

# التعزيز المؤسسي: بناء عمليات إدارة قوية



د  
تقني

© ٢٠١١ - منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية - مؤتمر الأساقفة الكاثوليكين الأمريكيين.

٢٢٨ شارع ويست ليكسنغتون  
بالتيمور، ميريلاند ٢١٢٠١ - الولايات الأمريكية المتحدة  
pqsdrequests@crs.org

منذ العام ١٩٤٣، ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية تنتشر خدماتها بخدمة الفقراء وغير المحظوظين وراء البحار. وتعمل المنظمة على تقديم الإغاثة في حالات الطوارئ الناتجة عن الكوارث الطبيعية والكوارث التي هي من صنع الانسان وذلك من خلال مشاريع تنمية في ميادين مثل التعليم، والسلام، والعدالة، والزراعة، والتمويل الصغير، والصحة، وفيروس نقص المناعة البشرية، بغض النظر عن العرق والعقيدة والجنسية. وتعمل المنظمة على احترام الكرامة الانسانية والترويج لمستويات معيشة أفضل. كما تتكبد في أنحاء الولايات المتحدة الأميركية كافة على نشر معرفة الكاثوليكيين وغيرهم من الأشخاص المهتمين بمسائل السلام والعدالة الدوليين وعملهم في هذا المجال. وتأتي برامجنا ومواردنا رداً على نداء المطارنة الأميركيين للعيش بتضامن -كعائلة إنسانية واحدة- عبر الحدود والمحيطات ومن خلال الاختلافات في اللغة والثقافة والوضع الاقتصادي.

### لكل من يرغب في تكييف هذه المواد:

يمكن استخدام المواد التي تتضمنها هذه المنشورة من دون سابق إذن. كما أننا نقدر كل التقدير حصولنا على تغذيتكم الراجعة بشأن كيفية استخدامكم لهذه المواد. ولهذا الغرض، تجدون استمارة تقييم في نهاية الفصل الأول، أي المقدمة. يمكنكم أيضاً الإتصال بنا على العنوان التالي أو عبر البريد الإلكتروني التالي [pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org).

### لمن يستعمل اقتباسات من هذه المواد في منشورات أخرى:

يمكن اقتباس المواد التي تتضمنها هذه المنشورة بحرية أو إعادة إنتاجها من دون إذن مسبق لأغراض غير تجارية، شرط أن يُذكر المصدر بشكل صريح ويتم الاعتراف به في المواد المُعاد طبعها. يُحظر الاستخدام التجاري في أشكاله كلها.

ياتي دليل التعزيز المؤسسي في إطار برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief، وهو مشروع تبلغ ميزانيته ٦٠٠ مليون دولار أميركي يهدف الى تأمين نفاذ متزايد للأشخاص المصابين بالإيدز الى العلاج المضاد للفيروسات العكسية. يتم تمويل المشروع من خلال خطة الرئيس الأميركي الطارئة للإغاثة من الإيدز PEPFAR. وقد سمحت الهيئة رقم U٥١HA٠٢٥٢١ الموهوبة من إدارة الموارد والخدمات الصحية بإعداد هذه المنشورة.

## مبادئ الشراكة الخاصة بمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

- تشاطر الرؤية لتلبية الحاجات الآتية للناس والأسباب الكامنة وراء المعاناة وانعدام العدالة.
- إتخاذ قرارات على مستوى يكون الأقرب الى الناس الذين سيتأثرون بها.
- السعي الى التضامن والاعتراف بما يقدمه كل شريك من مهارات وموارد ومعرفة وقدرات في جو من الاستقلالية.
- الترويج لشراكات منصفة من خلال تحديد الحقوق والمسؤوليات بشكل متبادل.
- احترام الاختلافات والالتزام بالاستماع الى الآخرين وتعلم الواحد من الآخر.
- تشجيع الشفافية.
- العمل مع المجتمع المدني من أجل المساعدة على تحويل البنى والنظم غير العادلة.
- الالتزام بعملية طويلة الأمد من التطوير التنظيمي المحلي.
- تحديد قدرات المجتمع وفهمها وتعزيزها، فهي المصدر الرئيس للحلول التي تُقدّم للمشاكل المحليّة.
- تعزيز الاستدامة من خلال تقوية قدرة الشركاء على التعرف الى نقاط ضعفهم والبناء على نقاط قوتهم

تُعتبر الشراكة جزءًا أساسيًا من الطريقة التي ننظر فيها منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية الى نفسها في العالم. فتؤمن المنظمة ايمانًا عميقًا بأنّ التغيير يحصل من خلال الشركاء المحليين وأنّ تأمين استدامة المؤسسات المحليّة وتعزيزها يسمحان بتعزيز قدرة المجتمع على الردّ على مشاكله الخاصة. اضعف أنّ لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مقاربتها الخاصة بالتنمية والإغاثة في حالات الطوارئ والتغيير الاجتماعي من خلال شراكات مع مجموعة واسعة من المنظمات كالكنائس المحليّة والمنظمات غير الربحيّة والحكومات المضيفة والوكالات الدولية وغيرها. وتسعى منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية الى إقامة شراكات تستند الى رؤية طويلة الأمد والتزام متبادل بالسلام والعدالة. فقد عملت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لأكثر من ٦٠ عامًا الى جانب الشركاء للتخفيف من المعاناة البشريّة والترويج للعدالة الاجتماعية ومساعدة الأشخاص الذين يسعون الى تطوير ذاتهم.

## شكر وتقدير

تودّ فرق الشراكة بين برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية أن تشكر كلّ من ساهم في تطوير دليل التعزيز المؤسسي.

في البداية، نودّ أن نتقدّم بالشكر من شركائنا في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief العاملين في ١٠ دول تركّز عليها خطة الرئيس الأميركي الطارئة للإغاثة من الإيدز PEPFAR في إفريقيا وأميركا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ومن الذين عملوا على مدى ٨ سنوات على خدمة مجتمعاتهم وأممهم لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية. وقد أدى استعدادهم لإختبار هذه المواد وتأمين التغذية الراجعة دورًا هامًا في إصدار المنتج النهائي.

كما يودّ الكتاب التعبير عن امتنانهم الكبير للتمويل الذي منحتّه إياهم إدارة الموارد والخدمات الصحيّة الأميركيّة من خلال برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief. وقد حصلت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكيّة على دعم إضافي من خلال وحدة الشراكة وبناء القدرات داخل قسم دعم نوعية البرامج.

والشكر موصول لجمعية الصّحة المسيحية في كينيا التي عملت على وضع بعض المواد المستخدمة في الدليل ولفريق تطوير القدرات المؤسسيّة في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز الخاص بمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لا سيما أن جزءًا من هذه المواد دخل في عملية تطوير الدليل خلال ورشتي صياغة جرى تنظيمهما في نيروبي، كينيا في شهري آب/أغسطس وتشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠. وتودّ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكيّة أن تعرب عن عميق امتنانها لجمعية الصّحة المسيحية في كينيا لشراكتها على مدى السنوات وللسماح بإدراج موادها في هذا الدليل.

في الواقع، لقد جاء تطوير دليل التعزيز المؤسسي ضمن عملية تشاركية جمعت بين ممثلين عن مختلف أقسام منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. ويودّ الكتاب أن يشكروا قيادة المنظمة، بما في ذلك المدراء الاقليميين والممثلين القطريين الذين أرسلوا موظفيهم كخبراء الى ورشة الصياغة. وقد ضم الكتاب شركاء اتحاد برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief وموظفي منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية العاملين في البرامج الاقليمية والقطرية وفي المقرّ:

تايلور براون Taylor Brown، شركاء التنمية أكسنتور

سلفادور دي لا تورري Salvador de la Torre، مجلس البعثة الطبية الكاثوليكية

أنطوني دي فيليبو Anthony Di Filippo

مارتن إنون Martin Enon

ريك إستريدج Rick Estridge

ساره فورد Sarah Ford

ليندا غاموفا Linda Gamova

دايفيد غيتاري David Gitari

Tess Habtehyimer تيس هابتهايمر  
Ramzi Hage رمزي حاج  
Sergey Hayrapetyan سيرغاي هايرابتيان  
Josephine Jonah-Williams جوزفين جوناه ويليامز  
Eshetu Kassa إيشيتو كاسا  
Tsegaye Kassa تسيغايي كاسا  
Kingstone Kingori كينغستون كينغوري  
Zoya Lyubanova زويا ليوبينوفا  
Andrea Morton أندريا مورتون  
Selwyn Mulkath سيلوين موكات  
Cryton Muniyikwa كريتون مونيكوا  
Evelyn Murrey إيفلين موراي  
Syon Niyogi سيون نيبويجي  
Constant Niyonzima كونستان نيونزيمما  
Jane Njoroge جاين نجوروج  
Martin Oluoch مارتن أوليوش  
Emmanuel Opule إيمانويل أوبيل  
Patrick Daniere باتريك دانيري  
Joseph Potyraj جوزيف بوتيراج  
Mathieu Ramiarmanana ماتيو راميارمانانا  
Benjamin Safari بنجامين سافاري  
Guy Sharrock غي شاروك  
Yenni Suryani بيني سورياني  
Yenni Suryani بيني سورياني  
Mavere Tukai مافيير توكاي  
Christina Way كريستينا واي  
George Were جورج ويير

ونخص بالشكر موظفي المقر والمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا على الدعم اللوجستي الذي وفّروه حرصًا على دعم ورشة الصياغة والكتاب في خلال عملية التطوير.

دايفيد أورث مور David Orth-Moore

ليديا غيثاهو Lydia Githahu

ميليسنت أوكولا Millicent Achola

كما نشكر أيضًا كارين مول Karen Moul، مسؤولة التواصل في برنامج إغاثة المصابين بالأيدز، وريبيكا مارتسن Rebeke Martensen وأشلي ريتير Ashley Rytter من فريق المنشورات في قسم دعم نوعية البرامج لإدارة عملية التحرير والترجمة والتصميم والطباعة وأيضًا لبراين جايمس Bryan James للدعم اللوجستي في خلال العملية.



وضعت أداة التقييم التي يتضمّنها الدليل مجموعةً أخرى من الكُتاب في مرحلة سابقة. نتوجه اليهم بالشكر على عملهم الذي أثبت أهميته القصوى في إعداد الدليل النهائي.

جون دوناھيو John Donahue

سارة فورد Sarah Ford

ليندا غاموفا Linda Gamova

ماناسي إيغيو Manasseh Igyuh

لوريتا إيشيدا Loretta Ishida

كريتون مونيكوا Cryton Munyikwa

بربرا باندو-بيهنكي Barbara Pando-Behnke

جوزيف بوتيراج Joseph Potyraj

غابرييلا راكوتومانغا Gabriella Rakotomanga

مع تغذية راجعة ودعم من:

ليسلي بلانتون Leslie Blanton

روبن كونتينو Robin Contino

هربي ديرينونكور Herby Derenoncourt

ألان فريسك Alan Frisk، كاريتاس أوروبا

سوزن هان Susan Hahn

جوزف هاستينغس Joseph Hastings

ليا إيزانهارت-باليما Leia Isanhart-Balima

كاثرين كنوت Katherine Knott

دايفيد ليچ David Leege

فرنسوا لانفان Francois Lenfant ، المنظمة الكاثوليكية للإغاثة والمساعدة التنموية، كوردايد

دومينيك موريل Dominique Morel

تويشيا باول Toishia Powell

هيبوليت بول Hippolyt Pul

نجيب صهيون Najib Sahyoun

صوفي توليجي Sophie Toligi ، كارينا (كاريتاس) اندونيسيا

سارة واينشتاين Sara Weinstein

أندرو ويلز-دانغ Andrew Wells-Dang

دافني وليامز Daphyne Williams

أكسيون كالخييرا Acciòn Callejera, Inc، نينوس ديل كامينو، Niños del Camino،

Inc، بروبيتو إيديكاتيفو كامينانتي Proyecto Educativo Caminante, Inc، كيداتي

كون نوسوتروس موتشاتشوس إي موتشاتشاس كون دون بوسكو Quèdate con Nostotros

Muchachos y Muchachas con Don Bosco، باستورال دجوفينيل دي لا إيجليزيا

كاثوليكا Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (جمهورية الدومينيك)

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية والمؤتمر الاسقي لمدغشقر

مؤسسة التعليم من أجل التنمية المستدامة، أرمينيا

أخيراً وليس آخراً، قام حوالي ٤٠ موظفاً في منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية من المناطق السبع برمتها والشركاء من حول العالم بمراجعة كل فصل من فصول الدليل. وقد سمحت مساهمتهم القيمة بتعزيز الدليل.

#### أرمينيا

التعليم من أجل التنمية المستدامة  
كاريتاس أرمينيا

#### غامبيا

مكتب التنمية الكاثوليكية

#### لبنان

جمعية التنمية من أجل الناس والطبيعة  
أركانسيل

#### زامبيا

مستشفى بعثة مار فرنسيس  
أبرشية مونغو

#### نيجيريا

المستشفى التخصصي إينغو لوالدة المسيح  
أبرشية إيدا أينغا الكاثوليكية

#### منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

شاندرى بانيرجي Chandreyee Banerjee

ساندرا باسغال Sandra Basgall

كارول بوثويل Carol Bothwell

لورنا بورس Lorna Burce

ميليندا بوريل Melinda Burrell

مارغريت ديزيليه Margaret Desilier

مامادو ديوب Mamadou Diop

ديبرا لين إدواردز Debra Lynne Edwards

جودسون فلاناغان Judson Flanagan

تيسفاي هابتهيمير Tesfaye Habtehyimer

ميراي حداد Mireille Haddad

كلارا هاغنز Clara Hagens

سوزان هاهن Susan Hahn

مارتن هارتنى Martin Hartney

كريستين إيفانيان Kristine Ivanyan



Sebastian Jayasuriya سباستيان جاياسوريا  
Patrick Johns باتريك جونز  
Josephine Jonah-Williams جوزيفين جونا ويليامز  
Richard Jones ريتشارد جونز  
McDonald Kabondo ماكدونالد كابونديو  
Mumbi Kahiu مومبي كاهيو  
Akim Kikonda أكيم كيكوندا  
Kevin Kostic كيفن كوستيك  
Yao Gemega Kumodzie ياو جيميجا كومودزي  
Nicole Lumezi نيكول لوميزي  
David Macharia دايفيد ماكاريا  
Shellie Mahachi شيلي ماهاشي  
Miguel Mahfoud ميغيل محفوظ  
Rebecca Martin ريبكا مارتن  
Manoj Mehra مانوج ميھرا  
Robert Mgeni روبرت مڭيني  
Fidelis Mgowa فيديليس مڭووا  
Moses Mokuia موزيس موکيووا  
Einar Morales اينار موراليس  
Shepherd Mupfumi شيبيرد مويفومي  
Alice Ntola أليس نتولا  
Syon Niyogo سيون نيوغو  
David Palasits دايفيد بالاسيتس  
Luc Picard لوك بيكار  
Ognen Plavevski أوڭنين بلافيفسكي  
Gabriella Rakotomanga غابرييلا راكوتومانغا  
Rija Razafy ريجا رازافي  
Helen Rottmund هيلين روتموند  
Peter Safeli بيتر سافيلي  
Brian Tabben براين تابين  
Joseph Weber جوزيف ويبير  
Quophi Yelbert كوفي ييلبير

## بشأن الدليل

إنّ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية ملتزمة بدعم عمل شركائها الذين يؤمنون بخدمات عالية النوعية وشاملة ومستدامة للفقراء والأشخاص الذين يعانون انعدام العدالة. وتعمل منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مع شركاء محليين على وضع النظم والبنى الضرورية لإنشاء مؤسسات سليمة تؤمن خدمات ذات نوعية. كما ترغب المنظمة أن تعمل الى جانب شركائها على الاضطلاع بدور المسؤول الأمين الذي يحترم القوانين الوطنية والاتفاقيات الدولية والأخلاقيات المهنية والمعايير المقبولة عموماً. ولبلوغ هذا الهدف، طوّرت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية دليل التعزيز المؤسسي هذا الذي جرى تصميمه لمساعدة بنى الكنيسة الكاثوليكية وأعضاء المجتمع المدني والمكاتب القطرية التابعة لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية في جهودها الآيلة الى تحسين أنظمتها وهيكلاتها التنظيمية.

تُعدّ نقاط الضعف التنظيمية عوائق رئيسة تعترض أي برنامج يرغب في تأمين الإستدامة. فالقادة والمدراء والموظفون يعترفون بضرورة تعزيز منظماتهم للردّ على التحديات الخارجية المتعدّدة التي يواجهونها. وقد تمّ تطوير دليل التعزيز المؤسسي استناداً الى تجربة الشركاء في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز وفريق تطوير القدرات المؤسسية في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز التابع لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية وهم ينقلون إدارة برنامج واسع ومعقد للعلاج المضاد للفيروسات العكسية تموله الحكومة الأميركية من اتحاد برنامج إغاثة المصابين بالإيدز الى شركاء محليين. ففي إطار برامج العلاج المضاد للفيروسات العكسية، يُعتبر تعزيز هذا العلاج ودمجه ضمن خدمات سريرية أخرى وإزالة الطابع المركزي عن البرنامج وتأمين استدامته وفقاً لتصميم وإدارة وأنظمة صلبة. وبرامج العلاج المضاد للفيروسات العكسية ليست البرامج الوحيدة التي تحتاج الى نقاط القوة هذه. لذلك، استخدمت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية تجربة برنامج إغاثة المصابين بالإيدز كأساس لهذا الدليل.

يعرض هذا الدليل المبادئ والمعايير الدنيا وأفضل الممارسات ومسارات الأعمال والمراجع والأدوات التي تُعتبر ضرورية في منظمات فعّالة وفاعلة ومستدامة. ويتألف الدليل من فصول عشرة تغطّي المجالات الوظيفية الرئيسة لغالبية المنظمات. ويمكن استخدام كل فصل على حدة (لا بل يمكن استخدام كل خطوة وعملية داخل كل فصل على حدة). وباستثناء الفصل ٣، الذي يحمل عنوان أنظمة الخدمات الصحية والبشرية، يمكن مجموعة متنوعة من المنظمات تعمل في قطاعات مختلفة (كالزراعة والصحة وبناء السلام وتأمين المياه والتغذية والتعليم والبيئة) أن تستخدم فصول هذا الدليل. وتقدّم منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذا الدليل كأداة قابلة للتكييف يمكن استخدامها لتطوير سياسات وعمليّات وممارسات جديدة أو لتعزيز السياسات والعمليات والممارسات القائمة.

## التوصيف

لكلّ منظمة سياقها الخاص وفهمها وتفسيرها وتطبيقها لمسارات أعمال مختلفة. وتؤمن هذه الفصول معلومات حول كيفية تطوير مسارات الأعمال والسياسات والإجراءات ذات الصلة أو تحسينها. وستقوم المنظمات المهتمة بتطوير مسارات الأعمال الخاصة بها والسياسات والكتبيّات الإجرائية ذات الصلة أو بتحسينها باستخدام المعلومات التي يؤمنها هذا الدليل بأساليب مختلفة.

والى جانب محتويات الفصول المفصلة في ما يلي، يتضمّن الدليل العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها بشكل مباشر أو تكييفها، بالإضافة الى مراجع لموارد أخرى متعددة من أجل قراءات إضافية حول كل مجال وظيفي للمنظمة.

## الفصل ٢: أداة تقييم

تساعد أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة على تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة. وتؤمن الأداة إطاراً معيارياً لمساعدة قيادة المنظمة وموظفيها على خوض عملية تقييم وتحسين تنظيميين. وستتيح النتائج المحققة تأمين المشورة حول المجالات الوظيفية التي تحتاج الى أكبر قدر ممكن من الإلتباه وحول الفصول التي يتضمّنها هذا الدليل والتي يجب إيلاؤها الأولوية.

## الفصل ٣: الخدمات الصحية والبشرية

يطلب من هذه المنظمات التي تعمل على مشاريع تمولها وزارة الخدمات الصحية والبشرية الأميركية أن تتبع أنظمة محددة لدى تنفيذها للأنشطة بموجب هذه المنحة. يركّز هذا الفصل على الأنظمة الرئيسية التي تنطبق على هبات الخدمات الصحية والبشرية. ويتم تذكير مستخدمي هذا الفصل بأنه لا يغطي بشكل شامل المتطلبات كلها، ويتم بالتالي تشجيعهم على مراجعة الأنظمة ذات الصلة لمزيد من التفاصيل.

## الفصل ٤: الحوكمة

إن الحوكمة والقيادة المؤسسيين مهمتان لتحقيق فعالية المنظمة واستدامتها. والحوكمة هي العملية التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والمنظمات ومراقبتها ومساءلتها. وهي تتمحور حول أنظمة وبنى فعالة كما تشكل مكوناً حيوياً لصيانة التوازن الدينامي بين الحاجة الى النظام والمساواة في المجتمع، وإنتاج السلع والخدمات وتسليمها الفعّالين، والمساءلة في استخدام القوة.

## الفصل ٥: التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة رئيسة وعملية أساسية لضمان صحة أي منظمة. في الواقع، يتوفر العديد من أدلة التخطيط الإستراتيجي الممتازة. ويؤمن هذا القسم لائحة بالمواقع الالكترونية التي تسمح بتفريع كتيبات سهلة الاستعمال حول التخطيط الإستراتيجي بسهولة. كما ترد فيه لائحة قصيرة بالمواقع التي تضمّ موارد ومقالات تتمحور حول أهمية التخطيط الإستراتيجي.

## الفصل ٦: التمويل

يلخص هذا الفصل أهم العمليات والمفاهيم المحاسبية التي تنطبق على الجمعيات غير الربحية. وهو لا يشمل نظريات المحاسبة ولا يغطي مفاهيم المحاسبة برمتها، وسيمهد اعتماد السياسات والإجراءات المفصلة في الفصل الطريق لإنشاء بيئة رسمية خاضعة للرقابة لتسجيل العمليات المالية بدقة والإبلاغ عنها في الوقت المناسب. كما سيساعد على إدارة الأموال التي تتلقاها المنظمة والنفقات التي تجريها بفعالية والخضوع للمساءلة بشأنها.

## الفصل ٧: توريد المشتريات

تعتبر الخطوط التوجيهية التي يعرضها هذا الفصل مجموعة من أوصاف إدارة سلسلة التوريد بمتطلباتها ومعاييرها الدنيا وأفضل الممارسات فيها. والهدف منها مساعدة إدارة منظمة ما وموظفيها على تطوير سياسات خاصة بإدارة سلسلة التوريد وإجراءاتها وممارساتها أو تعزيزها.

## الفصل ٨: الموارد البشرية

يشمل هذا الفصل معلومات تتعلّق بالتوظيف والتوجيه، والتعويضات والمنافع، وإدارة الأداء، والعلاقات بين الموظفين، والاهتمام بالموظفين وسلامتهم، وفصل الموظفين عن المنظمة. وهو يلبي الحاجة الى استخدام ممارسات الأعمال الجيدة وتنظيم العمليات ذات الصلة بالموارد البشرية والتأكد من الإدارة الفعالة والفاعلة للموارد البشرية وتفادي الارتباك والحرص على تأمين معاملة عادلة و متماسكة للجميع في المنظمة.

## الفصل ٩: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

صُمم هذا الفصل ليكون بمثابة مرجع أو وثيقة عمل تستهدف المدراء في المنظمة والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهو يساعد في تطوير عمليات إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات أو تعزيزها. ويعرض هذا الفصل بشكل خاص المبادئ والحد الأدنى من المعايير وأفضل الممارسات لإنشاء عملية ناجحة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعملية اختيار البرمجيات.

## الفصل ١٠: الرصد والتقييم

تحتاج المنظمات كافة إلى بيانات جيدة حول الرصد والتقييم تغطي الأداء والمحصلات والواقع من أجل تصميم مجالات تدخل البرامج. ويوجّه هذا الفصل قيادة المنظمة وموظفيها من خلال مسازين رئيسين للأعمال هما مطلوبان لإتمام عملية رصد وتقييم عالية الجودة: قيادة تصميم المشروع وعملية تطوير المقترح والقيام بخطوات محدّدة تسمح للرصد والتقييم بدعم إدارة المشروع وعملية التنفيذ.

## كيف يجب استخدام هذا الدليل

يأتي تصميم الدليل ليكون بمثابة مرجع يمكن للمنظمات العودة إليه - أكانت جزءاً من الكنيسة الكاثوليكية أو ديانات أخرى أو منظمات علمانية غير ربحية - إن كانت ترغب في تطوير عمليات وأنظمة تعزيز مؤسسي أو تحسين الأنظمة والعمليات القائمة. يمكن استخدام هذا الدليل كمرجع سريع للإجابة على أسئلة محدّدة بدل قراءته من بدايته الى نهايته.

تبدأ إجمالاً عملية تعزيز قدرة منظمة ما بالتقييم. ولا بدّ لقيادة المنظمة أن تفكر باختيار مجموعة متنوّعة من الجهات المعنية لإشراكها في التقييم وعملية التحسين التي ستليه. أكانت العملية بقيادة أفراد أو مجموعة مناقشة أو ورشة عمل، يجب على قيادة المنظمة أن تبقى على بيئة موجّهة نحو المهمة وداعمة وأن تشجّع مساهمات الأفراد من مختلف مستويات العمل ووحداته ومجالات الاختصاص.

يوّمن الفصل الأول أداة لتقييم القدرات التنظيمية، وهي أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة. إنه تحليل منظم ووافٍ وشامل لأيّ وظيفة تنظيمية تساعد الإدارة والموظفين، على اختلاف مستوياتهم، في تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين ونقاط القوة التي يجب الإبقاء عليها. وسيساعد إجراء التقييم على اتخاذ قرارات مطلّعة من قبل موظفي المنظمة وقيادتها بشأن اختيار الفصول. كما يمكن استخدام قائمة التحقق من الإمتثال التي يتضمنها كلّ من الفصول كتقييم مفصل وأداة تقييم بعد الانتهاء من التحسين.

متى انتهى موظفو المنظمة وقيادتها من استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة وتعرفوا الى نقاط ضعف المنظمة، يجب اختبار الفصل/الفصول ذات الصلة من الدليل. وتساعد الفصول في توضيح دور الوظيفة التنظيمية وأهميتها. وبشكل عام، تتألف الفصول من الأقسام التالية:

- خارطة مسار المجال التنظيمي
- هدف الفصل
- وظائف المجال التنظيمي
- المبادئ الأساسية للمجال الوظيفي
- وصف المسار ودفق العمل (خطوات)
- لائحة تحقق من الإمتثال
- المسرد
- المراجع
- الملاحق

يؤمن كل فصل معلومات شاملة ومفصلة عن مسار/مسارات الأعمال الضرورية لإنشاء أنظمة تنظيمية أو تحسينها. ومسار الأعمال ليس إلا مجموعة من الخطوات أو الأنشطة الموصوفة وفق تسلسل زمني تؤدي الى تحقيق هدف ما بنجاح. وفي هذا الدليل، يتم وصف مسارات الأعمال وعرضها في إطار رسوم بيانية كأنشطة متتالية. ويتم وصف مسارات الأعمال بالطريقة التالية:

- **خارطة المجال الوظيفي:** ملخص بصري لمسارات الأعمال كافة المطلوبة في المجال الوظيفي التنظيمي الوارد وصفه
- **وصف المسار:** ملخص مقتضب عن الخطوات اللازمة برمتها لتحقيق هدف تنظيمي محدد، بما في ذلك المبادئ الخاصة بالمسار عينه
- **تدفق المسار:** ملخص بصري عن الخطوات في كل مسار
- **الخطوات:** تشمل كل خطوة المعلومات التالية:
- **المدخلات:** المواد والمعلومات الضرورية لإتمام الإجراء
- **المخرجات:** النتائج القابلة للتحقيق والناجمة عن إنهاء إجراء ما
- **الأدوار:** التقسيم الطبيعي للعمل
- **نقاط دمج المسار:** أمثلة عن النطاقات التي تؤثر فيها المجالات الوظيفية بعضها على بعض أو حيث يجب تنسيقها لتكون فعالة
- **ملخص عن الخطوة:** ملخص مقتضب عن المعلومات في وصف الخطوة
- **وصف الخطوة:** تفسير مفصل للمبادئ والمعايير الدنيا وأفضل الممارسات المتعلقة بوظيفة تنظيمية

## وضع خطة العمل:

بعد الإنتهاء من التقييم والتعرّف الى الفصول ذات الصلة، يجب أن يقوم موظفو المنظمة وقيادتها بمراجعة الخطوات المقترحة في الفصول من أجل تحديد الأنشطة الملموسة التي يجب الإضطلاع بها تحسباً لمجال ما من الوظيفة التنظيمية. وعلى النقاش أن يحدّد القوى التي قد تكبح التغيير المقترح أو تدعمه وأن يضع استراتيجية لمواجهة هذه القوى. كما يفترض أن يركّز موظفو المنظمة وقيادتها على تطوير خطة عمل قابلة للتطبيق يمكن تنفيذها في خلال إطار زمنيّ محدّد، مع الأخذ بالاعتبار العوامل الداخلية والخارجية كلّها. وقبل الإضطلاع بتحسين ما، يجب التحقق من المسار المقترح عبر مقارنته بالنظام الأساسي للمنظمة والقوانين الوطنية والمحلية.

بعد قراءة الفصول ذات الصلة ومناقشة العوامل التي قد تحول دون التغيير أو تدعمه، يتعيّن على موظفي المنظمة وقيادتها أن يتناقشوا ويقرروا كيف ستجري التحسينات أو يتمّ تعزيز القدرات لكي تقترب المؤسسة من المعيار/المعايير الواردة في كل فصل. ويمكن أن يشمل برنامج تعزيز القدرات، من بين أمور أخرى، المرافقة والتوجيه، والتدريب والتعلّم من الأقران، والتصميم وإعادة الهيكلة التنظيميين، وتشاطر العمل والتأزر، وتصميم البرنامج، والرصد، والتقييم، وتصميم التعلّم، والتجهيز وشراء البرمجيات.

يجب أن تشمل خطة العمل وبرنامج تعزيز القدرات ما يلي:

- **بيان بالمشكلة:** وصف لمواطن ضعف المنظمة التي تمّ تحديدها
- **الأهداف:** محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وذات صلة وفي الوقت المناسب، تعليق مقتضب على أهداف جهد التحسين وتعزيز القدرات وكيف تنوي المنظمة تنفيذ التحسين
- **الأنشطة:** الخطوات أو الأنشطة المحدّدة التي يجب الإضطلاع بها من أجل تحقيق الأهداف كافة.
- **المقاربة:** العملية التي سيتمّ استخدامها في تعزيز القدرات، مثل المرافقة وإعادة هيكلة التدريب، أو شراء البرمجيات
- **الإطار الزمني:** طول الوقت والمهل القصوى لكل نشاط
- **الأشخاص المسؤولون:** الأفراد أو وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة
- **الموارد:** الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية لتحقيق كلّ من الأهداف
- **الرصد والتقييم:** مؤشرات الرصد والتقييم لتقييم تحقيق كلّ من الأهداف
- **البطل:** القائد أو المشرف الذي سيتمّ الموافقة الرفيعة المستوى والمشورة في إطار جهد التحسين

في حين يجري تطوير الأنشطة الخاصة بكلّ هدف من الأهداف، على موظفي المنظمة وقيادتها أن يأخذوا بالاعتبار العوامل الضرورية كلّها: الوقت، والمال، والموظفون، والمهارات. قد يطرحون على أنفسهم الأسئلة التالية: «هل هذا ما يمكننا تحقيقه في المستقبل المنظور؟»، «هل لدينا ما يكفي من القدرات للقيام بذلك؟»، «هل الأمر مهمّ جدّاً بالنسبة لينا؟». وتعتبر الملكية أساسية لتأمين استدامة التغيير. كما قد يتطلّب تمرين وضع خطة العمل قرارات أليمة وسيكون من الصعب اتخاذها من دون التزام (مساهمة) من موظفي المنظمة وقيادتها.

## وضع مسارات الأعمال وتنفيذها أو تحسينها

متى وُضعت خطة العمل الخاصة بالمجال الوظيفي ومسار الأعمال المرتبط به، يجب أن يطلق موظفو المنظمة وقيادتها عملية التنفيذ، ما يعني أن عليهم إما أن يضعوا أنظمة وسياسات وإجراءات جديدة أو أن يحسنوا القائمة منها. وتُعتبر الأدوات المُلحقة بهذا الدليل أدوات مفيدة يمكن استخدامها لتسهيل المسارات الوارد وصفها في هذا الدليل وهي تشمل نماذج عن السياسات واستمارات نموذجية وأدلة أو أنظمة يمكن للمنظمة أن تستعملها وتكيفها.

أضف أن خطط العمل الصلبة الهيكلية داعم أساسي للمنظمة في تنفيذ الأنشطة المُختارة وتقييم التقدّم المُحرز باتجاه بلوغ الأهداف. أمّا الإشراف على تنفيذ خطة العمل ورصدها وتقييمها فيعود للقيادة و/أو فريق الإدارة في المنظمة.

لربما تكون المساعدة الخارجية ضرورية في بعض الأحيان لتنفيذ خطة العمل فيتم تحديد الحاجات من الموارد في خلال عملية وضع خطة العمل. ويمكن للمنظمة أن تستخدم خطة العمل لكي تحدّد المجالات التي تحتاج فيها إلى النفاذ إلى موارد (من خلال جمع الأموال أو استحداث الدخل) تعزيزاً للقدرات. بالإضافة إلى ذلك، لا بدّ لقيادة المنظمة وإدارتها أن تلاحظا كيفية تنفيذ التحسين، إن لم تتوفر أي موارد خارجية.

## تقييم نتائج خطة تعزيز القدرات

بصورة نموذجية، لا بدّ من مراجعة عملية تعزيز القدرات كل أربعة إلى ستة أشهر، استناداً إلى المؤشرات الواردة في خطة العمل. ويجب أن تحدّد قيادة المنظمة وإدارتها تاريخاً للمراجعة خلال مرحلة التخطيط لكي تتمكن من رصد تنفيذ الأنشطة المخطّط لها على ألا تُعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية تحصل مرة واحدة. فلكي تتحسن المنظمة وتتطور، من الضروري أن تعتبر التطوير التنظيمي جزءاً من عملياتها العادية، فتستمر في التحليل والتنفيذ والمراجعة وتستقي العبر باستمرار وتحسن طريقة إنجاز العمل. تجدون في الفصل ٢، بعد أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة، أداة رصد نموذجية.

## الخاتمة

تقدّم منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذا الدليل اعتقاداً منها أن الأشخاص والمنظمات هم الأقدر، كلّ في سياقه الخاص، على تحديد حاجاتهم التنموية والتصدي لها. فالمنظمات كلّها تتنازل لتعزيز فعالية عملها، ذلك أن عدداً منها يواجه نقصاً في الموارد البشرية والمادية والمؤسسية ويعمل في سياقات تطرح تحديات حتى على أقوى المنظمات. والمؤسسات السليمة تساعد على التأكد من استدامة التغييرات الإيجابية في نهاية الدعم التقني أو التمويل الذي يناله مشروع تطوري ما. بالإضافة إلى ذلك، تشكل المنظمات السليمة والمستدامة مجتمعاً مدنياً ناشطاً، ما يدفع بدوره البلد باتجاه الحكم الرشيد والتحوّل الاجتماعي. ويُعدّ تعزيز القدرات خطوة أساسية في العملية ويساهم بالتالي في تأمين وقع للتنمية المستدامة.

## إستمارة التقييم

تقدّر منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية تغذيتكم الراجعة بشأن إمكانية تطبيق هذا الدليل وفائدته بالنسبة الى منظماتكم. وتتعهّد منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية بتحديث هذا الدليل وتحسينه ولهذا السبب تتطّلع الى تغذيتكم الراجعة. الرجاء إرسال تعليقاتكم الى العنوان التالي: [pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org) عبر الإجابة على الأسئلة التالية:

الأمور التي قدّرتها منظماتكم حقّ تقدير بشأن دليل التعزيز المؤسسي هي:

كيفت تجلّت فائدة الدليل أو الفصول الفردية بالنسبة الى منظماتكم؟

الرجاء وضع قائمة بأكثر الفصول صلةً وفائدةً بالنسبة الى منظماتكم. الرجاء شرح المنطق وراء هذا الخيار.

الرجاء وضع لائحة بأقل الفصول صلةً وفائدةً بالنسبة الى منظماتكم. الرجاء تفسير المنطق وراء ذلك.

ما هي المعلومات (الفصول) الإضافية التي قد تكون ذات صلة وفائدةً بالنسبة الى منظماتكم؟ ولماذا؟

الرجاء التعليق على الجوانب التالية من الدليل:  
التصميم والبنية

اللغة و/أو المصطلحات

الأسلوب والنبذة

مسارات الأعمال

الأدوات والمراجع والبيبليوغرافيا

يمكن تحسين الدليل من خلال:

تعليقات أو اقتراحات أخرى متّصلة بالدليل أو بفصول محددة

شكراً





Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)



# الفصل ٢ : أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة



م  
ي  
ل



# الفصل ٢ : أداة تقييم القدرات التتظيمية الشاملة



RICK DE LA FOR CHR

أختان تبنيان خزائنا سعته ٢٠٠٠٠ لتر في  
مزرعة والدتهما في منطقة شبه قاحلة في  
شمال البرازيل.

# أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

## الحاجة الى أداة تقييم

أصبح العمل التنموي والإنساني يأتي في بيئات متزايدة التعقيد يرتفع فيها عدد الأشخاص المحتاجين. وفي حين تُعتبر الموارد غير كافية لتلبية الحاجات، تطالب الجهات المانحة بنتائج قابلة للقياس الى جانب المساءلة ومؤشرات فعالية المشاريع وفعاليتها. وتُعدّ هذه التوجهات بمثابة تحديات بالنسبة الى منظمات المجتمع المدني لكي تحسّن أداءها بغية العمل بأكبر قدر كم الفعالية والفاعلية .

لقد تمّ تصميم أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة التابعة لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية بغية مساعدة المنظمات على إجراء تحليل ذاتي لنقاط قواها والتحديات التي تواجهها، ولتطوير خطة عمل، وتحسين الوظائف التنظيمية من خلال تعزيز القدرات. فبواسطة أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة، تضع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية إطاراً معيارياً لمساعدة المنظمات على المشاركة في عملية تقييم وتحسين مستدامين تتيح تأمين استدامة القدرات التنظيمية.

## الإطار المفهومي للتنمية البشرية المتكاملة وأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

تستند أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الى مفهوم التنمية البشرية المتكاملة والإطار ذي الصلة<sup>١٣</sup>. ويتيح كل من التنمية البشرية المتكاملة وأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الترويج لفهم المبادئ التعليمية الكاثوليكية الاجتماعية وتطبيقها في إطار المساعدة الإنسانية والتنمية. وينظر مفهوم التنمية البشرية المتكاملة الى العالم على أنه مكان يتمكّن فيه كل الأشخاص من تلبية حاجاتهم الأساسية وتحقيق كامل قدراتهم والعيش بكرامة في مجتمع عادل وسلمي.

أما إطار التنمية البشرية المتكاملة فيرى المجتمعات من من منظور البنى والأنظمة: أي الموجودات والمخاطر التي تشمل الخضّات والدورات والنزاعات. وتؤمن هذه المكونات الخمسة مخططاً لإجراء مراجعة تنظيمية لأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة.

١٣ دليل المستخدم من أجل تنمية بشرية متكاملة، جوف هنريش ودايفيد ليج وكاري ميلر، ٢٠٠٨

٢٠٠٨. A User's Guide to Integral Human Development, Geoff Heinrich, David Legee and Carrie Miller  
٢٠٢٠ Human%20Integral%20to%20Guide%20s%20https://global.crs.org/communities/ProgramQuality/IHD/User  
Development\_English.pdf

## حسناً تقييم القدرات التنظيمية وقيودها

من بين الحسنات المتوقعة للتقييم خطة العمل وتعزيز قدرات أقوى، نرعى إلى الوصول إلى منظمات سليمة قادرة على البقاء في أوقات الشدائد، وتحسين تقديم الخدمات والإدارة المالية وتحسين العلاقات بين الشركاء وإدارة أفضل للموارد ومساءلة أمام الهيئات المانحة وهيئات المنظمة الأساسية، ومخاطر أقل، وفرص متزايدة للنمو.

في الوقت نفسه، تزداد القيود كالتكؤ المحتمل في القيام بتقييم يتطلب الكثير من الوقت والجهود، وغياب الموظفين الكفؤ في مجال التطوير التنظيمي، وتحدي إقامة توازن بين الطلبات القصيرة الأمد والمنافع الطويلة الأمد. ويتيح استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة لمنظمة ما النظر في الوظائف الداخلية ووضع خطط لتحسين الأداء. وتعدّ البيانات التي تؤمنها الأداة حيوية بالنسبة إلى صحة المنظمة ونموها.

## المبادئ التوجيهية لأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

- التقييم تشاركي ومفتوح وعادل وشامل وتمكيني للجميع.
- تتعهد المنظمة بإرساء حوار مفتوح واعتماد الشفافية في مجال التخطيط والمسار ونتائج التقييم.
- تتملك المنظمة التي تجري التقييم مسار التقييم ونتائجه.
- تُعتبر أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة عملية تعلم واكتشاف تتطلب ذهوناً منفتحة وتصرفات بعيدة عن إصدار الأحكام.
- يجري التقييم في إطار تنمية المنظمة على المدى الطويل غير أن زوايا أخرى للمشاريع قد تكون هي أيضاً مجالات ذات أولوية للمراجعة والتخطيط.
- يجب أن تكون المنظمة منفتحة ومستعدة للإستمرار في تعزيز القدرات.
- لا تحلّ أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة القدرات التقنية أو البرمجية المحددة، مثل الأنظمة المطلوبة لتنفيذ مشروع بقاء الطفل مثلاً.

## تسعة نطاقات للقدرات في إطار أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

يتم تقسيم كل من نطاقات القدرات التسعة إلى مكونات، ويتضمن كل مكون مجموعة من البيانات القابلة للمراقبة. إنها المؤشرات التي يمكن أن تقيّم من خلالها منظمة ما قدرتها. يتم تصنيف كل بيان قابل للمراقبة وفق مستوى الإنجاز الذي سجّله المنظمة ودرجة الأهمية التي توليها المنظمة للنطاق أو الوظيفة. يرد في الملحق ١ مسرد بالمصطلحات المستخدمة في أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة.

١. **الهوية والحوكمة:** تُعتبر الحوكمة والمهمة والثقافة أساس سمعة المنظمة. ولا بد أن يكون لها هوية وأطر تنظيمية وقيم وبيانات بالمهمة وبنى حوكمة واضحة الشكل تحدّد هويتها ولا بد أن تتمتع بفهم مشترك لأهدافها. وتؤمن حوكمة المنظمة الشرعية والقيادة والتوجيه للمنظمة.

٢. **الإستراتيجية والتخطيط:** تحدّد الاستراتيجية كيف تتفدّ منظمة ما مهمتها. والتخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة تتمّ على مستويات متعدّدة داخل المنظمة من أجل وضع الأهداف وتحديد الأنشطة والموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف. وعليه، لا بدّ من إشراك موظفي المنظمة وهيئاتها الأساسية بشكل منهجي في عمليات التخطيط تلك ومن أن تقوم قيادتها بمراجعة الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية وتعديلها بشكل منظم للحرص على نمو المنظمة وصحتها.

٣. **الإدارة العامة:** تشمل الإدارة العامة المكونات التي تحافظ على تماسك المنظمة وتبقيها على المسار الصحيح ضمن مهمتها. كما يتعيّن على المنظمة أن تطبّق مسارات الإدارة وأنظمتها التي تحرص على استخدام مواردها بشكل فعال من أجل تحقيق رؤيتها وأهدافها وتقييم النتائج.

٤. **العلاقات الخارجية والشراكة:** يتيح بناء علاقات خارجية والإبقاء على شراكات سليمة ومنتجة تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها من خلال إقامة رابط فاعل بين المجموعات المهمة وذات النفوذ في البيئة الأوسع. كما تتيح العلاقات الفعّالة للمنظمة استخدام الموارد والتشبيك مع مجموعات ذات تفكير مشابه للتأثير على البيئة السياسية والتنظيمية.

٥. **الإستدامة:** تتأمن استدامة المنظمات من خلال الانتباه المستمر للقرارات التي تؤثر على بقاء المنظمة على المدى القصير والطويل - أي البرنامج والإدارة والاستدامة المالية والسياسية.

٦. **التعلم التنظيمي:** إن التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها منظمة ما بتطوير معرفة الأفراد داخلها وتعلمهم واكتساب العلم والمحافظة عليه وتطبيق ما تمّ تعلمه. وتتمّ مأسسة عمليات التعاون من خلال مجتمعات المعرفة، ما يساعد على استحداث المعرفة وتشاطرها وتكييفها واستخدامها.

٧. **إدارة الموارد البشرية:** تعزّز إدارة الموارد البشرية السياسات والإجراءات التي تحرص على تمتّع الموظفين بالمهارات والحوافز والفرص السانحة بتقديم أفضل مساهمة لمهمة المنظمة. وتتعلّق إدارة الموارد البشرية أيضاً بتوظيف الموظفين والتعويض عليهم وإدارة أدائهم وتأمين سلامتهم ورفاههم وغيرها من عناصر الرعاية.

٨. **الإدارة المالية وإدارة الموارد المادية:** تُعتبر الموارد المالية والمادية بمثابة الموجودات الملموسة للمنظمة. وهي تتحمّل مسؤولية إدارة هذه الموارد إدارة جيّدة، من خلال تحقيق أهداف البرنامج بطريقة تحرص على مردودية التكاليف، وأنظمة رقابة داخلية فعّالة،





ورشة عمل للمجتمع المدني  
منعقدة في مكتب منظمة  
خدمات الإغاثة الكاثوليكية في  
مدينة ديلي، عاصمة تيمور  
الشرقية.

وتعظيم المنافع المستمدة من استخدام هذه الموجودات.

٩. **البرمجة والخدمات والنتائج:** يشمل القسم المتعلق بالبرمجة والخدمات والنتائج البرامج والخدمات والمنتجات التي تؤمنها المنظمات لهيئاتها الأساسية. ويجب على المنظمة أن تستخدم مواردها لتأمين خدمات نوعية لهيئاتها الأساسية وأن تقيس وقع هذه الخدمات.

## كيف يمكن استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة؟

إن أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة مرنة ويمكن تكييفها بسهولة لتتماشى وسياق المنظمات وثقافتها. يتوفر خياران لإجراء تحليل للقدرات التنظيمية: تقييم ذاتي يتم تيسيره داخلياً أو تقييم خارجي يستعين بميسر من خارج المنظمة. ويعتمد الخيار الذي سيتم اتخاذه على الغرض من التقييم والموارد المتوفرة، كالوقت والموظفين المتوفرين والدعم المالي لهذه العملية. أكان التقييم داخلياً أم خارجياً، لا بد أن يركّز على الترويج لحوار له معنى مع الأشخاص المتأثرين بالعملية من أجل المحافظة على ملكيتهم للعملية. وبغض النظر عن اللجوء الى ميسر داخلي أم خارجي، يجري اقتراح هذه الخطوات الست:

### ١. التحضير

#### أسس التقييم

يجب أن يجيب فريق الإدارة في المنظمة على الأسئلة التالية وهو يخطّط لإجراء التقييم:

- ما الهدف من هذا التقييم؟
- هل تلتزم القيادة والموظفون بهذه العملية؟
- هل تفهم الجهات المعنية الأخرى هذا التقييم وتقدم لنا دعماً؟
- هل خصّصنا ما يكفي من الموارد (وقت، ميزانية، موظفون، أفراد يتمتعون بمهارات وخبرة مطلوبة لتسهيل العملية) لإجراء التقييم وتنفيذه وتأمين المتابعة؟

#### إنشاء فريق التقييم

متى تمت الإجابة على الأسئلة أعلاه، تطوّر المنظمة الخاضعة للتقييم شروط عمل<sup>١٣</sup> لتأليف فريق التقييم وتحديد مسؤولياته. ويجب أن يكون الأعضاء المعيّنون مطلعين على التطوير التنظيمي ويتمتعون بمهارات التيسير.

#### مراجعة أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة واختيار نطاقات القدرات ومكوناتها

يتعين على فريق التقييم أن يراجع بدقة كبيرة نطاقات القدرات التسعة كلّها الى جانب مكوناتها المفصلة وبياناتها القابلة للمراقبة. من بين هذه النطاقات التسعة، على الفريق أن يختار ما بين إجراء تقييم شامل لنطاقات القدرات التسعة أو إجراء تقييم إنتقائي لنطاقات القدرات والمكونات التي تُعتبر الأهم بالنسبة الى المنظمة في هذا الوقت بالذات. بعد ذلك، يحدّد الفريق المكونات التي سيشمّلها التقييم ضمن نطاقات القدرات المختارة. ويعتمد اختيار نطاقات القدرات والمكونات على تحديات الإدارة والحاجات التي تواجهها المنظمة في أثناء فترة التقييم.

١٣ يرد مثل عن شروط العمل في الملحق ٢.

### تحديد مصادر المعلومات وأساليب جمع البيانات

من أجل التوصل الى فهم شامل للمنظمة، لا بدّ من جمع آراء مجموعة واسعة من الأفراد والمجموعات من داخل المنظمة وخارجها. ويكون عدد الأفراد والمجموعات الذين سيجري شملهم مرهوناً بالوقت وتوفّر الأشخاص والحساسيات السياسية والموقع الجغرافي<sup>١٣</sup>. فمن الأفضل أن يشارك ممثلون عن مجموعات الجهات المعنية كلّها في التقييم، بما في ذلك الموظفين وأعضاء المجلس والمتطوعين وهيئات المنظمة الأساسية وغيرهم ممّن له دور في أنشطة المنظمة وتطويرها.



تتوفّر أساليب متعدّدة لجمع البيانات، بما في ذلك المناقشة ضمن مجموعة، أو ورشات العمل، أو المقابلات الفردية. ويعتمد الأسلوب المختار على مسائل مثل التحصيل العلمي ومعدّل القرائية لدى الموظفين، وثقافة المنظمة، والحاجة الى الشفافية ومستوى الثقة في أوساط الموظفين. قد تختار أيضاً المنظمة الخاضعة للتقييم وفريق التقييم اعتماد مقاربة هجينة في هذا السياق.

تعاونت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مع المجتمع المحلي في كمبوديا بشأن مشروع زراعة مائية يشجع الوسائل القانونية لصيد الأسماك ويوفّر ملاذاً آمناً للأسماك لتربي نسلها

١٣ المصدر: دليل الى عملية تقييم تنظيمية خاص بال صندوق العالمي للطبيعة، الصندوق العالمي للطبيعة، ٢٠٠٣.

## حسناً أساليب جمع البيانات وسيئاتها

الأسلوب	الحسنات	السيئات
مناقشات داخل مجموعات (مناقشات مائدة مستديرة)	يعتبر عمل الفريق مع ميسر طريقة فعّالة لجمع معلومات قيّمة ومفصلة. تعتبر هذه المقاربة شفافة، وتتخلّلها مناقشات مفتوحة للبيانات كلّها، لذا قد يثق المدراء الرفيعو المستوى وأعضاء مجلس الإدارة أكثر بالنتائج. قد يفتح نقاش حول مسائل لم تتم مناقشتها سابقاً	يمكن أن يؤثر الأشخاص المهيمنون على مشاركة الآخرين فتصبح المناقشة منحازة. تتطلب مهارات تيسير محددة. لا بدّ من أشخاص يحسنون تدوين رؤوس الأقلام وإلا قد تضعيب البيانات. ما من كتمان للهوية في المجموعة، لذا قد لا يكون الأسلوب مناسباً في لقاءات تكون فيها الثقة متدنّية.
ورشات العمل	يمكن أن توفر الوقت من خلال جمع الجميع لفترة محددة. قد تجمع ما بين أشخاص لا يتفاعلون بشكل متكرّر (المجلس والموظفون، مسؤولو البرامج والمالية، الخ) يعرف الجميع ما هي نتائج التقييم الأولي ويشعرون بملكيّتها	قد يعجز ميسر غير ماهر عن حلّ المشاكل أو النزاعات داخل المجموعة، ما يؤدي الى تبذير الوقت والجهد والموارد. لا بدّ من أشخاص يحسنون تدوين رؤوس الأقلام أو قد تضعيب البيانات. الكتمان محدود فيها (أو ما من كتمان) للهوية في الإجابات، لذا قد لا يكون هذا الأسلوب مناسباً في لقاءات تكون فيها الثقة متدنّية.
المقابلات الفردية	إنها موضوعية وحيادية نسبياً. يمكن المشاركون التفكير بالفئات والمكونات، ولا تتأثر البيانات القابلة للمراقبة بالآخرين أو بأرائهم. قد تكون مفيدة من أجل التحقق من البيانات عبر استخدام أساليب مختلفة.	قد يُنظر الى الأفراد على أنهم غير موضوعيين للغاية. تحتاج النتائج الى تحليل دقيق ومفتوح يضطلع به فريق التقييم. يجب أن تكون الإدارة العليا والمجلس مستعدين نفسياً للتعرض للإنتقاد، ذلك أن المقابلات الفردية قد تكشف عن نقاط ضعف.

## ٢. التخطيط للتقييم

على فريق التقييم إعداد ما ما يلي:

- وضع جدول أعمال
- ترتيب المسائل اللوجستية كلّها (مثل المكان والنقل والوجبات والنسخ، الخ)
- إعداد الأوراق التي ستوزع والألواح الورقية وعروض الباور بوينت وغيرها مسبقاً
- تحديد المشاركين وأرسال دعوة خطية إليهم
- تحديد أدوار محدّدة يؤديها كل شخص قبل التقييم وأثناءه وبعده (أي التيسير والإبلاغ وحفظ الوقت، الخ)
- تعيين شخص مسؤول عن تدوين رؤوس الأقلام ومراجعة المعلومات التي تحتاج الى تدوين وكيف سيتم تسجيلها، بما في ذلك كيف سيتم تدوين التعليقات الفردية وتعليقات المجموعات الصغيرة

- تأمين بعض الوقت في بداية أي لقاء، مهما كان الأسلوب المعتمد (فردياً كان أو ضمن مجموعة أو ورشة عمل) للتعرف والتعريف الى الآخرين من أجل بناء الثقة والراحة

### تحضير المشاركين

قبل جمع البيانات الفعلية، يجب تنظيم جلسة تعريف بالمسار. التنبيه الى الخطوات التالية لتحضير المشاركين:

- تفسير الهدف من التقييم وكيفية استخدام البيانات المجمعة. التركيز على الوقت الذي سيحصل فيه المشاركون على نتائج التقييم وكيف سيشاركون في جهود تحسين المنظمة إبتداءً الى التقييم.
- شرح دور الميسرين الداخليين و/أو الخارجيين ومدوني رؤوس الأقسام
- شرح مستوى السرية في عملية التقييم
- مراجعة البيانات القابلة للمراقبة في التقييم وتفسير مفهوم «الوضع المرغوب فيه»
- تأمين نسخ عن أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة مسبقاً كي يتم الإضطلاع بالبحث اللازم وحل الارتباك بشأن المصطلحات (اختياري).

### ٣. إجراء التقييم

بغض النظر عن المقاربة المعتمدة، على الميسر أن يبقى على بيئة موجهة نحو المهمة ولكن داعمة، ويحترم بالتالي مساهمات الأفراد وينهي التقييم في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية المتفق عليها. وفي خلال العملية، يمكن أن يطلب المشاركون تفسير البيانات أو قد يقدمون ما يخالف افتراضات الأداة. إنه أمر طبيعي يشجع المشاركين على التفكير بشكل نقدي بطريقة عملهم والأساليب التي ينبغي تغييرها. فيجب تيسير النقاش حول ما إذا كان إدخال تغييرات على الأداة لازماً وكيف ذلك. أخيراً، يجب طمأنة المشاركين وليس إثارة قلقهم بسبب وجود الكثير من النتائج «الضعيفة» أو «السيئة». فالأداة تهدف الى تحديد النطاقات الضعيفة والمهمة من أجل تحسينها. لهذا السبب، لا تصبّ المبالغة في النتائج في خدمة المنظمة أبداً.

من المهم أن يتذكر المرء أن تقييم المنظمة لا يهدف الى تحديد الحاجات في مجال تعزيز القدرات فحسب بل يتعداه إلى الاعتراف بالقدرات التنظيمية القائمة والإشادة بها. فإن لم يتم القيام بذلك، قد تركز ورشة عمل التغذية الراجعة على النواقص التنظيمية وحسب وتؤدي بالتالي الى إضعاف المعنويات وفقدان الحوافز وخيبات أمل، أي النتيجة المعاكسة تماماً للهدف الأصلي من التقييم.

### ٤. تحليل البيانات

يحول التحليل البيانات والآراء الأولية الى معرفة بشأن قدرات المنظمة مما يوجه التدخلات المستقبلية باتجاه بناء القدرات<sup>١٣</sup>. وتعتبر المشاركة مبدأً رئيساً لجمع البيانات وتحليلها (وبالنسبة الى التقييم برمته)، مع التركيز على أن المنظمة الخاضعة للتقييم تؤدي دوراً رائداً في تفسير

١٣ الصندوق العالمي للطبيعة (٢٠٠٣) دليل الى عملية التقييم التنظيمي الخاصة بالصندوق العالمي للطبيعة. غلاند- سويسرا  
WWF International. (٢٠٠٣). A Guide to the WWF Organizational Assessment Process. Gland, Switzerland.



يتجمع الأطفال لإلقاء التحية على أعضاء منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية في إطار زيارة ميدانية لإطلاق مشاريع التعليم والتمكين في مجتمع المغتربين في مدهافي، شمال شرق مومباي في الهند.

قد يقرر فريق التقييم جمع نطاقات القدرات و/أو المكونات وفق مستوى الأولوية. وتقضي طريقة أخرى لتجميع البيانات بوضع قائمة بالمكونات التي أعطيت أولوية قصوى. فمهما كانت الطريقة التي جرى اختيارها، يجب أن تظهر البيانات المجمعّة نطاقات التحسين ونقاط قوة المنظمة. وبشكل إجمالي، يهدف هذا التمرين الى تحديد الصورة الإجمالية لقدرات المنظمة.

يمكن أيضاً فريق التقييم أن يحدّد نطاقات القدرات أو المكونات التي حصلت على ترتيب متدنٍ أو حيث لم يتوفّر ما يكفي من المعلومات لدى المشاركين لتقييم المكون. لذلك، ينبغي تدوين ملاحظات حول البيانات أو المكونات التي حصلت على العديد من الإجابات التالية: «لا أعرف». ففي حين قد يكون أداء المنظمة العام في نطاق محدّد من القدرات قوياً أو جيداً، قد تظهر إجابات «لا أعرف» رداً على بعض البيانات أو المكونات مشاكل لجهة تطوير المنظمة، كنشر ضعيف للمعلومات داخل المنظمة، أو غياب الشفافية والمساءلة، أو غياب إجراءات إدارة الموارد البشرية، الخ. وسيكون من المفيد مناقشة هذه الإجابات «لا أعرف» لتحديد الأسباب من ورائها والحلول الممكنة لها.

### إجراء تحليل معمق للأسباب الجذرية

متى تمّ وضع لائحة بنطاقات/مكونات القدرات التي تحتاج الى تحسين عبر توافق الآراء، يجب أن يساعد الميسر المشاركين على كشف طبيعة النطاقات المختارة من أجل اختيار القدرات التي ينبغي معالجتها. ومتى بدأ المشاركون بتحليل البيانات في أثناء عملية التقييم، يمكنهم أن يركّزوا على مسائل رئيسة للمعالجة. غير أن تحليل الأسباب الجذرية يشكّل فرصة للتعلّم عن هذه المسائل ولتأكيد التصنيف. فبعض النظر عن التحليل الخاص الذي يتمّ الإضطلاع به في أثناء جمع البيانات، سيساعد تحليل الأسباب الجذرية على تصنيف البيانات. ويشير هذا التحليل الى أنّ النقص في القدرات مرده أسباب قد تؤدي الى تبعات كبيرة على قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها، إن لم يجرِ التصدي لها كأولوية.

أما السبب فهو عامل كامن قائم في المجتمع أو في المنظمة أو في البيئة الخارجية وأدى الى بروز مشكلة. بينما تكون الآثار التي تنجم عن المشكلة<sup>١</sup> اجتماعية وبيئية أو سياسية أو مرتبطة بالظروف الاقتصادية وغالباً ما تكون سلبية.

يطبق بالتالي الميسر تحليل شجرة المشكلة<sup>١٥</sup> من أجل تسهيل نقاش الأسباب التي تم التعرف اليها وآثارها. وي طرح الميسر على المشاركين مجموعة من الأسئلة تساعد على تحديد الأسباب والآثار:

- دون ماهية المسألة المتعلقة بالقدرات التي اتفق عليها المشاركون
- أطلب من المشاركين أن يحدّدوا الأسباب الكامنة وراء هذه المسألة. يمكن أن تتبع الإجابات من التجربة الشخصية والمعرفة ومن المعلومات التي جرى الكشف عنها في أثناء التقييم.

١٤ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤). بروباك ١ (الفصل ٣، ص. ٧٩). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٧٩). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

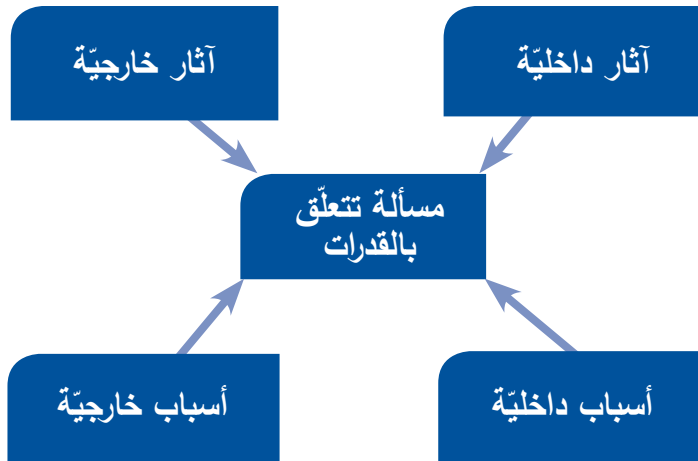
١٥ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤). بروباك ١ (الفصل ٣، ص. ٧٨). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٧٨). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

- متى تمّ تحديد الأسباب، إسأل «لمّ حصل هذا؟» من أجل تحديد أسباب أخرى
- متدنيّة المستوى ساهمت في هذا السبب. استمرّ في طرح السؤال التالي «ولكن لماذا؟» أو «ما الذي يفسّر الأمر؟» بكثير من اللباقة الى حين يشعر المشاركون أنّه لم يعد بإمكانهم التعمّق أكثر في الموضوع.
- إجمع الأسباب في فئتين: أسباب داخلية وأسباب خارجية
- إبرز علاقات «السبب والأثر» باتجاه واحد بين مختلف البيانات السببية
- راجع المسألة المتعلّقة بالقدرات مجدّداً واطلب من المشاركين أن يحدّوا آثارها
- متى تمّ تحديد الآثار، إسأل «ماذا حدث بعد ذلك؟» أو «ما هي التبعات؟» من أجل تحديد المزيد من الآثار الى حين تُستنفذ الأفكار كلها

يجب أيضاً جمع الآثار كلّها ضمن مجموعتين داخلية وخارجية من أجل إبراز التبعات على مستوى المنظّمة وما بعد راجع شجرة المشكلة التي تمّ إكمالها. كما قد تساعد الأسئلة التالية المشاركين على مراجعة شجرة المشكلة وتصحيحها وتحليلها بشكل إضافي:

- هل أن الروابط بين السبب والأثر كلّها منطقيّة؟ هل الروابط كلّها محتملة؟
- الى أي مدى نجحت الأسباب في معالجة الجذور؟
- هل من أسباب جذرية لم يتمّ التعرف إليها؟
- ما المساهمة النسبية لكل سبب في المسألة؟
- هل هناك أسباب تبرز أكثر من مرّة واحدة؟ لماذا؟
- ما هي الأسباب التي يظهر أثر كبير لها؟

يمكن استخدام الرسم البياني التالي في تحليل شجرة المشكلة:



## ٥. اختيار نطاقات القدرات والمكونات التي يمكن تحسينها

يُعتبر اختيار النقاط بحدّ ذاته خطوة مهمّة للغاية. والهدف الأقصى هو التوصل الى وضع أهداف واستراتيجية (خطّة عمل) تركز بشكل خاص على تحسين أداء المنظّمة وبقائها، مع الأخذ بالاعتبار السياق الذي تعمل في إطاره المنظّمة.

وبعد تحديد الأسباب الجذرية، يقرّر المشاركون ما هي التحسينات المطلوبة ويختارون نطاقات القدرات ومكوناتها الأكثر إلحاحاً في حين يتحلّون بالوقت نفسه بالواقعية بشأن قدرات المنظمة، من خلال استخدام المعايير التالية:

- مستوى الأهمية بالنسبة الى بقاء المنظمة
- إمكانية التأثير على نجاح المنظمة
- الأهمية بالنسبة الى المشاركين في البرامج والجهات المعنية
- الحاجة الملحة الى التحسين
- الموارد المتوفرة لإطلاق أنشطة التحسين
- الوقت المتوفّر لتنفيذ التحسين
- خطر تجاهل المشكلة
- التبعات الممكنة للتدخلات
- صعوبة التحسين أو سهولته<sup>١٣</sup>

بعد اختيار نطاقات القدرات ومكوناتها، يساعد الميسر المنظمة على تطوير خطة عمل لتحسين النطاقات والمكونات التي تمّ التعرف إليها. عند تطوير خطة العمل، يجب أن يتأكد الميسر من أنّ المشاركين يعون قدرتهم على إدخال التحسينات المطلوبة من دون دعم خارجي، ذلك أن الموارد الخارجية قد لا تكون متوفرة.

## ٦. وضع خطة العمل

يجب أن يفهم المشاركون أن عليهم وضع خطة عمل واقعية وسليمة قابلة للتطبيق في خلال فترة زمنية محدّدة، مع أخذ العوامل الداخلية والخارجية كلها بالاعتبار. ويفترض بالمنظمة أن تمتلك خطة العمل بعيداً عن فرض الميسر أو المانحين أو فاعلين خارجيين لها. ولا بدّ أن تضمّ مكونات خطة العمل ما يلي<sup>١٤</sup>:

**بيان بالمشكلة:** وصف لمواطن ضعف المنظمة التي تمّ تحديدها

**الأهداف:** محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وذات صلة وفي الوقت المناسب (SMART)، تعليق مقتضب عمّا تهدف التحسينات أو جهود تعزيز القدرات الى تحقيقه وكيف تنوي المنظمة تنفيذ التحسين<sup>١٥</sup>

**الأنشطة:** الخطوات أو الأنشطة المحددة الضرورية لتحقيق كل هدف

**المقاربة:** المسار الذي سيتم استخدامه في تعزيز القدرات مثل التدريب وإعادة هيكلة التدريب أو شراء البرامجيات

**الإطار الزمني:** طول الوقت والمهل القصوى لكل نشاط

<sup>١٣</sup> مقتبس من كاريتاس أوروبا (٢٠٠٢). مقارنة تطوير المنظمة الإستراتيجي. بروكسيل، بلجيكا. د. هرادكوف و.م. كاربيسيك

Strategic Organizational Development Approach. Brussels, Belgium: .(٢٠٠٢). Adapted from Caritas Europa .Hradcová, D. and Karpisek, M

<sup>١٤</sup> يرد مثال عن نموذج خطة العمل في الملحق ٣

<sup>١٥</sup> منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤) برويك ١ (ص. ١٨٦). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون

Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Page ١٨٦). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

**الأشخاص المسؤولون:** الأفراد أو وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة

**الموارد:** الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية لتحقيق كل هدف

**الرصد والتقييم:** مؤشرات لتقييم تحقيق كل هدف

**البطل:** القائد أو المشرف الذي سيمنح الموافقة الرفيعة المستوى والمشورة في إطار جهد التحسين

في حين تظهر شجرة المشكلة العلاقات بين «الأسباب والآثار»، تظهر شجرة الأهداف العلاقات بين الوسائل والأهداف<sup>١٦</sup>. وتساعد بيانات المشكلة السلبية، التي يتم تحويلها الى بيانات موضوعية إيجابية، على التعرف الى الاستراتيجيات المحتملة المتوفرة للتصدي للمشاكل الرئيسية. فعلى سبيل المثال، إذا ما شملت شجرة المشكلة «تغييرًا كبيرًا في الموظفين»، تحوّل شجرة الأهداف هذا الأمر الى بيان موضوعي إيجابي هو «التقليل من تغيير الموظفين».

ومتى تمّ تطوير الأهداف، يساعد الميسر المشاركين على القيام بعصف ذهني للأنشطة التي يجب الاضطلاع بها لتحقيقها. كما يفترض أن يشمل هذا النقاش تحديدًا للقوى التي قد تقاوم التغيير أو تدعمه واستراتيجية للعمل بها. وستساعد البيانات المحلّلة المشاركين على فهم العوائق القائمة أمام التغيير وكيفية تحسين الأنشطة إستناداً الى تحليل التبعات المقصودة وغير المقصودة وفهم البيئة (السياسية والاجتماعية) الخارجية بشكل أفضل.

متى وصل مسار أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الى هذه المرحلة، يكمل فريق التقييم المؤقت إجمالاً عمله وتنتقل مسؤولية تنفيذ خطة العمل ورصدها وتقييمها الى فريق الإدارة في المنظمة. كما يجب دمج تدخّلات بناء القدرات المتفق عليها ضمن عملية التخطيط الرسمية والخطط الاستراتيجية والسنوية. على أن يحرص المدراء الرفيعو المستوى على ذلك.

متى استكمل موظفو المنظمة وقيادتها أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة وبدأوا بوضع خطة العمل، يصبح اختيار الفصل (الفصول) المعني من دليل التطوير المؤسسي ضرورياً. وتؤمن الفصول معلومات حول كيفية تطوير مسارات الأعمال والإجراءات والسياسات ذات صلة أو تحسينها وتساعد في توضيح دور كلّ وظيفة تنظيمية وأهميتها، مثل الموارد البشرية، أو الإدارة المالية، أو الحوكمة. كما تتألف الفصول من مبادئ ومعايير دنيا وأفضل الممارسات ومسارات الأعمال ومراجع وأدوات ضرورية للإضطلاع بشكل فعّال وفاعل بالوظيفة التنظيمية. وبعد قراءة الفصول ذات الصلة، يجب أن يراجع موظفو المنظمة وقيادتها الخطوات المقترحة في الفصول لتحديد الأنشطة الضرورية لتحسين هذه الوظيفة وتطوير خطة عمل واضحة ومحددة زمنياً.

### المتابعة

عُتبر تنفيذ خطة العمل المرحلة الأهم من عملية تطوير المنظمة. وتُعتبر الخطط مفيدة متى تمت ترجمتها الى أفعال. إلا أنّ هذا الأمر يعتمد على طبيعة الخطط والتزام إدارة المنظمة بتنفيذها. ولا بدّ للمنظمة أن تضع إجراءات لرصد خطط التنفيذ.

<sup>١٦</sup> منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤) بروباك ١ (فصل ٣، ص. ٨١). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٨١). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.



تشجّع عملية التطوير التنظيمي للمنظمات الأعضاء على التعلّم. ويُعتبر رصد تنفيذ خطة العمل مهماً للغاية للتعلّم من الماضي والتأثير على المستقبل: يمكن المشاركون كلهم أن يتعلّموا من النجاح كما من الإخفاق كما يمكنهم أن يراجعوا العراقيل التي واجهوها وأن يخطّطوا لأعمال جديدة تساعد على المضي قدماً. تجري المراجعة، بشكل نموذجي، كل ٤ الى ٦ أشهر إستناداً الى المؤشرات الملحوظة في خطة العمل. وقد يكون من المفيد بالنسبة الى الميسر (إن كان من خارج المنظمة) أن يعود الى المنظمة ويساعد في تقييم التقدّم والتعرّف الى الدروس المستفادة. يمكن إيجاد نموذج عن تقرير رصد خطة العمل في الملحق ٤.

أخيراً، يؤمّن القسم الخاص بالمراجع ذات الصلة بأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة روابط مفيدة وقراءات موصى بها الى جانب المصادر التي جرت استشارتها لوضع الأداة.

## مصفوفة تقييم أداة تقييم قدرات المنظمات الشمولية

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>الهوية والحوكمة</b> يتم الاعتراف بشكل متزايد بأهمية الهوية والحوكمة التنظيمية والأخلاقيات وتلبية حاجات الجهات المعنية بالنسبة الى سمعة منظمة ما وسلامتها وتطورها ونجاحها. فالهوية والحوكمة أساسيان بالنسبة الى تطوير قدرة المنظمة ولا بد من التعاطي معهما إنطلاقاً من تأسيس المنظمة. ويجب أن تضع المنظمة من بين أولوياتها ضرورة الحصول على هويات محددة وأطر تنظيمية وقيم وبيانات بالمهمة وبنى حوكمة تعزز التطوير التنظيمي. قد ترغب المنظمات الكاثوليكية في تكييف هذا القسم من أجل عكس بنى الحوكمة لديها وهي غالباً ما تتألف من مطارنة وأساقفة وغيرهم من القادة الدينيين.	1
		مجلس مكون بشكل قانوني يشرف على إستراتيجية المنظمة ورؤيتها الإجمالية	1.1.1
		أدوار المجلس واللجان التابعة له محددة في الميثاق التأسيسي	1.2.1
		تتعقد اجتماعات المجلس بشكل منتظم، ويتم توثيق القرارات وتعكس المساعدة وحسن إدارة الموارد	1.3.1
		يتألف المجلس من أعضاء مشهود لهم بالقيادة و/أو الخبرات وهم يمثلون الجهات المعنية، بما في ذلك المشاركين في البرامج	1.4.1
		تعتبر بيانات المهمة والرؤية والقيم واضحة ومحددة ومطورة بشكل تشاركي وهي تصف التطلعات بشكل ملزم	2.1.1
		تعكس بيانات المهمة والرؤية والقيم حاجات هيئات المنظمة الأساسية	2.2.1
		يوافق المجلس على بيانات المهمة والرؤية والقيم	2.3.1
		بيانات المهمة والرؤية والقيم مُصاغة بشكل واضح ومعروفة ومفهومة من قبل الجهات المعنية وأعضاء المجتمع والموظفين	2.4.1
		بيانات المهمة والرؤية والقيم مدمجة ضمن النظم والسياسات القائمة	2.5.1
		يتم استخدام بيانات المهمة والرؤية والقيم لتوجيه عملية اتخاذ القرارات والأنشطة اليومية	2.6.1
		تضطلع المنظمة بمهمتها ورؤيتها من دون أن تعتمد على الجهات المانحة	2.7.1
		تعكس بيانات المهمة والرؤية قيم المنظمة	2.8.1
		الموظفون قادرون على شرح مهمة المنظمة ورؤيتها ومبادئها الى الشركاء والجهات المعنية الخارجية	2.9.1

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		يتم التعرف الى الجهات المعنية من خلال مسح للجهات المعنية	٣- مشاركة
		تعرف المنظمة ميزات الجهات المعنية الرئيسية ويمكنها أن تصفها بشكل مناسب	
		تشارك الجهات المعنية من خلال مجموعة من الفرص كالعضوية في المجلس وجمع التبرعات وحملات المناصرة ووضع الأولويات، الخ.	
		المنظمة مسجلة ولديها ميثاق تأسيسي	٤- الميثاق التأسيسي للمنظمة
		تمثل المنظمة لكل المتطلبات التنظيمية	
		تعكس ثقافة المنظمة مهمة المنظمة ورؤيتها	
		تشجع أخلاقيات العمل على النشاط والتعاون والتعاقد	
		تحتزم المنظمة التنوع الثقافي واللغة والمعتقدات الدينية	
		تروج المنظمة لإنشاء بيئة عمل غير تمييزية	
		تدعم بنية المنظمة مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها	٦- بنية المنظمة
		تفصل بنية المنظمة وميثاقها التأسيسي بشكل واضح ما بين أدوار الإدارة والمجلس ومسؤولياتهما	
		للمنظمة هيكل تنظيمي محدث يتم تشاطره مع الموظفين	
		يظهر الهيكل التنظيمي مستويات الإبلاغ وقنوات الاتصال يعكس الهيكل التنظيمي مستويات اتخاذ القرارات وخطوط الإبلاغ داخل المنظمة	
		تتمتع بنية المنظمة بآلية استشارية	
		كل المناصب الملحوظة في الهيكل التنظيمي مشغولة أو هناك خطة لملئها في المستقبل القريب	
		تعكس المناصب في بنية المنظمة متطلبات التوظيف في المنظمة أو تمثلها	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>الإستراتيجية والتخطيط</b> تتعلق الإستراتيجية بكيفية بلوغ منظمة ما لأهدافها الشاملة الطويلة الأمد من خلال التصدي للمسائل النبوية و/أو البرنامجية الرئيسة التي تُعدّ أساسية بالنسبة الى بقاء المنظمة على المدى الطويل ونجاح برامجها. والتخطيط هو عملية مستمرة تجري على مستويات متعددة من أجل وضع أهداف مرتبطة بالمنظمة وبرامجها وتحديد الأعمال والموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف. يجب أن يشارك الموظفون وأعضاء المجتمع (أو هيئات المنظمة الأساسية) في عمليات التخطيط هذه بشكل منهجي لإثبات مساهماتهم والتزامهم. بالإضافة الى ذلك، يجب أن تطلق قيادة المنظمة مراجعة منتظمة للخطط الإستراتيجية والتشغيلية وأن تدخل تعديلات عليها لضمان نمو المنظمة وصحتها.	II
		تعكس عملية التخطيط قيم المنظمة الأساسية	١-١.١.١.١ - عملية التخطيط الإجمالية
		يتم توثيق عملية التخطيط وتأمين المتابعة لها	١,٢.١.١.١
		يجري استخدام بيانات ذات صلة من مصادر داخلية وخارجية بشكل منظم لدعم التخطيط وتحسينه	١,٣.١.١.١
		تشمل عملية التخطيط التشاور مع المجتمعات المستهدفة وتحليل حاجاتهم بشكل موضوعي	١,٤.١.١.١
		تتضمن عملية التخطيط اتخاذ قرارات بشكل تشاركي لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد	١,٥.١.١.١
		يتضمن التوصيف الوظيفي للموظفين ونظام أداء الموظفين وتقييمهم مسؤولية التخطيط	١,٦.١.١.١
		يوافق المجلس على بيانات المهمة والرؤية والقيم	٢,١.١.١.١ - ٢- التخطيط الإستراتيجي
		تعزز الاستراتيجية التنمية البشرية	٢,٢.١.١.١
		يتم الإضطلاع بتمرين التخطيط الإستراتيجي بشكل دوري	٢,٣.١.١.١
		تقود الإدارة العليا عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة	٢,٤.١.١.١
		تشمل عملية التخطيط أخذ القرارات التشاركية لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد	١,٥.١.١.١
		تتمتع المنظمة بخبرة داخلية أو يمكنها استخدام الخبرة الخارجية بشكل فعال من أجل توجيه التخطيط الإستراتيجي	٢,٥.١.١.١
		يتم تطوير الخطة الاستراتيجية بطريقة تشاركية تشرك الموظفين والجهات المعنية والمجتمعات التي تتأثر بالاستراتيجية	٢,٦.١.١.١

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكُون
		يشكل تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، بما في ذلك الاتجاهات الرئيسية، جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	٢,٧.١١
		الخطة الاستراتيجية واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ	
		تُحدّد بوضوح الأطر الزمنية لبلوغ الأهداف والغايات الإستراتيجية	
		تستخدم الإدارة الإستراتيجية لاتخاذ القرارات	
		تساعد الاستراتيجية على توجيه التصرفات على كل مستويات المنظمة	
		يتم تطوير المبادرات وتنفيذها بأساليب متسقة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة	
		تجري مراجعة الاستراتيجية وتحديثها بشكل دوري وفق أسلوب تشاركي وتمثيلي من قبل الموظفين والجهات المعنية والمجتمعات	
		يتم تطوير الخطط التشغيلية من أجل تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وتلبية حاجات الأشخاص الذين تخدمهم المنظمة	٣,١.١١
		تستخدم الخطط التشغيلية لتوجيه عملية إعداد الميزانية	
		يتم تفصيل الخطط التشغيلية وتنفيذها ضمن إطار زمني محدد	
		تشير الخطط التشغيلية الى الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية لبلوغ الأهداف	
		يستعين الموظفون بالخطط التشغيلية في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات اليومية	
		يرتبط أداء المنظمة واستحقاقات الأقسام بالخططة التشغيلية	
		يجري تطوير الخطط أو مراجعتها بشكل دوري وفق أسلوب تشاركي وتمثيلي من قبل الموظفين والذين تخدمهم المنظمة	
		للمنظمة أجهزة رصد للخطط الإستراتيجية والتشغيلية تفيد عن التقدم المحرز باتجاه تحقيق أهداف الخطط الى الموظفين والجهات المعنية	٤,١.١١
		تشارك القيادة الموظفين بشكل منتظم للتفكير ملياً في أهداف الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وتستخدم المعلومات لتكييف الخطط أو تنفيذها	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
عالٍ متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>الإدارة العامة</b> تُعتبر الإدارة التنظيمية أساسية لخلق بيئة تدعم التحسين المستمر للأفراد والمنظمات بغية تأمين سلع وخدمات أفضل للمجتمعات التي تخدمها. وتتعلق الإدارة بالآليات العامة الهادفة الى قيادة الأنشطة وتنسيقها وتسهيل العمليات داخل منظمة. وتندرج في إطار الإدارة العامة المكونات التي تبقى على تماسك المنظمة والتزامها بمهمتها، كالقيادة والتنظيم والإشراف والرقابة. يجب على المنظمات أن تطبق عمليات إدارة وأنظمة ذات صلة تضمن استخدام المنظمة الفعال لمواردها من أجل تحقيق رؤيتها وغاياتها وتقييم النتائج. ومن الضروري أن تكون أنظمة الإدارة شفافة وسهلة الفهم.	III
		تؤمن الإدارة العليا القيادة في مجال السياسات والتخطيط والعمليات ودمج المسارات والتنسيق تماشيًا مع الخطة الإستراتيجية	1,1.III
		تحرص الإدارة على أن تضم المنظمة ما يكفي من الموظفين والكفاءات والخبرات ذات الصلة	1,2.III
		تشرف الإدارة على أنظمة المعلومات والإبلاغ والتنسيق المناسبة	1,3.III
		إن عملية اتخاذ القرارات استشارية الى أقصى الحدود وتطلع الإدارة الأشخاص المعنيين على المنطق من وراء القرارات المتخذة	1,4.III
		تشكل المراجعة الدورية لممارسات الإدارة والقدرات التنظيمية جزءًا من التقييم الذاتي للمنظمة	1,5.III
		تحرص الإدارة على تمتع المنظمة بحداثة السياسات والإجراءات الإدارية والمالية والخاصة بالموظفين وعلى احترامها من قبل كل الموظفين	1,6.III
		تتوفر إجراءات محدثة للإبلاغ الداخلي والخارجي ولتبادل المعلومات. يحترم الموظفون كافة الإجراءات	2,1.III
		يتم تصنيف كل الوثائق الخاصة بالمنظمة وأرشفتها وفق الإجراءات الموثقة وتكون متوفرة لكل الأطراف المعنية متى كان ذلك ضرورياً	2,2.III
		يمثل الموظفون من كل المستويات لبروتوكولات التواصل القائمة	2,3.III
		يتم الاحتفاظ بملفات الموظفين السرية لكل موظف ويؤمن النفاذ إليها وفق متطلبات القانون المحلي وإجراء محدد	2,4.III
		تدعم الإدارة إنشاء بيئة بناء وداعمة للفرق	3,1.III
		يتوفر احترام وثقة متبادلين وتعاون بين الموظفين على كافة مستويات المنظمة	3,2.III
		تتيح أنشطة بناء فرق العمل المحددة زمنياً التواصل المفتوح بين الفرق وتعاونها وتعزز معنويات الموظفين	3,3.III
			1- الإدارة
			2- الإبلاغ وإدارة المعلومات
			3- العلاقات داخل فرق العمل

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		تدعم الإدارة العليا فرص التغيير باتجاه تحسين المنظمة ونموها وتدعمها	٤ - إدارة التغيير
		تؤمن الإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية لدعم مبادرات التغيير المنقّح عليها ومكافأتها	
		تحرص الإدارة العليا على أن تدمج عملية التخطيط الإستراتيجي وتقييم المخاطر التي تضع قيم المنظمة أو مصداقيّتها في خطر وتهدّد بقاءها	٥ - إدارة المخاطر
		أنظمة الرقابة الداخلية وآلياتها قائمة لإجراء مراجعة دورية بغية ضمان الامتثال وتقليص المخاطر	
		تُناط مسؤوليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بموظف ذي صلة يخضع للمساءلة	
		يراجع الرئيس التنفيذي كل تقارير التدقيق ويحرص على معالجة كل نتائج التدقيق	
		يعي الموظفون متطلبات الامتثال وتتوفر آليات لإبلاغ الإدارة بشكل سري عن حالات عدم الامتثال من دون الخوف من العقاب	
		تحرص الإدارة على تصميم خطط تشغيلية و/أو طوارئ وتنفيذها لمواجهة المخاطر الحالية أو المحتملة	
		يبقي مجلس إستشاري خارجي أو بنية مماثلة المنظمة مطلّعة على أهم التوجّهات التي قد تشكل خطراً على المنظمة أو الذين تخدمهم	
		للمنظمة ضوابط قائمة مهمتها الحدّ من الإنفاق أو تقليصه في حال انخفاض الواردات	
		وضعت المنظمة تدابير مالية للطوارئ من أجل تقليص إمكانيات توقّف العمل الناتج عن حالات طارئة أو أحداث أخرى غير مخطّط لها	
		تقدّر المنظمة كل المخاطر القابلة للتأمين وتقوم بالعمل المناسب	
		لا تخضع الأصول لأي نزاع و/أو تقاضي	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>العلاقات الخارجية والشراكات</b> يُعتبر بناء علاقات خارجية والإبقاء على شراكات سليمة ومنتجة ضروريًا لمنظمة غير ربحية لكي تبلغ أهدافها. إنها عملية تقوم من خلالها المنظمة بالترويج لتحالفات وشراكات استراتيجية مع مجموعات مختلفة، كصانعي السياسات والجهات المعنية الأخرى، وتطوير استراتيجيات للتواصل ونشر المعلومات، وإنشاء نظم مناسبة لرصد فعالية الشراكات، وتعزيز العلاقات مع الجهات المانحة والجمهور لكي يتم الاعتراف بالمنظمة واحترامها ولكي تكون بالتالي قادرة على جمع الموارد بشكل ملائم. تشمل العلاقات الخارجية مجموعة من الجهات الفاعلة التي تعمل من أجل زيادة نفوذ المنظمة، ما قد يساعدها على تحقيق أهدافها ويجعلها أقل ضعفًا أمام الظروف الاقتصادية المتغيرة.	IV
		للمنظمة استراتيجيات قائمة من أجل البحث عن تحالفات مع مجموعات وشبكات أخرى تناصر المسائل والأهداف نفسها	1,1.IV
		تقيم المنظمة علاقات مع صانعي السياسات لمناصرة تطبيق قوانين وأنظمة وسياسات تعالج الأسباب الجذرية للمسائل والمشاكل العامة و/أو استحداثها	1,2.IV
		تفهم المنظمة دورها في مجال المناصرة أو تطوير سياسات عامة وتشارك في أنشطة المناصرة	1,3.IV
		تعزز المنظمة علاقتها مع الحكومة من دون أن يمس ذلك بنزاهتها واستقلاليتها	1,4.IV
		تشارك المنظمة في مجموعات عمل أو فرق عمل مع الحكومة	1,5.IV
		للمنظمة استراتيجيات للتواصل وتشاطر المعلومات ونشرها تهدف الى توجيه السياسات والتأثير عليها	1,6.IV
		تنشئ المنظمة روابط برنامجية وتقنية مع منظمات وطنية ودولية والقطاع الخاص من أجل تأمين النفوذ والموارد التي تعزز قدرتها على إتمام مهمتها	2,1.IV
		تعطي المنظمة الأولوية للعضوية في تحالفات وشبكات وإئتلافات وتؤدي دورًا رائدًا متى أمكن	2,2.IV
		للمنظمة اتفاقات خطية لشراكاتها تساعدها على تحديد الثقة والتعاون وتعزيزهما	2,3.IV
		تستشير المنظمة بانتظام جهات معنية رئيسة لتحفيز النقاش بشأن مسائل السياسات والمناصرة وتقييم الحاجات والتمويل وتصميم المشاريع وتنفيذها ورصدها وتقييم الوقع	2,4.IV



مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		يتمّ تشاطر المعلومات حول الخدمات الحالية أو المخطّط لها وغيرها من الأنشطة والنتائج بشكل روتيني مع المجتمعات المستفيدة المختارة وغيرها من الجهات المعنية	٢,٥.١٧
		ترصد المنظمة فعاليّة شراكاتها مع منظمات أخرى من خلال التفكير والتقارير الموثّقة	٢,٦.١٧
		تتجّح المنظمة في حشد الموارد من الحكومة والجهات المانحة لنفسها ولشركائها وللمجتمعات	٣,١.١٧
		المنظمة معروفة ومعترف بها ومحترمة من قبل الجهات المانحة الدوليّة والمحليّة، وغيرها من الجهات الفاعلة من المجتمع المدني والمسؤولين الحكوميين كما هو مناسب بالنسبة الى قدرات المنظمة والبيئة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والسياسيّة	٣,٢.١٧
		للمنظمة استراتيجية متينة في مجال العلاقات العامة وهي مستخدمة وخاضعة للرصد والتقييم بشكل منتظم	٤,١.١٧
		يتمتع الشخص المسؤول عن العلاقات العامة بالمؤهلات الضروريّة للقيام بعمله	٤,٢.١٧

٣- العلاقات مع الجهات المانحة

٤- العلاقات العامة

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، يستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>الاستدامة</b> يندر إنشاء مؤسسات مستدامة في صميم التنمية التنظيمية. والاستدامة تعني أنّ مناظير طويلة الأمد تُطبّق على كلّ الأفعال المتعلقة بالمنظمة وبرامجها. ويتم تأمين استدامة المنظمات وبرامجها من خلال التنبّه المستمر الى اتخاذ قرارات لا تلبّي فحسب المتطلبات القصيرة الأمد بل تحرص أيضاً على بقاء المنظمة على المدى الطويل واستمرار منافع برامجها بعد ان توقّف دعمها لهذه البرامج. وقد تكون آلية الاستدامة استمرار المنظمة أو قيام المجتمع و/أو هيئات المنظمة الأساسية بتحمّل مسؤولية تأمين الخدمات.	٧
		البرنامج مركز ذو أولوية لكي يعكس قيم المنظمة وتوجّها الاستراتيجي ويروج لمهمتها	١,١.٧
		يمتلك المجتمع المنافع الناجمة عن تنفيذ البرنامج	١,٢.٧
		يتم الاعتراف بدور المنظمة الرائد في مجالات برامجها الرئيسية	١,٣.٧
		يتمّ تصميم البرنامج وتنفيذه بشكل منصف وشامل للأشخاص الأكثر ضعفاً والذين يحتاجون الى النفاذ الى خدمات البرامج	١,٤.٧
		استراتيجية الاستدامة مُدمجة في البرامج كافة	١,٥.٧
		يعالج البرنامج مسائل المساواة بين الجنسين وغيرها من المخاوف المتعلقة بالانصاف	١,٦.٧
		تناسب أنظمة تأمين البرنامج والبنى الأساسية فيه حجم البرنامج وهي مرنة وتتكيف مع التغيرات في الاتجاه الاستراتيجي	١,٧.٧
		تستفيد أعداد متزايدة من الناس من البرنامج	١,٨.٧
		يمكن إعادة تطبيق البرنامج وتعزيزه	١,٩.٧
		للبرنامج استراتيجية خروج واضحة ومفهومة من قبل جميع الأطراف المعنية	١,١٠.٧
		تحظى الإدارة بالدعم الكامل من المجلس أو غيره من البنى الإدارية لكي تضطلع بمهمتها ورؤيتها وتحافظ على استقلاليتها تجاه الجهات المانحة	٢,١.٧
		تتمتع المنظمة بقدرة داخلية وشبكات وسمعة تتيح لها جذب موظفين كفؤ يلتمون بمهمتها وقيمها واستبقاءهم	٢,٢.٧
		أنظمة الإدارة وبنائها مرنة وقابلة للتكيف وفق حجم البرنامج والتغيرات في الاتجاه الاستراتيجي	٢,٣.٧
		تعزز الإدارة العليا بنشاط تنمية القيادة وبروز قادة جدد داخل المنظمة	٢,٤.٧
			٢ - استدامة المنظمة

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		تتوفر ثقافة المساءلة والشفافية وتتوفّر خطوط توجيهية بشأنهما، مع التبعات الناجمة عن انتهاكها	٢,٥.٧
		ترصد المنظمة فعالية شراكاتها مع منظمات أخرى كما هي موثقة من خلال التقارير	
		تحرص المنظمة على أن تكون عملياتها ذات مردودية التكاليف وتتنافس مع منظمات شبيهة	٣- الاستدامة المالية واستدامة الموارد
		حركة النقد في المنظمة دائما مناسبة لتلبية المتطلبات التشغيلية	
		تدير المنظمة موجوداتها لمراقبة الكلفة ومتى كان ذلك مناسباً، لتعظيم الموارد بغية تأمين البقاء المالي	
		تستخدم المنظمة الموارد الطبيعية بشكل مستدام	
		تستحدث المنظمة اقتراحات ومفاهيم منطقية وتبرز مردودية تكاليف مشاريعها	
		تحظى المنظمة بدعم من قاعدة متنوعة من الموارد من دون الافراط في الاعتماد على مصدر تمويل واحد	
		تعرفت المنظمة الى موارد محلية تكمل التمويل الآتي من جهات مانحة أجنبية	
		للمنظمة استراتيجيات وآليات تتماشى ومجالات البرامج الرئيسة التي تتجح في استحداث مداخل مستدامة تغطي جزءاً من تكاليفها التشغيلية	
		ترتبط استراتيجية المنظمة لجمع الأموال بالخطة الاستراتيجية بهدف تأمين استمرارية برامجها الرئيسة	
		عملية جمع الأموال في المنظمة مدمجة في نظام الإدارة المالية وخاضعة للرصد والتكيف على أساس دائم	
		للمنظمة موظفون كفؤ وأنظمة قائمة للنفاد الى الموارد الآتية من جهات مانحة متنوعة وإدارتها والخضوع للمساءلة بشأنها	
		تعتبر تكاليف جمع الأموال، كنسبة مئوية من تكاليف البرامج، تنافسية مع منظمات شبيهة	
		تحرص المنظمة على أن تكون تكاليفها التشغيلية وتكاليف تأمين الخدمات فعالة وتنافسية مع منظمات شبيهة	
		حركة النقد في المنظمة دائما مناسبة لتلبية المتطلبات التشغيلية	
		تدير المنظمة موجوداتها لمراقبة الكلفة ومتى أمكن لإستحداث المداخل بغية تأمين البقاء المالي	
		للمنظمة سياسة واضحة لإستخدام أراضيها وموجوداتها التي تؤمن لها ربحاً اقتصادياً لسكان المستهدفين	
		لا نزاع ولا تقاضي على الموجودات	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
		تتمتع المنظمة بمصداقية مهنية في مجالات برامجها الأساسية وتتمتع بالشرعية في أوساط المجتمعات والجهات المعنية	٤- الاستدامة السياسية
		المنظمة قادرة على تعبئة الدعم الداخلي والخارجي لبرامجها	٤,١.٧
		تساهم المنظمة في تنمية المجتمع المدني ونموه وفعالته وتأمين البيئة المناسبة له	٤,٢.٧
		توجه شراكة المنظمة مع الحكومة وصانعي السياسات، من خلال المشاركة في مجموعات العمل وغيرها من البنى، السياسات والخطوط التوجيهية التي تعمل برامجها في إطارها	٤,٣.٧
		تستخدم المنظمة قيمها ومنظور التنمية البشرية للتأثير على الأولويات والخطوط التوجيهية للمنظمات الدولية والجهات المانحة	٤,٤.٧
		عززت المنظمة هيئاتها الأساسية الوقية داخل المجتمع ولها صورة عامة محترمة	٤,٥.٧
		تساعد المنظمة المجتمعات على تطوير المهارات التمثيلية ومهارات المناصرة لتعزيز الروابط مع المؤسسات العامة والخاصة	٤,٦.٧
		تتمتع المنظمة بالقدرة على إنتاج أدلة محلية عن حاجات برامجها وفعاليتها وعلى رفعها الى الحكومة والجهات المانحة وغيرها من الجهات المعنية والجمهور	٤,٧.٧
			٤,٨.٧

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
عالٍ متوسط متدنّي	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدّي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>التعلّم التنظيمي</b> إن التعلّم التنظيمي هو عملية تقوم من خلالها المنظمة بالاحتفاظ بمعرفة الأفراد وتعلّمهم داخل المنظمة وباستبقائه وتطبيقه. يجري الجمع ما بين المعرفة الفردية والتجربة الجماعية من أجل تحسين أداء المنظمة. ويتم الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من المعرفة (بتمّ تدوينها بشكل كتابي أو تسجيلها بوسيلة أخرى) وتشاطرها واستبقاؤها لإستعمال مستقبلي. وتساعد مسارات التعاون من خلال مجتمعات المعرفة على استحداث المعرفة وتشاطرها.	VI
		للمنظمة استراتيجية تعلّم تشير الى كيفية بناء المعرفة الضرورية لإتخاذ القرارات وتحقيق الأولويات وكيفية المحافظة عليها وتطبيقها	١،١.VI
		يتواصل المدراء بشأن أولوية تشاطر المعرفة والتعلّم عبر رسائل خطيّة و/ أو شفهيّة	١،٢.VI
		يخصّص المدراء الموارد البشرية والماديّة والماليّة لدعم استراتيجية التعلّم التنظيمي	١،٣.VI
		يكافئ المدراء الموظفين الذين يساعدون الآخرين ويوتقون التعلّم ويتشاطرونه ويبدعون ويقدرّونهم	١،٤.VI
		يظهر المدراء كيف يجري استخدام البيانات الناجمة عن الرصد والمراقبة وغيرها من عمليّات التعلّم من أجل اتخاذ قرارات ما	١،٥.VI
		يستعمل المدراء عمليّات وأدوات لتشاطر المعرفة	١،٦.VI
		يفكر الموظفون والقيادة بالتجارب والبيانات لإتخاذ القرارات المتعلّقة بممارسات الإدارة والبرمجة وحلّونها	٢،١.VI
		يفكر الموظفون والقيادة بشكل منتظم بالمشاريع والبرامج والاستراتيجيات قبل تنفيذها وأثناءه وبعده ويوتقون الدروس المستنقاة وأفضل الممارسات	٢،٢.VI
		تدمج المنظمة الدروس المستنقاة وأفضل الممارسات في ممارسات المنظمة وأنشطة البرامج	٢،٣.VI
		يدير الموظفون بشكل ناشط قاعدة المعرفة من خلال خلق منتجات معرفيّة وجمع منتجات معرفيّة تم استحداثها خارجياً وتحديث هذه المنتجات	٣،١.VI
		ترد المعرفة الموثّقة في أشكال تقدّم المعلومات ذات الصلة الى الجماهير المستهدفة	٣،٢.VI
		يمكن الموظفون كافة النفاذ الى قاعدة المعرفة بالإضافة اليها، بغض النظر عن رتبّتهم أو مسؤولياتهم	٣،٣.VI
		إن تكنولوجيّات التخزين والتشاطر المناسبة للمكان والموارد وقدرات المستخدمين متوفرة	٣،٤.VI

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		تعزّز الإدارة العليا بنشاط تنمية القيادة وبروز قادة جدد داخل المنظمة	٣,٥.٧١
		للمنظمة عمليات وأدوات تساعد الموظّفين على الاتصال بعضهم ببعض لطلب المساعدة أو لتقديمها	٤,١.٧١
		يتعاون الموظفون مع مجتمعات الممارسة لتبادل المعلومات ومناقشة التحدّيات وتطوير أفضل الممارسات والابتكارات	٤,٢.٧١
		يطبّق الموظفون المعرفة التي اكتسبوها من مجتمعات الممارسة	٤,٣.٧١
		تشارك المنظمة في شبكات من المنظمات القرينة من أجل تطوير أفضل الممارسات التي تغطّي القطاع بكامله بشكل مشترك.	٤,٤.٧١

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>إدارة الموارد البشرية</b> إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية تتعلق بمسائل مرتبطة بالأشخاص كالتعويضات والاستخدام وإدارة الأداء والسلامة والرفاه والمنافع وتحفيز الموظفين والتواصل والإدارة والتدريب والروحية. تطبق إدارة الموارد البشرية مقارنة متماسكة لإدارة موجودات المنظمة الأكثر قيمة، أي الأشخاص الذين يساهمون فردياً وجماعياً في بلوغ المنظمة لأهدافها. ويجب أن يتمتع الأشخاص في المنظمة بالمهارات والحوافز والفرصة لتقديم أفضل مساهمة يمكنهم تقديمها للمنظمة وهي تحتاج إليها. ويجب أيضاً أن يكونوا منظمين وأن يعملوا بعضهم مع بعض بطريقة تؤدي الى نتائج منتجة.	VII
		تضم المنظمة عدداً ونوعية مناسبين من الموظفين لإتمام المهام والبرامج بشكل ناجح وتحقيق مهمة المنظمة	١،١.VII
		المنظمة قادرة على استقطاب موظفين كفؤ واستبقائهم لتحقيق غاياتها	١،٢.VII
		تشمل أنماط التوظيف في المنظمة تمثيلاً عادلاً لمجموعات من الأشخاص تخدمهم المنظمة والمجتمعات التي تعمل فيها	١،٣.VII
		تلحظ المنظمة المسائل المتعلقة بالمرأة ومجموعات مهمشة أخرى في سياساتها وممارساتها	١،٤.VII
		الموظفون ملتزمون بمهمة المنظمة التزاماً كاملاً	١،٥.VII
		يشعر الموظفون بأن المنظمة تؤمن بيئة عمل آمنة وسليمة	١،٦.VII
		تتمتع المنظمة بالموارد البشرية التي تحوّلها لإطلاق برامج مبتكرة وفعالة تلبي حاجات المستفيدين	١،٧.VII
		يقود فريق إدارة الموارد البشرية شخصاً مؤهلاً يتمتع بالخبرة	٢،١.VII
		تخصّص المنظمة لإدارة كل وحدة من وحداتها التشغيلية الرئيسة موظفين كفؤ	٢،٢.VII
		تعكس سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها قيم المنظمة ومبادئها	٢،٣.VII
		سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها موثقة ويسهل نفاذ الموظفين إليها	٢،٤.VII
		تستند سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها الى قانون العمل المحلي وتضمّ أقساماً محددة تتعلق بحماية حقوق كل الأفراد، بما في ذلك الحماية من التحرش الجنسي ومحاباة الأقارب وتضارب المصالح	٢،٥.VII
		يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها بشكل عادل ومتماسك	٢،٦.VII
		يجري رصد سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها بشكل منتظم وتخضع للتعديل متى كان ذلك ضرورياً بواسطة مساهمات من الموظفين	٢،٧.VII
			١ - القدرة في مجال الموارد البشرية
			٢ - أنظمة إدارة الموارد البشرية

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
		يتوفّر توصيف وظيفي دقيق ومحدّث لكل وظيفة تخصّ موظفًا أو متطوعًا، إستنادًا الى مهمة المنظمة ومتطلّبات المنصب	٣- التوظيف وملء الشواغر
		يتم توثيق عمليّة التوظيف وهي شفافة وتنافسيّة	
		تتماشى معايير اختيار الموظفين والمتطوّعين مع متطلّبات المنصب وحاجات المنظّمة	
		تؤمن المنظّمة لكل موظف جديد توجيهًا بشأن مبادئها التوجيهية وقيمها وبرامجها	
		يتمّ الاحتفاظ بملفات سرية لكلّ موظّف من الموظفين مع توثيق رسائل العرض والزيادات في الأجر والترقيات، الخ	
		يمكن لأيّ موظّف النفاذ الى ملفه الخاص إستنادًا الى قوانين العمل المحليّة أو الممارسة المقبولة بها	
		تؤمن المنظّمة للموظّفين الموارد المناسبة للقيام بعملهم	
		يعنى التوصيف الوظيفي بالموظف والمشرّف عليه ويجري تعديله وفق الحاجة إستنادًا الى إجراء محدد	
		للمنظّمة إجراء قائم لتحديد سلّم الأجور ولمراجعة السلّم بشكل دوري	٤- التعويضات والمنافع
		تستند الأجور والمنافع الى مهمّة المنظمة ومبادئها وتهدف الى التحلّي بالتنافسيّة مع منظمات شبيهة في البلد أو المنطقة	
		تتماشى رزمة التعويضات والمنافع مع أحكام قانون العمل الوطني	
		يعمل الموظفون مع مشرفين لوضع خطط عملهم الخاصة ويؤمنون بأن الخطط تعكس مسؤولياتهم بشكل مناسب	٥- أنظمة إدارة الأداء
		تعتبر غايات الأداء في العمل محفّزة وتؤمن فرصة للموظفين لإظهار روح المبادرة والابتكار	
		يدير نظام موثّق ووظيفي التغذية الراجعة المنتظمة والمنهجية بشأن الأداء وجلسات المرافقة والتقييم السنوي للموظفين والمتطوّعين	
		يدير نظام موثّق ووظيفي ومحدّث بشكل منتظم تقدير الموظّفين والمتطوّعين ومكافأاتهم، بما في ذلك الترقية وغيرها	



مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		يشعر كل الموظفين أن أمامهم فرصة عادلة للترقية	٦- تطوير الموظفين
		يتم الإعلان عن فرص الترقية كما يُحدّد العمل والمهارات المطلوبة	
		للمنظمة نظام موثّق لتعزيز تطوير الموظفين وآليات لتأمين المتابعة بشأن استخدام قدرات جديدة	
		للموظفين خطة تطوير مرتبطة بتحقيق أهداف الأداء الفردي وأهداف المنظمة	
		تشمل أهداف تطوير الموظفين فرص الترقية والتعلّم أثناء العمل والمرافقة والمشورة من قبل الزملاء ودورات تدريبية	
		تتوفر لكل الموظفين خيارات متعددة للمسار الوظيفي وفرص داخلية وخارجية لرفع المهارات	٧- حلّ الشكاوى وإدارة النزاعات
		للمنظمة ميزانية لتطوير الموظفين وتدريبهم	
		ترحب المنظمة بمساهمة مجموعة واسعة من الموظفين في المناقشات والقرارات	
		تستخدم المنظمة إجراءً موثّقاً لحلّ الشكاوى والنزاعات يسهل نفاذ الموظفين والمتطوعين اليه	٧,٢.VII
		يضمن إجراء حلّ الشكاوى والنزاعات سرّية معقولة للأشخاص المتورّطين ويشعر الموظفون والمتطوعون بالأمان لدى استعماله	
			٧,٣.VII

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>إدارة الموارد المالية والمادية</b> تتألف الموارد المالية، لأغراض هذه الوثيقة، من الموجودات الملموسة للمنظمة. والموجودات هي ممتلكات تخص شركة أو منظمة. ويُعتبر كل شيء مادي ممتلك وله قيمة نقدية من الموجودات. تتحمل كل المنظمات مسؤولية ممارسة إدارة جيدة للموارد التي أوكلتها الجهات المانحة بها. وتشمل إدارة الموارد الجيدة تحقيق أهداف خاصة بالبرامج بشكل يحقق مردودية التكاليف والحرص على وجود ضوابط داخلية فعّالة لحماية الموجودات من السرقة أو إساءة الإستعمال وتعظيم المنافع الناجمة عن استخدام هذه الموجودات.	VIII
		توكل المنظمة الى عدد كافٍ من الموظفين مهمة الإضطلاع بالوظيفة المالية وتعيين على رأسهم شخصاً يتمتع بخبرة ذات صلة ويملك المؤهلات التعليمية التي تخوّله تأدية هذا الدور	١،١.VIII
		يشارك رئيس قسم المالية في كل القرارات التي تؤدي الى تغيير في الموظفين المسؤولين عن الشؤون المالية	١،٢.VIII
		تبقى المنظمة على دفتر أستاذ عام رسمي مع نظام مسك حسابات مزدوج القيد	٢،١.VIII
		يتم تسجيل المعاملات المالية كلها في دفتر الأستاذ العام الذي يتحمل المسؤولية الأولى عنه موظف واحد	٢،٢.VIII
		يتم تحديد دورات المحاسبة وفتراتها ويتم إتباع إجراءات الإقفال	٢،٣.VIII
		للمنظمة دليل حسابات يحدّد بشكل منفصل الموجودات والخصوم والمدخيل والنفقات كلها	٢،٤.VIII
		يصنّف دفتر الأستاذ العام أو المساعد النفقات كلها وفق المشروع أو النشاط أو القسم	٢،٥.VIII
		تحفظ المنظمة دفتر الأستاذ العام، أكان يدويًا أم ممكنًا، في مكان آمن للمحافظة على سلامة البيانات	٢،٦.VIII
		يتم استخدام استمارات قيود معيارية لتسجيل المقبوضات النقدية والمبالغ المصروفة النقدية والقيود في دفتر الأستاذ العام	٣،١.VIII
		يتم الاحتفاظ بكل الوثائق، بما في ذلك الفواتير الأصلية والموافقات، التي تدعم القيود المحاسبية وفق متطلبات القانون المحلي أو متطلبات المنحة، علمًا أن المدة الأطول تسري	٣،٢.VIII
		يتم استخدام سجلات معيارية للوقت لتسجيل الأعباء المرتبطة بالوقت	٣،٣.VIII
		للمنظمة عمليات رسمية لطلب السلع والخدمات والسماح بها وشراؤها واستلامها وهي تفترض وثائق معيارية كدعم لهذه الأنشطة	٤،١.VIII
			١- الموظفون الماليون
			٢- الأنظمة المالية
			٣- التوثيق وحفظ السجلات
			٤- الضوابط الداخلية

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		يجري الحصول على عروض متعددة لمشتريات تتخطى مستوى محدد ويتم توثيقها	٤,٢.VIII
		للمنظمة عمليات رسمية لتسجيل المقبوضات والأموال المصروفة النقدية وهي تفترض وثائق معيارية لهذه المعاملات	٤,٣.VIII
		يتم الاحتفاظ بالصكوك المالية والنقدية بشكل مادي في الأوقات كلها	٤,٤.VIII
		تستخدم المنظمة جدولاً للموافقة على النفقات يظهر مستويات الموافقة بالنسبة إلى الالتزامات والأموال المصروفة كلها	٤,٥.VIII
		يتم تعيين أشخاص يوقعون على كل حساب مصرفي. يتم الاحتفاظ ببطاقات التوقيع في ملف. وتكون الحسابات المصرفية كلها باسم المنظمة	٤,٦.VIII
		تسعى المنظمة إلى توزيع المهام أو لديها ضوابط إضافية متوفرة عندما لا يمكن تحقيق هكذا هدف	٤,٧.VIII
		تمثل المنظمة لكل مقتضيات التدقيق الخارجي وتطلع كل الأطراف المعنية على نتائج التدقيق	٤,٨.VIII
		تقوم إدارة المنظمة بعمل تصحيحي سريع ومناسب متى تم اكتشاف حالات غش	٤,٩.VIII
		تجري مطابقة الحسابات المصرفية شهرياً من قبل موظف لا يستلم أموالاً نقدية ولا بصرفها ويوافق عليها مدير رفيع	٤,١٠.VIII
		يستخدم دفتر الأستاذ العام كأساس لكل عمليات الإبلاغ المالية يتم توفير التقارير المالية الداخلية والخارجية المنتظمة إلى الإدارة والجهات المانحة وغيرها من الأطراف المهتمة عبر استخدام الأشكال المطلوبة ووفق المهل الزمنية القصوى المحددة	٥,١.VIII
		يطلب من المدراء الماليين ومدراء الميزانية التحقيق في اختلافات هامة أو أرصدة غير اعتيادية تم التنبه إليها خلال مراجعة النتائج الحالية ومقارنتها بالميزانية ويطلب منهم أيضاً إعداد تقارير ورفعها إلى الإدارة	٥,٢.VIII
		ترد الإدارة على الاختلافات المشار إليها في التقارير وتتخذ العمل المناسب	٥,٣.VIII
		أموال المنظمة النقدية وإستثماراتها ومقبوضاتها تساوي خصومها أو تتخطاها خلال السنوات الثلاث الماضية	٥,٤.VIII
		يتم تحليل الأرصدة في كل حسابات الموجودات والحسابات الدائنة بشكل فصلي على الأقل وترفع التقارير إلى الإدارة للمراجعة	٥,٥.VIII
		تستعمل المنظمة عملية يدوية أو موقّعة تحدّد متطلبات تخزين كل السلع التي تشملها الجردة ومتطلبات مسك الدفاتر الخاصة بها	٦,١.VIII
		يتم الاحتفاظ بكل السلع، بما في ذلك البضاعة أو الماشية الذي حصلت عليها المنظمة أو اشتريتها، بشكل مناسب ويتم حفظها في منشأة تخزين مناسبة وأمنة	٦,٢.VIII

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		يتوقّر مدير للمستودع يراقب مسك الحسابات والصيانة وسلامة المنتجات المخزّنة في المستودع	
		منشأة التخزين خاضعة للحماية في الأوقات كلها	
		يجري تعداد كل السلع في المستودع بشكل مستقلّ وفي فترات محدّدة ويتمّ التحقق في الاختلافات الهامة ما بين التعداد وسجلات الجرد ويرفع تقرير بشأنها الى الإدارة	
		يتمّ توثيق كل أنشطة الجرد، بما في ذلك الشحنات الداخلة/الخارجة ويتمّ توثيق الاختلافات في احتساب الجردة من خلال استعمال استمارات معيارية وتسجّل في دفتر الأستاذ الخاص بالمستودع	
		يرفع تقرير الجردة الى إدارة المنظّمة والجهات المانحة من خلال استعمال استمارات محدّدة وضمن مهل زمنيّة متفق عليها	
		لتقارير الجردة مسار تدقيق يتيح للمراجعين إتباع أثر كل نشاطات الجردة والأرصدة المبلّغ عنها إستناداً الى دفتر الأستاذ الخاص بالمستودع وغيره من وثائق الدعم	
		يتمّ تخزين السلع التي وهبتها الجهات المانحة أو مولّتها ويتمّ شحنها وتوزيعها والإبلاغ عنها تماشيًا مع متطلبات الجهات المانحة، متى أمكن	
		للمنظّمة سياسة تشير الى مكتسبات الملكية التي يجب رسملتها ومختلف فئات الموجودات والأذونات الضرورية لعمليات الإكتساب والتصرّف والحياة المقدّرة للإستفادة الخاصة بكل فئة من فئات الموجودات	
		يتمّ تسجيل المصنع والمعدات التي تمّ شراؤها أو الحصول عليها كممتلكات تمّ التبرّع بها في خانة النفقات من خلال استخدام الإهلاك على حياتها المقدّرة للإستفادة	
		تجري حراسة مصنع المنظمة ومعدّاته في كل الأوقات	
		تبقى المنظمة على سجلات لدعم مكتسباتها وتصرّفها بالممتلكات والمصنع والمعدات	
		يجري تعداد الموجودات الخاصّة بالمصنع والمعدّات بشكل مستقلّ في فترات محدّدة. يتمّ تسجيل نتائج التعداد وإبجازها ومطابقتها مع سجلات الموجودات الثابتة. ويجري التحقق في الاختلافات في التعداد ويُلَفَت انتباه الإدارة اليها	
		يتمّ شراء المعدات التي تبرّعت بها الجهات المانحة أو مولّتها واستخدامها وتخزينها والتصرّف بها تماشيًا مع متطلّبات الجهات المانحة، متى أمكن	

٧ - الممتلكات  
والمصنع والمعدّات

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		تُسجَل كل المبالغ المقدّمة كسلف الى منظمات أخرى أو بائعين موردين أو موظّفين في خانة المبالغ المدينة المفتوحة في دفتر الأستاذ العام للمنظمة	٨- إدارة المبالغ المدينة
		تتبع المنظمة سياسة موثّقة تشير الى تاريخ استحقاق كل نوع من أنواع المبالغ المدينة أو السلف	
		تتخذ الإدارة عملاً سريعاً لجمع أرصدة المبالغ المدينة المفتوحة أو حلّها	
		يتم إعداد جداول تدلّ على المبالغ المستحقة من كل طرف وتاريخ تقديم المبالغ كسلفات على أساس فصلي على الأقل وتجري مطابقتها مع دفتر الأستاذ العام وتُرفع للإدارة من أجل مراجعتها	
		يشارك المدراء كلهم في عملية إعداد الميزانية التي تشكّل جزءاً لا يتجزأ من الخطة التشغيلية	٩- إعداد الميزانية
		تظهر الميزانية السنوية الواردات والنفقات المتوقعة ويوافق عليها الرئيس التنفيذي او المجلس	
		يتم دمج ميزانيات المشاريع القائمة وتقديرات المشاريع المقترحة في الميزانية السنوية ويجري تعديلها متى كان ذلك ضرورياً	
		تعكس المخصّصات في عملية إعداد الميزانية أولويات المنظمة	
		إذا موّلت جهات مانحة متعدّدة مشروعاً واحداً، يتم تحديد التمويل والنفقات ذات الصلة بشكل منفصل وفق كل جهة مانحة في سجلات المحاسبة	
		تتوفّر أنظمة لمراقبة النفقات في الميزانية	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	<b>البرمجة والخدمات والنتائج</b> يشمل هذا القسم البرامج والخدمات والمنتجات التي تؤمنها المنظمة لهيئاتها الأساسية. وتعتبر هذه المحصّلات المؤشرات الأقوى عن نجاح المنظمة وفعاليتها. ويتعين على المنظمات أن تستخدم مواردها، بما في ذلك خبرتها القطاعية، لتأمين خدمات ذات نوعية لهيئاتها الأساسية. وبالإضافة الى تصميم مشاريع وبرامج نوعية وتنفيذها، يجب أن تتمكن المنظمة من تحديد وقع هذه البرامج ومن قياسه. ويتمّ التشديد على مشاركة الجهات المعنية في وظائف المشاريع، لا سيما الفئات الممثلة إجمالاً تمثيلاً ناقصاً، الى جانب مشاركة المجتمع.	IX
		تدعم مجالات الخبرة القطاعية للمنظمة لتحقيق الأهداف	١,١.IX
		للمنظمة قاعدة مناسبة من الموظفين تضمّ خبراء قطاعيين	١,٢.IX
		يمكن المنظمة النفاذ بسرعة الى مستشارين خارجيين ومؤقتين لتأمين الخدمات التقنية	١,٣.IX
		المنظمة مشهود لها علناً لتأمينها منتجات و/أو خدمات ذات نوعية لهيئاتها الأساسية	١,٤.IX
		تتعاون المنظمة مع فاعلين آخرين من المجتمع المدني من أجل تصميم مشاريع مع خدمات إضافية وتنفيذها	١,٥.IX
		المنظمة قادرة على تكييف عملية الإضطلاع بالمشاريع وتأمين الخدمات مع الحاجات المتغيرة لهيئاتها الأساسية	١,٦.IX
		للمنظمة عملية تشاركية معيارية لإجراء تحليل للجهات المعنية. يطبق موظفو المشاريع هذه العملية في كلّ المشاريع	٢,١.IX
		تشعر الجهات المعنية الرئيسة بالرضا عن خدمات المنظمة ومشاريعها وبرامجها	٢,٢.IX
		يشرك موظفو المشاريع بشكل ناشط الجهات المعنية في تصميم عملية التخطيط والتنفيذ وفي تحسينها وتعديلها	٢,٣.IX
		تحلّل المنظمة مشاريع مستندة الى الوقع بالنسبة الى غير المستفيدين أو الجهات المعنية وتصمّمها من أجل التخفيف من حدة النزاعات	٢,٤.IX
		تتعاون المنظمة مع الجهات المعنية من أجل تأمين الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية	٢,٥.IX
		تستخدم المنظمة بشكل استباقي التغذية الراجعة الصادرة عن المجتمع في كل مراحل تطوير المشاريع وإدارتها عبر استعمال مجموعات مختارة بشكل شفاف تمثّل المجتمع	٣,١.IX
			١- الخبرة القطاعية
			٢- مشاركة الجهات المعنية في المشاريع
			٣- مشاركة المجتمع

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكّون
		تستمد المجموعات المجتمعية غير الممثلة بشكل كامل تقليدياً المنافع من أنشطة المشاريع	٣,٢.١X
		تستند المشاريع بشكل روتيني الى المعرفة المحلية وأفضل الممارسات	٣,٣.١X
		يستخدم الموظفون أساليب تنظيمية محددة لتصميم مشاريع وتنفيذها	٤,١.١X
		تدعم المشاريع التي يصممها الموظفون وينفذونها مهمة المنظمة واستراتيجيتها ومبادئها	٤,٢.١X
		تستخدم المنظمة مقاربات تشاركية واستراتيجية استدامة في مشاريعها لتعزيز ملكية المجتمع	٤,٣.١X
		توثق المنظمة معياراً يضمن أنّ المشاريع غير مؤذية وتطبقه. وتكون المجتمعات أو السكّان الذين تخدمهم بحال أفضل مما كانوا عليه من دون التدخل	٤,٤.١X
		تتحدّى المشاريع البنى الاجتماعية التي تحدّ من المشاركة الكاملة للأشخاص المهمشين ومن حقوقهم وكرامتهم	٤,٥.١X
		متى أمكن، تؤمّن المنظمة إدارة سليمة للموارد الطبيعية في تدخلاتها	٤,٦.١X
		متى أمكن، تدعم المنظمة قدرات الفاعلين من المجتمع المدني لمناصرة التغيير الاجتماعي في تدخلاتها	٤,٧.١X
		تدمج المنظمة المنظور الجنساني في برامجها	٤,٨.١X
		يضع الموظفون اقتراحات منطقية حسنة الصياغة عبر استخدام المصطلحات التي تستعملها الجهات المانحة	٥,١.١X
		يطوّر الموظفون أوراق مفاهيم تؤمّن المعلومات التي تطلبها الجهات المانحة	٥,٢.١X
		يرفع الموظفون الى الجهات المانحة اقتراحات تستجيب لطلباتهم وفي الوقت المناسب (الى جانب أوراق المفاهيم المطلوبة)	٥,٣.١X
		يطوّر الموظفون أهدافاً للمشاريع متوجّهة نحو النتائج (الوقوع) بدل من أن تقودها المساهمة أو النشاط	٥,٤.١X
		يطوّر الموظفون اقتراحات وميزانيات وملاحظات بشأن الميزانية بشكل متزامن ويطلبون من الأقران مراجعة المسودة وتأمين تعليقات بغرض التحسين	٥,٥.١X
		تطوّر المنظمة مؤشرات للمخرجات والوقوع لمشاريعها	٥,٦.١X
		تتابع المنظمة التقدم المحرز من خلال مقارنته بمؤشرات الوقوع	٥,٧.١X

#### ٥- تصميم المشاريع وتنفيذها

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		للمنظمة أنظمة رصد وتقييم حسنة التصميم تؤمن معلومات كمية ونوعية واضحة وتعطي تحليلاً لمسار البرامج ومحصلاتها مقارنةً بغايات البرامج وأهدافها	٦-١.١X ٦- الرصد والتقييم والإبلاغ
		تقوم إدارة المنظمة برصد مشاريعها وتقييمها والإبلاغ عنها بشكل منهجي	٦,٢.١X
		تستخدم المنظمة المعلومات التي جمعتها من التقييمات لتطوير مشاريع أكثر استدامةً	٦,٣.١X
		تستخدم المنظمة ما تعلّمته من التقييمات في منتصف الطريق من أجل مراجعة استراتيجية مشاريعها بغية تحقيق غايات المشاريع وأهدافها بشكل أفضل	٦,٤.١X
		تقيس المنظمة وقع خدماتها على المشاركين من الرجال والنساء على حد سواء	٦,٥.١X
		يجري موظفو المشاريع تقييمًا مستمرًا للثغرات للوقوف على قدرة البرامج الحالية على تلبية حاجات المستفيدين ويدخلون تكييفات متى لزم الأمر	٦,٦.١X
		تقيس المنظمة نوعية الخدمات التي تؤمنها. تظال الخدمات المؤمّنة المشاركين المقصودين في المشروع	٧,١.١X
		تجمع المنظمة التغذية الراجعة حول نوعية الخدمات من المشاركين في المشروع وتستخدمها لتحسين خدماتها	٧,٢.١X
		تساعد نوعية تأمين الخدمات المنظمة على تحقيق استراتيجيتها ومهمتها	٧,٣.١X
			٧- نوعية الخدمات



## المسرد

### الهوية والحوكمة

#### المهمة

الغرض الأعلى لمنظمة ما وهو يتماشى وقيم الجهات المعنية أو توقعاتها

#### الرؤية

الوضع المستقبلي المرغوب به، تطلعات المنظمة. يجب لفت انتباه أعضاء المنظمة وتركيزهم الى الرؤية

### الهيئات الأساسية

أفراد ومجموعات ومؤسسات تشكل فضاء المنظمة وتؤثر على تطورها

### الميثاق التأسيسي/النظام الداخلي

مجموعة المبادئ والأنظمة التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، لا سيما لجهة حقوق الجهات المعنية التي تتفاعل معها المنظمة أو تحكمها.

### القيم

المثل العليا التي يتوق اليها الأشخاص في منظمة ما

### الحوكمة

مزيج من المسارات والبنى التي ينفذها المجلس من أجل توجيه أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها<sup>١٣</sup> وإدارتها ورصدها

### الإستراتيجية والتخطيط

#### الخطة الإستراتيجية

وثيقة متعددة السنوات تستخدمها المنظمة من أجل إتمام مهمتها وجعل تنظيمها وبنية ميزانيتها تتماشى مع أولويات المنظمة وأهدافها. تعالج الخطة الإستراتيجية أربعة أسئلة: أين نحن الآن؟ أين نريد أن نكون؟ كيف نصل الى هناك؟ كيف نقيس تقدّمنا؟

#### الخطة التشغيلية

خطة تتفرّع عن الخطة الاستراتيجية وتصف أساليب قصيرة الأمد يتم من خلالها تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إجمالاً خلال فترة سنوية. إن الخطة التشغيلية هي أساس ميزانية التشغيل السنوية وتبريرها. تتضمن إجمالاً الخطط التشغيلية أهدافاً وأنشطة ومعايير أداء ومحصلات مرغوب بها ومتطلبات توظيف وموارد وجداول زمنية للتنفيذ ومسار لرصد التقدّم

### استراتيجية خروج

خطة تصف كيف ينوي برنامج ما سحب موارده بشكل كامل أو جزئي مع التأكد من أن تحقيق غايات البرنامج ليس في خطر وأن التقدّم باتجاه هذه الغايات مستمر

١٣ معهد منقهي الحسابات الداخليين (٢٠١١). دور التدقيق الداخلي في الحوكمة والمخاطر والامتثال.

Institute of Internal Auditors. (٢٠١١). The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance.

## الإدارة العامة

### الإمتثال

إنها أعمال يقوم بها صاحب العمل وتهدف الى جعل الممارسات تتماشى والأنظمة المحليّة والقطريّة والفدراليّة ضمن الحدود التنظيميّة وتفسيرات المحاكم

### متطلبات الإمتثال

قائمة من الأمور المطلوبة من منظمة ما كشرط لمنحها منحة فدراليّة

### إدارة المخاطر

مصطلح عام يصف عمليّة تحليل المخاطر في جوانب الإدارة والعمليّات كافة وتطوير استراتيجيات للتخفيف من حدّة مواجهة هكذا مخاطر

### خطة طوارئ

خطة يتم وضعها لحالة معيّنة قد تسوء فيها الأمور. غالباً ما تضع خطط الطوارئ منظمات تريد أن تكون مستعدة لأي طارئ. تُسمى في بعض الأحيان خطط الدعم، خطط أسوأ السيناريوهات أو الخطة ب.

## العلاقات الخارجية والشراكات

### المناصرة

عمليّة المدافعة عن أمر ما أو دعمه

### تحالف

مجموعة من المنظمات تتشاطر موارد مختلفة وتوافق على العمل باتجاه جدول أعمال محدّد أو تعزّز مهمّة ما من خلال العمل معاً خلال فترة محددة من الوقت

### شبكة

مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تجتمع إستناداً الى نقاط مشتركة محدّدة بوضوح لتبادل المعلومات و/أو الإضطلاع بأنشطة مشتركة

### إئتلاف

تجمّع يهدف الى الترويج لمصالح الأعضاء المشتركة

### شركاء

منظمات مرتبطة بعلاقة التزام متبادل تستند الى رؤية مشتركة وروح التضامن

## الإستدامة

### إستدامة تنظيميّة

القدرة على الإستمرار في إدارة القوى الداخليّة والخارجيّة بطريقة تبقى على البنى الرئيسيّة للمنظمة التي تُعتبر ضروريّة لتحقيق المنظمة لمهمّتها و/أو تعيد استحداثها

## الإستدامة الماليّة وإستدامة الموارد

القدرة على الإستمرار في إدارة التغييرات التي تطرأ على دفع أنظمة الإدارة الماليّة والخاصة بالموارد بشكل يتيح الحفاظ على الأنظمة التنظيميّة الرئيّسة وقدرتها على برمجة الأنشطة و/أو يعيد استحداثها

## الإستدامة البرنامجيّة

القدرة على الاستمرار في إدارة التغييرات التي تطرأ على البرامج بطريقة تبقى على الأنظمة والبنى المطلوبة لبرمجة الأنشطة و/أو تعيد استحداثها.

## الإستدامة السياسيّة

القدرة على الاستمرار في إدارة التغييرات التي تطرأ على الصورة العامة والشبكات الوظيفيّة والمصادقيّة المهنيّة والشرعيّة تجاه الهيئات الأساسيّة والجهات المعنيّة بطريقة تحافظ على القدرة على تحقيق مهمّة المنظمة و/أو تبقى عليها

## التعلّم التنظيمي

### أفضل الممارسات

تقنيّة أو منهجيّة أو عمليّة أو نشاط إنّصح أنه الأسلوب الأكثر فعاليّة وفاعليّة لبلوغ نتيجة مرغوب فيها بشكل موثوق

### مجتمع الممارسة

مجموعة من الأشخاص يتعلّمون معاً أموراً خاصّة بمصلحة مهنيّة مشتركة من خلال تشاطر المعلومات والخبرات وحلّ المشاكل وتطوير ممارسات مبتكرة أو أفضل الممارسات. تُعرف أيضاً بإسم مجتمع المعرفة

## عمليّة التفكير النقدي

طريقة تفكير وتحليل تحوّل المعلومات والخبرة الى معرفة مفيدة. يمكن أن تكون الدروس المستفادة أساس القرارات التشغيلية أو الخاصة بالبرامج. تشمل الأمثلة مراجعة المشاريع الدورية، والتفكير في الشراكات، والمراجعة بعد العمل، والتقييم في منتصف الطريق، والتقييم النهائي

## منتج المعرفة

وثيقة مكتوبة أو متوفرة بشكل آخر تضمّ معلومات يتمّ استخدامها للتشاطر والتعلّم. تشمل الأمثلة دراسة الحالات، وأوراق التعلّم، وكتيّبات التدريب، والتقارير السميّة والبصريّة

## قاعدة المعرفة

معرفة المنظمة الموثقة والمتطورة باستمرار وهي معرفة أساسية للإضطلاع بوظائفها. تستند قاعدة المعرفة الى الخبرة والتجربة ويجب أن يكون نفاذ الموظفين اليها سهلاً وأن تكون منظّمة بطريقة تهّمهم جميعاً

## مسارات التعلّم

الممارسة التي يقوم من خلالها فرد أو مجموعة أو منظّمة باكتساب المعرفة. تشمل الأمثلة الرصد والتقييم والمراجعة بعد العمل

## عمليات التشاطر وأدواتها

آليات تساعد مجموعة من الأشخاص على تبادل المعلومات أو المهارات أو الخبرة. تشمل الأمثلة عن عمليات التشاطر التفكير النقدي، ومساعدة الأقران، والمرافقة، وزيارات التعلّم. وتشمل الأمثلة عن أدوات التشاطر تكنولوجيات مثل البريد الإلكتروني، ولوائح البريد الإلكتروني، وبرمجيات التسجيل الرقمي، والمواقع الإلكترونية التفاعلية، والمدونات. راجع أيضاً: تكنولوجيات التخزين والتشاطر.

## تكنولوجيات التخزين والتشاطر

أجهزة تتيح تخزين معلومات ومعرفة مسجلة والنفاد إليها. تشمل الأمثلة الأجهزة المشغلة المتشاطرة والإنترنت (المواقع الإلكترونية) والإنترنت، وقواعد البيانات، والهواتف الخليوية، والتسجيلات السمعية والبصرية الإلكترونية، والمكتبات الإلكترونية أو الورقية.

## إدارة الموارد البشرية

### الموظفون

جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية يتعلّق بتوظيف موظفي منظمة ما وتوجيههم وضمان رفاههم (النفسي والجسدي)

## كتيب إجراءات الموارد البشرية وسياساتها

وثيقة تحدّد السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة مسائل الموظفين في منظمة ما

### السياسة

توثيق للخطوط التوجيهية المرتبطة بالمنطق واللباقة من قبل الإدارة أو الجهات المعنية في منظمة ما. تحدّد حدوداً واضحة للعلاقة بين الموظف ورب العمل بالنسبة الى مجموعة من المسائل التي قد تبرز في إطار بيئة العمل

### التعويض

حوافز إضافية تتخطى الأجور والرواتب وتؤمنها منظمة ما من أجل استقطاب موظفين كفؤ واستبقائهم. تختلف رزم التعويضات من منظمة الى أخرى أو حتى من قطاع الى آخر ويمكن أن تشمل تغطية التأمين (صحة، حياة، حوادث)، وفرص إضافية، وخطط للتقاعد، ودعم تربيوي، الخ

### محاياة الأقران

ممارسة يقوم من خلالها شخص في موقع السلطة بإظهار تفضيل لأشخاص يرتبطون به من خلال الدم، أو الزواج أو أي علاقة بئوية أخرى بغض النظر عن مستوى المهارات والقدرة والملازمة أو غيرها من المعايير الموضوعية، لا سيما في مجال التوظيف وإدارة المنافع والتأديب أو الترقية في منظمة ما

### مجموعات هوية

المجموعات الاجتماعية أو الثقافية الفرعية المختلفة الموجودة في البيئة الجغرافية لمنظمة ما أو سياقها. قد تستند هكذا مجموعات الى العرق أو الدين أو النوع الاجتماعي أو الجنسية أو الطبقة أو الطائفة.

## إدارة الموارد المالية والمادية

### موجودات

أي ممتلكات تملكها المنظمة ولها قيمة نقدية

### الرسملة

مكتسبات من الممتلكات تُسجّل على أنها موجودات نظراً الى قيمتها واستخدامها الطويلي الأمد (أكثر من سنة)

### أدوات نقدية

لأغراض هذه الأداة، تشير العبارة الى الأموال النقدية، والشيكات، ووثائق الموافقة على التحويلات، والقطع النقدية، وأوامر خطية أو وعود بالدفع تُدفع لحاملها

### نظام مسك حسابات مزدوج القيد

استعمال القيود المدينة والائتمانات التي تحقّق التوازن من أجل تسجيل كل معاملة مالية. يتم استخدام القيود المدينة والائتمانات كالتالي:

تصنيف	قيد مدين	إئتمان
موجودات	ارتفاع	انخفاض
خصوم	انخفاض	ارتفاع
واردات	انخفاض	ارتفاع
نفقات	ارتفاع	انخفاض
موجودات صافية	انخفاض	ارتفاع

### صكوك مالية

أوامر خطية أو وعود بدفع مبالغ من المال

### دفتر الأستاذ العام

كتاب القيود النهائية لتسجيل المعاملات المالية لكيان ما

### المخاطر القابلة للتأمين

مخاطر يمكن تقدير قيمة التعرّض لها بالدولار (أكانت على شكل ضرر محتمل أو خسارة ما) ويمكن الحصول على حماية من إمكانية حدوثها مقابل كلفة معقولة تدفعها المنظمة

### ضوابط داخلية

العملية المصمّمة، بتأثير من مجلس إدارة كيان ما أو إدارته وغيرهم من الموظفين، لتأمين ضمانات معقولة لتحقيق الأهداف في الفئات التالية:

### فعالية العمليات وفعاليتها

### مصادقية الإبلاغ المالي

الإمتثال للقوانين والأنظمة المطبّقة

## جدة

سلع ملموسة وغير مستدامة أو مادية للإستهلاك في سياق عمل الشركة العادي أو للتوزيع على المشاركين في البرنامج أو لإعادة بيعها

## الممتلكات والمصانع والمعدّات

ممتلكات مستدامة ولملموسة لكيان ما تدرّ منافع طويلة الأمد. تُعرف أيضاً بإسم الموجودات الثابتة. (بالنسبة الى منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية، الموجودات الثابتة هي تلك التي لديها حياة إفادة تمتدّ على ثلاث سنوات أو أكثر وكلفتها خمسة آلاف دولار أو أكثر)

## الذمم

أموال مستحقة من أطراف أخرى

## البرمجة والخدمات والنتائج

## لا تؤدي

إطار للتحليل السياقي طوّره ماري أندرسون من «التعاون من أجل النشاط التنموي». يتم استعمال الإطار من أجل الحرص على أنّ المشاريع لا تؤدي عن غير قصد المشاركين في البرنامج أو الهيئات الأساسية

## قطاعي

يشير الى مجال عمل برنامج ما. القطاع هو نطاق برنامجي، كبناء السلام، أو المياه والصرف الصحي، أو التعليم

## مخرج

المُخرج هو نتيجة نشاط محدد. سينتج النشاط التدريب محصلة من ٢٠٠ شخص مدرّب في مجال جديد من المعرفة. تعرّف منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية المحصلة على أنها ليست «السلع أو الخدمات أو المعرفة أو المهارات أو التصرفات أو البيئة التمكينية أو التحسينات في السياسات التي لا يؤمنها المشروع فحسب (كنتيجة للأنشطة التي تم الإضطلاع بها) بل التي يحصل عليها المشاركون المستهدفون في البرنامج والمشاركون بصورة قابلة للإثبات وفعالة

## الوقع

قياس للتغير الدائم الذي يحدثه مشروع ما على مجموعة من الهيئات الأساسية. هذا القياس لا يتأكد من أن هذا النشاط قد انتهى بل يقيس ما إذا أدى نشاط مُنجز الى تغيير دائم.

## المناصرة

قدرة مجموعة ما على التعبير عن تأييدها لعمل ما في منتدى عام أو دعمه أو التوصية به

## دمج المنظور الجنساني

إنها إستراتيجية مقبولة عالمياً من أجل تعزيز المساواة بين الجنسين. ويشمل الدمج التأكيد من أن منظور المساواة بين الجنسين والاهتمام بهدف المساواة بين الجنسين يندرجان في صميم الأنشطة كلها، بما في ذلك المناصرة/الحوار، التخطيط للبرامج، التنفيذ والرصد والتقييم

## مشروع

مجموعة من الأعمال المخطّط لها والمترابطة التي تحقق أهدافاً معينة بموجب ميزانية وفترة زمنية محدّثين

## برنامج

نظام من الخدمات أو الفرص أو المشاريع المصممة لتلبية حاجة اجتماعية

## الجهات المعنية

أفراد ومجموعات ومؤسسات مهمة بالنسبة الى نجاح المشروع أو لذيها تأثير عليه

## تحليل الجهات المعنية

تحليل لحاجات الجهات المعنية الرئيسية في تصميم المشروع وتنفيذه. يساعد التحليل على التفكير ملياً بالأشخاص المهمين بالنسبة الى المشروع ودرجة اهتمامهم أو تأثيرهم

## مشارك في مشروع

شخص يشارك في مشروع. يمكن أن يكون هذا الشخص من المستفيدين من المشروع يتلقّى خدمات و/أو يستعمل منتجات تم تطويرها من خلال المشروع، كطفل يحصل على وجبة ساخنة في المدرسة لقاء حضوره. تماماً كذلك، يمكن أن يشارك الشخص في المشروع ولكن لا يحصل على منفعة مباشرة، مثل الأساتذة الذين يشاركون في رصد حضور التلامذة في إطار مشروع تعليم يحظى بمساعدة غذائية

## تنمية بشرية

عبارة تشير الى عملية بيولوجية ونفسية واقتصادية تقضي بالتحوّل الى سن البلوغ. تشير أيضاً الى نوعية الحياة أو مستوى المعيشة الخاصة بمجموعة أو بشعب ما

## مستفيد

شخص ينال منفعة مباشرة من خلال المشاركة في مشروع

## الملحق ١

### مثل عن مخطّط شروط العمل<sup>١٣</sup>

ملامح المنظمة (الولاية، التاريخ، الإطار التشغيلي، المشاركون المستهدفون في البرامج، التمويل، النتائج المحقّقة)

إعتبارات عامة (سياق عالمي وإقليمي ووطني، تطوّرات تؤثر على البيئة الخارجية)

الأسباب التي تدفع المنظمة الى إجراء تقييم تنظيمي لقدراتها (أهداف التقييم، إدارة المخاطر، فرصة التعلّم، غيرها من القيم المُضافة)

النطاق والتركيز (مسائل عامة ومحددة يجب تقييمها)

المشاركة (مسح للمشاركة من قبل الموظفين والمتطوعين وأعضاء المجلس)

مشاركة الجهات المعنية (مسح للمشاركة من قبل المشاركين في البرنامج والجهات المانحة والشركاء وغيرهم من الجهات المعنية)

المساءلة والمسؤوليات (الفصل ما بين أدوار فريق الإدارة في المنظمة وفريق التقييم)

عملية تقييم القدرة التنظيمية (إشارة عامة الى كيفية إجراء التقييم، خطة عمل)

متطلبات التقرير (مخطط التقرير)

الاستحقاقات (أطر زمنية لخطة العمل وتسليم التقرير، عملية إبلاغ مستمرة)

مؤهلات فريق التقييم (خبرة، تجربة، مهارات لغوية)

١٣ المصدر: الوكالة الكندية للتنمية الدولية (٢٠٠٦). دليل تقييم المنظمة. غاتينو، كيبك.



## ملحق ٢

### نموذج خطة العمل

صغ هدفًا واحدًا لكل بيان مشكلة ثم إملأ الجدول بتفاصيل محددة حول الأسلوب الذي يتيح تحقيق الهدف.

بيان المشكلة:

الهدف:

أنشطة	مقاربة	إطار زمني	أشخاص مسؤولون	موارد	رصد وتقييم	رائد

بيان المشكلة: وصف لنقاط ضعف المنظمة التي تم التعرف اليها

أهداف: يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة وفي الوقت المناسب، تعليق مقتضب عما تهدف الى تحقيقه أهداف التحسين وبناء القدرات وكيف تنوي تنفيذ التحسين<sup>١٣</sup>

أنشطة: الخطوات أو الأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لتحقيق كل هدف

مقاربة: العملية التي سيتم استعمالها في بناء القدرات، مثل التدريب وإعادة هيكلة التدريب أو شراء البرمجيات

الإطار الزمني: مدة الوقت والحد الأقصى لكل عمل

الأشخاص المسؤولون: الأفراد أو وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة

الموارد: البشرية والمالية والمادية الضرورية لتحقيق كل هدف

الرصد والتقييم: مؤشرات الرصد والتقييم لتقييم بلوغ كل هدف

الرائد: القائد أو المشرف الذي سيؤمن الموافقة والمشورة الرفيعة المستوى لجهد التحسين

<sup>١٣</sup> منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤). بروياك ١ (ص. ١٨٦). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). ProPack I ( page ١٨٦). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., and Stetson, V

## الملحق ٣

### مثل عن نموذج تقرير رصد خطة عمل

تاريخ مراجعة خطة العمل:

المشاركون:

مقدمة

(ليس أكثر من صفحة واحدة لوصف الحدث وأهدافه ونتائجه الرئيسية)

التقدم المحرز منذ آخر تقييم للقدرة التنظيمية

(صف التقدم المحرز منذ آخر خطة عمل في أحد نطاقات القدرات التسعة أو أكثر إستناداً إلى المؤشرات. ضع لائحة بالعراقيل التي اعترضت الطريق والفرص الجديدة)

النطاقات التي تحتاج الى عمل

(صف الحاجات التي تم تحديدها ولخص نقاط المناقشة وفق نطاقات القدرات المناقشة.

صف أعمال أخرى يجب الإضطلاع بها من أجل المضي قدماً في تنفيذ خطة العمل.)

المتابعة

(صف الخطوات الآيلة الى إضفاء طابع مؤسسي أهم على تقييم القدرات التنظيمية المنتظم من أجل دمج خطة العمل في خطة التنفيذ السنوي التي تدعم الخطة الاستراتيجية)

الملاحق

(نسخة عن خطة العمل الأخيرة وخطة العمل المراجعة، الخ)

## المراجع

إي. بلوم، م. كينغهورن، ب. كامر (٢٠٠٦). فهم التقييم التنظيمي. إمباكت اللانيس. نقلاً عن:  
[www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=7442\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC)  
Bloom, E., Kinghorn, M. & Kummer, B. (2006). Understanding Organizational Assessments. Impact Alliance. Retrieved from [http://www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=7442\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC)

إي. بلوم، ب. ليفينجر. أداة بسيطة لتقييم القدرة. نقلاً عن:  
[www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm](http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm)  
Bloom, E. & Levinger, B. A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT). Retrieved from <http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm>

الوكالة الكندية للتنمية الدولية. (٢٠٠٦). دليل تقييم المنظمات. أوتاوا، كندا. نقلاً عن:  
[www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf)  
Canadian International Development Agency. (2006). Organization Assessment Guide. Ottawa, Canada. Retrieved from [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf)

كاريتاس أوروبا. (٢٠٠٢). الخطوط التوجيهية للتقييم الذاتي: التخطيط الإستراتيجي. نقلاً عن:  
[www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf](http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf)  
Caritas Europa. (2002). SODA Guidelines for Self-Assessment: Strategic Planning. Retrieved from <http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf>

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). إستمارة الرقابة الداخلية الخاصة ببرنامج إغاثة المصابين بالأيدز. بالتيمور، ماريلاند.  
Catholic Relief Services. (2007). AIDSRelief Internal Control Questionnaire. Baltimore, MD.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٨). مشورة حول بناء القدرات: خطوط توجيهية وأدوات للإستفادة القصوى من دعمكم التقني. بالتيمور، ماريلاند: س. ماكوركل ون. نوريم. نقلاً عن:  
[http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule\\_capbldg.pdf](http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule_capbldg.pdf)  
Catholic Relief Services. (2008). Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance. Baltimore, MD: McCorkle, C. & Norem, R. Retrieved from [http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule\\_capbldg.pdf](http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule_capbldg.pdf)

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٨). التنمية البشرية المتكاملة: المفهوم والإطار: بالتيمور، ميريلاند: ج. بوربي، ج. هاينريش، ر. زيمانك. نقلاً عن:  
<http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>

Catholic Relief Services. (2008). Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework. Baltimore, MD: Burpee, G., Heinrich, G., and Zemanek, R. Retrieved from <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). سياسة الضوابط الداخلية. بالتيمور، ميريلاند  
Catholic Relief Services. (2007). Internal Control Policy. Baltimore, MD.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). إجراء الضوابط الداخلية وقوائم التحقق المرافقة له.  
بالتيمور، ميريلاند  
Catholic Relief Services. (2007). Internal Control Procedure and Accompanying Checklists. Baltimore, MD.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). بروباك، رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون.  
Catholic Relief Services. (2004). ProPack, The CRS Project Package. Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., and Stetson, V.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). بروباك ٢، رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. بالتيمور، ميريلاند: س. هان، د. ليح، د. رينولدز، ج. شاروك، ف. ستيتسون. نقلاً عن:

<http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>  
Catholic Relief Services. (2007). ProPack II, The CRS Project Package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., and Stetson, V. Retrieved from <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>

س. كوليسون وج. بارسيل (٢٠٠٤). تعلّم الطيران: إدارة المعرفة العملية من منظمات رائدة وتعليمية. ويست سوسيكس، المملكة المتحدة: كابستون.  
Collison, C. and Parcell, G. (2004). Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations. West Sussex, UK: Capstone

لجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي. (١٩٩٤). إطار عمل الرقابة الداخلية المتكامل. نيويورك. متوفّر على الموقع التالي:

<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>  
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control: Integrated Framework. New York, NY: AIPCA. Available at <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>

مبادرة العيادات المجتمعية. (٢٠١١). تقرير عن مبادرة العيادات المجتمعية: مسح التقييم الذاتي لبناء القدرات. سان فرانسيسكو: ت. شيبليك، ك. هيلي، ك. هوارد، ر. شيريدان. نقلاً عن:  
<http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>  
Community Clinics Initiative. (2011). A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self- Assessment Survey. San Francisco, CA:

Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., and Sheridan, R. Retrieved from <http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>

مركز تنمية التعليم وبأكت (٢٠٠٦). دليل مستخدم أداة تقييم المنظمة التشاركية. نقلاً عن: [www.comminit.com/pdf/POET\\_UsersManual.pdf](http://www.comminit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf)

Education Development Center and PACT, Inc. (2006). POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool. Retrieved from [http://www.comminit.com/pdf/POET\\_UsersManual.pdf](http://www.comminit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf)

س.د. فوج (١٩٩٤). التخطيط الإستراتيجي المستند الى فريق: دليل كامل لهيكله العملية وتسييرها وتنفيذها. نيويورك: أماكوم

Fogg, C.D. (1994). Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. New York, NY: AMACOM

ر. جايمس (٢٠٠٠). السلطة والشراكة: تجارب عملية لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية. أوكسفورد: إنترناك

James, R. (2000) Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building. NGOMPS No. 12, Oxford: INTRAC

ر. جايمس (١٩٩٤). بناء قدرات الشركاء من المنظمات غير الحكومية الجنوبية: مسح للمقاربات الحالية للمنظمات غير الحكومية الشمالية. المركز الدولي لتدريب المنظمات غير الحكومية والأبحاث. سلسلة أبحاث إنترناك، المجلد ١، رقم ٥. أوكسفورد: إنترناك.

James, R. (1994). Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches. International NGO Training and Research Center. INTRAC occasional papers series, vol. 1, no. 5. Oxford: INTRAC.

مركز جونسون في جامعة غراند فالي الحكومية. دليل الممارسة الحسنة غير الربحية. نقلاً عن: [www.npgoodpractice.org/good-practice](http://www.npgoodpractice.org/good-practice)

Johnson Center at Grand Valley State University. Nonprofit Good Practice Guide. Retrieved from <http://www.npgoodpractice.org/good-practice>

ج. جونسون، ك. سكولز، ر. ويتينغتون (٢٠٠٥). البحث في إستراتيجية الشركات (الطبعة السابعة)، إيسيكس، المملكة المتحدة. فايننشيل تايمز/برينتيس هول

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005.) Exploring Corporate Strategy (7th ed.)

Essex, UK: Financial Times/Prentice Hall

س. لوستهاوس، م.ه. أدريان، ج. أندرسون، ف. كاردن، ج.ب. مونتالفان (٢٠٠٢). تقييم المنظمات: إطار عمل لتحسين الأداء. أوتاوا/واشنطن العاصمة: المركز الدولي لأبحاث التنمية وبنك التنمية بين الأمريكيتين.

Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, and G.P. Montalvan.

(2002). Organizational Assessment: A framework for improving performance.

Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre and Inter-

American Development Bank.

علم الإدارة للصحة.(٢٠١٠). التحديات في مجال بناء القدرات: مراجعة للأدبيات وأدوات مختارة. كامبريدج، م.أ.: ر. بينيت، س. ديساس، س. فورد، إي. راينز. نقلاً عن:

<http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>

Management Sciences for Health. (2010). Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools. Cambridge, MA: Bennett, R., Desai, S., Ford, S., and Rains, E. Retrieved from <http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>

مدير منظمة غير حكومية. بيبليوغرافيا عن أدوات تقييم المنظمات. نقلاً عن:

[www.ngomanager.org/dcd/2\\_Organisational\\_Development/Organisational\\_Assessment/](http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/)

NGO Manager. Organizational assessment tools bibliography., Retrieved from [http://www.ngomanager.org/dcd/2\\_Organisational\\_Development/Organisational\\_Assessment/](http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/)

باكت.(٢٠٠٩). رؤية جديدة لعقد جديد. بناء القدرات الفعّالة في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز: مكونات رئيسة لدفع هذا المجال قدماً. واشنطن العاصمة: ه. كورنمان، ب. موت، م. ريفز. نقلاً عن:

[www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf](http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf)

Pact, Inc. (2009). A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field. Washington, DC: Cornman, H., Mott, P & Reeves, M. Retrieved from <http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf>

إي. ساريوت. ٢٠٠٢. «تقييم استدامة بقاء الطفل: من أجل منهجية متشاطرة لتقييم الاستدامة في التدخلات الخاصة ببقاء الطفل». الدعم التقني لبقاء الطفل. كاليفيرتون: أو. آر. سي. ماكرو

Sarriot, E. 2002. "The Child Survival Sustainability Assessment (CSSA): For a shared sustainability evaluation methodology in child survival interventions." Child Survival Technical Support. Calverton, MD: ORC Macro.

تيرفاند. (٢٠٠٣). أداة التقييم الذاتي للقدرات. تيدينغتون، المملكة المتحدة. نقلاً عن:

[http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA\\_E-part2.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf)

Tearfund. (2003). Capacity Self Assessment (CASA) Tool. Teddington, UK.

Retrieved from [http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA\\_E-part2.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠٠٩). بناء القدرات: كتيب تمهيدي، نيويورك. نقلاً عن:

[http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG\\_](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf)

[PrimerReport\\_web1.pdf](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf)

United Nations Development Program. (2009). Capacity Development: A UNDP

Primer. New York, NY. Retrieved from [http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG\\_PrimerReport\\_web1.pdf](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf)

معهد اليونسكو الدولي لبناء القدرات في إفريقيا. (٢٠٠٦). إطار عمل بناء القدرات. أديس أبابا، أثيوبيا. ماتشي، أتسوشي. نقلاً عن:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015151179/001511/eo.pdf>

UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa. (2006). Capacity Building Framework. Addis Ababa, Ethiopia: Matchi, Atsushi. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0015151179/001511/eo.pdf>

الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. (٢٠١٠). كتيب تنمية القدرات المؤسسية والبشرية. واشنطن العاصمة.

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADT442.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf)

United States Agency for International Development. (2010). Human and Institutional Capacity Development Handbook. Washington, DC. [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADT442.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf)

شركة التعلّم العالمي. (١٩٩٥). أداة التقييم المؤسسي. براتلبورو: التعلّم العالمي

World Learning Inc. (1995). Institutional Assessment Instrument. Brattleboro: World Learning

الصندوق العالمي للطبيعة. (٢٠٠٣). دليل الى عملية تقييم المنظمات الخاص بالصندوق العالمي للطبيعة. غلاند، سويسرا.

WWF International. (2003). A Guide to the WWF Organizational Assessment Process. Gland, Switzerland.

## قراءات موصى بها

مجتمع الممارسة ويكي، مع مراجع عن مجتمع الممارسة.

The Community of Practice Wiki, with resources on communities of practice.

<http://cpsquare.org/wiki/Welcome>

مكتبة الإدارة الحرّة. مجموعة من الروابط والمقالات عن إدارة الموارد البشرية.

Free Management Library. A collection of links and articles on human resource

management. [http://managementhelp.org/hr\\_mgmnt/hr\\_mgmnt.htm](http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm).

إدارة المعرفة من أجل التنمية. معلومات عن إدارة المعرفة، بما في ذلك الأحداث والموارد ومجتمع الممارسة.

Knowledge Management for Development, information about knowledge

management including events, resources, and community of practice. [www.km4dev.org](http://www.km4dev.org)

جمعية إدارة الموارد البشرية. نماذج وأدوات ومنتشورات عن مواضيع الموارد البشرية.

The Society for Human Resource Management. Templates, tools, and

publications on human resource topics. <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>

هيئة الأمم المتحدة للمرأة: هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. أدوات للمساعدة في تعميم مراعاة المنظور الجنساني

UN Women: United Nations Entity for Gender Advancement and the

Empowerment of Women. Tools to assist in gender mainstreaming. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>





# الفصل ٣ : دليل الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة



بلي



## المحتويات

١	الفصل ٣: دليل الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة.....
٢	هدف هذا الدليل.....
٢	ما هي وظيفة دليل الصحة والخدمات الإنسانية؟.....
٢	ملخص دليل الصحة والخدمات الإنسانية.....
٤	المبادئ الأساسية.....
٦	نظرة عامة على الأنظمة.....
٩	متطلبات ما قبل منح الهبة.....
١١	متطلبات ما بعد الهبة.....
٢٥	متطلبات ما بعد انتهاء الهبة.....
٢٧	مبادئ الكلفة.....
٤٨	المسرد.....
٥٢	المراجع.....

# الفصل ٣ : دليل الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة



أطفال برازيليون يعيشون في مخيم للأشخاص  
الذين لا ملك لهم.

## هدف هذا الدليل

يُطلب من المنظّمات التي تنال هبات من حكومة الولايات المتحدة أن تتّبع أنظمةً محدّدةً في خلال تطبيق الأنشطة المتعلّقة بالمنح. وتمنح الوكالات الحكوميّة المختلفة تلك الهبات. ولكلّ وكالة تابعة للحكومة الأميركيّة أنظمة خاصّة بها في إدارة الهبات التي تصدرها. يهدف هذا الدليل إلى مساعدة متلقّي الهبة على إدارة هبات وزارة الصحة والخدمات الإنسانيّة الأميركيّة فتُغطّي الأنظمة بشكل عام الأحكام العامة والمتطلّبات الواجب استيفاؤها ما قبل منح الحكومة الأميركيّة هبتها وما بعد منح الهبة وانتهاء الهبة. ولهذه الأنظمة أثر الدفع المنهمر على المتلقّين لهبات وزارة الصحة والخدمات الإنسانيّة الفرعيين. وقد ركّز هذا الدليل على الأنظمة الأساسيّة السارية على هبات وزارة الصحة والخدمات الإنسانيّة. ويجدر لفت انتباه مستخدمي الدليل بأنّه لا يغطّي بشكل كامل المتطلّبات كلّها كما وتشجيعهم على الإشارة إلى الأنظمة التي يرغبون في تفاصيلٍ إضافيّة عنها على التوالي. أمّا الأنظمة السارية فتُرد في ملحق هذا الدليل.

## ما هي وظيفة دليل الصحة والخدمات الإنسانية؟

يُلقي الدليل نظرةً عامّةً على الأنظمة السارية على هبات الصحة والخدمات الإنسانية ويسلّط الضوء على الأساسي منها كما يُعطي مراجع للقراءات الإضافيّة. ويُعتبر الامتثال لأنظمة الهبات مهمّاً من أجل بناء علاقات عمل مستدامة مع وكالات الحكومة الأميركيّة مانحة الهبات للدعم المستمرّ في تنفيذ الأنشطة الواردة في برامج المساعدة خاصّتهم.

## ملخص دليل الصحة والخدمات الإنسانية

يُعطي هذا الدليل فكرة عن أهمّ أنظمة الحكومة الأميركيّة السارية على هبات الصحة والخدمات الإنسانية. وهو يُلخّص المتطلّبات الرئيسيّة في خلال فترة ما قبل منح هبة الصحة والخدمات الإنسانية وما بعد منح الهبة وبعد إنهاءها. وتُغطّي الأنظمة السارية هبات الصحة والخدمات الإنسانية ما يلي:

١. CFR ٤٥-٤٠ - المتطلّبات الإدارية الموحّدة لمنح الهبات والهبات الفرعيّة لمؤسسات التعليم العالي والمستشفيات والمنظّمات غير الربحيّة الأخرى والمنظّمات التجاريّة وبعض الاتفاقات مع الولايات والحكومات المحليّة والحكومات الهنديّة القبليّة.
٢. CFR ٢٣٠-٢ (التعميم A-١٢٢) - مبادئ الكلفة للمنظّمات غير الربحيّة.
٣. بيان سياسة الهبات الخاص بالصحة والخدمات الإنسانية
٤. التعميم A-١٣٣ - الخطوط التوجيهيّة للتدقيق



قد يُفضي عدم الامتثال لتلك الأنظمة إلى عدم سماح وزارة الصحة والخدمات الإنسانية بالتكلفة أو تعليقها و/أو إنهاء الهبة الممنوحة للمنظمة المتلقية، مما قد يؤثر على العلاقات مع الوكالات الحكومية الأميركية الأخرى المانحة للهيئات في استثمارات الطلب المقبلة أو الاقتراحات المقبلة التي قد تتقدم بها المنظمة المتلقية.

لا بدّ لمستخدمي الدليل أن يتنبهوا إلى الأنظمة التي تنطبق عليهم كمتلقين أو كمتلقين فرعيين ونشير إلى توفرّ القراءات الإضافية بشأن الأنظمة في المواقع الخاصة بالأنظمة ومواقع الحكومة الأميركية الواردة في نهاية هذا الدليل. وتدخّل المتطلّبات الخاصة بالهيئات في إشعار الهيئة الصادر عن القسم التشغيلي.

## المبادئ الأساسية

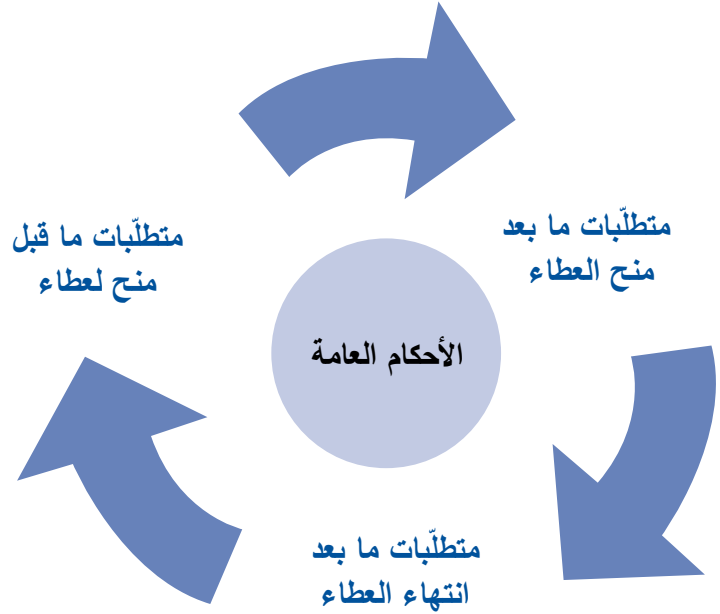
- الامتثال للمتطلبات التنظيمية - على المتلقّي أن ينفذ أنشطة مشاريع تتماشى مع المتطلبات النظامية كافة السارية على هيئات وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأميركية.
- إدارة الموارد الجيدة - يفترض بالمتلقّي أن يُظهر إدارة جيّدة للموارد المتوقّرة له بموجب الهبة عندما يعمل على تحقيق أهداف المشروع.

### هيكلية الصحة والخدمات الإنسانية

يُدير مكتب الوزير وزارة الصحة والخدمات الإنسانية. وبما أنّ الوزارة وكالة مانحة فدرالية، فهي مسؤولة عن الاضطلاع بمهمّتها بطريقة فعّالة مقابل الكلفة وبما يتماشى مع المتطلّبات السارية. أمّا أنشطة الصحة والخدمات الإنسانية فتأتي بموجب الهيئات والاتفاقات التعاونية.

وتقع برامج هيئات الصحة والخدمات الإنسانية تحت مسؤولية ١٢ قسمًا تشغيليًا بما في ذلك الموارد الصحية وخدمات الإدارة ومراكز ضبط الأمراض والوقاية منها (بيان سياسة هيئات الصحة والخدمات الإنسانية - الملحق ٣).

في ليسوتو، يربط أحد السكان المحليين على ظهر الحمار أكياس الطعام التي تؤمنها عيادة بوبيتي Bobete Clinic من خلال برنامج تغذية لينقلها إلى المناطق الجبلية المحيطة. تدعم المنظمة العيادة والمجتمع المحيط من خلال مجموعة واسعة من المشاريع.



تطبق الأنظمة على المستفيدين الأساسيين والثانويين كلهم من منح واتفاقات هيئات الصحة والخدمات الإنسانية.

## نظرة عامة على الأنظمة

### بيان سياسة هيئات الصحة والخدمات الإنسانية

يهدف البيان إلى توفير الشروط والأحكام العامة للهيئات الاستثنائية وهيئات الاتفاقات التعاونية التي تمنحها وزارة الصحة والخدمات الإنسانية في الأقسام التشغيلية كافة ضمن الوزارة.

يشتمل بيان سياسة هيئات الصحة والخدمات الإنسانية على أربعة أجزاء وملحق كما يلي:

- الجزء الأول: عملية منح الهيئات
- الجزء الثاني: الشروط والأحكام الخاصة بهيئات الصحة والخدمات الإنسانية
- الجزء الثالث: نقاط الإتصال
- الجزء الرابع: القسم التشغيلي - معلومات خاصة والشروط والأحكام

### ٤٥ CFR ٤ - متطلبات إدارية موحدة

تؤسس هذه الوثيقة لمتطلبات إدارية موحدة لهيئات الصحة والخدمات الإنسانية واتفاقات الهيئات الممنوحة لمؤسسات التعليم العالي والمستشفيات والمنظمات غير الربحية. وتطبق المتطلبات على المتلقين والمتلقين الفرعيين كافة لهيئات الصحة والخدمات الإنسانية واتفاقاتها. وقد لا تفرض الوزارة المتطلبات الإضافية إلا في حال كان ذلك مطلوباً بشكل خاص في النظام الفدرالي أو في الأمر التنفيذي.

في الـ CFR ٤٥ CFR ٤ ستة فروع وملحق كما يلي:

- الفرع أ: عام
- الفرع ب: متطلبات ما قبل منح العطاء



- الفرع ج: متطلبات ما بعد منح العطاء
- الفرع د: متطلبات ما بعد انتهاء العطاء
- الفرع هـ: أحكام خاصة للهيئات الممنوحة إلى المنظمات التجارية
- الفرع و: النزاعات

## ٢ CFR ٢٣٠ (التعميم أ- ١٢٢): مبادئ الكلفة

يضع هذا التعميم المبادئ الآيلة إلى تحديد الهبات والعقود والاتفاقات الأخرى مع المنظمات غير الربحية. وهي لا تنطبق على الكليات والجامعات التي يغطيها مكتب الإدارة والموازنة، التعميم A-٢١، «مبادئ الكلفة للمؤسسات التعليمية» التابعة للدولة والحكومات المحلية والحكومات الهندية القبلية المعترف بها فدراليًا والتي يغطيها تعميم مكتب الإدارة والموازنة A-٨٧، «مبادئ الكلفة للولايات والحكومات المحلية والقبلية الهندية». تهدف المبادئ إلى التأكد من أنّ الحكومة الفدرالية تتحمل قسطها من الكلفة ما عدا في المجالات التي يحظر فيها القانون ذلك أو يمنعه.

يشتمل الـ CFR ٢٣٠ (التعميم أ- ١٢٢) على ثلاثة ملاحق كما يلي:

- الملحق أ: المبادئ العامة
- الملحق ب: بنود الكلفة المختارة
- الملحق ج: المنظمات غير الربحية غير الخاضعة لهذا التعميم

## الأحكام العامة

- هدف الإصدارات الأخرى وسريتها وتحديداتها والأثر عليها

## الانحرافات (٤,٤ CFR ٥٥- بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

- مكتب الهبات وإدارة المكتسبات الذي قد يمنح استثناءات لوكالات وزارة الصحة والخدمات الإنسانية المانحة لفئات من الهبات أو من المتلقين الخاضعين لمتطلبات هذا الجزء إلا في حال كانت هذه الاستثناءات ممنوعة بموجب النظام.
- يمكن لوكالات الهبات في الوزارة أن تطبق متطلبات أكثر تقييداً على فئة من الهبات أو المتلقين بعد موافقة مكتب الهبات وإدارة المكتسبات بالتشاور مع مكتب الإدارة والموازنة.
- يمكن وكالات منح الهبات في وزارة الصحة والخدمات الإنسانية أن تطبق متطلبات أقل تقييداً من دون موافقة مكتب الهبات وإدارة المكتسبات عند منح هبات صغيرة (حتى ١٠٠,٠٠٠ د.أ.) ما عدا بالنسبة إلى المتطلبات الواردة في النظام.
- تؤخذ الانحرافات بعين الاعتبار في حال سهلت تسلم الخدمات الشاملة أو المتكاملة أو الهبات المجمعة من مصادر متعددة.



يصل المهاجرون المرهّلون إلى هندوراس، إلى منطقة الترحيل، حيث يحصل المهاجرون الآتون من الولايات المتحدة على خدمات عديدة، من بينها النقل والتواصل مع أسرهم والعناية الصحية، وأشكال أخرى من الدعم.

• قد لا تُمنح الانحرافات في حال كانت تؤثر على نزاهة البرنامج.

**الهيئات الفرعية (٤٥CFR٤,٥)، الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)**  
تنطبق المتطلبات المتوفرة في ٤٥CFR٤,٥ الجزء ٧٤ (ما عدا الأقسام ٧٤,١٢ و٧٤,٢٢) على الهيئات الفرعية إلا إذا كانت غير متماشية مع المتطلبات النظامية.

## متطلبات ما قبل منح الهبة

**سياسات ما قبل منح الهبة (٤٥CFR٤,١١)**

- لا يتم استخدام الهبة أو الاتفاق التعاوني إلا عندما يكون الهدف الأساسي من المعاملة تحقيق غاية للمصلحة العامة للدعم أو التحفيز الذي يأذن به النظام الفدرالي.
- بالنسبة إلى الاتفاقات التعاونية، يُتوقع المشاركة المهمة بين الوكالة التنفيذية والدولة أو الحكومة المحلية أو المتلقين الآخرين عندما ينفذون النشاط المذكور في الاتفاق.
- يُستخدم عقد عندما يكون الهدف الرئيس اكتساب عقار أو شراء خدمات لمصلحة الوكالة المانحة للهبة التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية ولاستخدامها.

## عملية التقديم باستمارات الطلب (بيان سياسة الهبة الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الأول)

**أنواع الاستمارات وكتب إعلان النوايا**

نظام فترة المشاريع - يمكن الموافقة على مشروع لسنواتٍ متعدّدة يتم تمويله على أساس تراكمي سنوي يعرف باسم «فترات الميزانية». يؤمن هذا النظام للمتلقّي تعليمات بشأن نيّة القسم التشغيلي باللجوء إلى تمويل غير تنافسي في خلال فترة المشروع الحائز على الموافقة طالما أنّ المعلومات المطلوبة مقدّمة والأموال متوفّرة وبعض المعايير مُحترَم.

تستخدم وزارة الصحة والخدمات الإنسانية أنواع الاستمارات والطلبات للتمويل بموجب نظام فترة المشروع:

١. **استمارة طلب جديد:** هي طلب مساعدة مالية لمشروع أو نشاط لا يتلقّى حالياً الدعم ولا بدّ أن يدخل منافسة من أجل الحصول على الدعم المطلوب إلا إذا تبرّر أنّها استمارة طلب أحادية المصدر.
٢. **استمارة طلب الاستمرار بالتنافس - طلب تمويل من أجل تجديد فترة مشروع** أُشرفت على الانتهاء لفترة مالية إضافية أو أكثر (مسمّاة «قطعة تنافسية»). يسمّى هذا النوع من الاستمارات في بعض الأحيان «تجديداً». لا بدّ لهذا النوع من الاستمارات أن يتنافس من أجل الحصول على الدعم على غرار تنافس الاستمارات الجديدة.
٣. **إستمارة طلب التمويل الإضافي - طلب لزيادة الدعم في فترة مالية جارية من أجل توسيع نطاق المشروع أو البرنامج الحائز على الموافقة أو لتلبية زيادة غير متوقّعة في التكاليف.** قد يُحدّد الطلب التغييرات المطلوبة في الميزانية لما تبقى من فترة المشروع وللفترة المالية

الجارية منه. أمّا استثمارات طلب التمويل الإضافي التي تطلب توسيعاً للبرنامج (تغييراً في النطاق) فلا بدّ أن تخضع لمراجعة موضوعية ويطلب منها عامة أن تتنافس للحصول على الدعم. من جهة أخرى، يمكن منح طلبات الدعم الإداري الإضافي من دون مراجعة موضوعية أو أي تنافس يذكر.

