحصول على هذه البيانات قد لا يكون سهلاً. من المصادر المحتملة لهذه البيانات التقييمات المتاحة للعامة حول المشاريع السابقة، أو مشروع رياضي صغير أو برنامج مشابه تديره في منطقة جغرافية قريبة و/ أو الشركاء الذين قد تتوفر لديهم بيانات ذات صلة من مشاريع مماثلة من الممكن أن تساعدكم في تصميم برنامجكم. إذا كنتم تستخدمون بيانات من مشروع آخر تذكروا أنّ الاختلافات المحتملة بين المناطق الجغرافية قد تؤثر على الأرقام التقديرية التي حددتموها لمشروعكم.

٩.٦ وضع الموازنة

تحديد حجم الموازنة والبرنامج

ستحدد الموازنة حجم ونطاق المشروع المقترح. يُتوقع منكم الوصول إلى عدد أفراد أكبر بمشروع موازنته ٥ ملايين دولار من مشروع موازنته تبلغ ٥٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي.

لا تحدد بعض عروض المنح مبلغ المنحة ولكن قد تقدم معدل عام للمبلغ أو إجمالي المبلغ المتوفر وعدد المنح المتوقعة. على سبيل المثال، قد يعلن

تقرير عن هذه المؤشرات الإضافية بتوضيح هذه المتطلبات عادة في الإعلان عن المنحة. عند وضع قائمة بالمؤشرات تأكدوا من أنكم تعرفون بشكل واضح معنى المؤشرات لتتمكنوا من تحديد الأفراد المستهدفين الذين تم "الوصول" إليهم من خلال البرنامج والذين تم توفير "التدريب" لهم من خلاله أيضاً. هذا التعريف ضروري للمساعدة في تحديد عدد الأشخاص الذين ستتمكنون من الوصول إليهم بواسطة برنامجكم وذلك من خلال تحديد الوقت والموارد اللازمة لإيصال خدمة إلى ذلك الشخص أو شمله بمبادرة التدخل التي يطلقها البرنامج.

٩.٥.١.٢ البيانات الديمغرافية والبيانات الأخرى

في البلد

الخطوة التالية في عملية اختيار المستهدفين هي جمع بيانات ديمغرافية وبيانات أخرى خاصة في منطقة جغرافية محددة تستهدفونها. فهي تساعدكم في تقدير إجمالي عدد الأفراد المحتملين في منطقة معينة.

إذا لم يحدد عرض المنحة التي تقدمون طلباً لها منطقة جغرافية معينة بإمكانكم استخدام البيانات الديمغرافية والبيانات الأخرى لتحديد المناطق التي تكون نسبة الاحتياجات فيها هي الأعلى. بإمكانكم جمع هذه البيانات مع الأبحاث على المشاريع القائمة لتحديد الثغرات في البرامج الحالية. تقوم بعض الدول بإصدار بيانات أكثر تفصيلاً تشتمل على المنظمات، والمناطق الجغرافية التي تعمل بها، والخدمات التي تقدمها.

كما تنشر الكثير من حكومات الدول المضيفة

- بيان البرنامج السنوي (APS) (٩,٤,٢,١) أن لديه مبلغ ٢٠ مليون دولار لتمويل خمس إلى ثماني مشاريع مدتها ثلاث سنوات، أي أنّ الحكومة الأمريكية تتوقع أن تقدم لكل منظمة ما بين ٨٠٠,٠٠٠ إلى ١,٣ مليون دولار كمعدل عام سنوياً. بإمكانكم من خلال هذا المعدل تقدير النطاق الجغرافي و/ أو عدد المستفيدين الذين تتوقعون الوصول إليهم.
- شؤون الموظفين
- تكاليف أخرى
- السفر
- المزايا العينية
- اللوازم
- المعدات
- الإنشاءات
- العقود
- (أو تكاليف البرنامج) • التكاليف غير المباشرة

على الإنترنت: SF-424A-Budget Information- Non-Construction Programs

تقوم USAID في بعض الحالات بتعديل القائمة لتناسب أكثر مع البرنامج. على سبيل المثال، تحذف برامج USAID أحياناً فئة "الإنشاءات" وتضيف فئة "تكاليف البرنامج" (للمزيد من المعلومات حول الإدارة المالية، يرجى الاطلاع على [الفصل الرابع](#)).

يعرّف الجزء التالي كل فئة ويقدم بعض الأمثلة على التكاليف الواردة في كل منها.

شؤون الموظفين

تشتمل فئة شؤون الموظفين على رواتب الموظفين المخصصين للمشروع بما في ذلك الموظفون المنتظمون والموظفون بعقود طويلة الأجل. لا تضيفوا مستشاري أو موظفي المتلقي الفرعي. بالنسبة للموظفين العاملين في المشروع بدوام جزئي عليكم ذكر المبلغ الذي يساهم المشروع به في راتبهم وليس نسبة الوقت الذي يخصصه هؤلاء الموظفون للمشروع. لا تذكروا أي مزايا عينية في هذا البند.

