



BASMEH & ZEITONEH
RELIEF & DEVELOPMENT

الدليل التدريبي التقني لمنظمات المجتمع المدني في شمال شرق سوريا

2022-2023

في عام 2018 ، أنشأت بسمه وزيتونة وحدة تمكين المجتمع المدني، بهدف دعم وتفعيل دور المجتمع المدني السوري على نحو مستدام، سواء داخل سوريا أو خارجها، من خلال العمل الطويل الأمد مع هذا المجتمع، مع تعزيز قيم حقوق الإنسان مثل اللاعنف والمواطنة والمساواة بين الجنسين. ويرافق عمل الوحدة عمليات تجري في جميع المراكز المجتمعية التابعة لبسمه وزيتونة و التي تركز على الإغاثة والتنمية. وبدافع من رؤيتنا، طورنا نمط تدخلنا وعملنا بطريقة تلبي إحتياجات وتوقعات شعبنا في المستقبل للعيش بكرامة وحرية.

تؤمن وحدة تمكين المجتمع المدني في بسمه وزيتونة بتعزيز دور المجتمع المدني للمساهمة في التنمية الشاملة على جميع المستويات: السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وتعتقد بسمه وزيتونة بأهمية دور المجتمع المدني في ضمان العودة الآمنة والطوعية للاجئين إلى ديارهم، أو مناطق المنشأ، حيث يمكنهم الحصول على حقوقهم الأساسية واحتياجاتهم الأساسية مثل الغذاء والسكن والتعليم والعمل. ومن الأهمية بمكان إعادة إشراك اللاجئين العائدين في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بعد أن عاشوا سنوات في ظروف غير إنسانية، حيث قضى معظمهم تلك السنوات في مخيمات اللاجئين في البلدان المضيفة. بالإضافة إلى ذلك، تؤمن بسمه وزيتونة بالدور المحوري للمجتمع المدني في مراقبة إعادة الإعمار، فضلا عن الضغط على الدولة والأطراف المعنية لتبني سياسات منصفة ينبغي أن تكون مصممة لمنع التغيير الديموغرافي في سوريا، وحماية حقوق الجميع، والتعويض العادل لأولئك الذين فقدوا منازلهم وسبل عيشهم وأراضيهم. وينبغي أن تهدف ممارسة الضغط إلى اعتماد سياسة إنمائية متوازنة ومنصفة لجميع المناطق؛ وتجنب أن يكون أمراء الحرب مستفيدين اقتصاديا وأن يوزعوا السلطة والمنافع فيما بينهم. وتتبنى وحدة تمكين المجتمع المدني منهاجا يعتمد على التعزيز المتكامل للقدرات، بما في ذلك التدريب و الكوتشينغ والدعم المالي في شكل منح فرعية لإعادة تأهيل وتمكين وبناء معارف الأفراد، ومجموعات من الناس، مثل المنظمات الشعبية والحركات الاجتماعية، ومنظمات المجتمع المدني (شبه المنظمة). وبذلك يتمكنون من مواصلة جهودهم لتحقيق إنجازات تدريبية، لمنظمتهم ولمجتمعاتهم المحلية على حد سواء، من أجل الوصول إلى مجتمع أكثر إنصافا و حرية.

جورج طلاماس

عضو مؤسس مشارك و مدير القسم الاستراتيجي

لمحة عن مشاريع شمال شرق سوريا

كجزء من برنامج تمكين المجتمع المدني، قام فريق وحدة دعم المجتمع المدني بتنفيذ عدة مشاريع تهدف إلى دعم وبناء قدرات المنظمات العاملة في شمال شرق سوريا بين عامي 2022 و 2023 واختار فريق عمل المشاريع 11 من منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة في شمال شرق سوريا استناداً إلى معايير إختيار محددة.

وتم تدريب المشاركين على عدة مواضيع بناءً على تقييم الاحتياج الذي خضعت له المنظمات المشاركة في المشاريع. ومنها:

دورة حياة المشاريع، الادارة المالية، المتابعة والتقييم، كتابة مقترح المشروع.

وبعد إتمام التدريبات، قامت منظمات المجتمع المدني المشاركة بتنفيذ تدخلات مجتمعية تهدف لدعم المجتمع المحلي ورفع الوعي لديه على أكثر من صعيد (الثقافي، الحقوق، فرص العمل، التعليم، وغيرها). إن من اهم اهداف المشاريع التي تقوم بها وحدة تمكين المجتمع المدني هو نشر الوعي والثقافة المدنية اللازمة في المجتمع للمساهمة في بناء مجتمع متماسك يعيش بكرامة ومساواة، ويمتلك الادوات اللازمة لمناصرة حقوقهم. وعليه تم تصميم هذا الدليل التدريبي ليتم نشره والاستفادة من محتواه من قبل منظمات وجمعيات المجتمع المدني السوري.

فريق عمل المشروع

فهرس

3	دورة حياة المشاريع
41	كتابة المشاريع
60	متابعة وتقييم
96	الإدارة الماليّة للمنظمات الغير ربحية - المحلية

دورة حياة المشاريع

إعداد وتدريب

أيهم وطفة



فهرس

3	قواعد الورشة
4	ما هي إدارة المشاريع
6	دورة حياة المشروع
6	إدارة الفرق
7	منهجية التغيير
9	العائد على المؤسسة
9	فوائد استخدام نظرية التغيير
10	الأدوات
11	تحديد المشروع
16	المؤشرات
21	اعداد المشروع
28	تخطيط المشروع
34	التنفيذ
36	إنهاء المشروع

هل اخترنا القيام بالتدخل الصحيح؟	هل نحن مستعدون للبدء بالعمل؟	كيف سننفذ؟	انجاز المطلوب كما يجب	كيف اظهر ما انجزت؟
تحديد و تصميم المشروع	إعداد المشروع	تخطيط المشروع	تنفيذ المشروع	إنهاء المشروع
تحديد الاحتياج المنطقي	الإطار المنطقي	خطة عمل ال MAEL	الرقابة و التقييم	التقييم النهائي للمشروع
تحليل الوضع الحالي و المستقبلي	اطار عمل ال MAEL	الجدول الزمني	ادارة التغيير	تقرير ختامي وصفي
تحديد اصحاب المصلحة	اشراك اصحاب المصلحة	خطة التواصل مع اصحاب المصلحة	ادارة العلاقة مع اصحاب المصلحة	
تقييم مخاطر أولي	سجل المخاطر الشامل		سجل المسائل	الدروس المستفادة
مسودة ميثاق المشروع	حوكمة المشروع	هيكل حوكمة المشروع والسماحية		
التكاليف المبدئية	ميثاق المشروع	خطة التوريد HR +	تعاققات	انهاء التعاقدات
		الموازنة	تحليلات وتتبع مالي	تقرير ختامي مالي
ورقة المفهوم	الاعداد للتخطيط	خطة الاغلاق	التحضير للاغلاق	تسليم المشروع

كيف اظهر
ما انجزت ؟

انجاز
المطلوب
كما يجب

كيف
سننفذ ؟

هل نحن
مستعدون
للبدء
بالعمل ؟

هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح ؟

إنهاء
المشروع

تنفيذ
المشروع

تخطيط
المشروع

إعداد
المشروع

تحديد
و تصميم
المشروع

النهاية

تقييم
الاحتياج

تحليل
السياق

اشعار
المباشرة

حوكمة
المشروع

خطة
التنفيذ

إدارة
التوقعات

قيادة
الفريق

إدارة
المسائل

استكمال
الأنشطة

الدروس
المستفادة

قواعد الورشة

- حوار مفتوح / أي مشاركة هي إغناء
- طريقة العرض
- أهمية التفاعل
- الالتزام بتعبئة الرابط

ما هي إدارة المشاريع

ما هي المشاريع

المشروع هو مسعى مؤقت وفريد من نوعه لتصنيع سلعة أو تقديم خدمة أو الوصول إلى نتيجة معينة حين يكون للمشروع نقطة ابتداء ونقطة انتهاء يصل إليها المشروع عند تحقيق أهدافه أو عند إيقافه نتيجة الوصول لقناعة أن أهدافه لا يمكن أن تتحقق أو أن الغاية من هذا المشروع لم تعد موجودة.

تعريف الإدارة

فردريك تايلور

الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

جون مي

الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

هنري فايول

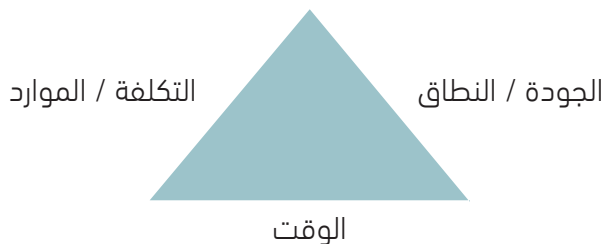
تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

ليفنجستون

الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب، باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

المجالات المعرفية للإدارة

- إدارة النطاق / الجودة
- إدارة الوقت
- إدارة موارد المشروع



- إدارة تسويق المشروع
- إدارة أصحاب المصلحة
- إدارة المخاطر

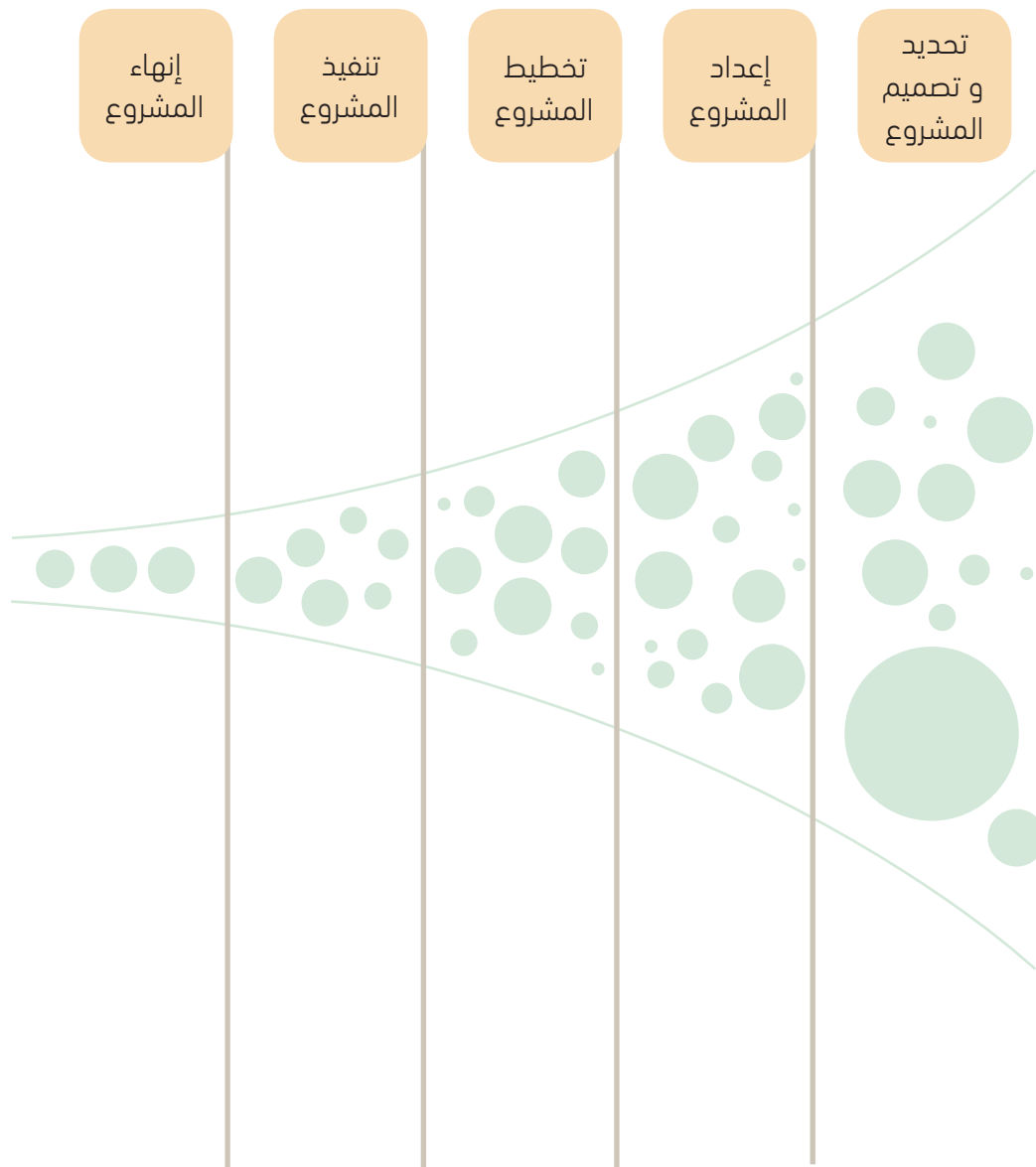
ما الفرق بين المشاريع الربحية و مشاريع قطاع التنمية !؟

- مشاريع التنمية لا تهتم بمخرجات ملموسة فقط ، بل بمخرجات تعزز التغيرات الاجتماعية ، و تغيرات السلوك (الاثـر)
- تهتم بمعالجة مشكلات معقدة ، كالفقر و عدم المساواة ...
- تميل للعمل في بيئة مفعمة بالتحديات الاستثنائية (موارد محدودة ، ظروف مالية غير مستقرة ، شبكة مشتريات معقدة و مريبة ، ظروف غير آمنة)
- تنفيذ المشروع يتم في غالب الأمر عبر شبكة معقدة من أصحاب المصلحة .
- منهج العمل لا يقل أهمية عن المخرجات المتوقعة (يجب أن يبنى على المشاركة ، الحقوق ..)
- نقل المعرفة و التعليم إلى المجتمع السكاني من اهم الأولويات ، في كل مرحلة من مراحل المشروع .

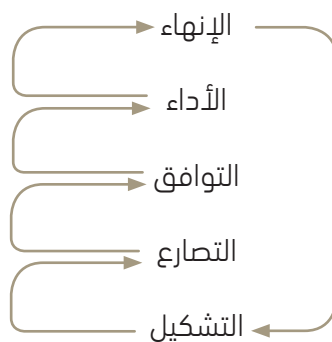
كفاءات مدير المشروع الناجح

- | | | | |
|---|--|--|--|
| • تقنية | • قيادية وعلاقات بينية | • ادارة ذاتية | • خاصة بقطاع التنمية |
| • تحديد شامل
للأنشطة اللازمة لنجاح
المشروع | • رؤية "الصورة الكبرى"
للمشروع من خلال
محفظة المنظمة | • المهارات التنظيمية
الاهتمام بالتفاصيل
القدرة على العمل
في مهام متعددة
بنفس الوقت | • فهم قيم القطاع
التنموي ونماذجه
فهم أصحاب المصلحة
المختلفين المشاركين
في مشاريع التنمية
فهم بيئات التنمية
المعقدة وإستكشافها
العمل بفاعلية مع
مجموعة مختلفة من
شركاء التنفيذ
التأقلم مع ضغوط
بيئات التنمية
إظهار الحساسية
الثقافية |
| • إدارة الجدول الزمني
العام لضمان العمل
في الوقت المحدد | • إيصال الرؤية - وضع
تحديات صعبة ولكن
منطقية | • التفكير المنطقي
التفكير التحليلي
الانضباط الذاتي
إدارة الوقت | |
| • تحديد وجمع
المقاييس لقياس
التقدم المحرز في
المشروع | • توفير تغذية راجعة
مفيدة عن الاداء
للأعضاء الفريق وفي
حينه | | |
| • تحديد، تعقب ،
إدارة وتسوية مسائل
المشروع | • تسهيل بيئة انتاجية
للفريق | | |
| • نشر معلومات
المشروع بشكل
إستباقي لكافة أصحاب
المصلحة | • التواصل بشكل
إستباقي (لفظا وكتابة
) ، والإصغاء الفعّال
تشجيع أعضاء الفريق
على إتباع التوجيهات
طوعا وتحقيق
الأهداف | | |
| • تحديد ، إدارة وتخفيف
مخاطر المشروع | | | |
| • إعداد النظم
اللوجستية | | | |
| • ضمان قبول جودة
تسليمات / منجزات
المشروع | | | |