٤. **استمارة الطلب المراجعة (المعدّلة)** - استمارة غير ممولة قد عدّلها الطالب على أثر المراجعة الموضوعية وأعاد تقديمها لتخضع لدورة المراجعة التالية.

٥. **استمارة طلب الاستمرار غير التنافسي** - هي طلب تمويل، بغض النظر إذا سمى القسم التشغيلي الطلب استمارة أو تقريراً مرحلياً عن التقدّم أو تقرير أداء من أجل تأمين التمويل في الفترة المالية الثانية أو التالية ضمن قطعة تنافسية حائزة على الموافقة. لا تتنافس استثمارات الاستمرار غير التنافسي مع الاستثمارات الأخرى بغية الحصول على دعم.

تدعو إعلانات فتح فرص التمويل الصادرة عن وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأفرقاء إلى تقديم الاستثمارات الكاملة في البداية.

### **استثمارات طلب المساعدة المالية من وزارة الصحة والخدمات الإنسانية (٤٥CFR٧٤,١٢)؛ بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الأول - المستند (٢)**

- تستخدم وكالات منح الهبات التابعة للوزارة لسلسلة الاستثمارات المعيارية ٤٢٤، (SF-٤٢٤) بالإضافة إلى أدبيات البرامج الخاصة بها عند الإمكان.
- تعتمد وكالات منح الهبات التابعة للوزارة التي لا تستخدم SF-٤٢٤ إلى وضع إشارة على الاستثمار التي يعتمدونها لشرح ما إذا كانت الاستثمار خاضعة لمراجعة الدولة بموجب الأمر التنفيذي رقم ١٢٣٧٢.
- لا ينطبق هذا القسم على المتلقين الفرعيين.

### **الحظر والتعليق (٤٥CFR٧٤,١٣)؛ بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الأول)**

يُمنع المتلقّي من المشاركة في الهبات الفرعية والعقود مع بعض الأطراف الذين يكونون محظورين عن المشاركة في برامج المساعدة الفدرالية أو أنشطتها أو معلقين عنها أو مستبعدين عنها أو غير قابلين للتقدم بطلبها.

### **شروط الهبات الخاصة (٤٥CFR٧٤,١٤)؛ بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الأول)**

- ظروف يمكن في ظلّها وكالات منح الهبات التابعة للوزارة أن تفرض متطلبات إضافية على المتقدم بالطلب أو المتلقّي بحسب الحاجة وبغض النظر عن القسم ٧٤,٤، بما في ذلك الأوضاع التي يكون فيها المتقدم بالطلب:

- ذا ماضٍ سيء الأداء
- غير مستقرّ مالياً
- ذا نظام إداري لا يلبي المعايير المذكورة في هذا الجزء

- لم يمتثل للأحكام والشروط الخاصة بهيات سابقة
- غير مسؤول في مجالات مختلفة
- متطلبات إضافية لا بدّ من نقلها إلى المتلقّي خطياً.
- ترفع وكالة منح الهيات التابعة للوزارة بسرعة أي متطلبات إضافية فور تصحيح الشروط وتلبيتها.

#### **الشهادات وبيانات الوقائع (CFR٧٤.٤٥. ١٧ ؛ بيان سياسة الهيات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)**

- على المتلقّي أيضاً تقديم شهادات وبيانات وقائع سنوية لوكالة منح الهيات التابعة للوزارة في حال كان لديها علاقات قائمة ومستمرّة مع وكالة منح الهيات التابعة للوزارة
- يجب أن تكون الشهادات وبيانات الوقائع موقعة من مسؤول مخول يؤكد امتثال المتلقّي للمتطلبات ذات الصلة.

## متطلبات ما بعد الهبة

### الإدارة المالية وإدارة البرامج

تسمح الإدارة المالية وإدارة البرامج بتطبيق سلسلٍ لأنشطة المشروع. وهي تشتمل على وضع المعايير لأنظمة الإدارة المالية وطرق الدفع والقواعد الآيلة إلى تلبية متطلبات مشاطرة الكلفة ومقابلتها والمحاسبة لمداخل البرنامج والموافقة على مراجعة الميزانية والتدقيق وتحديد التكاليف المسموحة وتحديد توافر الأموال.

### معايير أنظمة الإدارة المالية (CFR ٤٥.٤٠١) ؛ بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

لا بد أن تنتقل الأنظمة التاريخ المالي للأداء وأن تؤمن التالي:

- الإفصاح الدقيق والجاري والكامل عن النتائج المالية لكل من المشاريع والبرامج التي ترعاها وزارة الصحة والخدمات الإنسانية
- سجلات تحدّد بشكل دقيق مصادر التمويل واستمارات الطلب للأنشطة التي ترعاها وزارة الصحة والخدمات الإنسانية
- السيطرة الفاعلة على الأموال والأموال والأصول الأخرى والمساءلة بشأنها
- مقارنة المصروفات مع المبالغ الواردة في الموازنة لكل هبة
- الإجراءات الخطية للتقليل من الوقت الفاصل بين تحويل المال من خزينة الدولة (الأميركية) إلى المتلقّي وإصدار المتلقّي لأهداف البرنامج
- الإجراءات الخطية لتحديد ما إذا كانت التكاليف منطقية ومخصّصة بالطريقة المناسبة ومسموح بها بموجب أحكام مبادئ التكاليف الفدرالية السارية وشروط الهبة وأحكامها.
- سجلات المحاسبة، بما في ذلك السجلات الحسابية التي تدعمها وثائق من المصدر

تسمح الإدارة المالية وإدارة البرامج بتطبيق سلسلٍ لنشاطات المشاريع.

### طرق الدفع (CFR ٤٥.٢٢٠٤٤) بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الأول)

يفترض بطرق الدفع أن تقلل من الوقت بين تحويل الأموال من الخزينة الأميركية وإصدار المتلقّين للشيكات أو المبالغ بطرق أخرى. يُدفع للمتلقّين مسبقاً بشرط أن يبقوا على استعدادهم وأن يظهروا رغبتهم في المحافظة على الإجراءات الخطية التي تقلل من الوقت بين التحويل وأنظمة صرف الأموال والإدارة المالية التي تستوفي معايير ضبط الأموال والمساءلة. أما التسديد فهو الطريقة المفضّلة عندما لا يُمكن استيفاء المتطلّبات السابقة الذكر. وفي حال لم يستوف المتلقّي متطلبات الدفع المسبق ولم يكن مؤهلاً للسداد بسبب النقص في صافي رأس المال عندئذ يمكن لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية أن تؤمن النقد على أساس صافي رأس المال.

تكون السلف النقدية للمنظمة المتلقية محدودة بالحد الأدنى المطلوب وتكون مؤقتة بما يتناسب مع النقد المطلوب فوراً من المنظمة المتلقية حتى تتمكن من تحقيق الهدف من البرنامج أو المشروع

الحائز على الموافقة. وعند الإمكان، يتم تجميع السلف لتغطية الحاجات النقدية المتوقعة مسبقًا للهيئات كافة التي تمنحها الوكالات المانحة التابعة للوزارة إلى المتلقين.

لا تحجب الوكالة المانحة للهيئات التابعة للوزارة أي مدفوعات مقابل أي رسوم أو أتعاب مناسبة يتكبدها المتلقي في أي مرحلة من مراحل فترة المشروع إلا في ظل الظروف التالية:

- عدم امتثال المتلقي لأهداف المشروع أو شروط الهبة وأحكامها أو متطلبات رفع التقارير الخاصة بالوكالة المانحة للهبة والتابعة للوزارة.
- تخلف المتلقي أو المتلقي الفرعي عن سداد دين للولايات المتحدة.

ما عدا في الظروف التي يكون فيها المتلقي متخلفًا عن السداد كما هو مذكور آنفًا، لن تطلب وزارة الصحة والخدمات الإنسانية حسابات إيداع منفصلة للأموال التي تُمنح للمتلقي أو تحدّد متطلبات أهلية لإيداع الأموال الممنوحة للمتلقي. ومع ذلك، على المستفيد أن يكون قادرًا على الخضوع للمساءلة لجهة استلام الأموال والالتزامات المرتبطة بها والإنفاق منها.

تودع السلف من الأموال الفدرالية في حسابات مضمونة متى كان ذلك ممكنًا. ويفترض بالمتلقي أيضًا أن يبقي السلف من الأموال الفدرالية في حسابات بفائدة إلا في حال انطباق شرط أو أكثر من الشروط التالية:

- ينال المستفيد أقل من ١٢٠,٠٠٠ من الهبات الفدرالية في السنة الواحدة
- لا يتوقع من أفضل حساب بفائدة أن يدرّ فائدة فائضة أكثر من ٢٥٠ دولارًا أميركيًا في السنة على أرصدة الأموال الفدرالية
- يطلب المودع متوسطًا أو رصيدًا بالحد الأدنى يكون مرتفعًا إلى حدّ أنه لن يكون ذي جدوى ضمن موارد النقد الفدرالية وغير الفدرالية

### مشاركة الكلفة أو مقابلتها (CFR ٤٥, ٢٣, ٧٤) بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

غالبًا ما يُستخدم مصطلحا «مشاركة الكلفة» و«المقابلة» الواحد بدلًا من الآخر. ويعني مصطلح «المقابلة» نسبة مئوية محدّدة في النظام، أكانت النسبة من المشاركة غير الفدرالية ثابتة أو محدّدة بالحد الأدنى وهي نسبة يفترض بالمتلقي المساهمة فيها من أجل أن يكون مؤهلًا للحصول على التمويل الفدرالي. أما «مشاركة الكلفة» فتعني الحالة التي يكون فيها المتلقي يشارك في كلفة مشروع غير المشاركة النظامية المطلوبة.

تشمل معايير مشاركة الكلفة ومقابلتها ما يلي:

- أن تكون مفتوحة للتحقق منها في سجلات المتلقي
- ألا تكون داخلة كمساهمات لأي مشروع أو برنامج آخر مدعوم فدراليًا
- أن يكون ضروريًا ومنطقيًا لتحقيق مناسب وفعال لأهداف المشروع أو البرنامج
- أن يكون مقبولًا ضمن مبادئ الكلفة النافذة
- لا يفترض أن تدفعه الحكومة الفدرالية بموجب هبة أخرى إلا في الحالات التي تسمح بها الأنظمة الفدرالية لاستخدامها في مشاركة الكلفة ومقابلتها
- يفترض أن تتصّل عليها الميزانية الحائزة على الموافقة



- يجب أن تتماشى مع الأحكام الأخرى التابعة لـ CFR ٤٥٤ ٧٤ المطلوبة بالنظام

### دخول البرنامج (CFR ٤٥٤, ٧٤, ٢٤) بيان سياسة الهيئات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يعني دخل البرنامج إجمالي الدخل الذي اكتسبه المتلقي أو المتلقي الفرعي أو المتعاقد بموجب هبة. يتولد الدخل بشكل مباشر من الأنشطة التي تدعمها الهيئة أو نتيجة لها. أما دخل البرنامج الذي يتأتى في خلال فترة المشروع فيبقى مع المتلقي. يمكن استخدام الدخل بالتماشى مع شروط الهيئة وأحكامها بطريقة أو بأخرى على الشكل التالي:

١. إضافته إلى الأموال المعقودة للمشروع أو البرنامج واستخدامها لأهداف المشاريع والبرامج الأخرى الممكنة لاحقاً
٢. استخدامها لتمويل الحصّة غير الفدرالية من المشروع أو البرنامج
٣. حسمها من إجمالي كلفة المشروع أو البرنامج المسموح بها والتي تركز إليها الحصّة الفدرالية من الكلفة

عندما تأذن الوكالة المانحة للهيئة التابعة للوزارة بالتصرّف بدخل البرنامج كما هو مذكور في الخيار ١ أو الخيار ٢ أعلاه، يمكن استخدام دخل البرنامج الفائض عن الحدود الموضوعه بحسب الخيار ٣ أعلاه. في حال لم تحدّد الوكالة المانحة للهيئة الشروط والأحكام لجهة استخدام دخل البرنامج، ينطبق الخيار ٣ عندئذ مباشرةً على المشاريع والبرامج كافة ما عدا البحوث.

وفي حال لم تنصّ الشروط والأحكام على خلاف ذلك، لا يكون للمتلقي أي موجبات حيال وزارة الصحة والخدمات الإنسانية في ما يتعلق بدخل البرنامج الذي يكتسبه من رسوم الترخيص والإتاوات للمواد الخاضعة لحقوق النشر وبراءات الاختراع وطلب الحصول على براءات الاختراع والعلامات التجارية والاختراعات القائمة بموجب الهيئة.

### مراجعة مخطط الموازنة والبرنامج (CFR ٤٥٤, ٢٥, ٧٤) بيان سياسة الهيئات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

قد تشمل الموازنات إمّا على قيمة الحصص الفدرالية وغير الفدرالية أو على الحصّة الفدرالية وحسب، وهذا وقف على متطلبات وكالة منح الهيئات التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية. يجب أن تكون مرتبطة بالأداء لأهداف تقييم البرنامج عندما يكون ذلك مناسباً. يُطلب من المستفيدين أن يرفعوا التقارير بشأن الانحرافات عن خطط الموازنة والبرنامج وأن يطلبوا موافقات مسبقة لمراجعات خطة الموازنة والبرنامج. قد لا تفرض الوكالات المانحة للهيئات التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية أي متطلبات موافقة مسبقة لموادٍ مُحدّدة.

يمكن أن تشمل الأوضاع التي تتطلب من المتلقي أن ينال موافقات مسبقة من وكالة منح الهيئات التابعة للوزارة على التالي:

١. تغيير في حجم المشروع أو البرنامج أو في هدفه
٢. تغيير في الأشخاص الأساسيين المحددين في استمارة الطلب أو وثيقة الهيئة
٣. غياب الموظفين الأساسيين الموافق عليهم في المشروع لأكثر من ثلاثة أشهر أو تخفيض بنسبة ٢٥٪ من الوقت الذي يخصّصونه للمشروع
٤. الحاجة إلى المزيد من التمويل الفدرالي

في إطار مبادرة كاسافا  
Great Lakes Cassava  
Initiative بقيادة المنظمة،  
يستخدم الوكلاء الميدانيون  
نماذج تعتمد على الحاسوب  
(تطوّرت بمساعدة جامعة كورنل  
Cornell University) لتسهيل  
ريّ الحقول للمزارعين وتكثيف  
الحوارات المبنية على معرفتهم  
واهتماماتهم.

٥. دمج التكاليف التي تتطلب موافقة مسبقة بما يتماشى مع تعاميم مكتب الإدارة والموازنة، عدا إذا تنازلت وكالة منح الهبات عن الأمر
٦. تحويل الأموال المحددة لمخصصات التدريب (الدفع المباشر للمتدربين) إلى فئات أخرى من النفقات
٧. تحويل أي عمل أو التعاقد للقيام بأي عمل بموجب هبة إلا إذا كانت الوكالة المانحة للهبة أعطت الموافقة
٨. إدخال تكاليف البحوث الخاصة برعاية المرضى في الهبات من أجل البحوث الممنوحة لأداء عمل بحثي

ما عدا في الحالتين ١ و ٤ أعلاه، تكون الوكالة المانحة للهبة مخولة أن تختار، إذا ما شاءت التنازل عن الموافقات الخطية المسبقة المرتبطة بالكلفة والإدارية المطلوبة في هذا الجزء وفي ملحقاته.

يمكن منح التنازلات الإضافية بحسب حاجات المتلقين وطلباتهم. لا تكون الموافقات الممنوحة تماشيًا مع أحكام هذا القسم صالحة إلا إذا كانت مكتوبة وموقعة من المسؤولين المختصين في وزارة الصحة والخدمات الإنسانية.

### متطلبات التدقيق (CFR ٤٥,٢٦ ٧٤,٢٦ بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

التدقيق هو المراجعة التلقائية أو التقييم التلقائي الذي يتم للتحقق ما إذا كانت الحسابات الداخلية وأنظمة الضبط الأخرى تؤمن ضمانة منطقية لما يلي:

- أن العمليات المالية جارية بالشكل المناسب
- أن التقارير المالية تتم في الوقت المناسب وهي عادلة ودقيقة
- أن الهيئة العاملة امتثلت للقوانين المرعية للإجراء والأنظمة وشروط الهبة وأحكامها
- أن الموارد مدارة ومستخدمة بطريقة اقتصادية وفعالة
- أن النتائج والأهداف المرجوة تتحقق بطريقة فعلية

يكون المتلقون (من غير المؤسسات الفدرالية) والمتلقون الفرعيون خاضعين لمتطلبات التدقيق الواردة في تعميم مكتب الإدارة والموازنة A-١٣٣ كما هي مطبقة في CFR ٤٥,٢٦ ٧٤,٢٦ أو متطلبات التدقيق المنصوص عليها في CFR ٤٥,٢٦ ٧٤,٢٦ (د) وفي بيان سياسة الهبات الخاص بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية (لأنواع المنظمات التي لا ينطبق عليها التعميم مباشرة A-١٣٣). وبشكل عام، يتطلب التعميم A-١٣٣ من المنظمة غير الربحية (بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي) التي تتفق ٥٠٠,٠٠٠ د.أ. أو أكثر في السنة بموجب الهبات الفدرالية والاتفاقات التعاونية و/أو عقود المشتريات أن تخضع لتدقيق سنوي. ولا بد للتدقيق أن يتطابق مع المعايير المحددة في معايير التدقيق الحكومي المقبولة بشكل عام.

أما المنظمات الربحية فيطلب منها أن تخضع لتدقيق غير فدرالي في حال كانت، وفي خلال سنواتها المالية، قد أنفقت ما مجموعه ٥٠٠,٠٠٠ دولار أميركي أو أكثر بموجب هبة أو أكثر كمتلق مباشر و/أو كمتلق فرعي.



يخضع المتلقون الأجانب إلى متطلبات التدقيق نفسها التي تخضع لها المنظمات الربحية المحددة في CFR ٧٤,٢٦ (د).

### التكاليف المسموح بها (CFR ٧٤,٢٧ ٥٥)؛ وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني؛ CFR ٢٣٠ الملحق ب)

لكل نوع من المتلقين مجموعة من المبادئ الفدرالية التي تنطبق على تحديد التكاليف المسموح بها. ويتحدد مدى السماح بالتكاليف بما يتماشى مع مبادئ الكلفة السارية للتطبيق على الهيئة التي تتكبد التكاليف.

### فترة توفر الأموال (CFR ٧٤,٢٨ ٥٥)؛ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الأول)

عندما تكون فترة التمويل محددة، يمكن للمتلق أن يحمل الهبة التكاليف المسموح بها وحسب والتي تكون ناتجة عن الموجبات التي يتكبدتها في خلال فترة التمويل وأي تكاليف أخرى سابقة للهبة تسمح بها وكالة منح الهبات التابعة للوزارة.

### معايير الملكية

تحدد معايير الملكية المعايير الموحدة التي ترضى إدارة الملكية التي تؤثتها الوزارة والتصرف بها أو تلك التي تكون تكاليفها واقعة مباشرة على عاتق مشروع تدعمه هبة من الوزارة.

لكل نوع من المستفيدين مجموعة مبادئ فدرالية معينة تطبق عند تحديد الكلفة المسموح بها.

### تغطية التأمين (CFR ٧٤,٣١ ٥٥)؛ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

كحد أدنى، على المتلقين أن يؤمنوا تغطية التأمين المقابلة للملكية العقارية والمعدات المكتسبة بأموال الوزارة كما هي الحال بالنسبة إلى ملكية المتلقي الأخرى.

### الملكية العقارية (CFR ٧٤,٣٢ ٥٥)؛ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يفرض السند العقاري (المحدد لعقار والذي يشمل التحسينات الحاصلة على الأرض والمنشآت عليها، باستثناء الأدوات المنقولة والمعدات) على المتلقي الخاضع للشرط أن يستخدم المتلقي العقار لغاية المشروع الموافق عليها طالما تدعو الحاجة ولا يتقل العقار بأي عبء من دون موافقة وكالة منح الهبة التابعة للوزارة.

يحصل المتلقي على الموافقة الخطية من وكالة منح الهبات التابعة للوزارة لاستخدام العقار في مشاريع أخرى تحظى برعاية فدرالية عندما يعتبر المتلقي أنه لم يعد يحتاج العقار لغايات المشروع الأساسي. يكون استخدام العقار لمشاريع أخرى محدودًا بالمشاريع التي تحظى برعاية فدرالية. عندما تنتفي الحاجة إلى العقار لغايات المشروع يطلب المتلقي الحصول على تعليمات التصرف بالعقار من وكالة منح الهبات التابعة للوزارة أو من خلفها.

### العقارات المملوكة فدراليًا والعقارات المعفية (CFR ٧٤,٣٣ ٥٥)؛ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يبقى سند العقار المملوك فدراليًا في عهدة الحكومة الفدرالية. ويرفع المتلقون سنويًا إلى وكالة منح الهيئات التابعة للوزارة جردة بالعقارات المملوكة فدراليًا التي هي تحت رعايتهم. وعند اكتمال الهبة أو عندما لا يعود المتلقى بحاجة إلى العقار، يخطر المتلقى الوكالة المانحة للهبة التابعة للوزارة من أجل أن تتمكن من استخدامه لاحقًا.

### المعدّات (٤٥ ٤٣٤,٤ CFR)، بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني

يكون سند ملكية المعدات التي يكتسبها المتلقى لأموال وزارة الصحة والخدمات الإنسانية معه (وتتحدّد هذه السندات على أنها ملكية شخصية مادية غير قابلة للإنفاق يتمّ تحميلها للهبة. يكون للمعدّات حياة استخدام لأكثر من عام على أن تكون كلفة شرائها ٥٠٠٠ دولار أو أكثر للوحدة الواحدة مثل المركبات والدراجات الهوائية ومعدّات الكمبيوتر والمساعدات التربوية ومعدّات المختبرات، إلخ). قد لا يمكن إتقال المعدّات برهن أو دين من دون موافقة الوكالة المانحة للهبة. وتستخدم المعدّات لأهداف مأذون بها طالما دعت الحاجة بغض النظر عما إذا استمرّ المشروع أو البرنامج بالحصول على الدعم الفدرالي أو لم يستمر. عندما تنتفي حاجة المتلقى للمعدّات قد يستخدمها لأنشطة أخرى تتماشى مع إجراءات الوكالة أو يتصرّف بها بعد موافقة الوكالة المانحة للهبة.

يفترض المحافظة على سجلّات خاصة بالمعدّات بشكل دقيق وأن تشمل على المعلومات التالية:

١. وصف المعدّات
٢. الرقم التسلسلي للمصنّع أو رقم النموذج أو أي أرقام تعريفية أخرى
٣. مصدر المعدّات ويشتمل على رقم الهبة
٤. إذا كان السند في عهدة المتلقى أو الحكومة الفدرالية
٥. تاريخ الشراء (أو تاريخ الاستلام في حال كانت المعدّات مؤمنة من الحكومة الفدرالية) وكلفتها
٦. معلومات تسمح باحتساب النسبة المئوية من حصّة الوزارة من كلفة المعدّات (غير مطبّقة على المعدّات التي تؤمنها الحكومة الفدرالية)
٧. موقع المعدّات وحالتها وتاريخ إصدار المعلومات
٨. كلفة شراء الوحدة
٩. بيانات خاصة بالتصرّف النهائي بالمعدّات بما في ذلك تاريخ التصرّف بها وسعر البيع أو - عندما يعوّض المتلقى على الوكالة المانحة للهبة - الطريقة المستخدمة من أجل تحديد قيمة السوق العادلة في حينه.

لا بدّ من تعيين المعدّات التي هي ملك للحكومة الفدرالية من أجل الإشارة إلى الملكية الفدرالية. على المتلقى أن يتحقّق من جردة المعدّات بالعين وأن يطابق اللائحة مع السجلّات على الأقل مرّة كل سنتين. يجب التحقّق من أي فروقات بين الكميات التي تمّ التحقّق منها بالعين وتلك الواردة في السجلّات المحاسبية للتأكد من سبب الفرق.



يزور السياح سوقًا عائمًا في بانكوك، تايلندا. ازدهرت السياحة في بانكوك ومن المتوقع أن تتوسع أكثر فأكثر.

### المستلزمات (CFR ٤٥, ٣٦, ٧٤) بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يبقى سند المستلزمات في عهدة المتلقي عندما يشتريه. في حال كان لديه مجموعة من المواد المتبقية غير المستعملة والتي تتخطى قيمتها ٥٠٠٠ دولار أمريكي كإجمالي قيمة مجمعة عند إنهاء المشروع أو البرنامج أو إنتهائه وفي حال لم تكن المستلزمات ضرورية لأي مشروع أو برنامج مدعوم فدرالياً، يحافظ المتلقي على المستلزمات ليستخدمها في أنشطة لا تحظى برعاية فدرالية أو يبيعهها. وفي كلا الحالتين، يعوّض المتلقي على الحكومة الفدرالية حصتها.

### الأملك غير المادية (CFR ٤٥, ٣٦, ٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يمكن المتلقي أن يفرض حقوق تأليف على أي عمل يكون خاضعاً لحق التأليف وقد تمّ تطويره أو تمّ شراء ملكيته بموجب هبة. وتحفظ الوكالة المانحة للهبة التابعة للوزارة بالحقّ المعفي من الإتاوة وغير الحصري وغير القابل للرجوع في إعادة إنتاج العمل لأهداف فدرالية أو نشره أو استخدامه بطريقة أخرى وبأن تأذن للآخرين القيام بذلك.

يكون سند الملكية غير المادية وسندات الدين المشتراة أو المكتسبة بخلاف ذلك بموجب هبة أو هبة فرعية في عهدة المتلقي عند اكتسابه إليها. يستخدم المتلقي هذه الملكية للغاية المصرح لها أصلاً ولا يتقل الملكية بأي أعباء من دون موافقة وكالة منح الهبات التابعة للوزارة. وعند انتهاء الملكية غير المادية في الغاية الذي كانت من أجلها أصلاً يتمّ التصرف بالملكية غير المادية بحسب إجراءات الوكالة.

### علاقة انتمان على الأراضي (CFR ٤٥, ٣٧, ٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

تكون العقارات والمعدّات والممتلكات غير المادية وسندات الدين التي يتمّ اكتسابها أو تحسينها باستخدام الأموال الفدرالية في عهدة المتلقي كمؤتمن عليها لصالح المستفيدين من المشروع أو البرنامج الذي تمّ بموجبه اكتساب الملكية أو تحسينها ولا يمكن إتقاله برهن أو دين من دون موافقة الوكالة المانحة للهبة.

### التصرّف بالملكية (CFR ٤٥, ٣٢, ٧٤/٣٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

عندما تنتفي الحاجة للملكية أو للمعدّات أو عند انتهاء الهبة، على المتلقي أن يطلب من وكالة منح العطاء تعليمات للتصرّف بالملكية.

تتعدّد الخيارات للتصرّف بالملكية كما يلي:

١. يسمح للمتلقي أن يحتفظ بسند الملكية من دون أيّ موجبات حيال حكومة الولايات المتحدة بعد أن يكون المتلقي قد عوّض على الحكومة مقابل ما تبقى من قيمة السوق العادلة الحالية للملكية.
٢. قد يطلب من المستفيد أن يبيع الملك بحسب خطوط توجيهية تضعها الوكالة مانحة الهبة ويدفع لحكومة الولايات المتحدة نسبة مئوية من قيمة السوق العادلة الحالية للملكية. عندما يسمح للمتلقي أو يطلب منه بيع الملكية، على المتلقي أن يحدّد إجراءات البيع المناسبة

التي تنصّ على قدر التنافسيّة الممكن والذي يدرّ أعلى عائدات ممكنة.  
٣. قد يطلب من المتلقّي أن ينقل سند الملكية لحكومة الولايات المتحدّة أو إلى فريق ثالث مرشّح بشرط أن يحقّ للمتلقّي في هذه الحالات الحصول على تعويض بالنسبة المئويّة التي تحقّق له من قيمة السوق العادلة الحاليّة للملكيّة.

### المعايير المعتمدة للمشتريات

تستخدم الأموال والموارد العينيّة المؤمّنة بموجب الهيئة للنشاطات اللازمة فقط من أجل إستكمال أهداف المشروع وغاياته. من الضروري للمتلقّي وعندما يشتري السلع والخدمات أن يتبع بعض الخطوط العريضة ليتأكد من حسن إدارة الأموال والخدمات العينيّة.

### مدونات السلوك (CFR ٤٥, ٤٢, ٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانيّة الجزء الثاني)

يكون المتلقّي مسؤولاً عن الحفاظ على معايير السلوك الخطيّة التي ترعى أداء الموظّفين العاملين في سياق العطاء وإدارة أي من العقود من الباطن. لا يحقّ للموظّفين أو المسؤولين أو العملاء التابعين للمتلقّي أن يطلبوا أي شيء مجاني أو أي خدمات أو أي شيء ذي قيمة ماليّة من المتعاقدين أو الأطراف في الاتفاقات من الباطن أو القبول بها. ومع ذلك، قد يضع المتلقّي معايير للأوضاع التي لا تكون فيها المصلحة الماليّة أساسيّة أو حيث تكون الهدية عرضاً غير مطلوب ذي قيمة إسميّة. أمّا معايير السلوك الخطيّة فتغطّي أنواع الأعمال التأديبيّة التي يجب تطبيقها في حال انتهاك أي من تلك المعايير.

### التنافسيّة (CFR ٤٥, ٤٣, ٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانيّة الجزء الثاني)

يجب أن تتمّ كافة عمليّات المشتريات بما يؤمّن ولأقصى حدّ ممكن، التنافسيّة المفتوحة والحرّة. على المتلقّي أن يتوخّى الحذر من أيّ تضارب مصالح في المنظّمة ومن الممارسات غير التنافسيّة ما بين المتعاقدين التي قد تحدّ من التنافسيّة أو تلغيها أو حتى أن تمنع أشكال التجارة الأخرى. لا بدّ أن تتمّ العروض كافة بما يؤمّن التنافسيّة المفتوحة والحرّة.

### إجراءات توريد المشتريات الخطيّة (CFR ٧٤, ٤٤, ٤٥ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانيّة الجزء الثاني)

على المتلقّي أن يضعوا إجراءات خطيّة لتوريد المشتريات يوافقون على اتباعها. يفترض بالإجراءات الخطيّة أن تتأكد مما يلي:

- تفادي أن يشتري المتلقّي المواد غير اللازمة
- أن يحلّل المتلقّي بدائل الشراء ليحدّد أيها الأكثر اقتصاديّة وعلميّة.
- أن تؤمّن طلبات المتلقّي للسلع والخدمات ما يلي:
- توصيفاً واضحاً ودقيقاً للمتطلبات التقنيّة للمواد أو المنتجات أو الخدمات التي يجب شراؤها
- المتطلبات التي لا بدّ لمقدّم العرض أن يؤمّنّها والعناصر الأخرى كافة التي يجب استخدامها في تقييم العروض أو المقترحات.
- وصفاً، عندما يكون الأمر ممكناً، للمتطلبات التقنيّة للوظائف التي يجب

أداؤها أو تحديد الأداء المطلوب، بما في ذلك مدى المواصفات المقبول أو المعايير الدنيا المقبولة.

- تحديد الأفضلية بما أمكن من الناحية العملية والاقتصادية للمنتجات والخدمات التي تحمي الموارد الطبيعية وتحمي البيئة وهي غير مستهلكة للطاقة بشكل كبير.
- يجب أن تبرم العقود مع المتعاقدين المسؤولين الذين يملكون القدرة على الأداء الناجح بموجب الشروط والأحكام التي ترضى المشتريات المقترحة فحسب. يجب الأخذ بالاعتبار مسائل مثل نزاهة المتعاقد وتاريخ أدائه والموارد المالية والتقنية أو النفاذ إلى الموارد الضرورية الأخرى.

في حال لم يتمكّن المتلقّي من اتباع الإجراءات الخطيّة هذه، قد تطلب الوكالة المانحة للهبّة توفير الوثائق الخاصّة بتوريد المشتريات المتوقّرة مثل استدرج العروض أو طلب الاقتراحات وتقييم الكلفة المستقل، إلخ. وقد تحدّد أنّ كلّ عمليّة شراء تعارض الإجراءات المحدّدة هي إنفاق غير مقبول.

#### سجلات توريد المشتريات (CFR ٤٧، ٤٤، ٧٤)

على سجلات توريد المشتريات والملفات الخاصة بالمشتريات أن تحتوي على الأقلّ على الأسس التي تحدّد اختيار المتعاقد وتبرير غياب المنافسين في غياب العروض التنافسيّة والمناقصات والأسس لكلفة الهبة أو ثمنها.

#### تقارير وسجلات (CFR ٤٥، ٥٠، ٧٤-٥٣)

إن الهدف الأساسي من التقارير والسجلات هو الرصد والإبلاغ بشأن الأداء المالي للمتلقّي وأداء البرنامج من خلال الأشكال والنماذج المعيارية.

#### رصد أداء البرنامج والإبلاغ بشأنه (CFR ٤٥، ٥١، ٧٤) بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

تقع على المتلقّي مسؤولية رصد كلّ مشروع أو برنامج أو هبة فرعية أو وظيفة أو نشاط تدعمه الهبة من أجل التأكد أن المتلقّي الفرعي يحترم متطلّبات التدقيق الحسابي والمتطلّبات الأخرى التي حدّتها وكالة منح الهبة. سوف تصف وكالة منح الهبات التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية التواتر الذي يجب أن ترد فيه تقارير الأداء. ولا يطلب رفع تقارير الأداء أكثر من مرّة في الفصل أو أقل من مرّة في السنة إلا في حال أصدرت الوكالة المانحة للهبّة طلبات خاصّة. كما يفترض تسليم التقارير السنوية بعد ٩٠ يومًا تقويمياً بعد انقضاء سنة من الهبة. ويفترض تسليم التقارير الفصلية أو نصف السنوية بعد مرور ٣٠ يومًا على مهلة رفع التقرير. قد تتطلّب الوكالة المانحة للهبّة التقارير السنوية قبل تاريخ الاحتفال بهبات متعدّدة السنوات بدل فرض هذه المتطلّبات. ويفترض رفع تقارير الأداء النهائية خلال ٩٠ يومًا تقويمياً بعد انقضاء الهبة أو إنهاؤها.



تعيش فطرياً وابتنتها نميرة في  
باندا أتشيه، في اندونيسيا،  
وهي منطقة تضررت بشدة في  
العام ٢٠٠٤ عندما ضربها  
زلزال وتسونامي المحيط  
الهندي.

## التقارير المالية (CFR ٤٥,٥٢,٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

تحدّد الوكالة المانحة للهبات التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية التواتر المطلوب للتقرير المالي لكلّ من المشاريع والبرامج وذلك بحسب حجم المشروع أو البرنامج ومدى تعقيده. ومع ذلك، لن يُطلب التقرير أكثر من مرة في الفصل أو أقلّ من مرة في السنة إلا بموجب الشروط الخاصة التي تضعها الوكالة المانحة للهبة. ويطلب التقرير النهائي لدى انتهاء الاتفاق.

## متطلبات استبقاء السجلات والنفوذ إليها (CFR ٤٥,٥٣,٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

تستبقى السجلات المالية والوثائق الداعمة والسجلات الإحصائية والسجلات الأخرى كافة ذات الصلة بالهبة لفترة ثلاث سنوات بدءاً من تاريخ تسليم تقرير النفقات الأخير للهبات التي يتمّ تجديدها في كلّ فصل أو كلّ سنة من تاريخ تسليم أيّ من التقريرين الماليين الفصلي أو المالي. ومع ذلك، في حال نزاع ما أو مطالبة أو مراجعة للإدارة المالية أو في حال بدا التدقيق المالي قبل انقضاء فترة الثلاثة أعوام، تستبقى السجلات إلى حين حلّ النزاعات أو المطالبات أو الوصول إلى نتائج التدقيق التي تتطلب السجلات وإلى حين التصرف بها نهائياً. قد يظهر بعض الاستثناءات بحسب طبيعة السجلات.

يحقّ لوكالات منح الهبات التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية وللمفتش العام في الوزارة والمدقق العام في الولايات المتحدة وأي ممثل مصرّح له نظامياً بالنفوذ بسرعة ومن دون أي قيد إلى أي دفاتر أو وثائق أو أوراق أو أيّ سجلات أخرى خاصة بالمتلقين تكون ذات صلة بالهبات عملاً على التدقيق أو المراجعة أو إجراء نسخ عن بعض المقتطفات والنسخ طبق الأصل أو استنساخها. ويشمل هذا الحقّ أيضاً النفوذ في الوقت المناسب والمنطقي إلى موظفي المتلقّي لأهداف المقابلة والنقاش المرتبطة بهذه الوثائق. ولا يكون حقّ النفوذ المذكور في هذه الفقرة محصوراً بفترة الاستبقاء المطلوبة بل يبقى طالما استُبقيت السجلات.

## الإنهاء والإنفاذ

### الإنهاء (CFR ٤٥,٦١,٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يمكن إنهاء الهبات بشكل كامل أو بشكل جزئي بالطرق التالية:

- تنهيه الوكالة المانحة للهبة التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية في حال لم يتمكّن المتلقّي من الامتثال مادياً لشروط العطاء وأحكامه
- تنهيه الوكالة المانحة للهبة التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية، مع موافقة المتلقّي، وفي هذه الحالة يتفق الفريقان على شروط الإنهاء بما في ذلك تاريخ الدخول حيز التنفيذ وفي حال الإنهاء الجزئي يحدّد القسم الذي يجب إنهاؤه
- ينهيه المتلقّي بإرساله إلى الوكالة المانحة للهبة إشعاراً خطياً يتلو فيه أسباب الإنهاء وتاريخ دخوله حيز التنفيذ وفي حال الإنهاء الجزئي يحدّد الجزء الذي يجب إنهاؤه.

**الإفناذ (٤٥ CFR ٧٤,٦٢ بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات  
الإنسانية الجزء الثاني)**

في حال لم ينجح المتلقّي مادياً في الامتثال إلى شروط الهبة وأحكامها أكانت واردة في النظام  
الفدرالي أو في الأنظمة أو في التأمين أو استثمار الطلب أو إشعار الهبة، يمكن للوكالة المانحة  
للهبة أن تفرض شروطاً خاصة وأن تتخذ إجراءً أو أكثر مما يلي بما يتناسب مع الظروف:

- تحجب مؤقتاً الدفع النقدي بانتظار تصحيح المتلقّي للخلل
- عدم السماح بصرف كلفة النشاط أو العمل الذي يخالف الأنظمة بشكل كامل  
أو جزئي
- تعليق كامل أو جزئي لهبة حالية أو إنهاؤها
- حجب الهيئات اللاحقة عن المشاريع أو البرنامج
- اعتماد أي حلول بديلة أخرى قد تكون متوفرة قانوناً
- يمكن للوكالة المانحة للهبة أن تؤمّن للمتلقّي والمتلقّي الفرعي، في خلال  
الإفناذ، فرصة استماع أو استئناف أو أي إجراء إداري آخر يحق للمتلقّي أو  
المتلقّي الفرعي بموجب أي نظام أو قاعدة سارية .

## متطلبات ما بعد انتهاء الهبة

### إجراءات الإنهاء (CFR ٤٥,٧١,٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يفترض بالمتلقي أن يرفع ضمن ٩٠ يومًا تقويميًا بعد تاريخ إنتهاء الهبة كافة التقارير الماليّة وتقارير الأداء والتقارير الأخرى كما تنصّ عليه شروط الهبة وأحكامها. قد توافق الوكالة المانحة للهبة على التمديدات عندما يطلبها المتلقي منها.

يفترض بالمتلقي أن يصفّي كامل الموجبات الناتجة عن الهبة بعد ما لا يزيد عن مرور ٩٠ يومًا تقويميًا على فترة التمويل أو على تاريخ الاستكمال كما هو محدّد في شروط الهبة وأحكامها أو في تعليمات الوكالة التطبيقية.

### التعديلات التالية والمسؤوليات المستمرة (CFR ٤٥,٧٢,٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

لا يؤثر إنتهاء الهبة بأي من التالي:

- حقّ الوكالة المانحة للهبة التابعة لوزارة الصحة والخدمات الماليّة في عدم السماح بدفع التكاليف واستعادة الأموال على أساس تدقيق لاحق أو أيّ مراجعة أخرى.
- واجب المتلقي في إعادة أيّ أموال تكون مستحقة كنتيجة لتسديدات لاحقة أو تصحيحات أو أيّ عمليات أخرى.
- متطلبات التدقيق.
- متطلبات إدارة الملكية.
- متطلبات استبقاء السجلات.

بعد إنهاء الهبة، يمكن تعديل علاقة تنشأ بموجب هبة أو تنتهي بشكل كامل أو بشكل جزئي بموافقة الوكالة المانحة للهبة والمتلقي بشرط أن تؤخذ بالاعتبار مسؤوليات المتلقي بما في ذلك، المسؤوليات الخاصة بإدارة الملكية كما هي سارية وأن تتخذ التدابير لجهة مسؤوليات المتلقي المستمرة كما يجب.

### جمع المبالغ المستحقة (CFR ٤٥,٧٣,٧٤ بيان سياسة الهبات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني)

يعتبر كلّ مبلغ يدفع من الهبة أكثر من حقّ المتلقي بحسب شروط الهبة وأحكامها على أنه دين للحكومة الفدرالية. وفي حال لم يتمّ تسديده في خلال فترة معقولة بعد المطالبة به يمكن للوكالة المانحة للهبة أن تخفّض من الدين من خلال التالي:

- موازنة المبلغ إداريًا من طلبات تسديد أخرى
- حجب دفع السلف التي تكون مستحقة للمستفيد
- اتخاذ تدابير أخرى تكون مسموحة



## النزاعات

### القرارات النهائية في النزاعات (CFR ٤٥، ٧٤، ٩٠) بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني

تحاول وزارة الصحة والخدمات الإنسانية أن تصدر بشكل سريع القرارات النهائية التي تبت فيها بالنزاعات والشؤون الأخرى التي تؤثر على مصالح المتلقي. ومع ذلك لا تصدر القرارات النهائية التي تكون معارضة للمتلقي إلى حين يتضح أن المسألة لا يمكن حلها من خلال الاستمرار في تبادل المعلومات والآراء.

ويمكن للمتلقي بحسب نظام وزارة الصحة والخدمات الإنسانية والأنظمة المختلفة أن يستأنف أو أن يطلب جلسة استماع تتعلق ببعض القرارات النهائية التي تصدر عن الوكالة المانحة للهيئة التابعة للوزارة

### سبل حل النزاع البديلة (CFR ٤٥، ٧٤، ٩١) بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني

تشجع وزارة الصحة والخدمات الإنسانية وكالاتها المانحة للهيئة والمتلقين على محاولة حل النزاعات من خلال استخدام تقنيات حل النزاعات البديلة. وغالباً ما تكون سبل حل النزاعات البديلة فعالة في التخفيض من الكلفة والوقت والجدل الذي يدخل في الاستئنافات والطرق التقليدية الأخرى لمعالجة النزاعات. وتشتمل طرق حل النزاع البديلة الوساطة والتقييم الحيادي والطرق التوافقية الأخرى.

## مبادئ الكلفة

### ٢CFR٢٣٠ (تعميم مكتب الإدارة والموازنة A-١٢٢)

ينص التعميم ٢CFR٢٣٠ على المبادئ التي تحدد أكلاف الهيئات والعقود والاتفاقات الأخرى مع المنظمات غير الربحية. وهي لا تنطبق على الكليات والجامعات التي يغطيها التعميم A-٢١ الصادر عن مكتب الإدارة والموازنة «مبادئ الكلفة للمؤسسات التربوية» ولا على الحكومة المركزية أو الحكومات المحلية والحكومات القبلية الهندية المعترف بها فدرالياً التي يغطيها تعميم مكتب الإدارة والموازنة A-٨٧ «مبادئ الكلفة للدولة والحكومات المحلية والقبلية الهندية» ولا المستشفيات.

يأتي تصميم هذه المبادئ للتأكد من أن الحكومة الفدرالية تتحمل حصتها العادلة من التكاليف ما عدا حيث يمنع القانون ذلك أو يحظره.

## المبادئ العامة

### الاعتبارات الأساسية (الملحق "A" الجزء الفرعي A، ٧-١)

#### أ. تركيبة إجمالي التكاليف

إن الكلفة الإجمالية للهيئة هي قيمة التكاليف المسموحة مباشرة والتكاليف غير المباشرة القابلة للتخصيص محسوم منها أي ائتمانات سارية.

## ب. قابلية السماح

- iii. لا بدّ أن تستوفي المعايير السبعة العامة من أجل أن تكون قابلة للسماح بموجب العطاء (جدير بالذكر أن دمجها في الموازنة ليس أحد المعايير)
- iv. أن تكون منطقيّة لأداء الهبة وأن تكون قابلة للتخصيص
- v. أن تتبع المبادئ الواردة في التعميم A-122
- vi. أن تكون متماسكة مع سياسات المنظّمات غير الحكوميّة وإجراءاتها الخاصة بهبات الحكومة الأميركيّة وبرامجها الأخرى
- vii. أن تحظى بمعاملة مناسبة في سجلات المحاسبة
- viii. أن تتبع مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا
- ix. ألا تسجّل ككلفة على أي هبة أخرى من الحكومة الأميركيّة أو تستخدم كحصة من الكلفة في أي هبة من الحكومة الأميركيّة
- x. أن تكون موفّقة بالطريقة المناسبة

## ج. المنطقيّة

- لا بدّ من الاعتراف بالأكلاف على أنها عاديّة ولازمة من أجل عمل المنظّمة أو أداء الهبة تكون الكلفة منطقيّة في حال استوفت أحد هذه الشروط أو أكثر:
- تكون عاديّة ولازمة من أجل تشغيل المنظّمة وأداء الهبة
- تتماشى مع القيود أو المتطلّبات التي تفرضها:
  - المقايضات المستقلّة
  - ممارسات الأعمال السليمة المقبولة عمومًا
  - الأنظمة الحكوميّة
  - شروط الهبة وأحكامها
- تكون منطقيّة في الطبيعة والقيمة

## د. القابليّة للتخصيص

- تكون التكاليف قابلة للتخصيص عندما تستوفي واحدًا أو أكثر من الشروط التالية:
- عندما تكون التكاليف ناتجة بشكل خاص عن الهبة (الكلفة المباشرة)
  - تفيد أكثر من هبة واحدة (كلفة مباشرة مشتركة)
  - لازمة للعمليّة ولكن من دون علاقة مباشرة (كلفة غير مباشرة)
  - موزّعة على أساس المنافع المكتسبة
  - تعالج بما يتناسب مع التكاليف الأخرى التي يتكبّدها مشروع للهدف نفسه
  - تفيد المنحة وعملاً آخر كلّ بحسب نسبته
  - لازمة للمشروع حتى ولو صعب تبيان العلاقة المباشرة مع المشروع

إنّ التكاليف القابلة للتخصيص لهبة معيّنة لا يمكن أن تنتقل إلى هبة فدراليّة أخرى بسبب النواقص في التمويل أو لتفادي القيود.

## الإعفاءات

يعطي مكتب الإدارة والموازنة إعفاءً مشروطاً من تعاميم مكتب الإدارة والموازنة الخاصة بالمتطلبات الإدارية ومبادئ الكلفة لبعض البرامج الفدرالية التي لديها تخطيط مجمع مسموح به في النظام وتمويل إداري مجمع تحدده وكالة فدرالية ويوافق عليه رئيس القسم التنفيذي أو المؤسسة. تستشير وكالة فدرالية مكتب الإدارة والموازنة في خلال دراستها الحالة ومنح الإعفاء أو عدمه.

### التكاليف المباشرة (الملحق «A» والجزء الفرعي B، 1-4)

تعتبر التكاليف المباشرة تلك التي يمكن ربطها بشكل خاص بهدف كلفة معين نهائي. ومع ذلك، لا يمكن ربط كلفة معينة بهبة على أنها كلفة مباشرة في حال تمّ تكبد كلفة أخرى للهدف نفسه، وفي ظروف مماثلة، تكون قد خصّصت لهبة على أنها كلفة غير مباشرة.

### التكاليف غير المباشرة (الملحق «A» الجزء الفرعي C، 1-3)

تكون التكاليف غير المباشرة تلك التي تنتج من الأهداف العامة أو المشتركة ولا يمكن ربطها بشكل تلقائي بهدف كلفة نهائي معين. قد لا تخصص كلفة ما لهبة على أنها كلفة غير مباشرة في حال تسجيل تكاليف أخرى للغاية نفسها، وفي هذه الحال، تكون قد ربطت بهبة على أنها كلفة مباشرة.

يتمّ تصنيف التكاليف ضمن فئتين عامتين: المنشآت والإدارة. وتتحدّد المنشآت على أنها إهلاك المخصّصات واستخدامها على المباني والمعدّات وتحسين رأس المال كما على الفوائد والدين المربوط ببعض المباني والمعدّات وتحسينات رأس المال، إضافة إلى تكاليف العمليّات والصيانة. وتتحدّد الإدارة على أنها النفقات على الإدارة العامة والنفقات الأخرى غير المدرجة بشكل خاص تحت أيّ من فئات المنشآت الفرعية.

### تخصيص معدّلات الكلفة غير المباشرة وتحديدها (الملحق «A» الجزء الفرعي D 1-5)

عندما تتمتع منظمة ما بوظائف كبرى متعدّدة تستفيد من تكاليفها غير المباشرة على مستويات عدّة قد يتطلّب تخصيص التكاليف غير المباشرة مراكمة تلك التكاليف في مجموعات تكاليف مختلفة تخصّص عندذاك فردياً للوظائف المستفيدة من خلال قاعدة تحسن قياس درجة الاستفادة النسبية على أفضل وجه. من ثمّ يعاد توزيع التكاليف غير المباشرة المخصّصة لكلّ وظيفة على الهبات الفردية والانشطة الأخرى الواردة في تلك الوظيفة من خلال معدّلات الكلفة (التكاليف) غير المباشرة.

لا بدّ من تحديد قاعدة التخصيص من أجل ضمان الإنصاف. ولذلك، تؤخذ الشروط الحالية بعين الاعتبار في اختيار القاعدة التي لا بدّ من استخدامها في تخصيص النفقات على الوظائف المختلفة. اما الاعتبار الرئيس في اختيار طريقة ما أو قاعدة ما فهو أن يأتي الخيار على أساس الأنسب من أجل ربط التكاليف المجمّعة بأهداف الكلفة بما يتناسب مع المنافع الناتجة منها. كما يجب تحديد فترة الأساس للتخصيص وهي الفترة التي تنتج فيها التكاليف غير المباشرة وتتراكم على مخصّصات العمل الذي تمت تأديته في هذه الفترة. يفترض بفترة الأساس عادةً أن تتصادف مع السنة المالية للمنظمة إلا أنّ اختيارها يكون دقيقاً في الحالات كلّها من

أجل تقادي اي نقص في الإنصاف عند تخصيص الأكلاف.

### **التفاوض والموافقة على معدلات الكلفة غير المباشرة (الملحق «A» الجزء الفرعي E** **(٢-١)**

بخلاف الحالات التي تضع فيها الوكالات المعنية تدابير مختلفة، تعين الوكالة الفدرالية التي منحت أكبر قيمة هبات بالدولار لإحدى المنظمات على أنها الوكالة العالمية أو الخبيرة بمسائل التفاوض على معدلات التكاليف غير المباشرة والموافقة عليها. وعندما توكل إحدى الوكالات بالاطلاع على أمور منظمة غير ربحية محددة لا يتغير التعيين إلا في حال تحوّل طويل الأمد في الحجم المالي للهيئات الفدرالية الممنوحة للمنظمة. وتتسنى للوكالات الفدرالية المعنية كافةً فرصة المشاركة في العملية التفاوضية. وبعد الاتفاق على معدل معين، تقبل به الوكالات الفدرالية كافة. أما معدلات الكلفة غير المباشرة فهي الاتفاقات الفردية التي تتفاوض فيها المنظمة لكل سنة مالية وهي تختلف من منظمة إلى أخرى. كما انها تنطبق على الهيئات الممنوحة من الوكالات الحكومية الأميركية للمنظمات. ويستخدم «معدّل مؤقت» طوال العام. وبعد التدقيق السنوي للسنة المالية، يتم تحديد معدّل نهائي يركن إلى التكاليف الفعلية غير المباشرة.

### **بعض مواد الكلفة (٢ CFR ٢٣٠ بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات** **الإنسانية الجزء الثاني - المستندات ١٠-١٦)**

يورد ٢ CFR ٢٣٠ (تعميم مكتب الإدارة والموازنة A-١٢٢) الملحق B ٥٢ مادة من التكاليف المختارة. وتنطبق المبادئ التي وضعت من أجل تحديد قابلية التخصيص لمواد الكلفة الـ ٥٢ على التكاليف المشابهة التي لم تدرج. ويحدّد بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الجزء الثاني أيضاً قابلية السماح ضمن هيئات وزارة الصحة والخدمات الإنسانية.

مواد الكلفة	مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	غير مسموح بها
الإعلان	للتوظيف ولشراء السلع والخدمات المرتبطة بالهبة والتصرف بالخررة والمواد الفائضة التي يتم اكتسابها ضمن الهبة ولغايات أخرى من أجل تلبية متطلبات المكافآت		لجمع الأموال/ للإعلان الترويجي
العلاقات العامة	فقط تلك المطلوبة من أجل الهيئات الحائزة رعاية والاتصالات مع الجمهور والصحافة والمتعلقة بإشعارات حول هيئات العقود والأنشطة المحددة والإنجازات. أما التكاليف الخاصة بالربط مع وسائل الإعلام الإخبارية ومكاتب الحكومة للعلاقات العامة فتكون محدودة بالتواصل من أجل إبقاء الجمهور على اطلاع بالمسائل التي نهج العموم مثل الإشعار بجهات عقود او هيئات عادية أو المسائل المالية، إلخ....		<ul style="list-style-type: none"> <li>المشروبات الكحولية</li> <li>الديون المشكوك فيها</li> <li>تكاليف الترفيه</li> <li>عقوبات وغرامات التمثيل</li> <li>السلع والخدمات للاستخدام الشخصي</li> <li>الاستخدام الشخصي للمركبات</li> <li>الخسائر في هبات أو عقود</li> <li>أخرى</li> </ul>
تكاليف مقبلة	عندما تتطلب الهبة أو المنظمة ذلك من أجل الوفاء بالالتزامات الناتجة من الهبة. قد تكون من خلال مناقصة أو أداء أو سلفة أو ديعة بحسب شروط الهبة ومتطلباتها وتكون بحسب ممارسات العمل الفضلى.		<ul style="list-style-type: none"> <li>بطاقات الطيرات درجة الأعمال أو الدرجة الأولى (إلا في الحالات الاستثنائية وحسب كل حالة)</li> <li>المساهمات أو التبرعات إلى منظمات أو قضايا أخرى</li> </ul>
التواصل	تلفون، تلغراف، بريد، بريد إلكتروني، رزم		

غير مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	مسموح بها	مواد الكلفة
لجمع الأموال / للإعلان الترويجي		أجر الموظفين ورواتبهم وأتعاب المدراء والمدراء التنفيذيين والحفاظ والمزايا الإضافية والتقاعد بشرط أن تتم بما يتماشى مع سياسات المؤسسة الخطية وطالما أنّها منطقية للخدمات التي تقدم ومتماشية مع السياسات التي تتبعها المنظمة وطالما يأتي تطبيقها دقيقاً وهي موثقة.	التعويض
	مسموح بها مع الموافقة المسبقة الوكالة المانحة للهيئة	فقط عندما يكون ذلك لازماً من أجل (أ) التألم مع الحالات الطارئة التي تنتج من الحوادث والكوارث الطبيعية وتعطل المعدات أو العرقيل الطرفية في التشغيل التي تكون مقطعة؛ (ب) عندما يقوم الموظفون بأداء وظائف غير مباشرة مثل الإدارة والصيانة والمحاسبة؛ (ج) في أداء الاختبارات والإجراءات المخبرية أو العمليات المماثلة التي هي مستمرة في طبيعتها ولا يمكن قطعها أو استكمالها بشكل منطقي؛ و (د) عندما تنتج تكاليف عامة أدنى على الحكومة الفدرالية	التعويض - الساعات الإضافية
احتياطي الطوارئ الذي لا يكون فيه أي تأكيد لجهة الوقت والشدة أو التأكد من حدوث طوارئ		مسموح بها كاحتياطي للضمان الصحي وصندوق التقاعد والمستحقات لدفع تعويضات نهاية الخدمة	إحتياطي الطوارئ
التكاليف التي تنتج من الدفاع عن دعاوى مطالبية أو استئناف من الموظفين بموجب قانون مكافحة أعمال الغش الكبرى الصادر في العام ١٩٨٨ ضد الحكومة الفدرالية	عندما تحلّ الدعاوى التي ترفعها الحكومة الفدرالية على منظمة ما بالتراضي أو التسوية قد يسمح ببعض التكاليف وذلك وقف على الاتفاق الذي تمّ التوصل إليه. في حال كانت الإجراءات التي وضعتها الدولة أو الحكومة المحلية أو الأجنبية ناتجة من شرط معين أو أحد أحكام الهيئة أو توجيه ما صادر عن أحد المسؤولين المصرح لهم في الوكالة الراعية.	تكون التكاليف مسموحاً بها في حال تأمنت ضمن هبة حائزة على الموافقة	الدفاع والإدعاء والشكاوى

غير مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	مسموح بها	مواد الكلفة
		يمكن إجراء التعويض عن استخدام المباني وتحسينات رأس المال الأخرى والمعدات المستخدمة على أساس تكاليف شراء الأصل المعني. ولا بد أن يستفي ذلك كافة الأرض وأي جزء من كلفة المباني والمعدات التي تتحملها الحكومة أو تهبها بغض النظر عن حامل السهم وأي جزء من كلفة المباني والمعدات التي ساهمت فيها المنظمة أو حصلت عليها كمساهمة كجزء من متطلبات المساهمة بالمقابل النظامية.	الاهلاك واستخدام المخصصات
		التكاليف المرتبطة بنفسية الموظف وصحته ورفاهه بما في ذلك كلفة النفقات الداخلية وأعمال الإغاثة الأولية على أن تتوزع بالإنصاف على أنشطة المنظمة كافة	نفسية الموظف/صحته
		كما هو مطلوب أو بحسب ما توافق عليه الهيئة وتقبله (طالما يكون ذلك ضمن ممارسات العمل السليم والمنطقي وباستثناء الرسوم الإدارية). يسمح أيضًا بتغطية الأضرار الصغيرة التي لا تغطيها تكاليف التأمين مثل فساد مادة أو تسرب ماء أو اختفاء شيء، إضافة إلى المستلزمات التي قد تضيع في خلال العمليات. يكون التعويض فقط كما نصت الهيئة عليه صراحة أو بما لا يغطيه التأمين.	التأمين/التعويض
		التكاليف الهادفة إلى الحفاظ على علاقات مرضية بين المنظمة والموظفين بما في ذلك إدارة لجان العمال والمشورت والأنشطة الأخرى ذات الصلة	تكاليف العلاقات ضمن العمل

مواد الكلفة	مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	غير مسموح بها
الضغط	التكاليف المرتبطة بتأمين الوقائع حول موضوع معين على ارتباط مباشر بأداء هبة أو اتفاق من خلال جلسات الاستماع أو البيانات أو الكتب الموجهة إلى الكونغرس أو أي وكالة حكومية أخرى استجابة لطلب موثق بشرط أن تكون المعلومات متوفرة وقابلة للعرض.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضغط الحكومة الأميركية</li> <li>• المساهمات في الأحزاب السياسية</li> <li>• أو التأثير على الانتخابات</li> </ul>
تكاليف الصيانة والتصلّيح	صيانة ضرورية للمعدات والأبنية التي لا تأتي بقيمة مضافة ولا تمدد عمرها المرجح.		
المواد والمستلزمات	مسموح بها بعد اقتطاع أي حسمات نقدية أو تنزيلات أو مخصصات تكون المنظمة حصلت عليها. تعتبر أعباء النقل الداخلي جزءاً من كلفة المواد والمستلزمات.		
الاجتماعات والمنشآت	إيجار مكان الاجتماع والطعام وأتعاب المتحدثين.		
العضوية	تكاليف مثل عضوية المنظمة في أعمال ما وفي المنظمات المهنية والفنية وحضور الاجتماعات المشابهة والاكتاب في مجلات مهنية وفنية ومجلات أعمال.	العضوية في منظمات مجتمعية ومدنية لا يُسمح بها إلا مع موافقة خطية مسبقة من الوكالة المطلعة.	
رسم الصفحة في صحيفة مهنية	مسموح به كجزء ضروري من تكاليف البحوث عندما يكون العمل بدعم من الحكومة الفدرالية والرسوم التي تفرضها المجلة هي نفسها على الكتاب الذين هم من غير دعم فدرالي.		
تكاليف دعم المشاركين		مخصصات السفر، والأجور، ورسوم التسجيل المدفوعة للمشاركين أو المتدربين أو باسمهم (لكن ليس للموظفين) الذين لهم علاقة بالاجتماعات والمؤتمرات والتدورات أو تكون الدورات التدريبية مسموحاً بها فقط في حال الحصول على موافقة الوكالة المانحة للهيئة المسبقة.	



غير مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	مسموح بها	مواد الكلفة
تكاليف من أجل تحضير التصاريح والتقارير والبحوث الآلية إلى إصدار تصاريح إن لم يكن ذلك مطلوباً في الهيئة		الخدمات الاستشارية العامة المتعلقة ببراءات الاختراع وحقوق التأليف	تكاليف براءة الاختراع
		مسموح بها على أنها تكاليف غير مباشرة إن لم يتم ربطها بهدف كلفة معين	تكاليف النشر والطباعة
		يجب أن تدمج ضمن السنة التي حصلت فيها على أساس أنها قروض أو أعباء على مجموعات التكاليف حيث يكون الإهلاك القابل للتطبيق على هذا النوع من الملكية داخلياً فيها إلا في حال (١) تمت معالجتها من خلال حساب احتياطي لإهلاك الملكية. (٢) تعطى الملكية في المقابل كجزء من سعر الشراء أو أمر مشابه. (٣) تنتج الخسارة من عدم التمكن من المحافظة على التأمين المقبول أو (٤) يكون التعويض من خلال استخدام المخصصات.	التصرف بالأرباح والخسائر على الأصول المالية
		كافة إصلاح المنشآت أو ترميمها لتعود إلى سابق حالتها قبل بداية الهيئة وذلك بسبب الاستخدام والوقت.	تكاليف إعادة التحويل
		كافة التوظيف من أجل تلبية متطلبات الهيئة	توظيف العاملين
		كافة استئجار المنشآت أو المعدات في تادية الهيئة طالما أن الكلفة مقبولة ومنطقية بالمقارنة مع ملكية مشابهة	تكاليف الإيجار
		كافة أمن المصنع بما يتماشى مع المتطلبات الفدرالية أو حماية المنشآت بما في ذلك الرواتب والبدايات والمعدات التي يجب تأمينها للموظفين	الأمن

غير مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	مسموح بها	مواد الكلفة
		<p>عندما يفرض القانون ذلك، أو يفرضه الاتفاق بين ربّ العمل والموظّف أو عندما تحدّد ذلك السياسات في حال كانت المبالغ منطقيّة بالمقارنة مع المبالغ المدفوعة في نهاية الخدمة العادية في خلال الفترة السابقة بما يعطي فكرة عن الموضوع.</p>	تكاليف نهاية الخدمة
		<p>عندما تكون هذه التكاليف مادية، لا بدّ من تحميلها بشكل مباشر للهيئات النافذة على أساس الاستخدام الواقعي ولا يتمّ تحميلها بمعزل يختلف عن المعدّلات المطبّقة على غير الهيئات، عندما لا تكون التكاليف مادية، يجب اعتبار استخدام هذه المنشآت على أنّها تكاليف غير مباشرة</p>	منشآت الخدمات المتخصصة (الكثيرة التعقيد أو المتخصصة)
		<p>الضرائب المطلوبة أو المستحقة ضمن مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً والمدفوعات التي تتمّ للحكومة المحليّة بدلاً من الضرائب</p>	الضرائب
		<p>تكون تكاليف الإيجار الناتجة عن الإيجارات غير المنتهية مسموحة عندما تكون ضرورية بشكل منطقي من أجل تأدية الهبة عندما لا تخطى هذه المبالغ قيمة العقار المستأجر وتكون المنظمة قد بذلت قصارى جهدها من أجل إنهاء الإيجار أو تسويته أو التفاوض من كلفته، كما نفقات تسديد التكاليف المحاسبية والقانونية والمكتبيّة وما شابه من تكاليف والتي هي لازمة بما هو منطقي لأي من الشكاوى، وإلتهاء الهيئات الفرعيّة وتسيدها وكلفة التخزين والنقل والحماية والتصرّف بالملكيّة المكتسبة أو المنتجة للهبة والتكاليف غير المباشرة المرتبطة بالرواتب والأجور. وتكون المطالبات التي تأتي بموجب الهيئات الفرعيّة والتي هي مشتركة مع الهبة هي أيضاً مسموحة.</p>	تكاليف الانهاء

غير مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	مسموح بها	مواد الكلفة
		المواد والكتب ورسوم التعليم والتكاليف التي تفرضها المؤسسات التعليمية والتعويضات على الموظفين بما لا يتخطى الـ ١٥٦٦ ساعة في السنة.	تكاليف التدريب والتعليم
الضرائب المتوفّر إعفاءات بشأنها		كافة الشحن والنقل والبريد المرتبطة بشراء سلع داخلية في العملية أو تم تسليمها على أساس أنها كلفة مباشرة أو غير مباشرة بحسب طريقة تعامل المنظمة معها.	تكاليف النقل والبريد
	من أجل السفر إلى الخارج (خارج كندا والولايات المتحدة والاراضي التي هي ضمن ملكية أي منهما)، موافقة الوكالة المانحة للهيئة المسبقة ضرورية لجهة السفر ومكان الوصول وعدد الأشخاص لكل رحلة إلى الخارج.	النقل والسكن والعيش والمواد الأخرى الخاصة بالموظفين الذين يكونون ضمن مهام رسمية لعميل ما يكون ضمن الهيئة أو المتكبدة في خلال الأعمال الإدارية العادية للمنظمة. تكون التكاليف الضرورية والمنطقية لانتقل العائلة والموظفين والتي تكون إما جماعية أو فردية مسموكةً بها بموجب الفقرتين ٤٤ و ٤٥ (التوظيف والانتقال)	تكاليف السفر
		يكون سفر الأمناء أو المدراء وتكاليف عيشهم مسموحة وخاضعة لقيود.	سفر الأمناء
	تكون مسموحة فقط في حال كانت لمصلحة ربّ العمل وفي حال كان التسديد للموظف متناسياً مع سياسة خطية ولا يتخطى التكاليف الحقيقية. ينطبق على نقلات اغراض الموظف وعائلته الشخصية وكلفة إيجاد منزل وتكاليف الإقفال. (ملاحظة: يجب إعادة تسديد التكاليف التي تدفع للموظف الذي يستقيل من الوكالة ضمن ١٢ شهراً من توظيفه إلى الحكومة الأميركية)		تكاليف الانتقال

مواد الكلفة	مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	غير مسموح بها
رأس المال من أجل شراء الأراضي/ المباني أو تحسينها		يسمح بها فقط بعد الموافقة المسبقة للوكالة المانحة للهيئة.	
الخدمات المهنية		يمكن تحميلها على أنها كلفة غير مباشرة عندما تكون الخدمات مهمة وتدعمها مبالغ كبيرة من التكاليف غير المباشرة وتكون متناسبة مع شروط الأنظمة.	
الغرامات والعقوبات		تكون مسموحة فحسب بموجب هبة أو إنن خطّي تعطيه الوكالة الفدرالية	تكاليف الانتقال - رسوم مرتبطة بشراء منزل جديد أو خسارة بعد مبيع منزل سابق أو الأصل والفائدة على تسديد رهن منزل تمّ بيعه.
المنشآت المعطّلة	يكون مسموحًا بها فحسب في حال كانت مطلوبة من أجل تلبية التقيّات في حجم العمل. قد تبقى معطّلة حتى عام بعد انتهاء الفترة التي تمّ استخدامها فيها.		
المعدّات		من أجل أداء الهيئة، تكون نفقات رأس المال مسموحًا بها على أنها تكاليف مباشرة بشرط أن تكون بقيمة 9,000,000 دولار وما فوق وقد وافقت عليها الوكالة المانحة للهيئة.	
التحسينات على الأراضي/ المباني		لا يسمح بها إلا بموافقة مسبقة من الوكالة المانحة للهيئة	
نفقات السكن/العيش		يسمح بها كتكاليف مباشرة للهيئة عندما تكون لازمة من أجل تأدية الهيئة على أن توافق عليها الوكالة المانحة للهيئة.	
تكاليف الصيانة والتصليح		تعتبر التكاليف التي تضيف إلى القيمة الدائمة للمباني أو المعدّات على أنها تحسينات على رأس المال	

غير مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	مسموح بها	مواد الكلفة
	تكون الأجر ومخصصات العيش والسفر ورسوم التسجيل المدفوعة باسم المشاركين مسموحة على أن تحظى بموافقة الوكالة المانحة للعطاء المسبقة، (لا ينطبق الأمر على المنظمة التي تستفيد من الهيئة)		الإجتماعات والمنشآت - تكاليف دعم المشاركين
	لا يُسمح بنفقات التأسيس والسمررة والتنظيم والإستشاريين الإداريين وأتعاب المحامين لدى تأسيس منظمة ما أو لدى إعادة تنظيمها ما عدا تلك التي تحظى بإذن مسبق من الوكالة الخبيرة.		تكاليف المنظمة
	تكون تكاليف عدة غير مسموح بها إلا في حال كان من المطلوب أن تتكبدها الهيئة أو الحكومة الفدرالية		تكاليف براءة الاختراع
	تكون التكاليف التي تم تكبدها قبل التاريخ الفعلي لبدء الهيئة مسموحة على أن يسمح بها إذا تم التفاوض بشأنها قبل منح الهيئة وكانت لازمة للائتمثال إلى جدول التسليم أو فترة الأداء مع الموافقة المسبقة للوكالة المانحة للهيئة		تكاليف ما قبل منح الهيئة
	يسمح بها للمستشارين عندما تكون المنظمة بحاجة إلى دعم فني خارجي وعندما يكون ذلك متماشياً مع الممارسة السابقة ومنطقياً ضمن إطار العمل بغية تأدية هدف الهيئة.		رسوم الخدمات المهنية
	لا تكون تكاليف الطباعة والتوزيع والبريد والتسليم مسموحة كتكاليف مباشرة إلا في حال أعطت الوكالة الخبيرة بالموضوع إنذاراً خطياً بذلك.		تكاليف النشر والطباعة
	يسمح بالإتاوات أو التكاليف الناتجة عن الاكتساب من خلال شراء حقوق التأليف أو براءة الاختراع أو الحقوق المرتبطة إلا في حال كان للحكومة الفدرالية إمكانية استخدامها مجاناً أو في حال كانت غير صالحة أو غير قابلة للإنفاذ أو انتهت مدة صلاحيتها.		الإتاوات/ براءات الاختراع/ حقوق التأليف

غير مسموح بها	مسموح بها بشكل مشروط	مسموح بها	مواد الكلفة
	يسمح بتكاليف إعادة ترتيب المكاتب أو تغييرها بموافقة الوكالة المسبقة فحسب.		تكاليف إعادة الترتيب أو التغيير
	باستثناء تكاليف العلاقات العامة المسموحة (راجع الإعلان والعلاقات العامة)، لا تكون تكاليف البيع والتسويق لأي منتج أو خدمة مسموحة إلا في حال تم دمجها على أنها تكاليف مباشرة مع الموافقة المسبقة للوكالة المانحة للهيئة عندما يكون ذلك لازماً من أجل أداء الهيئة.		البيع والتسويق
	تكون المبالغ المدفوعة للموظفين الرسميين بما يتخطى ما كانت المنظمة لتدفعه في الولايات المتحدة غير مسموحة إلا في حال الحصول على الموافقة المسبقة من الوكالة المانحة للهيئة. أما المبالغ التي تدفع للمواطنين الأجانب الذين توظفهم المنظمة خارج الولايات المتحدة فتكون غير مسموحة (١) إذا كانت تتخطى المبالغ العادية أو المتماشية مع ممارسات المنظمة في الولايات المتحدة أو (٢) في حال إنهاء خدمة الموظف الأجنبي نتيجة لإقفال المنظمة نشاطها في البلاد أو تقليص حجمه عدا في الحالات التي يكون ذلك لازماً لأداء البرامج الفدرالية وقد حظي بموافقة الوكالة المانحة.		تسديد مبالغ تعويض إنهاء الخدمة
	تكون التكاليف التي لا يمكن توثيقها مباشرة بعد انتهاء الهيئة مسموحة إلا في حال استمرت تلك التكاليف بإهمال من المنظمة أو خطأ مقصود منها.		تكاليف الإنهاء
	تكاليف التدريب والتعليم		تكاليف التدريب والتعليم

**التكاليف والأعمال التي تتطلب الموافقة المسبقة بشكل خاص  
(٢CFR٢٣٠ الملحق B، بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات  
الإنسانية الجزء الثاني - المستند ٥)**

تعني الموافقة المسبقة الحصول على إذن الوكالة المانحة للهيئة مسبقاً من أجل تكبد كلفة بعض المواد التي تعتبر على أنها تتطلب موافقة مسبقة بموجب التعميم حول بيان سياسة الهيئات الخاصة بوزارة الصحة والخدمات الإنسانية. وبشكل عام، يكون هذا الإذن خطياً. عندما يرد بند كلفة معينة تتطلب الموافقة المسبقة في موازنة هبة ما، تعتبر الموافقة على الموازنة موافقة على تلك الكلفة.

تشتمل تلك الكلفة والأعمال على التالي:

- نفقات المعدات ونفقات رأس المال الأخرى
- نفقات السكن
- تكاليف دعم المشاركين
- رسوم العضوية في منظمات مدنية أو مجتمعية
- تكاليف ما قبل منح الهبة
- تكاليف الطباعة والنشر
- الرحلات الدولية- لا بد من إعطاء الموافقة لكل رحلة
- التعويض عن الساعات الإضافية
- الأرصدة المرحلة وغير المعقودة
- تغيير المنظمة الواهبة
- التغيير في المدى أو الأهداف
- التغييرات في وضعية المحقق الأساسي أو مدير المشروع أو أي شخص أساسي آخر تتم تسميته في إشعار الهبة
- اكتساب ورشة بناء أو أرض أو مبانٍ
- الانحراف عن شروط الهبة وأحكامها
- إضافة العنصر الأجنبي إلى هبة معطاة لمنظمة محلية
- التعويض على فريق ثالث
- الحاجة إلى تمويل إضافي
- تمديد بلا كلفة
- تكاليف البحوث الخاصة برعاية المرضى
- استبقاء أموال الهبة من أجل البحوث عند منح هبة لمهنة
- نقل المبالغ الخاصة بمخصصات التدريب (الأجور، رسوم التسجيل، الأتعاب) إلى فئات أخرى من الموازنة
- نقل الأموال بين أعمال البناء وأعمال غير البناء
- نقل العمل البرمجي الكبير مثل التحويلات والهيئات الفرعية أو التعاقد من الخارج لإنجاز عمل بموجب هبة أولية

## المسرد

### المتطلبات الإدارية

الممارسات العامة التي تكون مشتركة في إدارة الهبات مثل المحاسبة المالية والإبلاغ وإدارة المعدّات واستيفاء السجلات

### السلفة

مبلغ يسدّد إلى المتلقّي بناء على طلبه إما قبل أن يبدأ المتلقّي بصرف النقد أو من خلال استخدام جداول الدفع المحدّدة مسبقاً. يتم تسديد غالبية سلفات وزارة الصحة والخدمات الإنسانية من خلال نظام إدارة الدفع، وهو نظام مركزي لتسديد الهبة في الوزارة.

### الكلفة القابلة للتخصيص

كلفة يمكن تخصيصها لهدف كلفة محدد (مثل وظيفة معيّنة، مشروع هبة، خدمة، قسم أو أي نشاط آخر) بما يتماشى مع المنافع النسبية الناتجة منها. يمكن تخصيص كلفة ما لهبة فدرالية عندما تتم معالجتها بشكل متماسك مع التكاليف الأخرى التي يتم تكبدها للهدف نفسه في الظروف نفسها و(١) يتم تكبدها بشكل خاص للهبة (٢) تكون مفيدة للهبة ولعمل آخر ويمكن توزيعها بنسب منطقية على المنافع الناتجة أو (٣) تكون لازمة لعمل المنظمة العام.

### الكلفة المسموحة

الكلفة التي يتكبدها المتلقّي والتي تكون (١) منطقية من أجل تأدية الهبة (٢) قابلة للتخصيص (٣) متماشية مع أي قيود أو استثناءات محدّدة في مبادئ الكلفة الفدرالية السارية على المنظمة التي تكبّدت الكلفة أو الواردة في إشعار الهبة لجهة النوع أو مبلغ الكلفة (٤) متماسكة مع الأنظمة والسياسات وإجراءات المتلقّي التي تنطبق بالشكل نفسه على أنشطة المنظمة المدعومة فدرالياً والأنشطة الأخرى (٥) حازت معالجة متماسكة للتكاليف المباشرة وغير المباشرة (٦) محدّدة بما يتماشى مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً و(٧) غير مشمولة على أنّها كلفة في أي هبة مدعومة فدرالياً (إلا في حال كان ذلك مسموحاً بشكل محدد في النظام) حلّ النزاعات البديلة عملية تكون فيها الوساطة أو التقنيات الأخرى مستعملة من أجل تقاضي النزاعات أو حلّها

### الهبة

الوثيقة التي تؤمّن أموال القسم التشغيلي إلى متلقّ معيّن من أجل إجراء برنامج أو مشروع حائز الموافقة (على أساس استمارة موافق عليها أو تقرير مرحلي عن التقدّم). عندما يستخدم المصطلح كإسم يستخدم بالمعنى نفسه كهبة.

آلية مساعدة مالية تؤمّن المال والممتلكات و/أو المساعدة المباشرة بدلاً من النقد وذلك لهيئة تستوفي الشروط من أجل القيام بمشروع أو بنشاط موافق عليه دعماً لهدف عام وليس لصالح الحكومة المباشر. يتم استخدام الهبة عندما لا يتوقّع القسم التشغيلي أي مشاركة في البرامج مع المتلقي في خلال الأداء للنشاطات المدعومة مالياً.



## أموال مرحلة

الأموال الفدرالية غير المعقودة التي تبقى في نهاية كل فترة موازنة والتي يمكن تدويرها لفترة موازنة ثانية من أجل تغطية التكاليف المسموحة في فترة الموازنة تلك (أكانت كتعويض أو كإذن إضافي).  
لا تُعتبر الأموال المعقودة، إنما غير المصفاة، أموالاً مرحلة.

## تصفية

العملية التي يحدّد القسم التشغيلي من خلالها ما إذا كان المتلقّي ومكتب الهبة قد أتمّ الأعمال الإدارية السارية والأعمال المطلوبة كافة بموجب الهبة.

## المنافسة

عملية تتمّ من خلالها مراجعة استمارات الطلب بموضوعية. يتمّ تقييم استمارات الطلب مقابل معايير المراجعة القائمة كما يتمّ تسجيل النقاط التي تحرزها وتصنيفها على هذا الأساس.

## الاتفاقات التعاونية

آلية دعم مالي يتمّ استخدامها عند تدخل برمجة فدرالية مهمة. ويعني التدخل المهم أن موظفي قسم التشغيل يساهمون أو يشاركون في أنشطة مشروع أو برنامج كما يحدّده إشعار الهبة.

## حقوق التأليف

نوع من الحماية التي تؤمّنها القوانين في الولايات المتحدة (العنوان ١٧، قانون الأمم المتحدة) لمؤلفي «أعمال التأليف الاصلية» بما في ذلك الأعمال الأدبية والدرامية والموسيقية والفنية وبرامج الكمبيوتر وبعض الأعمال الفكرية الأخرى. تتوفر هذه الحماية للأعمال المنشورة وغير المنشورة.

## التكاليف المباشرة

تكاليف يمكن تحديدها بشكل خاص ضمن مشروع حائز على رعاية خاصة أو نشاط تعليمي أو أي نشاط مؤسسي آخر يمكن ربطه مباشرة بتلك الأنشطة بطريقة سهلة وبدرجة عالية من الدقة نوعاً ما.

## لمعدات

إحدى مواد الملكية الشخصية المادية غير القابلة للصرف وعمرها الافتراضي لأكثر من سنة وكلفة اكتسابها بقيمة \$ ٥,٠٠٠ أو أكثر للوحدة الواحدة أو عتبة رسملة يحددها المتلقّي، حسب المبلغ الأقل.

## منظمة ربحية

منظمة أو مؤسسة أو شركة أو كيان قانوني آخر يكون تنظيمه أو تشغيله لصالح أصحاب الشأن أو المالكين الآخرين أو لمصلحتهم المالية. تعتبر تلك المنظمات أيضاً على أنها منظمات تجارية.

## التكاليف غير المباشرة

كلفة يتكبدها المتلقّي لأهداف عامة أو مشتركة ولا يمكن ربطها بشكل خاص بمشروع أو برنامج معين. تعرف هذه التكاليف أيضاً على أنها تكاليف المنشآت أو التكاليف الإدارية.

## الممتلكات غير المادية

ممتلكات لا وجود مادي لها عادة. هي تشتمل، من دون حصر، حقوق التأليف التي يتم اكتساب الحقوق لها بموجب الهبة؛ براءات الاختراع والملكية الفكرية الأخرى التي يتم من أجلها اكتساب الملكية بموجب هبة. القروض والسندات وسندات الدين الأخرى (حتى ولو اعتبرت مادية لغايات أخرى)؛ اتفاقات الإيجارة وسندات الأسهم وسندات الملكية الأخرى. ويستثنى المصطلح حقوق التأليف وبراءات الاختراع وأوجه الملكية الفكرية الأخرى التي يتم توليدها أو تطويرها بدلاً من اكتسابها في ظل هبة معينة.

## المساهمة بمقابل أو مشاطرة الكلفة

قيمة المساهمة العينية التي يقدمها فريق ثالث والجزء من الكلفة ضمن مشروع أو برنامج مدعوم فدرالياً لا تتحملها الحكومة الفدرالية. تكون التكاليف التي تستعمل من أجل تلبية متطلبات المساهمة بمقابل أو تشارك الكلفة خاضعة للسياسات نفسها التي ترعى القابلية للسماح على غرار التكاليف الداخلة ضمن الموازنة الموافق عليها.

## تكاليف ما قبل منح الهبة

تكاليف يتم تكبدها قبل تاريخ بداية فترة المشروع وذلك استباقاً لهبة وعلى مسؤولية الطالب للتكاليف المسموحة الأخرى.

## الموافقة المسبقة

الموافقة الخطية أو إصدار المسؤول عن إدارة الهبة في القسم التشغيلي هبة جواباً على طلب خطي من المتلقي لتكبد كلفة مباشرة والقيام بأي عمل يتطلب هكذا موافقة (كما هي محددة في الجزء الثاني من بيان سياسة الهبة التابع لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية). في حال كانت التكاليف أو الأعمال الأخرى محددة بشكل خاص في استثمار طلب ما، تشكل الموافقة على استثمار الطلب وإصدار الهبة على هذا الأساس تصريحاً. لا بدّ من الحصول على الموافقة السابقة على مكونات الكلفة غير المباشرة من الوكالة الخبيرة أو لا بدّ من تحديدها في مبادئ الكلفة السارية.

## دخل البرنامج

إجمالي الدخل الذي يحصله المتلقي والذي ينتج مباشرة عن مشروع أو برنامج أو نشاط مدعوم بهبة أو يحصله نتيجة للهبة.

## تكاليف المشروع أو البرنامج

هي إجمالي التكاليف المسموح بها التي يتكبدها المتلقي (وقيمة المساهمات العينية لفريق ثالث) في تحقيق أهداف الهبة في خلال فترة المشروع.

## فترة المشروع

إجمالي الوقت الذي نال الموافقة من أجل دعم المشروع بشكل مبرمج. تشتمل فترة المشروع الإجمالية القطعة التنافسية الأساسية والقطع التنافسية التابعة الناتجة عن هبة المتابعة التنافسية وأي تمديدات غير تنافسية أخرى.

## العقار

أرض، بما فيها تحسينات الأرض والهيكلية والتوابع باستثناء الآليات والمعدات المنقولة.

## الكلفة المعقولة

كلفة تكون بطبيعتها أو بقيمتها لا تتخطى تلك التي قد يتكبدها شخص حذر في الظروف القائمة في وقت اتخاذ القرار الذي نتجت عنه الكلفة.

## المتلقي

المنظمة أو الفرد الذي يتلقى هبة أو هبة اتفاق تعاوني من القسم التشغيلي ويكون مسؤولاً عن استخدام الأموال المؤمنة ومساءلاً عنها وعن تأدية النشاط أو المشروع المدعوم بالهبة. يكون المتلقي كياناً قانونياً حتى وإن كان إشعار الهبة قد أشار إلى أحد عناصره وحسب. ويشتمل المصطلح معنى الموهوب له.

## التسديد

مبلغ يسدّد إلى المتلقي على طلب منه بعد أن يكون قد دفع المال النقد. تمرّ غالبية دفعات التسديد من خلال نظام إدارة الدفع وهو النظام المركزي لدفع الهبات في الوزارة.

## الهبة الفرعية

المساعدة المالية على شكل مال أو ملكية بدلاً من المال الذي يؤمّنه المتلقي بموجب هبة إلى متلقٍ فرعي مؤهل (أو من متلقٍ فرعي مؤهل إلى متلقٍ فرعي ثالث). يشتمل المصطلح المساعدة المالية عندما يؤمّنها اتفاق قانوني وحتى ولو كان اسم الاتفاق القانوني عقداً إلا أنه لا يشتمل توريد المشتريات من السلع أو الخدمات أو، ولأهداف بيان السياسة هذا، أي شكل من أشكال المساعدة غير الهبات والاتفاقات التعاونية. ويشتمل المصطلح الاتفاقات الخاصة باتحاد شركات.

## المتلقي الفرعي

كيان يتلقى هبة فرعية من متلقٍ أو من متلقٍ فرعي آخر بموجب هبة مساعدة مالية ويكون مسؤولاً أمام المتلقي أو المتلقي الفرعي الآخر لجهة استخدام الأموال الفدرالية التي تنتج من الهبة الفرعية.

## المستلزمات

الممتلكات الشخصية غير المعدات والممتلكات غير المادية وسندات الدين. تشتمل فئة المستلزمات مواداً يُمكن اعتبارها معدات، إنّما لا تستجيب لتعريف العتبة.

## الملكية المادية

المعدات والمستلزمات وأي ملكية أخرى غير تلك التي تمّ تحديدها على أنها ملكية غير مادية. كما لا تشمل حقوق التأليف ولا براءات الاختراع ولا أي ملكية فكرية أخرى تنتج عن هبة أو تتطوّر جراءها (بدل اكتسابها).

## مساهمات الفريق الثالث العينية

قيمة المساهمات غير النقدية التي تفيد بشكل مباشر مشروعاً أو برنامجاً مدعوماً بهبة يؤمّنه الأقران الثالثون غير الفدراليين إلى متلقٍ أو متلقٍ فرعي أو متعاقد بحسب الكلفة بموجب الهبة

أو الهبة الفرعية من دون أي عبء. تكون المساهمات العينية على شكل عقار أو معدات أو مستلزمات أو أي ملكية قابلة للتناقص أخرى وخدمات ذات إفادة مباشرة ويمكن ربطها بشكل خاص بمشروع أو برنامج.

### **إجمالي تكاليف البرنامج أو المشروع**

إجمالي التكاليف المسموح بها (المباشرة وغير المباشرة) التي يتكبدها المتلقي من أجل القيام بمشروع أو نشاط تدعمه هبة. يشمل إجمالي تكاليف البرنامج أو المشروع التكاليف التي تحملها الهبة والتكاليف التي يتم تحميلها إلى المتلقي من أجل تلبية متطلبات المساهمة بمقابل أو مشاركة الكلفة.

### **الكلفة غير المسموح بها**

كلفة يحددها قانون أو نظام، مبادئ الكلفة الفدرالية أو شروط الهبة وأحكامها التي قد لا يعاد تسديدها بموجب هبة أو اتفاق تعاوني.

## المراجع

منظمة الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). دليل الامتثال حول نقاط الخدمة الهادفة إلى تأمين إغاثة المصابين بالإيدز. بالتيمور، ماريلاند

Catholic Relief Services. (2004). AIDSRelief Point of Service Compliance Manual. Baltimore, MD

وزارة الصحة والخدمات الإنسانية. (٢٠٠٧). بيان سياسة الهيات. نقلًا عن:

<ftp://ftp.hrsa.gov/grants/hhsgrantspolicystatement.pdf>

Department of Health and Human Services. (2007). Grants policy statement.

Retrieved from <ftp://ftp.hrsa.gov/grants/hhsgrantspolicystatement.pdf>

وزارة الصحة والخدمات الإنسانية. (١٩٩٩). العنوان ٤٥، CFR ٧٤، المتطلبات الإدارية للهيات والهيات الفرعية إلى مؤسسات التعليم العالي والمستشفيات والمنظمات غير الربحية الأخرى وبعض الهيات والاتفاقات مع الولايات والحكومات المحلية والحكومات القبلية الهندية. نقلًا عن:

[http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx\\_0345/cfr74\\_03.html](http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_0345/cfr74_03.html)

Department of Health and Human Services. (1999). Title 45 CFR 74,

Administrative requirements for awards and subawards to institutions of higher education, hospitals, and other non-profit organizations, and commercial organizations; and certain grants and agreements states, and local governments and Indian tribal governments. Retrieved from [http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx\\_0345/cfr74\\_03.html](http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_0345/cfr74_03.html)

مكتب الإدارة والموازنة (١٩٩٩). CFR ٢١٥ ٢ .A-١١٠، المتطلبات الإدارية الموحدة للهيات والاتفاقات مع مؤسسات التعليم العالي والمستشفيات والمنظمات غير الربحية الأخرى. نقلًا عن:

[http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a110/](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a110/)

Office of Management and Budget. (1999). 2 CFR 215 Circular A-110, Uniform administrative requirements for grants and agreements with institutions of higher education, hospitals, and other non-profit organizations. Retrieved from [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a110/](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a110/)

مكتب الإدارة والموازنة. (٢٠٠٤). CFR ٢٣٠ .A-١٢٢، مبادئ الكلفة للمنظمات غير الربحية. نقلًا عن:

[http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a122\\_2004/](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/)

Office of Management and Budget. (2004). 2 CFR 230 Circular A-122, Cost principles for non-profit organizations. Retrieved from [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a122\\_2004/](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/)



# الفصل ٤ : دليل الحوكمة للشركاء



٤  
٤





## المحتويات

١	الفصل ٤: دليل الحوكمة للشركاء
٢	هدف هذا الدليل
٣	ما هي وظيفة الحوكمة؟
٣	ملخص
٤	المبادئ الأساسية لوظيفة الحوكمة
٥	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - ٤,١: إنشاء مجلس
٦	الخطوة ٤,١,١ - كيفية إنشاء مجلس
٩	الخطوة ٤,١,٢: واجبات الأعضاء
١١	الخطوة ٤,١,٣: التعيينات
١٣	الخطوة ٤,١,٤: جدول أعمال اجتماع المجلس
١٥	الخطوة ٤,١,٥ - تعيين اللجان
١٧	الخطوة ٤,١,٦ - تقييم أداء المجلس
١٨	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٤,٢ - علاقات المجلس
١٩	الخطوة ٤,٢,١ - علاقات الهيئة الإدارية
٢١	الخطوة ٤,٢,٢ - علاقات إدارة المنظمة
٢٣	الخطوة ٤,٢,٣ - علاقات الجهات المعنية الرئيسة
٢٤	الخطوة ٤,٢,٤ - حل النزاعات
٢٥	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٤,٣ - مسؤوليات المجلس
٢٦	الخطوة ٤,٣,١ - وضع المنظمة
٢٨	الخطوة ٤,٣,٢ - الإستراتيجية والرقابة التشغيلية
٣٠	الخطوة ٤,٣,٣ - المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية
٣٣	الخطوة ٤,٣,٤ - المسؤوليات المالية
٣٥	الخطوة ٤,٣,٥ - الامتثال للسياسات والأنظمة
٣٧	الخطوة ٤,٣,٦ - تنفيذ السياسات ومراجعتها
٣٩	قائمة التحقق من الإمتثال في مجال الحوكمة
٤٥	المسرد
٤٨	المراجع
٤٩	بيبلوغرافيا وقراءات موصى بها
٥١	الملحق أ: أداة تقييم اجتماع المجلس
٥٢	الملحق ب: أداة تقييم المجلس
٥٣	الملحق ج: الهيكل التنظيمي النموذجي
٥٤	الملحق د: شروط عمل اللجنة التنفيذية التابعة للمجلس
٥٦	الملحق هـ: شروط عمل لجنة المال والتدقيق
٥٨	الملحق و: قائمة التحقق من حوكمة الشركات

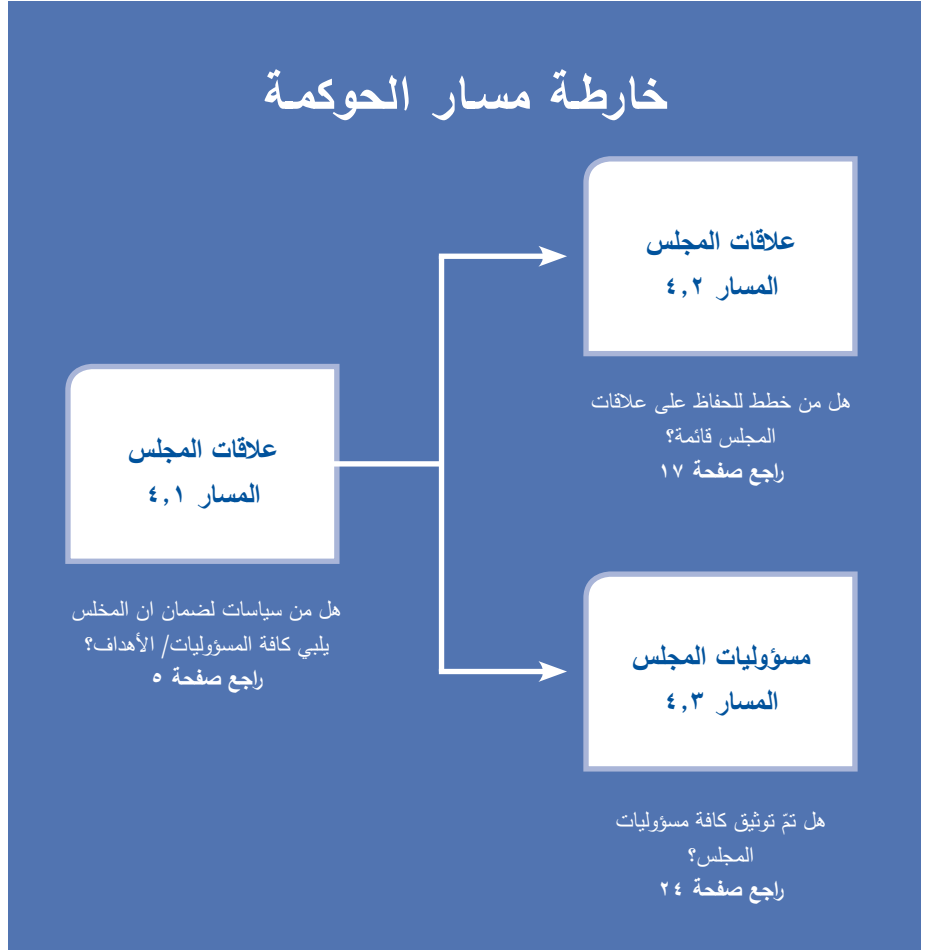
# الفصل ٤ : دليل الحوكمة للشركاء

DAVID SINDER FOR CRS



في أديس أبابا، أثيوبيا، تشارك شابتان في تدريب حول التوعية بشأن مرض السيدا من خلال وكالة شريكة لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية، إرساليات مريم الطبية Medical Missionaries of Mary.

## خارطة مسار الحوكمة



## هدف هذا الدليل

الحوكمة المؤسسية هي العملية التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والمنظمات ومراقبتها ومساءلتها. وتُعد الحوكمة بأنظمة وبنى فعالة تسهل عملية اتخاذ القرارات والمساءلة والرقابة والفعالية في المنظمة. وتسعى هذه الأنظمة والبنى الى الترويج للقيادة والتوجيه التشغيلي الأمين والجدير بالثقة والموثوق والشفاف والقابل للمساءلة والمسؤول والمركز. تقرّ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية بأن الحوكمة والإدارة المؤسسيّتين الجيدتين ضروريّتان لتحقيق فعالية منظماتها الشريكة المحلية واستدامتها وتشكّلان مكونات حيوية للإبقاء على توازن دينامي بين الحاجة الى النظام والمساواة في المجتمع، والانتاج والتأمين الفعالين للخدمات والسلع، والمساءلة في استخدام السلطة.

## ما هي وظيفة الحوكمة؟

يتعين على المجلس أن يؤطر عملياته ضمن شروط الميثاق التأسيسي للهيئة الإدارية والنظام الأساسي وغيرها من الصكوك القانونية الأخرى المتعلقة بتأليفه وعمله.

يضطلع المجلس بالوظائف التالية:

- تأمين القيادة وتعزيز النزاهة والشفافية في علاقاته مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية
- تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة لكل من أعضاء المجلس التنفيذي وغير التنفيذيين، مثل دوري رئيس المجلس والمدير التنفيذي
- تحديد شروط عمل اللجان الدائمة والخاصة كلاًها
- الحرص على أن يضم المجلس في عضويته خليطاً جيداً من المهارات المحترفة، ما يضيف قيمة على عملياته
- تحديد النشاط الأساسي للمنظمة وتطوير خطة استراتيجية وتنفيذها، ورصد خطة المنظمة التشغيلية وخطة الأعمال وتقييمهما، والحرص على أن تبقى المنظمة دائماً تنافسية وقابلة للبقاء
- الإشراف على العمليات والتأكد من أن المنظمة تتمثل بشكل كامل لقوانين البلد والأنظمة المحلية ومدونة السلوك الخاصة بالمنظمة
- تقييم عمليات المجلس للتأكد من إضافة قيمة على نشاطه الأساسي ومن أن وقعه المؤسسي ينعكس في المجتمع الذي يخدمه
- التواصل بشكل دائم وفعال مع الجهات المعنية والسلطات والجهات المانحة من أجل انتهاز فرص جديدة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال وتعزيز المصلحة من أجل تأمين الاستدامة التقنية والتنظيمية والمالية

## ملخص

تشير عبارة حوكمة بكل بساطة الى إطار يُحدّد من خلال الثقافة والممارسات القانونية والاقتصادية والمؤسسية ويتيح للمنظمات أن تعمل بشكل فعال في بيئة أعمال منظمة ومسؤولة وخاضعة للمساءلة.

## المبادئ الأساسية لوظيفة الحوكمة

يكن الغرض من الحوكمة في التأكد من إدارة سلطة القرار في منظمة ما ونشاطها الأساسي بنزاهة وشفافية ومساءلة تجاه الهيئة الإدارية للمنظمة المالكة والجهات المعنية الداخلية والخارجية. والحوكمة تُمارس في إطار القوانين والأنظمة والممارسات الخاصة بالمنظمة (رسمية كانت أم غير رسمية) في سياق رؤية المنظمة ومهمتها ومبادئها التوجيهية. وتبقي الحوكمة على توازن واضح في القوى يعزز العلاقات والإنصاف في عملية اتخاذ القرارات.

تسعى الحوكمة الى استحداث عملية فعّالة تضمن توفّر ما يلي من خلال عمليات المجلس:

تهدف الحوكمة إلى التأكيد من  
أنّ قوّة قرارات المنظمة وأعمالها  
تُدار بنزاهة وشفافية ومساءلة.

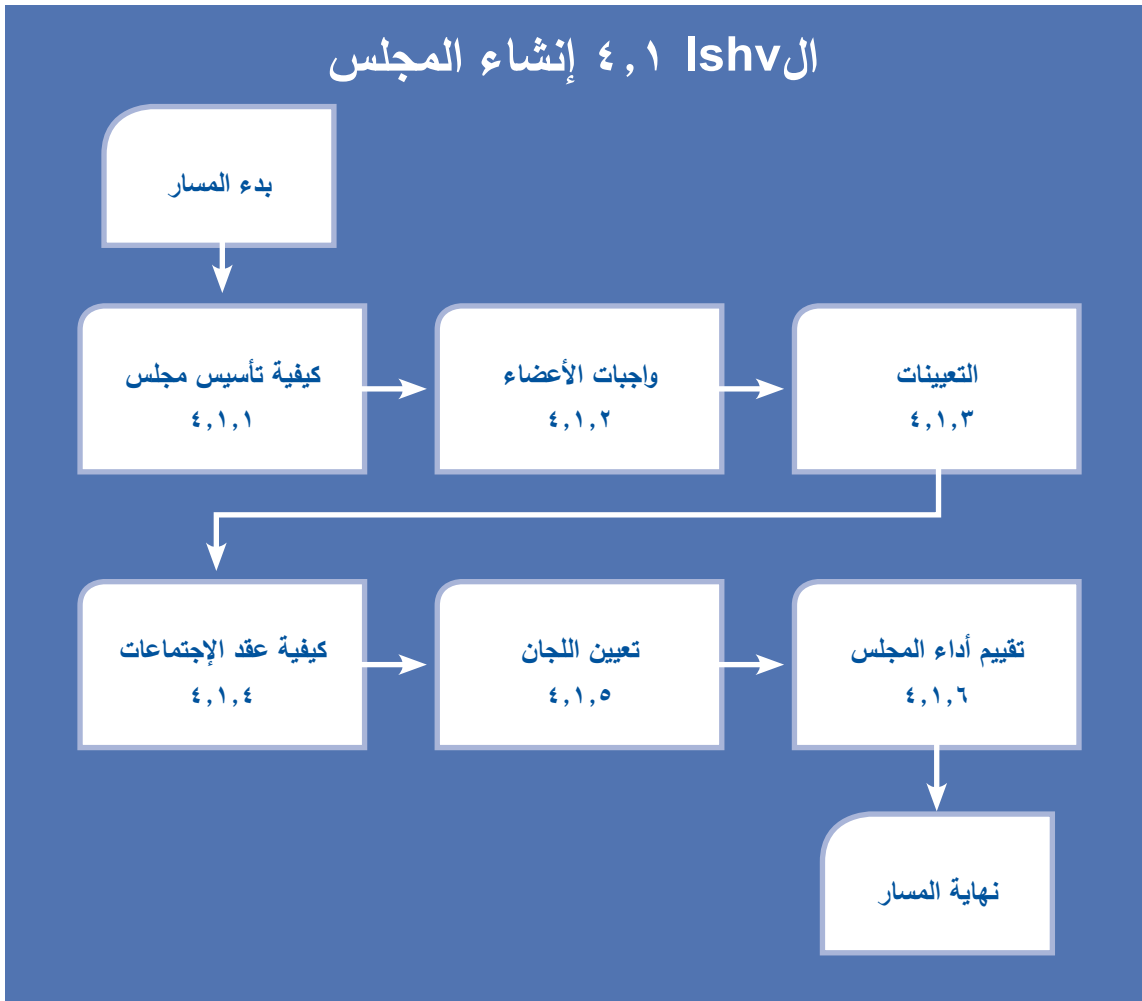
- تفكير استراتيجي
- توازن قوى ورقابة مؤسسية يتم تشاطرها داخل إطار النظام الأساسي للمجلس
- عملية ديمقراطية لاختيار أعضاء المجلس وانتخاب الرئيس وتشكيل لجان المجلس واختيار أعضاء فريق الإدارة العليا وتوظيفهم
- أنظمة وبنى لتعزيز عملية فعّالة تتيح تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعها المجلس
- بنية رقابة قائمة لضمان النزاهة والمساءلة تجاه الجهات المعنية ومالكي المنظمة
- وظيفة رقابة رسمية من قبل المجلس لضمان امتثال المنظمة للقوانين والأنظمة المحلية والصكوك التنظيمية للهيئة الإدارية لتعزيز الفعالية والمصداقية والتنافسية والقابلية للبقاء والاستدامة
- ممارسات حوكمة مناسبة وفعّالة ومحترمة بغية تعزيز عمليات قابلة للبقاء وخاضعة للمساءلة ومستدامة
- ثقافة المنظمة التي تروّج للتعلّم المستمرّ والابتكارات

## مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - ٤,١: إنشاء مجلس

### وصف المسار

يجب أن يستند إنشاء مجلس إدارة المنظمة وبنيته الى سياسة تؤمّن مزيجًا مناسبًا من المهارات لتأمين السعة والعمق المناسبين لجهة المعرفة والتجربة بغية تلبية مسؤوليات المجلس وأهدافه. يرد في ما يلي ملخّص للمسائل ذات الصلة التي يجب النظر فيها لدى تأليف المجلس ووضع بنيته وهي معروضة على شكل توصيات خاصة بالسياسات

### تدفق العمل



## الخطوة ٤,١,١ - كيفية إنشاء مجلس

إسم الخطوة	كيفية إنشاء مجلس
رقم الخطوة	٤,١,١
الدور التنظيمي	الهيئة الإدارية
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يتألف المجلس من أعضاء تعيّنهم الهيئة الإدارية، على أن يلبوا الشروط المسبقة/المعايير كافة

### الوصف:

تعيين أعضاء المجلس:

- تُعين أعضاء المجلس لجنة مفوّضة من قبل الهيئة الإدارية<sup>٧</sup>
- يسبق التعيين عملية تسمية إستنادًا الى معايير تحدّدتها اللجنة المفوّضة
- يقدّم المرشحون المحتملون كلّهم سيرة ذاتية الى اللجنة المفوّضة لدراستها
- تتّظّم اللجنة المفوّضة مقابلة مع المرشحين المحتملين كلّهم للتأكد من مؤهلاتهم وتفرّغهم ورغبتهم في أن يكونوا أعضاء المجلس

### مؤهلات أعضاء المجلس:

يجب أن تتوفّر المؤهلات التالية في أعضاء المجلس جميعًا:

- اهتمام بدعم القضية المشتركة للمجلس أو موقع اهتمامه
- تمثيل مجموعة اجتماعية مشتركة يتمّ تعيينها في المجلس بحكم مناصب أعضائها
- التمتع بالنزاهة الأخلاقية استنادًا الى سجلّهم السابق في مجال الأداء والالتزام
- التمتع بالمستوى المحدّد الأدنى للتعليم، باستثناء مستوى التعليم الأدنى المسموح به في المناطق من البلد التي تكون فيها مستويات محو الأمية منخفضة
- تأمين مستوى محدّد من المهارات الضرورية لشغل هذا المنصب
- التمتع بالمستوى المحدّد من الخبرة داخل المنظمة

<sup>٧</sup> الهيئة الإدارية هي مؤسسة تملك المنظمة أو تحكمها. في بعض الحالات، قد تشير هذه العبارة الى الكنسية أو في حالات أخرى الى مؤسسي المنظمة.

## توجّهات المجلس وتطويره:

- من الموصى به أن يتم توجيه أعضاء المجلس كافةً المعيّنين حديثاً بشكل مناسب بشأن مسؤولياتهم والواجبات المتوقعة منهم. بالإضافة الى ذلك، يجب أن يتوفّر بناء مستمرّ لقدرات المجلس للتأكد من أنّ أعضاء المجلس يكتسبون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم. ترد أدناه الجوانب الهامة التي يجب التنبّه إليها.

### كتب التعيين:

- يصدر كتاب تعيين لأعضاء المجلس كافةً يشير بوضوح الى واجباتهم ومسؤولياتهم
- تكون الهيئة الإدارية أو سلطة التعيين التي فوّضتها الهيئة الإدارية مسؤولية عن إصدار هذه الكتب.

### قبول أعضاء المجلس بهذه الكتب:

- يوقع أعضاء المجلس كلّهم المعيّنون حديثاً على نسخة من كتاب التعيين ويعيدونها لتأكيد قبولهم التعيين أو رفضه
- تُرفع نسخة عن قبول كل عضو من أعضاء المجلس تعيينه أو رفضه التعيين الى سلطة التعيين لاتخاذ الاجراءات اللازمة

على أعضاء المجلس المعيّنين حديثاً كلّهم أن يكونوا موجّهين بشكل جيّد ويعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم.

### التوجيه:

- بعد التعيين، يجب إطلاع أعضاء المجلس كلّهم المعيّنين حديثاً على عمل المجلس
- بعد ذلك، يؤمّن أعضاء المجلس الخارجون مذكرة تسليم المهام بحلول الاجتماع الثاني للمجلس الجديد أو في خلاله
- تضطلع سلطة التعيين بمهمة توجيه الأعضاء المعيّنين حديثاً، ومن الأفضل أن يتم ذلك قبل انتخاب رئيس المجلس وغيره من شاغلي المناصب

### تدريب المجلس:

- يجب تدريب أعضاء المجلس كلّهم المعيّنين حديثاً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية والتخطيط الاستراتيجي ومسائل الحوكمة، الى جانب أحدث التوجّهات والتطوّرات في قطاعات البرامج ذات الصلة
- يزوّد هذا التدريب أيضاً الأعضاء بمهارات تتعلّق بكيفية الإضطلاع بفعالية بأدوارهم ومسؤولياتهم

### تأليف المجلس:

- يكون المجلس متوازناً، مع الأخذ بالاعتبار عوامل مثل العمر والنوع الاجتماعي والمهنة وتمثيل الجهات المعنية
- يكون المجلس متوازناً لتأمين تمثيل مهن متنوّعة مرتبطة ببرامج المنظمة الرئيسية، مثل الأخصائيين الزراعيين والمهندسين والأطباء والممرّضين ورجال



الدين والإداريين والمحاسبين والمحامين والإدارة في المناطق والسلطات المحليّة وقادة المجتمع

- يتراوح العمر الأدنى والأقصى لأعضاء المجلس بين ٢٥ و ٦٥ سنة على التوالي، مع الأخذ بالاعتبار القدرات الجسديّة والفكريّة لكل فرد
- مع مراعاة ما سبق، تؤخذ كفاءة كل فرد بالاعتبار عند اختيار أعضاء المجلس كلهم
- تتمثّل الهيئة الإداريّة في المجلس كما هو ضروري، بصفتها جهة معنيّة رئيسة
- يمكن أن تكون الوزارة المسؤولة عن قطاع البرامج ممثلة في المجلس من قبل عضو بحكم منصبه

#### حجم المجلس:

- يتراوح حجم المجلس ما بين ٣ و ٧ أعضاء يتمتّعون بسلطة التصويت. يكون حجم الأعضاء بحكم منصبهم كما هو ضروري
- يتألّف المجلس، بحده الأدنى، من رئيس ونائب رئيس وأمين سرّ وأمين صندوق وأعضاء
- من المستحسن أن يكون العدد مفردًا لتفادي تعادل الأصوات أثناء التصويت

## الخطوة ٢، ١، ٤: واجبات الأعضاء

إسم الخطوة	واجبات الأعضاء
رقم الخطوة	٤، ١، ٢
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يضطلع أعضاء المجلس بموجبات متعددة ويحترمون قواعد محددة



### الوصف:

واجبات أعضاء المجلس:

- حضور الاجتماعات كلها
- تأمين دعم تقني للمجلس
- تقديم مساهمات مهنية في أثناء المداورات
- المشاركة في لجان المجلس متى أمكن
- التعبير عن حاجات الأشخاص الذين تخدمهم المنظمة

### ولاية أعضاء المجلس:

- يخدم أعضاء المجلس ولايات من ٣ سنوات، على أن يكون الحد الأقصى ولايتين
- يبقى الأعضاء الذين تمّ تعيينهم بحكم منصبهم في المجلس طالما أنهم يشغلون منصبهم

### إنهاء العضوية في المجلس:

- يتوقّر حكم لإنهاء العضوية في المجلس
- يؤدي أي غياب غير مبرّر عن المجلس لأكثر من ٣ اجتماعات متتالية إلى تحقيق لتسهيل اتخاذ قرار حول إنهاء العضوية
- يمكن إنهاء العضوية قبل نهاية ولاية عضو ما في حال اتّضح أنه أساء التصرف أو انتهك أيًا من أنظمة مجلس الأمناء و/أو المنظمة
- يتمّ إنهاء العضوية بشكل مرحلي لكي لا يجد المجلس نفسه في أي وقت من الأوقات بأعضاء جدد فحسب
- يمكن أن يستقيل عضو في المجلس من منصبه شرط أن يقدّم إشعارًا مناسبًا كما هو منصوص عليه في النظام الأساسي للمجلس

أطلق سكان ماو، في جمهورية الدومينيكان، حديثاً حملة للمساعدة على حلّ نزاعات في مجتمعهم. ومنذ أن ألفوا فريقهم انخفضت وتيرة الاعتداءات العنيفة بشكل كبير.

### إعادة تعيين أعضاء المجلس:

- تُبذل الجهود من أجل التأكد من أن المداورة و/أو ترتيبات تجديد مرحلية تتم وفق النظام الأساسي للمجلس
- تحرص الهيئة الإدارية على إعادة تعيين بعض أعضاء المجلس لأغراض الاستمرارية

### تعويضات أعضاء المجلس:

- يخدم أعضاء المجلس على أساس طوعي كمساهمة منهم لمجتمعاتهم
- تؤمن المنظمة مرطبات في أثناء الاجتماعات كلها كما هو مناسب
- متى أمكن، يجب تسديد نفقات انتقال الأعضاء إذا كانت نفقات سفر منطقية

### نزاهة أعضاء المجلس:

- يتمتع كل عضو من أعضاء المجلس بالنزاهة الأخلاقية والمهنية طيلة ولايته
- يعمل الأعضاء تحقيقاً للمصلحة الفضلى للمنظمة في الأوقات كلها التي يشغلون فيها منصبهم ويتقادون أي قرار يؤدي الى تضارب المصالح

### ولاية المجلس:

- يجب تحديد ولاية المجلس بشكل واضح في الميثاق التأسيسي للمنظمة وخططها الاستراتيجية ووثائق السياسات الداخلية ذات الصلة كلها

## الخطوة ٤,١,٣: التعيينات

التعيينات	إسم الخطوة
٤,١,٣	رقم الخطوة
أعضاء المجلس	الدور التنظيمي
غير متوفرة	المدخلات
غير متوفرة	المخرجات
غير متوفرة	نقاط الدمج / التكامل
الى جانب مسؤوليات أعضاء المجلس كلهم، يخضع الأعضاء الذين تم اختيارهم لشغل منصب مرموق للمزيد من الموجبات والمعايير	ملخص

### الوصف:

واجبات رئيس المجلس:

- يعقد اجتماعات المجلس كلها ويرأسها (في حال غيابه، ينوب عنه نائب الرئيس)
- يؤمن التوجيه والقيادة الإيجابية والاستباقية
- يتصرف كناطق باسم المنظمة
- يؤمن التغذية الراجعة والمساءلة الى مجلس الأمناء التابع للمنظمة
- يوقع على حساب المنظمة المصرفي المعين
- يوافق على الحضور وسجلات المداولات نيابةً عن المجلس

### مؤهلات رئيس المجلس:

- تعيّن الهيئة الإدارية الرئيس من بين أعضاء المجلس. تشمل مؤهلات رئيس المجلس ما يلي:
- أن يتمتع بالنزاهة الأخلاقية استنادًا الى سجل أدائه والتزامه السابق
  - أن يتمتع بالمستوى الأدنى المحدد للتعليم أو ما يعادله
  - أن يتمتع بمستوى معين من الخبرة في وظيفة إدارية عليا في منظمة ما أو أن يظهر جدارة في الإدارة
  - أن يتمتع بمهارات جيدة لجهة التعاطي مع الآخرين وقدرة على العمل مع أشخاص من خلفيات مختلفة

### واجبات نائب رئيس المجلس:

- ينوب نائب الرئيس عن رئيس المجلس ويقوم بالمهام التي يتولاها الرئيس في غيابه. يجب انتخاب نائب رئيس المجلس من بين أعضاء المجلس في خلال الاجتماع الأول الذي يلي إنشاء المجلس.

### واجبات أمين سرّ المجلس:

يضطلع المدير التنفيذي للمجلس بمهام أمين سرّ المجلس ويكون عضواً لا يتمتع بحق التصويت. بصفته أمين السرّ، يؤمن المدير التنفيذي خدماته بصفة فخرية. تشمل مهامه ومسؤولياته ما يلي:

- يدعو الى اجتماعات المجلس ويعدّ جدول أعمالها بالتشاور مع الرئيس
- يرسل الى أعضاء المجلس دعوات لحضور الاجتماع مع جدول الأعمال وغيرها من الوثائق ذات الصلة بالاجتماع ويؤمّن المتابعة للحصول على تأكيدات
- يتولّى صياغة محاضر اجتماعات المجلس كلّها، يوزّع مسودة المحضر للحصول على موافقة المجلس، ويوثّق النسخة الأخيرة الموافق عليها من محاضر الاجتماعات
- يحتفظ بسجلات عن مداولات المجلس كلّها وقراراته
- يحرص على التنفيذ الصحيح لقرارات المجلس
- يعدّ تقارير لعرضها على المجلس

### واجبات أمين صندوق المجلس:

يجب أن يكون له خلفية في المالية أو المحاسبة و/أو الإدارة

تشمل مسؤولياته ما يلي:

- يستلم التقارير المالية كلّها المتعلقة بالمنظمة ويعرضها على المجلس
- يرأس لجنة المال والتدقيق التابعة للمجلس
- يسدي النصح الى المجلس بشأن المسائل المالية
- يدقّق في حسابات المنظمة مسبقاً ويوضح للمجلس المسائل المالية، لا سيما تلك التي تتعلّق بنفقات رأس المال
- متى كان للمنظمة قسم مالي هام، يكون دوره استلام التقارير المالية السنوية وعرضها على المجلس للموافقة

## الخطوة ٤,١,٤: جدول أعمال اجتماع المجلس

إسم الخطوة	جدول أعمال اجتماع المجلس
رقم الخطوة	٤,١,٤
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	تتبع اجتماعات المجلس المحدد موعدها بشكل منتظم جدول أعمال محدد للحرص على مناقشة المسائل كلها و/أو إتمامها

### الوصف:

الدعوة:

- يدعو الرئيس الى عقد اجتماعات المجلس كلها عبر أمين السرّ
- في غياب الرئيس، يمكن أن يدعو نائب الرئيس الى عقد الاجتماع
- يُحدّد جدول إجتماعات المجلس كافةً بشكل سنوي أو في بداية السنة الماليّة أو السنة التقويمية
- يقوم أمين السر، بعد استشارة الرئيس، بإرسال دعوات رسميّة الى الاجتماع الى أعضاء المجلس كلها قبل ١٤ يومًا على الأقلّ من موعد الاجتماع
- إن تعدّر حضور الرئيس ونائبه الاجتماع، يتم تأجيله

### التواتر:

- تتعقد اجتماعات المجلس كافةً على أساس فصلي على الأقلّ أو متى كان ذلك ضروريًا بين الأوقات المحددة
- يكون نصاب الاجتماعات كلها ٥٠٪ + ١ على الأقل، ويضمّ العدد الرئيس أو نائب الرئيس أو عضوًا آخر تمّ تعيينه لترؤس الاجتماع ويُستثنى أي من الأشخاص الموجودين من غير الأعضاء في المجلس<sup>٧</sup>
- يمكن الدعوة الى عقد اجتماعات خاصة لمناقشة مسائل طارئة شرط إخطار الأعضاء بذلك قبل يومين على الأقلّ

يكون لكلّ اجتماع للمجلس جدول أعمال منظمّ يمكن أن يضمّ إحدى المعلومات التالية أو كلها:

- مناداة أسماء الأعضاء كلهم
- قراءة محضر الاجتماع السابق والموافقة عليه
- مسائل برزت في محضر الاجتماع السابق
- تقارير حول أعمال المنظمة، وفق الطلب
- جدول أعمال موضوعي للمداورات

<sup>٧</sup> يُعتبر أعضاء المجلس حاضرين في أثناء الاجتماعات في حين يُعتبر غير الأعضاء موجودين.

• أي موضوع آخر

من المستحسن أن يبدأ اجتماع المجلس بالتداول بشأن أي موضوع جديد من أجل إيلاء انتباه مناسب له، مع الحرص على عقد اجتماعات قصيرة ومنتجة.

#### **الوثائق:**

تُرسل الوثائق كلها المتعلقة باجتماع محدد للمجلس الى أعضاء المجلس كلهم قبل أسبوعين على الأقل من تاريخ الاجتماع  
يحرص أمين السرّ على حصول الأعضاء كلهن على الوثائق ضمن مهلة جيدة عبر القيام بالمتابعة اللازمة

#### **السريّة:**

يحرص أمين السرّ على إبقاء المداولات كلها التي تجري في خلال اجتماعات المجلس سرية من المتوقع أن يحترم أعضاء المجلس السرية كلها في الأوقات كلها

#### **المدة:**

لا ينبغي إجمالاً أن تتجاوز اجتماعات المجلس كلها مدة ٣ ساعات، إلا إن كان ذلك ضرورياً للغاية  
تُعفى اجتماعات المجلس الخاصة من هذه القاعدة العامة

يلتزم أعضاء المجلس بتقييم إدارتهم للاجتماع وفق الملحق أ: أداة تقييم اجتماعات المجلس.

## الخطوة ٤,١,٥ - تعيين اللجان

إسم الخطوة	جدول أعمال اجتماع المجلس
رقم الخطوة	٤,١,٥
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	سيكون من الضروري في بعض الأحيان تعيين مجموعات فرعية تُدعى لجان داخل المجلس للإضطلاع بمهام محددة

### الوصف:

في بعض البرامج القطرية، يكون حجم المنظمة الشريكة المحلية صغيراً وتتألف بنيته من هيئة إدارية أو مجلس مؤسسين ومجلس إدارة وفريق تنفيذي فحسب. غير أن بنية المنظمة الشريكة المحلية، في برامج قطرية عديدة أخرى، متينة لدرجة أن مجلس الإدارة يضم لجاناً متعددة، كلجنة تنفيذية ولجنة برامج ولجنة المال والتدقيق ولجنة للموارد البشرية. في هذه الحالات، يوصى باعتماد البنى والوظائف التالية للجان للمجلس.

تستند العضوية في لجان المجلس الى المؤهلات والخبرة والمهارات المطلوبة.

### علاقات الإبلاغ:

- تتداول لجان المجلس كلها بمسائل تتعلق باختصاصاتها وترفع تقاريرها الى المجلس للحصول على الموافقة اللازمة قبل تنفيذ أي قرار
- يتداول المجلس بالتقارير التي ترفعها اللجان كافة ويوافق عليها أو يقترح تعديلات ضرورية قبل التنفيذ
- تنحصر الاستثناءات على ما سبق بالقرارات التي يتم تفويض لجان للقيام بها وتنفيذها، وفق ما يرد في شروط عملها

### اللجان المحتملة ووصفها:

- لجنة تنفيذية
- تضم ما لا يقل عن ٣ أعضاء ولا يتخطى ٥ أعضاء بما فيهم الرئيس وأمين السرّ وأمين الصندوق/رئيس لجنة المال والمدير التنفيذي
- تمارس سلطة المجلس شرط الحصول على موافقة المجلس بكامله.
- تتصرف نيابة عن المجلس في الحالات الطارئة وفي الأوقات المرحلية بين اجتماعات المجلس المحددة أوقاتها بانتظام
- لجنة برامج
- تحرص على الإضطلاع بالنشاط الأساسي للمنظمة بشكل فعال وفاعل





يسير بعض السكان المحليين  
في قرية كرافيكافا قرب منزل  
بنته منظمة خدمات الإغاثة  
الكاثوليكية. تُعتبر عملية إعادة  
المشردين من جزاء الحرب في  
البوسنة-الهرسك صعبة ولا يزال  
آلاف الأشخاص يعيشون في  
مراكز جماعية.

- تتألف من عضوين من المجلس ورؤساء مختارين من أقسام متنوعة في المنظمة
- لجنة المال
- تضع أصنافاً شاملة من بنود التكاليف والواردات للتخطيط ووضع الميزانية
- تطوّر خطة استثمارية
- تراجع التقارير المالية المنتظمة الخاصة بالمنظمة وتحرص على دقتها وصدورها في الوقت المناسب
- تطوّر سياسات وخطوط توجيهية مالية تتماشى والمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً
- تختار مدققين خارجيين وتعلن أهليتهم وترفع توصية الى المجلس بشأن تعيينهم
- لجنة الموارد البشرية
- تحدّد بنية الموظفين وخطة إدارة الموارد البشرية وتقدّم النصائح حول كيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأفضل شكل
- لجان خاصة
- متى كان ذلك ضرورياً، يمكن استحداث لجان خاصة للتصدّي لمسائل لا تدخل في صلاحيات أيّ من لجان المجلس الأخرى
- يتمّ تحديد شروط عمل كلّ لجنة تمّ تأليفها بوضوح وتوضع في متناول الأشخاص المعنيين
- متى أنهت لجنة خاصة عملها كما فوضها المجلس، تختفي من الوجود

## الخطوة ٤,١,٦ - تقييم أداء المجلس

إسم الخطوة	تقييم أداء المجلس
رقم الخطوة	٤,١,٦
الدور التنظيمي	الهيئة الإدارية
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يخضع المجلس وأعضاؤه لمراجعة الأداء

### الوصف:

أداء المجلس الإجمالي:

- تجري الهيئة الإدارية أو سلطة التعيين تقييمًا سنويًا لأداء المجلس
- متى أمكن أو كان ضروريًا، يجري هكذا تقييم مستشار خارجي توظفه الهيئة الإدارية أو سلطة التعيين
- يستند التقييم الى أداة حسنة التطوير لتقييم الأداء تستخدمها المؤسسات، كالأدوات التي تستخدمها حاليًا الحكومة. راجع الملحق ب: أداة تقييم المجلس

### تقييم أعضاء المجلس:

- يخضع أعضاء المجلس كلهم لتقييم على أساس أداة تقييم الأداء التي يجب أن تدمج معايير خاصة بالأداء

### تقييم الرئيس:

- تجري لجنة تابعة للهيئة الإدارية تقييم الرئيس
- يستند التقييم أيضًا الى أداة لتقييم الأداء متفق عليها

### الإفصاح عن إنجازات الحوكمة المؤسسية:

- تفصح اللجنة التنفيذية عن إنجازات حوكمة المنظمة الى المجلس بشكل فصلي والى الجهات المعنية بشكل سنوي من خلال تقرير سنوي
- يرفع المجلس التقرير السنوي للمنظمة الى الهيئة الإدارية في خلال اجتماعها السنوي
- يشمل التقرير السنوي فقرة عن الحوكمة وأداء المجلس

## مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٢,٤ - علاقات المجلس

### وصف المسار

من المهم أن يبقى المجلس على علاقة مع الجهات المعنية الرئيسة كلاً، أي الهيئة الإدارية وإدارة المنظمة والحكومة المحلية وغيرها. ويُعتبر الوفاء بالموجبات والاضطلاع بالواجبات اللازمة للمحافظة على هذه العلاقات أساسياً لسلامة المنظمة.

### تدقق العمل



## الخطوة ٤,٢,١ - علاقات الهيئة الإدارية

إسم الخطوة	علاقات الهيئة الإدارية
رقم الخطوة	٤,٢,١
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يتعين على المجلس الوفاء بالموجبات من أجل الإبقاء على علاقات مع الهيئة الإدارية.

### الوصف:

من الضروري أن يتوفر تواصل سليم وعلاقات عمل بين المجلس والهيئة الإدارية. ولا بد من احترام هذه العلاقة والإبقاء عليها دائماً. تشمل الجوانب الرئيسة التي لا بد من التنبه إليها والتوصيات الخاصة بالسياسات ما يلي:

### التعيين:

- تكون الهيئة الإدارية مسؤولة بشكل كامل عن تعيين أعضاء المجلس. يمكن أن تفوض هذه الوظيفة الى ممثل عن الهيئة الإدارية

### التطوير:

- تشارك الهيئة الإدارية بشكل مباشر في توجيه أعضاء المجلس كآهم وتطويرهم من خلال التدريب وغيره من الوسائل
- الإدارية المباشرة في توجيه أعضاء المجلس وتطويرهم وتأمين رقابة عامة على قراراتها وأنشطتها وضمان الملكية

### التعويض:

- يضع المجلس مخططاً منطقياً للتعويض (للمناصب كآها في المنظمة، بما في ذلك وظيفة المدير التنفيذي)، على أن توافق عليه الهيئة ذات الصلة التابعة للهيئة الإدارية

### تعيين كبار الموظفين:

- يختار المجلس المدير التنفيذي ويعينه بالتشاور مع الهيئة الإدارية.
- يعين المجلس موظفي الإدارة العليا للمنظمة بالتشاور مع المدير التنفيذي.

### إنضباط المدير التنفيذي:

- المدير التنفيذي مسؤول أمام المجلس.
- يضطلع المجلس بمسؤولية تأديب المدير التنفيذي ويطلع الهيئة الإدارية على القرارات التي تم اتخاذها.

يتعين على المجلس الوفاء بالموجبات من أجل الإبقاء على علاقات جيدة مع الهيئة الإدارية.

- ترفع الهيئة الإدارية المسائل كلها المتعلقة بالمدير التنفيذي الى المجلس لاتخاذ التدابير المناسبة.

#### **أتعاب المدير التنفيذي وتطويره المستمر:**

- يحدّد المجلس أتعاباً منطقية للمدير التنفيذي، آخذاً بالاعتبار مؤهلاته وخبرته وتوفّر الموارد.
- يجري المجلس أيضاً تقييماً مشتركاً لحاجات التدريب مع المدير التنفيذي ويطوّر بشكل مشترك برنامجاً تدريبياً للمدير التنفيذي حرصاً على تطويره الدائم

#### **علاقات عامة:**

- المجلس مسؤول، بالتشاور مع مجلس الأمناء، عن العلاقات العامة للمنظمة

#### **المسؤولية الاجتماعية:**

- بالتشاور مع الهيئة الإدارية، يضطلع المجلس بمسؤولية الإشراف على الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تخصص إدارة المنظمة أنشطة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتخطط لها بعد نيل موافقة المجلس.

يجب تعريف العلاقة بين الهيئة الإدارية والمجلس بشكل واضح ويجب أن تكون التفاصيل المتعلقة بها متوفرة للأشخاص المعنيين كلهم. ولا بدّ من أن يتضمّن التعريف ما يلي:

- خطوط توجيهية مرجعية عن واجبات كلّ من المجلس والهيئة الإدارية ومسؤولياتهما
- بنية الهيئة الإدارية والمجلس والعلاقات بينهما
- آليات حلّ النزاعات
- علاقة الإبلاغ بين المجلس والهيئة الإدارية في الاتجاهين
- طبيعة التقارير و/أو المسائل كلّها التي يجب رفعها الى الهيئة الإدارية/ استشارتها بشأنها ونطاقها ومضمونها

## الخطوة ٤,٢,٢ - علاقات إدارة المنظمة

إسم الخطوة	علاقات إدارة المنظمة
رقم الخطوة	٤,٢,٢
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يجب أن يضطلع المجلس بموجباته من أجل المحافظة على علاقته بإدارة المنظمة

### الوصف:

أدوار واضحة:

- يتم تحديد واجبات المجلس وإدارة المنظمة ومسؤولياتهما بشكل واضح وتوضع بتصريف الأشخاص المعنيين كلهم
- تطوّر إدارة المنظمة، بالتشاور مع المجلس، الخطط الإستراتيجية للمنظمة

### صياغة السياسات وتنفيذها:

- المجلس مسؤول عن صياغة السياسات
- إدارة المنظمة مسؤولة عن تنفيذ السياسات

### علاقات العمل:

- تحرص إدارة المنظمة على الحصول على الموافقة اللازمة من المجلس وتحيط المجلس علمًا بتنفيذ قرارات

### التواصل:

- يقوم تواصل مستمر بين المجلس وإدارة المنظمة
- تُحدّد قنوات التواصل بشكل واضح وتبقى مفتوحة ويتم استخدامها بشكل مناسب
- يجري التواصل إجمالاً بين رئيس المجلس والمدير التنفيذي إلا إن تم تفويضه بشكل مختلف
- تقوم الهيئة الإدارية بتوجيه تواصلها مع الإدارة من خلال رئيس المجلس

### تقييم أداء المدير التنفيذي:

- بالتنسيق مع لجنة الموارد البشرية، يضع المجلس مؤشرات أداء يتم تقييم أداء المدير التنفيذي إستناداً إليها

### مجلس الإدارة- إدارة المنظمة:

- يتم تحديد واجبات المجلس وإدارة المنظمة ومسؤولياتهما بشكل واضح وتوضع بتصريف الأطراف المعنية كلها
- يلتزم مجلس المنظمة وإدارتها في الأوقات كلها بواجباتهما ومسؤولياتهما المحددة
- متى كانت الأمور غير واضحة، يمكن اللجوء الى الهيئة الإدارية لتسهيل التفسير من أجل فهم أفضل
- إن لم تنجح الآلية المشار إليها في النقطة أعلاه، يستعين مجلس المنظمة وإدارتها بموارد خارجية للمساعدة على حل الاختلاف

## الخطوة ٤,٢,٣ - علاقات الجهات المعنية الرئيسية

إسم الخطوة	علاقات الجهات المعنية الرئيسية
رقم الخطوة	٤,٢,٣
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يجب أن يحترم المجلس موجباته من أجل الحفاظ على علاقاته بالوزارات

### الوصف:

تتمثل الوزارات وغيرها من الجهات المعنية الرئيسية في المجلس بصفتها كعضو بحكم منصبها. تقوم المنظمة بما يلي:

- الحرص على إبلاغ الوزارات ذات الصلة بشكل منتظم
- احترام السياسات والأنظمة والمعايير الوطنية التي وضعتها الحكومة في أي وقت
- المشاركة بنشاط في أنشطة الحكومة، بما في ذلك خطط التنمية السنوية ومنتدى قطاعات البرامج

يقوم تواصل منتظم وفي الوقت المناسب بين المجلس والوزارات من أجل تسهيل التخطيط لأنشطة المنظمة وتنفيذها السليم.

قد تبرز الحاجة الى إشراك الهيئة الإدارية في مسائل تشغيلية تتعلق بالوضع القانوني والعمل مع الجهات المعنية الخارجية.



DAVID SNIDER FOR CRS

يعود المستفيدون من منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية من اجتماع إلى قرية أجو في جنوب أثيوبيا. من خلال مشروع مدعوم من المنظمة، أصبحت هؤلاء النساء قادرات على توفير المال عبر تضافر جهودهن ومواردهن لبيع الحليب في مدينة نائية.



## الخطوة ٤,٢,٤ - حلّ النزاعات

إسم الخطوة	حلّ النزاعات
رقم الخطوة	٤,٢,٤
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يجب الإفصاح فوراً عن أي تضارب للمصالح ويجب التعاطي معه وفق الخطوط التوجيهية المحددة

### الوصف:

الإفصاح عن تضارب المصالح:

- يكشف أي عضو في المجلس لديه مصلحة مباشرة و/أو غير مباشرة في عقد ما و/أو عقد مقترح مع المنظمة عن طبيعته ومصالحه للمجلس
- لا يحقّ لأي عضو يكشف عن هكذا مصلحة المشاركة في أي مداولات أو تصويت بشأن أي مسألة متعلقة بالعقد المعني. متى صوّت، يُعتبر صوته باطلاً ولاغياً
- يضع المجلس خطوطاً توجيهية توضح كيف يتعيّن على أعضاء المجلس وإدارة المنظمة الإفصاح عن أي تضارب في المصالح

يحرص المجلس على إقامة علاقات عامة جيدة مع الهيئات النازمة ذات الصلة.

يجب الإفصاح فوراً عن أي  
تضارب للمصالح  
ويجب التعاطي معه وفق  
الخطوط التوجيهية  
المحددة.

## مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٤,٣ - مسؤوليات المجلس

### وصف المسار

تقضي مجموعة المسؤوليات التي يضطلع بها مجلس منظمة ما بالحرص على إبقاء المنظمة على الطريق السليم واستمرارها بالعمل استناداً اليه. تشمل هذه المسؤوليات تحديد وضع المنظمة واستراتيجيتها والإشراف على بعض المجالات الوظيفية الرئيسة مثل المالية والموارد البشرية والامتثال.

### تدقق العمل

## المسار ٤,٣ مسؤوليات المجلس

وضع المنظمة  
٤,٣,١

ضبط الاستراتيجية  
والعمليات  
٤,٣,٢

مسؤوليات العلاقات  
الإنسانية  
٤,٣,٣

المسؤوليات المالية  
٤,٣,٤

الإمتثال للسياسات  
والأنظمة  
٤,٣,٥

مراجعة السياسات  
وتنفيذها  
٤,٣,٦

## الخطوة ٤,٣,١ - وضع المنظمة

إسم الخطوة	وضع المنظمة
رقم الخطوة	٤,٣,١
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يُعتبر المجلس مسؤولاً عن تحديد موقع المنظمة بالنسبة الى مسائل مثل النشاط الأساسي والوضع القانوني والبنية التنظيمية

### تحديد النشاط الأساسي:

- يحدّد المجلس النشاط الأساسي للمنظمة ويوافق على أي مجالات جديدة لتوسيع/تطوير البرامج
- يتم تحديد النشاط الأساسي بأكبر قدر ممكن من الوضوح لتفادي أي ابتعاد محتمل عنه قد يفضي الى مسائل تنظيمية مع هيئات مثل مصلحة الواردات الوطنية

### النشاط الأساسي مقابل أولويات أخرى:

- يجب ألا يقوم أي نزاع من أي نوع كان بين النشاط الأساسي وأي أنشطة أخرى قد تشارك فيها المنظمة، كإطلاق أنشطة مدرة للدخل كمصدر إضافي للدخل وإدارتها

### الوضع القانوني:

- للمنظمة وضع قانوني واضح
- من الموصى به أن تصاغ الصكوك القانونية المتعلقة بالملكية بشكل يتيح حماية استقلالية المنظمة وهويتها. وهذا قد يستحدث قنوات لنيل الدعم المالي من الحكومة وغيرها من الوكالات المانحة

### الملكية والاستقلالية:

- تكون الهيئة الغداریّة هي مالك المنظمة دومًا، في غياب أي نصّ صريح مغاير
- يجب التفاوض بدقة بشأن طبيعة العلاقة مع الحكومة ومداها ويجب أن يرد ذلك بشكل صريح
- يجب تحديد النشاط الأساسي للمنظمة بشكل واضح لعكس العلاقة بين المنظمة وهيئتها الإدارية
- تطوّر الهيئة الإدارية قدرتها على حسن إدارة أي دعم مالي تمنحه الحكومة وغيرها من الوكالات المانحة للمنظمة وعلى الخضوع للمساءلة

يجب أن يكون لكلّ منظمة وضع قانوني واضح.

### البنية التنظيمية:

- تتمتع المنظمة ببنية تنظيمية واضحة تعكس الروابط والعلاقة الواضحة بين المجلس والهيئة الإدارية. يرد نموذج عن منظمة متينة في الملحق ج: نموذج عن هيكل تنظيمي.

## الخطوة ٤,٣,٢ - الإستراتيجية والرقابة التشغيلية

إسم الخطوة	الإستراتيجية والرقابة التشغيلية
رقم الخطوة	٤,٣,٢
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يضطلع المجلس بمسؤولية الإشراف على استراتيجية المنظمة وقد يذهب حتى الى حد تعيين المدير التنفيذي

### تعيين المدير التنفيذي:

- يعين المجلس، بالتشاور مع الهيئة الإدارية، المدير التنفيذي للمنظمة
- متى أمكن، يمكن اللجوء الى مستشار توظيف خارجي محترف للمساعدة في توظيف مدير تنفيذي. يختار المجلس هذا المستشار من خلال عملية عطاء تنافسية
- يقوم المجلس، بالتشاور مع مجلس الأمناء ذي الصلة، بتحديد مؤهلات المدير التنفيذي وتوصيفه الوظيفي
- يمثل المدير التنفيذي المنظمة في الاجتماعات التقنية كلها
- يحرص المدير التنفيذي على الامتثال للأنظمة والمعايير والخطوط التوجيهية الحكومية القائمة

### الرؤية والمهمة والأهداف الإستراتيجية:

- يشارك المجلس بشكل كامل في تطوير الخطة الإستراتيجية للمنظمة وفي تصميم رؤيتها ومهمتها وقيمها الأساسية. ولا بد من استشارة الهيئة الإدارية لتحديد الرؤية بغية ضمان التناسق مع رؤية مجلس الأمناء
- تقوم إدارة المنظمة بتطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة من خلال عملية تشاركية تشمل مدخلات من الأقسام والدوائر كلها
- ترفع إدارة المنظمة الى المجلس الاستراتيجية التي جرت صياغتها لنيل موافقته
- ترتبط الخطط الاستراتيجية كلها بخطة تنفيذ واضحة تتجلى على شكل خطط تشغيلية أو خطة نشاط سنوية

### تقييم أداء الإدارة:

- يجري المجلس تقييمًا لأداء إدارة المنظمة
- يضع خطوطاً توجيهية واضحة تفصّل في أي ظروف تشارك الهيئة الإدارية في هذه العملية

### تقارير الأداء:

- تتوفّر خطوط توجيهية واضحة حول طبيعة التقارير التي يجب أن تعدّها إدارة المنظمة وتعرضها على المجلس وحول محتواها
- تكون إدارة المنظمة مسؤولة عن رفع تقارير منتظمة ودقيقة وفي الوقت المناسب الى المجلس حول أداء المنظمة
- يقيّم المجلس التقارير كلها التي تمّ تقديمها وبيّح المخاطر الملحوظة فيها

### إدارة المخاطر:

- تُعتبر إدارة المنظمة مسؤولة عن إدارة مخاطر المنظمة
- يؤمّن المجلس القيادة اللازمة في مجال التعرّف الى مخاطر المنظمة المحتملة وتحليلها وتقييمها وإدارتها

## الخطوة ٤,٣,٣ - المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية

إسم الخطوة	المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية
رقم الخطوة	٤,٣,٣
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يحرص المجلس على إصدار سياسات عادلة في مجال الموارد البشرية وقد يُضطر الى إنشاء لجنة للموارد البشرية للإهتمام بالتفاصيل الصغيرة

### الوصف:

تتطبق المسؤوليات العامة التالية للمجلس في مجال الموارد البشرية على المنظمات كلها، بغض النظر عن حجمها وبنيتها:

- يضطلع المجلس بمسؤولية الحث على الامتثال للقانون الوطني والمعايير التنظيمية وضمانها. يجب أن يتماشى النظام الأساسي الذي اعتمده المجلس مع القانون الوطني وقانون العمل المحلي وقانون الصحة والسلامة المهنيين
- يلتزم المجلس بإجراء تدقيق واحد على الأقل في السنة لتقييم سلامة العمليات كلها وأمنها. وإن لزم الأمر، يوظف المجلس أخصائياً في مجال الصحة والسلامة المهنيين لإجراء التدقيق
- في كل اجتماع للمجلس، يتسلم المجلس تقريراً خاصاً بالسلامة والأمن من المدير التنفيذي للمنظمة ويراجعه
- يتعهد المجلس بتخصيص ما يكفي من الموارد المالية والبشرية والمادية لوظيفة الصحة والسلامة الخاصة بالمنظمة

المجلس مسؤول عن الامتثال للقانون الوطني.

ينشئ المجلس لجنة للموارد البشرية للإضطلاع بمسؤوليات إضافية.

في ما يتعلق بسياسات الموظفين، تكون لجنة الموارد البشرية مسؤولة عما يلي:

- تنفيذ التزام المنظمة بسلامة الموظفين وأمنهم وضمانه
- إنشاء بنية للموظفين وخطة لإدارة الموارد البشرية تقدم النصح حول كيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأفضل طريقة، ومراجعتها بشكل سنوي من أجل تأمين مستويات التوظيف المثلى بغية الإضطلاع بالوظائف الأساسية للمنظمة
- الموافقة على معايير التفاوض ومضمون عقد التوظيف في المنظمة، بما في ذلك وضع الخطوط التوجيهية الخاصة بالأتعاب والتأكد من أن معدلات الرواتب المقترحة معقولة وأن عملية تحديد الأتعاب عادلة ومنصفة
- تحديد مؤشرات الأداء للمناصب كلها في المنظمة

- مراجعة خطة تطوير الموارد البشرية السنوية ووضع توصيات ذات صلة
- الحرص على امتثال الموظّفين غير الوطنيين لقوانين البلد
- مراجعة أدوات تقييم الموظّفين المتوقّرة للتأكد من أنها محدّثة وموثوقة

تجري إدارة المنظمة تقييمًا سنويًا للموظّفين يشمل الموظّفين كافة.

لجهة المدير التنفيذي، تضطلع لجنة الموارد البشرية بالمسؤوليات التالية:

- إجراء مقابلات مع المرشحين كافة لمنصب المدير التنفيذي ورفع طلب الى المجلس للتعين
- القيام، بشكل سنوي وبالتشاور مع المجلس، بمراجعة رزمة الأتعاب الخاصة بالمدير التنفيذي والإدارة
- مراجعة التوصيات التي تمّت صياغتها بالتشاور مع المدير التنفيذي لجهة أداء الموظّفين وأتعابهم والموافقة عليها
- تحديد واجبات المدير التنفيذي ومسؤولياته بالتشاور مع المجلس (يمكن للمجلس الاستعانة بخدمات مستشار خارجي عبر عملية تنافسية لیساعد في تطوير واجبات المدير التنفيذي ومسؤولياته وفي تطوير عقود الأداء والتفاوض بشأنها)

في ما يتعلّق بالمناصب الرئيسية في المنظمة، تكون لجنة الموارد البشرية مسؤولة عما يلي:

- إجراء مقابلة مع المرشحين لمناصب الإدارة العليا والمناصب التقنيّة ورفع توصية الى المجلس لتعيينهم (يجب وضع توصيف وظيفي مناسب للمناصب الرفيعة كلّها في المنظمة حرصًا على إجراء التعيين بالشكل الصحيح من قبل السلطة ذات الصلة)
- الحرص على تطبيق المسار المتعلّق بمراجعة مخصّصات المدير وأعضاء اللجان
- وضع سياسة للموارد البشرية خاصة بالمنظمة والموافقة على تفويض الصلاحيات وغيرها من الإجراءات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية
- تأمين المشورة والتوجيه للمدير التنفيذي لحلّ المسائل المتعلّقة بإدارة الموارد البشرية، كتطوير الموظّفين وانضباطهم
- النظر في المسائل الهامة المتعلّقة بإدارة الموارد البشرية كالخطيط لتعاقب الإدارة وإدارة المعرفة
- وضع سياسات تهدف الى الترويج للإستمرارية داخل إدارة المنظمة، بما في ذلك خطة تعاقب تفصّل كيفية إدارة المناصب الرفيعة في المنظمة متى أصبحت شاغرة



في ما يتعلّق بالتعويض، تكون لجنة الموارد البشرية مسؤولة عما يلي:

- وضع سياسة بشأن الأتعاب العادلة لتعزيز استبقاء الموظفين وتحفيزهم
- وضع خطوط توجيهية شاملة لمستويات التعويض/المكافأة، استنادًا الى الموارد والقدرة على استحداث المداخل والسوق المحلية القائمة
- تحديد سلم أدنى للرواتب لكل مستوى من الموظفين
- تطوير استراتيجيات لتحفيز الموظفين من خلال منافع وعلاوات مالية وغير مالية لا ترتبط بالراتب/التعويض
- إجراء مراجعة منتظمة لبنية الرواتب ونظام التعويض

## الخطوة ٤,٣,٤ - المسؤوليات المالية

إسم الخطوة	المسؤوليات المالية
رقم الخطوة	٤,٣,٤
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يؤدي المجلس دور الموافق الرفيع المستوى على مالية المنظمة ويحدد مواعيد تدقيق منتظمة حرصًا على الامتثال

### الوصف:

تتمتع كل منظمة بلجنة مال وتدقيق فعالة تقوم بتحديد فئات شاملة من التكاليف وبنود الواردات للتخطيط ووضع الميزانية. تشمل مسؤولياتها ما يلي:

- مراجعة التحسينات التي يجري إدخالها على عمليات الرقابة الداخلية والإبلاغ المالي ورصدها والتوصية بها
- مراقبة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي للمنظمة
- تأمين مشورة مستقلة للمجلس حول مسائل تتعلق بمساءلة المنظمة ومسؤولياتها المالية
- البحث عن مدققين خارجيين واقتراح تعيينهم على المجلس
- التفاوض بشأن كلفة التدقيق ورفع توصية بهذا الخصوص الى المجلس
- مراجعة الميزانية المقترحة
- رصد تنفيذ سياسة المنظمة في مجال توريد المشتريات
- الإجتماع أربع مرّات في السنة على الأقلّ

يجب أن يكون لكلّ منظمة لجنة مال وتدقيق فعالة.

### تعبئة الموارد:

- تتعهد المنظمة بوضع خطة لتعبئة الموارد بالتشاور مع المجلس وتقوم بتعبئة الموارد من الحكومة والقطاع الخاص وشركاء التنمية وجهات مانحة أخرى

### خطط الإستثمار:

- يوصى بأن تضع المنظمة خطة استثمار واضحة تحت قيادة مجلسها

### التقارير المالية:

- تحرص إدارة المنظمة على أن ترفع المنظمة بشكل منتظم تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب
- تلبّي التقارير المالية كلها المعايير المقبولة

تشمل مسؤوليات المجلس في مجال الرقابة الماليّة ما يلي:

- دعم تطوير سياسات وخطوط توجيهية ماليّة تماشيًا مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، على أن يتمّ توثيقها وإبلاغها الى كلّ المستخدمين
- نشر التدريب في مجال النزاهة والقيادة
- إنشاء بنية واضحة حول فصل المهام والمسؤوليات لتعزيز المساءلة والشفافية الماليّين
- مراجعة تنفيذ السياسات والخطوط التوجيهية الماليّة وتقييم هذا التنفيذ بانتظام

### التدقيق المالي:

- يضع المجلس خطوطاً توجيهية واضحة لتوضيح الفصل ما بين وظيفة التدقيق المالي ووظيفة الإدارة بشكل عام
- يُعتبر مدقّق داخلي مسؤولاً عن مراجعة أنظمة الرقابة الداخليّة وإجراءاتها وتعزيزها الدائم
- يرفع المدقّق الداخلي تقريراً حول العمليّات الماليّة اليوميّة كما هو ضروري وكما تطلبه لجنة المال والتدقيق
- تجري المنظّمة تدقيقاً شاملاً (أي في الأنظمة غير الماليّة كلها في المنظّمة)
- يتمّ الاحتفاظ بدفاتر الحسابات ويدقّق فيها خارجياً وبشكل سنوي مدقّق خارجي يعينه المجلس
- يرفع المدقّق الخارجي تقريره الى المجلس و/أو اللجنة التي فوّضتها الهيئة الإداريّة

## الخطوة ٤,٣,٥ - الامتثال للسياسات والأنظمة

إسم الخطوة	الإمتثال للسياسات والأنظمة
رقم الخطوة	٤,٣,٥
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يحرص المجلس على امتثال إدارة المنظمة للسياسات والإجراءات الداخلية القائمة كلاً

### الميثاق التأسيسي:

- للمنظمة ميثاق تأسيسي قانوني يحترم النظام الأساسي القائم للهيئة الإدارية والقوانين والأنظمة المحلية
- ترد طلبات الإعفاء كلها من شروط الميثاق التأسيسي خطياً وتخضع للموافقة الخطية للمجلس
- تستحدث المنظمة مدونة سلوك يتم وضعها بالتشاور مع المجلس والموظفين على المستويات كلها وتتماشى مع الميثاق التأسيسي لمجلس الأمناء

### الإمتثال للسياسات الداخلية:

- يحرص المجلس على التزام إدارة المنظمة بالسياسات والأنظمة الداخلية القائمة كلها
- يمكن إجراء تدقيق للأنظمة بشكل سنوي أو متى كان ذلك ضرورياً حرصاً على الامتثال

### الهيئات المهنية:

تحرص إدارة المنظمة على تسجيل الموظفين المهنيين كلهم في المنظمة لدى الهيئات الناظمة ذات الصلة

### لمتطلبات التنظيمية:

- تحرص إدارة المنظمة على امتثال المنظمة للمتطلبات التنظيمية القائمة وذات الصلة كلها كرخص التشغيل والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وهيئة الواردات الوطنية والهيئة الناظمة لصندوق معاشات التقاعد، الخ.
- تطلق المنظمة حواراً مع الوكالات الناظمة ذات الصلة وتشجعه على مختلف المستويات، وفق طبيعة المسائل التي يجب التصدي لها

### النقابات العمالية:

يقوم مجلس المنظمة وإدارتها بما يلي:

- تأمين علاقات ودية ومليئة بالاحترام مع النقابات العمالية ذات الصلة كلها
- الاعتراف بحق الموظفين كافة بالانضمام الى نقابة عمالية يختارونها متى كان ذلك مناسباً
- إنشاء بيئة تمكينية للحوار والمفاوضات من أجل الترويج لعلاقات صناعية متناغمة

### الوكالات الحكومية ذات الصلة:

- تحرص إدارة المنظمة على احترام المنظمة للسياسات والمعايير والخطوط التوجيهية والأنظمة الوطنية القائمة كلها التي وضعتها الوكالات الحكومية ذات الصلة
- للتأكد من أن المنظمة ترفع تقاريرها بانتظام الى الوزارات، تحدد الإدارة التاريخ والوقت اللذين يجب رفع هكذا تقارير فيهما الى الوزارات ذات الصلة

### الاتفاقيات الدولية:

- تتأكد إدارة المنظمة من أن المنظمة تحترم الاتفاقيات والمعاهدات الدولية كلها المتعلقة بمختلف قطاعات البرامج والتي وقع عليها البلد
- يتم نشر وعي المجلس والإدارة بشكل كامل حول مضمون هذه الاتفاقيات الدولية وأهميتها

### الاتفاقات مع شركاء التنمية:

- يحرص مجلس المنظمة وإدارتها على التفاوض بدقة بشأن شروط العقود ومذكرات التفاهم وأحكامها كلها وغيرها من الاتفاقات مع شركاء التنمية، لا سيما الوكالات المانحة، وعلى التدقيق فيها من خلال مراجعة يجريها القسم القانوني قبل توقيعها
- يحرص مجلس المنظمة وإدارتها على امتثال المنظمة لشروط هكذا اتفاقات وأحكامها حسب الأصول



ينظم العاملون في كاريتاس  
هايتي زيارات ميدانية في مدينة  
حصلت فيها ٤٠ عائلة على  
مواد بناء لكي يُعيدوا ترميم  
منزلهم إثر الإعصارات الثلاثة  
التي ضربت المنطقة في العام  
٢٠٠٨.

## الخطوة ٤,٣,٦ - تنفيذ السياسات ومراجعتها

إسم الخطوة	تنفيذ السياسات ومراجعتها
رقم الخطوة	٤,٣,٦
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يراقب المجلس عملية استحداث سياسات وتعديلات جديدة عبر تطبيق الخطوط التوجيهية المتوفرة

### مسؤولية الإدارة:

- يمكن أن يطلب المجلس مساعدة تقنية من أجل نشر هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات واعتمادها وتنفيذها
- تُعتبر إدارة المنظمة مسؤولة عن تنسيق تنفيذ هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات في منشأتها

### تنفيذ السياسات ونشرها:

- تُنفذ هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات بالتشاور مع مجلس الأمناء وغيره من الجهات المعنية
- تُنشر هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات في أوساط الإدارة ومجلس الأمناء وغيرها من الجهات المعنية ذات الصلة عبر استخدام مجموعة كاملة من أنظمة المعلومات والاتصالات المتوفرة في كل منشأة

### الرصد والتقييم:

- تطوّر المنظمة، بالتشاور مع المجلس، نظامًا للرصد والتقييم يهدف الى رصد التنفيذ الفعلي لهذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات

### مراجعة الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات:

- يجب مراجعة الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات بشكل دوري متى برزت الحاجة الى ذلك وإعادة النظر فيها متى كان ذلك ضروريًا، بالتشاور مع الهيئة الإدارية

### التعديلات:

- عندما تعتمد منظمة ما هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات، تُقدّم أي إضافة أو تغيير أو تعديل على سياستها الخاصة بالحوكمة خطيًا وتخضع لموافقة المجلس بالتشاور مع الهيئة الإدارية

### الموافقة على النشر والاعتماد:

- يعتمد نشر الخطوط التوجيهية العامة الخاصة بالسياسات هذه من قبل المنظمة واعتمادها وتنفيذها على موافقة مجلس المنظمة

## قائمة التحقق من الإمتثال في مجال الحوكمة

تعرف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي حوكمة الشركات على أنها «النظام الذي تُدار من خلاله شركات الأعمال وتُحكم. وتحدد بنية الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل المجلس والمدراء والمساهمين وغيرهم من الجهات المعنية وتحدد القواعد والإجراءات التي تتيح إتخاذ القرارات بشأن أعمال الشركة. ومن خلال القيام بذلك، تؤمن أيضًا الهيكلية التي يتم من خلالها تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ورصد الأداء».

تتمحور حوكمة الشركات حول توزيع الحقوق والمسؤوليات في جوانب النشاط التجاري كافة. وتعتبر الأنظمة الخاضعة للمجلس وتوزيع الحقوق والمسؤوليات التي تحدد النمط والأهداف والتوقعات في أنحاء المنظمة كلها وصولاً الى كل فرد شروطاً أساسية في مجال الحكم الرشيد<sup>٧</sup>.

غالبًا ما يُشار الى الأشخاص المسؤولين عن الحوكمة في منظمة ما بمجلس الإدارة. ويقضي دور المجلس بتطوير استراتيجية وتنفيذها ولهذا السبب، تضم هيئة إدارية المزيج المناسب والمهارات الصحيحة والتصرفات المؤاتية<sup>٨</sup>.

بد من معالجة مسائل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أعلى مستويات المنظمة ويجب دمجها في مسارات الأعمال.

أساس حوكمة الشركات هو  
توزيع الحقوق والمسؤوليات في  
أوجه النشاط التجاري كافة.

تعتبر سلطات الحوكمة المختلفة والممارسات الفضلى المتنوعة عبر البلدان والسياقات أن المسائل التالية هي الأسس الرئيسة للحوكمة المؤسسية:

- إرساء أساس صلب للإدارة والرقابة
- هيكله مجلس الإدارة لإضافة قيمة على المنظمة
- الاعتراف بحقوق الجهات المعنية كلها وموجباتها وحمائتها
- الإستراتيجية والقيم
- الأداء المؤسسي والقابلية للبقاء والاستدامة المالية
- الإفصاح المتوازن وفي الوقت المناسب
- منح الأتعاب بشكل منصف ومسؤول
- تعزيز إجراءات الرقابة الداخلية
- تقييم أداء المجلس والإدارة

<sup>٧</sup> مجموعة الإمتثال والأخلاقيات Open Compliance and Ethics Group (٢٠١٠). دليل القياس والقياس المبني على المتر. نقلًا عن <http://www.oceg.org/view/MMG>. متوفر للأعضاء فحسب.

OCEG. (٢٠١٠). Measurement and Metrics Guide. Retrieved from <http://www.oceg.org/view/MMG>. Available only to premium members.

<sup>٨</sup> مقتبس من الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة. نيويورك: الاتحاد الدولي للمحاسبين. نقلًا عن: <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board-handbooks>.

Adapted from International Federation of Accountants. (٢٠١٠). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. New York, NY: International Federation of Accountants. Retrieved from <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board-handbooks>.



- الإعراف بالمخاطر المؤسسية وإدارتها
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية
- الامتثال المؤسسي للقوانين والأنظمة
- التواصل المؤسسي

التالية أهداف مراجعة الإمتثال لمتطلبات الحوكمة:

- تحديد ما إذا توفر أشخاص مناسبون في المنظمة أنيطت بهم مسؤولية الإشراف على الإتجاه الاستراتيجي للكيان
- تحديد ما إذا كان الكيان قد وضع مهمات وغايات يتشاطرها مع الموظفين الذين يفهمونها
- التأكد من وجود تخطيط فعال لتحقيق الغايات المعلن عنها
- التأكد من توفر عمليات رقابة فعالة لرصد أداء الكيان
- التأكد من وجود عمليات رقابة لرصد التقدم باتجاه تحقيق الغايات
- التأكد من أن الكيان يمتثل للمتطلبات القانونية والتنظيمية<sup>٩</sup>

## لوائح التحقق من حوكمة الشركات

التأكد/تقييم ما إذا كان تعيين مجلس إدارة المنظمة يتمشى والخطوط التوجيهية المنصوص عليها في النظام الأساسي/الميثاق التأسيسي للكيان. تقييم عملية تعيين المجلس والتأكد من أنها تلبّي المتطلبات الدنيا الأساسية للحكم الرشيد. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة مجلس إدارة؟ إن كان الجواب نعم، التحقق من أسماء الأعضاء ومؤهلاتهم
- هل يرفع المجلس تقاريره الى مجلس آخر أو هيئات أخرى؟ إن كان الجواب نعم، التأكد من استقلالية الأشخاص المسؤولين عن حوكمة مجلس الإدارة
- كيف يتم تعيين أعضاء المجلس؟
- هل للمنظمة أنظمة أو قواعد خاصة بالتعيين؟
- من المسؤول عن اختيار أعضاء المجلس؟ هل تتوفّر لجنة بحث أو تسمية؟
- كيف نقيم المنظمة عملية التعيين للتأكد من أن أعضاء المجلس المعيّنين كلّهم وفق الإجراء المرعي؟
- هل هناك مدة ولاية أو فترة تعيين محددة؟ إن كان الجواب نعم، هل تتوفّر سياسات وإجراءات خاصة بإعادة التعيين؟

التأكد من أن المنظمة تحرص على تعيين أفراد يتمتعون بالمهارات والخبرة اللازمة فحسب كأعضاء في المجلس. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة متطلبات أساسية للمؤهلات الأكاديمية وغير الأكاديمية يتم استخدامها لتقييم المرشحين لعضوية المجلس؟
- هل تتوفّر معايير قائمة للتعين في منصب عضو مجلس؟

تقييم تركيبة مجلس الإدارة والتأكد من أنها تتناسب إدارة المنظمة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- ما هي تركيبة المجلس؟ هل يضم المجلس الخليط المناسب من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- ما هو حجم المجلس؟ ما هو عدد الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- كيف تتأكد المنظمة من أن الهيئة الإدارية ليست كبيرة الحجم ولا صغيرة الحجم بالنسبة الى المنظمة ذات الصلة؟<sup>٧</sup>

التأكد من أنّ للمجلس واجبات ومسؤوليات واضحة للإضطلاع بدوره. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل أنّ مسؤوليات أعضاء المجلس حسنة التحديد؟ هل يفهم أعضاء المجلس مسؤولياتهم؟ هل أنّ واجبات الرئيس وأمين السرّ محدّدة بشكل جيّد ومبلّغ عنها بوضوح؟
- هل أنّ أدوار المسؤولين عن الحوكمة أو أعضاء المجلس محدّدة جيّدًا ومبلّغ عنها بوضوح؟
- هل تتوفر بنية شفافة وواضحة للمسؤوليات تميّز بين ما يمكن المجلس القيام به وما يمكن أن يقوم به المدراء والموظفون؟
- هل للأشخاص المكلفين بالحوكمة شروط عمل واضحة؟
- هل أعضاء المجلس مدربين ومطلعون على مسؤولياتهم؟
- هل يتم تدريب هؤلاء الأعضاء؟ ما درجة انتظام التدريب؟

تقييم إدارة اجتماعات المجلس في المنظمة ومساورها وتوثيقها وفعاليتها. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- كيف يضطلع الأشخاص المسؤولون عن الحوكمة أو مجلس الإدارة بعملهم داخل المنظمة؟ هل يضطلع المجلس بمهامه من خلال الاجتماعات؟ إن كان الجواب لا، حدّد الأساليب التي يتبعها للقيام بعمله
  - هل من إجراءات قائمة لتنظيم الاجتماعات؟ إن كان الجواب نعم، وثّق الإجراءات كلها وتأكد من المسار والممارسات
  - إن كانت إجراءات تنظيم الاجتماعات محدّدة، هل تغطّي وضع جدول الأعمال وتواتر الاجتماعات وعملية التبليغ عن الاجتماعات وتوثيق الاجتماعات (محضر) ومسائل السرية؟
  - هل يدعو رئيس المجلس الى الاجتماعات من خلال أمين السرّ؟ إن كان الجواب نعم، هل أنّ تواتر الاجتماعات مناسب؟
  - هل يتم توزيع جدول أعمال الاجتماعات في الوقت المناسب؟
  - هل يتم تسجيل قرارات المجلس وتنفيذها؟
- مقتبس من الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة)

<sup>٧</sup> مجلس النوعية والقيادة. (٢٠٠٣). دليل تطوير مجلس إدارة ودعاه. نقلًا عن: <http://www.thecouncil.org/tools.aspx>

Council on Quality and Leadership. (٢٠٠٣). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors. Retrieved from <http://www.thecouncil.org/tools.aspx>

التثبت من دور المنظمة في محاربة الحكم السيء. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة سياسات مستقلة لمحاربة الغش والفساد وإطلاق صفارات الإنذار؟ إن كان الجواب نعم، هل أن هذه السياسات معروفة من قبل الأعضاء المكلفين بالحوكمة كلهم ومن قبل موظفي المنظمة؟
- هل يرصد الأشخاص المكلفون بتنفيذ إجراءات الحوكمة الغش وممارسات الحكم السيء في المنظمة؟ إن كان الجواب نعم، كيف تجري الرقابة؟
- هل للمجلس خطوط توجيهية أخلاقية لعملياته؟ إن كان الجواب نعم، كيف يتم اتباع هذه الخطوط التوجيهية؟
- هل يراجع المجلس الخطوط التوجيهية الأخلاقية بشكل منتظم؟ إن كان الجواب نعم، ما مدى تواتر هذه المراجعة ومن المسؤول عنها؟

التأكد من أن أداء المجلس خاضع للرصد وأن آليات الرصد مناسبة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل يخضع أداء المجلس ولجانه للمراجعة؟ إن كان الجواب نعم، هل للمنظمة إجراءات أو خطوط توجيهية لمراجعة أداء الحوكمة؟
- هل للمنظمة مؤشرات أداء تم وضعها للمسؤولين عن حوكمتها؟
- هل يجري إعداد تقارير تفصل أهداف المجلس ولجانه الفرعية للسنة والتقدم المحرز باتجاه تحقيقها؟
- من يقيم الحوكمة في المنظمة؟
- ما مدى تواتر عمليات تقييم الحوكمة؟
- هل للمنظمة مراجعون خارجيون وداخليون كمدققين خارجيين أو داخليين أو لجنة لمراجعة التدقيق؟ هل يُعدون تقارير منتظمة وفي الوقت المحدد؟
- هل تجري المنظمة مراجعة للتأكد من أن أعضاء المجلس لم يفقدوا فعاليتهم؟
- مراجعة عملية رصد أداء المجلس وفعاليتته

تقييم فعالية ممارسات الحوكمة لتطوير سياسات تنظيمية. الحصول على أجوبة على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة بيان مهمة؟
- هل أن المهمة مُصاغة بوضوح واقتضاب؟
- هل تتماشى المهمة والقوانين والأنظمة وقيم المنظمة؟
- هل وضعت الإدارة غايات تشغيلية للمنظمة؟
- هل تدعم هذه الغايات التشغيلية المهمة؟
- هل يمكن قياس الغايات التشغيلية؟
- هل تم تقسيم الغايات الى غايات فرعية للوحدات التشغيلية؟

التأكد من دور المنظمة في تنفيذ هذه السياسات. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل في المنظمة مسؤولون عن الامتثال أو مدققون داخليون؟ إن كان الجواب نعم، هل يرفعون تقارير بنتائج عملهم الى لجنة التدقيق؟
- هل يتم تنفيذ توصيات المسؤول عن الامتثال أو المدققين الداخليين أو المدققين الخارجيين و/أو لجنة التدقيق؟ هل تضطلع لجنة التدقيق بمسؤولية التأكد من تنفيذ التوصيات الخاصة بالتدقيق؟
- هل يؤدي المجلس دورًا في مجال إدارة المخاطر أو يوكل هذا الدور الى هيئة أخرى، ك لجنة فرعية مسؤولة عن إدارة المخاطر؟<sup>٧</sup>

## الإمتثال للبيئة القانونية

تشكل القوانين والأنظمة المرعية الإجراء الإطار القانوني والتنظيمي للمنظمة. وتشمل هذه القوانين والأحكام الأنظمة الداخلية للمنظمات غير الحكومية وقانون الشركات وغيرها من الأنظمة. وقد يؤدي عدم الامتثال للقوانين والأنظمة الى غرامات ومقاضاة أو غيرها من التبعات على المنظمة.

يضطلع الأشخاص المكلفون بحوكمة المنظمة بمسؤولية التأكد من أنها تعمل ضمن أحكام القوانين والأنظمة.

هذه هي أهداف هذه المراجعة:

- الحصول على أدلة مناسبة وكافية تتعلق بالامتثال لأحكام هذه القوانين والأنظمة التي تُعتبر ذات أثر مباشر على عمل المنظمة
- إجراء مراجعات محددة للإمتثال لتحديد أمثلة عن عدم الامتثال للقوانين والأنظمة
- اختبار الردّ السريع على عدم الامتثال أو عدم الامتثال المشتبه به للقوانين والأنظمة

## قائمة التحقق من المراجعة القانونية

يجب أن تؤمن المراجعة فهماً عاماً للكيان وبيئته تماشيًا مع ما يلي:

مراجعة للتأكد من التسجيل القانوني:

- التأكد من التسجيل القانوني للمنظمة. هل للمنظمة شهادة تسجيل؟
- الحصول على الشهادات القانونية كلها وتراخيص العمل وفحص الوضع القانوني
- التأكد من متطلبات التسجيل القانوني الأخرى ك رخصة العمل والشهادات من السلطات النازمة وغيرها
- الحصول على نسخ عن شهادات التسجيل والتأكد من أن الكيان يلبي متطلبات التسجيل كلها

<sup>٧</sup> كاستوف راي (٢٠٠٣). إستمارات المراقبة الداخلية لحوكمة الشركات. نغلا عن [www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc](http://www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc)

Ray, Kastuv. (٢٠٠٣). Corporate Governance Internal Control Questionnaires." Retrieved from [www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc](http://www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc)



يعيش السكان الأصليون في المكسيك صراعًا كبيرًا إذ يُشكك في حقوقهم بالأرض وتُستنفذ غاباتهم بسبب قطع الأشجار ويواجهون نسبة سوء تغذية مرتفعة وشحًا في المواد الغذائية.

مراجعة لإثبات عدم الامتثال للقوانين والأنظمة:

- معرفة ما إذا كانت منظمات ناظمة أو وزارات تجري تحقيقات، ذلك أنها قد تشكل إشارة عن عدم الإمتثال
- البحث عن أموال مدفوعة مقابل خدمات غير محدّدة وأموال مدفوعة بشكل غير اعتيادي لأي هيئة ناظمة. فهذا قد يشكل أدلة عن غرامات لعدم الإمتثال
- البحث عن أي تعليقات إعلامية غير مؤاتية بشأن المنظمة. فهذا قد يشير الى عدم الإمتثال.