إذا كان لديكم شخص يعمل ضمن فريق المشروع بموجب عقد ولم تكونوا متأكدين مما إذا

جنبوا أن تكونوا أقل أو أكثر من هذا المعدل. فإذا كنتم أقل منه حاولوا ضم متلقين فرعيين قادرين على تغطية مناطق جغرافية إضافية والوصول إلى مستفيدين إضافيين. إذا تجاوزتم هذا المعدل إلى حد كبير حاولوا تقليص نطاق المشروع.

من وجهة نظر الحكومة الأمريكية فإن الجهد اللازم لإدارة منحة قيمتها ٥٠,٠٠٠ دولار يساوي تقريباً الجهد اللازم لإدارة منحة قيمتها ٥ ملايين دولار مما يعني أنّ إدارة عشرات المنح الصغيرة مسألة غير عملية. لذا، إذا كانت منظماتكم صغيرة لدرجة يتعذر عليها إدارة منحة كبيرة فعليكم تشكيل خالف من الشركاء ليقترحوا بشكل جماعي برنامجاً واحداً كبيراً يتلاءم مع حجم المنحة المقدر في عرض المنحة.

٩,٦,١ فئات الموازنة المعيارية

قد يتعين عليكم أثناء عملية تقديم الطلبات استخدام النموذج المعياري (SF)-424A- "معلومات عن الموازنة - البرامج غير الإنشائية". يحلل هذا النموذج الموازنة إلى فئات موازنة معيارية:

كان عليكم إدراجه ضمن فئة شؤون الموظفين أو الخدمات التعاقدية عليكم أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- من الممكن إدراج التعاقد لفترة قصيرة الأجل الملزم بتسليم أمور محددة تحت فئة "الخدمات التعاقدية".
- كل الموظفين المدرجين في فئة شؤون الموظفين عليهم تقديم سجل دوام.
- كل الموظفين المقترحين كموظفين رئيسيين يجب إدراجهم ضمن فئة شؤون الموظفين.
- الوجبات والمصاريف النثرية):
- السفر الدولي
- يجب أن تشتمل ميزانية السفر على ما يلي:
- تذكرة السفر الجوي;
- البديل اليومي (للمبيت، الوجبات، والمصاريف النثرية);
- استئجار السيارات;
- سيارات الأجرة (التاكسي);
- تكاليف مسافة الطريق أو الوقود.

المزايا العينية

- تشتمل المزايا العينية على التكاليف المرتبطة بتوفير التأمين الصحي أو الراتب التقاعدي أو غيرها من المزايا للموظفين. يتم أحياناً إدراج المزايا العينية في الموازنة بمبلغ محدد بناءً على معدل الراتب ويتم تحديد هذا المبلغ من خلال عملية التدقيق. إذا كان الفرد موظف خارج الولايات المتحدة فمن الممكن تحديد مبلغ المزايا العينية أو المزايا التي يجب تقديمها من خلال القوانين المحلية.
- يجب أن تكون المزايا العينية للموظفين العاملين على البرنامج نفس المزايا المقدمة للموظفين الآخرين في المنظمة.
- إذا لم تكن لديكم خطط سفر محددة عليكم تقدير عدد الرحلات والموازنة بناءً على تكاليف السفر السابقة. لا يجوز تحديد مبالغ تتجاوز تكاليف مسافات الطرق والبديل اليومي المتبعة لدى الحكومة الأمريكية. يجب إرفاق البيانات التالية لكل رحلة مخطط لها:
 - عدد الأشخاص المسافرين;
 - الوجهة;
 - الغاية;
 - المدة.

السفر

- يجب تحليل ميزانية السفر إلى الأقسام التالية:
- السفر المحلي (السفر الذي لا يشتمل على ترتيبات المبيت);
 - السفر الداخلي (السفر داخل الدولة وقد يشتمل على بدل يومي لتكاليف المبيت

المعدات

عليكم وضع قائمة بكل المعدات وسعر كل قطعة مفردة قيمتها ٥,٠٠٠ دولار أو أكثر في هذه الفئة ويشتمل ذلك على السيارات. إذا كانت تكلفة السيارة أقل من ٥,٠٠٠ دولار (على سبيل المثال، دراجة نارية) عليكم إدراجها في بند "تكاليف أخرى". ولكن يجب الحصول على موافقة لشراء كل السيارات بغض النظر عن تكلفتها أو الفئة التي تندرج فيها. إذا كانت تكلفة المعدات أقل من ٥,٠٠٠ دولار مثل معدات المكتب عليكم إدراجها تحت فئة "اللوازم".

اللوازم

أضيفوا إلى هذه الفئة كل اللوازم والمواد والمعدات الاستهلاكية التي تبلغ قيمتها أقل من ٥,٠٠٠ دولار ما لم يكن هناك فئة مخصصة لـ "تكاليف البرنامج" وكان من الملائم أكثر إدراج تلك الأصناف فيها.

العقود

تشتمل هذه الفئة على المستشارين والمتلقين الفرعيين. عند تقديم طلب للحصول على عقد يجب إدراج كل المستشارين وذكر الأجر اليومي وعدد الأيام التقديري. من المفضل الاحتفاظ بنموذج بيان السيرة الذاتية لكل موظف متعاقد (النموذج المعياري SF-١٤٢٠).

<http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf>.