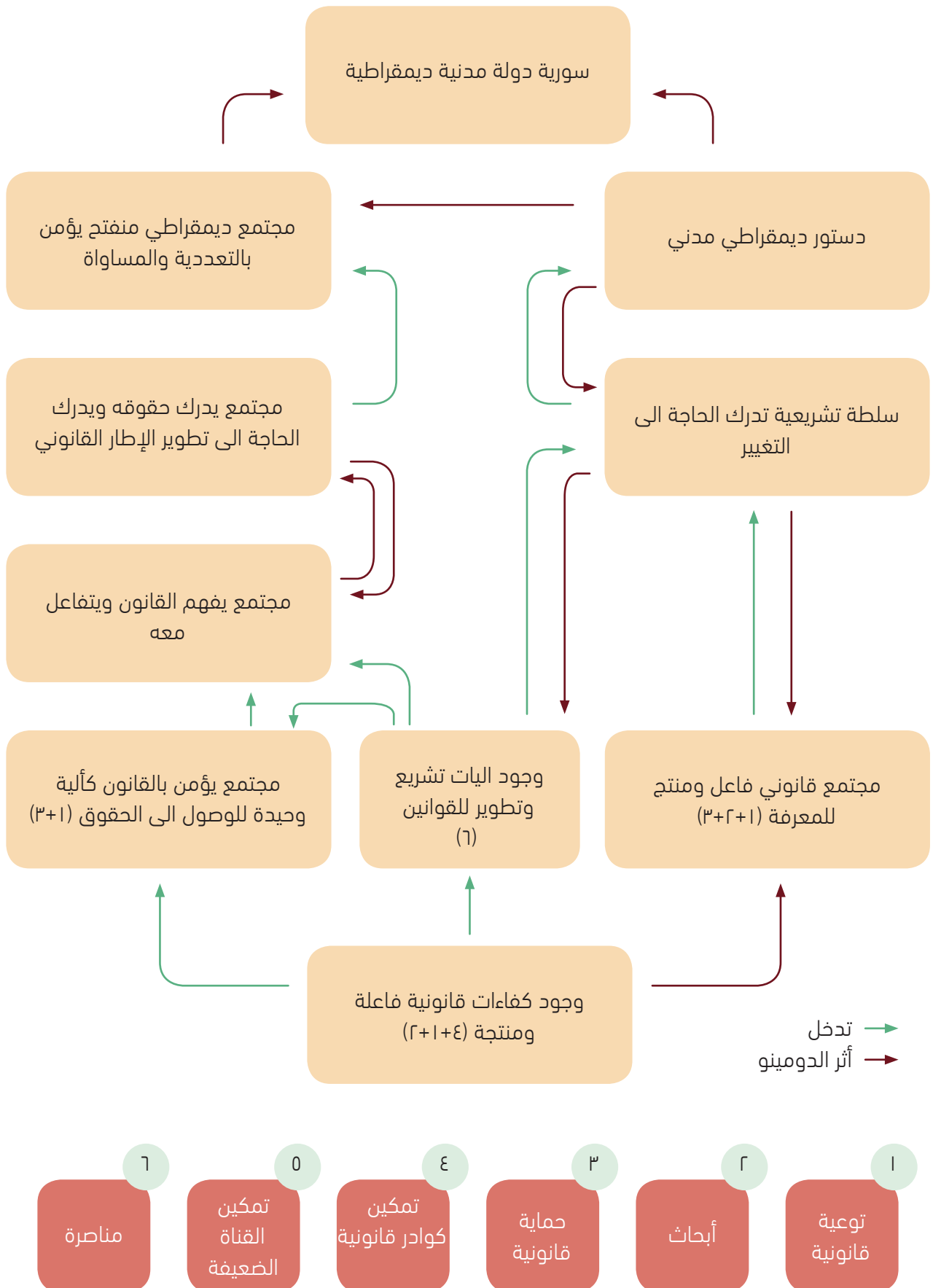
دورة حياة المشروع

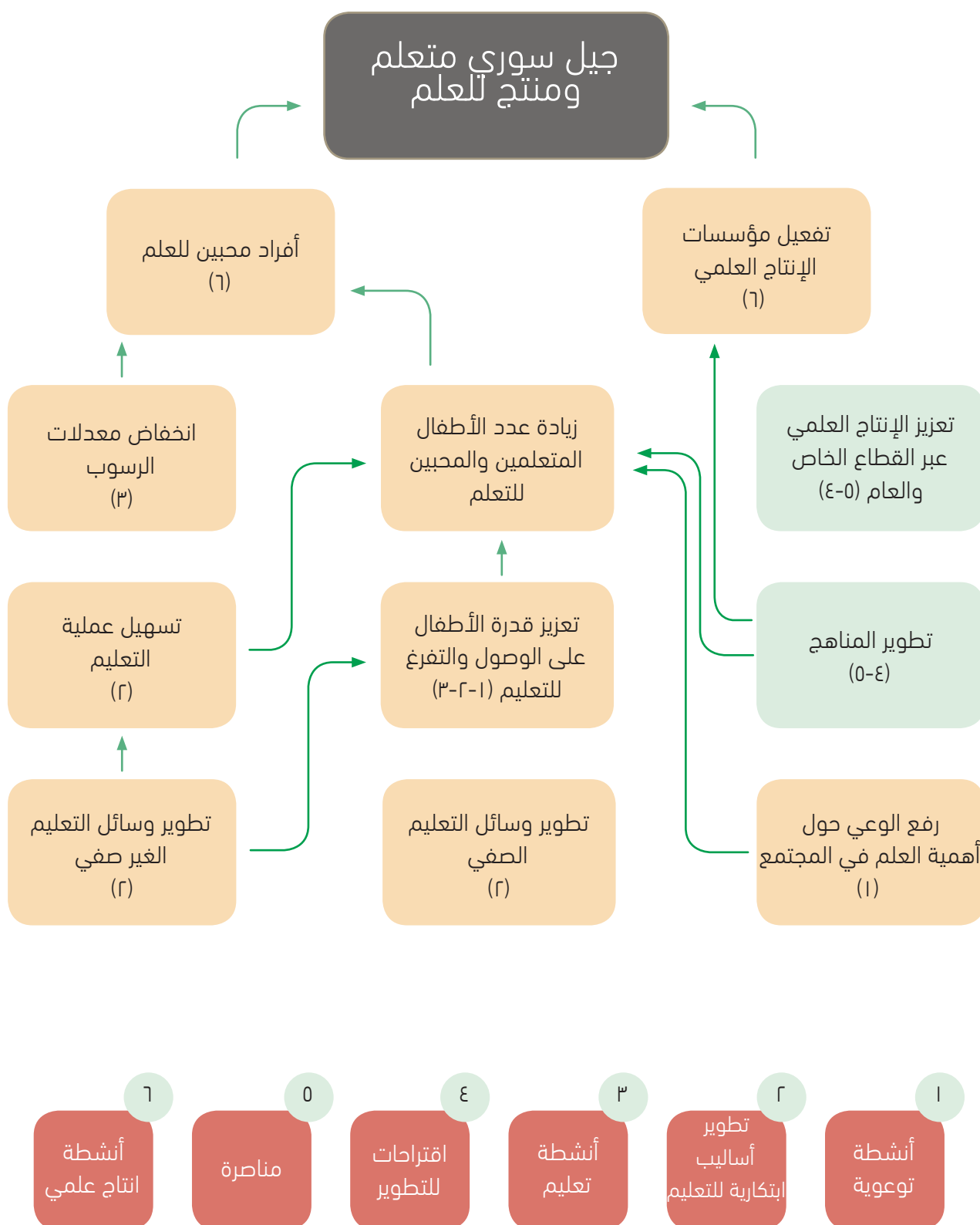


إدارة الفرق



منهجية التغيير





العائد على المؤسسة

فوائد استخدام نظرية التغيير

تسهيل الحصول على الدعم من
خلال القدرة على إثبات
حصول التغيير والأثر

توحيد الصورة والفهم لدى
مختلف أصحاب المصلحة

تصميم مبادرات وتدخلات أكثر
فعالية وتأثير على المجتمع

ضبط توقعات المنظمة في
التغيير والأثر التي ستحدثه

المساهمة في تسهيل عملية
التكامل بين الجهات المختلفة من خلال
توضيح دور كل
جهة في نظرية التغيير

زيادة تركيز عمل المؤسسة من
خلال تحديد المجالات
التي تستهدف تغييرها

التعلم المستمر وتحديث أسلوب
العمل والتدخلات

تسهيل عملية قياس النتائج والأثر

تطوير المجال الذي تستهدفه
المؤسسة

بناء عمل المنظمة على براهين
وحقائق ومعلومات

فهم أعمق للقضية التي تعمل
عليها المؤسسة والترابط
بين مختلف العوامل

زيادة ثقة عمل الفريق
في التدخلات

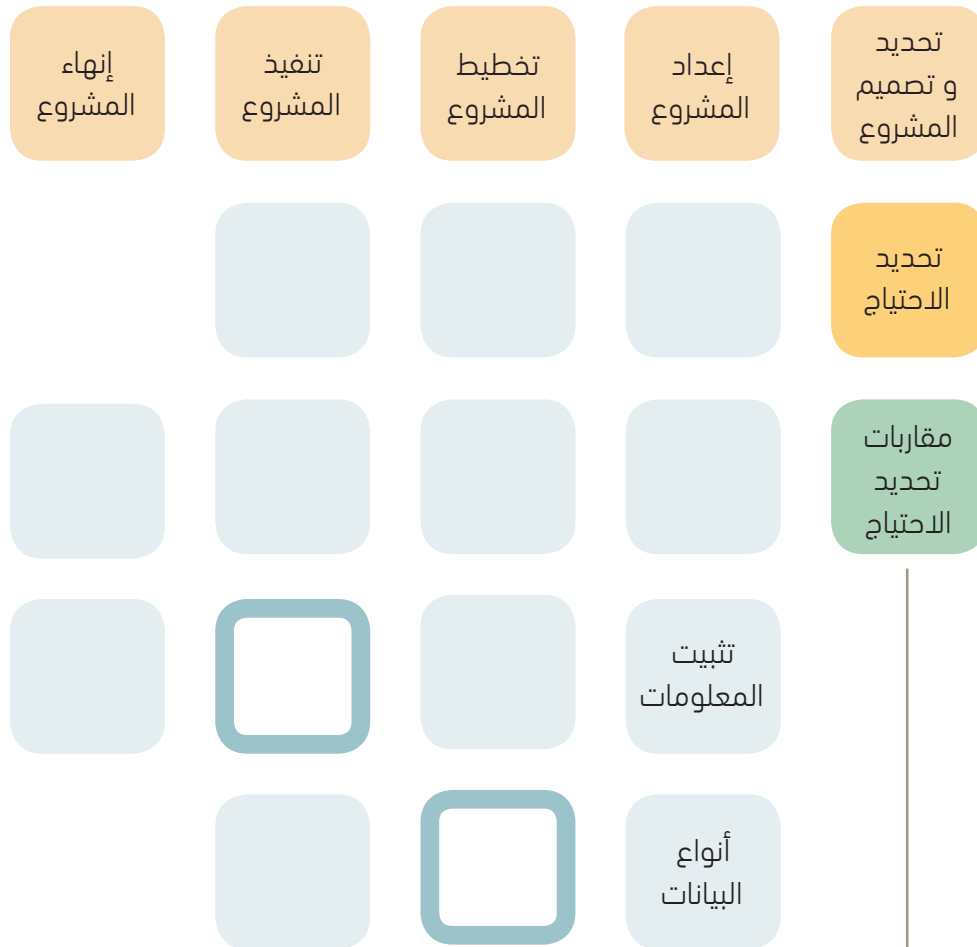
الأدوات

هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح؟

تحديد و تصميم المشروع	إعداد المشروع	تخطيط المشروع	تنفيذ المشروع	إنهاء المشروع
			الإطار المنطقي	
			إطار عمل ال MAEL	
			إشراك أصحاب المصلحة	
			سجل المخاطر الشامل	
			حوكمة المشروع	
			ميثاق المشروع	

تحديد المشروع

هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح؟



من أين تأتي فكرة المشروع؟

تصنيف برادشو للاحتياجات



خط الأساس

أهمية خط الأساس

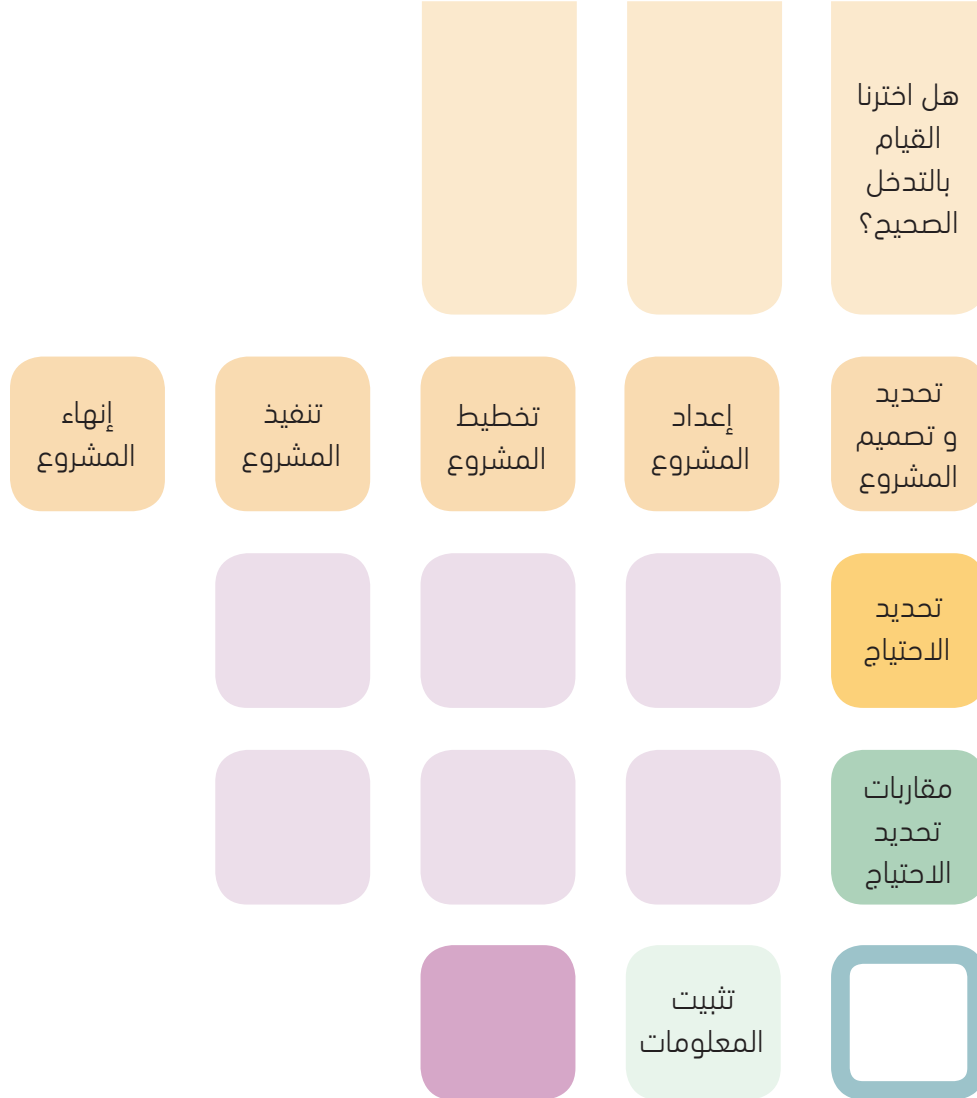
هو نقطة بداية المشروع
يؤسس الخطط والمناطق ذات الأولوية
يضع معيار استناد
يستخدم في التقييم
من متطلبات الجهات المانحة

وسائل جمع البيانات



تمرين عملي

- بناء على معرفتك بواقع المنطقة التي تعيش بها ومنهجية تغيير منظمتك, يطلب منك
- تبرير اختيارك لفكرة مشروع من وجهة نظرك (تسرب الاطفال من المدارس مج ٢ / ضعف دور المرأة مج ١ المجتمعي) (ماهي المعلومات التي عليك جمعها/ تحديد خط الأساس / التحسن)
- كيف تبرر اعتمادك على هذه المعلومات الاساس



أنواع البيانات

أنواع البيانات

تجمع البيانات الأولية

البيانات الثانوية

من خلال إجراء استطلاعات و اجتماعات ومناقشات ضمن مجموعات تركيز ووسائل أخرى تشمل اتصالاً مباشراً مع المستجيبين

هي بيانات متوافرة سابقاً وجمعتها فرق أخرى لأهداف أخرى

هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح؟

تحديد
و تصميم
المشروع

إعداد
المشروع

تخطيط
المشروع

تنفيذ
المشروع

إنهاء
المشروع

تحديد
الاحتياج

تحليل
الوضع الحالي
والمستقبلي

شجرة
السبب
والنتيجة
١,٢,٣

الاطار
المنطقي

نطاق
المشروع

شجرة المشكلات

- لماذا ؟ نحاول تصوير الواقع من اجل بناء التدخلات المطلوبة
- كيف ؟
 - نحن نعرف ما هي المشكلة من الاداة السابقة
 - نحدد اسباب المشكلة نطلها
 - نحدد النتائج المترتبة عليها

تمرين عملي

في التمرين السابق قمنا بتحديد مشكلة تعتبر بانها اولوية للعمل عليها من خلال مبادرتك. يطلب منك الان تحليل الوضع الحالي باستخدام شجرة المشكلات

شجرة الاهداف

- لماذا ؟ للتأكد من الترابط المنطقي للحل (هل يصلح هذا المنطق)
 - كيف ؟ عن طريق اعادة صياغة شجرة المشاكل بطريقة عكسية (ايجابية)
- تمرين عملي
- حول شجرة المشاكل الى شجرة اهداف