التأكد من وجود قوانين وأنظمة داخلية كمواد ومذكرات وشراكة وميثاق تأسيسي وقواعد وأنظمة وغيرها من الأنظمة التي تحكم العمليات:

- الحصول على نسخ عن القوانين والأنظمة الداخلية والتأكد من أنها تكفي لتأدية دور الأنظمة الداخلية
- التأكد من متطلبات الكيان لجهة الإبلاغ، كعمليات إعداد معلومات تُرفع الى الحكومة في إطار المتطلبات القانونية، وتقارير، وغيرها من المتطلبات الدورية
- فحص متطلبات الإبلاغ كلها للتأكد من امتثال المنظمة لمتطلبات الإبلاغ

مراجعة الوضع القانوني للمنظمة:

- هل للمنظمة قضايا قانونية مرفوعة ضدها؟ إن كان الجواب نعم، تأكد من المسؤوليات القانونية التي قد تتجم عن ذلك
- هل للمنظمة محامون يهتمون بالقضايا القانونية؟

للحصول على أدلة عن دور المجلس في الإمتثال للقوانين والأنظمة:

- البحث عن أدلة حول رصد المتطلبات القانونية والتأكد من أن إجراءات التشغيل مصممة لتلبية المتطلبات
- التأكد من عمل نظام الرقابة الداخلية المناسب الذي تم إنشاؤه للتأكد من الامتثال للقوانين والأنظمة
- التأكد من تطوير قوانين وأنظمة داخلية لسير العمل المنتظم والأخلاقيات في المنظمة
- التأكد من تدريب الموظفين ووعيهم للأنظمة والقوانين الداخلية
- التأكد من رصد القوانين والأنظمة الداخلية
- التأكد من لجوء المنظمة الى خدمات مستشار قانوني.

مقتبس من الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة)

## المسرد

يرد في ما يلي مسرد بالمصطلحات التي جرى استخدامها في هذه الوثيقة. قد يغير مستخدمو الخطوط التوجيهية هذه من تفسير هذه العبارات لكي تتماشى وحاجاتهم الخاصة، شرط ألا يشوهوا معناها كما هو وارد في هذه الوثيقة.

### مساءلة

الاعتراف بالمسؤولية عن الأعمال والقرارات والسياسات في إطار واجبات الفرد ومسؤولياته وتحملها. تشمل واجب الإبلاغ والتفسير وتقديم الإجابات على التبعات الناتجة عن عمله.

### سلطة

إدعاء الشرعية في ممارسة سلطة يملكها فرد جزاء واجباته ومسؤولياته وتبريرها والحق بها. وتشمل القدرة على اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وتكليف آخرين القيام ببعض الأمور.

### معتقدات وقيم

المبادئ الكامنة وراء ما تعتقد مؤسسة أنه أخلاقي وصحيح. تشكل أساس مؤسسة ما وتوجه تصرف موظفيها وطبيعة الأنشطة التي تضطلع بها

### مجلس

الهيئة الحاكمة المسؤولة عن الإشراف على العمليات، كمجلس الإدارة أو مجلس المدراء

### عضو مجلس

عضو في مجلس الإدارة أو مجلس المدراء

### أعضاء مجلس

الرئيس وأي من الأفراد الآخرين الذين تم تعيينهم من قبل سلطة التعيين ذات الصلة ليكونوا أعضاء المجلس لمدة محددة

### مدونة سلوك

معياري للتصرف الأخلاقي متوقع من المجلس أو مفروض من قبله

### تضارب مصالح

وضع يجد فيه شخص في موقع ثقة نفسه أمام مصالح مهنية أو شخصية متضاربة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرته على القيام بمهامه بشكل حيادي ويصب في مصلحة رب عمله. يقوم تضارب للمصالح حتى وإن لم ينتج عنه عمل غير أخلاقي أو غير مناسب.

### إفصاح

تأمين معلومات وتقارير مساءلة دقيقة وفي الوقت المناسب، إما طوعاً أو تماشياً مع أنظمة قانونية أو قواعد مكان العمل. تشمل هذه التقارير تعاميم الإدارة وبيانات مالية سنوية ومؤقتة.

## تنوع

خلافات ووجهات نظر متعارضة لأعضاء المجلس عند التداول بشأن قضايا

## موجب العناية

واجب أعضاء المجلس الالتزام بمعيار عناية منطقي متوقع من آخرين في منصب مماثل عند ممارسة سلطاتهم والإعفاء من موجباتهم ومسؤولياتهم. هذا يعني أنه عليهم أن يتصرفوا بنية حسنة في الأوقات كلها، بما يصب في مصلحة المنظمة، من خلال ممارسة العناية اللازمة التي يمارسها أي شخص حذر في ظروف مماثلة.

## تمكين

تطوير قدرة الأفراد عبر تزويدهم بالمهارات والمعلومات الضرورية وتفويض الواجبات والمسؤوليات للسماح لهم بالتصرف

## تقييم

عملية قياس أداء منظمة وموظفيها عبر مقارنتها بمعايير قياس محددة ومرغوب فيها تستند الى قيم المنظمة ومعاييرها وأهدافها وغاياتها.

## علاقة تنفيذية

العلاقة بين مجلس المدراء والرئيس ومجلس الأمناء  
حوكمة: بنية وعملية لتوجيه القرارات المتعلقة بإدارة شؤون مؤسسة ورصدها

## هيئة إدارية

مالك مؤسسة، كالأبرشية ومؤتمر الأساقفة وغيره

## ملكية فكرية

ابتكارات غير ملموسة للفكر مثل الموسيقى والأعمال الأدبية والفنية والاختراعات والشعارات والأسماء والرسوم والتصاميم التي تُستخدم في التجارة، بما في ذلك حقوق المؤلف والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والحقوق ذات الصلة

## مهمة

السبب الكامن وراء وجود مؤسسة أو شركة

## سياسة

خطة عمل موضوعية عن قصد من قبل المجلس لتوجيه القرارات وتحقيق نتائج منطقية. وفي حين القانون يلزم القيام بتصرف ما أو يحظره، توجه السياسة الأعمال باتجاه تلك التي من المحتمل أن تؤدي الى النتيجة المرغوبة

## استباقي

قدرة فرد على استباق الأمور واعتبار وضع ما فرصة، بغض النظر عن درجة التهديد التي تظهر، والتأثير على النظام بشكل بناء بدل من التجاوب معه فحسب

## إجراء

مجموعة من الخطوط التوجيهية التي تطورها منظمة وتحدّد كيف تُفسّر السياسات الداخلية وتُنفذ وتُطبّق لضمان الحصول على النتائج المرغوبة بغضّ النظر عن الظروف.

## بروتوكول

شروط عمل ومعايير محدّدة للقيام بأنشطة محددة في مؤسسة ما

## حذر

احتراس في طريقة التصرف لجهة الأداء التنظيمي أو الفردي

## قيادة استراتيجية

كيف تنوي مؤسسة ما تحقيق غاياتها وأهدافها عندما تنتهز فرصًا وتتصدى لتحديات تبرز



## المراجع

جمعية الصحة المسيحية في كينيا، (٢٠٠٨). كتيب عن سياسة الحوكمة للمستشفيات. نيروبي، كينيا

Christian Health Association of Kenya. (2008). Governance Policy Manual for Hospitals. Nairobi, Kenya.

الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية، التدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة. نيويورك. نقلًا عن:

<http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks>

International Federation of Accountants. (2010). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. New York, NY: International Federation of Accountants.

Retrieved from <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks>.

مجموعة الإمتثال والأخلاقيات Open Compliance and Ethics Group (٢٠١٠). دليل القياس والقياس المبني على المتر. نقلًا عن <http://www.oceg.org/view/MMG>. متوفر للأعضاء فحسب.

OCEG. (2010). Measurement and Metrics Guide. Retrieved from <http://www.oceg.org/view/MMG>. Available only to premium members. Retrieved from <http://www.oceg.org/view/MMG>.

## ببليوغرافيا وقراءات موصى بها

أدريغا ر. (٢٠٠٧) المجلس غير الربحي يجيب: دليل عملي لأعضاء المجلس والرؤساء التنفيذيين (الطبعة الثانية). سان فرانسيسكو. س.أي. جون ويلي وأبناؤه  
Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2nd edition). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

كارفر ج. (٢٠٠٦) المجالس التي تحدث فرقاً: تصميم جديد للقيادة في المنظمات غير الربحية والعامّة. سان فرانسيسكو. س. أي: جون ويلي وأبناؤه  
Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

شيت. آر. بي. و راين و. بي. و تايلور بي. إي. (٢٠٠٥). الحوكمة كقيادة: إعادة تأطير عمل المجالس غير الربحية. هوبوكن. ن. جي.: جون ويلي وأبناؤه  
Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠): دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة. طبعة ٢٠١٠، ٥٤٥ فيفت أفنيو، الطابق ١٤، نيويورك، ١٠٠١٧، الولايات المتحدة الأمريكية  
.International Federation of Accountants (IFAC) 2010: Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. 2010 Edition, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017, New York, USA.

مؤسسة التمويل الدولية. رزمة موارد تدريب قيادة المجلس. نقلًا عن: <http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit>  
International Finance Corporation. (n.d.) Board leadership training resources toolkit. Retrieved December 29, 2010 from <http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit>

مؤسسة التمويل الدولية. منتدى حوكمة الشركات العالمي. ٢٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠: [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)  
International Finance Corporation. (n.d.) Global corporate governance forum. Retrieved December 29, 2010 from <http://www.gcgf.org>

ليمان ف. دي. و لييمان، ل. ك. (٢٠٠٦). حوكمة الشركات: أفضل الممارسات. هوبوكن. ن. جي.: جون ويلي وأبناؤه  
Lipman, F. D., & Lipman, L. K. (2006). Corporate governance: Best practices. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠٠٤). مبادئ المنظمة لحوكمة الشركات. باريس، فرنسا.  
Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). OECD principles of corporate governance. Paris, France: OECD.

سولومون، ج. (٢٠٠٤). حوكمة الشركات والمساءلة (الطبعة الثانية). ويست سوسيكس. أنكلترا.  
جون ويلي وأبناؤه

Solomon, J. (2004). Corporate governance and accountability (2nd edition).  
West Sussex, England: John Wiley & Sons.

فريسنديروب س. و دي لا بيزال. و بيرري س.بي. و سلتزر ج.ب. و أونيل م. و رايمان س.  
..... أ. بوكسيوم (٢٠١٠) الأنظمة الصحية تتحرك. متوفر على الموقع التالي:

[www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm](http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm)

Vriesendorp, S., de la Peza, L., Perry, C. P., Seltzer, J. B., O Neil, M., Reimann,  
S.,...Buxbaum, A. (2010). Health systems in action. Available at <http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm>

## الملحق أ: أداة تقييم اجتماع المجلس

أداة تقييم اجتماع المجلس			
اقتراحات التحسين	بحاجة الى تحسين	جيد	
			١. جدول الأعمال واضح ومدعوم بالوثائق الضرورية وموزع قبل الاجتماع
			٢. كان أعضاء المجلس كلهم مستعدين لمناقشة المواد التي أرسلت مسبقاً
			٣. كانت التقارير واضحة وتضم المعلومات اللازمة
			٤. تفادينا الدخول في تفاصيل إدارية/خاصة بالإدارة
			٥. تم التعبير عن آراء متنوعة وتم التداول بالمسائل بطريقة محترمة
			٦. وجه الرئيس الاجتماع بشكل فعال
			٧. شارك الأعضاء بمسؤولية
			٨. تم تحديد الخطوات التالية وتم توزيع المسؤوليات
			٩. حضر كل أعضاء المجلس الاجتماع
			١٠. بدأ الاجتماع وانتهى في الوقت المحدد
			١١. كان مكان الاجتماع مؤاتياً للعمل
			١٢. استمتعنا بوجودنا مع بعضنا البعض

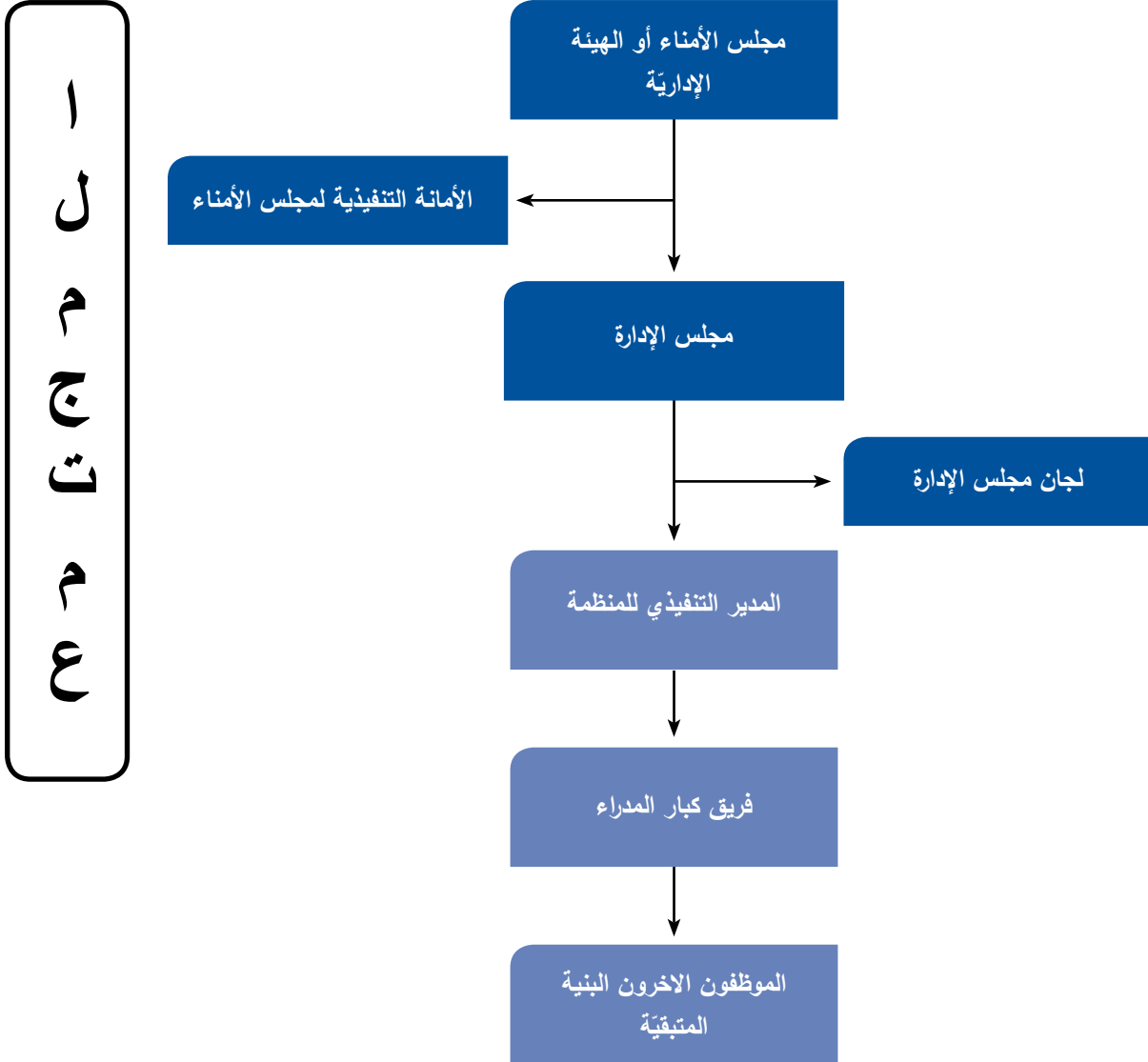
## الملحق ب: أداة تقييم المجلس

على سلّم من ١ الى ٥، قيّم مجلسك بالنسبة الى المسائل التالي  
(٥: جيد جداً، ٤: جيد، ٣: وسط، ٢: لا بأس، ١- سيء، وأخيراً غير متوفّر)  
النتيجة الاجمالية الفضلى المحتملة: ١٠٠

١	٢	٣	٤	٥	المؤشر
					١ أدوار المجلس والموظفين محدّدة بشكل جيد ومُحترمة
					٢ يشارك المجلس بشكل كامل في وضع الرؤية والخطة الاستراتيجية
					٣ لكل عضو في المجلس توصيف وظيفي محدّث وقد وقّع عليه
					٤ يضع المجلس أهدافاً لجمع الأموال ويشارك في استحداث الموارد
					٥ تضمن عملية التعيين في المجلس أن العضوية متنوعة بشكل مناسب
					٦ يحصل أعضاء المجلس على توجيه أولي وتدريب مستمرّ، بما في ذلك الإرشاد
					٧ يراجع المجلس بشكل منتظم الوثائق الخاصة بالسياسات
					٨ للمجلس إجراء محدد يتيح له التعاطي مع المسائل الطارئة بين الاجتماعات
					٩ للمجلس سياسة خاصة بالحضور وبرنامج سنوية للاجتماعات
					١٠ للاجتماعات جدول أعمال خطّي ومواد يتم توزيعها قبل الاجتماع
					١١ يتبع المجلس مساراّ يتيح له إدارة النزاعات
					١٢ يجري التدقيق أو المراجعة المالية بشكل سنوي
					١٣ يشارك المجلس في الإبلاغ الدقيق عن البرامج والموارد المالية
					١٤ يتبع المجلس مساراّ لمراجعة أداء الموظفين بانتظام
					١٥ للمجلس سياسات شاملة خاصة بالموظفين جرت مراجعتها من قبل لجنة الموارد البشرية
					١٦ يشعر كل عضو في المجلس بالاهتمام بعمل المجلس
					١٧ يخصّص المجلس الوقت بشكل منتظم لفهم العلاقات مع الهيئات المهنية والناظمة
					١٨ يحرص المجلس على توفير المهارات والخبرة المهنية اللازمة في المجلس
					١٩ المجلس دائم الإطلاع على الخطوط التوجيهية والأنظمة الوطنية ويتابعها
					٢٠ يشارك المجلس بشكل استباقي في التشاور مع المجتمع وينقل بشكل صحيح مخاوف المجتمع الى مجلس الأمناء

حدّد ما بين ٣ و ٥ نقاط تعتقد أنه يتعيّن على المجلس تركيز انتباهه عليها في السنة المقبلة. توخّ الدقّة قدر الإمكان.

## الملحق ج: الهيكل التنظيمي النموذجي





يتوقع المستفيدون من مبادرة  
كاسافا Great Lake  
Cassava Initiative  
الحصول على بذور شجرة  
الكاسافا من جمهورية كونغو  
الديمقراطية.

## الملحق د: شروط عمل اللجنة التنفيذية التابعة للمجلس

### ١. تعيين اللجنة التنفيذية:

يمكن أن يعين المجلس لجنة تنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة في شروط العمل هذه وأن يفوضها واجبات ومسؤوليات محددة في ما يلي. ترفع اللجنة التنفيذية تقاريرها الى المجلس كما هو ملحوظ أدناه.

### ٢. الغرض

يمكن أن تمارس اللجنة التنفيذية سلطة المجلس في إدارة شؤون المنظمة متى كان المجلس غير مجتمع.

### ٣. التأليف

تتألف اللجنة التنفيذية من ٥ أعضاء، بمن فيهم رئيس المجلس. يرأس رئيس المجلس اللجنة أو يفوض هذه السلطة الى عضو آخر. يؤدي المدير التنفيذي مهام أمين سر اللجنة.

### ٤. الواجبات والمسؤوليات

للجنة الواجبات المحددة التالية:

- تمارس صلاحيات المجلس المتعلقة بالموافقة على عمل مؤسسي للمنظمة يتطلب موافقة المجلس بنفسه أو إعطاء الإذن للقيام به أو القبول به في ظروف يستحيل فيها تنظيم اجتماع للمجلس أو يكون ذلك غير عملي وبعد الحصول على تفويض مناسب من المجلس
- تؤمن منتدى لإدارة المنظمة للحصول على تعليقات بشكل غير رسمي على سياسة المجلس ومسائل التخطيط المتعلقة بإدارة المنظمة قبل عرضها على المجلس أو لجانه ونيل الموافقة
- تراجع عمليات انتقائية خاصة بالموارد البشرية تشمل موظفين رفيعي المستوى وتوافق عليها، لا سيما قرارات تتعلق بالتوظيف وإنهاء الخدمات والترقية
- تراجع تغييرات تتعلق بالتزام المنظمة وسياسات التوقيع الخاصة بها وتوافق عليها
- ترفع تقارير الى المجلس تتعلق بمسائل ناتجة عن أداء الواجبات

## ٥. الاجتماعات

تجتمع اللجنة في الأوقات التي تحددها أو بناءً على تبليغ من الرئيس.

## ٦. القرارات

يحتفظ المدير التنفيذي/أمين السرّ بسجل يضم محاضر اجتماعات اللجنة كلها. يتعين تقديم محضر كل اجتماع للجنة أو ملخص عنها في الاجتماع التالي للمجلس.



## الملحق هـ: شروط عمل لجنة المال والتدقيق

ترجع لجنة المال والتدقيق التحسينات التي يتم إدخالها على عمليات الرقابة الداخلية والإبلاغ المالي وترصدها وتوصي بها كما تشرف على عمليات التدقيق المالي الداخلي والخارجي. وتؤمن مشورة مستقلة الى المدير التنفيذي والمجلس بشأن مسائل تتعلق بالمساءلة والمسؤولية الماليين.

تشمل شروط عمل اللجنة ما يلي:

### الإبلاغ المالي

تراقب عمليات الإبلاغ المالي للمنظمة نيابةً عن المجلس وترفع تقارير بشأن نتائج أنشطتها الى المجلس

### تقييم الرقابة المحاسبية والمالية والداخلية

تناقش مع المجلس والمدققين الخارجيين مدى ملاءمة الرقابة المحاسبية والمالية وفعاليتها، وترجع مع المدقق الخارجي أي مشاكل أو صعوبات خاصة بالتدقيق وردّ الإدارة عليها

### إطار إدارة المخاطر

تؤمن تقارير منتظمة الى المجلس بشأن أهم المخاطر التي تواجهها المنظمة واستراتيجيات التخفيف من حدتها والممارسات ذات الصلة التي اعتمدها الإدارة

### تعيين مدققين خارجيين

تتقدم بتوصيات من المجلس بشأن اختيار المدققين الخارجيين وأدائهم وحلّ الخلافات بين الإدارة والمدقق لجهة الإبلاغ المالي. لا توصي اللجنة بتوظيف مدققين خارجيين لإجراء خدمات لا تتعلق بالتدقيق/الضمان قد تؤثر على استقلاليتهم

### تقييم التدقيق الخارجي

تناقش إجراءات شركة التدقيق الداخلي لمراقبة النوعية مع المدققين الخارجيين، مرةً في السنة على الأقل، وأي مسائل أخرى حدّتها كيانات أخرى وتتعلق بهذه الإجراءات

### استقلالية المدققين الخارجيين

ترجع استقلالية المدققين الخارجيين وتقييمها

### نطاق التدقيق الخارجي

تناقش النطاق الإجمالي للتدقيق الخارجي مع المدققين الخارجيين، بما في ذلك مجالات الخطر التي جرى تحديدها وأي إجراءات إضافية متفق عليها. تراجع اللجنة أيضًا أتعاب المدقق الخارجي للتأكد من إمكانية إجراء تدقيق فعال وشامل وكامل مقابل الأتعاب المتفق عليها

### تعيين مدقق داخلي ومراقبته

تعيّن مدققًا داخليًا وتراجع أداءه، تراجع النطاق الإجمالي لأنشطة التدقيق الداخلي وخططها السنوية وميزانيتها، تراجع تقارير التدقيق الداخلي الرئيسة كلها، تقي على اتصال مباشر مع المدقق الداخلي الذي يرفع تقاريره الى كل من اللجنة والمدير التنفيذي

### التواصل مع أصحاب المصلحة

تراجع التقرير المالي السنوي والتدقيق السنوي وأي من المسائل الأخرى التي يجب إبلاغها الى اللجنة من قبل مدققين خارجيين بموجب مبادئ التدقيق المقبولة عمومًا، تراجع كتب التمثيل كلها التي وقعتها الإدارة للتأكد من أن المعلومات الموثوقة كاملة ومناسبة، تضع إجراءات لاستلام شكاوى تصل الى الشركة وتتعلق بالمحاسبة والرقابة المحاسبية الداخلية أو مسائل التدقيق بالإضافة الى رسائل غير موقعة يرسلها موظفون في المنظمة حول مخاوف تتعلق بمسائل خاصة بالمحاسبة أو التدقيق يمكن التشكيك فيها وتعالجها

### أداء اللجنة

تقيم أداءها مرةً في السنة على الأقل لمعرفة ما إذا كانت تعمل بشكل فعال تماشيًا مع أفضل الممارسات الحالية

### الإفصاح

يجب أن تزود المؤسسة المدققين برسالة تمثيل تفصل وقائع الأحداث الهامة كلها

### المتابعة والإنهاء

تطور الإدارة خطة عمل تصحيحية وتؤمن اللجنة المتابعة لهذه المسألة حرصًا على إنهاؤها.



تستجيب المنظمة إلى الحاجة  
الضروريةً للاجئين السودانيين  
في تشاد الذين فرّوا من النزاع  
المتصاعد في دارفور، في شرق  
السودان.

## الملحق و: قائمة التحقق من حوكمة الشركات

التأكد/تقييم ما إذا كان تعيين أعضاء مجلس المنظمة يتماشى والخطوط التوجيهية المنصوص عليها في النظام الأساسي/الميثاق التأسيسي للكيان. تقييم عملية تعيين المجلس والتأكد من أنها تلبّي المتطلبات الدنيا الأساسية للحكم الرشيد. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة مجلس إدارة يراقب عملياتها؟ إن كان الجواب نعم، التحقق من أسماء الأعضاء ومؤهلاتهم متى أمكن
- هل يرفع المجلس تقاريره إلى مجلس آخر أو هيئات أخرى؟ إن كان الجواب نعم، التأكد من استقلالية الأشخاص المسؤولين عن الحوكمة أو واجبات المجلس
- كيف يتم تعيين أعضاء المجلس؟
- هل للمنظمة أنظمة أو قواعد خاصة بالتعيين؟
- من المسؤول عن اختيار أعضاء المجلس؟ هل تتوفر لجنة بحث أو تسمية؟
- كيف تقيّم المنظمة عملية التعيين للتأكد من أن أعضاء المجلس كلهم معيّنون وفق الإجراء المرعي؟
- هل هناك مدة ولاية أو فترة تعيين محددة؟ إن كان الجواب نعم، هل تتوفر سياسات وإجراءات خاصة بإعادة التعيين؟

التأكد من أن المنظمة تحرص على تعيين أفراد يتمتعون بالمهارات الصحيحة فحسب كأعضاء في المجلس. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة متطلبات أساسية للمؤهلات الأكاديمية وغير الأكاديمية يتم استخدامها لتقييم المرشحين لعضوية المجلس؟
- هل تتوفر معايير قائمة للتعيين في منصب عضو مجلس؟
- تقييم تأليف مجلس الإدارة والتأكد من أنها تناسب إدارة المنظمة.
- ممّا يتألف المجلس؟ هل يضمّ المجلس الخليط المناسب من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- ما هو حجم المجلس؟ ما هو عدد الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- كيف تتأكد المنظمة من أن الهيئة الإدارية ليست كبيرة الحجم ولا صغيرة الحجم بالنسبة إلى المنظمة ذات الصلة؟

التأكد من أن للمجلس واجبات ومسؤوليات واضحة للإضطلاع بدوره. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل أن مسؤوليات أعضاء المجلس حسنة التحديد؟ هل يفهم أعضاء المجلس مسؤولياتهم؟
- هل أن واجبات الرئيس وأمين السرّ محددة بشكل جيد ومبلّغ عنها إلى الأعضاء كلهم؟
- هل أن أدوار المسؤولين عن الحوكمة أو أعضاء المجلس محددة جيّدًا ومبلّغ

عنها الى الأعضاء كلهم؟

- هل تتوفّر بنية شفافة وواضحة للمسؤوليات تميّز بين ما يمكن المجلس القيام به وما يمكن أن يقوم به المدراء والموظفون؟
- هل للأشخاص المكلفين بالحوكمة شروط عمل واضحة؟
- هل أعضاء المجلس مدرّبين ومطلّعين على مسؤولياتهم؟
- هل يتم تدريب هؤلاء الأعضاء؟ ما درجة انتظام التدريب؟

تقييم إدارة اجتماعات المجلس في المنظمة ومساورها وتوثيقها وفعاليتها. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- كيف يضطلع الأشخاص المسؤولون عن الحوكمة أو واجبات المجلس بعملهم داخل المنظمة؟ هل يضطلع المجلس بمهامه من خلال الاجتماعات؟ إن كان الجواب لا، حدّد الأساليب التي يتبعها للقيام بعمله
- هل من إجراءات قائمة لتنظيم الاجتماعات؟ إن كان الجواب نعم، وثّق المسار والإجراءات
- إن كانت إجراءات تنظيم الاجتماعات محددة، هل تغطّي وضع جدول الأعمال وتواتر الاجتماعات وعملية التبليغ عن الاجتماعات ومحاضر الاجتماعات ومسائل السريّة؟
- هل يدعو رئيس المجلس الى الاجتماعات من خلال أمين السرّ؟
- هل أن تواتر الاجتماعات مناسب؟
- هل يتمّ وضع جدول أعمال للاجتماعات وتوزيعه قبلها؟
- هل يتمّ الإبلاغ بشكل مناسب عن الاجتماعات؟
- هل يتمّ تسجيل قرارات المجلس وتنفيذها؟

التنثيت من دور المنظمة في محاربة الحكم السيء. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة سياسات مستقلة لمحاربة الغشّ والفساد وإطلاق صفارات الإنذار؟ إن كان الجواب نعم، هل أن هذه السياسات معروفة من قبل موظفي المنظمة كلهم؟
- هل تتوفّر إجراءات يستخدمها الأشخاص المكلفون بالحوكمة لرصد الغشّ وممارسات الحكم السيء في المنظمة؟ إن كان الجواب نعم، كيف تُنفذ؟
- هل للمجلس خطوط توجيهية أخلاقية لعملياته؟ إن كان الجواب نعم، كيف يتم تنفيذها؟
- هل يراجع المجلس الخطوط التوجيهية الأخلاقية بشكل منتظم؟ إن كان الجواب نعم، ما مدى تواتر هذه المراجعة ومن المسؤول عنها؟

التأكد من أن أداء المجلس خاضع للرصد وأن آليات الرصد مناسبة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل يخضع أداء المجلس ولجانه للمراجعة؟ إن كان الجواب نعم، هل للمنظمة إجراءات أو خطوط توجيهية لمراجعة الحوكمة؟
- هل للمنظمة مؤشرات أداء تمّ وضعها للمسؤولين عن الحوكمة؟

- هل يجري إعداد تقارير تفصّل أهداف المجلس/لجانه الفرعية للسنة والتقدّم المُحرز باتجاه تحقيقها؟
- من يهتمّ بتقييم الحوكمة في المنظمة؟
- ما مدى تواتر عمليات تقييم الحوكمة؟
- هل تجري المنظمة مراجعة خارجية وداخلية كالتدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وهل لها لجنة لمراجعة التدقيق؟ هل تعدّ المنظمة تقريراً منتظماً وفي الوقت المحدد؟
- هل تجري المنظمة مراجعة للتأكد من أن أعضاء المجلس لم يفقدوا فعاليتهم؟
- توثيق كل عملية تمّ الإضطاع بها لمراجعة حوكمة المنظمة ورفع تقرير عن فعاليتها.

تقييم فعالية ممارسات الحوكمة لتطوير سياسات المنظمة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة بيان مهمّة؟
- هل أن المهمة مُصاغة بوضوح واقتضاب؟
- هل تتماشى المهمة والقوانين والأنظمة وقيم المنظمة؟
- هل وضعت الإدارة غايات تشغيلية للمنظمة؟
- هل تدعم هذه الغايات التشغيلية المهمة؟
- هل يمكن قياس الغايات التشغيلية؟
- هل تم تقسيم الغايات الى غايات فرعية للوحدات التشغيلية؟

التأكد من دور المجلس في تنفيذ هذه السياسات. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل في المنظمة مسؤولون عن الامتثال أو مدقّقون داخليون؟ إن كان الجواب نعم، هل يرفعون تقارير بنتائج عملهم الى لجنة التدقيق؟
- هل يتمّ تنفيذ توصيات المسؤول عن الامتثال أو المدقّقين الداخليين أو المدقّقين الخارجيين و/أو لجنة التدقيق؟ هل تضطلع لجنة التدقيق بمسؤوليّة التأكد من تنفيذ التوصيات الخاصّة بالتدقيق؟
- هل يؤدي المجلس دوراً في مجال إدارة المخاطر أو يوكل هذا الدور الى هيئة أخرى، كلجنة فرعية مثلاً؟

# الفصل ٥ : التخطيط الاستراتيجي



د  
ي  
ل



## وظيفة التخطيط الاستراتيجي

تكون المنظمات ذات المهام الطويلة الأمد مصممة لتأمين الخدمات الممتدة في الزمن. ولذلك، يجب أن تهتم قيادة منظمة ما بكيفية موضوعة المنظمة لتستجيب إلى التغييرات في بيئتها ولتكيف عملها على هذا الأساس وتستكمل العمل بفعالية في المستقبل. ويدعو هذا النوع من التموضع إلى إلقاء نظرة طويلة الأمد على الفرص والعراقيل الحالية والمستقبلية وكيفية التعامل معها في حال حصلت. ويمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى نظرة طويلة الأمد.

لماذا نلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي؟ تعمل المنظمة في جوّ سلس جداً ودينامي وفي بعض الأحيان عدائي. ويمكن الصورة الاستراتيجية (الصورة الكبرى) أن تساعد في توقع المستقبل والتخطيط له. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على رسم نظرة طويلة الأمد لما تريد الوصول إليه في المستقبل والمحافظة عليها. بينما يساعد إطار عمل البرامج المنظمة على تلبية حاجات الجهات المعنية بشكل أفضل. وهو يساعد أيضاً في تحديد التغييرات التي قد تكون لازمة للمنظمة حتى تتنافس بشكل فعال مع غيرها لاحقاً.

خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، تحدّد المنظمة قيمها وقناعاتها وكيفية تسييرها للأعمال. وعندما تكون لديها بيانات القيمة نصب عينها، تتمكّن من بلورة الغرض أو المهمة. من ثمّ تنشأ الغايات والأهداف القابلة للقياس بهدف قياس التقدّم. ثمّ تُحدّد أنشطة لكلّ من الموظّفين على التوالي مع الموارد الزمنية والمالية المناسبة ويبدأ العمل على مؤشرات أداء التقدّم. وتكون الخطّة الاستراتيجية التي توضع لفترة خمس سنوات إلى عشرة سنوات هي الصورة الواسعة مع التفاصيل التي يؤمنها البرنامج السنوي والخطط المالية.

في الواقع، تعتبر الخطّة الاستراتيجية وظيفة مهمة لسلامة المنظمة بشكل عام. ويتوفّر العديد من الأدلة الممتازة للتخطيط الاستراتيجي ولذلك، بدلاً من تخصيص فصل يُكرّر أعمالاً جيّدة أخرى، يعرض هذا القسم مجموعة من الأدلة التي نوصي بالرجوع إليها والتي صاغها مؤلفون آخرون. أما الأدلة التي نذكر مراجعها أدناه فيسهل النفاذ إليها على الإنترنت وتعطي نصائح واضحة وشاملة لجهة وضع الخطّة الاستراتيجية. وبعد الأدلة المقترحة لائحة قصيرة بالمواقع الإلكترونية التي تحتوي على مقالات وموارد حول التخطيط والإدارة بشكل عام.

### أدلة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

تطوير خطط استراتيجية: أداة للمنظمات المجتمعية والمنظمات المبنية على إيمان ديني  
Developing Strategic Plans: A Tool for Community- and Faith-Based Organizations

«تطوير الخطط الاستراتيجية»: أداة للمنظمات المجتمعية والمنظمات المبنية على إيمان ديني»  
هو أداة تمّ وضعها من أجل تمكين المنظمات المجتمعية أو المبنية على إيمان ديني من بلورة خطط استراتيجية سليمة وفعالة سوف ترشد المنظمات وتنقل مهمتها إلى الجهات المعنية الخارجية.»



عن الائتلاف الدولي لمواجهة فيروس نقص المناعة المكتسب/ متلازمة العوز المناعي المكتسب  
ودافيس ولي: الإيدز والاستشارات التنموية، مبادرة كور، آذار (مارس) ٢٠٠٧.  
the International HIV/AIDS Alliance and Davies & Lee: AIDS and Development  
Consulting, CORE Initiative, March 2007

تأتي مبادرة CORE بتمويل من وكالة التنمية الأميركية ضمن برنامجها العالمي المصمم  
من أجل دعم استجابة مستوحاة ودامجة وشاملة للقضايا والنتائج التي تتولد عن فيروس نقص  
المناعة والإيدز من خلال تعزيز قدرة المجموعات المجتمعية والمبنية على الإيمان الديني عالمياً.  
وتقود هذه المبادرة CARE بالاشتراك مع المركز الدولي للبحوث حول المرأة والائتلاف الدولي  
ل HIV/AIDS، وكلية جونز هوبكينز بلومبرغ للصحة العامة/ مركز برامج التواصل و المجلس  
العالمي للكنايس.

[http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/  
AllianceStrategicPlanningTool.pdf](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf)

### عشر عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي الفعال للمنظمات غير الربحية وقادتها Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders

«يراجع التخطيط الاستراتيجي الفعال العمل ويصل إلى أسقاطات مطلعة بشأن الحقائق البيئية  
لمساعدة المنظمات على استباق التغيير والاستجابة إليه من خلال توضيح المهمة والغايات  
والانفاق الهادف، وإعادة تصميم البرامج وجمع التبرعات وأوجه التشغيل الأخرى». وخلال عقدين،  
أمنت TCC التخطيط الاستراتيجي وتطوير البرامج وخدمات التقييم والإستشارة الإدارية للمنظمات  
غير الربحية والمؤسسات وبرامج الشركات لإشراك المجتمعات المحلية والوكالات الحكومية.  
وفي هذا الوقت، أمنت الشركة المعرفة المهمة والخبرات في المجالات المختلفة مثل تنمية  
المجتمعات والتنمية الاقتصادية والخدمات الإنسانية والقضايا الخاصة بالطفل والعائلة والتربية  
والرعاية الصحية والبيئة والفنون.  
[http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf)

### التخطيط الاستراتيجي: دليل من عشر خطوات Strategic Planning: A Ten-Step Guide

«لقد أصبح مصطلح التخطيط الاستراتيجي كلمة شعبية مؤخرًا. وتكلم منظمات غير ربحية عديدة  
حاليًا عن القيام بالخطط الاستراتيجية بدلاً من التخطيط الطويل الأمد. ومع ذلك، ليس الفرق بين  
الاثنتين واضحًا بالفطرة، ولا متفق عليه عالمياً».

من إعداد إميلي غانتز ماكغاي. يركن إلى المواد التي تم إعدادها أصلاً لتستخدمها SHATIL  
مشروع المساعدة التقنية التابع لصندوق إسرائيل الجديد. عدله المجلس الوطني الخاص بلا رازا  
ومن ثم تابعته منظمة موزايكا MOSAICA بتعديل في أيار (مايو) ١٩٩٤ و تموز (يوليو)  
٢٠٠١.

[http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/  
mosaica\\_10\\_steps.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf)

## التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

«يراجع التخطيط الاستراتيجي الفعّال العمل ويصل إلى أسقاطات مطلّعة بشأن الحقائق البيئية لمساعدة المنظّمات على استباق التغيير والاستجابة إليه من خلال توضيح المهمة والغايات والانفاق الهادف، وإعادة تصميم البرامج وجمع التبرعات وأوجه التشغيل الأخرى». وخلال عقدين، أمّنت TCC التخطيط الاستراتيجي وتطوير البرامج وخدمات التقييم والإستشارة الإدارية للمنظّمات غير الربحية والمؤسسات وبرامج الشركات لإشراك المجتمعات المحلية والوكالات الحكومية. وفي هذا الوقت، أمّنت الشركة المعرفة المهمة والخبرات في المجالات المختلفة مثل تنمية المجتمعات والتنمية الاقتصادية والخدمات الإنسانية والقضايا الخاصة بالطفل والعائلة والتربية والرعاية الصحية والبيئة والفنون.

[http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf)

## التخطيط الاستراتيجي: دليل من عشر خطوات Strategic Planning: A Ten-Step Guide

« يضمن التخطيط الاستراتيجي بقوة أن تبقى مؤسستك سليمة وقادرة على الحفاظ على الاحتياطي الخاص بها لأن الخطة الاستراتيجية تحدّد إلى أين تريد أن تصل بالمؤسسة بعد خمس سنوات أو عشر سنوات أو خمسة عشر سنة وهي تحدّد كيف أن المؤسسة ستصل إلى الهدف. إنها عملية تخطيط تلقائي تشتمل على عدد من الخطوات تحدّد الوضع الحالي للجمعية بما في ذلك مهمتها ورؤيتها المستقبلية والحاجات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر) والغايات والأعمال ذات الأولوية والاستراتيجيات وخطط العمل وخطط الرصد».

يتخصّص معهد الجمعيات المجتمعية (CAI) ومؤسسة الجمعيات المجتمعية للبحوث بالقيام ببحوث والعمل كمقاصّة للمعلومات بشأن الابتكارات والممارسات الفضلى في تأسيس الجمعيات المجتمعية وإدارتها. وكجزء من مشروع الممارسات الفضلى المرتبطة بمجالات العمل المختلفة للجمعيات المجتمعية- بما في ذلك الحوكمة ودراسات الاحتياطي، العمليات المالية، التخطيط الاستراتيجي التناغم المجتمعي والروحية والفعالية في الطاقة والانتقال- كلها قد تمّ إنتاجها وهي متوفّرة على [www.cairf.org](http://www.cairf.org) للتفريغ المجاني أو للبيع في متجر CAI .

<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>

## مصادر معلومات أخرى

### جمعية الخيط الاستراتيجي . The Association for Strategic Planning

[/http://www.strategyplus.org](http://www.strategyplus.org)

«تأسست في العام ١٩٩٩ وهي المنظّمة المحترفة الوحيدة غير الربحية المخصّصة للنهوض بالأفكار والممارسات في تطوير الاستراتيجيات ونشرها على المؤسسات والمنظّمات غير الربحية والحكومية. وتؤمن الجمعية الفرص التي تسمح باستكشاف مبادئ التخطيط الاستراتيجي وممارساته المهمة التي تعزّز نجاح المنظّمة وتطور من معرفة الأعضاء والمنظّمات و قدرتها على الابتكار والاحترافية.»

### مركز المؤسسة The Foundation Center

foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001

مقالات عن التخطيط الاستراتيجي في Philanthropy News Digest، ٢٠٠٤

### صحيفة الأعمال الخيرية (The Philanthropy Journal)

/http://www.philanthropyjournal.org

«هي صوت مستقل وداعم للمنظمات غير الربحية ومناصريهم. من خلال الموقع الإلكتروني والنشرة المجانية الأسبوعية ومن خلال البريد الإلكتروني، نؤمن أخبار المنظمات غير الربحية والموارد والإعلانات الخاصة بها والوظائف الشاغرة فيها. إن الصحيفة برنامج أطلقه معهد جامعة ولاية كارولينا الشمالية في رالي (كارولينا الشمالية)، الولايات المتحدة.

### التحالف لإدارة غير ربحية Alliance for Non Profit Management

http://www.compasspoint.org/alliance

«إنها الصوت الوطني والمحفز في مجال بناء القدرات. نحن نحسن فاعلية الأفراد والمجموعات والمنظمات لمساعدة المنظمات غير الربحية والجماعات على تحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي.»

### مركز الإدارة غير الربحية Center for Non-profit Management

http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html

أسئلة تتكرر بشأن التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية. «يعرض المركز هذا المرجع المفيد للمحترفين في المنظمات غير الربحية إجابة على الأسئلة المتكررة في جمع الأموال وإدارة المجلس والقيادة والمواضيع الأخرى المهمة تحقيقاً للمهمة.»



Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)



# الفصل ٦ : دليل الماليّة



١٥  
١٥



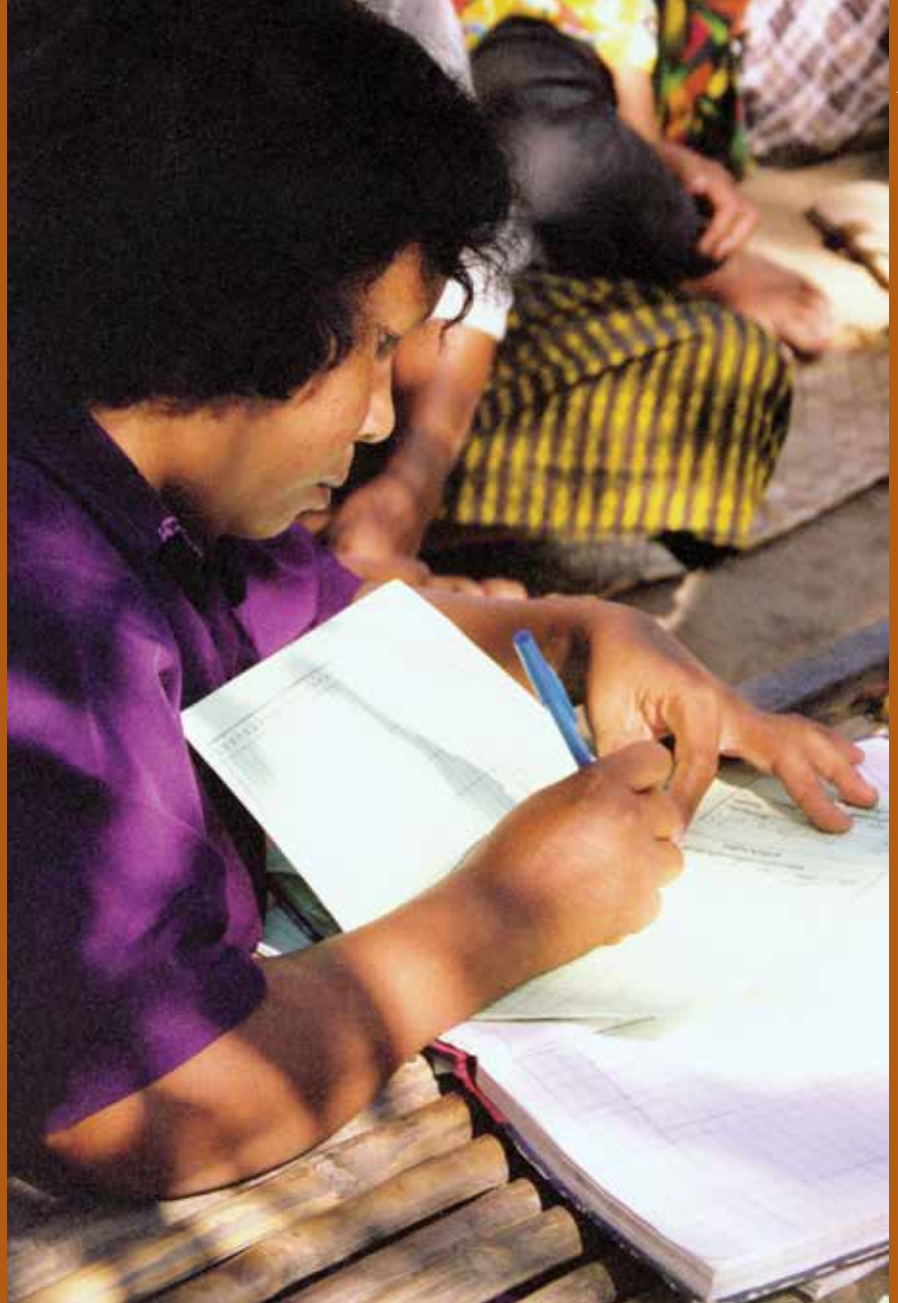
## المحتويات

١	الفصل ٦: دليل المالية
٢	خارطة مسار المالية
٣	هدف هذا الدليل
٣	ما هي وظيفة قسم المالية؟
٣	ملخص
٦	المبادئ الأساسية
٨	مسار أعمال المالية ٦,١ - متطلبات المحاسبة الأساسية
١٠	الخطوة ٦,١,١ - خلق دليل حسابات
١٢	الخطوة ٦,١,٢ - إعداد دفتر الأستاذ العام
١٤	الخطوة ٦,١,٣ - توثيق المعاملات المالية
١٧	مسار أعمال المالية ٦,٢ - إعداد الميزانية
١٩	الخطوة ٦,٢,١ - إعداد الميزانية
٢٤	مسار أعمال المالية ٦,٣ - إدارة النقد
٢٥	الخطوة ٦,٣,١ - المقبوضات النقدية
٢٦	الخطوة ٦,٣,٢ - المصروفات النقدية
٢٩	الخطوة ٦,٣,٣ - توقعات التدفقات النقدية
٣٠	الخطوة ٦,٣,٤ - التسوية المصرفية
٣٢	الخطوة ٦,٣,٥ - النقد النثري
٣٤	الخطوة ٦,٣,٦ - العمل في بيئة نقدية
٣٨	مسار أعمال المالية ٦,٤ - إدارة الحسابات المدينة
٣٩	الخطوة ٦,٤,١ - إدارة الحسابات المدينة
٤٢	مسار أعمال المالية ٦,٥ - محاسبة الأصول الثابتة
٤٤	الخطوة ٦,٥,١ - إعداد سجل أصول ثابتة والمحافظة عليه
٤٥	الخطوة ٦,٥,٢ - احتساب نفقة الإهلاك وتسجيلها
٤٧	الخطوة ٦,٥,٣ - تسجيل عمليات التصرف بالأصول الثابتة
٥٢	الخطوة ٦,٥,٤ - إجراء جردات للأصول الثابتة
٥٣	مسار أعمال المالية ٦,٦ - المحاسبة للنفقات المسبقة الدفع والودائع
٥٥	الخطوة ٦,٦,١ - تسجيل النفقات المسبقة الدفع والمحافظة على سجل داعم مفصل
٥٦	الخطوة ٦,٦,٢ - إستهلاك النفقات المسبقة الدفع
٥٧	الخطوة ٦,٦,٣ - تسجيل التأمينات والاحتفاظ بسجل داعم مفصل
٦٠	مسار أعمال المالية ٦,٧ - معالجة الحسابات الدائنة
٦١	الخطوة ٦,٧,١ - معالجة الحسابات الدائنة
٦٣	مسار أعمال المالية ٦,٨ - المحاسبة للخصوم المستحقة
٦٤	الخطوة ٦,٨,١ - تسجيل الخصوم المستحقة
٦٥	الخطوة ٦,٨,٢ - تكييف الخصوم المستحقة



٦٦	الخطوة ٦,٨,٣ - إعداد تحاليل مفصلة للخصوم المستحقة والاحتفاظ بها
٦٧	مسار أعمال الماليّة ٦,٩ - تسجيل الواردات
٦٩	الخطوة ٦,٩,١ - تسجيل المساهمات النقدية
٧١	الخطوة ٦,٩,٢ - تسجيل واردات الهبات
٧٣	الخطوة ٦,٩,٣ - تسجيل المساهمات العينية
٧٤	مسار أعمال الماليّة ٦,١٠ - معالجة مجموع الأجرور والرواتب
٧٥	الخطوة ٦,١٠,١ - تحديث ملف مجموع الأجرور والرواتب الأساسي
	الخطوة ٦,١٠,٢ - تحديث معدّلات الضريبة
٧٧	واقتراعات أخرى من الأجرور والرواتب
٧٨	الخطوة ٦,١٠,٣ - معالجة الوقت وبيانات الحضور
٨٠	الخطوة ٦,١٠,٤ - إعداد مجموع الأجرور والرواتب وتسجيلها
٨١	الخطوة ٦,١٠,٥ - صرف مجموع الأجرور والرواتب
٨٣	مسار أعمال الماليّة ٦,١١ - تخصيص الكلفة
٨٩	الخطوة ٦,١١,١ - تحديد منهجية تخصيص الكلفة وتطويرها
٩٠	الخطوة ٦,١١,٢ - معالجة تخصيص الكلفة للتكاليف المجموعة
٩٣	مسار أعمال الماليّة ٦,١٢ - محاسبة الهبات
٩٤	مسار أعمال الماليّة ٦,١٣ - إعداد التقارير الماليّة
٩٦	الخطوة ٦,١٣,٢ - إعداد التقارير الماليّة الخارجيّة
٩٨	قائمة التحقّق من الإمتثال لقسم الماليّة
١٢٦	المسرد
١٣٣	المراجع

# الفصل ٦ : دليل الماليّة



MIKE SPINLER/CRS

مجموعة القروض الصغيرة تلتقي في كمبوديا.

## خارطة مسار المالية

### متطلبات المحاسبة الأساسية المسار ٦,١

هل لديك بنية أساسية للمحاسبة؟  
راجع صفحة ٧

### تحضير الميزانية المسار ٦,٢

هل لديك تقدير مالي مفصل  
للأنشطة المستقبلية المستتقة؟  
راجع صفحة ١٤

### إدارة النقد المسار ٦,٣

هل طبقت إجراءات لإدارة فعالة  
للمستحقات النقدية والمصرفيات؟  
راجع صفحة ١٩

### إدارة المستحقات المسار ٦,٤

هل من سياسة قائمة لإفاد جمع  
المستحقات وإدارتها؟  
راجع صفحة ٣٢

### إدارة الأصول الثابتة المسار ٦,٥

هل من خطوط توجيهية لرعاية  
تسجيل الأصول الثابتة واحتسابها؟  
راجع صفحة ٣٥

### حساب للنفقات المدفوعة سلفاً المسار ٦,٦

هل يمكن أن تدبر النفقات المدفوعة  
قبل فترة المحاسبة التي تكون مفيدة  
لها؟  
راجع صفحة ٤٣

### معالجة الحسابات الدائنة المسار ٦,٧

هل إن نفقاتك ومكتسباتك مسجلة في  
الفترة المناسبة؟  
راجع صفحة ٤٨

### محاسبة الخصوم المستحقة المسار ٦,٨

هل تسجل الخصوم للديون المتكبدة  
ولكن غير المسددة لتلك الفترة؟  
راجع صفحة ٥١

### تسجيل العائدات المسار ٦,٩

هل من خطوط توجيهية لإدارة  
مصادر العائدات المختلفة ضمن  
شروط مختلفة تفرضها الجهات  
المانحة؟  
راجع صفحة ٥٥

### معالجة نظام الأجور والرواتب المسار ٦,١٠

هل لديك نظام رواتب وأجور مستقل  
عن وظيفة الموارد البشرية؟  
راجع صفحة ٦٠

### تحضير الكلفة المسار ٦,١١

هل لديك عملية لتوزيع الأكلاف  
المشتركة بين المشاريع المتعددة؟  
راجع صفحة ٦٨

### محاسبة الهبة المسار ٦,١٢

هل لديك خطوط توجيهية لضمان  
الإمتثال إلى شروط الهبات  
وأحكامها؟  
راجع صفحة ٧٥

### رفع التقارير المالية المسار ٦,١٣

هل تجمع المعلومات المالية لتسمح  
بتحديد القواعد المعيارية ورفع التقارير  
للجهات المعنية؟  
راجع صفحة ٧٩

## هدف هذا الدليل

سيُرسى اعتماد هذه السياسات والجراءات الأسس من أجل بيئة مُراقَبة ومُنظمة بهدف تسجيل دقيق للمعاملات الماليّة والإبلاغ عنها في الوقت المناسب. كما سيساعد في وضع نظام مساءلة وإدارة فاعل للأموال المُتلقاة والنقّات المحقّقة مقابل هذه الأموال. في الواقع، جاء تصميم هذا القسم من أجل المساهمة في تعزيز أنظمة الإدارة الماليّة لمنظمة ما وتأمين الخطوط التوجيهيّة لتطوير الإجراءات والسياسات الماليّة.

## ما هي وظيفة قسم الماليّة؟

يقوم قسم الماليّة بالوظائف التالية لصالح منظمة ما:

- معالجة معاملات المنظمة الماليّة ومسك الدفاتر الحسابيّة حيث يتمّ تسجيل هذه المعاملات
  - تأمين المعلومات الماليّة التي تحتاج الإدارة إليها من أجل التخطيط لأنشطة المنظمة ومراقبتها
  - تطوير الأنظمة والجراءات والسياسات الماليّة المُصمّمة وتطبيقها من أجل فرض ضوابط فاعلة وفعّالة على موارد المنظمة والمحافظة عليها
- يُصدر قسم للماليّة تتمّ إدارته بشكل جيّد تقارير ماليّة في الوقت المناسب، على أن تتمتع بالمصداقيّة وتُمكن الإدارة من تقييم سريع لمعرفة ما إذا تمّ تحقيق أهداف المنظمة. كما تُساهم الأنظمة الماليّة المُحافظ عليها بشكل جيّد في تحسين الضوابط من أجل ضمان الأصول مع الحدّ من احتمال ورود الأخطاء، والتعرّض للخسارة، وسوء الاستخدام، والاحتيال.

## ملخص

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء ملخّص عن أبرز مفاهيم المحاسبة وعمليّاتها التي تنطبق على المنظمات غير الربحيّة، و لا يدعي أن يُشكّل بحثاً مفصلاً لنظرية المحاسبة حول المواضيع المشمولة أو أن يُغطّي مفاهيم المحاسبة كافّة.

لقد تمّ إعداد الفصل انطلاقاً من الافتراض القائم على أن قراء هذا الدليل سيستخدمون أساس الاستحقاق في المحاسبة من أجل تسجيل معاملاتهم الماليّة. ويعترف مؤلّفو هذا الفصل بأنّ منظمات عديدة غير ربحيّة لا تزال تعتمد «أساس نقد صارم» أو «أساس نقد مُعدّل» للمحاسبة. ومن منظار بناء القدرات وتعزيز المؤسسات، توصي خدمات الإغاثة الكاثوليكية بشدّة باعتماد مفاهيم المحاسبة على أساس الاستحقاق بالنسبة إلى المنظمات التي تعتمد حالياً على أساس النقد، ممّا من شأنه أن يُساعد هذه المنظمات على التنافس بشكلٍ ناجحٍ مع منظمات أخرى للحصول على تمويل الجهات المانحة وزيادة فرصها لضمان استدامة طويلة الأمد.

تُسجّل منظمة ما تُمسك دفاترها على أساس النقد الواردات عند استلام النقد وتُقيّد النفقات عند

صرفه. أمّا في نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق، يتمّ تسجيل الواردات عند اكتسابها وتسجيل النفقات عند تكبدها. تعتبر طريقة المحاسبة على أساس الاستحقاق أكثر دقّة بما أنّها تتبّع مفهوم المطابقة. وضمن هذه الطريقة، يتمّ تسجيل الواردات في مرحلة المحاسبة نفسها التي تمّ في خلالها تكبّد النفقات التي ولدت الواردات.

أمّا في نظام المحاسبة على أساس النقد الصارم، لا يتمّ تحديد لا الأصول، على غرار الذمم والتسديدات المسبقة، ولا الخصوم. فعلى سبيل المثال، لا تسجّل منظّمة ما تستخدم هذه الطريقة نفقة تعويض إنهاء الخدمة إلا عند تسديدها، ممّا قد يؤدي إلى التقليل بشكل ملحوظ من بيان النفقات المنسوبة إلى هبة ما أو إلى مشروع ما في مرحلة معيّنة من الزمن.

على المنظّمات التي تعتمد على المحاسبة على أساس النقد الحرص على أن تذكر اتفاقات جهاتها المانحة كيميّة معالجة الدفعات المُسبقة والنفقات المتكبّدة، إنّما غير المدفوعة، في تواريخ إنتهاء صلاحية العطاء. عادةً، لن تسمح الجهات المانحة للهيئات المتلقين فرض رسوم على هباتهم بالنسبة إلى أقسام الدفعات المُسبقة المتعلّقة بفترات ما بعد منح الهبة. على المنظّمات التي تعتمد طريقة المحاسبة على أساس النقد أن تتفاوض بشأن الشروط مع الجهات المانحة، ممّا يسمح لها باسترداد النفقات المتكبّدة، إنّما غير المدفوعة، في تواريخ إنتهاء صلاحية الهبات.

يحتوي هذا الفصل على ١٣ موضوعًا على الشكل التالي:

١. **متطلّبات المحاسبة الأساسية:** ينطرق هذا الموضوع إلى إعداد دليل الحسابات ودفتر الأستاذ العام وتوثيق المعاملات الماليّة.
٢. **إعداد الميزانية:** يُعطي هذا الموضوع المعلومات حول مبادئ إعداد الميزانية، على غرار الموافقات، والوضوح، وتنظيم الميزانية، وتقدير التكاليف، وتعديل الميزانية. كما ينطرق إلى إعداد ميزانية التبرعات وإلى مفهوم مرونة بنود الاتفاق.
٣. **إدارة النقد:** يركّز هذا الموضوع على المقبوضات، والمصروفات، والتوقّعات، والتسويات المصرفية، وعلى حفظ صندوق المصاريف النثرية.
٤. **إدارة الذمم:** يصف هذا الموضوع أنواع الذمم المختلفة ويُرّاجع المواد المعيارية ذات الصلة، بما في ذلك حاجة قسم المالية إلى تأمين تقارير «تقدم» الذمم إلى الإدارة على أساس شهري.
٥. **محاسبة الأصول الثابتة:** يُشدّد هذا الموضوع على الحاجة إلى وضع سجل للأصول الثابتة والمحافظة عليه، ويشرح مفهوم نفقة الاهلاك، ويُرّاجع القيود المحاسبية الضرورية من أجل تسجيل عمليّات التصرف بالأصول الثابتة، ويُرّكّز على المتطلّبات لإجراء حسابات الأصول الثابتة وتسويتها مع أرصدة دفتر الأستاذ العام.
٦. **المحاسبة للنفقات المسبقة الدفع والودائع:** يُميّز هذا الموضوع بين الودائع والدفعات المُسبقة والمعالجات الحسابية التي يتمّ استخدامها لكل منها.
٧. **معالجة الحسابات الدائنة:** يُحدّد هذا الموضوع الخطوات المختلفة لمعالجة معاملات الحسابات الدائنة. (تستخدم هذه المنظّمات التي تعتبر دفعاتها العالقة خصومًا قبل دفعها معالجة الحسابات الدائنة. لكن، لا تنطبق هذه العمليّة على المنظّمات التي تستخدم مقارنة

الخطوة الواحدة، حيث يتم تسجيل النفقات عند دفعها.)

٨. **محاسبة الخصوم المتسحقة:** يُعطي هذا الموضوع التوجيهات من أجل إعداد الخصوم المتسحقة وتكييفها، بما في ذلك تلك المعنوية بالتقديرات أو تلك غير المتوقع تسديدها على الأمد القصير.

٩. **الواردات:** يُميز هذا الموضوع بين المساهمات النقدية، والهبات، والمساهمات العينية ويصف المعالجة الحسابية الخاصة بالضرورة للهبات، التي يتم قيد وارداتها عند اكتسابها، لا عند استلامها.

١٠. **معالجة مجموع الأجر والرواتب:** يركّز هذا الموضوع على الحاجة إلى فصل مسؤوليات قسم الموارد البشرية للإشراف على التغييرات في إناطة وظائف مسك الوقت وتسديد الأجر والرواتب، التي يجب أن يقوم قسم المالية بها. كما يُحدّد المسؤوليات الأساسية ذات الصلة، على غرار المحافظة على ملف أساسي لمجموع الأجر والرواتب، وتحديث تخفيضات مجموع الأجر والرواتب، ومعالجة بيانات الوقت والحضور، وإعداد مجموع الأجر والرواتب وتسجيلها، وصرف مجموع الأجر والرواتب.

١١. **تخصيص التكاليف:** يشرح الموضوع العملية التي بموجبها يُمكن توزيع النفقات المشتركة إلى مراكز الكلفة المستفيدة، ويعرض مفهوم تسجيل النفقات المشتركة ضمن مجموعات مختلفة وتخصيص النفقات من هذه المجموعات على أساس «محددات» الكلفة المختلفة، ويُعطي أمثلة عن أنواع المجموعات وطرق التخصيص.

١٢. **محاسبة الهبات:** يُعطي هذا الموضوع لمحة عامة عن دورة الهبة، ويُركّز على المسؤوليات المالية المرتبطة بإدارة الهبة، وبشكل خاص تلك المرتبطة بتطبيق الهبة، والإبلاغ بشأنها، وإقفالها.

١٣. **الإبلاغ المالي:** يضع هذا الموضوع لائحة بالأنواع المختلفة للتقارير المالية التي يجب تقديمها إلى الجمهور الداخلي والخارجي ويُشير إلى وتيرة توفّر هذه التقارير.

## المبادئ الأساسية

المبادئ المالية الأساسية ١٠ وهي على الشكل التالي:

١. تسجيل السلع والخدمات كافةً بكلفتها التاريخية (أسعار الشراء الأصلية، أو بالنسبة إلى التبرعات العينية، أو قيم السوق العادلة في تواريخ الحصول عليها).
٢. يجب أن يكون الإبلاغ المالي ذا صلة ومنطقيّ الدقة، تدعمه المواد الاستدلالية المناسبة.
٣. يتم تسجيل الواردات في الشهر المالي الذي توزع المنظمة فيه السلع أو تؤمن خدمة ما.
٤. يجب تسجيل النفقات المتكبدة المدوّنة لواردات في الشهر المالي نفسه الذي يتم تسجيل الواردات فيه. يتم تسجيل النفقات في الشهر المالي الذي حصلت فيه المنظمة على السلعة أو على الخدمة.
٥. يجب الكشف عن البنود المهمة كافةً في البيانات المالية إذا كان من المحتمل أن تؤثر على قرارات مستخدمي البيانات المالية. يجب أن تشمل البيانات المالية والملاحظات المرافقة لها المعلومات المحاسبية المهمة وذات الصلة كافةً من أجل تمكين مستخدمي البيانات المالية من اتخاذ قرارات مطلّعة.
٦. على المنظمة اتباع ممارسات المحاسبة وسياساتها نفسها في الفترات المقارنة المشار إليها في البيانات المالية. وفي حال إحداث تغيير محاسبي يؤثر بشكل كبير على الأنشطة أو على الوضع المالي للمنظمة، يجب الكشف عن هذا التغيير في الملاحظات التي ترافق البيانات المالية.
٧. في حال الشك/الارتياب، على المحاسبين أخذ قرارات محاسبية لا تُبالغ مادياً بالنتائج المالية أو بالأرصدة المبلّغ عنها أو تُقلل من شأنها. في حال الشك، يجب تسريع وتيرة تسجيل خسارة أو نفقة وتأجيل تسجيل مداخيل أو واردات. على المنظمة توخّي الحذر أيضاً عند إعداد التقارير بشأن أصولها وخصومها.
٨. على المنظمة وضع نظام تصاريح وموافقات ومراجعات. يُعتبر التصريح الوسيلة الأساسية لضمان إطلاق الأحداث والعمليات الصالحة كما ترتبها الإدارة. ولا بدّ من توثيق إجراءات التصريح والموافقة ونقلها بشكل واضح إلى الموظّفين كافةً. كما يجب مراجعة المعاملات قبل المعالجة وبعدها وحصر النفاذ إلى الموارد والسجلات بالأفراد المسموح لهم بذلك والمسؤولين عن رعايتها و/أو استخدامها.
٩. يجب إجراء التسويات على أساس شهري وتسوية أرصدة حساب ميزانية دفتر الأستاذ العام العمومية مع الوثائق الداخلية الداعمة الملائمة أو المعلومات الخارجية (على غرار البيانات المصرفية) للسماح بالإجراء التصحيحي السريع في حال ضمانه.



١٠. على الإدارة مقارنة المعلومات حول الأداء المالي الحالي بالنسبة إلى الميزانيات والتوقعات والنتائج المبلغ عنها في مرحلة سابقة، أو قواعد معيارية أخرى لقياس مدى تحقيق الأهداف والغايات ومعالجة النتائج غير المتوقعة أو الحالات غير الاعتيادية التي تحتاج إلى المتابعة.

يتشاور ستيف شاج Steven  
Chege، وهو ممرض  
مجتمعي في مستشفى كيجاب  
Kijabe Hospital في كينيا  
مع زميل له في زيارة إلى منزل  
في المجتمع المجاور.  
يتابع ستيف ٦٠ مريضاً في  
منازلهم، وظيفة لا تُقدَّر بثمن  
في هذه المنطقة الريفية.



# مسار أعمال الماليّة ٦,١ - متطلبات المحاسبة الأساسيّة

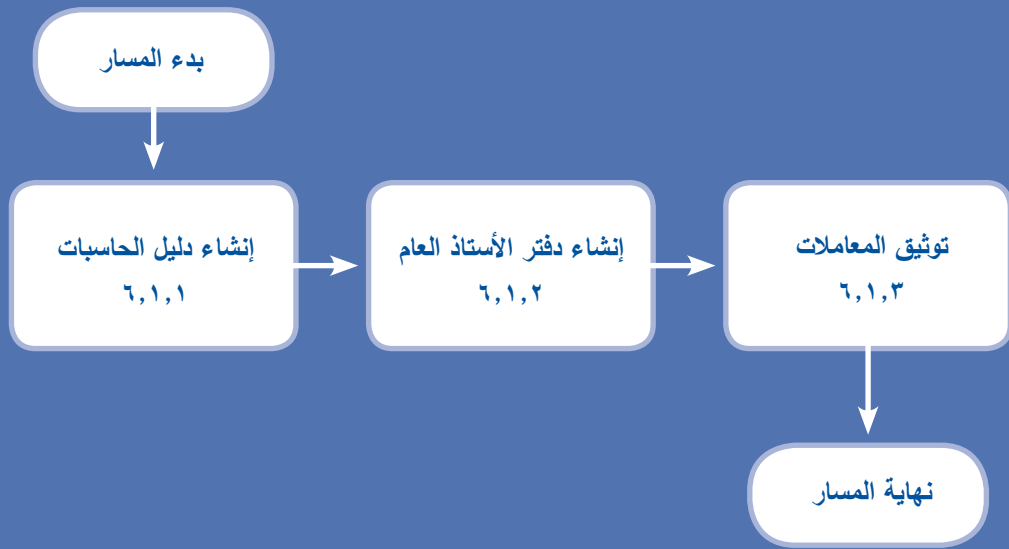
## وصف العمليّة

من أجل تحمّل مسؤوليّات الإبلاغ وحفظ السجلات بشكل ملائم، من المهمّ أن يُحافظ موظّفو قسم الماليّة في المنظّمة على سجلّ مُحاسبي، يُعرّف بدفتر الأستاذ العام، لتسجيل المعاملات الماليّة كافئاً. يتمّ تسجيل المعاملات الماليّة بواسطة حسابات دفتر الأستاذ العام التي تُشير إلى طبيعة النفقات المتكبّدة أو السلع أو الخدمات المتلقّاة أو الواردات المولّدة.

قبل إعداد دفتر أستاذ عام، على الإدارة أن تقرّر كيفيّة هيكلة معاملاتها الحسابيّة. من الأهميّة بمكان أن تُعدّ المنظّمة بناها المحاسبية من أجل الإبلاغ الذي يستجيب لحاجات الأطراف المعنيّة كافئاً والذي يتماشى مع معايير المحاسبة المهنيّة التي تسود في دولة المنظّمة الأم. فمراكز التكاليف التي تستخدمها بشكل نموذجي المنظّمات غير الربحيّة هي المراكز التي تجمع الأنشطة الماليّة حسب المشروع والمكتب والقسم التشغيلي والمنطقة الجغرافيّة و/أو مصدر التمويل من جهة مانحة.

من المهمّ أيضاً دعم المعاملات كافئاً بالوثائق الملائمة. على رئيس قسم الماليّة في المنظّمة وضع معايير تُشير إلى أنواع الأدلّة المستنديّة الداخليّة والخارجيّة الضروريّة لدعم كل أنواع المعاملات الماليّة. كما على قسم الماليّة الإشارة إلى مدّة حفظ الوثائق الماليّة المختلفة للمنظّمة وإبقائها مسجّلة.

## المسار ٦,١ متطلبات المحاسبة الأساسية



## الخطوة ٦,١,١ - خلق دليل حسابات

التعيينات	إسم الخطوة
٦,١,١	رقم الخطوة
فريق الإدارة	الدور التنظيمي
حاجات المنظمة المحاسبية حاجات المنظمة للإبلاغ	المدخلات
دليل الحسابات	المخرجات
غير متوفرة	نقاط الدمج
تُرَضَى غالبية المنظّمات غير الربحية حاجاتها في الإبلاغ من خلال استخدام مراكز الكلفة ورموز حساب دفتر الأستاذ العام. يجب أن تتماشى مراكز الكلفة مع أهداف الإدارة ومسؤولياتها.	ملخص

### الوصف:

تُحدّد رموز الحسابات طبيعة البنود المتأثرة بالمعاملات المحاسبية. عادةً، يتمّ جمع حسابات دفتر الأستاذ العام ضمن المجموعات الأساسية التالية:

- الأصول
- الخصوم
- الأصول الصافية (ما كان يُعرّف سابقاً بأرصدة الأموال)
- الواردات
- النفقات

يُمكن توزيع الأصول إلى مجموعتين أساسيتين حسب درجات سيولتها ومدة حياتها المتوقعة. بشكل عام، يُتوقّع استخدام الأصول الأكثر سيولةً في مسار العمل العادي على الأمد القصير وجمعها عادةً ضمن مجموعة واحدة، غالباً ما تُعرّف بـ«الأصول الجارية». تتدرج هذه الأصول التي تتمتع بسيولة أقل، لكن يُتوقّع أن تكون مدة حياتها المفيدة أطول ومنافعها على الأمد الطويل في مجموعة تُعرّف عادةً بـ«الأصول الثابتة» أو «الممتلكات والمصانع والمعدّات».

يجب أن تظهر كل مجموعة حساب أساسية ضمن مجموعة مُصمّمة بشكل خاص. أدناه سلسلة محتملة من المجموعات:

- الخصوم - ٣٠٠٠ إلى ٣٩٩٩
- الأصول الصافية (أرصدة الأموال) - ٤٠٠٠ إلى ٤٩٩٩
- الواردات - ٥٠٠٠ إلى ٥٩٩٩
- النفقات - ٦٠٠٠ إلى ٦٩٩٩

على المنظّمات تصميم المجموعات بطريقة تُلبي حاجاتها الخاصة. ويجب إعداد الحسابات وفق تسلسلٍ منطقي وتخصيص الحسابات بطريقة تسمح للمنظمة بإضافة حسابات أو مجموعات

حسابات في حال نمو مستقبلي أو حاجات إبلاغ زائدة.

وقد ترغب المنظمة بإضافة رموز حسابات ثانوية من أجل إعطاء معلومات أكثر تفصيلاً إلى مستخدمي التقارير المالية. فتنوع رموز الحسابات الثانوية عادةً رموز الحسابات الأساسية وتتألف عموماً من ثلاثة إلى أربعة أحرف. وقد تكون أطول في حال ارتأت المنظمة أن ذلك ضروري، حسب قيود البرنامج المحاسبي. يُمكن استخدام رموز الحسابات الثانوية لأسباب عديدة، على غرار، تحديد الحسابات المصرفية أو مواد المشروع أو فئات الرواتب.

أدناه بعض الأمثلة عن رموز الحسابات الثانوية:

١. الحسابات المصرفية - مع الافتراض أن حساب (A/C) دفتر الأستاذ العام (G/L) ١٠١٠ يتم استخدامه لتحديد الحسابات الجارية.
  - أ. الحساب رقم ١٠١٠,١٠١ - الحساب الجاري بهدف عام للمكتب الرئيسي
  - ب. الحساب رقم ١٠١٠,١٠٢ - الحساب الجاري لهبة للمكتب الرئيسي - الجهة المانحة أ
  - ت. الحساب رقم ١٠١٠,١٠٣ - الحساب الجاري بهدف عام للمكتب الثانوي
  - ث. الحساب رقم ١٠١٠,١٠٤ - الحساب الجاري لهبة للمكتب الثانوي - الجهة المانحة أ
٢. الأجور والرواتب - مع الافتراض أن حساب (A/C) دفتر الأستاذ العام (G/L) ٦٠١٠ يتم استخدامه للرواتب.
  - أ. الحساب رقم ٦٠١٠,١٠١ - الرواتب الأساسية
  - ب. الحساب رقم ٦٠١٠,١٠٢ - الرواتب لساعات العمل الإضافية
  - ت. الحساب رقم ٦٠١٠,١٠٣ - حالات المرض
  - ث. الحساب رقم ٦٠١٠,١٠٤ - رواتب أيام العطلة
  - ج. الحساب رقم ٦٠١٠,١٠٥ - رواتب أيام الإجازة
٣. مواد المشروع - مع الافتراض أن حساب (A/C) دفتر الأستاذ العام (G/L) ٦١٠٠ يُستخدم لمواد المشروع.
  - أ. الحساب رقم ٦١٠٠,١٠١ - مواد البناء
  - ب. الحساب رقم ٦١٠٠,١٠٢ - البذور
  - ت. الحساب رقم ٦١٠٠,١٠٣ - الأدوات الزراعية
  - ث. الحساب رقم ٦١٠٠,١٠٤ - الأدوية

يوصى باستخدام حقلٍ أو رمزٍ آخر لتحديد البائعين الموردين، والموظفين، والجهات المانحة، والشركاء المتلقين الفرعيين. لا يوصى باستخدام رموز الحسابات الثانوية لتحديد هذه الأطراف.

على مسؤول مالي مؤهل مراقبة إصدار أرقام الحسابات ويجب الاحتفاظ بأدنى عددٍ ممكنٍ من الإضافات. كما لا بدّ أن تكون أرقام الحسابات الناشطة كافة متوفرةً للموظفين كافةً ضمن جدول يُعرّف بدليل الحسابات، الذي يجب تحديثه وإعادة إصداره عند كل تغيير. ولا بدّ من إبطال الحسابات التي لم تعد مستخدمةً وتبليغ موظفي المنظمة بهذا الشأن.

من أجل الحدّ من سوء الفهم في ما يتعلّق باستخدام كلّ من الحسابات، على المنظمات أن تنتظر في إضافة شروحات كاملة لكلّ حساب من دليل الحسابات، فيُعرّف هذا النوع من دليل الحسابات بدليل الحسابات المشروع.

## الخطوة ٢، ١، ٦ - إعداد دفتر الأستاذ العام

إعداد دفتر الأستاذ العام	إسم الخطوة
٦، ١، ٢	رقم الخطوة
رئيس قسم المالية	الدور التنظيمي
دليل الحسابات البنية المحاسبية على أساس حاجات المحاسبة والإبلاغ للمنظمة	المدخلات
التقارير المالية	المخرجات
الإدارة	نقاط الدمج
يجب تسجيل المعاملات المالية كافة لمنظمة في سجل حسابي يُعرّف بدفتر الأستاذ العام	ملخص

### الوصف:

يجب مراقبة النفاذ إلى دفتر الأستاذ العام بشكل وثيق وأن يكون دفتر الأستاذ العام متوازنًا طوال الوقت. يتم تسجيل المعاملات في دفتر الأستاذ العام على أساس يومي ويتم تلخيصها على أساس شهري كحدّ أدنى. وتُعرّف المجاميع الملخصة بـ «أرصدة دفتر الأستاذ العام»، ويتم استخدامها على أنها أسس لرفع التقارير المالية إلى الإدارة والجهات المانحة ومجلس الإدارة والمتقنين الأولين والوكالات النظامية الحكومية والأطراف المعنية الأخرى. في نهاية السنة المالية للمنظمة، يُقفل دفتر الأستاذ العام ويتم رفع التقارير النهائية للعام الجاري إلى الإدارة.

قد يكون دفتر الأستاذ العام يدويًا (مُعدًا بخط اليد) أو إلكترونيًا، يستخدم برنامجًا تم تصميمه بشكلٍ خاص لهذه الغاية. اتضح أن دفتر الأستاذ العام المُمكن كان أفضل خيار لغالبية المنظمات للأسباب التالية:

- أن يكون النفاذ إلى دفتر الأستاذ العام الإلكتروني محظورًا بالأشخاص المؤهلين.
- يُعطي برنامج دفتر الأستاذ العام أثر تدقيق كاملًا. يُمكنه أن يُشير إلى من أدخل و/أو عرض أيّ معاملة.
- يُمكن دعم أنظمة دفتر الأستاذ العام الإلكتروني لتقليص فقدان البيانات إلى أدنى حدّ في حال وقوع سرقة أو حدث مأساوي.
- تحتاج أنظمة دفتر الأستاذ العام الإلكتروني إلى توازن المعاملات كافةً، مع إلغاء حالات انعدام التوازن كافةً التي غالبًا ما تبرز عند استخدام دفاتر الأستاذ العام اليدوية.
- تُخزّن قواعد بيانات دفتر الأستاذ العام الإلكتروني كمًّا كبيرًا من البيانات لفترات زمنية مطوّلة، ممّا يُمكن قسم المالية في المنظمة من تأمين مجموعةٍ

كبيرة من التقارير التي يُمكن أن تشمل بيانات تاريخية.

- تولّد دفاتر الأستاذ العام الإلكترونية تقارير مالية بوثيرة أسرع وبدقة أكبر مقارنةً مع دفاتر الأستاذ العام اليدوية.
- يُمكن دفاتر الأستاذ العام الإلكترونية جمع البيانات من مصادر مدخلات متعدّدة ومعالجتها. يُمكن موظّف واحد وحسب العرض على دفتر أستاذ عام في وقت محدّد.

ليس لبرنامج الكروني للجدول على غرار برنامج إكسال Excel الضوابط الداخلية والضرورية من أجل الوقاية من التغييرات غير المسموح بها أو تأمين أثر تدقيق كامل. وبالتالي، لا يوصى به بديلاً لنظام دفتر أستاذ عام إلكتروني. في حال استخدام «إكسال»، في كل يوم عرض، يجب طباعة الجدول الذي يحتوي على معاملات اليوم وتوقيع الجهة المُصايدقة المُعيّنة والاحتفاظ بها في الملفات.

في حال استخدمت منظمة ما دفتر أستاذ عام يدوياً وكان لديها حجم نشاط عالٍ لبعض أنواع المعاملات، يُمكن تسجيل هذه المعاملات في دفتر أستاذ عام مُساعد ومن ثم تلخيصه للعرض في دفتر الأستاذ العام. في حال استخدام دفاتر أستاذ عام مُساعدة على أنّها دفاتر قيد أصلي، يجب الحرص على ترحيل الأرصدة كافةً من دفاتر الأستاذ المُساعدة إلى دفتر الأستاذ العام. من بين الأمثلة عن دفاتر الأستاذ المُساعدة، دفاتر يوميّات المقبوضات النقدية، ودفاتر يوميّات المصروفات النقدية، ودفاتر الحسابات المدينة، وسجلات السندات (الحسابات الدائنة)، ودفاتر الأستاذ العام للأصول الثابتة.

تجميع معاملات دفتر الأستاذ العام ضمن ثلاثة أنواع أساسية، لا سيما:

- المقبوضات النقدية، المُسجّلة في سندات المقبوضات النقدية
- المصروفات النقدية، المُسجّلة في سندات المصروفات النقدية
- المعاملات الأخرى كافةً المقيدة في سندات اليوميّات العامة أو التقلّبات ذات الصلة، على غرار سند الحسابات الدائنة
- المعاملات «الأخرى» التي تشمل بشكل نموذجي أنواع الأنشطة التي لا تعني المقبوضات أو النفقات النقدية. تُعتبر المستحقّات وعمليات الشطب أو التخفيض والإهلاك واستهلاك الديون وعمليات التكيف وإعادة التصنيف من بين الأشكال الأكثر شيوعاً لقيود اليوميّات العامة. هذه الكلمات مشروحة في القسم «المسرد» لهذا الفصل.

## الخطوة ٦,١,٣ - توثيق المعاملات الماليّة

إسم الخطوة	توثيق المعاملات الماليّة
رقم الخطوة	٦,١,٣
الدور التنظيمي	موظفو الماليّة
المدخلات	توثيق المصادر
المخرجات	السندات المكتملة
نقاط الدمج	توريد المشتريات الإدارة/الموارد البشرية البائعون الموردون الشركاء الإدارة
ملخص	يجب توثيق المعاملات الماليّة كافةً بالكامل بطريقة تكون ملائمة لنوع المعاملة

### الوصف:

يجب تسجيل كل معاملة محاسبية على سند محاسبي منفصل، يُعرّف أيضًا بتسمية القيد. وتقوم قاعدة محاسبية أساسية على ضرورة أن يحقّق كلّ سند توازنًا، أي أن تُساوي الحسابات المدينة الحسابات الدائنة، فيبقى دفتر الأستاذ العام متوازنًا طوال الوقت. ترفع الحسابات المدينة الأصول والنفقات وتخفّض الخصوم والواردات. أما الحسابات الدائنة، فترفع الخصوم والواردات وتخفّض الأصول والنفقات.

على كلّ سند محاسبي أن يحترم المتطلبات التالية:

- الترقيم بشكل تسلسلي
- التوثيق بشكل مناسب
- المصادقة عليه بشكل ملائم
- الملء بتأنّ من أجل الاسترداد السهل

يجب أن تحمل السندات كافةً تواريخ الموظفين الذين أعدوها، وقيدوها، وصادقوا عليها، وعرضوها. وفي حال أناطت المنظمة مسؤوليّة مراجعة قيد البيانات بموظف إضافي، على هذا الأخير التوقيع على السند. ثمن فورًا بعد المصادقة وقيل الحفظ، يجب إلغاء كل سند ووثائقه الداعمة لمنع إعادة استعماله. يؤدّي الإلغاء عادةً إلى وضع علامة على كل وثيقة على أنّها «مدفوعة» أو «معالجة»، حسب الحالة، أو وضع ختم عليها، أو ثقبها.

تشمل الوثائق الداعمة للملائمة لسند المقبوضات النقدية ما يلي:

- بطاقة ايداعات مصرفية أو استثمار مقبوضات نقدية، حسب الحالة
- استثمار مقبوضات نقدية

- صورة عن كل شيك مودَع (يجب أيضاً إظهار رقم شيك الجهة الدافعة في الحقل الوصفي لبند الانفاق هذا على سند المقبوضات النقدية)
- مواد أخرى، على غرار إشعار تحويل نقدي، تُقدّمها الجهة الدافعة عند الدفع

تشمل الوثائق الداعمة الملائمة لسند مصروفات نقدية عادةً ما يلي:

- استمارة طلب شراء مُوافق عليها
- عروض أسعار أو فواتير أولية
- تقارير مقارنة لعروض مع شرح لاختيار البائع المورد أو شرح لاختيار بائع مصدر واحد
- أمر شراء و/أو عقد بائع مورد (للمستشارين، للمالكين، الخ.)
- إشعار استلام السلع (تقرير استلام)
- عند الضمان، مذكرة تُبَرر الفرق بين الكميات والتوصيفات للبند المطلوبة مقابل البنود المستلمة
- فاتورة البائع الموزّع الأصلية
- استمارة طلب سلفة/دفعة مُوافق عليها

تختلف الوثائق الداعمة الملائمة لسند يوميات عامة حسب طبيعة المعاملة. فقد تشمل ما يلي:

- للمستحقّات - التحاليل الداخلية والوثائق الخارجية، على غرار المراسلة، أو الاشعارات القانونيّة، أو نسخ عن الفواتير المتنازع عليها
- لعمليات الإلغاء - مذكرات تصريح للإدارة ونسخ عن المراسلة كافةً مع المدين، توثّق جهود القبض
- لعمليات التصفية بالنسبة إلى المبالغ التي أسلفتها المنظّمة - تقارير نفقات السفر (من الموظّفين)، وتقارير التصفية الماليّة (من المتلقّين الفرعيين)، وفواتير، زائد عمليات الشراء واستلام الوثائق (من البائعين الموردين)
- لتصحيح القيود أو عمليات إعادة التصنيف - يجب مقابلة القيد المحاسبي الأصلي وقيد التصحيح أو إعادة التصنيف. في حال كانت المبالغ المُصحّحة أو المُعاد تصنيفها مجموع معاملات مُتعدّدة، يجب ربط لائحة كاملة للمعاملات أو الأرصدة المتأثرة بالتغيير بقيد التصحيح وإعادة التصنيف كدعم. كما يجب ربط شرح كامل بالقيد الذي يشرح السبب وراء عمليّة التصحيح أو إعادة التصنيف.



إذا كانت الوثائق المصدر سريةً من حيث طبيعتها، على غرار قيد مجموع الأجور والرواتب أو استحقاق قانوني، يجب الإشارة إلى القيد المرتبط بمكان توفّر الوثائق الداعمة. كما يجب ربط وصف كامل للمعاملة بكل قيد يوميّات عامة.

كما على المنظمة وضع سياسات حفظ سجلات صارمة وإنفاذها. ويجب حماية الوثائق كافةً عند التخزين في الموقع وخارجه (إذا اقتضى ذلك) وأخذ متطلبات الجهات المانحة والأنظمة الداخلية المحلية أيضًا بعين الاعتبار عند تحديد طول فترة حفظ السجلات الضرورية. (بالنسبة إلى أنشطة المشاريع التي تمولها هيئات الحكومة الأميركية، يوصى بالاحتفاظ بالوثائق المالية الداعمة لفترة ١٠ أعوام على الأقل).

## مسار أعمال الماليّة ٦,٢ - إعداد الميزانيّة

### وصف العمليّة

الميزانيّة تقدير مالي مُفصّل للأنشطة المتوقّعة لمرحلة محدّدة من الوقت. أدناه أنواع ميزانيّات عدّة:

- الميزانيّة التشغيليّة السنويّة - تقدير لمجموع واردات المنظّمة ونفقاتها بالنسبة إلى سنة ماليّة واحدة
- الميزانيّة النقديّة - النقد الذي تتوقّع منظّمة ما قبضه وصرّفه
- الميزانيّة الرأسماليّة - مجموع التكاليف لاكتساب الأصول الثابتة (الإضافات الرأسماليّة)
- ميزانيّة المشروع - الكلفة التقديرية لمشروع مُحدّد
- ميزانيّة الهبات - الكلفة التقديرية لتنفيذ أنشطة مشاريع مموّلة من هبة

التخطيط - الميزانيّة ضروريّة لتخطيط أنشطة مستقبلية، لتتمكّن منظّمة ما من تقدير كلفة هذه الأنشطة بشكل منطقي، ممّا يسمح للمنظّمة بتحديد إذا ما كانت تتمتع بالموارد الضرورية من أجل تنفيذ الأنشطة وإذا ما كانت تستخدم الموارد بأفضل طريقة.

جمع الأموال - يُمكن استخدام الميزانيّة على أنّها أداة أساسية لجمع الأموال. تذكر الميزانيّة بشكل مُفصّل كيف تنوي المنظّمة إنفاق الأموال المُجمّعة، بما في ذلك البنود التي ستُنفق الأموال عليها والنتائج التي سيتمّ تحقيقها.

تنفيذ المشروع - لا بدّ من ميزانيّة واقعيّة لمراقبة نشاط ما متى بدأ. تكمن الأداة الأبرز في المراقبة الجارية في مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المتوقّعة في الميزانيّة. ومن دون ميزانيّة واقعيّة يكون هذا الأمر مستحيلاً. ونظراً إلى أنّ الخطط قد تتغيّر، من الضروري لرؤساء الأقسام مراجعة الميزانيّة بعد بدء نشاط ما وتعديلها في حال كانت مضمونة. كما قد تدعو الحاجة إلى موافقة مسؤولين مُعيّنين في حال اقتضت التغييرات في الموازنة تمويلاً إضافياً.

المراقبة والتقييم - تُستخدم الميزانيّة على أنّها أداة لتقييم نجاح النشاط في خلال مدّة المشروع وعند انتهائه. كما تُساعد على تحديد إذا ما تمّ تحقيق الأهداف المُخطّط لها وضمن برامترات الكلفة.

## المسار ٦,٢ وضع الميزانية

فريق القسم المالي

وضع الميزانية  
٦,٢,١

## الخطوة ١، ٢، ٦ - إعداد الميزانية

إسم الخطوة	إعداد الميزانية
رقم الخطوة	١٠،٢،١
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية مسؤول/مدير مشروع - لكل مشروع فردي مجلس الإدارة - لمجموع الميزانية السنوية للمنظمة
المدخلات	حاجات التمويل السنوية للمنظمة موارد المنظمة المتوفرة
المخرجات	الميزانية الموافق عليها تقارير مقارنة الميزانية
نقاط الدمج	التعاون مع الجهات المانحة ومسؤولي المشاريع
ملخص	لا يمكن إعداد ميزانيات فاعلة إلا بناءً على خطط أساسية جيدة. يكمن التخطيط المالي في قلب إدارة مالية فاعلة. يجب أن يكون للمنظمة فكرة واضحة عما تنوي القيام به وكيفية القيام به.

### الوصف:

#### عملية إعداد الميزانية

تعتبر العملية الفضلى لإعداد ميزانية مهمة وهادفة عندما تكون تمريناً جماعياً منظمًا. وفي عملية إعداد الميزانية، تُطرح مجموعة من الأسئلة، بما في ذلك:

- ما هي الأنشطة المعنية لتحقيق الأهداف المخطط لها؟
- ما هي الموارد الضرورية للقيام بهذه الأنشطة؟
- ما هي كلفة هذه الموارد؟
- ما هي مصادر الأموال؟
- هل النتائج المتوقعة واقعية؟
- ما هي الموافقات المطلوبة لقبول التغييرات في الميزانية؟
- هل للأقسام المختلفة ضمن المنظمة ميزانيات؟

متى تمت الموافقة على الميزانية ومتى تم تطبيق النشاط، تنتهي العملية عند المقارنة بين الخطّة (الميزانية) والنتيجة المحتملة (الفعلية).

## مبادئ إعداد الميزانية

الموافقة - على مجلس الإدارة الموافقة على ميزانية المنظمة في بداية السنة المالية. تحتاج التباينات في الميزانية المتوقعة وغير الإيجابية ضمن العتبة الملحوظة إلى الموافقة الخطية المسبقة لمسؤول مُعيّن (غالبًا ما يكون مدير قسم المالية) وللجهات المانحة للهيئة، عندما يقتضي الأمر ذلك.

مساعدة الميزانية - يجب تعيين مدير ميزانية لكل من مشاريع أو مراكز الكلفة في المنظمة. لمدير الميزانية المسؤوليات التالية حيال المشروع أو مركز الكلفة المُعيّن:

- تطوير الميزانية
  - المراقبة المالية والمنهجية الفاعلة وفي الوقت المناسب
  - إدارة حاجات المشروع أو مركز الكلفة وتوقعها
  - إعداد طلبات التعديلات عند الضرورة وتبريرها
  - الحرص على أن تتماشى التكاليف الفعلية مع التكاليف المُخطّط لها ضمن الميزانية
  - إتخاذ الخطوات الضرورية للوقاية من تجاوز الكلفة المادية
  - تحقيق الأهداف المُعلنة
  - الإبلاغ بطريقة مُنظمة ومنهجية
  - الامتثال لمتطلبات الجهات المانحة عندما يقتضي الأمر ذلك
  - إقبال المشاريع/الهيئات بشكل فاعل وكامل وفي الوقت المناسب
- الوضوح - بما أن أشخاصًا مختلفين كثيرين سيحتاجون إلى استخدام الميزانية لأهداف مختلفة، يجب أن تكون الميزانية واضحة ومفصلة بما يكفي للسماح للمستخدمين المحتملين كافة فهمها. فالدقة والوضوح أساسيان. لذا، من المهم الاحتفاظ بملاحظات في ما يتعلّق بالافتراضات المتعلقة بإعداد الميزانية وكيفية تحديد التقديرات.

هيكلية/بنى الميزانية - عند إعداد ميزانية للمرة الأولى أو عند مراجعة ميزانية ما، من المهم الإشارة إلى دليل حسابات المنظمة لمعرفة إذا كان يحترم متطلبات الإبلاغ التي تفرضها جهة مانحة. وهذا يُعزى إلى أن بنود الانفاق في الميزانية تظهر أيضًا في السجلات المحاسبية وفي تقارير الإدارة. في حال لم تكن بنود الميزانية وسجلات المحاسبة متماثلة، سيكون عندئذ من الصعب جدًا إصدار تقارير مراقبة عند بلوغ مرحلة تنفيذ المشروع.

تقدير التكاليف - من المهم تبرير الحسابات عند تقدير التكاليف. فعلى قسم المالية العمل بشكل وثيق مع رؤساء أقسام أخرى من أجل تحديد أنواع الأنشطة والتكاليف ذات صلة. فيجب ألا تؤخذ بكل بساطة ميزانية السنة الماضية وتضاف إليها نسبة مئوية للنضج. وتُعتبر ميزانية السنة الماضية مفيدة جدًا كنقطة انطلاق، إنما يُمكن أيضًا أن تكون مضللة جدًا وأن تحتوي على أخطاء تاريخية. يجب النظر إلى النفقات التي يجب توزيعها إلى مراكز المشاريع والكلفة المختلفة من خلال عملية تخصيص التكاليف في خلال مرحلة إعداد الميزانية وإدراجها في مجموع الكلفة

المقدّرة لكل مشروع ومركز كلفة. (راجع قسم تخصيص الكلفة لهذا الفصل للمشورة).

تعديلات الميزانية -في خلال هذه السنة، إذا حدّد رئيس قسم ضرورة إحداث تغيير بسبب حاجة إضافية متوقّعة إلى الموارد من أموال المنظّمة غير المقيدة، قد يكون من الضروري الحصول على موافقة المدير التنفيذي للمنظّمة. وفي حال برزت الحاجة إلى تمويل إضافي لمشروع ممّول من هبة، تحتاج المنظّمة إلى الحصول على الموافقة من الجهة المانحة لتعديل اتفاق الهبة. وفي حال وافقت الجهة المانحة للهبة على التغيير، يجب إعداد ميزانية مُراجعة وتقديمها إلى الجهة المانحة للهبة.

متى تمّت الموافقة، تُصبح الميزانية المعدّلة الميزانية التشغيلية الجديدة لهذا الاتفاق. وفي حال إعطاء الموافقة الداخلية، سيُطلب من رئيس القسم إعداد استمارة تعديل ميزانية، والحصول على الموافقة (الموافقات) الضرورية وتحويل الاستمارة الموافق عليها إلى قسم المالية. وعلى قسم المالية استخدام الميزانية الجديدة الموافق عليها لأهداف الإبلاغ لمقارنة الميزانيات.

تقضي المقاربة الفُضلى بوضع لائحة للمدخلات كافة المطلوبة وتحديد الكمية وكلفة الوحدة التقديرية لكل بند. بناء على ورقة العمل المفصلة هذه، من السهل إعداد ميزانية موجزة لكل بند إنفاق ومن السهل جداً تحديثها في حال تغيير الوحدات أو التكاليف.

### ورقة عمل الميزانية النموذجية:

وصف بند الانفاق	كلفة الوحدة	وحدة القياس	الكمية	مجموع الميزانية السنوية المطلوبة	الملاحظات
الرواتب	١٠,٠٠٠	الشهر	٢	٢٤٠,٠٠٠	رواتب محاسبي المشروع
الايجار	٥٠٠	الشهر	١	٦,٠٠٠	الايجار لاستئجار مبنى المكاتب

تكاليف منسبة - تكون المشاريع الفاشلة، في حالاتٍ عديدةٍ، قائمةً على ميزانية يُقدّر رصيدها أقلّ ممّا هو عليه. وتُعتبر التكاليف المنسبة الأكثر شيوعاً تكاليف الدعم أو التكاليف غير المباشرة. أدناه بعض التكاليف المنسبة الأكثر شيوعاً:

- التكاليف المرتبطة بالموظفين (مثلاً، تكاليف التوظيف، والتدريب، والمنافع، والتسديدات النظامية)
- تكاليف إطلاق المشاريع (مثلاً، الدعاية)
- التكاليف المُخصّصة (مثلاً، الايجار، والتأمين، والمرافق)
- تكاليف تشغيل المركبات
- صيانات المعدات (مثلاً، لآلات التصوير وأجهزة الكمبيوتر)

### فئات الميزانية لإدارة المشروع

تُعتبر بنود إنفاق الميزانية عناوين ميزانية محددة أو تصنيفات حسابات تتقابل مع ميزانيات مسودة المشروع. فيجب تحديد كل بند إنفاق بواسطة رمز حساب مُحدّد. كما أنّ بعض الجهات المانحة للهيئة قد تطلب من الجهات المستفيدة منها استخدام نماذج ميزانية محددة مع فئات تكاليف وبنود إنفاق معيارية عند طلب استخدام الأموال وإعداد التقارير بشأنها.

عندما تطلب جهة مانحة رفع التقارير حسب فئات الكلفة، أي تجميع عدة بنود إنفاق حسابات، على المنظمة البدء بعملية الميزانية حسب كل بند إنفاق فردي وإدراجه في فئة كلفة.

### مرونة بنود الانفاق لإدارة المشروع

ضمن إتفاق الهيئة، تُحدّد الجهة المانحة مرونة بنود الانفاق التي تُطبّق على الهيئة. ففي حال كانت موافقة الجهة المانحة ضروريةً قبل توليد بعض أنواع النفقات، يُرجى اتباع ضوابط الجهة المانحة للحصول على الموافقة. على سبيل المثال، يُمكن جهة مانحة منح مرونة تصل إلى ١٠ في المئة من المبلغ المخصّص في الميزانية لكل بند إنفاق.

أدناه مثل عن المرونة المقبولة التي لا تحتاج إلى موافقة مسبقة من الجهة المانحة:

الوصف	كلفة الوحدة	وحدة القياس	الكمية
الرواتب	٣٠٠	٣٣٠	٪١٠
التنقلات المحليّة	١٠٠	٩٠	(٪١٠)
نفقات المكتب	٢٠٠	١٨٠	(٪١٠)
المجموع	٦٠٠	٦٠٠	٪٠

يجب ألا يتخطى الفرق ٪١٠ من بند الانفاق في الميزانية

لم تتخطّ النفقات الفعلية الميزانية

أدناه مثل عن المرونة غير المقبولة:

الوصف	تكلفة الوحدة	وحدة القياس	الكمية
الرواتب	٣٠٠	٤٥٠	٥٠٪
التنقلات المحلية	١٠٠	٩٠	١٠٪
نفقات المكتب	٢٠٠	١٨٠	١٠٪
المجموع	٦٠٠	٧٢٠	٢٠٪

يتخطى الفرق ١٠٪ من بند الانفاق في الميزانية

تخطت النفقات الفعلية الميزانية

أدناه مثل إضافي عن المرونة غير المقبولة:

الوصف	تكلفة الوحدة	وحدة القياس	الكمية
الرواتب	٣٠٠	٣٦٠	٢٠٪
مواد المشروع	٦٠٠	٥٨٠	٣٪
التنقلات المحلية	١٠٠	٨٠	١٠٪
نفقات المكتب	٢٠٠	١٨٠	١٠٪
المجموع	١,٢٠٠	١,٢٠٠	٠٪

يتخطى الفرق ١٠٪ من بند الانفاق في الميزانية

لم تتخط النفقات الفعلية الميزانية

لم يتم تخطي مجموع الميزانية، إنما تم تخطي نفقات الرواتب بنسبة تفوق ١٠ في المائة

في ما يتعلّق بمرونة بنود الانفاق، على المنظمة أن تشير دائماً إلى شروط العقد المحدّد مع كل جهة مانحة لهبة بما أنّ مرونة بنود الانفاق قد تختلف من جهة مانحة إلى أخرى والاتفاقات مختلفة مع جهة مانحة معيّنة. في الأمثلة الواردة أعلاه، تُفرض القيود على أساس بنود الانفاق. بالنسبة إلى بعض الجهات المانحة من الحكومة الأميركية، تصل بعض الحدود التراكمية إلى نسبة ١٠ في المئة من مجموع الميزانية. بالنسبة إلى هبات الجهات المانحة الأخرى، تُفرض قيود المرونة على أساس مكوّن أو فئة برنامج، لا على أساس بنود الانفاق.

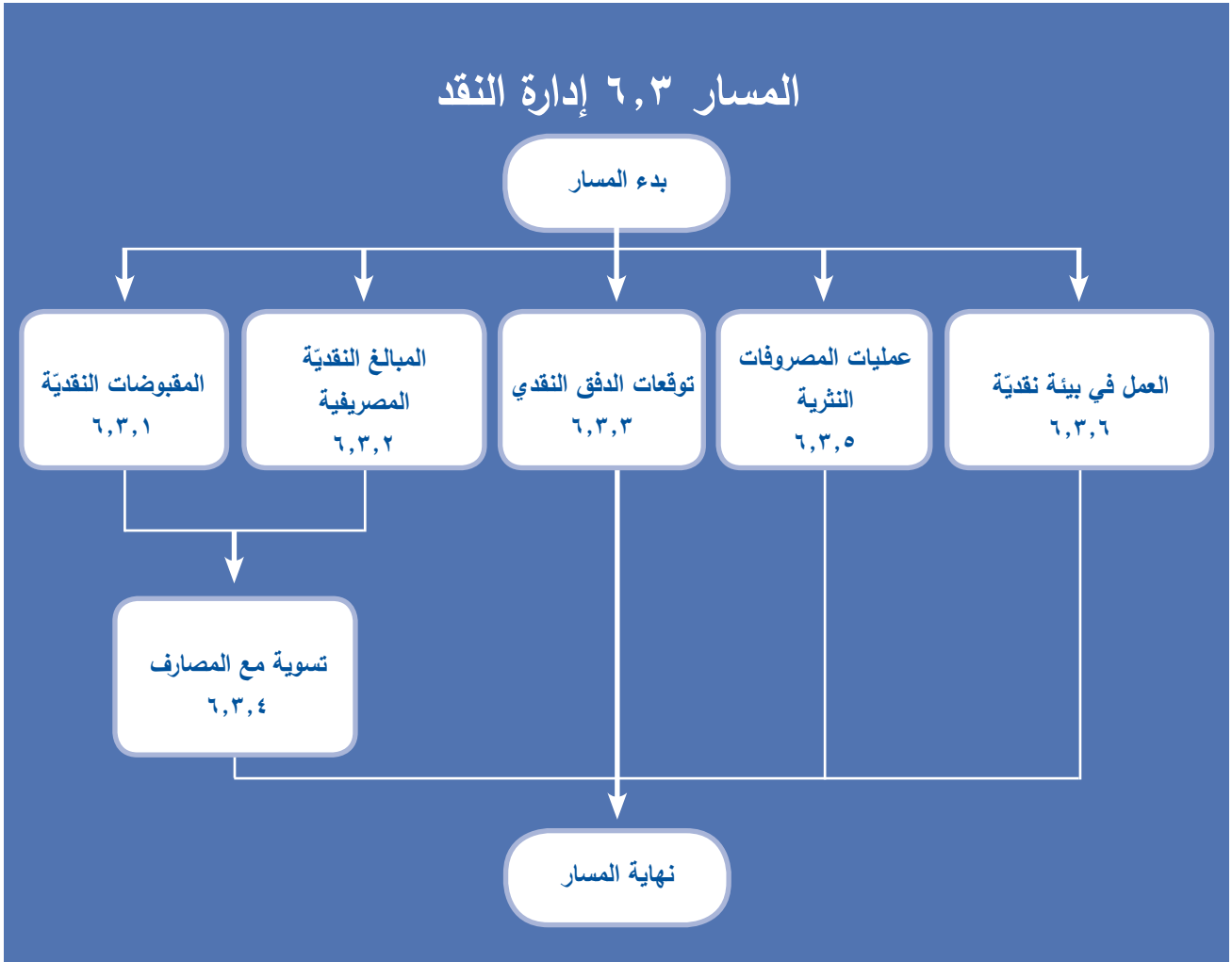


## مسار أعمال المالية ٦,٣ - إدارة النقد

### وصف العملية

تُعتبر إدارة النقد وظيفةً مهمةً في أي منظمة. ومن أجل رفع مركزها النقدي إلى أقصى حد، على منظمة ما أن تُطبّق الإجراءات النقدية من أجل إدارة فاعلة للمقبوضات والمصروفات النقدية. ويُعتبر تحديد التوقعات وإعداد الميزانية من الأوجه المهمة لإدارة النقد. فعلى المنظمة أن تسعى إلى التخطيط بشكل مفصل قدر المستطاع وإلى الأمام قدر المستطاع بشأن توقعات المقبوضات ومتطلبات المصروفات. تتمحور وظائف إدارة النقد حول المقبوضات، والمصروفات، وتحديد التوقعات، والتسويات.

### تدفق العمل



## الخطوة ٦,٣,١ - المقبوضات النقدية

إسم الخطوة	المقبوضات النقدية
رقم الخطوة	٦,٣,١
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية أمين الصندوق الإدارة
المدخلات	اتفاقات الهبة المساهمات إشعارات تحويلات نقدية
المخرجات	بطاقات المقبوضات النقدية سند المقبوضات النقدية بطاقات الايداع المصرفية
نقاط الدمج	التعاون مع الجهات المانحة التعاون مع مسؤولي المشاريع ورؤساء الأقسام
ملخص	مقبوضات المنظمة النقدية من مصادر مختلفة، على غرار التبرعات، والهبات، والمبيعات، والرسوم مقابل الخدمات المؤمنة، وقبض الحسابات المدينة. يجب احتساب المقبوضات النقدية كافة في الوقت المناسب.

### الوصف:

يجب تدوين التاريخ على المقبوضات النقدية كافة عند قبضها وترقيمها بشكل مسبق من أجل تسهيل مراجعة التسلسل الرقمي للوثائق الناقصة. يجب اتباع الإجراءات التالية:

- إيداع النقد في المصرف عند القبض
- تصنيف المقبوضات النقدية بشكل ملائم على أنها تبرعات، أو تمويل هبات، أو نقد من المبيعات، أو قبض حسابات مدينة، أو تأمين خدمات، أو التصرف بالأصول، أو الاقتراض. يجب إجراء التسوية في الحسابات المعنية من أجل معرفة إذا ما كانت القيود تم تسجيلها من أجل إظهار النقد كله الذي قبضته المنظمة.
- يُجري شخص غير مسؤول عن مسك السجلات أو حفظ النقد التسويات المصرفية على أساس شهري. يجب مقارنة قيود يوميات المقبوضات النقدية بانتظام مع الايداعات ولوائح التحويلات النقدية.



## الخطوة ٦,٣,٢ - المصروفات النقدية

إسم الخطوة	المصروفات النقدية
رقم الخطوة	٦,٣,٢
الدور التنظيمي	رئيس المالية مسؤول الحسابات الدائنة
المدخلات	الوثائق المطلوبة للمصروفات النقدية
المخرجات	قسمة المصروفات النقدية الموافق عليها مقبوضات البائع المورد الصادرة
نقاط الدمج	التعاون مع مسؤولي المشروع التعاون مع الموردين
ملخص	يجب السماح بالمصروفات النقدية ودعمها بالوثائق الملائمة

### الوصف:

- يجب أن يسمح مسؤولون مُعيّنون بالمصروفات النقدية. تشمل الوثائق الملائمة للمصروفات النقدية، بشكل غير حصري، ما يلي:
  - استمارة طلب شراء مُوافق عليها
  - عروض أسعار أو فواتير أولية
  - تقارير مقارنة عروض مع اختيار البائع المورد أو اختيار بائع مورد مصدر واحد
  - أمر شراء و/أو عقد بائع مورد
  - إشعار استلام السلع (تقرير استلام)
  - عند الضمان، مذكرة تُبرّر التباين بين الكميات أو التوصيفات للبند المطلوبة مقابل البنود المستلمة
  - فاتورة البائع المورد الأصلية
  - استمارة طلب سلفة/دفع موافق عليها
- يجب تلخيص المعلومات بشأن المصروفات النقدية على سند مصروفات نقدية. ويفترض أن يحتوي السند على تاريخ المعاملة، ورمز الحساب، وسبب الدفع. على السند أن يُحقّق توازنًا، أي أن تُساوي القيود المدينة الائتمانات. ويُملّي توزيع الواجبات أن يُراجع سند المصروفات النقدية شخص غير الشخص الذي أعدّها ويجب أن يُصادق مسؤول رفيع المستوى عليها. وتُعتبر هذه الموافقة كافيةً للتسديد وعرض المعاملة في دفتر الأستاذ العام

فتيان في لاغونا باتريجون في غواتيمالا. تنتظر الشباب فرص قليلة في المناطق الريفية نظرًا إلى معدلات معرفة القراءة والكتابة المنخفضة وقلة الوظائف خارج نطاق الزراعة.

٣. يجب أن تحرص المنظمة على أن تكون التسديدات كافة، باستثناء المصروفات النثرية، بواسطة شيكات مُسبقة التقييم من أجل تحديد مستقل من جانب المصرف. طبعًا يصعب التعامل مع التسديدات بواسطة الشيكات بسبب أثر التدقيق المرتفع إلا أن رصد النقد مستحيل. كما على الأطراف الموقعة والمؤهلة المصادقة على المصروفات كافةً بواسطة شيك.

٤. يجب تعيين الأطراف الموقعة على الشيكات/المصادقة على التحويلات بشكل واضح. ويفترض ان يكون العدد بالحد الأدنى إذا أمكن تقليصًا لنطاق المسؤولية. أضف أن الشيكات تحتاج إلى توقيعين على الأقل.

٥. يجب إرفاق نسخة عن الشيك الموقع بسند المصروفات النقدية. فعلى المنظمة الحصول دائمًا على إيصال من المورد على شكل إيصال نموذجي صادر عن مورّد. في حال كان المورد عاجزًا عن تأمين هذا الإيصال، على المورد التوقيع على نسخة عن الشيك. أما الموظف المعني بإعداد إشعار استلام السلع (تقرير استلام) فيجب ان يكون مستقلًا عن وظائف النقد وتوريد المشتريات.

٦. الحرص على ألا يكون للأفراد الذين يُعدّون الشيكات وصول إلى المقبوضات النقدية. (في حال لم تتمكن المنظمة من الفصل بين هذه المهام بسبب عدد الموظفين المحدود، يجب توثيق نقطة الضعف هذه في المراقبة، إلى جانب الضوابط التعويضية القائمة). يجب أن يكون النفاذ إلى الشيكات على بياض محصورًا بالأشخاص المؤهلين. وأن تتم مراجعة التسلسل الرقمي عند استلام شيكات جديدة ووضع لائحة بالشيكات الناقصة.

٧. يجب تدوين التاريخ على الشيكات عند إصدارها. فالشيكات التي تحمل تاريخًا مسبقًا أو لاحقًا ممنوعة بتأثرًا. يجب إظهار تاريخ الشيك على سند المصروفات النقدية وتدوينها في دفتر الأستاذ العام/يوميات المصروفات النقدية.

٨. إن التوقيع على شيكات على بياض ممنوع. يجب عدم تحرير الشيكات إلا عند إعداد سند طلب دفع والموافقة عليه.

٩. قبل التوقيع على شيك، يجب إرفاق الوثائق ذات الصلة كافةً الداعمة لعملية الدفع بسند مصروفات نقدية لإثبات أن النفقة حقيقية. يجب إلغاء الوثائق الداعمة كافةً بواسطة ختم «مدفوع» فورًا بعد الموافقة من أجل منع تقديم الوثائق مجددًا للدفع.

١٠. لتفادي التعديل، يجب توجيه الشيكات الموقع عليها مباشرةً إلى الجهات الدافعة المعينة من دون الحاجة إلى الرجوع إلى الجهة المعدة للشيك. في حال أملى العدد المحدود للموظفين ضرورة العودة إلى الجهة المعدة للشيك، يجب وضع ضوابط تعويضية تشمل اعتماد موظف غير مورّع/معدّ الشيك يُجري التسوية المصرفية وعروض السند.

١١. من أجل منع التسجيلات والدفوعات المزدوجة، يجب استخدام أرقام الشيكات كمرجع للمعاملات عند العرض في دفتر الأستاذ العام أو في يوميّات المصروفات النقدية. ويجب الاحتفاظ بالنسخ الأصلية عن المصروفات النقدية والشيكات الموقوف صرفها في السجلات.

١٢. يجب تحرير الشيكات لأمر. وشطب الشيكات الحاملة عبارة «لحساب المستفيد فقط» أو «غير قابل للتفاوض بشأنها» في حال كانت هذه الممارسة المعيارية القائمة في البلد.

١٣. يوصى بالاحتفاظ بسجل (مصروف) توزيع الشيكات الذي يُشير إلى سلسلة الشيكات الصادرة.

١٤. سيوضع على الشيكات الموقوف صرفها بشكل ظاهر ختم «ملغاة» ويتم الاحتفاظ بها بشكل آمن للمراجعة. يوصى بإرفاق كل شيك موقوف صرفه بسند صرف نقدي على بياض وإدخاله في نظام دفتر الأستاذ العام النقدي على أنه «موقوف الصرف» لأهداف الرصد.

١٥. يجب عرض التحويلات المصرفية من حسابات أخرى في يوميّات المصروفات النقدية عندما يتم إطلاق التحويل المصرفي وفي يوميّات المقبوضات النقدية عندما يتم استكمال التحويل. يوصى باستخدام حساب نقود عابرة لرصد تحويل النقد في ما بين الحسابات المصرفية ومراقبته.

أ. عندما يتم تحويل أموال من حساب أ إلى حساب ب:

i. النقد المدين في حساب عابر

ii. حساب أ من المصرف الدائن

ب. عندما يتم عكس الأموال كما تم قبضها في حساب ب:

i. حساب ب من المصرف المدين

ii. حساب نقد عابر دائن

**ملاحظة: حساب النقد العابر حساب في دفتر الأستاذ العام يُستخدم لرصد النقد الذي يتم تحويله من حساب مصرفي إلى آخر. بما أن المصروفات النقدية يتم تسجيلها على سند محاسبي مُنفصل غير المقبوضات النقدية، لا بدّ من حساب نقد عابر للتحقيق التوازن بين القيدين. عند تسجيل المقبوضات النقدية، يجب أن يكون رصيد حساب النقد العابر مصرفاً.**

## الخطوة ٦,٣,٣ - توقّعات التدفّقات النقدية

إسم الخطوة	توقّعات التدفّقات النقدية
رقم الخطوة	٦,٣,٣
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية
المدخلات	الميزانية الموافق عليها خطط الأنشطة
المخرجات	توقّعات التدفّقات النقدية الموافق عليها
نقاط الدمج	التعاون مع الجهات المانحة التعاون مع مسؤولي المشاريع
ملخص	تسمح توقّعات التدفّقات النقدية لمدرء المنظمة توقّع الفترات التي من المحتمل أن تكون أرصدة النقد فيها غير كافية لسدّ حاجات الانفاق والفترات التي تكون فيها الأموال فائضة.

### الوصف:

تُعتبر الإدارة الفاعلة للتدفّقات النقدية حيويةً بالنسبة إلى المنظّمات. فهي تشكّل عنصرًا أساسيًا في التخطيط والإدارة التشغيلية الفاعلة. في حال لم تكن التدفّقات النقدية الداخلة والخارجة مُخطّطًا لها ومُراقبةً بشكلٍ ناجحٍ، قد تواجه المنظّمات نقصًا في النقد وقد تكون عاجزةً عن خدمة المستفيدين والدفع إلى الموظّفين والبائعين الموردين في الوقت المناسب. غالبًا ما تكون توقّعات التدفّق النقدي ضروريةً للأطراف الخارجية من أجل تمكينها من توقيت إصدار تمويل المنظمة.

توقّعات التدفّق النقديّ مبروطة بتخطيط الميزانية وتعني، بحدّ أدنى، الخطوات التالية:

١. تحديد المركز النقدي في بداية مرحلة مُعيّنة من سجلّات المنظمة المحاسبية.

٢. توقيت مقبوضات نقدية مستقبلية متوقّعة، ومصادر موافق عليها لتمويل الهبات، ومصادر دخل أخرى متوقّعة. تشمل المصادر الأساسية للتدفّقات النقدية لمنظمة ما المساهمات، و سلفات الجهات المانحة أو عمليات إعادة التسديد لديها، وقبض أرصدة الحسابات المدينة والمقبوضات النقدية من الأنشطة المدرة للدخل.

٣. تقدير توقيت المصروفات النقدية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنشطة المنظمة المُخطّط لها. على المنظّمات التي تعتمد على محاسبة على أساس الاستحقاق أن تأخذ بعين الاعتبار أن التسديدات إلى البائعين الموردين قد تكون ضروريةً من أجل تخفيض الخصوم المدوّنة مُسبقًا.

٤. تلخيص المعلومات الواردة أعلاه في جدول تُظهر الأرصدة النقدية المتوقّعة حسب كل فترة.

٥. إعطاء التوقّعات إلى المدير التنفيذي أو أي مسؤول آخر معني لاستخدامها في توقّع الحاجات والفوائض النقدية.

## الخطوة ٦,٣,٤ - التسوية المصرفية

إسم الخطوة	التسوية المصرفية
رقم الخطوة	٦,٣,٤
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية المسؤول المؤهل
المدخلات	الكشف المصرفي الرسمي معاملات دفتر الأستاذ العام
المخرجات	كشف التسوية المصرفية
نقاط الدمج	التعاون مع المصرف
ملخص	تُجرى التسويات المصرفية شهرياً على الأقل لتسوية الفوارق بين سجلات المصرف وسجلات المنظمة.

### الوصف:

أدناه بنود قد تُحدث فرقاً بين دفتر الأستاذ العام المحاسبي للمنظمة وكشف مصرفي من المصرف:

- التحويلات الواردة
- الفوائد والرسوم المصرفية التي حجزها المصرف، لا المنظمة
- الشيكات الصادرة عن المنظمة، إنما غير المعروضة على المصرف
- الايداعات العابرة، المُعرّف بها على أنها ايداعات تُجريها المنظمة وتُسجلها نحو نهاية الشهر، إنما لم يحجزها المصرف بدءاً من تاريخ الاقفال لكشف الحساب. قد يُنسب هذا الفرق إلى معالجة حالات التأخير أو عرض الأخطاء.

تشمل الممارسات الفضلى للتسوية المصرفية ما يلي:

1. يجب إعداد التسويات المصرفية على أساس شهري من أجل التأكد من أن السجلات المحاسبية صحيحة. يعكس الحساب المصرفي نشاط دفتر الصندوق النقدي. وبالتالي، على الجهة المعدّة أن تنتظر إلى الفوارق المحتملة التي قد يُسببها الخطأ أو سوء الاستخدام. فلا بدّ من إنفاضة مسؤولية تسوية الحسابات المصرفية بالأشخاص غير المعنّيين بالتعامل مع المقبوضات أو المصروفات. وإلا، يُمكن تغطية الفوارق المحتملة. كما على مسؤول معيّن مراجعة التسويات المصرفية التي يجب الاحتفاظ بها في السجلات في حال التدقيق أو في حال أي مراجعة داخلية أخرى.
2. يجب إرفاق الوثائق الداعمة لبنود التسوية بالتسوية المصرفية ذات الصلة. قد تشمل هذه الوثائق لائحة بالشيكات المستحقة، والایداعات العابرة، والوثائق ذات الصلة الأخرى.

٣. عند الضرورة، يجب تدوين قيد في دفتر يوميات عامة من أجل تسجيل تسوية البنود التي ظهرت في الكشف المصرفية من دون تسجيلها في دفتر الأستاذ العام للمنظمة.
٤. يجب أن يبدأ الإعداد للتسوية المصرفية دائماً مع الرصيد المفتوح المرحل من التسوية السابقة وينتهي عند رصيد مُصحَّح يُجري تسويةً مع رصيد الإقفال حسب الكشف المصرفي.
٥. يجب محو بنود التسوية المُحددة في خلال عملية التسوية المصرفية في الشهر التالي. على رئيس قسم المالية إجراء المتابعة في حال ظهر بند تسوية خلال شهرين على التوالي.
٦. عمل الإدارة مطلوب للفوارق غير المحددة أو غير القابلة للتسوية المُحددة في خلال عملية التسوية المصرفية.
٧. يجب إيقاف شيكات المصروفات المستحقة لفترة تفوق الفترة الزمنية المحددة (ثلاثة أو ستة أشهر مثلاً) عن الصرف واستبدالها.



## الخطوة ٦,٣,٥ - النقد النثري

إسم الخطوة	النقد النثري
رقم الخطوة	٦,٣,٥
الدور التنظيمي	مسؤول عن المصروفات النثرية رئيس قسم المالية
المدخلات	سندات المصروفات النثرية
المخرجات	دفتر الأستاذ العام للمصروفات النثرية
نقاط الدمج	الجهات المطالبة والمصادقة
ملخص	يهدف صندوق المصروفات النثرية إلى السماح بالنفذ إلى النقد عند الطلب لدفعات صغيرة. تقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية تحديد رصيد المصروفات النثرية الأقصى، ووضع حدّ للمصروفات الفردية من المصروفات النثرية، وتعيين جهة مسؤولة للمصروفات النثرية. يجب حفظ المصروفات النثرية على أساس سلفة. ولا بدّ أن يتراوح المستوى الموصى به لصندوق النقد النثري لسدّ الحاجات النقدية من أسبوعين إلى شهر.

### الوصف:

١. على المنظمات وضع سياسة وإجراءات للمصروفات النثرية. يجب أن تُحدّد الإجراءات موقع المصروفات النقدية، ورصيد صندوق المصروفات النثرية الأقصى، وأدوار الموظفين ومسؤولياتهم في الرعاية، وإعداد سند المصروفات النثرية، ومستويات الموافقة، ومبلغ المصروفات الأقصى، وعملية تجديد المصروفات النثرية.
٢. يجب تعيين مسؤول وتدريبه للتعامل مع المصروفات النثرية.
٣. على المسؤول عن المصروفات النثرية ألا يقوم بأي وظيفة نقدية أخرى.
٤. يجب الاحتفاظ بصندوق المصروفات النثرية في خزنة آمنة وأن يكون النفاذ إليه محصوراً بالمسؤول المعني.
٥. يجب تسديد المصروفات النثرية كافةً بالنسبة إلى المدفوعات المسموح بها ليس إلا، من خلال استمارة طلب مصروفات نثرية وبطاقة مصروفات نثرية مسبقة الترخيم ودعمها بواسطة أدلة للتسديد، على غرار فواتير الزبون وتوافق الجهة المدفوع لها. يجب ألا يسمح المسؤول عن المصروفات النثرية بالتسديد أبداً.
٦. على المسؤول عن المصروفات النثرية تسجيل المدفوعات كافةً في دفتر أستاذ عام للمصروفات النثرية التي قد تشكّل سجلاً رسمياً (مفضلاً) أو ورقة عمل.

وفي دفتر الأستاذ العام للمصروفات النثرية معلومات حول تاريخ عملية الدفع وهدفها، والجهة المدفوع لها، والمبلغ المدفوع، والرصيد الجاري لصندوق المصروفات النثرية.

٧. على المسؤول المعني تسوية صندوق المصروفات النثرية على أساس يومي. يفترض أن يتوافق النقد المتبقي في صندوق المصروفات النثرية زائد مجموع عمليات الدفع المحققة منذ تاريخ تجديد الأموال الأخير مع رصيد سلفة للمصروفات النثرية. ولا بدّ من لفت انتباه رئيس قسم المالية إلى أيّ فرق للتصرّف.

٨. في حال إحداث تغيير في هوية المسؤول، يجب إجراء جرد نقدي وتسليم النقد والوثائق ذات الصلة بشكل رسمي إلى المسؤول الجديد المُعيّن. وعلى شخص ثالث أن يشهد على عملية التسليم والتوقيع عليها.

٩. يجب أن يُجري شخص غير المسؤول عن المصروفات النثرية جردًا نقديًا غير مُعلن عنه مرّة واحدة في الشهر على الأقل ويوصى بجردات مستقلة إضافية في مراحل منتظمة في خلال الشهر.

#### إعادة سداد/تجديد المصروفات النثرية

١. عندما يبلغ رصيد صندوق المصروفات النثرية رصيدًا أدنى مُحدّدًا بشكل مُسبق، يُعدّ المسؤول بيان تجديد. وبيان التجديد لائحة عمليات دفع مُصنّفة حسب حساب دفتر الأستاذ العام.
٢. على مسؤول مالي مُعيّن مراجعة بيان التجديد لضمان دقّة الوثائق الداعمة وصلاحيّتها.
٣. عند تأكيد قسم المالية عليه وعند مصادقة المسؤول الرسمي للمنظمة عليه، يجب إصدار شيك مقابل مبلغ التجديد المُقدّم. يوصى بإصدار شيك إعادة التجديد باسم المسؤول.
٤. في هذه المرحلة، يحصل المسؤول عن المصروفات النثرية على إعادة التسديد للتجديد المُقدّم، ممّا يُعيد النقد في الصندوق إلى رصيد السلفات.

#### تدوين المصروفات النثرية

١. عند إعداد صندوق المصروفات النثرية الأولي، يتمّ إعداد سند يوميّات مصروفات نقدية للقيد على حساب السلفة والقيد للحساب المصرفي.
٢. كلّما تبرز الحاجة إلى إعادة تجديد حساب المصروفات النثرية، يتمّ إعداد سند يوميّات مصروفات نقدية مع المبلغ المطلوب من أجل تكيف المصروفات النقدية مع المبلغ العائم. يدوّن المحاسب قيدًا على حساب النفقات وقيدًا للحساب المصرفي.

## الخطوة ٦,٣,٦ - العمل في بيئة نقدية

إسم الخطوة	العمل في بيئة نقدية
رقم الخطوة	٦,٣,٦
الدور التنظيمي	المسؤول عن النقد رئيس قسم المالية
المدخلات	التحويلات النقدية والوثائق ذات الصلة إشعارات التحويلات النقدية إتفاقات الهبة وثائق الشراء وثائق القبض فواتير البائع المورد
المخرجات	بطاقات المقبوضات النقدية بطاقات المصروفات النقدية سندات المقبوضات النقدية سندات المصروفات النقدية دفتر الأستاذ العام النقدي دفتر الأستاذ العام
نقاط الدمج	الجهات المطالبة والمُصدقة الموردون مسؤولو المشاريع
ملخص	قد تعمل المنظمات في موقع أو في بيئة تشغيلية حيث الخيارات المصرفية الرسمية غير متوفرة. في هذه الحالات، قد تُجرى المعاملات نقدًا (العملة)، مع حاجة متزايدة للمراقبة الداخلية الفاعلة على مدار الدورة النقدية.

### الوصف:

عندما تعمل منظمة ما في بيئة نقدية، يوصى بالاجراءات التالية حرصًا على الحفاظ على النقد بشكل ملائم:

١. على المنظمة وضع إجراءات وسياسات صارمة تحدّد بشكل واضح الأدوار والمسؤوليات للموظفين المعيّنين برعاية النقد، والوثائق المطلوبة لكل خطوة من الدورة النقدية، والمُصادقات الضرورية لصرف الأموال.
٢. يجب تعيين مسؤول وتدريبه للتعامل مع النقد.
٣. يجب فصل الوظائف المرتبطة بالنقد كافةً بشكل واضح قدر المستطاع واعتماد ضوابط رقابية قائمة لكل عملية نقد. في حال كان عدد الموظفين المحدود يمنع التوزيع الكامل للمهام، يجب توثيق مواطن الضعف هذه ووضع الضوابط التعويضية من أجل الحدّ من تعرّض المنظمة.
٤. عندما لا يتم استخدام النقد، يجب المحافظة عليه في خزنة آمنة يكون النفاذ

إليها محصورًا بالمسؤول.

٥. على المدير التنفيذي ورئيس قسم المالية للمنظمة جمع أعلى مستوى ممكن من النقد المُتاح في حال كان ذلك ممكنًا والاحتفاظ بالنقد الفائض ضمن المستوى المطلوب في موقع مصرفي آمن في مكان آخر على ان تسحب الأموال من هذا المصرف عند الحاجة.

٦. يجب توثيق أي مقبوضات نقدية بالطريقة التالية:

أ. إشعار تحويلات نقدية (عند الضرورة)

ب. بطاقة مقبوضات نقدية متعددة الأجزاء ومُسبقة التقييم تحمل التاريخ وتوقيع المسؤول والجهة الدافعة أو الناقلة للنقد. يجب إعادة البطاقة الأصلية إلى الجهة الدافعة أو الناقلة وإرفاق نسخة بسند المقبوضات النقدية. كما يجب أن يحتفظ المسؤول بنسخة أخرى في ملف منفصل لأهداف الضبط المتتابعي.

ت. سند المقبوضات النقدية الذي وقّعت عليه الجهة المعدة للسند والجهة المصادقة عليه، مع إرفاق نسخات عن بطاقة المقبوضات النقدية وإشعارات التحويلات النقدية (عند الضرورة). (تجدر الإشارة إلى أنه يُمكن إدراج مقبوضات نقدية عدّة في سند مقبوضات نقدية واحد طالما أنها تظهر بشكل منفصل على السند).

٧. يجب أن تتم كل عملية دفع نقدية للهدف المسموح به ليس إلا وأن تكون مدعومة

بمجموعة من الوثائق التالية، كما هو ملاتم:

أ. استمارة طلب شراء مُوافق عليها

ب. عروض أسعار أو فواتير أولية

ت. تقارير مقارنة عروض مع شرح لمعيار اختيار البائع المورد

ث. أمر و/أو عقد شراء مُوافق عليه

ج. إشعار استلام السلع

ح. عندما تكون مضمونة، مذكرة تفسيرية تُبَرر أي تباين ملحوظ بين البنود والكميات

المطلوبة مقابل تلك المستلمة

خ. فاتورة البائع المورد الأصلية أو تقرير نفقة التقلّات للموظف

د. طلب سلفة/دفع مُوافق عليها

ذ. بطاقة مقبوضات نقدية متعددة الأجزاء ومُسبقة التقييم (مطلوبة للمصروفات النقدية

كافة) تحمل التاريخ وتوقيع المسؤول الذي يُنفق النقد والجهة المدفوع لها. يجب إرفاق

بطاقة المصروفات النقدية الأصلية بسند المصروفات النقدية وإعطاء نسخة منها إلى

الجهة المدفوع لها. يجب أن يحتفظ الحارس بنسخة أخرى لأهداف الضبط المتتابعي.

ر. سند مصروفات نقدية يحتوي على الوثائق الداعمة الواردة أعلاه توقّع عليه الجهة المعدة

للسند والمصادقة عليه. يجب إعداد سند منفصل لكل عملية صرف نقدية، وعدم المزج

بين عمليتي صرف في سند واحد.

٨. يجب منع المسؤول من إجراء إعطاء الإذن بالدفع
٩. على المسؤول تسجيل عمليّات الدفع كافةً في دفتر أستاذ عام نقدي رسمي يُظهر التاريخ والشرح الوجيز لهدف عمليّة الدفع، والجهة المدفوع لها، والمبلغ المدفوع، والحساب/الحسابات المُتقلّة، ورصيد الصندوق الجاري.
١٠. يجب عرض المعاملات النقديّة كافةً فوراً في دفتر الأستاذ العام للنقد.
١١. بالإضافة إلى دفتر الأستاذ العام للنقد، على المنظّمة الاحتفاظ بدفتر أستاذ عام يحتوي على المعاملات النقديّة كافةً، بالإضافة إلى قيود اليوميّات كافةً، على غرار تلك المعنيّة بتصفية أرصدة الحسابات المدينة، أو الاهلاك، أو إعادة التصنيف، أو تصحيح القيود. على شخص، غير المسؤول عن النقد، الاحتفاظ بدفتر الأستاذ العام. كما يجب تسجيل قيود اليوميّات على وثائق معيارية معروفة بسندات اليوميّات العامة. وعلى الجهة المعدّة للسند والجهة الموافقة عليه والشخص الذي أدرج المعاملة في دفتر الأستاذ العام التوقيع على السندات.
١٢. على المسؤول احتساب النقد المتاح يومياً. فيجب أن يتوافق النقد المتبقي في صندوق المصروفات النثرية زائد مجموع عمليّات الدفع منذ تاريخ تجديد الصندوق الأخير، ناقص أي نقد مقبوض في خلال هذه الفترة مع مجموع مستوى النقد المسموح به. ولا بدّ من لفت انتباه رئيس قسم الماليّة أو مدير الموقع إلى أي فروقات في الحركة.
١٣. في حال تغيير هويّة المسؤول، يجب إجراء جرد نقدي وتسليم النقد والوثائق ذات الصلة بشكل رسمي إلى المسؤول الجديد المُعيّن. وعلى شخص ثالث أن يشهد على عمليّة التسليم والتوقيع.
١٤. يجب أن يُجري شخص مُعيّن جرداً نقدياً مستقلاً مرةً واحدة في الأسبوع على الأقل وأن تكون نتائج هذا الجرد موثقة وتُبلّغ إلى رئيس قسم الماليّة أو مدير الموقع.
١٥. مرةً واحدة كل شهر على الأقل، على موظّف معيّن يكون مستقلاً عن الوظائف النقديّة الأخرى إجراء جرد نقدي غير مُعلن عنه، يكون موثقاً ويُرفَع إلى رئيس قسم الماليّة أو مدير الموقع.
١٦. يجب إلغاء سندات المصروفات النقديّة لمنع إعادة استخدامها.
١٧. يجب الاحتفاظ بالسندات كافةً بشكل منهجي في خزنة يمكن قفلها أو في غرفة مُقفلة، يكون النفاذ إليها محصوراً بموظّفين مُعيّنين.
١٨. في موازاة ذلك، يجب أن يكون النفاذ إلى صندوق الدفع ودفتر الأستاذ العام محصوراً. وفي حال إعداد صندوق الدفع و/أو دفتر الأستاذ العام يدوياً، يجب تخزينه في خزنة أمانة في غير ساعات العمل. وفي حال إعداد صندوق الدفع ودفتر الأستاذ العام إلكترونياً والاحتفاظ بهما على الكمبيوتر، يجب أن

يكون الكمبيوتر أو الملفات محميةً بواسطة كلمة سر أو محفوظة على شكل نسخ احتياطية أسبوعياً على الأقل. وإذا كان ذلك ممكناً، يوصى بحفظ نسخ احتياطية من الملفات على أساس يومي.

## مسار أعمال المالية ٦,٤ - إدارة الحسابات المدينة

### وصف المسار

تُعتبر المبالغ العائدة إلى المنظمة أصولاً يجب تصنيفها ضمن فئة الأصول «الحسابات المدينة». عادةً، تولّد تصفية الحسابات المدينة التجارية في المستقبل تدفّقات نقدية. لكن، تؤدّي أنواع أخرى من الحسابات المدينة، على غرار المبالغ المسلفة إلى الموظفين لرحلات سفر مرتبطة بالأعمال أو لمنظمات متلقّاة فرعية، من أجل القيام بمهام مرتبطة بالمشاريع، عند تصفيتهما، إلى نفقات. فتحتاج المنظمة إلى تحديد مهل قصوى صارمة لجمع الحسابات المدينة. أما بالنسبة إلى الحسابات المدينة الناتجة عن المعاملات مع أطراف خارجية، فيجب تحديد المهل القصوى للتحويلات النقدية و/أو تقارير التصفية بشكل واضح في العقود أو الاتفاقات بين الأطراف. وبالنسبة إلى الحسابات المدينة المستحقّة من موظفي المنظمة، يجب أن تكون المهل القصوى لتقديم التحويلات النقدية و/أو تقارير التصفية واضحة في سياسات المنظمة وإجراءاتها وإنفاذها بشكل متماسك. فتقتضي الإدارة الفاعلة للحسابات المدينة تحليل أرصدة الحسابات المدينة كافةً على أساس شهري على الأقل. والتحليل الأكثر فاعليّةً وشيوعاً للحسابات المدينة هو تقرير التقادم، حيث الأرصدة المفتوحة الفردية المختلفة مدرجة إلى جانب تواريخ المعاملات المالية التي تولّد هذه الأرصدة ومراجع سندات المحاسبة. يجب توزيع التقارير شهرياً إلى مسؤولي المنظمة المعنيين بقبض الأرصدة و/أو تصفيتهما.

### تدفّق العمل

## المسار ٦,٤ إدارة الحسابات المدينة

فريق القسم المالي

إدارة الحسابات المدينة

٦,٤,١

## الخطوة ٦,٤,١ - إدارة الحسابات المدينة

إسم الخطوة	إدارة الحسابات المدينة
رقم الخطوة	٦,٤,١
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية المحاسب
المدخلات	طلبات سلفة موافق عليها
المخرجات	تقارير التقادم
نقاط الدمج	التعاون مع الإدارة بالإضافة إلى أقسام الشراء ووضع البرامج
ملخص	يجب تدوين المبالغ المستحقة للمنظمة على أنها حسابات مدينة، وهي أصول المنظمة. يجب مراقبتها عن كثب حرصاً على القبض أو التصفية في الوقت المناسب ويجب الاعلان عنها بشكل دقيق وتصنيفها بشكل ملائم.

### الوصف:

#### أنواع الحسابات المدينة

يجب إعداد حساب منفصل في دفتر الأستاذ العام لكل نوع من الحسابات المدينة تتوقع المنظمة إدارتها. وتشمل أنواع الحسابات المدينة المشتركة بين منظمات عديدة ما يلي:

١. الحسابات المدينة التجارية - الأرصدة الناتجة عن المبيعات التجارية، عند الضرورة. تتم المصادقة على الأرصدة في هذا الحساب من خلال تحويلات نقدية/شيكات/أموال نقدية.

٢. سلفات السفر - مبالغ مسلفة إلى الموظفين للسفر لأهداف العمل. عادة، تتم المصادقة على الأرصدة في هذا الحساب من خلال تقديم تقارير نفقات السفر الموافق عليها و/أو المقبوضات النقدية، المدعومة بالوثائق الملائمة. يجب تصفية هذه السلفات بشكل كامل عند نهاية كل رحلة وعدم إصدار سلفات جديدة قبل تصفية سلفة قديمة بالكامل.

٣. الحسابات المدينة للموظفين - المبالغ المستحقة للموظفين للمدفوعات المحقة باسمهم. يُصادق على هذه الأرصدة من خلال قبض النقد/الشيكات أو من خلال تخفيض مجموع الأجور والرواتب عندما يسمح القانون بذلك.

٤. سلفات المشروع - سلفات إلى المنظمات المتلقية الفرعية من أجل إجراء أنشطة مشاريع مُصادق عليها. عادة، تتم تسوية الأرصدة في هذا الحساب من خلال رفع تقارير تصفية. وعلى المنظمة مراجعة المبالغ المبلغ عنها من خلال التدقيق في الوثائق الداعمة للمتلقى الفرعي.

٥. سلفات الرواتب - المبالغ المسلفة إلى الموظفين مع الإدراك أن الموظف سيعيد تسديدها ضمن الفترة الزمنية التي يفرضها قانون العمل المحلي بحسمها





يُحافظ قائد قرية في جمهورية  
كونغو الديمقراطية على  
النظام في حين ينتظر بعض  
المستفيدين للحصول على  
حبوب كاسافا في محافظة  
شمال كيفو .

من الأجرور التي يجب دفعها. يجب أن يكون للمنظمة سياسة يتم تطبيقها إلى جانب القوانين المحليّة في ما يتعلّق بإعادة تسديد سلفات الرواتب.

٦. سلفات إلى الموردين - المبالغ المدفوعة إلى الموردين قبل استلام السلع أو الخدمات. تتمّ المصادقة على هذا الحساب عندما يتمّ تسليم السلع المشتراة أو تأمين الخدمة من خلال الربط بين السلفة والمبلغ المستحق.

### اختصاصات إدارة الحسابات المدينة المعيارية

أدناه الاختصاصات المعيارية الداعمة لإدارة أرصدة الحسابات المدينة:

١. يجب أن تُشير سياسات المنظمة بشكل واضح إلى تاريخ استحقاق كل نوع من الحسابات المدينة وإعطاء تواريخ المهل القصوى للقبض أو التصفية خطياً إلى الأطراف الأخرى. عندما يكون ذلك ملائماً، يجب إدراج مهلة قصوى ضمن شروط اتفاق مع الطرف الذي سيتمّ تسليف الأموال إليه.

٢. يجب إناطة مسؤول منظمة واحد أو أكثر بمسؤولية مراقبة الأرصدة المفتوحة ومتابعة الديون المستحقة.

٣. يجب عدم إصدار السلفات إلى الأطراف التي لديها أرصدة متأخرة.

٤. يجب أن يُشير كل رصيد بشكل واضح إلى الطرف المتوجّب عليه تسديد الأموال.

أ. في حال كانت المنظمة تستخدم نظام دفتر أستاذ عام إلكترونيًا، يُعطى لكل طرف تستحق عليه مدفوعات رقمًا محددًا (رمز بائع مورّد) يُدخّل في دفتر الأستاذ العام أو في دفتر أستاذ عام فرعي كل مرة تُجرى فيها معاملة حسابات مدينة مع الطرف الذي تستحقّ عليه مدفوعات.

ب. في حال كانت المنظمة تستخدم نظام دفتر أستاذ عام يدويًا، يُوصى بتسجيل معاملات حسابات مدينة مع أطراف مدينة متعدّدة أيضًا في دفتر أستاذ عام مساعد منفصل أو في سجل آخر يتمّ تلخيصه وتسويته في دفتر الأستاذ العام على أساس شهري. يجب الاحتفاظ بدفتر أستاذ عام مساعد منفصل أو بسجل آخر لكل حسابٍ مدينٍ في دفتر الأستاذ العام.

٣. يُعيد إقفال الدفاتر كل شهر، على قسم الماليّة في المنظمة تزويد الإدارة والموظف/الموظفين المناط/المناطقين بمسؤولية قبض الحسابات المدينة وتقارير المتابعة لأرصدة الحسابات المدينة المفتوحة وأن تكون التقارير «قديمية» لتُظهر بروز كل رصيد مفتوح من أجل تسهيل جهود المراقبة والقبض.

٤. يجب أن يُعطى نظام دفتر الأستاذ العام أو دفتر الأستاذ المساعد أثر التدقيق الكامل لدعم كل رصيد مفتوح.

٥. يجب تشكيل احتياطي لأرصدة الحسابات هذه التي تبدو على أنها غير قابلة للتحويل. يتمّ تشكيل احتياطي من خلال تسجيل قيد على نفقة ديون سيئة وقيد لحساب احتياطي الذمم. يوصى بالحصول على الموافقة من مسؤول رفيع

المستوى، على غرار المدير التنفيذي، من أجل تكوين احتياطي.

٦. يجب شطب أرصدة الحسابات غير القابلة للتحصيل. فعلى المنظمة ان تصف في إحدى سياساتها العمليّة التي يجب اتباعها في الشطب والموافقة الضروريين. فتشطب أرصدة الحسابات المدينة من خلال تسجيل قيد على حساب احتياطي وقيد لحساب مدين قائم. ويوصى بالحصول على موافقة من مسؤول رفيع المستوى، على غرار المدير التنفيذي، لشطب أرصدة الحسابات المدينة.

## مسار أعمال المالية ٦,٥ - محاسبة الأصول الثابتة

### وصف المسار

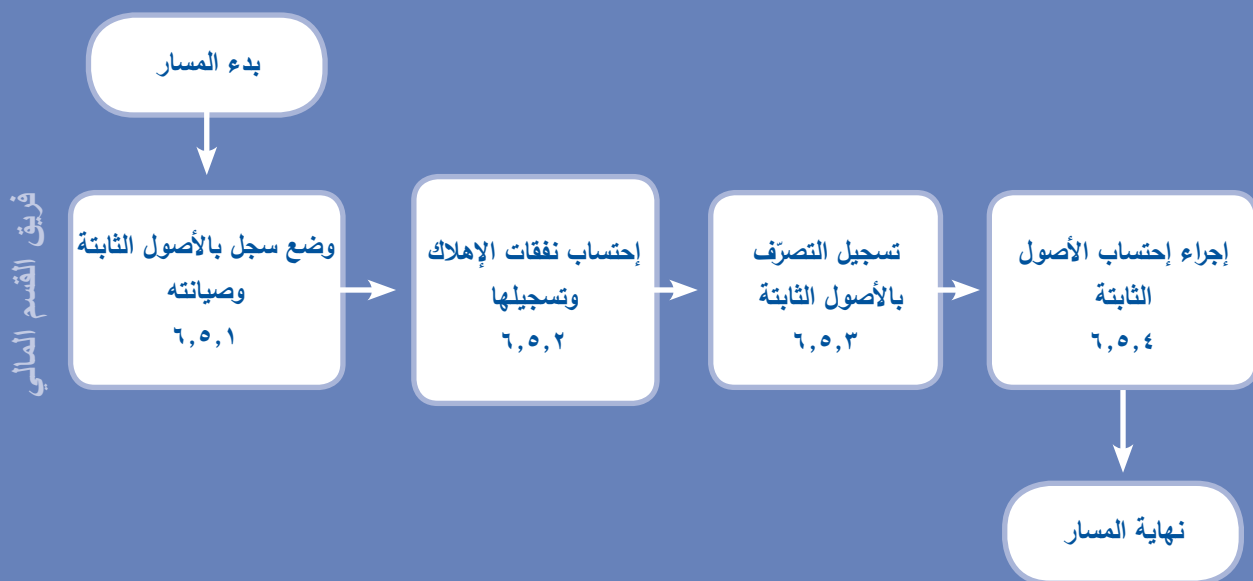
الأصول الثابتة هي المعدّات، والمصانع، والممتلكات الملموسة والطويلة الأمد التي قُدرت حياتها للاستفادة لأكثر من عامٍ واحدٍ.

على قسم الماليّة تسجيل كل إضافة إلى الأصول الثابتة في دفتر الأستاذ العام وفي سجل (دفتر) الأصول الثابتة حسب الخطوط التوجيهية التالية:

- في حال شراء أصل من أموال المنظمة الخاصة غير المقيدة، يتم إجراء قيد محاسبي على سند قبض نقدي كقيد على حساب الأصول الثابتة وقيد للنقد.
- في حال الحصول على أصل كمساهة عينية من جهة مانحة خاصة أو هبة عينية غير مُقيدة من جهة مانحة لهبة، يتم تسجيل القيد المحاسبي على سند يوميّات عامة كقيد على حساب الأصول الثابتة وقيد لدخل من مساهمات عينية.
- في حال الحصول على أصل من جهة مانحة يُحتفظ بملكيّة الأصل وتفرض موافقتها على التصرف بالأصل في نهاية الهبة، يتم تسجيل القيد المحاسبي في سند يوميّات عامة كقيد على حساب نفقات بنود انفاق الهبة الملائمة وقيد لحساب خصوم الهبة. (سيتم تخفيض حساب الخصوم عندما تعترف المنظمة بواردات الهبة للنفقة المسجلة مقابل الهبة)\*

\* ملاحظة - تقتضي المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً تسجيل أصول طويلة الأمد على أنها أصول ثابتة وإهلاكها في خلال حياتها المقدرة للاستفادة منها. بالنسبة إلى الأصول الثابتة المشتراة بأموال الهبة أو المتلقاة من جهة مانحة لهبة تحتفظ بملكيّة الأصل، تكون القيود المحاسبية الإضافية ضروريةً من أجل الامتثال للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً مع التكيف مع متطلبات الإبلاغ للجهة المانحة للهبة. على المنظمات السعي وراء المشورة من المدققين الخارجيين فيها حول أي قيود محاسبية إضافية ضرورية.

## المسار ٦,٥ إدارة الأصول الثابتة



## الخطوة ٦,٥,١ - إعداد سجل أصول ثابتة والمحافظة عليه

إعداد سجل أصول ثابتة والمحافظة عليه	إسم الخطوة
٦,٥,١	رقم الخطوة
المحاسب	الدور التنظيمي
إضافات الأصول الثابتة عمليات التصرف بالأصول الثابتة	المدخلات
نفقة الإهلاك الإبلاغ عن الأصول الثابتة	المخرجات
معالجة معاملات دفتر الأستاذ العام	نقاط الدمج
يُستخدَم السجل لتدوين المعلومات المفصلة حول أصول المنظمة الثابتة.	ملخص

### الوصف:

يجب أن يحتوي سجل الأصول الثابتة على المعلومات التالية:

- إسم الأصل ووصفه
- الكلفة، بما في ذلك سعر الشراء، والضرائب غير المستردة، والرسوم، وتكاليف التسليم، ورسوم التركيب
- رقم مرجعي لمعاملة مُحاسبية
- سند صرف نقدي أو رقم شيك (للأصول المشتراة)
- رقم سند اليوميّات العامة (للأصول الموهوبة)
- تاريخ الاكتساب (شهر وسنة)
- الموقع
- موظف أنيطت به مسؤولية الأصول أو مسؤولية رعايتها
- الشرط
- رقم الأصل (يُعيّنه قسم الإدارة)
- رقم النموذج أو الرقم التسلسلي للمصنّع
- المالك (يُشير إلى الجهة المالكة للمعدات)
- العمر الافتراضي للاستهلاك
- نفقة الإهلاك الشهرية
- مصدر التمويل، في حال كانت جهات مانحة متعدّدة تموّل اكتساب الأصول

## الخطوة ٦,٥,٢ - احتساب نفقة الإهلاك وتسجيلها

إسم الخطوة	احتساب نفقة الإهلاك وتسجيلها
رقم الخطوة	٦,٥,٢
الدور التنظيمي	المُحاسب
المدخلات	إضافات الأصول الثابتة عمليات التصرف بالأصول الثابتة
المخرجات	قيود دفتر اليوميات العام لنفقة الإهلاك
نقاط الدمج	معالجة معاملات دفتر الأستاذ العام
ملخص	بما أن الأصول الثابتة تستفيد من المنظمة على مدى عدد من السنين، يجب توزيع كلفتها على مدى الفترات التي تستفيد من استعمال الأصول. تشكل نفقة الإهلاك توزيع كلفة أصل ثابت على مدى العمر الافتراضي للاستهلاك.

### الوصف:

تحتاج المنظمة إلى تقدير العمر الافتراضي للاستهلاك لكل نوع من أنواع الأصل الثابت الذي تكتسبه وعليها استخدام هذا العمر الافتراضي للاستهلاك من أجل إهلاك الأصول كافة في هذه الفئة. وعلى المنظمة الرجوع إلى الممارسات أو المعايير المحاسبية المهنية المحلية من أجل تحديد العمر الافتراضي للاستهلاك. من بين حياتات الأصول المقترحة ما يلي:

- أجهزة الكمبيوتر - من ثلاثة إلى خمسة أعوام
- المفروشات والمعدات غير أجهزة الكمبيوتر - ١٠ أعوام
- المركبات - من ثلاثة إلى خمسة أعوام
- المباني - ٤٠ عامًا
- التحسينات المستأجرة - في حال كان لاستئجار المنشأة ذات الصلة خيار تجديد أوتوماتيكي، يجب أن يكون عمر الأصل الموصى بها لمدة ٤٠ عامًا. وإلا يجب أن تُهلك التحسينات في خلال فترة الايجار المتبقية.
- يجب عدم ربط عمر أصل بالأرض وعدم إهلاك الأرض قط.
- نفقة الإهلاك الشهرية
- مصدر التمويل، في حال كانت جهات مانحة متعددة تمول اكتساب الأصول

يجب قيد نفقة الإهلاك شهرياً في سند يوميات عامة كقيد على نفقة الإهلاك وكقيد للإهلاك المتراكم. يُعتبر الإهلاك المتراكم مجموع نفقة الإهلاك المسجلة منذ تاريخ تملك الأصل. ويجب أن تتوقف قيود الإهلاك بالنسبة إلى أصل مُعيّن متى بلغت نهاية العمر الافتراضي للاستهلاك. ويجب ألا يتخطى الإهلاك المتراكم لأصل مُعيّن قط كلفته. كما يجب أن تبقى كلفة الأصل والإهلاك المتراكم في الدفاتر حتى التصرف بالأصول.

يجب قيد نفقة الإهلاك شهرياً في سند يوميات عامة كقيد على نفقة الإهلاك وكقيد للإهلاك المتراكم. يُعتبر الإهلاك المتراكم مجموع نفقة الإهلاك المسجلة منذ تاريخ تملك الأصل. ويجب أن تتوقف قيود الإهلاك بالنسبة إلى أصل مُعيّن متى بلغت نهاية العمر الافتراضي للاستهلاك. ويجب ألا يتخطى الإهلاك المتراكم لأصل مُعيّن قط كلفته. كما يجب أن تبقى كلفة الأصل والإهلاك المتراكم في الدفاتر حتى التصرف بالأصول.

تتعدّد الطرق لتسجيل نفقة الإهلاك. فيوصى بأن تستخدم المنظمة الطريقة المباشرة لتسجيل نفقة الإهلاك، إلا في حال أملت المعايير أو الممارسات المحليّة عكس ذلك. وتنتشر طريقة الإهلاك المباشرة كلفة الأصول بشكل متساوٍ في خلال العمر الافتراضي للاستهلاك، بدءاً من الشهر الذي بدأ العمل بها. قد تختار المنظمة استخدام حساب نفقات لتسجيل نفقة إهلاك في دفتر الأستاذ العام، حسب متطلبات الجهات المانحة.

يجب استخدام المعلومات الواردة في سجل الأصول الثابتة من أجل تطوير قيد نفقة إهلاك معيارية على أساس شهري. وتجدر الإشارة إلى ما يلي:

- في حال الاحتفاظ بسجل الأصول الثابتة مع استخدام برنامج كمبيوتر للأصول الثابتة، سيحتسب البرنامج مبلغ نفقة الإهلاك كل شهر.
- في حال استخدام دفتر أستاذ عام يدوي، يجب إظهار نفقة الإهلاك الشهرية على مدى العمر الافتراضي للاستهلاك لكل أصل في الدفتر ويجب إعداد جدول من أجل تلخيص نفقة الإهلاك للأصول كافة حسب كل نوع أصول وكل مصدر تمويل. كما يجب استخدام المجاميع حسب الجدول على أساس قيد الإهلاك.

## الخطوة ٦,٥,٣ - تسجيل عمليات التصرف بالأصول الثابتة

إسم الخطوة	تسجيل عمليات التصرف بالأصول الثابتة
رقم الخطوة	٦,٥,٣
الدور التنظيمي	المحاسب قسم الإدارة
المدخلات	استمارات التصرف بالأصول الثابتة
المخرجات	قيود دفتر اليوميات العام (لعمليات التصرف)
نقاط الدمج	قسم الرعاية (الإدارة) أمين الصندوق
ملخص	من بين المسؤوليات الأساسية لأي منظمة حماية أصولها. تُعتبر الأصول الثابتة الأكثر مرتبة وغالبًا ما تكون الأصول الأهم التي تملكها منظمة ما. فيعتبر التوثيق والإبلاغ ضروريين حرصًا على فعالية الضوابط المادية.

### الوصف:

على المنظمة استخدام استمارة معيارية لتوثيق عمليات التصرف بأصولها الثابتة. يوصى باعتماد استمارة مؤلفة من جزئين ومسبق الترقيم، تحتوي على جزء للطلب وجزء آخر للتصرف.

### الطلب

على القسم المسؤول عن رعاية أصول المنظمة (عادةً قسم الإدارة) تقديم استمارة لكل عملية تصرف مطلوبة وتوجيهها إلى المسؤول المعني للمصادقة. ويجب أن تظهر المعلومات التالية في جزء الطلب من استمارة التصرف بالأصول الثابتة:

- وصف الأصول
- الوضع الحالي للأصول
- كلفة الأصول
- القيمة الدفترية الصافية الحالية للأصل (الكلفة ناقص الإهلاك المتراكم)
- موقع الأصل
- رقم الأصل الثابت (كما حدّته المنظمة)
- الرقم التسلسلي (كما حدّده البائع المورد، في حال وجوده)
- سبب عملية التصرف
- طبيعة عملية التصرف (البيع، أو التحويل، أو التخلص، أو التنازل)
- تاريخ الطلب
- إسم الجهة المقدمة للطلب وتوقيعها



- إسم الجهة المصادقة المعيّنة وتوقيعها
- تاريخ المصادقة
- قيمة الايرادات المقبوضة المقدّرة، في حال بيعها
- الإشارة إلى إذا ما أعطت الجهة المانحة الموافقة المسبقة، عند الحاجة
- الإشارة إلى إذا ما أعطت الحكومة المحليّة إذن بيع إذا كانت المنظّمة مُعفاةً من الضرائب وإذا كانت الضوابط المحليّة تطلب مثل هذه الموافقة

في حال تمّت الموافقة على طلب عمليّة تصرّف لبيع أصل ما، على المنظّمة طلب عروض في ظروف مختومة. يجب فتح العروض المستلمة بحضور مسؤولين محدّدين عديدين من المنظّمة. ومتى تم اختيار مقدّم عرض فائز والاعلان عن هويّته، يجب الاحتفاظ بالوثائق الداعمة لعمليّة تقديم العروض واختيار المشتري في السجلات. في حال شراء الأصل عبر التمويل من جهة مانحة لهبة، يجب أن تحصل المنظّمة على موافقة الجهة المانحة، في حال اقتضى ذلك، قبل البيع.

### عمليّة التصرف

متى تمّت عمليّة التصرف، على قسم الرعاية استكمال النصف الثاني من استمارة التصرّف التي يفترض أن تحتوي على المعلومات الإضافية التالية:

- تاريخ تحقيق عمليّة التصرف
- قيمة الايرادات المقبوضة (في حال البيع)
- قيمة الكلفة المتكبّدة للتصرّف بهذا الأصل (في حال وجوده)
- إسم الموظّف المسؤول المُصادق على عمليّة التصرّف وتوقيعها

تُرسل إستمارة التصرّف الأصليّة إلى قسم الماليّة في المنظّمة دعمًا للقيد/القيود المحاسبية الضرورية لتسجيل عمليّة التصرف. على قسم الرعاية الاحتفاظ بنسخة عن الاستمارة المملوءة.

عند إجراء عمليّة التصرّف، على قسم الماليّة القيام بما يلي:

- في حال تمّت عمليّة بيع، على أمين الصندوق أن يقبض النقد مباشرة من الشاري وأن يسجّل الايرادات المقبوضة على سند يوميّات ايرادات نقدية من خلال القيد على حساب النقد وقيد ربح/خسارة عند بيع لحساب أصول ثابتة، وهو حساب «دخل آخر». على أمين الصندوق إصدار استمارة مقبوضات نقدية إلى الشاري (الأصلي)، والاحتفاظ بنسخة عن الاستمارة في السجلات، وإرفاق نسخة عن الاستمارة بسند يوميّات المقبوضات النقدية. في حال دفع الشاري بواسطة شيك، يجب إرفاق نسخة عن شيك الشاري بهذا السند أيضًا.
- في الشهر المالي نفسه، على قسم الماليّة تسجيل عمليّة التصرّف بالأصل على سند يوميّات عامة وإرفاق عمليّة التصرف بالأصول الثابتة الأصليّة بسند اليوميّات العامة، التي يجب مقابلتها مع المقبوضات النقدية في حال تمّت عمليّة بيع ما. يختلف تسجيل عمليّة التصرّف حسب إذا ما كانت الأصل مُهلكًا أم لا.

- في حال كان الأصل مهلكًا بالكامل، يتمّ القيد على حساب الإهلاك المتراكم والقيد لحساب الأصول الثابتة.
- في حال لم يكن الأصل مهلكًا بالكامل، يأتي القيد على حساب الإهلاك المتراكم لقيمة رصيده، والقيد على القيمة الدفترية الصافية للأصول المتصرف لها أو على الحساب المباع للقيمة الدفترية الصافية للأصول، والقيد لحساب الأصول الثابتة لكلفة الأصول. (القيمة الدفترية الصافية هي الفرق بين كلفة الأصل ورصيد الإهلاك المتراكم بدءًا من تاريخ عملية البيع أو عملية تصريف أخرى.)
- يجب توجيه سند اليوميّات العامة إلى الموظف الملائم حسب مصفوفة التصريح للمنظمة للمصادقة.
- بعد الموافقة، يجب إدراج سند اليوميّات العامة في دفتر الأستاذ العام.
- يجب تحديث سجل الأصول الثابتة لأهداف عملية التصريف مع استخدام المعلومات الواردة في سند اليوميّات العامة وفي استمارة عملية التصريف بالأصول الثابتة المرفقة.

## الخطوة ٦,٥,٤ - إجراء جردات للأصول الثابتة

إسم الخطوة	إجراء جردات للأصول الثابتة
رقم الخطوة	٦,٥,٤
الدور التنظيمي	المحاسب رئيس الإدارة
المدخلات	استمارات جرد الأصول الثابتة
المخرجات	عمليات تسوية الجرد قيود اليوميّات العامة (للأصول الثابتة الناقصة)
نقاط الدمج	قسم الرعاية (الإدارة)
ملخص	على قسم الماليّة تسوية جردات الأصول الثابتة مع أرصدة دفتر الأستاذ العام وإعداد قسائم سندات اليوميّات العامة للفوارق غير المسوّاة. وعلى المنظّمة إجراء حسابات ماديّة لأصولها الثابتة بوتيرة محدّدة مسبقاً في خلال العام. يوصى بشدّة بإجراء الحسابات على أساس فصليّ على الأقلّ وعدم إجراء الجردات بوتيرة أقلّ من الوتيرة السنويّة مهما كانت الحال.

### الوصف:

على الموظّفين المستقلّين عن وظائف حفظ السجلات ورعاية الأصول الثابتة الاشراف على جردات الأصول الثابتة وإجرائها وعلى رئيس الإدارة توجيه الجردات. ولذلك، يجب استخدام استمارة معيارية جاهزة لتسجيل الجردات ويفترض أن يوقّع على أوراق الجردات الشخص الذي يُجريها على أن يُصادق رئيس الإدارة عليها. كما من الضروري إرسال أوراق الجردات الأصليّة إلى قسم الماليّة للتسوية مع سجل الأصول الثابتة وأرصدة دفتر الأستاذ العام لأنواع الأصول الثابتة. يفترض بقسم الإدارة الاحتفاظ بنسخ عن أوراق الجردات.

يجب التحقّق من الفوارق في الجردات وشرح أي قصور في الأصول. وفي حال تمّ إثبات ارتكاب خطأ في الجردة، لا بدّ من تكييف ورقة الجردة ذات الصلة بعد الحصول على الموافقة المناسبة لإجراء التكييف. وبالنسبة إلى الأصول الناقصة، على رئيس الإدارة إعداد استمارة التصرّف بأصل ثابت والموافقة عليها وإرفاق هذه الاستمارة بسند دفتر اليوميّات العامة المُستخدَم لتسجيل التخفيض في رصيد الأصول الثابتة القابلة للتطبيق. يجب توجيه سند دفتر اليوميّات العامة إلى الموظّف الملائم حسب مصفوفة التصريح في المنظّمة للمصادقة. وبعد المصادقة، يجب إدخال سند اليوميّات العامة في دفتر الأستاذ العام.

يجب تحديث سجل الأصول الثابتة للتصرّف بها، مع استخدام المعلومات الواردة على سند دفتر اليوميّات العامة واستمارة التصرّف بالأصول الثابتة المرفقة.

مع توفّر الضوابط الماديّة، تكون الأصول الثابتة الناقصة نادرة. وعلى رؤساء الإدارة وقسم المالية التطرّق بشكل مشترك إلى الحالات المنكرّة أو البارزة للأصول الناقصة مع المدير التنفيذي.

## مسار أعمال الماليّة ٦,٦ – المحاسبة للنفقات المسبقة الدفع والودائع

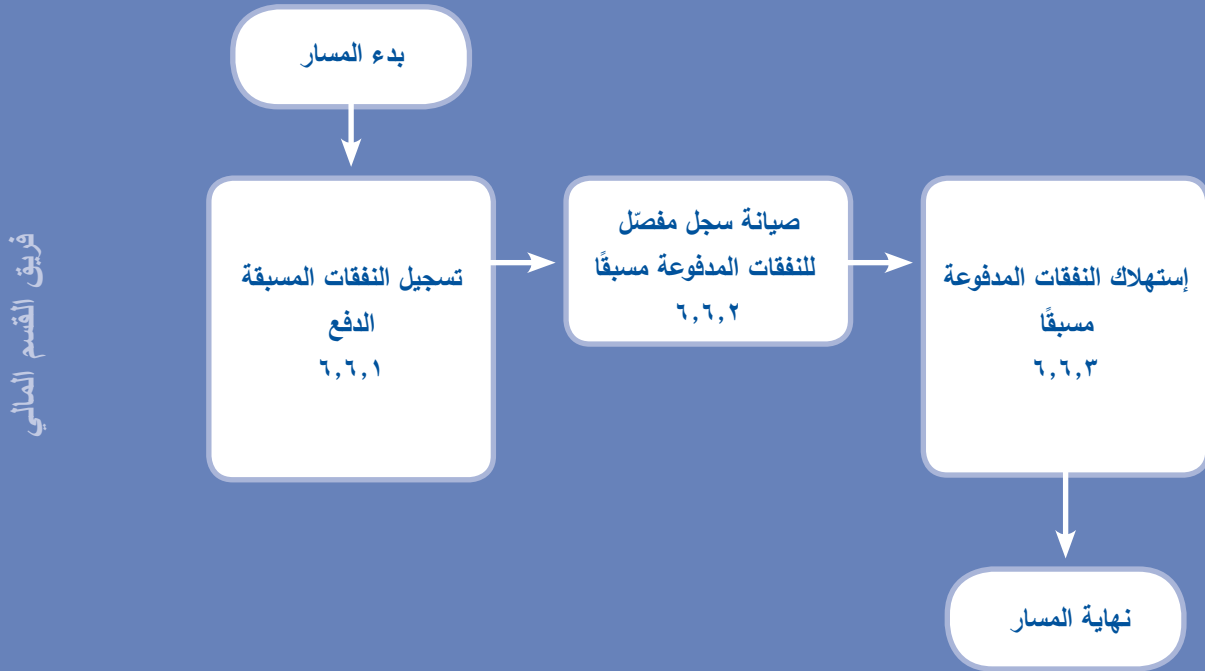
### وصف المسار

يجب اعتبار النفقات المدفوعة مسبقاً لفترات المحاسبة التي تستفيد من هذه النفقات على أنها نفقات مسبقة الدفع. تُفرض كلفة هذه الأصول على النفقات (المُهلكة) على مدى الأشهر المفيدة. على قسم الماليّة في المنظّمة الاحتفاظ بتحليلٍ مُفصّلٍ للبيود المسبقة الدفع المفتوحة من أجل تسهيل مراجعتها والمساعدة على ضمان أن يتمّ إستهلاك الأرصدة بشكل ملائم.

يجب تسجيل الودائع، إذا ما كانت أساسية بالنسبة إلى المنظّمة، على أنها أصول. على عكس النفقات المسبقة الدفع، يجب عدم إستهلاك الودائع التي تُعتبر أصولاً، بما أنها لم تُستهلك في مسار الأعمال ولم تتقلّص قيمتها مع الوقت.

### تدقيق العمل

## المسار ٦,٦ حساب النفقات المدفوعة مسبقاً





في جنوب أفريقيا، تؤمن منظمة محلية غير حكومية "سينوسيزو" SINOSIZO عناية صحية في المنزل ودعمًا للأيتام في المجتمعات المتأثرة بالسيدا في جوار دوربان.

## الخطوة ٦,٦,١ - تسجيل النفقات المسبقة الدفع والمحافظة على سجل داعم مفصل

إسم الخطوة	تسجيل النفقات المسبقة الدفع والمحافظة على سجل داعم مفصل
رقم الخطوة	٦,٦,١
الدور التنظيمي	كاتب الحسابات الدائنة المحاسب
المدخلات	الممارسات المعيارية الموثقة التي وضعها رئيس قسم المالية
المخرجات	قيود المصروفات النقدية تحليل مفصل (سجل أو ورقة عمل)
نقاط الدمج	رئيس قسم المالية
ملخص	في المسار الطبيعي للأعمال، تُجري غالبية المنظمات عمليات الدفع التي تُفيد الفترات المقبلة. من بين الأمثلة الشائعة عن عمليات الدفع المسبق، تلك المحققة مقابل ايجار مكاتب، وأساط تأمين، وعقود صيانة أجهزة كمبيوتر. يجب تسجيل جزء الدفع الذي يُفيد الفترات المقبلة على أنها نفقة مسبقة الدفع. ومن أجل المساعدة في رصد أرصدة النفقات المسبقة الدفع، على قسم المالية الاحتفاظ بتحليل مفصل للبنود المفتوحة المسبقة الدفع.

### الوصف:

#### تسجيل النفقات المسبقة الدفع

يقرر رئيس قسم المالية في المنظمة على أساس أهمية النفقات التي تُعدّ المصروفات بشأنها وأنواعها أيّ منها تعتبر مدفوعات مسبقة. ولا بدّ من إدراج تلك التي تقع دون الحد الأدنى الذي حدده رئيس قسم المالية ضمن النفقات عند تسديدها. كما على رئيس قسم المالية توثيق القرارات وعلى المحاسب الاحتفاظ بنسخ عن القرارات الموثقة في السجلات.

يحقّ للمنظمة إعداد دفتر أستاذ عام منفصل لكل نوع من الدفعات المسبقة أو قد تقرّر الاحتفاظ بالدفعات المسبقة كافة في حساب واحد. وفي حال الاحتفاظ بأنواع عديدة من المدفوعات المسبقة في حساب نفقات مسبقة الدفع واحد لدفتر الأستاذ العام، يجب الحرص على إستهلاك كل تسديد مسبق بشكل ملائم.

#### الاحتفاظ بسجل داعم مفصل

قد يكون السجل المفصل ورقة عمل أو دفتر أستاذ رسمياً (سجل). في حال كان لمنظمة ما أكثر من نوع واحد من النفقات المسبقة التسديد أو حسابات دفتر أستاذ عام متعدّدة، يجب الاحتفاظ بورقة عمل أو بدفتر أستاذ عام منفصل لكل حساب.