يجب ذكر المتعاقدين الآخرين بما في ذلك المتلقين الفرعيين في هذه الفئة.

عليكم إعداد موازنات مفصلة ومستقلة بناءً على نفس إرشادات الموازنة المتعلقة بالشركاء الرئيسيين عن كل متلقي فرعي تذكرونه في

المقترح. (بإمكان البرامج التي تقدم عدة منح صغيرة لمرة واحدة إلى المنظمات المجتمعية إدراج هذه التكاليف ضمن فئة "تكاليف البرنامج").

الإنشاءات

هناك أنظمة صارمة بشأن استعمال أموال الحكومة الأمريكية في الإنشاءات. إذا كانت تكاليف الإنشاءات مسموحة فسيكون ذلك مبين بوضوح في عرض المنحة، وإلا يجب أن يكون المبلغ المدرج في هذه الفئة "صفر" دولار.

يجري الوكالة المانحة في بعض الحالات تعديل على النموذج المعياري وتستبدل هذه الفئة بفئة أخرى ذات صلة أكثر بالمنحة مثل "تكاليف البرنامج".

تكاليف البرنامج

تغطي تكاليف البرنامج البنود المرتبطة بالمستفيدين من البرنامج مثل معدات الفحص الذاتي والمواد التدريبية ورسوم استئجار قاعات التدريب والمعدات الاستهلاكية التي تقل قيمتها عن ٥,٠٠٠ دولار أمريكي ويمكن استخدامها في الأنشطة التدريبية أو الترويجية. عليكم إدراج أكبر عدد ممكن من البنود في هذه الفئة حيث أنه يتم تشجيع البرامج عادة على إنفاق أموالها لتقديم المنافع للمتلقين.

تكاليف أخرى

تشتمل التكاليف الأخرى على كل التكاليف التشغيلية وتكاليف البرنامج المباشرة التي تعزى إلى المشروع، وقد تشتمل على نفقات المطبوعات، والدورات التدريبية، والإيجار، والتأمين، والصيانة، والكهرباء، والماء، والبريد، والهاتف، والإنترنت.

إذا كان لديكم اتفاقية سعر التكلفة المباشرة "NICRA" فلا تذكروا التكاليف التي يغطيها سعر التكلفة غير المباشرة الخاص بكم.

عليكم معرفة مبلغ التكاليف المشتركة الملتزمون به:

يتم ذكر مبلغ التكاليف المشتركة، إن وجدت،
في البنود التالية:

- ◀ في نهاية خطاب المنحة في الجزء أ. "البند العام ٥ - مبلغ المساهمة في التكاليف غير الفدرالية"
- ◀ الملحق أ في منحتكم، الجدول
- الجزء ٤ - موازنة الاتفاقية التعاونية"
- الجزء ٩ - "المساهمة في التكاليف"

على سبيل المثال، إذا كانت اتفاقية NICRA تشتمل على أجرة المكتب فلا تذكروها في هذه الفئة، وإذا كنتم تستخدمون فئة "تكاليف البرنامج" فتأكدوا من أنكم تذكرون أية تكاليف مرتبطة بالبرنامج في تلك الفئة حسب الاقتضاء. يرجى الاطلاع على المعلومات أدناه للمزيد من التفاصيل حول فئة تكاليف البرنامج.

التكاليف غير المباشرة

التكاليف غير المباشرة أو التكاليف المشتركة هي التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع ولكن من الصعب عزوها إلى ذلك المشروع وحده مثل إيجار المكتب، وبدل الخدمات، والموظفين الإداريين. تقوم بعض المنظمات بتحديد سعر NICRA مع USAID (٢,٥,٢) واستخدامه للتعاطي مع هذا النوع من التكاليف، إلا أن أغلب المنظمات ليس لديها سعر NICRA (أو أنه لديها سعر NICRA فقط لنفقات المقرر الرئيسي لها). لذا تحتاج إلى طريقة لتحديد كيفية تخصيص أنواع التكاليف هذه.

٩,٦,٢ التكاليف المباشرة بالمقارنة مع التكاليف غير المباشرة

يطلق على التكاليف التي يمكن بسهولة عزوها إلى مشروع محدد مثل رواتب الموظفين العاملين مباشرة في المشروع "التكاليف المباشرة". بينما يطلق على التكاليف المشتركة "التكاليف غير المباشرة".

٩,٦,٣ المساهمة في التكاليف

عند تقديم طلب للحصول على منحة، قد ترغبون أو قد يتوجب عليكم المساهمة بجزء من التكاليف الكلية للمشروع من مصادر أخرى (غير الحكومة الأمريكية). يعرف هذا الالتزام بالمساهمة بالتكاليف بشكل نقدي أو بواسطة موارد أخرى ويؤدي إلى زيادة الموازنة الكلية للمشروع.

قد لا يكون متلقي المنحة ملزم بتقديم أموال مناظرة "matching funds" ليتأهل للحصول على تمويل من وكالة تابعة للحكومة الأمريكية إلا أن الكثير من الشركاء يلتزمون بتقديم مساهمة في تكاليف المشروع من مصادر غير تابعة للحكومة الأمريكية.