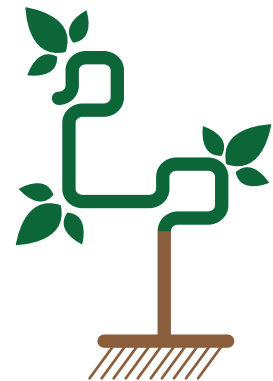
شجرة الحلول

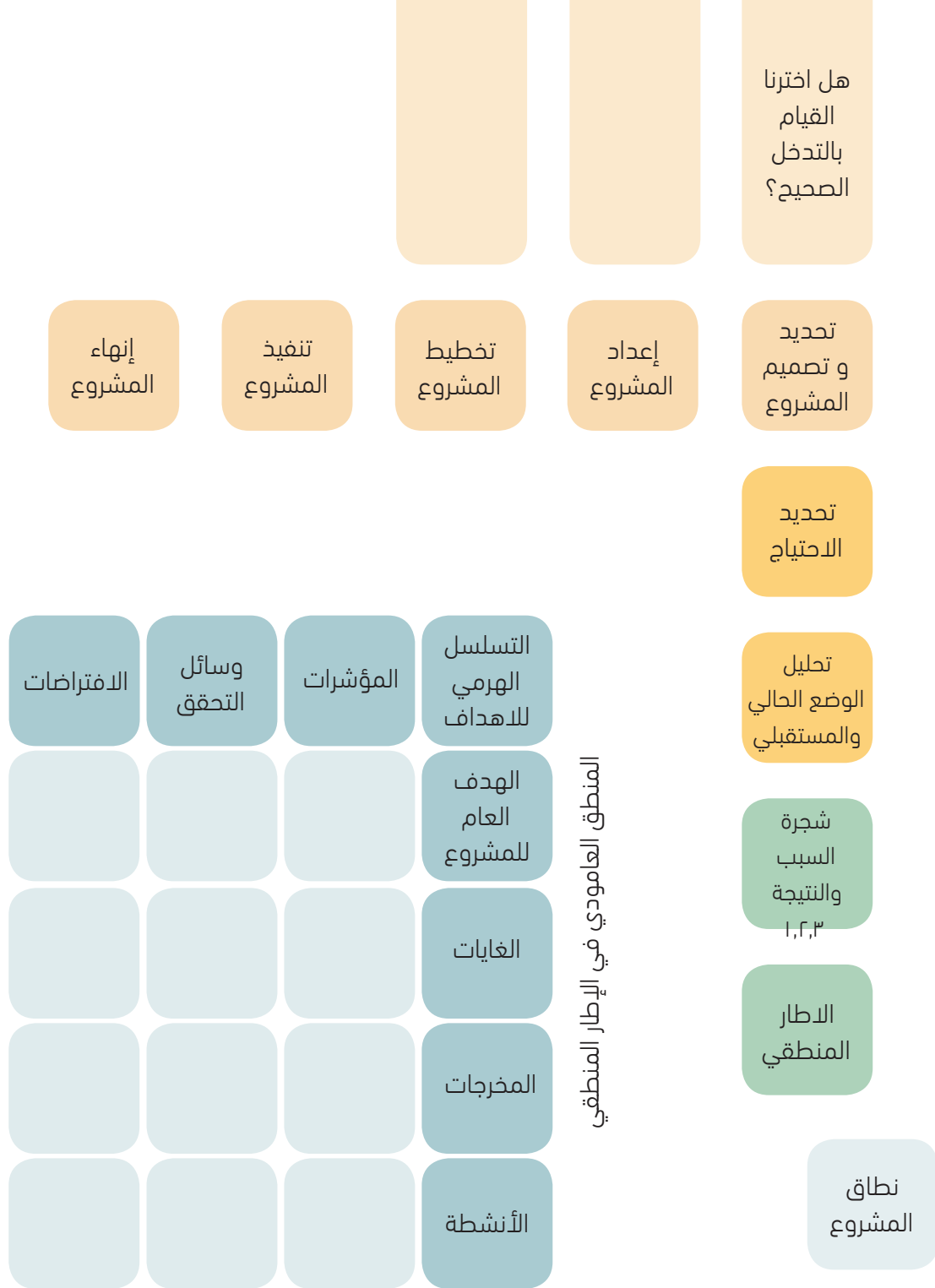
- لماذا
- لكي اصل الى تصور عن كافة اشكال الحلول الممكنة
- لكي اختار نطاق التدخل الذي يناسبني
- كيف
- يجب اختيار تدخلات متكاملة تتناسب مع مواردك وكفاءاتك

تمرين عملي

حول شجرة الاهداف الى شجرة حلول

اختر نطاق التدخل لمشروعك. ما هي معايير الاختيار؟





تمرين عملي

انقل الشجرة الى داخل الاطار المنطقي

تمرين عملي

بناء على التدريب السابق, قم باستكمال الاطار المنطقي للتدخل مع توضيح المنطق الافقي والعامودي

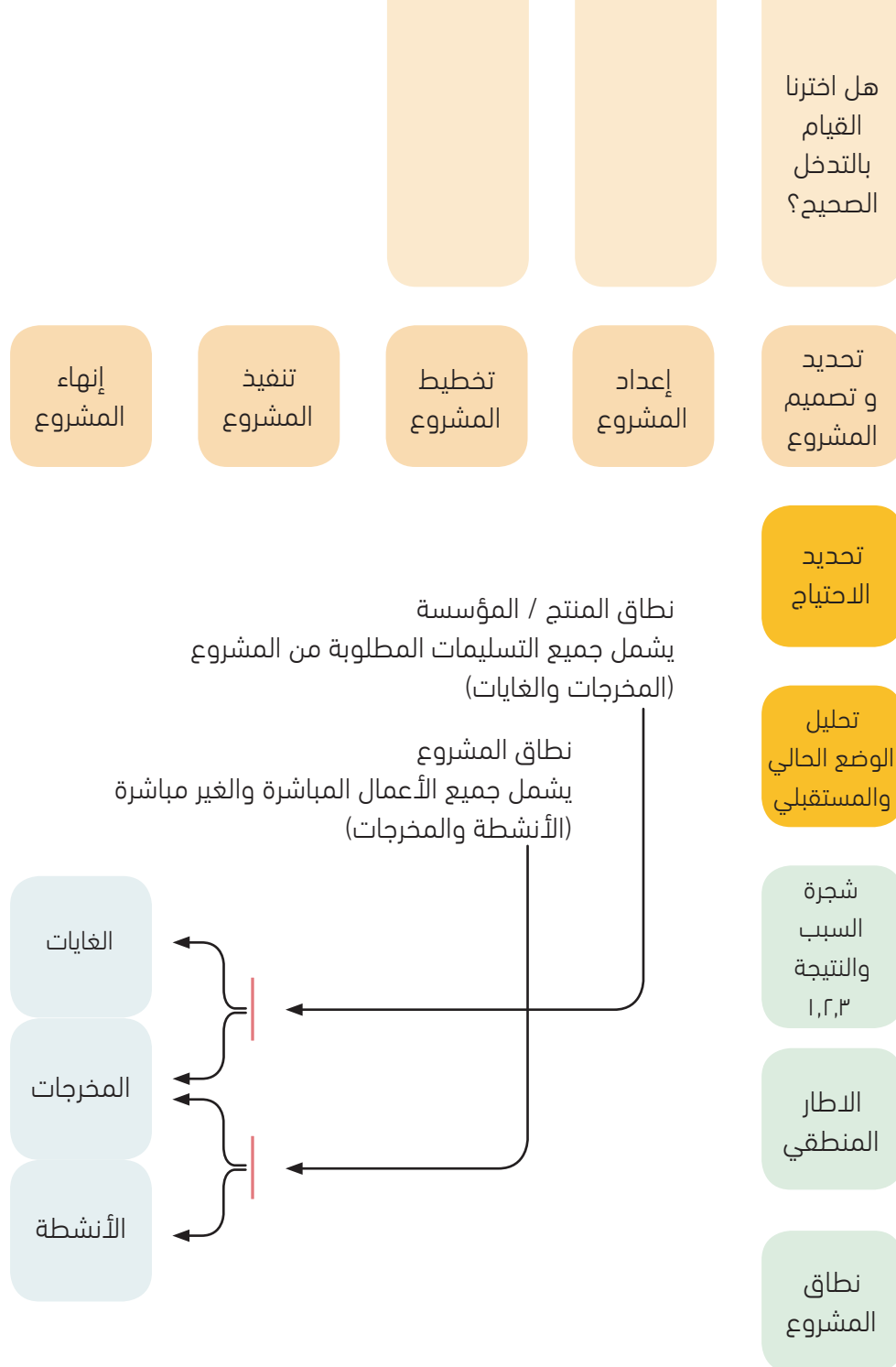
المؤشرات

- ما هو التغيير الذي يسعى المشروع لتحقيقه بشكل دقيق؟
 - هل يمكن تقييم الهدف بشكل موضوعي ومستقل؟
 - هل يمكن أن يحقق الهدف في السياق المطروح والموارد المتاحة؟
 - هل الهدف مرتبط فعلا بالغايات البعيدة والمشاكل المطروحة؟
 - ما هو الإطار الزمني المقترح؟
- S pecific
M easurable
A ttainable
R elevant
T imely

الوصف	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
تحسين صحة الأطفال تحت سنة الخامسة، بين الأسر ذات الدخل المحدود التي تسكن بمحاذاة النهر.	خفض نسبة الأمراض التي تنتقل عبر المياه بين الأطفال تحت سن الخامسة بنسبة 30% بحلول عام 2012.	جمع سجلات مستشفى وعيادة البلدية من قبل الفرق الصحية المتحركة.	
تقليل حجم نفايات الغائط التي يتم التخلص منها في النهر.	خفض تركيز الإشريشية القولونية بنسبة 20% (مقارنة بمستويات عام 2003) والالتزام بمعايير الصحة والصرف الصحي الوطنية بحلول عام 2012. التخلص من 60% من نفايات الغائط عبر المراحيض أو المجاري.	إجراء مسوحات نوعية المياه شهريا من قبل وكالة حماية البيئة وسلطة النهر. إجراء مسح عيني سنوي من قبل البلدية بين 2009 - 2012	عدم تغير نوعية مياه أعلى النهر. مياه الشرب النظيفة هي احد محددات الوضع الصحي للأطفال دون سن الخامسة.
مراحيض مبنية ذات جودة ويتم استخدامها من قبل أفراد المجتمع. الخ.	عدد المراحيض المستكملة عدد المراحيض المجتازة لفحص الجودة. عدد النساء، الرجال، البنات والأولاد الذين يستخدمون المراحيض بشكل دوري. الخ.	بيانات جرد من النماذج المستخدمة من متطوعي المجتمع في المجال الصحي. المقابلات الرئيسية للمرشدين. الخ.	ارتفاع مستوى الوعي سيضمن اعتماد المراحيض واستخدامها باستمرار. استخدام المراحيض سيقبل بشكل كاف من حجم النفايات الملقاة في النهر. الخ.
توفير حملات توعية للجمهور حول المرافق الصحية. حشد المجتمع لبناء المراحيض. إعداد الموصفات الهندسية لتحديد الأماكن الأنسب لبناء المراحيض. الخ.	عدد اللقاءات مع الجمهور. عدد متلقي المعلومات. عدد حضور اجتماعات التوعية. الخطط الهندسية المكتملة. الخطط المعتمدة من قبل وزارة الأشغال العامة. عدد المواقع المحددة. رضی العملاء عن مواقع المراحيض المقترحة. الخ.	مجلة أنشطة الموظفين والمتطوعين. سجلات حضور الفعاليات. التحقق من نسخة الخطة. نموذج موافقة وزارة الأشغال العامة. خريطة المواقع مع بيان الأسباب التي توثق مدخلات العملاء. الخ.	

تمرين عملي

بناء على التدريب السابق، يرجى استكمال الاطار المنطقي من حيث المؤشرات وادوات التحقق



هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح؟

تحديد
و تصميم
المشروع

إعداد
المشروع

تخطيط
المشروع

تنفيذ
المشروع

إنهاء
المشروع

تحديد
الاحتياج

تحليل
الوضع الحالي
والمستقبلي

لماذا نشرك أصحاب المصلحة؟

- ضبط تدخلات الأطراف المختلفة في المشروع
- رفع الشعور بالملكية بين أصحاب المصلحة
- تصميم قوي للمشروع
- زيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع

تحديد
أصحاب
المصلحة

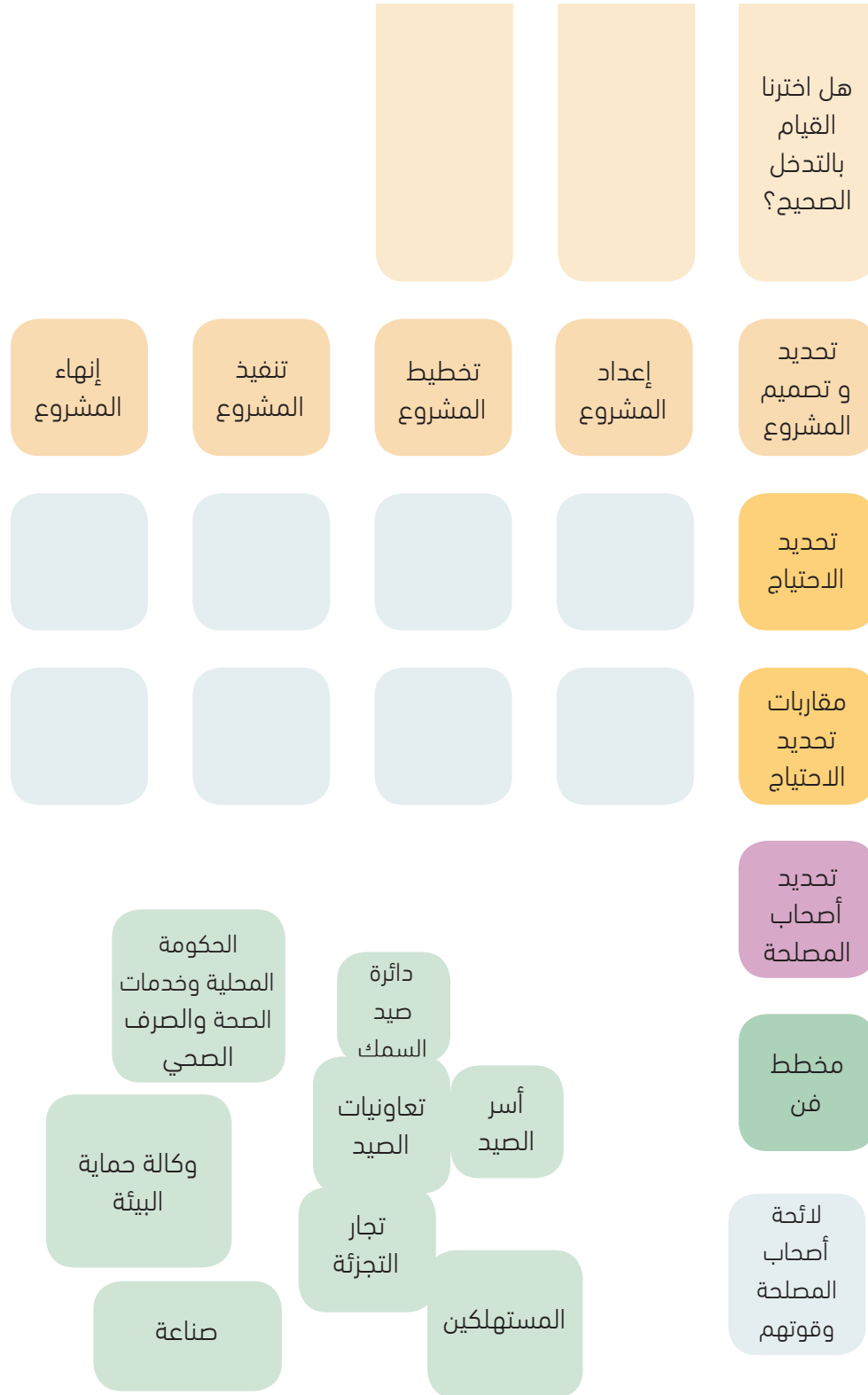
مخطط
فن

تحديد أصحاب المصلحة

فئات أصحاب المصلحة

- مستخدمين وهم الاشخاص الذين سيستفيدون مباشرة من منتجات و / أو خدمات المشروع .
- الحكومة (إدارة أصحاب المصالح) هم الاشخاص الذين لديهم منفعة في كيفية إدارة الأمور في المشروع
- المزودون و هم يشاركون بفاعلية في عمل المشروع . و يتضمن ذلك المدراء و أعضاء الفريق و منظمات التنفيذ و المتعاقدون و الموردون .
- المؤثرون وهم الاشخاص الذين يملكون القدرة على تغيير إتجاه مشروعك (إيجابيا أو سلبيا) . مثال : الإعلام المحلي و المسؤولون الحكوميون و رواد قطاع الأعمال .
- المعتمدون وهم الذين يريدون الحصول على منفعة ما تزيد عن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع .
- داعمي الإستدامة وهم مجموعة مسؤولة عن دعم المنتج بعد إنتهاء المشروع .وزارة الاشغال العامة و الزراعة ..

لائحة
أصحاب
المصلحة
وقوتهم



- كل شكل يمثل صاحب مصلحة
- الحجم يعبر عن علاقة القوة / التأثير لكل صاحب مصلحة
- الحيز المكاني (المسافة) يدل على القوة النسبية أو الضعف للعلاقة / للتفاعل الجاري بين المجموعات / المنظمات المختلفة .