من بين أنواع المعلومات التي يجب أن تظهر في كل سجل مفصل ما يلي:

- وصف الدفع المُسبِق
- البائع المورّد
- رقم المعاملة المرجعي
- تاريخ المعاملة
- الفترات التي ستستفيد من الدفع المُسبِق (الفترة التي يُفَق في خلالها الدفع المُسبِق، المحسوبة عادةً بعدد الأشهر)
- مجموع الدفع المسبق
- المبلغ المُنفَق (المُهَلَك) كل شهر
- رصيد الافتتاح الشهري
- الإضافات (المصروفات النقدية)
- التخفيضات (مثلاً، قيود اليوميات العامة لعمليات الإستهلاك الشهرية واسترداد أفساط التأمين)
- رصيد الاقفال الشهري

يجب أن يتوافق رصيد الاختتام الشهري في كل سجل مفصل (في حال استخدام حسابات نفقة مسبقة الدفع متعددة) مع رصيد دفتر الأستاذ العام المقابل لكل حساب. في حال استخدام حساب نفقة مسبقة الدفع واحد ليس إلا، يجب أن يتفق مجموع الأرصدة الختامية للسجلات المفصلة مع رصيد دفتر الأستاذ العام.

على رئيس قسم المالية مراجعة السجلات المفصلة شهرياً حرصاً على أن تكون مفصلة بما يكفي وأن تتفق مع رصيد دفتر الأستاذ العام.

## الخطوة ٦,٦,٢ - إستهلاك النفقات المسبقة الدفع

إسم الخطوة	إستهلاك النفقات المسبقة الدفع
رقم الخطوة	٦,٦,٢
الدور التنظيمي	المحاسب
المدخلات	البيانات من سجلات نفقات مسبقة الدفع مفصلة
المخرجات	قيود اليوميّات العامة
نقاط الدمج	رئيس قسم الماليّة
ملخّص	يجب إدراج الأصول المسبقة الدفع ضمن النفقة في الفترة/ الفترات التي تستفيد المنظمة في خلالها من النفقات الأصليّة. تُعرّف العمليّة التي بموجبها تُدرج أرصدة النفقات المسبقة الدفع ضمن النفقات على أنّها إستهلاك.

### الوصف:

يجب أن يكون موظّف مُعيّن في قسم الماليّة مسؤولاً عن إعداد قيد إستهلاك شهري، يعود إلى سجل/سجلات محاسبية مفصلة للمبلغ المُستهك لكل حساب و/أو لكل نوع دفع مُسبق كل شهر. في حال استخدام جدول لرصد النفقة المدفوعة مسبقاً، يجب إرفاق نسخة عن هذا الجدول بقيد الإستهلاك لكل شهر.

بشكل عام، يتمّ إستهلاك النفقات المسبقة الدفع بشكل متساوٍ على مدى الفترات المفيدة. على سبيل المثال، في حال طلب من منظمة بموجب عقد تسديد إيجار السنة المقبلة مسبقاً، يجب تسجيل التسديد على قسيمة مصروفات نقدية كقيد على النفقات المسبقة الدفع وقيد لحساب النقد في المصرف. في كل شهر من فترة الإيجار، على قسم الماليّة تسجيل قيد على النفقات وقيد لحساب النفقة المدفوعة مسبقاً على سند يوميّات عامة لقاعدة الاثنتي عشرة للإيجار المدفع مسبقاً. مع نهاية فترة الإيجار، يجب إستهلاك الدفع المُسبق للإيجار بالكامل.

في حال الاحتفاظ بأنواع متعدّدة من الدفعات المُسبقة في حساب دفتر أستاذ عام واحد، يجب الحرص على ألا يتخطّى الإستهلاك التراكمي لكل نوع من الدفع المُسبق مبلغ الأصل الأصليّة.

وفي حال لا تتخطّى المنفعة الناشئة عن الدفع المُسبق عمر مشروع محدّد، يجب إستهلاك النفقة المدفوعة مسبقاً ضمن مدة هذا المشروع.



## الخطوة ٦,٦,٣ - تسجيل التأمينات والاحتفاظ بسجل داعم مفصل

إسم الخطوة	تسجيل التأمينات والاحتفاظ بسجل داعم مفصل
رقم الخطوة	٦,٦,٣
الدور التنظيمي	كاتب الحسابات الدائنة المحاسب
المدخلات	الممارسات المعيارية الموثقة التي وضعها رئيس قسم المالية
المخرجات	قيود المصروفات النقدية لائحة مفصلة لأرصدة الودائع المفتوحة كافة
نقاط الدمج	رئيس قسم المالية
ملخص	ليست الودائع، على غرار تلك المطلوبة من قبل شركات التلفون والخدمات، نفقات مسبقة الدفع ويجب تسديدها في حساب أصول منفصلة إذا ما كانت هذه النفقات مهمة بالنسبة إلى المنظمة. إذا كانت التأمينات ثانوية من حيث المبلغ، لا تكون مهمة إلى على مستوى إدراجها في النفقات عند دفعها.

### الوصف:

يجب ألا تكون الودائع تلك التي تشكّل أصولاً مُستهلكة. فعلى قسم المالية الاحتفاظ بلائحة من المبالغ المدرجة في حساب الودائع كافة، على أن تحتوي على رقم السند المرجعي، واسم البائع المورّع، وتاريخ الدفع، والمبلغ المدفوع، ووصف موجز لكل تسديد. ويوصى بأن يحتفظ قسم المالية أيضاً بنسخات عن الوثائق الداعمة ذات الصلة لكل رسم يُفرض على حساب الودائع حتى استرداد الايداع. كما على رئيس قسم المالية مراجعة السجلات المفصلة شهرياً حرصاً على أن تكون مفصلة بما يكفي وأن تتوافق مع رصيد دفتر الأستاذ العام.

في حال قرّر رئيس قسم المالية أنه يجب إنفاق تسديدات الودائع الصغيرة عند تسديدها، يجب توثيق المعايير والحد الأدنى لاتخاذ هذا القرار خطياً.

وفي حال لم تتخطّ المنفعة الناشئة عن الأمانة عمر مشروع ذي صلة مُحدّد، يجب تصفية الأمانة قبل إقفال هذا المشروع.

## مسار أعمال الماليّة ٦,٧ - معالجة الحسابات الدائنة

### وصف المسار

تعتبر المنظمات التي تعمل على أساس الاستحقاق لأهداف المحاسبة دفعاتها الوشيكة على أنها خصوم قبل تسديدها. تُعرّف هذه العمليّة بالحسابات الدائنة. يُساعد استخدام نظام الحسابات الدائنة، سواءً كان يدوياً أو أوتوماتيكياً، على الحرص على تسجيل النفقات وامتلاك الأصول في فترات المحاسبة الملائمة وعلى أن تكون الخصوم المقابلة مكشوف عنها بشكل صحيح عند نهاية كل شهر. كما تُساعد أنظمة الحسابات الدائنة على رصد فواتير البائع المورد المفتوحة حتى تسديدها.

ثم يتم تسجيل معاملات الحسابات الدائنة في وثيقة قيد محاسبية معيارية تُعرّف على أنه سند حسابات دائنة.

### تدفق العمل

## المسار ٦,٤ معالجة الحسابات الدائنة

فريق القسم المالي

معالجة الحسابات الدائنة  
٦,٧,١

## الخطوة ١،٧،٦ - معالجة الحسابات الدائنة

إسم الخطوة	تسجيل التأمينات والاحتفاظ بسجل داعم مفصل
رقم الخطوة	٦،٦،٣
الدور التنظيمي	كاتب الحسابات الدائنة المحاسب
المدخلات	الممارسات المعيارية الموثقة التي وضعها رئيس قسم المالية
المخرجات	قيود المصروفات النقدية لائحة مفصلة لأرصدة الودائع المفتوحة كافة
نقاط الدمج	رئيس قسم المالية
ملخص	ليست الودائع، على غرار تلك المطلوبة من قبل شركات التلغون والخدمات، نفقات مسبقة الدفع ويجب تسديدها في حساب أصول منفصلة إذا ما كانت هذه النفقات مهمة بالنسبة إلى المنظمة. إذا كانت التأمينات ثانوية من حيث المبلغ، لا تكون مهمة إلى على مستوى إدراجها في النفقات عند دفعها.

### الوصف:

لا تُطبَّق هذه العملية على المنظّمات التي تدفع للبايعين الموردين لديها على أساس النقد. فبالنسبة إلى تلك المنظّمات، يتم تسجيل التسديدات كافة (غير مجموع الرواتب والأجور) على سندات مصروفات نقدية ويُدفع للبايعين الموردين فوراً عند استلام السلع أو الخدمات.

### عملية الحسابات الدائنة

تستخدم منظّمات عديدة عملية بديلة حيث يتم تسجيل أنواع التسديدات الوشيكة كافة (غير مجموع الرواتب والأجور) في وثيقة قيد محاسبية معيارية، تُعرف بسند حسابات دائنة، وتُسدّد عندئذ في تاريخ لاحق. بالنسبة إلى المنظّمات التي تتبّع دورة حسابات دائنة، يكون تدفّق العمل على الشكل التالي:

١. للبدء بعملية الحسابات الدائنة، يحصل كاتب الحسابات الدائنة على الوثائق التالية، عند الضرورة:

- من مسؤول توريد المشتريات - أمر الشراء، وطلب الشراء، ووثائق العروض التنافسية، والأساس لاختيار البائع المورّد
- من المورّد - الفاتورة وإشعار الاستلام
- من الكاتب المستلم - إشعار استلام السلع
- من الإدارة أو توريد المشتريات - عقد موقع
- من القسم مقدّم الطلب - طلب التسديد (للخدمات أو التسديدات غير شراء السلع، على غرار سلفات السفر)

٢. ثم يُقارن كاتب الحسابات الدائنة الوثائق المستلمة ويراجعها كما هو وارد أدناه:

- في حال كانت المعاملة لشراء سلع، يُقابل كاتب الحسابات الدائنة التوصيفات، والكميات، وأسعار الوحدة حسب فاتورة المورد الموزع وإشعار التسليم مع تلك الواردة في أمر الشراء وإشعار تسليم السلع.
- في حال كانت المعاملة لخدمة متعاقد بشأنها، يُقابل كاتب الحسابات الدائنة فاتورة البائع الموزع بشروط العقد و طلب الدفع.
- ٣. في حال كانت المعاملة لأي نوع دفع آخر، على غرار سلفة سفر، يُراجع الكاتب استمارة الطلب للموافقات الخاصة ومعلومات ترميز الحسابات والأرصدة المفتوحة لرؤية إذا كان التسديد المطلوب يتماشى مع سياسات المنظمة.
- ٤. في إطار الاستكمال المرضي لعملية المراجعة، يُعدّ كاتب الحسابات الدائنة سند حسابات دائنة ويُرفق به وثائق داعمة. يتمّ القيد على سند الحساب/الحسابات الملائم(ة) بالنسبة إلى الحسابات الدائنة والقيد للحسابات الدائنة. كما يُعدّ الكاتب استمارة طلب دفع في حال عدم الحصول عليه بشكل مسبق ويُقدّم السند والطلب إلى مسؤول المنظمة المعين للموافقة. ومن ثم يُرفق كاتب الحسابات العامة استمارة طلب التسديد الموافق عليه بالسند ويعرض السند على دفتر الأستاذ العام أو سجل (سند) الحسابات الدائنة، في حال الضرورة.
- ٥. عندما يحين الوقت للتسديد، يُعدّ كاتب الحسابات الدائنة شيك المصروفات ويُرسّل الشيك والسند إلى المسؤول المعين للتوقيع والموافقة عليهما. يتمّ تسجيل المصروفات في دفتر يوميّات المصروفات النقديّة كقيد على الحسابات الدائنة وقيد للنقد. يجب أن يحتوي الشيك، أو نسخة الشيك، أو أرومة الشيك (في حال توفّرها) على إحالة إلى رقم/أرقام مرجعيّة لمعاملة سند الحسابات الدائنة ذات الصلة.
- ٦. متى تمّ التوقيع على الشيك، يسلم إلى المورد/الجهة المدفوع لها. في حال استلام الجهة المدفوع لها أو الممثل المؤهل للجهة المدفوع لها للشيك، سيطلب من هذا الفرد التوقيع على إشعار استلام التسديد. يجب إرفاق إشعار الاستلام للجهة المدفوع لها ونسخة عن الشيك الموقع عليه بالسند. وعندئذ، تُلغى رزمة السند وتُحفظ في السجلات.

## مسار أعمال الماليّة ٦,٨ - المحاسبة للخصوم المستحقة

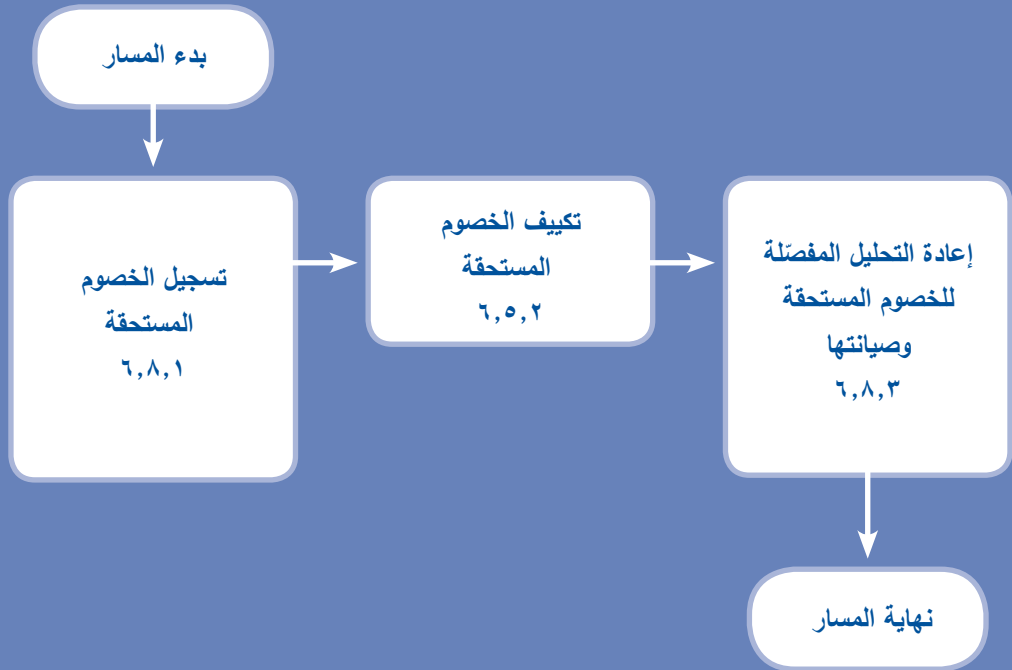
### وصف المسار

الخصوم مبالغ مستحقة لمنظمة ما. بالنسبة إلى منظمة تعتمد على أساس الاستحقاق، على قسم الماليّة تسجيل أي دين متكبّد، إنّما غير مسدّد (مدفوع) في خلال شهر مُعيّن كخصوم. أحياناً، قد يكون من الضروري تسجيل استحقاق ما في حال عدم إعداد خصوم في مسار العمل الطبيعي، يُساهم في الحرص على الكشف عن نفقات المنظمة، وأصولها، وخصومها بشكل مناسب في نهاية الشهر.

### تدفق العمل

## المسار ٦,٨ محاسبة الخصوم المستحقة

فريق القسم المالي



## الخطوة ٦,٨,١ - تسجيل الخصوم المستحقة

إسم الخطوة	تسجيل الخصوم المستحقة
رقم الخطوة	٦,٨,١
الدور التنظيمي	المحاسب رئيس قسم المالية
المدخلات	تقديرات الإدارة معايير السياسة التنظيمية المتطلبات النظامية للحكومة المحلية الخدمات الاستشارية المهنية (المحامون، شركات المحاسبة، الأكثوريون)
المخرجات	قيود دفتر اليومية العامة
نقاط الدمج	رئيس قسم المالية المكتب التنفيذي الخبراء الخارجيون
ملخص	تتكبد المنظمات بشكل منتظم النفقات التي س تُسدد في المستقبل. حرصاً على قيد هذه النفقات في الفترة الزمنية الملائمة، على المنظمات التي تحتفظ بسجلاتها على أساس الاستحقاق إعداد خصوم مستحقة في الأشهر التي تكبدت المنظمة فيها النفقات.

### الوصف:

توصى المنظمة بإعداد حساب دفتر أستاذ عام منفصل للخصوم المستحقة لكل نوع استحقاق متكرر ومهم. تُسجل الخصوم المستحقة في سندات دفتر اليومية العام على أنها قيد على حسابات النفقات الملائمة وقيد لأحد حسابات (الخصوم) النفقات المستحقة أو أكثر.

أدناه أنواع النفقات التي تحتاج إلى الاستحقاقات عادة:

- المعاشات التقاعدية
- نهاية خدمة الموظفين
- رواتب الموظفين وأجورهم (بما في ذلك العطل) المكتسبة، إنما غير المدفوعة بعد
- النفقات التشغيلية العادية المتكبدة، إنما لم يقدم الموردون مقابلها فواتير في نهاية شهر معين\*
- الخطر المرتبط بالاحتيايل أو بالدعاوى القانونية\*\*

على رئيس قسم المالية اتخاذ القرار بشأن تاريخ إعداد خصوم مُستحقة أو تصفيته وإرفاق الوثائق الداعمة لسبب الاستحقاق بسند دفتر اليومية العامة. في حال كان السبب للاستحقاق سريعاً من حيث طبيعته، على رئيس قسم المالية الاحتفاظ بالوثائق في السجلات ويجب إرفاق ملاحظة لهذه الغاية بسند دفتر اليومية العامة.

- \* في حال حصول المنظمة على سلع وعلى فاتورة المورد الموزع، إتما لم تدفع بعد إلى المورد الموزع قبل نهاية شهر معيّن، يجب تدوين الخصوم على أنّها حساب دائن، لا نفقة مستحقة.
- \*\* يجب إدراج النفقات الناشئة عن الاحتيال أو الدعاوى القانونية في هبات الجهات المانحة.

## الخطوة ٦,٨,٢ - تكييف الخصوم المستحقة

إسم الخطوة	تكييف الخصوم المستحقة
رقم الخطوة	٦,٨,٢
الدور التنظيمي	المحاسب
المدخلات	توجيهات إلى رئيس قسم المالية تبليغات من أطراف خارجية
المخرجات	قيود دفتر يوميات عام
نقاط الدمج	رئيس قسم المالية
ملخص	يجب مراجعة الخصوم المستحقة شهرياً وتكييفها عند الضرورة.

### الوصف:

عند تسديد خصوم بالكامل أو جزئياً، يجب عكس جزء الخصوم الذي تمّ تسديدها (دفعها) في سند دفتر يوميات عام كقيد على حساب الخصوم المستحقة وقيد للحساب الذي أضيف إلى قيد الاستحقاق. ثمّ مقابلة القيد العكسي وسند الدفع وإدراج شرح للعكس على سند العكس.

في حال قرّرت الإدارة أن الاستحقاق المرتبط بنشاط غير هبة، بشكل كامل أو جزئي، لم يعد ضرورياً، يجب عكس جزء الاستحقاق الذي لم يعد ضرورياً وإرفاق شرح لماذا لم يعد جزء الاستحقاق ضرورياً بسند دفتر اليوميات العام.

في حال إضافة المنظّمة نفقة مسموحاً بها مقابل هبة، إنّما حدّدت إذا لم يعد الاستحقاق، جزئياً أو بالكامل، ضرورياً، يجب عكس جزء الاستحقاق الذي لم يعد ضرورياً. وفي حال كانت الهبة لا تزال ناشطة، على القيد للنفقة الحدّ من السحب النقدي المقبل أو إعادة التسديد من الجهة المانحة لهذه الهبة. في حال إقفال الهبة، يجب التسديد إلى الجهة المانحة للهبة مقابل مبلغ عكس النفقة. يجب إدراج شرح السبب لتخفيض الخصوم في سند دفتر اليوميات العام وتسديد الخصوم المستحقة كافة المحجوزة لهبة أو لمشروع قبل إقفال الهبة أو المشروع.

في حال اعتماد خصوم مستحقة على تقدير يجب تكييفه، يجب تأمين إدراج الشرح والأساس للتكييف على سند دفتر اليوميات العام.

على الجهة الموافقة المناسبة التوقيع على قيود المحاسبة كافة للتكيفات أو عمليات العكس للاستحقاقات القائمة.



## الخطوة ٦,٨,٣ - إعداد تحاليل مفصلة للخصوم المستحقة والاحتفاظ بها

إعداد تحاليل مفصلة للخصوم المستحقة والاحتفاظ بها	إسم الخطوة
٦,٨,٣	رقم الخطوة
المحاسب	الدور التنظيمي
تحليل حساب الشهر السابق مراجعة نشاط دفتر الأستاذ العام للشهر الحالي	المدخلات
تحليل الحساب للشهر الحالي	المخرجات
رئيس المالية	نقاط الدمج
من أجل المساهمة في رصد أرصدة النفقة المستحقة، على قسم المالية إعداد تحاليل حسابات محدثة لأرصدة النفقات المستحقة في نهاية كل شهر.	ملخص

### الوصف:

يجب إعداد تحليل حساب مفصل لكل نوع من أنواع الاستحقاق. ويوصى بتحديث تحليل الحساب شهرياً وتغطية السنة المالية الكاملة.

أدناه أنواع المعلومات التي يجب أن تظهر في تحليل الحساب لكل نوع من أنواع الاستحقاق:

- وصف الاستحقاق
- الطرف الذي تستحق الخصوم له
- أساس الاستحقاق (كيفية احتسابه)
- رصيد الاستحقاق في بداية الشهر
- الإضافة/الإضافات إلى كل استحقاق (الإشارة إلى المبلغ، ورقم المعاملة، وتاريخ المعاملة) في خلال الشهر
- التخفيضات في كل استحقاق (الإشارة إلى المبلغ، ورقم المعاملة، وتاريخ المعاملة) في خلال الشهر
- رصيد الاستحقاق في نهاية الشهر

يجب أن يتوافق رصيد الاقفال الشهري المبلغ عنه في كل تحليل حساب مع رصيد الاقفال في حساب دفتر الأستاذ العام المقابل. وعلى رئيس قسم المالية مراجعة تحاليل الحساب شهرياً حرصاً على إعدادها بشكل ملائم وعلى توافقها مع رصيد/أرصدة دفتر الأستاذ العام.

## مسار أعمال الماليّة ٦,٩ - تسجيل الواردات

### وصف المسار

سيركز هذا القسم على الواردات الناشئة عن المساهمات النقديّة، والهبات النقديّة، والتبرّعات العينيّة. وتختلف المعالجة الحسابيّة للأموال المستلمة بحسب ما إذا وضعت الجهة المانحة أي شروط خاصة على التمويل المؤمّن إلى المنظّمة. قد تُقرض قيود أو شروط على استخدام الأموال، والفترة الزمنيّة التي ستُتفّق الأموال في خلالها، والتبليغ، أو في مجالات أخرى. وتوصى المنظّمة بالاحتفاظ بحسابات منفصلة لأنواع التمويل المختلفة التي تتوقّع الحصول عليها أو أي إيرادات تتوقّع توليدها، ممّا يُسهّل إدارة عمليّة التحليل والإبلاغ.

### تدفّق العمل

## المسار ٦,٩ تسجيل العائدات

فريق القسم المالي

المهامّة بالعائدات  
٦,٩,١

العائدات - الهبات  
٦,٩,٢

العائدات - عينيّة  
٦,٩,٣

## الخطوة ٦,٩,١ - تسجيل المساهمات النقدية

إسم الخطوة	تسجيل المساهمات النقدية
رقم الخطوة	٦,٩,١
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية
المدخلات	هدية الجهة المانحة
المخرجات	بطاقة المقبوضات النقدية أو إشعار بالمساهمة (نموذج أو رسالة) بطاقة ايداع مصرفية سند دفتر يوميات المقبوضات النقدية
نقاط الدمج	موظفو جمع الأموال المدير التنفيذي
ملخص	يتم تحديد المساهمات على أنها تحويلات أصول غير مشروطة من جهة مانحة. «غير مشروطة» أي أن الأصول تعود مباشرة إلى الممتلي، حتى في حال وجود قيد على هدف استخدامها أو على الوقت الذي ستصبح فيه متوفرة للاستخدام في المستقبل.

### الوصف:

أدناه مواصفات نموذجية للمساهمات النقدية:

- ما من اتفاق، غير تحقيق نية الجهة المانحة المُقيدة (في حال وجودها)
- لا مسؤولية تعاقدية لإعادة أي من الأموال
- لا ضرورة لإعداد تقارير مالية رسمية
- يكون التمويل عادةً من أطراف خاصة، لا من هيئات عامة

يتم تسجيل مساهمة نقدية على سند مقبوضات نقدية. القيد المحاسبي الذي يُجره قسم المالية لتسجيل محاسبة نقدية هو على الشكل التالي:

- حساب مصرفي مدين
- حساب واردات مساهمات دائنة



في لاوس، لا تزال الإعاقة يُساء فهمها ويبقى التمييز شائعاً. تعمل منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مع السكان المحليين لتعزيز تقبل الآخر والتأكد من أن الأطفال كلهم يحظون بفرصة للتعلّم.

## الخطوة ٦,٩,٢ - تسجيل واردات الهبات

إسم الخطوة	تسجيل واردات الهبات
رقم الخطوة	٦,٩,٢
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية مسؤولو المشروع
المدخلات	اتفاق الهبة
المخرجات	بطاقة ايداع مصرفي إثبات على تحويل داخل
نقاط الدمج	التعاون مع الجهات المانحة، ومسؤولي المشاريع، والمستفيدين الثانويين من الهبة
ملخص	الهبات، (بما في ذلك الهبات الفرعية) أو الاتفاقات التعاونية، ترتيبات حيث للمنظمة علاقة تمويل تعاقدية تُعطي جهة مانحة بموجبها دعماً مالياً مقابل تأمين المنظمة أو المستفيد الثانوي من الهبة لخدمات برنامج محدّدة

### الوصف:

يُطلب من المنظمات عادةً إتخاذ الخطوات التالية لتقديم طلب للحصول على هبات:

- توقيع اتفاق مع الجهة المانحة والاتفاق على شروطه المحدّدة
- تقديم ميزانية على أساس بنود للحصول على موافقة الجهة المانحة
- إعادة الأموال غير المنفقة إلى الجهة المانحة
- رفع التقارير المالية الرسمية إلى الجهة المانحة
- الامتثال لأنظمة الجهات المانحة المطبّقة أو متطلّباتها في مجال إدارة الهبة

يجب تسجيل واردات الهبة كل شهر تتكبّد المنظمة في خلاله نفقات منطقيّة، ومسموحاً بها، وقابلة للتخصيص مقابل الهبة. عادةً، الخطوات المتبّعة هي التالية:

١. يجب تسجيل أموال الهبة المتلقّاة مُسبقاً كخصوم لصالح الجهة المانحة عند استلامها.

أ. النقد المدين

ب. حساب الهبات الدائن

٢. يتمّ تكبّد النفقة المسموح بها عندما تكون منطقيّة.

أ. النفقة المدينة

ب. النقد الدائن

٣. على الأقل شهرياً، عند تكبّد النفقات مقابل الهبة، يجب الاعتراف بوارادات الهبة وتخفيض الخصوم.

أ. حساب الهبات المدينة

ب. واردات الهبات الدائنة

في كل شهر، على رئيس قسم المالية تحقيق التسوية بين مجموع النقد المستلم من الجهة المانحة والواردات المسجلة مقابل الهبة والخصوم المستحقة لصالح الجهة المانحة للهبة.

## الخطوة ٦,٩,٣ - تسجيل المساهمات العينية

إسم الخطوة	تسجيل المساهمات العينية
رقم الخطوة	٦,٩,٣
الدور التنظيمي	رئيس قسم المالية
المدخلات	التبرعات الوثائق لدعم القيمة المُعطاة إلى التبرّع
المخرجات	سند دفتر اليوميات العام
نقاط الدمج	التعاون مع الجهات المانحة، ومسؤولي المشاريع، وجامعي الأموال، والمدير التنفيذي
ملخص	يتمّ تحديد الواردات العينية على أنها تبرّعات سلع وخدمات من منظمة لا تطلب أي شكل دفع في المقابل.

### الوصف:

يُمكن لمحاسبة التبرّعات العينية أن تكون معقدة. فحتاج المنظمة إلى أن تفهم تماماً تعقيد قيود المحاسبة والقيود الملائمة من أجل تسجيل تبرّعات عينية في دفتر أستاذها العام. كما تدعو الحاجة إلى فهم القوانين المحليّة، وأنظمة الجهات المانحة في حال وجودها، وممارسات المحاسبة المقبولة للسلع الأوليّة غير الموزّعة، عندما تكون الواردات قد سجّلتها الوكالة المانحة أصلاً.

١. يتمّ تقييم التبرّعات العينية التي تحصل عليها منظمة ما عادةً وتسجيلها في دفتر الأستاذ العام كواردات. قد تنشأ قيمة السلع والخدمات عن الجهة المانحة أو يُمكن للمنظمة إجراء تحليل سوق من أجل وضع قيمةً بالنسبة إلى البند أو الخدمات المستلمة.

٢. عند انتهاء التقييم لهديّة عينية غير مقيّدة، على قسم المالية تسجيل القيد التالي للتبرّع في دفتر الأستاذ العام:

- حساب النفقة/الأصول الثابتة/الجردة الملائمة المدين
- الواردات العينية الدائنة

٣. في حال كان حساب جردة مدينًا عند استلام السلع، يجب وضع نظام موثّق لتخفيف الجردة عند إزالة السلع من الجردة لاستخدام المنظمة أو للتوزيع على المستفيدين. ويكون قيد المحاسبة لتخفيف بنود الجردة المكتسبة عبر مصدر غير هبة على الشكل التالي:

- نفقة مدينة
- جردة دائنة

٤. بالنسبة إلى المشاريع المموّلة بهبة، عند استلام السلع، يجب تسجيل القيد التالي:

- حساب نفقة/أصول ثابتة/جردة ملائمة دائن

ب. حساب هبة دائنة

٥. بالنسبة إلى المشاريع الممولةً بهبة، عند استخدام السلع الواردة في الجردة أو الموزعة، يجب تسجيل القيود الضرورية على الشكل التالي:

أ. النفقة المدينة

ب. الجردة الدائنة

ت. حساب الهبة المدين

ث. واردات الهبة الدائنة

## مسار أعمال الماليّة ٦,١٠ - معالجة مجموع الأجرور والرواتب

### وصف المسار

يتألف مجموع الأجرور والرواتب من رواتب الموظّفين كافةً، والأجرور، والعلاوات، والمنافع النقديّة، والتخفيضات. كما تشمل وظيفة مجموع الأجرور والرواتب معالجة الجداول الزمنيّة/وثائق إعداد تقارير الجهود. فعلى ربّ العمل الاحتفاظ بالسجلات كافةً المرتبطة بمجموع الأجرور والرواتب. وتشمل هذه السجلات تواريخ الرواتب والأجرور وتخفيضات الأجرور والرواتب كافةً للفترات الزمنيّة بموجب ممارسات الأعمال المعياريّة والنظام الداخلي.

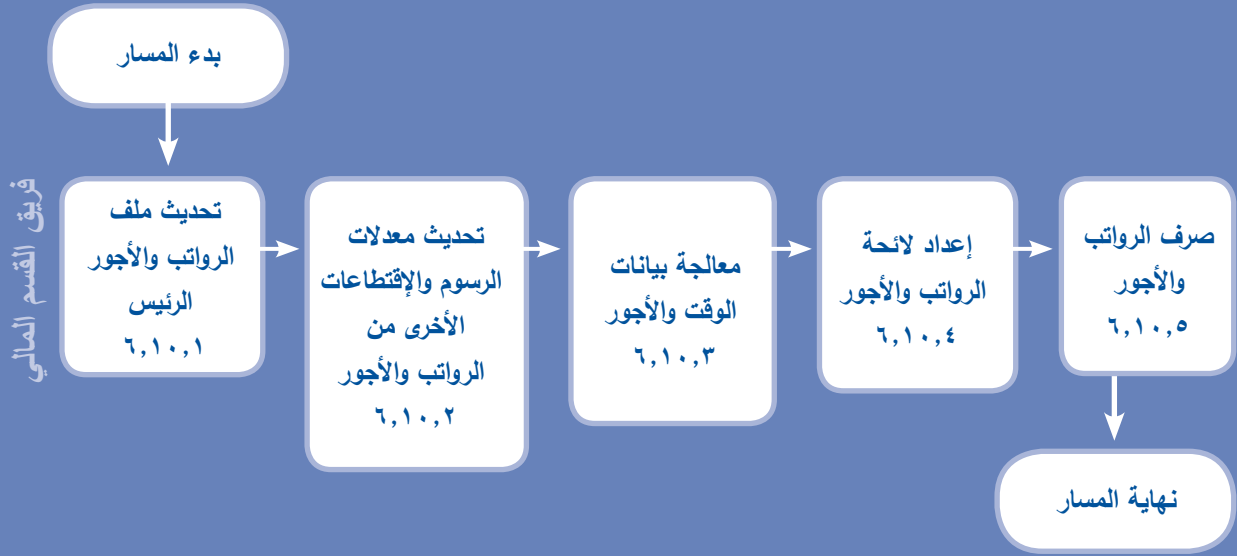
أدناه المواصفات الأساسيّة لنظام مجموع الرواتب والأجرور:

- يتمّ الاحتفاظ بسجلات الرواتب الأساسيّة بالنسبة إلى الموظّفين كافةً تُظهر معدلات الدفع الحاليّة، والعلاوات، والتخفيضات النظاميّة والطوعيّة
- يُعدّ قسم الماليّة مجموع الأجرور والرواتب وقواسم الرواتب أو إشعارات الدفع، مع استخدام المعلومات التي أرسلها قسم الموارد البشريّة
- يجب تسديد أجرور الموظّفين المنتظمين بدوام كامل بواسطة شيك أو حوالة مصرفيّة
- قد يُدفع إلى الموظّفين المؤقتين نقدًا عند مصادقة الإدارة

يجب أن تكون وظيفة مجموع الأجرور والرواتب مستقلّة عن وظيفة الموارد البشريّة. وبسبب الطبيعة الحساسّة والسريّة لمجموع الأجرور والرواتب، يجب إدارتها بعناية وجديّة كبيرتين.



## المسار ٦,١٠ معالجة الرواتب والأجور



## الخطوة ٦,١٠,١ - تحديث ملف مجموع الأجور والرواتب الأساسي

إسم الخطوة	تحديث ملف مجموع الأجور والرواتب الأساسي
رقم الخطوة	٦,١٠,١
الدور التنظيمي	كاتب/محاسب مجموع الأجور والرواتب
المدخلات	استمارة عمل الموظّفين
المخرجات	الملف الأساسي المحدث لمجموع الأجور والرواتب
نقاط الدمج	الموارد البشرية
ملخص	ينطوي النشاط الأول في دورة مجموع الأجور والرواتب على تحديث الملف الأساسي لمجموع الأجور والرواتب بالتوافق مع قسم الموارد البشرية لعكس الأنواع المختلفة للتغيرات في مجموع الأجور والرواتب، التي تشمل التوظيفات الجديدة، ونهاية الخدمة، والتغييرات في المناصب ومعدّلات الدفع، والتغييرات في التخفيضات الاستثنائية أو الطوعية، والتغييرات في أرقام الحسابات المصرفية.

### الوصف:

- عند تحديث ملفات مجموع الأجور والرواتب، على قسم المالية أخذ ما يلي بالاعتبار:
- بالنسبة إلى كل موظّف، يتم الاحتفاظ بسجل رواتب أساسي، ممّا يشكّل سجلاً دائماً للبيانات يتم إدراجه في مجموع الأجور والرواتب الشهري ويحتفظ قسم الموارد البشرية به، بالإضافة إلى ملفات الموظفين، بالنسبة إلى الموظفين كافةً.
  - يتلقّى قسم المالية التغييرات في سجلات الموظفين الدائمين من قسم الموارد البشرية من خلال استخدام استمارة تعديل سجل الرواتب الأساسي الموافق عليه، الذي غالباً ما يُعرف به على أنه استمارة عمل الموظّفين. تُصدّر استمارات عمل الموظّفين لكل تغيير في المنصب أو في اقتطاعات الموظّفين.
  - من المهم إدخال تغييرات في مجموع الأجور والرواتب في الوقت المناسب وعكسها في فترة دفع الأجور والرواتب الملائمة
  - في خلال كل فترة دفع أجور ورواتب، يجب تسوية ملف مجموع الأجور والرواتب الأساسي مع ملفات الموظفين في قسم الموارد البشرية بالنسبة إلى كلّ موظّف
  - على قسم المالية تزويد قسم الموارد البشرية بتاريخ الانتهاء لتقديم إشعارات تكييف الرواتب لإعطاء الوقت الكافي لمعالجة مجموع الأجور والرواتب الحالي

## الخطوة ٢,١٠,٢ - تحديث معدّلات الضريبة واقتطاعات أخرى من الأجر والرواتب

إسم الخطوة	تحديث معدّلات الضريبة واقتطاعات أخرى من الأجر والرواتب
رقم الخطوة	٢,١٠,٢
الدور التنظيمي	كاتب/محاسب مجموع الأجر والرواتب
المدخلات	إشعارات الضريبة استمارات عمل الموظّفين مذكرات (الإدارة) للموارد البشرية
المخرجات	سجل مجموع الأجر والرواتب الملف الأساسي المحدث لمجموع الأجر والرواتب
نقاط الدمج	سلطة الواردات المحليّة - الخارجيّة قسم الإدارة/الموارد البشرية - الداخلي
ملخص	يقضي النشاط الثاني في دورة مجموع الأجر والرواتب بتحديث المعلومات بشأن معدّلات الضريبة واقتطاعات أخرى. يُحدث قسم الماليّة هذه التغيرات عندما يتلقّى إشعارًا بالتغيرات في معدّلات الضريبة وفي اقتطاعات أخرى من مجموع الأجر والرواتب.

### الوصف:

تأتي الإشعارات المتعلقة باقتطاعات الأجر والرواتب من مصادر داخلية وخارجية. عادةً، تأتي الإشعارات الخارجية المتعلقة بالتغيرات في معدّلات الضريبة من السلطات النظامية المحلية. ويوصى بأن تحصل المنظمة على رأي مهني بشأن تطبيق ضرائب مجموع الأجر والرواتب. ويتم الحصول عادةً على الإشعارات المتعلقة باقتطاعات أخرى من قسم الإدارة/الموارد البشرية للمنظمة على شكل استمارات عمل للموظّفين (إذا ما كانت موجهة إلى موظّف أو عدّة موظّفين محدّدين) أو مذكرات رسمية (في حال كانت تطبّق على الموظّفين كافةً أو على بعض فئات الموظّفين). يتمّ استخدام هذه المدخلات من أجل تحديث الملف الأساسي لمجموع الأجر والرواتب.

## الخطوة ٦,١٠,٣ - معالجة الوقت وبيانات الحضور

إسم الخطوة	معالجة الوقت وبيانات الحضور
رقم الخطوة	٦,١٠,٣
الدور التنظيمي	كاتب/محاسب مجموع الأجور والرواتب
المدخلات	جداول الموظّفين الزمنية
المخرجات	توزيع العمل سجل مجموع الأجور والرواتب
نقاط الدمج	رؤساء الأقسام أو الوحدات
ملخص	تقضي الخطوة الثالثة في دورة مجموع الأجور والرواتب بمعالجة وقت كل موظّف وبيانات حضوره.

### الوصف:

يوصى بمعالجة الجدول الزمني من قبل قسم المائيّة في المنظمة. في حال قام قسم الموارد البشرية في المنظمة بالوظيفة حسب مقتضيات النظاميّة، على الموظّف الذي يضطلع بهذا الدور عدم الالتزام بمهمّات أخرى مرتبطة بمجموع الأجور والرواتب.

وعلى المنظمة الاحتفاظ بنظام حفظ الوقت لرصد رواتب الموظّفين وأجورهم المفروضة على المشاريع. فنقتضي جهات مانحة عديدة لهبات استخدام الجداول الزمنية الفرديّة لتوثيق وقت عمل الموظّفين في إطار هباتهم. تمّ تطوير هذا القسم مع الافتراض أن المنظمة تطلب جداول زمنية فرديّة.

يجب الإبلاغ عن المعلومات التالية، بنسبة دنيا، في الجدول الزمني:

- إسم الموظّف (الإسم والشهرة)
- رقم تعريف الموظّفين
- الأنشطة المناطة في خلال فترة دفع الأجور والرواتب (قد تُستخدَم الرموز الرقمية لهذه الغاية)
- ساعات العمل كلّ يوم
- العطل المدفوعة (مثلاً، العطل والإجازة)
- توقيع الموظّف
- توقيع المشرف على الموظّف
- التواريخ التي في خلالها أُجري النشاط المُبلّغ عنه

على كل موظّف تقديم جدول زمني لكلّ فترة دفع أجور ورواتب من خلال استمارة معيارية للمنظمة. يجب تقديم الجدول الزمني إلى المشرف المباشر على الموظّف للمصادقة ومن ثم توجيهه من المشرف إلى الموظّف الذي يُعالج الجداول الزمنية. قد تكون عمليّات إعداد الجداول الزمنية وتقديمها يدويّة أو ممكنة.

على الجدول الزمني احترام المعايير التالية:

١. اتخاذ قرار لجهة النشاط الفعلي للموظف الذي يُعدّ التقارير.
٢. إظهار ساعات عمل الموظف كافةً والأنشطة المرتبطة بالعمل كافةً التي التزم الموظف بالإبلاغ عنها على الجدول الزمني.
٣. إذا ما كانت ممارسة المنظمة تقضي بتقديم الجداول الزمنية يدويًا، إعداد الجدول الزمني بواسطة الحبر وتوقيعه وتاريخه من قبل الموظف المسؤول عن الإبلاغ.
٤. إعداد الجدول بشكل يتماشى مع فترة دفع الأجور والرواتب للموظف، إتما ليس بوتيرة دون الوتيرة الشهرية (راجع المثل أدناه).

لإعطاء الوقت لمعالجة الجدول الزمني ومجموع الأجور والرواتب، يجب إنهاء فترة إعداد تقارير الجدول الزمني الأجراء قبل نهاية فترة دفع مجموع الأجور والرواتب، بما أن الأجراء يتقاضون عادةً أجرهم في الوقت الحالي. بما أن أجر الموظفين المتعاقدين بالساعة رهن بالساعات التي يعملونها، يتقاضى هؤلاء الموظفون عادةً أجرهم على شكل متأخرات. وبالتالي، قد تختلف تواريخ إنهاء الجداول الزمنية بين الأجراء والموظفين المتعاقدين بالساعة.

## مثل عن إنتهاء الجدول الزمني الأجراء

في هذا المثل، يُفترض ما يلي:

- يُدفع للأجراء شهرياً في اليوم الثلاثين من الشهر التقويمي
- تكون فترة دفع الأجور والرواتب حتى نهاية الشهر التقويمي
- تستغرق معالجة الجداول الزمنية وإعداد مجموع الأجور والرواتب خمسة أيام عمل
- عادةً، يتمّ الطلب من الموظفين إنهاء جداولهم الزمنية في اليوم الثالث والعشرين من الشهر التقويمي

في هذه الحالة، سيكون توزيع العمل (نفقات الرواتب الإجمالية المُدرجة في كل مركز كلفة) لفترة الجدول الزمني الممتدة من ٢٤ تشرين الأول/أكتوبر إلى ٢٣ تشرين الثاني/نوفمبر الأساس لمجموع الأجور والرواتب الشهري بالنسبة إلى الأجراء للشهر المنتهي في ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر. على الرواتب الإجمالية حسب توزيع العمل للشهر المعني المنتهي في ٢٣ تشرين الثاني/نوفمبر الموافق مع مجموع الأجور والرواتب الشهري الإجمالية للشهر المنتهي في ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر.

## الخطوة ٤،١٠،٦ - إعداد مجموع الأجور والرواتب وتسجيلها

إسم الخطوة	إعداد مجموع الأجور والرواتب وتسجيلها
رقم الخطوة	٦،١٠،٤
الدور التنظيمي	كاتب/محاسب مجموع الأجور والرواتب
المدخلات	جداول الموظّفين الزمنيّة
المخرجات	سجل مجموع الأجور والرواتب قيد دفتر اليوميّات العام
نقاط الدمج	غير متوافقة
ملخص	تقضي الخطوة الرابعة في دورة مجموع الأجور والرواتب بإعداد مجموع الأجور والرواتب. يجب توثيق كل مجموع أجور ورواتب في تقرير يُعرّف على أنّه سجل مجموع الأجور والرواتب، يحتوي على أسماء الموظّفين الذين تقاضوا أجرهم في خلال الفترة الزمنيّة ومعدّلات الأجور والرواتب، ونسبها الإجماليّة، واقتطاعاتها، ومجموعها الصافي.

### الوصف:

يتمّ تلخيص مجموع الأجور والرواتب للموظّفين كافةً على الشكل التالي:

١. جمع نفقات الرواتب والأجور، وجزء الضرائب على الأجور والرواتب المفروضة على رب العمل، ومنافع وعلوات أخرى حسب كل مركز كلفة أو رمز كلفة آخر.
٢. جمع مجموع الأجور والرواتب الصافية للموظّف حسب نوع الدفع (مثلاً تسديدات مصرفيّة، أو مال نقدي، أو شيكات).
٣. احتساب اقتطاعات مجموع الأجور والرواتب للتحويلات التالية إلى الأطراف الملائمة.

من ثم يأتي إعداد قيد محاسبي لتسجيل الأجور والرواتب. يجب أن يتوافق توزيع نفقات الأجور والرواتب للمشاريع والأقسام المتنوّعة للمنظمة كما هو وارد في القيد المحاسبي مع توزيع أعباء الوقت على الجداول الزمنيّة للموظّفين.

حرصاً على الدقّة، يجب التسوية بين مجموع الأجور والرواتب الإجمالي للفترة الحالية، من جهة، والمجموع للفترة السابقة، من جهة أخرى، من خلال استخدام إستمارة تسوية معيارية.

عند الانتهاء، يُقدّم كل من سجل مجموع الأجور والرواتب، وتلخيصات مجموع الأجور والرواتب، واستمارة تسوية مجموع الأجور والرواتب، والقيد المحاسبي للأجور والرواتب عندئذ إلى مستوى الإدارة الملائم للموافقة.

وعلى قسم الماليّة تسجيل الخصوم للمبالغ المحجوزة وتسديد المبالغ المستحقة حسب المهل الزمنيّة النظاميّة.

## الخطوة ٦,١٠,٥ - صرف مجموع الأجر والرواتب

إسم الخطوة	صرف مجموع الأجر والرواتب
رقم الخطوة	٦,١٠,٥
الدور التنظيمي	كاتب/محاسب مجموع الأجر والرواتب
المدخلات	الوثائق الموافق عليها
المخرجات	قيود المصروفات النقدية، شيكات الدفع/تسديدات إلى الموظّفين والجهات المدفوع لها المعنية
نقاط الدمج	سلطات الموافقة، محاسب/كاتب الحسابات الدائنة، أمين الصندوق، الموظّون
ملخص	تقضي الخطوة الأخيرة في دورة مجموع الأجر والرواتب بصرف تسديد مجموع الأجر والرواتب الصافي إلى الموظّفين وتسديد المبالغ المحجوزة إلى الأطراف المعنية.

### الوصف:

تقضي عملية صرف مجموع الأجر والرواتب بأداء المهمات التالية:

١. متى تمت الموافقة على سجل مجموع الأجر والرواتب، وملخصه، واستمارة تسويته، وقيد دفتر اليومية العام لمجموع الأجر والرواتب، تُوزّع عندئذ هذه الوثائق إلى الموظّفين المعيّنين من أجل إعداد الدفع إلى الموظّفين والجهات المدفوع لها المعنية بالنسبة إلى اقتطاعات الرواتب، عندما يقتضي ذلك.
٢. يتم إعداد سندات المصروفات النقدية دعماً لتسديد الرواتب واقتطاعات الأجر والرواتب.
  - أ. بالنسبة إلى الموظّفين الذين يتقاضون أجورهم ورواتبهم نقداً، يتم إصدار شيك إلى أمين الصندوق للقبض والدفع.
  - ب. بالنسبة إلى الموظّفين الذين يتقاضون أجورهم ورواتبهم بواسطة شيك، تُعدّ شيكات فردية باسم الموظّفين المعيّنين.
  - ت. في حال لم يكن للمنظمة حساب مصرفي مختلط، قد يكون من الضروري إصدار شيكات متعدّدة إلى الموظّفين الذين تُدرج رواتبهم في حساب هيئة لجهات مانحة عدّة.
  - ث. بالنسبة إلى من يتقاضون أجوراً ورواتباً بواسطة حوالة مصرفية، يتم إعداد طلب حوالة مصرفية، والموافقة عليها، وتقديمها إلى المصرف المعني.
  - ج. يتم إعداد طلب دفع فردي لكل نوع اقتطاع من مجموع الأجر والرواتب التي تقتضي التسديد إلى طرف خارجي.
٣. ومن ثم تُحوّل الشيكات وطلبات الحوالات المصرفية، بالإضافة إلى سندات المصروفات النقدية المعنية إلى الجهة الموافقة على السند/الموقّعة على الشيك للتوقيع.



في البرازيل، تُعدّ امرأةً طليّبةً كاسافا مبروش لزيون جائع في محل تديره مجموعة محلية من النساء.

٤. بعد التوقيع على سندات المصروفات النقدية، والشيكات، وطلب التحويل المصرفي (إذا اقتضى ذلك)، توجّه إلى الموظف/الموظفين المعيّنين ويتمّ إنفاق مجموع الأجر والرواتب على الشكل التالي:
- أ. بالنسبة إلى الموظفين الذين يتقاضون أجورهم ورواتبهم نقدًا، يوزّع الموظف المعيّن في قسم المالية الذي يتلقّى بطاقة دفع موقّعة من كل موظف للاشعار باستلام الدفع، التسديدات الصافية.
  - ب. بالنسبة إلى الموظفين الذين يتقاضون أجورهم ورواتبهم بواسطة شيك، لأهداف المراقبة، يوصى أن يكون الموظفون المعيّنون غير الجهة المعدّة لمجموع الأجر والرواتب والمشرفون المباشرون على الموظفين بتوزيع شيكات مجموع الأجر والرواتب. على الموظفين التوقيع على إشعار استلام الدفع الصافي.
  - ت. بالنسبة إلى الموظفين الذين يتقاضون أجورهم ورواتبهم بواسطة حوالات مصرفية، يصدر أمر إلى المصرف مع ملخصات الدفع وأرقام الحسابات المصرفية الشخصية للموظفين.
  - ث. في حال غياب أي موظف يتقاضى أجره نقدًا أو بواسطة شيك، يجب إعادة المبالغ غير الموزّعة إلى قسم المالية للاحتفاظ بها في خزنة حتى توزيعها. ولأهداف المراقبة، يجب إعادة النقد أو الشيكات إلى موظف معيّن غير كاتب مجموع الأجر والرواتب وتحرير النقد أو الشيكات مباشرةً إلى الموظفين عند عرض وثائق التعريف المطلوبة، لا إلى المشرفين على الموظفين.
  - ج. بالنسبة إلى الدفعات مقابل اقتطاعات الرواتب (اقتطاع الضرائب من المنبع)، ترسل/توزّع الشيكات عبر البريد أو يُجرى الموظف/الموظفون المعيّنون حوالات مصرفية.
  - ح. على الموظفين كافةً الحصول على أرومة دفع مع كل أجر أو راتب، تُظهر أجر الموظف الإجمالي، وتُحدّد اقتطاعات مجموع الأجر والرواتب، والأجر الصافي.
  - خ. نظرًا إلى الطبيعة السرية للمعلومات المتعلقة بمجموع الأجر والرواتب، بعد تسديد الأجر والرواتب، يجب الاحتفاظ بسجل مجموع الأجر والرواتب والوثائق الداعمة الأخرى ذات الصلة في ملفّ آمن، لا مع سند مجموع الأجر والرواتب المعني.



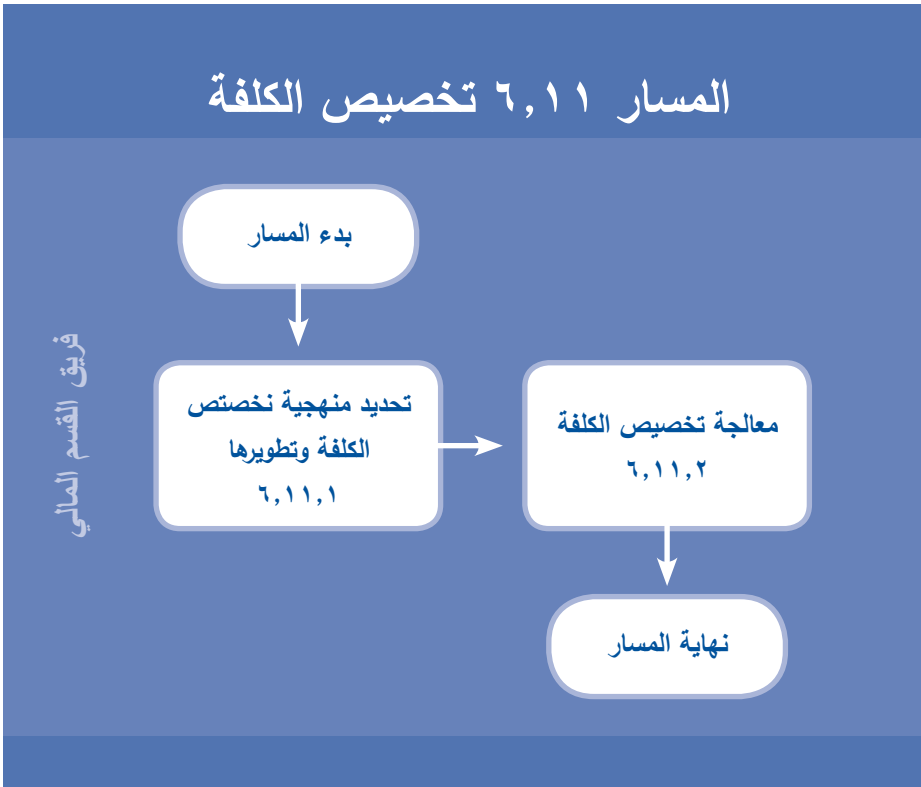
## مسار أعمال الماليّة ٦,١١ - تخصيص الكلفة

### وصف المسار

تعتبر التكاليف المشتركة تلك النفقات المتكبّدة لهدف مشترك، إنّما لا يُمكن تخصيصها مباشرةً إلى أي مشروع محدد، أو جهة مانحة، أو قسم، أو منتج، أو فئة أعمال. يُعتبر تخصيص الكلفة عملية توزيع التكاليف المشتركة على المشاريع الملائمة، وتزوّد النفقات المخصّصة إلى المشاريع بطريقة متماسكة الإدارة بالكلفة الإجماليّة لكل مشروع قيد التطبيق. لتكون هذه المعلومات مفيدة، على الإدارة إدراج التكاليف للمشاريع من خلال منهجيّة تكون متماسكة ومنطقيّة. ستركّز منهجيّة توزيع الكلفة في هذا القسم على تخصيص الكلفة في سياق إدارة المشروع.

يقضي هدف تخصيص الكلفة بإدراج النفقات في المشاريع على أساس المنفعة التي يحصل كل مشروع عليها من النفقة المتكبّدة. من خلال طريقة منهجيّة موثّقة لتخصيص التكاليف المشتركة، يُحرّص على أن تغطّي كل جهة مانحة «حصّتها العادلة» من النفقات القابلة للتخصيص. كما يُساعد تخصيص التكاليف المشتركة على تحسين إدارة المشروع والموارد من خلال توزيع عادل ومنطقي للتكاليف التشغيليّة القابلة للتخصيص من خلال مصادر التمويل كافة.

### تدقّق العمل



## الخطوة ٦,١١,١ - تحديد منهجية تخصيص الكلفة وتطويرها

إسم الخطوة	تحديد منهجية تخصيص الكلفة وتطويرها
رقم الخطوة	٦,١١,١
الدور التنظيمي	المالية الإدارة وضع البرامج
المدخلات	تحديد مسببات الكلفة
المخرجات	منهجية تخصيص الكلفة الموثقة
نقاط الدمج	الإدارة إدارة الهيئة
ملخص	سُيْمَكَنَ نظام فاعل لتخصيص كلفة المنظمة من وضع ميزانية أدقّ لحاجات البرنامج، ممّا يُساهم في الامتثال لسياسات الجهات المانحة، وإجراءاتها، وضوابطها ويُساعد في المحافظة على نظام محاسبي متماسك، ومنطقي، وذو مصداقية

### الوصف:

ما من قاعدة صارمة وسريعة لتخصيص التكاليف المشتركة للمشاريع بل يجب اعتماد المنطق وأن تكون المعايير المختارة قابلة للتبرير. وتُعتبر مسببات الكلفة الأفضل تلك التي تربط بشكل وثيق بين الكلفة المتكبدة والمنفعة التي يحصل المشروع عليها. فعلى سبيل المثال، في إطار تخصيص رواتب موظفي الدعم إلى المشاريع، قد يتم استخدام عدد من الموظفين العاملين في كل مشروع. بالنسبة إلى توزيع كلفة إيجار المكتب، تُعتبر مساحة المكتب التي يشغلها موظفو المشروع المعينون لكل مشروع عامل تخصيص منطقياً. مهما كانت الطريقة المختارة، يجب أن تكون عادلة ومبررة؛ ومتى تمّ وضعها، يجب تطبيقها بشكل متماسك.

### الخطوات التالية أساسية لتطبيق منهجية تخصيص كلفة:

١. تحديد مسببات الكلفة: يتم احتساب «الحصة العادلة» عادةً من خلال تحديد مسببات الكلفة. تُعتبر مسببات الكلفة أي نشاط يولد كلفة متكبدة، ويختلف ذلك على أساس أنواع التكاليف المتكبدة. لمسببات الكلفة سبب مباشر ووقع فاعل على كلفة ما. أدناه أمثلة عن مسببات الكلفة:

- ساعات العمل و/أو الآلة المباشرة
- الأُسرة المشغولة
- عدد الموظفين في المنظمة العاملين على مشروع
- عدد مراكز الكلفة
- المبلغ المُنفق على مشروع

- تكاليف موظفي المشروع
  - المساحة التي يستخدمها قسم
  - عدد المستفيدين في كل مشروع
  - الاستهلاك الفعلي، أي الكيلومترات المقطوعة أو النسخ المصنوعة
٢. تحديد أي تكاليف تعتبرها المنظمة تكاليف مشتركة يجب تخصيصها من خلال منهجية تخصيص تكاليف. من بين الأمثلة عن التكاليف المشتركة التي تُفيد عادةً مشاريع عديدة، فواتير الخدمات، ولوازم مكتبية، وإيجار مكاتب، ورواتب الموظفين الإدارية.
٣. إعداد نظام قابل للتدقيق من أجل تحديد تكاليف مشتركة وكيفية محاسبتها.
٤. تطوير سياسة خطية تشمل مفاهيم التخصيص.
٥. استخدام طرق تخصيص الكلفة الموصوفة في السياسة بشكل متماسك على مدى السنة.
٦. اعتماد صيغ تخصيص الكلفة على أساس البيانات الفعلية الحالية، يتم تحديثها شهرياً حرصاً على أن تعكس الأعباء المخصصة لكل مشروع بشكل دقيق ما جرى كل شهر.

## الخطوة ٢, ١١, ٦ - معالجة تخصيص الكلفة للتكاليف المجموعة

إسم الخطوة	معالجة تخصيص الكلفة للتكاليف المجموعة
رقم الخطوة	٦, ١١, ٢
الدور التنظيمي	المالية الإدارة وضع البرامج
المدخلات	خلق المجموعات جمع المعلومات حول مسببات الكلفة تخصيص التكاليف
المخرجات	المشاريع التي تحصل على حصة عادلة من التكاليف المشتركة
نقاط الدمج	الإدارة إدارة الأسطول
ملخص	عند تطبيق نسب التخصيص على مستوى المعاملة، توصي المنظمة بشدة باستخدام طريقة الجمع وتخصيص الكلفة المشتركة في نهاية فترة محاسبية. ووفق طريقة الجمع، تُدرج النفقات المطبقة كافةً إلى أحد مراكز الكلفة أو أكثر في الوقت الذي تُعالج فيه أصلاً.

### الوصف:

١. يُحدّد قسم المالية مجموع التخصيص المُحدّد مسبقاً في النظام المالي.
٢. يتم إدراج التكاليف التي تُفيد المشاريع كافةً بشكل متماسك في المجموعة الملائمة على مدى الشهر.
٣. تجمع المالية المعلومات عن مسببات الكلفة من الأقسام/الموظفين المسؤولين في نهاية الشهر.
٤. في نهاية الشهر، يتم تخصيص الكلفة المجموعة إلى المشاريع/الأقسام المختلفة من خلال معايير مُحدّدة بشكل مسبق.
٥. على رئيس قسم المالية الحرص على أن تكون النفقات المجموعة كافةً مخصصة، مما يترك رصيد كل مجموعة مُصقراً في نهاية كل شهر.

### تخصيص نفقات المركبات

مسبب الكلفة الأكثر منطقاً لنفقات المركبات المسافة المقطوعة لإدارة كل مشروع أو قسم غير داعم في فترة زمنية محدّدة. بواسطة هذه المنهجية، يجب الاحتفاظ بسجلات المركبات من أجل تسجيل المسافات المقطوعة لكل مشروع/قسم غير داعم. يجب تلخيص المسافة المقطوعة في نهاية فترة الإبلاغ حسب كل قسم مشروع/قسم غير داعم. ستشكل نسبة المسافة المقطوعة لكل قسم مشروع/قسم غير داعم إلى مجموع المسافة المقطوعة أساساً لتخصيص نفقات المركبات.

يجب إستثناء المسافات المقطوعة لأهداف دعم عامة وتلك غير المرتبطة بمشروع أو مشاريع محدّدة من مجموع الكيلومترات المقطوعة. في حال سمحت المنظمة للموظّفين باستخدام مركباتها لأهداف شخصية، يجب استثناء هذه الكيلومترات أيضاً من مجموع الكيلومترات المقطوعة وعلى الموظّفين تسديد الفواتير مقابل استخدام المركبات وفق عروض الأسعار المحدّدة. يجب تدوين الفواتير مقابل الاستخدام الشخصي للمركبات قبل تخصيص نفقات المركبات الشهرية.

مثلاً: تُسجّل المنظمة X تكاليف الوقود، والتأمين، وصيانة المركبات في شهر معيّن في مجموع نفقات مركباتها، البالغ ٤٢٠٣ د.أ. مجاميع الكيلومترات المجمّعة التالية مستخرجة من سجلات المركبات:

المشروع	الكيلومترات المقطوعة
المشروع ١	١٨٥٦
المشروع ٢	٦٧٨
المشروع ٣	٢٧٨٩
المشروع ٤	٩٥٣
المجموع	٦٢٧٦

مما يعني أن كلفة الكيلومتر الواحد هي \$٠,٦٧ (٤٢٠٣ د.أ. / ٦٢٧٦ كيلومتر). وعلى أساس هذا الاحتساب، تُقرض على كل مشروع الحصة العادلة التالية وتكون المجموعة رصيدها صفر بعد معالجة التخصيص:

المشروع	التخصيص	الاحتساب
المشروع ١	١٢٤٣ د.أ.	٦٧.\$ x ١٨٥٦
المشروع ٢	٤٥٤	٦٧.\$ x ٦٧٨
المشروع ٣	١٨٦٨	٦٧.\$ x ٢٧٨٩
المشروع ٤	٦٣٨	٦٧.\$ x ٩٥٣
المجموع	٤٢٠٣ د.أ.	

#### تخصيص تكاليف الدعم

يُمكن استخدام مسيّبات كلفة عدّة؛ يُعطي هذا القسم أمثلة عن طريقتين. تقع على عاتق المنظمة مسؤولية اختيار المسبب الأكثر ملاءمةً لمحفظة برامجها، فيكون التخصيص احتساباً عادلاً ومنطقياً ويتماشى مع الدعم المتلقّى.

### سيناريو ١: استخدام عدد المستفيدين

تؤمن المنظمة ٧ خدمات طبية؛ ويخدم كل مشروع مجموعة مستهدفة من المستفيدين. ومن خلال استخدام أعداد المستفيدين كمسبب كلفة، تحتسب المنظمة العدد الإجمالي للمستفيدين بالنسبة إلى كل مشروع في خلال الشهر ونسبته المئوية من مجموع المستفيدين بالنسبة إلى المشاريع كافة. يُضرب إجمالي كلفة الدعم الشهرية (لموظفي قسم المالية، وتكاليف تكنولوجيا المعلومات، إلخ.) البالغ ١٤٧٨٩ د.أ. بجدرة المستفيدين.

المشروع	عدد المستفيدين	النسبة المئوية لإجمالي المستفيدين
المشروع ١	٤٧٨	١١%
المشروع ٢	١٢٦٧	٢٨%
المشروع ٣	٢٥٦٧	٥٦%
المشروع ٤	٢٣٤	٥%
المجموع	٤٥٤٦	١٠٠%

بناء على هذا العدد، يُفرض على كل مشروع حصة عادلة وأرصدة مُصَفَّرة للمجموع بعد معالجة التخصيص، على الشكل التالي:

المشروع	التخصيص	الاحتساب
المشروع ١	١٥٥٥ د.أ.	١١% x ١٤٧٨٩
المشروع ٢	٤١٢٢	٢٨% x ١٤٧٨٩
المشروع ٣	٨٣٥١	٥٦% x ١٤٧٨٩
المشروع ٤	٧٦١	٥% x ١٤٧٨٩
المجموع	١٤\$ ٧٨٩	

### سيناريو ٢: استخدام نفقات مباشرة

تطبّق المنظمة Z برامج العدل والسلام وقررت أن النفقات المباشرة الشهرية لكل مشروع تسبّب تكاليفه الداعمة. بواسطة النفقات المباشرة كمسبب كلفة، تحتسب المنظمة إجمالي النفقات المباشرة، ناقص الاستثناءات<sup>٢</sup>، بالنسبة إلى كل مشروع في نهاية الشهر. تُقسّم النفقات المباشرة في نهاية الشهر بالنسبة إلى كل مشروع على مجموع النفقات بالنسبة إلى المشاريع كافة لاحتساب الحصة العادلة لتكاليف الدعم، تُطبّق على المشروع.

<sup>٢</sup> في حال اختيار هذه الطريقة، على المنظمة تحديد أنواع النفقات، في حال وجودها، التي يجب استثناؤها بانتظام من النفقات المباشرة عند تخصيص تكاليف الدعم. يجب إدراج أنواع النفقات التي تقرّر المنظمة استثناؤها في سياسة تخصيص كلفة المنظمة.

تسجل المنظمة Z تكاليف الدعم كافة التي تُفيد المشاريع كافة في مجموع الكلفة الداعمة في خلال الشهر وفي نهايته التي بلغ مجموعها ١١٢٣١ د.أ. وتم إدراج التكاليف المباشرة التالية على كل مشروع في خلال الشهر:

المشروع	التكاليف المباشرة للشهر	% من إجمالي الكلفة المباشرة
المشروع ١	٢٢٧٨٩ د.أ.	٤٦%
المشروع ٢	١٨٧٥٠	٣٨%
المشروع ٣	٧٦٧٨	١٦%
المجموع	٤٩٢١٧ د.أ.	١٠٠%

يأخذ كل مشروع حصته العادلة لتكاليف الدعم لهذا الشهر من خلال ضرب إجمالي تكاليف الدعم بالنسبة المئوية لإجمالي التكاليف المباشرة للمشروع. وعلى أساس هذا الاحتساب، تُفرض على كل مشروع حصته العادلة وأرصدة المجموعة المُصَفَّرة بعد معالجة التخصيص، على الشكل التالي:

المشروع	التخصيص	الاحتساب
المشروع ١	٥١٦٦ د.أ.	٤٦% x ١١٢٣١
المشروع ٢	٤٢٦٨	٣٨% x ١١٢٣١
المشروع ٣	١٧٩٧	١٦% x ١١٢٣١
المجموع	١١٢٣١ د.أ.	

### تخصيص نفقات الانشغال

مسبب الكلفة الأكثر منطقاً لتخصيص نفقات الانشغال (مثلاً، إيجار المكتب، الكهرباء، والمياه، إلخ.) مساحة المكتب التي يحتلها الموظفون المعيّنون لكل مشروع. ومن خلال استخدام هذه المنهجية، على المنظمة قياس إجمالي مساحة المكتب واحتساب الأمتار المربعة للمناطق المشتركة<sup>٢</sup>، ومساحة المكتب التي يشغلها موظفو الدعم، ومساحة المكتب المخصصة إلى المشاريع. يجب اقتطاع مساحة المناطق المشتركة وتلك التي يستخدمها موظفو الدعم من قياس إجمالي مساحة المكتب (الإشارة إلى قاعدة مراجعة).

يتم احتساب منفعة كل مشروع من خلال تقسيم المساحة التي يستخدمها المشروع على القاعدة المراجعة. عندئذ، يجب تطبيق النسبة المئوية الناتجة على إجمالي نفقات الانشغال الشهرية، بما في ذلك الإيجار، والكهرباء، والمياه، والصيانة، والأمن.

٢ المساحة غير المخصصة، على غرار الممرات، والحمامات، ومنطقة الاستقبال، ومساحة التخزين العامة.

من بين المنافع الناشئة عن استخدام طريقة المساحة، تمكن المنظمة من احتساب الكلفة للمتر المربع، مما سيساعد في عملية إعداد الميزانية. أما من بين السيئات لاستخدام طريقة المساحة، استخدام بعض المساحة لأكثر من مشروع واحد، مما يُعقد الحسابات. وحسب الطريقة المختارة، سيحتاج تخصيص التكاليف المشتركة تحديداً منتظماً مع إطلاق أموال لمشاريع جديدة، وإقبال مشاريع أخرى، وتوظيف موظفين جدد. يجب تحديث حسابات التخصيص على أساس فصلي كحد أدنى:

مثلاً: تُسجل المنظمة X نفقات منشأتها كافة (الإيجار، والخدمات، وأمن المكتب، إلخ.) في شهر معين في مجموعة منشأتها، البالغة ١٤٦٠٣ د.أ. قياسات المكتب هي:

قياسات المكتب	
وصف المساحة	حجم مساحة المكتب – أمتار مربعة
المساحة المشتركة	١٨
مساحة موظفي الدعم	٩
المشروع ١	٦
المشروع ٢	١٢
المشروع ٣	٢٢
المجموع	٦٧

عندئذ، تحتسب المنظمة القاعدة المراجعة من خلال إستثناء المساحة المشتركة وتلك التي يستخدمها موظفو الدعم (هؤلاء الموظفون غير المعيّنين مباشرةً بمشروع ما):

وصف المساحة	حجم مساحة المكتب – أمتار مربعة	% مجموع القاعدة المراجعة
المشروع ١	٦	%١٥
المشروع ٢	١٢	%٣٠
المشروع ٣	٢٢	%٥٥
المجموع	٤٠	%١٠٠

يتم تخصيص حصة عادلة من تكاليف المنشآت في هذا الشهر لكل مشروع، من خلال ضرب إجمالي تكاليف الدعم بتخصيص القاعدة المراجعة للمنشآت. وعلى أساس هذا الاحتساب، تُخصّص لكل مشروع الحصة العادلة التالية، مع رصيد المجموعة المُصَفَّر بعد معالجة التخصيص:



وصف المساحة	التخصيص	الاحتساب
المشروع ١	٢١٩٠\$	١٥ x ١٤٦٠٣\$ %
المشروع ٢	٤٣٨١\$	٣٠ x ١٤٦٠٣\$ %
المشروع ٣	٨٠٣٢\$	٥٥ x ١٤٦٠٣\$ %
المجموع	١٤٦٠٣\$	

### إعداد الميزانية لتخصيص الكلفة

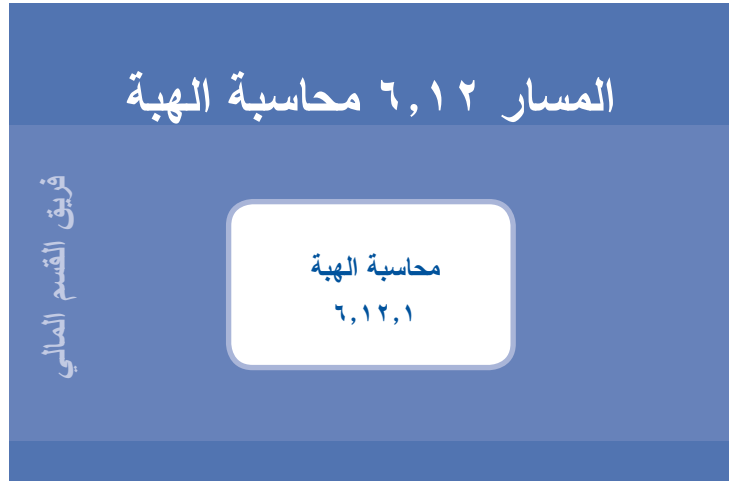
يجب إدراج التكاليف المخصصة في ميزانيات المنظمة السنوية وتطوير تقديرات إجمالي التكاليف السنوية بالنسبة إلى كل مجموعة للسنة المقبلة. ويُمكن استخدام التكاليف المجموعة الفعلية للمرحلة السابقة الممتدة على ١٢ شهراً كنقطة إنطلاق للتقدير، يتم تكيفها للزيادات التضخمية المتوقعة. بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى التي قد تؤثر على مجموعات الكلفة أو تخصيص التكاليف المجموعة. كما قد تشمل هذه العوامل التغيرات في حجم المنظمة، أو بناها/ تركيبها، أو مجموعة المشاريع، أو التمويل. كما يجب إدراج تقديرات التكاليف المخصصة في ميزانيات الهبة كافةً عندما تُرفع المقترحات إلى الجهات المانحة.

## مسار أعمال الماليّة ٦,١٢ - محاسبة الهبات

### وصف المسار

تقتضي محاسبة الهبات مراجعة الشروط والأحكام المنصوص عليها في اتفاق هبة والامتثال لها وتسجيل الواردات والنفقات في دفتر الأستاذ العام للمنظمات. والهبات (بما في ذلك الهبات الفرعية) أو الاتفاقات التعاونية، ترتيبات حيث يكون للمنظمة علاقة تمويل تعاقدية تؤمن جهة مانحة من خلالها الدعم المالي مقابل تأمين خدمة برنامج مُحدّد من قبل المنظمة أو المستفيد الثانوي من الهبة. يُغطّي هذا القسم الوظائف الأساسية المرتبطة بالماليّة للهبات، إمّا لا يُغطّي النطاق الأوسع لإدارة الهبات ليشمل الإشراف على البرامج.

### تدفّق العمل



## الخطوة ٦,١٢,١ - محاسبة الهبة

إسم الخطوة	محاسبة الهبة
رقم الخطوة	٦,١٢,١
الدور التنظيمي	مسؤول المشروع رئيس قسم المالية
المدخلات	مقترح الهبة إتفاق الهبة الميزانية على أساس البنود والتعليق على الميزانية
المخرجات	الإبلاغ المالي
نقاط الدمج	التعاون مع مسؤول المشروع ورئيس قسم المالية
ملخص	يتم تحديد محاسبة الهبة على أساس أنها نظام للتسجيل، والمراقبة، وإعداد التقارير المالية حول استخدام الموارد التي تمنحها وكالة مانحة إلى منظمة

### الوصف:

#### ١. المقترح

سيطلب من المنظمة تقديم ميزانية على أساس بنود وتعليق/تبرير الميزانية لدعم الأنشطة الموصوفة في استمارة الهبة.

#### ٢. الموافقة/الاتفاق

تصدر جهة مانحة رسالة تبليغ إلى الجهة المستفيدة من الهبة في حال الموافقة على استمارة التمويل. تعتبر رسالة التبليغ كموافقة لسحب/طلب تمويل من الجهة المانحة. وفي بعض الحالات، تُصدر الجهة المانحة اتفاقاً يطلب من الحائز على الهبة التوقيع عليه كدليل قبول لشروط الهبة وأحكامها.

على قسم المالية في منظمة ما التآلف مع الشروط والأحكام المالية للاتفاق، بما في ذلك معالجة الفائدة، ودخل البرامج، ومتطلبات الإبلاغ، ونماذج التقارير، والوثيرة المتوقعة لرفع التقارير المالية.

ويجب الاحتفاظ بنسخات عن الاتفاق الأولي والتعديلات التالية كافة للاتفاق في قسم المالية. عندما يتم منح أموال الجهة المانحة إلى جهة مستفيدة ثانوية، يجب تدرج الشروط والأحكام الواردة في الاتفاق، بما في ذلك متطلبات الإبلاغ، إلى المستفيد على أدنى مستوى.

#### ٣. التطبيق

يجب تسجيل أموال الهبة التي تسحبها سلفاً الجهة المانحة كخصوم في دفتر الأستاذ العام. كما و تسجيل واردات الهبة في كل شهر تكبدت في خلاله المنظمة نفقات منطوقية، ومسموحاً بها، وقابلة للتخصيص مقابل الهبة. ومن شأن الإيرادات المسجلة الحد من خصوم الهبة المخلوقة في خلال عملية سحب النقد.

إلى ذلك، يجب تسجيل نفقات الهبة الممولة في دفتر الأستاذ العام للمنظمة ومراجعة كل معاملة حرصاً على احترامها المعايير الواردة في أنظمة الجهات المانحة. كما يجب أن تكون النفقات كافةً منطقيّةً، ومسموحاً بها، وموثقةً بشكل ملائم.

وفي حال حوّلت المنظمة الهبة إلى شركاء آخرين، سيتم إصدار هبات لمستفيدين ثانويين إلى الشركاء. ومتى تم تنفيذها، يجب الاحتفاظ بنسخ عن وثائق هبات المستفيدين الثانويين، بما في ذلك أي تعديلات، في قسم المالية للمنظمة. وعلى المنظمة إدراج قيد ملائم في دفتر الأستاذ العام لرصد السلفات ومراقبتها والنفقات المصفاة على الشكل التالي:

• عند إصدار سلفة إلى متلقٍ ثانوي، يسجل القيد التالي على سند مصروفات نقدية:

• حساب سلفة مدين لمتلقٍ ثانوي (حساب مدين)

• حساب نقد دائن

• عندما يُقدّم متلقٍ ثانوي تقرير تصفية للنفقات، تُعرض على المشروع ويُراجع الوثائق قسم المالية الذي يُسجل القيد التالي على سند دفتر يوميّات عام:

• حساب النفقات المدين

• حساب سلفة دائن لمتلقٍ ثانوي

#### ٤. الإبلاغ

وفق شروط الاتفاق مع الجهة المانحة، سيتم تحديد متطلبات الإبلاغ في اتفاق الهبة. وعلى المنظمة الإبلاغ سواءً على أساس شهري، أو فصلي، أو نصف سنوي، أو سنوي، وعليها الحرص على تسجيل نفقاتها ونفقات المستفيدين الثانويين من الهبات.

#### ٥. الإقفال المالي للهبة

ينصّ اتفاق الهبة وأنظمتها التي تحكم هبة الجهة المانحة على متطلبات الإقفال. وكحد أدنى، يُطلب من منظمة ما إجراء المهمّات التالية في خلال عمليّة الإقفال المالي للهبة:

أ. مراجعة النفقات كافةً والحرص على أن تكون مدرجةً في الهبة على أنّها نفقات مسموح بها منكبدة في إطار الفترة الزمنية لتمويل الهبة. كما يجب إعادة تصنيف أي كلفة تُعتبر غير مسموح بها قبل إقفال هبة.

ب. على رئيس قسم المالية تحديد إذا ما كان هناك نفقات صالحة منكبدة، إنّما غير مدفوعة مع حلول تاريخ إنتهاء صلاحية الهبة. وفي هذه الحالة، يجب تسجيل استحقاق نفقة في دفتر الأستاذ العام على سند دفتر يوميّات عام مع الوثائق الداعمة الملائمة. ويُسجل المحاسب قيدها على حساب النفقة الملائم وقيدها لحساب الخصوم المستحقة. وعند الدفع، سيتم تسجيل قيد عكسي لحساب الخصوم المستحقة كقيد على الخصوم المستحقة وقيد لحساب النقد.

ت. التسوية بين دفتر الأستاذ العام وسجل الأصول الثابتة وطلب التصرف بالنسبة إلى أي أصول ثابتة مؤمنة، من خلال استخدام أموال الهبة.

ث. الحرص على ألا يتخطى إجمالي الإنفاق المُدرج في أموال الهبة الوارد في دفتر الأستاذ العام إجمالي المبلغ الذي تفرضه الجهة المانحة.

ج. إستبعاد بنود الميزانية المستحقة كافةً من مركز كلفة الهبة في دفتر الأستاذ العام.

ح. إعادة الأموال غير المستخدمة إلى الجهة المانحة.

خ. تقديم تقرير مالي نهائي إلى الجهة المانحة.

## ٦. التدقيقات المحددة للهيئة

قد تطلب بعض الجهات المانحة للهيئات تدقيقات خارجية للأنشطة كافة وأرصدة الأصول كافة المرتبطة بعباتها. ويحرص هذا الشرط على حماية أموالها بشكل ملائم وأن تكون الأعباء مقابل هباتها بالتوافق مع شروط انقفاات الهيئة وأحكامها وممتثلة للأنظمة القائمة. ونتيجة للتدقيق الخاص بالهيئة، ربما يجري التشكيك ببعض النفقات المدرجة في الهيئة أو منعها. لذلك، يجب إعادة تصنيف التكاليف غير المسموح بها من نفقات الهيئة وإعادة تمويل المبلغ غير المسموح به للجهة المانحة للهيئة. أما التكاليف المشكوك بها، فيجب حلها بطريقة تُرضي المدقق. وإعادة تصنيف أي كلفة مشكوك بها لا يمكن حلها بشكل يُرضي المدقق من الهيئة وإعادتها إلى الجهة المانحة.



يدرب فريق الحفاظ على السلام  
في منظمة خدمات الإغاثة  
الكاثوليكية القادة التقليديين على  
حل النزاعات في مجتمع مرقتة  
الحرب، تومبولو، قرب كوبال  
في أنغولا.

## مسار أعمال الماليّة ٦,١٣ - إعداد التقارير الماليّة

### وصف المسار

يهدف نظام الإبلاغ للإدارة إلى تجميع المعلومات الماليّة من أجل مراقبة الإدارة والأطراف المعنيّة الأخرى والأنشطة والشروط الماليّة للمنظمة بشكل منتظم، وذلك من خلال إعداد خطط عمل وميزانيات تُحدّد أهدافًا مرجوةً، ونتائج، وتكاليف قبل بداية كل سنة ماليّة. وفي خلال هذا العام، تمكّن التقارير الماليّة الإدارة من تقييم تقدّم المنظمة مقارنةً مع أهدافها المخطّط لها.

### تدفّق العمل



## الخطوة ٦,١٣,١ - إعداد التقارير المالية الداخلية

إعداد التقارير المالية الداخلية	إسم الخطوة
٦,١٣,١	رقم الخطوة
قسم المالية الإدارة	الدور التنظيمي
النتائج المالية	المدخلات
البيانات المالية موازن المراجعة تقارير مقارنة الميزانية بيانات التدفق النقدي	المخرجات
مجلس الإدارة الإدارة موظفو وضع البرامج	نقاط الدمج
على قسم المالية تزويد الإدارة بالمعلومات المالية المجمعة من أجل مراقبة الأنشطة والوضع المالي للمنظمة بشكل منتظم.	ملخص

### الوصف:

يجب إعداد التقارير المالية بناءً على توجيه المدير المالي للمنظمة. وقبل توزيعها، من الضروري مراجعة المدير المالي أو من يحل مكانه للتقارير كافة. وتوصى المنظمة بشدة بتشكيل لجنة مالية لمراجعة التقارير المالية وإدراج النتائج المُبلّغ عنها في عمليات صنع القرارات في المنظمة. وفي المسرد الملحق بهذا الفصل، توصيفات لميزان المراجعة، وبيان الأنشطة، وبيان الموقف، وبيان تدفق النقد.

تعدّ التقارير التالية على أساس شهري أو فصلي كما هو مُشار إليه وموزّع على الأعضاء كافة لفريق الإدارة التنفيذية للمنظمة وإلى المدراء الملائمين:

١. ميزان المراجعة (شهرياً)

٢. بيان الأنشطة - بيان الدخل والنفقات (شهرياً)

- أ. النموذج ١ - مقارنة الواردات والنفقات الفعلية للشهر وحتى تاريخه مقابل الواردات والنفقات المدرجة في الميزانية للفترة المقارنة. هذا أساسي.
- ب. النموذج ٢ - مقارنة الواردات والنفقات الفعلية للشهر وحتى تاريخه مقابل النفقات الفعلية للسنة السابقة للفترة المقارنة. هذا اختياري، إنما موصى به.

٣. تقارير مقارنة الميزانية (شهرياً)

- أ. مقارنة النفقات الفعلية بالنسبة إلى كل مركز كلفة (القسم والمشروع) للشهر وحتى تاريخه حسب بند الانفاق مقابلة المبالغ المدرجة في الميزانية للفترة الزمنية نفسها.
- ب. إعداد تقرير منفصل لكل مركز كلفة.

٤. بيان الموقف - الميزانية (شهرياً)
٥. مذكرة تشرح الفوارق الأساسية بين النتائج الفعلية والأداء المدرج في الميزانية للشهر المعني وحتى تاريخه (شهرياً)
٦. بيان التدفق النقدي (على الأقل فصلياً ومع مراجعة أعضاء فريق الإدارة التنفيذية فحسب)
٧. تقارير مقارنة ميزانية منذ التأسيس حتى تاريخه للمشاريع كافة الممولة من خلال هبة (على الأقل فصلياً)
  - أ. تزويد مدراء المشاريع المعنية كافة والمشرفين المباشرين لهم ورئيس عمليات وضع البرامج بها
  - ب. على هذه التقارير مقارنة النفقات الفعلية التراكمية لكل مشروع ممول من خلال هبة مقابل المجاميع المقارنة حسب ميزانيات المنظمة الداخلية المعدلة ومجاميع عمر المشروع التي توافق عليها الجهة المانحة في ميزانية الهبة ذات الصلة.
٨. أي تقارير مصممة حسب الطلب تكون ذات صلة النسبة إلى المدير المالي للمنظمة أو من ينوب عنه وبالنسبة إلى المدير التنفيذي.
٩. تسوية حسابات الميزانية على أساس شهري. وعلى رئيس قسم المالية مراجعة التحاليل والاحتفاظ بها، كما على كل تحليل إظهار مكونات الحساب المحددة وعلى المجموع لكل تحليل التوافق مع رصيد دفتر الأستاذ العام الختامي لهذا الحساب. يجب تصحيح أخطاء التصنيف وأخطاء العرض الأخرى التي تنشأ في خلال عملية التسوية مباشرة.



## الخطوة ٦,١٣,٢ - إعداد التقارير المالية الخارجية

إعداد التقارير المالية الخارجية	إسم الخطوة
٦,١٣,٢	رقم الخطوة
قسم المالية الإدارة	الدور التنظيمي
النتائج المالية	المدخلات
البيانات المالية ميزان المراجعة تقارير مقارنة الميزانية بيان التدفق النقدي	المخرجات
المصارف، والجهات المانحة، والحكومة، والمتلقون الأساسيون، والبائعون المورّدون	نقاط الدمج
على قسم المالية في المنظمة تزويد الأطراف الخارجية بالمعلومات المالية المجمعة لمراقبة الأنشطة بشكل منتظم.	ملخص

### الوصف:

يشمل إعداد التقارير الخارجية التقارير المالية التي تطلبها الجهات المانحة، والحكومات المحلية، والمصارف، والبائعون المورّدون، والمتلقون الأساسيون من الجهات. وتشمل التقارير التي تطلبها أطراف خارجية بشكل متواتر البيانات المالية المدققة الأخيرة للمنظمة، المؤلفة من التقارير التالية ومن الملاحظات المرافقة:

- بيان الأنشطة (بيان الدخل والنفقات)
- بيان الموقف (الميزانية)
- بيان التدفق النقدي

تشمل الممارسة المعيارية لإعداد التقارير في نهاية السنة البيانات المالية المدققة للسنة المالية السابقة. ويجب إدراج أي تغيير ملموس في طرق المحاسبة ما بين السنتين في هوامش البيانات المالية.

تكون التقارير الأخرى التي تطلبها الجهات المانحة عادةً خاصة بهبة أو مشروع ما. ويجب تقديم التقارير إلى الجهات المانحة للجهات وفق النماذج ومهل إعداد التقارير القصوى المحددة في اتفاقات الهبة و/أو أنظمة الجهات المانحة. كما قد تشمل متطلّبات إعداد التقارير بشأن الجهات ما يلي:

- بيان التسديدات والمقبوضات النقدية التي تعكس المقبوضات، والدفعات، والأرصدة النقدية كافة المتعلقة بهبة الجهة المانحة

- نسخة عن سياسات المنظمة المحاسبية
- تأكيد الإدارة على أنه تم توسيع نطاق الأموال التي تمنحها الجهة المانحة للهيئة وفق الأهداف المرجوة، كما هو مُحدّد في الاتفاق المعني

على قسم المالية إعداد التقارير المالية المقدّمة إلى الأطراف الخارجية وأن تكون متوافقة مع النتائج المالية المسجّلة في دفتر الأستاذ العام للمرحلة المبلّغ عنها. كما يجب إعداد التقارير إلى الحكومة المحلية وتقديمها وفق المتطلبات النظامية المحلية.

## قائمة التحقق من الإمتثال لقسم المالية

تعتبر المالية مادة مُنطقة بمسؤوليات تحديد القيمة والمساهمة في صنع القرارات حول تخصيص الموارد واستخدامها. في العالم التجاري، لوظيفة قسم المالية مسؤوليات اكتساب الموارد المالية، وتخصيصها، واستثمارها، وإدارتها وهي تتخطى حفظ السجلات، لأنها تجمع بين وظائف أخرى، بما أن الأنشطة المطبقة في وظائف أخرى لديها انعكاسات مالية. يتم التركيز في القطاع غير الحكومي، بشكل يتخطى التسجيل الدقيق، على حسن إدارة الموارد الذي يتبلور في مفاهيم، على غرار المساءلة وحوكمة الشركات.

الموارد المالية والمادية أصول المنظمة الملموسة. للشركاء مسؤولية حسن إدارة الموارد - لتحقيق أهداف البرامج بطريقة فاعلة من حيث الكلفة، حرصاً على اعتماد أنظمة مراقبة داخلية فاعلة وتحقيق أعلى قدر من المنافع الناتجة من استخدام هذه الأصول.

تنطوي الإدارة المالية على تخطيط الموارد المالية لمنظمة ما من أجل تحقيقها، وتنظيمها، ومراقبتها، والإشراف عليها ويجب ألا تُترك لموظفي قسم المالية وحدهم.

### المحاسبة والتدقيق

تعني المحاسبة كتابة دفاتر الحسابات وإعداد البيانات المالية على أساس المبادئ التي حددها مجلس معايير المحاسبة المالية والمجلس الدولي للمعايير المحاسبية. يولد كل من المحاسبة ومسك الدفاتر السجلات المحاسبية. أما التدقيق فيُشير إلى المراجعة المستقلة للحسابات والبيانات ويُراجع السجلات التي خلقها آخرون. تقتضي عمليات التدقيق إعطاء الأدلة التي تُشير إلى أن التقارير المالية لا تحتوي على أخطاء، ولا تخبيّ عمليات احتيال، وليست مضلّلة، وتكشف عن المعلومات ذات الصلة، وتمتثل للأنظمة. سيُعبّر المدققون عن رأيهم إزاء البيانات المالية ويولّدون أيضاً تقارير إدارة مفصلة حول الضوابط الداخلية.

أدناه الخصائص الأساسية للتقارير المالية:

- قابلية الفهم
- المصدقية
- الأهمية
- قابلية المقارنة

### مستخدمو التقارير المالية

بالنسبة إلى كل منظمة، تعتمد جهات معنوية عديدة على البيانات المالية للمنظمة وعلى تقارير مالية أخرى. ومن بين هذه الجهات المعنوية الأطراف التالية:

- الموظفون
- العملاء
- الموردون/البائعون الموردون

- الوكالات الحكومية المحليّة والدوليّة
- الجهات المانحة، سواءً مؤمنو الأموال أو الهبات المقيّدة وغير المقيّدة

تختلف المحاسبة الماليّة في القطاع غير الربحي نوعاً ما عن المحاسبة في القطاع الربحي، إنّما ثمة مفاهيم محاسبيّة أساسيّة تبقى هي نفسها.

### المفاهيم المحاسبيّة

يجب الاحتفاظ بالسجلات الماليّة وفق مفاهيم المحاسبة الأساسيّة التالية:

- «مشروع ناجح» - تتوقّع الإدارة أن تستمر المنظمة في العمل بالطريقة نفسها ومتابعة العمل في المستقبل القريب.
- التماسك - يجب تطبيق السياسات المحاسبيّة، عند اعتمادها، بشكل متماسك ما بين فترتيّ محاسبيّتين.
- الحذر - يجب عدم تسجيل الموارد إلا عند تحقيقها، إنّما يجب تسجيل النفقات والاعتراف بالخصوم في أسرع وقت ممكن.
- أساس الاستحقاق - بموجب طريقة المحاسبة هذه، يتمّ الاعتراف بالواردات عند اكتسابها ويتمّ تسجيل النفقات عند تكبّدها. تؤخذ المداخل والنفقات كافة المرتبطة بالفترة المحاسبيّة بعين الاعتبار، بغض النظر عن التاريخ الفعلي للايراد أو التسديد. (على هذه المنظمات الصغيرة غير الربحية العاملة على أساس النقد اتباع **الخطوة ٦,٣,٦ - العمل في بيئة نقدية للحصول على نصائح مفصلة**).

### أهداف المراجعات الماليّة

يتم تطبيق المراجعات الماليّة حرصاً على استخدام الموارد لأهداف مسموح بها وفق القوانين والأنظمة ووفق أحكام العقود أو اتفاقات الهبات وتحقيق أهداف الأداء. - على مراجعي الامتثال فهم سياسات المنظمة وإجراءاتها ليرؤوا إذا كانت ملائمة لأنشطة المشروع أو غير ملائمة وتقييم التماسك/التوافق مع الممارسات الحسابيّة المقبولة عادةً.

في غالبية المنظمات، يُعتبر قسم الماليّة مسؤولاً عن تقييم الرقابة الداخليّة وتقييم المخاطر. وتتخطى هذه المسؤوليات نطاق صلاحيّات قسم الماليّة. وفي غياب قسم تدقيق داخلي أو وحدة امتثال، يُنات قسم الماليّة بمراجعة أدلة الوظائف الأخرى.

تختلف أدلة المنظمة، بما في ذلك أدلة الماليّة والمحاسبيّة، فنتراوح من التلخيصات إلى الأدلة المكثفة والمفصلة. كما يجب أن يكون للمنظمة دليل عمليات شامل أو أدلة مفصلة لكل مجال وظيفي.

يجب إناطة مراجعات الإمتثال بالإدارة العليا. كما يجب الحصول على الموافقة على شروط العمل وبرنامج المراجعة قبل عمليّة المراجعة.

#### خطوات مراجعة الامتثال لقسم المالية:

- من أجل فهم أفضل لتأسيس المنظمة، تُعتبر الخطوات الأولية التالية ضرورية:
- مراجعة وثائق تسجيل الشركاء
- مراجعة اتفاقات الهبات وتعديلاتها
- طلبات الإدارة وأطراف أخرى في المنظمة
- مراجعة تقارير التدقيق الخارجي
- مراجعة تقارير التدقيق الداخلي
- مراجعة تدقيقات مشاريع محدّدة
- مراجعة دليل المحاسبة/المالية
- مراجعة العقود
- مراجعة ملف المراسلة العامة
- مراجعة ملفات المشاريع
- الحصول على الهيكل التنظيمي. في حال عدم وجوده، الحصول على وثيقة تصف تأسيس المنظمة.
- الحصول على نسخة عن شهادة تسجيل المنظمة
- الحصول على دليل الحسابات
- تحديد إذا ما كانت الحسابات الكترونية أم لا
- تحديد الجهة المُعدّة للحسابات. هل من مكاتب فرعية ولا مركزية؟ أمن محاسبو مشاريع؟
- الحصول على نسخات نموذجية عن نماذج إعداد التقارير المالية والسردية
- مراجعة تقارير المداخل والنفقات، مقارنةً مع مستويات الدخل والنفقات مع تقارير عن المرحلة السابقة
- مراجعة نماذج إعداد التقارير للتأكد من امتثالها للنماذج الموافق عليها
- الحصول على شروحات حول فوارق النفقات الملحوظة في الميزانية، بنّاءاً بنّاءاً وحسب فئة الكلفة.

#### قوائم مراجعة الامتثال

في هذا القسم، تشمل مقارنة التدقيق بيان أهداف المراقبة حيث ينطبق ذلك وطرح السؤال المعني من أجل اختبار تقييم المخاطر والامتثال للسياسات والإجراءات. كما تحرص قوائم المراجعة على فرض نظام مراقبة داخلية فاعل على النظام المالي لتمكين المنظمة من إدارة المخاطر الكبيرة ومراقبة مصداقية المعلومات التشغيلية والمالية وتكاملها. كما تُساعد قوائم المراجعة على تحديد الفجوات في الضوابط الداخلية.

لا بدّ من دليل مالي يُغطّي ما يلي:

- هدف الدليل ونطاقه

- الجمهور المستهدف - من يستخدمه وكيف
- الإجراءات والسلطة لعمليات التحديث
- الجدول الزمني المالي والإبلاغ الداخلي
- السنة المالية للمنظمة
- الفترات المالية
- فترات ومهلها الزمنية
- فترات إعداد التقارير التي تُرفع إلى المقر العام - التقارير المالية الشهرية، والفصلية، والسنوية
- النقد والعمليات المصرفية
- إعداد الميزانية
- إدارة تدفق النقد
- إدارة الأصول
- مجموع الأجور والرواتب
- إعداد التقارير

### أهداف المراقبة

- الحرص على إدارة قسم المالية بطريقة فاعلة ومنظمة ودعمه عمليات الشركاء
- الحرص على الامتثال لسياسات الإدارة
- المحافظة على الأصول
- ضمان دقة السجلات ومصداقيتها

### الفصل بين المهام

يُعتبر الفصل بين المهام مكوناً أساسياً لنظام مراقبة داخلية فاعل. يجب ألا يكون شخص واحد مسؤولاً عن تسجيل معاملة بكاملها ومعالجتها. تنطوي كل معاملة مالية على الخطوات الخمس التالية:

- الطلب - طلب شراء/إنفاق
- الموافقة - الموظفون المؤهلون يوافقون على الطلب
- التصريح - الموافقة على الشراء، إصدار أمر شراء
- التنفيذ - الشراء، والتسليم، والتسديد
- التسجيل - المحاسبة

### أسئلة عن الفصل بين المهام

- هل من رسم تنظيمي للقسم؟

- هل الأعضاء الرفيعو المستوى للفريق محاسبون مؤهلون؟
- هل لموظفي قسم المالية توصيفات الوظائف؟
- هل توصيفات الوظيفة محدثة؟
- هل أدوار الموظفين واضحة؟
- هل أدوار الموظفين مهمة؟
- هل توصيفات الوظائف الحالية وذات صلة؟
- هل لموظفي قسم المالية نسخات عن مصفوفة التصريح؟
- هل موظفون مختلفون يعدون قيود اليوميّات المحاسبية، ويوافقون عليها، ويعرضونه؟

### متطلبات محاسبية أساسية

على المنظمة الاحتفاظ بمجموعة كاملة من السجلات المحاسبية. وكحدّ أدنى، يجب أن تشمل السجلات المحاسبية ما يلي:

- دفتر أستاذ عام شامل. لا يكون هناك دفاتر منفصلة لجهات مانحة منفصلة.
- يجب إدراج أنشطة المنظمة كافة في دفتر أستاذ عام واحد، إلا في حال كان للشريك كيانات قانونية متعددة، حيث يجب استخدام دفتر أستاذ عام منفصل لكل كيان قانوني.
- دفتر يوميّات مقبوضات نقدية
- دفتر يوميّات مصروفات نقدية
- في حال قبض النقد (العملة)، اعتماد دفتر صندوق لتسجيل النقد المقبوض والمصروف (يجب أن يُظهر صندوق الدفع رصيداً في نهاية كل يوم عمل يتوافق مع النقد المتاح الفعلي)
- تحاليل حساب مفصلة لأصول المنظمة وخصومها تتوافق مع أرصد دفتر الأستاذ العام المعنّية في نهاية كل فترة محاسبية.

تُحدّد رموز الحسابات طبيعة البنود التي تتأثّر بالمعاملات. عادةً، يتمّ جمع حسابات دفتر الأستاذ العام ضمن الفئات الأساسية التالية:

- الأصول
- الخصوم
- الأصول الصافية (المعروفة سابقاً بأرصدة الصندوق)
- الوردات
- النفقات

### الأسئلة للمحاسبة الأساسية

- هل من لائحة لدليل الحسابات/دفتر الأستاذ العام؟



عاملون في الرعاية الصحية  
في مستشفى كينيا كاندو  
أدفتنس Kendu Adventist  
Hospital في مدينة مورشو.

- كيف يتم تحديد حسابات دفتر الأستاذ المختلفة؟
- هل حسابات دفتر الأستاذ موصوفة بالكامل؟
- هل دليل الحسابات يتطابق مع البنية المحاسبية؟
- هل دليل الحسابات قادر على رصد المداخل والنققات حسب مصدر التمويل/الجهة المانحة؟
- من لديه السلطة لتحديث دليل الحسابات (لإضافة حسابات إلى دفتر الأستاذ العام ومحوها؟)
- في حال وجود رزمة محاسبية، هل من دليل؟
- هل من دفتر صندوق؟
- من يمسك دفتر الصندوق؟
- هل قيود دفتر الصندوق مراجعة قبل العرض في النظام المحاسبي؟
- هل من مراجعة شهرية للميزانية وميزان المراجعة؟
- هل من مراجعة لبيان الأنشطة (بيان الدخل والنققات)؟
- هل من مراجعة لتقارير مقارنة الميزانية لمراكز الكلفة كافة (قسم ومشروع)؟
- كيف يتم الاحتفاظ بسندات النققات؟
- هل من نظام أرشفة للسندات؟
- هل يمكن محاسبة السندات كافة؟
- هل من ملائم على السندات والسجلات المحاسبية الأخرى؟
- هل من سجل بنود أممية لدفاتر الشيكات، وأوامر الشراء، والفواتير؟
- هل من نظام يضمن ملء سندات الدفع بشكل ملائم (مطلوبة، موافق عليها، مسموح بها، مراجعة) قبل التسديد؟
- هل المقبوضات كاملة (مؤرخة، موقعة من الجهة المدفوع لها والجهة المتلقية، مع تدون المبلغ بالأحرف والأرقام، وسبب التسديد مُعطى)؟
- هل المقبوضات المسجلة بشكل ملائم مع المعلومات الضرورية من سند المقبوضات تتقابل مع ما هو وارد في قيود دفتر الأستاذ العام؟
- هل تحتفظ المنظمة بدفتر أستاذ عام؟
- هل تستخدم المنظمة نظام ترقيم لمحاسبة المقبوضات النقدية، والمصرفات النقدية، وقيود دفتر اليومية العام، وأوامر الشراء، وإشعارات استلام السلع، وقوائم الشحن كافة الخ.؟

### المصرفات والحسابات المصرفية:

على المنظمات، عندما يكون ذلك ممكناً، استحداث حسابات مصرفية لقبض أموال وصرفها واستخدامها. تُعطي الحسابات المصرفية مراقبة أكبر بكثير على تدفق النقد من استخدام الأموال



النقدية المتاحة. لكن، من المهم أن تضع المنظمة ضوابط صارمة لإعداد الحسابات المصرفية، والنفاز إلى الأموال النقدية في المصرف والمصرفات وتطبيقها.

### أهداف المراقبة

- منع التسديدات غير المسموح بها من الحسابات المصرفية
- الحرص على قبض النقد والشيكات كافةً بشكل سليم
- الحرص على قبض النقد والشيكات كافةً من دون تأخير وضمن المراحل المحددة
- الحرص على قبض النقد والشيكات كافةً بشكل سليم

### الأسئلة حول المصرفيات والحسابات المصرفية

- أمن سياسة حول فتح حسابات مصرفية؟
- من يوافق على فتح الحسابات المصرفية وإقبالها؟
- هل يُظهر دفتر الأستاذ العام/دفتر الصندوق/سجل الشيكات أي بنود غير اعتيادية (مثلاً تسديدات كبيرة غير اعتيادية، تحويلات بين حسابات مصرفية، أو تسديدات إلى موردين غير اعتياديين)؟
- هل من لائحة موافق عليها للأطراف الموقعة في المصرف يُحتفظ بها؟
- هل من سياسة حول عدد التوقيعات لكل شيك، على غرار توقيع واحد للتسديدات دون ٥٠٠٠ د.أ. وتوقيعين أو أكثر للمبالغ التي تتخطى ٥٠٠٠ د.أ.؟
- هل من إجراءات محددة بشكل واضح بشأن الوثائق الداعمة للتسديدات؟
- هل التسديدات الأساسية، لا سيما توريد المشتريات، مدعومة بما يلي؟
  - سند دفع (كاملة)
  - فاتورة مورّد (أصلية)
  - نسخة عن العقود
  - موجز العرض/ورقة تقديم العرض
  - أمر الشراء المحلي، المسموح به قانونًا والموافق عليه
  - عروض أسعار أو الفواتير الأولية
  - إشعار استلام السلع
  - مذكرة المورّد
  - طلبات شراء
  - ملحقات أخرى
- هل الشيكات كافةً مسبقة الطباعة على أنها للمستفيد الأول فقط **crossed payee only** ؟
- وإلا، هل هذا الشرح منطقي؟
- على تُشطب المساحات البيضاء على الشيكات لمنع أي تغيير فيها؟

- هل إسم الجهة المدفوع لها مكتوب بالكامل؟
- هل يتمّ التوقيع على الشيكات على بياض من جانب أي من الأطراف الموقّعة؟
- هل دفاتر الشيكات موضوعة في مكان آمن، على غرار خزنة؟
- هل هي مسجّلة في سجل بنود آمنة وموقّعة عند إصدارها؟
- هل الشيكات الملغاة كافّة محتفظ بها ومؤرشفة؟
- هل أرقام الشيكات مراجعة حرصًا على تسجيل الشيكات كافّة في سجل الشيكات وأن الشيكات الملغاة وُضعت علامة ملائمة عليها وهي محتفظ بها للمراجعة؟
- هل النفقات كافّة موقّعة على سند شيك مرقّمة تسلسليّة؟
- هل هي مطبوعة مسبقًا؟
- هل السندات المسدّدة والوثائق الداعمة المعنيّة، على غرار فاتورة المورد، وأمر الشراء، وإشعار استلام السلع، والملحقات كافة المطبوع عليها ختم «مستلمة» "RECEIVED" و/أو «مدفوعة» "PAID"؟
- هل سند الشيك يحتوي على المعلومات المعيارية التالية؟
  - رقم الشيك/السند
  - طبيعة/تاريخ/قيمة النفقة
  - إسم الجهة المدفوع لها
  - تفاصيل التحويل المصرفي
  - توافيق الموافقة على التوافيق والسماح بها
  - رقم الشيك
  - الرموز المحاسبية
  - الإسم والتوقيع للممثل المؤهل الذي حصل على التسديد
- هل الشيكات وسندات الشيكات كافّة المعروضة على الطرف الموقع المؤهل تتمتع بالوثائق الداعمة المطلوبة؟
- هل سندات الشيكات وافق مسؤول/مدير المالية عليها للتسديد قبل إعداد الشيكات للتسديد؟
- هل من فصل ملائم للمهام بين الشخص الذي أعدّ التسديد بواسطة الشيك والشخص المسموح له/الموقّع للشيك؟
- هل يتمّ تحرير شيك للسندات حرصًا على تسجيلها كافّة في دفتر الصندوق؟

#### أسئلة للتسديدات/التحويلات إلى الشركاء:

- من هم المؤهلون لطلب التحويلات إلى المشاريع؟
- من يوافق على التحويلات؟
- كيف تُرسل التحويلات؟ هل يحمل الموظفون الشيكات أو النقد المتاح أو أنّهم يُرسلون حوالات مصرفية؟
- في حال نقل المال المتاح، ما هي الشيكات المحرّرة حرصًا على وصول

الأموال بشكل آمن؟

- هل التحويلات تمثل لشروط التأمين؟

### المصرفات النثرية

يهدف تأسيس صندوق مصرفات نثرية إلى السماح بالانفاذ إلى النقد عند طلب تسديدات صغيرة. إنها مسؤولية إدارة المنظمة لإعداد الرصيد الأقصى للمصرفات النثرية، ووضع حدّ للمصرفات الفردية من المصرفات النثرية، وتعيين مسؤول عن المصرفات النثرية. يجب الاحتفاظ بالمصرفات النقدية على أساس سلفة. ويجب أن يتراوح المستوى الموصى به للمصرفات النثرية للحاجات النقدية من أسبوعين إلى شهر.

### الأسئلة للمصرفات النثرية

- هل من سياسة مصرفات نثرية؟ هل يحدّد دليل السياسات والإجراءات مبلغ السلفة؟
- هل من مسؤول مُعيّن؟ هل المسؤول مدربّ للتعامل مع المصرفات النثرية؟
- هل صندوق المصرفات النثرية محفوظ في خزنة مغلقة مع نفاذ محصور بالمسؤول المعني؟
- هل سجلات المصرفات النثرية مدوّنة يومياً؟
- هل يُراجع مشرف السجلات بشكل منتظم؟
- هل تحدّد السياسات والإجراءات حدّاً أقصى للدفع من المصرفات النثرية؟
- هل المبالغ التي تتخطى هذا الحد تُسدّد بواسطة شيك؟
- هل التسديدات كافة محتسبة؟ هل التسديدات مُدرجة في سجل المصرفات النثرية في سلسلة رقمية لسندات النقد النثري؟
- هل يشمل كل سند ما يلي؟
  - الطبيعة، والتاريخ، والمبلغ للنفقة
  - إسم الجهة المطالبة
  - التوقيع المسموح له
  - توقيع الجهة المطالبة على قبض النقد
  - رقم تسلسلي في حال انطباقه
  - الموافقة على الإضافات إلى السندات
- هل كل سند مدعوم بإيصال، أو فاتورة، أو أي وثيقة أخرى؟
- هل من إقرارات دين في المصرفات النثرية؟ على هذه المعاملات كافة المرور عبر القنوات الملائمة.
- أمن إجراءات لعمليات تسليم المصرفات النثرية (مثلاً، عندما تُنقل المفاتيح من المحاسب إلى أمين الصندوق)؟
- هل يتم احتساب المصرفات النثرية في خلال عمليات التسليم؟

- هل المسؤولان يوقعان على ورقة جرد نقدي وتأريخها للتأكيد على الجرد؟
- هل تُصدّر إيصالات مقابل النقد المقبوض؟
- هل من ائصال/سند مقبوضات نقدية يوقع عليه أمين الصندوق على أنه «واصل» «RECEIVED»؟
- هل الجهة المدفوع لها/الموظف ت/يوقع على الايصال/سند المقبوضات النقدية؟
- هل الايصال/سند المقبوضات النقدية موافق عليه/ها؟
- هل الترميز الملائم لمركز الكلفة، والحساب، والنشاط، إلخ. وارد على السند؟
- هل من تغطية تأمين للنقد المحفوظ في المكتب والنقد العابر؟
- هل المبلغ المحتفظ به في خزنة ضمن حدود النقد الواردة في سياسة تأمين النقد؟
- هل تتماشى طريقة تخزين النقد مع متطلبات التأمين؟
- هل يُحدّد دليل السياسات والإجراءات الأمنية للمصرفيات والنثرية؟
- هل يتمّ اتباعها؟ مثلاً، هل النقد يُحتفظ به في علبة مغلقة، أو خزنة، أو درج فولادي؟
- أين تقع الخزنة أو الأدراج الحديدية؟
- أمن قيود تُعرض على النفاذ إلى المفاتيح والمناطق حيث يُحتفظ بالنقد؟
- أمن أدلة عن جردات نقدية منتظمة يُجريها مشرف؟
- هل أمين الصندوق يُعدّ النقد يومياً ويوثق الشيكات؟
- هل الايصالات كافةً في دفتر الايصالات الرسمي مسجلة في دفتر الصندوق/ دفتر الأستاذ العام؟
- هل تُقبض الايصالات كافةً فوراً؟
- هل المقبوضات النقدية كافةً تُقبض بطريقة سليمة؟
- أمن بنود غير اعتيادية في دفتر الصندوق، على غرار مقبوضات كبيرة غير اعتيادية، أو تحويلات بين الحسابات المصرفية، أو مقبوضات من مصادر غير اعتيادية؟
- أمن رصيد أدنى محدّد مسبقاً متوقّراً لتجديد المصرفيات النثرية؟
- هل يُعدّ المسؤول المعني بيان تجديد؟ (بيان التجديد لائحة من التسديدات المصنّقة حسب حساب دفتر الأستاذ العام.)
- أمن مسؤول مالي مُعيّن يُراجع بيان التجديد لأهداف دقة الوثائق الداعمة وصلاحيّتها؟
- هل يتمّ إصدار شيك مقابل مبلغ التجديد المقدم؟ (يوصى بإصدار شيك التجديد باسم المسؤول)
- هل القيود المحاسبية لتشكيل المصرفيات النثرية، أو تجديدها، أو إغلاق حسابها

مفهومة ومتبّعة؟

### التسويات المصرفية

يجب إعداد التسويات المصرفية على أساس شهري بالنسبة إلى كل حساب مصرفي من قبل موظف مؤهل يكون مستقلاً عن وظائف معالجة النقد. يجب أن تكون التسويات ضمن نموذج معياري وعلى مسؤول ملائم مراجعتها. على المراجع والجهة المعدة التوقيع على التسوية وتاريخها، حرصاً على:

- توافق أرصدة المصرف والدفاتر مع البيان المصرفي ودفتر الأستاذ العام على التوالي، بدءاً من تاريخ الإقفال المُعَيَّن.
- تسوية رصيد الدفتر بالكامل مع الرصيد حسب المصرف.
- توثيق بنود التسوية كافة بشكل جيّد والمصادقة عليها بشكل سريع.

### أهداف المراقبة:

- إجراء التسويات المصرفية على الأقل شهرياً من أجل التسوية بين السجلات المصرفية وسجلات المنظمة
- تحديد الفوارق (بنود التسوية) بين حساب دفتر الأستاذ العام المصرفي للمنظمة وبيان المصرف وتسويتها

### الأسئلة للتسويات المصرفية

- كم حساباً مصرفياً للمنظمة؟
- هل الحسابات المصرفية كافة ناشطة؟
- أمن حساب مصرفي منفصل لكل مشروع في حال طلبت جهة مانحة ذلك؟
- هل يتم إعداد تسويات مصرفية على أساس شهري من أجل مراجعة صحة السجلات المحاسبية؟
- هل مسؤولية تسوية الحسابات المصرفية مناطة بأشخاص غير معيّنين بالمقبوضات أو المصروفات؟
- هل يُراجع مسؤول معيّن التسويات؟
- هل التسويات المصرفية يُحتفظ بها للمراجعة في حال التدقيق أو في حال مراجعات أخرى؟
- هل الوثائق الداعمة لبنود التسوية مرفقة بالتسوية المصرفية المعنية؟ تشمل هذه الوثائق لائحة من الشيكات المستحقة، والإيداعات العابرة، والوثائق ذات الصلة الأخرى.
- هل خطوات التسوية الملائمة متبّعة؟ (يجب أن يبدأ إعداد التسوية المصرفية دائماً برصيد افتتاح مرحّل من تسوية سابقة وأن ينتهي برصيد مُكَيَّف يُجري تسوية مع رصيد إقفال حسب بيان المصرف).
- هل بنود التسوية المحددة في خلال عملية التسوية المصرفية موضحة في الشهر

التالي؟

- هل تُلغى الشيكات المستحقة بعد فترة زمنية معينة، مثلاً ستة أشهر؟ (يجب ألا تتخطى هذه المرحلة الفترة الزمنية التي تجعل الأنظمة المحلية هذه الشيكات غير صالحة بعد انقضائها)
- هل يُجري رئيس قسم المالية تحقيقاً في أي بنود تسوية تظهر في شهرين متتاليين؟

### إعداد الميزانية

الميزانية تقدير مالي مفصل لأنشطة متوقعة لفترة زمنية محددة. أأنواع ميزانية عدة:

- الميزانية التشغيلية السنوية - تقدير لمجموع النفقات والواردات للمنظمة بالنسبة إلى السنة المالية
- الميزانية النقدية - النقد الذي تتوقع منظمة ما الحصول عليه وإنفاقه
- الميزانية الرأسمالية - إجمالي التكاليف لاكتساب أصول ثابتة (الإضافات الرأسمالية)
- ميزانية المشروع - الكلفة المتوقعة لمشروع محدد
- ميزانية الهبة - الكلفة المقدرة لإجراء أنشطة مشروع ممولة بهبة

تكون عملية إعداد ميزانية مفيدة وهادفة على أفضل حال ضمن تمرين جماعي منظم وفق بنية معينة. تعني عملية الميزانية طرح مجموعة أسئلة، تشمل ما يلي:

- أي أنشطة معينة بتحقيق الأهداف المخطط لها؟
- ما هي الموارد المطلوبة لإتمام هذه الأنشطة؟
- كم ستكون كلفة هذه الموارد؟
- ماذا ستكون مصادر الأموال؟
- هل النتائج المتوقعة واقعية؟
- ما هي الموافقات المطلوبة من أجل قبول الفوارق في الميزانية؟
- هل للأقسام المختلفة ضمن المنظمة ميزانيات؟

متى تم الاتفاق على الميزانية ومتى تم تطبيق النشاط، يتم استكمال العملية من خلال مقارنة الخطة (الميزانية) مع المخرجات المحتملة (الفعلية). تشمل أنواع الميزانيات المستخدمة ما يلي:

- التشغيلية
- الرأسمالية
- ميزانيات الهبات
- دورة إعداد الميزانية
- توجيهات إعداد الميزانية وإدارتها

## • نماذج الميزانية

على المنظمة إدارة تقارير مقارنة للميزانية على أساس شهري من أجل تحديد إذا ما كانت النفقات تتماشى مع الميزانيات المعنية. وعليها الاحتفاظ بالميزانيات المعدلة للمراجعة. وبما أنه أحياناً سرعان ما تُصبح الميزانية الأصلية الموافق عليها متقدمة، يوصى بالاحتفاظ بميزانية معدلة في خلال السنة من أجل مقارنات هادفة بشكل أكبر.

## إدارة النقد

### أهداف المراقبة:

- ضمان إدارة نقد فاعلة
- تمتع المنظمة بالنقد لتحقيق موجباتها المالية

إدارة النقد وظيفة مهمة في أي منظمة. من أجل رفع مركزها النقدي إلى أعلى حد، على المنظمة تطبيق إجراءات نقدية من أجل إدارة فاعلة للمصروفات والمقبوضات النقدية. إعداد الميزانية ووضع التوقعات من الأوجه المهمة لإدارة النقد. كما على المنظمة التخطيط، بشكل مفصل قدر المستطاع وبشكل سباق قدر المستطاع، للمقبوضات المتوقعة والمصروفات المطلوبة. وتتمحور وظائف إدارة النقد حول المقبوضات، والمصروفات، والتوقعات، والتسويات.

تُعتبر إدارة التدفق النقدي الفاعلة حيويةً بالنسبة إلى المنظمات. إنها عنصر مفتاح في التخطيط والإدارة التشغيلية الفاعلة. في حال لم تكن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة مخطّطاً لها ومراقبة بشكل ناجح، قد تواجه المنظمات صعوبات نقدية وقد تكون عاجزة عن خدمة المستفيدين أو تسديد الأجرور والرواتب إلى الموظفين والبائعين الموردين في الوقت المناسب. أحياناً، تُطالب الأطراف الخارجية بتوقعات تدفق نقدي لتمكينها من التخطيط لتوقيت إصدار التمويل إلى المنظمة.

## الأسئلة لإدارة النقد

- هل تحدّد المنظمة المركز النقدي في بداية فترة زمنية معينة من سجلات المنظمة المحاسبية؟
- هل المنظمة تخطّط لتوقيت المقبوضات النقدية المستقبلية المتوقعة، ومصادر تمويل الهبات الموافق عليها، ومصادر دخل أخرى متوقعة؟
- ما هي المصادر الأساسية للتدفقات النقدية للمنظمة؟ (قد يشمل ذلك المساهمات، وسلفات الجهات المانحة أو عمليات إعادة التسديد، وقبض أرصدة الحسابات المدينة، والمقبوضات النقدية من الأنشطة المدرة للدخل).
- هل تُنفذ تقديرات المصروفات النقدية، مع أخذ أنشطة المنظمة المخطّط لها بعين الاعتبار؟ على المنظمات التي تعتمد المحاسبة على أساس الاستحقاق ألا يغيب عن بالها أن التسديدات إلى البائعين الموردين قد تكون ضروريةً من أجل تخفيض الخصوم المسجلة مسبقاً.
- هل خطة التدفق النقدي ملخصة في جدول يُظهر أرصدة نقدية متوقعة حسب

### الفترة الزمنية؟

- هل التوقعات تُعطى إلى المدير التنفيذي أو إلى مسؤول معني آخر للاستخدام في توقع الحاجات أو الفائض من النقد؟

### إدارة الحسابات المدينة

يجب تسجيل المبالغ المستحقة للمنظمة على أنها ذمم. هذه أصول المنظمة، التي يجب مراقبتها عن كثب حرصاً على القبض أو التصفية في الوقت المحدد والإعلان عنها بشكل دقيق وتصنيفها بشكل ملائم.

### أهداف المراقبة

- إدخال فواتير الذمم كافة في الدفاتر
- بذل الجهود كافة للمطالبة بالذمم المستحقة
- الحرص على عدم إجراء ائتمانات أو عمليات إلغاء غير مسموح بها
- إصدار فواتير لسلفات السفر، والسلفات القصيرة الأمد، وقروض الموظفين، والخدمات، على غرار استخدام الهاتف.

### الأسئلة لإدارة الذمم

- هل حسابات دفاتر الأستاذ للذمم مدققة بالنسبة إلى ما يلي؟
- الأرصدة في حساب الذمم لموظفي المنظمة المستحقة من أفراد غير موظفين حالياً في المنظمة
- الأرصدة غير المتحركة
- الأرصدة أو البنود غير الاعتيادية
- هل الأرصدة المدينة المهمة كافة على ميزان المراجعة مراجعة للتأكد من صلاحيتها وقيمتها؟
- هل ترسل الفواتير إلى المدينين بالنسبة إلى كل معاملة؟
- هل البيانات الشهرية تُرسل إلى المدينين؟
- هل تقارير التقادم مُعدة كل شهر؟
- هل تقارير التقادم يُراجعها مسؤول ملائم؟
- هل من جهود من أجل التحقيق في قابلية إسترداد الأرصدة المهمة بعد انقضاء ثلاثة أشهر؟
- أمن عمليات إلغاء مسموح بها بشكل ملائم؟
- أمن عمليات إلغاء أو مؤن مسجلة بشكل ملائم ويوميّات مدعومة بشكل ملائم ومسوح به؟



## القروض والمدينون الموظفون

أنواع المدينين الموظفون على الشكل التالي:

- سلفات الموظفين
- سلفات السفر للموظفين
- قروض الموظفين الأخرى

## الأسئلة للقروض والمدينين الموظفون

- هل المدينون الموظفون يمثلون لسياسات المنظمة؟
- هل نظام المحاسبة يسجل الذمم لكل عضو بشكل منفصل أو في دفتر أستاذ عام فرعي؟
- هل السياسات والاجراءات، على غرار عدم تحطّي السقوف أو الموظفون الذين لا يوافقون على سلفاتهم، متبعة بشكل جيد؟
- هل المعلومات التي تُحوّل إلى قسم مجموع الأجور والرواتب حرصًا على استرداد الديون المستحقة كما هي مقترحة وموافق عليها؟
- هل عمليات إعادة التسديد تُجرى ضمن الفترة الزمنية المخصصة؟
- هل بيان حساب يفصل الأرصدة المستحقة مُعدّ ومورّع على كل مدين موظف؟
- هل من اجراءات لمعالجة الأرصدة و/أو القيود المُتتازع عليها؟

## الأسئلة لسلفات الموظفين (سلفات العمل)

- هل لكل عضو موظف حساب دفتر أستاذ منفصل في نظام المحاسبة لسلفة عمله/ها؟
- هل السياسات والاجراءات، على غرار رفض السلفات الجديدة حتى تسديد سلفة قديمة، متبعة بشكل ملائم؟
- هل السلفات مسدّدة/مصفاة وفق سياسة المنظمة حول سداد السلفات؟
- هل السلفات مسدّدة/مصفاة قبل إصدار سلفات جديدة؟ أمن انحرافات عما هو مسموح به، مع سبب مُعطى خطياً؟
- هل الاحتياطي مُعدّ لأرصدة الحساب هذه التي تبدو غير قابلة للقبض؟ (يتمّ تشكيل احتياطي من خلال القيد على حساب نفقة الديون السيئة والقيد لحساب احتياطي الذمم/الحسابات المدينة)
- هل مسؤول رفيع المستوى، على غرار المدير التنفيذي، مسؤول عن الموافقة على تشكيل احتياطي؟
- هل أرصدة الحسابات غير القابلة للقبض مُلغاة وفق السياسة؟

## محاسبة الأصول الثابتة

الأصول الثابتة هي الأصول الأهم أحياناً والأكثر مرئية التي تملكها منظمة ما. تُعتبر الوثائق والتقارير ضرورية حرصاً على أن تكون الضوابط المادية فاعلة.

وعلى المنظمة استخدام استمارة معيارية من أجل توثيق تصرفاتها ومكتسباتها من الأصول الثابتة. يوصى باستخدام استمارة مؤلفة من قسمين ومسبق الترقيم، تحتوي على قسمين، قسم الطلب وقسم التصرف.

يجب أن يحتوي سجل الأصول الثابتة على المعلومات التالية:

- إسم الأصول ووصفها
- الكلفة، بما في ذلك سعر الشراء، والضرائب، والرسوم، وتكاليف التسليم، وتكاليف التركيب
- الرقم المرجعي للمعاملة المحاسبية
- سند مصروفات نقدية أو رقم شيك (للأصول المشتراة)
- رقم سند دفتر يوميات عام (للأصول الممنوحة)
- تاريخ الاكتساب (شهر وسنة)
- الموقع
- الوضع
- رقم الأصول (يوزع على قسم الإدارة)
- رقم النموذج أو الرقم التسلسلي للمصنّع
- المالك - ذكر صاحب ملكية التجهيزات
- العمر الافتراضي للاستهلاك
- نفقة الإهلاك الشهرية
- مصدر التمويل، في حال تمويل مكتسبات الأصول من جهات مانحة متعددة.

## أهداف المراقبة

- وجود الأصول الثابتة الملموسة كافة التي تملكها المنظمة وقيد الاستخدام
- تسجيل الأصول الثابتة بشكل صحيح في الدفاتر، وتأمينها بشكل ملائم، والاحتفاظ بها بشكل ملائم
- السماح بالاكتسابات والتصرفات بشكل ملائم
- إهلاك الأصول بشكل ملائم وضمان محاسبته بشكل صحيح.

## الأسئلة لمحاسبة الأصول الثابتة

- عند شراء الأصول، هل تُجرى قيود حسابية ملائمة؟ (يجب أن يشمل القيد الحسابي قيداً على حساب الأصول الثابتة وقيداً للنقد/المصرف)
- في حال الحصول على أصل كمساهمة عينية من جهة مانحة خاصة أو كهبة عينية غير مُقيّدة من جهة مانحة لهبة، هل تمّ تسجيل القيد المحاسبي بشكل ملائم كقيد على حساب الأصول الثابتة وقيد لوارادات المساهمات؟
- في حال الحصول على أصل من جهة مانحة لهبة يقتضي موافقتها للتصرف بالأصل عن عند منح الهبة، هل تمّ تسجيل القيد المحاسبي بشكل ملائم كقيد على حساب الأصول الثابتة وكقيد لحساب خصوم الهبة؟ (سيتمّ تخفيض حساب الخصوم مع اعتراف المنظمة بالوارادات لنفقة الإهلاك المسجلة مقابل الهبة)
- هل تُجري المنظمة جردات مادية لأصولها الثابتة وفق ونيرة مُحدّدة مسبقاً في خلال السنة؟ (يوصى بشدّة إجراء الجردات على أساس فصلي على الأقل)
- هل جردات الأصول الثابتة يُشرف عليها ويُجرىها موظفون مستقلّون عن وظائف حفظ السجلات ورعاية الأصول الثابتة؟
- هل يُجري قسم المالية تسوية لجردات الأصول الثابتة مع أرصدة دفتر الأستاذ العام ويُعدّ سندات اليوميّات العامة للفوارق غير المساواة؟

## الإهلاك

بما أن الأصول الثابتة تُفيد المنظمة على مرّ السنوات، يجب توزيع كلفتها على الفترات التي تستفيد من استخدام الأصل. تُعتبر نفقة الإهلاك توزيع كلفة أصل ثابت على مدى العمر الافتراضي للاستهلاك.

تقتضي المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً تسجيل الأصول الطويلة الأمد على أنها أصول ثابتة تُهلك على مدى حياتها المقدّرة للإفادة. بالنسبة إلى الأصول الثابتة المشتراة من خلال أموال الهبة أو المتلقاة من جهة مانحة لهبة تحتفظ بملكيّة الأصل، لا بدّ من قيود محاسبية إضافية للائتمان للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً عن التكيف مع متطلّبات الإبلاغ للجهة المانحة للهبة. على المنظمات الحصول على المشورة من مدقّقيها الخارجيين بالنسبة إلى القيود المحاسبية الإضافية الضرورية.

تحتاج المنظمة إلى تحديد العمر الافتراضي للاستهلاك لكلّ نوع من أصل ثابت تكتسبه وعليه استخدام هذا العمر الافتراضي للاستهلاك لإهلاك الأصول كافة في هذه الفئة. على المنظمة الرجوع إلى الممارسات أو المعايير المحاسبية المهنية المحليّة من أجل اتخاذ القرار. العمر الافتراضي لاستهلاك الأصول المقترحة هو التالي:

- تجهيزات الكمبيوتر - 3 إلى 5 سنوات
- المفروشات والتجهيزات غير الكمبيوتر
- المركبات - 3 إلى 5 سنوات

- الأبنية - ٤٠ عامًا
- تحسينات المأجور - في حال كان للمنشأة المعنوية خيار تجديد أوتوماتيكي، كون العمر الافتراضي للاستهلاك الموصى به ٤٠ عامًا. وإلا، يجب إهلاك التحسينات على مدى ما تبقى من مدة الأيجار.

### الأسئلة للإهلاك

- هل للمنظمة سياسة إهلاك؟
- هل الأصول مصنفة بشكل جيد ومعدلات الإهلاك محددة؟
- هل معدلات الإهلاك تتغير من وقت إلى آخر؟
- هل معدلات الإهلاك متبعة من فترة محاسبية إلى أخرى؟
- هل الأصول القابلة للإهلاك مُهلكة بشكل متماسك كل شهر؟

### المحاسبة للنفقات المدفوعة سلفاً والودائع

في إطار مسار العمل العادي، تُجري غالبية المنظمات التسديدات التي تُفيد مراحل مستقبلية. من الأمثلة الشائعة عن عمليات الدفع المسبق، تلك المُسددة سلفاً لإيجارات المكتب، وأقساط التأمين، وعقود صيانة الكمبيوتر. يجب تسجيل قسم من الدفع الذي يُفيد مراحل مستقبلية كنفقة مدفوعة مسبقاً. من أجل المساهمة في رصد أرصدة النفقات المدفوعة مسبقاً، على قسم المالية الاحتفاظ بتحليل مفصل للبنود المفتوحة المدفوعة سلفاً.

على رئيس قسم المالية في المنظمة اتخاذ القرار على أساس أهمية النفقات وأنواعها في ما يتعلق بالمصروفات التي يجب أن تشكل تسديدات مسبقة. التسديدات المسبقة دون الحد الأدنى التي يُحددها رئيس قسم المالية يجب إنفاقها عند تسديدها. وعلى رئيس قسم المالية توثيق القرارات وعلى المحاسب الاحتفاظ بنسخات عن القرارات الموثقة في الملفات.

قد تُعدّ المنظمة حساب نفقة مدفوعة سلفاً في دفتر أستاذ عام منفصل لكل نوع من التسديد المسبق أو قد تُقرّر الاحتفاظ بالتسديدات المسبقة كافةً في حساب واحد. في حال الاحتفاظ بأنواع متعددة للتسديدات المسبقة في حساب نفقات دفتر أستاذ عام واحد، يجب الحرص على استهلاك كل تسديد مسبق بشكل ملائم.

ليست الودائع، على غرار تلك التي تطلبها شركات الهاتف والخدمات، نفقات مدفوعة مسبقاً ويجب تسجيلها في حساب أصل منفصل، إذا ما كانت مهمة بالنسبة إلى المنظمة. وفي حال كانت الودائع ثانوية من حيث المبلغ، يجب إيلاء أهمية لإنفاقها عند دفعها.

## الأسئلة لمحاسبة النفقات المدفوعة مسبقًا والودائع

- هل تحتفظ المنظمة بالتفاصيل بشأن التسديدات المسبقة، بما في ذلك المعلومات التالية؟
  - وصف التسديد المسبق
  - البائع المورد
  - الرقم المرجعي للمعاملة
  - تاريخ المعاملة
- فترات ستستفيد من التسديد المسبق (فترة إنفاق التسديد المسبق، المعودة عادةً بالأشهر)
  - مجموع مبلغ التسديد المسبق
  - المبلغ الذي سيُنْفَق (يُستهلك) كل شهر
  - رصيد الافتتاح الشهري
  - الإضافات (المصروفات النقدية)
- التخفيضات (قيود دفتر اليوميات العام لعمليات الاستهلاك الشهرية واسترداد أقساط التأمين)
  - رصيد الاقفال الشهري
- هل يُراجع رئيس قسم المالية السجلات المفصلة شهريًا حرصًا على أن تكون مفصلة بما يكفي وأن تتوافق مع رصيد دفتر الأستاذ العام؟
- هل الأصول المدفوعة سلفًا تُدرج على النفقات في هذه الفترة/الفترة حيث تحصل المنظمة على منفعة من النفقات الأصلية؟ (تُعرّف العملية التي من خلالها تُفرض أرصدة النفقات المدفوعة سلفًا على النفقات على أنها استهلاك).
- هل من موظف مُعيّن في قسم المالية مسؤول عن إعداد قيد الاستهلاك الشهري؟
- هل الموظف المعين يُشير إلى سجل/سجلات المحاسبة المفصلة للمبلغ الذي سيتم استهلاكه بالنسبة إلى كل حساب و/أو نوع تسديد مسبق كل شهر؟
- هل تُرفق نسخة عن السجل/الجدول المفصل بقيد الاستهلاك لكل شهر؟
- هل النفقات المدفوعة سلفًا مستهلكة بشكل متساوٍ على الفترات المفيدة؟ (مثلًا، إذا طلب من منظمة بموجب عقد تسديد ايجار السنة المقبلة سلفًا، يجب تسجيل التسديد على سند مصروفات نقدية كقيد على النفقات المدفوعة سلفًا وكقيد لحساب النقد المصرفي. في كل شهر من مدة الايجار، على قسم المالية تسجيل قيد على النفقات وقيد لحساب النفقة المدفوعة سلفًا في سند دفتر يوميات عام بنسبة ١٢/١ / القاعدة الاثني عشرية من الايجار المدفوع مسبقًا. مع نهاية فترة الايجار، يجب استهلاك تسديد الايجار سلفًا بالكامل.)
- هل يُراجع رئيس قسم المالية السجلات المفصلة للودائع على أساس شهري حرصًا على أن تكون مفصلة بما يكفي وأن تتوافق مع رصيد دفتر الأستاذ العام؟

## الحسابات المدينة

الحسابات المدينة عملية يُجرىها قسم المالية في المنظمة، تُعتبر بموجبها المبالغ المستحقة على المنظمة خصومًا للتسديد اللاحق. لا بد من وضع معايير الوثائق ومواد الموافقة وإنفاذها بشكل صارم حرصًا على الحصول على الموافقات الضرورية كافة قبل تكبد الالتزامات وإجراء التسديدات.

## أهداف المراقبة

- طلب السلع/الخدمات ضمن الكميات أو النوعية المطلوبة فحسب ووفق أفضل الشروط. يجب أن تكون الطلبات، والموافقات، والتصاريح ملائمة.
- استلام السلع والخدمات ومراجعتها وقبول السلع والخدمات المقبولة فحسب
- مراجعة الفواتير مقابل الأوامر المسموح بها وإشعارات استلام السلع
- تسجيل السلع والخدمات كافةً بشكل ملائم في الدفاتر

## الأسئلة للحسابات المدينة

- هل يُراجَع الدائنون كافة كل شهر؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجل فواتير لحفظها ورصدها؟
- هل تتم الموافقة على الفواتير قبل إدخالها إلى دفتر الأستاذ العام؟
- هل تتم تسوية بيانات المورد مع رصيد دفتر المورد بشكل منتظم؟
- هل تتم تسوية دفتر الأستاذ العام المساعد لحساب مراقبة الدائنين، في حال توفّره، كل شهر مع الموردين؟
- كيف يُحرص على استخدام آجال الائتمان بالكامل؟
- هل لائحة الدائنين مُراجعة حرصًا على ألا تتخطى التسديدات تاريخ استحقاقها؟

## المحاسبة للخصوم المستحقة

أنواع المعلومات التي يجب أن تظهر في تحليل الحساب لكل نوع استحقاق هي على الشكل التالي:

- وصف الاستحقاق
- الطرف الذي تعود الخصوم إليه
- أساس الاستحقاق (كيفية احتسابه)
- رصيد الاستحقاق في بداية الشهر
- إضافة/إضافات إلى كل استحقاق (تحديد المبلغ، ورقم المعاملة، وتاريخ المعاملة) في خلال الشهر

- التخفيضات في كل استحقاق (تحديد المبلغ، ورقم المعاملة، وتاريخ المعاملة) في خلال الشهر
- رصيد الاستحقاق في نهاية الشهر

### أهداف المراقبة

- الامتثال لسياسة الخصوم المستحقة
- تسجيل الاستحقاقات كافةً بشكل صحيح

### الأسئلة لمحاسبة الخصوم المستحقة

- هل الاستحقاقات كافةً مراجعة كل شهر؟
- هل الاستحقاقات مدعومة بتحليل حسابات فردية؟
- هل قيود الاستحقاق موافق عليها قبل إدخالها إلى دفتر الأستاذ العام؟
- هل كل رصيد مستحق تدعمه الوثائق الملائمة؟
- هل كل استحقاق يُراجع شهرياً لتحديد إذا ما كان الاستحقاق ضرورياً وإذا ما كان المبلغ المستحق يمثل التقييم الأحدث للمبلغ المستحق؟
- أمن نظام فاعل يضمن تسوية الخصوم في الوقت المناسب؟

### الواردات/التمويل

ستختلف المعالجة المحاسبية للتمويل المستلم حسب إذا كانت الجهة المانحة قد فرضت أي شروط خاصة أم لا على التمويل الذي أعطته للمنظمة. قد تُفرض قيود على استخدام الأموال أو على الفترة الزمنية التي تُنفق من خلالها الأموال أو قد تفرض الجهة المانحة إعداد التقارير أو متطلبات أخرى. توصي المنظمة بالاحتفاظ بحسابات منفصلة لأنواع مختلفة للتمويل الذي تتوقع استلامه أو لأي دخل تتوقع توليده، مما يُسهل عملية التحليل والإبلاغ.

يُطلب من المنظمات عادةً القيام بالأعمال التالية لطلب الهبات واستلامها:

- التوقيع على اتفاق والموافق على شروطه المحددة
- تقديم الجهة المانحة ميزانية على أساس بنود للموافقة
- إعادة الأموال غير المنفقة إلى الجهة المانحة
- رفع التقارير المالية الرسمية إلى الجهة المانحة
- الامتثال لمتطلبات أو أنظمة الجهات المانحة القائمة في إدارة الهبة

يجب تسجيل واردات الهبة في كل شهر تتكبد المنظمة فيه نفقات منطوقية، ومسموحاً بها، وقابلة

للتخصيص مقابل الهبة. الخطوات المتبعة عادةً هي على الشكل التالي:

يجب تسجيل تمويل الهبة المستلمة سلفاً كخصوم إلى الجهة المانحة عند استلامها

- النقد المدين

- حساب الهبات الدائن
- تكبّد النفقة المسموح بها، عندما تكون منطقيّة
- النفقة المدينة
- النقد الدائن
- على الأقل شهرياً، عند تكبّد النفقات مقابل الهبة، يجب الاعتراف بدخل الهبة وتخفيض الخصوم:
- حساب هبة مدين
- دخل هبة دائن

### أهداف المراقبة

- بيان الواردات بشكل ملائم وتسجيلها في الفترة المحاسبية الملائمة
- تصنيف الواردات بشكل ملائم (غير مُؤدّة، مُؤدّة، هبة، عقد)

### الأسئلة للدخل/التمويل:

- هل مداخيل الهبة وأي حسابات هبة مدينة مقابلة (في حال كانت المنظمة تعمل على أساس إعادة التسديد) أو خصوم الهبة (في حال حصول المنظمة على تمويل هبة سلفاً) مُراجعة كل شهر حرصاً على بيانها بشكل ملائم؟
- هل تُجرى مراجعة كل شهر لمعرفة إذا ما كانت المداخيل المسجّلة في خلال الشهر مصنّفة بشكل صحيح؟

### معالجة مجموع الأجرور والرواتب

يقضي مجموع الأجرور والرواتب بمعالجة رواتب الموظّفين، وأجرورهم، ومكافآتهم، ومنافعهم النقديّة، واقتطاعاتهم. كما تشمل وظيفة مجموع الأجرور والرواتب معالجة الجداول الزمنيّة/تقارير الإبلاغ عن الجهود كافّة. وعلى ربّ العمل الاحتفاظ بالسجلات كافّة المتعلّقة بمجموع الأجرور والرواتب. تشمل هذه السجلات سيرات الأجرور والرواتب واقتطاعاتها كافّة للفترات الزمنيّة المنصوص عليها في النظام الداخلي وفي ممارسات الأعمال المعياريّة.

يجب أن تكون وظيفة مجموع الأجرور والرواتب مستقلّة عن وظيفة الموارد البشريّة. وبسبب الطبيعة الحسّاسة والسريّة لمجموع الأجرور والرواتب، يجب إدارتها بتأنّ وجديّة.

### أهداف المراقبة

- تسديد الأجرور والرواتب إلى الموظّفين الفعليين فحسب وفق معدّلات الدفع المسموحة.
- احتساب مجموع الأجرور والرواتب بشكل صحيح
- احتساب اقتطاعات مجموع الأجرور والرواتب بشكل صحيح وتسديدها إلى الأطراف الثالثة الملائمة



- إدراج مجموع الأجور والرواتب لتصحيح أرقام مشاريع الجهات المانحة وخطوط إنفاق للميزانية في الوقت المناسب (قبل انتهاء صلاحية المشاريع)

### الأسئلة لمعالجة مجموع الأجور والرواتب

- هل من إجراءات تضمن إدراج الموظّفين ذوي عقود العمل الجديدة والمفسوخة واستبعادها على التوالي من مجموع الأجور والرواتب في الوقت المناسب؟
- هل الاجراءات تضمن تسجيل التغييرات في تفاصيل مجموع الأجور والرواتب للموظّفين بشكل صحيح؟
- أمن برنامج كمبيوتر لمجموع الأجور والرواتب؟
- هل يحتفظ الموظّون بجدول زمنية؟
- هل من إجراءات للموافقة على الجداول الزمنية؟
- هل تُستخدم الجداول الزمنية لإعداد مجموع الأجور والرواتب؟
- هل من سياسات وإجراءات مكتوبة مع الوقت؟
- هل يوافق مسؤول على مجموع الأجور والرواتب قبل تسديد/دفع الأجور/الرواتب؟
- هل تُدفع الأجور/الرواتب بواسطة شيكات أو حوالات مصرفية؟
- هل الأشخاص المعنيّون بتسديد الدفعات مختلفون عن الذين يُعدّون مجموعة الأجور والرواتب؟
- هل تمّ إعداد دفتر يوميّات مجموع أجور ورواتب من أجل إدراج رسوم الأجور/الرواتب في المشاريع؟
- هل وافق رئيس قسم المالية على يوميّات مجموع الأجور والرواتب؟
- هل اقتطاعات الرواتب محوّلة إلى أطراف ثالثة في الوقت المناسب؟
- هل من حسابات دفتر أستاذ العام لاقتطاعات مجموع الأجور والرواتب وهل يُصادق عليها كل شهر؟
- هل من أرصدة مستحقّة على حسابات اقتطاعات الأجور والرواتب، على غرار الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وحساب «اقتطاع الضرائب من المنبع»، وهل من تحقيق في التأمين الصحي؟

### تخصيص الكلفة

التكاليف المشتركة نفقات متكبّدة لهدف مشترك، إنّما لا يُمكن تخصيصها مباشرةً لأي مشروع محدّد، أو جهة مانحة، أو قسم، أو منتج، أو فئة أعمال. يُعتبر تخصيص الكلفة عملية توزيع تكاليف مشتركة للمشاريع الملائمة. وتزوّد النفقات المخصّصة للمشاريع بطريقة متماسكة الإدارة بإجمالي الكلفة لكل مشروع قيد التنفيذ. للاستفادة من هذه المعلومات، تحتاج الإدارة إلى أن تكون التكاليف المُدرجة في المشاريع، بواسطة منهجية تكون متماسكة ومنطقية.

يهدف تخصيص التكاليف إلى إدراج التكاليف في المشاريع على أساس المنفعة التي يحصل عليها كل مشروع من النفقة المنكبدة. وتضمن طريقة منهجية موثقة لتخصيص التكاليف المشتركة أن كل جهة مانحة تغطّي «حصتها العادلة» من النفقات القابلة للتخصيص.

الخطوات التالية أساسية لتطبيق منهجية تخصيص كلفة:

١. تحديد مسببات الكلفة
٢. تحديد الكلفات التي تعتبرها المنظمة كلفات مشتركة يجب تخصيصها بواسطة منهجية تخصيص كلفة.
٣. إعداد نظام قابل للتدقيق لتحديد التكاليف المشتركة وكيفية احتسابها
٤. تطوير ساسية خطية تشمل مفاهيم التخصيص
٥. استخدام منهجيات تخصيص موصوفة في السياسة بشكل متماسك على مدة السنة
٦. اعتماد صيغ تخصيص الكلفة على بيانات فعلية حالية

### تخصيص نفقات المركبات

من بين مسببات الكلفة الأكثر منطقاً لنفقات المركبات، المسافة المقطوعة لإدارة كل مشروع أو قسم غير داعم في فترة زمنية محددة. ومن خلال هذه المنهجية، يجب الاحتفاظ بسجلات مركبات لتسجيل المسافات المقطوعة بالنسبة إلى كل مشروع/قسم غير داعم.

### تخصيص تكاليف الدعم

يُمكن استخدام مسببات كلفة عديدة، على غرار نفقات مباشرة، تقع على عاتق المنظمة مسؤولية اختيار المسبب الأكثر ملاءمةً لمحفظة برامجها واستعماله بشكل متماسك. يجب أن تُظهر طريق التخصيص احتساباً عادلاً ومنطقيًا.

### تخصيص نفقات الانشغال

من بين مسببات الكلفة الأكثر منطقاً لتخصيص نفقات الانشغال (مثلاً إيجار المكتب، والكهرباء، والمياه، الخ.)، مساحة المكتب التي يشغلها الموظفون المعيّون لكل مشروع. ومن خلال هذه المنهجية، على المنظمة قياس إجمالي مساحة المكتب واحتساب الأمتار المربعة للتكاليف المشتركة.

### الأسئلة لتخصيص الكلفة

- هل تمّ تحديد التكاليف التي تعتبرها المنظمة تكاليف مشتركة؟ من بين الأمثلة عن التكاليف المشتركة التي تُقيد عادةً مشاريع عدّة، فواتير الخدمات، ومستلزمات المكتب، وإيجار المكتب، ورواتب الموظفين الإداريّة
- هل أعدت المنظمة نظام تدقيق يُحدّد التكاليف المشتركة وكيفية احتسابها؟
- هل من سياسة خطية تشمل مفاهيم التخصيص؟
- هل طريقة تخصيص الكلفة المعتمدة تُطبّق بشكل متماسك في خلال السنة؟



- هل صيغ تخصيص الكلفة تتمحور حول البيانات الفعلية الحالية، لا الميزانيات؟
- هل صيغ تخصيص الكلفة تُحدّث شهرياً حرصاً على أن تعكس الأعباء المخصّصة لكل مشروع بشكل دقيق ما حدث في خلال الشهر؟
- هل يتم استخدام طريقة جمع الكلفة من أجل تخصيص الكلفة المشتركة في نهاية فترة حسابية؟ وبموجب طريقة الجمع، تُقرض النفقات المُطبّقة كافةً على مركز كلفة واحد أو أكثر عندما تتمّ معالجتها أصلاً. (قد يكون بعض الشركاء صغاراً جداً إلى حد أنهم لا يُفضّلون جمع التكاليف، إنّما فرضها مباشرةً عندما يتمّ تسجيل كل معاملة.)
- ما هي الطريقة الأخرى المستخدمة؟
- إذا كانت المنظمة تستخدم مجموعات كلفة لتسجيل النفقات القابلة للتخصيص، هل تُخصّص هذه المجموعات بالكامل في نهاية كل شهر، فيبلغ إجمالي نفقة كل مجموعة صفر؟

### مُحاسبة الهبة

تتطوي محاسبة الهبات على مراجعة الشروط والأحكام الواردة في اتفاق هبة والامتنال لها وتسجيل الواردات والنفقات في دفتر الأستاذ العام لمنظمة ما. الهبات (بما في ذلك الهبات الفرعية) أو الاتفاقات التعاونية اتفاقات تكون المنظمة بموجبها لديها علاقة تمويل تعاقدية حيث تؤمن جهة مانحة ما الدعم المالي مقابل تسليم المنظمة أو الجهات الثانوية المستفيدة من الهبة لخدمة برنامج محدّدة.

تكثر الدراجات الخشبية في جمهورية كونغو الديمقراطية وبلدان أخرى وسط وشرق أفريقيا. معظم هذه الدراجات لا فرامل لها قد يكون وركوبها ممتعاً.

- تشمل مشاريع عديدة ممولة بهبة المراحل التالية:
- متطلّبات ما قبل منح الهبة
- متطلّبات ما بعد منح الهبة
- المتطلّبات الماليّة ومتطلّبات البرنامج
- معايير الممتلكات
- معايير توريد المشتريات
- التقارير والسجلات
- الفسخ والإنفاذ

### الأسئلة لمحاسبة الهبات

- هل من نظام تقفي أثر للهبات؟
- هل من ملفات مشروع مزوّدة بمعلومات حول المشروع، تشمل ما يلي؟
- اتفاق الهبة
- التواصل مع الجهة المانحة
- نقاط التركيز في اتفاق الجهة المانحة

- إدارة الميزانية
- هل من نظام لتتقي أثر النفقات والمدخيل حسب كل مشروع؟
- هل من ضوابط حرصاً على استخدام الأموال لأهدافها المرجوة؟
- هل للمنظمة قائمة تحقق لاقفال الهبة تستخدمها بشكل منتظم؟

### التقارير المالية

للمنظمات متطلبات إبلاغ داخلية وخارجية. على رئيس قسم المالية الحرص على تزويد فريق إدارة المنظمة بالتقارير المالية بشكل منتظم في خلال السنة. يجب أن تحتوي التقارير المالية الداخلية على المعلومات الكافية ذات الصلة المعروضة ضمن نماذج تمكن فريق الإدارة من اتخاذ قرارات عمل مطلعة. قد تُطالب اتفاقات الجهات المانحة، أو أنظمة الجهات المانحة، أو معايير المحاسبة المهنية، أو أنظمة الحكومة بإعداد التقارير الخارجية. يجب أن تكون التقارير المالية كافة دقيقة، وقابلة للمراجعة، وتصدر في الوقت المحدد لها.

### أهداف المراقبة

- تحديد إذا ما كانت أنواع التقارير المالية الداخلية المزودة إلى الإدارة ملائمة، وشاملة، وذات قيمة مضافة.
- التأكيد إذا ما كانت اتفاقات الجهات المانحة وأنظمة الحكومة تمتثل لمتطلبات إعداد التقارير الخارجية كافة
- الحرص على أن تكون التقارير المالية الداخلية والخارجية التي تُعدها المنظمة دقيقة، وقابلة للمراجعة، وتصدر في الوقت المحدد، وترفع ضمن المهل الزمنية الموضوع.

### أسئلة للتقارير المالية

- ما هي تقارير الإدارة المطلوب إصدارها كل شهر، وكل فصل، أو شبه سنوياً؟
- هل تمتثل التقارير للمتطلبات التالية؟
- نماذج إعداد التقارير
- موزعة كما هو مطلوب
- المهل الزمنية للإبلاغ
- متطلبات الجهات المانحة كافة
- هل يتم احترام المهل الزمنية للاقفال وإعداد التقارير المالية في نهاية الشهر بشكل متماسك؟ في حال الإجابة بلا، الحصول على شروحات.
- هل التقارير موزعة ومستلمة كما هو متوقع؟
- هل رئيس قسم المالية يلتقي بالمدير العام التنفيذي كل شهر لمناقشة التقارير المالية؟
- هل يعرض رئيس قسم المالية التقارير الشهرية على الإدارة العليا كل

شهر؟ ما هو العمل المتخذ عند الإفراط بإنفاق خطوط الميزانية؟

- هل دورة إعداد التقارير محدّدة؟
- هل الميزانيات مفصّلة بشكل ملائم حسب بند الانفاق وهل عملات إعداد التقارير كافةً للمشاريع الممولة بهبة محدّدة بشكل واضح؟
- من يُراجع ويُجيب عن أسئلة الجهة المانحة حول تقارير التصفية المقدّمة إلى الجهة المانحة؟
- من يُراجع ويُعطي الملاحظات حول تقارير التصفية الصادرة عن المتلقين الفرعيين؟

### وثائق المعاملات المالية

يجب تسجيل المعاملات المالية كافةً على استمارات محاسبية معيارية المعروفة بقيود أو سندات اليومية ويجب دعمها بالوثائق الملائمة. يجب أن تحمل السندات أرقامًا تسلسلية، وأن يكون موافقًا عليها بشكل ملائم، وأن تكون محفوظة بشكل منهجي من أجل استرداد سهل.

### أهداف المراقبة

توثيق المعاملات المالية كافةً والموافقة عليها ودعمها بشكل ملائم الاحتفاظ بقيود دفتر اليومية كافة ووثائقها الداعمة متى تم الاحتفاظ بها بشكل آمن واستردادها بشكل سريع

### الأسئلة لوثائق المعاملات المالية

- هل يوفّع الموظفون المعنيون الذين يعدّون قيود اليومية، ويراجعونها، ويقيدونها، ويوافقون عليها، ويعرضونها على هذه القيود؟
- هل التعليقات على اليومية ملائمة؟
- هل الوثائق الداعمة ملائمة؟
- هل تحمل سندات اليومية أرقامًا، مع الرقم نفسه في نظام المحاسبة؟
- هل تُلغى قيود يوميات المصروفات النقدية وقيود اليومية العامة ووثائقها الداعمة لمنع إعادة استخدامها؟
- هل تمّ اختيار القيود كافةً للاختبار وتمّ تحديد موقع وثائقها الداعمة بشكل سهل؟
- هل القيود ووثائقها الداعمة في مكان آمن دائمًا؟
- هل القيود ووثائقها الداعمة محفوظة للفترة الزمنية الملائمة؟
- عندما لا يُمكن إرفاق الوثائق الداعمة بالقيود لأسباب السرية أو بسبب حجمها، هل من مواقع تخزين للوثائق الداعمة المُشار إليها في قيود دفتر اليومية؟
- هل من إحالات مرتبطة بتصحيح القيود، أو التكييفات، أو عمليات إعادة التصنيف إلى القيود الأصلية وعكس ذلك؟
- هل يُطلَب من الأفراد التوقيع على الوثائق التي تُفيد باستلام النقد وإصداره؟

## مراجعة الانفاق

المعايير العامة التي تؤثر على السماح بهذه التكاليف ضمن الهبات هي على الشكل التالي:

- يجب أن تكون التكاليف منطقية وضرورية لأداء الهبات وإدارتها
- يجب أن تكون التكاليف قابلة للتخصيص للهبات بموجب أحكام تعاميم مبدأ الكلفة الصادرة عن مكتب البيت الأبيض للإدارة والموازنة. تُعتبر الكلفة قابلة للتخصيص لهدف كلفة محدد إذا ما كانت السلع أو الخدمات المعنية مُدرجة أو مُخصّصة لهدف الكلفة هذا وفق المنافع المعنية المتلقاة.
- يجب معالجة التكاليف بشكل متماسك من خلال تطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً حسب الظروف الراهنة. لا تُخصّص كلفة إلى هبة على أنّها كلفة مباشرة في حال تخصيص كلفة أخرى متكبدة للهدف نفسه في ظروف مماثلة لهبة على أنّها كلفة غير مباشرة.
- يجب أن تمثل التكاليف لأي قيود أو استثناءات محددة في التعاميم؛ القوانين الوطنية، والمحلية، وقوانين الدولة، والاتفاقات المدعومة؛ أو أي أنظمة حاکمة أخرى في ما يتعلّق بأنواع بنود الكلفة أو مبالغها.
- يجب أن تكون التكاليف خالية من الائتمانات السارية كافة الناشئة عن المعاملات التي تخفّض التكاليف المباشرة أو غير المباشرة أو التعويض عنها. من بين أمثلة عن هذه المعاملات، خصوم الشراء، أو التخفيضات، أو البدلات، والتعويضات عن الخسائر، وإعادة تسديد أقساط تأمين أو تخفيضاته، وتكبيفات لأعباء خاطئة أو تسديدات زائدة.

## الأسئلة لمراجعة الانفاق

- هل قواعد الجهات المانحة للهبات السارية محفوظة في السجل؟
- هل الموظفون المعنيون كافة مدربون بشكل ملائم لفهم هذه القواعد والامتثال لها؟
- هل التكاليف المسموح بها حسب مقتضيات الجهات المانحة؟
- هل تمّ النظر في النفقات المتوقعة كافة في ميزانية المنظمة الموافق عليها أو في التعديلات ذات الصلة الموافق عليها؟
- هل تمثل التكاليف لسياسات المنظمة وإجراءاتها؟
- هل تواريخ النفقات ضمن فترة الهبة الزمنية؟
- هل من وثائق كاملة حول هذه النفقات؟

## المسرد

### رصيد الحساب

المبلغ التراكمي في حساب دفتر أستاذ عام، يُساوي صافي الاعتمادات البنود المدينة التراكمية. أرصدة الحسابات للمداخيل والنفقات مقللة في نهاية السنة وغير مرحلة إلى السنة المالية التالية. أرصدة الحسابات للأصول، والخصوم، والأصول الصافية (أرصدة الأموال) تراكمية منذ تأسيسها.

### رمز الحساب أو رقمه

تُحدّد رموز الحساب طبيعة البنود الموزعة حسب المعاملات المالية. عادةً، تُجمع حسابات دفتر الأستاذ العام ضمن المجموعات الأساسية التالية: الأصول، والخصوم، والأصول الصافية (المعروفة سابقاً بأرصدة الأموال)، والواردات، والنفقات.

### قيد محاسبي

قيد مزدوج حيث البنود المدينة تُساوي البنود الدائنة. راجع أيضًا «السند».

### سياسات محاسبية

المبادئ، والأسس، والاتفاقات، والقواعد، والممارسات، التي تطبقها هيئة ما عند تسجيل المعاملات المالية وعند إعداد البيانات المالية وعرضها.

### أساس الاستحقاق

مادة المحاسبة يتم تسجيل الواردات بموجبها في الفترات المحاسبية التي تُكتسب فيها وتُسجّل الخصوم أو النفقات في الفترات التي تُتكدّب فيها (أو في الفترات التي تولّد منفعة في خلالها)

### الخصوم المستحقة

خصوم مسجلة للنفقات المنكّبة، إنما غير مدفوعة في نهاية فترة زمنية مُعيّنة. تعني عادةً تقديرًا لخصوم مستحقة.

### الإهلاك المتراكم

مبلغ الإهلاك المتراكم الذي تُسجله منظّمة ما مقابل أصل معيّن. هذا الحساب هو مربوط بحساب أصول مقابل لأهداف عرض البيانات المالية. يجب أن يبقى الإهلاك المتراكم على دفاتر المنظّمة حتى التصرف بالأصول المقابلة أو إلغائها.

### السلفة

أموال صادرة لطرف آخر شرط أن يحتسبها الطرف الذي يحصل على الأموال في المستقبل. تتمّ تسوية سلفة عند تزويد سلعة، و/أو تأمين خدمة، و/أو تقديم تقرير موافق عليها، و/أو إعادة النقد، حسب طبيعة المعاملة.

### الاستهلاك

التخفيض التدريجي لنفقة مدفوعة مسبقًا من خلال توزيع كلفتها على فترات محاسبة (أشهر) تستفيد من النفقات الأصلية.

## دليل الحسابات المشروحة

لائحة حسابات دفتر أستاذ عام تُظهر أرقام الحسابات، وأسماءها، وتوصيفاتها (الغايات المرجوة) لكل حساب.

## التصريح

عملية الموافقة على معاملات مالية، عادةً قرار عقد موارد المنظمة أو إنفاقها.

## مصفوفة التصريح

لائحة سلطات الموافقة في المنظمة - تظهر عادةً على شكل جدول يُدرج المناصب المختلفة في المنظمة ومستويات سلطاتها المعنية. يُمكن أن تُشير أيضاً إلى أنواع الالتزامات، أو النفقات، أو الوثائق التي يُسمح للموظفين المعيّنين الموافقة عليها. معروفة أيضاً بـ«شهادة تسجيل».

## الميزانية

راجع أيضاً «قائمة المركز المالي».

## التسوية المصرفية

العملية التي من خلالها تتم تسوية رصيد المنظمة النقدي حسب دفتر أستاذها العام مع رصيد الاقفال حسب بيان المصرف في التاريخ نفسه، مع احتساب الفوارق كافةً بين الاثنين. على موظف يكون مستقلاً عن وظائف حفظ السجلات ورعاية النقد القيام بهذه الوظيفة، لمراجعة كفاءة المعاملات النقدية والرصيد النقدي المسجل للمنظمة ودقتها.

## البيان المصرفي

تقرير صادر عن مصرف يُظهر الأرصدة الافتتاحية والختامية وأي نشاط في الحساب المصرفي لصاحب الحساب في خلال فترة البيان. تُرسل البيانات المصرفية إلى أصحاب الحسابات على أساس منتظم، كل شهر عادةً.

## الإضافة الرأسمالية

اكتساب أصل ثابت.

## النقد

في سياق هذا الدليل، يُشير إلى العملة النقدية، أو النقد في المصرف، أو المزيج بين الاثنين.

## التدفق النقدي

الفرق بين النقد المقبوض والنقد المنفق في خلال فترة معينة.

## بيان التدفق النقدي

يُظهر هذا التقرير المجاميع التراكمية لمصادر الأموال وأوجه استخدامها للمرحلة المبلغ عنها. وهو معروف أيضاً بـ«بيان التدفقات النقدية».

## توقعات التدفق النقدي

تقدير للمقبوضات والدفعات النقدية المتوقعة في الفترات المستقبلية، التي قد تكون أشهرًا، أو فصلاً



ماليّة، أو سنواتٍ ماليّة، حسب طبيعة التوقّعات. تقتضي هذه المهمة أن تقيّم المنظّمة المبلغ المقبوض والمصروف في كل من الفترات الزمنيّة المعيّنة. يجب المطالبة بالمدخلات من الأعضاء الأساسيين كافّة لفريق الإدارة في إطار هذا الجهد سعياً إلى إدراج مصادر التمويل ونفقات المنظّمة كافّة ضمن التوقّعات.

### دليل الحسابات

لائحة حسابات دفتر الأستاذ العام المستخدمة لتسجيل المعاملات الماليّة. تظهر اللائحة في تسلسل أرقام الحسابات وتُظهر أرقام الحسابات وأسماءها.

### الأطراف الموقّعة على الشيكات (عن المصرف)

الموظفون المسموح لهم التوقيع على الشيكات باسم المنظّمة.

### الكلفة

سعر شراء سلعة أو خدمة، تشمل النفقات كافّة المحقّقة من أجل إدخال سلعة مكتسبة ضمن خدمة. تُستخدَم أيضاً بمعنى قيمة السلع الممنوحة.

### مركز الكلفة

عنصر بنيوي في منظّمة ما يُستخدَم لتسجيل التكاليف لأهداف المراقبة وإعداد التقارير. المعروف أيضاً كوحدة عمل، يُمكن استخدامها من أجل الإشارة إلى مشروع مُحدّد، أو هبة، أو موقع، أو قسم.

### تخصيص الكلفة

عملية توزيع النفقات المشتركة على مراكز الكلفة المستفيدة القابلة للتطبيق.

### البند الدائن

الجهة اليّمنى من قيد محاسبي. ترفع البنود الدائنة الواردات والخصوم وتخفّض النفقات والأصول.

### الدائن

أي طرف تدين المنظّمة له بالمال

### البند المدينة

الجهة اليّسرى من قيد حسابي. تزيد البنود المدينة الأصول والنفقات وتخفّض الواردات والخصوم.

### المدين

أي طرف يدين للمنظّمة بالمال.

### الإهلاك

توزيع كلفة أصل ملموس طويل الأجل على مدى عمره الافتراضي للاستهلاك. الأصول الطويلة الأجل هي تلك الأصول المتوقّعة لإفادة المنظّمة لأكثر من سنة. يتمّ تسجيل الإهلاك شهرياً.

## طريقة حفظ الدفاتر بالقيد المزدوج (أو القيد المزدوج)

مادة المحاسبة الأساسية حيث يحتاج كل قيد حسابي إلى توازن، مثلاً يجب أن تتساوى البنود المدينة مع البنود الدائنة.

## الانفاق

ما يعني بشكل عام صرف النقد. يجب عدم لغطه مع كلمة «نفقات».

## النفقات

النفقات هي التكاليف التشغيلية لمنظمة ما، يتم تسجيلها في الفترات الزمنية (الأشهر المحاسبية) التي يتم تكبدها فيها. يتم تكبد نفقة في الشهر الذي يتم استلام الخدمات المؤمّنة أو السلع المشتراة فيه، لا عند وضع أمر الشراء أو عند عقد الالتزام. لا بد من استحقاق لكل نفقة يتم تكبدها، إنما لا تكون مدفوعة في نهاية فترة الإبلاغ. يُستحسن إجراء ذلك على أساس شهري. في نهاية المطاف، يجب إجراء ذلك في نهاية السنة المالية للمنظمة. تُعتبر النفقات تكاليف لفترة زمنية مُحددة لأنه ليس لديها قيمة مستقبلية بالنسبة إلى المنظمة.

## الحصة العادلة

مفهوم فرض النفقات على المشاريع على أساس المنفعة التي يحصل عليها كل مشروع من النشاط الذي يولد النفقة.

## البيانات المالية

التقارير المالية التي تُعدّها منظمة لرفع التقارير إلى الإدارة، ومجلس الإدارة، وأطراف خارجيين. وعلى أساس مؤقت، على أساس شهري أو فصلي مثلاً، يُمكن تدقيق هذه التقارير داخلياً. لكن، يجب إخضاع تقارير المنظمة المالية في نهاية العام للتدقيق الخارجي. من بين الأنواع الشائعة للبيانات المالية، بيان المركز المالي، وبيان الأنشطة، وبيان التدفقات النقدية.

## السنة المالية

فترة الاثنتي عشرة شهراً التي تستخدمها المنظمة لإجراء أنشطتها وإعداد التقارير بشأن نتائجها المالية. لا تتناسب السنة المالية بالضرورة سنة تقويمية.

## الأصول الثابتة

الممتلكات والمصانع والتجهيزات الملموسة والطويلة الأجل للمنظمة التي لديها العمر الافتراضي للاستهلاك يتخطى عامًا واحدًا.

## رصيد الأموال

راجع الأصول الصافية.

## أساس سلفة

مفهوم محاسبي يُستخدم لوصف صندوق نقدي يتم تجديده مقابل المبلغ المصروف. لا يتغير رصيد دفتر الأستاذ العام لصندوق سلفة متى تم تأسيسه إلا بواسطة قرار صادر عن الإدارة.

## بيان الدخل والنفقات

راجع «بيان الأنشطة»

### دفتر اليوميّات

سجل زمني أو تسلسلي لنوع معيّن من المعاملات الماليّة. من بين دفاتر اليوميّات الشائعة الاستخدام، دفتر يوميّات المقبوضات النقديّة، ودفتر يوميّات المصروفات النقديّة، ودفتر اليوميّات العامة، ودفتر يوميّات المبيعات.

### قيد دفتر اليوميّات

راجع «السند».

### دفتر

يعني عادةً «دفترًا» محاسبياً حيث يتمّ تسجيل المعاملات الماليّة واحتساب الأرصدة التراكميّة. يُمكن أن يكون الدفتر دفتر أستاذ عام حيث تُسجّل المعاملات الماليّة كافة للمنظمة (في حال كانت إلكترونية) أو تُلخّص (في حال كانت يدويّة) أو دفتر أستاذ مساعد. يجب أن تحقّق القيود في دفتر الأستاذ العام توازناً، مثلاً أن تتساوى البنود المدينة مع البنود الدائنة. عادةً، يكون دفتر الأستاذ المساعد محصوراً بنوع معاملات محدّد أو بنوع محدّد أو أكثر من حسابات دفتر الأستاذ العام. لا يتمّ استخدامه للقيود المزدوجة (المتوازنة). ومن بين الأنواع الشائعة لدفاتر الأستاذ العام المساعد، دفاتر النقد النثري، وصناديق الدفع، ودفاتر الحسابات المدينة، ودفاتر الحسابات الدائنة، وسجلات الأصول الثابتة. يتمّ استخدام دفتر أستاذ مخزن عادةً من أجل تسجيل الأرصدة وحركة الأصول الواردة في جردة. قد يُستخدَم أيضاً كسجل كميّ من أجل احتساب عدد وحدات السلع المتوفّرة الواردة في جردة وكسجل لقيمها.

### الخصوم

مبلغ تدّين به المنظمة لصالح أطراف آخرين. تشمل أنواع الخصوم، إنّما ليس بشكل حصريّ، الخصوم إلى الجهات المانحة للهيّات (بالنسبة إلى الأموال الفائضة من نفقات الهبة)، والموظّفين، والموردين، والكيانات الحكوميّة، والمقرضين.

### الأصول الصافية

حسابات دفتر الأستاذ العام التي تُجسّد فرقاً بين أصول المنظمة وخصومها. إضافةً إلى الفرق التراكمي بين مداخل منظمة ونفقاتها منذ تأسيسها (المعروفة سابقاً بـ«رصيد الأموال»).

### النقد النثري

توريد صغير للنقد يُستخدَم لسدّ الحاجات التشغيليّة اليوميّة التي تكون شيكات المصروفات لها غير ملائمة أو يكون استخدامها غير فاعل وفَعَال من حيث الكلفة. يتمّ الاحتفاظ بها عادةً على أساس سلفة.

### العرض

تسجيل معاملة ماليّة في دفتر.

## النفقات المدفوعة سلفاً

حساب الأصول لعمليات تسديد النفقات التشغيلية التي تُفيد الفترات الزمنية المستقبلية. راجع «الاستهلاك».

## توريد المشتريات

العملية التي من خلالها تُشترى السلع أو الخدمات.

## التوقعات

التقديرات الكمية للأداء أو النتائج المالية أو التشغيلية المستقبلية.

## حفظ السجلات (مسك الدفاتر)

فعل تسجيل معاملات مالية مختلفة في دفتر.