لقبول مبلغ المساهمة في التكاليف يجب أن يكون من مصدر غير تابع للحكومة الأمريكية مثل المنظمات الخاصة أو تبرعات الأفراد.

الأموال المناظرة "Matching Funds"

يتم استخدام هذا المصطلح غالباً كمرادف لمصطلح المساهمة في التكاليف ويستخدم في الحالات التي يتعين فيها على المتلقي تقديم مبلغ محدد من مصادر غير تابعة للحكومة الأمريكية كدعم نقدي إلى مشروع آخر ليتأهل للحصول على منحة الحكومة الأمريكية. على سبيل المثال: إذا نص عرض المنحة أن على متلقي المنحة تقديم ١٠٪ من قيمة المنحة كأموال مناظرة للتأهل للحصول على منحة قيمتها مليون دولار أمريكي سيتعين عليه تقديم مبلغ ١٠٠,٠٠٠ دولار.

بإمكانكم أيضاً استخدام الموارد غير النقدية أو العينية كوقت العمل التطوعي، والمعدات والأبنية التي يتم التبرع بها وغير ذلك. لاعتبار هذه الموارد مساهمة في التكاليف عليكم توثيق مصدرها وقيمتها.

كيف سيساعد هذا برنامجنا؟

تخصيص أموال أو موارد عينية للمساهمة في التكاليف لتحقيق أهداف المشروع المبينة في خطاب المنحة أو الاتفاقية التعاونية سيساعد المنظمة على:

- تعزيز فرص استدامة البرنامج من خلال إيجاد آليات ومصادر تمويل أخرى آمنة.
- تعزيز مستوى التزام الشركاء المستفيدين من مخرجات البرنامج.
- بناء ثقة الجهات المانحة بقدرة منظماتكم على مساعدة نفسها بنفسها.

ملاحظة: قد تغفل المنظمات عن المصادر المحتملة للمساهمات العينية المتوفرة لهم. على سبيل المثال من الممكن احتساب أوقات عمل المتطوعين التي يتم متابعتها على سجلات دوام كمساهمات عينية واعتبارها مساهمة في التكاليف. قد ترى بعض المنظمات هذه المعاملات الورقية الإضافية بأنها عملية مليئة بالأعباء إلا أن الحكومة الأمريكية غالباً ما تعتبر المنظمات التي تستغل ساعات عمل المتطوعين شركاء جاذبين. كما أن متابعة القيمة المرادفة لساعات العمل هذه والإبلاغ عنها يساهم في إظهار قيمة منظماتكم عند سعيها للحصول على منح.

ما الذي يمكن اعتباره مساهمة في التكاليف؟ لقبول المساهمات في التكاليف يجب أن تلبى تلك المساهمات المعايير التالية:

- يجب أن تكون مدرجة في الموازنة المعتمدة.
- يجب أن يكون من الممكن التحقق منها في سجلات متلقي المنحة (يجب أن يتوفر لدى المنظمات نظام مشابه لنظام المحاسبة يوثق المساهمة في التكاليف)؛
- يجب أن تكون ضرورية ومنطقية لتحقيق أهداف المشروع بشكل مناسب وكفؤ؛
- يجب أن تكون مسموحة بموجب مبادئ التكاليف المعمول بها لدى الحكومة الأمريكية (يجب أن تكون التكاليف أو قيمة السلع والخدمات المتبرع بها منطقية)؛
- يجب أن لا تكون مسددة من قبل الحكومة الأمريكية بموجب منحة أخرى؛
- يجب أن لا تكون مدرجة كمساهمة في تكاليف

أي برنامج آخر ممول من الحكومة الأمريكية.

والتقييمات، والتوثيق

• الخدمات التطوعية

من الممكن اعتبار الخدمات التطوعية التي يقدمها موظفون محترفون وفنيون وخبراء وعاملون آخرون يتمتعون أو لا يتمتعون بالمهارات على أنها مساهمة في التكاليف إذا كانت الخدمة التي يقدمونها تشكل جزءاً لا يتجزأ من البرنامج المعتمد وضرورية له. يجب أن تكون أجور المتطوعين ماثلة للأجور التي تدفعها المنظمة وسوق العمل المحلي لقاء نفس العمل إلى سوق العمل.

• اللوازم التي يتم التبرع بها

قد تشتمل اللوازم التي يتم التبرع بها على المعدات الاستهلاكية، اللوازم المكتبية، لوازم المختبرات، البرمجيات، الخدمات (الكهرباء، الماء، شبكة الكمبيوتر، خدمات الصيانة) ولوازم ورش العمل. يجب أن تكون القيمة التي يتم تخصيصها للممتلكات الشخصية الاستهلاكية التي يتم اعتبارها مساهمة في التكاليف معقولة ويجب أن لا تتجاوز القيمة السوقية للممتلكات في وقت التبرع بها. تعتبر الفواتير والوصولات، والقسائم دليلاً كافياً على القيمة.

• المساهمات النقدية (المشاركة في تمويل المشروع)

قد تشتمل المساهمات النقدية على تمويل من المانحين غير التابعين للحكومة الأمريكية مثل المنظمات الدولية، أو الحكومات الأجنبية، أو الأفراد. عليكم الحصول على كتاب من الجهة مانحة تبين بوضوح المبلغ النقدي الذي تم التبرع به.