كيف اظهر
ما انجزت ؟

انجاز
المطلوب
كما يجب

كيف
سننفذ؟

هل نحن
مستعدون
للبدء
بالعمل؟

هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح؟

إنهاء
المشروع

تنفيذ
المشروع

تخطيط
المشروع

إعداد
المشروع

تحديد
و تصميم
المشروع

الإطار
المنطقي

تحديد
الاحتياج

إطار
عمل ال
MAEL

تحليل
الوضع الحالي
والمستقبلي

إشراك
أصحاب
المصلحة

تحديد
أصحاب
المصلحة

سجل
المخاطر
الشامل

تقييم
مخاطر
أولي

حوكمة
المشروع

مسودة
ميثاق
المشروع

ميثاق
المشروع

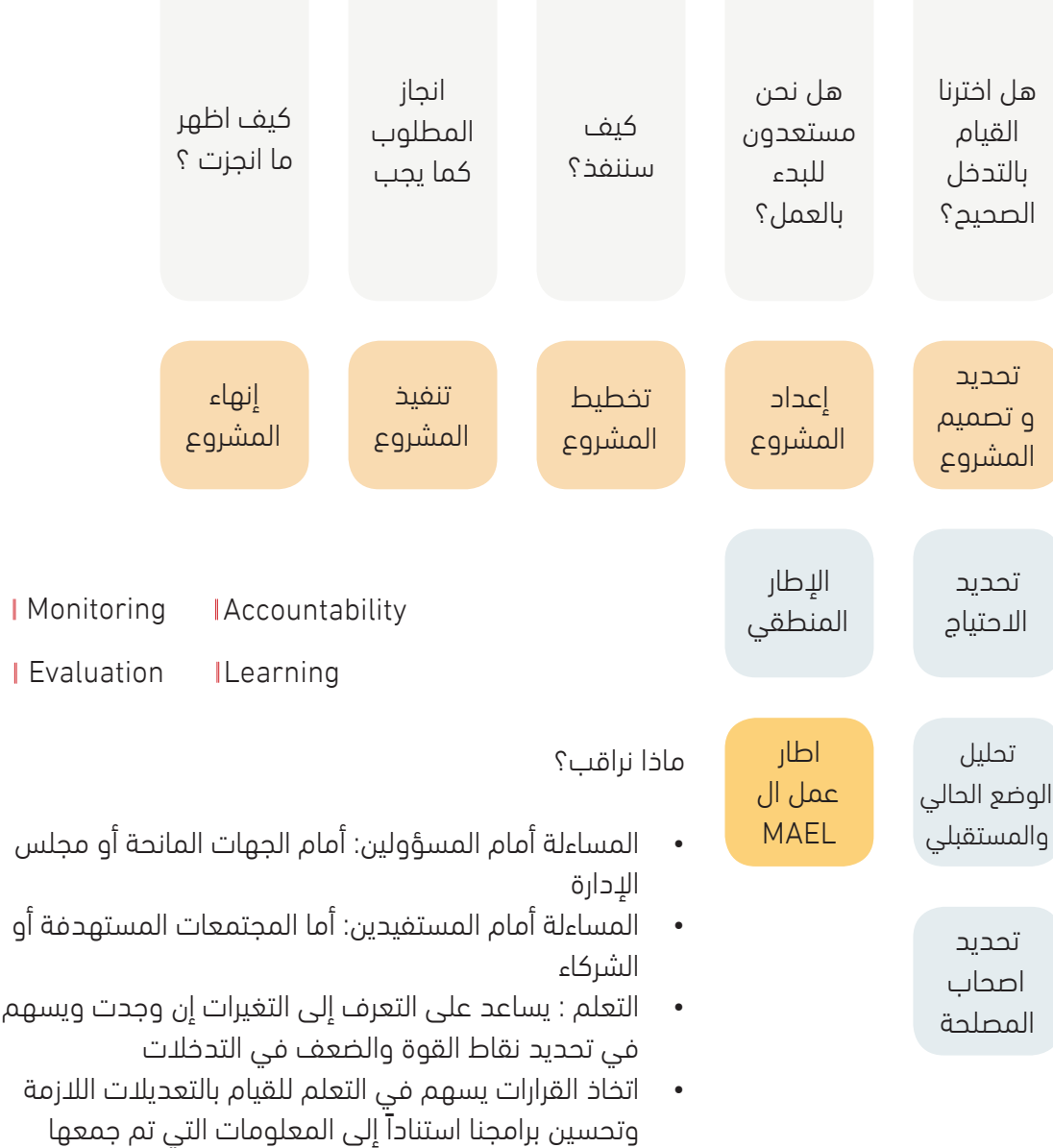
التكاليف
المبدئية

الاعداد
للتخطيط

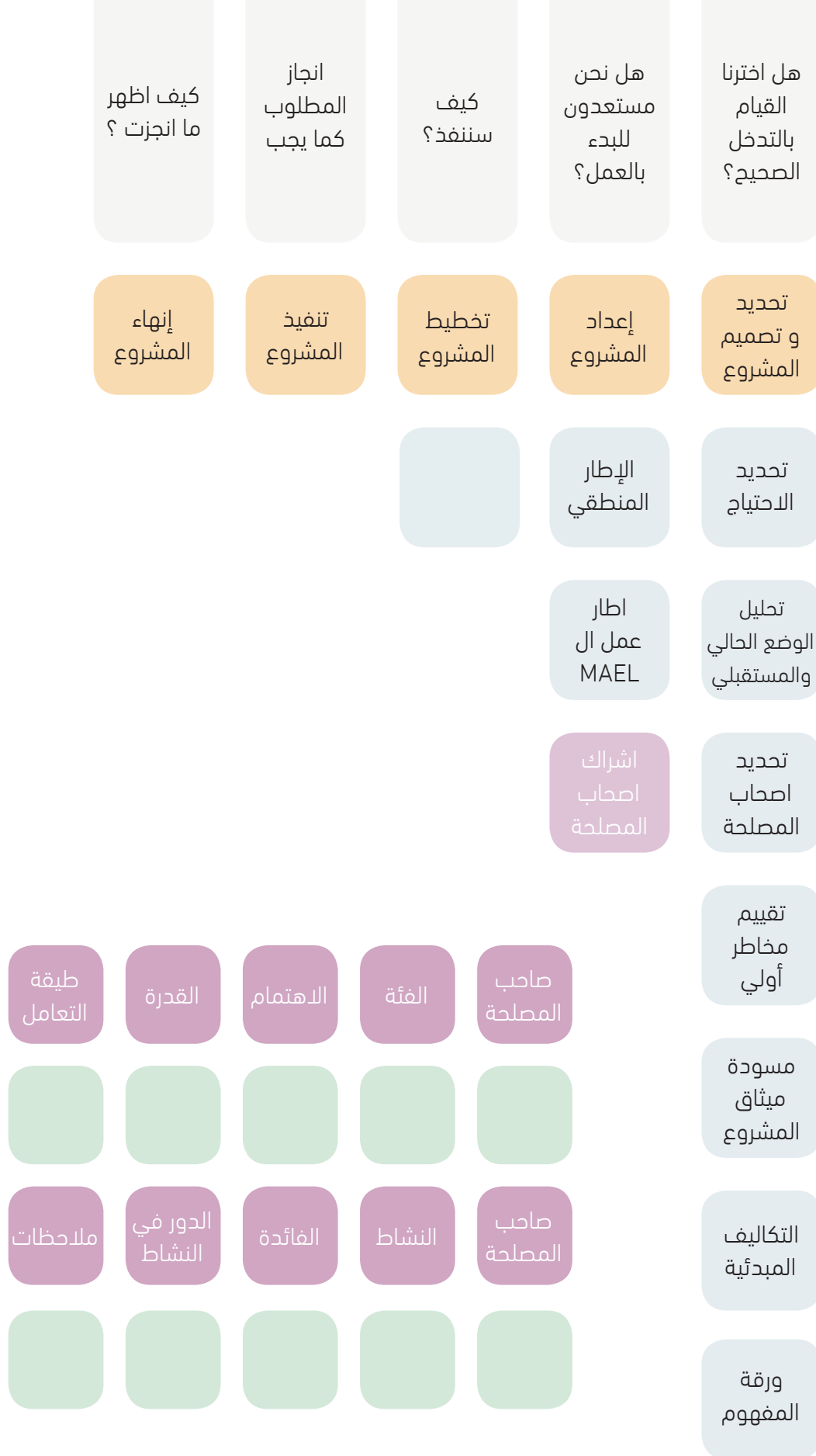
ورقة
المفهوم

اعداد المشروع

ما الهدف من مرحلة الاعداد؟
التأكد من جاهزية الفريق



التقييم	المراقبة
التواتر	دورية (في منتصف البرنامج ونهايته إلخ)
العمل الأساسي	مستمرة ومنتظمة
الغاية	جمع المعلومات والبيانات وتحليلها واستخدامها
التركيز	لتقدير ما تم إنجازه إجمالاً وكيفية إنجازه
أجب عن الأسئلة	الفعالية والفاعلية والامتداد والأثر والاستمرارية
الشخص المسؤول	هل قمنا بالعمل المناسب؟ كيف يمكن تحسينه؟ ما التغيرات التي طرأت إجمالاً؟
	هل نجرز أي تقدم؟ ما الذي أنجز؟ ماذا تعلمنا؟
	مدير المشروع وفريق عمل المراقبة والتقييم والفريق الميداني والشركاء والمجتمع
	المقيّمون الخارجيون أو الجهات المانحة



هل اخترنا القيام بالتدخل الصحيح؟	هل نحن مستعدون للبدء بالعمل؟	كيف سننفذ؟	انجاز المطلوب كما يجب	كيف اظهر ما انجزت؟
----------------------------------	------------------------------	------------	-----------------------	--------------------

تحديد و تصميم المشروع	إعداد المشروع	تخطيط المشروع	تنفيذ المشروع	إنهاء المشروع
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

الاحتياج	الإطار المنطقي
----------	----------------

كيف نتعامل مع المخاطر

“جميع مسارات العمل محفوفة بالمخاطر، لذا فإن الحكمة هي ليست في تجنب الخطر (إنه مستحيل) ولكن حساب الخطر والتصرف بشكل حاسم”

نيكولو ميكافيللي، الأمير

تحليل الوضع الحالي والمستقبلي	إطار عمل ال MAEL
-------------------------------	------------------

تحديد اصحاب المصلحة	إشراك اصحاب المصلحة
---------------------	---------------------

تقييم مخاطر أولي	سجل المخاطر الشامل	مصفوفة الاحتمالية والأثر	استراتيجيات للاستجابة للمخاطر	سجل المخاطر الشامل
------------------	--------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------

مسودة ميثاق المشروع

التكاليف المبدئية

ورقة المفهوم





هل اخترنا القيام بالتدخل الصحيح؟	هل نحن مستعدون للبدء بالعمل؟	كيف سننفذ؟	انجاز المطلوب كما يجب	كيف اظهر ما انجزت ؟	
تحديد و تصميم المشروع	إعداد المشروع	تخطيط المشروع	تنفيذ المشروع	إنهاء المشروع	
تحديد الاحتياج	الإطار المنطقي				
تحليل الوضع الحالي والمستقبلي	إطار عمل ال MAEL				
تحديد اصحاب المصلحة	اشراك اصحاب المصلحة				
تقييم مخاطر أولي	استراتيجيات للاستجابة للمخاطر	مصفوفة الاحتمالية والأثر	سجل المخاطر الشامل	سجل المخاطر الشامل	
اسم الخطر	الاحتمال	التأثير	درجة المخاطرة	استراتيجية الاستجابة	الشخص المسؤول

كيف اظهر
ما انجزت ؟

انجاز
المطلوب
كما يجب

كيف
سننفذ ؟

هل نحن
مستعدون
للبدء
بالعمل ؟

هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح ؟

إنهاء
المشروع

تنفيذ
المشروع

تخطيط
المشروع

إعداد
المشروع

تحديد
و تصميم
المشروع

الإطار
المنطقي

تحديد
الاحتياج

‘ آراء ‘ او ‘ وجهات نظر ‘ من ينبغي ان تسمع خلال
تنفيذك للمشروع ؟

إطار
عمل ال
MAEL

تحليل
الوضع الحالي
والمستقبلي

ماذا تعني حوكمة المشروع ؟
ما هي الهيكلية التي تستخدمها لمشاركة معلومات
المشروع مع أصحاب المصلحة لديك ؟

إشراك
أصحاب
المصلحة

تحديد
أصحاب
المصلحة

هيكل حكم المشروع

المقصود بالحوكمة هو تحديد الى من يرجع مدير
المشروع في القرارات التي خارج صلاحياته
حدود التحمل هي الصلاحيات

استراتيجيات
للاستجابة
للمخاطر

تقييم
مخاطر
أولي

حوكمة
المشروع

مسودة
ميثاق
المشروع

بعض أنواع هيكل الحوكمة

بطيء لكن
تمثيلي اكثر

مجلس ادارة المشروع

لجنة توجيهية

سريع لكن لا
يمثل الجميع

شخص يمثل الجهة الراعية

هيكل
حكم
المشروع

التكاليف
المبدئية

ميثاق
المشروع

ورقة
المفهوم

ميثاق المشروع

- المعلومات الاساسية عن المشروع
- هيكل حوكمة المشروع
- مستندات المشروع
- التسليمات
- السمات

كيف اظهر
ما انجزت ؟

انجاز
المطلوب
كما يجب

كيف
سننفذ؟

هل نحن
مستعدون
للبدء
بالعمل؟

هل اخترنا
القيام
بالتدخل
الصحيح؟

إنهاء
المشروع

تنفيذ
المشروع

تخطيط
المشروع

إعداد
المشروع

تحديد
و تصميم
المشروع

خطة
عمل ال
MAEL

الإطار
المنطقي

تحديد
الاحتياج

تخطيط المشروع

- تخطيط الموجات المستمرة
توفر مستويات متزايدة من التفاصيل لخطة التنفيذ بمرور
الوقت يستخدم عادة في المواقف التي يكون من الصعب
جمع معلومات المشروع

- تخطيط المرحلة
للمشاريع الطويلة

إطار
عمل ال
MAEL

تحليل
الوضع الحالي
والمستقبلي

إشراك
أصحاب
المصلحة

تحديد
أصحاب
المصلحة

سجل
المخاطر
الشامل

تقييم
مخاطر
أولي

حوكمة
المشروع

مسودة
ميثاق
المشروع

هيكل
حكم
المشروع

التكاليف
المبدئية

ميثاق
المشروع

ورقة
المفهوم

الاعداد
للتخطيط

ماذا نراقب؟

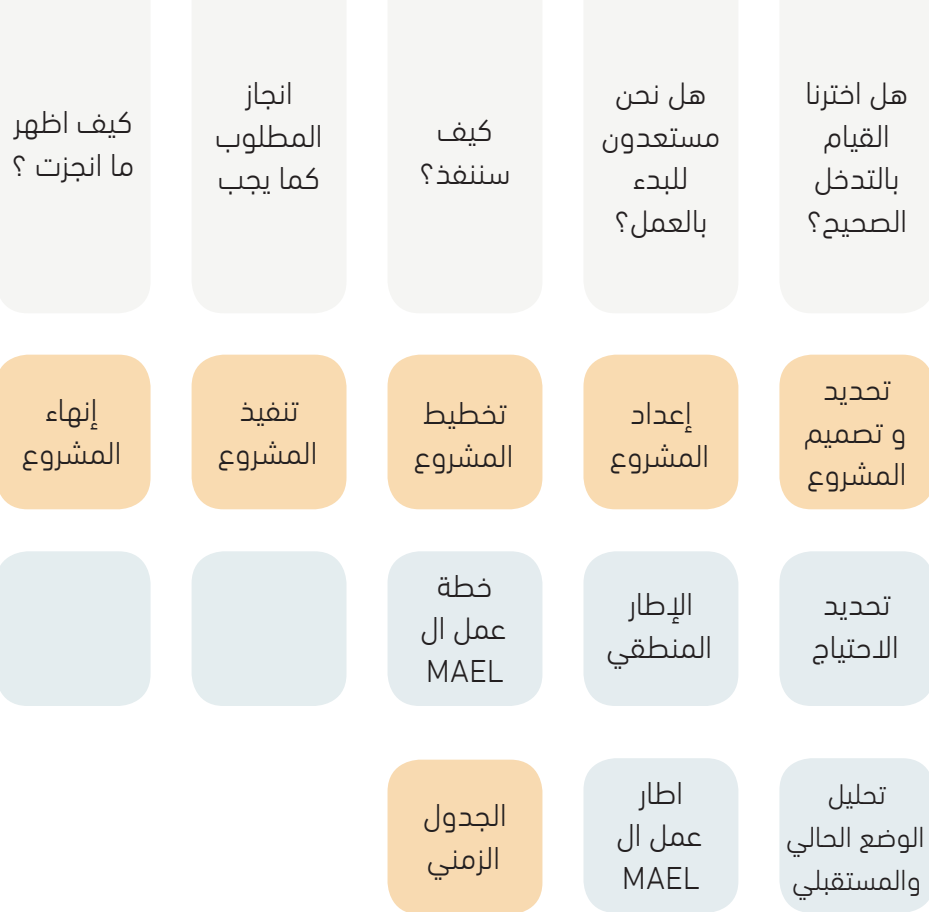
- مراقبة العملية
- المدخلات
- النشاطات

- مراقبة النتائج
- المخرجات
- النتائج

- السياق
- المخاطر
- الافتراضات

مكونات خطة ال MEAL

- المؤشرات
- الجدول الزمني والموازنة
- فريق العمل / الشركاء
- دورة بيانات كاملة
- ادارة البيانات
- الربط بالمستوى الثاني



خطوات اعداد الجدول الزمني

مخطط غانت

تحديد النشاط
إستخدام الإطار المنطقي لتعريف جميع الأنشطة المطلوبة لإستكمال المشروع

تسلسل الأنشطة
تطوير جدول زمني جيد للمشروع

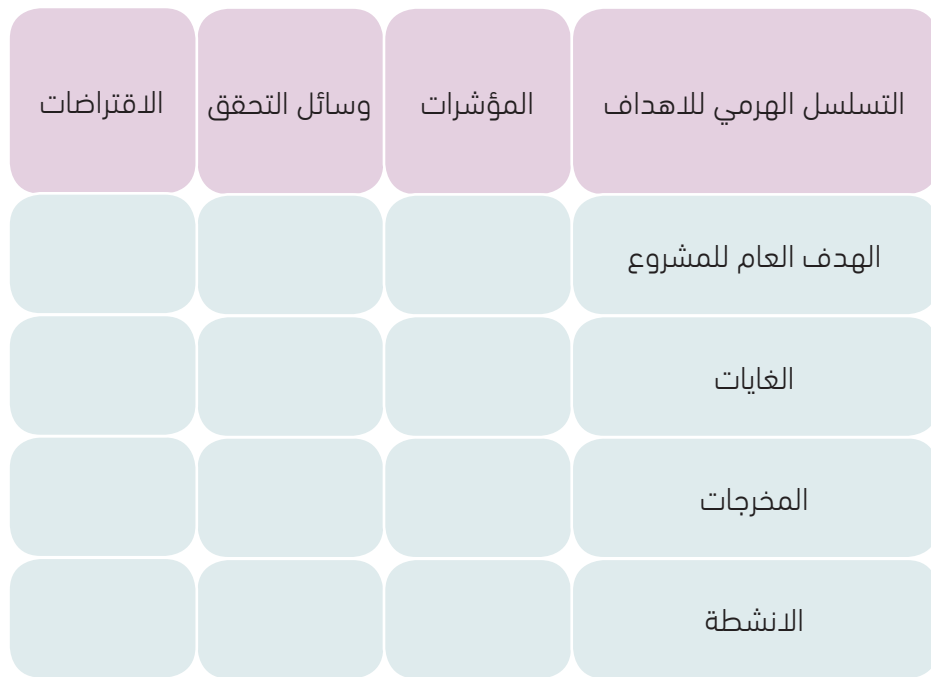
تقدير موارد المشروع
بالتعاون مع عملية الموازنة

تقدير فترة النشاط
تعيين مدة زمنية للمهام منفردة وإستخدام تحليل المسار الحرج للتعرف على مجمل مدة المشروع