## الواردات

مجموع المبالغ التي تحصل عليها منظمة ما من مصادر خارجية. تشمل الكلمة المبيعات، والمساهمات، والهبات من جهات مانحة عدة، والاشتراكات، ورسوم العضوية، والرسوم مقابل خدمات مؤمنة، والإيجارات، والفوائد من استثمارات أو ايداعات مصرفية. تُسجل المساهمات في الفترات الزمنية التي يُحصل فيها عليها. تُعرف أنواع الدخل الأخرى على أنها دخل في خلال الفترات الزمنية التي تم اكتسابها فيها.

## بيان الأنشطة (بيان الدخل والنفقات)

يُظهر التقرير المالي هذا النفقات والواردات التراكمية للمنظمة في فترة زمنية معينة، تكون مصنفةً وفق الفئات الأساسية. عادةً، يتم توزيع النفقات إلى تكاليف برنامج ودعم. وتُدرج المجاميع التراكمية لفترة قابلة للمقارنة معها في السنة المالية السابقة عادةً في هذا البيان لأهداف المراقبة.

## بيان المركز المالي (الميزانية)

يُظهر هذا البيان المركز المالي للمنظمة في فترة معينة من الزمن. كما تُعرض في هذا التقرير الأرصدة الختامية بالنسبة إلى المجموعات الأساسية لأصول المنظمة، وخصومها، وأصولها الصافية (أرصدة الأموال). وأحياناً، يتم إدراج الأرصدة الختامية لفترة قابلة للمقارنة في السنة المالية السابقة في هذا البيان لأهداف المقارنة.

## تكاليف الدعم

التكاليف التي تدعم برامج المنظمة ومشاريعها كافة والتي لا يمكن تحديدها بشكل خاص ضمن مشروع أو أكثر أو ضمن برنامج أو أكثر.

## وثائق الدعم

الوثائق التي تدعم معاملة مالية. تختلف أنواع الوثائق الضرورية حسب طبيعة المعاملة. يجب أن تعرض سياسات المنظمة وإجراءاتها الوثائق المطلوبة دعماً لكل نوع معاملة.

### تقرير نفقة السفر (سند نفقة السفر)

الاستمارة المعيارية للمنظمة التي يستخدمها موظفوها من أجل الإبلاغ عن نفقات متكبدة في خلال الأنشطة أو رحلات العمل المسموح بها. يتم استخدام الاستمارة لاحتساب سواء المبالغ المسلفة مسبقاً إلى الموظف أو المبلغ الذي يجب إعادة تسديده إلى الموظف.

### الأموال غير المقيدة

الأموال المستلمة من الجهات المانحة التي لم تفرض قيوداً زمنية أو قيود استخدام.

### المراجعة

في سياق هذا الدليل، تعني كلمة «المراجعة» مراجعة مستقلة لاكتمال الوثيقة/الوثائق، والسجل/السجلات، والتقارير/التقارير، والرصيد/الأرصدة، والجردات المادية، أو أي أعمال أخرى يقوم بها موظف معين ودقتها.

### السند

في سياق هذا الدليل، تعني كلمة «سند» عادةً قيداً محاسبياً لتسجيل معاملة مالية. تُستخدم الكلمة أيضاً لتعني النموذج المحاسبي الموصوف والمستخدم لتسجيل هذه المعاملة والوثائق الداعمة كافة المرفقة ربطاً. كما يُمكن أن تحل كلمة «سند» مكان «قيد محاسبي» أو «قيد دفتر يوميّات».

## المراجع

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). دليل الامتثال بنقاط خدمة برنامج إغاثة المصابين بالايڊز (ص. ١٢-١٣). بالتيمور.

Catholic Relief Services. (2004). AIDSRelief point of service compliance manual (pp. 12-13). Baltimore, MD.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠١١). أداة تقييم القدرة المؤسسية الشاملة. بالتيمور.  
Catholic Relief Services. (2011). Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (HOCAI). Baltimore, MD.

Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)



# الفصل ٧ : دليل إدارة سلسلة التوريد للشركاء



التي





## المحتويات

١	الفصل ٧: دليل إدارة سلسلة التوريد للشركاء .....
٣	خارطة مسار المشتريات .....
٤	هدف هذا الدليل .....
٤	ما هي وظيفة توريد المشتريات؟ .....
٤	ملخص هذا الدليل .....
٦	المبادئ الأساسية .....
١٣	الخطوة ١، ١ - ٧، ١ - تخطيط الطلب .....
١٧	الخطوة ١، ٢ - ٧، ١ - تخطيط التوريد .....
٢١	الخطوة ١، ٣ - ٧، ١ - تحقيق التوازن بين العرض والطلب .....
٢٣	الخطوة ١، ٤ - ٧، ١ - تخطيط الشبكة اللوجيستية .....
٢٦	مسار أعمال المشتريات ٧، ٢ - تحديد المصادر .....
٢٧	الخطوة ١، ٢ - ٧، ٢ - التقدم بطلبات .....
٣٤	الخطوة ٣، ٢ - ٧، ٢ - العقود .....
٣٧	الخطوة ٤، ٢ - ٧، ٢ - إدارة الشحن .....
٤٠	٣. الممارسات الفضلى: .....
٤١	الخطوة ٥، ٢ - ٧، ٢ - إدارة التسديدات .....
٤٤	الخطوة ٦، ٢ - ٧، ٢ - إدارة الموردين .....
٤٧	مسار عملية المشتريات ٧، ٣ - الالتزام .....
٤٨	الخطوة ١، ٣ - ٧، ٣ - إدارة الجردة والمخزن .....
٥٤	الخطوة ٢، ٣ - ٧، ٣ - التوزيع .....
٥٨	الخطوة ٣، ٣ - ٧، ٣ - إدارة الأسطول .....
٦١	مسار أعمال المشتريات ٧، ٤ - الإبلاغ .....
٦٣	الخطوة ١، ٤ - ٧، ٤ - إعداد التقارير ومسك السجلات .....
٦٦	قائمة التحقق من الإمتثال لقسم توريد المشتريات .....
٧٧	المسرد .....
٨٣	المراجع .....



# الفصل ٧ : دليل إدارة سلسلة التوريد للشركاء



KARL GROBL FOR CRS

مبشرو المحبة في مركز غاندهيجي برم  
نيفاس Gandhiji Prem Nivas لمعالجة  
الجزام قرب كولكاتا، في الهند حيث يتلقى  
مرضى الجزام العلاج ويتعلمون كيف  
يتعايشون ويعملون مع إعاقتهم. أسست الأم  
تيريزا هذا المركز في العام ١٩٥٨.

## خارطة مسار المشتريات

### خارطة دفع المشتريات

التخطيط  
المسار ٧,١

هل يمكن أن تتوقع كم ستحتاج من كل سلعة؟  
راجع صفحة ١٠

إدارة المصادر  
المسار ٧,٢

هل لديك نظام قائم لتحويل الطلبات إلى مشتريات وطلبات؟  
راجع صفحة ٢٢

تأمين المشتريات  
المسار ٧,٣

كيف تدير دفع السلع وتخزينها؟  
راجع صفحة ٤٣

رفع التقارير  
المسار ٧,٤

هل لديك نظام رفع تقارير يلبي حاجات الجهات المانحة وأنظمتها؟  
راجع صفحة ٥٦

## هدف هذا الدليل

تُشكّل الخطوط التوجيهية الواردة هنا مجموعة من توصيفات أعمال إدارة سلسلة التوريد، ومتطلباتها، ومعاييرها الدنيا، وممارساتها الفضلى الهادفة إلى مساعدة إدارة منظمة ما وموظفيها في تطوير سياساتها وإجراءاتها وممارساتها في مجال إدارة سلسلة التوريد و/أو تعزيزها.

ستستخدم المنظمات المعنية بتطوير عمليات أعمالها وسياساتها ذات الصلة وأدلتها الإجرائية أو تحسينها المعلومات في هذا الدليل بطرق مختلفة. ولكل منظمة فهم فريد من نوعه، وتفسير، وتنفيذ خاص بعمليات إدارة سلسلة التوريد.

## ما هي وظيفة قسم المالية؟

تحتاج كل منظمة إلى توريد المشتريات، والتخزين، والتوزيع للسلع، والمواد (المنتجات)، والخدمات لدعم أنشطتها. إلى ذلك، عليها إدارة المنتجات ورصدها عند الدخول إلى المتجر أو إلى المخزن والخروج منه.

أما مكونات إدارة سلسلة التوريد – توريد المشتريات، والنقل، والتخزين، وإدارة الجردة – فعمليات مهمة تسمح لمنظمة ما بالحصول على قيمة مثلى مقابل الموارد المنفقة على السلع والخدمات. تُساهم الإدارة الفاعلة للموارد من خلال عمليات توريد المشتريات السليمة، والتخزين، وإدارة الجردة في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية لمشروع ما ولمنظمة ما. تعكس عمليات إدارة سلسلة التوريد الفاعلة والفعالة المهنية، والامتثال، والعدالة، والمصداقية، والشفافية للأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (الأعضاء، والجهات المانحة، والجهة المتلقاة، والسلطات المحلية، والرأي العام). وبالتالي، تقتضي إدارة سلسلة التوريد إنتباهاً كبيراً.

فما من طريقة واحدة صحيحة لوضع سياسات وإجراءات إدارة سلسلة التوريد. كما تؤثر عوامل، على غرار حجم المنظمة، وتوفر البائعين الموردين لتوريد السلع والخدمات الضرورية، والتدفق النقدي، واعتمادات المنظمة على مقاربة المنظمة لتوريد المشتريات. كما يؤثر حجم المنظمة على تشكيل سياسات إدارة سلسلة التوريد وإجراءاتها.

## ملخص

يُعطي هذا الدليل توريد مشتريات السلع والمواد والخدمات وتخزين الجردات وإدارتها ضمن أقسامه الأربعة: التخطيط، والاستعانة بمصادر مختلفة، والالتزام، والإبلاغ، كل قسم منها مرتبط بمتطلبات محددة لإعداد التقارير وحفظ السجلات.

## ركائز إدارة سلسلة التوريد

### التخطيط

#### الطلب

خطط العمليات

توقعات الطلب

المصادقة على توقعات الطلب

#### خطط التوريد

توقعات التوريد

المصادقة على توقعات الوريد

#### الموازنة بين الطلب والتوريد

التعاون مع المورد

مطابقة التوريد مع الطلب

تحديد الثغرات

حل الاختلافات

#### التخطيط للشبكة اللوجستية

تصميم الشبكة

تصميم المخازن

التخطيط للنقل

### تأمين المصادر

#### طلب

الطلب العام

تقييم الجودة

#### الشراء

إستدراج التسعيرات

تحليل العرض

إصدار امر الشراء

#### إدارة الشحن

تأمين النقل الى الموقع

الاستلام من المرفأ والتخليص

النقل إلى المخازن الأولية

#### إدارة المدفوعات

معالجة فواتي البيع

#### إدارة الموردين

إدارة المورد/ الجهة المانحة

إدارة العقود

إدارة مواد الكاتالوج

### التنفيذ

#### المخازن والجردات

الاستلام

التصرف

التخزين

الاختيار والترزيم

دورة العد

مراقبة مستوى التخزين

إدارة عمر المواد في المخزون

إرجاع/ إعادة تحديد شروط المواد

إدارة الأصول

#### التوزيع

تحديد طريق/ روتنامة التسليم

الاستلام في الموقع

#### إدارة الأسطول

إدارة الأسطول

سجل الصيانة

### الإبلاغ والرؤية

### الإبلاغ

### إدارة الفعالية

### المتابعة والتوقيت

تحتوي الركيزة الأولى لإدارة سلسلة التوريد أقسامًا تركّز على عمليات التخطيط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد التي تشمل تخطيط الطلب، وتخطيط التوريد، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، والتخطيط اللوجستي.

وتحتوي الركيزة الثانية على أقسام تركّز على عمليات اختيار موارد مختلفة لإدارة سلسلة التوريد، بما في ذلك الطلبات، وعمليات الشراء، وإدارة الموردين، وإدارة التبرعات، وإدارة الشحن، وإدارة عمليات الدفع.

أما الركيزة الثالثة، فتركز على عمليات الالتزام، مع أقسام حول التخزين، وإدارة الجردة، وإدارة عمليات التوزيع والأصول.

كما يتم استخدام الإبلاغ عبر كل من الركائز الثلاثة من أجل تسهيل العمليات الانتقالية وتمكين التواصل.

يوصى باستخدام أداة تقييم القدرة المؤسسية الشاملة HOCAI (راجع الفصل ٢) واستمارات الركيزة (في بداية كل قسم) قبل قراءة الدليل من أجل اختيار الأقسام ذات الصلة بالنسبة إلى كل منظمة أو مستخدم. وبحسب حاجات المنظمة، وقد لا يكون من الضروري قراءة الأقسام أو الفصول كافةً.

## المبادئ الأساسية

### ١. لمحة عامة عن المبادئ الأساسية

تكون عملية إدارة سلسلة التوريد موجهة بمبادئ تؤمن المشورة وتؤدي إلى الممارسات الفضلى في عملية إدارة سلسلة توريد، عند تطبيقها بشكل صحيح. وتشمل المبادئ:

#### أ. المنافسة، والشفافية، والانفتاح

سُجّرت أنشطة توريد المشتريات بطريقة مفتوحة وغير منحازة، باستخدام عمليات شراء مفتوحة وشفافة، مع اختبار السوق بشكل ملائم، وتفاذي المواصفات المنحازة، والتعامل مع الموردين بشكل متماسك ومتساوٍ، فيكون للجهات المانحة والبائعين الموردين المحتملين الثقة في نتيجة عملية توريد المشتريات.

#### ب. القيمة مقابل المال:

على الوكالات السعي وراء نتائج القيمة مقابل المال (مثلاً من خلال تقييم منافع الشراء مقابل كلفة الشراء)، مع العوامل التالية بعين الاعتبار:

i. يحترم الشراء المواصفات

ii. ضمان النوعية

iii. قدرة المورد (مثلاً، قدراته الإدارية والفنية)

iv. ميزات الشراء المحلي، الذي قد ينطوي على مثل هذه المزايا، على غرار أوقات تسليم أفضل، والدعم المحلي، وتأمين الخدمات، وتوفر قطع الغيار

#### ج. الامتثال للمتطلبات النظامية والقانونية كافةً:

سُجّرت عمليات توريد المشتريات كافةً وفق الأنظمة القانونية القائمة والامتثال لأنظمة الجهات المانحة كافةً.

#### د. الضوابط الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر:

سيتم وضع آليات المراقبة الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر قدر المستطاع من أجل حفظ الموارد، ويتم تغطية ذلك أدناه بشكل مفصل أكثر.



#### هـ. تضارب المصالح:

على المنظمة وموظفيها، في الأوقات كافة، تفادي الحالات حيث تضارب المصالح الخاصة قد يؤدي منطقياً إلى النزاع أو إلى نزاع محتمل مع صلاحيات المنظمة. يتم تغطية ذلك أدناه بشكل مفصل أكثر.

#### و. اقتفاء الأثر:

يجب تسجيل كل منتج يدخل إلى سلسلة التوريد بشكل فردي كما يجب أن يبقى قابلاً لاقتفاء أثره طوال الوقت من خلال السلسلة، من التخطيط إلى الإبلاغ ما بعد التوزيع.

#### ز. المساءلة:

تحتاج المنظمات إلى أن تضمن مساءلتها للسلع والخدمات كافة التي تؤمنها، وتخزنها، وتوزعها أو تستخدمها. كما يُعتبر الإبلاغ المنتظم ضرورياً لتزويد الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بصورة واضحة عن وضع سلسلة التوريد. وتخضع العمليات والمعلومات كافة للتدقيق.

### ٢. المبادئ الأساسية: الضوابط الداخلية المفصلة:

#### أ. أسس المراقبة الداخلية

للموظفين الذين يُجرون معاملات الأعمال باسم المنظمة منصب ثقة يُملى عليهم أعمالهم ويخضعون لأعلى معايير السلوكيات الشخصية والمهنية. لا تشتري المنظمة المنتجات أو الخدمات للاستخدام الشخصي لموظفيها، إلا ضمن برامج محددة كما وافق عليها المجلس التنفيذي. ويجب إجراء المعاملات كافة للمصلحة الحصرية للمنظمة ومهمتها.

#### ب. المتطلبات الدنيا للمراقبة الداخلية لإدارة سلسلة التوريد

- ثمة مصفوفة صلاحية للموافقة وتتم الموافقة على الطلبات وأوامر الشراء كافة وفق المصفوفة.
- ثمة فصل مهام بين الوظائف المختلفة.
- يتم الإعلان عن تضارب المصالح وإدارته.
- تتم إدارة الهدايا، والتبرعات، والإكراميات لمصلحة المنظمة الفضلى وضمن احترام أخلاقيات الشراء.
- لا يوافق شخص ما على طلباتها أو عمليات إعادة التسديد الخاصة به.

#### ج. فصل المهام

قد لا يكون عدد الموظفين كافياً للمحافظة على فصل المهام الكامل. يكون فصل المهام الأدنى على الشكل التالي:

الشخص الذي	يجب ألا
يُعدّ أمر شراء	يوافق على طلب الشراء هذا
يُرسل طلب عروض أسعار ويعقد اجتماعًا للجنة تقييم العروض	يستلم عروض أسعار الشراء
يُعدّ أمر شراء	يوافق على أمر الشراء هذا
يُصدر أمر شراء	يستلم السلع

#### د. مصفوفة المراقبة الداخلية

مجالات المراقبة	أهداف المراقبة	أنشطة المراقبة
طلب الشراء وعملية الموافقة	عمليات الشراء شفافة	يتم تطبيق بند «تضارب المصالح». يطلب من المشترون وأعضاء لجنة تقييم العروض الكشف عن أي حالة فيها تضارب مصالح
	الأغراض المشتراة للاستخدام من قبل الوكالة فحسب، لا للاستخدام الشخصي.	المعاملات مراجعة وموافق عليها من قبل الجهة الموافقة المؤهلة، ولديها هدف أعمال صالح، وهي ملائمة للحسابات التي تُفرض عليها (مثلاً، القسم، أو مصدر التمويل، أو الحساب الطبيعي، أو المشروع). ثمة جدول سلطات ويجب الموافقة على الطلبات حسب ما ترتبه السلطة القائمة. ثمة فصل ملائم للمهام بين الجهة المطلقة، والجهة المعدّة، والجهة الموافقة. تم الحصول على الأغراض كافة المشتراة قبل الدفع، إلا في حال التوصل إلى اتفاق حول الدفع المسبق.
	لا تُدفع الفواتير الفردية أبداً أكثر من مرة. لا تصدر عمليات الدفع النهائية عن السلع إلا عند استلام هذه الأخيرة بالكامل وتحرص عمليات المراقبة على تفادي عمليات الدفع المزدوجة	تشكيل لجنة تقييم عروض
الدفع والربط بالمالية	تتم عمليات الدفع عند الانتهاء من عملية توريد المشتريات وفق الاتفاق مع البائع المورد.	لا تُدفع الفواتير الفردية أبداً أكثر من مرة. لا تصدر عمليات الدفع عن السلع إلا عند استلام هذه الأخيرة وتحرص عمليات المراقبة على تفادي عمليات الدفع المزدوجة. يتم الدفع على أساس أمر الشراء الأصلي وإشعارات استلام السلع.
	ثمة أثر تدقيق خاص	كل سند دفع مرتبط بسجل توريد المشتريات وتمارس المراقبة بواسطة أثر تدقيق صالح. يجب أن تحتوي كل عملية دفع على رقم طلب.
مسك السجلات	السجلات محفوظة وممسوكة وفق المتطلبات القانونية المحلية.	ثمة إجراء حفظ ملفات رسمية ويتم الاحتفاظ بالملفات وفق هذا الإجراء الذي يُحدّد عملية التسمية، وفترة الاحتجاز، ومكان الملفات ومراقبتها. تُتألف الملفات تحت الاشراف الخاص ومع الموافقات الملائمة.
		الملفات كلها مدعومة كما هو ملائم.



في قرى نائية في منطقة دولابنا،  
في أفغانستان، أسست منظمة  
خدمات الإغاثة الكاثوليكية ٦٤  
مدرسة، معظمها مدارس للفتيات  
اللواتي لا يمشين عادة مسافات  
طويلة ليصلن إلى المدارس  
البعيدة التي تديرها الحكومة.

### ٣. المبادئ الأساسية: المعايير الأخلاقية المفصلة ومدونات السلوك

تشمل المعايير الأخلاقية وسياسات مدونة السلوك بياناً عن المبادئ الأخلاقية، والممارسات، والسلوكيات المتوقعة، التي تعتمدها المنظمة. وتختلف هذه المعايير والمدونات من منظمة إلى منظمة، إلا أن الممارسات الأخلاقية، بالإضافة إلى الإجراءات لإدارة تضارب المصالح، والهدايا، والإكراميات، وسرية المعلومات ودقتها تكون محددة. وسعيًا لتحقيق مهمة المنظمة، تقع المسؤولية على المعنيين بأنشطة إدارة سلسلة التوريد للعمل على المحافظة على سمعة المنظمة الجيدة، وعلى العلاقات الجيدة بين المنظمة، ومورديها، ومؤمني خدماتها، على ألا يغيب عن بالهم أن العلاقات الشخصية تعتمد بشكل أساسي على رأي الموردين ومؤمني الخدمات للمنظمة.

#### أ. المعايير الأخلاقية

في ما يتعلق بالاتصال الشخصي مع الأطراف الخارجية، يُمثل كل موظف المنظمة وعليه أن يعكس مصلحة وحدات المنظمة الوظيفية كافة وحاجاتها وحرصها. وعلى كل موظف الامتثال للممارسات الأخلاقية التالية:

- النظر أولاً في مصلحة المنظمة والامتثال لسياساتها القائمة في معاملاتها كافة.
- الانفتاح لنصائح الزملاء الكفوءة والاعتماد عليها، من دون التأثير على مسؤولية المكتب
- الشراء من دون إلحاق الضرر وتفاذي أي ممارسة تمنع المنافسة العادلة مع السعي للحصول على أعلى قيمة مقابل المال
- المطالبة بالامتثال بالكامل مع تشريعات إدارة الأعمال السارية أو متطلباتها من قبل الأطراف كافة التي تسعى إلى تأمين السلع والخدمات إلى المنظمة.
- المطالبة بالصراحة في التسويق أو في تمثيلات أخرى للمنظمة، سواء كانت خطية، أو شفوية، أو من خلال استمارة نموذجية للمنتج.
- المشاركة في برامج التطور المهني من أجل تعزيز أداء الأعمال ومعرفة بالنسبة إلى كل شخص.
- تأييد الصراحة والعمل من أجلها والتدبير بأشكال ممارسات الأعمال غير الملائمة كافة.
- استقبال كل من يتواصل مع المنظمة لأهداف العمل الشرعية بشكل سريع ولائق.
- تقديم المشورة إلى كل وحدة وظيفية في أداء دراسات إدارة سلسلة التوريد والتعاون معها.

#### ب. تضارب المصالح

يُتوقع ألا يكون للأفراد المشاركين في أنشطة إدارة سلسلة التوريد مصالح أو علاقات تُلحق الضرر بمصلحة المنظمة الفضلى. وعلى الموظفين الذين لديهم مصالح أو علاقات مشابهة الكشف عنها قبل أي تمثيل للمنظمة مع الأطراف التي لديهم علاقة معها.

لا يُشارك الموظفون في أي نشاط أو قرار ينطوي على تضارب مصالح فعلي أو محتمل إلا في حال موافقة إدارة المنظمة المُسبقة على النشاط أو القرار. وفي حال إعطاء هذه الموافقة، يجب احترام أي شروط أو أحكام لإدارة المنظمة في ما يخص النشاط أو القرار الذي يجب تحقيقه.

لمزيد من التفاصيل حول تضارب المصالح، يُرجى الإحالة إلى دليل الامتثال (الفصل ٢).

### ج. الهدايا والإكراميات

خدمةً لمصالح المنظمة، يجب ألا يستخدم الموظف سلطته في منصبه لمصلحته الشخصية. وحرصاً على صون صورة الموظف ومنظّمته ونزاهتهما، على إدارة المنظمة تحديد السياسات لقبول هدايا الأعمال، والعينات، والوسائط والكشف عنها.

إلى ذلك، لا تقبل القروض أطرافاً لديها أعمال مستقبلية مع المنظمة إلا إذا كانت الأطراف تمنح قروضاً إلى أفراد (مثلاً، تحاد مصرفي أو انتماني).

### د. سرية المعلومات ودقتها

تُعتبر غالبية المعاملات المرتبطة بأنشطة إدارة سلسلة التوريد ذات طبيعة سرية ويجب التعامل معها على هذا المنوال، لا سيما في ما يتعلق بالموردين. فيُعتبر من غير الأخلاقي أيضاً ومن المضرّ لسمعة المنظمة السماح بتزويد معلومات بشأن عروض أسعار من مورّد ما إلى مورّد آخر.

يجب أن تكون المعلومات المُعطاة في إطار المشاركة في نشاط إدارة سلسلة التوريد صحيحةً وعادلةً وغير مُصمّمة للتضليل أو لسوء التمثيل.

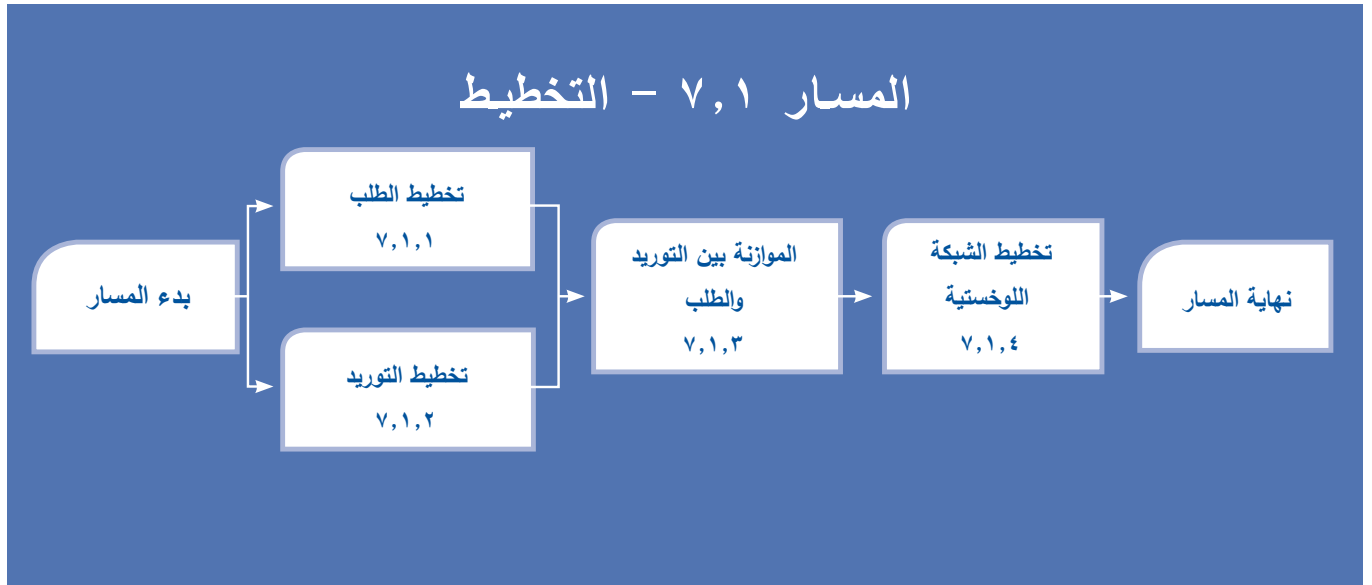
## مسار أعمال توريد المشتريات ٧,١ - التخطيط

### وصف المسار

يُشير التخطيط لتوريد المشتريات وإدارة سلسلة التوريد إلى توقّعات السلع والخدمات، سواءً للاستخدام الداخلي أو للتوزيع إلى مستخدمين نهائيين خارجيين، على غرار المستفيدين من برنامج توزيع الأغذية. فيُحدّد المسار توقّعات التوريد: الكمية المطلوبة، والمواصفات الفعلية المطلوبة، والزمان والمكان لاستخدام السلع والخدمات. كما يُحدّد الزمان والمكان للحصول على السلع والخدمات وحجم الجردة. ويحتاج مسار التخطيط إلى فهم جيّد للشبكة اللوجيستية وقيود سلسلة التوريد، على غرار مساحة المخزن، وخيارات النقل، والوقت المحدّد، ونقل الجردة الأفضل، الخ.

كما تحتاج كل سلسلة توريد إلى التخطيط بالتفصيل من أجل تفادي المشاكل في خلال مرحلة التنفيذ. وتشمل البرامج التي يجب إلغاؤها أو الحدّ منها، على سبيل التعداد، تقديرات غير دقيقة للحاجات، والتوقيت السيئ لعمليات التسليم، والتعريف السيئ للمواصفات المطلوبة، وقدرة التخزين غير الكافية أو المفرطة، وازدحام الخطوط أو الأعطال فيها. ومن شأن عملية سلسلة توريد مخطّط لها بشكل جيّد أن تضمن تسليم السلع والخدمات بشكل صحيح متى هي مطلوبة وأينما هي مطلوبة.

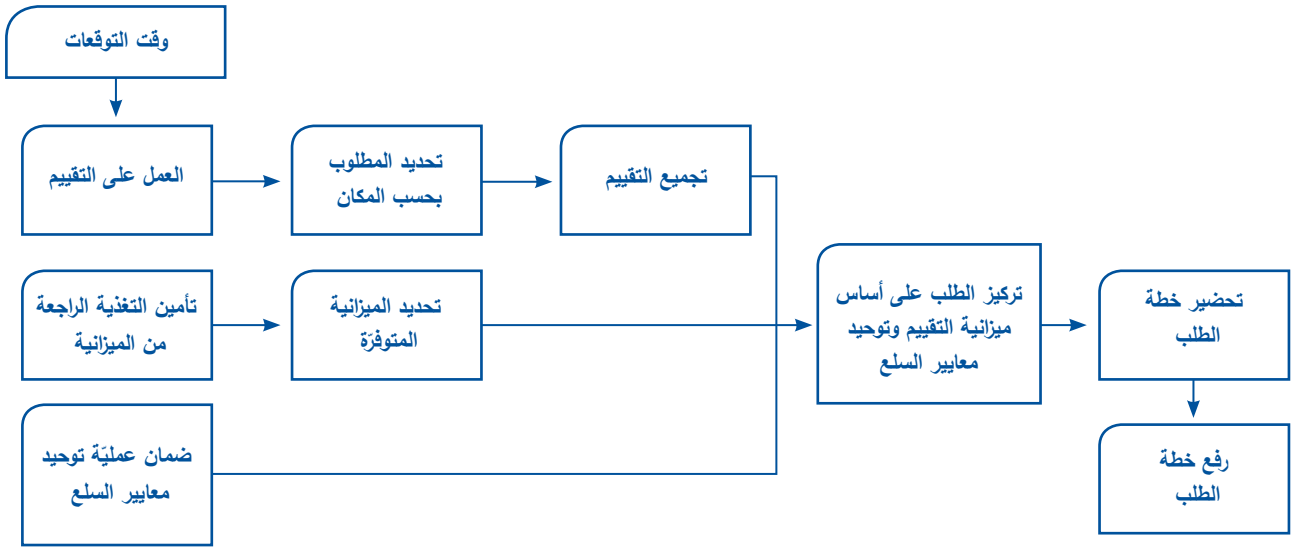
### تدفق الأعمال



## الخطوة ٧,١,١ - تخطيط الطلب

إسم الخطوة	تخطيط الطلب
رقم الخطوة	٧,١,١
المدخلات	<p>١. البيانات الداخلية (الخطط التشغيلية، وتوقعات المشاركين في البرنامج، وعمليات التوزيع الفعلية، والجردة، والتوريد الداخلي، وتوقعات الطلب السابقة، والمواصفات التقنية للمنتجات الشائعة الاستخدام، وتوقعات المداخل)</p> <p>٢. البيانات الخارجية (دراسة السوق، السياسات والخطوط التوجيهية الوطنية، متطلبات الجهات المانحة، الشروط البيئية، قدرة التخزين والنقل)</p>
المخرجات	١. التوقعات للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة جدول الأوامر الزمني
الدور التنظيمي	<p>١. يُدير مدراء الميزانية و/أو البرنامج/البرامج عملية تخطيط الطلب.</p> <p>٢. توافق القيادة التنفيذية على توقعات الطلب.</p> <p>٣. يؤمن مسؤولو اللوجستية المعلومات اللوجستية.</p> <p>٤. دراسة سجلات البائعين الموردين انطلاقاً من عمليات توريد ومشتريات سابقة.</p> <p>٥. تُعطي الجهات المانحة المعلومات حول الموارد المحتملة</p>
نقاط الدمج	<p>١. وحد المالية: تخصيص الميزانية وتوفير الأموال</p> <p>٢. وحدة توريد المشتريات: معلومات التوريد السابقة</p> <p>٣. الوحدة اللوجستية: معلومات اللوجستية والجردة، جداول التسليم الاعتيادية</p> <p>٤. تعبئة الموارد: المعلومات حول توقعات الموارد</p>
ملخص	يحتاج كل برنامج منظمة ومجالاتها الوظيفية إلى توقعات واقعية لحاجات التوريد لديها. كما يجب تجميع التوقعات في خطة طلب، توافق قيادة المنظمة عليها.

يحرص تخطيط الطلب على أن تستخدم المنظمة مساراً رسمياً للتوقعات والمصادقة على متطلباتها للسلع والخدمات لتطبيق البرامج. وتولد خطط الطلب المثالية توقعات واقعية للحاجات المطلوبة ونطاقها، ومكانها وزمانها، والإطار الزمني المحدد لها (على غرار فترة محاسبية أو دورة مشروع). ولهذا الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



إطلاق عملية تخطيط طلب استجابة لـ:

أ. الموافقة على مشروع/برنامج أو

ب. التحديث السنوي لمشروع/برنامج

يحتاج كل فريق عامل على مشروع أو برنامج أو مجال وظيفي في المنظمة إلى مراجعة الأهداف لمرحلة التخطيط (عادةً لعام واحد)، بالتشاور مع مدير البرنامج و/أو الميزانية من أجل تحديد السلع والخدمات الضرورية تحقيقاً لأهداف المرحلة.

يتم تطوير تعريف السلع والخدمات الضرورية من خلال تحديد متى تكون السلع والخدمات هي مطلوبة مكان الحاجة إليها والمواصفات المحددة للحاجات. يُعتبر هذا التمرين الخطوة الأولى في تخطيط الطلب ويؤدّ خطّ الطلب.

يحتاج كل فريق برنامج ومنطقة وظيفية إلى التواصل مع المالية و/أو وحدات تعبئة الموارد في ما يتعلّق بتخصيص الميزانية/الأموال وتوفرها؛ كما سيتمّ تشاطر المعلومات مع قسم التوريد لتخطيط التوريد.

تزوّد وحدات المشتريات والتوريد معلومات مفصّلة عن المنتج، على أساس خبرة توريد سابقة وأي دراسة سوق مطلوبة، بالإضافة إلى التحديات المحتملة في ما يتعلّق بالمنتجات في الخطة.

تؤمن وحدة إدارة الجردة المعلومات حول قدرة إدارة الخط والجردة لحركة المدخلات، معالجتها، وتخزينها، ومساءلتها.

تؤمن وحدة إدارة اللوجيستية المعلومات والمساعدة اللوجيستية في توقع متطلّبات المنتج، وأوقات التسليم المحددة، وجداولها الزمنية.

يُعتبر تخطيط الطلب كاملاً عندما يتم ترشيد توقع/خط الطلب على أساس معلومات الميزانية وقيود سلسلة التوريد/اللوجيستية.

## متطلبات الأعمال

### ١. المواصفات الأساسية:

- في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بتجميع خطط من أقسام متعددة.
- تؤمن احتسابات وتحليل بيانات بسيطة ومباشرة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بالمقارنة بين سيناريوهات بديلة وفق الفوارق في عدد المشاركين في البرنامج، وبرامترات المنتجات، وتوقعات التمويل، وظروف السوق.
- تؤمن الخطة القيم المالية لأهداف تعريف الميزانية.
- تُعطي الخطة بيانات مجمعة وموزعة.

### ٢. المتطلبات الدنيا:

- تُراجع مصادر المعلومات كافةً لأهداف الدقة ومراجعتها محددة بشكل واضح.
- يُستخدم التخطيط التعاوني وتحديد التوقعات، عندما يكون ذلك ملائماً، لضمان التجانس والترشيد عبر المجالات الوظيفية.
- يتم استخدام الطرق الملائمة من أجل تطوير توقعات ومواصفات مفصلة عن المنتجات.
- يتم تحديد روزنامة توقعات يكون الالتزام بها صارماً.
- تكون مراجعات التخطيط والتخطيط بوتيرة عالية منتهية.

### ٣. الممارسات الفضلى

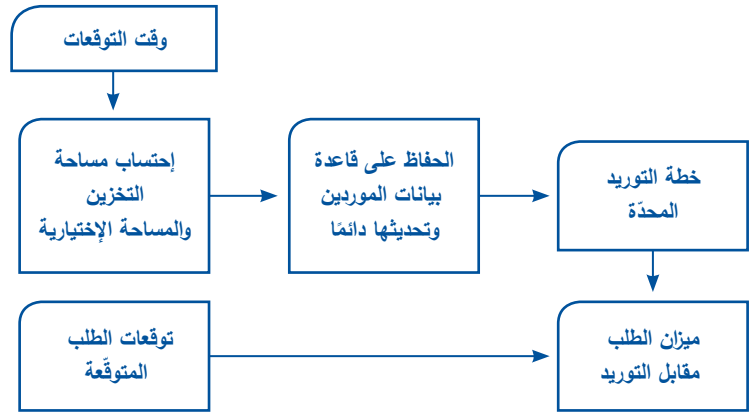
- تُعود المسؤولية المحددة لملكية وظيفة التخطيط/تحديد التوقعات.
- تتم الموافقة على منهجيات تحديد التوقعات وتوثيقها على أنه إجراء تشغيلي معياري.
- يتم استخدام بيانات داخلية ودراسة سوق صلبة من أجل تطوير توقعات تشغيلية طويلة الأجل، بما في ذلك مواصفات تقنية مفصلة للمنتجات المستخدمة كافةً، مع استخدام مستويات الجرد الدقيقة والحالية وبيانات البائع المورد الحالية.
- ثمة عملية رسمية منظمة لجمع البيانات الداخلية من مصادر متعددة ودراسة السوق وتحليلها.
- تتم المصادقة على دراسة السوق، والبيانات الداخلية، وافتراسات وضع التوقعات، وتحديثها بشكل منتظم.
- ثمة تبادل معلومات في الوقت الفعلي ما بين وظائف سلسلة التوريد.



## الخطوة ٧,١,٢ - تخطيط التوريد

إسم الخطوة	تخطيط التوريد
رقم الخطوة	٧,١,٢
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. معلومات جديدة عن الهبات/الجهات المانحة</li> <li>٢. توقّعات الطلب</li> <li>٣. قاعدة بيانات أساسية للمورّد</li> <li>٤. قاعدة بيانات المورّدين/معلومات السوق</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. توقّعات التوريد</li> <li>٢. جدول الأوامر الزمني</li> <li>٣. تقرير الفجوات</li> <li>٤. خطة الجردة</li> <li>٥. خطة الطوارئ</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. يوجّه مدراء اللوجيستية العملية.</li> <li>٢. يُراجع مدراء البرنامج و/أو الميزانية عملية تخطيط التوريد ويوافق عليها.</li> <li>٣. يُعطي البائعون المورّدون المعلومات المفيدة لعملية التخطيط، على غرار تواريخ التوريد الأيكر، وتوفّر المواد، إلخ.</li> <li>٤. تُعطي الجهات المانحة المعلومات حول الموارد المحتملة.</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. البرنامج: التواصل مع فريق التوريد للحصول على معلومات حول التوفّر، والمواصفات، إلخ.</li> <li>٢. المشتريات: تأمين المعلومات، ودراسة السوق، والتحديات المحتملة للمنتجات في الخطة.</li> <li>٣. إدارة اللوجيستية/الجردة: تأمين المعلومات حول متطلّبات الجردة وسلسلة التوريد.</li> <li>٤. إدارة الميزانية/المالية: تخطيط الميزانية، ومراجعة تخصيص الكلفة، وخبرات المحاسبة</li> </ol>
ملخص	تحتاج المنظّمات إلى خطة توريد موافق عليها من أجل الاستجابة لحاجات السلع، والمعدات، والخدمات لتطبيق برنامج فاعل.

يضمن تخطيط التوريد أن تستخدم المنظّمة نظامًا رسميًا تتمّ من خلاله استجابة التوريد لطلب المنظّمة على السلع، والمواد، والخدمات؛ والمحافظة على مخزون أدنى للمنتجات المطلوبة بشكل منتظم؛ واعتماد نظام لتحقيق التوازن بين تقلّبات الطلب الموسمي وفي الحالات الطارئة. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



عند تخطيط الطلب (الخطوة ١، ١، ٧)، تحتاج الفرق من كل مجال وظيفي إلى التواصل مع فريق إدارة سلسلة التوريد من أجل الحصول على المعلومات حول مواصفات المنتج، وتوفره، والخبرة السابقة للاستعانة بمصادر مختلفة، والعراقيل المحتملة وميزات التوقعات المختلفة.

على فريق إدارة سلسلة التوريد تزويد فريق تخطيط الطلب بالمعلومات في ما يتعلق بخبرة التوريد السابقة وأي دراسة سوق مطلوبة والتحديات المحتملة المرتبطة بالمنتجات في الخطة.

ستشكل المعلومات حول قدرة إدارة الجودة وقيودها أساساً جيداً للتخطيط لتدفق التوريد، وجداول التسليم والتوزيع، والوتيرة، وأحجام المجموعات، ومتطلبات المناولة.

على وحدة المالية تأمين المعلومات الضرورية حول الميزانية والتدفق النقدي لضمان الانفاق الواقعي وفي الوقت المناسب على السلع، والمواد، والخدمات.

يشكل تخطيط التوريد والطلب (الخطوة ١، ٧، والخطوة ٢، ٧) في الوقت نفسه أحياناً جهداً تعاونياً على مستوى المنظمة، مما يولد تمريناً لتحقيق التوازن بين الطلب والتوريد (الخطوة ٣، ١، ٧).

#### ١. المواصفات الأساسية

- في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بتجميع متطلبات التوريد من أقسام متعددة.
- الفريق قادر على احتساب الأوامر الدنيا والقصى على أساس توقعات الطلب للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة.
- تُدرج الخطة الأوقات المحددة (المورد، وقت التوزيع، تخليص الجمارك، الخ.) في توقعات التوريد.
- تنظر الخطة في مستويات المخزون الحالية، وأوامر الشراء الجارية، وعمليات التسليم العابرة.
- تسمح الخطة بإعداد تقارير بسيطة ومباشرة تحتوي على جدول شراء موصى

به بالنسبة إلى التوقعات القصيرة، والمتوسطة، والطويلة الأمد للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.

- قاعدة بيانات الموردين ودراسات السوق قادرة على احتساب قيود التوزيع من أجل تحديد متى، وأين، وكيف يتم شراء المنتجات وتخزينها (مثلاً، القدرة، والموارد، ومساحة التخزين، وظروف المناولة، ومدة الحياة على الرف، الخ.)

## ٢. المتطلبات الدنيا

- نشاط المسؤولية المحددة بوظيفة تخطيط التوريد.
- تتم مراجعة مصادر البيانات كافة لأهداف الدقة.
- عمليات تخطيط التوريد موافق عليها وموثقة كإجراء تشغيلي معياري.
- يتم استخدام دراسة البائع المورد والسوق الصلبة من أجل تطوير التوقعات القصيرة، والمتوسطة، والطويلة الأجل للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة.

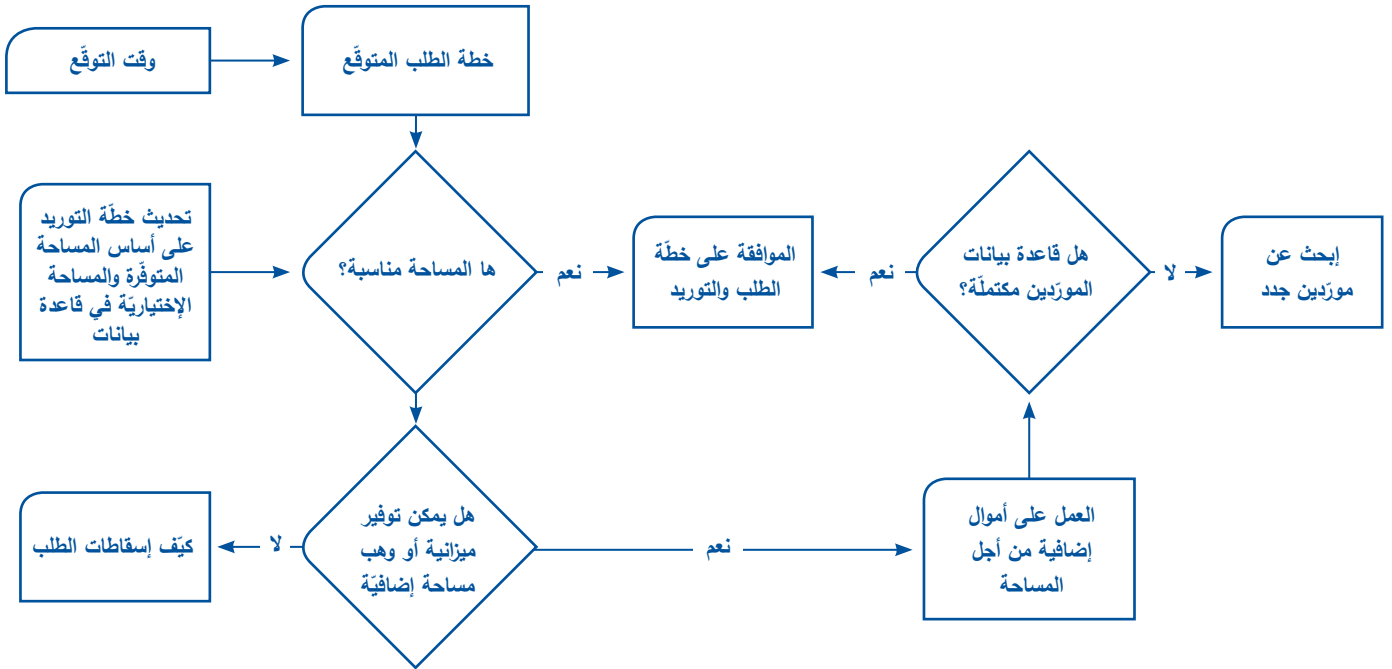
## ٣. الممارسات الفضلى

- يتم تطوير لائحة بائعين موردين أو قاعدة بيانات تستخدم جداول أو تكنولوجيا أخرى والمحافظة عليها.
- يتم تطوير عملية منظمة رسمية لجمع معلومات/دراسات البائعين الموردين والسوق من مصادر متعددة وتحليلها.
- لصيانة دراسة السوق وحفظ قاعدة بيانات البائعين الموردين مسؤولية منفصلة.
- تتم المصادقة على دراسة السوق والبائعين الموردين وتحديثها بشكل منتظم.
- يتم تبادل المعلومات في الوقت الفعلي من بين وظائف سلسلة التوريد.
- يتم تصنيف المنتجات ويتم تصميم بنية ترميز حساب للتواصل والتحديد السهل من جانب المستخدمين.
- يتم تحقيق التوازن بين متطلبات السلع، والمواد، والخدمات مع حدود قدرات النقل والتخزين، ومستويات الجرد، وجداول سلسلة التوريد.
- يتم احتساب قدرة التخزين والنقل وتكون الخيارات لقدرة إضافية موضع بحث وتوثيق بشكل مستمر.
- الإبقاء على صيانة أنظمة الإنذار المبكر من أجل رصد تهديدات سلسلة التوريد والتوجهات المعاكسة ضمن سلسلة التوريد
- المحافظة على العلاقات المنتظمة، والإيجابية، والشفافة مع بائعين موردين أساسيين معينين.

## الخطوة ٧,١,٣ - تحقيق التوازن بين العرض والطلب

إسم الخطوة	تحقيق التوازن بين العرض والطلب
رقم الخطوة	٧,١,٣
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. خطة الطلب</li> <li>٢. مسودة توقّعات العرض</li> <li>٣. معلومات حول الميزانيّة وجمع الأموال</li> <li>٤. معلومات حول المورد</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. توريد المشتريات وخط الاستهلاك</li> <li>٢. تقرير فجوات العرض والتسوية</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. يُعدّ مسؤول المشتريات الجدول الزمني للمواد حسب حاجات التخطيط</li> <li>٢. يُراجع مدراء البرامج والميزانيّة عمليّة التخطيط ويوافقون عليها</li> <li>٣. يوافق المسؤول التنفيذي للمنظمة أو مجلس إدارتها على العمليّة</li> <li>٤. يؤمّن مسؤول الماليّة المعلومات والمدخلات إلى عمليّة تحديد التوقّعات</li> <li>٥. يُسهّل المسؤول الإداري وظيفة التوريد</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. مسؤول الماليّة: يُحقّق توافقاً بين التخطيط المالي وخط المشتريات</li> <li>٢. المسؤول الإداري: يختار مؤمّتي الخدمات ويتعاقد معها في الوقت المناسب؛ يُدير العقود</li> </ol>
ملخص	<p>يحتاج خط الطلب المتوافق مع الميزانيّة والمجمّع على أساس المنظمة إلى التحليل والتكليف استجابةً لقيود إدارة سلسلة التوريد والسماح بالترشيد والفاعليّة في التوريد، والتخزين، والمناولة، والتوزيع، أو الاستخدام.</p>

متى تمّ تقدير حاجات مشروع المنظمة من خلال تخطيط الطلب ومتى تمّ تحديد خيارات التوريد من خلال تخطيط التوريد، يجب تحقيق التوافق بين هذين العنصرين في خطة التوريد. أحياناً، في الممارسة، يتمّ تخطيط التوريد وتوازنه مع الطلب في الوقت نفسه، في جهد جماعي بين الأقسام أو الوحدات المُطلبة ووحدة توريد المشتريات أو المسؤول عنها. وفي هذه الحالة، تُعتبر عمليّة تخطيط التوريد الموصوفة أعلاه (الخطوة ٧,١,٢) خطوةً نظريّةً. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعيّة في الرسم أدناه.



يجب تكيف خطط العرض والطلب وتحقيق التوازن فيها من خلال تعاون على مستوى وظائف المشروع أو المنظمة المختلفة من أجل استكمال خط التوريد والمشتريات. يجب أن يُشارك مسؤول المالية في تعريفات خط التوريد والمشتريات من أجل السماح بتخطيط الموارد المالية الملائم ودعم عملية المشتريات (لا سيما تسديد مؤتمني الخدمات والبائعين الموردين).

يجب إطلاع المسؤول الإداري على الخط ومناقشته مع مسؤول المشتريات من أجل معرفة إلى أي حد يُشارك مؤتمنو الخدمات المختلفون (على غرار شركات النقل) في عملية التسليم والمشتريات، بالإضافة إلى مساحة التخزين المطلوبة. وتسمح هذه المعلومة باختيار مؤتمن خدمات في الوقت المناسب والتعاقد معه.

## ١. المواصفات الأساسية

- في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بالتعاون عبر وظائف المنظمة للتخطيط الفاعل.
- تؤمن احتسابات وتحليل بيانات بسيطة ومباشرة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بمقارنة سيناريوهات بديلة وفق الفوارق في توقعات التمويل، والبيئة اللوجيستية، وأوضاع السوق.
- تُعطي بيانات مُجمعة وموزعة.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- تُعطي مسؤولية الملكية العملية المحددة لتحقيق التوازن بين وظائف العرض



يتشاور الدكتور جون فيلدر  
Jon Fielder ، طبيب في  
مستشفى كيجاي Kijabe  
Hospital مع زميله حول  
سجل مريض.  
يعمل الطبيب فيلدر بشكل  
وثيق مع مركز الاستشارة  
والاختبار التطوعي في  
المستشفى، الذي يستقبل اليوم  
أكثر من ٣٠٠ مريض يتلقون  
علاجًا مضادًا للفيروسات  
القهقرية تؤمنه خطة الرئيس  
الأميركي الطارئة للإغاثة من  
الإيدز PEPFAR.

والطلب.

- تتم مراجعة مصادر البيانات كافة لأهداف الدقة.
- تتم الموافقة على تحقيق التوازن بين عمليّات العرض والطلب وتوثيقها على أنه إجراء تشغيلي معياري.
- تأخذ الخطة بعين الاعتبار التقلّبات في دورات العرض والطلب وفي ظروف البيئة التشغيلية<sup>٦</sup>.
- يحتاج الخط إلى موافقة المسؤول التنفيذي ومدراء الميزانية و/أو البرامج.

### ٣. الممارسات الفضلى

- للمدراء رؤية كاملة للعرض والطلب على مدى فترة التخطيط المرجوة.
- ثمة مرونة وقابلية استجابة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
- تُعطي الخطة خيارات للاستجابة للطلب على أساس شروط التشغيل الديناميكية.
- يتم النظر في الأغراض البديلة والمصادر البديلة وخيارات التسليم وتحديدها.
- للمستخدمين خيارات عملية للمشاطرة مع الأطراف المعنية، والزملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين. (يُستحسن إجراء تمرين التوازن بين العرض والطلب من خلال استخدام وثيقة إلكترونية، على غرار «إكسال» Excel)

<sup>٦</sup> مثلاً، تحتاج مشتريات الأوبئة ضد الملاريا إلى أن تأخذ بعين الاعتبار أوقات النزوة والأوقات الدنيا لالتهاب الملاريا؛ أما مشتريات السلع الزراعية الأساسية فتأخذ بعين الاعتبار أن الأسعار تنخفض مباشرة بعد الحصاد؛ كما على مشتريات الأغراض للمناطق التي يصعب الوصول إليها في خلال موسم الشتاء أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار.

## الخطوة ٧,١,٤ - تخطيط الشبكة اللوجيستية

إسم الخطوة	تخطيط الشبكة اللوجيستية
رقم الخطوة	٧,١,٤
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>الخط</li> <li>جدول الأوامر الزمني</li> <li>خطة الجرد</li> <li>خطة الطوارئ</li> <li>المعاملات التاريخية (الشحن)</li> <li>سجلات الصيانة مساحة التخزين</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>تحليل سوق التخزين</li> <li>تحليل سوق النقل</li> <li>تقرير حول وضع منشآت التخزين: الموقع، والحجم، والتصميم، والقدرة، والتكاليف، والإنتاجية، وشروط الأمن، إلخ.</li> <li>تقرير حول وضع النقل: الموقع، والقدرة، والوضع</li> <li>خطة الحد من المخاطر: الأمن، والصيانة، والتطهير، ومكافحة الحشرات/الآفات، إلخ.</li> <li>عقد النقل</li> <li>عقد التخزين</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>يُعطى مدير البرنامج/الميزانية المدخلات</li> <li>يوجه مدير اللوجيستية العملية</li> <li>يزود مدير الأسطول المدخلات إلى مدير اللوجيستية</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>تخطيط البرنامج</li> <li>المشتريات</li> <li>إدارة الجرد</li> <li>إدارة اللوجيستية</li> <li>إدارة الميزانية</li> </ol>
ملخص	على أساس خط التوريد والمشتريات، يحتاج فريق إدارة سلسلة التوريد إلى تخطيط الشروط المادية بشكل مفصل وعلى هذا الأساس يوضع الخط.

يشمل التخطيط اللوجيستي تخطيط النقل والتخزين، بالإضافة إلى تحديد مواقع التخزين والقدرة والشروط بما في ذلك التصميم البنيوي، والأمن، وقابلية النفاذ. كما يشمل تخطيط كيفية تسليم المنتجات إلى نقاط توزيعها المنوية بشكل آمن وفي الوقت المناسب.

عند الموافقة على الخط، على وحدة المشتريات وسلسلة التوريد أن تخطط بشكل مفصل للأنشطة والظروف المادية والمعاملات لانجاز الخط. يشمل ذلك التحديد المفصل والتقييم للمخازن ومنشآت التخزين الأخرى، بالإضافة إلى تحديد مؤمني الخدمات والبائعين الموردين الأوليين.

يشمل التخطيط اللوجستي خطط التوزيع، وتنظيم التخزين، والاستلام، والتوريد، والمشتريات خطوة خطوة وبشكل مفصل، وخطط إدارة النقل والأسطول، وخطة إعداد تقارير لإدارة سلسلة التوريد، والتخطيط لحاجات الموظفين والمتقاعدين وتحليلها.

### ١. المواصفات الأساسية

- في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تؤمن الخطة احتسابات وتحليل بيانات بسيطة ومباشرة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بمقارنة سيناريوهات بديلة وفق التقلبات في متغيرات النقل والتخزين.
- تشمل إجراء تحليل القدرة والموقع للمنشآت مع اعتبارات الكلفة.
- تشمل إجراء تحليل القدرة وموقع المنشآت مع اعتبارات الكلفة.
- تشمل إجراء تحليل القدرة وحاجات النقل مع اعتبارات الكلفة.
- تنظر الخطة في بدائل الشبكة اللوجيستية.
- تتفاعل الخطة مع تغييرات شائعة أو بإشعار مسبق قصير لخدمة المتطلبات .
- تُعطي الخطة مستودع بيانات لبيانات النقل والتخزين وطريقة لنشر هذه البيانات.

### ٢. المتطلبات الدنيا

- تُعطي المسؤولية المحددة إلى وظيفة تخطيط الشبكة اللوجيستية.
- تُراجع مصادر البيانات كافة لأهداف الدقة.
- تتم الموافقة على عمليات تخطيط الشبكات اللوجيستية وتوثيقها على أنها إجراء تشغيلي معياري.
- ثمة منهجية لتسهيل العمليات المتكررة.

### ٣. الممارسات الفضلى

- يتم تحديد روتنامة التخطيط ويكون الامتثال لها صارماً.
- يتم التخطيط التعاوني.
- تستخدم الخطة مصادر البيانات القائمة، بما في ذلك توقعات التوريد، وجدول الأوامر الزمنية، وتقارير الفجوات، وخطط الجرد، وخطط الطوارئ.
- ثمة عملية منظمة رسمية قائمة بجمع البيانات الداخلية ودراسة السوق من مصادر متعددة وتحليلها.
- تتم المصادقة على البيانات الداخلية ودراسة السوق وتحديثها بشكل منتظم.
- يتم الاحتفاظ بتبادل المعلومات في الوقت الفعلي من بين وظائف سلسلة



التوريد.

- يتم الاحتفاظ بمؤمني خدمات النقل المحتملين والقائمين، ومواقعهم، وقدراتهم، وأسعارهم.
- يتم الاحتفاظ بلائحة المخازن المحتملة والمتوقّرة، ومواقعها، وظروفها، وقدراتها

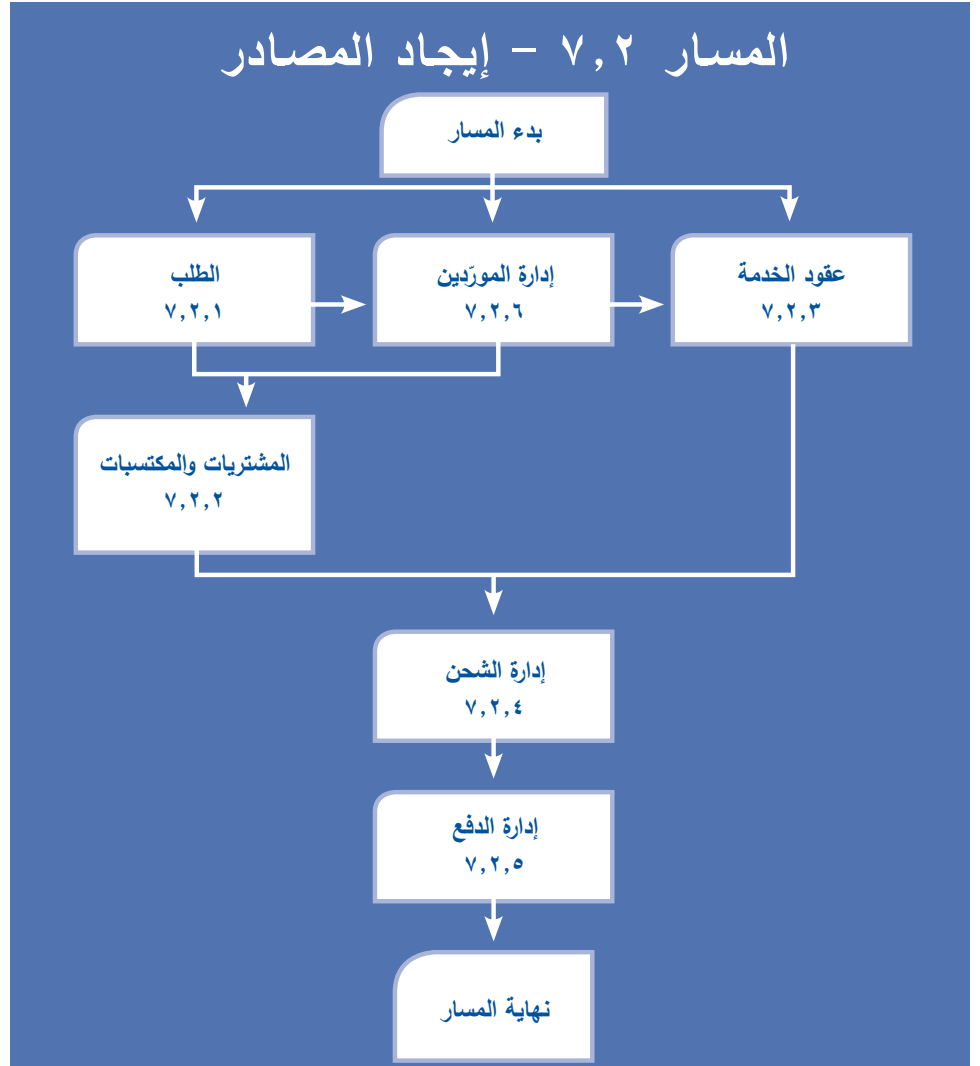
## مسار أعمال المشتريات ٧,٢ - تحديد المصادر

### وصف المسار

تُشير الاستعانة بمصادر مختلفة إلى عدد من العمليات الهادفة إلى تسهيل طلبات الوحدة/القسم للسلع، والمواد، والخدمات؛ وتحويل هذه الطلبات إلى عمليات شراء تضمن تسليم المنتجات أو الخدمات؛ وفي حال المنتجات، تخزينها وتسليمها إلى المستخدمين النهائيين/الجهات المقدمّة للطلب.

تقتضي الاستعانة بمصادر مختلفة فهم شروط سوق التوريد؛ والعثور على الموردين، وتقييمهم، وإشراكهم، والاحتفاظ بقاعدة بيانات للموردين؛ واقتفاء أثر حركة السلع والمواد من البائع المورد أو الجهة المانحة إلى جهة الاستخدام النهائية وإدارتها.

### تدفق العمل

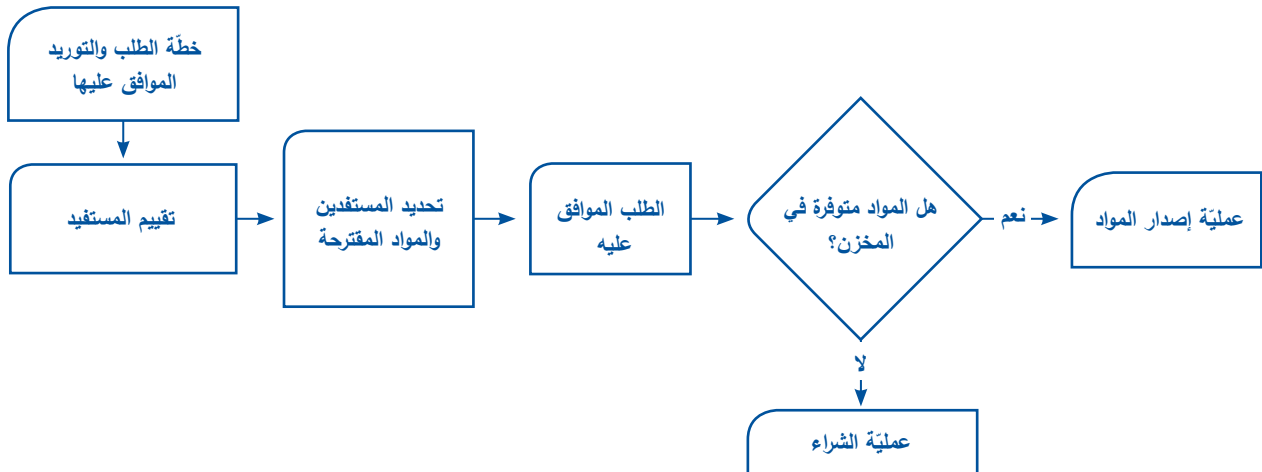


## الخطوة ٧,٢,١ - التقدّم بطلبات

إسم الخطوة	التقدّم بطلبات
رقم الخطوة	٧,٢,١
المدخلات	١. مواصفات المنتج، بما في ذلك توصيفات الكمية والنوعية ٢. وجهة المنتجات المطلوبة وأوجه استخدامها المقصودة
المخرجات	١. استمارة الطلب الموافق عليها
الدور التنظيمي	١. الجهة المقدمّة للطلب ٢. رئيس الوحدة/صاحب الميزانية ٣. مسؤول المشتريات ٤. مسؤول المالية
نقاط الدمج	١. تقدّم الجهة المقدمّة للطلب ٢. رئيس الوحدة/صاحب الميزانية هو الجهة الموافقة على النظام ٣. يحصل مسؤول المشتريات على الطلبات ٤. يحصل مسؤول المالية على نسخات عن الطلب
ملخص	تولّد الجهة المقدمّة لطلب مشتريات على أساس خطة مشتريات موافق عليها

تولّد طلبَ توريد حاجة قائمة في أي وحدة وظيفيّة سواءً لمشروع موافق عليه (على غرار السلع الغذائيّة الأوليّة أو الامدادات الطبيّة للمستفيدين من المشروع) أو للاستهلاك الداخلي (على غرار معدّات المكتب أو مفروشاتة). الجهة المقدمّة للطلب مطلوبة لمتابعة الإجراءات الملائمة لطلب الامدادات.

كما يجب تحديد أصلًا السلع أو المواد أو الخدمات المطلوبة (المُشار إليها أدناه بـ«المنتجات») في خطة العرض والطلب وفي الخطّ الموافق عليه، إلا في حال وجود حاجة طوارئ أو غير مُخطّط لها، توافق عليها قيادة المنظّمة. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعيّة في الرسم أدناه.



في نهاية عملية التخطيط، تتم الموافقة على خطة عرض وطلب على خطية الشكل وخطة لوجيستية (الخطوة ٤، ١، ٧). يبدأ تنفيذ الخطة اللوجيستية مع طلب مشتريات ينشأ عن وحدة المنظمة الوظيفية للمنتجات، سواءً للاستهلاك الداخلي أو للتوزيع إلى المستخدمين النهائيين الخارجيين (المستفيدين).

بالنسبة إلى المنتجات المطلوبة للاستخدام الداخلي، تُعد كل وحدة وظيفية طلب سلع أو طلب خدمات، ومن المستحسن أن يكون ذلك مرة واحدة في كل مرحلة (مثلاً في بداية السنة المالية). توافق قيادة المنظمة على الطلب الذي يُقدّم إلى وحدة المشتريات للمعالجة.

بالنسبة إلى المنتجات المطلوبة للتوزيع الخارجي، تُعد وحدة البرنامج خطة توزيع وتُقدّمها لموافقة قيادة المنظمة. وفي إطار خطة التوزيع، يتم تحديد عدد من المنتجات المطلوبة ويعدّ صاحب خطة التوزيع (مقدم الطلب) طلب سلع أو طلب خدمات. من ثم توافق قيادة المنظمة على الطلب الذي يُرْفَع إلى وحدة المشتريات للمعالجة وإلى الوحدة اللوجيستية/إدارة سلسلة التوريد لأهداف التخطيط اللوجيستي الملائم.

بالنسبة إلى طلبات السلع، يُراجع مسؤول اللوجيستية أو إدارة سلسلة التوريد توفر السلع في المخزون. في حال توفرها، يتم تأمين الطلب من المخزون المتوفّر. وفي حال عدم توفرها، يتم إطلاق عملية شراء.

#### ١. المواصفات الأساسية

- في الخطة مصادر معلومات قائمة، على غرار أنظمة المعلومات حول المنتج، والمورد، والسوق.
- تعكس الخطة معلومات التخطيط كما هي وارادة في خطة التشغيل، والبرامج الموافق عليها، وخطة العرض والطلب، والخطة اللوجيستية.
- تُحدّد المنتجات الجهة المقدّمة للطلب (مدير البرنامج أو الميزانية أو مستخدم نهائي آخر) التي تؤمّن المواصفات ذات الصلة كافةً على أساس خطة طلب شراء أو طلب سلع/طلب خدمات. بالنسبة إلى المنتجات المتكرّرة، قد تتم الإشارة إلى عمليات تسليم سابقة حرصاً على أن تستجيب المنتجات المختارة لتوقعات الطلب.
- تتواصل الجهة المقدّمة للطلب مع مسؤول اللوجيستية و/أو المشتريات من أجل تحديد وضع توفر المنتجات وأي عوامل أخرى قد تؤثر على الطلب.
- يُراجع صاحب الميزانية و/أو رئيس القسم استمارات الطلب ويؤكد عليها وتوافق قيادة المنظمة عليها قبل رفعها إلى قسم التوريد.
- يتم توثيق الطلبات من خلال نظام حفظ سجلات مُحدّد مسبقاً. تتم المصادقة على المعلومات بشكل دوري.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- يتم توثيق الطلبات بواسطة الاستمارات والإجراءات الموافق عليها بشكل مسبق.
- يتم تأمين المواصفات والكميات المفصلة.
- يُراجع مسؤول مؤهل (صاحب الميزانية/رئيس الوحدة) الطلبات ويسمح بها كما توافق قيادة المنظمة عليها.

## ٣. الممارسات الفضلى

- يعتمد الطلب على أساس تقييم صارم للجردة والحاجات وعند التأكيد على توفر المنتجات المطلوبة داخل المنظمة وخارجها من خلال وحدة الشراء.
- تُنهي الجهة المقدّمة للطلب استمارات طلب الشراء المعيارية وتؤمن مواصفات المنتجات الكاملة ومتطلبات التسليم.
- يُراجع رئيس الوحدة أو صاحب الميزانية استمارة طلب الشراء عند التأكيد على التمويل وعلى أهمية الطلب، بموافقة قيادة المنظمة.
- تُقدّم استمارة طلب الشراء إلى قسم المشتريات للمعالجة مع تحليل ملائم وإطار زمني للتسليم. ليست الطلبات «الطارئة» الشائعة ممارسة جيدة.
- تُعطي وحدة المشتريات المعلومات الأولية المسترجعة والفورية على الطلب المقدم وتُبقي الجهة المقدّمة للطلب مطلّعة على التقدم في معالجة الطلب.
- لا يُمكن للجهة المقدّمة للطلب الموافقة على طلبه.
- في الحالات التي تطلب المنظمة فيها باسم شريك طرف ثالث، يحتاج طلب الشريك الأصلي إلى أن يُدرج في استمارة الطلب التي قدّمها القسم/المسؤول المقدم للطلب.
- عند استكمال الطلب، تُعطي الجهة المقدّمة للطلب المعلومات المسترجعة البناءة بشأن نوعية الخدمة من أجل مراقبة الأداء.

## الخطوة ٧,٢,٢ - الشراء والاكتساب

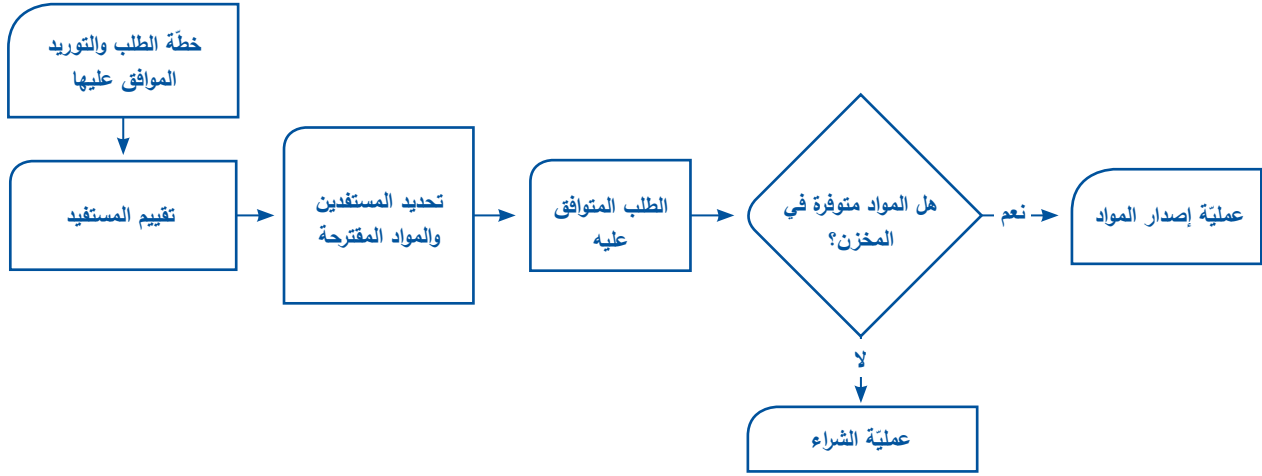
إسم الخطوة	الشراء والاكتساب
رقم الخطوة	٧,٢,٢
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. سياسة توريد المشتريات</li> <li>٢. الخط وخطة العرض والطلب الموافق عليها</li> <li>٣. استمارات الطلب الموافق عليها</li> <li>٤. لائحة المورد الموافق عليها</li> <li>٥. لائحة مواصفات السلع المسموح بها/الموافق عليها</li> <li>٦. عقود توريد المشتريات النموذجية/النمطية</li> <li>٧. بالنسبة إلى عمليات الشراء المتكررة، يشمل العقد القائم كلفة الوحدة المتفاوض بشأنها والمستخدم سابقاً</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. طلب عروض أسعار</li> <li>٢. تقرير تحليل العروض</li> <li>٣. عقد أو أمر الشراء الموافق عليه</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الجهة المقدمة للطلب</li> <li>٢. مسؤول توريد المشتريات</li> <li>٣. لجنة توريد المشتريات</li> <li>٤. الموردون</li> <li>٥. سلطة الحكومة المحلية (عند الضرورة)</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الوحدة المقدمة للطلب: تُطلق استمارة طلب</li> <li>٢. وحدة المالية: تؤمن معلومات حول التدفق النقدي وترميز الحسابات</li> <li>٣. لجنة توريد المشتريات، تشمل الموظفين من وحدات مختلفة: تشهد على العملية، من طلب عروض الأسعار إلى صدور الأمر</li> <li>٤. مسؤول اللوجيستية: يُدخل المنتجات إلى نظام إدارة الجردة</li> <li>٥. وحدة الامتثال: تُراجع اتفاقات توريد المشتريات</li> <li>٦. قيادة المنظمة: عمليات الموافقة على الهبات</li> </ol>
ملخص	يُطلق طلب شراء موافق عليه عملية شراء تبدأ بطلب عروض أسعار وتنتهي بأمر أو عقد شراء مع بائعين موردين مختارين.

يُعتبر الشراء جزءاً من عملية المشتريات التي تتم في خلالها معالجة طلبات المشتريات الموافق عليها عبر تقديم أمر شراء موافق عليه مع المورد المختار. تتبّع عملية الشراء عادةً الخطوات التالية:

١. تقديم طلب عروض أسعار على أساس طلب أمر الشراء
٢. استلام العروض من البائعين الموردين المحتملين
٣. تحليل العروض واختيار مورد
٤. تقديم طلب شراء أو عقد شراء مع المورد المختار

يتم استصدار أمر شراء ويُعدّ على أساس المدخلات من استمارة الطلب وتسعيرة البائع المورد المختار. كما يجب طلب شراء المواد والسلع والخدمات (المُشار إليها أدناه بـ«المنتجات») سواء بناء على استمارة أمر شراء أو عقد مشتريات موافق عليه.

في حال التبرعات العينية، تقضي عملية الاكتساب برفع طلب تسليم أو طلب تحويل أو قبول إشعار تبرع أو إذن تحويل. وفي هذه الحالة، لا تختار المنظمة مورداً، بل قد تُشارك مع الجهة المانحة في تحديد مواصفات المنتجات وتخطيط التسليم. ومن أجل العرض السهل، يُركّز هذا القسم على عمليّات الشراء، مع إدراك أن بعض عمليّات للشراء لن تكون مرتبطة بتبرعات عينية. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



تتبع عملية الشراء الخطوات التالية:

- يوافق على طلب الشراء في حال لم تكن المنتجات المطلوبة متوفرة في المخزون.
- يطلب مسؤول الشراء عروض أسعار من البائعين الموردين.
- يحصل شخص غير مسؤول الشراء على عروض أسعار.
- تُراجع لجنة تقييم العروض الأسعار. قد تقرّر المنظمة بشأن المستويات المختلفة لاستلام العروض والموافقة عليها على أساس قيمة السلع. (راجع «المخاطر المرتبطة بالمشتريات» مع قائمة التحقق من الامتثال لمزيد من التفاصيل).
- توافق قيادة المنظمة على تقرير مقارنة عروض أسعار.
- يُعدّ مسؤول المشتريات أمر أو عقد شراء، تُراجع لجنة تقييم العروض وتوافق عليه قيادة المنظمة.
- يصدر عقد أو أمر الشراء للبائعين الموردين المختارين.

## ١. المواصفات الأساسية

- ثمة نظام معلومات (يدوي أو الكتروني) قائم من أجل تسجيل المعلومات من طلبات الشراء الموافق عليها إلى الشراء الفعلي للمنتجات واستخدامها، حرصاً على ضمان التماسك في إعداد الشراء وتحقيقه، بالإضافة إلى إدارة الجردة الملائمة.
- تكون سياسة المشتريات قائمة ، تُحدّد معايير المشتريات، وإجراءاتها، والخطوات التي يجب اتباعها. وتُحدّد السياسة عدالة شراء المنتجات وشفافيتها، وتُحدّد الحد الأدنى لقيم المشتريات التي تحتاج إلى شراء مباشر، من دون جمع العروض، بالإضافة إلى تلك التي تحتاج إلى طلب عروض أسعار وعمليات تحليل العروض.
- تؤكّد الجهة الموافقة على أمر الشراء على أن تتبّع القوانين المحليّة وممارسات أعمال شراء المنتجات بالطريقة المستخدمة. (تتبع مشتريات بعض أنواع المنتجات ومناولتها معايير وقواعد دولية ووطنية محدّدة جداً).
- تُعدّ طلبات عروض الأسعار على أساس المعلومات الواردة في الطلب الموافق عليه.
- تسمح إجراءات تقديم العطاءات بالمنافسة العادلة والمتساوية والشفافة.
- يسمح أمر الشراء بوصف شروط الشراء وقواعده التي على الموردّين الامتثال لها من أجل تفادي أي نزاع محتمل في خلال عملية الشراء.
- تستجيب عمليات الشراء والوثائق ذات الصلة لمقتضيات الجهات المانحة والحكومة المحليّة، وسياساتها، وأنظمتها.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- سياسات الشراء والإجراءات التشغيليّة المعيارية قائمة وتؤمّن المشورة الواضحة حول كل مجموعة شراء، بما في ذلك مصفوفة الموافقة وحدودها الدنيا.
- تُحدّد شروط الشراء أدوار الموظّفين ومسؤولياته، والجهات المقدّمة للطلب، والمقاربة والاستراتيجية للتعامل مع الموردّين.
- تحتوي استمارة أمر شراء موافق عليها على الشروط المطلوبة عند معالجة الشراء.
- ثمة مدونة سلوك تشمل سياسة تضارب المصالح.

## ٣. الممارسات الفضلى

- ثمة استمارات أمر شراء وعقود مشتريات نموذجية لأنواع مختلفة من المشتريات (مثلاً المشتريات المحليّة والدولية، واتفاقات الخدمة، إلخ.)، يتمّ استخدامها بشكل متماسك.
- ثمة نظام لتسجيل أداء البائعين الموردّين وأي معلومات ذات صلة أخرى





إجتماع تعاونية المزارعين في  
سيفاي رينغ في كمبوديا.

- محدّث، يسمح بإدارة البائعين الموردين والحدّ من المخاطر ومسؤولية المنظمة.
- تتم الموافقة على حدّ شراء أدنى وثمة جدول صلاحيات قائم، مما يسمح للمنظمة بمعالجة الشراء الملائم للسلع والخدمات واستخدام فئات الشراء الملائمة.
- تُرسل تقارير وضع المشتريات المنتظمة إلى الموظفين المعيّنين من أجل تأمين معلومات محدّثة ومعالجة وضع كل أمر شراء. يتم تنظيم اجتماعات تنسيق منتظم بين المدراء، والمشتريات، والمالية.
- ثمة عملية دفع قائمة تحتوي على خطوات مفصّلة لاتباعها، بالإضافة إلى لائحة وثائق داعمة تُرفق بكل طلب دفع.
- تحتوي الإجراءات التشغيلية المعيارية على المشورة لتقديم طلب عروض أشعار واستلام عروض من البائعين الموردين المهتمين، بما في ذلك طريقة المراسلة (مثلاً، البريد الإلكتروني، والفاكس، والمغلفات المقفلة)، والمهل الزمنية، والآلية (مثلاً، علبة ايداع العروض أو تعيين مسؤول استلام العروض).
- نظام اقتفاء أثر المشتريات قائم، يُشير إلى حالة الأمر الموجّه، والمعلومات المفصّلة، وأداء الموردين، والمعلومات التاريخية لعمل المنظمة مع الموردين، ونوعية السلع المسعّرة و/أو المسلمة، ومدّة تسليم السلع/الخدمات بعد استلام أمر شراء موافق عليه.
- ثمة نظام معلومات قائم للمصادقة على أن السلع والمواد المشتراة قد تتناسب مع قيود سلسلة التوريد (قدرة التخزين، إلخ).
- تسمح إجراءات اختيار الموردين بالحصول على معلومات مفصّلة حول معالجة عروض الأسعار المستلمة والوثائق لمنافسة عادلة وشفافة لتقديم العروض.
- يسمح نظام حفظ السجلات بصيانة تعليقات المراجعين التي يُمكن استخدامها على أنها مرجع في الأعمال المستقبلية مع الموردين أنفسهم.
- يسمح نظام معلومات للمنظمة بإرسال إشعارات رفض عروض إلى الموردين الذين لم تُقبل عروضهم.
- يشمل أمر الشراء خيارات تخصيص الكلفة إلى مراكز كلفة محدّدة (مثلاً، مشروع خاص أو مصدر تمويل).

## الخطوة ٣، ٢، ٧ - العقود

العقود	إسم الخطوة
٧،٢،٣	رقم الخطوة
١. سياسة الاتفاقات ٢. استمارات الطلب الموافق عليها ٣. لائحة الموردين الموافق عليها ٤. العقود النموذجية/النمطية	المدخلات
١. طلب عروض أسعار ٢. تقرير تحليل العروض ٣. عقد/أمر شراء موافق عليه	المخرجات
١. الجهة المقدّمة للطلب ٢. مسؤول المشتريات ٣. لجنة المشتريات ٤. الموردون ومؤمنو الخدمة ٥. حكومة الدول المضيفة - كما قد تكون الحالة (بحسب بعض الدول إلى تسجيل عقود)	الدور التنظيمي
١. وحدة تقديم الطلبات: تُطلق استمارة طلب ٢. وحدة المالية: تُعالج معلومات التدفق النقدي وترميز الحسابات ٣. لجنة المشتريات، تشمل موظفين من وحدات مختلفة: الاطلاع على العملية من طلب عروض أسعار إلى إصدار أمر ٤. مسؤول اللوجيستية: يُدخل المنتجات إلى نظام إدارة الجرد ٥. وحدة الامتثال: تُراجع اتفاقات المشتريات ٦. قيادة المنظمة: عمليات الموافقة على المسائل	نقاط الدمج
يجب تطوير عقود للمشتريات كافة للمنتجات أو الخدمات.	ملخص

تُغطّي هذه الخطوط التوجيهية عملية استحداث الترتيب التجاري الذي في خلاله تمت معالجة طلبات المعدات، أو الخدمات، أو الاستشارات، أو المنتجات الموافق عليها بشكل فاعل من خلال الدخول في عقد مع مؤمن خدمة أو مورّد شركة أو فردي.

عادةً، تتبّع عملية العقد الخطوات التالية:

- تقديم طلب عروض أسعار على أساس استمارة طلب الشراء ونطاق العمل
- استلام العروض من موردين أو مؤمن خدمات محتملين
- تحليل العروض واختيار مورّد أو مؤمن خدمات
- تقديم عقد أو أمر شراء مع مؤمن الخدمات أو المورّد المختار

يتم إعداد العقد على أساس المدخلات من استمارة الطلب، وتحليل مواطن الضعف، والفرص، ومواطن القوة، وعروض الأسعار المستلمة من المورد أو مؤمن الخدمات المختار، ويُسْتَحْسَن استخدام نموذج عقد موافق عليه.

وعلى مسؤول الشراء، وبمساعدة وحدات التقدم بطلب والمالية، إعداد عقد في كل مرة يتم فيها توظيف متعاقد ما. يجب أن يعتمد العقد على قواعد العمل المحلية، ومتطلبات العمل، وقيمة العقد، ومتطلبات خاصة أخرى كما هو مطلوب.

ليس المتعاقدون موظفين في المنظمة. ولا بد أن تنص عقودهم بشكل واضح على حدود ارتباطهم بالمنظمة. يُرجى الرجوع إلى الفصل ٨، دليل الموارد البشرية، بالنسبة إلى الفوارق بين الموظفين والمتعاقدين.

#### ١. المواصفات الأساسية

- ثمة سجل عقود واتفاقات (يدوي أو إلكتروني) لتسجيل المعلومات حول العقود كافة.
- يتم وضع سياسة توقيع على الاتفاقات موافق عليها والامتنال لها.
- تعتمد الاتفاقات كافة على نموذج تتم مراجعته قانونًا والموافقة عليه.

#### ٢. المتطلبات الدنيا

- سياسات العقود والاتفاقات والإجراءات التشغيلية المعيارية قائمة وتؤمن المشورة الواضحة حول حدود المراجعة والموافقة الدنيا.
- يدعم الاتفاقات نطاق عمل واضح ومجموعة مواد أو خدمات، مع مواصفات مفصلة للسلع أو الخدمات.
- يجب مراجعة العقود كافة للنزاعات المبرمجة مع وحدات وظيفية أخرى في المنظمة.
- يجب أن تُجرى مراجعات الميزانية حصرًا على تخطيط موجباتها ماليًا.
- يجب الاحتفاظ بسجل خاص وكامل عن مفاوضات العقد كافة والمراسلة ذات الصلة.
- لا يحقّ التفاوض بشأن العقود ومراجعتها، والمشاركة فيها باسم المنظمة إلا بالنسبة إلى الموظفين المعيّنين ضمن وفود التوقيع على العقود.
- ثمة مدونة سلوك، بما في ذلك سياسة تضارب المصالح.
- بالنسبة إلى العقود المرتبطة بعرض، يجب توثيق عملية تقديم العروض.

#### ٣. الممارسات الفضلى

- للعقود والاتفاقات كافة مراجعة قانونية وموثقة حصرًا على أن تنص على

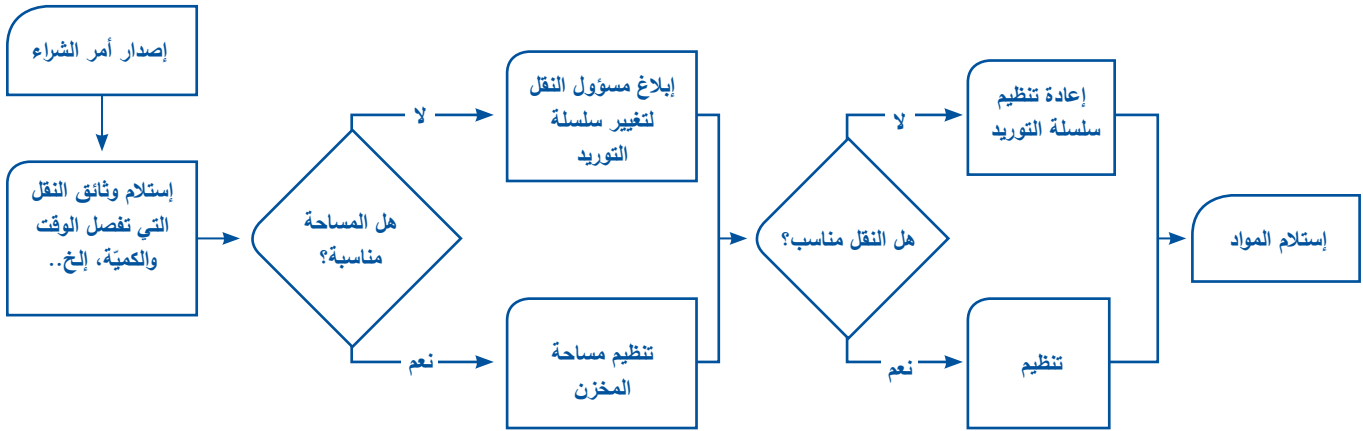
- هدفها، من دون خلق عبء قانوني غير ضروري أو خطر غير مُبرَّر للمنظمة.
- يجب إدخال العقود كافةً في سجل عقود المنظمة.
- يشمل كل عقد منصب الموظف في المنظمة المسؤول عن إدارة العقد.
- يجب وضع ملف عقود رسمي للعقود الجديدة كافةً. ويجب الاحتفاظ بمسودات العقود، والنسخ المعدلة، ونسخة كاملة عن الوثيقة الأصلية الموقعة، في الملفات وفي القسم المعني.
- يجب أن يكون الموظفون المعنيون بالتفاوض بشأن العقود أو إعدادها يتمتعون بالمعرفة الملائمة لقانون العقود.

## الخطوة ٧,٢,٤ - إدارة الشحن

إسم الخطوة	إدارة الشحن (النقل والتسليم من الموردين)
رقم الخطوة	٧,٢,٤
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>الشروط لاستلام المخزن/المخازن وقدرتها على ذلك</li> <li>متطلبات الكمية، والنوعية، والمساحة</li> <li>معدل الاستخدام وإطار التخزين الزمني المستقبلي</li> <li>عروض الأسعار، أو أمر الشراء، أو شهادة التبرع</li> <li>شروط التسليم وأحكامها وتواريخها</li> <li>معلومات عن شركات النقل وأوقات العبور الاعتيادية</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>عقود/أوامر النقل</li> <li>قوائم الشحن أو إشعارات استلام السلع</li> <li>استلام السلع في حالة جيدة</li> <li>تقرير مسح الاستلام</li> <li>المطالبات مقابل الخسائر والأضرار</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>مسؤول/لوجستي المشتريات</li> <li>الطرف المتلقي (مسؤول التخزين أو مدير البرنامج/الميزانية)</li> <li>شركات النقل والبائعون الموردون</li> <li>مؤمنو خدمات آخرون، على غرار وكلاء التخليص، أو المساحين، أو العاملين</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>شركات النقل: تؤمن المعلومات حول الشحنات الداخلة المتوقعة، وشروط التسليم، وأحكامه، وتسليمه</li> <li>الموردون: يؤمنون تفاصيل الشحن</li> <li>الطرف المقدم للطلب: يؤمن معلومات التسليم</li> </ol>
ملخص	يقضي الشحن بحركة السلع والمواد المشتراة وتسليمها من مخزن المورد إلى مخزن المسؤول مقدم الطلب أو مخزن المنظمة. كما قد يشمل التسليم المباشر إلى المستخدم النهائي.

المنتجات المشتراة من المورد إلى الجهة المقدمّة للطلب. تشمل عمليّة التسليم النقل. وفي بعض الحالات، سيتمّ تأمين المنتجات محلياً، على سبيل المثال، في البلد نفسه وسواءً تختارها الوكالة أو يسلمها المورد. وفي حالات أخرى، يتمّ توريد المنتجات دولياً وتحتاج إلى الشحن جواً، وبحراً، ويزراً، أو على متن القطار، أو من خلال مزيج من هذه الوسائل إلى نقطة التسليم المعيّنة.

تحتاج السلع من مصدر دولي إلى تخليص جمركي وهي تخضع لقوانين التجارة الدولية والقوانين المحليّة المرتبطة باستيراد السلع. يُمكن ترتيب النقل سواءً من خلال المورد/البائع المورد أو المنظمة/المشتري، ويجب الاتفاق على شروط التسليم وشروط تحويل المخاطر والسندات المرتبطة بها عند توجيه الأمر (راجع الخطوة ٧,٢,٢). ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



يتم شحن السلع من المورد وتسليمها إلى الجهة المقدمة للطلب أو مخزن المنظمة حسب عقد الشراء أو أمر الشراء الصادر. وفي حال السلع الكبيرة الحجم للتخزين في مخزن المنظمة، على مسؤول اللوجيستية تحديد إذا ما كانت المساحة كافية لتخزين السلع قبل الشراء والتسليم. وفي حال لم تتوفر المساحة الكافية، على مسؤول اللوجيستية أو مسؤول الشراء تأمين مساحة إضافية. ويتم تأخير التسليم حتى تتوفر المساحة الملائمة.

وفي حال كانت المنظمة مسؤولة عن اختيار السلع من مخزن شركة النقل، على مسؤول اللوجيستية أو مسؤول الشراء الحرص على أن تكون خيارات النقل الملائمة متوفرة لتسهيل عملية التسليم. ومن أجل الحصول على شرح مفصل لشروط التسليم، يُرجى الرجوع إلى Incoterms ٢٠٠٠٦.

يجب توثيق عمليات التسليم كافة بواسطة قائمة شحن ويجب الاعتراف بالاستلام بناءً على قائمة الشحن أو اشعار استلام السلع. يجب تسجيل أي فرق في الكمية أو النوعية.

وبالنسبة إلى السلع الحساسة أو الكبيرة الحجم، يجب أن يُشرف على عملية التسليم مساح مستقل وأن تُوثق في تقرير مسح، يصف بشكل واضح ظروف التسليم ويسجل أي فوارق بين النوعية والكمية المطلوبة والمسلمة. يجب تحديد المسؤولية عن الخسائر والأضرار لمعالجة المطالبات وإعداد تقارير الخسارة.

يجب تخزين السلع المستلمة بشكل مُرتب وفق الممارسات الفضلى وإرشادات التخزين والمناولة المحددة. عادةً، يؤمن المورد أو الجهة المانحة المشورة المحددة لمناولة السلع وتخزينها.

٦ بوجولا Pohjola (غير محدّد). Incoterms ٢٠٠٠: النقاط الأساسية في النقل الدولي. ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ من <http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms٢٠٠٠.pdf>

أو لوجيستية PBB العالمية (غير محدّد) Incoterms ٢٠٠٠. ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ <http://www.tradev.net/Downloads/Tools/incotermscolorchart.pdf>

## ١. المواصفات الأساسية

- ثمة أنظمة إلكترونية وبيوية ذات مصداقية لتسجيل معلومات الجردة وإدارتها.
- ثمة نظام قائم من أجل المصادقة على كمية السلع المستلمة ونوعيتها مقابل الأمر و/أو الوثائق وإدارة الخسائر والمطالبات في أمر الشراء وعقد النقل.
- يحصل مسؤولو اللوجيستية والمشتريات على إشعارات شحن واستعداد للتسليم المسبق من البائعين الموردين.
- يكون مسؤولو اللوجيستية والمشتريات قادرين على تحديد ما إذا كانت الشحنة الداخلة المرتقبة لا تتكيف مع القيود (قدرة التخزين، والموارد، إلخ.) في الوقت المناسب من أجل إجراء الترتيبات التصحيحية الملائمة.
- يكون مسؤولو اللوجيستية والمشتريات على تواصل منتظم مع الموردين، وشركات النقل، وأطراف أخرى إلى جانب سلسلة التوريد لانتفاء أثر التسليم.
- يحصل مسؤولو اللوجيستية والمشتريات على الوثائق الضرورية على غرار الفواتير وقوائم الشحن، مع وقت التحديد الكافي للسماح بتخليص الجمارك في الوقت المناسب واستلام السلع.
- مسؤولو اللوجيستية والمشتريات مطلعون وإذا أمكن ذلك، يُستشارون بشأن وقت العبور وتدفق ووقت التسليم المرجو للسماح بتخطيط الاستلام والتسليم الملائم.
- يكون مسؤولو اللوجيستية والمشتريات قادرين على المحافظة على لائحة شركات النقل المتوقعة مع معدلات تدعم مسارًا مخططًا له وتكاليف النقل.
- عندما تُعد المنظمة عملية النقل، على لجنة المشتريات التقدم بعبء لعقد نقل الشحن، بالإضافة إلى المسح وتخليص الجمارك كما هي الحالة. على المشتريات لخدمات النقل والمسح وتخليص الجمارك اتباع العملية الموصوفة في قسم الشراء.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- يتم توثيق عملية الجمع، والشحن، والتسليم من خلال الفاتورة التجارية، أو إشعار التسليم، أو قائمة الشحن، واستمارة المصادقة على الاستلام أو إشعار استلام السلع.
- ثمة معدات وبنى تحتية ملائمة للحصول على عمليات التسليم وتخزينها، تشمل مساحة التخزين الملائمة واستمارات/أدوات إدارة التخزين.
- يكون مسؤول الاستلام مطلعًا على أوقات التسليم وتواريخها المقدرة، بالإضافة إلى شروط التسليم وأحكامها، قبل عمليات التسليم.
- يجب أن تكون عقود النقل والمشتريات واضحة بشأن أحكام التسليم، بواسطة لغة Incoterms المحددة.

### ٣. الممارسات الفضلى

- ثمة نظام معلومات للجردة الإلكترونية والورقية كاملاً، مع خيارات حفظ الملفات واستردادها.
- ثمة نظام للمصادقة على كمية السلع المستلمة ونوعيتها، لإدارة الخسائر، والمطالبات، والتسديد إلى الشركات.
- في حال كانت السلع مختصة و/أو ضمن كمية كبيرة، على غرار السلع الزراعية الأساسية، من الضروري توظيف مساح مستقل ومهني.
- في حال كانت السلع مستوردة وبكمية كبيرة، تكون فكرة توظيف وكيل شحن مهني و/أو وكيل تخليص جمارك فكرة جيدة من أجل تسهيل وثائق الاستيراد الورقية.
- على عقود المشتريات والنقل تعيين حدود التسامح من حيث شروط التسليم، والكمية، والنوعية المستلمة.

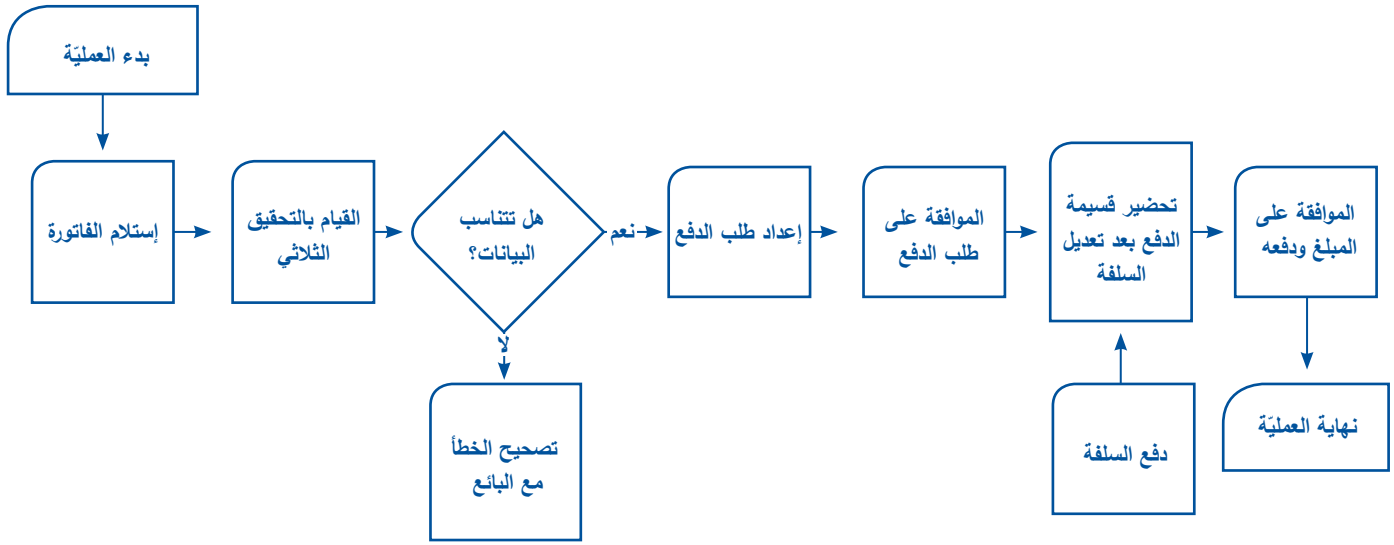


## الخطوة ٧,٢,٥ - إدارة التسديدات

إسم الخطوة	إدارة التسديدات
رقم الخطوة	٧,٢,٥
المدخلات	١. طلب شراء ٢. أمر شراء ٣. إشعار استلام السلع ٤. الفاتورة ٥. تقارير المسح والتحليل الأخرى
المخرجات	١. طلب تسديد ٢. توثيق التسديد (المالية)
الدور التنظيمي	١. البائعون الموردون ٢. مسؤول الشراء ٣. مدير التخزين ٤. مسؤول المالية ٥. مدير المنظمة
نقاط الدمج	١. الوحدة المالية: تُراجع التسديد وتعالجها ٢. نظام معلومات السوق/قاعدة بيانات الموردين: يُراجع أداء المنتج والمورد الموزع
ملخص	يجب تسليم فواتير البائعين الموردين لمراجعتها مقابل أدائهم ومعالجتها بشكل سريع للدفع.

تُجري المنظمة عمليات التسديد للبائعين الموردين عندما يحترم البائع المورد المتطلبات كافة لتوريد المواد، أو السلع، أو الخدمات، حسب أمر/عقد الشراء. وتشمل المتطلبات مواصفات المواد أو الخدمات، وخط التسليم الزمني، وشروط التسليم، ووضع السلع المسلمة.

على المسؤولين الذين يُجرون التسديدات إلى الموردين ويوافقون عليها أولاً الحرص على حماية مصالح المنظمة. بالنسبة إلى عمليات التسليم التي تقتضي تقرير مسح، لا يُطلق التسديد عند استكمال تقرير المسح. كما يجب حسم الخسائر أو الأضرار بسبب عمل المورد أو متعاقد آخر من التسديد، إلا في حال ترتيبات تسوية مُطالبية أخرى. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



المورد فاتورة بعد استلام السلع. ويجري الشخص المسؤول عن استلام الفواتير مراجعة باتجاهات ثلاث حرصاً على تسليم السلع واستلامها حسب أمر الشراء؛ ويكون عرض الأسعار بناءً على أمر الشراء فتتقابل الفاتورة مع المصادقة على النوعية والكمية النهائية المستلمة. وفي حال كانت المراجعة باتجاهات ثلاثة تُحدد أي مسألة/مشكلة فيها، تُعاد الفاتورة إلى المورد للتصحيح.

يتم إعداد طلب تسديد على أساس الفاتورة بدعم أمر شراء، وطلب شراء، ومقارنة عروض، وإشعار استلام السلع، وأي تفاصيل أخرى كما هو مطلوب. يوافق مراقب القسم المقدم للطلب على طلب الدفع.

تُعد وحدة المالية وثائق التسديد على أساس طلب الدفع بعد إجراء التكييفات الضرورية بالنسبة إلى أي سلفة مدفوعة وأي عقوبة/فائدة قائمة. توافق السلطة الموافقة على التسديد.

بالنسبة إلى المشورة المرتبطة بالمالية حول إدارة الحسابات الدائنة والمشتريات، يُرجى مراجعة الفصل ٦، دليل المالية.

#### ١. المواصفات الأساسية

- يندرج نظام إدارة الجردة والمشتريات في النظام المالي للسماح بمراجعة التسديدات إلى البائعين الموردين والسماح بها.
- تُجري الجهة المقدّمة لطلب الدفع مقابلةً باتجاهات ثلاثة بين الفاتورة، وأمر الشراء، والإشعار باستلام المنتجات. يجب ألا يكون مبلغ الفاتورة أبداً أعلى مما هو وارد في أمر الشراء أو من قيمة ما تمّ استلامه بناءً على ما ورد في إشعار استلام السلع.



منزل لعائلة في تولوم في التشاد.  
تستجيب منظمة خدمات الإغاثة  
الكاثوليكية للحاجات الملحة  
لللاجئين السودانيين في التشاد،  
الذين قد فرّوا من الصراع  
المتصاعد في منطقة دارفور،  
غرب السودان.

- يجب استلام الفواتير، مع الوثائق الداعمة كافةً، من البائعين الموردين. وعلى المنظمة تعيين شخص/قسم/مكتب لاستلام الفواتير.
- يجب تدوين الفوارق كافةً ونقلها إلى البائع المورّد. يجب التسديد إلى البائع المورّد بعد تصحيح أي فرق. يجب ألا يُدفع إلى البائع المورّد إلا المبلغ المُصحَّح.
- على الجهة المُطالبة بالدفع الحرص على تطبيق بنود العقوبة السارية على أسس عقد أو أمر شراء أصلي في حال لم يحترم المورّد المواصفات المطلوبة أو شروط التسليم.
- يجب عدم إجراء التسديدات أبدًا قبل المصادقة على وضع السلع كافة الجيد والتأكيد على أن الخدمات كافةً كاملة ومُرضية. كما وعدم تسديد ثمن السلع التي فيها عيوب، أو السلع غير المستلمة، أو الخدمات التي لا تحترم المعايير الموافق عليها.
- يجب السماح بالتسديد المُسبق مقابل المواد/السلفة إلى الموردين في بيئات مختارة على أساس ظروف الشراء. لكن، يجب ألا تكون المنظمة، مهما كانت الظروف، في موقف يجب قبول الخطر «الذي يفوق المستوى المقبول». والقاعدة العامة السائدة أنه يجب ألا تكون قيمة السلفة إلى البائعين الموردين/الموردين أعلى من قيمة السلع و/أو الخدمات المورّدة إلى المنظمة والتي تستلمها هذه الأخيرة. يجب ألا تجد المنظمة نفسها قط في موقف دائن تجاه المورّد.
- يجب دعم أي طلب دفع بواسطة وثائق، ومنها كحدّ أدنى، طلب شراء، وأمر شراء، وإشعار باستلام السلع، وفاتورة. وفي حال المشتريات التي تقتضي تقرير مسح و/أو تحاليل نوعيّة أخرى، يجب إرفاق الوثائق ذات الصلة على أنها وثائق داعمة.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- يوافق شخص لا علاقة له بمسؤول الشراء على طلب الدفع.
- يُجرى اختبار باتجاهات ثلاثة ويُراجع عند استلام فاتورة المورّد.

## ٣. الممارسات الفضلى

- على سياسة مشتريات المنظمة وعقود/أوامر الشراء لديها تحديد شروط التسليم وشروط الدفع المقابلة من أجل تفادي أي نزاع أو سوء تفاهم.
- يجب ألا تكون التسديدات سلفًا أعلى من مستوى أداء التوريد عند تسديد السلفة. يجب أن تكون السلفات إلى البائعين الموردين الاستثناء، لا القاعدة. يجب أن تُغطّي أي سلفة جزئيًا قسم الأغراض المشتراة التي تم تسليمها.

- تتم الموافقة على التسديدات كافةً على أساس مصفوفة صلاحيات موافق عليها.
- تُؤمن المعلومات حول الدفع وأداء الموردين إلى الجهة المحدثة لقاعدة بيانات المورد.

## الخطوة ٧,٢,٦ - إدارة الموردين

إسم الخطوة	إدارة الموردين
رقم الخطوة	٧,٢,٦
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>استمارة المعلومات حول المورد</li> <li>تقارير مسح السوق</li> <li>مراجعة أداء المورد الخاصة</li> <li>الموافقة في عملية ما قبل المسح</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>قاعدة بيانات معلومات السوق (المنتج والمورد)</li> <li>تقارير أداء المورد</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>مسؤول الشراء</li> <li>مسؤول المخزن</li> <li>المُحدِّث</li> <li>مدير المنظمة</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>نظام المالبية</li> <li>نظام إدارة الجرد</li> <li>مشاطرة معلومات السوق بين الوحدات الوظيفية</li> <li>قيادة المنظمة لعلاقة البائعين الموردين</li> </ol>
ملخص	تحتاج المنظمات إلى الاحتفاظ بالمعلومات الملائمة حول الموردين والمحافظة على علاقات جيدة، ومنتجة، وشفافة مع الموردين الأساسيين.

تُعتبر إدارة المورد من بين أدوار وحدة المشتريات، وهي مؤلفة من المورد، والمنتج، ودراسة السوق، وإدارة أداء المورد، وإدارة علاقة المورد.

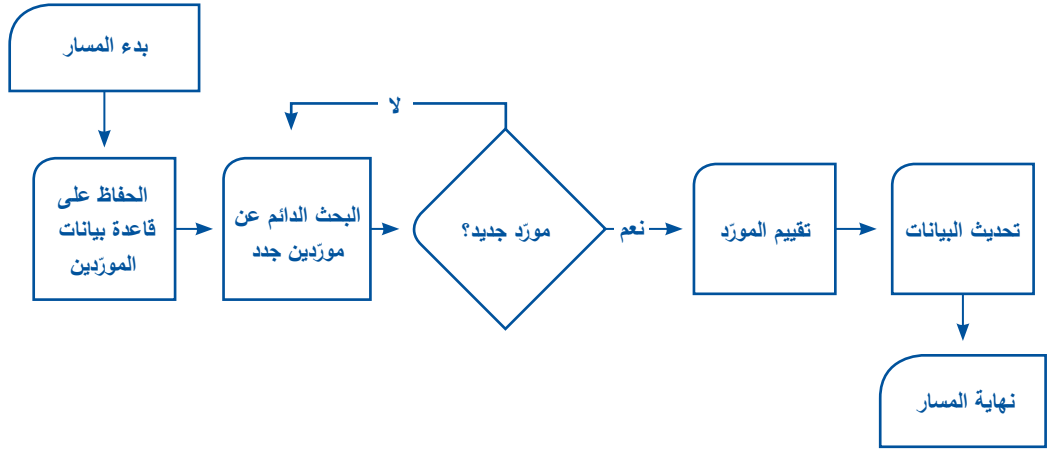
تتألف دراسة السوق والمنتج والمورد من قاعدة بيانات أو نظام تخزين المعلومات وجمعها، يتم تزويد السوق والمنتجات بها بشكل منظم وتتم مراقبة الموردين الاعتياديين وتصنيفهم حسب الأداء.

تشمل إدارة أداء المورد مراقبة التسليم، وملاحظات المستخدم المرتجعة حول نوعية المنتجات، ونوعية الخدمات وتماسكها، والتسعير التنافسي. قد تختلف هذه المؤشرات وغيرها حسب السوق، أو المورد، أو المنتج، أو الخدمة، إنما مع الوقت، تُظهر هذه الفوارق توجهات واضحة.

تُعتبر علاقة المورد مهمة عندما تُجري المنظمة أعمالاً منتظمة مع مورد ما. بفضل علاقة عمل شفافة وصريحة مع المورد، يُصبح من الممكن جمع معلومات والتفاوض بشأن صفقات جيدة والحرص على ضمان الاحترام والخدمة الجيدة. لكن، يجب ألا تكون علاقة مع أي مورد سبباً لتضارب المصالح، أو المحسوبة، أو الفساد. في الأوقات كافة، على المسؤولين المتفاعلين مع الموردين اتباع السلوكيات الواردة في مدونة السلوك.

لبعض الجهات المانحة و/أو الحكومات توجيهات واضحة للبائعين الموردين أو مصادر المنتج

المسموح بها. على المنظمة أن تحرص دائماً على أن تكون واعيةً لذلك وأن تمتثل لسياسات الحكومة/الجهة المانحة، أو إجراءاتها، أو مشورتها، أو قيودها المرتبطة بمصدر المنتجات، ومواصفاتها، ومتطلبات فترة المورد أو تقييمهم. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



#### ١. المواصفات الأساسية

- يتم الاحتفاظ بقاعدة بيانات إلكترونية أو سجل يدوي للموردين الحاليين والمحتملين.
- يحتوي السجل أو قاعدة البيانات على معلومات، على غرار إسم المورد وتفاصيله، ومواقع التسليم المحتملة (بما في ذلك إذا كان المورد يُسلم مباشرةً إلى المخزن)، وأنواع المنتجات الموردة. كما يوثق معاملات تاريخية مع المورد ويسمح بتصنيف المورد حسب نوع المنتج، وموقعه، وحجمه، ومؤشرات الأداء التي تُظهر مصداقية المورد.
- يتم تعيين شخص (يُعرف في ما يلي بالجهة المُحدثة) غير المسؤول عن المشتريات من أجل تحديد قاعدة البيانات. تشمل هذه المهمة خلق البائعين الموردين والمعلومات حولهم وتعديلهم ومحوهم. كما يُطلب من مسؤول المشتريات والقسم المُستلم تأمين البيانات حول أداء البائعين الموردين بشكل مستمر.
- يُراجع شخص أعلى مكانةً من الجهة المُحدثة قاعدة البيانات بشكل دوري.
- تكون قاعدة البيانات قادرة على تخزين المعلومات حول أداء المورد واستخراجها.
- يُحافظ مسؤول المشتريات ومسؤولو منظمة أخرى على علاقة مع الموردين المنتظمين من خلال التواصل المستمر عبر اجتماعات واتصالات هاتفية، الخ.
- يُجري مسؤول المشتريات مسوحات سوق منتظمة للمنتجات والموردين الشائعي الاستخدام ويُحدّث قاعدة البيانات على هذا الأساس.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- يتم الاحتفاظ بقاعدة بيانات معلومات السوق بشكل آمن.
- الجهة المُحدّثة غير مسؤول الشراء.
- يُراجع شخص أعلى مكانةً من الجهة المُحدّثة قاعدة البيانات على أساس منتظم.
- يُراجع الموردون كافة قاعدة البيانات ويُحدّثونها بشكل دوري.
- تتم مراجعة الموردين كافةً ومنتجاتهم بشكل منتظم لضمان امتثالها لمتطلبات الحكومة أو الجهات المانحة. يُمنع البائعون الموردون غير الممثلين من المشاركة في عروض المنظمة.

## ٣. الممارسات الفضلى

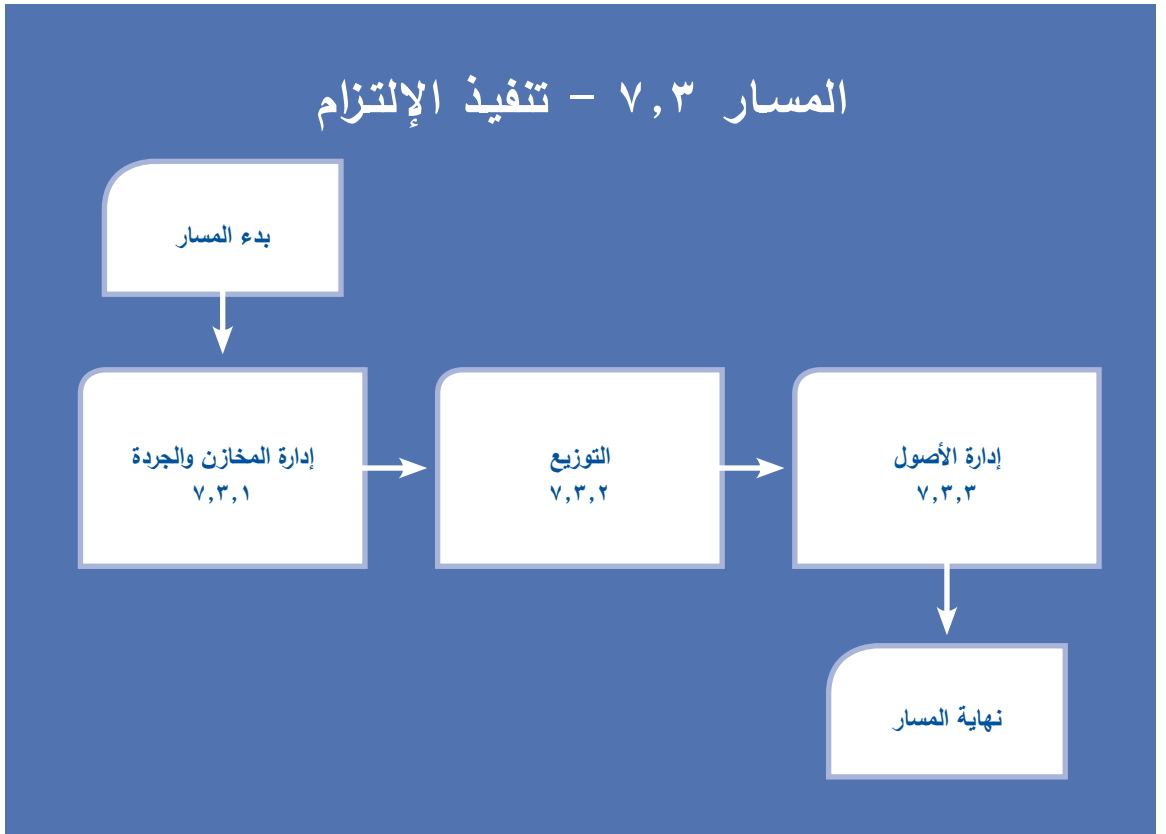
- ترصد الجهة المُحدّثة مقاييس الأداء لكل مورّد ومنتج مقابل المعايير المُحدّدة مُسبقًا (بما في ذلك النوعيّة، والكلفة، والوقت، والخدمة) على أساس دوري. الفترة الزمنية القصوى المسموح بها هي لسنة واحدة.
- تبحث المنظمة باستمرار عن بائعين موردين جدد وأنماط توريد بديلة.
- ثمة نظام ترميز رسمي قائم للموردين والمنتجات.
- يسمح نظام معلومات السوق بفهم تجزئة الكلفة الإجمالية والمفصلة للمنتجات، بما في ذلك كلفة الشحن، وكلفة الصيانة، وكلفة التدريب، وقابليّة الخدمة، وكلفة الجردة/حجم المجموعة، وتكاليف التكنولوجيا مقابل تكاليف التقادم، وضوابط الحكومة، إلخ.

## مسار عملية المشتريات ٧,٣ - الالتزام

### وصف المسار

يُشير الالتزام إلى عددٍ من الخطوات المعنوية بإدارة تدفق السلع، والمواد، والخدمات، وتخزينها، والمعلومات ذات الصلة من نقطة المصدر إلى نقطة التوزيع. يشمل الالتزام حركات المنتجات الداخلة والخارجة؛ وإدارة الجردة، والمخزن، والمتاجر؛ وعمليات التفنيش؛ والتسليم؛ وإرسال السلع، والمواد، و/أو الخدمات وإعادتها، وتوزيعها/استخدامها؛ التعامل مع مخزون متضرر، أو غير مرغوب به، أو انتهت صلاحيته.

### تدفق المسار





## الخطوة ٧,٣,١ - إدارة الجردة والمخزن

إسم الخطوة	إدارة الجردة والمخزن
رقم الخطوة	٧,٣,٦
المدخلات/المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. أمر الشراء</li> <li>٢. قائمة الشحن/لائحة التوضيب/إشعار الاستلام</li> <li>٣. تقرير المسح</li> <li>٤. تقرير وضع الجردة</li> <li>٥. خارطة/تصميم المخزن</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. مسؤول المشتريات: يُعالج المشتريات حتى استلام المنتجات.</li> <li>٢. الطرف المستلم (مسؤول المخزن أو مدير البرنامج/الميزانية): يعالج استلام الجردة وإدارتها.</li> <li>٣. البائعون الموردون: منتجات التوريد.</li> <li>٤. مؤمنو الخدمات، بما في ذلك شركات النقل، ووكلاء التخليص، والمساحين، والعاملين، إلخ.</li> <li>٥. المدققون: تقييم أنظمة الامتثال وسياساتها</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. وحدة المالية: تُجري احتساب إهلاك الجردة وتقييم الأصول وتُعالج المطالبات</li> <li>٢. وحدة البرنامج: تُحقّق تقدّم أنشطة البرنامج والتقارير النهائية</li> <li>٣. مؤمنو الخدمات، بما في شركات النقل، والمساحون، ومسؤولو الصحة، إلخ.</li> </ol>
ملخص	إدارة المخزن وإدارة الجردة وظيفتان مرتبطتان بشكل وثيق. وعندما تكونان مرتبطتين، تضمنان إدارة آمنة وملائمة للمنتجات المشتراة، والمخزنة، والمورعة للاستخدام من قبل المستخدمين النهائيين.

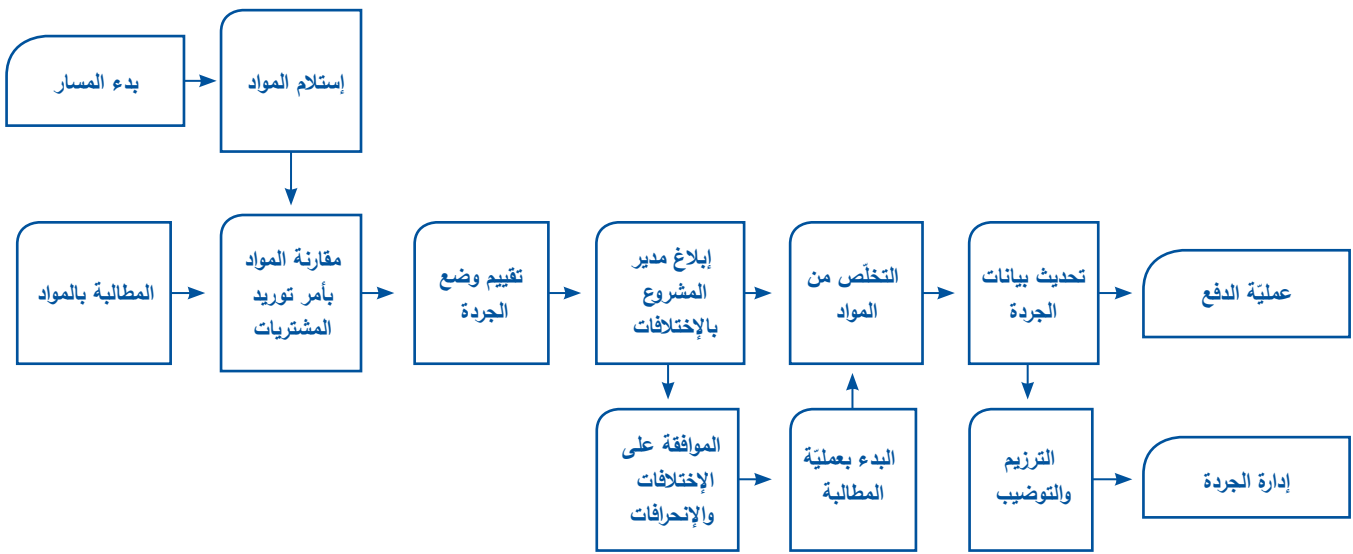
المخزن متطلّبات التخزين وحركة المنتجات المخزّنة كافةً، بما في ذلك المعاملات ذات الصلة كافةً المرتبطة بالمنتجات المستلمة في المخزن أو المشحونة خارج المخزن.

في هذا القسم، تعني كلمة المخزن كلّ منطقة تكون فيها المنتجات مخزّنة. ومهما كان حجم المخزن وموقعه، على المنظمة الحرص على استلام المنتجات بشكل آمن، وتخزينها بشكل ملائم، وتوزيعها بشكل فاعل على أنشطة البرنامج. يتمّ تحليل عمليّات التفنّيش عن النوعيّة، والاستفادة قدر المستطاع من المساحة/التخزين، وأنظمة اقتناء أثر الجردة وممارساتها بشكل منتظم من أجل تحسين الفاعليّة. وحسب نوع منتجات المنظمة وأوجه استخدامها، قد تكون عمليّات إدارة المخزن والجردة بسيطة، على غرار إدارة مكتب صغير أو متجر مواد أو معقّدة على غرار إدارة كمّيّات كبيرة من المنتجات الطبيّة الحسّاسة المختلفة. وفي أي حالة، تكون متطلّبات الأعمال والمبادئ الأساسيّة هي نفسها.

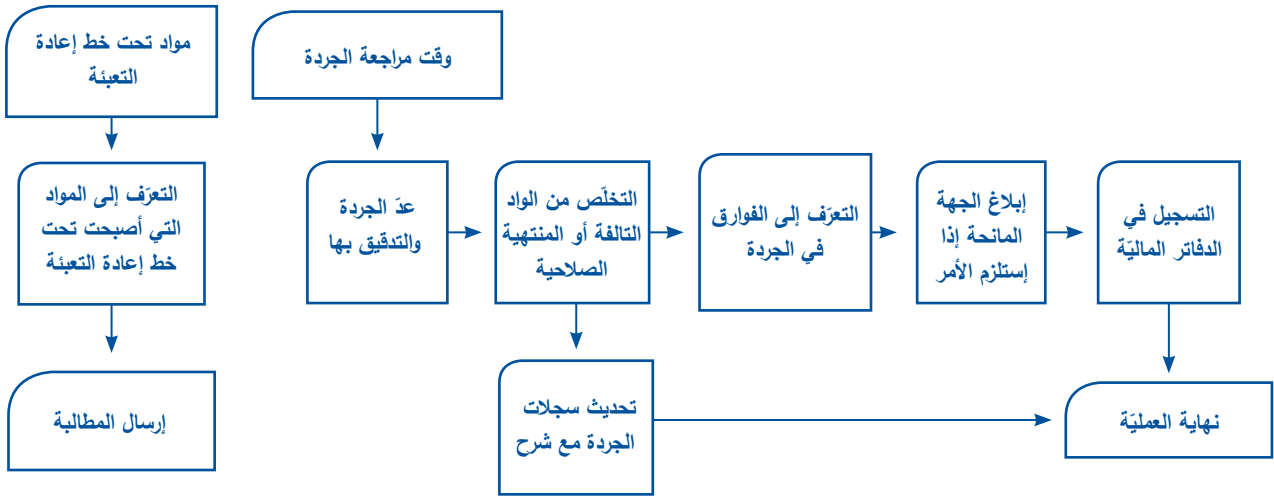
وتعني كلمة الجردة المنتجات المتوفّرة في المخزون. فتشمل إدارة المخزن الوظائف المرتبطة باقتناء أثر المنتجات وإدارتها. ويشمل ذلك مراقبة المنتجات المستلمة، والمخزّنة، والمورعة إلى مواقع التخزين، وتسوية أرصدة الجردة، وتحديد الأهداف، وتأمين تقنيّات التجديد، والابلاغ عن وضع الجردة الفعلي والمتوقّع.

تُعتبر إدارة الجودة والمخزن عملية تسمح للمنظمة أن يكون لها إدارة ملائمة لمنتجاتها واتخاذ القرارات واتخاذ الخطوات من أجل ضمان توفر المنتجات الكافية لدعم أنشطة البرامج بطريقة فاعلة وفي الوقت المناسب. يُعطي المسار الإرشادات والتوجيهات الضرورية والملائمة لما يلي:

إدارة المخزن: كيف تُعدّ المنظمة وتتصرّف حرصاً على أن تكون منشآت التخزين جاهزة، وفي الظروف الملائمة، ومع تصميم واضح، وأن المعدات والوثائق الضرورية كافة (مثلاً، دفتر الأستاذ العام للمتجر، وبطاقة الصندوق، وألواح التحميل) قائمة.



إدارة الجودة: تمّ تطوير إجراءات لاستلام المنتجات، وتخزينها، وتوزيعها، وتنفيذها وتوجيهات بهذا الشأن بينما نظام التفتيش والمراقبة قائم؛ وإجراءات تكديس المنتجات وقواعدها قائمة ومحتملة؛ كما أنّ وثائق تخزين المنتجات وحركتها (مثلاً، قائمة الشحن، واستمارة الطلب، واستمارة التوزيع) قائمة ومستخدمة.



يُمكن استخدام تقنيّات إدارة جردة مختلفة (على غرار تحليل ABC، واقتفاء أثر المجموعات، ودعم احتساب الدورة، إلخ). وتُساعد هذه الأدوات على إدارة مخزون المنتجات وتدقيقها بشكل فاعل، واستخدام المعدّات والأشخاص بشكل فاعل، وتنسيق الأنشطة الداخليّة، والتواصل مع الزبائن/المستخدمين.

#### ١. المواصفات الأساسيّة

- ثمة نظام حفظ ملفّات بسيط ومتناسك لتسجيل المنتجات المستلمة، وسجلات الجرد، والتحرّكات الداخليّة اليوميّة، وعمليات التوزيع، والخسائر، وعمليات التخلص.
- ثمة دفتر أستاذ عام للمنتجات يُظهر المعاملات كافّة للأغراض ومجموعات المنتجات المحفوظة كافّة. كما يسمح دفتر الأستاذ العام للمنظمة بالحصول على معلومات دقيقة ومفصّلة عن حركة المنتجات وتخزينها في أي وقت كان.
- تكون تقارير المعاملات والجردة المنتظمة (الدوريّة) مُعدّة ومُقدّمة إلى مسؤول المشتريات. يسمح التقرير للمنظمة ولوحدة اللوجيستية/المشتريات فيها باتّخاذ خطوات ملائمة في الوقت المناسب من أجل الاستجابة لطلبات المنتجات وإعطاء أوامر/طلبات جديدة، في حال الضرورة، لاستكمال و/أو إعادة تعبئة المخزن على أساس تخطيط العرض والطلب.
- يكون تطوير المعايير الدنيا (الموقع، وقابليّة النفاذ، وقدرة التخزين، وتصميم البنى وشروطها، والأمن، إلخ.) لاختيار المخزن/المخازن قائمًا حرصًا على تخزين المنتجات بشكل آمن وفي حالة جيّدة.
- تسمح إجراءات إدارة الجرد والمخازن للمنظمة بتخزين المنتجات بشكل ملائم بطريقة منظمة وضمن مجموعات أمانة يسهل النفاذ إليها وموزّعة حسب النوع، والطبيعة، والتوضيب، والمجموعة، وجهة الاستخدام المرجوة، والمصدر والوجهة، وظروف التخزين المطلوبة، إلخ. يجب أن يسمح النظام بتسهيل مراقبة الجرد، وتفنيشها، واحتسابها، وضمان دورة المخزون الملائمة

والمناسبة. تشمل إجراءات الإدارة المعدّات الضرورية كافةً لحركة السلع الأساسية في المخزن، بالإضافة إلى المعدّات من أجل المحافظة على منشآت التخزين. كما تُعطي الإجراءات الإرشادات والخطوط التوجيهية وثائق المراقبة الضرورية حول ما يجب القيام به عند استلام المنتجات، وتخزينها، وتوزيعها.

- ثمة نظام موافقة قائم حرصاً على أن تكون المنتجات كافةً داخل المخزن وخارجها موافق عليها بشكل مُسبق من جانب مسؤولين مؤهلين من المنظمة. يُمكن أن تكون الموافقة المُسبقة على استمارة طلب التوزيع أو قوائم شحن أو أوامر تسليم. ثمة معايير واضحة لحركة المخزون تحتوي على الإجراءات والخطوط التوجيهية لكل نوع منتج مخزن في المخزن. من بين الأنظمة الأكثر شيوعاً، «الوارد أولاً يخرج أولاً»، و«الوارد أخيراً يخرج أولاً»، و«ما تاريخ إنتهاء صلاحيته أولاً يخرج أولاً». تسمح هذه الأنظمة للمنظمة بتأمين المنتجات ومسك لائحة أولوية المنتجات التي سيتم توزيعها.

- تمّ تطوير إجراءات الإصلاح/إعادة التوضيب كجزء من إدارة الجردة والمخزن. تسمح الإجراءات للمنظمة بتأمين المنتجات والحدّ من خطر الخسارة من خلال اتخاذ خطوات ملائمة، على غرار الإصلاح أو إعادة التوضيب والابلاغ عن الفوارق.

- يُجرى احتساب الجردة المنتظم من أجل تسوية المعلومات الموثقة مع الواقع الفعلي. ويسمح هذا الإجراء للمنظمة بتحديث معلوماتها حول المنتجات المادية المتوفرة واتخاذ القرارات لشراء المنتجات الإضافية حرصاً على دعم طلبات البرنامج من دون تأخير. في الملحق «أ» عيّنة عن استمارة تقرير الجردة.

- للمخزن مساحات مُحدّدة للتوضيب، والتجهيز، والشحن، ممّا يسمح لها بتوضيب المنتجات وتجهيزها قبل التوزيع.

- ثمة مساحة خاصة للمنتجات الخطرة والمنتجات التي تقتضي عنايةً خاصةً (يُرجى تفادي التفاعل بين المنتجات/التلوّث ما بين الأغراض).

- تكون مخازين المنتجات كافةً مسجّلة في وثائق تسجيل الجردة (مثلاً دفتر الأستاذ العام للمخزون، وبطاقات الصندوق، وسجل الأصول). يسمح نظام التسجيل هذا (الورقي أو الإلكتروني) للمنظمة بالحصول على وضع الجردة المحدّث والدقيق في أي وقت محدّد. ويسمح النظام بالتقييم المالي للمنتجات كافةً.

- يُعطي نظام إدارة الجردة (الورقي أو الإلكتروني) المشورة والإجراءات حول كيفية المحافظة على المعلومات الملائمة المرتبطة بمواصفات المنتج، وتاريخ انتهاء الصلاحية، والحياة على الرف، إلخ. يسمح هذا النظام للمنظمة باتخاذ الخطوات اللازمة في الوقت المناسب من أجل تأمين المنتجات والتخطيط للتوزيع والتصرّف بها. وتكون مواصفات المنتجات معروضة بشكل واضح. أمّا بالنسبة إلى المنتجات التي لديها تاريخ إنتهاء صلاحية، فالحياة على الرف مسجّلة بشكل واضح.

- يُعطي نظام إدارة الجردة المراجعة المستعرضة للمخزون المتوفر. لا بدّ من

حاسب مستقل لتوثيق ملاءمة المخزون المسجل في وثائق المخزن (مثلاً دفتر الأستاذ العام، بطاقات الصندوق)، بالإضافة إلى الحرص على المراقبة الداخلية لاستخدام المنتجات.

- تسمح إدارة الجردة للمنظمة بإعداد تقارير وضع الجردة المنتظمة وتقديمها. أما وتيرة التقارير فهي رهن بمتطلبات المنظمة أو الجهات المانحة أو السلطات النظامية وطلباتها من وحدة البرامج.
- تكون حركة المخزون مسجلة بطريقة موافق عليها ومحددة في إجراءات التشغيل المعيارية.
- يسمح نظام إدارة الجردة بتسجيل المنتجات الواردة في الجردة بقيمتها الفعلية لأهداف المحاسبة.
- تكون الاستثمارات والوثائق كافة، على غرار قوائم الشحن، واشعارات استلام السلع، وبطاقات الصندوق، الخ. مسبقة التقييم وتستخدم بشكل تسلسلي.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- مستويات المخزون (المخزون الأقصى، والأدنى، والتشغيلي) مراقبة ومسجلة دورياً. يضمن الاحتساب أن المنتجات المادية والقائمة تتقابل مع سجلات المخزن (بواسطة دفتر أستاذ عام للمتجر، وبطاقات صندوق، إلخ). يتم التحقيق في أي فرق وتصحيحه.
- تتم المحافظة بشكل ملائم على سجلات الجردة الصحيحة والمحدثة بشكل متناسك.
- يكون بروتوكول الاحتساب المادي قائماً ويجرى الاحتساب المادي الفاعل حسب الإجراء التشغيلي المعياري.
- يتم تدوين الخسائر بشكل ملائم بواسطة تقارير المساح، والصور، وتحاليل المختبر، إلخ. يُراجع الخسائر ويُصادق عليها بشكل مستقل أشخاص غير أمين المخزن، على غرار المدققين أو المساحين المستقلين. الفوارق والخسائر مسجلة وموافق عليها من جانب المسؤول المؤهل في المنظمة، كما هو مُحدد في الإجراء التشغيلي المعياري.
- بالنسبة إلى المنتجات على غرار المواد الغذائية، عند تعرّضها جزئياً للأضرار أو عندما تكون الحاويات ممرّقة، يجب أن يحظى إصلاحها بإذن مسبق من قيادة المنظمة وبشهادة مستقلة (عادةً، من جانب مدقق داخلي و/أو مدير البرنامج/الميزانية). يجب وضع تقرير إصلاح يُشير إلى الكمية والنوعية في البداية، والخسائر، والكمية والنوعية المستردّتين. على الأطراف القائمة كافة التوقيع على تقرير الإصلاح.
- تصادق على عمليات التصرف بالمنتجات المتضررة أو غير المناسبة قيادة المنظمة ويشهد عليها أشخاص غير أمين المخزن، وهي تخضع لتقرير تصرف توفّر عليه الأطراف الحاضرة كافة.

- تعدّ قيادة المنظمة خطة جردة داخلية وخارجية وتوافق عليها.
- تكون مواصفات المنتج المفصلة وارادة في تصنيف البنود وتحمل كل مجموعة علامة واضحة مع مواصفاتها (مثلاً، رقم المجموعة، وتاريخ الانتاج، والاستخدام حسب التاريخ، والتركيبية الكيميائية، وتفاصيل التوضيب) على بطاقة الصندوق.
- يتمّ تطوير الإجراءات التشغيلية المعيارية وتنفيذها بالكامل.
- يحظى المخزن بالإدارة والتهوية الجيدتين ويخضع لعمليات التفتيش المنظمة عن الحشرات، والوسخ، والغبار، والعناصر الأخرى غير المرغوب فيها. يجب معالجتها مثاليًا بواسطة مبيد للحشرات يُستخدم على المساحات السطحية. كما أنه ثمة مساحة تخزين ملائمة تستجيب لشروط التخزين الدنيا كافةً لضمان المنتجات والأدوات، على غرار الألواح، والموازين، والأكياس، والعلب، والسلام.
- يكون في المستودع نظام ملائم لمكافحة الحرائق مع معدّات مؤخّرة للهبوب مرئية وقابلة للنفاذ بشكل واضح، في المخزن وخارجه. يجب منع التدخين في المستودع وفي جواره.
- للمستودع منشآت صحية ملائمة مع النفاذ إلى نقطة مياه أو مرحاض.
- يتمّ مسح زائري المستودع كافةً وتسجيلهم في سجلّ للزائرين. ويوقّع الزائرون عليه عند دخولهم إلى المستودع وعند خروجهم منه. يجب مرافقة الأشخاص غير الموظّفين في المستودع في الأوقات كافةً.
- تكون الإشارات إلى قواعد السلامة والسلوكيات المتوقعة معروضة في المستودع وخارجه وعلى الزائرين قراءة القواعد والموافقة عليها قبل الدخول.

### ٣. الممارسات الفضلى

- نظام معلومات جردة ورقي أو إلكتروني كامل مع خيارات استرداد وحفظ جيّدة. إنّه مطبّق بشكل كامل ومُحدّث بشكل يومي.
- نظام مُصادقة على نوعية السلع المستلمة وكميّتها وعلى إدارة الخسائر والتسديد إلى شركات النقل.
- دليل إجراءات وسياسات إدارة الجردة قائمة، تشمل إجراءات تقييم الجردة.
- استمارات معيارية للعمليات كافةً (مثلاً الاستلام، والتوزيع، والخسائر، والتصرّف) وموافقة قيادة المنظمة عليها واستخدامها.
- عمليات استلام مُصادق عليها بواسطة إشعار استلام سلع أو قائمة شحن للاستلام. ويتمّ توثيق أي فرق بين ما يُقال إنّه تمّ تسليمه وما تمّ استلامه فعليًا. في الملحق ب قائمة شحن نموذجية. في الملحق ج إشعار استلام سلع نموذجي.
- سجلات جردة المستودع التي ترسل إلى قسم المالية وإدارة الميزانية وتسوية الأصول على أساس منتظم، مرّة في السنة على الأقل.
- توزيع المنتجات مع تاريخ انتهاء الصلاحية الأقرب أولاً دائماً. يجب فصل

المنتجات المشتبه بها بالتدهور أو بالتضرر ماديًا عن باقي الجردة، من أجل الحد من خطر التلوث. يجب حجز المنتجات موقع شك حتى التأكد من سلامتها وصحتها أو إصلاحها أو التخلص منها.

- احتساب الجردة على أساس شهري. ويتم تدوين الجردة بالكامل ويتم توثيق قيمتها بشكل جيد لأهداف المحاسبة والتدقيق.
- إجراء أشخاص مستقلين مختارين حسابات مادية مفاجئة ويسجلونها بشكل منتظم.
- يُحتفظ بوثائق الاستلام والاصدار ويتم تحديث الأدوات الالكترونية على هذا الأساس. توثق قيادة المنظمة أي فرق أو ضرر في المنتجات وتراجعها.
- إجراءات السلامة الواضحة قائمة بالنسبة إلى السلع ذات الظروف الخاصة، على غرار تاريخ انتهاء الصلاحية؛ الإنارة، أو الرطوبة، أو الحساسية تجاه الحرارة؛ أو المواد الخطرة.

## الخطوة ٧,٣,٢ - التوزيع

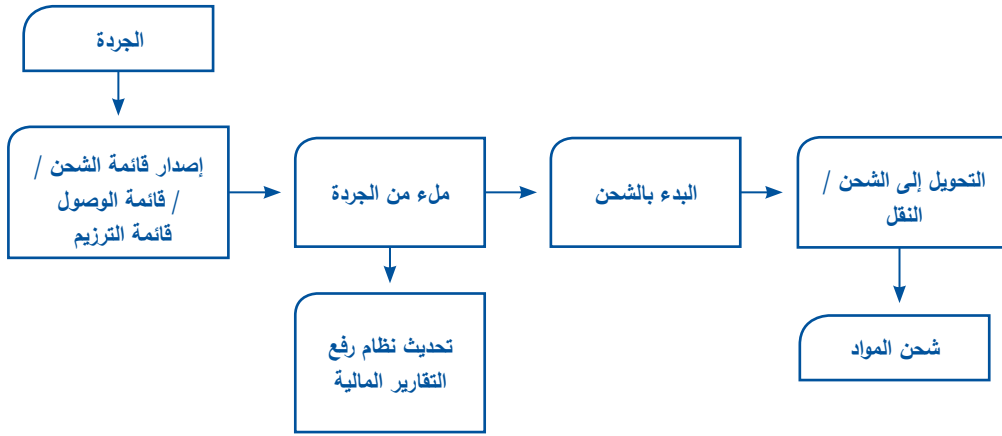
إسم الخطوة	التوزيع
رقم الخطوة	٧,٣,٢
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. استمارة الطلب</li> <li>٢. قائمة الشحن (التوزيع والإعادة)</li> <li>٣. لائحة شركات النقل ومعدلاتها</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. تقرير التوزيع والمستلم/المستخدم النهائي</li> <li>٢. تقرير وضع الجردة</li> <li>٣. ورقة استلام المتلقي</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. شركة النقل</li> <li>٢. مدير نقطة التوزيع النهائية: الحرص على أن تكون المنتجات المستلمة والموزعة وفق بروتوكول التوزيع (عدد المتلقين، الحصة، إلخ.)</li> <li>٣. مدير المستودع: مسؤول عن مراقبة الجردة</li> <li>٤. مدير الميزانية/البرنامج: يُصمّم الأنشطة والأهداف الاستراتيجية التي يتم استخدام موارد المنتج لها.</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. قاعدة بيانات المستفيدين/المتلقين/المستخدمين النهائيين</li> <li>٢. نظام المالية: تدوين قيمة الجردة</li> <li>٣. المراقبة والتقييم: الحرص على أن يتماشى التوزيع مع أهداف المشروع</li> </ol>
ملخص	يُعتبر التوزيع الخطوة الأخيرة من سلسلة التوريد. تُسَلَّم المنتجات إلى المتلقين أو المستخدمين النهائيين المعيّنين وتُسحب من الجردة.

على المنظمة تطوير نظام توزيع المنتجات إلى المستخدمين النهائيين، مما يضمن حركة سريعة وبسيطة خارج المستودع المركزي إلى نقطة التوزيع النهائية والتسليم إلى المتلقين المعيّنين. وعلى النظام الحرص على أن تكون الضوابط كافية للحد من خطر الخسارة و/أو سوء الاستخدام وخلق بيئة امتثال.

وعلى النظام الحرص على وجود وقت محدد أدنى بين الاستلام والتوزيع (مثلاً، وقت انتظار الجردة الأدنى) ووجود ضرر أدنى للسلع. كما على وحدة التوزيع الامتثال لمجموعة قواعد ومتطلبات محددة مسبقاً. على أن يُربط نظام التوزيع بتخطيط العرض والطلب للحد من نفاد المخزون أو الفائض في المخزون، والحد من تكاليف النقل<sup>٦</sup>. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الثانوية في الرسم أدناه.

٦٠٠٦، إدارة العمليات: النوعية والتنافسية في بيئة عالمية (Taylor, B. W. وتايلور، ب. و. Russell, R. S. راسيل، ر. س. ٦  
النسخة الخامسة). نيو يورك: جون وايلي وأبناؤه) Operations management: Quality and competitiveness in a global environment  
John Wiley & Sons.





## ١. المواصفات الأساسية

- يسمح نظام التوزيع وإجراءاته للمنظمة بمراقبة ملائمة توزيع المنتجات والتخطيط من أجل توزيع فاعل للمنتجات على أساس عدد المستفيدين المعنيين ونوعهم وحجم حصّة المنتجات الموافق عليها ومحتواها حسب المستفيدين.
- يضمن النظام وضوح حركة المنتجات من المستودع إلى المستخدم النهائي، وبساطتها، ومرئيتها الكاملة، واقتفاء أثرها، من خلال استخدام وثائق موافق عليها (مثلاً استمارة طلب، وقائمة شحن، واشعار استلام السلع، وورقة استلام المتلقين، وتقرير التوزيع) ويسمح باقتفاء الأثر الملائم للمنتجات المُعادة إلى المستودع بعد التوزيع.
- يتم إعداد نسخ عدّة عن وثائق التحويل والتوزيع كافة حرصاً على أن يحتفظ كل طرف (مسؤول مستودع، وشركة نقل، ومنتق، ومسؤول لوجيستية، ومسؤول ماليّة) على نسخة من سجلاته/ها. راجع الخطوة ٤,٢,٧، «إدارة الشحن»، للمشورة المفصلة حول القواعد والوثائق.
- مطلوب إثبات التسليم إلى نقطة التوزيع النهائية.
- يأخذ نظام التوزيع بعين الاعتبار كميّة المنتجات المطلوبة في الخطّ (على أساس تخطيط العرض والطلب) ويسمح بنظام تبليغ من المستودع الذي من خلاله يتمّ ابلاغ مسؤولي الشراء والبرنامج عن أي نقص أو فائض متوقّع في المخزون.
- وضمن بعض الظروف، قد يكون هناك حالات حيث يتمّ استلام هذه المواد وإصدارها مباشرةً عند نقطة التوزيع النهائية من دون المرور عبر المستودع. وفي ظلّ هذه الظروف، يتمّ إصدار قائمة شحن وإدخالها في دفتر الأستاذ العام للجردة ويجب إيلاء الأهميّة لإظهار أن المواد لم تمرّ عبر المستودع.
- لمسؤولي التوزيع ورقة استلام المتلقين يُشير عليها المستفيدين إلى الاستلام.
- على مسؤولي التوزيع إنهاء تقرير توزيع على أساس بيانات ورقة الاستلام وقائمة شحن معلومات الجردة. يجب أن يشمل تقرير التوزيع المعلومات حول المخزون المسلم، والمورّع، والمتبقّي، بالإضافة إلى بيانات حول الحصّة والمتلقّي.

## ٢. المتطلبات الدنيا

- تكون الجهة الموافقة على استمارة طلب المنتجات منفصلة عن الجهة الموافقة على قائمة الشحن. ليست الجهة الموافقة على قائمة الشحن الجهة نفسها التي تُصدرها.
- يتم احتساب المنتجات دائماً عند كل نقطة تحويل (تحميل وتنزيل). ويتم التأكيد على الحساب بين موظفي المستودع، وشركة النقل، والجهة المتلقية.
- تحتاج قوائم الشحن إلى موافقة قيادة المنظمة.
- على المتلقين إعادة المنتجات كافة الموزعة إلى المستودع فوراً. يجب توثيق عملية الإعادة على قائمة شحن للإعادة، تحتوي على تفاصيل حول النوعية ووضع السلع المُعادة وتُشير إلى قائمة الشحن الأصلية. يجب إعادة السلع والمواد وإدخالها في دفتر الأستاذ العام للجردة على أساس التفاصيل في قائمة الشحن الأصلية وعلى إشعار الإعادة.
- يفصل طلب إصدار الجردة رقم المستفيد، وموقع توزيعه، والمشروع، ومصدر التمويل، من أجل تمكين محاسبة المستودع لربط المعلومات بمحاسبة المستفيد، ومحاسبة الموارد، ومراقبة المشروع وتقييمه.

## ٣. الممارسات الفضلى

- يبدأ إصدار المنتجات مع استمارة طلب منتجات موافق عليها حسب الأصول. تحتوي الاستمارة على معلومات مفصلة تسمح لمسؤول المستودع بإعداد منتجات ملائمة (الكمية المقابلة، والنوع، والرقم التسلسلي، والتوضيب الضروري، إلخ).
- لا يتم إصدار منتجات أبداً من دون وثيقة داعمة موافق عليها، على غرار قائمة الشحن، أو استمارة الطلب، أو استمارة الأمر.
- تستخدم المنظمة طريقة تداول الجردة مُحَدَّدة بشكل واضح (طريقة «الوارد أولاً» يخرج أولاً» هي الطريقة الأكثر شيوعاً) وطريقة لتقييم السلع وإدارة المخزون بشكل ملائم.
- تُضاف كلفة المحافظة على المستودع، بالإضافة إلى الجمارك والضرائب الأخرى، إلى كلفة الجردة. يُظهر إصدار كلفة الجردة هذه الكلفة المصححة.
- يتم تكديس المنتجات بطريقة تسمح بالتوزيع السريع وفق أهداف المشروع وإجراءات توزيع المنظمة والجهة المانحة.

## الخطوة ٧,٣,٣ - إدارة الأسطول

إسم الخطوة	إدارة الأسطول
رقم الخطوة	٧,٣,٣
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. ملف المركبات، بما في ذلك المواصفات، وتاريخ الشراء، والقيمة، إلخ.</li> <li>٢. أوراق السجلات، بما في ذلك عدد الكيلومترات المقطوعة، والرحلات، والصيانة/التصليح، وإعادة تعبئة الوقود</li> </ol>
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. تحليل الكلفة/المنفعة لقرارات الصيانة</li> <li>٢. جدول خدمة المركبات</li> <li>٣. تقرير فاعلية الوقود</li> <li>٤. تقرير الإهلاك وخطة الاستبدال/التصرف</li> </ol>
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. مسؤول النقل: يُنسّق طلبات النقل ويحلّ نفقات النقل وتكاليف إدارة الأسطول</li> <li>٢. مسؤول الإدارة: يُدير الأصول وعقود الصيانة</li> <li>٣. مسؤول المالية: يُسجّل معلومات النقل في النظام المالي ويحلّ كلفة الأسطول</li> <li>٤. مدير البرنامج/الميزانية: يُعالج طلبات النقل وتخطيط الرحلات المجمعة</li> </ol>
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. نظام مراقبة المركبات والابلاغ عنها</li> <li>٢. وحدة المالية: تخطيط كلفة النقل، وتسجيلها، وتحليلها</li> </ol>
ملخص	تحتاج المنظمة إلى سياسة إدارة أسطول واضحة مع أنظمة مراقبة صلبة وإلى نظام لاقتفاء أثر الاستخدام والتكاليف.

تعني إدارة الأسطول إدارة المركبات التي تملكها المنظمة واقتناء أثرها. وإدارة النقل عملية تسمح للمنظمة بشراء المركبات وتحليل التكاليف كافة ذات الصلة، بما في ذلك الصيانة، والتصليح، والوقود، وقطع الغيار وكل أوجه إدارة المركبات الأخرى.

تعتبر المركبات الآلية أصولاً مهمة تسمح للمنظمة بإدارة الأعمال بشكل فاعل على أساس يومي. وبالرغم من أهمية كلفة المركبات فهي مرتفعة من حيث تكاليف الشراء والتشغيل وهي عرضة لمخاطر عالية وسوء الاستخدام.

ومن أجل أفضل حماية لموظفي المنظمة وأصولها، تؤمّن إدارة النقل الخطوط التوجيهية لاستخدام مركبات المنظمة حمايةً لمصالح المنظمة من أجل إدارة جيدة للموارد.

تكون عادةً إدارة الأسطول وظيفية الإدارة بشكل أساسي.

وتحتاج المنظمات إلى وضع سياسة إدارة أسطول مع أنظمة المراقبة وإجراءاتها ذات الصلة التي تتماشى مع أنظمة المنظمة، والجهات المانحة، والحكومة، وقوانينها التي تشمل، بشكل غير حصري، تعيين الأشخاص المؤهلين لقيادة المركبات؛ وتحديد شروط النقل وإرشادات السلامة، على غرار استخدام حزام الأمان، واحترام السرعة القصوى، وحدود ساعات القيادة.

على المنظمة الاحتفاظ -لكل مركبة- بملف يشمل التفاصيل ذات الصلة كافةً لاقتفاء أثر مركبة طوال عمرها الافتراضي للاستهلاك ولأهداف التدقيق.

يجب أن يتمّ نظام إدارة الأسطول بالمواصفات التالية:

### ١. المواصفات الأساسية

- يُسجّل النظام نفقات الوقود والصيانة حسب المركبات وحسب أنشطة البرنامج.
- يُكَمّل أدواتٍ أخرى تُستخدَم لتسجيل نفقات أخرى للمنظمة واقتفاء أثرها.
- يُحدّد النظام ويُخطّط لتكاليف نقل أساسية متوقّعة، بما في ذلك تكاليف الصيانة، وتكاليف التصليح، وتكاليف الوقود.
- يُحدّد جدول الصيانة الوقائي للمركبات الآليّة لتأمين الخدمة في الوقت المناسب.
- تشمل الخطة خطة للتصرّف بالمركبات الآليّة، واستبدالها، وإهلاكها.
- تتماشى الخطة مع قوانين الحكومة المحليّة، وقواعدها، وأنظمتها عند استخدام المركبات الآليّة. كما تُحدّد نظامًا لمعالجة التسديد في الوقت المناسب لأي رسوم محليّة مطلوبة، على غرار التأمين، وسلامة الطريق، والترخيص.

### ٢. المتطلبات الدنيا

- ثمة لائحة جردة للمركبات الآليّة قائمة يتمّ تحديثها بانتظام. يجب أن تُحدّد الجردة كل مركبة وتُقابل معلومات ملف المركبة.
- إجراءات استخدام المركبات الآليّة والسائقين وتخصيصهم واضحة ومتّبعة، حرصًا على أن يستجيب تخصيص السائقين والمركبات الآليّة لأي طلب سفر للطلبات المتلقّاة. وبشكل خاص، على المركبة المخصّصة احترام حالة الطرقات وعدد الركّاب.
- ثمة نظام لاقتفاء أثر تكاليف النقل وتحليلها، ممّا يُعطي معلومات حول إجمالي النفقات الفعلية للنقل مقابل الميزانيات الموافق عليها.
- يتمّ اتباع جدول خدمة المركبات الآليّة لضمان الصيانة في الوقت المناسب وتأمين الدعم الملائم إلى أنشطة البرنامج.
- على المنظمة اتباع إجراءات طلب النقل حرصًا على ضمان المراقبة الداخليّة الملائمة لتخصيص المركبات الآليّة واستخدامها.

### ٣. الممارسات الفضلى

- يسمح نظام إدارة المركبات الإلكتروني بتسجيل المعلومات كافةً المرتبطة بالمركبات الآليّة، والسائقين المؤهلين، والمستخدمين، ونوع الاستخدام (المهني أو الشخصي)، والمصاريف حسب رمز المشروع والميزانية، والظروف، والصيانة والإصلاح، والأداء، واستهلاك الوقود وتحليل هذه المعلومات كافةً.

- ثمة تقرير لتحليل تكاليف الصيانة واستهلاك الوقود بشكل منتظم (شهرياً)، حسب المركبة، وحسب المشروع، وحسب المستخدم، وحسب رمز الميزانية.
- تحصل المنظمة على عقود مع محطات وقود تسمح للمنظمة بالحصول على حسم على الوقود وعلى تسهيلات إئتمانية وتقادي حمل المال النقدي لدفع ثمن الوقود والاستفادة من أولوية الخدمة والتصليلات.
- ثمة إجراءات تقرير حول حوادث المركبات وأحداثها تُطلع قيادة المنظمة في الوقت المناسب على أي حادث/حادثة تتعرض لها أي مركبة آلية وتُساعد السائقين والمستخدمين على اتخاذ الخطوات الملائمة.
- تحتوي سجلات المركبات المسبقة الترقيم على معلومات مرتبطة باستخدام المركبة وحركتها. يدعم السجل تكاليف النقل ويُستخدَم كوثيقة داعمة لنظام إدارة المركبات وإدارة الميزانية/النظام المالي.
- يُعدّ تخطيط الرحلات الشهري والمجمَع منسَق النقل، مع الأخذ بعين الاعتبار طلبات النقل من كل وحدة وظيفية. يحتوي الجدول الزمني على الأقل على المعلومات التالية: أسماء الركّاب والوحدة الوظيفية، وتواريخ/أوقات رحلات الذهاب والايّاب، وأسماء السائقين، ونوع المركبات ورقم تسجيلها، وجهتها، وهدفها، ورموز الميزانية والمشروع للرحلة.
- تضمن قائمة مراجعة مركبات التسليم الجيّد والمناسب ما بين السائقين. كما يتمّ استخدامها كوثيقة داعمة لصيانة المركبات وصيانتها.
- خطة التصرّف بمركبات آلية واستبدالها التي وافقت قيادة المنظمة عليها قائمة ومتّبعة.

## مسار أعمال المشتريات ٧,٤ - الإبلاغ

### وصف المسار

يُطلب من المنظمات كافة أن تكون مسؤولة أمام الأطراف ذات الصلة بها عن الموارد المُعطاة إليها. إنها مسؤولة تجاه المتلقين، والجهات المانحة، وأعضاء مجلس الإدارة، والشركاء، والحكومات والرأي العام. وبشكل خاص، لمنظمات التنمية والإغاثة التي تستعمل تمويل المانحين لتنفيذ المشاريع واجب تجاه جهاتها المانحة والجهات المتلقية من أجل تحقيق أهداف المشروع من خلال استعمال الموارد المخصصة بشكل ملائم.

• في غالبية المشاريع التنموية، تُعتبر المنتجات المُشتراة، والمنقولة، والمُخزّنة، والموزّعة إلى المتلقين القسم الأكبر لميزانية المشروع وتشكّل الخسارة الأبرز، والاحتيايل، وخطر سوء الاستخدام.

• ومن خلال سلسلة التوريد، تحتاج الجهات المانحة والمتلقون، بالإضافة إلى قيادة المنظمة، إلى أن تكون مطلّعةً وإلى أن تضمن أن يُعطي مدراء المشروع العناية اللازمة وعلى أن يضمن مدراء سلسلة التوريد التسليم الفاعل للمنتجات إلى المتلقين المعنيين. تكون تقارير المتلقين وجرده المنتجات المنتظمة مطلوبة لضمان الوضوح والرؤية والتكامل مع تقارير التقييم والمراقبة، وتقارير المالية، وتقارير البرنامج العالمي. أما بالنسبة إلى ضمان التماسك في الإبلاغ ومسك السجلات، فيرجى الرجوع إلى دليل المراقبة والتقييم (الفصل ١٠) ودليل المالية (الفصل ٦).

• يجب أن تعتمد تقارير المتلقين والجرده على وثائق مصدر دقيقة. ويجب الاحتفاظ بالسجلات الالكترونية والورقية الأساسية بشكل آمنٍ لأهداف التدقيق والأرشفة. وعلى المنظمات المسك بنظام حفظ ملفات بشكل منهجي للسماح بالمراجعة والاسترداد السهل كما يجب مراجعة نوعية البيانات بشكل منتظم.

• للجهات المانحة المختلفة، والحكومات، والمنظمات متطلّبات مُحدّدة لإعداد التقارير ومسك السجلات. فعلى المنظمة الحرص على امتثال أنظمة إعداد التقارير ومسك السجلات لديها لهذه المتطلّبات. وتشمل أنظمة مسك السجلات وإبلاغ المتلقين والجرده النموذجية القانون الأميركي للأنظمة الفيديالية (٢٢ CFR ١٠,٢١١، «متطلّبات الإبلاغ والسجلات»<sup>٦</sup>). تجدون ربطاً تقريراً نموذجياً عن وضع السلع الأساسية، وتقريراً آخر عن وضع المتلقي، وتقريراً نموذجياً عن التوزيع والتوريد الصافي للناموسيات في الملحقات «د»، و«ح»، و«و».

٦ وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات الأميركية USAID من: [http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/) reg ١١ p. ٢١١,١٠.

## المسار ٧,٤ - رفع التقارير/الإبلاغ

فريق قسم التوريد

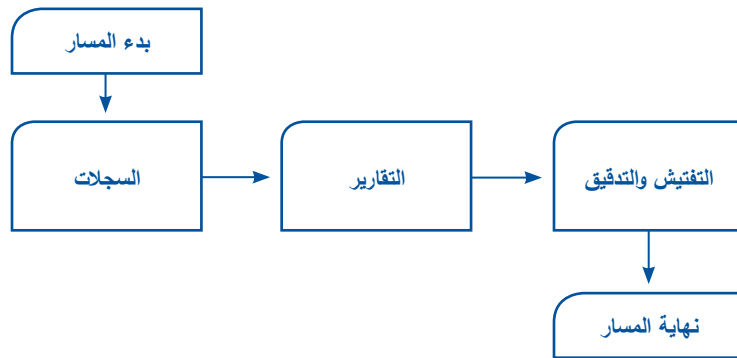
رفع التقارير/الإبلاغ وحفظ  
السجلات  
٧,٤,١



أطفال في قرية طاغا إي تيمور  
في أفغانستان التي عانت  
من الجفاف والجوع. في قرى  
أفغانستان النائية، تدفع منظمة  
خدمات الإغاثة الكاثوليكية إلى  
الرجال ليصلحوا القنوات التي  
يجري فيها الثلج الذائب من  
الجبال إلى الحقول مع أوائل  
الربيع.

## الخطوة ٧,٤,١ - إعداد التقارير ومسك السجلات

إعداد التقارير ومسك السجلات	إسم الخطوة
٧,٤,١	رقم الخطوة
١. ملفّ الشراء ٢. وثائق طلب الشراء ٣. سجلات إدارة الأسطول ٤. ملف تخطيط سلسلة التوريد	المدخلات
١. تقارير الشراء الشهرية ٢. نظام حفظ ملفّات الشراء	المخرجات
١. مسؤول النقل: يُحافظ على تقارير الأسطول ٢. مسؤول الإدارة: يحتفظ بتقارير الصيانة والأصول ٣. مسؤول المالية: يحتفظ بوثائق الشراء الأصلية كافةً ٤. مدير البرنامج/الميزانية: يحتفظ بالطلبات والنفقات المحدثة كافةً ٥. مسؤول الشراء: يحتفظ بملفّات الشراء كافةً	الدور التنظيمي
١. تقارير الميزانية ٢. المالية: التخطيط والتسجيل ٣. سجل الشراء	نقاط الدمج
تحتاج المنظمة إلى هرمية إبلاغ واضحة وسياسة إدارة سجلات مع أنظمة مراقبة ملائمة من أجل وضع نظام اقتفاء أثر الاستخدام والتكاليف.	
ملخص	





أدناه عيّنة عن الأنظمة الأميركية لمسك السجلات، كما هي مُحدّدة في وثيقة معروفة بشكل شائع على أنها «CFR ٢٢ CFR ٢١١»<sup>٦</sup>.

#### (أ) السجلات

على الجهات الراعية ووكالات المتلقين التعاونية الاحتفاظ بسجلات ووثائق بطريقة تعكس بشكل دقيق عمل البرنامج وكافة المعاملات المرتبطة باستلام السلع الأساسية، وتخزينها، وتوزيعها، وبيعها، وتفتيشها، واستخدامها واستلام دخل البرنامج والأرباح النقدية وصرفها. يجب الاحتفاظ بهذه السجلات لفترة ثلاثة أعوام منذ تاريخ إقفال السنة المالية الأميركية التي تنتمي إليها أو لفترة أطول بناء على طلب من A.I.D.، كما هي الحال في النزاع حول مطالبة أو التدقيق بشأن هذه السجلات. على الجهة الراعية التعاونية التحويل إلى A.I.D. أي سجلات أو نسخ ذات صلة تطلبها A.I.D..

#### (ب) التقارير

على الجهات الراعية التعاونية تقديم نسختين عن عمليات التدقيق التي تُجرىها بناءً على القسم Sec. ٢١١,٥ (c). إلى ذلك، على هذه الجهات أن تُقدّم إلى وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة USAID أو the Diplomatic Post وإلى AID/W مثل هذه التقارير، كما قد تطلبها A.I.D. منطقيًا. أدناه لائحة عن أنواع التقارير الأساسية التي يجب تقديمها سنويًا على الأقل:

(١) تقارير موجزة دورية تُظهر استلام السلع الأساسية، وتوزيعها، وجرده السلع الأساسية، والجدول الزمني المقترحة للشحنات لطلبات الاعتماد.

(٢) تقارير مرتبطة بتوليد الأرباح النقدية ودخل البرنامج واستخدام هذه الأموال لأهداف مُحدّدة في الخطة التشغيلية أو المساعدة التقنية. راجع القسم Sec. ٢١١,٥ (l).

(٣) تقارير مرتبطة بالتقدم والمشاكل في تطبيق البرنامج.

(٤) يجب تقديم التقارير المفصلة بما يكفي لتمكين وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة USAID أو Diplomatic Post من التقييم وصياغة التوصيات في ما يتعلّق بقدرة الجهات الراعية التعاونية من أجل التخطيط لبرامج الغذاء مقابل السلام تحت إدارتها، وتوجيهها، ومراقبتها، وتقييمها.

(٥) عند إطلاق برنامج طوارئ بموجب القانون العام رقم ٤٨٠، يُطلق الباب ٢٢، سواءً من قبل جهة راعية تعاونية حكومية أو غير حكومية، أو وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة USAID، أو Diplomatic Post.

ii. اتخاذ قرار بشأن قدرة الجهة الراعية التعاونية على مسك السجلات المطلوبة في Sec. ٢١١,١٠.

iii. وفي هذه الحالات حيث لا يُمكن اتّباع متطلبات مسك السجلات المحدّدة هذه بسبب حالات طارئة، التحديد بشكل دقيق لأي معلومات أساسية يتمّ تدوينها من أجل احتساب كامل للسلع الأساسية وأرباحها النقدية في الباب ٢.

<sup>٦</sup> القانون الأميركي للأنظمة الفيدرالية. (٢٠١٠). الباب ٢٢، العلاقات الخارجية. الفصل ٢ «وكالة التنمية الدولية». القسم ٢١١,١٠ «مقتضيات السجلات والإبلاغ»، واشنطن العاصمة: الولاية المتحدة، مكتب الطباعة الحكومي.

<sup>٧</sup> العنوان ٢ - المساعدة الغذائية من قانون المساعدة وتطوير التجارة الغذائية للعام ١٩٥٤ (القانون العام ٤٨٠)، من <http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2009.pdf>.

### (ج) التفتيش والتدقيق

على الجهات الراعية ووكالات المتلقين التعاونية العمل مع ممثلي الحكومة الأميركية ومساعدتهم لتمكينهم، في أي وقت معقول، مما يلي:

(١) مراجعة الأنشطة والسجلات للجهة الراعية التعاونية، ووكالات المتلقين، والمعالجين، أو جهات أخرى، في ما يتعلق باستلام السلع الأساسية، وتخزينها، وتوزيعها، ومعالجتها، وإعادة توبييها، وبيعها، واستخدامها من قبل المتلقين.

(٢) تفتيش السلع الأساسية المُخزَنة أو المنشآت المستخدمة لمناولة السلع الأساسية أو تخزينها؛

(٣) دراسة الدفاتر والسجلات والتدقيق فيها، بما في ذلك السجلات والتقارير والدفاتر المالية المتعلقة بتخزين السلع الأساسية، ونقلها، ومعالجتها، وإعادة توبييها، وتوزيعها، وبيعها، واستخدامها وتلك المرتبطة بإيداع دخل البرنامج أو الأرباح النقدية واستخدامها؛

(٤) مراجعة فاعلية البرنامج العامة حسب الأهداف الموضوعة في الخطة التشغيلية أو المساعدة التقنية؛

(٥) مراجعة الإجراءات والطرق المستخدمة عند تطبيق متطلبات هذا النظام أو التدقيق فيها. تأخذ عمليات التفتيش والتدقيق للبرامج الطارئة ضمن الباب ٢ الظروف التي بموجبها يتم تطبيق مثل هذه البرامج.

## قائمة التحقق من الإمتثال لقسم توريد المشتريات

يُعتبر توريد المشتريات اكتساباً للسلع و/أو الخدمات الملائمة بأفضل إجمالي كلفة الامتلاك لسد حاجات الجهة المشترية من حيث النوعية، والكمية، والوقت، والموقع.

كما يُعتبر توريد المشتريات إحدى العمليات الأكثر عرضةً للاستغلال. فقد تتخذ إدارته السيئة أشكالاً عديدة وقد تحدث في المراحل كافةً لدورة المشتريات من القرار الأول إلى استلام السلع أو الخدمات وتسديد ثمنها. من أجل الحدّ من سوء الإدارة، من المهمّ استخدام قوائم مراجعة الامتثال لقسم توريد المشتريات.

### أهداف قوائم مراجعة الامتثال في قسم توريد المشتريات

يتمّ استخدام هذه القوائم من أجل مراقبة عمليات المشتريات بشكل فاعل وتحديد مخاطر الاحتيال والفساد في المراحل كافةً لدورة توريد المشتريات. يتمّ استخدامها من أجل مراجعة الامتثال للمتطلبات والمعايير القائمة، بهدف ضمان احترام سياسات توريد المشتريات في الوكالة وخطوطها التوجيهية. تُعزّز قوائم المراجعة الخطوط التوجيهية لتوريد المشتريات وسياساتها من خلال إعطاء توقعات واضحة ومفصلة في مراحل عملية توريد المشتريات كلها. كما تخدم كأداة شاملة لمراجعة عمليات التوريد وتقييم الامتثال للخطوط التوجيهية القائمة. أحياناً، ثمة مخاطر عديدة مرتبطة بعمليات توريد المشتريات؛ على مسؤول الامتثال أن يأخذ علماً بالمخاطر التابعة التالية والسعي إلى تحديد وجود هذه المخاطر في المنظمة.