بالرغم من أن عرض المنحة قد لا يشتمل على متطلب المساهمة في التكاليف، إلا أنه بمجرد أن تخصص منظمتكم مبلغ معين كمساهمة في التكاليف فأنتم ملزمون بتقديمه.

ملاحظة: بعض الأنظمة التي تنطبق على استخدام أموال الحكومة الأمريكية مثل متطلبات المصدر/ المنشأ وبنء السلع الخاضعة لقيود لا تنطبق على استعمال الموارد غير المستمدة من الحكومة الأمريكية والمخصصة للمساهمة في التكاليف. على سبيل المثال: إذا تم التبرع بسيارة مرسيديس - بنز (ليست من مصدر تابع للحكومة الأمريكية) ليتم استخدامها في المشروع من الممكن الاعتراف بها كمساهمة في التكاليف لأن قواعد المصدر والمنشأ لا تسري على المساهمات في التكاليف.

لهذا السبب عليكم تخصيص مبلغ مساهمة في التكاليف تعلمون أنكم قادرين على تأمينه. إذا تعذر عليكم الالتزام بمتطلب المساهمة في التكاليف قد يعتبر ضابط الاتفاقية ذلك سبباً كافياً لإنهاء اتفاقية المنحة أو حجب الأموال عنكم عند نهاية المنحة. إذا كانت اتفائيتكم قد انتهت فقد تطلب منكم الحكومة الأمريكية رد مبالغ لها بدلاً من مبلغ المساهمة في التكاليف الذي لم تقوموا بتقديمه، ولكن إذا تجاوزتم مبلغ المساهمة في التكاليف المخصص لكم فستتلقون الثناء لأنكم قدمتم مبلغ يفوق المبلغ الملزمين به.

أمثلة على أنواع المساهمة في التكاليف.

• المعدات والمباني والأراضي المتبرع به

قد تشتمل المعدات والمباني والأراضي على المكاتب المتبرع بها أو التي يتم منح خصم على تكاليفها والمعدات المتبرع بها أو المعارة والاستخدام المؤقت للمواقع أو المرافق المتبرع بها. يجب تحديد قيمة الأراضي من قبل مخمن مستقل ومعتمد من قبل منظمة رسمية (على سبيل المثال مخمن عقارات معتمد). أما بالنسبة للمعدات المتبرع بها أو المعارة واستعمال المرافق فيجب أن لا يتجاوز القيمة السوقية / قيمة الإيجار العادلة لها.

الإبلاغ عن المساهمة في التكاليف

لثبوتوا تلبيتكم لتطلب المساهمة بالتكاليف

عليكم تسجيل المبلغ (أو المبلغ المعادل له إذا كانت المساهمات عينية) في التقرير المالي الفدرالي الفصلي وذلك باستخدام نموذج SF-2٢٥. يجب أن تتوفر إمكانية التحقق من هذه من خلال سجلات المنظمة وأن تكون خاضعة للتدقيق.

المساهمة في التكاليف من قبل المتلقين الفرعيين

يجوز لكم بموجب تصريح من ضابط الاتفاقية رصد مبالغ المساهمة في التكاليف من المتلقين الفرعيين في المشروع (إن وجدوا) لتلبية الالتزام المترتب عليكم. أوجبوا على المتلقين الفرعيين اتباع نفس الاعتبارات المبينة أعلاه.

الشكل ٥٤ - ملخص عن تقييم وتوثيق المساهمات في التكاليف

نوع المساهمة في التكاليف	التقييم	الوثائق الداعمة
الخدمات التطوعية	<ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تكون الأسعار متوافقة مع الأسعار المدفوعة مقابل عمل مائل في المنظمة. • إذا كانت المهارات اللازمة غير متوفرة في المنظمة متلقية النحة فيجب أن يتوافق السعر مع الأسعار المدفوعة لقاء عمل مائل في سوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • سجل دوام موقع يبين عدد ساعات العمل • حساب الأجر بناء على الطريقة المتبعة في تحديد قيمة ساعات العمل.
العمل الذي يؤديه موظفون من منظمة أخرى بشكل تطوعي	<ul style="list-style-type: none"> • السعر المعتاد المدفوع للموظف 	<ul style="list-style-type: none"> • سجل دوام موقع يبين ساعات العمل. • حساب الأجر بناء على الطريقة المتبعة في تحديد قيمة ساعات العمل (على سبيل المثال: أورمة الدفع).
اللوازم المتبرع بها	<ul style="list-style-type: none"> • القيمة السوقية العادلة للوازم وقت التبرع بها. 	<ul style="list-style-type: none"> • خطاب عن التبرعات المقدمة • تقييم للمعدات المتبرع بها بناء على دليل المعدات أو الأسعار المتوفرة على الإنترنت. أو الفواتير أو العروض السعرية المتعلقة بنفس اللوازم.