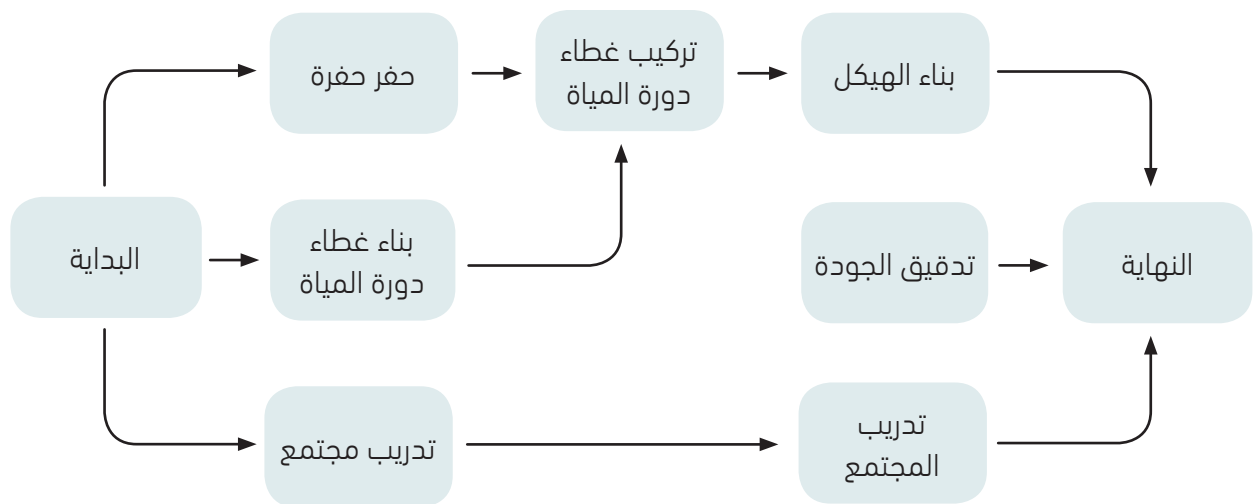
تطوير الجدول الزمني
تطوير مخطط غانت بناء على المخرجات من الخطوات 1 الى 4



تحديد النشاط



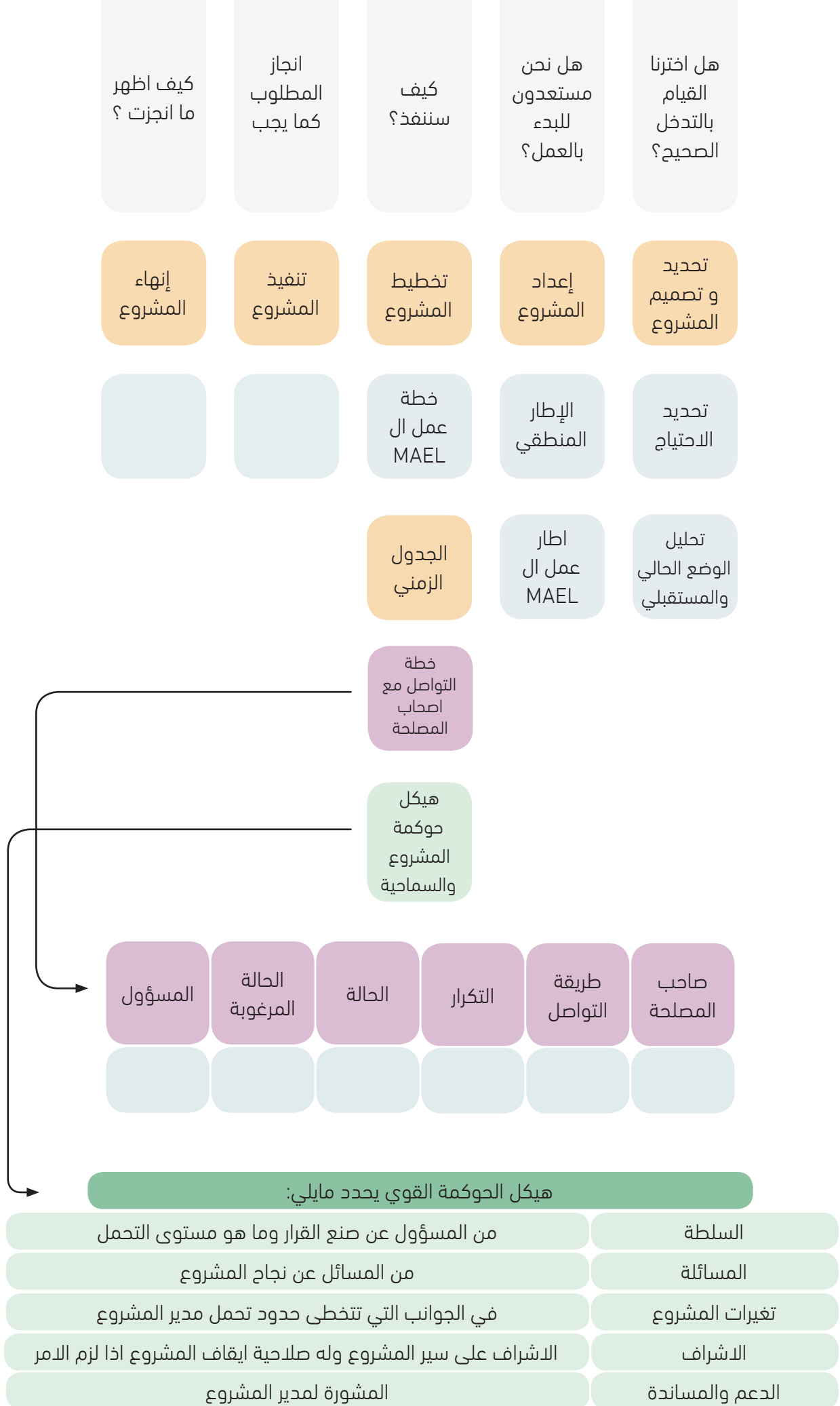
تسلسل الأنشطة



تقدير الموارد اللازمة للمشروع

- تقديرات أعلى أسفل
- تقديرات أسفل أعلى

إجمالي التشغيل	المجموع	التكلفة في الفصل				الأنشطة	
		فصل 4	فصل 3	فصل 2	فصل 1		
						تشكيل وحدة التخطيط	1.1
						المعدات	
	4000			2000	2000	1. حواسيب	
	500				500	2. فاكس مودم	
	3000				3000	3. أثاث مكتب	
						التوظيف	
	3200	800	800	800	800	1. نظراء	
	1100	300	300	300	200	2. موظفي المكتب	
11800							
						إقامة علاقات مع الحكومة	2.1
						اجتماعات التنسيق	
	5000			5000		1. إعداد مواد العرض المكتوبة	
	6000		4000	1000	1000	2. إعداد أشرطة فيديو	
	400	200	200			3. قرطاسية	
	200	100	100			4. وجبات خفيفة	
11600							





المكون	الأسئلة الرئيسة	المبادئ التوجيهية	التحديات
تخطيط للانتقال منذ المراحل الأولى	ما هو نوع الانتقال المتصور؟	الشفافية وخصوصا في التمويل	التوازن ما بين المرونة والالتزامات الثابتة
تطوير الروابط المحلية	الشراكة الصحيحة	أهداف واضحة ومشاركة	دعم الشركاء المحليين
بناء القدرات	ما هي القدرات اللازمة والمتاحة؟	البناء على القدرات القائمة إن أمكن	تصميم المراقبة لتعقب بناء القدرات
حشد الموارد المحلية	ما هي المدخلات اللازمة للحفاظ على الخدمات؟	إقتناء الموارد محليا إن أمكن	صعوبة إيجاد موارد مناسبة ومتاحة محليا
جدولة التسليم التدريجي	ما هي عناصر المشروع الرئيسة؟	المرونة	السماح للوقت الكافي رؤية الأثر المنشود
السماح بتطور الأدوار بعد الانتقال	ما هو نوع الدعم المستمر التوجيه، النصح المساعدة التقنية، الخ	منع قصور المشروع عن تحقيق نتائجه المنشودة	توفر التمويل للدعم المستمر

كيف اظهر
ما انجزت ؟

انجاز
المطلوب
كما يجب

كيف
سننفذ؟

إنهاء
المشروع

تنفيذ
المشروع

تخطيط
المشروع

الرقابة
و
التقييم

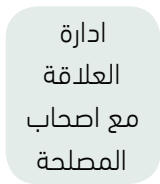
التنفيذ

ماهي ادوار مدير المشروع ؟

جدول تعقب اداء المؤشرات

لهذا الغرض قد يستخدم مدير المشروع وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم جدولا لتعقب مؤشرا المشروع وتكرار قياسها والأهداف المراد تحقيقها بالإضافة الى قيم خط الأساس وخط النهاية

مستوى المؤشر	المؤشر والتعريف	الهدف العام	قيمة خط الأساس	هدف ربع السنة الأول	القيمة الفعلية لربع السنة الأول	هدف ربع السنة الثاني	القيمة الفعلية لربع السنة الثاني	قيمة خط النهاية
لغاية: تحسين الوصول الى مرادح عالية الجودة لمجتمع نهر دلتا	النسبة المئوية للزيادة في استخدام المراحيض مع نهاية المشروع مقارنة بما كان عليه الحال قبل المشروع (تصنيف حسب النوع)							
لمخرج: بناء مرادح عالية الجودة	عدد المراحيض المبنية على بعد خمسين مترا من المنازل بحلول نهاية المرحلة الثانية من المشروع							

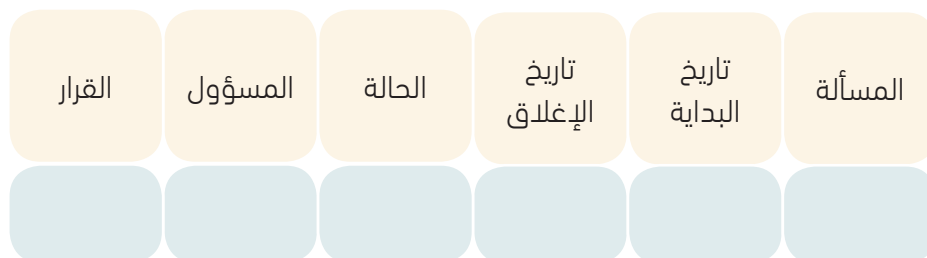


عند كل تغيير يجب....

- تحديد وإدارة التغييرات عند حصولها او تلك التي يجب ان تحدث
- ضمان أن التغييرات الموافق عليها فقط نفذت
- تحديث متطلبات النطاقات التكلفة, الموازنة, الجدول الزمني والجودة
- توثيق الأثر الكامل للتغيير المطلوب



عند كل تغيير يجب....



عند كل تغيير يجب....



إنهاء المشروع



الفرق بين التكلفة الفعلية و التكلفة المخططة			تحليل تباين التكلفة
تقارن التكلفة الفعلية مع التكلفة المخططة بالإضافة الى انها تقارن بين التقدم المحرز والتقدم المخطط			تحليل القيمة المستحقة
يسبق الجدول الزمني	يسير وفق الجدول الزمني	تأخر عن الجدول الزمني	المكون
جيد	جيد	يحتاج المزيد من البيانات	يسير وفق الموازنة
جيد	جيد	سيئ	يسير وفق الموازنة
يحتاج المزيد من البيانات	سيئ	سيئ	يتجاوز الموازنة



كتابة المشاريع

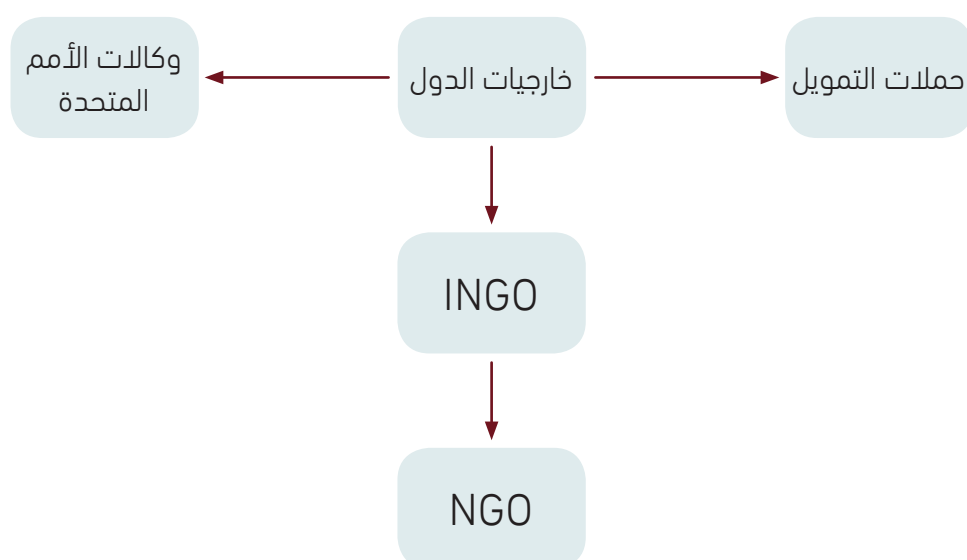
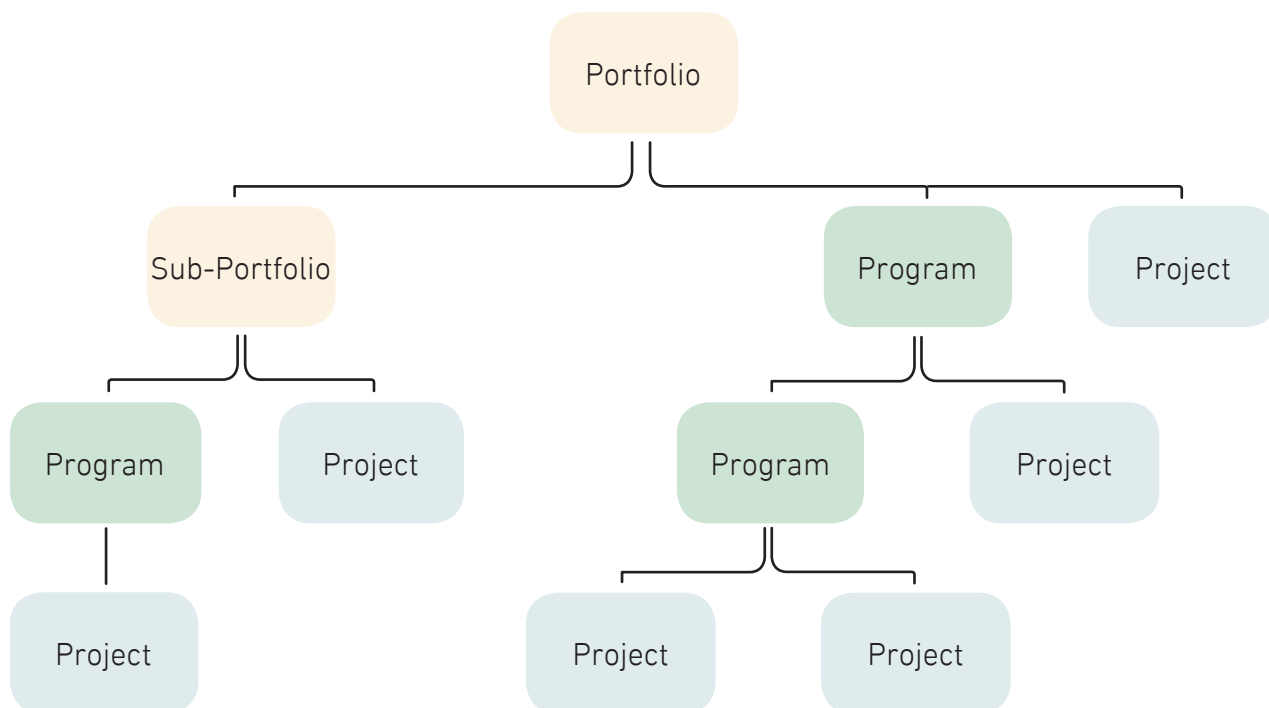
إعداد وتدريب

عبيدة السيد علي

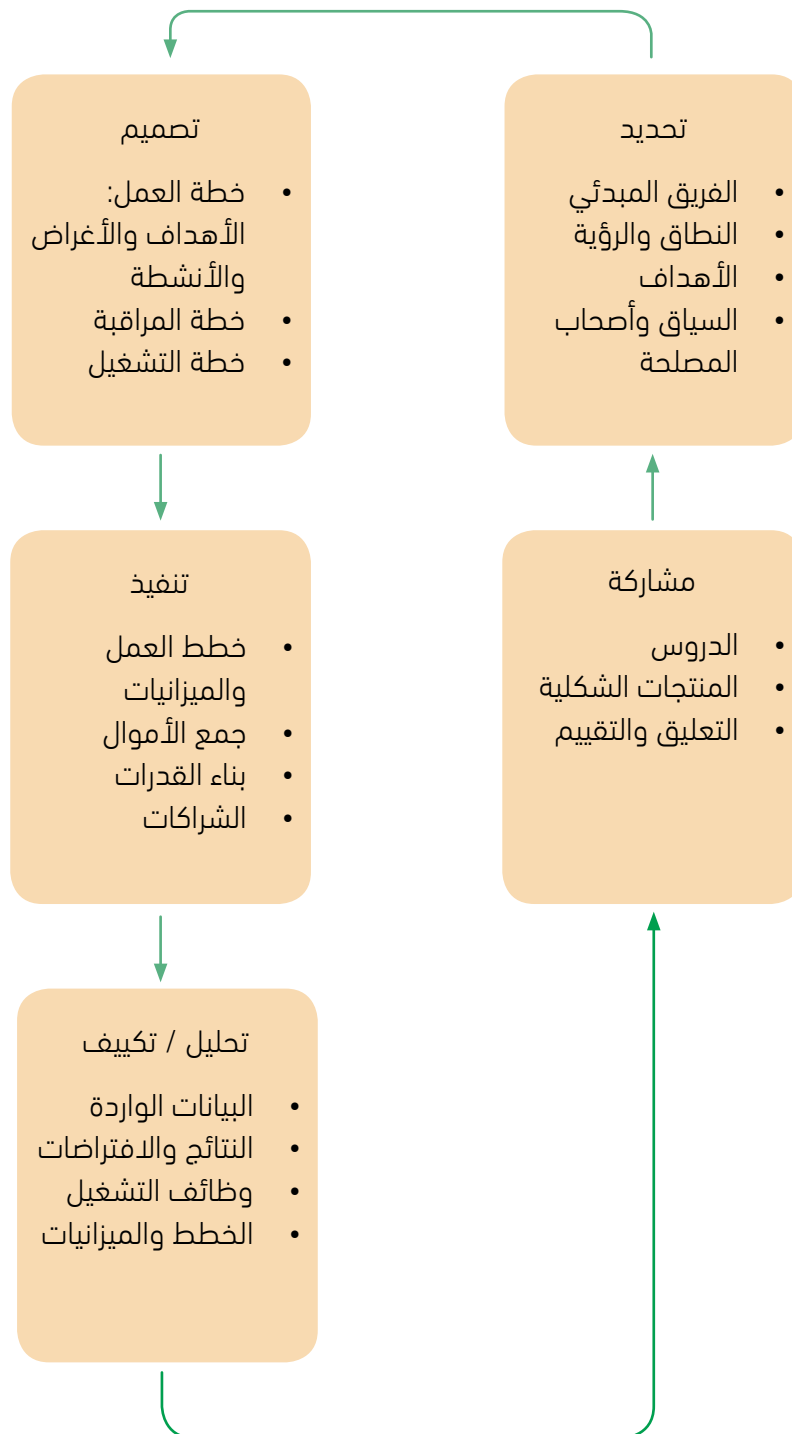
CONTENTS

3	Introduction to Project Management
4	Project lifecycle
7	Project Identification And Design
8	Categories of Social Needs
11	Objective Tree
15	MEAL Plan