### المخاطر المرتبطة بتوريد المشتريات

- عمليات الشراء غير المسموح بها
- شراء سلع عندما لا تكون ضرورية/مُبَرّرة
- الإفراط في الانفاق من الميزانية
- العجز في تحقيق القيمة مقابل المال، وهدر الموارد، وازدواجية الموارد
- إفلاس المورد/عجزه عن التسليم
- الإيداع (مثلاً عدد الطرود) المُسجّل حسب الاستلام لا يتقابل مع ما تمّ استلامه فعلاً
- السلع المُصادق عليها على وجه الخطأ على أنها مستلمة؛ عدم الحصول على حجم/نوع السلع المطلوبة؛ تسديد ثمن سلع غير مستلمة؛ سوء استغلال السلع
- التسديد مقابل الخدمات غير المؤمّنة أو المؤمّنة بشكل غير ملائم (الضعيفة بشكل خاص حيث يتمّ اللجوء إلى مفاوض من الباطن)
- التسديد قبل استلام السلع؛ التسديد الذي تفوق قيمته قيمة التسليم؛ عملية تسديد غير دقيقة
- التسديد إلى مورد، أو حساب مورد، أو فرع غير صحيح

- التسديد لقيمة تفوق قيمة ما تم استلامه
  - إمكانية التسديد المزدوج والتسديد المفترط غير المُتَّفَق عليه على أنه جزء من أمر الشراء الأصلي
  - عدم إنجاز العمل لأن شروط العقد لم تكن واضحة ولم تكن مراقبةً بشكل جيد؛ تسديد المبالغ المفرطة
  - التسديد مقابل عمل غير منتهٍ
  - ليس العمل على مستوى المعايير المُحدَّدة؛ التسديد مقابل عمل غير ملائم
  - إعادة السماح بعودٍ لمورّد غير مُرضٍ
- (مكيّف من قسم المحاكمة الملكيّة The Crown Prosecution Service، (٢٠١٠)، دليل توريد المشتريات للمدراء Procurement guide for managers. من الموقع <http://www.cps.gov.uk>)

#### ١. قوائم مراجعة توريد المشتريات

- تُستخدَم قوائم المراجعة التالية من أجل تقييم ملاءمة تصميم توريد المشتريات وامتثالها للسياسات والإجراءات المكتوبة والقوانين المحلية وقواعد الجهات المانحة والأنظمة ذات الصلة.
- تهدف أسئلة قائمة المراجعة إلى الحدّ من المخاطر الواردة أعلاه.
- أمن مدوّن سلوك لموظّفي توريد المشتريات؟
- هل الموظّفون المعنّيون يقرّون مدوّن سلوك لقسم توريد المشتريات ويوقّعون عليها؟
- كيف تتمّ مراجعة تسهيلات الاعتماد؟
- ما هي سياسة عروض الأسعار؟
- هل يتم احترام أنظمة الجهات المانحة ومتطلّبات العروض والمنظمة؟
- ماذا يحدث في حال عدم الحصول على عروض الأسعار المطلوبة؟
- هل من مراجعات مستقلة حول عروض أسعار الموردين؟
- هل من عروض أسعار لتشمل المسؤولية عن رسوم الاستيراد، والضرائب، والقيود على زيادات الأسعار؟
- هل من جدول زمني سنوي لعمليات الشراء كجزء من عملية الميزانية؟
- هل قواعد الشراء المحليّة مُحدّدة بشكل واضح؟
- كيف تتمّ مراجعة عروض الأسعار قبل قبولها؟
- هل الإجراءات تتماشى مع سياسة توريد المشتريات وأنظمة الجهات المانحة؟
- هل لوائح الموردين/البائعين الموردين قائمة، للحصول على عروض الأسعار من الموردين الموافق عليهم بشكل مُسبق؟

- أمن لائحة للأسعار والأغراض المُشتراة بوتيرة شائعة؟
- هل يتم تحديث لائحة الأغراض المُشتراة بوتيرة شائعة بشكل منتظم؟
- هل مستويات تخزين وحركات مخزون مراجعة على أنها جزء من إجراء الشراء، حرصًا على عدم شراء مخزون فائض؟
- من الجهة المؤهلة للموافقة على أوامر الشراء؟
- هل يتم إصدار إشعارات استلام سلع؟
- هل تتم مراجعة السلع عند التسليم على أساس أوامر الشراء وإشعارات استلام السلع؟
- هل فواتير المورد، وأوامر الشراء، وعروض الأسعار، وإشعارات استلام السلع مُصنّفة ضمن مجموعات للجهة التي توافق على الفاتورة للمراجعة؟
- هل ينتبه الموظفون إلى المعاملات التي تبدو غير اعتيادية في ظل الظروف وقد تُشير إلى وجود أطراف أخرى معنيّة؟ أدناه بعض الأمثلة غير الحصرية:
  - المعاملات مع شروط تجارة غير اعتيادية
  - المعاملات التي تنقر إلى منطق الأعمال
  - المعاملات حيث يختلف المحتوى عن الشكل
  - المعاملات المعالجة بطريقة غير اعتيادية
  - المعاملات غير المسجّلة

## ٢. قوائم مراجعة إدارة الممتلكات

على المنظّمات وضع معايير لشراء المستلزمات والأموال الاستهلاكية الأخرى والمعدّات والأموال العقارية، وخدمات أخرى مع الجهات المانحة أو الأملاك الخاصة. هذه المعايير قائمة حرصًا على الحصول على مواد وخدمات بطريقة فاعلة ووفق أحكام الإجراءات والسياسات المطبّقة، ومتطلّبات الجهات المانحة، والقوانين المحليّة.

يجب استخدام قائمة المراجعة التالية في إدارة الأملاك والمستلزمات من أجل تقييم ملاءمة الضوابط.

احتساب المخزون (من المخزون المادي إلى بطاقات المخزون):

- إجراء احتساب اختباري وربطه ببطاقات المخزون ذات الصلة حرصًا على إدراج السلع بشكل صحيح.
- إختيار عدد من سلع المخزون من بطاقات المخزون وإجراء احتساب اختباري.
- إختيار سلع عالية القيمة.
- مراجعة موقع المخزون المحتسب أعلاه:
- هل المخزون محفوظ في مكان آمن؟



في مركز رعاية صحية في  
كدول تاهن في كمبوديا، يؤمن  
الموظفون الأدوية للمرضى  
ويعلموهم كيفية استعمالها.

- هل طريق التخزين تعني إجراء حسابات منتظمة ودقيقة؟
- في هذه الحالة، هل آلات القياس وتحديد الوزن دقيقة؟
- متى تمت مراجعة دقة أجهزة القياس للمرة الأخيرة؟
- هل يُحتفظ بالمخزون في مواقع مُصنفة بشكل جيد؟
- هل يُحتفظ بالمخزون في ظروف جافة ونظيفة مع مراقبة درجة الحرارة؟
- الحرص على الاحتفاظ بمستوى مخزون نפט لا يشكل خطر حريق

**ملاحظة:** يجب تصنيف كل مجموعة مخزون بشكل واضح في موقعها ويجب تحديدها بواسطة بطاقة تُشير إلى مجموعة المخزون التي تمثلها السلع، مما يقلص من الأخطاء، ويحد من الاعتماد على مهارة التحديد من جانب أمين المستودع، ويُساعد في المحافظة على أنواع المخزون منفصلة.

مراجعة بطاقات المخزون:

- مراجعة عدد من بطاقات المخزون، مختارة من كل فئة مخازين (مثلاً الأدوية)
- تدوين التواريخ لأحدث المراجعات من جانب مسؤول الإشراف (مثلاً المحاسبة، أو أخصائي السلع الأساسية، أو مدير المالية)
- الحرص على أن يكون لكل مجموعة مخزون وكل بطاقة مخزون أرقاماً مُحددة فريدة.
- اقتناء أثر مجموعة أرصدة مختارة محولة إلى بطاقات المخزون على بطاقات سابقة.

تقارير تسليم المتاجر:

- مراجعة تقارير تسليم المتاجر المرتبطة بالأشهر السابقة. الحرص على أن يوقع على هذه التقارير ويؤرخها الأفراد الذين تناقلوا مسؤولية المتاجر في ما بينهم.
- عندما يتم نقل مسؤولية مراقبة المتاجر إلى شخص آخر، يجب أن يصدر تقرير تسليم لإضفاء الطابع الرسمي على نقل المسؤولية.
- إجراء حسابات مخزون سنوية ونصف سنوية.
- ربط عدد من السلع من ملخص احتساب المخزون السنوي الأخير بالقيود المعني في بطاقة المخزون.
- الحرص على توقيع بطاقة المخزون لإجراء هذه المراجعات
- مراجعة الاحتساب السابق:
- هل تم توثيقه بشكل ملائم؟
- هل تم اتخاذ خطوة متابعة ملائمة لأي فوارق؟
- الحرص على الحصول على الموافقة الملائمة على تصحيحات المخزون

ذات الصلة.

- اختيار السلع من ملخص احتساب المخزون للسنة الجارية وإجراء ما يلي:
- ربط إجمالي المبلغ و/أو النوعية (في حال وجودها) للجردة بملاحظات حول الحسابات.
- ربط السلع في تاريخ مُعَيَّن على بطاقة المخزون للتأكيد على دقة الكمية.
- مراجعة أسعار السلع المختارة.

بالنسبة إلى المسائل المرتبطة بحركة المخزون، يُرجى اختيار عددٍ من مسائل المخزون من بطاقات المخزون واختبارها على الشكل التالي:

- الربط بسند إصدارات المتاجر ذات الصلة.
- الحرص على تدوين رقم سند إصدار المتاجر على بطاقة المخزون.
- الحرص على توقيع الجهة المُصدرة والمتلقي على السند.
- التأكيد على أن التواريخ والكميات تتوافق مع بطاقة المخزون.
- الربط بسند طلب المتاجر المعنية.
- الحرص على الحصول على إذن ملائم للطلب.
- اختيار مجموعة من طلبات المخزون من سندات الطلب واختبارها على الشكل التالي:

- الحرص على الحصول على موافقة ملائمة على الطلب
- الربط بسند إصدار المخزون المعني، مما يضمن مقابلة التفاصيل، والكميات، والتواريخ.
- الحرص على توقيع الجهة المُصدرة والمتلقي على السند.
- الربط بقيد بطاقة المخزون والحرص على تحديثها في يوم الإصدار.
- مراجعة طلبات المتجر القديمة التي لم تتم مقابلتها مع المتاجر وتحديدها في حال وجودها وإصدار السندات.
- إختيار عدد من الطلبات غير المتقابلة والتحقق في إذا كانت لا تزال عالقَة.
- تحديد طريقة التعامل مع الطلبات غير المتقابلة بشكل كامل مع الإصدارات.
- اختبار مجموعة من هذه السلع لرؤية كيفية تحقيق الطلبات غير المتقابلة.

حركات المخزون – عمليات الاستلام:

- اختيار عدد من إشعارات استلام السلع وربطها ببطاقة المخزون ذات الصلة.
- التأكيد على التواريخ مع الإخطار وفاتورة الشراء من المورد.
- الحرص على توقيع أمين المستودع على إشعار استلام السلع للتأكيد على استلام السلع في حالة جيدة.

- التأكّد من أنّ إشعار استلام السلع يوافق على المعلومات على أمر الشراء.
- اختيار عدد من عمليّات الاستلام من بطاقات المخزون وربطه بإشعارات استلام السلع.
- التأكيد على التواريخ مع الإخطار وفاتورة الشراء من المورد.

**الملاحظات:** على كل حركة مخزون إظهار رقم مرجعي للسلع الصادرة أو إشعار استلام السلع في بطاقة المخزون. يجب ألا يتمّ أي إصدار من المتاجر من دون طلب شراء أو أمر شراء مأذون من المتاجر. على مدير المتجر مقارنة السلع في طلب الشراء مقابل قائمة الشحن بالنسبة إلى الكميّة والمواصفات، مع التوقيع عليها على أنّها «مستلمة» من قبل الشخص الذي قدّم الطلب أو الممثل المؤهل لاستلام السلع.

عند استلام السلع من مورد ما، يجب الحصول على إشعار تسليم من المورد ومقارنته بالسلع المستلمة الفعلية وبأمر طلب الشراء. يجب ملء إشعار استلام السلع والتوقيع عليه من قبل الشخص الذي يستلم السلع وإرفاقها بإشعار استلام المورد. يجب إرسال نسخة عن الإشعار باستلام السلع إلى قسم المحاسبة لإرفاقها بالفاتورة ذات الصلة للدفع.

**تقادم المخزون:**

- مراجعة السلع في المتاجر وإعداد مذكرة بالسلع التي تبدو ملوثة، أو متضررة، أو بطيئة الحركة، أو متقادمة.
- الحرص على إلغاء هذه السلع.
- في حال عدم إلغائها، الحصول على الأسباب.
- الإشارة إلى الشروحات حول أسباب إزالة هذه الأغراض من المتاجر.
- اختيار عدد من بطاقات المخزون ومراجعتها على الشكل التالي:
  - الحصول على الشروحات للسلع التي لم تتحرّك لمدة 6 أشهر أو أكثر.
  - الحرص على السماح بإلغاءات في المخزون أو تصحيحات أخرى.
  - كما يجب إعطاء الأسباب لتضرّر المخزون أو تقادمه، إذا قد يُساعد ذلك على تشديد إجراءات المراقبة.

**إجراءات المحاسبة**

- في نهاية السنة، يجب احتساب المخازين كافةً، ومقارنتها مع كمّيّات بطاقة المخزون، وتلخيصها.
- يجب التحقيق في أي فوارق على الفور والتعامل معها.
- يجب احتساب السلع الأساسية الممنوحة في المستودع وتقييمها وإدراجها في الإشعار إلى الحسابات.
- يجب اعتماد تقارير مخزون شهرية للإشارة إلى مستويات المخزون.



بالنسبة إلى الأصول الثابتة، يُرجى تحديد ما يلي:

- تُحافظ المنظّمة على سجلات المعدّات وتحميها بشكل ملائم وتُحافظ عليها.
- يكون التصرّف بأي معدّات أو ممتلكات عقاريّة أو عرقلة فيها وفق متطلّبات الجهات المانحة.
- الحصول على السياسات والإجراءات لإدارة المعدّات والتأكيد على أنّها تتمتّل لها.
- اختيار عيّنة عن معاملات المعدّات واختبار امثالها للسياسات والإجراءات لإدارة المعدّات والتصرّف بها.
- التحقيق في إذا ما كانت جردة ماديّة مطلوبة للمعدّات تمّ اكتسابها وفق أنظمة الجهات المانحة.
- اختبار إذا ما تمّ حلّ الفوارق بين الجردة الماديّة وسجلات المعدّات.

مراجعة الأصول الثابتة:

- مراجعة سجل الأصول الثابتة أو الوثائق الداعمة لإثبات أن الإدارة أجرت مراجعة ماديّة للأصول المحفوظة.
- الإشارة إلى وتيرة هذه المراجعات. يجب إجراء هذه المراجعات وفق دليل الإجراءات والسياسات، على أساس شهري، أو فصلي، أو نصف سنوي، أو سنوي.
- التأكّد من أن إدارة الأصول تتمتّل لأنظمة الجهات المانحة.
- التأكيد على أن الإدارة تحرّكت من أجل التحقيق في أي فوارق أو أخطاء.
- مراجعة حسابات دفتر الأستاذ العام للتصليح والصيانة للأغراض التي تتخطّى الحدّ النقدي المحدّد مُسبقاً والوارد في سجل الأصول الثابتة.

الإهلاك (في حال كان ذلك قائماً)

- إختبار إحتساب الإهلاك على مجموعة من الأصول وفق سياسة الإهلاك.
- في حال كان الإهلاك قائماً، يجب احتساب الإهلاك بواسطة الطريقة المُحدّدة في دليل ماليّة المنظّمة.
- الحرص على أن مسؤول رسمي يُراجع احتسابات الإهلاك واليوميات في دفتر الأستاذ العام.
- التأكّد من أن رسم الإهلاك المتراكم في سجل الأصول الثابتة يتوافق مع دفتر الأستاذ العام.
- الحرص على إلغاء الأصول القديمة كافّةً.

التصرّف بالأصول:

- مراجعة دفتر الأستاذ العام وسجل الأستاذ العام لأي عمليّة تصرّف في خلال

العام.

- عند التصرف بالأصول الثابتة، يجب إحتساب أرباح المبيعات حسب أنظمة الجهات المانحة.
- الحرص على حصول عمليّة التصرف على الإذن الملائم.
- الحرص على الحصول على إذن الجهة المانحة بالتصرف.
- الحرص على احترام شروط الجهة المانحة.
- يجب أن يشمل دليل السياسات والإجراءات إجراءات السماح للتصرف.
- التأكيد على أن طريقة البيع تضمن الحصول على أفضل سعر.

يجب تطبيق عمليّات التصرف وفق عمليّة تقديم العروض التالية (حسب قيمة الأصل):

- التقييم المستقل
- إشعار العطاء العام
- تاريخ العطاء
- فتح البريد من جانب لجنة تقييم العطاءات المشكّلة حسب الأنظمة
- لا يُقدّم أعضاء لجنة تقييم العطاءات عرضاً للسلع
- الاحتفاظ بالوثائق
- يجب أن تتبّع المعالجة المحاسبية الإجراءات المحدّدة في دليل السياسات والإجراءات وأن تتماشى مع قواعد الجهات المانحة
- ربط فاتورة المبيعات باستلام بيان النقد في المصرف. التحقيق في أي سبب يؤدّ تأخيراً في هذه العمليّة.
- الحرص على إطلاع السلطات الملائمة على عمليّة التصرف (مثلاً شركات التأمين على المركبات الآليّة، وسلطات تسجيل المركبات، والجهات المانحة)
- مراجعة سجل الأصول الثابتة بالنسبة إلى السلع التي تخطّت عمرها الافتراضي للاستهلاك بالنسبة إلى البرنامج والأصول التي تم تعد موجودة مادياً ويجب إلغاؤها (مثلاً، الدراجات النارية الخردة لقطع الخيار، ومعدّات الكمبيوتر القديمة، والسلع المفقودة والمسروقة، إلخ).
- التحقيق في المعالجة المحاسبية للدراجات النارية ولأي مركبات آليّة أخرى تم تحويلها إلى خردة أو تفكيكها للحصول على قطع غيار.

### ٣. قوائم مراجعة إدارة الأسطول

المركبات أصول مهمة في المنظمة. من المهم حماية المركبات من الخسارة وسوء الاستخدام.

#### أهداف المراجعة

الحرص على المحافظة على المركبات واستخدامها بشكل ملائم وعلى أن يكون أسطول المركبات ملائماً لعمليات المنظمة.  
قائمة المراجعة التالية مفيدة في مراجعة إدارة المركبات.

الأسئلة وقائمة المراجعة لاستخدام المركبات:

- هل من سياسة لاستخدام المركبات؟
- هل من سجل مركبات يصدر مع كل مركبة؟
- هل من الممكن استخدام مركبة ممولة من جهة مانحة مُعيّنة على مشروع آخر؟
- هل من الممكن إدراج الكلفة على الأقسام/المشاريع/الجهات المانحة المختلفة على أساس تفاصيل السجل؟
- هل من جهات مانحة/مشاريع/أقسام تُفرض عليها الأعباء على هذا الأساس؟
- هل يحمل كافة الموظفين الذين يقودون المركبات رخص سوق قانونية كما تطلبها القوانين المحلية؟
- هل تتم مراجعة صلاحية رخص السوق سنوياً؟
- إختيار مجموعة من سجلات عدد الكيلومترات المقطوعة لهدف الاختبار.
- التأكد من أن عدد الكيلومترات المقطوعة في الشهر الماضي (الخاص والرسمي) يتوافق مع تقرير المركبات.
- التأكد من أن عدد الكيلومترات المسجل أخيراً يتوافق مع قراءة عداد المسافات للمركبة.
- ربط عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في حال وجودها، باقتطاعات من الأجور ذات الصلة، وبمساهمة الموظفين، أو بحساب الموظفين المدنيين، والحرص على احتسابها بشكل ملائم.
- الحرص على ملء السجلات بشكل ملائم، مع إظهار المستخدمين والسائقين للمركبات، وعدد الكيلومترات المقطوعة واستهلاك الوقود، ووجهة كل رحلة وهدفها.
- مراجعة الحسابات والإضافات إلى عدد الكيلومترات المقطوعة المدوّن في السجلات.
- مراجعة السجلات بشكل يُثبت أن المشرف المعني راجعها على أساس شهري وأن عدد الكيلومترات المسجلة يُقارن بمقياس الكيلومترات.
- يجب مراجعة السجلات على أساس شهري من قبل موظف مستقل (مثلاً مدقق مالي أو داخلي). يجب اقتطاع عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في

حال وجودها، من مجموع الرواتب والأجور أو من الموظّفين المدينين. كما على المراجعات الدورية مقارنة عدد الكيلومترات المقطوعة مع استهلاك الوقود مع الوقت.

- بالنسبة إلى السجلات المختارة، الحرص على أن تحمل المركبات كافة رخص الوضع في السير، وتأميناً، وأن تكون مسجلة وأن تخضع للصيانة بشكل منتظم.
- إختيار عدد من سجلات استخدام الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة من السجلات والحرص على أن يكون مسموح بها بشكل مناسب.
- يجب الحصول على إذن بالنسبة إلى عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، سواءً عندما يتم تعيين مركبة لشخص ما أو عندما يتم استعمال مركبة غير مخصصة للاستعمال الشخصي.
- مراجعة الاتفاق حول عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في حال وجودها، والحرص على أن تكون هذه السياسة منطقية ومتبعة في البرنامج.
- الحرص على أن يحمل السائقون المختارون أعلاه رخص سوق ملائمة، بما أن اللجوء إلى السائقين غير المرخص لهم يُبطل مطالبة التأمين.
- مراجعة معدل الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في حال وجودها.
- مقارنة معدل الكيلومترات المقطوعة مع تكاليف الوقود وتكاليف النقل الأخرى.
- متى تمّ آخر تحديث لمعدل الكيلومترات المقطوعة وهل هذا منطقي؟
- الحصول على نموذج عن فواتير وقود المركبة والحرص على أن تكون مجموعة من القيود تتوافق مع السجلات ذات الصلة.
- كم عدد مركبات المنظمة؟
- كيف يتم تخصيصها بالنسبة إلى الموظّفين والمشاريع؟
- أمن سياسة للاستخدام الرسمي والخاص؟
- هل يخضع الموظفون لاختبارات سوق قبل أن يُسمح لهم بقيادة مركبات المنظمة؟
- أين يتمّ ركن المركبات ليلاً؟ هل هذا الموقع آمن ويُغطيه التأمين؟
- هل تُراجع التراخيص قبل السماح للموظّفين بالقيادة؟
- هل يستخدم السائقون حزام الأمن، والخوذات، والنياب الواقية حسب الحاجة؟
- هل لكل مركبة سجل منفصل؟
- الحرص على أن كل سجل يُظهر المعلومات التالية:
- عدد الكيلومترات المقطوعة الافتتاحية والختامية لكل يوم
- عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة
- غالونات وقود مشتراة
- إصدار بيانات النفط

- عيوب المركبات
- من يُراجع السجلات وبأي وتيرة؟
- هل تُقفل السجلات في نهاية كل شهر؟
- هل يشمل تقرير النقل استهلاك النفط للموَلّادات؟
- هل تحصل الإدارة على تقرير النقل؟
- هل المركبات، بما في ذلك الدرجات النارية، تُراجَع بانتظام؟ وهل تشمل هذه المراجعة مراجعة المحرّك؟

استمارة صيانة المركبات (للمنظّمات التي لديها نظامها الميكانيكي الخاص بها):

- أي مراجعات أُجريت حرصًا على فاعليّة الكلفة لأي صيانة داخلية، في حال وجودها؟
- ما هي مواصفات النظام الميكانيكي؟
- هل يتم الاحتفاظ بالسجلات لإظهار تاريخ تقديم الخدمة المُحدّدة؟ هل يتم استخدام بطاقات خدمة لاصقة؟
- من يُراجع سجلات صيانة المركبة؟
- هل شراء قطع الغيار وظيفة منفصلة عن وظيفة الميكانيكي؟
- هل القطع المُستخدَمة تُعاد إلى المنظّمة في حال استبدالها؟
- ما هي خطط الاستبدال للمركبات الآليّة؟

## المسرد

### تصنيف

«أ»، و«ب»، و«ج»: تصنيف مجموعة من السلع وفق ترتيب تنازلي لحجم الدولار السنوي أو وفق معايير أخرى. ومن ثم تتم تجزئة هذه المجموعة إلى ثلاث مجموعات، «أ»، و«ب»، و«ج». تُمثل المجموعة «أ» من ١٠ إلى ٢٠ في المئة ومن ٥٠ إلى ٧٠ في المئة حسب حجم الدولار المتوقع. تمثل المجموعة «ب» حوالي ٢٠ في المئة من السلع وحوالي ٢٠ في المئة من حجم الدولار. أما المجموعة «ج» فتحتوي على ٦٠ إلى ٧٠ في المئة من السلع وتمثل من ١٠ إلى ٣٠ في المئة من حجم الدولار.

### مراقبة جردة «أ» و«ب» و«ج»

مقارنة مراقبة جردة على أساس حجم «أ» و«ب» و«ج» أو تصنيف مداخيل المبيعات للمنتجات (سلع المجموعة «أ» تحتل الدخل أو الحجم الأكبر، أما المجموعة «ج» فلها الحجم أو الدخل الأصغر - وحدات حفظ المخزون SKUs).

### نموذج «أ» و«ب» و«ج»

في إدارة الكلفة، تمثيل لتكاليف الموارد في خلال فترة زمنية معينة يتم استهلاكها من خلال الأنشطة وربطها بالمنتجات، أو الخدمات، أو الزبائن، أو أي غرض آخر يولد طلباً على النشاط. نظام «أ» و«ب» و«ج»: في إدارة الكلفة، نظام يُحافظ على بيانات تشغيلية ومالية حول موارد المنظمة، وأنشطتها، وسائقها، وأغراضها، وإجراءاتها. نماذج «أ» و«ب» و«ج» مستحدثة ومحفوظة ضمن النظام.

### كلفة الاكتساب

في محاسبة الكلفة، الكلفة المطلوبة للحصول على إحدى الوحدات أو وحدات أخرى لسلعة ما. يتم احتسابها على أساس كمية الطلب ضرب كلفة الوحدة.

### رسالة العمل

من مخرجات نظام يُحدّد الحاجة إلى نوع العمل الذي يجب اتخاذه من أجل تصحيح مشكلة حالية أو محتملة. تشمل أمثلة رسائل العمل في نظام تخطيط موارد MRP أمر التحرير، وإعادة التنظيم الداخلي والخارجي، والإلغاء. كلمات مرادفة: تقرير العمل، رسالة استثناء.

### خطة العمل

طريقة أو عملية مُحدّدة من أجل تحقيق النتائج المُدرّجة في أحد الأهداف أو في أهداف عدّة. قد تكون خطة عمل ما نسخة أبسط لخطة مشروع.

### النشاط

العمل الذي يقوم به الناس، والمعدّات، والتقنيّات، والمنشآت. يتم وصف الأنشطة عادةً باستخدام التركيبة «فعل + صفة + اسم» قد تطرأ في تسلسل مربوط وقد تكون مهمات بناءً على الأنشطة، كل نشاط على حدة. (١) في محاسبة الكلفة على أساس النشاط، مهمة أو نشاط منفذ من خلال مورد أو على أساسه، مطلوب في إنتاج مدخلات المنظمة للسلع والخدمات. قد يكون المورد شخصاً، أو آلة، أو منشأة. الأنشطة موزعة ضمن مجموعات حسب نوع النشاط ومخصّصة إلى

المنتجات. ٢) وفي إدارة المشروع، عنصر عمل على مشروع، له مدة متوقعة، وكلفة متوقعة، ومتطلبات موارد متوقعة. أحياناً، يتم استخدام كلمة «نشاط أساسي» لهيئات عمل أوسع. تحليل النشاط: عملية تحديد الأنشطة وتصنيفها من أجل فهم مواصفاتها وتوثيقها. يُجرى تحليل نشاط عبر مقابلات، وجلسات جماعية، واستمارات، وملاحظات، ومراجعات لسجلات العمل المادية.

### المأزق

قيد، أو معوق، أو ضوابط مُخطّط لها تحدّ من إنتاجية الموارد أو استخدامها. مساحة واسعة: منطقة تخزين للأغراض الكبيرة الحجم التي تتمّ مناوالتها بأكثر فاعلية بواسطة لوحة التحميل.

### تخزين واسع

عملية مواد التخزين أو الاسكان ومجموعاتها بكميات أكبر، يتمّ استخدامها عادةً الحاويات أو العلب المُعدّة للتوضيب أو للشحن.

توضيب واسع: العمل أو العملية لوضع علب أو صناديق صغيرة ضمن صندوق واحد أكبر للمساعدة في نقل المنتج والوقاية من تعرّض العلب أو الصناديق الأصغر للضرر أو للسرقة.

### خطة العمل

١) بيان استراتيجية طويلة الأمد، ودخل، وكلفة، وأهداف أرباح، تُرافقها عادةً الميزانيات، وميزانية عمومية متوقعة، وبيان تدفق نقدي (مصدر الأموال وتطبيقها). عادةً، تُعطى خطة عمل بالدولار وتكون مجموعة حسب مجموعات المنتجات. ومن ثم، تُترجم خطة العمل إلى خطط وظيفية تكتيكية متجانسة من خلال عملية تخطيط الإنتاج (أو عملية تخطيط العمليات والمبيعات). وإن كانت هذه الخطط التكتيكية تُشار إليها بشكل شائع بطرق مختلفة (الدولارات مقابل الوحدات)، فعلى هذه الخطط الاتفاق مع بعضها البعض وتتوافق مع خطة العمل. راجع أيضاً: التخطيط الطويل الأمد، خطة استراتيجية. ٢) وثيقة مؤلفة من تفاصيل الأعمال (منظمة، واستراتيجية، وتكتيكات التمويل) يُعدّها ماقول للتخطيط لعمل جديد.

### الفاتورة التجارية

وثيقة يخلقها البائع. إنَّها وثيقة رسمية تمّ استخدامها للإشارة، من بين أمورٍ أخرى، إلى أسماء البائع والمشتري وعناوينهما؛ المنتج/المنتجات التي تمّ شحنها؛ وقيمة المنتجات للجمارك، والتأمين، ولأغراض أخرى.

### السلعة الأساسية

سلعة موضع تجارة. تعني الكلمة عادةً منتجاً غير مُميّز يتنافس بشكل أساسي على السعر والوفرة. استراتيجية توريد مشتريات السلع الأساسية: خطة شراء لمجموعة من السلع، قد تشمل الخطة لإدارة قاعدة الموردين وحلّ المشاكل.

### العرض التنافسي

عرض سعر/خدمة من قبل مورّد يتنافس مع عروض مورّدين آخرين. العقد: اتفاق بين شخصين مؤهلين أو أكثر أو شركتين أو أكثر لإجراء أعمال أو خدمات أو تسليم سلع أو الامتناع عنها. قد يكون العقد شفهياً أو خطياً. يُصبح أمر شراء، عندما يقبله مورّد ما،



مشروع مكافحة الإتجار بالبشر في ترا أون في مقاطعة فنلونج في منطقة ميكونغ دلتا في الفيتنام. تمّ الاتجار بالعديد من الشباب للزواج أو العمل في البلدان المجاورة ويأتي هذا المشروع ليعالج هذه المشكلة.

عقدًا. قد يتمّ القبول خطياً أو على أساس الأداء، إلا في حال اقتضى أمر الشراء القبول خطياً.

### إدارة العقد

عملية إدارة أوجه العقد كافة حرصاً على احترام المتعاقد موجباته.

### التوزيع

اللوجيستية الخارجة في نهاية خط الانتاج إلى المستخدم النهائي. (١) الأنشطة المرتبطة بحركة المواد، عادة السلع أو قطع الخدمة الجاهزة، من المصنّع إلى المستهلك. تشمل هذه الأنشطة ووظائف النقل، والتخزين، ومراقبة الجودة، ومناولة المواد، وإدارة الأمر، وتحليل الموقع والمكان، والتوضيب الصناعي، ومعالجة البيانات، وشبكة الاتصالات الضرورية للإدارة الفاعلة. يشمل التوزيع الأنشطة كافة المرتبطة بالتوزيع المادي، بالإضافة إلى إعادة السلع إلى المصنّع. وفي حالات عديدة، تتم هذه الحركة عبر مستوى أو أكثر للمستودعات الميدانية. كلمة مرادفة: التوزيع المادي. (٢) التوزيع المنهجي من القطع الكاملة إلى القطع المنفردة مع مواصفات مميزة. المعايير الأخلاقية: مجموعة من الخطوط التوجيهية من أجل ضمان سلوك جيد للمهنيين. من تاريخ انتهاء صلاحيته أولاً يخرج أولاً: . تُحاول هذه الطريقة الحرص على بيع سلع قابلة للتلف وهي لا تزال في حالة جيدة.

### التوقعات

تقديرات للطلب المستقبلي. يُمكن وضع التوقعات بواسطة طرق كمية أو نوعية أو بواسطة طرق مختلطة. يُمكن أن تعتمد على عوامل خارجية أو داخلية. وتسعى تقنيات تحديد التوقعات المختلفة إلى التوقع بشأن أحد المكونات الأربعة أو أكثر من الطلب (الدوري، والاعتباطي، والموسمي، والتوجهي).

### دقة التوقعات

تُقاس دقة التوقعات كنسبة مئوية من الوحدات الفعلية أو الدولارات المشحونة، المحتسبة على أساس ١ ناقص القيمة المطلقة للفرق بين الطلب المتوقع والطلب الفعلي، المُعبر عنه كنسبة مئوية من الطلب الفعلي.

### دورة التوقعات

وقت الدورة بين عمليات إعادة تجديد التوقعات التي تعكس التغيرات الحقيقية في الطلب على المنتجات النهائية قابلة للشحن في السوق.

### وضع التوقعات

التوقعات بشأن كمية منتج ما سيشتريها الزبائن. تعتمد على طرق كمية ونوعية. راجع أيضاً: التوقعات.

### اللوجيستية المتكاملة

رؤية شاملة على نطاق النظام لسلسلة التوريد الكاملة على أنها عملية بسيطة، من توريد المواد الأولية حتى توزيع السلع الجاهزة. الوظائف كافة التي تشكل سلسلة التوريد مُدارة على أنه كيان واحد، أكثر من إدارة وظائف فردية بشكل منفصل.



## الجردة

المواد الأولية، والعمل الجاري، والسلع الجاهزة، والمستلزمات المطلوبة لخلق سلع الشركة وخدماتها. إضافةً إلى عدد الوحدات و/أو قيمة مخزون السلع لدى شركة ما.

## دقة الجردة

عندما تكون الكمية المتوفرة موازية للرصيد الدائم (زائد أو ناقص فوارق الاحتساب المعينة)، المشار إليها على أنها نسبة مئوية تُظهر الفرق بين الجردة الدفترية والاحتساب الفعلي. إنه قياس أداء أساسي لأي منظمة تُدير جردات كبيرة. وتكون النسبة الدنيا النموذجية ومتوسّطات الممارسات الفضلى ٩٥ في المئة و ٩٩ في المئة.

## إدارة الجردة

عملية ضمان توفر المنتجات من خلال إدارة الجردة.

## أنظمة تخطيط الجردة

الأنظمة التي تُساعد في تحقيق التوازن الاستراتيجي لسياسة الجردة ومستويات خدمة الزبائن عبر سلسلة التوريد. تحسب هذه الأنظمة كميات الطلب المنظمة عبر الوقت ومخزون السلامة، من خلال استخدام استراتيجيات الجردة المختارة. يُجري بعض أنظمة تخطيط الجردة تحاليل «ماذا-لو» التي تقارن سياسة الجردة الحالية مع سيناريوهات جردة مُحاكاة مع هدف تحسين عائدة استثمار الجردة (ROI).

## مؤشر الأداء الأساسي

تستخدم منظمة ما مؤشرات الأداء الأساسية من أجل تقييم نجاحها أو نجاح نشاط مُعين تُشارك فيه.

## الوارد أخيراً يخرج أولاً

طريقة محاسبية لتقييم الجردة التي تفترض أن السلع الأحدث شراءً هي السلع الأولى المستخدمة في الفترة المحاسبية.

## الوقت المحدد

مجموع الوقت المنقضي بين صدور الطلب واستلامه. يشمل الوقت المطلوب لنقل الأمر، ومعالجته، وإعداده، وتحويله.

## اللوجيستية

عملية إجراءات التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة من أجل نقل فاعل وفعال وتخزين السلع، بما في ذلك الخدمات، والمعلومات ذات الصلة من النقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك بهدف الامتثال لمتطلبات الزبائن. يشمل هذا التعريف التحركات الداخلة، والخارجة، والداخلية، والخارجية.

## الجردة القصوى

الجردة القصوى المُخطّط لها والمسموح بها لسلعة ما قائمة على أساس حجم المجموعة المخطّط لها ومخزون التأمين المستهدف.

## كمية الأوامر القصوى

مُعدّل كمية الأوامر، يتمّ تطبيقه بعد احتساب حجم المجموعة التي تحدّد كمية الطلب إلى النسبة

القصوى المُحدّدة مُسبقًا.

## الأمر

نوع طلب على السلع أو الخدمات، على غرار أمر شراء، وأمر مبيعات، وأمر عمل، إلخ.

## دورة الأمر

الوقت والعمليات المعنية، منذ تقديم طلب إلى استلام الشحنة.

## قيد الأمر وجدولته الزمنية

عملية تلقّي أوامر من الزبون وإدخالها في نظام معالجة أمر الشركة. يُمكن استلام الأوامر عبر الهاتف، أو الفاكس، أو الوسائل الإلكترونية. قد تشمل الأنشطة دراسة الأوامر «تقنيًا» حرصًا على ضمان تصميم قابل للطلب وسعر دقيق، ومراجعة ائتمان الزبون وقبول الدفع، وتحديد الجودة وحفظها (القائمة حاليًا والمخطّط لها)، والالتزام بتاريخ التسليم والتخطيط لها.

## فترة الأمر

الفترة الزمنية بين تقديم الأوامر.

## نظام مستوى الأمر

مستوى المواد الذي يتطلّب تقديم أمر توريد جديد. بمعنى آخر، عند هذا المستوى، يتمّ التقدّم بطلب شراء. يتراوح هذا المستوى بين المستوى الأدنى والمستوى الأقصى.

## إدارة الأمر

التخطيط، والتوجيه، والمراقبة، والإشراف على العمليات المرتبطة بأوامر الزبون، وأوامر التصنيع، وأوامر الشراء. وفي ما يتعلّق بأوامر الزبون، تشمل إدارة الأوامر الوعد بالأمر، وقيد الأمر، واختيار الأمر، والتوضيب والشحن، والفوترة، وتسوية حساب الزبون. في ما يتعلّق بأوامر التصنيع، تشمل إدارة الأمر تحرير الأمر، والمسار، والتصنيع، والمراقبة، والاستلام في متاجر أو جردات سلع جاهزة. وفي ما يتعلّق بأوامر الشراء، تشمل إدارة الأوامر تقديم الأوامر، ومراقبتها، واستلامها، وقبولها، والتسديد إلى المورد.

## اختيار الأمر

اختيار الكمية المطلوبة من المنتجات المحدّدة للتنقل إلى منطقة توضيب (عادةً استجابةً لأمر شحن أو أكثر) وتوثيق أن المواد منقولة من مكان ما إلى الشحن.

## معالجة الأمر

الأنشطة المرتبطة بملء أوامر الزبون.

## نفاد المخزون

الحالة التي ينفد فيها المخزون للتوزيع أو البيع إلى مستهلك (جردة مُصفّرة)

## توريد المشتريات

وظائف تخطيط توريد المشتريات، والشراء، ومراقبة الجردة، والحركة، والاستلام، وتفتيش السلع الداخلة، وعمليات الانقاذ. المرادف: شراء.

## الفاتورة الأولية

فاتورة يحولها بائع السلع قبل الشحن، تتصح المشتري بشأن خصائص السلع وقيمتها. الفاتورة مطلوبة عادةً من جانب المشتري من أجل الحصول على رخصة استيراد أو كتاب ائتماني.

## المستودع العام

مؤسسة تؤمن التخزين القصير أو الطويل الأمد لمجموعة من المؤسسات، عادةً على أساس شهري. يستخدم بشكل عام المعدّات والموظفين الخاصة به؛ لكن قد تُوقَّع اتفاقات يشترى الزبون بموجبها المعدّات أو يدعمها. عادةً، تشكّل رسوم المستودع العام عادةً مجموعة من رسوم التخزين (حسب اللوح أو المساحة الفعلية) ورسوم المعاملات (الداخلة والخارجة). عادةً، غالبًا ما يتم استخدام المستودعات العامة من أجل استكمال مستلزمات المساحة لمستودع خاص.

## أمر شراء

إذن المشتري من أجل إضفاء طابع رسمي على معاملة شراء مع مورّد ما. النموذج المادي أو المعاملة الالكترونية التي سيستخدمها بائع ما عند توجيه أمر للحصول على سلع.

## الشراء

الوظائف المرتبطة بشراء السلع والخدمات التي تطلبها المنظمة.

## الحجر

في إدارة النوعية، استبعاد سلع من الاستخدام أو البيع حتى إجراء اختبارات النوعية المطلوبة والمصادقة على الامتثال. وفي عملية تكون فيها الممارسات فضلى، يتم وضع علامة على السلع المحجورة، وتسجيلها، والاحتفاظ بها في منطقة آمنة.

## المواد الأولية

المواد الخام أو المعالجة التي يمكن تحويلها من خلال التصنيع، والمعالجة، أو من خلال الائتئين معًا في منتج جديد ومفيد.

## المعالجة في الوقت الحقيقي

معالجة البيانات في برنامج عمل بالمقارنة مع بيانات التخزين لإدخالها في وقت لاحق (معالجة المجموعة).

## الاستلام

وظيفة تشمل الاستلام المادي للمواد، وتفقيش الشحنة الداخلة للامتثال مع أمر الشراء (الكمية والضرر)، وتحديد الوجهة والتسليم إليها، وإعداد تقارير الاستلام.

## طلب عرض أسعار

وثيقة تُستخدم للحصول على أجوبة البائع عند اختيار منتج وثمة حاجة إلى عروض أسعار من عدّة بائعين موردين.

## مناولة السلع المُعادة

العمليات المعنية بالسلع المُعادة من الزبون إلى المُصنّع. قد تُعاد المنتجات بسبب مشاكل في الأداء أو بكل بساطة لأنّ الزبون لم يُعجبه المنتج.

## مستوى الخدمة

قياس، مُعبّر عنه عادةً بنسبة مئوية، لإرضاء الطلب من خلال جردة أو من خلال الجدول الزمني الحالي للانتاج إلى درجة تحترم فيها الخدمة تواريخ التسليم وكمياته التي يطلبها الزبون. الحياة على الرف/مدّة التخزين: الفترة الزمنية التي يُمكن الاحتفاظ بسلعة ما في الجردة قبل أن تُصبح غير قابلة للاستخدام. مدّة التخزين اعتباراً للمواد الغذائية والأدوية، التي تتدهور مع الوقت، وبالنسبة إلى المنتجات العالية التقنية، التي تُصبح متقدمة بشكل سريع.

## المورّد

(١) مؤمّن سلع وخدمات. راجع أيضاً: البائع المورّد. (٢) بائع يتعامل معه مشترٍ، مقارنةً مع بائع مورّد، وهي كلمة عامة تُشير إلى البائعين والمصنّعين كافةً في السوق.

## سلسلة التوريد

تبادل المواد والمعلومات في العملية اللوجيستية تمتدّ من اكتساب المواد الأولية إلى تسليم المنتجات الجاهزة إلى المستخدم النهائي. البائعون المورّدون، ومؤمّنو الخدمات، والزبائن، حلقات في سلسلة التوريد.

## إدارة سلسلة التوريد

كما تمّ تحديدها في مجلس خبراء إدارة سلسلة التوريد، تشمل «إدارة سلسلة التوريد» التخطيط والإدارة للأنشطة كافةً المعنية بالاستعانة بمصادر مختلفة وتوريد المشتريات، والتحويل، وأنشطة إدارة اللوجيستية كافةً. والأهم من ذلك، تشمل التنسيق والتعاون مع شركاء القنوات، الذين قد يكونون مورّدين، ووسطاء، ومؤمّني خدمات طرف ثالث، وزبائن.»

## تخطيط التوريد

عملية التحديد، وتحديد الأولويات، وجمعها، كعملية متكاملة مع مكوّناتها، ومصادر التوريد كافةً المطلوبة والتي تأتي بقيمة مضافة إلى سلسلة توريد لمنتج أو خدمة على المستويات، والآفاق، والفترات الملائمة.

## مستودع التوريد

مستودع يُخزّن المواد الأولية. السلع من مورّدين مختلفين مختارة، أو مصنّفة، أو مرتّبة، أو منظّمة بشكل تسلسلي في المستودع لجمع أوامر المصنّع.

## جردة عابرة

جردة عابرة بين مواقع التصنيع والتخزين أو بين المستودعات في نموذج تخزين مؤرّع.

## البائع المورّد

المصنّع أو المورّع لسلعة أو مجموعة منتجات. راجع أيضاً: المورّد.

## المستودع

منطقة تخزين للمنتجات. تشمل أنشطة المستودع الأساسية استلام المنتج وتخزينه وشحنه واستلام الأوامر.

## الإيداع في المستودع

تخزين السلع.

## نظام إدارة المستودع

نظام يُستخدَم من أجل إدارة أعمال المستودع وأنشطته المباشرة بشكل فاعل، بما في في ذلك استلام حسابات الدورة، واستبعادها، وانتقاؤها، وشحنها، وجردتها. كما يشمل النظام دعم الاتصالات عبر الراديو، ممّا يسمح بنقل البيانات في الوقت الفعلي بين النظام وموظفي المستودع. كما لديه المساحة الأكبر والمناولة الدنيا للمواد عبر عمليات الاستبعاد الأوتوماتيكية.

## قائمة الشحن

وثيقة تحتوي على توصيف للسلع التي تشكّل جزءًا من شحنة منقولة مشتركة. تُظهر قائمة الشحن المصدر، والوجهة، والمرسل/المرسل إليه، والمبلغ. النسخ مرفقة بالسلع عند نقلها ويحتفظ وكلاء المصدر/الاستلام بها. تستخدمها شركة النقل للمراقبة والسجلات الداخلية، لا سيّما في خلال العبور. لا تُعتبر هذه القائمة عقد نقل.

## المراجع

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). دليل الشراء. بالتيمور، Baltimore, MD.  
Catholic Relief Services. (2010). Purchasing Manual. Baltimore, MD.

# وثيقة الشحن

المشروع: (العنوان والرقم)

رقم وثيقة الشحن: .....

## ١. التفاصيل بشأن المنظمة المتلقية

إسم المنظمة المتلقية:		الرمز:
عنوان المنظمة المتلقية:		
موقع التسليم المحدد:	المتلقون الموافق عليهم حسب الفئة:	الفئة ١:
أسماء الممثل القانوني للمنظمة المتلقية:		الفئة ٢:
إسم المتلقي البديل المؤهل <sup>(١)</sup> :		المجموع:

## ٢. تفاصيل الحمولة

رقم الطلب:	فترة التوزيع:
شركة النقل/الناقل:	تاريخ التسليم المتوقع:

القسم الذي يملأه المتلقي				الاقسام التي يملأها قسم اللوجستية/قسم التخزين في المنظمة				الوصف	
الكمية المتلقاة				مجموع عمليات التوزيع			تفاصيل المواد	المجموعة	السلع
الناقصة	المتلفة	التوضيف الممزق	سليمة	N-WT	G-WT	NPACK			
								المجموع	

ملاحظات: PCKG:Packaging - التوضيب (النوع والوزن)؛ (٢-PR) - توزيع المبالغ حسب أنواع البرامج/المستفيدين المشمولين في هذه المجموعة؛ NPACK - عدد الرزم؛ G/N-W: الوزن الاجمالي / الصافي

## ٣. موافقة المنظمة

من إعداد: (إسم ومنصب)	مع موافقة: (إسم ومنصب)
التوقيع:	التوقيع:

## ٤. التحميل في مستودع المنظمة

تاريخ التحميل وموقعه	إسم شركة النقل:
الوقت - بداية التحميل	إسم السائق:
الوقت - نهاية التحميل	رقم خصصة السوق:
إسم المسؤول عن المتجر	رقم تسجيل السيارة:
توقيع المسؤول عن المتجر وخطمه	توقيع السائق:

## ٥. التنزيل والاستلام في مستودع المنظمة المتلقية

إسم المتلقي ومنصبه	تاريخ التنزيل ومكانه
التعليقات:	
توقيع المتلقي وخطمه:	توقيع السائق:

ملاحظة: تصدر وثيقة الشحن هذه في ٥ نسخ ملونة توزع على الشكل التالي: النسخة البيضاء الأصلية (لوجيستية المنظمة)، والنسخة الزرقاء (برامج المنظمة)، والنسخة الصفراء (المستودع)، والنسخة الخضراء (المنظمة المتلقية)، والنسخة الزهرية (شركة النقل).

<sup>(١)</sup> يجب أن يكون للمنظمة المتلقية شخص ثاب، غير المدير، المسموح له استلام السلع.







# تقرير حالة السلع الأساسية

## تقرير حالة السلع الأساسية

### التوزيع

السنة المالية ٢٠٠٦ الفصل الثاني كانون الثاني-يناير/شباط-فبراير/آذار-مارس

الوكالة: خدمات الاغاثة الكاثوليكية

الدولة: لبنان

تاريخ التقديم: ٢٣ أيار/مايو ٢٠٠٦

الممثل القطري كارلا براون - نداي، Carla Brown-Ndiaye، الاسم

التوقيع:

	CM	MM	WSB	CSB	العدس	الزيت النباتي	أرز	بزيلا خضراء	المجموع
<b>A. الجردة المادية</b>									
1 - ٢٠٠٥/٣١/١٢ / الجردة المادية - ٢٠٠٥/٣١/١٢	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
2 تصحيح الجردة	0	0		0	0	0	0	0	0
3 الجردة المالية الفعلية ابتداءً من ٢٠٠٥/٣١/١٢	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
<b>B. عمليات الاستلام</b>									
1 ٠٩٤٧,٠٩٠٤,٠٩٠٥ PL٠٦BJ٠٩٤٩ تلقي بموجب	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 بالترانزيت	0	0	349,175	0	0	99,995	0	323,600	772,770
4 الفائض الواصل	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 سلع	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 سلع معادة إلى الوكالات	0	80,000	0	0	0	0	0	0	80,000
7 مجموع عمليات الاستلام	0	80,000	349,175	0	0	99,995	0	323,600	852,770
<b>C. المجموع المتوفر</b>	10,875	80,000	349,850	43,175	89,900	116,366	500	341,978	1,032,644
<b>D. موزع خلال الفصل</b>									
1 بقاء الطفل من خلال المساعدة الغذائية/MCH	0	39,800	0	0	35,000	21,206	0	0	96,006
2 الاغاثة العامة/المساعدة الاجتماعية	0	31,350	0	37,900	24,850	14,505	0	18,200	126,805
3 الدعم التربوي (الغذاء المدرسي)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 حالات الطوارئ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 الغذاء مقابل العمل	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 المجموع الفرعي	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
7 إعادة تسديد السلع الأساسية إلى الوكالات	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 القروض إلى وكالات أخرى	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 المجموعة الموزعة في خلال هذا الفصل	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
<b>E. الميزان بحسب التوثيق (C-D)</b>	10,875	8,850	349,850	5,275	30,050	80,655	500	323,778	809,833
<b>F. الجردة ابتداءً ٢٠٠٦/٠٤/٤</b>	0	8,850	349,275	5,275	30,050	80,518	300	323,778	798,046
<b>G. الفارق بين (E - F)</b>	10,875	0	575	0	0	137	200	0	11,787
1 .١ خسار السفن PL٠٦BJ٠٩٠٥	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2 .٢ خسائر المرفأ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 .٣ الخسائر الداخلية	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 .٣.٤ خسائر المستودع	10,875	0	575	0	0	0.00	200	0	11,650
٥. طحين البرغل في مخزون العدس	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>H. إجمالي الفارق المحتسب ل (G٣ + G٢ + G١)</b>	10,875	0	575	0	0	123	200	0	11,773
<b>I. إجمالي الفارق غير المحتسب (G - H)</b>	0	0	0	0	0	14	0	0	14

#NAME?

٣٤٩١٧٥ كلف في المخزون في مستودعات المرفأ، الجردة غير تامة

البازيلا: ٣٢٦٠٠ كلف في مستودعات المرفأ، لم تتم الجردة المادية

لا بد من تبرير ١٤ كلف من الزيت النباتي

Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)



# الفصل ٨ : دليل الموارد البشرية



دليل



## المحتويات

١	الفصل ٨: دليل الموارد البشرية .....
٢	خارطة مسار الموارد البشرية .....
٣	هدف هذا الدليل .....
٣	ما هي وظيفة قسم الموارد البشرية؟ .....
٦	ملخص .....
٧	المبادئ الأساسية .....
٩	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,١ - التوظيف والاستخدام والتوجيه .....
١١	الخطوة ٨,١,١ - خطة توظيف الموارد البشرية .....
١٢	الخطوة ٨,١,٢ - التوصيفات الوظيفية .....
١٣	الخطوة ٨,١,٣ - الاستخدام والتوظيف .....
١٩	الخطوة ٨,١,٤ - التوجيه والرعاية .....
٢٠	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٢ - التعويضات والمنافع .....
٢٢	الخطوة ٨,٢,١ - خلق سلم رواتب عام .....
٢٤	الخطوة ٨,٢,٢ - تحديد عروض الرواتب .....
٢٥	الخطوة ٨,٢,٣ - تحديد زيادات الرواتب .....
٢٧	الخطوة ٨,٢,٤ - وضع المنافع .....
٣١	الخطوة ٨,٢,٦ - إدارة مجموع الرواتب والأجور .....
٣٣	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٣ - إدارة الأداء .....
٣٥	الخطوة ٨,٣,١: تخطيط الأداء والتطوير .....
٣٨	الخطوة ٨,٣,٢ - التدريب والتغذية الراجعة .....
٤٠	الخطوة ٨,٣,٣ - مراجعة الأداء وتقييمه .....
٤٢	الخطوة ٨,٣,٤ - المكافآت والاعتراف .....
٤٤	الخطوة ٨,٣,٥ - تعلم الموظفين وتطورهم .....
٤٨	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٤ - العلاقات مع الموظفين .....
٥٢	الخطوة ٨,٤,٢ - مراقبة رضا الموظفين .....
٥٣	الخطوة ٨,٤,٣ - معالجة النزاعات بين الموظفين .....
٥٥	الخطوة ٨,٤,٤ - إرساء الآليات لتمثيل حقوق رب العمل والموظف وحمايتها .....
٥٧	الخطوة ٨,٤,٥ - ضمان السرية .....
٥٩	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٥ - رعاية الموظفين وسلامتهم .....
٦١	الخطوة ٨,٥,١ - السلامة والأمن .....
٦٤	الخطوة ٨,٥,٢ - رعاية الموظفين .....
٦٥	الخطوة ٨,٥,٣ - إدارة المخاطر .....
٦٦	مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٦ - حالات الانفصال عن الموظفين .....
٦٨	الخطوة ٨,٦,١ - الاستقالة .....
٧٠	الخطوة ٨,٦,٢ - التقاعد .....

٧٣	الخطوة ٤, ٦, ٨ - الفائض الوظيفي
٧٤	الخطوة ٥, ٦, ٨ - الانهاء لسبب ما
٧٦	الخطوة ٦, ٦, ٨ - الوفاة
٧٧	قائمة التحقق من الإمتثال للموارد البشرية
٨٣	المسرد
٨٦	المراجع

- الملحق أ: نموذج استمارة طلب موظفين  
الملحق ب: نموذج استمارة التوصيف الوظيفي  
الملحق ج: نموذج ورقة علامات المقابلة  
الملحق د: إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها  
الملحق هـ: قائمة التحقق من إنهاء الأداء غير المرضي  
الملحق و: نموذج تصنيفات الأداء  
الملحق ز: نموذج الاعتراف/ بيان الشرية  
الملحق ح: تضارب المصالح  
الملحق ط: خطة التعلم/ التدريب التابع للمنظمة

# الفصل ٨: دليل الموارد البشرية



In Pakistan, a CRS community organizer shakes hands with several Afghan refugee women after a meeting at the Information and Legal Advice Center, which provides free support to refugees.



## خارطة مسار الموارد البشرية

### خارطة مسار الموارد البشرية

التوظيف والتوجيه  
والإستعاب  
العملية ٨,١

هل لديك عملية تستخدمها في كافة  
قرارات الإستخدام الجديد والنقل  
والترقية؟  
راجع صفحة ٧

التعويضات والمنافع  
وقائمة الرواتب والاجور  
٨,٢

هل تتبع الممارسات الفضلى عند  
التعويض على الموظفين  
راجع صفحة ١٧

إدارة  
٨,٣

هل تساعد موظفيك على الحفاظ على  
الإستمرار في أدائهم وتحسينه؟  
راجع صفحة ٤١

علاقات الموظفين  
٨,٤

هل من اليات قائمة لضمان حقوق  
الموظفين؟  
راجع صفحة ٤٨

رعاية الموظفين  
وأمانهم  
٨,٥

هل من سياسات قائمة لحماية  
الموظفين وتقليل المخاطر؟  
راجع صفحة ٦٠

الفصل  
٨,٦

هل من إجراءات محدّدة لكافة  
حالات فصل الموظفين؟  
راجع صفحة ٦٦

## هدف هذا الدليل

ستستخدم المنظمات المعنية بتطوير مسار عمل الموارد البشرية، وإجراءاتها، وسياساتها ذات الصلة أو تحسينها المعلومات الواردة في هذا الدليل بطرق مختلفة، بما أن للمنظمات المختلفة سياقات وحاجات عمل فريدة تحتاج إلى «تكييف» أنظمة الموارد البشرية لديها. يتطرق دليل إدارة الموارد البشرية هذا إلى الحاجة إلى استخدام ممارسات العمل الجيدة، ووضع منهج لمسار عمل الموارد البشرية، وضمان الإدارة الفاعلة والفعالة للموارد البشرية، ونفاذي الفوضى، وتأمين المعاملة العادلة والتمساسة لكل فرد في المنظمة.

## ما هي وظيفة قسم المالية؟

تُعتبر إدارة الموارد البشرية الوظيفة التنظيمية التي تتعامل مع المسائل التي تخصّ الناس كافة في المنظمة من الذين يُساهمون، سواءً فردياً أو جماعياً، في تحقيق أهداف المنظمة. من بين هذه المسائل، التوظيف والاستخدام، والتعويضات والمنافع، وإدارة الأداء، والسلامة، والرفاه، والتواصل، والروحانيّة، وتحفيز الموظفين، والتطوير، والنمو. تهدف أنشطة إدارة الموارد البشرية أولاً إلى جذب الموظفين، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وضمان انتقالهم. ويُعتبر الناس من الأصول الأكثر قيمةً في المنظمة؛ كما تُعزّز إدارة الموارد البشرية السياسات والإجراءات التي تحرص على اكتساب الموظفين المهارات والتمتع بالحوافز والفرص من أجل مساهمتهم الفضلى في مهمة المنظمة إدارتها جيّدة.

## التوظيف والاستخدام والتوجيه

على المنظمة أن تُخطّط لنوع الموظفين والوظائف الضرورية على الأمدّين القصير والطويل، على أساس خطط العمل والأهداف التنظيمية. وتُساهم هذه الخطة في صنع قرارات التوظيف وتُساعد الموظفين الجدد على الاندماج في ثقافة المنظمة؛ وتولّد الثقة، والتعاون، والتحفيز؛ وتكون فاعلة في المساهمة في إنجازات المنظمة. إنّها العملية التي تُدخل الموظفين الجدد إلى الأنظمة، والبنى، والسياسات، وتنفق التواصل في المنظمة.

## التعويضات والمنافع

تهدف أنظمة التعويضات والمنافع إلى تسديد أجر إلى الموظفين مقابل عملهم بطريقة عادلة. من خلال تقديم مجموعات المنافع والتعويضات التنافسية باستطاعة المنظمة سدّ حاجات الموظفين، ممّا يجذب الموظفين فتحفظ المنظمة بهم. مجموع التعويضات عبارة تصف مجموع تقديرات المنظمة إلى موظّف ما، بما في ذات الراتب والمنافع.

## رعاية الموظفين وسلامتهم

تُعنى رعاية الموظفين بمساعدة الموظفين بتقنيّات الرعاية الذاتية والاستجابات المؤسسية للضغط، لا سيّما في البيئات المألّية بالتحديات بشكل خاص. وتكون إجراءات سلامة الموظفين مُصمّمة من أجل الوقاية من حالات الوفاة، أو الإصابة، أو المرض في مكان العمل أو في خلال أداء موجبات العمل خارج موقع العمل ومن أجل حماية أصول المنظمة كافةً.

## إدارة الأداء

إدارة الأداء عملية تُساعد الموظفَين على المحافظة على الأداء أو تحسينه من خلال تحديد حاجات التطور وتوقعات واضحة، وتدريب الموظفَين وتطويرهم بشكل مستمر، وتقييم النتائج. توضّح إدارة الأداء الأداء المتوقع؛ وتُساعد الموظفَين على تطوير معرفته، ومهاراته، وسلوكياته؛ ويكون الموظفَين مسؤولاً عن عمله وسلوكياته. تُعتبر إدارة الأداء القويّة أساسية لنجاح أي منظمة و/أو مشروع.

## العلاقات مع الموظفَين

تُعتبر المنظمات مسؤولةً ليكون موقع العمل بيئة عمل إيجابيةً وعادلةً. وبالتالي، يجب أن تُرسي آليات من أجل المحافظة على علاقات إيجابية بين الموظفَين وربّ العمل، بالإضافة إلى آليات للموظفَين ليُعبّروا عن حاجاتهم وضمان حماية حقوقهم. ومن خلال تأمين هذه العلاقات مع الموظفَين، باستطاعة المنظمة التطرّق بشكل أسرع ويتفاعل أكبر إلى المشاكل الصعبة، على غرار الشكاوى، أو أخلاقيات الموظفَين المنحطة، أو العلاقات السيئة بين الموظفَين.

## حالات الفصل والانفصال

تختلف عملية إنهاء عمل الموظفَين حسب أسباب الفصل. يجب التعامل بعناية دقيقة مع حالات الانفصال، لا سيّما عندما يتخذ ربّ العمل قرار إنهاء علاقة عمل. على المنظمات أن تحرص على أن تحترم العملية كل فرد معني.

## ضبط الوقت وإدارة مجموع الأجر والرواتب

في إطار ضبط الوقت وإدارة مجموع الأجر والرواتب، يُعطي دليل الموارد البشرية المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب إلى قسم/وحدة المالية حول بيانات حضور الموظفَين وأوقاتهم، بالإضافة إلى التغيرات في المنصب، ومعدّلات الأجر، والاقنطاعات، إلخ. سيستخدم قسم/وحدة المالية هذه المعلومات من أجل إعداد الرواتب وتسديدها.

## سياسات الموظفَين وإجراءاتها

تُحدّد سياسات الموظفَين وإجراءاتها ممارسات الموارد البشرية وعملياتها المطلوبة ضمن المنظمة، كما تُحدّد حقوق الموظفَين، وأدوارهم، ومسؤولياتهم. يُدير قسم الموارد البشرية تطوير هذه السياسات والإجراءات بعد إيلاء العناية اللازمة إلى متطلبات القوانين المحلية. ومتى أعطت الإدارة العليا موافقتها، يجب إطلاع الموظفَين كافةً على السياسات وشرحها لهم ويجب تطبيقها بشكل متماسك. صحيح أن هذا الدليل لا يحتوي على قسم مُنفصلٍ مُخصّصٍ لسياسات الموظفَين وإجراءاتهم، لكنّ العمليات كلّها تُعطي المشورة إلى المنظمات لمساعدتها على تطوير سياساتها الخاصة.

## ملخص

تشمل وظيفة الموارد البشرية مجالات مختلفة عديدة، يُعنى كل مجالٍ منها بالأنشطة والعمليات المختلفة. صحيح أن إدارة الموارد البشرية قد تكون مهمة شاقة، إنّما يُعطي هذا الدليل التعريفات والتوصيفات لعمليات الموارد البشرية المختلفة التي يجب اعتمادها على أنّها ممارسات فُضلى تُساعد المنظمات على أداء المكونات الأساسية لوظيفة الموارد البشرية.

قد لا يكون للمنظمات بالضرورة قسم/وحدة للموارد البشرية بحدّ ذاته/ها، لكن لا بدّ من إناظة الموظّفين بالمسؤوليات المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية. يُشير دليل إدارة الموارد البشرية إلى مدير/مسؤول موارد بشرية يقوم بمفرده بدور إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ والمنظمات مسؤولة عن تحديد المسؤوليات والمناصب لهذا الدور والأدوار الإضافية على أساس حاجاتها المحددة.

يختلف توزيع المسؤولية لكل مكون من وظيفة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة حسب عوامل عدّة، على غرار حجم المنظمة، وميزانية المنظمة، والبنى التنظيمية، وقرار الإدارة للتعاقد الخارجي بالنسبة إلى بعض الأنشطة. ويغض النظر عن ذلك، على الإدارة العليا أن تضمن أداء العناصر الأساسية الدنيا لمكونات وظيفة الموارد البشرية كافةً بطريقة أو بأخرى.

## المبادئ الأساسية

كما هي الحال بالنسبة إلى أي مجال وظيفي، تُدير الموارد البشرية مبادئ أساسية، توجّه معايير النوعية لأداء أنظمة الموارد البشرية وعملياتها. كما تنطرق إلى البيئة التنظيمية للموارد البشرية. إلى ذلك، تحرص هذه المبادئ على أن تضع إدارة المنظمة السياسات والإجراءات الملائمة حول الرقابة الداخلية. تضمن الإدارة بانتظام أن تعمل العمليات الملائمة بشكل فاعل وأن ترصد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتديرها. أخيرًا، تضمن الموارد البشرية توفر ضوابط داخلية فاعلة من أجل الحدّ منها إلى مستوى مقبول. إلى ذلك، تُساعد مبادئ الموارد البشرية التوجيهية المنظمات حرصًا على تمكين موظفيها، وتحفيزهم، وإشراكهم في أداء أفضل قدراتهم وبالتالي، المساهمة في نجاح المنظمة بشكل عام.



DAVID SWINER/CRS

لا بدّ من احترام المبادئ الأساسية التالية عند تأسيس الموارد البشرية في منظمة ما:

- **التزام الإدارة العليا** – التزام الإدارة العليا أساسي من أجل اعتماد عمليات أنظمة موارد بشرية شاملة وعملياته مرتبطة بمهمة المنظمة واستراتيجيتها. يجب إرساء الأنظمة والعمليات في المنظمة وتطبيقها بشكل متماسك من أجل توجيه نجاح المنظمة.
- **الامتثال للمتطلبات القانونية المحلية وأنظمة الجهات المانحة** – على المنظمات أن تحرص على امتثال أنظمة الموارد البشرية وعملياتها للمتطلبات القانونية المحلية وأنظمة الجهات المانحة، ممّا من شأنه أن يحمي المنظمة من المخاطر التي قد تؤثر على أخلاقيات الموظفين وسمعة المنظمة ووجودها.
- **مكان عمل عادل** – يؤكّد مكان عمل عادل على كرامة كل موظف في منظمة ما ويضمن لكل موظف معاملة متساوية، بغض النظر عن العرق، واللون، والعمر، والدين، والجنس، والأصل الوطني، والإعاقة، والمستوى في بنى المنظمة. ومن بين العناصر الضرورية لضمان مكان عمل عادل، تطبيق متماسك لسياسات الموارد البشرية ومسارات عملها، ومجموعة منافع وتعيّضات عادلة للموظفين كافةً، وبيئة عمل صحية وسليمة، وفرص متساوية للاعتراف، والتعلّم، والنمو.
- **التواصل** – على كل منظمة إقامة آليات من أجل تواصل واضح، ومفتوح، ومباشر في صفوف الموظفين كافةً على مستويات المنظمة كافةً. لا بدّ من آليات مراجعة من أعلى المنظمة إلى مستواها الأدنى ومن الأسفل إلى الأعلى حرصًا على مشاطرة المعلومات الدقيقة، والمتماسكة، وفي الوقت المناسب، كما تدعو الحاجة، ممّا يضمن نفاذ الموظفين إلى المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بشكل ناجح وإعطاءهم فرصة إسماع صوتهم في القرارات التي تؤثر عليهم.

Farmers in Guatemala listen to CRS partners explain a method of farming designed to prevent soil run off.

- **السريّة** – طبيعة غالبيّة المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشريّة سريّة يجب التعامل معها على هذا الأساس. ويُعتَبَر من غير الأخلاقي الكشف عن بعض أنواع المعلومات المرتبطة بالموارد البشريّة للأفراد أو الهيئات خارج من هو مؤهّل للنفاز إلى هذه المعلومات، ممّا قد يُعرّض المنظّمة للمخاطر والمسؤوليّات.

## مسار أعمال الموارد البشرية ٨,١ - التوظيف والاستخدام والتوجيه

### وصف المسار

تُساهم عمليات التوظيف والاستخدام الصلبة، بالإضافة إلى التوجيه الصارم في تحقيق عملية إنتقالية سلسة إلى وظيفة جديدة أو إلى منظمة جديدة وتُساعد على دمج الموظفين الجدد في بيئة العمل وثقافة المنظمة. ومع توفّر هذه العمليات، من المُحتَمَل سدّ حاجاتهم، ممّا يُمكنهم من تحقيق النجاح في وظيفتهم الجديدة.

يُعتبر التوظيف نظاماً رسمياً يُستخدم في قرارات التوظيف، والنقل، والترقية الجديدة. ويكون نظام التوظيف والاستخدام ناجحاً عندما يكون عادلاً وشفافاً، ممّا يضمن توظيف المرشّحين على أساس مهاراتهم المهنية، وخبرتهم، وشهاداتهم، ومسيرتهم التعلّمية، ومؤهلاتهم الأخرى. ومن خلال نظام التوظيف العادل والشفاف هذا، تتخذ منظمة ما خطواتٍ مهمّة، حرصاً على تامين التنوع وعدم التمييز ضدّ مرشّح أو موظّف على أساس العمر، أو العرق، أو الدين، أو الاتنية، أو الجندر، أو الإعاقة.

وتضمن عملية التوظيف الفاعلة توظيف المنظمات للأشخاص الملائمين في المناصب الملائمة وفي الوقت المناسب بهدف توظيف الموظفين الذين يتمتّعون بالمهارات والمؤهلات التي تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومهمّتها أو بهدف ترقيتهم. ومن شأن عملية ملائمة جذب مرشّحين داخليين وخارجيين مؤهلين يُختار منهم أفضل مرشّح. «جذب الكمية الملائمة من المرشّحين ضروري، إنّما غير كافٍ. تُعتبر نوعية المرشّحين عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف التوظيف.»

تشمل منافع نظام توظيف واستخدام واضح وقوي في منظمة ما ما يلي:

- توظيف أشخاص مؤهلين ويتمتّعون بالمهارات.
- للمنظمة، من خلال تطوير خطة توظيف، عدد موظّفين ملائم ونوعية موظّفين عالية من أجل تحقيق مهمّة المنظمة وخطط برامجها وأهدافها الاستراتيجية بنجاح.
- باستطاعة المنظمة، من خلال استخدام خطة التوظيف، تقييم الفجوات في التوظيف بشكل أسهل.
- يتمّ تشجيع الأفراد على الاستفادة قدر المستطاع من الفرص المهنية ضمن منظمة ما، بدل ترك المنظمة لانتهاز فرص في الخارج.
- يُمكن تفادي توظيف الشخص غير المناسب في منصب ما، وبالتالي تفادي «أخطاء الاختيار (التي) قد تؤثر بشكل سلبي على خطة إدارة الرأسمال»

- البشري للمنظمة، بالإضافة إلى أخلاقيات المنظمة، ووقت الإدارة، وميزانيات التدريب، والانتاجية، والربحية.»<sup>٥</sup>
- يتمّ تفادي ممارسات التوظيف التمييزية، ممّا يحدّ من المسؤوليات.
- يجب الرجوع دائماً إلى القوانين المحليّة عند إقامة أنظمة توظيف.

تشمل منافع برنامج توجيه ما يلي:

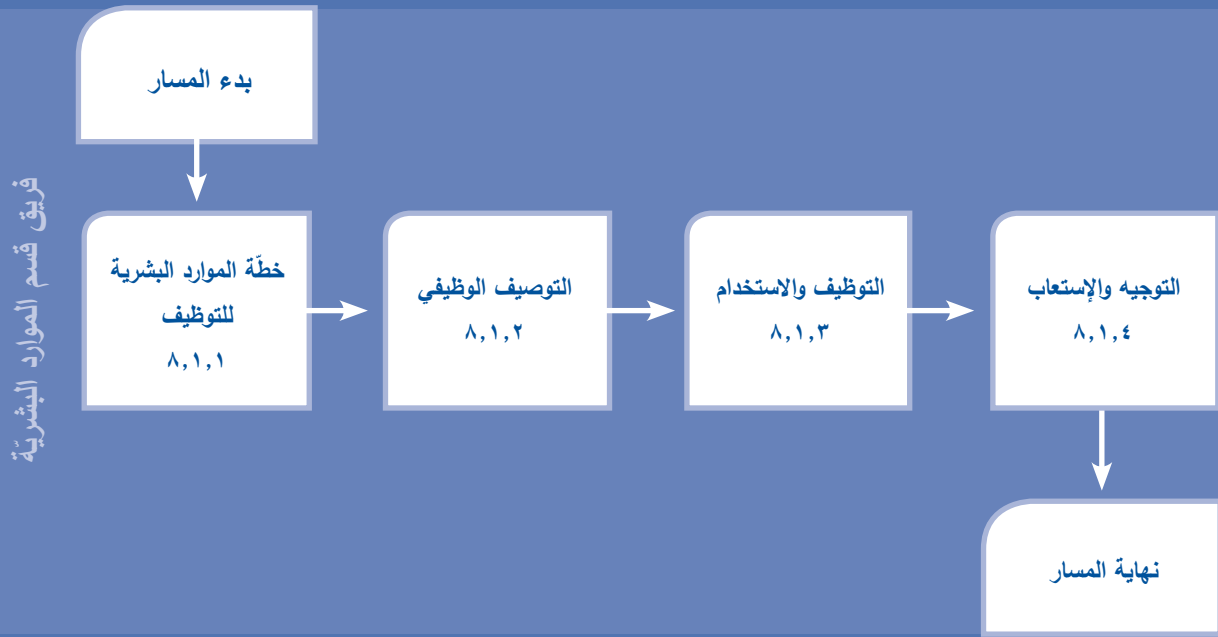
- الحدّ من الفوضى بشأن أدوار الوظائف، وبنى الإبلاغ، والتوقعات، التي تؤدي إلى انخفاض معدلات حركة الموظفين.
- زيادة وقع المناصب وفعاليتها
- تعزيز الوعي تجاه تاريخ المنظمة، ومهمّتها، ورؤيتها، وقيمتها، وأولوياتها، وأهدافها، وعملها، فينمائل الموظف مع ربّ عمله الجديد.
- دعم دمج الموظف وإشراكه في ثقافة المنظمة، ممّا يولّد حسّ الانتماء.
- يولّد التوجيه سلوكاً تفاوئلياً تجاه المنظمة.
- الحدّ من قلق الموظف الجديد
- يُحدّد التوجيه توقّعات الأداء
- يزوّد البرنامج المعلومات الأساسية ذات الصلة، وبالتالي يحدّ من المنحنى التعلّمي المرتبط بمنصب جديد.

٥ نظام تعلّم جمعيّة إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ١٨٦-٢.

Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Page 2-186



## الموارد البشرية ٨,١ - التوظيف والتوجيه والإستعاب



## الخطوة ٨,١,١ - خطة توظيف الموارد البشرية

إسم الخطوة	خطة توظيف الموارد البشرية
رقم الخطوة	٨,١,١
المدخلات	أهداف المنظمة وخطط عملها الحاجات في قطاعات وضع البرامج التمويل المتوفر
المخرجات	خطة توظيف الموارد البشرية
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية، رئيس المنظمة
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية وحدة/قسم وضع البرامج
ملخص	تُعدّ المنظمة أولاً خطة توظيف على أساس أهدافها وخطط عملها وعلى أساس الحاجات القائمة في قطاعات وضع البرامج. عندئذ، يتم إشراك قسم المالية نظراً لمعرفة بشأن التمويل المتوفر. أخيراً، يتم وضع خطة توظيف، تهدف إلى استباق الحاجات بالنسبة إلى فترة زمنية محددة، سنة عادةً. تسمح خطة التوظيف للمنظمة بالتخطيط المسبق للموارد الضرورية للتوظيف في المناصب المشار إليها فيه. لا تقتضي خطة توظيف دائمة التوظيف من خارج المنظمة. تُعتبر إعادة تنظيم الموظفين داخل المنظمة أو ترقيتهم خياراً.

يتم تطبيق خطة الموارد البشرية وتقييمها واستخدامها للتخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد (سنوياً). تستخدم المنظمة تخطيط الموارد البشرية لتفادي التوظيف الناقص أو المفرط.

من الأهمية بمكان بالنسبة إلى المنظمة التخطيط لأنواع الموظفين والمناصب الضرورية على الأمدين القصير والطويل على أساس أهداف المنظمة وخطط عملها. ويوجه خطة التوظيف التمويل المتوفر، وإدخال قطاعات برامج جديدة، بالإضافة إلى عوامل أخرى.

عندما يريد أحد أعضاء المنظمة توظيف موظف جديد، عليه أن يُقدّم طلباً على شكل استمارة، تتم مراجعة المعلومات الواردة فيها مقارنةً مع خطة التوظيف حرصاً على أن تتماشى المناصب الإضافية أو مناصب الاستبدال مع خطة المنظمة العامة لهذا العام. يرجى مراجعة الملحق أ لاستمارة الموظفين النموذجية.

## الخطوة ٨،١،٢ - التوصيفات الوظيفية

إسم الخطوة	التوصيفات الوظيفية
رقم الخطوة	٨،١،٢
المدخلات	خطة توظيف الموارد البشرية
المخرجات	وثيقة التوصيف الوظيفي
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية، المشرف المباشر، مدير الاستخدام
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يُعدّ مدير/مسؤول الموارد البشرية، أو المشرف المباشر، أو مدير الاستخدام، كما تقتضي الحالة، توصيفاً وظيفياً مفصلاً لكل وظيفة يجب ملؤها. يُحدّد التوصيف الوظيفي المسؤوليات، والمؤهلات المطلوبة والمهارات، وعلاقات الإبلاغ، وأوجه أخرى مهمة في الوظيفة على أساس استراتيجيّة المنظمة، وأهدافها، وخطتها.

على أساس خطة التوظيف ونظراً إلى حاجات البرامج وتطوّر المنظمة الناشئ، تتخذ المنظمة قرار التوظيف.

من شأن توصيف وظيفي مكتوب بشكل جيّد مساعدة المنظمة على وضع معايير حرصاً على ضمان النظر في المرشحين الذين يتمتعون بالخبرة والتدريب المناسبين فحسب. يُسهّل تطوير التوصيفات الوظيفية للمناصب الجديدة وضع معايير الاختيار وتقييم مقدّمي الطلبات. فتمتّى تمّ توظيف الشخص المناسب، يُعتبر التوصيف الوظيفي أداة إدارة قيّمة من أجل المساهمة في وضع توقّعات الأداء، وتقييم الأداء، وتحديد تطوّر الموظّفين وحاجات التعلّم والمقاربات ذات الصلة (راجع الخطوة ٨،٣: إدارة الأداء). على المشرف المباشر، مع الموظّف، مراجعة التوصيفات الوظيفية من وقتٍ إلى آخر. ويُعتبر المشرفون المباشرون والموظّفون مسؤولين عن مراجعة التوصيفات الوظيفية لتحديثها.

يجب تطوير التوصيفات الوظيفية على أساس نوع الموظّفين المطلوب. فثمة أنواع موظّفين أساسية ومؤقتة. ويشمل الموظّفون المؤقتون الموظّفين «العائمين»، و«الزائرين»، والموسميّين. وتُحدّد قوانين العمل المحليّة عادةً أنواع التوظيف؛ وعلى المنظمة الامتثال لهذه التعريفات.

تجدر الإشارة إلى أن المتعاقدين الأفراد ليسوا موظّفين لدى المنظمة، فهم يؤمّنون الخدمات المختصة إلى المنظمة، بما في ذلك إدارة بيانات المشروع، وإدارة البيانات، واستشارة التقييم، وتكنولوجيا المعلومات، والتنظيف. تتحدّد العلاقة بين المنظمة ومتعاقد فردي في عقد أو اتفاق فردي يكون مختلفاً عن عقد التوظيف ويتمّ تحديدها أيضاً بموجب القوانين المحليّة. فلا ترعى أنظمة الموارد البشرية في المنظمة وسياساتها وإجراءاتها المتعاقدين الفرديين ولا يدخلون في إطار العلاقة بين المشرف والمشرف عليه مع أي من موظّفي المنظمة. لكن على العقد أن يُحدّد بشكل واضح من هو الشخص صلة الوصل بين المنظمة والمتعاقد. وعلى العقد/الاتفاق أن يرسم أو يُحيل إلى نطاق عمل يُحدّد طبيعة الخدمات، والنتائج المتوقّعة، والإطار الزمني الذي يتم إنجاز

العمل ضمنه، وطريقة مراقبة النتائج ومراجعتها. على المنظمة أن تضمن الامتثال لقوانين الضريبة المحلية في ما يتعلّق بالتسديد إلى المتعاقدين الفرديين وخصم الضرائب أو أي تخفيضات أخرى كما تدعو الحاجة. يُرجى مراجعة الفصل ٧: توريد المشتريات للحصول على المزيد من التفاصيل حول خدمات العقد.

## الخطوة ٨,١,٣ - الاستخدام والتوظيف

إسم الخطوة	الاستخدام والتوظيف
رقم الخطوة	٨,١,٣
المدخلات	الإعلان عن وظيفة شاغرة استمارة المرشّح والوثائق الداعمة المقابلة الاختبار والمراجعة الأساسية عرض العمل
المخرجات	يقبل العرض المرشّح المؤهل الأفضل
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية، المسؤول المباشر، مدير التوظيف
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية - مجموع الأجور والرواتب
ملخص	عملية الاستخدام هي الجزء الأساسي من عملية التوظيف. يجب الاعلان عن الوظيفة الشاغرة للمجموعات المرشّحة في الداخل وفي الخارج من خلال عرض الوظيفة على ألواح النشر، وعبر النشرات الالكترونية، والوسائل الاعلامية، إلخ. متى حدّدت المنظمة مجموعة من مقدّمي الطلبات المؤهلين، تشمل عملية الاختيار تحليل وثائق مقدّمي الطلبات، وإجراء المقابلات، والاختبار، والتحقق الأساسي، وتقديم عرض عمل.



Attendees at a CRS even in Cuba.

يُمكن المنظمة أن تختار سواءً البحث عن مرشّحين في الداخل أو البحث عن مرشّحين في الخارج من سوق العمل العام. وتعتمد ملائمة المقاربة على حاجات المنظمة، وثقافتها، واستراتيجيتها. وسيعتمد قرار التوظيف من الداخل على نية المنظمة تأمين فرصٍ لترقية الموظفين. وفي حال كانت المنظمة تعتمد ثقافةً واستراتيجيةً تبدي الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخلياً، يمنح ذلك الموظّفين الحاليين فرصة تحقيق التطوّر المهني. (لمزيد من المعلومات حول ترقية الموظّفين، يُرجى مراجعة الخطوة ٤,٣,٨: المكافآت والاعتراف).

متى اتُخذ القرار، يتمّ الاعلان عن الوظيفة داخلياً و/أو خارجياً كما تدعو الحاجة.

### الإعلان عن وظيفة شاغرة

يُمكن الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الداخل وفي الخارج. ويُعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الداخل ممارسةً جيّدة بما أنّها تُعطي الموظّفين الحاليين فرصة الردّ على الوظائف الشاغرة. ومرةً جديدةً، يُعطي هذا فرصةً متساويةً إلى الجميع للتقدّم لوظيفة شاغرة. كما يسمح للموظّفين المؤهلين كافةً بالتنافس على المناصب. لذلك، على المنظمة أن تقرّر بشأن مدّة الوظيفة الداخلية والخارجية على أساس المعايير، على غرار الخط الزمني، والوقت المتوقّع لملاء الوظيفة، والحاجات التشغيلية. ويُمكن الاعلان عن وظائف شاغرة في الداخل وفي الخارج في الوقت نفسه. كما يُمكن الاعلان عن الوظائف الشاغرة على لوح الاعلانات أو من خلال النشرات المنتظمة، والمذكرات، والنشرات الالكترونية، أو الهاتف. أمّا بالنسبة إلى الاعلانات الخارجية، فتشمل

مصادر الطرف الثالث وكالات التوظيف العامة والخاصة، وشركات الاعلان، والانترنت. ومن بين أبرز مصادر الاعلان الأخرى عن وظائف شاغرة، التشبيك في الأوقات كافة لـ«تعدّد» المصادر والمشاطرة من خلال مجموعات التنسيق والجمعيات المهنية، إلخ.

## عملية الاختيار

متى حدّدت المنظمة مجموعة من مقدّمي الطلبات المؤهلين، تبرز حاجة إلى جمع المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ قرار الاختيار. ويجب أن تعتمد هذه العملية على القوانين المحلية. كما تنطوي عملية الاختيار على مراحل عدّة:

- تحليل استمارات مقدّمي الطلبات
- إجراء المقابلات
- إجراء الاختبارات
- مراجعة المراجع والمراجعات الأساسية
- عرض عمل وعقد عمل

## تحليل استمارات مقدّمي الطلبات (قائمة أفضل مقدّمي الطلبات)

في هذه المرحلة، يُحلّل الموظفون المناطبة بهم مسؤوليات الموارد البشرية (بشكل خاص مسؤوليات التوجيه والتوظيف)، بالتشاور مع مدير الاستخدام، استمارات طلبات المرشّحين والسيرات الذاتية لتحديد مقدّمي الطلبات الذين يحترمون معايير الاختيار الدنيا<sup>٤</sup>. يجب أن تشمل استمارات الطلبات المعلومات التي تُشير إلى قدرة مقدّم الطلب على ملء الوظيفة بشكل ناجح. بمعنى آخر، تحتوي استمارة الطلب على معلومات تتخطّى البيانات البيولوجية.

يجب مقارنة مؤهلات مقدّمي الطلبات مع متطلبات الوظيفة المحدّدة في التوصيف الوظيفي.

## إجراء المقابلات

اختار بعض المنظمات إجراء مسح مُسبق للمرشّحين. تُجرى المقابلات الوجيهة، التي غالباً ما تتمّ عبر الهاتف، مع المرشّحين المختارين من أجل التأكيد على اهتمام كل مرشّح، وخبرته، وتوقّره، وتوقعاته. كما أن الحوار الموجز مفيد، ويُساعد المرشّحين على فهم المنصب والمنظمة، وفهم ملامتهم للمنصب وحاجاتهم من حيث الراتب. في حال كان الطرفان لا يزالان مهتمّين، يُطلب من المرشّح الحضور لإجراء مقابلة.

على لجنة إجراء المقابلات المختارة بتأنّ إجراء المقابلات مع المرشّحين المختارين. تحدّ مقابلات اللجنة التي تشمل مُشاركين من خلفيات مختلفة من المنظمة من مخاطر الانحياز، والمحسوبية، والفساد، إلخ. وتكون اللجنة مؤلّفة من الفرد المناطبة به مسؤوليات الموارد البشرية (مثلاً التوظيف)، ومدير الاستخدام، وأشخاصٍ أخرى كما تدعو الحاجة.

ينمّ تصميم المقابلات من أجل التعمّق في مجالات اهتمام الشخص الذي يُجري المقابلات لتحديد مدى ستجابة المرشّح لمعايير المنصب وحاجات المنظمة. من الأهمية بمكان أن يكون الأشخاص

٤ نظام تعلّم جمعية إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ٢-١٦٩.

الذين يُجرون المقابلة مستعدين بشكل جيد لها، بما أنّ المقابلة وسيلة اختيار مهمة. «يُجري بعض المنظّمات سلسلة من المقابلات تتراوح من المقابلات الموجزة ما قبل المسح (٢٠ دقيقة أو أقل) إلى المقابلات المعمّقة الطويلة (لساعة أو أكثر). وأساليب إجراء المقابلات رهن بما يُفضّله من يُجري المقابلة ووضعهم، لكن يجب المحافظة على التماسك مع كل مرشّح عن المنصب.»<sup>٥</sup>

من بين الخطوط التوجيهية الأهم للمقابلة، الحاجة إلى التخطيط لها. فلا بدّ من مراجعة السيرة الذاتية لمقدّم الطلب أو مواد أخرى ومقارنتها مع متطلّبات المنصب في التوصيف الوظيفي، ممّا يُعطي فرصةً للتخطيط لأسئلة المقابلة التي ستولّد المعلومات ذات الصلة على أساس الوظيفة. يجب أن يكون للجنة لائحة عن الأسئلة المحدّدة مسبقاً، التي قد يُرافقها نظام تصنيف وأن تشمل أسئلة المقابلة أسئلة مرتبطة بالسلوكيات. أدناه نصائح لإجراء مقابلة:

- يجب طرح الأسئلة نفسها على كل مرشّح عن منصب مُعيّن.
- يجب ألا يُقاطع أعضاء لجنة المقابلة بعضهم وعلّهم طرح الأسئلة وفق سلسلة محدّدة مسبقاً.
- تزويد مقدّم الطلب بفرصة طرح الأسئلة.
- إطلاع مقدّم الطلب على التاريخ المتوقع لصدور قرار وطريقة نقله.

### إجراء الاختبارات (تقييم المهارات)

قد تقرّر المنظّمات اختبار مقدّمي الطلبات قبل إجراء مقابلات معمّقة أو بعد إجرائها. وفي حال قرّرت المنظّمة إجراء اختبارات، يجب يكون الاختبار صالحاً، ومرتبّطاً بالوظيفة، ويتمتّع بالمصداقية. وتُساعد الاختبارات في الواقع للكشف بشكل أكبر عن مهارات مقدّم الطلب ذات الصلة ومعرفة في ما يتعلّق بالمنصب المُحدّد. فعلى سبيل المثال، غالباً ما تُجرى الاختبارات لمناصب في المحاسبة، والقيادة، وصياغة التقارير لأنّ هذه المناصب تتطلّب مجموعة محدّدة من المهارات التقنيّة.

### مراجعة المراجع والمراجعات الأساسيّة

على أساس تقييم مقدّمي الطلب، يتمّ رفع توصيات إلى المرشّحين الأوائل للمنصب. فمن أجل تفادي استخدام مرشّحين غير مؤهلين (مثلاً من يفتقرون إلى المستوى التعليمي المطلوب، أو المهارات، أو الخبرة) أو المرشّحين الذين يشكّلون خطراً (مثلاً سرقة، أو احتيال، أو تصرف سيء)، على المنظّمات مراجعة المراجع بشكل كامل. من المستحسن مراجعة ثلاثة مراجع، يتمّ الحصول عليها من المشرفين أو أرباب العمل السابقين. يجب أن تطلب المنظّمات الان من مقدّم الطلب لمراجعة المراجع.

٥ نظام تعلّم جمعيّة إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ١٧٢-٢٠٩. Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Page 2-172

كما قد تقرّر المنظّمات إجراء مراجعات أساسية، قد تشمل مراجعة الشهادات الأكاديمية، ومراجعات التاريخ الائتماني، والسجلات العدلية، وسجلات أخرى. ولا بدّ من استشارة القوانين المحليّة المتعلّقة بالمراجعات الأساسية. فقد يطلب رب العمل بشكل قانوني مراجعة بعض الوثائق قبل التوقيع على عقد عمل وقد تُفرض قيود قانونية على طلب وثائق أخرى. وتُجرى عادةً مراجعات أساسية إثر عرض عمل.

### عرض عمل وعقد عمل<sup>٦</sup>

يجب أن يلي عرض العمل فورًا القرار النهائي بتوظيف مرشّح. فيجعل عرض العمل قرار الاستخدام رسميًا وينقله رسميًا من خلال رسالة عرض. قد توجّه المنظمة شفهيًا عرض العمل وفي الوقت نفسه تناقش تفاصيله. على العرض أن يُحدّد المهلة القصوى الممنوحة إلى المرشّح التي يبقى العرض في خلالها صالحًا. من الأهمية التذكّر أن عروض العمل يجب صياغتها بشكل متأنّ من أجل تفادي سوء الفهم.

«يُعتبر عقد العمل اتفاقًا ملزمًا قانونًا فيشرح العلاقة القائمة بين الموظّف ورب العمل»<sup>٧</sup>. يجب صياغة عقد العمل خطيًا من أجل توضيح شروط العمل، وإلا كانت عرضة لسوء الفهم ولسوء التفسير. يجب إخضاع نموذج عقد العمل للمراجعة القانونية.

ثمة بنود عديدة يجب النظر إليها في عقود العمل المكتوبة حسب المنظمة، والعمل، والقوانين المحليّة السارية. يوصى بإدراج النقاط التالية في عقد العمل:

- شروط العمل وأحكامه، بما في ذلك الإطار الزمني وساعات العمل
- طول المرحلة الاختبارية
- التوصيف الوظيفي
- شروط السرية وعدم الكشف
- التعويضات والمنافع
- الإحالة إلى سياسات
- شروط الاستقالة والانتهاء
- التاريخ والتوقيعات الملائمة

### ملفات الموظّفين

لا بدّ من الاحتفاظ بنظام أرشفة للموظّفين، يضمّ ملف كل موظّف الوثائق كلّها المرتبطة بعلاقة العمل، على غرار العقد، والتوصيف الوظيفي، والسيرة الذاتية، وكتابات الانذار، ووثائق العطل، وخطط الأداء، والتقييم. يجب أن يكون للموظّفين وصول إلى الملفات بناء على طلبهم، ولا تبقى سرية. لا بدّ من الرجوع أيضًا إلى القوانين المحليّة حول أرشفة وثائق الموظّفين والاحتفاظ بها.

٦ المشار إليه باتفاق عمل.

٧ نظام تعلّم جمعية إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩). الوحدة ٢: تخطيط القوى العاملة وتوظيفها. ص. ٢-١٩٥.



## الخطوة ٨,١,٤ - التوجيه والرعاية

إسم الخطوة	التوجيه والرعاية
رقم الخطوة	٨,١,٤
المدخلات	التوصيف الوظيفي مهمة المنظمة ومبادئها الهيكل التنظيمي الخطة السنوية إجراءات الموظفين وسياساتهم استمارات يستخدمها الموظف الأدلة التقنية
المخرجات	قائمة مراجعة لإنهاء عملية التوجيه (اختيارية، إنما يوصى بها بشكل عال) جمع الاستمارات الملائمة لمجموع الرواتب والأجور والمنافع
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية المشرف المباشر
نقاط الدمج	يحتاج رؤساء الأقسام المختلفة إلى التعاون حرصاً على استفادة الموظف من التوجيه الشامل والملائم.
ملخص	التوجيه والرعاية مصممان من أجل استخدام موظفين جدد في المنظمة، وموظفين زملاء، والمشرفين المباشرين عليهم، وسياسات المنظمة، وممارساتها، وأهدافها المرتبطة مباشرة بوظيفة الموظف.

تمتد عملية التوجيه والرعاية عادةً على عدة أشهر وتشمل التغذية الراجعة بوتيرة عالية، وبناء العلاقات، والإرشادات. إنها مصممة للمساهمة في دمج الموظفين الجدد ضمن ثقافة المنظمة فيصبحون أعضاء منتجين في المنظمة. إن هذه العملية «لا تساعد الموظفين الجدد فحسب على فهم المعلومات الخاصة بالوظيفة، بل تُعطي أيضاً معلومات تنظيمية لمساعدة الموظفين الجدد على فهم المنظمة فهماً تاماً.»<sup>٤</sup>

يجب أن يكون لمنظمة ما قائمة مراجعة للتوجيه والرعاية من أجل توجيه الموظف والمشرف المباشر عليه. على الموظف التوقيع على القائمة للمصادقة على انتهائها في نهاية فترة التوجيه. يجب الاحتفاظ بنسخة عن قائمة المراجعة الموقعة هذه في ملف الموظف.<sup>٥</sup>

٤ «كاير». (٢٠٠٧). رزمة الترحيب. مخطوطات على قرص مدمج.

CARE. (2007). Welcome Package. Manuscripts on compact disc.

٥ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). أدوات تنمية القدرات المؤسسية للشركاء المحليين، وإجراءات الموارد البشرية، وسياسياتها. مخطوط غير منشور. Catholic Relief Services. (2010). Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures. Unpublished Manuscript.

## مسار أعمال الموارد البشرية ٢, ٨ - التعويضات والمنافع

### وصف المسار

يهدف نظام التعويضات والمنافع إلى التعويض للموظفين عن عملهم بطريقة عادلة. فمن خلال تقديم مجموعات منافع ورواتب تنافسية، باستطاعة المنظمة سدّ حاجات الموظفين، وبالتالي جذب الموظفين والاحتفاظ بهم. تُعتبر عبارة مجموعة التعويضات عبارةً تصف ما تؤمّنه المنظمة إلى موظّف ما، بما في ذلك الرواتب والمنافع.

أدناه منافع من نظام منافع وتعويضات:

- يتقاضى كل موظّف راتبًا عادلاً ومتساوياً وباستطاعته فهم احتساب راتبه، ممّا يحدّ من الضغط المحتمل حول التعويضات.

- في حال لم تتمكّن المنظمة من تسديد رواتب تنافسية، قد يكون للموظفين منافع أخرى، على غرار عطلة أطول، قد تتشكل عاملاً جاذباً بالنسبة إلى المرشّحين المحتملين.

- من خلال الكشف عن المجموعة الكاملة للمنافع والتعويضات، قد تكون المنظمة أكثر تنافسيةً وفي موقف أفضل لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- ستكون منظمة ما قادرة على زيادة مجموع الرواتب والتعويضات بشكل متماسك.

لأنظمة الموارد البشرية القويّة مقارنةً منهجيّةً للتعويضات والمنافع. أدناه بعض الممارسات الفضلى المرتبطة بنظام المنافع والتعويضات.

- تحديد المنافع ومستويات الرواتب التي، كحدّ أدنى، تستجيب للمتطلبات الدنيا للقوانين المحليّة. السعي إلى الحصول على المشورة القانونية من أجل ضمان الامتثال للأنظمة المحليّة.

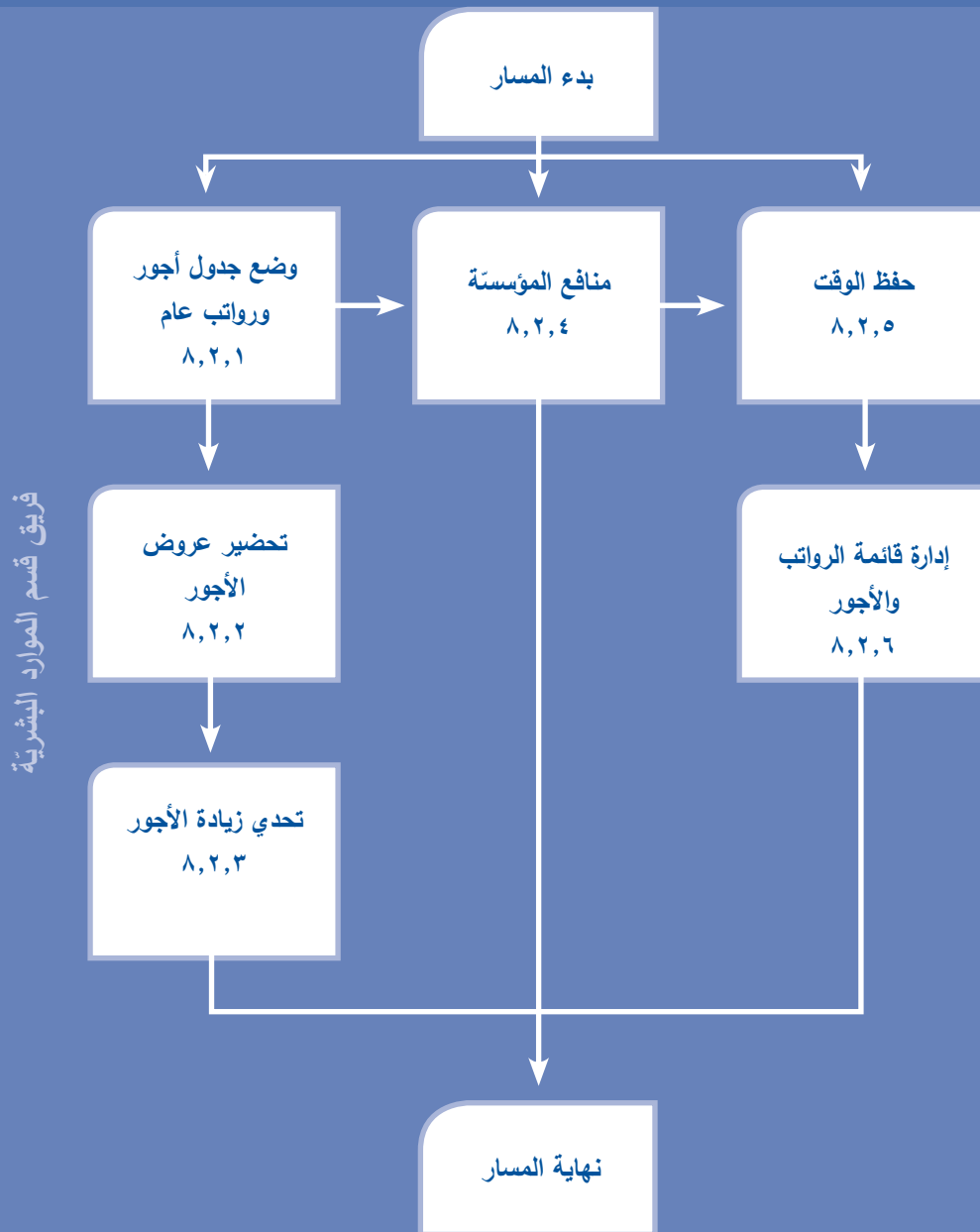
- استخدام نظام موثّق من أجل تحديد الرواتب وزياداتها. صحيح أنّ معلومات الرواتب للموظفين الأفراد تبقى سرّية، لكن باستطاعة الموظفين كافة النفاذ إليها، ممّا يضمن الشفافيّة ويضمن تحديد الرواتب على أساس المقاربة المنهجية التي وافقت المنظمة عليها.

- إشارة إلى ما ورد أعلاه، يحدّ نظام موثّق من الخطر القانوني على المنظمة، ما يُلغي احتمال تسديد الرواتب على أساس معايير غير واضحة و/أو غير قانونية، على غرار الجندر، أو الإعاقة، أو الدين.

- الحرص على تأمين المنافع بشكل متماسك. في حال قدّمت المنظمة المنافع إلى فرد واحد، يجب تقديمها أيضاً إلى الموظفين الآخرين ضمن فئة الموظفين نفسها أو موقعهم. يجب إيلاء عناية كبيرة لضمان تأمين المنافع بشكل متماسك ومن دون تمييز.

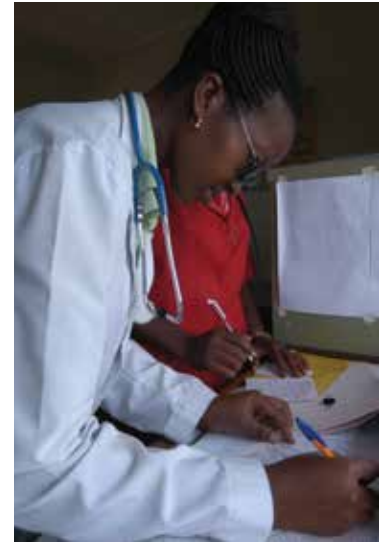
- المحافظة على سرية المعلومات الصحية. لا يحتاج المشرفون والموظفون الزملاء إلى معرفة أي معلومة محدّدة حول قدرة موظف ما على العمل ومدى قدرته. قد يُطلب من موظفي الموارد البشرية بموجب القانون الامتناع عن الاجابة عن أسئلة - حتى من القادة الرفيعة المستوى - في ما يتعلّق بصحة موظف ما

## الموارد البشرية ٨,٢ - التعويضات والمنافع



## الخطوة ١، ٢، ٨ - خلق سلم رواتب عام

إسم الخطوة	خلق سلم رواتب عام
رقم الخطوة	٨،٢،١
المدخلات	التوصيفات الوظيفية تحليل رواتب السوق
المخرجات	سلم الرواتب
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية رئيس المنظمة
ملخص	يجب تطوير بنى تعويضات عامة من أجل توجيه المنظمة بشأن ما يجب دفعه مقابل كل منصب. تُعتبر بنى التعويضات إطار عمل يجمع المناصب التي تحصل على هامش الأتعاب نفسها. قد تختار المنظمة تصميم البنى من خلال إعطاء كل وظيفة هامش أو علامة تُحدّد الراتب الأدنى والراتب الأقصى لكل وظيفة. تجدر الإشارة إلى احتمال وجود متطلبات قانونية لتسديد أجور محدّدة للموظفين في بعض المناصب.



DAVID SWINBERGERS

Gladys Omboi, a Clinical Officer at the Nazareth Holy Family Center in rural Limuru, Kenya, keeps track of the condition of her patients through careful record keeping.

تمنّد عملية التوجيه والرعاية عادةً على عدة أشهر وتشمل التغذية الراجعة بوتيرة عالية، وبناء تقضي الخطوة الأول من وضع سلم رواتب بتقييم الوظائف على أساس معايير من أجل جمعها. ستقرّر المنظمة أي معايير يتم استخدامها. تشمل المعايير النموذجية ما يلي:

- مستوى المسؤولية عن الموارد المالية، أو المادية، أو البشرية
- تعقيد المسؤوليات
- سلطة صنع القرارات
- نطاق مسؤوليات العلاقات والتمثيل الخارجي

تجدر الإشارة إلى أن تقييمات الوظائف لا تشكّل البنية تقييمًا لقيمة الموظف الذي يملأ هذا المنصب. ومن طرق تقييم الوظيفة، جمع الوظائف بعد تصنيفها كافةً في المنظمة وفق معايير، على غرار تلك المدرجة أعلاه.

قد تختار المنظمة جمع الوظائف ضمن فئات رواتب مع هامش أصغر من الرواتب. ويؤدّي سلم الرواتب الناتج إلى بنى سلسلة رواتب، وفي ما يلي مثل عنها. تتضمّن بنى سلسلة الرواتب الوظائف ضمن مستويات عديدة قد يبلغ عددها ٢٠ مستوى. يُعرف كل مستوى بسلسلة رواتب ولكل سلسلة هامش راتب ضيق ويضمّ حدًا أدنى، ومتوسطًا، وحدًا أقصى.

رسم بنى سلسلة رواتب نموذجية:

السلسلة	حد أدنى	متوسط	حد أقصى	نسبة مئوية	عدد الوظائف في السلسلة
١	د.أ. ٣٢٠٠٠	د.أ. ٣٨٥٠٠	د.أ. ٤٥٠٠٠	%٤٠	١٠
٢	د.أ. ٣٦٨٨٠	د.أ. ٤٤٢٧٥	د.أ. ٥١٦٦٩	%٤٠	٥
٢٠	د.أ. ٨٥٣٠٠	د.أ. ١٠٢٤٠٠	د.أ. ١٢٠٠٠٠	%٤٠	٢

متى تمّ تعيين وظائف ضمن سلسلة، يجب تحديد الراتب الأعلى والراتب الأدنى لكل وظيفة. قد تطلب الحكومة تحديد راتب أدنى لوظيفة معينة أو للموظفين كافة، حرصاً على أن تكون الرواتب الدنيا متماسكة مع هذه المتطلبات. بالإضافة إلى الراتبين الأدنى والأقصى، يجب إدراج الرواتب المحتملة في أي مرحلة كانت ضمن هذا الهامش.

سلم سلسلة الرواتب مجرد مثل عن بنى الرواتب؛ والبنى الواسعة النطاق مثل آخر، وهي مؤلفة من مستويات عدة، تُعرف بشرائح. للبنى الواسعة النطاق ٤ إلى ٦ شرائح بشكل نموذجي. لكل شريحة هامش راتب واسع، يُغطّي وظائف عديدة مع رواتب ومستويات مسؤوليّة مشابهة. لكل وظيفة راتب أدنى وراتب أقصى وأي راتب ضمن هذا الهامش قد يُعطى إلى موظف، حسب نوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمساواة الداخلية مع الموظفين الآخرين، ومجموعة من المعايير الأخرى. ضمن شريط/مستوى واحد، قد تتداخل هوامش الرواتب لوظائف مختلفة، إنّما لا ضرورة أن تكون هي نفسها.

رسم بنى نموذجية واسعة النطاق:

الشريحة	حد أدنى	متوسط	حد أعلى	نسبة مئوية	عدد الوظائف في الشريحة
١	د.أ. ٣٢٠٠٠	د.أ. ٥١٠٠٠	د.أ. ٧٠٠٠٠	%١٢٠	٥٠
٢	د.أ. ٤١٠٠٠	د.أ. ٦٦٠٠٠	د.أ. ٩١٠٠٠	%١٢٠	١٠٠
٣	د.أ. ٦٠٠٠٠	د.أ. ٩٨٠٠٠	د.أ. ١٣٦٠٠٠	%١٣٠	٥٥

سيُساعد الاطلاع على حاجات المنظمة وثقافتها على تحديد بنى الرواتب. وفي حال كانت الهرمية مهمة بالنسبة إلى الوكالة، سيكون من المناسب عندئذ وضع نظام سلسلة. في حال كانت بنى المنظمة مسطحة وتتطلب مرونة من أجل التعامل مع الموظفين الذين ينتقلون من منصب إلى آخر، عندئذ تكون البنى الواسعة النطاق الأفضل إذ أنّها تسمح بالتغيير مع زيادة الراتب أو تخفيضه أو من دونهما.

## الخطوة ٨,٢,٢ - تحديد عروض الرواتب

إسم الخطوة	تحديد عروض الرواتب
رقم الخطوة	٨,٢,٢
المدخلات	بنى التعويضات السيرة الذاتية توقعات الرواتب لمقدم الطلب
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	رئيس المنظمة مدير الميزانية
ملخص	عندما تبلغ عملية التوظيف مرحلة تقديم عرض عمل، ستحتاج المنظمة إلى تحديد الراتب الملائم للمرشح. استخدام بنى التعويضات والمعايير التي حددتها المنظمة، بالإضافة إلى السيرة الذاتية للمرشح من أجل تحديد راتب للموظف الجديد.

اليوم، بما أنّ المنظمة وضعت بنى تعويضات تُحدّد الرواتب المعروضة على الموظّفين، هذه المهمة أسهل بكثير.

الخطوات لتحديد عرض راتب على الشكل التالي:

- التحديد المسبق للمعايير التي ستستخدمها المنظمة لإدراج المرشح ضمن الهامش المُحدّد لهذه الوظيفة (نطاق واسع) أو المعايير لاختيار خطوة محدّدة في سلسلة الرواتب لهذه الوظيفة. على سبيل المثال، قد تقرّر المنظمة أنه، من أجل الحصول على متوسط الهامش لوظيفة محدّدة، يجب أن يكون لموظّف خمسة أعوام من الخبرة ذات الصلة في منصب مشابه والشهادات اللازمة في مجالها.
- وفي مرحلة لاحقة، النظر في السيرة الذاتية للمرشح من أجل تحديد نطاق استجابته لكلّ معيار. تقييم المتسوى العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الخبرة، من أجل إصدار حكم يوفّق على أفضل حال بين مؤهلات المرشح وبنى الراتب.
- النظر في الرواتب والمؤهلات والخبرة لدى الموظّفين القائمين الذين تكون أدوارهم ومسؤولياتهم مشابهة لتلك المتوقّعة بالنسبة إلى موظّف يجب تحديد راتبه.
- استخدام بنى التعويضات ووضع معايير من أجل تحديد الراتب المعروض على الموظّف الجديد.

عند إعطاء عرض الراتب، الحرص على تحديد إذا ما كان العرض يشمل مساهمات الموظّف أو رب العمل المطلوبة بموجب القوانين المحليّة أو يستثنىها.

## الخطوة ٣، ٢، ٨ - تحديد زيادات الرواتب

إسم الخطوة	تحديد زيادات الرواتب
رقم الخطوة	٨،٢،٣
المدخلات	حسب الطريقة المعتمدة من أجل تحديد الزيادة: خطة الزيادة بناءً على الجدارة جدول مسح الرواتب الميزانية
المخرجات	رواتب الموظفين المكيفة
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية المشرف المباشر
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية مدير المنظمة
ملخص	للمنظمة خيارات عدة في إطار مقاربتها لزيادات الرواتب. ستختلف القرارات حول كيفية تسديد الرواتب إلى الموظفين وعلى أي أساس تُرفع الرواتب وفق المتطلبات القانونية وقيم المنظمة وحاجاتها. عند اختيار طريقة أو أكثر لزيادة رواتب الموظفين، من المهم استشارة القادة الرفيعة المستوى من أجل الحصول على التسوية والموافقة الملائمتين.

للمنظمات ٥ مقاربات تستخدمها من أجل تحديد زيادات الرواتب:

- **على أساس الجدارة / الأداء** - تعتمد منظمات عديدة مقاربة تعويضات تقدّم زيادات أكبر إلى الموظفين ذوي الأداء الأعلى. لا يصنّف هذا النظام شخصاً على أنه عالي الأداء بشكل دائم، بل يُكافئ أداء الموظف لمرحلة المراجعة المحددة هذه. قد تكون الزيادة على شكل زيادة في الراتب الأساسي، أو مكافأة، أو تحفيز. وتفترض المقاربة القائمة على أساس الجدارة/الأداء أنه ثمة نظام إدارة أداء تستخدمه المنظمة. يُرجى مراجعة **الخطوة ٨،٣ إدارة الأداء** للمزيد من المعلومات.

المثل ١: قامت موظفة بعمل ممتاز في العام الماضي وحصلت على زيادة راتب مهمة لتلك السنة. وفي هذا العام، لم يكن أداؤها على مستوى قدراتها وبالتالي، ستحصل على زيادة راتب أقل.

المثل ٢: على أساس معايير موضوعية مسبقاً، سيتلقى مسهل للمالية الصغرى زيادة راتب محدّدة ويحصل أيضاً على مبلغ إضافي لكل مجموعة جديدة، أو كل مجموعة تُحافظ على نسبة إعادة الدفع تتخطى هدفاً مُعيّناً.

- **السوق** - تقدّم بعض المنظمات أحياناً زيادات على أساس قيمة السوق للوظائف. وتتنظر هذه المقاربة في رواتب الموظفين الذين يشغلون وظائف مشابهة في منظمات أخرى. وفي إطار هذه المقاربة، تحتاج المنظمة إلى أن تقرّر إذا ما تسدّد إلى الموظفين رواتب أعلى أو أدنى من تلك التي تؤمّنها المنظمات من الحجم نفسه. تجدر الإشارة إلى أنّ الموظفين لا يتلقون كافة



الزيادة نفسها أو قد لا يتلقون أي زيادة ضمن هذه المقاربة.  
مثل: في حال كان مدير برنامج يتقاضى راتباً أدنى مقارنةً مع قيمة السوق لهذه الوظيفة، بينما يتقاضى محاسب حالياً راتباً يتخطى قيمة السوق، قد تقرّر المنظمة أن تقدّم زيادة إلى مدير البرنامج، لا إلى المحاسب.

• **كلفة المعيشة** - يقدّم بعض المنظمات إلى الموظّفين كافةً النسبة المئوية نفسها للزيادة لسنة معيّنة. ويعود ذلك إلى التضخّم، ليكون للوظيفة القوة الشرائية نفسها من سنة إلى أخرى.

مثل: يحصل الموظّفون كافةً على زيادة كبيرة عن العام الماضي إذا كان التضخم مرتفعاً. بما أن التضخّم أدنى في هذه السنة، سيحصل الموظّفون كافةً على الزيادة بالنسبة المئوية نفسها.

• **مدّة الوظيفة** - يربط بعض المنظمات زيادات الراتب بطول مدّة عمل الموظّف لدى المنظمة. تأتي الزيادات المحدّدة بعد تحقيق بعض الأطر الزمنية، التي قد تكون هي نفسها أو تختلف في المناصب كافةً. في بعض الدول، ترعى القوانين ذلك مع زيادة بنسبة مئوية ملزمة، غالباً ما تكون صغيرة، للوظائف المعيّنة أو للموظّفين كافةً.

مثل: عمل سائق مع المنظمة لسنة أعوام وحصل على زيادة بعد سنة العمل الثانية والخامسة، لكنّه لن يحصل على زيادة في السنة السادسة.

• **التوليفة** - غالباً ما توفّق منظمات بين مقاربتين أو أكثر من المقاربات الواردة أعلاه. من بين هذه المقاربات، مقارنة تقضي بالتوفيق بين تعويضات الجدارة والسوق. تكافئ هذه التوليفة الموظّفين ذوي الأداء القوي وتساعد في المحافظة عليهم لأن الرواتب تشبه تلك التي تقدّمها منظمات أخرى، فلا تكون مختلفة كثيراً عن المنافسين.

• **تكيف سلّم الرواتب مع الوقت** - مع الوقت، يحتاج الراتب الأدنى والراتب الأقصى في بنية التعويضات إلى التكيف. الأسباب التالية محتملة:

- قد تحدّد الحكومة معايير دنيا جديدة للرواتب
- تؤثر التغييرات في سوق العمل على الرواتب
- قد يخفّض التضخّم القوة الشرائية لراتب معيّن
- قد ترتفع كلفة المعيشة

للمنظمة خيارات عدّة من أجل تحديد نسبة زيادة الرواتب. قد تنتشر الوكالات الحكومية إحصاءات حول التضخّم وكلفة العيش التي يُمكن استخدامها على أنّها أساس للتغيير. كما قد تؤمّن منظمات البحث معلومات حول مجموعة السلع التي تُظهر زيادات كلفة المعيشة. قد يُمكن استخدام مسوحات الرواتب المشتراة لتحديد التحوّلات في سوق العمل المحلي.

بعض النظر عن الطريقة المختارة لتحديد زيادات الرواتب، يجب التذكّر أن الممارسات الفضلى التالية لمشاطرة المعلومات:

- الرواتب الفردية سرّية وغير مشتركة.

- قد تقرّر المنظمة مشاطرة هوامش الرواتب. في حال مشاطرتها، يجب أن تشرح المنظمة أيضاً المعايير للرواتب، التي قد تشمل عدد سنوات الخبرة، أو الدراسة، أو الشهادات، أو الأداء.
- يجب نقل طريقة تحديد زيادة الرواتب ليفهمها الموظفون كافةً بوضوح.

## الخطوة ٨,٢,٤ - وضع المنافع

إسم الخطوة	وضع المنافع
رقم الخطوة	٨,٢,٤
المدخلات	مسح السوق قانون العمل المحلي
المخرجات	المنافع
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	رئيس المنظمة وحدة/قسم المالية (مجموع الرواتب والأجور)
ملخص	يقضي هدف المنافع باستكمال راتب الموظف من أجل سد حاجاتهم، مما يجذب الموظف ويحتفظ بهم. تختلف أنواع منافع الموظف التي يمكن لمنظمة ما تقديمها. ومن شأن فهم واضح للمنافع من قبل الموظف أن يضمن الشفافية والتماسك.

في ما يلي بعض النقاط التي يجب تذكرها عند إدارة منافع الموظفين:

- قبل اتخاذ قرار بشأن المنافع التي على المنظمة تأمينها، يجب التأكد إذا ما كانت المنافع محسومة من الضرائب. وتحتاج المنظمات إلى تحديد أنواع المنافع التي ستؤمنها على أساس قوانين محلية، ومهمة المنظمة وثقافتها، والثقافة المحلية وسياقها.
- شرح المنافع بشكل واضح لضمان الشفافية والتماسك.
- يجب أن يعرف الموظفون بشكل واضح ما الذي سيحدث بمنافعهم، في حال انفصالهم عن المنظمة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يعرفوا ما الذي يحدث في حال مغادرة المنظمة قبل الاستقادة من أيام عطلة كلهم كلاً.
- تجدر الإشارة إلى أن بعض الجهات المانحة لا تسمح بتغطية بعض المنافع بواسطة أموالها.
- مساعلة للمنافع في ميزانية الجهات المانحة. عند مناقشة ميزانية من ممول محتمل، يُنصح بمناقشة إذا ما كان بند التعويض يشمل المنافع. وفي حال استثناء المنافع، يُمثل هذا نفقة مُضافة إلى المنظمة. وفي حال إدراج المنافع في بند التعويض، يوصى بعرض رواتب الموظف عند نسبة مئوية دون تلك المدرجة في الميزانية، لكي يتم استخدام هذه الأموال لتغطية الصحة أو التقاعد أو المنافع الأخرى. إسأل الجهة المانحة عن المشورة حول كيفية توثيقها، بما أن الأقساط الأساسية من المتوقع تسديدها للموظف كافة وليس لمجموعة محدودة منهم يعملون مع الجهة المانحة هذه.

تشمل أنواع المنافع الشائعة التي باستطاعة رب العمل تقديمها ما يلي:

- العطل والإجازات المدفوعة: قد تشمل العطل أيضاً الإجازة المدفوعة أو غير

المدفوعة في حالة الأمومة أو الأبوة، أو في حال وفاة أحد أعضاء الأسرة، وفي حال الخدمة العسكرية أو الواجب المدني.

- **التغطية الصحية:** تتراوح المنافع بين المخصصات النقدية للنفقات الطبية إلى أموال قابلة لإعادة التسديد. تختلف التغطية الصحية بشكل كبير. ويُعطى بعض المنافع الصحية الإجراءات الأساسية فحسب، لا الأمراض الأخطر. كما يُعطى بعض المنظمات الرعاية الصحية للأسنان والعيون، بالإضافة إلى التغطية الصحية الأساسية. وبغض النظر عن المنافع الصحية، إحرص على تحديد من هو أهل لها. الموظف فحسب؟ الزوج والأطفال؟ أعضاء العائلة الموسعة؟
- **التعويضات عن الإصابات المرتبطة بالعمل:** قد يتم تقديم نسبة مئوية من الراتب إلى الموظف في حال تعرّضه لإصابة مرتبطة بعمله.
- **الإعاقة:** في حال أصبح الموظف غير قادر على العمل لأسباب صحية، قد يساهم رب العمل بمبلغ نقدي مُحدّد مسبقاً أو براتب منتظم إلى الموظف السابق.
- **التقاعد:** قد تؤمّن المنظمة دفعةً سواءً كمنفعة، تُحدّد المبلغ الذي سيُمنح عند التقاعد، أو كمساهمة، تُحدّد المبلغ المساهم به في خطة التقاعد. وفي حال المساهمة، قد يختلف المبلغ الفعلي الذي سيُعطى إلى الموظف عند التقاعد.
- **التأمين مدى الحياة:** يُساعد بعض المنظمات الموظفين على تسديد نفقات مراسم الدفن لأعضاء الأسرة، ويُسدّد البعض الآخر إلى مستفيد في حال وفاة موظف ما. وحسب القوانين المحلية، لا يُعطى التأمين مدى الحياة دائماً إلى مستفيد معيّن؛ فقد تذهب إلى عقار أو إلى «أفراد على قيد الحياة».
- **النقل إلى مكان العمل:** قد يتخذ ذلك عدة أشكال، بما في ذلك خدمة النقل من مكان إلى آخر، لا سيما عندما يشكل الأمن مسألة مهمة؛ أو مخصصات؛ أو شراء قسائم نقل.
- **نفقات الانتقال:** قد تختار المنظمة أيضاً أن تدفع مقابل انتقال موظف حالي يُغيّر مكان إقامته أو موظف جديد يقبل وظيفةً في المنظمة إلى موقع آخر.
- قد تشمل **المنافع الأخرى** حسابات النفقات الطبية والرعاية الصحية للمعالين.

## الخطوة ٨,٢,٥ - ضبط الوقت

إسم الخطوة	ضبط الوقت
رقم الخطوة	٨,٢,٥
المدخلات	استمارة ضبط الوقت
المخرجات	الجدول الزمنيّ المملوءة والموافق عليها للموظّفين كافةً
الدور التنظيمي	الموظّفون المشرفون المباثرون وحدة/قسم الموارد البشريّة
نقاط الدمج	التنسيق بين وحدة/قسم الموارد البشريّة والمشرفين المباثرين كافةً
ملخص	تقضي عمليّة ضبط الوقت بجمع المعلومات حول وقت كل موظّف وبيانات حضوره. فتساهم في التعويض الدقيق وفي الوقت المناسب وتُظهر المساءلة أمام الجهات المانحة من خلال الحرص على أن يعكس وقت كل موظّف وبيانات حضوره نشاطه الفعليّ.

تقضي عمليّة ضبط الوقت بجمع المعلومات حول وقت كل موظّف وبيانات حضوره. فتساهم في التعويض الدقيق وفي الوقت المناسب وتُظهر المساءلة أمام الجهات المانحة من خلال الحرص على أن يعكس وقت كل موظّف وبيانات حضوره نشاطه الفعليّ.

يتألّف مجموع الرواتب والأجور من رواتب الموظّفين كافةً، وأجورهم، وعلاواتهم، ومنافعهم النقديّة، والاقتراعات. ويكون قسم/وحدة الموارد البشريّة مسؤولاً عن تأمين المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب إلى وحدة/قسم الماليّة حول وقت الموظّفين وبيانات حضورهم، بالإضافة إلى التغييرات في المنصب، ومعدّلات الرواتب، والاقتراعات إلخ. سيستخدم هذه المعلومات قسم/وحدة الماليّة من أجل إعداد حسابات مجموع الأجور والرواتب، وإجراء محاسبة مجموع الأجور والرواتب، وإنفاق رواتب الموظّفين.

يتمّ ضبط الوقت من خلال استخدام استمارات الجداول الزمنيّة، التي يجب أن تحتوي على المعلومات التالية كحد أدنى:

- إسم الموظّف (إسمه وشهرته)
- رقم تعريف الموظّف
- إسم الوحدة/القسم
- الأنشطة المحدّدة في خلال فترة التسديد (قد يتمّ استخدام رموز رقميّة لهذا الغرض)
- ساعات العمل كل يوم
- الإجازة المدفوعة (مثلاً، العطلات أو الإجازات)
- توقيع الموظّف وتاريخ التوقيع
- توقيع المشرف المباثر على الموظّف وتاريخ التوقيع

• الفترة الزمنية التي تمّ القيام بالنشاط في خلالها

على كل جدول زمني أن يحترم المعايير التالية:

١. إظهار التحديد ما بعد العمل ضمن النشاط الفعلي الذي قام به الموظف المبلّغ.
٢. الإبلاغ على الجدول الزمني عن ساعات العمل كافة للموظف والأنشطة المرتبطة بالعمل كافة التي يشارك فيها الموظف. على الموظف تحديد ساعات العمل كل يوم في خلال فترة الإبلاغ.
٣. في حال كانت ممارسة المنظمة تقضي بتقديم جداول زمنية خطياً، يجب إعداد الجدول الزمني بواسطة الحبر، ويكون موقفاً عليه ومؤرخاً من قبل الموظف المسؤول عن التبليغ.
٤. يجب إعداده على أساس يتماشى مع مرحلة التسديد إلى الموظفين، إنّما ليس بوثيرة دون المرّة في الشهر.

على كلّ موظف أن يُقدّم جدولاً زمنياً لكل مرحلة تسديد لمجموع الرواتب والأجور، مع استخدام استمارة المنظمة النموذجية. يجب تقديم الجدول الزمني إلى المشرف المباشر على الموظف للموافقة ومن ثم رفعها عبر المشرف إلى وحدة/قسم الموارد البشرية لإعداد جدول معلومات مجموع الرواتب والأجور. قد تكون عملية إعداد الجدول الزمني وتقديمه خطياً أو الكترونياً. ولا يُمكن، مهما كانت الحالة، أن يُدفع الراتب إلى موظف في حال لم يُقدّم هذا الأخير جدولاً زمنياً.

## الخطوة ٨,٢,٦ - إدارة مجموع الرواتب والأجور

إسم الخطوة	إدارة مجموع الرواتب والأجور
رقم الخطوة	٨,٢,٦
المدخلات	سجل الراتب الأساسي لكل موظف إشعارات الضريبة مذكرات الموارد البشرية (الإدارة)
المخرجات	ورقة معلومات مجموع الرواتب والأجور
الدور التنظيمي	مسؤول/مدير الموارد البشرية رؤساء الوحدة/القسم رئيس المنظمة
نقاط الدمج	رؤساء الوحدات/الأقسام وحدة/قسم المالية
ملخص	يتألف مجموع الرواتب والأجور من رواتب الموظفين كافة، وأجورهم، وعلاواتهم، ومنافعهم النقدية، واقتطاعاتهم. ويُعتبر تأمين المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من ملفات الموظفين ومن سجلات الرواتب الأساسية على شكل ورقة معلومات لمجموع الرواتب والأجور إلى وحدة/قسم المالية شرطاً مسبقاً لاحتساب مجموع الرواتب والأجور، واحتسابه، وصرفه.

يتألف مجموع الرواتب والأجور من رواتب الموظفين كافة، وأجورهم، وعلاواتهم، ومنافعهم النقدية، واقتطاعاتهم. على رب العمل الاحتفاظ بالسجلات كافة المتعلقة بمجموع الرواتب والأجور. وتشمل هذه السجلات تاريخ الأجور والرواتب واقتطاعات الرواتب والأجور كلها للفترات الزمنية المنصوص عليها في النظام الداخلي وفي ممارسات العمل المعيارية. ولوحدة/قسم الموارد البشرية ووحدة/قسم المالية مسؤوليات مرتبطة بإدارة مجموع الرواتب والأجور، لكن من المهم أن يكون القسمان/الوحدتان مستقلين في تنفيذ هذه المسؤوليات. وبسبب الطبيعة الحساسة والسرية لمجموع الرواتب والأجور، يجب إدارتها بعناية وجدية فائقتين. كما يجب وضع ضوابط داخلية صارمة حرصاً على فصل المهام والمراجعة والموافقة على مستوى السلطة الملائم.

تقضي وظيفة الموارد البشرية الأساسية في إدارة مجموع الرواتب والأجور في جمع المعلومات الضرورية لاحتساب مجموع الرواتب والأجور ومحاسبتها، بالإضافة إلى التسديد. وليكون قسم/وحدة الموارد البشرية قادراً على جمع المعلومات المطلوبة، عليه المحافظة على ما يلي:

- ملفات الموظفين (يرجى الرجوع إلى العملية ٨,١)
- بالنسبة إلى كل موظف، سجل راتب أساسي يُظهر معدل الدفع الحالي، والمخصّصات، والاقتطاعات الطوعية والنظامية

ومن خلال استخدام مصادر المعلومات هذه، يُعدّ قسم/وحدة الموارد البشرية ورقة معلومات مجموع الرواتب والأجور لكل مرحلة لتسديد مجموع الرواتب والأجور مع أخذ المعلومات التالية بعين الاعتبار:

- الموظفون الجدد

- إنهاء عمل موظفين
- التغييرات في المناصب
- التغييرات في معدلات الدفع
- التغييرات في اقتطاعات الموظفين
- وقت الموظف وبيانات حضوره

وعند مراجعة مسؤول/مدير الموارد البشرية وموافقته، يتم عرض ورقة معلومات مجموع الرواتب والأجور إلى وحدة/قسم المالية لاحتساب مجموع الرواتب والأجور ومحاسبته، بالإضافة إلى تسديدها. ولمزيد من المعلومات حول وظيفة إدارة مجموع الرواتب والأجور لوحدة/قسم المالية، يُرجى الرجوع إلى الفصل ٦: دليل المالية.



## مسار أعمال الموارد البشرية ٣, ٨ - إدارة الأداء

### وصف المسار

تُعتبر إدارة الأداء عملية تحديد توقّعات الأداء الواضحة وحاجات التطوير والحرص على تأمين التدريب المستمر للموظّفين، وتطويرهم، ومراقبتهم، وتقييمهم. وتُساعد هذه العملية الموظّفين على المحافظة على الأداء أو تحسينه وفي تطوير المعرفة، والمهارات، والسلوكيات. يكون بذلك الموظّون مسؤولين عن عملهم وعن سلوكياتهم وتُعتبر هذه العملية أساسية لنجاح أي منظمة. كما هي الحال في المجالات كافة لسياسات الموظّفين، يجب العودة إلى قانون العمل المحلي قبل تصميم نظام إدارة أداء وتنفيذه لضمان الامتثال للقانون. ويتعاون الموظّون ومعاونوهم في تطبيق نظام إدارة أداء بما أنّهم يسعون كلّهم إلى تحقيق أهدافهم نفسها. في ما يلي بعض المنافع لنظام إدارة أداء فاعل:

- مساعدة الموظّفين على النجاح من أجل خدمة مصالح المنظمة الفضلى
- تأمين المشورة ليفهم الموظّون ما يتوقّعون تحقيقه والسلوكيات المتعلّقة بالعمل التي ستؤدّي إلى تحقيق أهدافهم
- تأمين المرونة الكافية لتغذية مواطن القوة والابداع الفردي
- تأمين المراقبة الكافية ليفهم الناس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه
- ضمان مساءلة الموظّفين والمشرفين عليهم
- تطوير مهارات الموظّفين وسيراتهم المهنية
- الحرص على تمكين الموظّفين، وتحفيزهم، والتزامهم بأداء قدراتهم
- تعزيز الرضا الوظيفي والأخلاقيات في صفوف الموظّفين
- الحد من تقلّب الموظّين وضمان بقائهم في المنظمة
- إدارة النجاح في المنظمة
- الترويج لصورة المنظمة الايجابية وسمعتها

يجب أن تكون إدارة الأداء مكوّنًا من التوصيف الوظيفي لكل وظيفة إشرافية. ويحتاج كل موظّف إلى المهارات الضرورية من أجل مساعدة الموظّفين على تحقيق معايير الأداء والنمو مهنيًا. وبشكل خاص، يشمل دور المشرف المباشر في إدارة الأداء ما يلي:

- مساعدة الموظّفين على تحديد أهدافهم الفردية التي تُساهم في تحقيق خطط أقسامهم/وحداتهم
- الحرص على أن يكون لكل موظّف فهم واضح لما هو متوقّع منه
- أن يكون مدربيًا ومستشارًا وأن يُساعد الموظّفين بشكل مستمر لتحقيق الأهداف

## الموضوعة

- العمل مع الموظّفين لمراجعة خطط التطوير والأداء كما تدعو الحاجة عندما تتبدّل أولويّات المنظّمة
- أن يكون مسؤولاً عن تأمين الموارد اللازمة وفرص التنمية وفق حاجات المنظّمة وأولويّاتها ووفق خطط تطوّر الموظّفين
- تحفيز الموظّفين للنجاح من خلال مكافأتهم على إنجازاتهم

يكون الموظّون مسؤولين بشكل خاص عن كيفة أدائهم وظيفتهم. يشمل دور كل موظّف في إدارة الأداء ما يلي:

- النظر بشكل استباقي في الربط ما بين دوره وأهداف القسم/الوحدة وخطط عملها
- أن يكون مطلعاً على السلوكيات التي تعكس مهمة المنظّمة وقيمها
- النظر في متطلبات المعرفة والمهارات لأهداف دوره وأدائه
- التفكير في إنجازاته في خلال مرحلة الأداء الماضية وتحديد مواطن القوة التي يُمكن تعزيزها
- التفكير في أهداف مسيرته المهنية وكيفية ربطها بحاجات وظيفته الحالية وحاجات المنظّمة
- أن يكون مسؤولاً عن تحقيق الالتزامات
- أن يكون استباقياً في السعي وراء التغذية الراجعة والمساعدة من المشرف عليه كما تقتضي الحاجة

حرصاً على الفاعلية، يجب أن يشمل نظام إدارة أداء المكونات الخمسة التالية:

١. خطة التطوير والأداء
٢. التدريب والتغذية الراجعة
٣. مراجعة الأداء وتقييمه
٤. المكافآت والاعتراف
٥. تطوير الموظّفين وتعلّمهم

## الموارد البشرية ٨,٣ - إدارة الأعمال

فريق قسم الموارد البشرية





CRS partners working on a microfinance project in Cambodia.

## الخطوة ٨,٣,١: تخطيط الأداء والتطوير

إسم الخطوة	تخطيط الأداء والتطوير
رقم الخطوة	٨,٣,١
المدخلات	الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفق بيانات القيم والمهمة والرؤية أهداف القسم/الوحدة (كما هي قائمة) وخطط العمل السنوية التوصيف الوظيفي نتائج أداء الموظف من مرحلة الأداء السابقة استمارة الأداء، والتطوير، والتقييم
المخرجات	خطة تطوير الموظف وأدائه
الدور التنظيمي	الموظف المشرف المباشر عليه
نقاط الدمج	التعاون بين مختلف الوحدات/الأقسام حول تحديد الأهداف التي تساهم في تحقيق النتائج/الأهداف المشتركة
ملخص	يساعد تخطيط التطوير والأداء الموظف في فهم ما يجب تطبيقه في خلال مرحلة الأداء وكيفية أداء المهام والمسؤوليات من أجل سد حاجات المنظمة واحترام قيمها. تساهم هذه العملية في تحقيق نجاح المنظمة عندما تكون خطط التطوير والأداء الفردية تتماشى مع مهمة المنظمة، وقيمها، وخطط عملها السنوية فحسب.

يُعتبر تخطيط التطوير والأداء جهدًا تعاونيًا بين الموظفين والمشرفين، بما أنهم مسؤولون عن النتائج النهائية. تُدرج خطة التطوير والأداء لائحة بأهداف التطوير والأداء لكل مرحلة أداء وتوضّح التوقعات وتضع المعايير

- من أجل تحقيق النتائج
- من أجل اكتساب المعرفة والمهارات أو تحسينها
- من أجل اعتماد أفضل سلوك يلائم مسؤولية الوظيفة المحددة وبيئة العمل

### أهداف الأداء

تُحدّد أهداف الأداء النتائج المحددة التي يحتاج الموظف إلى تحقيقها في خلال كل دورة أداء. ويُعتبر أساس أهداف الأداء الفردي الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى جانب المهمة، والرؤية، والقيم، ممّا يحفّز خطط العمل السنوي وأهداف الوحدة/القسم (كما هو قائم). يجب أن تساهم أهداف أداء كل موظف في هذه الخطط.

تختلف أهداف الأداء عن مهام الموظف ومسؤولياته المحددة في توصيفه الوظيفي (يرجى الإحالة إلى العملية ٨,١) الذي يُعطي لمحة عن وظيفة الموظف، بينما تركز أهداف الأداء على الأولويات لكل دورة أداء. وبالتالي، تركز على النتائج النهائية لدورة الأداء الخاص، ولا على الأنشطة اليومية المفصلة.

## أهداف التطوير

تُحدّد أهداف التطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يحتاج إليها الموظف من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة المحددة وتحقيق أهداف أدائه السنوي. كما يُمكن أن تركز على اكتساب المعرفة، والمهارات، والسلوكيات التي يحتاج الموظف إليها في أهداف مسيرته المهنية المستقبلية. وبالتالي، يتمّ تحديدها أحياناً على أنها أهداف تعليمية. تُعطي الخطوة ٨,٣,٥ المزيد من المعلومات حول كيفية إدارة عملية التعلّم والتطوّر للموظفين.

تمتدّ فترة الأداء المعيارية عادةً على سنة، فتتزامن مع فترة الإبلاغ السنوية مع المنظمة. يُمكن وضع خطط التطوير والأداء لمرحلة دون مرحلة الأداء المعيارية للموظفين الذين انضموا إلى المنظمة أو حصلوا على مهمة وظيفية جديدة في خلال فترة الأداء.

يوقع الموظف ومشرفه المباشر على خطة التطوير والأداء لفترة الأداء المحددة التي يتمّ الاحتفاظ بها في ملف الموظف وتتمّ مراجعتها في خلال اجتماعات/دورات التدريب الرسمية أو بالوتيرة المطلوبة. على سبيل المثال، قد يؤدي التغيير في أولويات المنظمة أو تحويل في نطاق مسؤوليات الموظف إلى تغييرات في خطط التطوير والأداء للموظفين. كما تخدم هذه الخطة كأساس لكل مراجعة أداء أو تقييمه في نهاية فترة الأداء.

تُظهر الممارسات الفضلى أنّه من غير الفاعل التوقع من الموظفين أن يحدّدوا أكثر من أربعة أو خمسة أهداف أداء وأكثر من مجالين أو ثلاثة مجالات تطوير يتمّ التركيز عليها في خلال دورة أداء. عادةً، يتطلّب تحقيق أهداف التطوير فترة زمنية طويلة، لذا يجب وضع المهل الزمنية القصوى بتأنّ. كما أن التطوير يحتاج إلى التعلّم والتعلّم إلى الوقت.

من أجل تطوير خطط تطوير وأداء، على الموظفين والمشرفين المباشرين عليهم مناقشة أهداف التطوير والأداء ووضعها، مع أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- مهمة المنظمة وقيمها
- أهداف الوحدة/القسم السنوية وخطط عملها
- مسؤوليات الوظيفة كما هي محدّدة في التوصيف الوظيفي
- المعرفة والمهارات المطلوبة للوظيفة
- السلوكيات التي تعكس قيم المنظمة ومبادئها
- نتائج أداء الموظف من دورة أداء سابقة (يرجى الإحالة إلى الخطوة ٨,٣,٣)
- أهداف مسيرة الموظف المهنية بالمقارنة مع حاجات المنظمة
- الموارد والفرص المتوفرة للتطوير والتعلّم في المنظمة

بما أن أهداف التطوير والأداء تركز على النتائج النهائية، يتمّ تحديدها على أفضل شكل حسب الكمية إلى أبعد حدّ ممكن، ممّا يُسهّل قياس النتائج في نهاية دورة الأداء. على الموظفين والمشرفين النظر في كيفية تعبير الموظف عن الأهداف المعلنة وكيفية تقييم الموظف للإنجازات

مقابل هذه الأهداف. بمعنى آخر، على الأهداف أن تحدّد توقعات واضحة مع مؤشرات يتم استخدامها عند تقييم الأداء.

تكون أهداف التطوير والأداء الأكثر فاعليّة عندما تكون التوقعات «سمارت» SMART:

S	محدّد / Specific	مساعدة الموظّف على فهم ما هو متوقّع بالتحديد
M	قابل للقياس / Measurable	مساعدة الموظّف والمشرف على فهم متى يتمّ تحقيق التوقعات
A	قابل التحقيق / Achievable	يجب أن تكون التوقعات واقعيّة
R	موجّه نحو النتائج / Results-oriented	يجب أن تركزّ التوقعات على النتائج النهائيّة
T	مُلزم بالوقت / Time-bound	يجب تحديد المهل الزمنيّة عندما تكون سارية

في ما يلي مثل عن هدف أداء:

«مع نهاية شهر آذار/مارس، تمّ إجراء (عدد) دورة تدريبية لـ(عدد) المشاركين حول (موضوع/قطاع) ضمن الميزانية وقيّمها المشاركون على أنها ناجحة.»

يركّز هدف الأداء الوارد أعلاه على النتائج وينطوي على قياسات رقميّة: الوقت (المهل الزمنيّة القصوى، التاريخ)، والكلفة (قيود الميزانية، الحدود)، والكميّة (العدد). ويشمل ذلك مؤشر نوعيّة (رضا الزبون).<sup>٤</sup>

أدناه مثل عن هدف تطوير (تعلّمي):

«مع نهاية فترة الأداء، يأتي تعزيز القدرة على تحقيق التوازن بين المهمّات والوظائف المتعدّدة. اقرأ كتاباً لإدارة الوقت، ومتابعة درس على الانترنت حول وضع أولويّات واضحة، والعمل مع مرشد من أجل تطوير هذه المهارات. ومن شأن النسبة المئويّة من العمل المنجز في الوقت المحدّد أن ترتفع من XX إلى XX في خلال سنة الأداء.»

يركّز هدف التطوير أعلاه على النتائج (التوازن بين المهمّات المتعدّدة) وينطوي على مقاييس محدّدة: الأعمال (كتاب، صف، إرشاد)، القابلة للإنجاز والملزمة بالوقت (تحسين النسبة المئويّة في فترة الأداء التي يحددها الموظّف والمشرف).

<sup>٤</sup> غويتا د، غويتا م، وغورناني ه. ك. (٢٠٠٦). هل المعايير معيارية؟ دمج إدارة الأداء والأهداف. نفاً عن [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC347/fc347.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html).

Gupta, D, Gupta, M, & Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Retrieved from [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC347/fc347.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html)

## الخطوة ٨,٣,٢ - التدريب والتغذية الراجعة

إسم الخطوة	التدريب والتغذية الراجعة
رقم الخطوة	٨,٣,٢
المدخلات	التوصيف الوظيفي خطة تطوير الموظف وأدائه المدخلات من زملاء الموظف والجهات المعنية الأخرى
المخرجات	تواريخ موثقة لدورات تدريب رسمية حول خطة تطوير الموظف وأدائه خطة التطوير والأداء المراجعة، كما تدعو الحاجة
الدور التنظيمي	الموظف المشرف المباشر
نقاط الدمج	على المشرفين المباشرين المطالبة بمدخلات حول أداء الموظف من قبل من لديهم علاقات عمل منتظمة ومباشرة مع الموظف، سواء في وحدة/قسم الموظف أو خارجها. وحسب دور الموظف، قد يتم مطالبة جهات معنية خارجية، على غرار مشاركين، ومستفيدين، أو بائعين موردين بالمدخلات.
ملخص	تعتبر عملية تأمين التدريب والتغذية الراجعة مهمة بالنسبة إلى الإدارة لأنها تدعم التطوير الشخصي وتعزيز الأداء من خلال حوار حقيقي ومفتوح بين الموظف والمشرف المباشر عليه. وتعطي هذه العملية الفرص لمراقبة خطط تطوير الموظف وأدائه، والتأكيد على الأداء الجيد، وتحديد مشاكل الأداء المحتملة، والنظر في كيفية تطبيق التعلم على العمل.

التدريب نشاط يقوم به شخص لمساعدة شخص آخر على تطوير معرفته، ومهاراته، وسلوكياتها. تزود عملية تدريب الموظفين والمشرفين عليه بفرصة القيام بما يلي:

- النظر في الرضا العام عن الوظيفة، والأداء، والتطوير، والعلاقات ذات الصلة
- التأكيد على العلاقات والأداء الجيد
- التطرق إلى العلاقات والأداء غير الملائم
- النظر في كيفية تطبيق التعلم على العمل

التغذية الراجعة معلومات منظمة يُقدّمها شخص ما إلى شخص آخر حول وقع أعماله أو سلوكياته. إنها عمليات نقل ما تختبره، وتراقبه، وتفكر فيه، وتشعر به إزاء بعض أوجه أداء الموظف. وفي هذه العملية، يُلزم معطي التغذية الراجعة ومنتلقيها بعضهما البعض.

تشمل منافع عملية فاعلة للتدريب والتغذية الراجعة ما يلي:

- الأداء المعزز
- العلاقات وبيئة العمل المحسنة
- الرضا الوظيفي المتزايد
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين

حرصًا على الفاعلية، لا بدّ للتدريب والتغذية الراجعة أخذ عوامل تتوّع عديدة بعين الاعتبار، على غرار الثقافة، والدين، والاثنية، إلخ. على المشرفين المباشرين استخدام التدريب لمساعدة الموظّفين على القيام بعملهم بشكل جيد. ومن خلال التعرّف إلى مواطن القوّة لدى الموظّف بدل التركيز بشكل كامل على مجالات التحسين، سيُحافظ المشرفون المباشرون على التقدير الذاتي لدى الموظّفين.

كما تكون عمليّة التدريب والتغذية الراجعة جارية طوال فترة الأداء وهي تركز عادةً على كميّة أداء الموظّفين لأنشطتهم اليومية وكميّة تصرّفهم في تفاعلهم اليومي مع الآخرين، ممّا يضمن ألا يُفاجأ الموظّف بمراجعة الأداء وتقييمها في نهاية فترة الأداء.

بالإضافة إلى التدريب والتغذية الراجعة، على المنظّمات أيضًا عقد دورتين أو ثلاث دورات رسمية للتدريب في أوقات محدّدة في خلال فترة الأداء. ويتمّ استخدام هذه الدورات من أجل مراقبة التقدّم في خطط التطوير والأداء العامة ومناقشة التقدّم والتفكير في العلاقات بين الموظّفين والمراقب المباشر، بالإضافة إلى العلاقة بين الموظّف مع زملائه الآخرين والجهات المعنية. كما أنّها تُعطي الفرصة لمراجعة خطط التطوير والأداء، في حال برزت الحاجة، على أساس حاجات المنظّمة وأولوياتها والقدرات الفرديّة وتقدّمها.

كما أنّ المشرف المباشر يلجأ إلى عمليّة التدريب والتغذية الراجعة لإطلاق تطوير خطة تحسين الأداء في الحالات حيث لا يمتثل الموظّف بشكل متماسك لمعايير السلوك و/أو الأداء المتوقّعة. وللحصول على تفاصيل حول خطة تحسين الأداء، يُرجى الإحالة إلى الخطوة ٣، ٣، ٨.

للحصول على أفكار عمليّة حول إعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها بشكل فاعل، يُرجى الإحالة إلى الملحق د: إعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها.



## الخطوة ٨,٣,٣ - مراجعة الأداء وتقييمه

إسم الخطوة	مراجعة الأداء وتقييمه
رقم الخطوة	٨,٣,٣
المدخلات	خطة تطوير الموظف وأدائه (استمارة التقييم والتطوير والأداء) المدخلات من زملاء الموظف وجهات معنوية أخرى
المخرجات	نتائج الأداء تصنيفات الأداء خطة تحسين الأداء
الدور التنظيمي	الموظف المشرف المباشر المشرف من المستوى التالي
نقاط الدمج	التواصل ما بين المشرفين كافة في المنظمة حول معنى تصنيفات الأداء واستخدامها، ليتم تطبيقها بشكل متماسك وتصنيف الموظفين بشكل عادل ومتساوٍ
ملخص	تُحدّد عملية تقييم الأداء ومراجعتها نتائج الأداء الفردية، التي يجب استخدامها من أجل الاحتفال بالإنجازات، والاعتراف بالتطور المهني، وتحديد مواطن القوة وفرص التحسين. بشكل عام، يتم استخدامها من أجل تحفيز الموظفين لتعزيز الأداء الفردي، وبالتالي مساهمتهم بشكل ملحوظ في امتياز المنظمة.

يُعتبر تقييم الأداء ومراجعتها عملية رسمية وتتم مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه من خلالها في نهاية فترة الأداء. تُستخدم هذه العملية من أجل تحديد نتائج الأداء مقابل أهداف التطوير والأداء المحددة في بداية فترة الأداء. وعادةً ما يتخذ شكل مناقشة بين مشرف مباشر وموظف ما. وفي منظمات عديدة، يتم جمع مدخلات إضافية بطرق مختلفة من زملاء كل موظف (مثلاً المشرف عليهم، أو مدير المستوى التالي، أو الزملاء) وجهات معنوية أخرى (مثلاً الشركاء، أو المستفيدين، أو البائعين الموردين). يقضي الهدف بتحديد مواطن القوة وفرص التحسين والتطوير.

يكون تقييم الأداء ومراجعتها الأفضل عندما يكونان موجّهين إلى المستقبل، لا إلى الماضي، أي عندما يكونان يتمحوران حول التحسين، لا إلقاء اللوم. يجب الاعتراف بإنجازات الموظف ومساعدته على أداء أفضل في دورة الأداء الجديدة.

قد يختار بعض المنظمات تطبيق مراجعة الأداء وتقييمه على الموظفين الذين كانوا مع المنظمة من ثلاثة إلى ستة أشهر على الأقل فحسب. أحياناً، في خلال الأشهر الأولى من العمل، يكون الموظف في خلال فترة تجريبية أو لا يزال يكتسب المعرفة والمهارات المحددة للوظيفة. وإلى ذلك، يبقى الموظف يتعلم ثقافة المنظمة، ومهمتها، ورؤيتها، وقيمها. ولا شك في أهمية إجراء جلسات تدريب - أداء في خلال هذه المرحلة الأولى.

في حال بدل الموظف منصبه أو المشرف عليه في خلال فترة الأداء، يجب مراجعة أدائه

وتقييمه للمرحلة بكاملها من قبل المشرفين كافة الذين يجب أن يتوصلوا إلى الاتفاق حول نتائج الأداء النهائية.

### تصنيفات الأداء

من أجل تقييم عادل وموضوعي لكل موظف، يوصى بشدة أن تستخدم المنظمات تصنيفات الأداء، وهي إجراءات محدّدة بشكل واضح لمعايير الأداء من أجل أداء ناجح. يجب نقل تصنيفات الأداء إلى الموظّفين كافةً وأن يستخدمها المشرفون كافةً بشكل متماسك في تقييم الأداء ومراجعتها. تُحدّد المنظمات عادةً من ثلاثة إلى خمسة تصنيفات أداء. (راجع الملحق و: تصنيفات الأداء النموذجية كمثل).

كلّما يكون لموظف والمشرّف المباشر عليه مواقف مختلفة في ما يتعلّق بنتائج أداء الموظّف، كلّما زادت ضرورة استشارة المشرف الأعلى من أجل تأمين مدخلات إضافية واتخاذ القرار النهائي حول تصنيف أداء الموظّف.

يجب توثيق تصنيفات الأداء ونتائجه والبقاء على سرّيتها في ملفّات الموظّفين. (يرجى الإحالة إلى العملية ٨,١).

### استخدام نتائج الأداء

يتمّ استخدام نتائج الأداء للقيام بما يلي:  
تحديد نتائج المكافآت، أي جوائز الموظّفين وزيادات الراتب على أساس الأداء، على غرار الزيادات على أساس الجدارة أو العلاوات للوظيفة الحالية (راجع العملية ٨,٢).  
ترقية موظّف إلى منصب آخر.

• تحديد حاجات تعلّم الموظّفين وتطوّرهم (راجع الخطوة ٨,٣,٥: تعلّم الموظّفين وتطوّرهم لمزيد من التفاصيل).

• تحديد الموظّفين ذوي الأداء السيء الذين قد يحتاجون إلى التدريب، والإرشاد، و/أو التعلّم من أجل تحسين الأداء و/أو المعايير السلوكية غير المحترمة.

• اتخاذ قرارات من أجل إنهاء عمل الموظّفين الذين لا يحترمون معايير السلوكيات و/أو الأداء بشكل متماسك بعد استفادتهم من فرص التعلّم و/أو الإرشاد و/أو التدريب (الإحالة إلى الملحق هـ: قائمة مراجعة إنهاء الوظيفة ذات الأداء غير المرضي، التي يُمكن للمشرفين المباشرين استخدامها حرصاً على اتخاذ الإجراءات الملائمة قبل اتخاذ قرار الإنهاء النهائي).

### خطة تحسين الأداء

عندما تُظهر نتائج الأداء أن موظّفًا قد يحتاج إلى نوع من التدريب و/أو الإرشاد و/أو التعليم من أجل تحسين معايير الأداء والسلوكيات غير المحترمة، قد يُطلق المشرف المباشر تطوير خطة تحسين أداء، يتمّ تطويرها بناءً على نقاش بناءً بين المشرف المباشر والموظف حول الاختلالات في الأداء. فهي توثق مجالات محدّدة للتحسين وتصف الأنشطة التي سيتمّ اتخاذها من أجل تحسين المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الضرورية أو اكتسابها. يُمكن وضع هذه الخطة في أي وقت كان في خلال فترة الأداء على أساس التدريب والمراقبة المستمرة، ليس

نتيجة مراجعة الأداء وتقييمه على أساس سنوي فحسب. يجب أن تُغطّي الخطة فترة زمنية تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر كحد أقصى، الذي يُساعد المشرف في خلالها الموظف من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

في حال واصل الموظف عدم الامتثال لمعايير الأداء أو عجز عن ذلك، قد يتخذ المشرف الخطوات اللازمة لإطلاق عملية إنهاء العمل. ويجب عدم اعتبار هذه الخطوة إلا بعد النظر في خيارات تحسين الأداء كافةً. يجب استشارة القوانين المحلية حرصًا على أن تمتثل الخطوات المتخذة للمتطلبات القانونية.



Working through local partner Caritas Bangladesh, CRS has provided support for people who lost everything to Cyclone Sidr, which struck the country in 2007.

## الخطوة ٤, ٣, ٨ - المكافآت والاعتراف

إسم الخطوة	المكافآت والاعتراف
رقم الخطوة	٨, ٣, ٤
المدخلات	مراقبة أداء الموظف نتائج الأداء
المخرجات	غير متوقّرة
الدور التنظيمي	الموظفون المشرفون المباشرون مدراء الوحدة/القسم رئيس المنظمة
نقاط الدمج	التواصل ما بين الموظفين في المنظمة أساسي من أجل فهم واضح لكيفية تقديم المكافآت والاعتراف بالأداء الفردي والجماعي
ملخص	يتم استخدام برنامج مكافآت واعتراف من أجل مكافأة الموظفين والاعتراف بانجازاتهم وجهودهم الاستثنائية خدمة لخدماتهم والمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمتها. فهو يُحدّد بيئة حيث يشعر الموظف بأنه ذو قيمة. كما يحفز، لا من يحصل على مكافآت فحسب، إنّما يحفز الآخرين أيضًا من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى. يؤدي ذلك أيضًا إلى انتماء أقوى من جانب الموظف إلى المنظمة.

يتمّ تصميم برنامج مكافآت من أجل الاعتراف بنتائج أدائهم كأفراد وضمن مجموعات، وهو يهدف إلى مكافأة الموظفين والاعتراف بانجازاتهم وجهودهم الاستثنائية خدمة لخدماتهم وللتنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمتها. يؤمّن هذا البرنامج بيئة يشعر الموظف فيها بقيمته. فهذا يحمّس، لا الموظفين الحاصلين على مكافآت فحسب، بل الآخرون أيضًا من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى. إلى ذلك، يحفز امتياز المنظمة ويحسن نسبة الاحتفاظ بالموظفين ويعزز ولاء الموظف إلى المنظمة.

حرصًا على فاعليته، يجب دعم برنامج المكافآت والاعتراف على مستويات المنظمة كافة. كما يجب توزيع المكافآت والاعتراف بشكل عادل وبتماسك وإعطاء المكافآت مقابل مختلف أنواع الانجازات وعدم استخدامها كبدائل عن خط رواتب تنافسية، ومستلزمات، وخدمات دعم، أو أنشطة تعليمية وتطويرية.

أيضًا، لا بدّ من توثيق عملية مكافأة الموظفين والاعتراف بانجازاتهم ونقلها إلى الموظفين كافة، مما يضمن الشفافية والمعاملة العادلة والتمسك للموظفين كافة. ستحدّد هذه العملية معايير الأداء التي هي موضع مكافأة وأنواع الجوائز وآليات الاعتراف المستخدمة في المنظمة وكيفية تحديد المكافآت والاعتراف ونقلها (مثلًا من قد يُعيّن من، من يوافق، من المسؤول عن التواصل وكيف). يجب ألا يستثنى نوع واحد من الجوائز موظفًا من استلام أنواع أخرى من المكافآت أيضًا.

## أنواع المكافآت والاعتراف

• التغذية الراجعة الايجابية المستمرة: تأمين تغذية راجعة إيجابية، وتوصيفية، ومحددة من أجل الإشادة بالموظفين لعملهم الجيد وأداة إدارة الأداء بشكل مثبت وفعال.

• الدفع مقابل الأداء: يُرجى الاحالة إلى **العملية ٢,٨**.

• مدة الاعتراف بالخدمة: مدة إنجازات الخدمة الأساسية (مثلاً خمسة أعوام خدمة، عشرة أعوام خدمة، إلخ.) اعترافاً بمساهمات الموظفين وتقانيهم.

• الترقية/التقدم المهني: الترقية طريقة أخرى للاعتراف بالعمل الاستثنائي للموظفين الذين أثبتوا أنه باستطاعتهم تحمل مسؤوليات كبيرة. (يُرجى الإحالة إلى **العملية ١,٨**).

• الجوائز الفورية: العامل الأهم الذي يُميز هذا النوع من الجوائز هو أنها تُعطى بُعيد الانجاز من أجل الاعتراف في الوقت المناسب بانجاز استثنائي واحد يتخطى المهام العادية.

في إطار تحديد الأنواع، على المنظمات النظر في الجوائز النقدية وغير النقدية. فصحیح أن الجوائز النقدية مهمة، لكن الموظف يُعطي قيمة أيضاً إلى الاعتراف غير النقدي أيضاً. عندما يتم إعطاء جوائز نقدية، يجب أن تكون محددة بشكل واضح ضمن الحدود النقدية.

## التصميم

عند تصميم برنامج مكافآت واعتراف، قد تنتظر المنظمات في العوامل التالية:

• السياق الثقافي: ما هي الطريقة المقبولة ثقافياً للاعتراف بالانجازات؟

• المعايير المحلية للقيمة: ما هي قيمة السعر النقدي الدنيا التي تعتبر مهمة بالنسبة إلى سياق معين؟

• الأعراف والدين: يُمكنها أن تُملي أنواع المكافآت، ومن يُعطي المكافآت، وكيف يتم إعطاؤها ومن يُعطيها (مثلاً حفل جوائز، ونشرة للمنظمة، ومذكرة للموظفين كافة، وإعلان على لوح الاعلانات في المكتب).

• مهمة المنظمة، وأهدافها، وثقافتها: ما هي معايير الامتياز في المنظمة للحصول على جوائز؟

• العمل الجماعي: عندما يكون العمل الجماعي عنصراً مهماً من أجل أداء ناجح للموظف، النظر في مجموعة من المكافآت الفردية والجماعية.

• التوقيت: قد يتم توزيع بعض أنواع المكافآت في فترات زمنية محددة؛ وقد لا تُربط أنواع أخرى بأي وقت محدد في خلال دورة الأداء وتُمنح عندما تدعو الحاجة.

من المفيد تحفيز الموظف على إعطاء مدخلاته في تصميم برنامج مكافآت واعتراف عبر مسوحات، أو مجموعات ارتكاز، أو اجتماعات جماعية، مما يضمن برنامجاً مفيداً بالنسبة إليهم ويحقق أهدافه.

## الخطوة ٨,٣,٥ - تعلّم الموظفين وتطوّرهم

إسم الخطوة	تعلّم الموظفين وتطوّرهم
رقم الخطوة	٨,٣,٥
المدخلات	نتائج الأداء تصنيفات الأداء نتائج التدقيق تقييم حاجات التعلّم تحليل فجوات الأداء ميزانية تعلّم الموظفين وتطوّرهم* * لا ضرورة لميزانية خاصة لأنواع التعلّم الموظفين وتطوّرهم كافة، ومن شأن هذه الخطوة تأمين التوصيات بشأن أنشطة تعلّم الموظفين وتطوّرهم التي لا تقتضي أموالاً مخصّصة لها.
المخرجات	خطة تعلّم الموظفين وتطوّرهم
الدور التنظيمي	الموظفون المشرفون المباشرون رؤساء الوحدات/الأقسام مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	التعاون ما بين المشرفين المباشرين من وحدات/أقسام مختلفة لتأمين موارد تعلّم الموظفين وتطوّرهم البشرية والمادية، عند معالجة حاجة تعلّم وتطوير داخلياً في المنظمة.
ملخص	تعلّم الموظفين وتطوّرهم مكوّن من نظام إدارة الأداء المعني بأنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقّعات الأداء والتقدّم مهنيًا. كما تدعم المنظمة، مع الوقت، إعداد شخص ما من أجل تيوؤ منصب جديد في المستقبل: كما من المهمّ تقييم تعلّم الموظفين وتطوّرهم ومراقبتهم لمعرفة إذا ما تمّ تطبيق التعلّم المكتسب على الوظيفة وتحديد الحاجات التي تمّ سدّها وأهداف (التعلّم) التطوّر التي تمّ تحقيقها. عند إدارتهما بشكل فاعل، يساهم تعلّم الموظفين وتطوّرهم في بناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، وتوسيعها.

يشمل تعلّم الموظفين وتطوّرهم أنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقّعات الأداء والنمو مهنيًا. كما من المرجح أن تدعم المنظمات أنشطة تعلّم الموظفين وتطوّرهم عندما تتماشى الحاجات والأهداف الفردية مع حاجات المنظمة وأهدافها. وبما أن تعلّم الموظفين وتطوّرهم مكوّن يُعنى بحاجة تحسين الأداء، فهو يهدف إلى سدّ فجوات الأداء التي يُمكن تصنيفها سواءً كانت حاليّة أو محتملة. وتدعو الفجوات الحالية إلى معالجة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في موظّف ما لأهداف تحسين التطوّر والأداء للمساهمة بفاعليّة أكبر في تحقيق أداء عالٍ للمنظمة. وتعالج الفجوات المحتملة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في موظّف ما ليتبوأ هذا الموظّف وظيفة جديدة (مثلاً في حالات الترقية و/أو الخلف).

لتعلّم الموظفين وتطوّرهم وقع ملحوظ على نجاح المنظمة، ويُعتبر المشرفون والموظفون مسؤولين عن فاعليّتهم على قدم من المساواة. وعلى المشرفين أن يزودوا الموظفين بالفرص والموارد من أجل التعلّم، والنمو، ومراقبة النتائج؛ والحرص أن تكون الأنظمة قائمة من أجل

التقاط المعرفة، ومشاطرتها، ونشرها. وعلى الموظفين، بما في ذلك المشرفين، أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية عن نموهم المعني وانهاز فرص التعلم والتطور الأفضل لسد حاجات المنظمة وتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة بشكل فاعل وتحمل المسؤولية مساهمة في الذاكرة المؤسسية.

حرصاً على فعالية تعلم الموظفين وتطورهم وفاعليتهما، على المنظمات تأمين ما يلي:

- تعلم الموظفين وتطورهم في تناول الموظفين كافة، بغض النظر عن المنصب، والهرمية، والعمر، إلخ.
- في إطار تأمين فرص تعلم الموظفين وتطورهم، تُعتبر المساءلة عن مردود الاستثمار والأداء المحسن من مسؤولية كل فرد.
- الأنظمة موضوعة لضمان بقاء الموظفين في المنظمة لفترة زمنية من الوقت (تحددها المنظمة)، في حال استفادتهم من رعاية المنظمة أو تمويلها لحضور فرص تعلم وتطوير.
- يحتاج تعلم الموظفين وتطورهم إلى الوقت ويجب عدم إقحامه في جدول عمل منشغل. لا بد من احترام الوقت المطلوب وعلى الموظفين تأمين هذا الوقت في جدول عملهم العادي مع موافقة المشرف المباشر عليهم.
- لا بد من اتباع عملية منهجية إذا ما أرادت منظمة ما تطبيق نظام تعلم الموظفين وتطور يكون فاعلاً. وتكون مكونات هذه العملية المهمة على الشكل التالي:
- تحديد حاجات تعلم الموظفين وتطورهم
- تحديد الأسباب الأساسية لفجوة الأداء
- التوفيق ما بين الحاجات مع حل تعلم الموظفين وتطورهم الملائم
- مراقبة تعلم الموظفين وتطورهم وتقييمهما
- وضع نظام من أجل بناء ذاكرة مؤسسية والمحافظة عليها ومشاطرتها

من خلال هذه العملية، تنتج المنظمات على وضع خطة تعلم الموظفين وتطورهم في بداية كل سنة إبلاغ، ما من شأنه جمع المعلومات التي يحتاج إليها مدير/مسؤول الموارد البشرية وتحديثها. وهي ستضم معلومات، على غرار نوع أنشطة تعلم الموظفين وتطورهم التي سيتم اتخاذها، ومن، ومتى، وكيف يتم اتخاذها؛ كما التمويل المطلوب، في حال توفر التمويل؛ والأشخاص المسؤولون عن دعم/تأمين الأنشطة.

### تحديد حاجات تعلم الموظفين وتطورهم

يتم استخدام الطرق التالية لمساعدة المشرفين والموظفين على تحديد الفجوات بين المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الحالية والمطلوبة (مثلاً حاجات تعلم الموظفين وتطورهم):

• مراجعات الأداء وتقييمها (الإحالة إلى الخطوة ٣,٣,٨)

• نتائج التدقيق

• تقييمات حاجات التعلم

## تحديد الأسباب الأساسية لفجوة الأداء

متى تمّ تحديد فجوة أداء، لا يُنصح بالانتقال فوراً إلى تحديد أنشطة تعلّم الموظّفين وتطوّرهم التي يجب اتخاذها. من الضروري أولاً تحليل الأسباب الأساسية أو المسائل الكامنة للفجوة، بما أن فجوات الأداء ليست كلّها نتيجةً لغياب المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الملائمة. لا ضرورة لأنشطة تعلّم الموظّفين وتطوّرهم لمعالجة كل فجوة. أدناه أمثلة عن هذه الفجوات:

- عدم التوافق بين مهارات الفرد والوظيفة (هل يُمكن للموظّف أن ينتقل من منصب إلى آخر حيث معرفته، ومهاراته، وسلوكياته أكثر ملاءمة؟)
- غياب الوضوح في مسار العمل (هل يُمكن توضيح مسار العمل أو تبسيطه؟  
أمن حاجة لتطوير أداة لمساعدة هذه العملية؟)
- عدم تزويد الموظّفين بالموارد الضرورية من أجل أداء العمل بشكل جيّد (أليس للموظّف نفاذ إلى البرمجيات أو المعدات الملائمة؟ أمن موارد أخرى قد تُساعد الموظّف؟)
- غياب التوزيع الواضح للأدوار والمسؤوليات (هل الموظّفون يشكون من غصّ النظر عن بعض الأدوار؟)

يُشار إلى الخطوة عادةً على أنّها تحليل فجوة أداة، يستخدمها المشرفون لتحديد إذا ما كان تعلّم الموظّفين وتطوّرهم الحل لفجوة/فجوات الأداء المحددة أو الأنشطة الأخرى التي يجب اتخاذها لمعالجة القضية.

## مقابلة الحاجات مع حلّ تعلّم وتطوّر ملائم

إذا كان تحليل فجوة أداء يؤدي إلى خاتمة تقضي بأن الفجوة نتيجة غياب المعرفة، والمهارات، و/أو السلوكيات الملائمة، يجب إيلاء أهمية كبيرة إلى اختيار حلّ التعلّم والتطوّر الملائم. يُمكن لمشرف مباشر وموظّف مناقشة خيارات عديدة والانتقاء من خيارات عديدة، بما في ذلك:

- الدراسة الذاتية
- الإرشاد والتدريب في مكان العمل
- تظليل العمل: مراقبة الأنشطة اليومية لموظّف آخر
- تقلّب الوظائف: أداء وظيفة على المستوى نفسه
- التصرّف كعضو لجنة
- حضور اجتماعات ومؤتمرات
- جولات دراسية (زيارات تبادل)
- جلسات تدريبية

ليس التدريب الرسمي الجواب على كل شيء ولا تقتضي أنشطة التعلّم والتطوّر كلّها الموارد، بالإضافة إلى ما تمّ تحديده أصلاً ضمن الميزانية للرواتب ووحدة منتظمة أو أنشطة المشروع. يجب ألا يشكّل غياب الميزانية قيداً لسدّ حاجات التعلّم الأساسية؛ بل يتحدّى الإدارة والموظّفين ليكون أكثر ابتكاراً في جعل التعلّم عملية مستمرة مع استخدام الموارد المتوفرة والخيارات المتعددة المحددة أعلاه. وفي الحالات جميعها، يُعتبر تعلّم الموظّفين وتطوّرهم استثماراً ويجب



أخذه بعين الاعتبار ووقعه على الأمدئين القصير والطويل.

عندما يقتضي تعلّم الموظّفين وتطوّرهم التمويل، كما هي الحال عند حضور مؤتمر، أو المشاركة في جولة دراسية، أو المشاركة في حصة تدريبية، لا بدّ من عملية شفافة من أجل تخصيص هذه الأموال. تُحدّد هذه العملية المعايير لنوع فرص التعليم التي ستتمّ رعايتها وسقوف الإنفاق. قد تطلب هذه العملية من الموظّفين التقدّم بطلب رسمي للنفاد إلى أموال تعلّم الموظّفين وتطوّرهم وتبرير حاجاتهم. كما قد توضح الاعتبارات للاختيار وتحدّد المستلزمات للموظّف الذي يحظى بالرعاية من أجل البقاء في المنظمة لمدة محدّدة من الزمن على الأقل. وتحدّد العملية كيفية طلب الأموال، والموافقة عليها، ومحاسبتها. كما قد يُحدّد شرطاً لاستعادة الأموال في حال غادر الموظّف الذي حصل على الرعاية قبل انتهاء الفترة الزمنية المطلوبة.

### مراقبة تعلّم الموظّفين وتطوّرهم وتقييمهما

تُعطي هذه العملية أدلّة إلى المشرف المباشر تُشير إلى تلبية الحاجات المطلوبة وتحقيق أهداف التعلّم والتطوّر. كما تُساعد المنظمة على تقييم العائد على الاستثمار. وقد استثمرت المنظمة الموارد (البشرية، والمادية، والمالية) من أجل تعزيز معرفة الموظّف، ومهاراته، وسلوكياته. ومن أجل إفادة المنظمة، يحتاج الموظّفون إلى استثمار معرفتهم ومهاراتهم الجديدة و/أو المحسّنة في عملهم.