الشكل ٥٤ - ملخص عن تقييم وتوثيق المساهمات في التكاليف

نوع المساهمة في التكاليف	التقييم	الوثائق الداعمة
المساهمات النقدية	• التكاليف التي تم حملها فعلياً.	• خطاب من الجهة المانحة يوثق المبلغ النقدي الذي تم التبرع به واسم المشروع الذي تلقى الدعم. • كشف بنكي يوضح تاريخ استلام متلقي المنحة للمبلغ وإنفاقه ويحدد المبلغ.
المعدات المساهم بها، المباني، أو الأراضي	• يتم عادة تحديد معدل تناقص القيمة / الاستهلاك أو أجور استعمال المعدات والمباني (ما يتوافق مع سياسة المنظمة) من الممكن قبول القيمة الكاملة للمعدات أو الموجودات الرأس مالية الأخرى ورسوم الإيجار العادية للأراضي شرط موافقة ضابط الاتفاقية أو مدير المنح.	• خطاب يبين الشيء الذي تم التبرع به. • سياسة محاسبية تعكس السياسة التي تتبعها المنظمة بشأن التناقص في قيمة الموجودات / الاستهلاك. • دليل للمقارنة أو دراسة لأسعار السوق • تقييم مستقل لقيمة الأراضي
المشاركة في تمويل المشروع	• التكاليف التي يتم حملها فعلياً	• خطاب من الجهة المانحة يبين المبلغ الذي تم التبرع به أو نسخة من الاتفاقية أو العقد. • نسخة من الفاتورة التي تم تسديدها من قبل الجهة المانحة.

٩,٧ قواعد التأهل للحصول على منح من الحكومة الأمريكية

استبيان ما قبل تقديم المنح (راجع البند (٢,٣,١)) هو أول إجراء تقوم به الحكومة الأمريكية لتحديد ما إذا كنتم مؤهلين للحصول على تمويل.

أهلية الحصول على تمويل لبرامج محددة

قد يكون لكل برنامج منفرد إرشادات إضافية حول الأهلية في الإعلان. راجعوا كل عرض منحة عن كثب لمعرفة معايير الأهلية المحددة لكل برنامج.

معايير أهلية خاصة بمنشآت الأعمال الأمريكية الصغيرة أو المملوكة من قبل المرأة أو الأقليات

في بعض الحالات، تستعمل حكومة الولايات المتحدة معايير اختيارية خاصة لتشجيع أنواع محددة من المنظمات على تقديم طلبات وزيادة فرصها في النجاح. من الأمثلة على ذلك عروض المنح التي تمنح نقاط إضافية لمنشآت الأعمال الصغيرة المملوكة من قبل المرأة والأقليات. تنطبق هذه في العادة فقط على منشآت الأعمال الأمريكية الخاصة. إذا شعرت أن منظماتكم قد تستفيد من كونها تتبع إحدى تلك التصنيفات فاحرصوا على مراجعة العملية الخاصة لمنح منظماتكم صفة معتمدة في هذا التصنيف.

٩.٨ الشراكات

يعتبر تكوين الشراكات طريقة ممتازة لزيادة فرص التمويل المتاحة في المجالات التي لها صلة بمنظمتكم. في العديد من الحالات تكون مبلغ التمويل المتاح كبير جداً بحيث لا يمكن لمنظمة واحدة إدارته بمفردها. إذا كانت منظمتكم قادرة على تحمل أغلب العمل وليس كله فقد يتعين عليكم البحث عن متلقيين فرعيين للمساعدة في المهام الإضافية. وإذا كانت منظمتكم غير قادرة على التعاطي مع أغلب العمل ولكن بإمكانها المساهمة في جزء هام من المشروع فعليكم العثور على منظمة أكبر متقدمة بطلب للحصول على تمويل والعمل كمتلقيين فرعيين واتخاذ دور المتلقي الفرعي في طلبها.

أنواع الشراكات

هناك طرق متعددة لبناء الفريق. من الممكن أن يستفيد المشروع الذي تقترحون تطبيقه من أي مزيج من أنواع الشراكات التالية:

١. المتلقي الفرعي المنفذ - المتلقي الفرعي المنفذ هو منظمة تقوم بتنفيذ جزء من البرنامج بشكل مباشر ولديها على الأرجح اتفاقية فرعية مع المتلقي الرئيسي.
٢. المتعاقد - المتعاقد هو منشأة أعمال أو منظمة تقدم خدمة معينة إلى فريق المشروع ويكون هناك عقد مبرم بينها وبين المتلقي الرئيسي على الأرجح. على سبيل المثال، قد يقدم المتعاقد التدريب أو الاستشارة حول نظام تطوير عملية المراقبة والتقييم.

٣. المنظمة المستفيدة - المنظمة المستفيدة هي المنظمة التي قد تكون مسؤولة عن التنفيذ ولكنها تتولى على الأرجح دور المستفيد بدلاً من

المنفذ. في هذه الحالة يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو بناء قدرة تلك المنظمة. تعتبر المنظمات المجتمعية الصغيرة من الأمثلة على هذه المنظمات المستفيدة. يتم عادة استخدام الاتفاقية الفرعية أو مذكرة التفاهم مع هذا النوع من المنظمات.

ليس هناك صيغة محددة لتحديد مزيج أنواع الشراكات المناسبة لبرنامج محدد، ولكن فيما يلي بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

- يحتاج كل متلقي فرعي إلى الإشراف عليه. قد ترغبون بحصر إجمالي عدد الشركاء بعدد يمكنكم إدارته بشكل معقول.