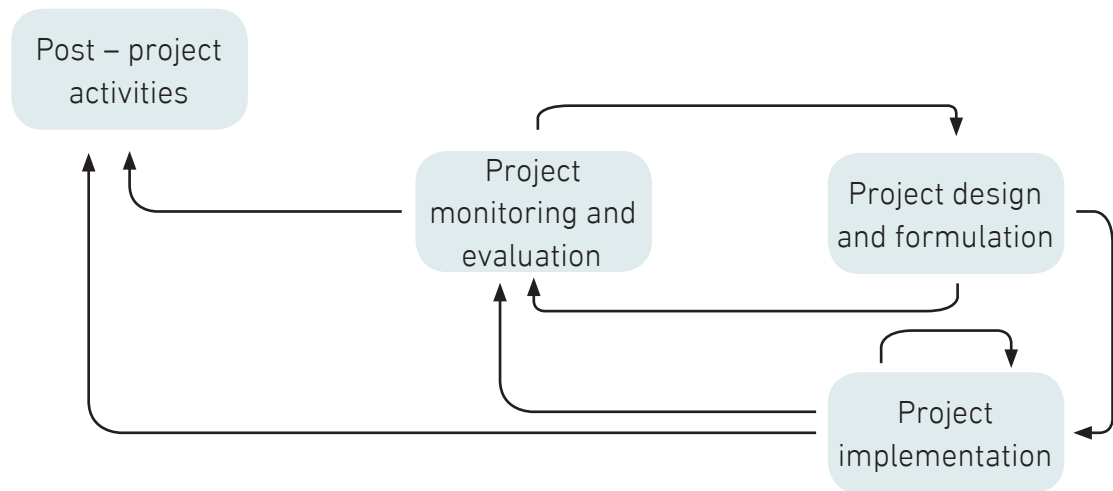
INTRODUCTION TO PROJECT MANAGEMENT



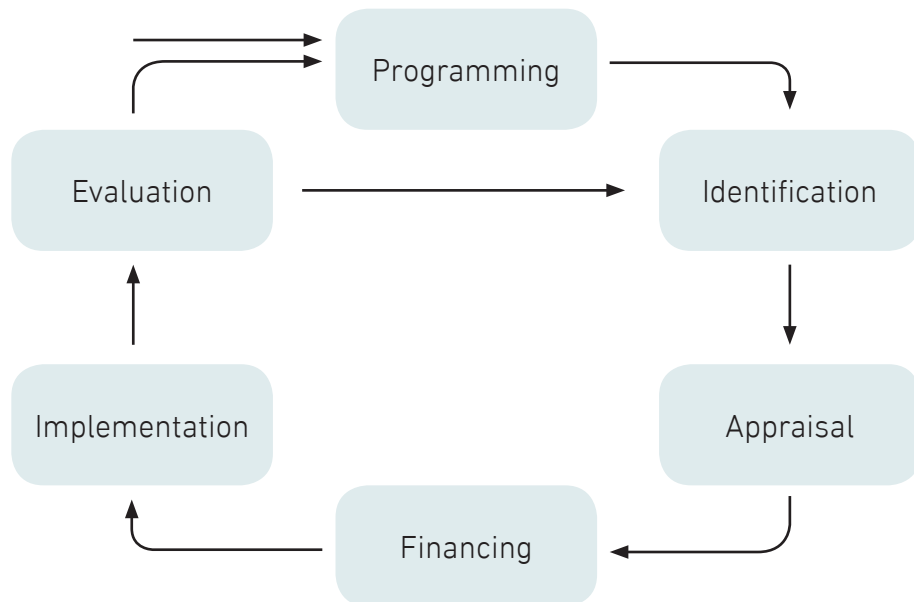
PROJECT LIFECYCLE



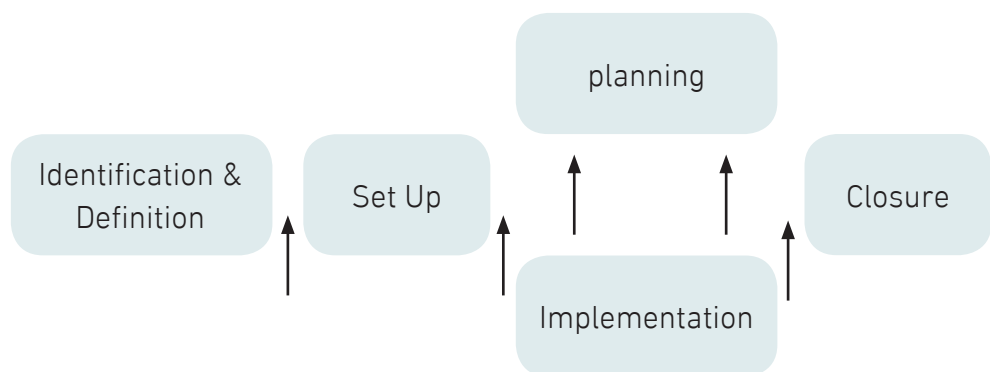
FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION



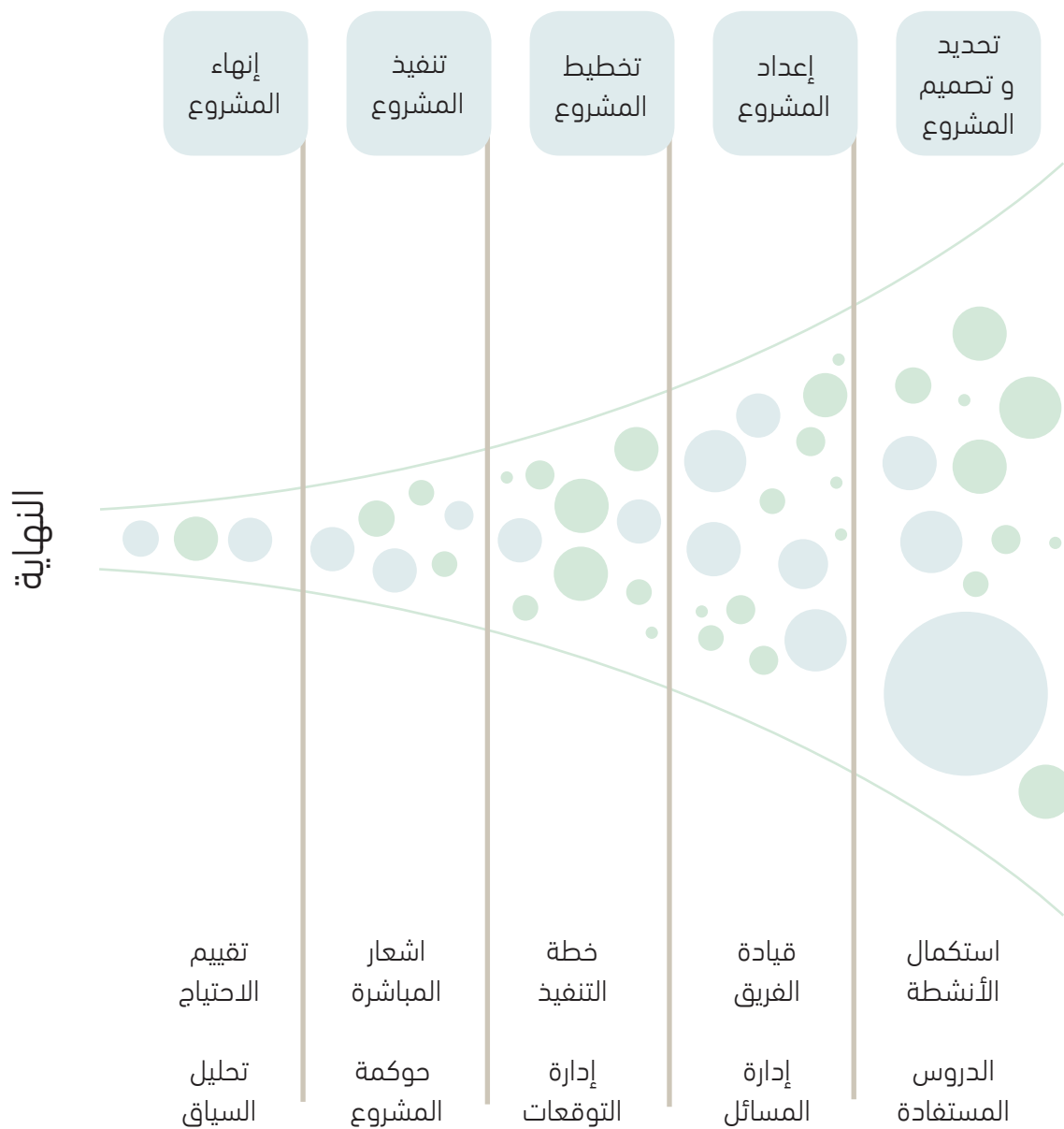
EUROPEAN UNION



Well-Governed
Participatory
Comprehensive
Integrated
Adaptive



Decision Gate ↑



PROJECT IDENTIFICATION AND DESIGN

Data Collection

Data Analysis

- Current State
- Future State

Identification of Project Intervention Logic

Secondary Data

- Literature Review
- Records Review
- Existing statistics
- Indices (HDI)
- Government documents
- Other NGOs' Documents

Primary Data (Qual)

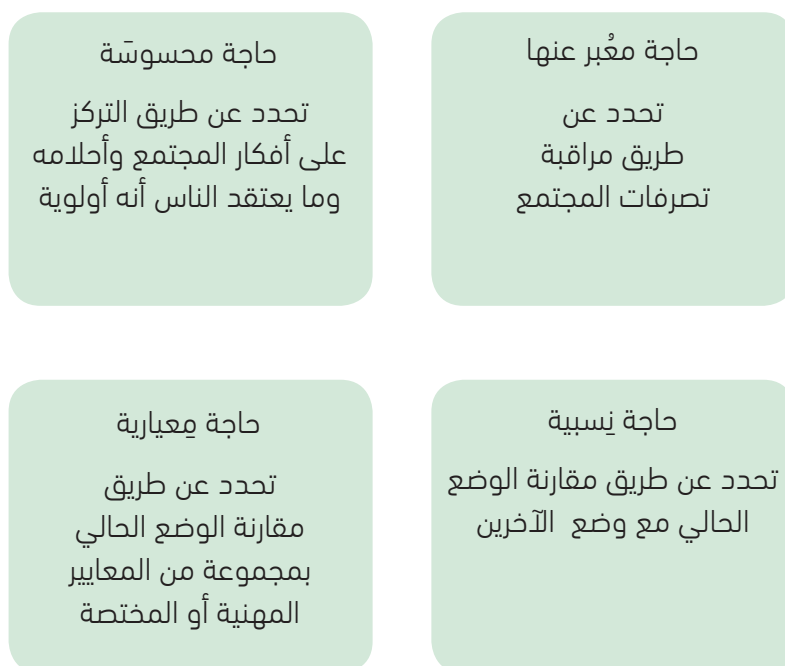
- Brainstorming
- Affinity Diagrams
- Focus Groups
- Historical narratives
- Timelines
- Empowerment circles
- Visioning
- Locality mapping
- Semi-structured interviews
- Key informant interviews
- Ranking exercises

Primary Data (Quan)

- Knowledge, Practice & Coverage Surveys
- Household surveys
- Standardized tests and surveys
- Standardized observation instruments
- Anthropometric measurements

	QUAN	QUAL
PROS	• Scalability • Objectivity/accuracy • Standardization	• Depth/detail • Creates openness • Simulates people's individual experiences
CONS	• Could miss depth of the situation • Can be difficult to collect essential contextual information	• Subjectivity • Non-standardized data/format

CATEGORIES OF SOCIAL NEEDS



Felt Need

Mothers are complaining about the mess and sickly conditions that result from lack of hygienic sanitation

Expressed Need

Observers learn that villagers are adopting improved latrines if the option is available

Normative Need

A local doctor suggests advocating for sewage connections to improve hygiene

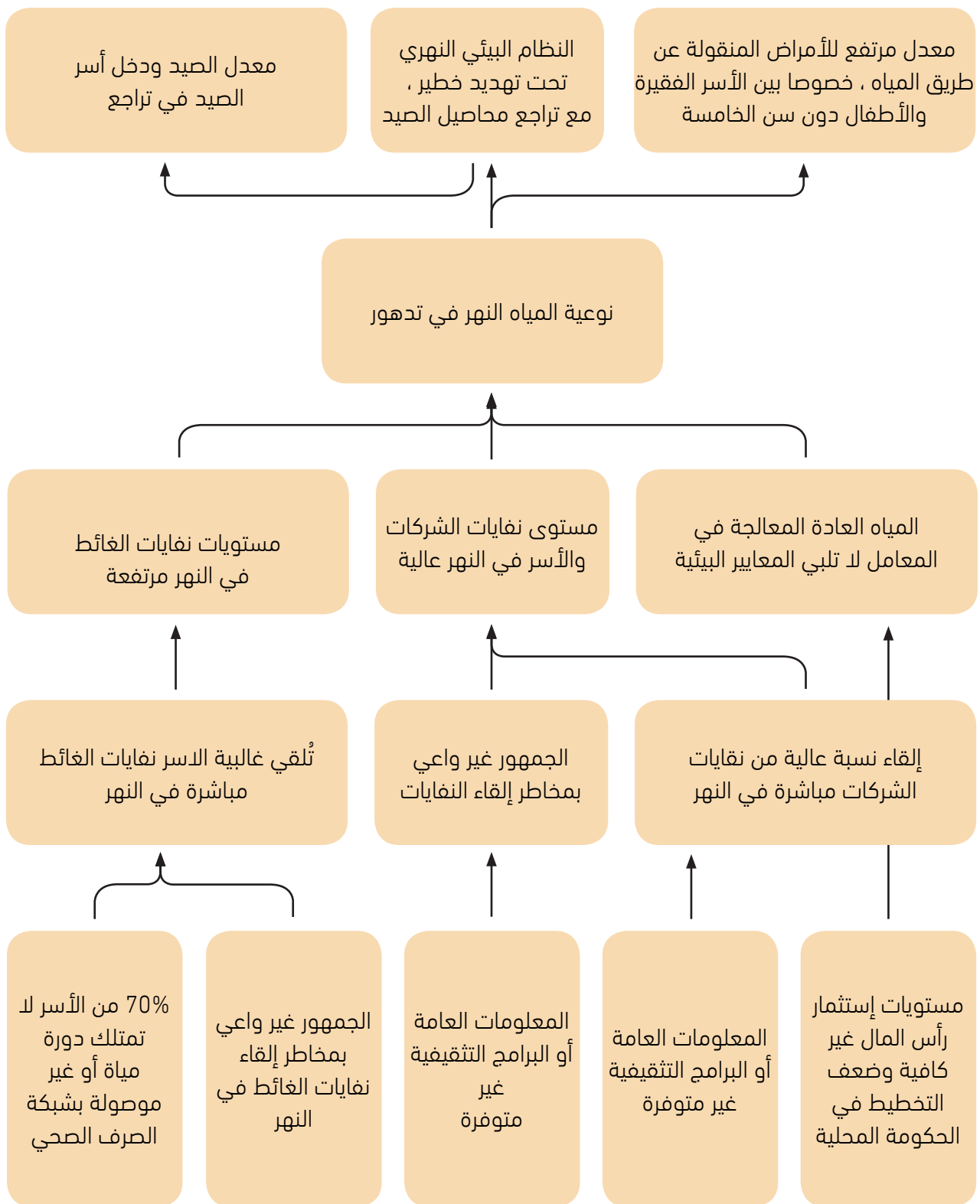
Comparative Need

A fishing cooperative observed that fish stocks were high in a nearby town with sanitation facilities

Identification of Project Intervention Logic

problem tree





OBJECTIVE TREE

EFFECT

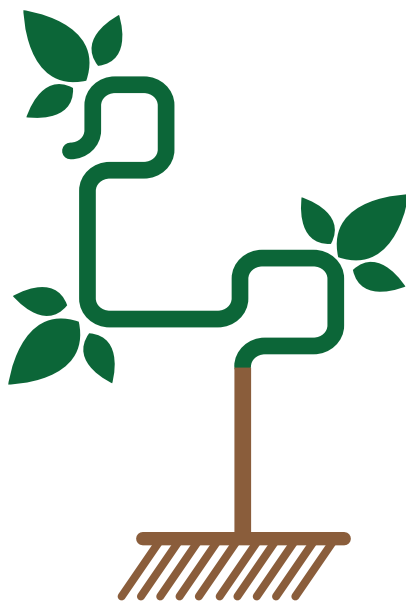
- Harmed the environment
- No firewood close to home