بما أن التطوّر يحتاج إلى الوقت لإعطاء ثماره، لا يكفي تقييم المعرفة والمهارات المكتسبة في نهاية النشاط التعلّمي. كما على المنظمات تقييم إذا ما كان الشخص طبّق التعلّم في عمله. من شأن عملية مراجعة الأداء وتقييمه وعملية التدريب والتغذية الراجعة المحدّثتين في **الخطوة ٨,٣,٢** وفي **الخطوة ٨,٣,٣** مساعدة المنظمة في ذلك، ممّا من شأنه المساهمة في تحديد التغييرات الحاصلة نتيجة التعلّم: هل أداء الموظّف على مستوى المعايير المتوقّعة؟ هل يتصرّف وفق قيم المنظمة؟ هل يؤثر أداء الموظّف على تحقيق خطط المنظمة الاستراتيجية وخطتها السنوية؟

حرصاً على تطبيق فاعل للتعلّم، يجب أن تكون البيانات التالية صحيحة:

- يُعطى الموظّفون الفرصة والوقت لاختبار مهاراتهم وتعلّمهم في إطار عملهم.
- لا يُعاقب الإبداع والابتكار.
- يتمّ تأمين الموارد، على غرار المعدّات والنفاد إلى الانترنت.
- يحرص المدراء على أن يفهم الفريق بكامله الحاجة إلى المعرفة المشتركة ومنافعها.

### وضع نظام لبناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، ومشارطتها

أخيراً وليس آخراً، على المنظمات وضع أنظمة من أجل بناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، ومشارطتها. والذاكرة المؤسسية مجموعة جماعية للمنظمة من المعلومات والخبرات. وتُعتبر المعرفة من الأصول التي يجب النقاها، والمحافظة عليها، واستخدامها من قبل المنظمة، ممّا يضمن ألا يضيع الاستثمار في تعلّم الموظّف الفردي وتطوّره عندما يُغادر الناس المنظمة ويُساعد المنظمة على العمل بشكل ناجح في المستقبل.

تشمل الأنظمة والآليات التي تُساهم في بناء الذاكرة المؤسسية، والمحافظة عليها، ومشاطرتها ما يلي:

- ملفات (ورقية و/أو إلكترونية) مع المواد والوثائق المتلقاة في أحداث التعلم المختلفة المتوفرة للموظفين كافة
- مجتمعات الممارسة
- تقديم المعلومات إلى الزملاء أو تقديم عرض حول الهدف ونقاط التعلم الأساسية المتعلقة بالآخرين بعد حضور موظف ما حدثاً تعليمياً
- توثيق نقاط التعلم الأساسية في تقرير
- كتابة دراسة حالة
- إعداد تقرير عن رحلة تُشير إلى النقاط التعليمية الأقرب إلى عمل الموظف أو إلى الأفكار التي يرغب في تطبيقها

## مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٤ - العلاقات مع الموظفين

### وصف العملية

تعتبر العلاقات مع الموظفين مجالاً للموارد البشرية يركز على تحسين العلاقات بين رب العمل والموظف وتزويدهما بفرصة التواصل بشكل منفتح. تكون المنظمات مسؤولة عن ضمان أن يكون مكان العمل بيئة عادلة وإيجابية. وبالتالي، على المنظمات أن تضع الآليات للموظفين ليعبروا عن حاجاتهم وتأمين حماية حقوقهم. وحرصاً على وضع ممارسات العلاقات مع الموظفين، يُمكن للمنظمة أن تكون أكثر استباقية وتعالج بسرعة أكبر المشاكل الصعبة في بيئة العمل، على غرار الشكاوى، وأخلاقيات الموظفين، والعلاقات السيئة بين الموظفين.

لا يُمكن للسياسة بمفردها أن تولد بيئة عمل عادلة أو إيجابية؛ لذلك، يضمن التواصل حول السياسة وتطبيقها معياراً عالياً من السلوكيات. وبعد إعطاء مدونة السلوك إلى الموظفين، يجب الحصول على نسخة موقعة من كل موظف عند التوظيف والاحتفاظ بهذه النسخة الموقعة في مله. ويجب التحقيق في تقارير خروقات مدونة السلوك كافة في الوقت المناسب. يشمل بعض المنافع لوضع ممارسات العلاقات مع الموظفين ما يلي:

- يُعامل الموظفون كافة بعدل ومساواة
- يتم الاحتفاظ بالموظفين بشكل أسهل في حال كانت بيئة العمل إيجابية
- خطر أقل بملاحقة المنظمة قانوناً
- خطر أقل بإلحاق الضرر بسمعة المنظمة
- تحمّل المسؤوليات الأخلاقية تجاه الموظفين
- الخطوط المفتوحة للتواصل لمعالجة المشاكل قبل الوصول إلى مستوى خطر

تشمل أنظمة الموارد البشرية القوية إجراءات علاقات الموظفين الاستباقية. يُشجع هذا الفصل المنظمة على القيام بما يلي:

- وضع مسودة سلوك من أجل خلق بيئة عمل إيجابية
- مراقبة رضا الموظفين والتزامهم والتحرك كما هو ملائم
- معالجة النزاعات بين الموظفين في الوقت المناسب وبطريقة حيادية
- تأمين الآليات من أجل تمثيل حقوق الموظف وحمايته
- ضمان السرية
- متابعة سياسات الموارد البشرية بشكل متماسك

## الموارد البشرية ٨,٤ - علاقات الموظفين

فريق قسم الموارد البشرية

وضع مدونة  
أخلاق  
٨,٤,١

رصد رضى  
الموظفين  
٨,٤,٢

معالجة النزعات  
بين الموظفين  
٨,٤,٣

ضمان آليات حماية  
حقوق الموظفين  
وتمثيلهم  
٨,٤,٤

ضمان السرية  
٨,٤,٥

## الخطوة ٨,٤,١ - وضع مسودة سلوك

إسم الخطوة	وضع مسودة سلوك
رقم الخطوة	٨,٤,١
المدخلات	القوانين المحليّة مهمة المنظمة وقيمتها
المخرجات	مدونة سلوك منقولة بشكل جيد
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية رئيس المنظمة
نقاط الدمج	وحدة/قسم الماليّة توريد المشتريات الامتنال الحوكمة - مجلس الإدارة
ملخص	من أجل النقل الواضح للسلوكيات المتوقعة للموظفين كافة، على المنظمات وضع سياسة تحمي حقوق الموظفين، والمستفيدين، والجهات المعنية الأخرى. وتُعرف هذه السياسة بمدونة سلوك، سيشمل قسمًا حول تضارب المصالح وتولد معيارًا يتماشى مع قيم منظمة ما ويتماشى دائمًا مع القوانين المحليّة.

تشمل الأسباب لوضع مدونة سلوك ما يلي:

- توضيح السلوك المتوقع من الموظفين كافةً
- تأمين أساس لمساءلة الموظفين عن سلوكياتهم
- حماية المنظمة في حال سوء سلوك الموظف الفردي
- قد يأتي على طلب من مجلس إدارة منظمة أو قوانين محلية
- تحقيق موجبات المنظمة لحماية حقوق الموظفين، وإدارة موارد المنظمة بشكل جيد، ودعم سمعة المنظمة

تشمل المواضيع المشمولة في مدونة سلوك منظمة ما يلي:

- ابتزاز/احتيال (امتلاك المال أو الممتلكات بشكل غير مناسب للاستخدام الشخصي، بما في ذلك سوء استخدام الأموال، وسوء مناولة النقد، وأخطاء حفظ الدفاتر)
- تزوير عقود، أو تقارير، أو سجلات (بما في ذلك تغيير الوثيقة، أو العقد، أو السجل بشكل كامل أو جزئي، أو صنعها، أو تزويرها، أو تلفيقها)
- نشاط متعاقد أو مورّد غير ملائم (بما في ذلك مفاوضات أو الانحرافات غير الملاءمة أو الأنشطة القانونية في ما يتعلّق بجوائز/هبات المتعاقد أو المورّد)
- السرقة
- التحرش (الجنسي أو غيره)، والتمييز، والاعتداء الجسدي أو الشفهي،



It is common for family and community members to join forces to quickly accomplish a needed task on each others' farms.

والتحويل، والمحابة، أو العلاقات الجنسية الاستغلالية

- استخدام الموارد غير المناسب (بما في ذلك استخدام المنظمة أو الموارد الممنوحة على غرار النقد، والأطعمة، والسلع الأساسية، والمواد لأهداف غير تلك الموضوعه لها
- الهدايا والتحفيزات
- استخدام قانوني أو جرمي لممتلكات المنظمة أو أصولها
- الاتاوة، أو الرشوة، أو الدفع، أو إعطاء ما له قيمة لمسؤول حكومي بشكل مباشر أو غير مباشر لهدف تأمين ميزة غير ملائمة
- قسم حول تضارب المصالح، في حال كانت تصبّ في مصلحة المنظمة، مع الإيماء أن لا موظف يتحرك أو يُدلي ببيانات تهدف إلى التأثير على عمل الآخر، بما في ذلك الجهات المانحة والمستفيدين، من أجل المصلحة الخاصة للموظف أو لأعضاء أسرة الموظف، بدل مصلحة المنظمة (يُرجى مراجعة الملحق ح لأمثله عمّا يُمكن إدراجه في بيان تضارب المصالح).

بالنسبة إلى الموظّفين في وظائف محدّدة، على غرار المحاسبة، والتدقيق، وتوريد المشتريات، قد تبرز الحاجة إلى ضميمة ترفق بمدونة السلوك على الشكل التالي:  
المحاسبة والتدقيق

قد تتطبق العناصر التالية:

- الاحتيال أو الخطأ المتعمّد في الاعداد، والتقييم، والمراجعة، أو التدقيق لأي بيان مالي للمنظمة
- الاحتيال أو الخطأ المتعمّد في تدوين السجلات المالية والمحافظة عليها
- الانحرافات في الامتثال لصوابط المحاسبة الداخلية للمنظمة
- سوء التمثيل أو البيانات الخاطئة إلى مسؤول رفيع، أو موظف، أو محاسب أو من قبله في ما يتعلّق بمسألة واردة في السجلات المالية، والتقارير المالية، أو تقارير التدقيق
- الانحرافات عن الإبلاغ العادل والكامل لموقف المنظمة المالي
- أي احتيال أو خرق للقانون في ما يتعلّق بسوء السلوك المالي

### توريد المشتريات

قد يريد بعض المنظمات مدونة سلوك محدّدة للموظّفين العاملين في مجال توريد المشتريات.

### تقارير الخرق

يجب معالجة تقارير الأعمال التي تخرق المعايير الموصوفة في سياسة مدونة سلوك جديّة في الوقت المناسب. وستقتضي خروقات مدونة السلوك إجراءات تأديبية. راجع الخطوة ٨,٤,٤ لمزيد من التفاصيل.

## الخطوة ٨,٤,٢ - مراقبة رضا الموظفين

إسم الخطوة	مراقبة رضا الموظفين
رقم الخطوة	٨,٤,٢
المدخلات	تغذية الموظف الراجعة بيانات المسح والمقابلة
المخرجات	تحليل بيانات المسح والمقابلة
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية رئيس المنظمة
نقاط الدمج	الحوكمة - مجلس الإدارة
ملخص	يقضي نظام موارد بشرية قوي بالاصغاء إلى الموظفين. ثمة طرق عديدة قد تستخدمها المنظمة من أجل مراقبة رضا الموظفين. ومحافظة على الشفافية، على قسم/وحدة الموارد البشرية أن يدع الموظفين يعرفون أنه بُصغي إليهم وبيني الثقة أن أي مسألة مرفوعة ستتم معالجتها، وتكون النتائج مشتركة، والخطوات المقبلة محددة.

يُريد الموظفون العمل في بيئة إيجابية حيث يشكّلون جزءاً من فريق فاعل يُحقّقون أهدافهم بشكل ناجح. ومع الوقت، قد تبرز معوقات، تولّد ديناميكيات مختلفة في مكان العمل. ولكي تتمكن المنظمة من معالجة هذه المسائل، على القادة أن يعرفوا أولاً أنهم موجودون. وليست مراقبة رضا الموظفين مسؤولية الموارد البشرية فحسب، بل للمدراء والموظفين كافة مسؤولية المشاركة في خلق بيئة إيجابية. ولا تستبدل هذه الطرق ممارسة المدراء والموظفين ليكونوا مقربين ومتوقرين لبعضهم البعض على أساس يومي.

تتوافر طرق عديدة للتحفيز وطرق عديدة من أجل حثّ الموظفين على إعطاء المعلومات تساعد على تحديد المسائل التي يجب معالجتها، بما في ذلك ما يلي:

- تُجري منظمات عديدة مسحاً سنوياً لرضا الموظف والتزامه
- كما قد تُجري منظمات مقابلات مع الموظفين المغادرين، تسألهم مشاطرة تجاربهم كموظفين. ولمزيد من التفاصيل حول مقابلات الخروج، يُرجى الاطلاع على العملية ٨,٦.
- قد تعمل المنظمات مع ممثلي الموظفين من خلال لجان داخلية، أو جمعيات، أو اتحادات.

بغض النظر عن الطريقة التي تستخدمها المنظمة من أجل جمع المعلومات، تجدر الإشارة إلى أن المنظمة تسعى من أجل بيئة أفضل للموظفين واستخدام المعلومات لهذا الغرض. تشاطر مع الآخرين كيفية استخدام المعلومات وإلى أي حدّ يتم الاحتفاظ بسريتها. تنبّه إلى عدم رفع التوقعات إلى مستوى لا يمكن تحقيقه.

علمًا أن جمع المعلومات خطوة ايجابية لن تُحدث فرقًا إلا في حال اتخاذ خطوة إضافية، أنظر  
بتأنً في ما يتشاطره الموظفون. إعطِ لمحة عن الأفكار العامة مع صانعي القرارات، واحتفظ  
بالتعليقات المحددة سريةً. إشرك القادة والموظفين في خطوات عمل ناتجة. تشارك النتيجة  
والخطوات مع الموظفين من أجل إثبات استجابة المنظمة لمشاكلها.



## الخطوة ٨,٤,٣ - معالجة النزاعات بين الموظفين

إسم الخطوة	معالجة النزاعات بين الموظفين
رقم الخطوة	٨,٤,٣
المدخلات	نزاعات الموظفين
المخرجات	الوساطة التحكيم
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية
نقاط الدمج	الحكمة
ملخص	عندما ينظر موظف إلى قيادة المنظمة من خلال تحديد نزاع، يجد أنواعاً عدة للمخارج البناءة، بما في ذلك الوساطة والتحكيم. وكحدّ أدنى، يُعتبر الاصغاء الدقيق مهمّاً.



RICHARD LONG FOR CRS

At a clinic in Cambodia, a community health worker talks to an expectant mother about safe labor and delivery.

تعتبر النزاعات عندما يعمل الأفراد بعضهم مع بعض بشكل وثيق في خلال فترة زمنية محددة أمراً لا بدّ منه، ممّا قد يزداد سوءاً عندما يكون للأفراد ثقافات مختلفة أو على مستويات مختلفة من الإدارة، وفي خلال فترات العمل الكثيف أو الشكوك. على المنظمة دعم الموظفين في معالجة نزاعاتهم بطريقة فاعلة.

عندما يلجأ موظف إلى قيادة المنظمة من أجل تحديد نزاع ما، تختلف ردّات الفعل البناءة. وكحدّ أدنى، يُعتبر الاصغاء الدقيق مهمّاً. وفي خلال هذا التفاعل، يجب ألا تغيب عن البال الخطوات التوجيهية التالية:

- كن داعماً، إنّما ابقَ حيادياً بعد الاستماع إلى وجهة نظر واحدة للوضع
- أكّد على الشخص، إنّما تفادَ التوافق معه حول شكاوى محددة
- إسأل الشخص إذا كان بحاجة إلى مساعدة إضافية
- أذكر أن النشاط قد ينطوي على الكشف عن مشاطرة المعلومات الحساسة
- كن واضحاً سواء كان للقائد أو لم يكن له موافقة الفرد للكشف عن المعلومات مع الآخرين

### الوساطة

عند الاقتضاء، قد يكون من الملائم تأمين الوساطة إلى الموظفين المتنازعين. لا ينطوي دور الوسيط على إصدار الأحكام بين شخصين إلا أنّ موظف الموارد البشرية يبسرّ النقاش بين الموظفين المتنازعين من أجل فهم أكبر والموافقة على العمل معاً للتوصّل إلى تسوية إيجابية.

### التحكيم

بشكل آخر، يُمكن إعتقاد التحكيم للأطراف المتنازعة. وينطوي التحكيم على طرف حيادي يستمع إلى طرفي النزاع ويقرّر بشأن التحرك الذي يجب اتخاذه. تكون قرارات التحكيم ملزمة. وغالباً ما يتمّ اللجوء إلى التحكيم في مكان العمل مع الاتحادات.

## الخطوة ٤,٤,٨ - إرساء الآليات لتمثيل حقوق رب العمل والموظف وحمايتها

إرساء الآليات لتمثيل حقوق رب العمل والموظف وحمايتها	إسم الخطوة
٨,٤,٤	رقم الخطوة
تقارير الموظف حول خرق السياسة شكاوى الموظفين تقرير التدقيق	المدخلات
غير متوفرة	المخرجات
مدير/مسؤول الموارد البشرية رئيس المنظمة	الدور التنظيمي
الامتثال وحدة/قسم المالية الحوكمة	نقاط الدمج
على المنظمة تطبيق آليات تواصل تسمح لأي فرد مشاركة المعلومات بشكل منفتح. يجب حماية حقوق الموظفين من أعمال ردّ محتملة، في حال تقدّم أحدهم بشكوى والتبليغ عن خرق سياسة، على غرار مدونة سلوك. ومن خلال وضع عملية لتلقّي الشكاوى والتقارير حول خرق السياسة، تجد المنظمة طريقة لحلّ الفوارق وحماية حقوق كل موظف.	ملخص

في حال اتهم موظف ما موظف آخر بسوء السلوك، على غرار التحرش الجنسي، أو التهديدات، أو الاحتيال، على قسم الموارد البشرية التحقيق بذلك. أطلق مسارًا كاملاً للتحقيقات في اتهامات التحرش، والتهديدات، والأعمال الأخرى، المشمولة في سياسة مدونة سلوك. يجب بذل كل جهد للبقاء على الحياد عند إجراء تحقيق. حدّد من سيقود التحقيق بتأني. ستحدّد القوانين المحلية إذا ما كان من القانوني تعليق عمل موظف يتقاضى راتبًا عند إجراء تحقيق. ويُعتبر من الأساسي إجراء تحقيق بالطريقة المناسبة وفي الوقت المحدد بعد توجيه الاتهام. في حال ولد المسار انضباطًا تقدّمياً يودّي إلى إنهاء الوظيفة، تُشرح الخطوات في المسار ٨,٦. تذكّر المحافظة على السرية في أثناء التحقيق وما بعده، وهو الموضوع المناقش في القسم التالي.

في ما يلي بعض الممارسات الفضلى لحماية موظف تقدّم بشكوى:

- الاحتفاظ بهوية الموظف الذي قدّم شكوى سريةً إلى أبعد حد ممكن.
- صياغة تقرير بكل نيّة طيبة بموجب سياسة للمنظمة وعدم الصرف، أو تنزيل الرتبة، أو التعليق عن العمل، أو التهديد، أو التحرش، أو التمييز ضد أي فرد.
- صياغة التقارير موضوعه بنيةً طيبة إذا ما كان للفرد أسباب منطقية للاعتقاد بوجود سوء سلوك أو التشكيك في ذلك، حتى إن اتضح/تبين لاحقاً أن الاعتقاد أو الشك لا أساس له.
- في حال عدم حل نزاع بشكل غير رسمي، يقدّم الموظف بيان شكوى رسمياً ويرفعه إلى المنظمة، سواء مباشرةً أو من خلال ممثل عن الموظف. سينظر

قادة المنظمة في البيان، وحسب الوضع، يستمعون إلى أي من الطرفين المعنيين أو يجرون تحقيقاً.

- توثيق الأنشطة التي تتخذها المنظمة وبيانات كل طرف معني.
- متى تم جمع المعلومات، تتخذ المنظمة قراراً بشأن التحرك الذي ستتخذه وتبلغ النتيجة إلى الموظف الذي تقدم بشكوى.
- لا بد من وجود عملية استئناف في حال لم يكن الموظف راضياً عن نتيجة عملية معالجة الشكاوى.
- الحرص على أن يكون للمنظمة سياسة تُحدد عملية تمتثل للقوانين المحلية.

### الانضباط

أحياناً تؤدي شكوى أو تقرير عن خرق سياسة والتحقيق الناجم عنهما إلى عمل انضباطي. ويستخدم المشرفون الانضباط التقدمي، وهو «نظام من العقوبات المترابطة الصرامة لضمان انضباط الموظف»، مما يعني، بشكل نموذجي، التواصل الشفهي والخطي مع الموظف في ما يتعلّق بالسلوك الذي يجب معالجته. كما تحذّر بوضوح الموظف من العواقب، في حال عجزه عن إحداث تغييرات. وقد تُملّي القوانين المحلية الخطوات التي يجب اتباعها والظروف التي تؤدي إلى الانتهاء، وبالتالي التأكيد على مستلزمات المنظمة.

٤ بليس، و.، غامليم، ك.، د.، كوشنير، غ.، لوزي، م.، أوت واتر، ل.، ... وايت، ك.، نظام مجتمع إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩) (٢٠٠٩)، مجلد (٦-١)

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...White, C. (2009) The SRHM Learning System (2009 ed., vols. 1-6).

## الخطوة ٨,٤,٥ - ضمان السرية

إسم الخطوة	ضمان السرية
رقم الخطوة	٨,٤,٥
المدخلات	القوانين المحلية تعريف المنظمة للمعلومات السرية
المخرجات	سياسة السرية
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية المالية
نقاط الدمج	الامتثال قسم/وحدة المالية الحكومة
ملخص	من خلال المعلومات السرية للمنظمة ووضع سياسة سرية وتقييد النفاذ إلى المعلومات السرية، يُمكن للمنظمة تقادي النزاعات المحتملة وخرق القوانين المحلية في ما يتعلّق بالكشف عن المعلومات.

قد يُطلب من المنظمة قانوناً للمحافظة على سرية بعض أنواع المعلومات بشأن الموظف. ما يلي بعض من الأسباب التي تدعو إلى حماية المعلومات السرية:

- تقادي الأحداث المحرجة والنزاعات المحتملة
- قد يأتي على طلب من المنظمة وموظفي الموارد البشرية وفق القوانين
- قد يتخذ موظف إجراءات قانونية ضدّ رب العمل

أولاً، تحديد المعلومات السرية للمنظمة لكي يفهم الموظفون ما يحتاجون إلى حمايته. قد تشمل أمثلة عن المعلومات السرية الراتب، وتاريخ الولادة، وتفاصيل مراجعة الأداء، والوضع الطبي. ليس بعض المعلومات سريةً بالتحديد، لكن من الأفضل أن تبقى سريةً وأن تشمل السياسة ذلك أيضاً. أحياناً، تُعرف هذه المعلومات بالمعلومات الحساسة وقد تشمل الدين أو الحزب السياسي. طبعاً، يختلف الفرق بين المعلومات السرية والحساسة من دولة إلى أخرى بسبب الثقافة والقوانين المحلية.

ثانياً، وضع سياسة سرية يوقع الموظفون عليها. وكما تقتضي الحال مع السياسات كافة، إحرص على اتباع القوانين المحلية. ليست صياغة سياسة ما كافية، فقبل أن يوقع الموظفون على السياسة، إشرح لهم وضعت المنظمة سياستها. أما بالنسبة إلى الموظفين الذين يتعاملون مع معلومات سرية على أساس منتظم، فيجب تذكيرهم بشكل دوري بشأن توقعات المنظمة وتشجيعهم على طرح الأسئلة التي قد تنشأ وهم يتحملون مسؤولياتهم. (للحصول على مثل عن سياسة السرية، يُرجى مراجعة الملحق ز).

ثالثاً، الحدّ من النفاذ إلى المعلومات السرية. بما أنّ المنظمة حدّدت المعلومات السرية، إطلع على مكان معالجة هذه المعلومات وتخزينها. ضع الاجراءات اللازمة من أجل ضمان أمن هذه

المعلومات. بشكل عام، تقفل المنظّمات على ملفات الموظّفين وتحدّ نفاذ الموظّفين إليها. كما قد تحتوي الرسائل والملفّات الإلكترونيّة أيضًا على معلومات سرّيّة.

للموظّفين المُناطين بمسؤوليّات موارد بشريّة النفاذ إلى معلومات سرّيّة على أساس يومي. أطلب من الموظّفين اتباع الممارسات الفضلى التالية في كل مرّة يبتعدون عن مكاتبهم:

- الاحتفاظ بالملفات الإلكترونيّة بعيدًا والاقفال عليها
- الاحتفاظ بالمعلومات الحساسة بعيدًا عن مكتبك أو تغطيتها
- حماية أجهزة الكمبيوتر بواسطة كلمات سر وتحديد فترات وقت ضائع قصيرة.

## مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٥ - رعاية الموظفين وسلامتهم

### وصف المسار

الأمن والسلامة، ورعاية الموظفين، وإدارة المخاطر مرتبطة بعضها ببعض ويُمكن تحديدها على الشكل التالي:

- الأمن والسلامة: هي السياسات والاجراءات على أساس القوانين المحليّة والممارسات الفضلى، مصمّمة من أجل الوقاية من الوفاة، أو الاصابة، أو المرض في مكان العمل أو في خلال أداء المهام المهنيّة خارج موقع العمل وتأمين أصول المنظمة الملموسة وغير الملموسة وحمايتها.
- رعاية الموظفين: تقنيّات الرعاية الذاتيّة واستجابة المؤسسة للضغط في صفوف الموظفين، لا سيّما في البيئات الصعبة أو المليئة بالضغوط.
- إدارة المخاطر: تحديد المخاطر، وتقييمها، وترتيبها وفق الأوليّاات، تليه الأنشطة من أجل الحدّ من هذه المخاطر، ومراقبتها، والحد من احتمال حدوثها و/أو وقوعها.
- قد تشمل منافع السلامة، والأمن، وإدارة المخاطر، ورعاية الموظفين ما يلي:
- الموظفون على المستويات كافة الذين يقومون بمهامهم بلا خوف من الأذى أكثر إنتاجيّة ويبقون في المنظمة لمدة أطول ممّا هم قلقون بشأن سلامتهم
- تحمي السياسات والاجراءات المنظمة في أزمّة الأزمة من خلال تقادي الجهود المهدورة والحدّ من وقع الحدث
- تحدّ حماية الموظفين والممتلكات من الأضرار من خطر ملاحقة المنظمة بعد حدث ما
- تعزّز النظرة الايجابية للالتزام المنظمة بحماية الموظفين والممتلكات سمعتها تجاه الرأي العام، والجهات المانحة، والحكومة، والموظفين المحتملين.
- تُساهم حماية أصول المنظمة في استدامتها على الأمد الطويل.
- أخيراً، والأهم، ليس الناس العاملون في المنظمة مجرد موظفين، فهم مواطنون، وأعضاء أسرة، وأصدقاء. وتُعتبر حماية صحتهم وسلامتهم واجباً قانونياً.

تسمح الخطوط التوجيهيّة التالية لقسم/وحدة الموارد البشرية بتحديد الأدوار والمسؤوليّاات الملائمة للموظفين والإدارة والمنظمة في حفظ الأمن والسلامة. ومن أجل النفاذ إلى هذه المعلومات المطلوبة كلّها من أجل تطوير السياسات والاجراءات المعنيّة بالأمن، والسلامة، وإدارة المخاطر، ورعاية الموظفين وتطبيقها، على قسم/وحدة الموارد البشرية العمل بشكل

تعاوني في المنظمة.

### الاعتبارات المهمة

قانون العمل الوطني وقانون السلامة المهنية تقضي المسؤولية الأولى للمنظمة بمراجعة القوانين المحلية والوطنية ذات الصلة كافة المتعلقة بسلامة الموظفين ومكان العمل وأمنهم واعتمادها على الفور. تؤمن حكومات عديدة قوائم مراجعة أو تساهم في تدقيق تنظيمي (تحقيق) في مجال الصحة والسلامة. وفي المقابل، قد تتعاقد منظمة ما مع مستشار في مجال الصحة المهنية.

لا ممارسات في هذا الفصل يجب اعتمادها من دون المراجعة أولاً للقوانين المحلية والوطنية ذات الصلة المتعلقة بأمن الموظفين ومكان العمل وسلامتهم.

تخلق أقسام/وحدات موارد بشرية عديدة قوة عمل مؤلفة من الموظفين والإدارة في المنظمة. ومن شأن قوة العمل هذه القيام بما يلي:

- تطوير السياسات والاجراءات للسلامة، والأمن، وإدارة المخاطر، ورعاية الموظفين
- تصميم تدريب الموظفين وإدارته
- الاعداد لتدقيق السلامة والأمن المهنيين السنوي
- التأكيد على الامتثال لمستلزمات القوانين المحلية والوطنية
- رفع التوصيات إلى الادارة ومجلس الادارة من أجل إدخال التحسينات

بشكل خاص، قسم/وحدة الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير إجراءات الأمن والسلامة وسياساتها بالنسبة إلى الموظفين وإنفاذها.

## الموارد البشرية ٨,٥ - رعاية الموظفين وأمانهم

فريق قسم الموارد  
البشرية

السلامة والأمان  
٨,٥,١

إدارة الموظفين  
٨,٥,٢

إدارة المخاطر  
٨,٥,٣



## الخطوة ٨,٥,١ - السلامة والأمن

إسم الخطوة	السلامة والأمن
رقم الخطوة	٨,٥,١
المدخلات	وضع سياسات الأمن الملائمة على أساس تقييم المخاطر
المخرجات	تشمل خطة الأمن والسلامة إجراءات التشغيل المعيارية، وخطط الطوارئ، ودعم المعلومات
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية الخطة يطبق مسؤول الأمن الخطة ويحافظ عليها يُراقب رئيس/مسؤول المنظمة الخطة
نقاط الدمج	اوحدة/قسم المالية الحكومة
ملخص	من أجل تأمين بيئة عمل صحية وسليمة، على المنظمة تطبيق أنظمة أمن وسلامة تحمي منظمة ما من المسؤوليات.

### وضع سياسات أمن ملائمة على أساس تقييم المخاطر

بينما تكون مسؤولية المحافظة على الأمن والسلامة مشتركة ما بين الموظفين في المنظمة، تلعب الموارد البشرية أحياناً دوراً رائداً في الحد من المخاطر في بيئة العمل. فلا بد من ترسيخ سياسات الأمن والسلامة في مهمة المنظمة ومبادئها التوجيهية وأن تحتوي على التوقعات المحددة بشكل واضح بالنسبة إلى الموظفين. ويُعتبر من الأساسي تحديد أولويات السلامة والسياسات الأمنية، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة التي قد تواجهها منظمة ما في تطوير خطة ناجحة.

بعض الأولويات الأساسية:

- الرفاه العقلي والجسدي للموظفين
  - الحد من المخاطر المحتملة التي تترتب بالموظفين وبممتلكات المنظمة أو إلغاؤها
  - إستئناف العمليات بشكل آمن وفي الوقت المناسب بعد وقوع حادث
  - وسائل الاعلام وصورة المنظمة في المجتمع
- صحيح أن كل منظمة ستواجه مخاطر فريدة خاصة بها، وأدناه قائمة بالمخاطر التي قد تكون ذات الصلة:

- مخاطر السفر (حالة المركبات والطرق السيئة، والعصيان المدني وحركة السير الخطرة)
- الاعتداء الجنسي/الجسدي
- المخاطر الصحية (بسبب المرض أو الظروف الصحية السيئة)

- المخاطر التي تحدث بصورة المنظمة في وسائل الاعلام وفي المجتمع المحلي
- ظروف الحرب/الاضطرابات المدنية
- الأبنية غير السليمة
- الحرائق
- الخطف

بعد تحديد الأولويات والمخاطر، من الحذر تقييم موارد المنظمة قبل وضع خطة أمن وسلامة. أدناه قائمة بالموارد المحتملة التي يُمكن للمنظمة النفاذ إليها:

- الحرس المسلحون/مسؤولو الأمن
- السلطات الحاكمة المحلية
- أجهزة التواصل، على غرار أجهزة الاتصال اللاسلكي، وأجهزة الراديو
- السائقون ذوو السمعة الجيدة
- السياسات وقوائم المراجعة
- رزم الاسعافات الأولية، أسلاك مضيئة

### صياغة خطة أمن وسلامة

الأقسام الأساسية الثلاثة لخطة أمن وسلامة شاملة هي: الإجراءات التشغيلية المعيارية، وخطط الطوارئ، والمعلومات الداعمة

### الإجراءات التشغيلية المعيارية

تُحدد الإجراءات التشغيلية المعيارية الطريقة التي تجري فيها المنظمة عملياتها اليومية: من المسؤول عن أي مهام، الطريقة التي يجب اعتمادها للقيام بالمهام، والقيود حول السلوكيات غير المرغوب بها، والإطار الزمني والجغرافي لاتمام المهام.

### خطط الطوارئ

تحدد خطط الطوارئ مسار عمل العمليات غير النموذجية للمنظمة. صحيح أنه من غير الممكن توقع الحالات المحتملة كلها التي قد تنشأ، لكنّها لفكرة جيدة تحديد أكبر عدد من خطط الحالات الطارئة قدر المستطاع وتطويرها. فغالبًا ما تكون خطط الحالات الطارئة الشاملة والواضحة حيوية بالنسبة إلى عمل سلس في منظمة غير حكومية - عندما تنشأ الأزمات، وغالبًا ما تقتضي ردًا فوريًا ومتعدد الأوجه يُشارك فيه موظفون عديدون. يجب أن تعتمد خطط الحالات الطارئة على إجراءات التشغيل المعيارية نفسها (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟)، لا بدّ من قنوات تواصل وإجراءات دعم واضحة فيها.

تطوّر خطط حالات طارئة ناجحة تدريب فرق موظفين لعمليات الاخلاء في الحالات الطارئة. عادةً، يتمّ جمع الموظفين حسب مجال عملهم. ويُعيّن لكل فريق قائد لضمان سلامة الفريق في خلال الحالات الطارئة. ويُشار إلى هذا النموذج أحيانًا على أنه نظام الحراسة. أحيانًا، يتمّ اختيار أعضاء فرق أخرى من أجل الاضطلاع بالأدوار الداعمة للقائد أو الحلول مكانه في حال

غيابه. من المهمّ الحرص على أن يكون شخصان على الأقل في الفريق قد خضعوا للتدريب حول الاسعافات الأولية في الحالات الطارئة.

### المعلومات الداعمة

المعلومات الداعمة هي الوثائق الداعمة للإجراءات التشغيلية المعيارية وخطط الطوارئ. أدناه بعض الأمثلة حول ما قد يُستخدَم كمعلومات داعمة لخطة طارئة:

- استمارات الإبلاغ عن حادث
- خطة مسارات الاخلاء ونقاط التجمّع
- نقاط الاتصال بالنسبة إلى الموظفين في حالات الطوارئ
- لائحة السائقين الموثوقين للنقل
- نقاط الاتصال بالسلطات المحلية
- جردة المستلزمات في الحالات الطارئة
- قائمة المراجعة الموجزة لضمان الأمن

### المحافظة على خطة أمن وسلامة محدّثة

لا تكون خطة الأمن والسلامة فاعلةً إلا إذا ما كانت في متناول الموظفين ومحدّثة بشكل منتظم ومعرضة على الموظفين الذين يطبقونها. تسمح خطة الأمن والسلامة على الانترنت للموظفين بالنفاذ إليها متى يشاؤون وبإدخال التغييرات إلى السياسات من دون هدر. لكن، في حال لم يكن لموظفين عديدين نفاذٌ إلى الانترنت أو في حال كان النفاذ إلى الانترنت يفتقر إلى المصداقية بسبب الانقطاع المنتظم للتيار الكهربائي، من الحكيم توفير بعض النسخ المطبوعة عن خطة الأمن والسلامة.

مع وقوع الأحداث، يجب مراجعة سياسات المنظمة وإجراءاتها، وتقييمها، وتغييرها، وفي حال الضرورة. يجب إطلاع الموظفين على التغييرات وممارستهم للإجراءات في حالات الطوارئ على أساس منتظم.



Members of a micro-credit savings club dancing near Bembereke, Benin.

## الخطوة ٨,٥,٢ - رعاية الموظفين

إسم الخطوة	رعاية الموظفين
رقم الخطوة	٨,٥,٢
المدخلات	قوانين العمل المحلية/القوانين حول رعاية الموظفين تقييم بيئة العمل المحلية حول رعاية الموظفين
المخرجات	سياسة وبرنامج لرعاية الموظفين من أجل تنظيم رعاية الموظفين العاملين في المنظمة
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية ويحافظ على الخطة يراقب رئيس/مسؤول المنظمة الخطة
نقاط الدمج	وحدة/قسم المالية الحكومة
ملخص	رعاية الموظفين مفهوم مهم يجب وضعه على شكل سياسة تضمن رفاه موظفي المنظمة.

تهدف برامج رعاية الموظفين إلى تأمين دعم الصحة الجسدية والعقلية والعاطفية لموظفي المنظمة.

في ما يلي عملية تخطيط بسيطة خطوة خطوة يتم استخدامها من أجل زيادة النجاح لأي برنامج رعاية في منظمة:

### ١. تحديد الحاجة إلى البرنامج

- **النظر في ساعات عمل مرنة، وسلامة مكان العمل، وظروف العمل المحسنة، والأمهات المرضعات، والموظفين المعوقين، وفيروس نقص المناعة في مكان العمل، وآخرون يستفيدون من ترتيبات خاصة.**
- **الحماية ضد التمييز الجنسي؛ عمالة الأطفال؛ الاعتداء الجسدي أو الكلامي؛ التحرش على أساس العرق، أو الدين، أو الأصل الوطني، أو الاثنية، أو القدرة الجسدية؛ التدخين؛ شرب الكحول، إلخ.**

### ٢. تقييم حاجات الموظفين ومصالحهم

### ٣. وضع خط زمني وميزانية

### ٤. تصميم البرنامج

### ٥. رفعه إلى المجلس للموافقة والتطبيق

### ٦. تقييم السياسات وتحديثها عند الضرورة

## الخطوة ٨,٥,٣ - إدارة المخاطر

إسم الخطوة	إدارة المخاطر
رقم الخطوة	٨,٥,٣
المدخلات	قوانين العمل المحليّة القوانين السارية الأخرى
المخرجات	تقييم المخاطر السنويّة جدول رصد المخاطر
الدور التنظيمي	يُدير قسم/وحدة الماليّة ومدراء/مسؤولو الموارد البشريّة الخطة ويُحافظون عليها يُراقب رئيس/مسؤول المنظمة الخطة
نقاط الدمج	قسم/وحدة الماليّة مدراء/مسؤولو الموارد البشريّة مدراء وحدة/قسم البرامج
ملخص	تحديد المخاطر، وتقييمها، وترتيبها وفق الأولويات، يليها تطبيق اقتصادي ومنسق للموارد للحدّ من الاحتمالات و/أو وقع الأحداث السيئة ومراقبتها ورصدها و/أو تحقيق الفرص إلى أبعد حد وجه حيوي للموارد البشريّة في منظمة ما.

تختلف مخاطر الموارد البشريّة حسب نوع المنظمة وبنى إدارة الموارد البشريّة، وعملياتها، وسياساتها، وإجراءاتها والدولة والقوانين المحليّة والقوانين الأخرى السارية. أدناه بعض الأمثلة عن مخاطر الموارد البشريّة:

- مطالبة ممارسة العمل غير العادلة
- الضرائب المتأخّرة غير المحسوبة التي تُعتبر المنظمة مسؤولة عن جمعها باسم الموظفين وتسديدها إلى الحكومة
- أنشطة الموارد البشريّة التي تتخذها منظمة تعتمد على سياسة/إجراء موارد بشريّة لا تمتثل لقوانين العمل المحليّة

قد تختلف إدارة مخاطر الموارد البشريّة من منظمة إلى أخرى. أدناه مثل عن نظام إدارة مخاطر الموارد البشريّة:

١. تحديد مخاطر الموارد البشريّة القائمة أو المحتملة
٢. تحليل مخاطر الموارد البشريّة القائمة أو المحتملة
٣. تطوير نماذج التعامل مع مخاطر الموارد البشريّة القائمة أو المحتملة على الشكل التالي:
  - تقادي المخاطر
  - قبول الخطر لسبب ما (مثلاً سمعة المنظمة، وأهميّة النشاط بالنسبة إلى المنظمة مهماً كان الخطر، أو انعدام أهميّة الخطر)
  - التعاقد مع الخارج/نقل الخطر (مثلاً، بدل امتلاك مركبات آليّة، التعاقد مع

الخارج مع شركات النقل من أجل تفادي خطر إلحاق الضرر، أو الإصابة، أو الوفاة)

• التطبيق/الحل (إناطة الأشخاص المسؤولين بخطة محدّدة بشكل واضح من أجل حل الخطر ومنعه)

٤. تقييم التطبيق ومراقبته على أساس سنوي على الأقل. إعادة رسم استراتيجية نماذج التعامل مع الخطر من القسم ٣ أعلاه كما هو ملائم.

## مسار أعمال الموارد البشرية ٨,٦ - حالات الانفصال عن الموظفين

### وصف المسار

من أجل إدارة حالات الانفصال عن الموظفين، على منظمة ما وضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطرة التي تنتج عنها (مثلاً النزاعات، الإجراءات القانونية بسبب عدم الامتثال للقوانين المحلية/سياسة التوظيف)

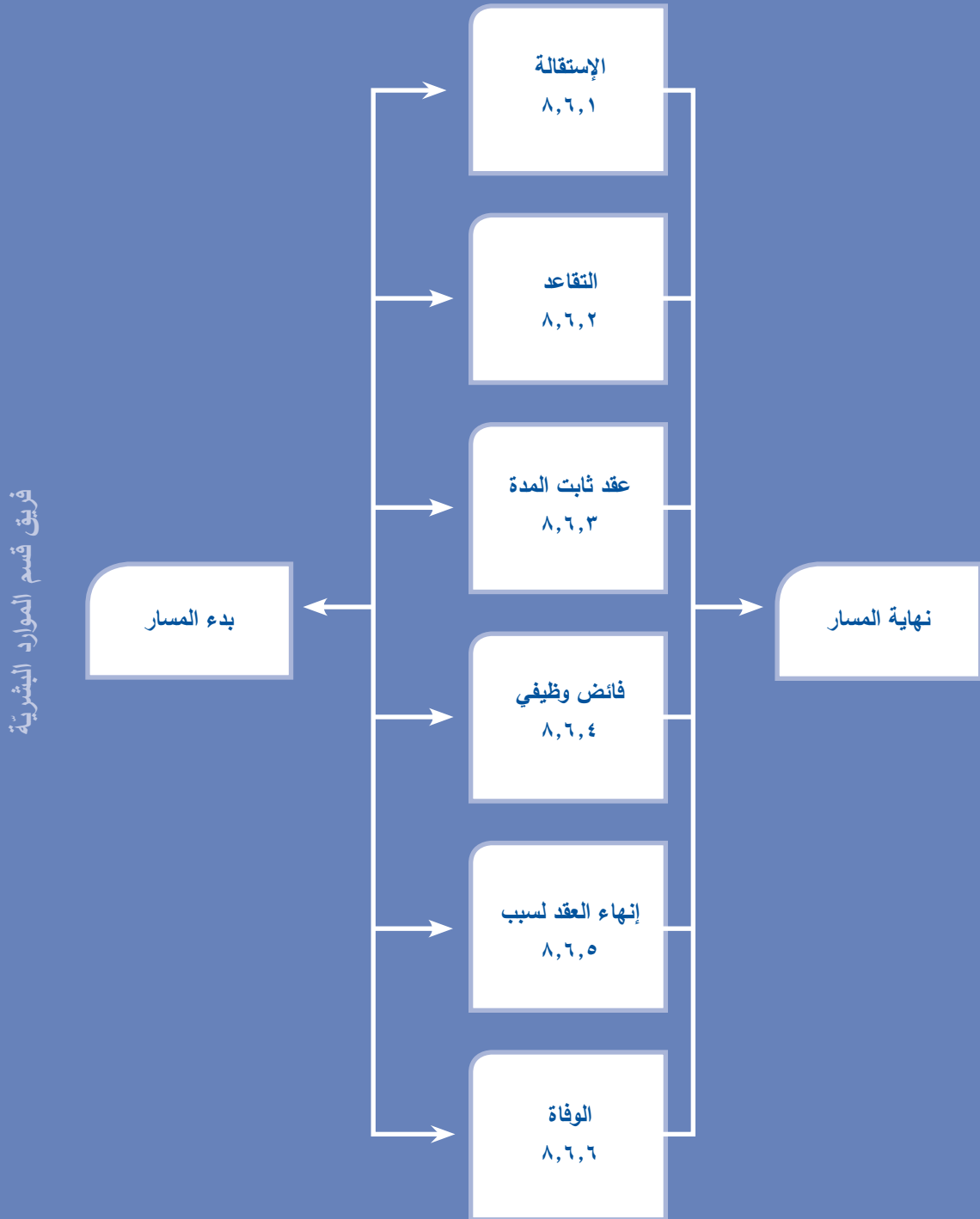
تشمل منافع إجراءات الانفصال ما يلي:

- الحرص على امتثال المنظمة للقوانين المحلية، والحدّ من خطر لجوء الموظفين إلى الإجراءات القانونية
- الحرص على أن يكون الموظف المفصول واعياً لموجباته وحقوقه
- الحرص على معاملة الموظفين بشكل عادل عند الانفصال
- تعزيز احتمال إعادة توظيف الموظف نفسه في حال برزت الحاجة إلى خدماته في المستقبل
- الحدّ من خطر أن يكون لعملية الفصل وقع سلبي على سمعة المنظمة وعلى أخلاقيات الموظفين
- تحديد الأنواع المختلفة للانفصال وعملية تخلص الانفصال
- تحديد المنافع التي تعود إلى الموظف المفصول
- تحديد أرصدة الذمم للموظف واستعادة الاستحقاقات النهائية
- تعزيز العدالة عند التعامل مع عمليات الانفصال عن موظفين

تشمل اعتبارات مهمة تُطبّق على الخطوات كافة ما يلي:

- باستثناء حالة الوفاة، على الموظفين كافة ملء مذكرة تسليم حسب قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء. ويُمكن تكييف قسم مذكرة التسليم في قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء حول طبيعة العمل.
- باستثناء حالة الوفاة أو انتهاء العمل لسبب ما، على المنظمة اجراء مقابلة خروج خطية أو وجهاً لوجه، تهدف إلى جمع المعلومات من الموظف المغادر في مجالات، على غرار شروط العمل، وبيئة العمل، وعلاقات الموظفين.

## الموارد البشرية ٨,٦ - الفصل





## الخطوة ٨,٦,١ - الاستقالة

إسم الخطوة	الاستقالة
رقم الخطوة	٨,٦,١
المدخلات	كتاب الاستقالة قوانين العمل المحلية التفاعل مع الموظفين مقابلة الخروج تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	إدارة الاستقالات الفاعلة والفعالة
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المستقبلي رئيس/مسؤول المنظمة يراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج وحدة/قسم المالية الحكومة
ملخص	عندما يُعطي موظف ما إشعار استقالة، على الموظف ورب العمل التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بخصوصيات الاستقالة، وما ستقدمه المنظمة إلى الموظف عند الانفصال. على رب العمل تقديم اعتراف خطي بالاستقالة، بما في ذلك التفاصيل ذات الصلة كافة.

الاستقالة قرار متعمد ومُصمَّم صادر عن الموظف لمغادرة الوظيفة لأسباب أو من دونها. من المتوقع أن يُعطي الموظف إشعارًا خطيًا لنيته بالاستقالة، مع الإشارة إلى آخر يوم عمل متوقع. عادةً، تُحدد قوانين العمل المحلية المهلة الزمنية المطلوبة للإشعار؛ وعلى الموظفين اتباع ذلك. متى تمَّ استلام الإشعار، يجب اتخاذ الأنشطة التالية:

- عندما يكون هذا عمليًا، على ربِّ العمل أن يلتقي الموظف وأن يناقش الاستقالة، بما في ذلك سبب الاستقالة، ويوم العمل الأخير المتفق عليه من الترافين، والمنافع المستحقة، وعملية التخليص والتسليم.
- على ربِّ العمل الموافقة على الاستقالة خطيًا، مع الإشارة إلى يوم العمل الأخير، والمنافع المستحقة، وعملية التخليص والتسليم.

إثر الاستقالة، يحقُّ للموظف الحصول على التسهيلات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع الانفصال كما هي محدّدة في القوانين المحلية وسياسات المنظمة
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفاضة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)

٤ منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). أدوات تطوير القدرات المؤسسية لمنظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية للشركاء المحلية، وسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها. مخطوط غير منشور.

## الخطوة ٨,٦,٢ - التقاعد

إسم الخطوة	التقاعد
رقم الخطوة	٨,٦,٢
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول التقاعد قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	إدارة التعاقد الفاعل والفعال
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس الوحدة/القسم الموظف المتعاقد رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	مدير البرنامج وحدة/قسم المالية الحوكمة
ملخص	عند استحداث سياسات موارد بشرية، على أرباب العمل تحديد سنّ التقاعد والتقاعد المبكر في قوانين العمل المحلية. على رب العمل والموظف التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بتقديمات المنظمة إلى الموظف عند الانفصال.

تُحدد المنظمات سنًا يتوقّف بعده الموظف عن العمل على أساس التعاقد، ويكون ذلك وفق قوانين العمل المحلية وسياسة الموارد البشرية في المنظمة حول التقاعد. في بعض الحالات، يُمكن تطبيق التقاعد المبكر. وعندما يكون ذلك ساريًا، يجب أن يتمشى مع القوانين المحلية وأن تكون الشروط محدّدة بشكل واضح. قد تسمح بعض المنظمات بالتقاعد المبكر لأسباب طبية، مما يعني أن موظفًا ما قد يُسمح إليه بالانفصال إلى منافع التقاعد المبكر في حال كان عاجزًا عن العمل بسبب إصابة أو مرض على أمد طويل. يجب ان يتمشى يوم العمل الأخير مع قوانين العمل المحلية وسياسة الموارد البشرية حول التقاعد.

من بين المسائل الأخرى التي يجب النظر إليها ونقلها، إذا ما كانت المنظمة تخطّط لاستخدام موظفين ما بعد تعاقدهم وشروط عملهم ومنافع التعاقد التي يحصلون عليها في حال إعادة توظيفهم.

سيحقّ للموظفين المتعاقدين الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع التعاقد كما هي محدّدة في القوانين المحلية وسياسات المنظمة
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفادة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)

## الخطوة ٣، ٦، ٨ - عقد محدود المدة

إسم الخطوة	عقد محدود المدة
رقم الخطوة	٨، ٦، ٣
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	إدارة فاعلة وفعالة للانفصال بموجب عقود محددة المدة
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المفصول رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج قسم/وحدة المالية الحوكمة
ملخص	أحياناً تعتمد العقود المحدودة المدة على التمويل الخارجي ويجب أن تمتثل لقوانين العمل المحلية. على الموظف ورب العمل التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بخصائص العقد، وبتقديرات المنظمة إلى الموظف عند الانفصال.

تعتبر العقود المحدودة المدة شائعة لدى المنظمات التي تعتمد على التمويل الخارجي. ولا بد من استشارة القوانين المحلية من أجل التأكد أنها تلحظ احتمال إنهاء العقود المحدودة المدة قبل انتهاء مدتها الملحوظة في العقد. وفي حال الضرورة، قد يُمدد رب العمل مدة العقد خطياً بالتوافق مع الموظف.

على رب العمل والموظف مناقشة المنافع، والمسؤوليات، والموجبات لكل نوع عقد. وعلى هذه المناقشات توضيح شروط تمديد/تجديد العقد ومدّة العقد الجديد وتاريخ استحقاق المنافع المرتبطة بالعقد المنتهية مدته.

إثر انتهاء العقد، يحق للموظف المفصول الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفادة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)
- أي منافع أخرى كما هي محددة في القوانين المحلية وسياسات المنظمة

## الخطوة ٨,٦,٤ - الفائض الوظيفي

إسم الخطوة	الفائض الوظيفي
رقم الخطوة	٨,٦,٤
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	الإدارة الفاعلة والفعالة للانفصال بسبب الفائض الوظيفي
الدور التنظيمي	يُدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المفصول رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج قسم/وحدة المالية الحكومة
ملخص	قد تُلغى وظيفة موظف بسبب الفائض الوظيفي. فلا بد من تبليغ الموظف خطياً عن سبب الانفصال والتفاصيل بشأنه. وعلى الموظف ورب العمل التواصل بشكل واضح في ما يتعلق بتقديمات المنظمة إلى الموظف في حال الانفصال.

الفائض الوظيفي إلى الخسارة غير الطوعية لموظف من خلال التغييرات البنوية، والتمويل المخفض، أو انتهاء المشروع غير المخطط له، أو إنهاء المشروع غير المخطط له، مما يجعل من بعض الوظائف القائمة مكررة أو غير فاعلة.

ووفق القوانين المحلية وسياسة الموارد البشرية حول الانفصال، على رب العمل تبليغ الموظفين المتأخرين خطياً، بما في ذلك أسباب الانفصال وشروطه، التي تشمل المنافع القابلة للتسديد، وإدارة أيام العطل غير المستخدمة، والتخليص، وعملية التسليم، إلخ. (مثلاً في حال يلحظ القانون منافع الفائض الوظيفي لنصف راتب شهري عن كل سنة خدمة عند الانفصال ويغادر الموظف بعد ثلاثة أعوام من الخدمات، على المنظمة أن تسدد مقابلاً لراتب شهر ونصف على أساس الراتب عند الانفصال.)

يحقّ للموظفين المفصولين بسبب الفائض الوظيفي الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع الفائض الوظيفي كما هي محددة في القوانين المحلية
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفاضة خدمة/كتاب توصية (حسب القوانين المحلية)

## الخطوة ٨,٦,٥ - الانهاء لسبب ما

إسم الخطوة	الانهاء لسبب ما
رقم الخطوة	٨,٦,٥
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانهاء
المخرجات	الادارة الفاعلة والفعالة للانفصال بسبب عادل
الدور التنظيمي	يدير مدير/مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة الموظف المفصول رئيس/مسؤول المنظمة يُراقب
نقاط الدمج	إدارة البرنامج المالية الحوكمة
ملخص	عند إنهاء عمل موظف لسبب ما، على أرباب العمل إيلاء أهمية كبيرة للامتثال لسياسة الشركة الحالية وقوانين العمل المحلية. يجب إجراء تحقيقات ملائمة وإعطاء الموظف فرصة استئناف القرار. على الموظف ورب العمل التواصل بوضوح بشأن تقديرات الموظف إلى المنظمة عند الانفصال.

سيكون الموظف خاضعاً للانهاء الوظيفي لسبب ما في حال خرق سياسات المنظمة، أو عدم احترام معايير الأداء بشكل متماسك، أو ارتكاب جنح أساسية. في حالات الانهاء الوظيفي لعدم الامتثال لمعايير الأداء بشكل متماسك، على المشرفين الإحالة إلى **المسار ٨,٣**: إدارة الأداء حرصاً على أن يتم اتخاذ الخطوات كافة لمساعدة الموظفين في الامتثال لمعايير الأداء قبل اتخاذ قرار للانهاء.

في الحالات التي يعود فيها الانهاء إلى عدم اتباع سياسات المنظمة، على رب العمل الإحالة إلى السياسة التي خرقها الموظف. وهنا يُرجى الإحالة إلى **المسار ٨,٤**: **علاقات الموظفين**.

في الحالات التي يعود فيها الانهاء إلى ارتكاب جنح أساسية، على رب العمل أن ينظر أولاً في ماهية الجنحة الكبيرة بموجب القوانين المحلية. أدناه لائحة نموذجية عن الجنح الأساسية التي قد تسبب الإقالة الفورية إلا في حال لحظت القوانين المحلية قيوداً أو أحكاماً أخرى. قد تشمل جنح أساسية، إنما بشكل غير محصور، ما يلي:

- السرقة، بما في ذلك السرقة من المنظمة، والشركاء، والمستفيدين، أو من موظفين آخرين
- الإبلاغ غير الدقيق عن مصاريف العمل والرشاوى، أو جنح أخرى مرتبطة بالفساد

- التحرش الجنسي
- العنف أو التهديدات بالعنف ضد موظفين آخرين، أو شركاء، أو مستفيدين، إلخ. و/أو أي سلوك يهدد موظفين آخرين أو يؤدي إلى خطر يهدد السلامة
- التغيب من دون إعطاء إشعار أو من دون الحصول على إذن من رب العمل
- حالات أخرى ملحوظة في القوانين المحلية

ستكون حالات الانهاء لسبب ما خطيئة، مع استخدام النموذج الملئم حسب قوانين العمل المحلية. وعلى رئيس المنظمة التوقيع على وثائق الانهاء كافة.

يجب التحقيق بالكامل في الجرح الأساسية، والمحافظة على السرية التامة، في خلال التحقيقات وبعدها. من المهم بالنسبة إلى موظف متأثر إعطاؤه فرصة لاستئناف القرار. ولا بد من آليات استئناف محددة بشكل واضح وتشمل الطرف المعني في المنظمة الذي على الموظف تقديم الاستئناف إليه.

على المنظمات الحرص على أن تكون منافع الانفصال المحجوزة أو غير المدفوعة في حالات الانهاء لسبب ما تمتثل لقوانين العمل المحلية. وقد يحق للموظفين الذين تم إنهاء عملهم لسبب الحصول على التسديدات التالية:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- المعلومات حول كيفية التعويض عن أيام العطل المتراكمة وغير المأخوذة
- إفادة خدمة (حسب القوانين المحلية)
- أي منافع أخرى محددة في القوانين المحلية

## الخطوة ٨,٦,٦ - الوفاة

إسم الخطوة	الوفاة
رقم الخطوة	٨,٦,٦
المدخلات	سياسة الموارد البشرية حول الانفصال في حال الوفاة قوانين العمل المحلية تسديد المستحقات النهائية قائمة مراجعة التخليص/الانتهاء
المخرجات	الإدارة الفاعلة للانفصال في حالة الوفاة
الدور التنظيمي	مدير/مسؤول الموارد البشرية يُدير بالتشاور مع المشرف المباشر رئيس القسم/الوحدة رئيس/مسؤول الرئيس يُراقب
نقاط الدمج	المالية الحكومة
ملخص	إثر وفاة موظف، على ربّ العمل تُحدد يوم الخدمة الأخير وتسديد الراتب والمنافع الملائمة كافة.

يجب اتباع الخطوات التالية في حال الانفصال في حال الوفاة:

- تحديد يوم العمل الأخير لاحتساب الراتب والمنافع. قد يتم تسديد الراتب والمنافع حتى يوم وفاة الموظف أو حتى اليوم الأخير من الشهر الذي توفي الموظف فيه.
- تحديد منافع الوفاة وفق سياسة المنافع وقانون العمل المحلي
- تبليغ مكاتب الحكومة والتأمين المعنوية

سيتم تسديد المنافع وفق قوانين العمل المحلية و/أو أحكام سياسات المنظمة وخطوطها التوجيهية. في الظروف حيث تلاحظ القوانين المحلية والسياسات أحكاماً للموظفين من أجل تعيين المستفيدين، يجب أن يكون التسديد وفق لائحة التعيين.

يشمل التسديد عادةً ما يلي:

- الراتب حتى آخر يوم عمل
- منافع الوفاة كما هي محددة في القوانين المحلية وسياسات المنظمة للموارد البشرية حول الانفصال في حال الوفاة، وقد يشكل ذلك النفقات المرتبطة بمراسم الدفن، ومنافع التأمين، وتسديدات أخرى

## قائمة التحقق من الإمتثال للموارد البشرية

تهدف مراجعة الامتثال إلى تقييم ملائمة وظيفة الموارد البشرية وفعاليتها في المنظمة. وعلى المراجع الاحتفاظ بنسخ عن وثائق الموارد البشرية وتقييم توفرها، وملاءمتها، واكتمالها. وعلى المراجعة أن تُغطّي المجالات الأساسية التالية لوظيفة الموارد البشرية؛ وسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها، وإدارة مجموع الرواتب والأجور، وعملية التوظيف والفصل، وتطوير الموظّفين والتدريب، وسجلات الموظّفين، وتقييم أداء الموظّفين.

### قوائم مراجعة الموارد البشرية

قد يتم استخدام قائمة المراجعة التالية:

- سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها
- هل للمنظمة دليل مكتوب لإجراءات الموارد البشرية وسياساتها؟
- هل سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها قائمة على قوانين العمل المحلية؟
- هل سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها محدّثة ومراجعة بانتظام؟
- هل من موظّفين مكرّسين للقيام بوظيفة الموارد البشرية في المنظمة؟
- هل الموظّفون موجّهون حول سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها عند انضمامهم إلى المنظمة؟

### مراجعة سجلات الموظّفين

تسعى مراجعة هذا القسم إلى التأكد من الاحتفاظ بسجلات ملائمة للموظّفين بالنسبة إلى كل موظّف وضمان سرّيّة المعلومات.

- هل للموظّفين عقود عمل مكتوبة؟
- هل للموظّفين توصيفات وظيفيّة مكتوبة؟
- هل ملفات الموظّفين يتم الاحتفاظ بها بالنسبة إلى كل موظّف؟
- هل ملفات الموظّفين محدّثة مع وثائق الموظّفين المطلوبة كافةً (مثلاً عقد العمل، والتوصيف الوظيفي، والشهادات والافادات التربويّة، وتقييمات الأداء، وسجلات العطل)؟
- هل النفاذ إلى ملفات الموظّفين محظور بالموظّفين المؤهّلين؟

### مراجعة مجموع الأجور والرواتب

#### مجموع الأجور والرواتب

مجموع الأجور والرواتب مؤلّف من رواتب الموظّفين كافة، وأجورهم، وعلاواتهم، واقتطاعاتهم. وعلى رب العمل الاحتفاظ بالسجلات كافة المرتبطة بمجموع الأجور والرواتب. تشمل هذه السجلات تاريخ الأجور والرواتب واقتطاعاتها للفترات الزمنية الملحوظة في النظام الداخلي



## وممارسات العمل المعيارية.

تسعى مراجعة الامتثال لإدارة مجموع الأجور والرواتب إلى التأكد من وجود نظام إدارة لمجموع الأجور والرواتب قائم بشكل جيد وفعال وأن مجموع الأجور والرواتب دقيق، وموافق عليه، ويتماشى مع سياسات المنظمة حول إدارة مجموع الأجور والرواتب.

- هل تحتفظ المنظمة بسجل مجموع الأجور والرواتب للتعويضات ورواتب الموظفين الشهرية؟
- هل من شخص مخصص لإعداد سجل مجموع الأجور والرواتب؟
- أي سجلات يتم استخدامها على أنها أساس لاعداد مجموع الأجور والرواتب؟
- ما هي الاجراءات القائمة من أجل مراجعة الحالات غير الروتينية والتعامل معها، على غرار غياب الموظفين؟
- هل تتم مراجعة مجموع الأجور والرواتب توخيًا للدقة والموافقة عليها من قبل شخص غير الذي يُعدّ مجموع الأجور والرواتب؟
- هل من موظف غير الذي يُعدّ سجل مجموع الأجور والرواتب يُسدّد الرواتب؟
- هل الرواتب الصافية تُسدّد إلى الموظفين من خلال إبداعات مباشرة في حساباتهم المصرفية؟
- هل الرواتب في سجل مجموع الأجور والرواتب تتوافق مع المبالغ الواردة في عقود العمل؟
- هل من مقارنة بين سجل مجموع الأجور والرواتب للشهر الحالي والسجل للشهر السابق؟
- هل يوافق على إزالة موظفين عن سجل مجموع الأجور والرواتب أو إضافتهم إليه الأشخاص المعنيون ويتمّ دعم ذلك بالوثائق اللازمة ذات الصلة؟
- هل تُعطى سلطة ملائمة إلى رواتب/رتب الموظفين الحاليين وهل تتماشى مع بنى الرواتب الرسمية؟
- هل لكلّ موظف رقم تعريف واحد وهل يتمّ استخدامه حول مجموع الأجور والرواتب وفي ملفات الموظفين؟
- هل الموظف الفردي قائم وهل هو موظف حسن النية؟ يُرجى الحصول على الأدلة المستقلة.
- هل التغييرات في رواتب الموظفين وتعويضاتهم على مجموع الأجور والرواتب مدعومة ببيانات رسمية إلى الموظفين وفق ملفات الموظفين؟
- هل يوافق الموظفون المعنيون في المنظمة على التغييرات في رواتب الموظفين وتعويضاتهم؟
- هل من اقتطاعات نظامية على مجموع الأجور والرواتب ومحسومة في الوقت

المناسب وفق المستلزمات النظامية؟

- هل احتساب الاقتطاعات النظامية دقيق؟
- هل الاقتطاعات غير النظامية حول رواتب الموظفين من مجموع الأجور والرواتب مسموح لها من خلال بيان خطي من الموظفين وفق ملفات الموظفين؟
- هل الاقتطاعات من رواتب الموظفين تمتثل لقوانين العمل المحلية وقواعد المنظمة التي ترعى المبلغ الأقصى للاقتطاعات الطوعية التي يُمكن اقتطاعها من راتب الموظف الشهري؟
- هل تُضاف تكاليف مجموع الأجور والرواتب إلى رموز الحسابات/مراكز الكلفة الملائمة وتُعرض في صندوق الدفع ودفتر الأستاذ العام؟
- هل النفاذ إلى مجموع الأجور والرواتب محظور بالموظفين المؤهلين فحسب؟
- بالنسبة إلى الموظفين الذين يحتفظون ببطاقات/جداول زمنية لساعات العمل المؤتمنة، على السجلات الزمنية تعكس ساعات/دقائق العمل الفعلية بدل ساعات العمل المخطّط لها؟
- هل تواريخ التسديد/ات تتوافق مع الجداول الزمنية/سجل الحضور المحفوظ؟
- هل الجداول الزمنية دقيقة، ومسموح بها، ويوقع المشرف عليها؟
- هل تكاليف مجموع الأجور والرواتب مدرجة على رموز الحسابات الملائمة نسبة إلى ساعات العمل الفعلية وفق الجداول الزمنية؟
- هل الرواتب تُسدد نقدًا وهل النقد مخزّن بشكل آمن؟
- هل للخزنة قفل؟
- هل النفاذ إلى الأجور غير المُطالب بها محصورة بالموظفين المؤهلين؟
- هل الشخص المسؤول عن تسديد مجموع الأجور والرواتب يحق له النفاذ إلى الخزنة؟
- إذا كان التسديد نقدًا، ما هي المدّة التي يُحتفظ في خلالها بمجموع الأجور والرواتب النقدي قبل التسديد؟
- أمن وثيقة للدافع والمدفوع له يوقعان عليها قبل إتمام التسديد؟
- هل الأجور غير المُطالب بها محسوبة بشكل ملائم؟
- هل الأجور غير المُطالب بها مسجلة؟ إذا كانت مسجلة، كيف؟
- هل من شخص مسؤول عن الأجور غير المُطالب بها؟
- أين يتم الاحتفاظ بالأجور غير المُطالب بها؟
- ما هي المدة التي يتم الاحتفاظ في خلالها بالأجور غير المُطالب بها؟
- هل يجب توفير إذن خطي قبل التسديد إلى ممثل عن موظف ما؟
- هل تسمح المنظمة بسلفات الرواتب؟ في حال كانت تسمح بذلك، هل يتم



A teacher conducts a writing lesson at a school for the deaf in Kabul run by ANAD, the Afghanistan National Association of the Deaf.

- احتسابها بشكل ملائم في إطار مجموع الأجور والرواتب؟
- هل توظف المنظمة اليد العاملة المؤقتة؟
- هل العاملون المؤقتون يُدفع لهم وفق سياسات الموظفين القائمة في المنظمة، والأنظمة والقوانين المحليّة؟
- هل يتم اقتطاع الضرائب من أجور اليد العاملة المؤقتة؟
- هل تستخدم المنظمة مستشارين محليّين؟ في هذه الحال، هل للمنظمة عقود للمستشارين المستخدمين؟
- هل تمنح المنظمة الموظفين قروضاً؟ في هذه الحالة، هل للمنظمة اتفاق خطي مع الموظفين في ما يتعلّق بإعادة تسديد القروض؟
- هل عمليّات الاسترداد على القروض ملحوظة في اتفاق العقد؟
- بناء على سجلات الموظفين النموذجيّة المراجعة، هل أيام العطل المأخوذة في العام الماضي تفوق استحقاقات أيام العطل الملحوظة في عقد التوظيف أو جدول أيام العطل الموافّق عليها؟
- هل تمّ السماح بأيام العطل بشكل ملائم؟
- هل من حالات موظّفين لم يأخذوا أيام عطل منذ وقت طويل؟
- هل من حالات يتمّ فيها التسديد إلى الموظفين مقابل أخذ أيام العطل؟

#### مراجعة توظيف الموظفين وفصلهم

تسعى مراجعة الامتثال في هذا القسم إلى التأكّد إذا ما كانت السياسات والإجراءات الملائمة لتوظيف الموظفين وفصلهم قائمة وملحوظة في الحالات كافة كما هي سارية. وبما أن الفصل عبر الانتهاء قد يولّد نزاعاً وإجراءً قانونياً، على المنظمات الامتثال إلى قوانين العمل والسياسات والإجراءات القائمة لحالات الفصل من الوظيفة.

- هل أنّ عمليّة التوظيف متبّعة وفق سياسات الموارد البشريّة وإجراءاتها الخطيّة؟
- وإلاّ، هل من موافقة ضروريّة للسلطة المعنيّة ضمن المنظمة بالنسبة إلى الاستثناء؟
- هل الموظّفون الجدد موجّهون بشكل جيّد نحو المنظمة؟
- هل ملأ الموظّفون المفصولون استمارة تخلص الخروج للموظّفين؟
- باستثناء حالات الانفصال بسبب الوفاة أو بسبب الانتهاء لسبب ما، هل تُجرى مقابلات خروج خطيّة و/أو وجهاً لوجه يُجريها قسم/وحدة الموارد البشريّة للموظّفين المفصولين كافة؟
- عند انفصال الموظفين عن طريق إنهاء الخدمات، هل تمّ اتباع عمليّة الانتهاء حسب إجراءات الموارد البشريّة وسياساتها؟

- هل من تسديدات تالية للموظفين المنفصلين بعد إنهاء الوظيفة؟ وفي هذه الحالة، يجب إجراء مراجعة ملائمة لهذه التسديدات والموافقة عليها، وجمعها
- هل أصدرت شهادات خدمة أو كتب توصية للموظفين ذوي العقود المنتهية (بموجب القوانين المحلية)؟
- في حال الانفصال بسبب الوفاة، هل أعطيت التبليغات الضرورية إلى مكاتب الحكومة والتأمين وتم تسديد المنافع والرواتب المستحقة بموجب سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها؟

#### مراجعة تطوير الموظفين وتعلمهم

- تسعى مراجعة هذا القسم إلى التأكد ما إذا كان للمنظمة سياسات وإجراءات لتطوير الموظفين وتعلمهم والامتثال لها، وهي تُعتبر أحد المكونات الأساسية لنظام إدارة أداء فاعل.
- أمن تكاليف تنكيدھا المنظمة لتطور الموظفين وتعلمهم؟ وفي هذه الحالة، هل تتماشى التكاليف مع سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها لتطوير الموظفين وتعلمهم؟
- هل يُنظر في الفرص لتطور الموظفين وتعلمهم بحسب أحكام سياسات تطور الموظفين وتعلمهم وإجراءاتها؟

#### تقييم أداء الموظفين

- تسعى مراجعة هذا القسم إلى التأكد من مراجعة أداء الموظفين بانتظام ووفق المعايير عبر المنظمة بغض النظر عن الموقف.
- هل من سياسة لتقييم أداء الموظفين؟
- هل تُجرى تقييمات أداء موظفين بانتظام وفق دليل السياسات والإجراءات؟

#### التعويضات والمنافع

- تسعى مراجعة هذا القسم إلى الحد من المخاطر المرتبطة بمجموع تعويضات الموظفين.
- هل المنافع والتعويضات الممنوحة إلى الموظفين تتماشى مع سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها؟
- هل سياسة المنافع والتعويضات تمثل لسياسات الحكومة؟
- هل تم إجراء اقتطاعات المنافع النظامية وتسديدها وفق المستلزمات النظامية؟
- هل احتساب الاقتطاعات النظامية دقيق؟
- في حال تراكم منافع الفصل، يُرجى مراجعة دقة سياسة الموارد البشرية والامتثال لها.
- سلامة الموظفين والمكتب وأمنهم

تكون كل منظمة ملزمة باتخاذ الإجراءات من أجل دعم سلامة المكتب والموظفين فيه. وقد يشمل

بعض الاجراءات المتخذة سياسات الأمن والسلامة في مكان العمل والخطوط التوجيهية من أجل تطبيق السياسات والاجراءات التي يُمكن اتخاذها في حالة الطوارئ، والاعتداءات الارهابية، وفي حالات أخرى.

من الأهداف الأساسية للمسؤول عن الامتثال في هذا المجال التأكد من

- توفر ترتيبات أمن وسلامة في المنظمة
- وتوفر أدلة عن تطبيق الخطوط التوجيهية لإجراءات الأمن والسلامة
- وعي الناس واستعدادهم للسياسات

على مسؤول الامتثال التأكد من توفر سياسات الأمن والسلامة على أساس قائمة المراجعة التالية:

- هل للمنظمة سياسات أمن وسلامة قائمة؟
- هل يتم توزيع نسخ السياسات على الموظفين كافة؟
- هل الموظفون مدركون لخطط السلامة؟
- هل تم إشراك الموظفين الجدد في وضع خطط الأمن والسلامة؟
- التأكد من نطاق تغطية السياسات
- هل تغطي سياسات الأمن والسلامة أنشطة المنظمة وتحركاتها كلها؟
- هل تغطي السياسات حركة الموظفين وسفرهم على متن المركبات التابعة للمكتب، وطرق النقل العام، وجوًا وبحرًا؟
- هل تحدد السياسات الأدوار والمسؤوليات للمسؤولين عن مسائل السلامة؟
- هل تُجرى تقييمات الخطر والسلامة دوريًا وفي حال كان ذلك صحيحًا، هل يتم تحليل المخاطر الأمنية الأساسية؟

اختبار جهوزية المنظمة في إدارة مسائل الأمن والسلامة على أساس قائمة المراجعة التالية:

- هل تُصدر المنظمة خطوطاً توجيهية للأمن والسلامة للزائرين والموظفين كافة؟
- هل للمنظمة خطط إعادة تمركز لأهداف الأمن والسلامة؟ وفي هذه الحالة، هل الموظفون كافة على اطلاع على الخطط؟
- هل تصدر المنظمة خرائط ونصائح للزائرين والموظفين الجدد؛ بأي وتيرة يتم تحديث النصائح؟
- هل للمنظمة خطط في الحالات الطارئة؟ وإذا كان هذا صحيحًا، هل تُغطي الحالات المحتملة كلها؟

## المسرد

**خطة العمل السنوية:** وثيقة تُحدّد الأهداف أو المبادرات الأساسية لمنظمة ما في عام ما، وتشمل بشكل نموذجي جدولاً زمنياً للتطبيق.

**التحكيم:** إجراء تُرْفَع نزاعات بموجبه إلى شخص حيادي أو أكثر من أجل الحسم النهائي. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**مراجعة الخلفية:** عملية تُوكِّد على ملاءمة مرشّح ما لوظيفة من خلال مراجعة معلوماته الشخصية، على غرار شهاداته الأكاديمية، أو تاريخه الائتماني، أو سجلاته القضائية. بنية واسعة النطاق: بنية رواتب محدّدة تتسم ببعض مستويات رواتب مجموعة مقابل بنية درجات رواتب.

**التدريب:** عملية يُساعد فيها مشرف موظفه على تطوير معرفته، ومهارته، وسلوكياته.

**هدف التطوير:** المعرفة، والمهارات، والسلوكيات التي يحتاج إليها موظف من أجل تحقيق مستلزمات العمل المحدّدة وتحقيق أهداف الأداء السنوية.

**خطط منافع محدّدة:** خطة تعد موظفاً بمنافع تقاعد يعتمد مبلغها على صيغة محدّدة. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**خطة مساهمة محدّدة:** خطة يجري رب العمل، والموظف أحياناً، بموجبها تسديداً سنوياً إلى حساب الموظف تقاعدي. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**عقد عمل:** اتفاق يبين رب عمل وموظف يشرح علاقة العمل. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**تغذية راجعة:** معلومات منظمة يقدّمها شخص إلى آخر حول وقع أعماله أو سلوكياته. إنّها عملية نقل ما يختبره شخص ما، ويراقبه، ويفكر فيه، ويشعر فيه بشأن أعمال الآخر أو سلوكياته.

**بيان شكوى رسمي:** وثيقة موضوعة نيابةً عن موظف أو موظفين تمّ تقديمها إلى منظمة كجزء من عملية رسمية لحل المسائل في مكان العمل.

**التحليل الوظيفي:** دراسة منهجية للوظائف لتحديد الأنشطة والمسؤوليات الواردة فيها، والأهمية النسبية، والعلاقات مع الوظائف الأخرى. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**التوصيف الوظيفي:** ملخّص عن المواصفات الأهم لوظيفة، تشمل المهام والمعرفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات وبنى الإبلاغ المطلوبة. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**تقييم حاجات التعلّم:** أداة يتم استخدامها لتحديد المهارات أو المعرفة الفردية المرتبطة بالوظيفة حول النواقص الفردية.

**تحليل راتب السوق:** تقييم يُقابل الوظائف في منظمة ما إلى وظائف مع مسؤوليات مشابهة في منظمات أخرى بهدف مقارنة التعويضات.

**الوساطة:** طريقة لحل نزاعات غير ملزمة تُشرك طرفاً ثالثاً يُساعد الأطراف المتنازعة على التوصل إلى قرار تتفق عليه بشكل متبادل. (جمعية إدارة الموارد البشرية)  
شروط عدم الكشف: معلومات يتشاطرها موظف ورب عمله إنَّما محظورة بالنسبة إلى أطراف  
ثالثة.

**الهيكل التنظيمي:** تمثيل بصري لعلاقة الإبلاغ بين مجموعة من الموظفين في منظمة ما أو في قسم من منظمة ما

**خطة تحسين الأداء:** خطة عمل من شأنها مساعدة موظف على تحقيق مستوى الأداء والمهنية المطلوب عندما تُشير نتائج مراقبة الأداء، ومراجعتها، وتقييمه أن الموظف بحاجة إلى تحسين عمله.

**إدارة الأداء:** عملية مساعدة الموظفين على المحافظة على الأداء أو تحسينه من خلال تدريب الموظفين الجاري، وتقييمهم، ومراقبتهم، وتطويرهم.

**هدف الأداء:** النتائج المحددة التي يحتاج موظف إلى تحقيقها في خلال كل دورة أداء.

**تصنيف الأداء:** إجراء مُحدّد بوضوح لمعايير الأداء

**مراجعة الأداء وتقييمه:** عملية رسمية تتم من خلالها مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه على أساس أهداف تطوير وأداء محددة.

**المسح المسبق:** مقابلة موجزة من أجل التأكد من أن المرشح يملك المؤهلات الدنيا.

**الانضباط التقديمي:** نظام عقوبات صارمة بشكل متزايد لضمان انضباط الموظفين. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**الفائض الوظيفي:** خسارة عمل موظف بشكل غير طوعي من خلال التغييرات البنوية، أو التمويل المخفّض، أو إنهاء المشروع غير المخطّط له.

**المراجعة المرجعية:** عملية تؤكد على ملاءمة مرشح ما لوظيفة ما، تعتمد على مدخلات من مشرفين سابقين.

**العائد على الاستثمار:** احتساب يُقيس العائد الاقتصادي لمشروع أو استثمار. (جمعية إدارة الموارد البشرية)

**برنامج الاعتراف والمكافآت:** نظام مصمّم للاعتراف بجهود الأفراد والفرق الاستثنائية وإنجازاتهم في خدمة وحداتهم والمنظمة.

**إدارة المخاطر:** تحديد المخاطر وترتيبها، على أساس احتمال حدوثها والوقوع على المنظمة وموظفيها، مع تنفيذ الخطط من أجل الحد من احتمال وقوع هذه المخاطر ووقوعها.

**الأمن والسلامة:** السياسات والاجراءات القائمة على القوانين المحلية والممارسات الفضلى، المصممة من أجل منع الوفاة، أو الاصابة، أو المرض من الحدوث في مكان العمل أو في خلال أداء واجبات العمل خارج الموقع وتأمين أصول المنظمة الملموسة وغير الملموسة كافة وحمايتها.

**بنية درجات الرواتب:** بنية رواتب خاصة تتسم بفئات رواتب مختلفة مقابل بنية واسعة النطاق.

**بنية الرواتب:** الطريقة التي تجمع فيها المنظمة الوظائف ضمن هامش واحد كبير من الرواتب.

**الاستعانة بمصادر مختلفة:** تحديد الوسائل التقليدية وغير التقليدية لتحديد المرشحين المحتملين.

**خطة التوظيف:** التحديد المنهجي للوظائف المنظمة للاستجابة لحاجات منظمة ما، نظرًا إلى تمويلها وتماشيها مع الأهداف الاستراتيجية.

**رعاية الموظفين:** تقنيات الرعاية الذاتية والاستجابات المؤسسية إلى ضغط الموظفين، بشكل خاص البيئات الصعبة أو الضاغطة.

**حفظ الوقت:** عملية جمع المعلومات حول بيانات الحضور والوقت لكل موظف

**مجموع التعويضات:** مجموع المكافآت التي يحصل عليها موظف، بما في ذلك الرواتب والمنافع



## المراجع

شبكة العاملين المساعدين. (٢٠٠٢-٢٠٠٧). الأمن والسلامة والعاملون المساعدون. نقلاً عن:  
<http://www.aidworkers.net/?q=advice/security>  
Aidworkers Network. (2002-2007). Safety, Security and Aid Workers. Retrived  
from <http://www.aidworkers.net/?q=advice/security>

بليس و.، غامليم ك.، كيري د.، كوشنر ج.، لوسي م، أوت واتير ل.، وايت ك. (٢٠٠٩) نظام  
جمعية إدارة الموارد البشرية (المجلدات ١-٦)، ألكساندريا.  
Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...  
White, C. (2009) The SRHM  
Leaning System (Vols. 1-6). Alexandria, VA: Society for Human Resource Man-  
agement

بوكنر م.، وسلافينسكي ل. (١٩٩٨)، تخطيط الخلف، إنفو لاين، العدد ٩٣١٢، ألكساندريا،  
الجمعية الأميركية للتدريب والتطور.  
Buckner, M. and Slavenski, L. (1998). Succession Planning. Info-line, Issue  
9312. Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

رزمة الترحيب من «كاير». (٢٠٠٧) مخطوطات على قرص مدمج. أتلانتا: «كاير» الولايات  
المتحدة  
CARE welcome package. (2007). Manuscripts on compact disc. Atlanta, GA:  
CARE USA

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١١). سياسة تضارب المصالح في منظمة خدمات  
الاجاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.  
Catholic Relief Services. (2011). CRS Conflict of Interest Policy. Unpublished  
Manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١١). خطة التعلّم/التدريب في الشرق الأوسط/أوروبا في  
منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوطات غير منشورة.  
Catholic Relief Services. (2011). CRS Europe/Middle East Training/Learning  
Plan. Unpublished manuscripts.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١١). قائمة مراجعة إنهاء الأداء غير المرضي في الشرق  
الأوسط/أوروبا في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوطات غير منشورة.  
Catholic Relief Services. (2011). CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Per-  
formance Termination Checklist. Unpublished manuscripts.



A man works in his family's garden in the highlands of El Salvador. With the help of CRS, the small mountain community replaced the rocky terrain surrounding their homes with heavy loads of fertile soil.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). اتفاق سرية الموارد البشرية في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.

Catholic Relief Services. (2010). CRS human resources confidentiality agreement. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٦). رزمة أدوات الشرق الأوسط/منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية حول منح التغذية الراجعة، وتلقيها، والاجابة عليها. مخطوط غير منشور.

Catholic Relief Services. (2006). CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). تصنيفات الأداء العام في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.

Catholic Relief Services. (2007). CRS overall performance ratings. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). قائمة مراجعة فجوات الأداء في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. مخطوط غير منشور.

Catholic Relief Services. (2004). CRS performance gap checklist. Unpublished manuscript.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). برو باك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. بالتيمور. هان س، ليج د، رينولد د، شاروك ج، ستاتسون ف.

Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., & Stetson, V.

منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). أدوات تطوير القدرات المؤسسية للشركاء المحليين، سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها. مخطوط غير منشور.

Catholic Relief Services. (2010). Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures. Unpublished Manuscript.

غاربر جون إي. (٢٠٠٨). مقدمة إلى مادة الموارد البشرية لأمن مكان العمل وسلامته. نقلاً عن: <http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx>.

Garber, John E. (2008). Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security. Retrieved from <http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx>

غوينا د، غويتا م، غورتاني ه. ك. (٢٠٠٦). هل المعايير معيارية؟ دمج الأهداف وإدارة الأداء. نقلاً عن: [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC347/fc347.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html)

Gupta, D., Gupta, M., & Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Retrieved from [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC347/fc347.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html)

هيثفيلد س. م.، دليل About.com للموارد البشرية. نقلاً عن:

<http://humanresources.about.com>

Heathfield, S. M. (n.d.) About.com guide to human resources. Retrieved from <http://humanresources.about.com>

معايير الأمن التشغيلية الدنيا للتفاعل. نقلاً عن:

[http://security-risk.org/background\\_reading/191.pdf](http://security-risk.org/background_reading/191.pdf) في 13 نيسان/أبريل 2011  
InterAction minimum operating security standards. (2005). Retrieved April 13, 2011 from [http://security-risk.org/background\\_reading/191.pdf](http://security-risk.org/background_reading/191.pdf)

ماجير روبيرت ف. وبايب بيتر. (١٩٩٧). تحليل مشاكل الأداء (النسخة الثالثة). أتلانتا: مركز أداء فاعل.

Mager, Robert F and Pipe, Peter. (1997). Analyzing Performance Problems (3rd ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

ماك نامارا ك.، إدارة أداء الموظفين. نقلاً عن:

[http://www.managementhelp.org/emp\\_perf/emp\\_perf.htm](http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm)

McNamara, C. (n.d.) Employee performance management. Retrieved from [http://www.managementhelp.org/emp\\_perf/emp\\_perf.htm](http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm)

سالفو تي. (٢٠٠٤). النصائح العملية من أجل انضباط تقدّمي ناجح. نقلاً عن:

[http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS\\_009030.aspx](http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx)  
Salvo, T. (2004). Practical tips for successful progressive discipline. Retrieved from [http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS\\_009030.aspx](http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx)

جامعة ميشيغان - فلينت. (٢٠٠٧). بيان سرية الموارد البشرية. نقلاً عن:

<http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm>

University of Michigan-Flint. (2007). HR confidentiality statement. Retrieved from <http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm>



## الملحق أ

### نموذج استمارة طلب موظفين

يملاه القسم المقدم للطلب

الوظيفة المطلوبة من قبل:

(الاسم، والمنصب، والتوقيع لرئيس القسم)

التاريخ:

منصب الوظيفة التي يجب شغلها: (التوصيف الوظيفي مرفق)

فئة الموظف: الموظف المنتظم / الموظف المؤقت / آخرون (يرجى التحديد)

وظيفة استبدال/وظيفة جديدة

إلى

مدة العمل: التوظيف من

يملاه قسم الموارد البشرية

هامش الرواتب:

مجموعة الوظائف/مستوى الرتبة للوظيفة:

وارد في خطة التوظيف

التاريخ:

توقيع مدير/مسؤول الموارد البشرية

يملاه قسم المالية/الميزانية

الراتب مدرج في الميزانية السنوية

التاريخ:

توقيع مدير/مسؤول قسم المالية

يملاه الشخص المسؤول عن الموافقة النهائية على التوظيف

التاريخ:

إسم الرئيس/المسؤول وتوقيعه:

## الملحق ب

### نموذج استمارة التوصيف الوظيفي<sup>٤</sup>

المنصب:

القسم:

مسؤول أمام:

مجموعة الوظائف/المستوى/الرتبة:

موقع الوظيفة: (في حال كان للمنظمة مكاتب عديدة)

ملخص عن هدف الوظيفة

لائحة المسؤوليات الأساسية

المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة

- المؤهلات (التعليم، الشهادات)
- الخبرة المطلوبة للوظيفة والمدة الزمنية لهذه الخبرة
- المهارات، على غرار الكمبيوتر، والقدرة على الكتابة، أو اللغات
- السلوكيات، على غرار القدرة على القيام بمهام متعددة، والانتباه إلى التفاصيل، والعمل الجماعي ضمن فريق

من تحرير: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

مع موافقة\*: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

\* تُشير إلى أن هذا التوصيف الوظيفي يتماشى مع خطة التوظيف لهذا العام

٤ مكيقة بناء على إذن من جمعية الصحة المسيحية في كينيا ٢٠٠٨ «وثيقة السياسة البديلة لمنشآت صحة «تشاك» "Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities".

## الملحق ج

### ورقة علامات المقابلة

الوظيفة: \_\_\_\_\_

تاريخ المقابلة: \_\_\_\_\_

إسم المرشح: \_\_\_\_\_

التصنيفات:

١ السيئ، ٢ دون التوقعات، ٣ جيد، على مستوى التوقعات، ٤ قوي، يتخطى التوقعات، ٥ استثنائي، يتخطى التوقعات بكثير

التصنيفات (١-٥)	تعليقات مُجري المقابلة	الأسئلة
		مجموع النقاط

التوصيات والتعليقات العامة:

---

---

---

---

---

إسم مُجري المقابلة وتوقيعه: \_\_\_\_\_

## الملحق د

### إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها

#### الخطوط التوجيهية للحصول على التغذية الراجعة

تحفيز التغذية الراجعة في مجالات واضحة ومحددة	إسأل: "كيف نحن، الموظفون في منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية، نُحسنُ إفادة الزيارات الميدانية للمشروع؟"
أهمية فهم التغذية الراجعة	استخدام مهارات إعادة صياغة وطرح أسئلة توضيحية، على غرار "ما أسمعُه أن..."
يُساعد مؤمن التغذية الراجعة على أن يكون محددًا	إسأل، "هلا أعطيتني مثالاً محددًا عما تعنيه؟"
نفاذي تصعب الأمر على مقدم التغذية الراجعة	ردة فعل دفاعية، أو بغضب، أو بالاحتجاج طرق عديدة لردع التغذية الراجعة
لا تُعطِ شروحات	قد يكون من الصعب ملازمة الصمت، إنما لا تنس أن الشروحات غالبًا ما تبدو دفاعية
الاعراب عن التقدير	شكر الشخص الذي يُزودك بالتغذية الراجعة
الاستجابة إلى النقاط الأساسية	قل ما تُريد قوله بناءً على التعليقات التي تتلقاها
تذكر أن التغذية الراجعة تعتمد على مفهوم شخص واحد - ليست حقيقة عالمية	يُساعدك ذلك لتكون أقل دفاعيين. التأكيد على التغذية الراجعة مع الآخرين من أجل التحديد إذا ما كان هناك نمط
الانتباه إلى التغذية الراجعة غير الشفهية	هل يغفو الناس وأنت تتكلم؟ هل يبدون منزعجين؟

٤ مكيفة من منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). برو باك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. البالتي مور: هان، س.، ليجي، د.، راينولد، د.، شاروك، ج. وستاستون، ف. Adapted from Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., and Stetson, V.



## الملحق د

### إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها

#### الخطوط التوجيهية لإعطاء التغذية الراجعة

أعطِ أمثلةً محدّدة ووصفيّة للسلوك أو الأداء المعتمد لا تستخدم لغةً تُطلق أحكاماً، مثل «إنّك غير مهني». قل بدل ذلك: «لم تحترم ٣ مهل زمنيّة قصوى.» لا تتكلّم سوى باسمك (تفادّ «يقول الجميع إن...») واحصر الأمثلة في الأمور المؤكّدة التي تعرفها.	كن محدّداً ووصفيّاً، إنّما مقتضب
لا تعتبر أنّ العمل الجيّد من المسلّمات: قل للناس إنّهم أحسنوا عند قيامهم بعمل جيّد كما هو وارد أعلاه، تفادّ كلام التشجيع العام، مثلاً «تابع العمل الجيّد!» كن محدّداً. قل، «لاحظت أنّ الشركاء ملتزمون ومسؤولون بالتحضيرات الممتازة والتسهيل القوي للاجتماع مراجعة المشروع الأخير الذي نظّمته.»	إعطاء تغذية راجعة إيجابيّة
أن تقول "لغتك الانجليزية غير واضحة" ليس تعليقاً بناءً. التركيز على المجالات التي يُمكن للشخص المعني تحسينها.	التغذية الراجعة المباشرة بشأن السلوك الذي يُمكن للشخص السيطرة عليه
قد يؤدّي غياب الوضوح إلى سوء الفهم والانزعاج. لا تترك الشخص المعني يحزر.	كن مباشراً، وواضحاً، وصريحاً
تكون التغذية الراجعة الأكثر فاعليّة عندما تأتي بعد سلوك أو أداء أو بعد المطالبة بها. ضمان السريّة وإعطاء الوقت للمناقشة. هل الوقت مناسب؟ النظر إلى أبعد من حاجاتك لإعطاء التغذية الراجعة.	توقيت التغذية الراجعة بشكل ملائم
لا تنشئ الهجومات، والاعراق (الاثقال)، ولا تُلقِ اللوم أو تُعرب عن غضبك. في حال لم تكن هادئاً، لا تُعطِ التغذية الراجعة في هذا الوقت. إنتظر حتى تهدأ.	كن هادئاً
قل "إذا تأخّرت إلى اجتماع، أشعر بالاحباط" بدل أن تقول "تتأخّر دائماً للوصول إلى اجتماعاتك!"	«عندما تقوم بالعمل كذا، يتأبني الشعور كذا»
تفادّ إعطاء التغذية الراجعة مع الحركات غير الشفهيّة الملائمة، على غرار الحاجبين المرفوعين، والعينين المقلوبتين، أو نبرة صوت متعكّمة أو متعالية.	إنّبه إلى التواصل غير الشفهي

٤ مكيفة من منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). برو باك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية. البالتيومور: هان، س.، ليجي، د.، راينولد، د.، شاروك، ج. وستاستون، ف. Adapted from Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., and Stetson, V.

## الملحق هـ

### قائمة التحقق من انهاء الأداء غير المرضي

الموظف:

تاريخ التوظيف الأساسي للموظف مع منظمة خدمات الاغاثة الكاثوليكية:

١. هل للموظف خطة تطوير وأداء لمرحلة التقييم الحالية؟  نعم  لا
٢. هل كانت الأطر الزمنية للمخرجات/النتائج الفعلية المحددة في خطة التطوير والأداء للموظف منطقية؟  نعم  لا
٣. هل تم تنظيم جلسات تدريب منتظمة مع الموظف في خلال مرحلة التقييم الذاتي الحالية؟  نعم  لا
٤. هل أعطيت التعليمات إلى الموظف حول كيفية أداء مهامه؟  نعم  لا
٥. تغذية مراجعة حول معايير الأداء التي يعتبرها المشرف مرضية؟  نعم  لا
٥. هل تم تطوير خطة تحسين أداء؟  نعم  لا
٦. هل أعطى الموظف المساعدة وفرصة عادلة من أجل تحسين الأداء؟  نعم  لا
٧. هل الخطوات/الأنشطة كافة المحددة في خطة تطوير الأداء قبل الانهاء تم اتباعها؟  نعم  لا
٨. هل تم إنهاء تقييم حول الموظف في نهاية فترة تحسين الأداء؟  نعم  لا
٩. هل يُشير التقييم إلى أن التقدم حول التحسين والأداء غير مرض، مع ذكر مجالات محددة؟  نعم  لا
١٠. هل تم النظر في بدائل أخرى للانتهاء، أي النقل أو تخفيض الرتبة؟  نعم  لا
١١. هل تمت استشارة مدير/مسؤول العمليات أو أخصائي الموارد البشرية الاقليمي؟  نعم  لا
١٢. هل تمت استشارة مستشار قانوني محلي حول عملية الانهاء؟  نعم  لا

في حال أجبت بـ «لا» على أي من الأسئلة أعلاه، عليك النظر في إنهاء عمل الموظف في هذا الوقت. قد لم يتم إعطاء المشورة أو الفرص الكافية إلى الموظف ليكون هذا الأخير على اطلاع تام على معايير الأداء المتوقعة ولستتح له الفرصة للتقدم.

في حال أجبت بـ «نعم» على أي من الأسئلة أعلاه، يُمكن النظر في الانهاء. يجب تبليغ الموظف، خطأً، ويجب إعطاؤه فرصة تقديم استقالته.

## الملحق و

### نموذج تصنيفات الأداء

**المساهم الاستثنائي:** استثنائي. يتخطى عادةً الأداء التوقعات بكثير ويكون أعلى بكثير من أهداف الأداء المحددة لهذه الوظيفة. يتسم الأداء العام بنوعية عالية وكمية كبيرة من العمل في إنجاز مهام الوظيفة بشكل استثنائي. يتحمل الموظف المسؤوليات التي تتخطى متطلبات الوظيفة، ويستخدم المهارات المرتبطة بالعمل بطريقة استثنائية، ويتطلب مراقبة أقل مما هو نموذجي بالنسبة إلى هذه الوظيفة، ويرسم، بشكل استثنائي السلوكيات القائمة على قيم المنظمة. تم الاعتراف بأداء الموظف الفردي خارج قسمة أو داخله وأحدث وقعا مهماً على المنظمة. ويتطلب هذا التصنيف تبريراً مفصلاً، بما في ذلك أمثلة محددة عن إنجازاته. من المتوقع أن يندرج ٥ إلى ١٥ في المئة من الموظفين ضمن هذه الفئة.

**المساهم القوي:** يتخطى الأداء أحياناً التوقعات. يتسم الأداء العام بنوعية عالية وكمية كبيرة من العمل في إنجاز مهام الوظيفة بشكل استثنائي. يستخدم الموظف مهاراته المرتبطة بالوظيفة بطريقة أكثر من مقبولة، ويتطلب درجة من المراقبة التي تكون نوعاً ما أقل من نموذجية، ويظهر السلوكيات القائمة على قيم المنظمة بشكل فاعل. يتم الاعتراف بأداء الموظف الفردي في قسمه. من المتوقع أن يندرج ٢٥ إلى ٣٥ في المئة من الموظفين ضمن هذه الفئة.

**المساهم الإيجابي:** يكون أدائه وسلوكياته المهنية ناجحة. يُشير الأداء العام إلى أن الموظف أنجز مهام وظيفته المناطة به. يستخدم الموظف المهارات المهنية بشكل ملائم، ويتطلب كمية ملائمة من الإشراف المباشر من أجل العمل ضمن كمية ونوعية مقبولتين، ويتصرف بانتظام وفق السلوكيات القائمة على قيم المنظمة. تم تحقيق الغايات وأهداف الأداء وتلبية متطلبات الوظيفة. من المتوقع أن يندرج ٤٥ إلى ٥٥ في المئة من الموظفين ضمن هذه الفئة.

**التحسين مطلوب:** يُلبى توقعات الأداء جزئياً. يُشير الأداء العام إلى أن الموظف يقترب، إنما لا يُحقق تماماً مهام الوظيفة المناطة به. يستخدم الموظف المهارات الوظيفية بطريقة ملائمة أقل، ويتطلب درجة أعلى من الإشراف المباشر من أجل توليد عمل من نوعية وكمية مقبولتين، ولا يعتمد بشكل متماسك سلوكيات قائمة على قيم المنظمة. لا بد من تطوير خطة تحسين أداء لمعالجة الانحرافات. لا توزيع خاص ضمن قسم ما محدد لهذا التصنيف العام.

**غير مرضٍ:** لم يُلبى توقعات الأداء. يكون الأداء دون التوقعات بشكل متماسك. يُمكن التطرق إلى الانحرافات كما هو مُشار إليها في تقييم الأداء. كان للموظف فترة زمنية منطقية (واردة في التقييم الموثق للأداء دون المستوى المرضي) من أجل تحسين الأداء. يبقى الموظف عاجزاً عن تحقيق مهام الوظيفة المناطة به و/أو يستمر في استخدام المهارات الوظيفية بطريقة غير ملائمة. لا يتصرف أحياناً وفق السلوكيات القائمة على قيم المنظمة. لا توزيع خاص ضمن قسم ما محدد لهذا التصنيف العام.

# الملحق ز

## الاعتراف / بيان السرية

تهدف هذه الوثيقة إلى الحرص أن يفهم كل موظف مسؤوليته في ما يتعلّق بالمواضيع السرية والحساسة. على الموظفين الذين يصلون إلى مواد حساسة وسرية أن يفهموا مسؤولياتهم بشكل كامل. قد يؤدي الكشف عن معلومات سرية إلى أعمال تأديبية، بما في ذلك إنهاء الخدمة. لا يحق لأي موظف الكشف عن معلومات سرية يكتسبها أو تكون متوقّرة له في إطار عمله أو استخدام هذه المعلومات للمراهنات أو المكتسبات الشخصية. يجب استخدام المعلومات السرية فحسب كما هو مطلوب في إطار الأعمال الرسمية مع الموظفين المؤهلين. على الموظفين التحلي بالعناية اللازمة حرصاً على ألا يسترق الموظفون غير المؤهلين السمع أو ينفذون إلى المعلومات الرسمية. مجالات المعلومات السرية هي على الشكل التالي:

١. **التوظيف/إجراء المقابلات:** على الموظفين المناطيين بمسؤوليات الموارد البشرية الامتناع عن أي عمل قد يُعطي ميزة خاصة من أي نوع كانت إلى كل من ينوي البحث عن وظيفة في المنظمة. عندما يتعلّم موظف ما أن صديق ما أو أحد الأقارب ينوي تقديم طلب توظيف، عليه أن يُبلّغ الشخص المسؤول عن التوظيف.

٢. **سجلات الموظفين:** تُعتبر المعلومات الواردة في سجلات الموظفين سرية ولا يتمّ الكشف عنها أو مناقشتها مع أي كان، باستثناء ما هو مطلوب من أجل إنهاء المهام المناطة بالموظفين. تشمل هذه المعلومات، إنما ليس بشكل حصري، الأعمال التأديبية، والبيانات الطبية، والأنشطة القانونية، وتقييمات الأداء، والرواتب، والمنافع.

٣. **معلومات سرية أخرى:** يجب مراقبة المعلومات والمواد السرية الواردة في اجتماعات الموظفين، ومشاريع الأقسام، واجتماعات الإدارة، أو من الموظفين فلا تكون متوقّرة لأي كان خارج نطاق من يجب أن يكون مطلعاً عليها. قد تكون هذه المعلومات حساسة من حيث طبيعتها وقد يسهل سوء فهمها من قبل الأشخاص الذين يفتقرون إلى المعلومات الكاملة حول الموضوع/المواضيع. في حال التقدّم بطلبات، يجب ربطها بالموظف الملائم. في حال لم تكن متأكدًا بشأن الكشف عن بعض المعلومات المطلوبة، يُرجى إحالة الطرف المعني إلى من هو قادر على مساعدته بدل إعطاء معلومات سرية أو غير صحيحة. صحيح أنّه قد يُعطى بعض المعلومات، إنّما لا يحق سوى لموظفين معيّنين الإفصاح عن هذه المعلومات. عند الشك، على الموظفين استشارة المشرف عليهم.

٤. **أمن الكمبيوتر:** على الموظفين الحاصلين على معلومات الموظفين سواءً من خلال كلمات سر أو من خلال رموز أمنية أخرى احترام سرية البيانات وعدم الكشف عن أي معلومات واردة في تقارير أو سجلات سرية أو الاساءة في استخدامها. يجب عدم الإفصاح عن كلمات السر إلى أي موظف، إلا كما يري تأي الرئيس.

٥. **الخروقات الأمنية:** على كل موظف أن يتخذ الخطوات اللازمة من أجل حماية المواد السرية في حوزته وعليه تبليغ المشرف عليه مباشرة في حال أشار الوضع إلى خرق أمني.

٦. **المعلومات حول الموارد البشرية:** ستكون أي معلومات مرتبطة بالموارد البشرية محدودة «بالحاجة إلى المعرفة» ولا يمكن النفاذ إليها إلا وفق المهام المناطة حرصاً على السرية.

### الاعتراف

أنا أعتزف بأنني قرأت هذا البيان في ما يتعلّق بالسرية وأمتثل للمعايير الواردة في اتفاق السرية هذه.

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

الاسم (مطبوع): \_\_\_\_\_

## الملحق ح

### تضارب المصالح

#### أ. القوة الشرائية

١. لن يستخدم أي موظف القوة الشرائية للمنظمة من أجل اكتساب السلع أو الخدمات لصالح الموظف أو أعضاء أسرته.
٢. قد لا يستخدم موظف رقم الاعفاء من الضرائب في المنظمة لأي عملية شراء خاصة.

#### ب. الهدايا والإكراميات

١. قد لا يحقّ موظف أو يقبل، بشكل مباشر أو غير مباشر، أي إكرامية أو خدمة ذات قيمة اقتصادية أساسية، حيث أي من الأطراف قد يفترض عليه أي واجبات.
٢. يجب توجيه عروض التبرعات إلى المنظمة إلى الطرف المعين، الذي سيقبلها باسم المنظمة.
٣. يجب توجيه الأتعاب المتلقاة كلّها إلى قسم المالية.

#### ج. توريد المشتريات

- لا يحق لأي موظف إعطاء الإنز للامستخدام من قبل المنظمة أي منتج أو خدمة تؤمنها منظمة حيث للموظف أو لأعضاء أسرته المباشرين منفعة مالية. يجب إحالة هذه القرارات إلى المشرف المهتم على الموظف.

#### د. استخدام الأموال

- يجب اتباع القواعد والجراءات السارية كافة في ما يتعلّق باستخدام أو محاسبة أموال الحكومة و/أو المنظمة بشكل خاص. يجب تبليغ المدير عن أن مسألة مرتبطة بهذه الإجراءات أو البروز المحتمل لأي سلوك غير ملائم.

#### هـ. العمليات المصرفية

- على المنظمة عدم استخدام اسم المنظمة على أي من الحسابات المصرفية الشخصية أو لأي منها.

#### و. عمليات إعادة التسديد

- لا يحق لأي موظف السماح بعمليات تسديد خاصة به مقابل النفقات.

#### ز. لا منافسة

- لا يُعطي أي موظف خدمات للتعبويض عن أي منظمة مشاركة في أنشطة مشابهة لأنشطة المنظمة، إلا في حال وجود إذن مسبق.

## الملحق ط

خطة التعلّم / التدريب التابع للمنظمة

إسم التدريب									
الموظفون والمشاركون الذين سيحضرون									
الأولية المتوسطة، الدنيا									
قدرات التدريب الداخلية (من)									
قدرات التدريب الخارجية									
الكلفة (المتوقعة)									
التمويل									
التاريخ/التوزيع									
الموقع									

Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)



# الفصل ٩ : دليل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



٩  
٩





## المحتويات

١	الفصل ٩: دليل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....
٢	خارطة شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....
٣	هدف هذا الدليل .....
٣	ما هي وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟ .....
٣	ملخص .....
٥	المبادئ الأساسية لوظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....
	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٩,١ -
٦	تطبيق مخطط تكنولوجي .....
٧	الخطوة ٩,١,١ - تخطيط المعلومات .....
٩	الخطوة ٩,١,٢ - تخطيط البنية .....
١١	الخطوة ٩,١,٣ - تقرير إعداد البنية التحتية .....
	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٩,٢ -
١٣	عملية اختيار البرمجيات .....
٢٠	الخطوة ٩,٢,٣ - تنفيذ النظام .....
	قائمة تحقق من الامتثال لحسن تأدية وظائف تكنولوجيا المعلومات
٢١	والاتصالات .....
٢٥	مراجع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....



# الفصل ٩ : دليل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



PHOTO: ELIA FOR CRS

Niramure Joselyne, 19, of Rwanda, sews an item for her client. Joselyne is an orphan who learned this marketable skill through a CRS program.

# خارطة شبكة تكنولوجيا المعلومات وإتصالات

تنفيذ خطة تكنولوجية  
المسار ٩,١

هل من منهجية قائمة لإتخاذ قرارات  
تكنولوجية؟  
راجع الصفحة ٦

عملي إختيار البرمجية  
المسار ٩,٢

هل من معايير محددة مسبقاً لإختيار  
برمجية جديدة؟  
راجع الصفحة ١٣

## هدف هذا الدليل

يهدف هذا الدليل إلى أن يكون مرجعاً/وثيقة عمل تستهدف مدراء المنظمات والممارسين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإلى المساعدة في تطوير العمليات الإدارية وتعزيزها. ويعرض هذا الدليل بشكل أساسي المبادئ والمعايير الدنيا وأفضل الممارسات من أجل إرساء ناجح لشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واختيار جيد للبرمجية.

يمكن للمنظمات المهتمة بتطوير العمليات في مؤسسات أعمالها والسياسات ذات الصلة والأدلة الإجرائية أن تستخدم هذا الدليل بأكثر من طريقة. هذا لأن لكل من تلك المنظمات نمطها الخاص وتفسيراتها وطريقة تطبيقها لإجراءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وبينما نوصي بقراءة الدليل كاملاً من أجل فهم كامل لعملية مد شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات الأعمال، إلا أنه من غير الضروري أن نقرأ الأقسام أو الفصول كافة بحسب نظام يعتمد ترتيباً زمنياً.

## ما هي وظيفة قسم المالية؟

لكل منظمة متطلبات خاصة لجهة معالجة المعلومات والاتصالات. وتعتمد فاعلية المنظمة كمؤسسة عمل على مدى استفادة المنظمة القصوى من نظام معالجة المعلومات.

وتسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمة بأن ترصد بشكل مستمر التطورات والميول في تكنولوجيا المعلومات وبتقييم الحاجة إلى تغيير العمليات أو مكننتها. وضمن الجوّ الحالي من التطورات المستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد تميل وكالات عديدة إلى اختيار التكنولوجيات التي قد تبدو من ضرورب الموضوعة في أيّ وقت معيّن. ولذلك، تحتاج الوكالة إلى موازنة هذه الحاجة مع خطة طويلة الأمد للمتطلبات من المعلومات. ولا بدّ للاستثمار في التكنولوجيا أن يكون ذكياً ومتماشياً مع استراتيجية الوكالة.

## ملخص

وتعكس هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفاعلية والفعالية في الاحترافية والامتثال والعدالة والموثوقية والشفافية تجاه الجهات المانحة. وتحقيقاً لهذه الغاية، تتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكثير من الانتباه.

أضف أنه ما من «هيكلية» جيدة واحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فالعناصر مثل حجم المنظمة وتوفر البنية التحتية المحلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفر الموظفين المدربين ومنشآت تأمين خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التي تحدّد متطلباتها. كما أنّ حجم المنظمة قد يحدث فرقاً في تشكيل هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسياساتها وإجراءاتها. يمكن للمدراء أن يحدّدوا بشكل مباشر أو غير مباشر الحاجة إلى تغيير الأنظمة الممكنة أو زيادتها من خلال التعرّف إلى أحد هذه المخاوف:

- النقص في المكننة/موارد الكمبيوترات
- استخدام تكنولوجيايات أقدم (المعدات والبرمجيات والاتصالات، الخ.)
- المعلومات الإداريّة المحدودة
- النقص في المعلومات التشغيليّة
- الركود- فترة نمو اقتصادي ضعيف أو انعدامه
- معلومات متأخرة
- تقلّب في موظفي معالجة البيانات
- النقص في الخصائص والوظائف والقدرات المطلوبة في البرمجيات
- كلفة عالية لمعالجة البيانات

قد يشكّل أيّ من المشاكل الآتية الذكر أحد العوارض التي تشير إلى قدم الأنظمة أو إلى الحاجة لاستبدال الأنظمة القائمة.

أما الخطوط التوجيهيّة المعروضة في هذا الدليل فهي خلاصة وافية لعملية تنفيذ شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعايير الدنيا وأفضل الممارسات في رسم سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تهدف إلى مساعدة إدارة المنظّمة وموظّفيها على التطوير في السياسات والإجراءات والممارسات المتعلّقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو تعزيزها.



MELITA SAMWER/CRS

A savings group meets in a local church on El Salvador. The woman in the red and white striped shirt is the field agent. She's working with the group's secretary to teach her how to keep the record book.

# المبادئ الأساسية لوظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتبع عملية توريد المشتريات من السلع والخدمات هذه المبادئ. وعندما يتم تطبيق هذه المبادئ بطريقة مناسبة، فهي ترشد إلى أفضل الممارسات في عملية توريد المشتريات. أما المبادئ الأساسية الخمسة فهي:

## ١. التنافس والشفافية والانفتاح

تتم أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة منفتحة وغير منحازة باستخدام أنظمة شفافة مختبرة بطريقة مناسبة وذلك تفادياً لأي مواصفات قد تكون منحازة وتلبيةً لمتطلبات البيانات كافة بطريقة متماسكة ومنصفة ليتمكن المورد البائع والجهات المانحة من الوثوق بالنتائج.

## ٢. القيمة المحققة من المال المنفق

على الوكالات أن تبحث عن القيمة المحققة من المال المنفق على البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي أن تقيس المنافع من هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقابل كلفة شرائها أحياناً بالاعتبار العناصر التالية:

- أ. تلبية المواصفات الخاصة بمعايير السلامة
- ب. ميزات شراء الخدمات المتوقعة محلياً
- ج. ضمان الجودة
- د. قدرة الخدمة المقدمة (مثلاً، القدرات الإدارية والتقنية)

## ٣. الامتثال للمتطلبات القانونية والنظامية كافة

تكون الهيكلية الكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات متماشية مع الأنظمة القانونية السارية في بلاد التشغيل وتمتثل للأنظمة التي وضعتها الجهة المانحة كاملة.

## ٤. الضوابط الداخلية وتدابير إدارة المخاطر

يجب وضع آليات الضبط الداخلي وتدابير إدارة المخاطر من أجل صيانة الموارد وذلك بما أمكن المنظمة.

## ٥. تضارب المصالح

على المنظمة وموظفيها العمل الدائم على تفادي الأوضاع التي قد تؤدي إلى تضارب في المصالح أو التي قد تؤدي منطقياً إلى التفكير بتضارب مصالح أو التي فيها احتمال تضارب مصالح مع مهمة المنظمة.



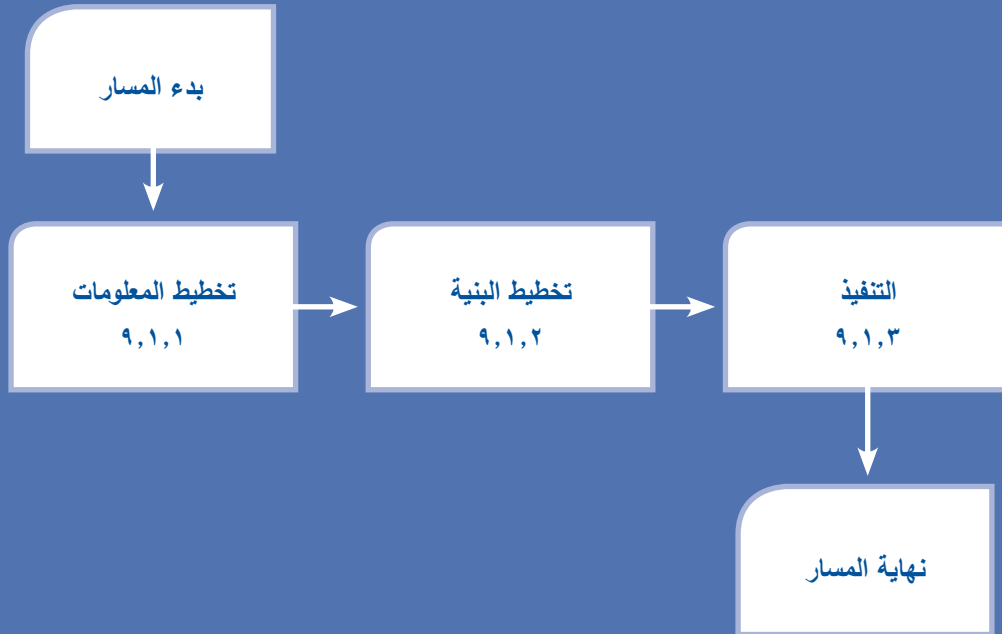
## مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٩,١ - تطبيق مخطط تكنولوجي

### وصف المسار

للمعملية ثلاث خطوات: الخطوة ٩,١,١ التي تحدّد إلى أي مدى تعتبر المنظمة متطلّبات المعلومات على أنّها الأساس لبنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كاملة؛ الخطوة ٩,١,٢ تحدّد كيف تطوّر المنظمة بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أساس المتطلّبات المعلوماتية تلك؛ الخطوة ٩,١,٣ تحدّد التطبيق النهائي وطريقة التحديث المستمرّ للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

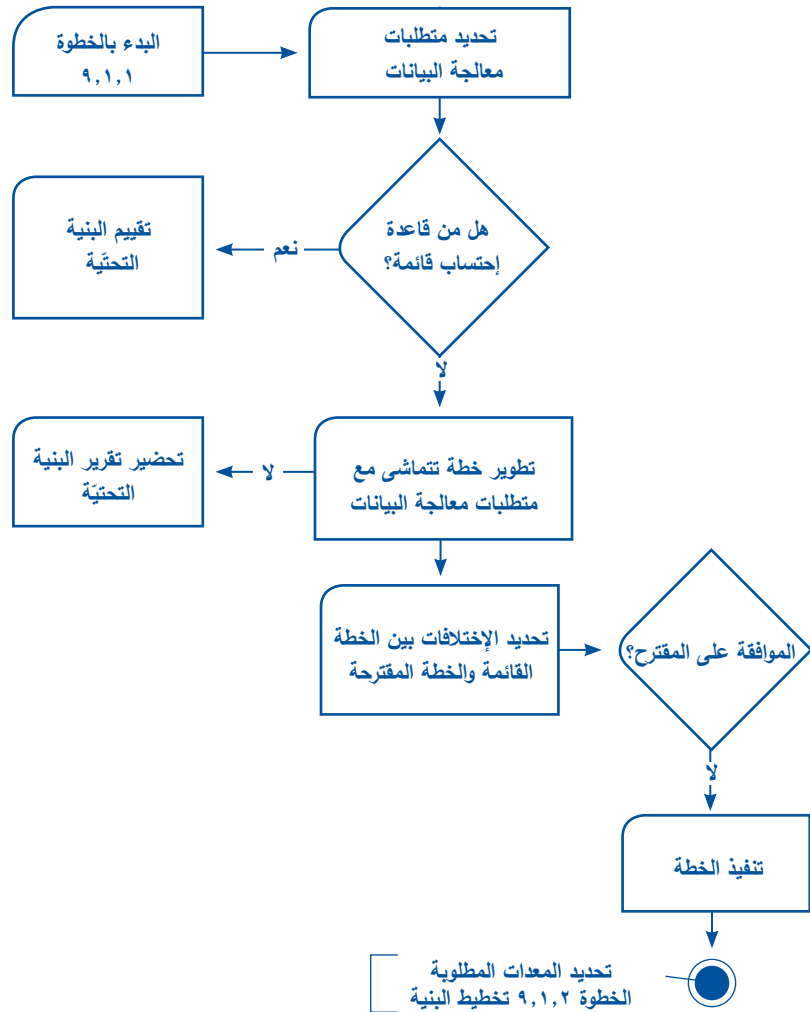
### تدفّق العمل

## المسار ٩,١ - تنفيذ خطة تكنولوجية



## الخطوة ٩,١,١ - تخطيط المعلومات

إسم الخطوة	تخطيط المعلومات
رقم الخطوة	٩,١,١
المدخلات	متطلبات الأقسام المختلفة من البيانات تفاصيل البنية التحتية الموجودة
المخرجات	مخطّط متطلبات البيانات خطة التنفيذ النهائية
الدور التنظيمي	رؤساء الأقسام كافة مسؤول تكنولوجيا المعلومات الاستشاري في تكنولوجيا المعلومات
نقاط الدمج	الأقسام كافة
ملخص	تحتاج المنظمة إلى تنفيذ نظام معلومات يركز إلى المتطلبات من البيانات والمتطلبات الأمنية وتوفر البرمجيات والمعدات وتوفر الموظفين المدربين.



تحتاج المنظمة إلى تنفيذ شبكة نظام معلومات يرتكز إلى المتطلبات من البيانات والمتطلبات الأمنية وتوفر البرمجيات والمعدات وتوفر الموظفين المدربين. تبدأ الدورة بتقييم مستقر للمتطلبات من البيانات وتنتهي بتنفيذ لمخطط النظام. من المهم للمنظمة أن ترصد بشكل مستمر المتطلبات لجهة المعلومات وتقييمها وأن تضع مخطط معلومات يمتد على فترة أطول من الزمن ومن الأفضل أن يكون ذلك على مدى خمس سنوات على الأقل. على المنظمة أن تنفذ نظامًا يظهر التوازن الصحيح بين الكلفة والمتطلبات والعناصر المتوفرة، بدلاً من اكتساب أحدث الأنظمة المنمقة في السوق.

### متطلبات العمل

١. على المنظمة أن تعمل على تقييم متطلبات معالجة البيانات في الأقسام كافة لفترة لا تقل عن الخمسة أعوام.
٢. تعتبر سلامة البيانات عنصرًا مهمًا في عملية تحديد المتطلبات
٣. على المقيّم أن يأخذ بالاعتبار شبكة الاحتساب القائمة، إن وجدت
٤. على تقييم البنية القائمة لنظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أي المعدات الموجودة والبرمجيات بالمقارنة مع النظام المرغوب به) أن يتم على أساس المتطلبات من البيانات.
٥. يجب وضع مخطط مقترح من أجل تلبية متطلبات العمل.
٦. يجب تحضير ميزانية الكلفة على أساس المخطط
٧. على المخطط والميزانية المقترحة أن يكونا خاضعين للتعديلات على أساس القرار التنفيذي الأخير وعلى أساس القيود في الموارد.
٨. لا بدّ من تنفيذ المخطط النهائي المصمّم كما أشير إليه أعلاه بحسب الفترة الزمنية المتفق عليها.
٩. لا بدّ من إعادة التقييم بعد سنة على التنفيذ.

### أفضل الممارسات

١. تتمتع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمخطط يمتد على خمس سنوات على الأقل.
٢. لا تكون متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مصممة على أساس المشروع بل على أساس الوكالة.

### المتطلبات الدنيا

١. لا يأتي تصميم المخطط على يد شخص واحد
٢. يراجع فريق يشتمل على الهيئة التنفيذية والمدير المخطط

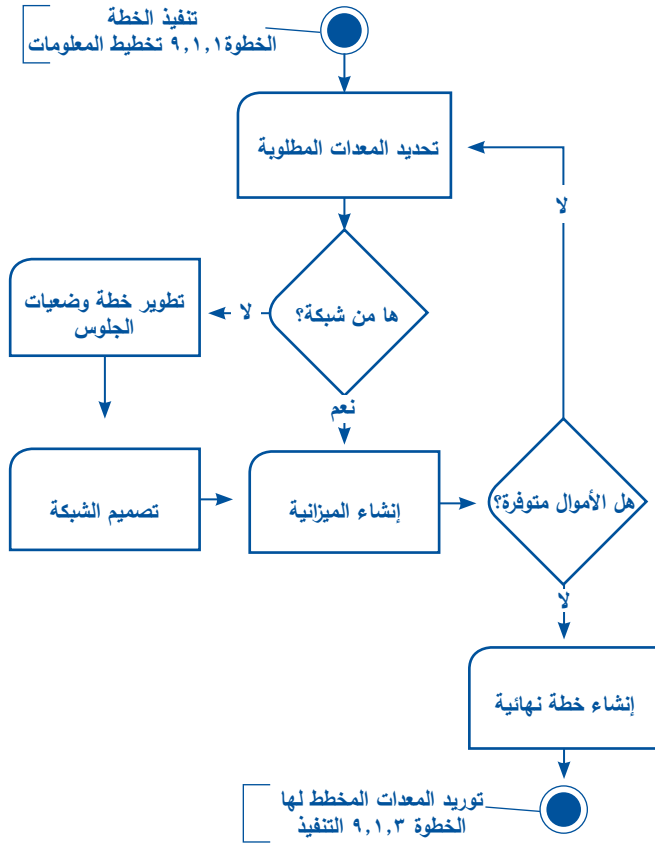


Ramiro Rodriguez and his wife fled their farm in rural Colombia when guerrillas came to their house. They made their way to the capital, Bogota, and with the help of CRS and Caritas were able to start a new life by creating a bakery in their home.

## الخطوة ٩,١,٢ - تخطيط البنية

إسم الخطوة	تخطيط البنية
رقم الخطوة	٩,١,٢
الدور التنظيمي	قسم المنشآت مسؤول تكنولوجيا المعلومات مسؤول الشراء المسؤول المالي المدير التنفيذي
المدخلات	مخطّط تنفيذ بنية المعلومات طلب عروض الأسعار
المخرجات	أمر الموافقة على الشراء عقد تأمين خدمات
نقاط الدمج	الأقسام كافة
ملخص	يدرس تخطيط البنية نوع المعدات التي يجب استخدامها، مثل اتخاذ القرار باستخدام أجهزة كمبيوتر محمول أو أجهزة ثابتة أو استخدام مجموعة كمبيوترات بدلاً من الكمبيوتر الشخصي.

تستخدم المنظمة مخطّط التنفيذ من أجل تطوير عملية تخطيط البنية. يدرس تخطيط البنية نوع المعدات التي يجب استخدامها، مثل اتخاذ القرار باستخدام أجهزة كمبيوتر محمول أو أجهزة ثابتة أو استخدام مجموعة كمبيوترات بدلاً من الكمبيوتر الشخصي. وتأخذ عملية التخطيط بالاعتبار عدد الموظفين وطريقة جلوسهم. وتأتي أوامر الشراء الفعلية وتطبيق عقود تأمين الخدمات لتتّوج عملية التخطيط.



#### تحتفظ بالعمل

١. يجب تقييم فرصة تنفيذ الشبكة. وإذا كان الأمر مناسباً، من الضروري تطوير مخطط شبكة يكون مبنياً على حجم الشبكة وطبيعتها.
٢. يجب وضع مخطط أماكن جلوس الموظفين. وسوف يحدد المخطط متطلبات تمديد الكابلات.
٣. يتم استلام عروض الأسعار لعملية التشبيك وعدد الكمبيوترات التي يجب شراؤها.
٤. تتم الموافقة على شراء الكمبيوترات ومتطلبات تأمين خدمات تأمين الكابلات.

#### أفضل الممارسات

١. تتأمن أفضل ممارسات توريد المشتريات.
٢. يضع مختلف الأفراد المخططات كافة ويتحققون منها ويوافقون عليها وهذا يعني أن من يضع البرنامج لا يكون من يتحقق منه. ومن الأفضل لمن يوافق عليه أن يكون لجنة أو مجلساً يوافق على المخططات بما يتماشى مع النتائج المرغوبة المتناغمة مع الاستراتيجية العامة.

#### المتطلبات الدنيا

١. تأمين أفضل ممارسات توريد المشتريات

١. تطبيق فصل المهام

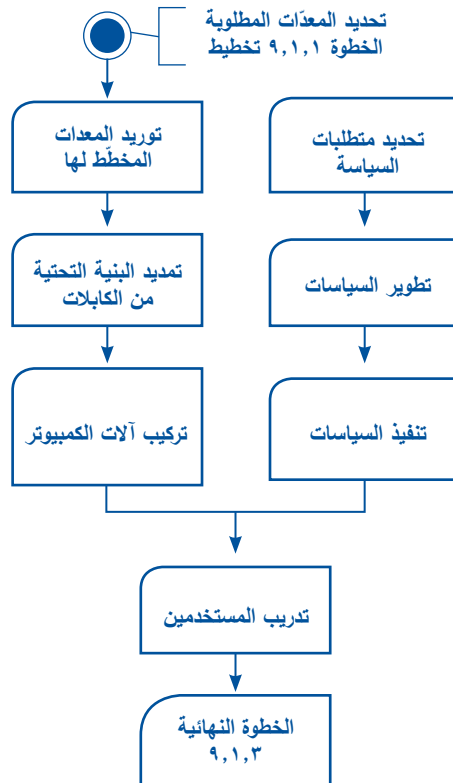


Participants from CRS regions around the world meet in small groups at CRS headquarters during the M & E (Monitoring and Evaluation) Summit.

## الخطوة ٩,١,٣ - تقرير إعداد البنية التحتية

إعداد تقرير البنية التحتية	إسم الخطوة
٩,١,٣	رقم الخطوة
قسم المنشآت مسؤول تكنولوجيا المعلومات مسؤول الشراء المسؤول المالي المدير التنفيذي	الدور التنظيمي
مخطّط تطبيق المعلومات أوامر الشراء	المدخلات
المخطّط التدريبي	المخرجات
غير متوافقة	نقاط الدمج
يمكن توسيع السياسات التي يتمّ تطويرها أخذاً بعين الاعتبار النمو في المستقبل.	ملخص

تبدأ المنظمة بتطبيق المعدّات وتحليل السياسة المتبّعة بشكل متزامن. ومن المهمّ أن تطوّر المنظمة سياسةً على أساس مخطّط البنية الحاليّة. يمكن تعديل مجال السياسات التي يتمّ تطويرها أخذاً بعين الاعتبار إمكانيّات التوسيع المستقبلي.



### تمتطلبات العمل

١. شراء المواد واستلامها
٢. تمديد الكابلات كما هو مطلوب
٣. وضع الشبكة
٤. تحديد متطلبات السياسة الخاصة باستخدام الانترنت وتطويرها
٥. التدريب لتلبية متطلبات المعدات والسياسات.

### أفضل الممارسات

١. تأمين أفضل ممارسات توريد المشتريات
٢. يضع مختلف الأفراد المخططات كافة ويتحققون منها ويوافقون عليها وهذا يعني أن من يضع البرنامج لا يكون من يتحقق منه. ومن الأفضل لمن يوافق عليه أن يكون لجنة أو مجلساً يوافق على المخططات بما يتماشى مع النتائج المرغوبة المتناغمة مع الاستراتيجية العامة.

### المتطلبات الدنيا

١. تطبيق فصل المهام

## مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٩,٢ - عملية اختيار البرمجيات

### وصف المسار

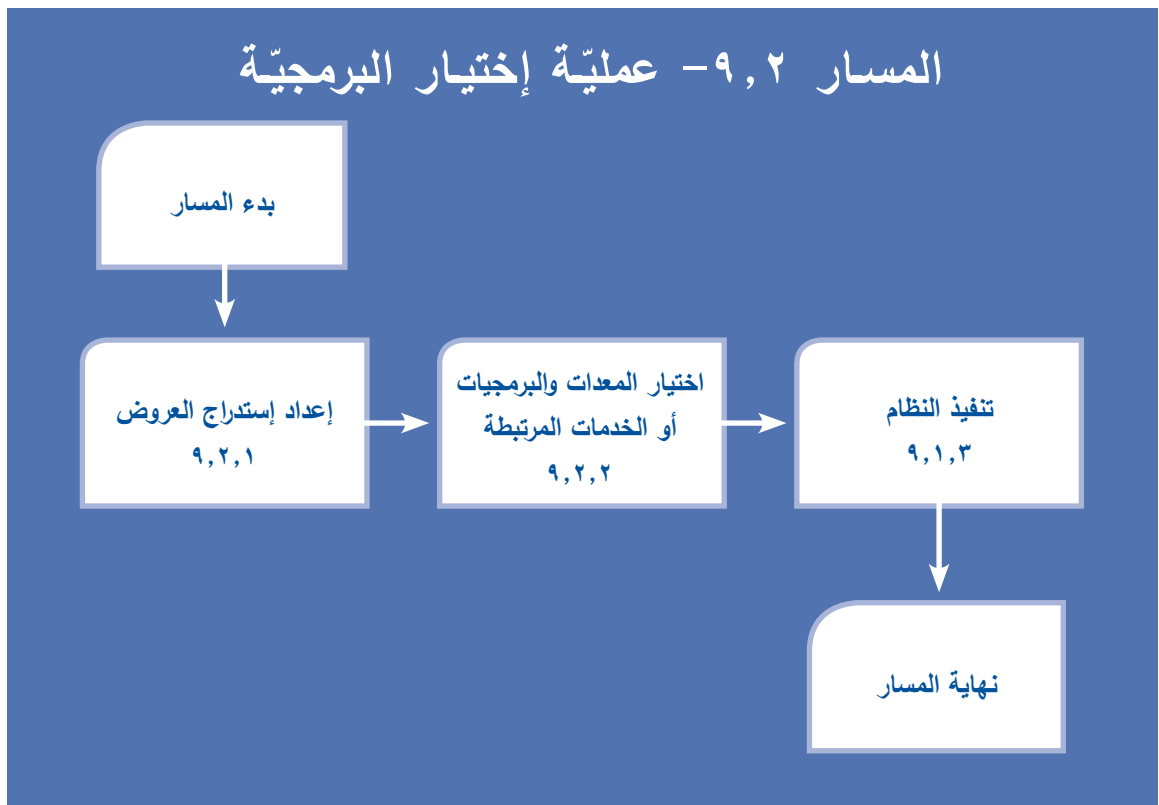
يعتبر اختيار نظام إدارة المعلومات أساسياً بالنسبة إلى إدارة المنظمة لأن أنظمة التكنولوجيا والمعلومات الفعالة من حيث الكلفة اللازمة في المجالات والأقسام كافة ضمن المنظمة.

ويعود الفشل في اختيار الأنظمة المناسبة إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- التحديد غير المناسب لأهداف النظام ومتطلباته
- الفشل في إدماج الإدارة والمستخدمين على المستويات المناسبة
- التقليل من أهمية الكلفة والجهود المطلوبة للتحويل
- الفشل في التخطيط المناسب للتوسيع
- الفشل في تقييم البرمجية بطريقة مناسبة

يساعد نموذج تدفق العمل أدناه في تفادي المشاكل المذكورة أعلاه وبذلك يخفّض من خطر الفشل في اختيار النظام الصحيح.

### تدفق العمل





## الخطوة ١، ٢، ٩- إعداد استدرج العروض

إسم الخطوة	إعداد استدرج العروض
رقم الخطوة	٩،٢،١
الدور التنظيمي	قسم المنشآت
المدخلات	غير متوافقة
المخرجات	استدرج العروض مقترحات المورد البائع
نقاط الدمج	موظفو القسم الأساسيين
ملخص	يتطلب إعداد استدرج العروض العديد من الأنشطة التحضيرية مثل إنشاء لجنة اختيار تعمل على إجراء تقييم للحاجات ووضع لائحة بالمواصفات اللازمة للمنتج. وبعد استلام المقترحات تظهر الحاجة لإجراء تقييم.

### ١. إنشاء لجنة الاختيار

لا بد من تعيين لجنة اختيار من أجل مراقبة مشروع اختيار الأنظمة. وعلى اللجنة أن تكون مسؤولة عن نتائج المشروع وأن تدير أنشطة المشروع بشكل عام وترصدها وتبلغ بشأنها.

يعتبر إشراك الإدارة في عملية اختيار الأنظمة مسألة أساسية من أجل استكمال نجاح للمشروع. أما الأفراد الذين يتم تعيينهم في المنظمة فيجب أن يكون لديهم فهم واضح لأهداف تعيينهم ومداهم والتأكد من وجود تراتبية الإبلاغ المناسبة في المنظمة مع الإدارة قبل الاضطلاع بهذه المسؤولية.

### ٢. إجراء تقييم للحاجات

على أعضاء لجنة الاختيار أن يتوصلوا إلى فهم للدليل الحالي و/أو الأنظمة الممكنة وأن يستخدموها كأساس ليحددوا المتطلبات الخاصة بكل مجال تطبيقي سوف يمكن. يمكن إتمام ذلك من خلال الاجتماع بموظفي الأقسام الأساسيين تحديداً للسمات والقدرات والتقارير المرغوبة والمطلوبة تلبية للحاجات. وتعتبر لائحة المتطلبات تلك لازمة من أجل مقارنة قدرات المنتجات والخدمات البرمجية المختلفة وستصبح عنصرًا مهمًا لاستدرج العروض. وقد يشتمل هذا أيضًا تحديد تكاليف معالجة البيانات الحالية بما في ذلك التكاليف المتوقعة من أجل معالجة التطبيقات الكبرى كلها. قد تشكل هذه المعلومات أساسًا للإدارة من أجل مقارنة الكلفة مع التغييرات في الأنظمة المقترحة.

وبسبب فرادة متطلبات المنظمة، قد لا تتوفر الرزم الجاهزة من البرمجيات. ولا بد من التعرف إلى هذه النقاط لأن أثرها سيكون واضحًا على الكلفة الأساسية لتنفيذ الأنظمة الممكنة. وفي بعض الحالات، قد تقرر المنظمة أن تلغي بعضًا من تلك المتطلبات من أهداف نظامها بدلاً من تكبد كلفة تطوير برامج تطبيقات فريدة خاصة بها.

### ٣. تحديد حجم المعالجة

على أعضاء لجنة الاختيار أن يوثقوا حجم المعالجات الأساسية لكل من مجالات التطبيق لأن تلك المعلومات قابلة للاستخدام لاحقًا من أجل تحديد المتطلبات من المعدات. أما الأحجام الحالية



On Calcutta, India,  
Shishu Bhawan  
Orphanage cares for  
an estimated 300-350  
children, about 50 of  
whom are physically  
and/or mentally  
challenged.

والمستقبلية (مثلاً بعد خمس سنوات) فسُتستخدم للتأكد من أنّ النظام المقترح له القدرة المناسبة على معالجة حجم النشاطات اليوم مع هامش منطقي للنمو.

#### ٤. تطوير خصائص المعدات والبرمجيات

يجب أن تشمل خصائص المعدات المعلومات الفنية المتعلقة بالمتطلبات الخاصة بسرعة المعدات وسعتها وقدراتها. ومن المهم أيضاً التطرق إلى متطلبات التوسيع المستقبلية لكل من العناصر، على غرار وحدة المعالجة المركزية، ووحدة تحريك الأقراص والأشرطة، وأجهزة اتصالات البيانات، وأجهزة الطباعة، ومكونات البرمجيات الأخرى. ولا بد لخصائص البرمجيات أن تشمل على سمات البرمجيات المحددة ووظائفها وقدراتها المطلوبة من وجهة نظر المستخدم. كما يفترض بالسماح أن تحدد متطلبات التفاعل مع المعدات والبرمجيات الموجودة والقواعد المعيارية المرتبطة بسرعة النظام وحجمه وقضايا التحويل. بالإضافة إلى ذلك، من المهم تحديد المتطلبات من أجل التوثيق على المستوى الفني ومستوى المستخدم ونوع التدريب اللازم وحجمه.

#### ٥. إعداد استدرج العروض

يجب تأمين المعلومات الأساسية للمورد التاجر من أجل أن يعدّ عرضاً مناسباً. ولا بد أن يشمل استدرج العروض الاعتبارات التالية:

- تعليمات حول المقترح استجابة لاستدرج العروض
- معلومات حول خلفية المنظمة (مثلاً، وصف طرق المعالجة الحالية)
- حجم المعالجة المقدّر الذي تمّ تطويره سابقاً
- مواصفات عروض البرمجيات والمعدات المطوّرة سابقاً
- اعتبارات ضبط معالجة البيانات الإلكترونية (مثلاً، قدرات النفاذ والأمن، الخ.)
- المعلومات المرجعية للمستخدمين الموجودين
- معلومات حول الكلفة بما في ذلك كلفة الاكتساب الأصلية والتكاليف السنوية المتكرّرة من أجل تيسير تحليل دورة الكلفة
- معايير تقييم الاقتراح التي سيتم استخدامها من أجل مقارنة أجوبة البائع المورد.

#### ٦. تحليل المقترحات وتقييمها

على لجنة الاختيار أن تراجع اقتراحات البائعين الموردين وتحضّر مقارنة للمعدات والبرمجيات المقترحة. وعلى اللجنة أن تضع ملخصات لقدرات توسيع النظام المختلفة مع ملخصات خاصة بالكلفة. كما يجب التحقق من سيرة البائع المورد للتأكد من أنّ قدراته الفنية ومنشأته وخدمة ما بعد البيع التي يؤمنها مناسبة. ويفترض بمن يصل إلى المرحلة النهائية أن يقدم عرضاً للبرمجية ويقوم بزيارة لموقع المستخدم.

## الخطوة ٩,٢,٢ - اختيار المعدات أو البرمجيات أو الخدمات ذات الصلة

إسم الخطوة	اختيار المعدات، البرمجيات أو الخدمات ذات الصلة
رقم الخطوة	٩,٢,٢
الدور التنظيمي	قسم المنشآت
المدخلات	مقترحات البائع المورد
المخرجات	غير متوافقة
نقاط الدمج	موظفو الأقسام الأساسيين
ملخص	يتطلب اختيار البائع المورد من لائحة مقترحات أن تأخذ مجموعة معايير اختيار بعين الاعتبار



MIKE SPINLEIGH/CORS

A women's microcredit group meets in Cambodia.

على لجنة الاختيار أن تضع لائحة بالمعايير التي يجب استخدامها في تقييم البدائل عن الممكنة. ويفترض بتلك المعايير أن تساعد لجنة الاختيار في تحديد الأولويات ومعرفة كمية الحلول الممكنة التي تناسب أكثر من غيرها حاجات المنظمة الحكومية. من ثم يتم استخدام هذه المعايير لتقييم اقتراحات البائعين الموردين والمساعدة على اتخاذ القرار باختيار النظام.

بناءً على التقييم أعلاه، يفترض تصنيف كل بائع تاجر على أساس معايير الإدارة في الاختيار. ولا بد أيضاً من وضع لائحة بالمنافع والمساوئ لكل خيار مطروح. وعلى لجنة الاختيار أن توصي بأفضل حلّ عام على أساس الوقائع والخلاصات التي تصل إليها.

ويجب رفع تقرير خطي إلى الإدارة يشتمل ملخصاً عن المعلومات أعلاه كما أوستكمال التقرير بتصنيف لكل خيار وبتوصيات لحسن التفاوض في إبرام العقد وتطبيق الأنشطة.

### معايير الاختيار

من المهم أن نشير إلى أن لكل منظمة مجموعة فريدة من المتطلبات بشأن البرمجيات وأنه من غير الممكن وضع لائحة واحدة بالمتطلبات المناسبة لكل منظمة. فتختلف المنظمات في الحجم وفي البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ونمط التواصل ومستوى الأمان المطلوب والوضعية النقدية والمعرفة في تكنولوجيا المعلومات والقدرات الداخلية للمنظمة.

أما الاقتراحات الـ ١ التالية فهي خطوط توجيهية لعملية الاختيار، لكن يفترض بكل منظمة أن تقيس كلاً من المعايير حتى تعكس متطلباتها الخاصة.



In Bangladesh, some of the youngest students of the CRS-supported Sangoil UCPEP School head home after morning classes. Once children complete four years at Sangoil they join the regular government primary school system, already four years ahead of their peers who have not had access to pre-school education.

<p>(.١) أولاً، من الجيد التحقق من خلفيّة البائع المورد كما والمعلومات الأساسية حول المنتج. أما التسعير فمرحلة أساسية لأن الأسعار تختلف بشكل كبير كما تختلف نماذج التسعير. لذلك، لا بد هنا من التحقق ليس من رسوم الترخيص فحسب بل من رسوم الصيانة أيضاً. فتسعير البرمجيات مسألة صعبة جداً ويمكن لأنماط التسعير المختلفة أن تنطبق على منظمة وألا تنطبق على منظمة أخرى. فعلى سبيل المثال، قد يكون التسعير بحسب القطعة بدل التسعير بحسب الرزمة. من جهة أخرى، غالباً ما تكون شركات البرمجيات مرنة في سياسات التسعير وأنماطه وتكون قابلة للتفاوض. ومن المهم أيضاً أن نأخذ بالاعتبار تكاليف التدريب والتنفيذ لأنها قد ترفع بشكل كبير من السعر المجلد للحلول إلا أنها تبقى مخفية بشكل عام.</p>	
<p>(.٢) من المفيد أن نتمتع بالفهم لخلفيّة شركة البائع المورد ومنتجاتها. فقد يكون حجم البائع المورد للبرمجيات وتواجده على المستوى العالمي مهماً في حال كانت المنظمة تنوي تنفيذ النظام على مناطق العمليّات كافة ودولها. وقد يرغب المرء أيضاً بالتحقق من قابليّة الحياة الاقتصادية لبرمجيّة البائع المورد أيضاً.</p>	
<p>(.٣) من أجل تقييم حاجات قابليّة توسيع حجم البرمجيّة، من المهم أن نأخذ بعين الاعتبار الحجم النهائي للتطبيق. فقد تطبق منظمة ما مبدئياً نظاماً في قسم واحد أو في وحدة من وحدات مؤسسة العمل، وبعد ذلك تقرّر ان توسّع ذلك ليطال المنظمة كلّها. ولقابليّة التوسيع أوجه ثلاثة:</p>	
<p>(.١٣) على التطبيق أن يكون قابلاً للتوسيع لجهة البرمجة. يجب أن تكون عمليّة إضافة المستخدمين الجدد والأقسام الجديدة في أي وقت من الأوقات سهلة الإنجاز.</p>	
<p>(.٣ب) على قاعدة البيانات الضمنيّة أن تكون قابلة للتوسيع من أجل أن تسمح بمراكمة البيانات.</p>	
<p>(.٣ج) لا بد لمقاربة التواصل أن تكون قابلة للتوسيع فيكون من السهل نشر المعلومات على المستخدمين.</p>	
<p>(.٤) قد تكون مسألة اللغة مهمّة بالنسبة للمنظمات الدوليّة. ومن الأفضل التحقق لمعرفة ما إذا كان التطبيق يأتي بلغات مختلفة.</p>	
<p>(.٥) تعتبر المرونة وقابليّة التكيف أيضاً وجهين مهمّين. فالיום، أصبحت المنظمات أقلّ رغبة في الاستثمار في التطبيقات التي لا تكون، على سبيل المثال، قادرة على الاندماج مع تطبيقات أخرى. وتؤمّن الأدوات العديدة الواجهات مع رزم الإبلاغ والجدول وحلول الكلفة المرتكزة إلى النشاط أو سمات التخطيط. ولا بد للمرونة أيضاً أن تتأمن على شكل الدعم المنهجي.</p>	
<p>(.٦) يفترض بالمنظمة أيضاً أن تأخذ بالاعتبار السمات والوظائف المطلوبة. كما يمكن للمنظمات أن تتناقش الحاجات لجهة المهام الإداريّة وضبط النفاذ والإنذار عند الاستثناء والتعاون والإبلاغ. ولا بد من تعيين المالكين (والأشخاص المسؤولين عن إدخال البيانات) من أجل الاتصال بهم أو إرسال التنبيهات الاوتوماتيكيّة. يحبّ بعض المنظمات الرسائل الإلكترونيّة الأوتوماتيكيّة وتدقّق العمل بينما تشعر منظمات أخرى أنّ هذا النوع من المقاربات لا يتناسب مع ثقافة العمل لديها. وقد ترغب المنظمات بأن تعزّر البرمجيّات التي تعتمد في العمل وان تشمل النشاط أو مجالات المشاريع التي تسمح بتقّي أثر التقدّم ضد الأهداف الاستراتيجية.</p>	
<p>كما لا بد للمنظمات أن تقرّر بشأن مستوى الأمان اللازم في النظام. فبعض المنظمات منفتح جداً ويتشارك أي وجه من أوجه معلومات النظام ما بين الموظفين بينما يتطلب بعض المنظمات الأخرى التشدد بالأمان. فقد تتطلب المنظمة نظاماً يستطيع أن يتعاطى مع تقارير متعدّدة العملات النقديّة أو متعدّدة الكيانات؛ لذلك يجب أخذ هذه السمات بعين الاعتبار في عمليّة الاختيار.</p>	

<p>(٠٧) يكون الوجه التواصلي لأي تطبيق لنظام برمجي مهمًا للمستخدمين. فعلى المنظمة أن تتعاطى مع القضايا مثل اتخاذ القرارات بشأن تمكين النظام من الدخول إلى الشبكة أو حتى إلى بروتوكول التطبيقات اللاسلكية (WAP). وقد يتمكن بعض البرمجيات العارضة للحلول أن يطلق الإنذارات الأوتوماتيكية أو ترسل البريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة على الخليوي إلى الأفراد أو المجموعات.</p>	
<p>(٠٨) تعتمد المتطلبات الفنية على البنية التحتية القائمة في كل من المنظمات. ويفترض بأي برمجة جديدة أن تدعم المعدات القائمة ونظام الشبكة التشغيلي برمته. أما النقاشات بشأن المتطلبات الفنية فيجب ان تشمل قسم تكنولوجيا المعلومات.</p>	
<p>(٠٩) عند التفكير بواجهة المستخدم وعرض البيانات، على المنظمة أن تقرر كيف تريد أن تعرض البيانات في التقارير التي يولدها النظام. فقد تختلف التطبيقات من الرسوم إلى التقارير المبنية على النصوص والجدول.</p>	
<p>(٠١٠) تقدم الأدوات المستويات المختلفة من القدرات التحليلية التي تتراوح بين القدرات البسيطة التتقيب العمودي في المعلومات وصولاً إلى التحليل المتعدد الأبعاد والوظائف الإحصائية المعقدة، وإعطاء التوقعات وحتى رسم السيناريوهات؛ أما المنظمات التي تتطلب وظيفة تحليل أكثر تعقيداً فتحتوي عادةً هي الأخرى على أدوات لهذا الموضوع وعليها أن تقرر ما إذا كانت ترغب بدمجها أو باستبدالها. وتشتمل وظيفة التحليل أيضاً على عدد من الرسوم البيانية (من الجداول العمودية إلى الجداول الثلاثية الأبعاد الممنقة) وشروط التحمل. وتعتمد المتطلبات الخاصة بالجدول والرسوم البيانية على المقاييس التي تتفق المنظمة أثارها ومتطلبات عرضها بشكل مرئي. ومن المهم بمكان إشراك محللين للأعمال في النقاشات المتعلقة بتلك المتطلبات.</p>	
<p>(٠١١) لا بد أن يتمكن النظام أيضاً من تأمين آليات الدعم التي تشتمل على نظام الدعم الداخلي الاحتياطي ونظام الدعم الخارجي الاحتياطي وأن يكون قادراً على صيانة أثر التدقيق وهو مهم من أجل مراجع مستقبلية.</p>	
<p>(٠١٢) يعرض البائعون الموردون مستويات مختلفة من الخدمات. فالبعض لا يعرض أي تعزيز لعملية التنفيذ بل يشاركون الأمر مع شركات استشارية. بينما يعرض بائعون موردون آخرون الخدمات الشاملة التي تشمل خدمة التنفيذ وخطاً ساخناً للخدمات. وتحتاج المنظمات إلى وضوح بشأن الدعم الذي تريده وما إذا كان باستطاعة البائع المورد أو شركاؤه تأمين المستوى المطلوب من الدعم.</p>	
<p>(٠١٣) على المنظمات أن تفكر بالتحديثات المستقبلية ويتواتر إطلاق المنتج مما قد يشير إلى مدى اهتمام البائع المورد والتزامه بالمنتج. من المهم أيضاً الوصول إلى فهم لرؤية البائع المورد للبرمجية المستقبلية التي ستؤثر على توجه تطوير المنتج المستقبلي. وعلى المنظمة أن تشارك رؤياها المستقبلية مع البائع المورد للبرمجية من أجل التأكد من التناسب في المستقبل.</p>	

من المهم معرفة ما إذا كانت البرمجية في بداية دورة حياة المنتج أو نهايتها من أجل العمل على تقييم كامل للمخاطر المرتبطة باعتماد المنتج. غالبًا ما يكون للمنتجات في نهاية دورة حياتها وظيفة صلبة وقاعدة عملاء واسعة. أما الخطر مع تلك المنتجات فيكمن في أنها مكتوبة بتكنولوجيا أقدم، وبالمقارنة مع البرمجيات الجديدة التي غالبًا ما يصعب تعديلها. قد تكون أيضًا أقل سهولة للمستخدمين وقد تتمتع بقدرات إبلاغ أضعف وقد تواجه خطر الانقطاع في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يؤمن البائع المورد الكثير من الدعم للمنتج أو لا يطوره ولا يقويه أو ربما يركز موارده وجهوده على المنتجات الجديدة. في حال انقطع البائع المورد عن تأمين المنتج سيضطر العملاء إلى الاستثمار في شراء ترخيص برمجية جديدة وتنفيذها.

تستفيد البرمجيات في بداية دورة حياتها من أحدث التكنولوجيات. والمشكلة في تلك المنتجات هي أنها وبما أن كتابة البرمجيات مسألة معقدة، في البرمجية الجديدة ثغرات وظيفية وقد تكون غير مستقرة مع عدد من «البراغيث» أو الشواذ في البرمجية. وحتى ولو كانت البرمجية خالية من البراغيث نوعًا ما، فلا يكون عادة للنسخ الجديدة خبراء تنفيذ يتمتعون بالتدريب الملائم ولا بالموارد التدريبية أو الدعم الفني الكامل.

## الخطوة ٣، ٢، ٩ - تنفيذ النظام

إسم الخطوة	اختيار المعدات، البرمجيات أو الخدمات ذات الصلة
رقم الخطوة	٩،٢،٣
الدور التنظيمي	قسم المنشآت
المدخلات	غير متوافقة
المخرجات	غير متوافقة
نقاط الدمج	موظفو الأقسام الأساسيين
ملخص	بعد اختيار البائع المورد، يجب التفاوض بشأن العقد قبل تنفيذ النظام. ويعد التنفيذ، من المهم تحديد موعد المراجعة ما بعد التنفيذ.

### ١. التفاوض في عقود الآلات والبرمجيات والخدمات

عندما يتم تحديد الأطراف الذين يصلون إلى النهائيات من خلال عملية تقييم، لا بد من التفاوض في الآلات والبرمجيات والخدمات. وفي خلال المراحل الأولية من المفاوضات في العقد، قد تختار المنظمة أن تعمل مع أكثر من بائع مورد واحد في محاولة لتحسين موقعها التفاوضي مع أفضل بائع مورد. ويفترض بالعقود ان تشمل أيضاً الأحكام التي تحمي الطرفين والتي يجب أن تراجعها اللجنة القانونية التي تتمتع بالخبرات في الأوجه الفنية للآلات والبرمجيات والخدمات ذات الصلة.

### ٢. تنفيذ النظام

يجب أن تكون عملية التنفيذ جهداً مشتركاً يفترض أن تشرك الموظفون في المنظمة وموظفي البائع المورد والموظفين الاستشاريين من الخارج بحسب الحاجة. ولا بد لخطة التنفيذ أن تؤمن التفاصيل المحددة الخاصة بالأنشطة والمسؤوليات والتواريخ المحددة من أجل عملية التنفيذ.

### ٣. إجراء مراجعة ما بعد التنفيذ

عند إتمام عملية التنفيذ، يجب إجراء مراجعة لها. ويستلزم ذلك مراجعة للنظام الجديد من أجل التأكد لصالح الإدارة من تلبية المتطلبات ومن أن النظام يعمل بشكل مرضٍ. ويجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والتخطيط لما يجب تطويره من أجل معالجة مكامن الضعف الجدية.

## قائمة تحقق من الامتثال لحسن تأدية وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تم	قائمة التحقق للمراجعة
	هل من سياسات وإجراءات قد توجّه استخدام معدّات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنظّمها؟
	هل يتمّ تعميم هذه السياسات على الموظّفين؟
	هل من إجراءات للرصد (يقوم بها الموظفون المسؤولون عن قسم تكنولوجيا المعلومات) لتقييم التنفيذ الفعلي للسياسات والإجراءات؟
	هل من سياسات وإجراءات قائمة من أجل توجيه الموظّفين وتنظيمهم في المجالات التالية؟
	استحداث حساب بريد إلكتروني واستخدامه
	سوء استخدام البريد الإلكتروني أو استخدامه الشخصي
	سريّة المعلومات
	هل من سياسات وإجراءات تدير التالي وترعاه؟
	معايير المعدّات والبرمجيّات
	تصميم البرمجيّة وإعدادها وتركيبها
	رخصة البرمجيّة وحقوق التأليف
	حماية البرمجيّة من الفيروسات
	هل من سياسات وإجراءات توجّه إدارة توفير الطاقة وترعاها في المجالات التالية؟
	معايير معدّات وحدة الإمداد المتواصل بالطاقة وخصائصها
	أنظمة وحدة الإمداد المتواصل بالطاقة (لمنع البيانات المفقودة)
	إنّخار الطاقة (إطفاء الكهرباء في الليل وعطلات الاسبوع والعطلات الرسميّة)
	هل من سياسات وإجراءات توجّه توريد المشتريات من معدّات وبرمجيّات تكنولوجيا المعلومات وتنظيمها؟



	الطلب والموافقة
	التسليم
	تفتيش يقوم به موظفو قسم تكنولوجيا المعلومات
	المخصّصات (للموظّفين)، تصميم الحاسوب وإعداده وتركيبه
	هل من سياسات وإجراءات توجّه التصرف بمعدات تكنولوجيا المعلومات وترعاها؟
	هل من سياسات وإجراءات توجه الشبكة المحليّة اللاسلكيّة بإعدادها وتركيبها وإدارتها؟
	هل من سياسات وإجراءات للمجالات التالية في أمن المعلومات والكمبيوتر؟
	استخدام الكمبيوترات الشخصيّة والبرمجيات
	تحميل البيانات وتنزيلها من المواقع غير المرتبطة بالأعمال وعليها
	مشاركة البيانات تبادلها
	النفوذ إلى البيانات والمعلومات السريّة
	التعاطي مع خرق في الأمان
	هل من إجراءات وعمليات معيارية للاعتبارات التالية حول نظام الدعم الاحتياطي؟
	المسؤوليّة المخصّصة
	وسائل الإعلام التي تؤمن الدعم الاحتياطي
	دعم احتياطي خارج الموقع
	هل من خطة جهوزية/خطة استرداد لحالات الكوارث؟
	هل من سياسات وإجراءات ترضى الاعتبارات التالية الخاصة باتفاق على مستوى الخدمات؟
	تفاصيل التعاقد المعيارية
	مستوى خدمة الدعم
	طول فترة الخدمات وساعات الدعم



Rwandan solidarity camp youth participating in activities.

---

	وقت الاستجابة
	النفوذ إلى المعلومات وسريتها

## المراجع

- مراجع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  
كلاس، أ. (١٩٩٩). قلق الأداء. المحاسبة، ١٢٣ (١٢٦٧)، ٨-٥٦
- Classe, A. (1999). Performance anxiety. Accountancy, 123(1267), 56-8
- داونينغ، ل. (٢٠٠١). جماعة BSC العالمية: تقرير خاص بشأن الخبرة التنفيذية لمستخدمي بطاقات التسجيل عالمياً. تم عرضه في القمة الأوروبية لبطاقات التسجيل المتوازنة في نيس، فرنسا.
- Downing, L. (2001). The global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users worldwide. Presented at the Balanced Scorecard European Summit, Nice, France
- أيزنهارت، ك.م. (١٩٩٨). بناء النظريات انطلاقاً من بحوث دراسة الحالة. مراجعة أكاديمية الإدارة. ١٤ (٤)، ٥٣٢-٥٥٠.
- Eisenhardt, K. M. (1998). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- كابلان، ر.س. & نورتون، د.ب. (١٩٩٢). مقاييس بطاقة التسجيل المتوازنة التي توجه الأداء. مراجعة هارفرد للأعمال، ٧٠، ٧١-٩.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, 70, 71-9
- كابلان، ر.س. & نورتون، د.ب. (١٩٩٦). استراتيجية ترجمة بطاقة التسجيل عملاً. بوستون، ماساشوستز: مطابع كلية الأعمال في هارفرد.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- كابلان، ر.س. & نورتون، د.ب. (٢٠٠٠). هل لديك مشاكل في استراتيجيتك؟ إذن، ضع مسحاً لها. مراجعة أعمال هارفرد ٧٨ (٥)، ١٦٧-٧٦.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review, 78(5), 167-76
- إينون، مارتن، مار، ب.، ونيلي، أ. (٢٠٠٣). مكننة معايير اختيار بطاقة التسجيل المتوازنة من أجل تحديد برمجية الاختيار المناسبة. في خطة اختيار نظام إدارة المالية LPTF. بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية.
- Enon, Martin, Marr, B., and Neely, A. (2003). Automating the balanced scorecard-selection criteria to identify appropriate software selection. In LPTF Finance Management System Selection Plan. Baltimore, MD: Catholic Relief Services
- نيلي، أ.، بورن، م.، ميلز، ج.، & بلاتس، ك. (٢٠٠٢). تحديد مقاييس مؤسسة العمل خاصتك. كامبريدج، المملكة المتحدة: مطابع جامعة كامبريدج.
- Neely, A., Bourne, M., Mills, J., & Platts, K. (2002). Getting the measures of your business. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press
- شارمان، ب.، & كافان، س.ب. (١٩٩٩). ليست البرمجيات هي الحل: أثر اختيار البرمجيات على تنفيذ بطاقة التسجيل المتوازنة. جريدة مقاييس الأداء الاستراتيجية، شباط (فبراير) / آذار (مارس)، ٧-١٥.
- Sharman, P., & Kavan, C. B. (1999). Software is not the solution: software

selection's effect on implementing the balanced scorecard. Journal of Strategic Performance Measurement, February/March, 7-15

سيلك، س. (١٩٩٨). مكننة بطاقة التسجيل المتوازنة، المحاسبة الإدارية، ١١ (١٧)، ٣٨-٤٤.  
Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard, Management Accounting, 11(17), 38-44

ساليغان، ت. (٢٠٠٢). قانون موازنة بطاقات التسجيل لمؤسسات العمل. إنفو وورلد، ٢٣ (٢)، ٣٢.  
Sullivan, T. (2002). Scorecards ease business' balancing act. Info World, 23(2), 32

مراكز تقييم التكنولوجيا (٢٠١٠). المحاسبة. نقلاً عن:  
<http://accounting.technologyevaluation.com/>  
Technology Evaluation Centers. (2010). Accounting. Retrieved from <http://accounting.technologyevaluation.com>

والد، ج. هـ. (١٩٩٣). عملية اختيار الأنظمة. مراجعة المالية الحكومية، حزيران (يونيو).  
Wold, G. H. (1993). The systems selection process. Government Finance Review, June.

يين، ر. ك. & كامبل، د. ت. (١٩٩٤). بحوث دراسة الحالة: التصميم والطرق. ثاوزند أوكس، ك. أ.: سايج.  
Yin, R. K., & Campbell, D. T. (1994). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)



# الفصل ١٠ : الرصد والتقييم ، دليل للشركاء



دليل



## المحتويات

١	الفصل ١٠ : الرصد والتقييم، دليل للشركاء .....
٢	خارطة مسار الرصد والتقييم .....
٢	هدف هذا الدليل .....
٤	ما هي الوظيفة التي يؤديها الرصد والتقييم؟ .....
٧	ملخص عن الدليل .....
٨	المبادئ الرئيسية لوظيفة الرصد والتقييم. ....
١٠	مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,١ - تطوير إطار عمل الرصد والتقييم. ....
١٠	الخطوة ١٠,١,١ - تطوير إطار عمل النتائج .....
١٥	الخطوة ١٠,١,٢ - إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي .....
١٨	الخطوة ١٠,١,٣ - كتابة أدبيات الرصد والتقييم .....
٢٢	مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٢ - إنشاء نظام الرصد والتقييم .....
٢٢	الخطوة ١٠,٢,١ - تطوير دليل الرصد والتقييم التشغيلي .....
٣٠	الخطوة ١٠,٢,٢ - إعداد نظام الرصد والتقييم المجتمعي .....
	الخطوة ١٠,٢,٣ - استمارات الاختبار المسبق وتدريب الموظفين والتواصل بشأن
٣٢	نظام الرصد والتقييم .....
٣٦	مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٣ - تنفيذ نظام الرصد والتقييم .....
٣٧	الخطوة ١٠,٣,١ - تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقييمه .....
٤٠	الخطوة ١٠,٣,٢ - إدارة التقييمات .....
٤٤	الخطوة ١٠,٣,٣ - استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلم واتخاذ القرار .....
٤٨	قائمة التحقق من الامتثال للرصد والتقييم .....
٥١	المسرد .....
٥٥	المراجع .....

الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج

الملحق ب: المترجم الرئيس

الملحق ج: بطاقة مساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي

الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي

الملحق هـ: مثال عن خارطة تدفق البيانات

الملحق و: مثال عن بطاقة التعليمات

الملحق ز: مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ

الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلم من أجل العمل

الملحق ط: إدارة البيانات

الملحق ي: التواصل والإبلاغ بشأن التقييم





# الفصل ١٠ : الرصد والتقييم، دليل للشركاء



CHIEF D. WALSH FOR CRS

مزارعون من قرية نيجومبا، في جمهورية كونغو الديمقراطية، ينقلون كومات من أوراق كاسافا على دراجاتهم الهوائية إلى السوق.

## خارطة مسار الرصد والتقييم

تطوير إطار عمل  
الرصد والتقييم  
المسلر ١٠,١

هل لديك اهداف سوف تقود عمليات  
للرصد والتقييم؟  
راجع الصفحة ٧

إنشاء نظام الرصد  
والتقييم  
المسلر ١٠,٢

هل لديك خطة لتحويل المؤشرات إلى  
إستمارات للمعلومات؟  
راجع الصفحة ١٤

تنفيذ نظام الرصد  
والتقييم  
المسلر ١٠,٣

هل لديك خطة لإنشاء نظام رصد  
وتقييم صممته؟  
راجع الصفحة ٢١

## هدف هذا الدليل

يهدف الفصل ١٠ إلى مساعدتكم على فهم بعض الأنشطة الأساسية في تصميم نظام الرصد والتقييم وتطبيقه. ويمكن أن يتحوّل الرصد والتقييم، بحسب حجم المشروع طبعاً، إلى عملية متطلّبة قد تحتاجون فيها إلى الدعم. يقدّم هذا الفصل دليلاً لفهم مفاهيم الرصد والتقييم وأنشطتهما الأساسية. ولا يهدف الفصل أبداً إلى أن يكون دليلاً لطريقة العمل.

يبدأ الرصد والتقييم الجيدان خلال فترة تصميم المشروع. وفي هذه المرحلة، تقوم بتحديد غاية المشروع وبتطوير استراتيجية تهدف إلى التصديّ للفرص والتحديات التي تمّ التعرّف إليها. ويجري الإضطلاع بعمليات تطوير مجموعة من الأهداف بطريقة تدعم تصميم نظام عالي الجودة لرصد المشروع وتقييمه وإنشائه وتنفيذه. ويُلخّص الجدول ١٠,١ خطوات تصميم المشروع.

### الجدول ١٠,١ العناصر الرئيسة لتصميم المشروع الذي يدعم الرصد والتقييم العالي الجودة

عناصر تصميم المشروع الأساسية	الوصف
وضع مذكرة بأفكار المشروع (أو المفهوم)	وصف ملخّص ومنظّم لمجموعة من الأفكار الأولية ومخطّط لمشروع مقترح. يكون ذلك مكتوباً قبل أن تلتزم بتصميم مشروع مفصّل وتطوير مقترح ما.
التخطيط لتصميم المشروع	رزمة تفصّل كافة الأنشطة الداخلة في تصميم المشروع مثل تحليل الجهات المعنية، والتقييم، إلخ.. ولا بدّ من تعيين المسؤول عن كلّ نشاط وتحديد الميزانية
إستكمال تحليل الجهات المعنية	عملية تسمح لك بالتعرّف إلى أهم الجهات المعنية واتخاذ القرار بشأن كيفية إشراكها في المراحل المختلفة لتصميم نظام لرصد مشروع وتقييمه وإنشائه وتنفيذه.
القيام بالتقييمات اللازمة	تجمع التقييمات المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المشروع. ويساعد هذا الأمر على فهم الوضع لجهة المخاوف الجغرافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
تحليل أهداف المشروع وتحديدّها	تحديد سلسلة من الأهداف الممكنة للمشروع الذي تعمل على تصميمه. يجب تحليل الأهداف من خلال طرح السؤال التالي: "لماذا اخترت أهداف المشروع هذه؟"
مراجعة استراتيجيات المشاريع المختلفة	تتعدّد الاستراتيجيات التي تتيح تحقيق أهدافك. ففي الزراعة مثلاً، تكثّر المقاربات الآلية إلى تحسين الانتاجية. ففي هذه المرحلة من العملية بالذات، تقرّر ايّ مقاربات محدّدة سيتمّ استخدامها في هذا المشروع بالذات.

يستند نظام الرصد والتقييم على تصميم المشروع. سوف يرشدك القسم المتبقي من هذا الفصل إلى مسارات العمل الثلاثة التالية<sup>٨</sup> المطلوبة من أجل رصد وتقييم عالي النوعية:

١. تطوير إطار عمل الرصد والتقييم خلال فترة التخطيط للمشروع من أجل إدخاله ضمن مقترح المشروع المرفوع إلى الجهات المانحة. ويؤمن التصميم أساساً صلباً لتأسيس نظام رصد وتقييم للمشروع متى جرى منح الهبة.
٢. إنشاء نظام الرصد والتقييم بناءً على الالتزامات التي تمت في المقترح لجهة الأهداف والمؤشرات.
٣. تنفيذ نظام الرصد والتقييم ليتمكن موظفو المشروع من إدارته وتوثيقه والتعلم من النتائج.

تعتمد المشاريع العالية الجودة على رصد حذر للأنشطة والنتائج من أجل متابعة التقدم باتجاه إحداث وقع إيجابي على حياة الفقراء والمهمشين. أما البيانات التي تُجمع خلال تنفيذ المشاريع، فتدعم مدراء المشاريع الذين يتخذون في بعض الأحيان قرارات تشغيلية واستراتيجية صعبة. وتُعتبر عملية الرصد والتقييم أساسية أيضاً من أجل فهم الدروس المستفادة بغية إدارة المعرفة وتطبيقها ونشاطها ضمن المنظمة.

٨ إن العمليات الموصوفة في فصل الرصد والتقييم استندت بشكل كبير إلى المواد الخاصة بمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. وقد تمّ استخدام الوثائق التالية بشكل خاص: هاجنسات وآخرون Hagenset (٢٠٠٩)، هان وشاروك Hahn and Sharrock (٢٠١٠) وستيتون وآخرون Stetson et al (٢٠٠٤ و ٢٠٠٧).



## ما هي الوظيفة التي يؤديها الرصد والتقييم؟

**الرصد:** يشجّع الرصد العالي الجودة للمعلومات على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويضمن إمكانية المساءلة ضمن المشروع ويؤمّن أساساً صلّباً من أجل التقييم والتعلّم. ومن خلال الرصد المستمرّ لأداء المشروع، تجد فرصة للتعلّم بشأن ما ينجح والتحديات التي تظهر. ويجب أن يشمل التوصيف الوظيفي للموظّفين المشاركين في إدارة مشاريع وتنفيذها مسؤوليات الرصد والتقييم.

**التقييم:** يؤمّن التقييم العالي الجودة معلومات تسمح بتحسين مشروع قائم أو بالحكم على مزايا مشروع معيّن أو باستحداث المعرفة بشأن الأمور التي تتجج في التأثير على استراتيجية المنظمة وسياستها والتي لا تتجج في ذلك، غير أن الأمر وقف على الغرض من هذا التقييم.

تأخذ غالبية التقييمات بالاعتبار واحداً من المعايير التالية<sup>٨</sup> أو أكثر:

١. الصلة بالموضوع- هل يتصدى المشروع لحاجات أعضاء المجتمع؟
٢. الفاعليّة- هل يتمّ ذلك بأقلّ كلفة ممكنة؟
٣. الفعاليّة- هل غير المشروع الممارسات القائمة بطريقة مفيدة؟
٤. الوقع- ما كان وقع تلك التغييرات؟
٥. الاستدامة- هل أنّ التغييرات مستدامة؟

على الرغم من أن الرصد يتضمّن بطبيعته عناصر من التقييم، إلا أنّ اختلافات واضحة تتجلى بين العمليتين. ويشير الجدول ١٠،٢ إلى تلك الاختلافات.

أعضاء فرقة St.

في Patrick's All-Stars،

أولد هاربور باي Old

Harbour Bay، جامايكا، بعد

مرور إعصار "دين" في أيلول/

سبتمبر ٢٠٠٧.