- يكون للشراكة الناجحة منظمة فائدة، فمن دون فائد يتم التوصل إلى كل قرار بالإجماع وتستغرق الموافقة على القرارات اليومية الكثير من الوقت. يجب على المنظمة التي تلعب دور القائد تمكين المتلقيين الفرعيين من المساهمة في البرنامج الكلي ولكن يجب أن تكون قادرة على إدارة المهام الإدارية والمساعدة في قيادة عملية صنع القرار في الأوقات المناسبة.

- يجب أن تكون علاقة المتلقي الفرعي تشاركية. يجب أن يكون المتلقي الرئيسي الشريك قادر على الحصول على المعلومات من المتلقي الفرعي والعمل معه. في المقابل، يجب على المتلقي الفرعي احترام المواعيد النهائية والمتطلبات الأخرى التي يحددها المتلقي الرئيسي.

- يجب أن تتوفر في كل نماذج الشراكة خطوط اتصال وأدوار ومسؤوليات واضحة وعمليات منتظمة لتبادل الخبرات وتخطي التحديات. حتى الشراكات التي يتم تشكيلها مع منظمات قوية وذات خبرة طويلة معرضة للانهايار بسبب سوء تفاهم بسيط كان من الممكن تجنبه من خلال الاتصالات الجيدة.

• مذكرة التفاهم (MOU) - يتم غالباً استعمال مذكرة التفاهم عندما لا يتم تحويل الأموال بشكل مباشر ولكن من المتوقع تبادل سلع أو خدمات أخرى بين المنظمات. على سبيل المثال توضح مذكرة التفاهم العلاقة التي يقدم المتلقي الرئيسي من خلالها التدريب أو السلع الأساسية إلى منظمة مجتمعية لتمكين من تنفيذ برامجها.

٩.٨.١ البحث عن متلقين فرعيين

بإمكان المتلقين الفرعيين ملء الثغرات في المقترح الذي تقدمونه وتعزيزها. ومن الممكن أن تتيح لكم إمكانية التواجد بشكل فعلي في المجتمعات التي لم تعملوا فيها من قبل. بإمكانهم أيضاً توفير الخبرة في مجالات فنية معينة قد تكون مهارتكم فيها محدودة. يساعد بعض المتلقون الفرعيون في التنفيذ أو بإمكانهم تقديم المساعدة الفنية والتدريب. ليس من الضروري أن يكون المتلقون الفرعيون منظمات صغيرة - غالباً ما تحضر المنظمات غير الحكومية المحلية في الواقع منظمات غير حكومية دولية ضخمة لتقديم الدعم الفني في المشروع.

إذا شعرتكم خلال عملية تقديم المقترح أن هناك فجوة بإمكان المتلقي الفرعي ملؤها عليكم أخذ الخيارات التالية بعين الاعتبار:

- إذا كنتم تعرفون منظمة ملائمة وكانت جمعكم علاقة بها فعليكم ذكرها في الطلب، فهذا يعتبر أهم خيار خصوصاً إذا كانت لكم تجربة عمل ناجحة مع المنظمة في السابق أو رغبتكم بان تتولى دور هام في التنفيذ.

الاتفاقيات الفرعية والعقود الفرعية والمنح الفرعية ومذكرات التفاهم

عند إنشاء شراكة يكون هناك عادة عقد يوضح الغرض من تلك العلاقة والتوقعات وتفاصيل التمويل و/ أو الخدمات اللازمة.

في مرحلة تقديم الطلبات، ليس هناك حاجة إلا إلى مذكرة التفاهم حيث لن يكون هناك حتى تلك اللحظة ضمانات بالتمويل، ولكن بمجرد الحصول على المنحة من المهم إبرام عقود واتفاقيات رسمية أكثر. هناك أنواع مختلفة ومتعددة للاتفاقيات ولكن فيما يلي البنود الشائعة في الاتفاقيات المبرمة بين المنظمات غير الحكومية:

- الاتفاقية أو الاتفاقية الفرعية - تشبه هذه الوثيقة إلى حد كبير الاتفاقية التعاونية المبرمة بين الحكومة الأمريكية والمتلقي الرئيسي ويجب أن تبين المتطلبات برنامج المتلقي الفرعي والإطار الزمني والموازنة وآلية إعداد وتقديم التقارير وغيرها من المتطلبات.

- العقد أو العقد الفرعي - يتم استخدامها عادة لشراء سلعة أو خدمة. تبين هذه الوثيقة كحد أدنى السلع أو الخدمات المحددة التي يتم شراؤها والسعر والسلع أو الخدمات التي يتم توصيلها وطريقة الدفع وأي بنود أخرى ذات صلة. يتم التركيز في العقد على الأمور التي يجب تسليمها أكثر من تركيزها على آلية عمل الشراكة.

- المنحة أو المنحة الفرعية - يجب أن تحدد اتفاقية المنحة الطريقة التي سيستخدم فيها الأموال والالتزامات المترتبة عليه فيما يتعلق بشؤون الحاسبة أو إعداد وتقديم التقارير في المستقبل.