PROBLEM

The community has no trees

CAUSE

- Women cut down trees
- Developers cut down trees



Women
trained to
plant trees

IMPACT

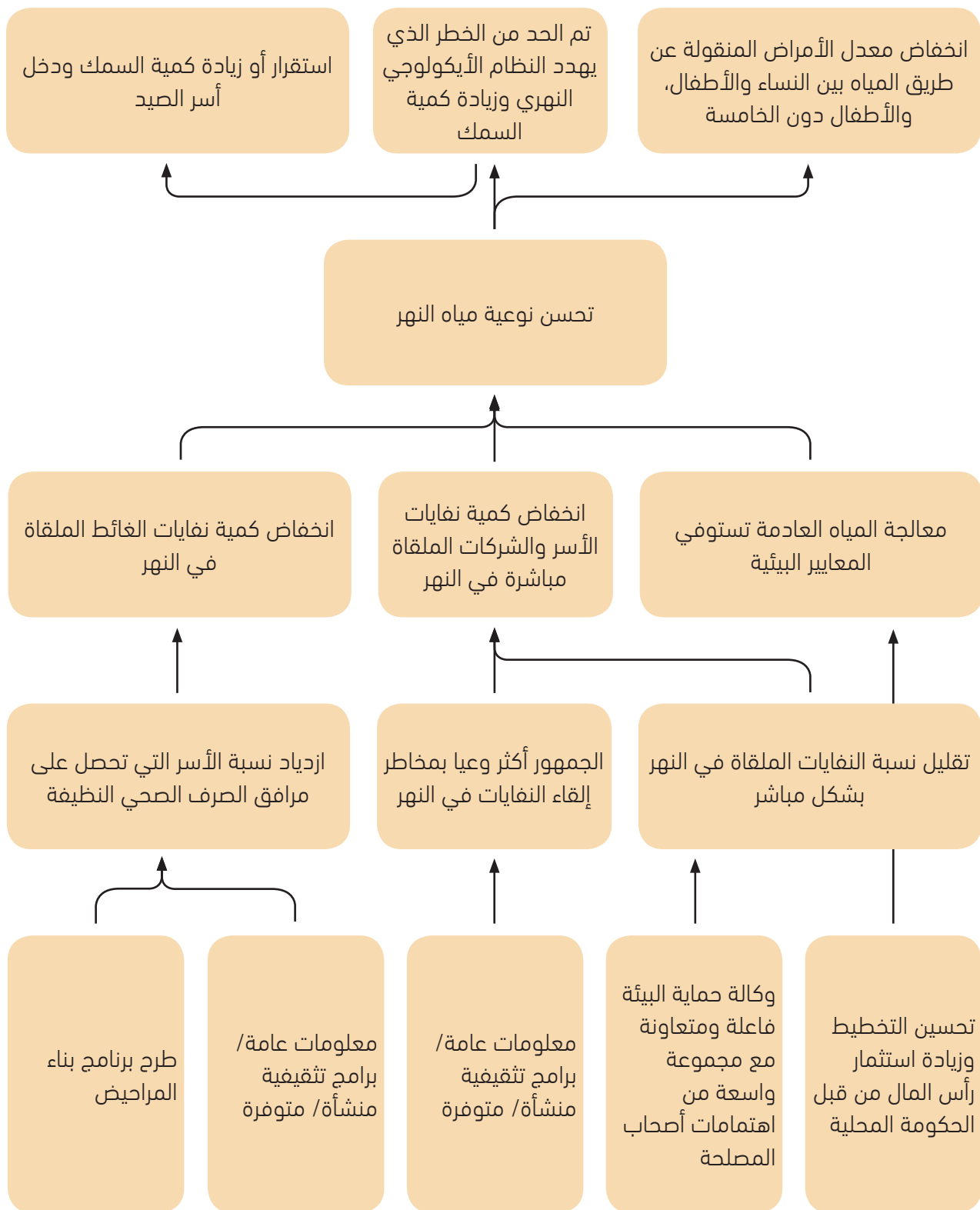
- Improve the environment
- Firewood close to home

OUTPUT

Women stop
developers from
cutting trees

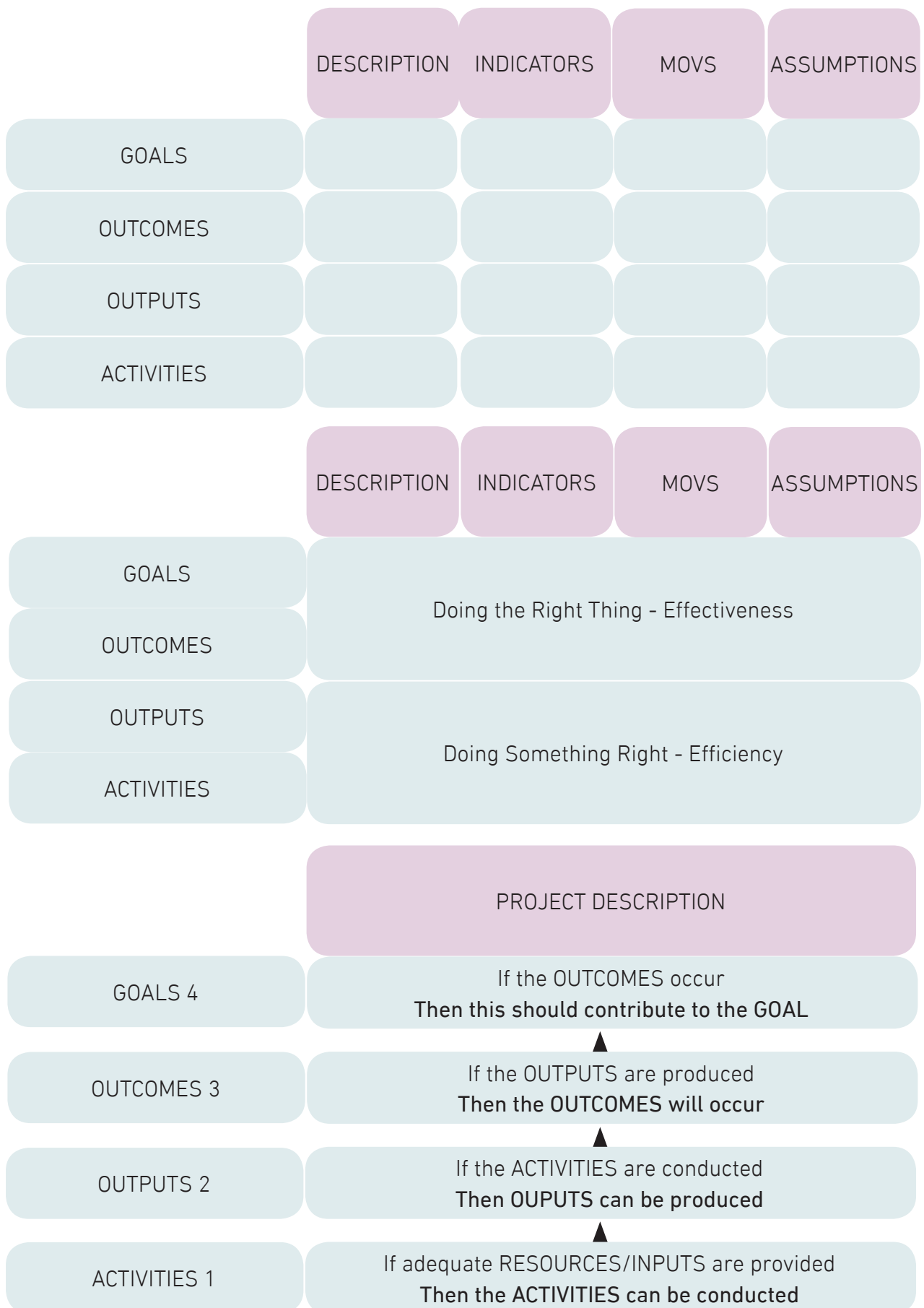
OUTCOME

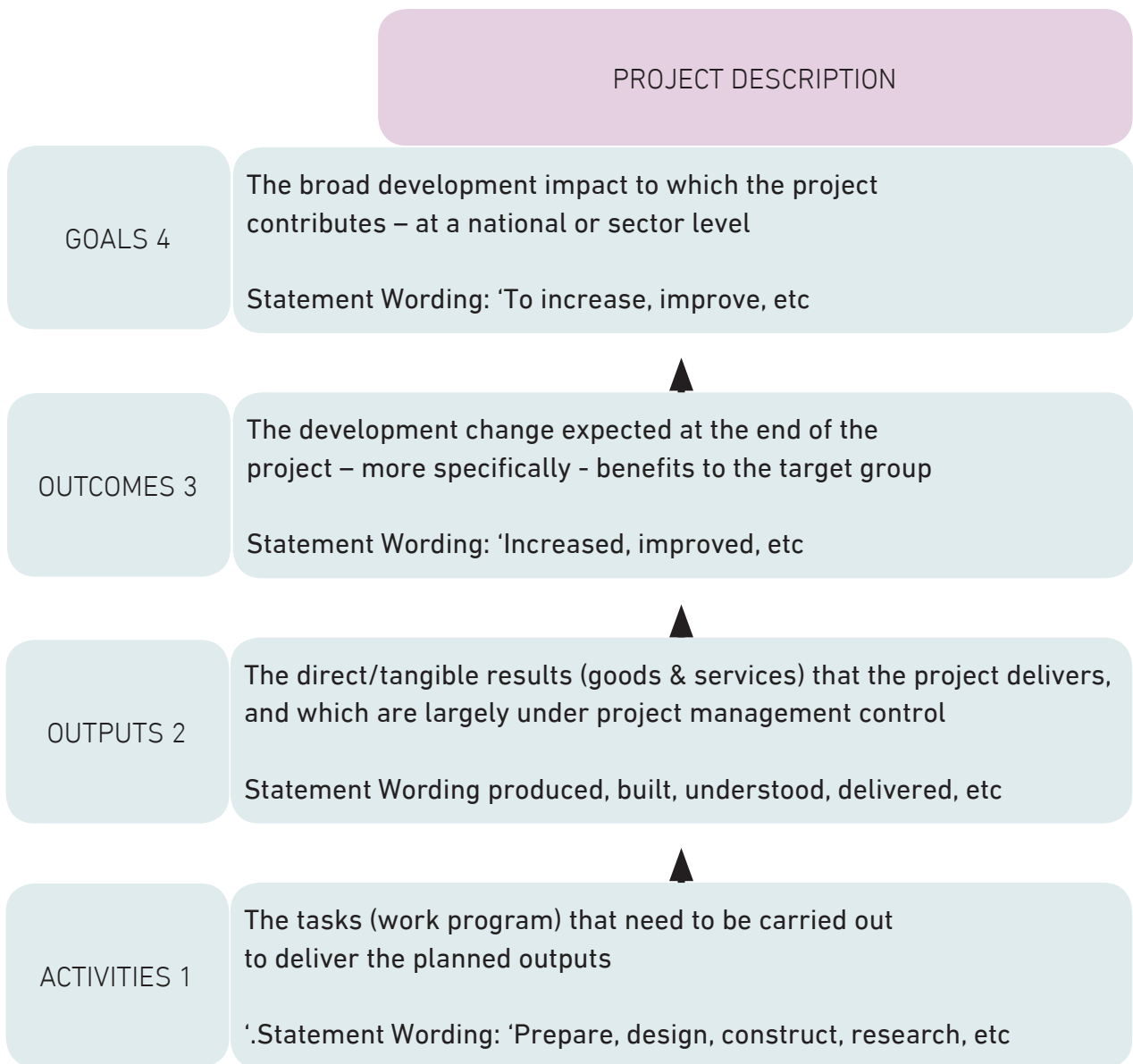
The community has
trees





IDENTIFICATION OF PROJECT INTERVENTION LOGIC





MEAL Plan

	MONITORING	EVALUATION
WHAT		
WHY		
Description		
Description		

MONITORING AND EVALUATION

Field Visits Records Reports	Gathering and analyzing information to determine: Progress toward delivery of activities/outputs; and Contributing to achievement of outcomes/goals
Periodically (the frequency depends on the resources the project is willing to invest – typically there are midterm, end-of-project and post project evaluations)	Continuous
To measure project effectiveness To determine whether outcomes have been achieved To learn how well things are being done To learn lessons for future improvement	Analyze current situation Identify issues and find solutions Discover trends and patterns Keep project activities on schedule Measure progress against outputs Make decisions about human, financial and material resources
A continuous review of project progress, of checking planned activities against actual results, and seeing if corrective action needs to be taken	Internal Evaluation External Evaluation

WHAT	A continuous review of project progress, of checking planned activities against actual results, and seeing if corrective action needs to be taken	Gathering and analyzing information to determine: Progress toward delivery of activities/outputs; and Contributing to achievement of outcomes/goals
WHY	Analyze current situation Identify issues and find solutions Discover trends and patterns Keep project activities on schedule Measure progress against outputs Make decisions about human, financial and material resources	To measure project effectiveness To determine whether outcomes have been achieved To learn how well things are being done To learn lessons for future improvement
WHEN	Continuous	Periodically (the frequency depends on the resources the project is willing to invest – typically there are midterm end-of-project and post project evaluations)
HOW	Field Visits Records Reports	Internal Evaluation External Evaluation



EVALUATIONS – 3 TYPE

Real Time

- Conducted throughout the project
- Generally an internal evaluator(s)
- Improvement oriented

Final

- Conducted toward the end of the project.
- Largely judgment oriented – merit, worth or value
- Generally include an external evaluator
- More planning and investment.

Ex-Post

- Conducted at a time after project completion
- Knowledge-oriented, emphasizing sustainable impact
- Are especially useful when advocating for interventions in a specific program or portfolio area.
- Not conducted as regularly as final evaluations.

How could we use the LOGFRAME as an evaluation tool?

How could we use ISSUES LOG as a monitoring tool?

DEVELOPING THE BUDGET

Activity-Based budget

task	planned cost	month 1	month 2	month 3	month 4	month 5	month 6
A							
B							
C							
D							
E							
planned total cost per month							
actual total cost per month							
actual cumulative cost							



(Earned value analysis (EVA

task	planned cost	actual cost	Done %	month 1	month 2	month 3	month 4	month 5	month 6
A									
B									
C									
D									
E									
planned total cost per month									
actual total cost per month									
actual cumulative cost									

	Behind Schedule	On Schedule	Ahead of Schedule
Under Budget	Need more data	Good	Good
On Budget	Bad	Good	Good
Over Budget	Bad	Bad	Need more data

متابعة وتقييم

إعداد وتدريب
مأمون عثمان



فهرس

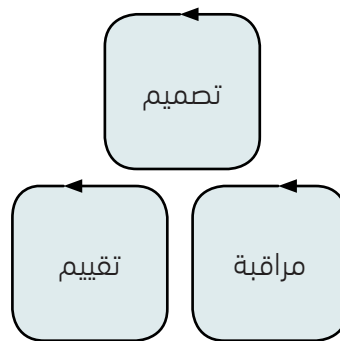
3	مرحلة الفكرة
6	مرحلة التصميم
8	عملية التحويل
9	تحليل أصحاب العلاقة
12	مصفوفة الإطار المنطقي
15	المساءلة
18	مرحلة المراقبة
20	الخطوة الأولى - تحديد النتائج وأطرها
20	خطوات تأسيس نظام المراقبة والتقييم
20	مصفوفة المراقبة والتقييم
21	الخطوة الثانية - تطوير مؤشرات الأداء واختيارها
22	الخطوة الثالثة - كيفية جمع البيانات
26	الخطوة الرابعة - المخاطر و الافتراضات
27	الخطوة الخامسة - جمع المؤشرات
28	الخطوة السادسة - تطوير أدوات مراقبة المخرجات
29	الخطوة السابعة - إدارة البيانات والمعلومات
30	مرحلة التقييم
31	تقييم المشروع
32	شروط التقييم
33	تقرير التقييم
35	مرحلة التعلم
36	الدروس المستفادة

مخرجات التدريب

عند انتهاء هذا المقرر من المتوقع أن تصبح قادراً على

- التمييز بين المراقبة والتقييم
- صياغة خطة المراقبة والتقييم
- كتابة تقرير المراقبة والتقييم
- تطبيق خطة المراقبة والتقييم في تنفيذ المشاريع
- تطوير خطة المراقبة والتقييم
- استنتاج دروس مستفادة

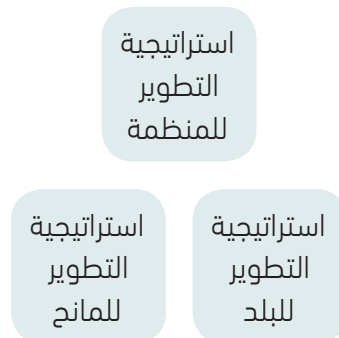
دورة تصميم مراقبة وتقييم المشروع



مرحلة الفكرة

1. استراتيجية التطوير 2. تعريف المشروع 3. فكرة / مقترح المشروع

استراتيجية التطوير



رؤية ورسالة المنظمة تحدد المناطق التي ستعمل بها المنظمة على المدى القريب وعلى المدى البعيد

الأهداف الاستراتيجية تتضمن المناطق ذات البرامج التي تتوافق مع خبرات المنظمة

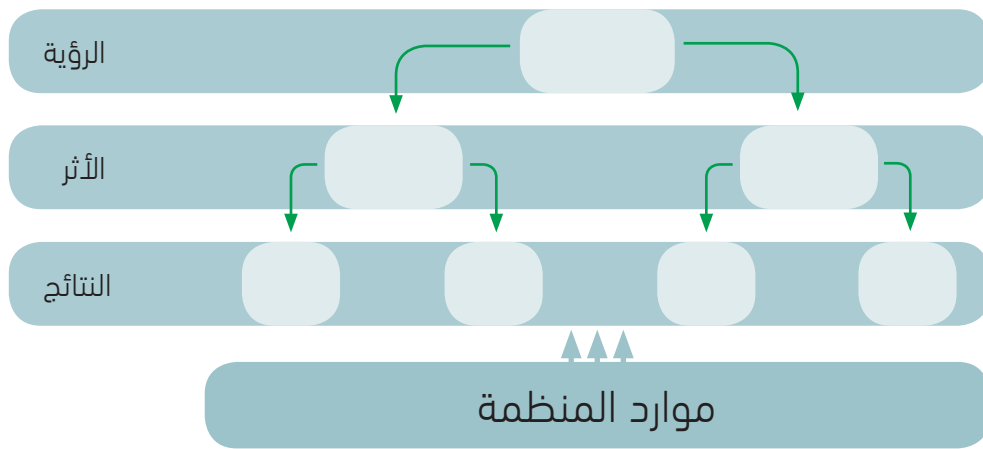
الحقبة

هي مجموعة من البرامج والمشاريع التي تم اختيارها والتي تتركز معا لتكون سبب كل المبادرات التي تقوم بها المنظمة بحيث ستركز المنظمة مواردها فيها من أجل تحقيق هدفها.