٨ للمزيد من المعلومات بشأن تلك المعايير الخمسة، الرجاء مراجعة OECD/DAC (١٩٩٢)

## الجدول ١٠,٢ الاختلافات بين الرصد والتقييم

تقييم منتصف المدة أو تقييم نهائي	الرصد
يعتمد على المزيد من البيانات المفصلة (من المسوحات أو الدراسات) بالإضافة إلى تلك التي تم جمعها من خلال نظام الرصد من أجل فهم المشروع بعمق اكبر.	يؤمن معلومات تمكن موظفي الإدارة من تقييم التقدم في التنفيذ واتخاذ قرارات في الوقت المناسب
يقيم الوقع والنتائج المسجلة على مستوى أعلى وقد يتحقق من بعض الاستنتاجات الناجمة عن الرصد. على التقييم أن يبحث في النتائج المستتقة وغير المستتقة.	يُعنى بالتأكد من أن أنشطة المشروع تتم والخدمات تؤمن والمشروع يؤدي الى التغييرات السلوكية المطلوبة في اقتراح المشروع.
قد يكون بتوجيه خارجي (بخاصة تقييم نهاية المشروع) على الرغم من أنه يجب أن يشرك موظفي المشروع بشكل ناشط.	هو نشاط داخلي للمشروع.
هو نشاط أساسي في عملية تعلم ديناميّة طويلة الأمد.	هو جزء أساسي من ممارسة الإدارة اليومية.
هو مهم في اتخاذ القرارات بشأن توجه المشروع العام.	هو جزء أساسي من الإدارة اليومية ويجب إدماجه ضمن هيكلية إدارة المشروع.
يجري في نقاط محدّدة مسبقاً خلال التنفيذ. يمكن إتمام تقييمات أخرى أصغر من أجل تلبية حاجات محدّدة الى المعلومات في خلال المشروع.	يتم في مرحلة التنفيذ.
يركّز بشكل عام على السؤال: "هل نقوم بالعمل الصائب؟"	يركّز بشكل عام على السؤال: "هل نحسن القيام بالعمل؟"

إنّ الرصد والتقييم نشاط داعم يهدف إلى تعزيز عمل المشاركين في إدارة المشروع وتنفيذه. ويجب ألا يصبح الرصد والتقييم أبداً عبءاً يبطئ عملية التنفيذ. وفي هذه الحالة، من الضروري إعادة النظر في نظام الرصد والتقييم الذي تم إنشاؤه خلال التخطيط للتنفيذ ومن الضروري معرفة ما إذا كانت المعلومات المجموعة كثيرة جداً أو ما إذا كان الوقت والموظفون والموارد المالية المخصصة للمشروع كافية لجمع البيانات المهمة.

## ملخص

يشرح مسار الأعمال ١٠,١ في خطوات ثلاث كيفية تطوير إطار عمل النتائج وإطار عمل التخطيط المنطقي وأدبيات الرصد والتقييم. ويفترض هذا القسم أن التصميم الأولي للمشروع قد انتهى. وستتيح لك الخطوات التي يشير إليها مسار الأعمال ١٠,١ إنشاء نظام رصد وتقييم شامل.

تفصل الخطوة ١٠,١,١ تطوير نظام الرصد والتقييم إلى أجزاء سهلة الفهم بغية وضع دليل تشغيلي للرصد والتقييم. وتصف الخطوة ١٠,١,٢ المسار الذي يسمح بضمان مشاركة ناشطة لأعضاء المجتمع في تصميم نظام الرصد والتقييم بينما تسلط الخطوة ١٠,١,٣ الضوء على مسار يجعل النظام تشغيلياً، بما في ذلك اختبار النظام في الميدان. ويساعد الإبقاء على مسار شفاف وتشاركي في التأكد من أن كل موظف يفهم بوضوح تام المشروع ودوره في رصد المشروع وتقييمه وأنشطة التعلم.

ويصف مسار الأعمال ١٠,٢ مسار الأعمال من أجل إنشاء نظام رصد وتقييم عندما يتم منح هبة ما. وهو يبنى على الخطوة ١٠,١ ويتأكد من أن أهداف المشروع ومؤشراته ترتبط بنظام متماسك لجمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأنها.

ويناقش مسار الأعمال ١٠,٣ الخطوات المهمة في تنفيذ نظام رصد وتقييم ما. وتشير الخطوة ١٠,٣,١ إلى كيفية إدارة البيانات الكمية والنوعية. وتؤمن الخطوة ١٠,٣,٢ المشورة بشأن التخطيط لتقييمات تقدم فرص تعلم مهمة لموظفي المشروع وإدارتها والتواصل بشأنها. وأخيراً، تركز الخطوة ١٠,٣,٣ على ضرورة أن تكون عملية الرصد والتقييم موجهة على أساس طريقة استخدام المعلومات المجمعة، بسبب الوقت والمال الضروريين لإتمامها.



## المبادئ الرئيسية لوظيفة الرصد والتقييم

بما أنك عنصر فاعل في عملية التنمية، فأنت تُعتبر في خدمة الفقراء والمهمشين. وتقضي مسؤوليتك بإشراك المجتمعات وتمكينها من التعامل مع برامج تغني حياتهم وتحسنها. وتوكل إليك موارد مهمة لدعم الجهود الإنسانية والتنموية وأنت تُسأل عليها. أضف أن الاضطلاع برصد وتقييم جيدين يتيح تعلمًا أفضل ويعزز المساءلة تجاه الجهات المعنية.

وتقود المبادئ الرئيسية<sup>٨</sup> التالية عملية الرصد والتقييم:

١. التحقيق النظامي: يجري الموظفون تحقيقات في الميدان من أجل جمع بيانات كمية ونوعية بطريقة منتظمة وعالية الجودة.
٢. الصدق/ النزاهة: يبرز الموظفون الصدق والنزاهة في سلوكهم ويساهمون في الصدق والنزاهة عامةً ضمن مسار الأعمال برمتها.
٣. احترام الناس: يحرص الموظفون على أمان المشاركين والمجيبين والعملاء والجهات المعنية الأخرى في البرنامج وكرامتهم وتقديرهم للذات .
٤. المسؤولية تجاه الجهات المعنية: يهتم الموظفون بتنوع الجهات المعنية ويأخذون بالاعتبار مصالحهم المختلفة وقيمهم التي هي ذات صلة بأنشطة رصد المشروع وتقييمه.

تُناقش بعض الأبعاد الأخلاقية لنشاط الرصد والتقييم بشكل مختصر في هاغنس Hagens (٢٠٠٨)

---

من شأن الرصد والتقييم الجيدين  
تحسين التعلّم وتعزيز مساءلة  
الجهات المعنية.

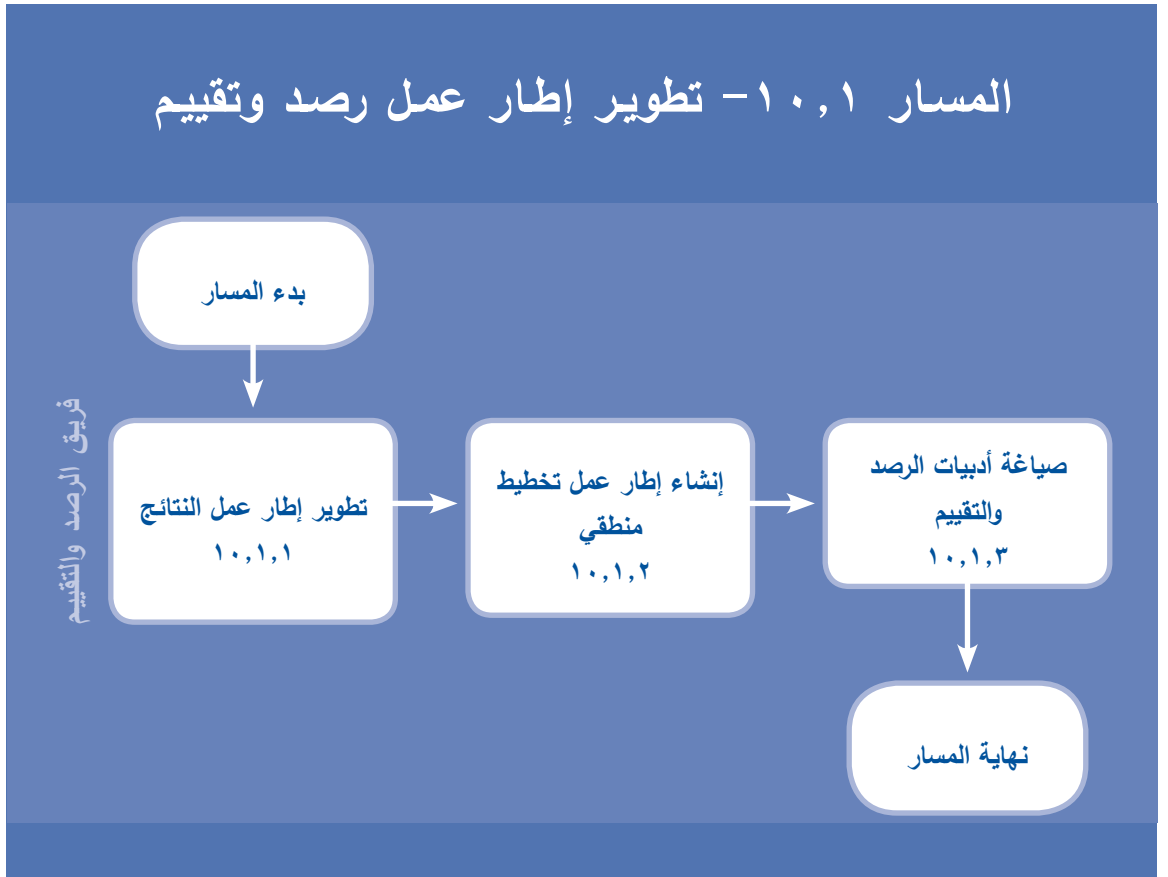
---

## مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,١ : تطوير إطار عمل الرصد والتقييم

### وصف المسار

لقد عرفتم أن نظام الرصد والتقييم في المشروع مبني على العمل الذي يتم خلال تصميم المشروع. وقد آن الأوان الآن لتطوير إطار عمل الرصد والتقييم. تكمن السمة الأساسية لهذا العمل في تحديد مجموعة من الأهداف التي تكون مركبة بطريقة تؤمن أساساً صلباً لتصميم نظام الرصد والتقييم وإنشائه وتشغيله. ويمكن استخدام عدد من أدوات الرصد والتقييم من أجل تطوير إطار عمل الرصد والتقييم هذا. ويصف هذا القسم أدائين من بين أهم أدوات التخطيط للرصد والتقييم المعروفة ويؤمن المشورة حول كيفية تطوير الأدبيات التي تصف نظام الرصد والتقييم من أجل دمجها في اقتراح المشروع.

### تدفق المسار



## الخطوة ١٠,١,١ - تطوير إطار عمل النتائج

تطوير إطار عمل النتائج	إسم الخطوة
١٠,١,١	رقم الخطوة
استكمال عناصر تصميم المشروع الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج الملحق ب: المترجم الرئيس	المدخلات
إطار عمل النتائج	المخرجات
فريق تصميم المشروع- تحديد الموظفين الفنيين والإداريين والجهات المعنية الأخرى التي تستطيع المساهمة في تصميم المشروع والتي قد تشارك في تنفيذه. يمكن أن يسهل هذه الخطوة اختصاصي رصد وتقييم.	الأدوار
غير متوفرة	نقاط الدمج
يؤمن إطار عمل النتائج رسماً بيانياً لمشروعك. وهو يلخص العناصر الأساسية من مشروعك من خلال ربط مستويات الأهداف المختلفة التي تظهر علاقة سببية.	ملخص

يُعتبر إطار عمل النتائج (راجع الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج) أداة تخطيط ممتازة لأنه يشجع التفكير الواضح والاستراتيجي في مرحلة تصميم المشروع. وهو يؤمن نظرة سريعة في صفحة واحدة عن صلب المشروع. غالباً ما يستخدمه الأشخاص الذين لم يشاركوا بشكل مباشر في مشروع ما من أجل الوصول إلى نظرة عامة دقيقة عن الغرض الأولي للمشروع والتدخلات الرئيسة فيه.

ويؤمن إطار عمل النتائج صورة عامة عن المستويات المختلفة لأهداف المشروع. وهو يظهر ترتيباً عامودياً لمستويات بيانات الأهداف- المعروفة بـ «هرمية الأهداف»- وهو يسمح للقارئ بأن يرى كيف يؤدي النجاح على مستوى واحد إلى النجاح على مستوى ثانٍ. ويعكس إطار عمل النتائج استراتيجية المشروع المعروفة أيضاً بـ «نظرية التغيير» التي تصف نظرة فريق تصميم المشروع الى طريقة عمل هذا المشروع.

وتعكس الهرمية مستويات الأهداف التالية:

- الغاية- إنه هدف تنمية على الأمد الطويل يساهم فيه المشروع
- الهدف الإستراتيجي/ الأهداف الاستراتيجية- إنه أهم مستويات الأهداف لأنه يعلن عن الغرض من المشروع. وتشير الأهداف الاستراتيجية إلى المنافع التي يمكن أن تتمتع بها مجموعة (مجموعات) مستهدفة عند التنفيذ الناجح للمشروع.
- النتائج الوسيطة- هي تعكس اعتماد/ استخدام المشاركين لمخرجات المشروع



تُعاني المجموعات المستضعفة  
بشكل غير متقارن من  
الاضطرابات في الشرق  
الأوسط.

وغالبًا ما تعكس تغييرًا في السلوك.

- المخرجات- هي نتائج المشروع مثل الزيادة في المعرفة والمهارات لدى المزارعين والسلوكيات المتغيرة أو المنافع الأخرى. أدخل المخرجات في إطار عمل النتائج لأنها تمثل تدخلات محددة في المشروع وتوضّح الاستراتيجية المقترحة.
- الأنشطة- على الرغم من غيابها في إطار عمل النتائج، إلا أنها تظهر في إطار عمل التخطيط المنطقي (راجع الخطوة ١,٢,١٠). هذه هي الخطوات التي يتم اتخاذها والتي تظهر في خطة عمل المشروع السنوية. لا تُعرض الأنشطة أبدًا في إطار عمل نتائج إلا أنها تدخل في إطار عمل التخطيط المنطقي الذي نعرضه في الخطوة التالية.

الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج هو إطار عمل معدل لمشروع من مشاريع منظّمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. وفي هذا المثال، نرى أن الهدف الاستراتيجي يعلن عن الغرض الأولي من المشروع، أي أنّ عائلات مزارعة ستنمّع بإنتاجية زراعية أكبر وبمداخيل أهمّ في نهاية المشروع. ويكون تحقيق الهدف الاستراتيجي طموحًا ممكنًا بفضل الموارد المتوفرة ومدّة المشروع. ويعكس الهدف الوسيط التغييرات التي يفترض إجراؤها على الممارسات الحالية في حال تحقيق الهدف الاستراتيجي. وفي المثال، يشير الهدف الوسيط إلى توقّع استخدام ممارسات الزراعة بلا حراثة واعتماد المزارعين لمقاربات محسّنة لإدارة الموارد الطبيعية وتنظيم أنفسهم من أجل تسويق منتجاتهم. أمّا نظرية التغيير الخاصة بالمشروع، فهي أنه في حال تحقيق النتائج الوسيطة الثلاث، ستزداد الإنتاجية الزراعية وترتفع المداخيل.

حالما تبدأ بتطوير فهمك لأطر عمل النتائج، فكّر بالتالي:

- إبدأ باكراً- صغ إطار عمل النتائج في مرحلة مبكرة من مراحل تصميم المشروع، مباشرة بعد التقييم وتحليل المشاكل. سوف يسمح لك الأمر بشرح أفكارك بطريقة واضحة في ما يتعلّق بنظرية التغيير. أدخل إطار عمل النتائج في مذكرة أفكار مشروعك.
- إنمّح الوقت- يبدو إطار عمل النتائج سهلاً ولكنه يتطلّب الكثير من الوقت. سنتمّ مراجعة النسخة الأصلية خلال عملية التصميم. وتعكس تلك المراجعات النقاشات التي تجري مع ازدياد تركيز أهداف المشروع.
- استخدمه كصورة عامة- استخدم إطار عمل النتائج من أجل توضيح أفكارك. لا تفرط في تعقيد الأمور- يجب أن يبقى إطار عمل النتائج أبسط ما يمكن وألا يشتمل على أكثر من ثلاثة أهداف استراتيجية.
- لا تشعر بالخوف- كلّما زاد استخدامك لإطار عمل النتائج، كلّما شعرت بالارتياح حياله.
- كن دقيقاً في استخدام المصطلحات- من المهمّ أن نذكر أنّ لكلّ جهة مانحة مصطلحاتها الخاصة من أجل وصف المستويات المختلفة في هرمية الأهداف (راجع الملحق ب: المترجم الرئيس). تحقّق دائماً من آخر المعلومات في هذا

الشأن.

- استخدم مثلاً عن إطار عمل النتائج والمخرجات الصادرة عن جهود تصميم المشروع من أجل تطوير إطار عمل نتائج يعكس تصميم المشروع المقترح واستراتيجيته.

## الخطوة ١٠,١,٢ - إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي

إسم الخطوة	إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي
رقم الخطوة	١٠,١,٢
المدخلات	إطار عمل النتائج الملحق ج: بطاقة مساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي
المخرجات	إطار عمل التخطيط المنطقي
الأدوار	فريق تصميم المشروع- تحديد الموظفين الفنيين والإداريين والجهات المعنية الأخرى التي تستطيع المساهمة في تصميم المشروع والتي قد تشارك في تنفيذه. يمكن أن يسهل هذه الخطوة اختصاصي رصد وتقييم.
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخص	تتوقّر متغيّرات عديدة في مصفوفة التخطيط المنطقي إلا أنها عادة تشمل على هرمية الأهداف الموصوفة في الخطوة ١٠,١,١ ومؤشرات الأداء وطرق القياس المرتبطة بها والفرضيات الأساسية التي تركز على النّقد المنطقي العامودي لإطار العمل.

إطار عمل التخطيط المنطقي مصفوفة تسمح لك بأن تطوّر العمل الذي قمت به في الخطوة ١٠,١,١ أكثر. وفي حين يكون إطار عمل النتائج صورة عامة عن أهداف المشروع العليا، يؤمّن إطار عمل التخطيط المنطقي معلومات بشأن الأنشطة ومؤشر/مؤشرات الأداء لكلّ من الأهداف ووصفاً مختصراً لكيفية قياس البيانات أو جمعها وأي فرضيات أساسية تدعم نظرية التغيير في المشروع. تجدون المصفوفة المستخدمة في إطار عمل التخطيط المنطقي في الجدول ١٠,٣.

### الجدول ١٠,٣ مصفوفة إطار عمل التخطيط المنطقي

بيان الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/ مصادر البيانات	الفرضيات الأساسية
الغاية			
الأهداف الاستراتيجية			
النتائج الوسيطة			
المخرجات			
الأنشطة			

المصدر ستيتسون وآخرون، ٢٠٠٤: ٩٩

يتبع إنشاء إطار عمل تخطيط منطقي نمطاً عاماً إلا أنه أيضاً مسار دينامي تفاعلي تطوّر من خلاله العديد من المسودّات قبل وضع النسخة النهائية. أما المهام الأساسية من أجل استكمال إطار عمل تخطيط منطقي، فهي كما يلي (راجع أيضاً الملحق ج: بطاقة المساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي):

١. **إملاء العمود ١.** استخدم إطار عمل النتائج الذي تمّ تطويره في الخطوة ١,١,١ من أجل ملء العمود الأول ببيان الغاية والأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسيطة والمخرجات. وفي الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي، يمكن أن ترى أنّ الأهداف في إطار عمل النتائج قد نُسخّت في العمود الأول من إطار عمل التخطيط المنطقي. أضف الأنشطة إلى كلّ من المخرجات. لا تضع لائحة مفصّلة بالأنشطة بل أشر إلى الفئات الرئيسية مثل «تدريب المزارعات على البذور المحسّنة» و «تطوير دليل حول تعزيز تربية الفتيات».
٢. **إملاء العمود الرابع.** إعمل نحو الأعلى لملء العمود الرابع. تمثّل الفرضيات الأساسية تلك العناصر الخارجة عن سيطرة المشروع والتي مع ذلك تدعم النجاح النهائي. فعلى سبيل المثال، قد يكون نجاح مشروع ما مبنياً على فرضية أساسية مفادها أن إحدى الجهات المعنية سوف تفي بالتزاماتها. فعدم التمكن من القيام بالأمر قد يضع النجاح في خطر. راجع مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي. في حال شكّل المزارعون جمعيات وأصبحوا واعين لفوائد الزراعة بلا حراثة (الأنشطة) وفي حال وافق رؤساء القرى على منح الإذن بالنفاذ إلى الأرض المستخدمة للعرض (الفرضيات الأساسية تربط الأنشطة بالنتائج الوسيطة)، عندئذ، يرى المزارعون كيف أنّ الزراعة بلا حراثة تحسّن الانتاجية بالمقارنة مع الطرق التقليدية. وتكون الفرضيات الأساسية أكثر أهمية على المستوى الأدنى للأهداف لأنّ الفرضيات بشأن الاحداث غير القابلة للرقابة تتمتع في هذه المرحلة بتأثير كبير. وبالارتكاز إلى النقاشات بشأن الفرضيات الأساسية، قد تحتاج إلى العودة إلى العمود واحد لإضافة أنشطة أخرى من أجل التخفيف من مخاطر المشروع.

٣. **إملاء العمودين ٢ و ٣:** إبدأ من الأعلى وانزل إلى الأسفل، ففي خلال عملية اختيار مؤشرات الأداء وطرق القياس، قد تجد أهدافاً لا يمكن قياسها كما هو وارد فتحتاج إلى مراجعة. وهذا بدوره قد يتطلب مراجعة أهداف أخرى في أسفل المصفوفة. جد توازناً بين البيانات الكمية والنوعية على حدّ سواء. قد يتطلب الأمر وقتاً لاتخاذ القرار بشأن المؤشرات وطرق القياس ومن ثمّ تأكد من أنّها تتماشى وبيان الأهداف. خذ ما يكفي من الوقت من أجل أن تملأ العواميد لأنها القوة المحركة لنظام الرصد والتقييم في مشروعك. تذكر أنّ عنوان العمود ٣ في المثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي يشير إلى أنّ وصف بيانات المؤشر سيُرد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم (راجع ١٠,٢,١). تذكر أيضاً أنّ للهدف الواحد أكثر من مؤشر واحد ممكن.
٤. **ضع اللمسات الأخيرة على إطار عمل التخطيط المنطقي.** عندما تنتهي من إطار العمل، إعمل على تسوية أي تغيير في بيانات الهدف مقارنةً مع تلك الواردة في مسودة إطار عمل النتائج.



## الخطوة ١٠,١,٣ - كتابة أدبيات الرصد والتقييم

إسم الخطوة	أكتب أدبيات الرصد والتقييم
رقم الخطوة	١٠,١,٣
المدخلات	إطار عمل النتائج إطار عمل التخطيط المنطقي
المخرجات	أدبيات الرصد والتقييم
الأدوار	فريق تصميم المشروع- تحديد الموظفين الفنيين والإداريين والجهات المعنية الأخرى التي تستطيع المساهمة في تصميم المشروع والتي قد تشارك في تنفيذه. يمكن أن يسهل هذه الخطوة اختصاصي رصد وتقييم.
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	استخدم مخرجات الخطوة ١٠,١,١ والخطوة ١٠,١,٢ من أجل تطوير أدبيات الرصد والتقييم. سوف تضيف الأدبيات التفاصيل إلى عملية الرصد والتقييم التي أشير إليها في الخطوات السابقة. يتم اقتراح المواضيع التي يجب أن ترد في أدبيات الرصد والتقييم لكن يجب استخدام إرشاد الجهة المانحة في حال توفرت.



HOLY INURETIA.ORG

يُعيى متطوعون من كاريتاس

Caritas

Concepción، مجموعات

الثياب المُعدّة من أجل مساعدة

المشرّدين إثر الهزة الأرضية

والتسونامي الناتج عنها اللذين

ضربا التشيلي في العام ٢٠١٠.

تصف الأدبيات نظام رصد المشروع والتقييمات المخطّط لها. ويفترض بقارئ الرصد والتقييم ان يتمكّن من الحكم على مدى مناسبة الخطط وأن يثق بقدرتك على القيام بانشطة الرصد والتقييم المقترحة. من المرجّح أن يكون للجهات المانحة متطلباتها الخاصة بشأن مضمون أدبيات الرصد والتقييم ولذلك يجب أتباع إرشاد الجهة المانحة حيث يكون ذلك ممكناً.

بشكل عام، يُفترض بأدبيات الرصد والتقييم أن تصف مخطّطاتك لما يلي:

- رصد المشروع
- تقييم نقطة الأساس، وتقييم منتصف المدة، والتقييم النهائي.

### رصد المشروع

ترتكز أدبيات المشروع الى إطار عمل النتائج المكتمل وإطار عمل التخطيط المنطقي. وتصف النظام المقترح الذي يضمن جمع بيانات مؤشّر الأداء ويحلّلها ويرفع التقارير بشأنها. وتعتبر أدبيات الرصد والتقييم فرصة تسمح بوصف مفصّل للطرق التي تنوي استخدامها من أجل جمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأن تقدّم المشاريع القائمة وانجازات الأهداف الاستراتيجية. ويفترض بالأدبيات أن تصف مشاركة المستفيدين في نظام الرصد والتقييم حتّى تتمكّن مساهماتهم من توجيه عملية اتخاذ القرارات الداخلية ورفع التقارير بشأن المشروع.

ستشمل الأدبيات وصفاً لكيفية توليد البيانات التي يستخدمها موظفو المشروع من أجل تقييم ضرورة تعديل عمليّات المشاريع المخطّط لها. ومن المهمّ أيضاً أن تصف بشكل مختصر المخطّطات من أجل اجتماعات المشروع الداخلية والفعاليّات الأخرى التي سوف تستخدم

المعلومات المتولدة عن نظام رصد المشروع. وبناء على حجم المشروع وتعقيده، قد يكون من المفيد اعتماد أدوات رصد وتقييم أخرى من أجل تحديد أكثر دقة لنظام الرصد والتقييم بما في ذلك ما يلي ذكره<sup>٨</sup>:

- جدول تتبّع أداء المؤشّر - لتأمين تفاصيل متعلّقة بالقيمة الأساس (حيث يكون ذلك ممكنًا) وأهداف الأداء التي وُضعت لكلّ سنة من سنوات المشروع بالنسبة إلى المشاريع الكبيرة الحجم. أمّا بالنسبة إلى المشاريع الصغيرة، فقد يكون من الأبسط إدخال المعلومات المستهدفة مع بيان مؤشّر الأداء في العمود الثاني من إطار عمل التخطيط المنطقي.

- رزنامة الرصد والتقييم - لتأمين جدول مفصّل لأنشطة الرصد والتقييم والفعاليّات التي تخطّط لها، بما في ذلك إنشاء نظام الرصد والتقييم بحدّ ذاته (راجع الخطوة ١، ٢، ١٠)

#### تقييم نقطة الأساس وتقييم منتصف المدّة والتقييم النهائي

يحدّد حجم المشروع وتعقيده بشكل عام كيفية إجراء تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي بأفضل ما يمكن. ويجري إجمالاً مؤمنو خدمة الرصد والتقييم الخارجيين التقييم النهائي. وستشير الأدبيّات إلى الزمان الذي نتوقّع فيه إجراء تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي كما تحدّد مخطّط طريقة التقييم التي سنعتدها.

قد تعتبر أن مدّة المشروع تستحقّ مراجعة في منتصف المدّة. استخدم الأدبيّات من أجل وصف الغاية منها ونوع المعلومات التي تتوقّع الحصول عليها وكيفية استخدام تلك المعلومات لتوجيه العمليّات اللاحقة في المشروع.

لقد استكملت الآن إعداد إطار عمل تطوير نظام الرصد والتقييم. في القسم التالي، سوف تتعلّم كيفية إنشاء نظام رصد وتقييم متى تمّ منح الهبة.

<sup>٨</sup> يرد وصف الأداتين في الفصل الرابع من ستاتسون وآخرون (Stetson et al. ٢٠٠٤).

## مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٢ - إنشاء نظام الرصد والتقييم

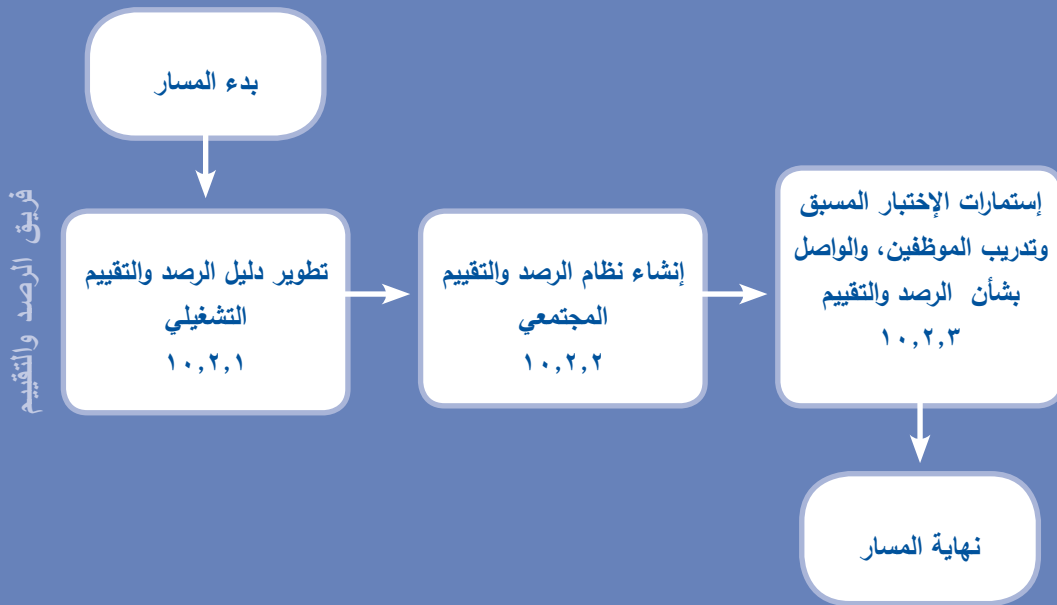
### وصف المسار

في مسار الأعمال ١٠,١، أُرسيت الدعائم لإنشاء نظام الرصد والتقييم. وقد حدّدت أهداف المشروع ومؤشراته وكيفية قياس تلك المؤشرات. في المسار ١٠,٢، ستتعلم الخطوات الأساسية الآيلة إلى إنشاء نظام الرصد والتقييم الذي يربط المؤشرات المحددة بالاستثمارات المطلوبة من أجل جمع البيانات ورفع التقارير بشأنها. ويتضمّن نظام الرصد والتقييم هذا سمات من أجل التعلّم واتخاذ القرارات استناداً إلى أدلة صلبة وموثوقة.

تكون أنظمة الرصد والتقييم في أفضل حالها عندما توازن بين حاجات موظفي المشروع والجهات المانحة إلى توليد معلومات على مستوى الميدان وفي الوقت المناسب بشأن النّقد والنجاح مع حاجات أعضاء المجتمع إلى التأثير على التعلّم من المشروع واتجاهه والتعلّم النهائي. إنها لعناصر أساسية بالنسبة إلى منظمة عالية الأداء ودينامية.

### تدفق المسار

## المسار ١٠,٢ - إنشاء نظام رصد وتقييم



## الخطوة ١٠,٢,١ - تطوير دليل الرصد والتقييم التشغيلي<sup>٨</sup>

إسم الخطوة	تطوير دليل الرصد والتقييم التشغيلي
رقم الخطوة	١٠,٢,١
المدخلات	كافة الوثائق ذات الصلة التي تمّ تطويرها من أجل اقتراح المشروع الملحق ه: مثال عن خارطة تدفق البيانات الملحق و: مثال عن بطاقة التعليمات الملحق ز: مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل
المخرجات	نسخة ورقية ونسخة إلكترونية لكل الوثائق في دليل الرصد والتقييم التشغيلي، بما في ذلك استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير. راجع الجدول ١٠,٤ أدناه للحصول على لائحة كاملة بالوثائق الواردة في الدليل.
الأدوار	الموظفون الذين لديهم مسؤوليات رصد وتقييم اختصاصيو البرامج والفنيون كبار الموظفين أو الاستشاري الخارجي الذي تمّ تعيينه من أجل تيسير العملية.
نقاط الدمج	المالية الموارد البشرية التوريد (للمشاريع العينية)
ملخص	يشتمل دليل الرصد والتقييم التشغيلي على كافة الوثائق اللازمة من أجل تنفيذ نظام الرصد والتقييم. وفي حين يتطلّب هذا العمل الوقت، سيضمن أن البيانات مجمّعة ومحلّلة بطريقة شاملة وصارمة. يشتمل الدليل على الخطوات التي تؤكد أنّ البيانات تتحوّل إلى معلومات مفيدة يتمّ استخدامها في اتخاذ القرارات بشأن توجّه المشروع وفي رفع التقارير بشأن نتائج المشروع وأثره.

يُعتبر نظام الرصد والتقييم العمود الفقري للمشروع لأنّ الأهداف ومؤشّراتها مرتبطة بنظام شفاف لجمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأنها. فمن خلال تصميم وتطوير حذرين لأدوات جمع البيانات للرصد والتقييم، تتأكد من جمع البيانات المطلوبة كافة وعدم جمع البيانات الخارجة عن الموضوع. يشتمل النظام على آليات لتحويل البيانات إلى أدلة مفيدة تدعم اتخاذ القرارات في المشاريع الناجحة وتتأكد من أنّ كافة الموظفين يفهمون بوضوح تامّ المشروع ودورهم في مجال الرصد والتقييم.

يجري تنظيم كافة الوثائق التي تمّ تطويرها في نظام الرصد والتقييم ضمن دليل تشغيلي. ويصبح هذا الدليل مصدرًا مركزيًا للمعلومات بشأن نظام الرصد والتقييم. يُفترض تأمين الدليل على شكل دفتر بحلقات وبنسخة إلكترونية. ويفترض تشارك النسختين الورقية والإلكترونية مع الآخرين عند انتهاء الخطوة ١٠,٢,١. عيّن موظفًا يكون مسؤولًا عن الحفاظ على النسختين الورقية والإلكترونية للدليل المحدث.

<sup>٨</sup> راجع هان وشاروك (٢٠١٠) Hahn and Sharrock لوصف أكثر تفصيلاً عن مضمون دليل الرصد والتقييم التشغيلي ومساره.

أظهرت التجربة أنه من الأفضل الاجتماع بمجموعة صغيرة من موظفي المشروع، بما في ذلك المسؤولين عن الرصد والتقييم والإدارة والفنيين من أجل صياغة النسخة الأولى من دليل الرصد والتقييم التشغيلي. أطلب ميسراً يستطيع أن يدير العملية وأن يشرف على تطوير الدليل. يضع الجدول ١٠,٤ لائحة بالوثائق التي تشكل العناصر الرئيسية لنظام الرصد والتقييم. أدخل الوثائق المناسبة لكل من العناصر في دليل الرصد والتقييم التشغيلي، وليكن منظماً تحت عناوين ثلاث كما هو وارد في الجدول.

#### الجدول ١٠,٤ العناصر الرئيسية لنظام رصد المشروع وتقييمه

وثائق دليل الرصد والتقييم التشغيلي	عناصر نظام الرصد والتقييم
<b>المكون ١: التنظيم</b>	
عَدَد كل الوثائق الواردة في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم الخاص بمشروعك ضمن فهرس يحمل العنوان الصحيح وتاريخ أحدث نسخة.	الفهرس
في خلال صياغة البيان المختصر، أجب على السؤال الواسع حول سبب وضع نظام رصد وتقييم لهذا المشروع بالذات. ستجد أسباباً واضحة (مثلاً رصد التقدّم ورفع تقارير حول تقدّم العمل) وأسباب أقل وضوحاً مثل رغبتك في اختبار مقاربات مجتمعية جديدة.	بيان الغرض من الرصد والتقييم
يستند إلى التحليل الذي تقوم به الجهات المعنية خلال تصميم المشروع. راجع اللائحة وحدد المعلومات التي تحتاج إليها الجهات المعنية. تحقّق من المؤشرات للتأكد من جمع تلك المعلومات. ستستخدم اللائحة أيضاً في التواصل وخطة الإبلاغ.	تحليل الجهات المعنية
ضع لائحة بالأشخاص الذين يوافقون على المساعدة في الإشراف على تشغيل نظام الرصد والتقييم مع لائحة بالمهام التي يخطّطون لمعالجتها.	مجموعة عمل الرصد والتقييم
<b>المكون ٢: الإعداد</b>	
راجع المخرجات في الخطوة ١٠,١,١	إطار عمل النتائج
راجع المخرجات في الخطوة ١٠,١,٢	إطار عمل التخطيط المنطقي
من الممكن أن يكون جدول تتبّع أداء المؤشر قد طُوّر قبل فترة من أجل دمجها في اقتراح المشروع. وهو يشير إلى أهداف المؤشر والإنجازات لكل سنة من سنوات المشروع. وفي حال كان متوقّراً، يجب مراجعة النسخة الأولى وإلا وضع الجدول كجزء من الخطوة ١٠,٢,١ <sup>٨</sup>	جدول تتبّع أداء المؤشر

٨ لمزيد من المعلومات حول الجدول، راجع ستيتسون وآخرون Stetson et al. (٢٠٠٤ ص. ١٤٠-١٤٣) وويلارد (Willard ٢٠٠٨).

<p>قد تكون رزنامة/ جدول أعمال الرصد والتقييم جاهزاً كمرجع في أدبيات رصد المقترح وتقييمه. وتبني خطة التنفيذ السنوية على هذا الأمر من خلال وضع لائحة بالأنشطة والأشخاص المسؤولين عنها لكل من مخرجات المشروع. وهي تشمل أيضاً على الأنشطة المفصلة لإعداد نظام الرصد والتقييم وتشغيله.</p>	<p><b>خطة التنفيذ المفصلة، بما في ذلك الرصد والتقييم</b></p>
<p><b>المكون ٣: تصميم الاستثمارات والتقارير</b></p>	
<p>تظهر الخارطة تدفق المؤشرات من خلال استثمارات جمع البيانات ونماذج التقارير وكيفية ارتباط الواحد بالآخر. تتضمن الخرائط طريقة لجمع بيانات عن المؤشرات الواردة في اقتراح المشروع. وعلى أساس حجم المشروع ومدى تعقده، قد تتوفر خرائط تدفق بيانات متعددة. راجع الملحق هـ : مثال عن خارطة تدفق البيانات</p>	<p><b>خارطة تدفق البيانات</b></p>
<p>تهدف هذه الاستثمارات إلى جمع بيانات على أساس خرائط تدفق البيانات. قد تشمل على استثمارات الرصد والسجلات الطبية أو استبيانات المسوحات. قد تتوفر بعض الاستثمارات التي يمكن استخدامها.</p>	<p><b>استثمارات جمع البيانات</b></p>
<p>يمثلها موظفو المشروع او المشاركون فيه من أجل نقل البيانات والمعلومات إلى مستوى الإبلاغ التالي، بما في ذلك فريق الإدارة والجهة المانحة.</p>	<p><b>استثمارات التقرير</b></p>
<p>تؤمن تعليمات واضحة حول كيفية ملء كل بند من بنود استمارة جمع البيانات ونماذج التقارير. راجع الملحق و : مثال عن بطاقة التعليمات</p>	<p><b>بطاقات التعليمات</b></p>
<p>تشير هذه الرسوم إلى دفق التقارير وغيرها من أشكال التواصل إلى كل الجهات المعنية ذات الصلة، بما في ذلك الأشخاص المسؤولين وتواريخ التقارير. راجع الملحق ز : مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ</p>	<p><b>خرائط التواصل والإبلاغ</b></p>
<p>هي لائحة اسئلة قد تُطرح من أجل الدفع إلى نقاش مثمر وإلى تحليل للبيانات والاعمال المطلوبة. يورد الملحق ح: نموذج عن أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل لائحة بأسئلة مقتضية تؤمن البنية التي تسمح بتحليل البيانات ومناقشة تبعاتها بغية الوصول إلى إدارة مشروع تستجيب لكافة مستويات الجهات المعنية. للمزيد من النقاش حول التعلّم من أجل العمل، راجع الخطوة ١٠,٣,٣</p>	<p><b>نقاشات التعلّم من أجل العمل</b></p>
<p>بشكل عام، تكون عملية الرصد والتقييم قليلة الموارد. يتطلّب نظام رصد وتقييم فعال موارد بشرية، وتدريب الموظفين، وتمويل وموارد مادية. ولا بدّ أن يتمتع الموظفون الذين يضطلعون بمسؤوليات رصد وتقييم بالمعرفة والمهارات والأدوات والدعم من أجل القيام بمهامهم على التوالي. يجب مناقشة هذا الموضوع مع زملائك الذين تسلّموا مهاماً في مجال الموارد البشرية والمالية.</p>	<p><b>القدرات والموارد</b></p>
<p>تعتبر التقارير حول التقدم أداة هامة لتحليل بيانات الرصد وتلخيصها ونقلها إلى جهات معنية مختلفة. قد تكون قد ناقشت التقارير والتقييمات خلال العمل على خرائط تدفق البيانات واستثمارات جمع البيانات ونماذج التقارير. وتمثل تلك التقارير والتقييمات النتائج الرئيسية الصادرة عن نظام الرصد والتقييم الخاص بك متى تمّ إنشاؤه وبدأ يعمل.</p>	<p><b>التقارير والتقييمات</b></p>

بتوجيه من مجموعة عمل الرصد والتقييم، راجع بشكل منتظم نظام الرصد والتقييم للتأكد من أنه يؤمن معلومات مفيدة وفي الوقت المناسب. في حال لم يؤمن نظام الرصد والتقييم الخدمة التي تلبي حاجات الموظفين والجهات المعنية الأخرى، انتهاز الفرصة لتقييم السبب والبحث عن حلول ممكنة.



يُبحر مركب في البحيرة بالقرب  
من مشروع إعادة التأهيل  
المدعوم من قبل منظمة خدمات  
الإغاثة الكاثوليكية في جنوب  
البنغلاديش.

## الخطوة ١٠,٢,٢ - إنشاء نظام الرصد والتقييم المجتمعي

إسم الخطوة	إنشاء نظام الرصد والتقييم المجتمعي
رقم الخطوة	١٠,٢,٢
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي
المخرجات	اعضاء المجتمع العاملين على جمع البيانات وتحليلها ضمن مشروع يؤثر على حياتهم.
الأدوار	مشروع الرصد والتقييم الموظفون الفنيون
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخص	تطبيق نظام للإصغاء الى أعضاء المجتمع والتعلّم منهم وللاستجابة لمخاوفهم بطريقة شفافة. يُعتبر نظام الرصد والتقييم المجتمعي جزءًا من خارطة تدفّق البيانات. قد يحتاج الموظفون إلى التدريب على دعم المجتمعات لتدبير أنظمة الرصد والتقييم الخاصة بها.

أفراد والمجتمعات الجهة المعنية الأولى بالمشروع، لكن غالبًا ما يتم تجاهل حقهم بالمساءلة. يتيح التزام المجتمعات أن تضطلع هذه الأخيرة بدور أكثر نشاطًا في إدارة المشروع والتفكير بالتقدّم وتقييم التغيير في وضعها. وتبني مشاركة المجتمعات في الرصد قدرتها على توجيه تقدّمها وتزيد من حسّه بتمكّن المشروع كما تعزّز المساءلة والشفافية.

### إشراك المجتمعات في تحديد المؤشرات وجمع البيانات وتحليلها

يتمّ جمع العديد من مؤشرات أداء المشروع على مستوى المجتمع. لكن ما الدور الذي يضطلع به المجتمع في جمع البيانات وتحليلها؟ استخدم هذه المؤشرات كنقطة انطلاق لنظام مجتمعي للرصد والتقييم لكن خصّص الوقت للاجتماع مع أعضاء المجتمع للتأكد من تلبية حاجتهم للمعلومات.

أشرك المجتمعات في تفسير نتائج الرصد. أعدد اجتماعات منتظمة مع أعضاء المجتمع لمناقشة تلك النتائج وتفسيرها مقارنةً بمسائل رصد المشروع والحاجة إلى المعلومات.

### تدريب الموظّفين على العمل مع المجتمعات

تأكد من أنّ الموظّفين يستطيعون أن يدرّبوا المجتمعات ويدعموها في أدوارها ومسؤولياتها. يمكن أن يدعم المشرفون والمدراء تلك الجهود خلال الزيارات الميدانية واللقاءات مع المجتمع.



## الخطوة ٣، ٢، ١٠- استمارات الاختبار المسبق، وتدريب الموظفين، والتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم

اسم الخطوة	استمارات ما قبل الاختبار، وتدريب الموظفين، والتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم
رقم الخطوة	١٠،٢،٣
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي، بما في ذلك استمارات جمع البيانات وبطاقات التعليمات ونماذج التقارير وخارطة التواصل والإبلاغ
المخرجات	موظفو المشروع المطلعين على نظام الرصد والتقييم والمؤهلين للاضطلاع بمسؤولياتهم
الأدوار	الموظفون الذين يضطلعون بمسؤولية رصد المشروع وتقييمه الموظفون الذين سيكونون مسؤولين عن جمع بيانات الرصد مدراء المشروع
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يتم اختبار استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير مسبقاً من خلال استخدام مسودة بطاقات التعليمات للتأكد من جمع بيانات متماسكة طويلة مدة المشروع. يحتاج كل الموظفين المسؤولين عن جمع البيانات إلى تدريب على النظام وإلى الشعور بالراحة من أجل تحمّل مسؤولياتهم. يفترض بكافة موظفي المشروع، لا سيما المشرفين والمدراء، أن يفهموا نظام الرصد والتقييم وأدوارهم في هذا المجال.

بات دليل الرصد والتقييم التشغيلي (الخطوة ١٠،٢،١) كاملاً، إلا أن الاستمارات والمسارات قد تتغير مع تنفيذ نظام الرصد والتقييم. قد تطرأ أيضاً بعض التغييرات عندما تدرّب الموظفين على استخدام النظام وتطلّعون عليه وعلى كفاءته عمله. في كلّ مرّة يجري فيها تغيير، يجب اختبار الأدوات ذات الصلة وتكييفها، في حال كان ذلك ضرورياً. يتم تحديث دليل الرصد والتقييم التشغيلي مع الأدوات الجديدة أو المراجعة.

### اختبار استمارات جمع البيانات المسبق

يجب اختبار استمارات جمع البيانات في الميدان للتأكد من أنّها تجمع المعلومات المناسبة وأن الأشخاص الذين يجمعون البيانات يفهمون تلك الاستمارات. ويفترض بموظفي المشروع الذين يستخدمون الاستمارات أن يكونوا من أعضاء فريق الاختبار. ومن خلال الاختبار في الميدان، يمكن أن تحدّد الأسئلة غير الواضحة والغامضة وتلك التي قد لا تحصد المعلومات المرغوبة.

إعمل مع الموظفين أنفسهم من أجل اختبار نماذج التقارير. غالباً ما يكون الموظفون والمتطوعون مسؤولين عن جمع بيانات المصدر والإبلاغ بها بالنسبة الى الجزء الأكبر من نظام رصد المشروع. راجع نماذج التقارير معهم حتى يفهموا بوضوح كيفية استخدامها.

إختبر في الميدان كل أداة في أحد المجتمعات القريبة من أجل تفادي السفر الطويل. بعد الاختبار الميداني، اعقد نقاشاً ضمن الفريق لطلب التغذية الراجعة حول نتائج الأدوات وللحصول على اقتراحات لمراجعة بطاقات التعليمات أو أي تعديلات محددة فيها. قم بمراجعة أخيرة لبطاقات التعليمات بناءً على ذلك النقاش.

يمكن ترجمة النماذج إلى لغة محلية أو أكثر. خصص ما يكفي من الوقت لهذه الخطوة لتتأكد من أن كافة جامعي البيانات يفسرون الأسئلة بالطريقة نفسها حتى يكون جمع البيانات متماسكاً وموثوقاً.

## تدريب الموظفين على جمع البيانات وتحليلها ورفع تقارير بشأنها

غالبًا ما يتطلّب تنفيذ مشروع نظام رصد وتقييم تعزيز قدرات الموظفين. وحتى الموظفين الذين يتمتّعون بخبرة واسعة في الرصد والتقييم يجب أن يتدرّبوا على الأهداف المحدّدة والأدوات والبروتوكولات لكلّ من أنشطة الرصد والتقييم للتأكد من التماسك والجودة.

تتوفّر في هذه العمليّة ثلاث مهام رئيسية داخلية في إعداد الدورات التدريبية ذات الجودة للموظّفين وتأمينها. يجب أن تقوم بتقييم الحاجات والموارد الخاصة بالتدريب وتأمين التدريب العالي الجودة والمتابعة والرصد والتقييم. وفي الدورة التدريبية الأساسية، قد ترغب بتغطية المواضيع التالية:

١. الأهداف من نظام رصد مشروع ما وتقييمه ونظرة عامة عنه

٢. مبادئ جمع البيانات، بما في ذلك الاعتبارات الأخلاقية الرئيسة<sup>٨</sup>

٣. التركيز المفصّل على مواضيع محدّدة في نظام الرصد والتقييم، مثل استمارات جمع البيانات وبطاقات التعليمات ونماذج التقارير.

يحتاج كلّ الموظفين الذين يجمعون البيانات ويحلّونها إلى التدريب. ويجب إشراك موظفي إدخال البيانات في التدريب لأنهم بحاجة إلى فهم بنية النظام وطريقة تشغيله بالإضافة إلى استمارات جمع البيانات وبطاقات التعليمات. وسيساعد ذلك في التخفيض من الأخطاء وزيادة فعالية الاستفادة من الوقت خلال عمليّة إدخال البيانات. نظّم دورات تدريبية إضافية للمشرفين لمناقشة أدوارهم ومسؤولياتهم. يؤمّن المشرفون المتابعة من أجل ضمان نوعية البيانات المجموعة من خلال نظام رصد المشروع.

يحتاج الموظفون كافةً الذي يجمعون البيانات ويحلّونها إلى التدريب.

## تعميم نظام الرصد والتقييم على كافة موظفي المشروع

ضع خطة للتأكد من أن كل الموظفين المشاركين في تنفيذ المشروع يفهمون تمام الفهم نظام الرصد والتقييم ومسؤولياتهم في هذا الإطار. وتشمل الأدوار جمع البيانات وإدخالها وتحليلها وصياغة التقارير واستخدام البيانات من أجل إدارة المشروع. يحتاج كلّ شخص إلى نظرة عامة جيدة عن نظام الرصد والتقييم وكيفية عمله والمسؤولية الواقعة على عاتقه. وهذا سوف يضمن استخدام البيانات الدقيقة التي تمّ جمعها في الوقت المناسب لإبقاء المشروع على الطريق الصحيح تحقيقًا لأهدافه المعلنة.

يجب تعميم الملاحظات والقرارات التي تتخذها مجموعة عمل الرصد والتقييم بشكل منتظم. استخدم اجتماعات المشروع واجتماعات الوكالات لتحديث معلومات الموظفين الفنيين والإداريين بشأن نظام الرصد والتقييم ونتائجه واستخدام المعلومات.

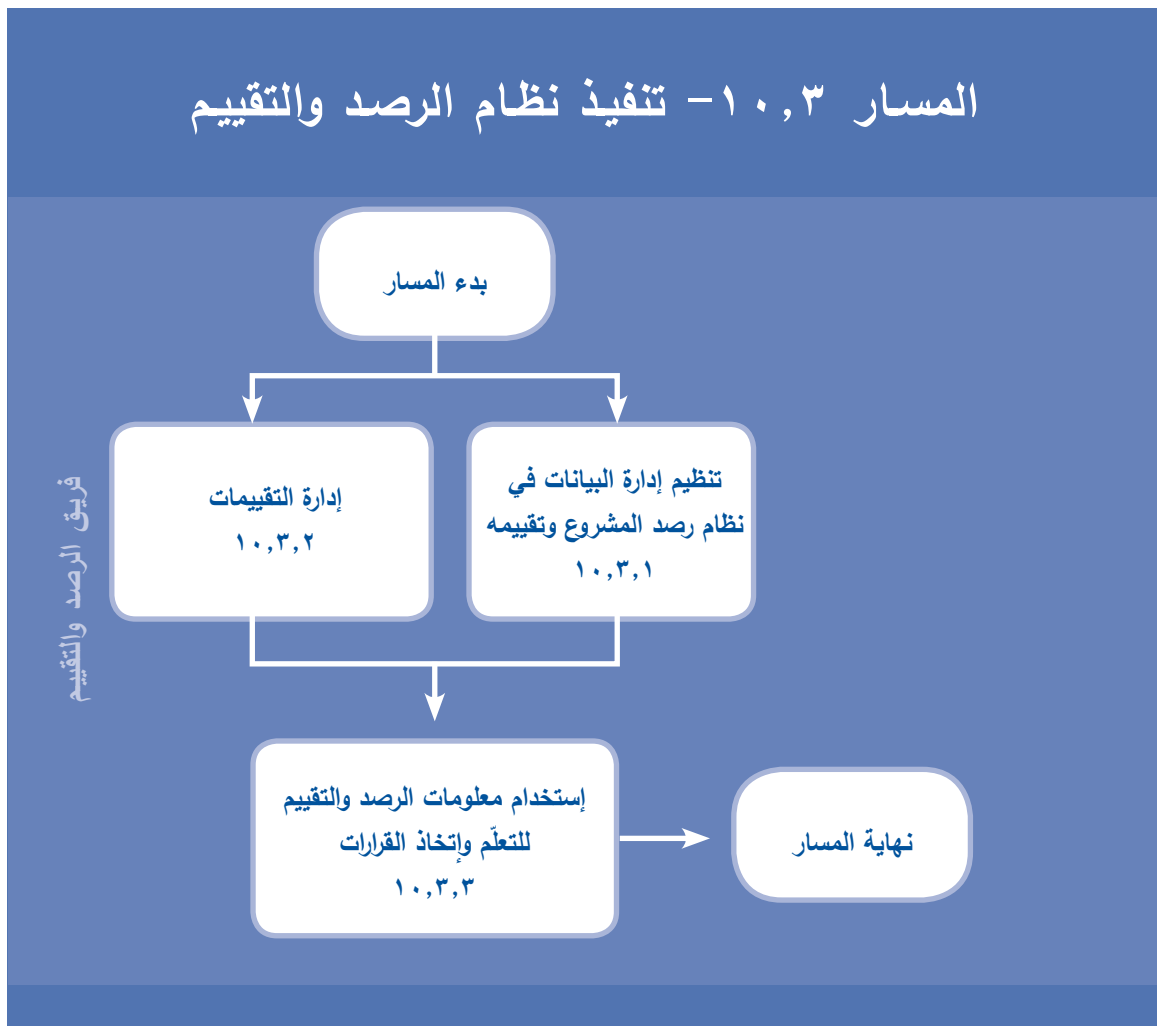
٨ راجع هاغنس Hagens (٢٠٠٨)

## مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٣ - تنفيذ نظام الرصد والتقييم

### وصف المسار

في مسار الأعمال ١٠,١ ، قمت بتطوير إطار عمل الرصد والتقييم. في مسار الأعمال ١٠,٢ ، وضعت نظام الرصد والتقييم لضمان نظام مصمم بطريقة شفافة وحذرة ويحرص على إشراك المجتمع من أجل جمع بيانات عالية الجودة بشأن الرصد والتقييم والإبلاغ بها. يوجهك مسار الأعمال ١٠,٣ نحو الخطوات الرئيسية من أجل تنفيذ النظام لتكون بيانات الرصد والتقييم منظمة وحسنة الإدارة ومستخدمة من أجل تأمين معلومات مفيدة وفي الوقت المناسب لكافة الجهات المعنية بالمشروع.

### تدفق المسار



## الخطوة ١٠,٣,١ - تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقييمه

إسم الخطوة	تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقييمه
رقم الخطوة	١٠,٣,١
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي، بما في ذلك استمارات جمع البيانات في المشروع ونماذج التقارير وسجلات المستفيدين والاستبيانات إلخ... الملحق ط: إدارة البيانات
المخرجات	نظام إدارة بيانات حسن العمل
الأدوار	موظفون لهم مسؤوليات رصد المشروع وتقييمه موظفو البرنامج موظفون لديهم مسؤوليات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مستشارون خارجيون
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخص	مع بداية تنفيذ المشروع، حوّل انتباهك إلى إدارة بيانات الرصد والتقييم التي يولدها النظام. تحوّل قاعدة البيانات تلقائياً البيانات إلى معلومات تسمح لك باتخاذ القرارات ومراجعة التوجهات وتلبية حاجة الجهات المعنية إلى المعلومات. إعمل على إعداد قواعد بيانات مفصولة للبيانات القادمة من الرصد وتلك التي يتمّ جمعها في نقطة الأساس أو التقييمات الأخرى. تأكد من أنّ طريقة إدخال البيانات تقلّل من الأخطاء وتضمن توفّر المعلومات من أجل تحليلها وتفسيرها في الوقت المناسب.

أعدّ قاعدة بيانات لإدارة تدفق البيانات ولضمان أن النظام ينتج معلومات ذات جودة ومعلومات في الوقت المناسب. وتشتمل قاعدة البيانات على بيانات تمّ التحقق منها والمصادقة عليها وتخزينها بشكل آمن. وتسمح إدارة البيانات الحيدة لموظفي المشروع بإجراء حسابات بسيطة من أجل الوصول إلى ملخصات لأغراض التحليل والتفسير (راجع الخطوة ١٠,٣,٣). وتعني الخطوة ١٠,٣,١ بالمهام الأساسية الثلاث التالية:

١. إعداد قواعد بيانات لرصد المشروع وتقييمه
٢. إدخال البيانات وتنظيفها
٣. تخزين البيانات

### إعداد قاعدة البيانات

١. حدّد الغرض من قاعدة البيانات. لا تجمع بين بيانات الرصد والتقييم في قاعدة واحدة. بدلاً من ذلك، إعمل على إنشاء قاعدتين منفصلتين لبيانات الرصد والتقييم للمشروع نفسه. راجع الملحق ط: إدارة البيانات من أجل مقارنة قاعدتي البيانات للرصد والتقييم.
٢. تحقّق مع الموظّفين الآخرين في المنظمة من وجود قواعد بيانات فعّالة للرصد يتمّ استخدامها. في حال كانت بنية قاعدة البيانات القائمة مناسبة لبرنامجك، استخدم نماذجها

كنقطة انطلاق.

٣. **اتخذ قرار بشأن البرمجية.** يفترض بالبرمجية المستخدمة أن تكون متناسبة مع حاجات المشروع وموارده. أما الأنواع المستخدمة عموماً من برمجيات قواعد البيانات الكمية، فهي مايكروسوفت إكسيل Microsoft Excel ومايكروسوفت أكسس Microsoft Access والرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). قد يكون خيارك مرتبطاً بشكل كبير بما تستخدمه حالياً. ومع ذلك، بما أن منتجات جديدة توضع في السوق، من الأفضل التناقش مع الزملاء قبل اتخاذ القرار. راجع أيضاً الملحق ط: إدارة البيانات للحصول على ملخص فوائد البرمجيات المختلفة ومساوئها.

٤. **فكر بإمكانية استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثل تطبيقات الهواتف الخليوية) كطريقة لجمع البيانات عن المشروع وتحليلها والإبلاغ بها.** في حال لم تكن لديك خبرة في هذا المجال، أطلب مشورة خبير.

٥. **صمم قاعدة بيانات المشروع بطريقة تكون فيها البيانات قابلة للنفاذ من أجل اتخاذ قرار فعال في الوقت المناسب.** يفترض بقاعدة البيانات أن تكون سهلة الاستخدام لمن يدخل البيانات ومن يحللها عبر التأكد من أن إدخال البيانات والتحليل مسألتيين سهلتين ومباشرتين قدر المستطاع.

٦. **أدخل تعليمات متعلقة بقاعدة البيانات في دليل الرصد والتقييم التشغيلي.** يفترض أن يشتمل على تفسير لكافة المتغيرات والوظائف والحسابات ليتمكن الموظفون الجدد من فهم قاعدة البيانات واستخدامها بسهولة. وثق عمليتي إدخال البيانات وتنظيفها ليتم المصادقة عليها خارجياً.

#### إدخال البيانات وتنظيفها

١. **نظم عملية إدخال البيانات بشكل فعال ليسهل دمج التحليل والنتائج في إدارة المشروع واتخاذ القرار.** أنشئ نظاماً متماسكاً لترتيب الملفات يسمح بإدارة استمارات جمع البيانات وفكر بأفضل طريقة لتنظيم عملية إدخال البيانات بحيث تجري بطريقة سلسة.

٢. **حاول التقليل من أخطاء إدخال البيانات.** قلل الفروقات بين البيانات التي يتم تسجيلها في استمارات جمع البيانات والبيانات التي يتم إدخالها في قاعدة البيانات من خلال تدريب فريق إدخال البيانات والإشراف على العملية والتحقق من العمل بشكل منتظم. نظف البيانات عند إدخالها من خلال تحاليل أولية ومن خلال التحقق المزدوج من أي نتائج غير متوقعة عبر مقارنتها بالبيانات المتوقعة في الاستبيانات.

#### تخزين البيانات وأمنها

١. **نظم حفظ الملفات منذ البداية.** اعتمد نظاماً لترتيب الملفات وحفظ السجلات للاستمارات الورقية والرقمية. فكلما لديك دليل رصد وتقييم تشغيلي، من المهم أيضاً العمل على إنشاء نظام تخزين بيانات يسهل النفاذ الآمن إلى المعلومات.

٢. **أمن نظام دعم احتياطي للبيانات الإلكترونية بشكل منتظم.** قد تختفي البيانات الإلكترونية بسهولة كبرى إذا ما انهار نظام الكمبيوتر أو بسبب الفساد الذي يجعل المعلومات غير

قابلة للاستخدام. ليكن لديك سياسة ونظام يتأكدان من الدعم الاحتياطي لبيانات الرصد والتقييم بشكل دائم.

٣. **فكر بقضايا حماية هوية المجموعات المستهدفة.** يتماشى الأمر مع مبادئ الصدق والنزاهة واحترام الأشخاص الواردة في الصفحة ٧.

## الخطوة ١٠,٣,٢ - إدارة التقييمات

إسم الخطوة	إدارة التقييمات
رقم الخطوة	١٠,٣,٢
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي
المخرجات	تقرير التقييم ومنتجات التواصل الأخرى
الأدوار	الموظفون الذين لديهم مسؤوليات رصد المشروع وتقييمه موظفو البرنامج موظفون لديهم مسؤوليات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مستشارون خارجيون
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يعتمد مستوى الجهد الموضوع في تقييم نقطة الأساس ومنتصف المدة والتقييم النهائي على حجم المشروع وأهميته. هدفك أن ترفع من جودة أنشطة الرصد والتقييم في المنظمة من خلال تقييمات حسنة الإدارة. تلخص قائمة التحقق المهام الواردة في إدارة التقييمات.

يمكن أن يكون اقتراح المشروع قد لحظ تقييمات لنقطة الأساس ومنتصف المدة والنهائية. هي تقييمات مكلفة ومتطلبه لجهة الوقت، لذلك من الضروري التفكير ملياً والتخطيط جيداً لإجراء تقييم يستحق العناء.

ما الهدف من التقييم؟ تؤمن التقييمات معلومات مفصلة عن تقدم مشروع ما (منتصف المدة) والإنجازات (نقطة الأساس الى النهاية). عندما تكون التوقعات والمتطلبات محدّدة بشكل سيء أو غير مفهومة، قد تصبح التقييمات صعبة على الموظفين وأعضاء المجتمع.

يؤمن الجدول ١٠,٥ نموذجاً لقائمة تحقق من المهام التي يجب التفكير بها في خلال إدارة التقييمات<sup>٨</sup>.

<sup>٨</sup> نوصي القراء بالرجوع إلى ويلارد Willard (٢٠٠٨ ب) و (٢٠٠٨ ج) وستيتسون Stetson (٢٠٠٨) للحصول على معلومات بشأن إعداد تقييم وإدارته ورفع تقرير عنه والتواصل بشأنه.



الجدول ١٠,٥ نموذج قائمة تحقق من مهام التقييم

المهام إدارة التقييمات	المهمة الرئيسية
صياغة نطاق العمل ومراجعته من قبل الموظفين والإدارة ووضع اللمسات الأخيرة عليه	نطاق العمل
تحديد المستشارين	
التحقق من مراجع المستشارين	الموظفون
نشر موظفي المشروع (إعادة تخصيص حجم العمل الموزع والقائم خلال التقييم)	
جمع الفريق	
إجراء اجتماع لتشكيل الفريق	المالية
إعداد ميزانية التقييم	
التفاوض بشأن أتعاب المستشارين	
تدبر البديل اليومي وكلفة السفر لكافة الموظفين	
مراجعة ميزانية التقييم	المسائل اللوجستية
تأمين الآليات والسائقين	
تأمين المترجمين	
تأمين الإقامة بالقرب من مكان العمل وفي الداخل	
تأمين بطاقات السفر	
تأمين تأشيرة الدخول وتراخيص العمل والتصاريح	
تأمين موظفي الدعم والمكاتب	
إطلاع الجهات المعنية (الجهة المانحة، الوزارات)	العلاقات
توزيع نطاق العمل مع سيرة رئيس الفريق الذاتية	
مشاركة المجتمعات/ إدراكها لتاريخ التقييم وغايته	
اختيار مرافق مدير التقييم	العناصر النفسية
إعداد صمام الأمان لفريق التقييم (خيارات نهاية الأسبوع، رحلات نصف نهار، ...)	
مشاركة الموظفين/ إدراكهم لتوقيت التقييم وغايته وتبعات تحويل عبء العمل	

إتمام عقود المستشارين	التعاقد
إستكمال الترتيبات اللوجستية	
استلام نسخ موقّعة عن العقود	
التفاوض مع المستشارين بشأن المستحقّات	المستحقّات
تحديد المستحقّات التنظيمية ضمن أطر زمنية	
فترة المراجعة (جمع التعليقات)	
مراجعة العقد والموافقة عليه	التواصل
وضع جدول بين مدير التقييم ورئيس فريق التقييم (نوع المراسلات، النهار من الأسبوع، الوقت، إلخ...)	
العمل على الجدول بين مدير التقييم ومدير المشروع (نوع المراسلات، النهار من الأسبوع، الوقت، إلخ...)	
بروتوكول للاتصال بالسلطات المحلية وإعداد آلية للزيارات الميدانية عند اختيار المجتمعات	خطة العمل والجدول الزمني
وضع مراحل عملية التقييم مع المستشارين	
تحديد عملية التقييم وتوزيع المهام على فريق التقييم	
تحديد المراحل على الرزنامة	خطط الطوارئ
مخطّط زمني خطي مع مهام محددة وموزّعة	
تأمين بوليصة إخلاء طبي للمستشارين	
تأمين أرقام للاتصال في حالات الطوارئ	خطط الطوارئ
تأمين معلومات أمنية للمستشارين	
توزيع رزمة خطة الطوارئ (الطقس، الاضطرابات السياسية، إلخ...)	

المصدر: ويلارد (Willard 2008b)

## الخطوة ١٠,٣,٣ - استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلّم واتخاذ القرار

إسم الخطوة	استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلّم واتخاذ القرار
رقم الخطوة	١٠,٣,٣
المدخلات	بيانات الرصد وتقاريره بيانات التقييم وتقاريره الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل الملحق ي: التواصل والإبلاغ بشأن التقييم
المخرجات	خطة لتلخيص بيانات الرصد والتقييم الروتينية الأساسية وتفسيرها
الأدوار	كبار المدراء كل موظفي المشروع المشاركين في تنفيذه
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	ينجح نظام الرصد والتقييم أو يفشل بفضل فائدته بالنسبة الى مستخدم المعلومات النهائي. وفي هذه الخطوة، يكون التركيز على تحديد الطرق التي يمكن فيها منظمك أن تشجع استخداماً أكثر استباقية لبيانات الرصد والتقييم.

يكون موظفو المشروع أكثر ميلاً لاستخدام بيانات الرصد والتقييم في حال شعروا بأنهم واثقين من جودتها وفي حال كانت المعلومات متوفرة في الوقت المناسب (راجع الخطوة ١٠,٣,١). وسيزداد استعدادهم لاستخدام المعلومات في حال شعروا أنهم يشاركون في عملية الرصد والتقييم. ويضمن هذا فهماً أفضل للبيانات. وتزيد هذه النقاط من إمكانية أن يستخدم الموظفون معلومات الرصد والتقييم للتعلّم واتخاذ القرارات.

يكون نظام الرصد والتقييم ناجحاً أو فاشلاً انطلاقاً من فائدته للمستخدمين النهائيين للمعلومات.

ينتج نظام الرصد والتقييم أنواعاً مختلفة من البيانات في نقاط مختلفة من حياة المشروع كما يلي:

- رصد المشروع المستمر
- تقييم نقطة الأساس ومنتصف المدة والتقييم النهائي

### بيانات رصد المشروع المستمر

يُعتبر استخدام بيانات الرصد من أجل تقييم التقدّم بشكل منظم وإجراء تغييرات متفق عليها مهماً لنجاح المشروع. وعلى الرغم من أهميته، قد يتغاضى الموظفون على كافة مستويات المنظمة عن هذا الاستخدام بالذات.

في الخطوة ١٠,٢,١، وضعنا لائحة أسئلة لتحفيز نقاش جيد وتحليل لبيانات الرصد التي يتم جمعها. ويُفترض أن يتم تكييف الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل ليتناسب مع الاستخدام المحلي. يناقش موظفو الميدان البيانات التي جمعوها مع المشرفين عليهم. ويقوم المشرفون بدورهم بتجميع البيانات من كل موظفي الميدان وبمناقشة تقرير البيانات المجمعة



في مصر، حيث غالبًا ما يعاني اللاجئين مأساةً ونقصًا في الفرص. يجمع "مخيم السلام" الأطفال العراقيين، والسودانيين، والمصريين، وأطفالًا آخرين معًا ليستمتعوا بموسم الصيف.

مع الشخص الذي يرفعون له التقارير والخ... وتُعرف هذه العملية باسم نقاشات التعلّم من أجل العمل. ويُعتبر استعمال البيانات بهذه الطريقة مثيرًا ويساعد في اتخاذ القرارات بشأن أعمال المتابعة.

تعتبر نقاشات التعلّم من أجل العمل وقتًا مخصّصًا لفهم البيانات وتحليلها ومناقشة تبعاتها على مستوى إدارة المشروع. وفي حين قد تحصل هذه العمليات في أي وقت من أوقات المشروع، من الجيد ربط العملية بخارطة التواصل والإبلاغ (راجع الخطوة ١، ٢، ١٠). ومع هذه الخارطة، تبرز فرص ممتازة لمناقشة البيانات والنتائج وتبعاتها على الخطوات التالية في المشروع. وتُعتبر هذه العمليات قيمة جدًا للموظفين في الميدان من أجل إشراك أعضاء المجتمع في المناقشات بشأن تقدّم المشروع.

تتيح نقاشات التعلّم من أجل العمل للموظفين استخدام البيانات التي يجمعونها من أجل أن يفكروا بعملهم. ويراقب الموظفون الجدد كيف يستخدم المشرفون والمدراء البيانات في اتخاذ قرارات بشأن المشروع. ويساعد الاستخدام الناشط للبيانات في تعزيز جمعها وتقدير استخدامها في إدارة مجدية للمشروع.

### بيانات تقييم نقطة الأساس وتقييم منتصف المدّة والتقييم النهائي

تؤمّن البيانات التي تولّدها المسوحات مصدرًا غنيًا للمعلومات بالنسبة إلى موظفي المشروع. ففكر بالنقاط الثلاث التالية:

١. تحليل كل البيانات المجموعة. يتمّ دمج كل البيانات في تحليل التقييم للحصول على صورة كاملة قدر المستطاع.

٢. تفسير البيانات بطريقة تعكس حدودها وانحيازها. عند تفسير البيانات، لا تخف أي حدود أو أي تحيز في طرق جمع البيانات فهذه مسائل مشتركة بين كافة تمارين جمع البيانات. وتقضي المقاربة الفضلى في هذا السياق بالتمتع بالشفافية بشأن تلك الحدود. فلا بدّ من أن تذكرها عند تفسير البيانات ومن تدوينها في أي تقارير رصد وتقييم.

٣. التخطيط لورشة عمل حول الدروس المستفادة من التقييم تؤمن مناقشة الدروس المستفادة فرصة للجهات المعنية المدعوة للمصادقة على معلومات المسوحات ومناقشة نتائجها واستخدام المعرفة في اتخاذ القرارات.

### تشاطر معلومات الرصد والتقييم

أثبتت التجربة أنّ إدارة التعلّم وتشاطره مسألة مهمة لنجاح المشروع. ففكر بالأوجه الثلاثة التالية:

- توثيق نقاط التعلّم الأساسية ونشرها. سجّل النقاط الأساسية الناتجة عن نقاشات التعلّم من أجل العمل وورش عمل الدروس المستفادة وورّعها على الباقيين. سوف ينظر كل موظف إلى المعلومات من منظوره الخاص، ما سيغني التفسير والتعلّم الذي يجري بين موظفي المشروع.
- إبلاغ المجتمعات وإشراك كبار الموظفين في العملية. تأكّد من نقل نقاط التعلّم الرئيسة إلى أعضاء المجتمع حتّى تتسنى لهم فرصة إعطاء نظرة جديدة عنها

لموظفي المشروع. يمكن أن يستخدم كبار الموظفين الزيارات الميدانية لجمع الملاحظات الخاصة بأنشطة المشروع والتناقش مع أعضاء المجتمع ومراجعة التقارير عن التقدّم واجتماعات مراجعة المشروع. بالإضافة إلى الرصد والتواصل، تُعتبر الزيارات الميدانية فرصة مهمة لبناء العلاقات.

- **التفكير المبدع بشأن التواصل.** إضافة إلى تقارير التقدّم وتقارير التقييم الخطية، تتوفّر مجموعة واسعة من خيارات الإبلاغ التي تعتمد على ميزات الجهة المعنية والحاجة إلى المعلومات وخيارات التمويل. يصف الملحق ي: التواصل والإبلاغ بشأن التقييم خيارات مختلفة.

## قائمة التحقق من الامتثال للرصد والتقييم

تدعم قائمة التحقق من الامتثال للرصد والتقييم جهودك لبلوغ معايير عليا في عملك المتعلق بالرصد والتقييم من خلال طرح أسئلة للنقاش والمراجعة النقدية. استخدم قائمة التحقق لمراجعة العمل الذي قمت به في بلورة إطار عمل الرصد والتقييم وإنشاء نظام رصد وتقييم، مما يساعدك في تنفيذ نظام الرصد والتقييم.

بينما تتطلب كافة المشاريع رسداً وتقييماً جيدين، لا بدّ من أخذ حجم المشروع والموارد المتوفرة بالاعتبار عند تأمين عناصر الرصد والتقييم وتكييفها لتلبية الحاجات الخاصة لكلّ من المشاريع. ينبغي أن تطرح الأسئلة الثلاث التالية بشأن نظام الرصد والتقييم وفق التوقيت الذي حدّدته للمراجعة:

١. تصميم المشروع وتخطيطه- هل لمشروعكم إطار رصد وتقييم؟
٢. إنطلاقة المشروع- هل لمشروعك دليل رصد وتقييم تشغيلي؟
٣. تنفيذ المشروع- هل يستخدم الموظفون والجهات المعنية الأخرى البيانات التي يولدها نظام الرصد والتقييم الخاص ب مشروعك ؟

حتى إذا كان الجواب على هذه الأسئلة «نعم»، من المهم تحليل نوعية العمل والتخطيط لإيجاد سبل لتحسين التحسين. ويمكن تكييف قائمة التحقق في الجدول ١٠,٦ لتلبي حاجاتك.

### الجدول ١٠,٦ الأسئلة في قائمة التحقق من الامتثال

المراجعة والتحليل	الخطوة	هل لمشروعك إطار رصد وتقييم؟
	<u>١٠,١,١</u>	هل يضم اقتراح مشروعك إطار عمل نتائج يلخص العناصر الرئيسية للمشروع من خلال ربط المستويات المختلفة للأهداف التي تظهر علاقة سببية
	<u>١٠,١,٢</u>	هل يضم اقتراح مشروعك إطار عمل تخطيط منطقي يشتمل على هرمية الأهداف من إطار عمل النتائج ومؤشرات أداء ذات صلة وطرق قياس مرتبطة وفرضيات حساسة تدعم التقدّم العمودي المنطقي لإطار العمل؟
	<u>١٠,١,٣</u>	هل يضم اقتراح مشروعك أدبيات رصد وتقييم تصف نظام رصد المشروع والتقييمات المخطّط لها بطريقة يمكن القارئ فيها أن يحكم على ملاءمة الخطط والوثوق بقدرتك على القيام بأنشطة المشروع المقترحة في مجال الرصد والتقييم؟

المراجعة والتحليل	الخطوة	هل يضم مشروعك دليل رصد وتقييم تشغيلي؟
	<u>١٠,٢,١</u>	هل يشمل دليل مشروعك التشغيلي للرصد والتقييم كافة الوثائق اللازمة لتنفيذ نظام الرصد والتقييم؟
	<u>١٠,٢,٢</u>	هل يتضمن مشروعك نظامًا للاستماع الى أعضاء المجتمع والتعلم منهم ولمواجهة مخاوفهم بطريقة شفافة؟
	<u>١٠,٢,٣</u>	هل قام مشروعك: باختبار مسبق لاستمارات جمع البيانات ونماذج التقارير باستخدام مسودة بطاقات التعليمات؟ بتدريب كافة موظفي جمع البيانات على استخدام نظام الرصد والتقييم؟ بالتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم مع كافة موظفي المشروع؟
المراجعة والتحليل	الخطوة	هل يستخدم الموظفون والجهات المعنية الأخرى البيانات التي يولدها نظام الرصد والتقييم الخاص بمشروعك؟
	<u>١٠,٣,١</u>	هل في مشروعك قاعدتين منفصلتين لبيانات الرصد والتقييم من أجل إدارة البيانات التي يولدها نظام الرصد والتقييم؟
	<u>١٠,٣,٢</u>	هل أن الموظفين مطلعون ومعتادون على قائمة التحقق من مهام التقييم التي تؤمن تقييمًا حسن الإدارة؟
	<u>١٠,٣,٣</u>	هل يستخدم الموظفون بيانات الرصد والتقييم من خلال نقاشات التعلم من أجل العمل وورش عمل الدروس المستفادة من التقييم و/أو إكسكورتات تعلم أخرى؟

## المسرد

### أنشطة

مصطلح ضمن إطار التخطيط المنطقي للوظائف التي يجب القيام بها وإدارتها من أجل تسليم مخرجات المشروع إلى المستفيدين والمشاركين المستهدفين.

### نقطة الأساس (دراستها أو تقييمها)

معلومات حول ظروف المستفيدين ما قبل المشروع ستكون أساساً لمقارنة مؤشرات الأداء، إما في منتصف المدة أو في النهاية.

### خرائط التواصل والإبلاغ

رسوم بيانية تظهر تدفق التقارير والمراسلات إلى كافة الجهات المعنية وتضع لائحة بالمسؤولين والتواريخ. في حال كان المشروع بضمّ اتحاداً، قد يتوفر الكثير من خرائط التواصل والإبلاغ.

### الفرضيات الحاسمة

عناصر لا يمكن مصمّم المشروع أن يسيطروا عليها (أو يختارون ألا يفعلوا) وقد تؤثر على نجاح المشروع، في حال صحّت الفرضيات بشأنها

### خرائط تدفق البيانات

رسوم بيانية تشير إلى تدفق المؤشرات من خلال استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير وكيفية ارتباطها بعضها ببعض. يحدّد حجم المشروع وتعقيده عدد خرائط تدفق البيانات.

### استمارات جمع البيانات

استمارات يجب أن يملأها المشاركون أو الموظفون من أجل جمع البيانات.

### خطة التنفيذ المفصلة

في بعض الأحيان، تخطط الجهات المعنية بالمشروع ما بين غايات اقتراحات المشاريع ومساراتها من جهة وخطط التنفيذ الأكثر تعمقاً من جهة أخرى. فاقتراحات المشاريع لا تحتوي على مستوى التفصيل الذي يحتاج إليه مدراء المشروع لتنفيذه. وفي كلّ الحالات، لا يُفترض استخدامها لهذه الغاية. عند الحصول على التمويل، يبدأ تخطيط العمل الشامل. وتستخدم بعض المنظّمات مصطلح «خطة التنفيذ المفصلة» للإشارة إلى الوثيقة التي سوف توجه المدراء في تنفيذ المشروع. تحتوي خطة التنفيذ المفصلة عادةً على جداول زمنية محدّثة للتنفيذ، وجدول تتبع مؤشرات أداء مفصلة وخطط رصد ذات صلة، وأدوات إدارية مساعدة أخرى لتنفيذ أسس للمشروع.

### التقييم

هو تقييم دوري ومنظم لصلة المشروع وفعاليتّه وفاعليته وأثره على أشخاص محدّدين. يبني التقييم على البيانات المجمّعة خلال الرصد كما والبيانات من المسوحات أو الدراسات الإضافية لتقييم إنجازات المشروع مقارنةً بأهداف محدّدة.



## الغاية

مصطلح خاص بإطار عمل التخطيط المنطقي على الأمد الطويل، ويشكّل تغييراً تنموياً أوسع في حياة الأشخاص أو سبل عيشتهم سوف يساهم فيه المشروع

## التنفيذ

يشتمل على عملية ترجمة الخطط إلى أداء حقيقي من خلال خطة التنفيذ المفصلة. لا يقضي التنفيذ فحسب باتباع خطة أو وصفة ما، بل يتطلّب الكثير من الانضباط والقدرة على الحكم الصحيح والإبداع.

## جدول تتبّع أداء المؤشّر

جدول يظهر أهداف المؤشّر وإنجازاته لكلّ سنة من سنوات المشروع.

## بطاقة التعليمات

بطاقة تعطي تعليمات واضحة حيال كيفية ملء كلّ من استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير.

## النتائج الوسيطة

جسر أساسي بين بيانات الأهداف المنخفضة المستوى والعالية المستوى في إطار عمل النتائج والتخطيط المنطقي. تكون عمليات التعلّم مدمجة بشكل صريح في تنفيذ المشروع. وبعد بدء التنفيذ، تساعد التغذية الراجعة التي تأتي من المستفيدين من المشروع على التأكّد من أنّ المشروع يسير على الطريق الصحيح باتجاه تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

## نقاشات التعلّم من أجل العمل

هو وقت يُخصّص من أجل فهم البيانات وتحليلها ومناقشة تبعاتها على إدارة المشروع.

## إطار عمل التخطيط المنطقي

أداة للتخطيط تساعد في تصميم المشروع وتنفيذه وفي الرصد والتقييم.

## نظام الرصد والتقييم

أنشطة أو مكونات حسنة التنظيم ومتكافئة وإجراءات واضحة تساهم في تحقيق غاية محدّدة من الرصد والتقييم ضمن مشروع ما. يدمج نظام الرصد والتقييم مهاماً رسمية وموجهة بالبيانات (مثل جمع بيانات حول مؤشرات إطار عمل التخطيط المنطقي) مع الرصد والتواصل غير الرسميين. وهو يحرص على قدرة المسؤولين عن الرصد والتقييم على القيام بعملهم.

## طرق القياس/ مصادر البيانات

هو مكوّن مهمّ في إطار عمل التخطيط المنطقي. ومقابل كلّ بيان حول مؤشر أداء، يتمّ تأمين بيان مختصر عن مقارنة المشروع لالتقاط المعلومات. ويعتبر ذلك «تحققاً من الواقع» بشأن مؤشرات الأداء المقترحة.

## الرصد

عملية مستمرة لجمع المعلومات حول النقص وتحليلها وتوثيقها والإبلاغ بها تحقيقاً لمجموعة من

أهداف المشروع. تساعد هذه المعلومات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتضمن المساءلة وتؤمّن الأرضية للتقييم والتعلّم. يؤمن الرصد إشارات مبكرة عن التقدّم وتحقيق الأهداف.

### هرمية الأهداف

هو الترتيب العمودي للمستويات المختلفة من بيانات الأهداف في أطر عمل التخطيط المنطقي وأطر عمل النتائج. يُعتبر كل مستوى من مستويات الأهداف وسيلةً لتحقيق الهدف الأعلى التالي.

### بيانات الأهداف

إنه العمود الأول من مصفوفة إطار عمل التخطيط المنطقي. تؤمّن هذه البيانات تعليقاً مختصراً حول ما يهدف المشروع إلى تحقيقه وكيف ينوي القيام بذلك.

### المخرجات

مصطلح ضمن إطار عمل التخطيط المنطقي يعني السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات والبيئة المؤاتية أو التحسينات في السياسة التي لا يفرضي إليها المشروع فحسب بل التي تُسلّم بطريقة واضحة وفاعلة إلى المستفيدين والمشاركين المستهدفين.

### مؤشرات الأداء

أمر جرت ملاحظتها أو احتسابها وهي بمثابة تقدير تقريبي للتغيرات في موضوع الاهتمام

### مساءلة المشروع

كون المدراء مسؤولين عن استخدام النتائج الوسيطة كتغذية راجعة للتحقق من أن مشروعهم يسير على الطريق المناسب باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية

### اقتراح المشروع

وثيقة حسنة البنية وحسنة الصياغة لجهة الحجج والوضوح يتم إعدادها من أجل الحصول على الموافقة والتمويل لاستراتيجية مشروع مقترحة. إنها أشبه بالاتفاق بين الجهات المعنية ذات الصلة بشأن تحليل الوضع وخطة العمل الناتجة عنه.

### نماذج التقارير

تقارير يملؤها المشاركون في المشروع أو الموظفون لرفع بيانات ومعلومات إلى المستوى التالي

### إطار عمل النتائج

رسم بياني يعطي فكرة عن المستويات الثلاثة الأعلى لهرمية أهداف المشروع بطريقة تسهل فهم هدف المشروع العام.

### الجهات المعنية

الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي تؤدي دوراً مهماً في ضمان نجاح المشروع أو التي تؤثر عليه

### الأهداف الاستراتيجية

الغاية المركزية من المشروع وهي توصف على أنها المنافع المرئية أو المهمة التي تنجزها المجموعات المستهدفة وتتمتع بها في نهاية المشروع

### نظرية التغيير

بيان يظهر كيف أن استراتيجية مشروع مقترحة ستؤدي الى تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

## المراجع

جمعية التقييم الأميركية. (٢٠٠٤). المبادئ التوجيهية للمقيمين. نقلاً عن: <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>  
American Evaluation Association. (2004). Guiding principles for evaluators.  
Retrieved from <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>

منظمة التنمية والتعاون الاقتصاديين/ لجنة المساعدة الإنمائية. (١٩٩١). معايير لجنة المساعدة الإنمائية لتقييم المساعدة التنموية. في شبكة منظمة التنمية والتعاون الاقتصاديين/ لجنة المساعدة الإنمائية حول تقييم التنمية، تقييم التعاون التنموي، ملخص عن المعايير الأساسية (ص. ١٣-١٤). نقلاً عن <http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>  
OECD/DAC. (1991). DAC criteria for evaluating development assistance.  
In OECD/DAC Network on Development Evaluation, Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards (pp. 13–14). Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>

تتوفر المراجع المذكورة أدناه على الموقع الإلكتروني التالي:  
<http://www.crsprogramquality.org/monitoring-evaluation/>

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٩a). معايير الرصد والتقييم. (النسخة ١، حزيران/يونيو) Catholic Relief Services. (2009a). Monitoring and evaluation standards. (Version 1.0. June).

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٩b). أداة دعم معايير الرصد والتقييم: استخدام المعايير لتحسين الرصد والتقييم. (النسخة ١، حزيران/يونيو) Catholic Relief Services. (2009b). Monitoring and evaluation standards support tool: Using the standards to improve monitoring and evaluation. (Version 1.0. July)

هاغنز، س. (٢٠٠٨). الرصد والتقييم والأخلاقيات: إطار عمل لمعالجة المخاوف الأخلاقية في الرصد والتقييم. (سلسلة شورت كات). بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. Hagens, C. (2008). M&E and ethics: A framework for addressing ethical concerns in M&E. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

هاغنز س.، و موريل د.، وكوستون أ.، وواي، س. (٢٠٠٩). سلسلة الإرشاد حول الرصد والتقييم لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية في آسيا. بالتيمور، ماريلاند. منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية  
Hagens, C., Morel, D., Causton, A., & Way, C. (2009). CRS Asia M&E guidance series. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

هان س.، وشاروك ج. (٢٠١٠). بروباك ٣: دليل لإنشاء نظام الرصد والتقييم سمايلر. بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية  
Hahn, S., & Sharrock, G. (2010). ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E system. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ستيتسون ف. (٢٠٠٨). التواصل والإبلاغ بشأن التقييم: خطوط توجيهية لتطوير استراتيجية الإبلاغ والتواصل بشأن التقييم. (سلسلة شورت كات)، بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية  
Stetson, V. (2008). Communicating and reporting on an evaluation: Guidelines

on developing an evaluation reporting and communication strategy. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ستيتسون ف.، وشاروك ج.، وهان س. (٢٠٠٤). بروباك: رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية: تصميم المشروع واقتراح إرشادات لمشروع المنظمة ومدراء البرنامج. بالتيمور، ماريلاند، منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

Stetson, V., Sharrock, G., & Hahn, S. (2004). ProPack: The CRS project package: Project design and proposal guidance for CRS project and program managers. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ستيتسون ف.، وهان س.، وليج د.، ورينولدز د.، وشاروك ج. (٢٠٠٧). بروباك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية: إدارة المشروع وإرشادات التنفيذ لمشروع المنظمة ومدراء البرنامج. بالتيمور ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية.

Stetson, V., Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., & Sharrock, G. (2007). ProPack II: The CRS project package: Project management and implementation guidance for CRS project and program managers. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ويلارد أ. (٢٠٠٨a). استخدام جداول تتبّع أداء المؤشر: خطوط توجيهية وأدوات لتحضير جداول تتبّع أداء المؤشر واستخدامها. (سلسلة شورت كات).

Willard, A. (2008a). Using indicator performance tracking tables: Guidelines and tools for the preparation and use of indicator performance tracking tables. (Short Cuts Series).

ويلارد أ. (٢٠٠٨b). التحضير للتقييم: خطوط توجيهية وأدوات للتخطيط للتقييم. (سلسلة شورت كات). بالتيمور، ماريلاند. منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

Willard, A. (2008b). Preparing for an evaluation: Guidelines and tools to plan for an evaluation. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ويلارد أ. (٢٠٠٨c). إدارة التقييم وتنفيذه: خطوط توجيهية حول إدارة تقييم ناجح وتنفيذه. (سلسلة شورت كات). بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

Willard, A. (2008c). Managing and implementing an evaluation: Guidelines on managing and implementing a successful evaluation. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.



## الملحق أ

إطار عمل النتائج  
تحسين الانتاجية الزراعية والمداخيل من خلال مشروع زراعي بدون حراثة - جمهورية الكونغو  
الديمقراطية



## الملحق ب

المترجم الرئيس: مقارنة بين أطر عمل التخطيط المنطقي

التدخلات		المخرجات	أثر وسيط	أثر نهاية المشروع	أثر على أمد أوسع أو أطول	
(مدخلات)	(أنشطة)	(مخرجات)	نتائج وسيطة	هدف استراتيجي	غاية	الوكالة الأميركية للتنمية الدولية إطار النتائج
مدخلات	أنشطة	مخرجات		هدف تنموي كبير	غاية مخطط	الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية
مدخلات	أنشطة	مخرجات	نتائج وسيطة	غاية مشروع نهائية	غاية برنامج	منظمة كير CARE الإنسانية
مدخلات	أنشطة	نتائج/ مخرجات		الغرض من المشروع	غاية عامة	الوكالة الكندية للتنمية الدولية
	أنشطة	مخرجات	نتائج وسيطة	هدف استراتيجي	غاية	منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
	أنشطة	مخرجات		غرض	غاية	الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية
	أنشطة	مخرجات		غرض	غاية	وزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة)
مدخلات	أنشطة	نتائج		الغرض من المشروع	غاية عامة	الاتحاد الأوروبي
مدخلات	أنشطة	مخرجات		غاية وسيطة	هدف تنموي	منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي
مدخلات	أنشطة	نتائج/ مخرجات		الغرض من المشروع	هدف عام	الوكالة الألمانية للتعاون التقني
مدخلات	أنشطة تشكل مكونات	مخرجات		هدف تنموي	غاية	البنك الدولي

المصدر: ستيتسون وآخرون. (٢٠٠٤، ص. ١٦٧)، مقتبس عن منظمة كير الدولية  
Source: Stetson et al. (2004, p. 167), adapted from CARE original



## الملحق ج

### بطاقة مساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي

بيانات موضوعية	بيانات مؤشرات الأداء	أدوات القياس / مصادر البيانات	فرضيات أساسية
<p><b>الغاية:</b> تصف التغيير التنموي الطويل الأمد والأوسع في حياة الناس أو سبل عيشهم التي سيساهم المشروع فيها. قد يكون ذلك في منطقة محددة أو في بلد ما بشكل عام.</p> <p>فكر بالغاية على انها أمل أو تطلع واسع وطويل الأمد.</p> <p><b>كيفية الصياغة:</b> أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم عبارة "الشعب" الذي تنتمي اليه المجموعة المستفيدة كفاعل للجملة.</p>	<p>تُستخلص بيانات مؤشرات الأداء والبيانات ذات الصلة من مصادر مناسبة قائمة أصلاً، مثل منظمة العفو الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة وفريدم هاوس والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، ومنظمة الشفافية الدولية، والبنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة وتقارير الحكومات الوطنية وإلخ...</p>	<p>ليس من الضروري ملء هذه الخانة</p>	<p>ليس من الضروري ملء هذه الخانة</p>
<p><b>الأهداف الاستراتيجية:</b> تصف المنافع التي يمكن ان نلاحظها أو المهمة التي تحققها المجموعات المستهدفة وتتمتع بها في نهاية المشروع. تتحقق هذه المنافع بفضل التغييرات الوسيطة التي حصلت نتيجة مخرجات أنشطة حسنة التنفيذ.</p> <p>يعبر كل هدف استراتيجي عن هدف يكون واقعياً ومحدداً للمشروع وقابل للقياس.</p> <p>تكون الأهداف الاستراتيجية الغرض المركزي للمشروع، أي سبب تصميمه وتنفيذه في الأصل.</p> <p><b>كيفية الصياغة:</b> أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة كفاعل للجملة.</p>	<p>تعكس مؤشرات الأهداف الاستراتيجية المنافع التي يتوقع أن تكتسبها مجموعات مستفيدة فرعية في نهاية المشروع كنتيجة للتغيير في السلوك (الذي يحصل على المستوى المتوسط بدفع من التسليم الناجح لمخرجات المشروع ونتيجة لاستلامها).</p>	<p>يتم رصد و/أو تقييم مؤشرات الأهداف الاستراتيجية عامةً من خلال الزيارات الميدانية والتقييمات في منتصف المدة والنهائية.</p> <p>من أجل قياس تلك المنافع مقارنةً بالأهداف المحددة، تتم دائماً مقارنة نتائج نهاية المشروع مع نتائج نقطة الأساس الموازية (بطرق القياس الأولية أو مصادر البيانات الأخرى) في تقييم المشروع النهائي.</p>	<p><b>من الأهداف الإستراتيجية الى الغاية:</b> تتعلق الفرضيات التي ستؤثر على تحقيق الغاية ب: (أ) استدامة المشروع على الأمد الطويل (ب) مساهمات الحكومات الوطنية و/أو منظمات أخرى قد تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق تلك الغاية.</p>

بيانات موضوعية	بيانات مؤشرات الأداء	أدوات القياس / مصادر البيانات	فرضيات أساسية
<p><b>النتائج الوسيطة:</b> تشير إلى التغيرات المتوقعة في السلوكيات التي يمكن تحديدها لدى المشاركين رداً على تسليم ناجح للمخرجات واستلام جيد لها.</p> <p>قد تبرز استجابات وسيطة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التغييرات في معدل اعتماد المشاركين في المشروع سلوكيات أو مهارات جديدة يروج لها المشروع</li> <li>توسيع مدى المشروع أو تغطيته</li> <li>طرق جديدة في ترتيب الأنظمة أو إدارتها</li> <li>تغييرات في السياسة أو</li> <li>أي شيء آخر يظهر استخدام مخرجات المشروع بالطريقة الصحيحة أو ربما بطريقة مبتكرة أيضاً من قبل المجموعات المستهدفة.</li> </ul> <p>تسمى هذه الاستجابات «وسيطاً» لان التقدم على هذا المستوى يشكل خطوة لازمة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p> <p><b>كيفية الصياغة:</b> أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة كفاعل للجملة.</p>	<p>تركز المؤشرات الوسيطة على ادلة واضحة للتغيير السلوكي مثل اعتماد المخرجات أو تغطيتها أو الوصول إليها.</p> <p>في حال تحقق من النتائج الوسيطة أقل مما هو متوقع، يكون مدراء المشاريع مسؤولين عن فهم الأسباب وعن إدخال التغييرات اللازمة لتنفيذ المشاريع.</p>	<p>يتم عادةً رصد مؤشرات النتائج الوسيطة وقياسها من خلال جمع البيانات المنتظم والمستمر، بما في ذلك التقييمات (لنقطة الأساس وتقييم منتصف المدة والتقييم النهائي). يمكن جمع مؤشرات النتائج الوسيطة فقط من خلال المشروع نفسه لأنها خاصة بالتغييرات السلوكية التي تأتي كرداً على التدخلات في المشروع المحدد وفي مجال عمله. قلماً تتواجد مصادر ثانوية على هذا المستوى.</p> <p>يبدأ بالرصد الخفيف. تابع الرصد الخفيف أو إعمل على رصد أكثر استهدافاً أو حتى دراسات خاصة، بحسب النتائج التي تتوصل إليها. وفي منتصف المدة، قم بتقييم رسمي للنتائج الوسيطة حتى هذه المرحلة وادخل بشكل سريع أي تصحيحات للمسار يشير إليها التقييم (الذي سوف يتضمن تفسير أي بيانات نوعية أو كمية).</p>	<p><b>من النتائج الوسيطة إلى الأهداف الاستراتيجية:</b> تكون الفرضيات على هذا المستوى تلك التي تظهر من التشخيص الأساسي الذي نتج عنه التصميم المختار.</p> <p>في حال أظهرت النتائج الوسيطة حقاً اعتماداً للمخرجات، ما هي الفرضيات التي لا تزال تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟</p>

بيانات موضوعية	بيانات مؤشرات الأداء	أدوات القياس / مصادر البيانات	فرضيات أساسية
<p><b>المخرجات:</b></p> <p>إنها السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات و/أو البيئة المؤاتية التي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تُسَلَّم إلى...</li> <li>• يستلمها بشكل واضح وفعال</li> <li>....</li> <li>.... المستفيدون الأوليون</li> <li>المستهدفون نتيجةً للأنشطة التي جرى الإضطلاع بها.</li> <li>قد تتوافر أكثر من مخرجة واحدة لكل نتيجة وسيطة.</li> </ul> <p><b>كيفية الصياغة:</b> أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة التي نالت المخرجات كفاعل للجملة.</p>	<p>تذكّر مؤشرات المخرجات إدارة المشروع بالعقد المبرم للتسليم وزمانه.</p> <p>تسمح مؤشرات المخرجات لإدارة المشروع بتتبع ما يجب تسليمه، ومتى، والأهم لماذا.</p> <p>تكون إدارة المشروع مسؤولة مباشرة عن تسليم المخرجات للأطراف المستهدفة.</p>	<p>تُقاس المخرجات عادةً بالآثار المباشرة للسلع والخدمات التي جرى تسليمها، مثل العلامات على الاختبارات السابقة أو اللاحقة للتدريب (الخطية أو الشفهية) أو التقييمات العملية، أو التطوير التنظيمي و/أو إنشاء بعض البنى والوثائق أو الأنظمة، وكيومترات الطرق أو عدد المدارس التي أُعيد تأهيلها، إلخ...</p> <p>تتضمن مصادر رصد وتقييم مؤشرات المخرجات بشكل عام أنظمة حفظ السجلات البرنامجية والإدارية.</p>	<p><b>من المخرجات إلى النتائج الوسيطة:</b></p> <p>تكون الفرضيات على هذا المستوى تلك التي تؤثر على اعتماد المخرجات التي هي خارج سيطرة إدارة المشروع.</p>
<p><b>الأنشطة:</b></p> <p>تصف الوظائف التي يجب الاضطلاع بها وإدارتها من أجل تسليم مخرجات المشروع إلى المستفيدين والمشاركين المستهدفين.</p> <p>قد يكون لكل من المخرجات أكثر من نشاط واحد. ومن أجل تفادي الإفراط في تعقيد الأطر المهنية للمشاريع الكبرى، يجب ذكر أهم فئات الأنشطة فقط.</p> <p>يجب أن يرد جدول كامل بالأنشطة أو خطة تنفيذ مفصلة في قسم آخر من وثيقة المشروع.</p> <p><b>كيفية الصياغة:</b> استخدم موظفي منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية أو المنظمة الشريكة (أو جهات فاعلة أخرى) المسؤولين عن النشاط كفاعل (مثلاً، موظفو الصحة في المنظمة يفعلون..)</p>	<p>تُعتبر مؤشرات الأنشطة الأسهل للصياغة والجمع لأنها تركز على تقدّم التنفيذ، كما ينعكس ذلك في خطط عمل المشروع وموظفي المنظمات الشريكة وفعاليات المشاريع ونفقات الموازنة ذات الصلة.</p> <p>وهي تجيب على أسئلة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تمّ النشاط بجودة مقبولة؟</li> <li>• هل استُكمل النشاط كما هو مخطّط له بشأن الأرقام وأنواع المواد المشتراة والموزعة؟</li> <li>• هل تمّ تنظيم الاجتماعات؟</li> <li>• هل كانت أعداد الأشخاص وأجناسهم في المجموعات المستهدفة مدربة أو مشاركة في أنشطة المشاريع المحددة؟</li> </ul>	<p>ركّز على أهمّ الأنشطة لغايات إدارة المشروع بدلاً من إضاعة الوقت والموارد في تحليل التفاصيل غير اللازمة.</p> <p>تُقاس مؤشرات النشاط بشكل عام من خلال أنظمة التتبع وحفظ السجلات الإدارية والتدريبية والمالية، التي تستكملها الملخصات الخطية والتقارير بشأن المشاكل والنجاحات والجودة العامة للأنشطة التي يقوم بها المتدربون والشركاء والمجموعات المشاركة الأخرى. تُرصد الأنشطة عادةً وتقيّم من خلال تقارير التقدّم وبيانات الصرف.</p>	<p><b>من الأنشطة إلى المخرجات:</b></p> <p>تتعلّق الفرضيات بالشروط التي تكون خارج السيطرة المباشرة لإدارة المشروع ولكن التي يجب استيفائها من أجل تسليم المخرجات.</p> <p>لا يُفترض بالمشروع بحدّ ذاته أن ينفق المال من أجل معالجة أي ظروف خارجية. ففي حال جرى تخصيص أيّ مال من أموال مشروع ما من أجل معالجتها، يجب عندئذٍ إدراجها في الأنشطة.</p>

(المصدر: ستيتسون وآخرون (٢٠٠٤)، ص. ١٩٤-١٩٦)

Source: Stetson et al. (2004, p. 194-196)

## الملحق د

إطار عمل التخطيط المنطقي: تحسين الانتاجية الزراعية من خلال مشروع زراعة بلا حراثة، جمهورية الكونغو الديمقراطية

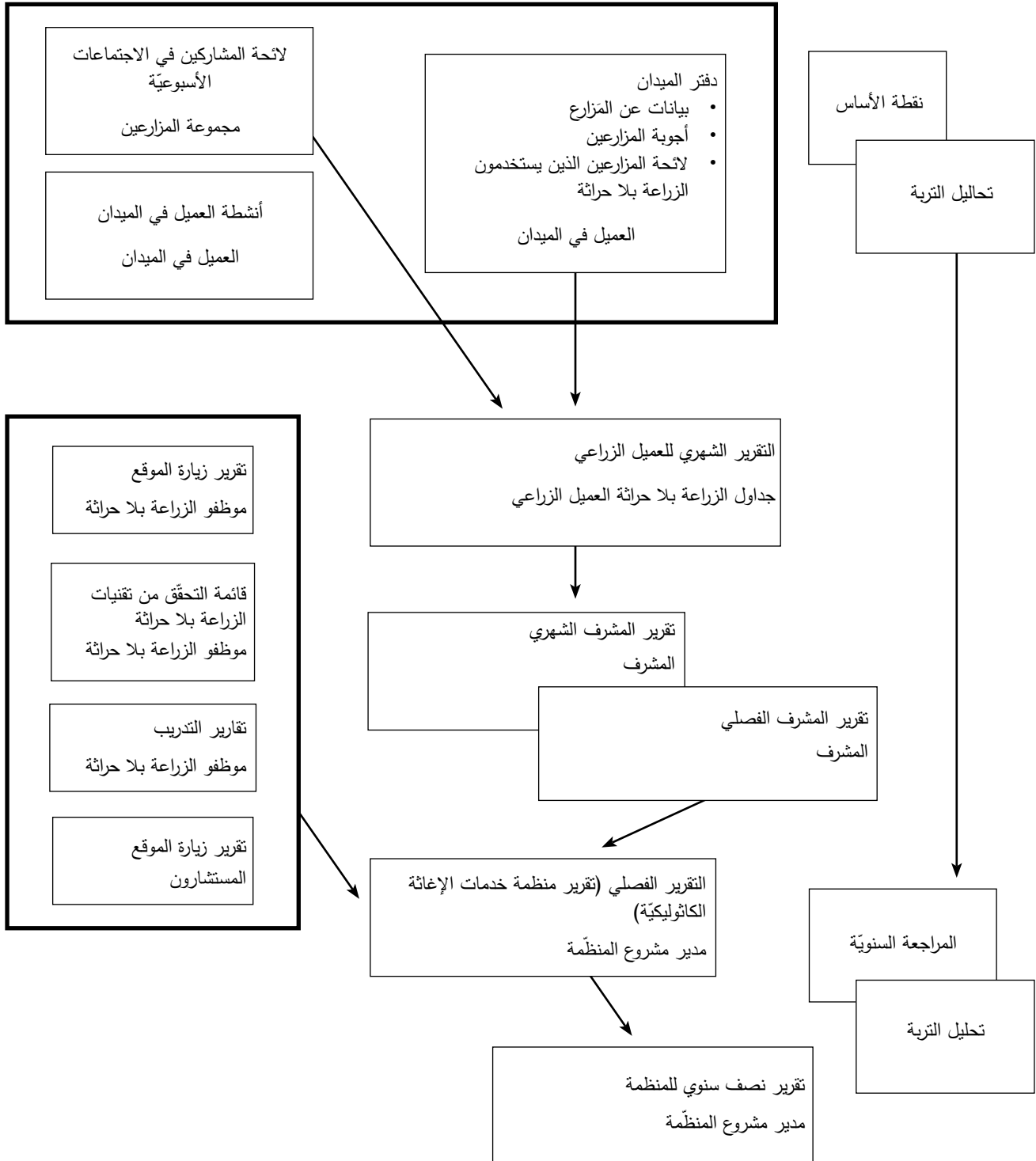
الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات (تُجمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقييمه كما هو وارد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم)	فرضيات أساسية
<p><b>غاية المشروع:</b> تحسن المجتمعات الريفية الفقيرة في مقاطعة مانام أمنها الغذائي وقاعدة مواردها الطبيعية</p>			
<p><b>الهدف الاستراتيجي:</b> تزيد عائلات المزارعين إنتاجها الزراعي ودخلها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفيد نسبة مئوية من المستفيدين عن تحسن أمنها الغذائي ودخلها</li> <li>تعتمد نسبة من الأسر في المجتمعات المستهدفة الزراعة بلا حراثة في مزارعها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي (أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية (FANTA) بيانات ميدانية</li> </ul>	
<p><b>النتيجة الوسيطة ١:</b> تمارس عائلات المزارعين عملها وتقيم خبراتها في مجال الزراعة بلا حراثة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الجمعيات الزراعية المشاركة بشكل ناشط في إدارة قطع الأرض الزراعية بلا حراثة</li> <li>توثيق الزراعة بلا حراثة وفق نتائج كل قطعة أرض للعرض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيانات وملاحظات ميدانية/مراجعة منتصف المدة والتقييم النهائي تقارير من موظفي المشروع الفنيين</li> <li>توثيق الزراعة بلا حراثة وممارسات الزراعة بلا حراثة التي تشكل «أفضل رهان».</li> </ul>	
<p><b>المخرج ١,١:</b> يتمتع المزارعون بالمعرفة في مجال الزراعة بلا حراثة وبمهارات فيها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المزارعين المشاركين الذين يشاركون بشكل ناشط في الاجتماعات الأسبوعية</li> <li>عدد المزارعين المشاركين الذين يشاركون بشكل فاعل في النقاشات حول قطع الأرض المزروعة بلا حراثة والتي هي للعرض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيانات الميدانية ومجموعات التركيز</li> </ul>	
<p><b>الأنشطة:</b> يدرب موظفو كاريثاس المزارعين على تقنيات الزراعة بلا حراثة وعلى إنشاء قطع أرض للعرض</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المزارعين الأعضاء في الجمعيات الذين تدربوا، مفصلين حسب الجنس والموقع</li> <li>عدد المزارعين المهتمين (الذين ليسوا أعضاء في الجمعيات) المدربين والمفصلين بحسب الجنس والموقع</li> <li>عدد الجولات الدراسية ومشاركة المزارعين المفصلين بحسب الجنس والموقع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير المدربين</li> <li>تقرير جولة الدراسة والملاحظات بشأنها</li> </ul>	

## الملحق د

الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات (تُجمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقييمه كما هو وارد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم)	فرضيات أساسية
المخرج ١,٢: تصمم مجموعات المزارعين قطع الأرض المخصصة للعرض ويستحدثونها ويديرونها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشغيل ٤٢ قطعة أرض للعرض لاستخدامها من قبل عمال الإرشاد الزراعي من أجل تدريب المزارعين المشاركين في المشروع</li> </ul>		
<b>الأنشطة:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>تعمل كاريئات مع جمعيات المزارعين من أجل إنشاء قطعة أرض مخصصة للعرض</li> <li>تعمل كاريئات على توعية المجتمعات في المنطقة المستهدفة بشأن أنشطة الزراعة بلا حراثة المخطط لها.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد مجموعات المزارعين الذين يوافقون على العمل مع كاريئات على قطع الأرض المخصصة للعرض.</li> <li>عدد الأعضاء في كل مجموعة مزارعين، مفصلين بحسب الجنس والمكان</li> <li>عدد اجتماعات التوعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير كاريئات الشهري</li> </ul>	<p>يسمح الوضع الأمني لموظفي كاريئات بالسفر . الحصول على موافقة قائد القرية من أجل استخدام الأرض للعرض .</p>
<b>النتيجة الوسيطة ٢:</b> يمارس المزارعون إدارة الموارد الطبيعية المحسنة في مزارعهم وفي المناطق المشتركة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المزارعين الذين يطبقون تقنيات إدارة الموارد الطبيعية، مفصلين بحسب الجنس</li> <li>عدد التقنيات المطبقة</li> <li>أنواع التقنيات المطبقة</li> <li>عدد جمعيات المزارعين التي تطبق إدارة الموارد الطبيعية في المناطق المشتركة</li> <li>عدد التقنيات المطبقة</li> <li>أنواع التقنيات المطبقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيانات ميدانية ومراجعة منتصف المدة</li> </ul>	<p>يسمح الوضع الأمني بالنفاذ إلى مزارع الأفراد والمناطق المشتركة</p>
المخرج ٢,١: حسن المزارعون المعرفة في إدارة الموارد الطبيعية ومهاراتهم فيها	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المزارعين الذين يفهمون الآثار المفيدة لإدارة الموارد الطبيعية ويقدرونها</li> </ul>		
<b>الأنشطة:</b> تعمل كاريئات مع جمعيات المزارعين على خيارات لمقاربة مجتمعية خاصة بإدارة الموارد الطبيعية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المزارعين الذين يحضرون دروساً مؤمنة في القرية بشأن إدارة الموارد الطبيعية، مفصلين بحسب الجنس</li> <li>عدد الدروس المؤمنة في كل قرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير كاريئات الشهري</li> </ul>	

الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات (تُجمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقييمه كما هو وارد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم)	فرضيات أساسية
المخرج ٢,٢: تطوّر جمعيات المزارعين خططاً لتحسين قاعدة الموارد الطبيعية في مجتمعاتهم.	• عدد الخطط التي تمّ تطويرها	• تقرير كاريتاس الشهري	موافقة الحكومة على استخدام تلك المناطق
الأنشطة: تعمل كاريتاس مع جمعيات المزارعين على خيارات لمقاربة مجتمعية خاصة بإدارة الموارد الطبيعية.	• عدد اجتماعات التوعية • عدد مجموعات المزارعين، • وفق عدد الأعضاء مفصلين بحسب الجنس	• تقرير كاريتاس الشهري	يسمح الوضع الأمني لموظفي كاريتاس بالسفر . الحصول على موافقة قائد القرية من أجل استخدام الأرض للعرض.
النتيجة الوسيطة ٣: تعمل المزارع بشكل فعال على تسويق منتجاتها	• تصنيف كلّ من مجموعات المزارعين وفق فعالية الأعمال التجارية الزراعية • تحسين رتبة كلّ منها على مدى حياة المشروع	• قائمة التحقق من فعالية الأعمال التجارية الزراعية على اساس حفظ الملفات، ودفاتر الادخار، والارباح، والابتكارات الموثقة، والمقابلات، ومراجعة منتصف المدة، والتقييم النهائي.	
المخرج ٣,١: جمعيات المزارعين التي تكتسب المعرفة والمهارات في مجموعات من مهارات	• عدد مجموعات المزارعين التي تشكل جمعيات للأعمال التجارية الزراعية • عدد المجموعات التي تطلق	• تقارير المدربين وملاحظاتهم • بيانات ميدانية	تتمتع كلّ مجموعة مزارعين بموظفين موثوقين يحسنون القراءة والحساب
الأعمال التجارية الزراعية : • إدارة مجموعات • ادخار داخلي وإقراض • سوق أساسية • ابتكار واختبار	الانشطة على أساس التدريب على كلّ من مجموعات المهارات.		
الأنشطة: تنظّم كاريتاس سلسلة دورات مع جمعيات المزارعين حول ممارسات الأعمال التجارية الزراعية	• عدد اجتماعات التوعية • عدد مجموعات المزارعين • عدد المزارعين، مفصلين بحسب الجنس	تقرير كاريتاس الشهري	الوضع الأمني مستقرّ

## خارطة تدفق البيانات: مشروع زراعة بلا حراثة



## الملحق و

### تعليمات خاصة بسجلات الحضور اليومي

تعليمات عامة لملء الاستمارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يملؤها مدرّس المدرسة المسؤول</li> <li>• يتم ملؤها بشكل يومي، مرّة واحدة في الصباح (الساعة ٨:٣٠)</li> <li>• هناك استمارة للفتيات واستمارة للفتيان</li> <li>• يلخّص العميل الميداني العمل في نهاية الشهر ويضع البيانات في تقرير شهري</li> </ul>

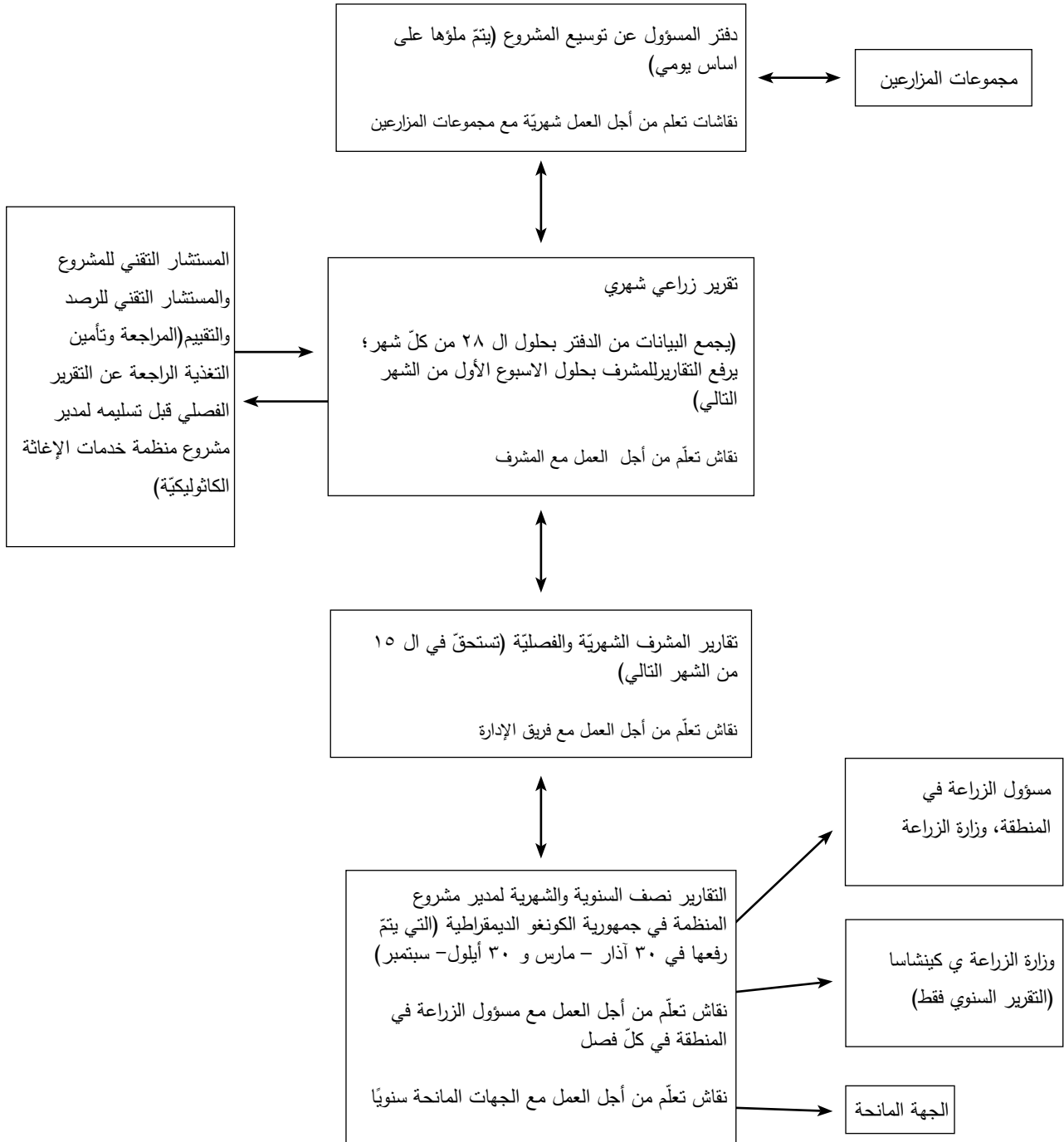
بيانات يملؤها مدرّس المدرسة المسؤول	
معلومات عامة	
الشهر / السنة	أدخل الشهر والسنة اللذين جرى خلالهما ملء الإستمارة
الصفحة	في حال تخطى عدد التلاميذ المساحة في هذه الصفحة، أضف استمارة أخرى واعطها رقم صفحة جديدة
رمز المدرسة #	أدخل رقم المدرسة الذي اعطته منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
الصف	حدّد الصف؛ إملأ مجموعة من الاستمارات لكلّ صف
جدول البيانات	
العدد	في يوم الحضور الأول، إنسخ الإسم من سجلّ الحضور
الإسم	أدخل إسم التلميذ (الشهرة والإسم) واستخدم الترتيب نفسه طوال الأشهر التالية
الحضور	أكتب "ح" للحاضر و"غ" للغائب
المجموع	إجمع كل أيام حضور التلاميذ
المتسرّب	أرسم خطأ و اكتب "متسرّب"
الانتقال	أرسم خطأ و اكتب "انتقال" عندما ينتقل تلميذ إلى مدرسة أخرى
غائب مؤقتاً	أكتب "٠"
دخول جديد	أرسم خطأ سميكا بعد اسم التلميذ الحالي. اكتب "دخول جديد" وأسماء التلاميذ الجدد تحت الخط
مجموع الحضور بالشهر	إجمع إجمالي الحضور لكافة التلاميذ بالشهر و اكتب النتيجة

جدول ملخّص تملؤه منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متوسط الحضور</li> <li>• عدد التلاميذ الذين حضروا أقل من ٥٠ بالمئة من أيام المدرسة في الشهر</li> <li>• عدد التلاميذ الذين حضروا أقل من ١٢ يوماً</li> <li>• عدد التلاميذ الذين حضروا أقل من ١٠ أيام</li> <li>• استمارة للإبناث فقط: عدد اللواتي حضرن ما لا يقلّ عن ٨٠ بالمئة من أيام المدرسة في الشهر.</li> </ul>



## الملحق ز

### خارطة التواصل والإبلاغ (مختصرة): مشروع الزراعة بلا حراثة



## الملحق ح

### نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل

#### التعلّم

١. ما الذي خططنا له للشهر؟ للفصل؟ لسنة اشهر؟
٢. ما الذي أنجزناه؟
- أ. مراجعة العلومات حول تقارير البيانات الشهرية
  - ما الذي تقوله لنا البيانات؟
  - ما الذي لا تقوله لنا البيانات؟
  - من تمثّل البيانات؟
  - من الذي لا تمثّله البيانات؟
  - ماذا يجب أن نعرف بعد؟
- ب. هل تتماشى البيانات والملاحظات التي أدلينا بها خلال الزيارات الميدانية؟
- ج. مراجعة النجاحات والتحديات. ركّز على الوقائع!

#### النجاحات

- ما الذي يجري بصورة جيّدة؟
- لماذا يحصل هذا؟
- ما معنى هذا؟
- كيف يؤثر ذلك علينا؟

#### المسائل/التحديات

- ما هي المشاكل/المسائل التي نواجهها؟
- لماذا يحصل ذلك؟
- ما معنى ذلك؟
- كيف يؤثر ذلك علينا؟
- ما الذي حصل (أكان جيّداً أو سيئاً) ولم تكن نتوّعه؟
- كيف تساهم هذه النتائج في تحقيق أهدافنا؟

#### العمل

١. ما هي المبادرات الناجحة؟
  - أ. كيف يمكن تعزيزها؟
  - ب. هل من أماكن أخرى في نطاق المشروع قد تعتمد تلك المبادرات؟
٢. ما هي المبادرات التي لا تسير بطريقة جيدة؟
  - أ. ما الذي يجب أن يتغيّر؟
  - ب. هل يجب التخلّي عن أيّ نشاط؟
٣. في حال تغيّرت الأنشطة، من نبّلغ وكيف نخطّط لذلك؟
٤. في حال تغيّرت الأنشطة، هل من ميزانية تدعم العمل؟
٥. كيف يمكن إطلاع أعضاء المجتمع عن طريقة تفكيرنا الحالية؟
  - أ. ما الطريقة الفضلى لإبلاغ مختلف أعضاء المجتمع؟
  - ب. ما المسائل/القضايا التي قد تظهر؟
  - ج. كيف نستجيب للفرص ونردّ على المخاوف- ما مدى إمكانية التفاوض؟
  - د. أي موظفين في المشروع وأي شركاء يجب إشراكهم في نقاشات المتابعة؟

## الملحق ط

### إدارة البيانات: ملخص عن قواعد البيانات الخاصة بالرصد والتقييم

قواعد بيانات الرصد	قواعد بيانات التقييم	
تتبع قاعدة بيانات الرصد أثر أنشطة المشاريع، والمخرجات المكتملة، وإشارات التقدم باتجاه الأهداف. تضم أيضاً معلومات حول إدارة المشروع.	تكون قاعدة بيانات التقييم مفيدة لتحليل بيانات التقييم ويمكنها أن تتبع التقدم باتجاه أهداف المشروع الاستراتيجية والنتائج الوسيطة	الوصف
إجمالاً، على أساس شهري أو بشكل أكثر تواتراً. في الاستجابة للحالات الطارئة، قد تظهر الحاجة إلى معلومات على أساس يومي أو أسبوعي.	تستند إلى تواتر التقييم. يتم استخدامها عادةً في نقطة المشروع الأساسية وفي منتصف المدة وفي نهاية المشروع.	تواتر الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير النشاط الشهري</li> <li>• سجلات المشروع</li> <li>• تقارير الرصد الميدانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسوحات الأسر (في نقطة الأساس ومنتصف المدة ونهاية المشروع)</li> <li>• مسوحات مجتمعية (في نقطة الأساس ومنتصف المدة ونهاية المشروع)</li> </ul>	مصادر البيانات المشتركة
الجمع، عدد المرات، النسب المئوية، والقيم الوسطى. مثلاً: عدد الاجتماعات التي تمت على مستوى المجتمع برمته	عدد المرات، النسب المئوية، القيمة الوسطى، اختبارات المعنى الإحصائية، المقارنة بين المجموعات الفرعية. مثلاً:	نوع التحليل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقارنة بين متوسط عدد الوجبات في اليوم للأسرة التي ترأسها امرأة ومتوسط عدد الوجبات للأسر التي يرأسها رجل.</li> <li>• مقارنة مصادر القروض (بالنسبة المئوية) للأسر التي هي في أدنى مجموعة اقتصادية اجتماعية وفي المجموعة الاقتصادية الاجتماعية الوسطى والمجموعة الاقتصادية الاجتماعية الأعلى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقارنة بين متوسط عدد الوجبات في اليوم للأسرة التي ترأسها امرأة ومتوسط عدد الوجبات للأسر التي يرأسها رجل.</li> <li>• مقارنة مصادر القروض (بالنسبة المئوية) للأسر التي هي في أدنى مجموعة اقتصادية اجتماعية وفي المجموعة الاقتصادية الاجتماعية الوسطى والمجموعة الاقتصادية الاجتماعية الأعلى.</li> </ul>	
قد يتطلب إنشاء قاعدة البيانات واستخدامها الحد الأدنى من الخبرة الفنية أو المهارات الفنية المتقدمة، وذلك بحسب تعقيد النظام.	يتطلب استخدام قاعدة البيانات بشكل عام مهارات تحليل متقدمة.	الاعتبارات الفنية

## الملحق ط

### حسّنات البرمجيات وسيئاتها

البرمجية	الحسّنات	السيئات	الاستخدام الموصى به
ميكروسوفت إكسيل Microsoft Excel	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكون البرمجية متوفرة. لدى غالبية الموظفين برنامج إكسيل على جهاز الكمبيوتر الخاص بهم</li> <li>يكون الموظفون بشكل عام مطلّعين على وظائف إكسيل الأساسية أكثر من اطلاعهم على برمجيات أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قلّة هم الموظفون المطلّعون على وظائف إكسيل التي تساعد في تحاليل معقّدة (مقارنات بين المجموعات، إلخ...)</li> <li>تتيح برمجية إكسيل المزيد من الأخطاء في إدخال البيانات أو عند تحليل البيانات/ أو استخدامها.</li> </ul>	قواعد بيانات الرصد
ميكروسوفت أكسس Microsoft Access	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكون البرمجية متوفرة. لدى العديد من الموظفين برنامج اكسس على جهاز الكمبيوتر الخاص بهم.</li> <li>يمكن إعداد اكسس حتى يطبع ملخّص التقارير المنتظمة.</li> <li>يمكن أكسس أن ينشئ قناعاً للبيانات حتى تعكس صفحة إدخال البيانات الاستثمارات والاستبيانات. وحدها الخيارات الموافق عليها يمكن إدخالها لكل متغيرة. يمكن ذلك أن يقلّل الخطأ في إدخال البيانات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>درجة التعقيد النسبية في برمجة أكسس.</li> <li>قلّة من الموظفين يتمتعون بخبرة في إنشاء قواعد بيانات وصيانتها عبر أكسس بالمقارنة مع إكسيل.</li> </ul>	قواعد بيانات الرصد
SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPSS قادر على إجراء تحاليل عالية المستوى</li> <li>تحليل البيانات في SPSS يكون سهل الاستخدام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب شراء SPSS بشكل منفصل وهذا يتطلّب أموالاً إضافية.</li> <li>يتيح SPSS المزيد من الأخطاء في إدخال البيانات.</li> <li>قلّة هم الموظفون الذين يتمتعون بالخبرة في إنشاء قواعد بيانات وفي تحليل البيانات عبر SPSS.</li> </ul>	قواعد بيانات التقييم.

## الملحق ي

### التواصل في نتائج التقييم والإبلاغ بها

#### المقدمة

تؤمّن هذه النسخة من «شورت كاتس» التعليمات حول طريقة تصميم استراتيجية التواصل في التقييم والإبلاغ به ضمن استمارات إبلاغ معدّة بشكل يكون متجاوبًا مع جانبيات الجمهور وحاجتهم إلى المعلومات. وتتطلّب الجهات المانحة تقييمات منتصف المدّة والتقييمات النهائية. وتشير أفضل الممارسات إلى أنّ تلك التقييمات الدورية تعطي المعلومات المفصّلة حول تقدّم مشروع محدد. ويمثّل التقييم استنمازًا كبيرًا في الوقت والأموال علمًا أنّ المنظمات الطوعية الخاصة غالبًا ما تقول إنّ تقارير التقييم غير مقروءة أو غير موزّعة على الجميع وفي بعض الحالات، قلّمًا تؤخذ توصيات التقرير بالاعتبار.

في خلال التخطيط لاستراتيجية تواصل وإبلاغ، من المهمّ إدخال مجموعة من الأشكال التي تلبي حاجات الناس من أجل إشراك الجهات المعنية بالتقييم في النقاش واتخاذ القرار واستخدام اللغة الواضحة والخالية من المصطلحات التقنية على أن ترافقها الرسوم البيانية التي تساعد على التأكّد من أن التقييمات ستكون مفهومة ومستخدمة وتساوم في التعلّم ضمن المنظمة.

#### أربع خطوات لتواصل فعّال في نتائج التقييم والإبلاغ بشأنها.

الخطوة ١: التعرّف إلى التحدّيات التي تواجه التواصل والإبلاغ	الخطوة ٢: تحديد هدف التواصل	الخطوة ٣: اختيار طرق التواصل	الخطوة ٤: تطوير استراتيجية للتواصل بشأن التقييم والإبلاغ به
---	-----------------------------	------------------------------	---

#### الخطوة ١: تحديد تحديّات التواصل والإبلاغ

تكون الخطوة الأولى بتحديد التحدّيات الممكنة من أجل تواصل ناجح لنتائج التقييم والإبلاغ بشأنها وفي الوقت نفسه التعلّم من النتائج. نرى لائحة بهذه التحدّيات في الجدول ١ أدناه:

#### الجدول ١: تحديّات التواصل والإبلاغ

التحدي	كيف يؤثر على التناقل والإبلاغ
القلق العام من التقييم	<ul style="list-style-type: none"><li>كلمة «تقييم» وحدها يمكن ان تؤدي إلى القلق ما بين الموظفين وتتسبب بالمقاومة من قبلهم لأنّ النتائج قد تؤثر على القرارات بشأن التوظيف أو المخصّصات.</li><li>قد يزيد وجود المقيمين الخارجيين، الذين يحتاجون إلى الوقت لبناء علاقات الثقة، من قلق الموظفين.</li></ul>
الفشل في التخطيط منذ البداية	<ul style="list-style-type: none"><li>قد يؤدي انعدام إيصال المعلومات إلى الجهات المعنية إلى انفلات وعدم اكرثات وفي النهاية يؤدي إلى عدم استخدام للنتائج.</li><li>قد تجد فرق التقييم متأخرة غياب ميزانية لإنتاج التقرير والعروض الشفهية أو عملية التوزيع.</li></ul>
ثقافة المنظمة - محددة على أنها نمط تشغيلي إداري، وكيفية تخصيص المسؤولية والسلطة أو كيفية تطوير الموظفين.	<ul style="list-style-type: none"><li>تشكل بعض الأفكار المسبقة حول المشروع دافعًا لمقاومة التغيير</li><li>قد لا يكون التناقل فعّالًا بسبب فقدان الذاكرة المؤسسية بسبب تغيير الموظفين الكثير أو لأسباب أخرى.</li><li>يعيق رؤساء المجموعات الذين لا يريدون أن يتشاركوا معلومات حول الأداء في اجتماعات مفتوحة نشر نتائج الأداء.</li><li>يتوقّف التواصل المستمرّ خلال تقييم ما بسبب أنظمة تشارك المعلومات المعطّلة في المنظمة.</li></ul>

## تخطي التحديات

مبدئيًا، يجب التخفيف من القلق والمقاومة من خلال المقاربة التشاركية المتمحورة حول الاستخدام ومن خلال التركيز على التقييم من منظور الحوار والتعلم بدلاً من إصدار الأحكام والمساءلة فقط. فالتعاطي مع الجهات المعنية باحترام، أي بما يحفظ كرامتهم، مسألة تساعد أيضًا في التخفيف من القلق.

## الخطوة ٢: تحديد الغاية من نقل المعلومات

عند تحديد التحديات تكون الخطوة التالية بتحديد غاية التواصل. كيف يمكن تلبية حاجات الجهات المعنية والآخرين أحسن تلبية؟ أولاً، يجب أن نحدد حاجات الجهات المعنية والجمهور وأن نعمل بعد ذلك على مماشاة تلك الحاجات مع استراتيجيات التواصل والإبلاغ المناسبة. فكّر لماذا توصل المعلومات إلى الجهات المعنية وما الذي تريد أن توصله. راجع غاية التقييم لجهة حجم العمل وخذ بالاعتبار التوقعات التي تعبر عنها الجهات المعنية. ثم أجب على الأسئلة أدناه لكل من الأفراد ومجموعات الجهات المعنية.

الأسئلة	الأجوبة
١. هل يجب إشراكهم في اتخاذ القرار؟ في هذه الحالة، متى ولماذا؟	<input type="checkbox"/> لمراجعة تقدّم التقييم <input type="checkbox"/> لمراجعة النتائج المؤقتة <input type="checkbox"/> للمساعدة على صياغة التوصيات أو التأكد من استخدامها
٢. هل يجب إبلاغهم بأنشطة التقييم؟ في هذه الحالة، متى ولأي سبب؟	<input type="checkbox"/> للتوعية <input type="checkbox"/> للحصول على الدعم <input type="checkbox"/> لإظهار الاحترام
٣. هل يجب أن يراجعوا النتائج المؤقتة أو النهائية؟ في هذه الحالة، متى ولأي سبب؟	<input type="checkbox"/> للتعلم والتحسين <input type="checkbox"/> لتعزيز الحوار والفهم ما بين الشركاء <input type="checkbox"/> لتحديد الدعم المستقبلي <input type="checkbox"/> للمدافعة عن مقارنة برنامج ما

## الخطوة ٣: اختيار طرق التناقل/التواصل

الآن وقد حددت حاجات الجمهور، تكون الخطوة التالية باختيار أفضل طرق التواصل. إبدأ بطرح الأسئلة التالية عن كل فرد أو مجموعة:

الأسئلة	الأجوبة
١. ما مدى معرفتهم بالبرنامج أو المشروع الذي يتم تقييمه؟	<input type="checkbox"/> مالوفة جدًا <input type="checkbox"/> مالوفة نوعًا ما <input type="checkbox"/> ليست مالوفة أبدًا
٢. ما مدى خبرتهم في استخدام نتائج التقييم؟	<input type="checkbox"/> خبرة طويلة <input type="checkbox"/> بعض الخبرة <input type="checkbox"/> لا خبرة أبدًا
٣. قدراتهم على القراءة؟	<input type="checkbox"/> عالية <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة أو غير موجودة (أمية)
٤. ما هي اللغة (اللغات) المستخدمة للتواصل؟	<input type="checkbox"/> ----- للكتابة <input type="checkbox"/> ----- للقراءة
٥. ما مدى إمكانية النفاذ إليهم؟	<input type="checkbox"/> بسهولة <input type="checkbox"/> ببعض الجهد <input type="checkbox"/> معزول

(تمّ تكيفه من توريس و آخرون، ٢٠٠٥)

على سبيل المثال، في حال كان لدى المجموعة مستوى عالٍ من المقروئية، يمكن استخدام التواصل الخطّي. في حال كان الجمهور أمياً تكون الطرق البصريّة والشفهيّة أفضل طرق للتواصل وتناقل المعلومات.

#### الخطوة ٤: تطوير استراتيجية التناقل والإبلاغ

بعد تقييم ميّزات الجهات المعنيّة والاطلاع على المعلومات اللازمة، تكون الخطوة التالية تطوير استراتيجيات التواصل والإبلاغ التي تلبي الحاجات. يجب أن تصف الاستراتيجية من وماذا ومتى وكيف يتمّ والتواصل. استخدم المثال في الجدول ٢ أدناه لتخطيط الاستراتيجية.

#### الجدول ٢: نموذج عن بطاقة عمل تخطيط استراتيجية التناقل والإبلاغ

ما الأكلاف؟	من بعد المعلومات ويسلمها؟	متى يحتاجون إليها؟	أي استمارة هي الأفضل لهم؟	أي معلومات (المضمون) نحتاج إليها؟	الجهة المعنيّة أو الأفراد أو المجموعات في الجمهور بالإضافة إلى ملخص عن السمات والغاية
أكلاف الطباعة ل ٢٥ نسخة من التقرير الخطّي. أكلاف سفر الموظفين إلى واشنطن العاصمة للاجتماع والوقت للتضير والإحاطة.	فريق التقييم بعد التقارير الخطيّة؛ موظفوا المقر العام لدى منظمات طوعية خاصة يعدّون جدول أعمال اجتماع الإحاطة والعروض.	١٥ حزيران (يونيو) ٣٠ حزيران (يونيو)	تقرير التقييم النهائي مع الملخص التنفيذي. اجتماع للإحاطة (استخلاص المعلومات) في مكاتب الجهة المانحة لعرض النتائج والتوصيات والاعمال المنوي القيام بها.	النتائج والتوصيات	الجهة المانحة للبرنامج ومركزها واشنطن تحتاج إلى مراجعة تقرير التقييم النهائي لاتخاذ القرارات المستقبلية.

#### الإبلاغ بلائحة الخيارات

يعتبر التقرير الخطّي النهائي طريقة مهمّة للتواصل والإبلاغ بشأن تقييم ما. يفترض توزيع التقرير الكامل على موظفي البرنامج والشركاء والمسؤولين الحكوميين والوكالات المانحة لكن يجب أيضاً أخذ استمارات أخرى للجماهير الأخرى. وعلى أساس سمات الجهات المعنيّة والحاجة إلى المعلومات وخيارات التمويل، خذ بالاعتبار أشكالاً أخرى مثل الكراسيات وتقارير الإحاطة وعروض لجان الخبراء ووسائل الإعلام المكتوبة والإذاعية وعروض الفيديو والدراما والبوسترات وجلسات العمل أو الاتصالات الإلكترونيّة. يعرض الجدول ٣، أدناه، مجموعة واسعة من خيارات الإبلاغ والتوصيفات لكلّ من الخيارات. استخدم الجدول ٣ لاختيار الاشكال التي تلبي غايات التقييم وتستوفي حاجات الجهات المعنيّة المختلفة والجماهير المستهدفة بتوزيع المعلومات. (باتون ١٩٩٧).

### الجدول ٣: قائمة الإبلاغ بالتقييم

العروض الشفهية	الإبلاغ المبدع	أنشطة التفكير النقدي	الإبلاغ باستخدام الشكل الإلكتروني	ما الأكلاف؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير التقييم النهائي</li> <li>• الملخص التنفيذي</li> <li>• تقارير مؤقتة أو تقارير مرحلية حول التقدم</li> <li>• المصالح الإنسانية، قصص النجاح والقصص التي نستقي منها الدروس</li> <li>• وسائل التناقل القصيرة مثل النشرات والبروشورات (الكتيبات) والمذكرات والبريد الإلكتروني والبطاقات البريدية.</li> <li>• نقل المعلومات من خلال وسائل الإعلام الإخبارية (الصحافة المكتوبة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجتماعات الإحاطة</li> <li>• عروض لجان الخبراء</li> <li>• وسائل إعلام إذاعية (راديو، تلفزيون)</li> <li>• التواصل غير الرسمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عروض الفيديو</li> <li>• الدراما أو تمثيل الأدوار</li> <li>• جلسات لعرض بوسترات</li> <li>• مشاغل للصياغة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعات ما بعد العمل</li> <li>• جلسات عمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل من خلال الموقع الإلكتروني</li> <li>• التواصل الإلكتروني المتزامن مثل غرف الدردشة التداول عبر الهاتف والتداول عبر الفيديو والشبكة.</li> <li>• بث الصوت الرقمي</li> </ul>

المصادر: باتون ١٩٩٧؛ توريس وآخرون ٢٠٠٥.

## الإبلاغ الخطي

### تقرير التقييم النهائي

يعرض تقرير التقييم النهائي النظرة الشاملة حول التقييم ويعتبر الأساس للملخص التنفيذي والعروض الشفهية وأشكال الإبلاغ الأخرى وهو مصدر مهم لأرشيف البرنامج. توصي الكثير من الجهات المانحة للبرامج باعتماد شكل معين للتقرير المطلوب. إتبع الشكل بنأى. عادة، يتم توزيع مسودة تقرير تقييم واحدة على الأقل على الجهات المعنية لإبداء الملاحظات والمعلومات الإضافية قبل الوصول إلى التقرير النهائي.

**يكون الملخص التنفيذي** نسخة قصيرة - عادة من صفحة إلى أربع صفحات- عن تقرير التقييم النهائي ويكون تحتوي على النسخ المضغوطة للاقسام الأساسية. نجده في بداية تقرير التقييم النهائي وهو ينقل المعلومات الأساسية بشكل دقيق ومختصر. تكون الملخصات التنفيذية مكتوبة بشكل عام لصناع القرار الكثيرون الانشغال وهي تمكن القراء من الحصول على المعلومات الحيوية بشأن التقييم من دون أن يقرأوا التقرير بكامله. يمكن نشر الملخص التنفيذي بشكل منفصل عن التقرير الكامل ويجب أن يعتبر وثيقة منفصلة.

قد يتطلب جمع ٥٠ صفحة من تقرير نهائي في ملخص من صفحة واحدة الكثير من الوقت. استخدم هذه النصائح في المربع أدناه لتسهيل العمل على نفسك.

أعتذر عن الرسالة الطويلة التي كتبتها لك.  
لم يكن لدي ما يكفي من الوقت لأكتب رسالة قصيرة»  
(جورج برنارد شو)



## نصائح لصياغة ملخص تنفيذي

- إقرأ الوثيقة الأصلية من البداية حتى النهاية
- يبدأ الملخص التنفيذي بالخاتمة والتوصيات
- سطر الأفكار الرئيسية والبيانات المهمة والتوصيات الأساسية
- نَقِّح المعلومات التي سطرتهَا
- أعد صياغة المعلومات المسطرة
- نَقِّح ما أعدت صياغته من خلال إلغاء الكلمات والجمل التي لا حاجة لها
- تحقّق من النسخ المنقّحة بالمقارنة مع الوثيقة الأصلية للتأكد من أن المعلومات الأساسية موجودة بما في ذلك نقاط المشروع الناجحة والتحديات التي يواجهها
- تأكد من أنّ الملخص لا يحتوي على معلومات من خارج النسخة الأصلية

إن التقارير المؤقتة أو المرحلية للتقدم تعرض النتائج الأولية أو الأساسية لمسودة التقييم. تأتي جدولة التقارير المؤقتة بحسب حاجات صنع القرار المحددة للجهات المعنية بالتقييم. وفيما يمكن للتقارير المؤقتة أن تكون أساسية في جعل التقييم أكثر إفادة، إلا أنها قد تتسبب أيضاً بصعوبات لا لزوم لها في حال أسأت ترجمتها. لتفادي هذه المشكلة يبدأ التقارير المؤقتة عبر ذكر التالي:

- ما هي الأنشطة لجمع البيانات التي ترد في التقرير وتلك التي لا يرد
- متى ستوفّر نتائج التقييم النهائية
- أي تحذير تريد توجيهه للقراء عند تفسير النتائج. (توريس و آخرون ٢٠٠٥)

قصص ذات فائدة إنسانية وقصص النجاح والقصص التي نستقي منها الدروس، كلّها طرق مختلفة لإيصال نتائج التقييم لجماعة مخصّصة. تهتمّ الجهات المانحة بشكل متزايد باستخدام الأدبيات القصيرة أو القصص التي تضع وجهًا إنسانيًا لبيانات الرصد والتقييم.

- قصص ذات فائدة إنسانية تؤثّق خبرات الأشخاص الذين يتأثرون بمشاريع المنظمات الطوعية الخاصة وتساعد في شخصنة النجاحات والتحديات في عمل تلك المنظمات.
- قصص النجاح هي وصف ل «متى واين وكيف ولماذا» نجاح مشروع معين في تحقيق أهدافه.
- القصص التي نستقي منها الدروس تخبر الحالات التي كان فيها استنباق لصعوبات في مشروع ما أو آثار سلبية فيه وكيف أنّها تحدت وتمّ تخطيها والعبر المستفادة والتي قد تكون مفيدة في المستقبل للآخرين (دو روبرت و آكر ٢٠٠٨؛ لونغ و آخرون ٢٠٠٦). يمكن إدخال هذه القصص في التقرير النهائي أو في الملحق.

للمزيد من المعلومات حول كيفية صياغة تلك القصص، راجع قصص ذات فائدة إنسانية: خطوط توجيهية وأدوات لصياغة التقارير بشكل فعال (دوروبرت و آكر ٢٠٠٨) و رزمة قصص النجاح واستقاء الدروس: خطوط توجيهية وأدوات لصياغة تقارير أثر المشاريع بشكل فعال (لونغ و آخرون، ٢٠٠٦).

طرق إيصال الأخبار القصيرة- النشرات، النشرات الإخبارية، الملخصات، البروشورات (الكتيبات)- تستخدم لتسليط الضوء على معلومات التقييم والمساعدة في توليد الاهتمام باكتشافات التقييم الكاملة ولخدمة غايات العلاقات العامة في المنظمة. يمكن لشكلها القصير أن يستدعي التغذية الراجعة والتحديث والإبلاغ بشأن تقارير التقييم القادمة أو عرض النتائج الأولية. ومع ذلك، قد تكون الأشكال القصيرة أقل إفادة في حال كان التقييم يركّز على النوعية بشكل أساسي ويعتبر فيه الوصف الكامل لسياق التقييم أساسياً لتفسير النتائج (توريس و آخرون). تستخدم أشكال التواصل هذه الصور والرسوم البيانية والألوان وتنقيح الشكل ليكون جذاباً ومثيراً للقارئ.

التواصل من خلال وسائل الإعلام الإخبارية هي طريقة أخرى لنشر نتائج التقييم. يمكن المشروع أن يرسل تقرير التقييم إلى وسائل الإعلام أو يرسل لهم البيانات الصحفية حول نتائج التقرير أو يشجّع على إجراء المقابلات مع أعضاء الفريق أو الجهات المعنية بالتقييم (توريس و آخرون

٢٠٠٥). تؤمّن وسائل الإعلام الإخبارية النفاذ إلى جمهور أوسع مثل العموم أو بعض المجموعات المهنية المحددة.


يمكن لاستخدام وسائل الإعلام أيضاً أن يكون صعباً- ما من ضمانات لما سيكتبه المراسل. لهذا السبب من المهم ان نرّوج لرسالة واضحة ننقلها لوسائل الإعلام وان نبليغ المقيّم والجهات المعنية بشأن النقاط الأساسية التي يجب التكلّم عليها والاتصال بالإعلام فقط بعد أن تكون الجهات المعنية الأساسية قد راجعت نتائج التقييم فلا أحد يرغب بأن يتفاجأ بقراءة نتائج برنامجه في الصحف.

### نصائح بشأن الرسوم البيانية

يمكن للرسوم البيانية الحسنة التصميم أن تساعد في نقل الأفكار المعقّدة بوضوح ودقّة وفعاليّة. استخدم الرسوم البيانية مع شروحات خطيّة وشفهيّة للتأكد من التفسير الصحيح للبيانات. عند إدخال الرسوم البيانية في تقرير ما، الرجاء وصف المعلومات التي يمكن أن تجدها فيها أو فسّر البيانات المعروضة (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

الجدول ٤: ادناه يعرض فكرة عامة عن خيارات الرسوم وأنواع المعلومات التي ينقلها كلّ من الخيارات والنصائح بشأن استخدام الرسوم البيانية بشكل فعّال.

### الجدول ٤: نظرة عامة حول الرسوم البيانية

نوع الرسم	المعلومات التي ينقلها	النصائح
<b>جدول الخطوط</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>يظهر الميل مع الوقت والحركات والتوزيع والدورات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سمّ كلّاً من الخطوط بدلاً من استخدام المفاتيح</li> <li>حاول ألا تتخطى استخدام الخطوط الثلاثة</li> <li>استخدم ألواناً مختلفة أو أشكالاً مختلفة للخطوط في حال كانت بالابيض والأسود</li> </ul>
<b>الكعكة</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>تظهر الجزء من كلّ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم ست قطع أو أقلّ</li> <li>رتّب القطع من الأكبر إلى الأصغر أو من الأهم إلى الأقل أهمية بدءاً من «١٢,٠٠»</li> <li>استخدم الألوان الحيويّة</li> <li>سمّ كلّ قطعة</li> </ul>
<b>جدول العواميد</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقارن الفوارق بين معلومات متشابهة (مثلاً التوزيع بالنسب المئوية)</li> <li>يمكن لجدول العواميد أن يقارن مواد مختلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم أقلّ عدد ممكن من العواميد</li> <li>استخدم ألواناً أو أشكالاً تسلّط الضوء على البيانات</li> <li>ضع الأوراق التي تشير إلى قيمة العاومد في الأعلى أو في داخل العمود.</li> </ul>
<b>الرسوم الأخرى (جدول الدفع، السلسلة الزمنية، النقاط المتفرقة)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>تظهر العمليات والعناصر والأدوار والأجزاء الداخلة في كيان أوسع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم المساحة البيضاء بشكل فاعل</li> <li>أنقل الرسالة في العنوان</li> <li>استخدم المساحة البيضاء بشكل فاعل</li> <li>أنقل الرسالة في العنوان</li> <li>ضع مصدر البيانات</li> </ul>

نوع الرسم	المعلومات التي ينقلها	النصائح
الجداول (الرجاء إدخال جدول هنا)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصف، جدول ، تظهر العلاقة وتقرن</li> <li>• تعرض كمية كبرى من البيانات بطريقة مناسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعط لكلّ جدول رقمًا بالترقيم العربي</li> <li>• ضع العنوان مباشرة فوق الجدول</li> <li>• سمّ السطور والعمود بشكل واضح</li> <li>• أبرز مصدر البيانات</li> </ul>
الصور (خرائط، رسوم)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنقل الرسالة أو الفكرة التي يصعب التعبير عنها بالكلمات بشكل ناجح</li> <li>• تظهر البنية في المنظمة وتشير إلى طريقة الدفق</li> <li>• تظهر الوجهة</li> <li>• تستخدم جداول الدفق لتظهر القضايا</li> <li>• تستخدم الخرائط لإظهار النتائج التي يمكن مقارنتها جغرافيًا وما بين البلدان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أبق الأمور بسيطة- إذا احتاج الأمر الكثير من الشرح، استخدم النص</li> <li>• استخدم الصور الخلاقة لأنها تساعد في التواصل</li> <li>• أدخل المفاتيح لتحديد أي رموز مستخدمة</li> <li>• استخدم المساحة البيضاء</li> </ul>



المصادر: تورييس وآخرون ٢٠٠٥؛ كوزيك و ريبست ٢٠٠٤، توفت ١٩٨٩

## أنواع العروض الأخرى وطرق التواصل الأخرى

**العروض الشفهية أو اللفظية** التي تنقل التقدّم في التقييم والنتائج عنه للجهات المعنية والجمهور الآخر. بهذه الطريقة، يمكن الناس أن يطرحوا الأسئلة وأن ينقلوا ما هو أكثر تفاعلاً. يمكن العروض الشفهية التي تشمل على نقاشات ميسرة أن تؤدي إلى حوار ما بين الجهات المعنية وإلى التزام بالأعمال (راجع التفكير النقدي أدناه) (تورييس وآخرون ٢٠٠٥).

**اجتماعات الإحاطة** وهي تبدأ بعرض مختصر يتبعه نقاش بشأن النتائج الرئيسية أو القضايا الأخرى. يمكن عقد اجتماعات الإحاطة المستمرة للتواصل بشأن تقدّم التقييم مع مدراء البرنامج. يمكن عقد اجتماع إحاطة أخير مع الجهات المعنية لتشارك النتائج الرئيسية والتوصيات الناتجة عن تقرير التقييم النهائي.

**عرض لجان الخبراء** الذي يستخدم لجمع الجهات المعنية بالتقييم حتى يعرضوا نتائج التقييم الرئيسية والتوصيات وعناصر التقييم الأخرى. تتألف بشكل عام من ثلاثة أو أربعة محاضرين يعرض كل منهم بالمختصر أحد أوجه التقييم. يعمل الميسر على تسهيل النقاش بين المحاضرين أنفسهم والحضور من جهة أخرى (كوزيك و ريبست ٢٠٠٤).

**وسائل الإعلام الإذاعية** التي تكون مفيدة عندما تستدعي الحاجة نشر نتائج التقييم إلى أكثر من الجهات المعنية الأولى. يكون الراديو فعالاً جداً لنشر المعلومة. وتؤمن محطات الراديو المجتمعية التي تكون مهمتها تنموية الانتاج المنخفض الكلفة وغالباً ما يكون لها قدرة ترجمة الأمور إلى اللغة المحلية.

## التقارير الخلاقة

فكر باللجوء إلى أشكال أقل تقليدية لرفع التقارير حول نتائج التقييم. قد تكون هذه الأشكال أساسية عند نقل المعلومات إلى الجهات المعنية الأمية لأنها تحترم التقاليد المعتمدة في تناقل المعلومات المحلية مثل التاريخ الشفهي. ونعرض أدناه المعلومات حول استخدام عروض الفيديو، والدراما، وتمثيل الأدوار وجلسات عرض البوسترات ومشاعل الصياغة واجتماعات التفكير النقدي ومراجعات ما بعد العمل ودورات العمل.

**تجمع عروض الفيديو** بين قوة الصورة والحركة والصوت. يمكن التقاط الفيديو بأشكال رقمية وتنقيحها على الكمبيوترات ونشرها على أسطوانات

مدمجة أو دي في دي. وعلى الرغم من أهمية العارض، إلا أن الفيديو يمكن توزيعه ومشاهدته من قبل عدد كبير من الناس. تكون أشرطة الفيديو مفيدة بشكل خاص للتالي: (توريس وآخرون ٢٠٠٥)

- عرض النتائج النوعية مثل المقابلات
- توثيق عمليات التقييم
- عرض نتائج التقييم بشأن البرامج الجديدة
- تشارك نتائج التقييم مع المجموعات الأمية

### نصائح بشأن الفيديو

- تحديد الغاية من الفيديو والمعايير لاختيار الفعاليات التي يجب تصويرها في البرنامج
- الحصول على إذن من المشاركين في البرنامج قبل التصوير
- التأكد من أن الفيديو الخاص باللقطات المنفردة تشتمل على ما يكفي من المعلومات الخلفية بشأن البرنامج والتقييم
- أخذ الجمهور المستهدف بعين الاعتبار عند تحديد طول الفيلم. فأشرطة الفيديو القصيرة (٢٠-٣٠ دقيقة) قد تدخل بسهولة كبر في جدول أعمال لقاء ما.

الدراما أو تمثيل الأدوار طريقة مهمة لعرض نتائج التقييم ولشرح إمكانيات تطبيق التوصيات. يصف توريس (٢٠٠٥) ثلاثة أشكال مسرحية لعرض النتائج وإطلاق الحوار.

١. **المشاهد التقليدية** التي يمكن العمل عليها انطلاقاً من بيانات التقييم - خاصة المقابلات ومجموعات التركيز - كما يمكن تصوير نتائج التقييم. يؤدي الممثلون المشهد ويخرجون. يستتبع المشهد نقاش بين الجمهور بتوجيه من الميسر.
٢. **المشاهد التفاعلية** هي سيناريوهات تشرك الجمهور في التفكير والكلام عن قضايا التقييم ونتائجه. بعد المشاهد التفاعلية، يناقش الجمهور ردات فعلهم مع الممثلين الذين يبقون في شخصيتهم ويكون النقاش طبعاً بتوجيه من الميسر الذي يؤمن بيانات التقييم. بعد النقاش التيسيري، يكرر الممثلون المشهد ويغيرونه بحسب مخرجات النقاش مع الجمهور.
٣. **ورشات عمل مسرحية** تستخدم لعب الأدوار. يعرض الميسر نتائج التقييم. يكون المشاركون ممثلين وأعضاء في الجمهور. يركب المشاركون مشاهد قصيرة على أساس نتائج التقييم وخبراتهم الخاصة وتكون السيناريوهات دينامية فيشارك الجمهور في التمثيل دخولاً وخروجاً كما يمكن للممثلين أن يغيروا الاستراتيجيات في المشهد. يشرح الميسر القضايا ويوجه النقاش بشأن كل مشهد صغير.

تتبع الدراما سلسلة من الأسئلة المفتوحة - ماذا رأيت هنا؟ لماذا تجري الأمور كذلك؟ كيف تجري الأمور في وضعنا؟ ما الذي نستطيعه حيال الأمر؟ - وهي طريقة مهمة لإيصال نتائج التقييم وبشكل خاص بشأن المواضيع الحساسة للمجموعات. فعلى سبيل المثال، يستخدم تمثيل الأدوار في أوغندا وفي أماكن أخرى من أفريقيا لمناقشة موضوع الوصمة المتعلقة بفيروس نقص المناعة / الإيدز.

جلسات البوسترات التي برهنت أنها سريعة وتعتمد على النظر وسهولة القراءة للناس الذين ليس لديهم الكثير من المعرفة بالبرنامج أو المنظمة أو حتى يجهلونهما تماماً ويجتمع فيها عرض المعلومة البصري مع العرض اللفظي. تتشكل البوسترات بشكل عام من الصور والرسوم البيانية والجداول المختلفة والرسوم المختلفة والنصوص على لوحات كبيرة. غالباً ما تستخدم جلسات عرض البوسترات في المؤتمرات الكبرى المتعددة الجلسات من أجل عرض معلومات تقييم مكثفة. ويشاهد الجمهور العرض ويستطيعون التوقف لإجراء نقاشات مختصرة. يمكن أن يتواجد المقيّمون في تلك الجلسات فيتكلمون على الأفكار الرئيسية ويوضحون الأسئلة كما يمكن لجلسات عرض البوسترات أن تكون حدثاً منفرداً (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

## نصائح لجلسات عرض البوسترات

- على الجمهور ان يتمكن من قراءة البوستر عن مسافة
- على البوستر أن ينقل الأفكار الرئيسية بوضوح واقتضاب باستخدام عناوين التقرير والنقاط المحددة
- على البوسترات أن تشتمل على المساعدات البصرية والرسوم وان تجتذب الانتباه من خلال الألوان.
- فكّر بوضع صور المشاركين بالقرب من اقتباسات مأخوذة من مقابلات
- عند العمل على البوسترات، استخدم أوراق اللوح الورقي المسطرة والأقلام العريضة لتكتب بوضوح.

المصدر: توريس وآخرون ٢٠٠٥.

**مشاغل الصياغة** وهي تقنية مبتكرة تشرك الجهات المعنية بالمشروع من بين الأشخاص غير المتعلمين جدًا في صياغة التقرير. تساعد هذه التقنية المشاركين في البرنامج على توليد المعلومات بشكل ناشط وعلى نقادي أن يكونوا مزودي معلومات سلبين. تتألف مشاغل الصياغة من ورشات عمل ليومين أو ثلاثة يعمل فيها المشاركون وموظفو المنظمات الطوعية الخاصة والفنانون معًا. يعمل موظفو المنظمة على إجراء مقابلات مع المشاركين والتكلم بشأن قصص تسلط الضوء على نتائج التقييم وأفضل الممارسات أو الدروس المستفادة. تكتب تلك القصص وتتفح. يحضر الفنانون الرسوم والصور بحسب تعليمات المشاركين. يراجع المشاركون ويمسرو المنظمات المسودات للتأكد من المضمون واللغة وتناسب المصطلحات قبل نشرها.

**نشاطات التفكير النقدي** وهي نشاطات تساعد في المصادقة على المعلومات الناتجة عن التقييم وتحليل النتائج واستخدام تلك المعرفة لإبلاغ صنّاع القرار. يمكن أن يجري التفكير النقدي في كامل عملية التقييم، مثلًا خلال المراجعات الأسبوعية أو في النهاية خلال ورشات عمل الدروس المستفادة.

تستخدم الاسئلة المفتوحة المتتالية في التفكير النقدي لتشجيع الناس على مناقشة المعلومات والتفكير بها وتحليلها (راجع المربع أدناه). يتطلب الحوار الأصيل أن يهيء الميسر جواً من الثقة والاحترام والتعاون ما بين المقيمين والجهات المعنية. تلعب السلوكيات الفردية أيضاً دوراً مهماً. فالتفكير النقدي يزداد عندما يكون الناس:

- يطرحون أسئلة ذات صلة ويظهرون فضولاً
- يعترفون بما لا يعرفونه

- يكتشفون المعتقدات والافتراضات والآراء مقابل الوقائع والادلة والبراهين ويدرسونها
- يستمعون بانتباه إلى الآخرين

- يراجعون النجاحات والمشاكل عن كثب ويعمق

يشرك التفكير النقدي الأفراد أو المجموعات المدعوة لتفسير المعلومة وتحليلها- مثل نتائج التقييم- في جو من الاحترام والانفتاح. يتم التشجيع على الحوار ويولد تبادل الأفكار والآراء هذا تعلمًا جديدًا ويزيد من التوعية على القيم الضمنية والمعتقدات والفرضيات.

**مراجعات ما بعد العمل** هي سلسلة من الأنشطة التفكيرية التي يمكن استخدامها خلال تقييم ضمن معالجة النتائج الأساسية التي توصل إليها فريق التقييم أو لمراجعة التقدم أو العراقيل في عملية التقييم. وعلى غرار اجتماعات التفكير النقدي الأخرى، تحتاج مراجعات ما بعد العمل إلى بيئة آمنة حيث يستطيع الناس أن يعبروا عن أفكارهم بانفتاح. يطرح الميسر الأسئلة المفتوحة ويدير النقاشات الجماعية. ثم تجري مراجعات ما بعد العمل بينما لا تزال المعلومات نضرة في الذاكرة. يطرح الميسر سلسلة من الأسئلة المترابطة كما يلي ويسجل النقاط التي تم التوصل إليها ضمن المجموعة، مثل:

- ما كان يفترض أن يحصل؟
- ما الذي حصل فعلاً؟

- لم الفرق؟
- ماذا تعلّمنا؟
- ما كانت مكامن النجاح ومكامن الضعف؟
- ما الذي يجب القيام به من أجل الاستمرار بإنجاح نقاط الضعف أو تحسينها؟

تعتبر جلسات العمل مع الجهات المعنية بالتقييم عنواناً للتقييم التعاوني التشاركي ويمكن أن تتم في أي وقت خلال التقييم (توريس وآخرون ٢٠٠٥). وتطوّر جلسات العمل الفاعلة مبادئ تعلّم الكبار مثل المبادئ المستخدمة في ورشات العمل. نجد النصائح الخاصة بإجراء جلسات مشورة مثمرة في المربّع أدناه.

#### خطوط عريضة للتخطيط وتيسير جلسة عمل فاعلة

- حدّد بوضوح غاية الجلسة
- حضّر جدول الأعمال
- اختر الإجراءات المناسبة- مثل عصف الأذهان ومجموعات العمل الصغيرة - وجهّز المواد اللازمة مثل الألواح الورقية أو الألواح البيضاء والأقلام لتسجيل الأفكار، و جهّز الأوراق والوثائق التي يجب توزيعها.
- جهّز غرفة الاجتماعات لتعزيز التبادل والنقاش.
- اختر وقتاً للاجتماع يكون مناسباً للمشاركين
- أرسل جدول الأعمال مسبقاً وراجع في بداية كلّ اجتماع.
- استخدم الألعاب الصغيرة لتساعد المشاركين على التعرّف بعضهم ببعض.
- أدعُ المشاركين إلى تحدي القواعد العامة والمعايير التي يعتمدونها في عملهم مع بعض
- وضّح الأدوار مشيراً إلى الشخص الذي يعمل على التيسير والشخص الذي يعمل على تسجيل الأفكار، إلخ...
- استخدم تقنيات التيسير أو استخدم ميسراً كفوئاً لإعادة صياغة التعليقات واستنتاج الخلاصات ودمج الأفكار والتشجيع على التعبير عن الآراء المختلفة وإدارة الوقت ودعوة المجموعة إلى إعادة التركيز عند اللزوم وبناء توافق الآراء.
- وازن الحوار مع اتخاذ القرار
- خطّط للخطوات الجديدة وحددها
- في النهاية، أطلب التغذية الراجعة واستخدم المعلومات لتحسين جلسة العمل التالية

المصدر: توريس وآخرون ٢٠٠٥.

# الإبلاغ باستخدام أشكال إلكترونية

## التواصل من خلال المواقع الإلكترونية

يمكن لتقارير التقييم الخطية ولوثائق التقييم أن تنشر بشكل واسع من خلال نشرها على المواقع الإلكترونية. يمكن أن تستضيف جهة مانحة أو جماعة تعمل على التنمية الإلكترونية مثل الجماعات العاملة في الإغاثة وبناء السلام والصحة العامة والاتصالات والخ... أو حتى تجمع لمنظمات طوعية خاصة أو الأمم المتحدة أو مجموعة عمل باستضافة حكومية و/أو مركز موارد. تشتمل المنشورات المحتملة على الشبكة التقارير وعروض الفيديو وعروض الباوربوينت والنشرات وجدول الاجتماعات والبيانات الصحفية. في جماعات بناء السلام، قد بدأ عدد من المواقع الإلكترونية بنشر التقييمات حول مشاريع بناء السلام (لوديراخ و آخرون ٢٠٠٧).

## أدوات التواصل والتداول عبر الشبكة

يمكن لأنظمة التواصل وأدوات التداول أن تيسر التعاون مع الجهات المعنية في أماكن مختلفة خلال مراحل التقييم. تكون غرف الدردشة والتداول عبر الهاتف والفيديو والتداول بالبريد الإلكتروني عبر الشبكة واللقاءات الافتراضية والبريد الإلكتروني أنشطة بالخط المباشر تسمح للجهات المعنية التي قد تكون في أنحاء العالم أن تعمل بعضها مع بعض بطريقة سهلة (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

- **غرفة الدردشة** هي مساحة على الإنترنت يستطيع فيها شخصان أو أكثر أن يتناقلا أطراف حديث مطبوع بالوقت الحقيقي. هذه الطريقة مثالية للأحاديث الروتينية بشأن جمع البيانات أو إجراءات التقييم.
- **التداول عبر الهاتف** مسألة يمكن تدبيرها من خلال مزودي الخدمات يعطون فيه رقمًا واحدًا للحديث بينهم. تكون طريقة التداول هذه مفيدة بشكل خاص للحديث والحصول على التغذية الراجعة حول وثائق التقييم التي يتم توزيعها ويراجعها لمشاركون قبل الاتصال.
- **التداول عبر الفيديو** هي اجتماعات بين أشخاص يتواجدون في أماكن مختلفة باستخدام الشاشات والميكروفونات والكاميرات والكمبيوتر والآلات الأخرى. يمكن استخدام هذه التقنية مع الجهات المعنية بالتقييم القائمة في أي اجتماع وجهًا لوجه. لنذكر أنّ تكنولوجيات التداول بالفيديو الموثوقة قد تكون مكلفة كما أنّ الخبرة التقنية ومحترفو تكنولوجيا المعلومات ضروريون من أجل تسهيل إجراء تداول بالفيديو يكون ناجحًا.
- **التداول عبر الشبكة** هي اجتماعات بين أشخاص في مواقع مختلفة تتم من خلال الاتصال بالإنترنت مما يسمح لهم بأن يروا الوثيقة نفسها أو العرض على الكمبيوتر بشكل متزامن مع التواصل الصوتي. تختلف سمات برمجيات التداول عبر الشبكة وقد تستعمل على غرف الدردشة أو التواصل بالفيديو و/أو الصوت. يمكن استخدام هذه التقنية في التخطيط وعرض المعلومات وطلب المدخلات وردات الفعل وتنقيح خطط التقييم والتقارير. يمكن تدبير أمر التداول عبر الشبكة من خلال الشركات المتخصصة بالخدمة أو من خلال الإنترنت.
- **بث الصوت الرقمي** هو سلسلة من الملفات الإعلامية الرقمية التي يتم توزيعها على الإنترنت ليتم الاستماع إليها على الأجهزة المحمولة (مثل ال أي بود) والكمبيوتر. يسمح بث الصوت الرقمي للمقيمين بأن ينقلوا المعلومات ويرفعوا التقارير بشأنها إلى الجهات المعنية في أي وقت كان. فعلى سبيل المثال، في حال لم يكن أحد أصحاب الشأن قادرًا على حضور لقاء الإحاطة الأخير، يسمح له البث الرقمي بأن يفرغ البث الرقمي للقاء. وعلى الرغم من ندرة استخدام هذا الشكل الإلكتروني حاليًا، إلا أنه يحمل الكثير من الإمكانيات للمستقبل.

## استخدام الخيارات المتعددة لتناقل نتائج التقييم

تتعدّد الخيارات للتواصل بشأن التقييم والإبلاغ به وغالبًا ما تستخدم تقنيات متعدّدة لتعزيز نشر أكبر للنتائج أو تتوالى الواحدة بعد الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد يصوغ المقيم تقريرًا خطيًا يضع فيه النتائج الأولية ومن ثمّ يعقد اجتماع عمل مع الجهات المعنية الأساسية للمصادقة على النتائج، يتلوها برنامج إذاعي لنشر النتائج النهائية. قد يكون تركيب سلسلة من أشكال التواصل الواحد تلو الآخر أمرًا له الأثر الكبير في تناقل نتائج تقرير خطي وتوصياته (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

راجع الوحدة الكاملة للحصول على المراجع والاقتراحات لقراءات إضافية.

(ملاحظة: النص أدناه يرد في الصفحة الأخيرة من شورت كات)

هذه المنشورة جزء من سلسلة أوجه أساسية للرصد والتقييم في برامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية. لقد أنتج الصليب الأحمر الأميركي ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذه السلسلة بموجب هباتهما على التوالي من وكالة التنمية الأميركية/بناء القدرات المؤسسات في الغذاء مقابل السلام. أما المواضيع التي تمت تغطيتها فجاءت من أجل الاستجابة إلى الحاجات التي تمّ تحديدها على الميدان لتأمين المشورة اللازمة والأدوات التي لم ترد هنا في المنشورات المتوفرة. تستهدف الوحدات مدراء البرامج واختصاصيي الرصد والتقييم. يمكن أيضاً استخدام السلسلة في تدريب الرصد والتقييم وبناء القدرات. تؤمن سلسلة شورت كات اداة مرجعية جاهزة للأشخاص الذين استخدموا الوحدات كاملة وأولئك الذين يحتاجون فقط إلى ما يذكّره بالموضوع أو أولئك الذين يريدون تسريع بعض المهارات المحددة.

تتوفّر سلسلة الرصد والتقييم على المواقع التالية:

• <http://crs.org/publications>

• <http://www.foodsecuritynetwork.org>

• [/http://www.redcross.org/services](http://www.redcross.org/services)

أنتجت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية و الصليب الأحمر الأميركي وحدات الرصد والتقييم شورت كاتس بتمويل من هبات الغذاء مقابل السلام: هبة بناء القدرات المؤسسية للمنظمة (AFP-A-00-03-00-00-00-00-00-00) و هبة بناء القدرات المؤسسية للصليب الأحمر (AFP-A-00-00-00-00-00-00-00-00). أما الآراء التي تمّ التعبير عنها في هذه الوثيقة فهي تلك الخاصة بالمؤلفين ولا تمثل أبداً آراء الوكالة الأميركية للتنمية الدولية أو الغذاء مقابل السلام.



Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)