قد تستغرق عملية مقابلة المنظمات ومراجعة عملها الكثير من الوقت ولكن تأكدوا من المباشرة في البحث عن المتلقي الفرعي في أبكر وقت ممكن.

٩.٨.٢ تقديم طلب للحصول على تمويل كمتلقي فرعي

عليكم متابعة إعلانات المنح والبحث عن فرص التمويل التي يمكنكم المشاركة فيها كمتلقين فرعيين. مجرد العثور على الفرصة الملائمة عليكم العثور على المنظمات التي تخطط لتقديم طلب للحصول على منحة أو لديها الاستعداد لذلك. تركز هذه العملية على التشبيك. حاولوا تحديد ما إذا كانت هناك منظمات غير حكومية في موقع جيد للتجاوب مع المنحة. قد يكون هناك منظمة في البلد تقوم بعمل مائل ومهتمة بتوسعته. اتصلوا بالمدير لمعرفة ما إذا كانت المنظمة تفكر في تقديم طلب وأخبروها بأنكم قد تكونوا ملائمين للمشاركة كمتلقين فرعيين.

من المميزات الإضافية الأخرى لطلب الحصول على أموال كمتلقي فرعي هي أن مقدم الطلب الرئيسي قد يستخدم أكثر من مصدر لصياغة المقترح. قد يطلب منكم مقدم الطلب الرئيسي المساهمة في كتابة وصف وموازنة الجزء المتعلق بكم في البرنامج. لا تردوا في طلب الإرشاد من مقدم الطلب الرئيسي عند تحديد المستهدفين ووضع الموازنات.

إذا كانت المنظمة القائمة التي تعملون معها غير ناجحة فهذا لا يعني أنكم فقدتم فرصتكم

• إذا كنتم تعرفون عن منظمة ولكن ليس لديكم تجربة في العمل معها أو كنتم غير متأكدين عن قدراتها قوموا بذكرها كشريك محتمل واذكروا بأنكم ستنتهون من عملية اختيار الشريك بعد تقديم المنحة. هذا سيمنحكم فرصة فتح باب المنافسة على المنحة الفرعية أو إجراء تقييم للشريك المحتمل قبل إبرام اتفاقية معه. إذا كان الأمر كذلك، فمن المفضل توقيع مذكرة تفاهم مع الشريك المحتمل وتوضيح العملية التي تلي تقديم المنحة والتي تنوون استخدامها لإتمام إجراءات المنحة الفرعية.

إذا كنتم لا تعرفون منظمة كذلك أو كنتم غير متأكدين بشأن الشركاء المحتملين الذين التقيتم بهم من المفضل أن تبينوا في الطلب أنكم ستحددون المتلقين الفرعيين لاحقاً ثم بينوا العملية التي ستستخدمونها لاختيار المتلقي الفرعي.

قبل البحث عن المتلقي الفرعي عليكم تحديد المتطلبات التي على المتلقي الفرعي تلبيتها. ربما تحتاج إلى أن تكتسب الخبرة أو أن يكون لها تواجد في منطقة جغرافية محددة أو يجب أن تكون قد نفذت برنامج من نفس الحجم في السابق. بإمكانكم ترتيب هذه المعايير حسب درجة الأهمية لتمكنكم من تقييم المنظمات بصورة موضوعية ومعرفة أي منها الملائم لكم.

تشتمل إستراتيجيات العثور على متلقين فرعيين جيدين على العمل مع شبكات المنظمات غير الحكومية وطرح أسئلة على المنظمات الأخرى التي عملت معها في السابق.

• Network for Good : معلومات وأدوات لجمع الأموال على الإنترنت

<http://www.fundraising123.org/fundraising>

• Selecting Fundraising Software "اختيار برامج جمع الأموال"

<http://www.techsoup.org/learningcenter/software/archives/page9939.cfm>

في المشاركة في البرنامج. بمجرد الإعلان عن تقديم المنحة حاولوا الاتصال بمقدم الطلب الذي فاز بالمنحة و/ أو الحكومة الأمريكية وأعربوا عن مدى رغبتكم في المساهمة في البرنامج. من المحتمل أن الفائز بالمنحة لم يختر بعد كل المتلقين الفرعيين وقد يضمكم إلى فريقه قبل بداية البرنامج.

٩,٩ ملخص ومراجع

تعتبر عملية جمع الأموال مهمة صعبة ولكن بإمكانكم تعزيز فرصكم في النجاح والاستمرار في تقديم الخدمة للمستفيدين الذين يعتمدون على برامجكم عند اعتماد إستراتيجية وتصميم برنامج وموازنة مدروسة وتكوين شراكات قوية.

المراجع

النماذج

• نموذج SF-٤٢٤A - معلومات عن الموازنة - البرامج غير الإنشائية

<http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424A-V1.0.pdf>

جمع الأموال

• Know How Nonprofit : ملتقى للعاملين في مجال المنظمات غير الربحية للتعلم وتبادل الدروس المستفادة فيما بينهم.

<http://www.knowhownonprofit.org/funding>

• The Community Tool Box : استدرج المساهمات والدعم العيني

http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub__section__main__1340.htm