حقائب

برامج

مشاريع



تعريف المشروع

1. توصيف احتياجات المستفيدين مباشرة
يتم توصيف احتياجات المستفيدين من:
المشاريع السابقة
مستفيدين لهم علاقة بالمنظمة

2. التحليل الداخلي أو الخارجي
المنظمة تقوم بتعريف المشكلة والاحتياجات
المشكلة والاحتياجات يتم تعريفها من منظمات أخرى

3. المشاريع السابقة
المشروع لا يحتوي على حلول لبعض المشاكل
المشاكل والفرص الجديدة التي ظهرت أثناء تنفيذ المشروع

4. نداءات المانحين
استراتيجية المانح
استراتيجية الحكومة

في خطوة تحديد الاحتياج
يجب على المنظمة أن تمتلك فكرة
واضحة عن الاحتياج لتتمكن من
تصميم حلول متكاملة

فكرة المشروع

- فكرة المشروع تساعد على وضع أولويات المشاريع ضمن الخيارات المتاحة
- تساعد في اتخاذ القرار
- فكرة المشروع هو خطوة تمهيدية قبل تقديم اقتراحا رسميا.
- تساعد على تحديد اهتمامات المانحين

- ما هي التحديات ؟ المخاطر والافتراضات
- تحديد المعلومات حول المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على المشروع
- الافتراضات التي يتم من خلالها نجاح المشروع

- هل يجب علينا هذا العمل ؟ مطابقة الاستراتيجية المشروع متطابق مع الرؤية والرسالة
- الصلة مع الاستراتيجية الحالية
- هل هي داعمة لأهداف البرنامج؟

- كم سنحتاج من الوقت ؟
- فترة التنفيذ التقديرية
- تقدير عالي المستوى
- الفترة المتوقعة
- المعالم
- تبعيات الجدول الزمني

- كم الكلفة ؟ الكلفة التقديرية
- تقدير عالي المستوى
- الموازنة المطلوبة
- نسبة التمويل الداخلي
- نسبة تمويل المانح
- موارد أخرى مطلوبة

1. توصيف المشكلة
2. الأهداف
3. المستفيدين
4. اصحاب العلاقة
5. الخبرات
6. المخاطر والافتراضات
7. الانسجام مع الاستراتيجية
8. مدة التنفيذ التقديرية
9. الكلفة التقديرية

- ما هي المشكلة ؟ (التوصيف)
- توصيف المشكلة بشكل سليم
- التوصيف واضح ومختصر

- ماهو الحل ؟ (الهدف)
- صياغة الهدف بشكل سليم
- الهدف له علاقة وثيقة بالمشكلة

- من هم المستفيدين ؟ المستفيد
- معلومات عن المتلقي الرئيسي لنتائج المشروع

- من هو المتأثر ؟ أصحاب العلاقة
- معلومات عن أصحاب العلاقة المؤثرين والمتأثرين بالمشروع

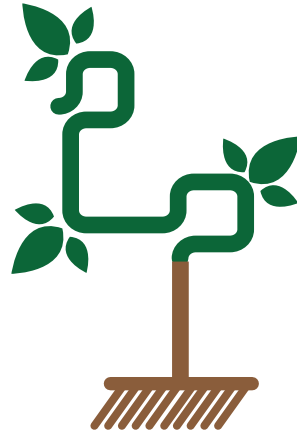
- هل نستطيع العمل ؟ خبرات المنظمة
- مشاريع مشابهة
- القدرة على تحمل هذا المشروع
- الموارد التي يمكن استخدامها
- المعرفة بقطاع العمل

مرحلة التصميم

مقترح المشروع

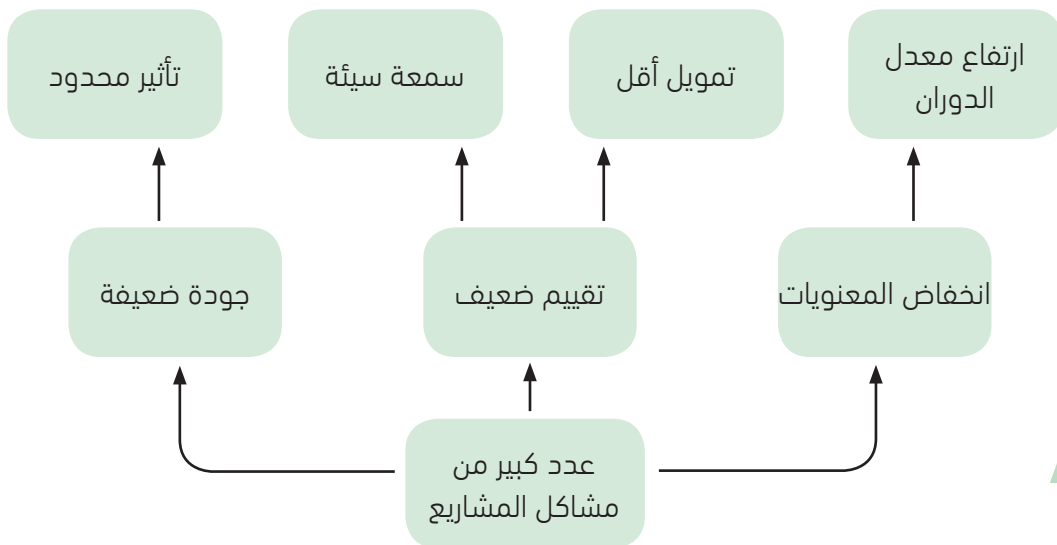
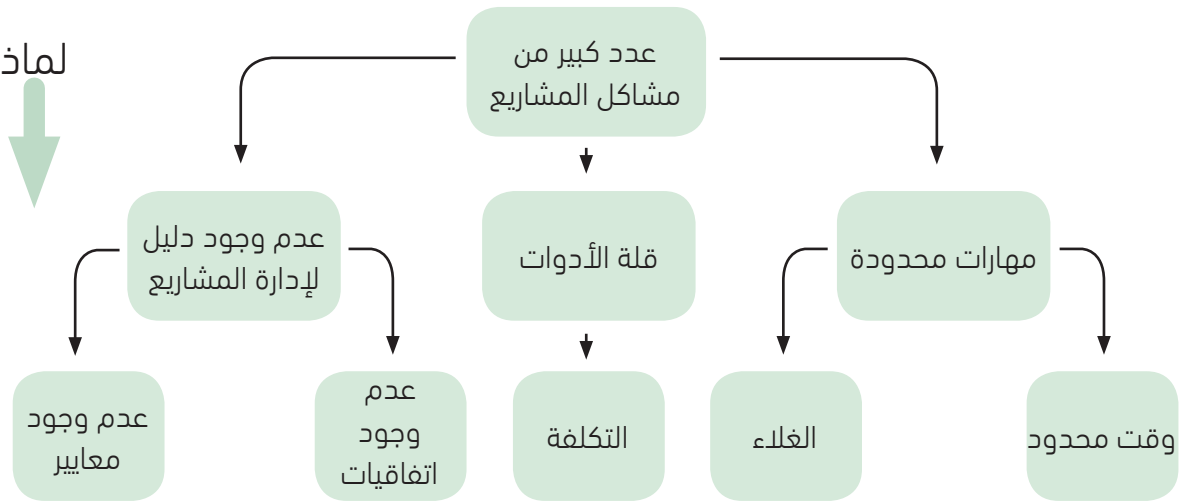
- تحليل المشكلة
- تحليل أصحاب العلاقة
- الاطار المنطقي

- تحليل المشكلة / شجرة المشكلات
- أسباب المشكلة وتأثيرها
- تطوير الحلول والأهداف



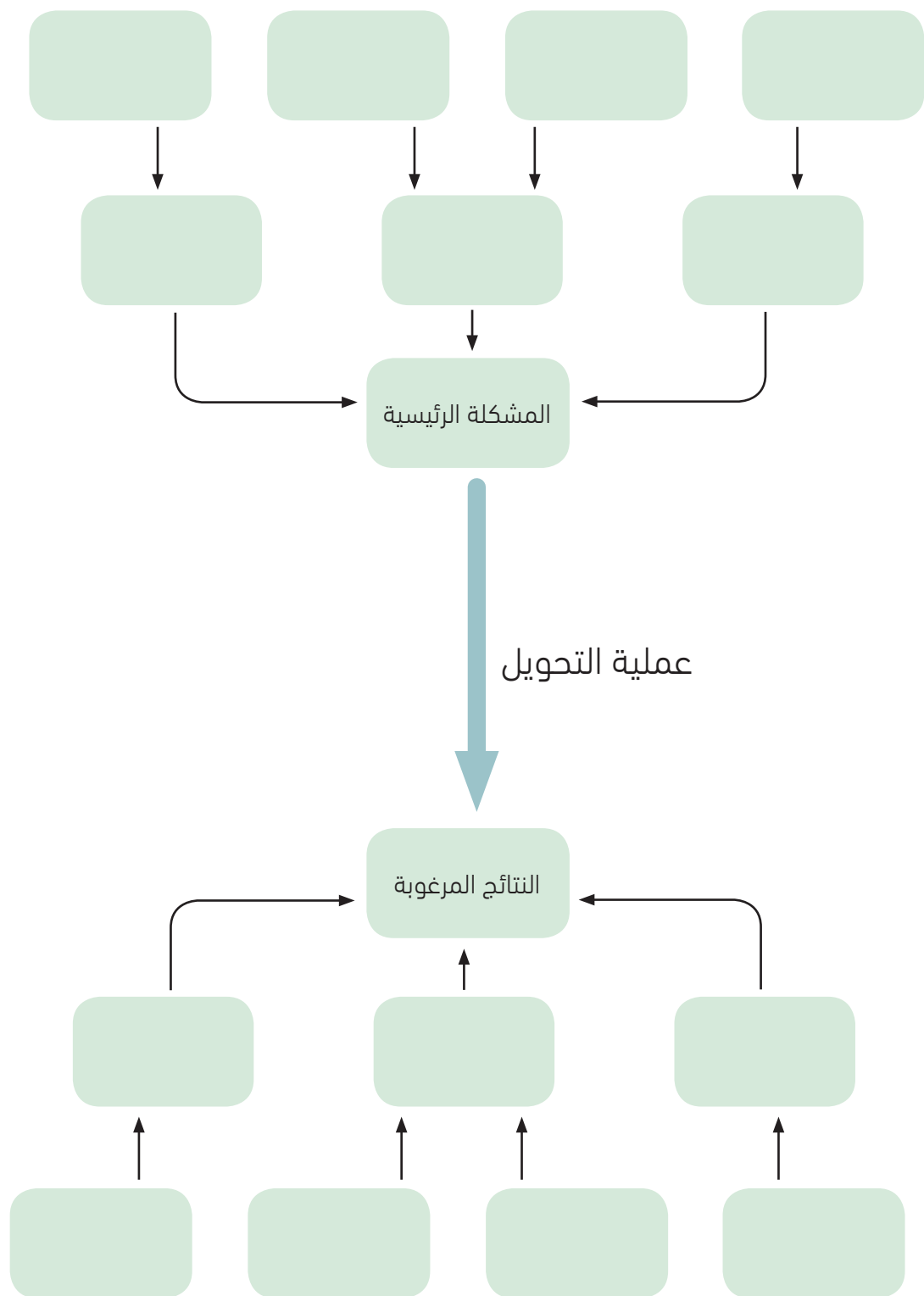
الأسباب

لماذا؟



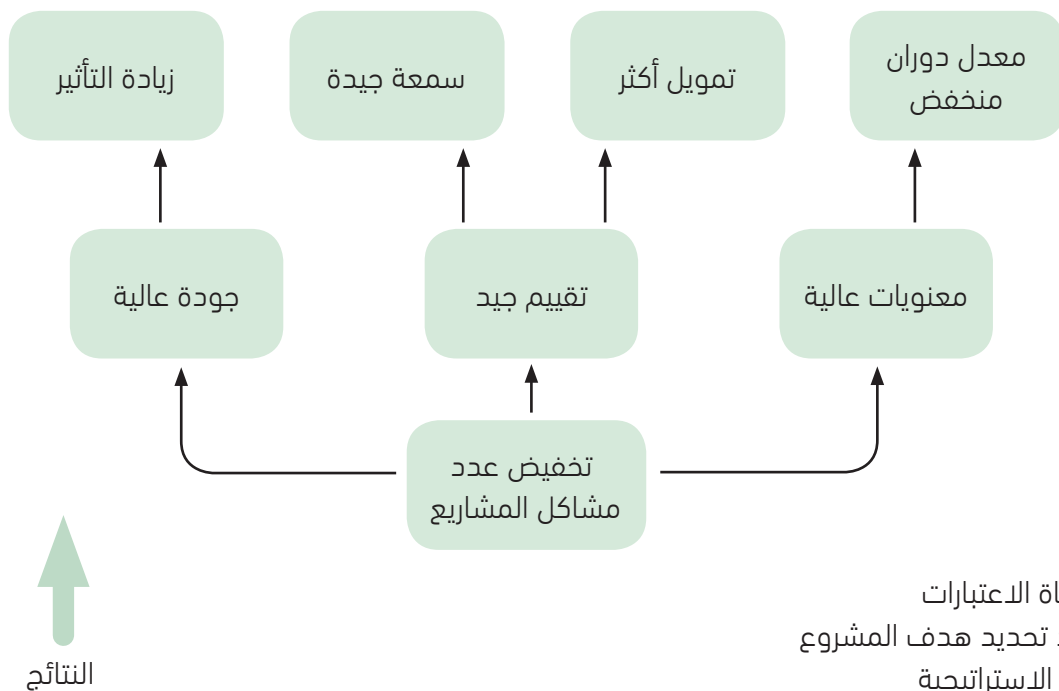
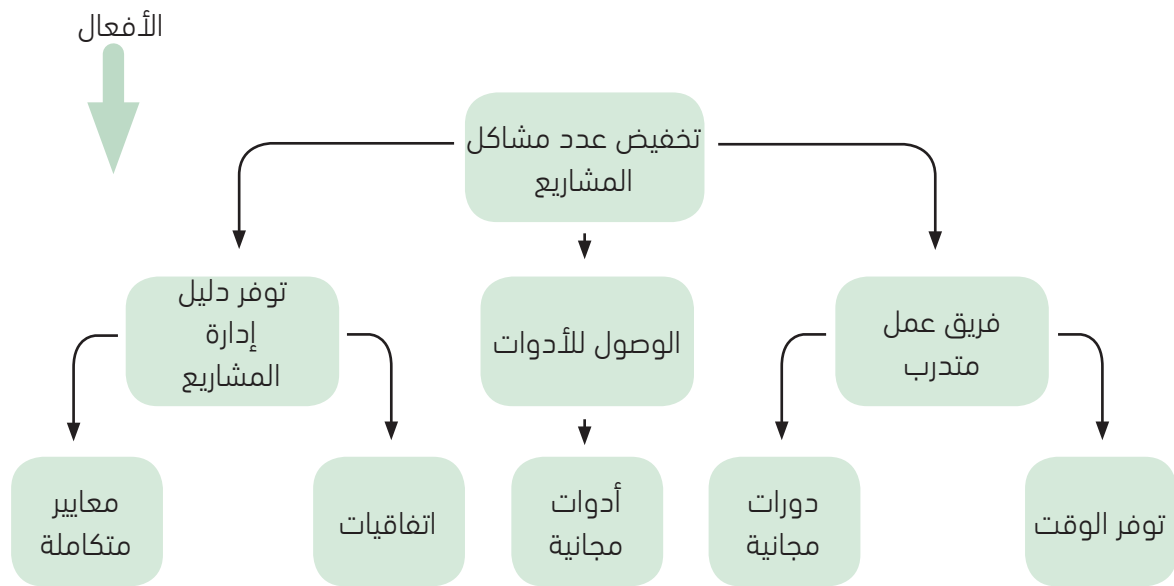
التأثيرات

التأثير



عملية التحويل

شجرة الأهداف



يجب مراعاة الاعتبارات التالية عند تحديد هدف المشروع

- مطابقة الاستراتيجية

أهداف المشروع

- محدد
- قابل للقياس
- قابل للتحقيق
- ذو صلة
- محدد بوقت

- الوصول
- الأولوية
- الموارد
- الخبرة
- التنسيق مع الفاعلين
- المخاطر

تحليل أصحاب العلاقة

- التعرف على أصحاب العلاقة
- تحليل أصحاب العلاقة
- خريطة أصحاب العلاقة
- استراتيجيات أصحاب العلاقة

تحليل أصحاب العلاقة
كل من يؤثر أو يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر سلباً
أو إيجاباً بالمشروع

تحليل أصحاب العلاقة يساعد على التعرف على
الأشخاص الذين يرغبون في المشروع ومستوى دعمهم
ومشاركتهم وأدوارهم في المشروع.

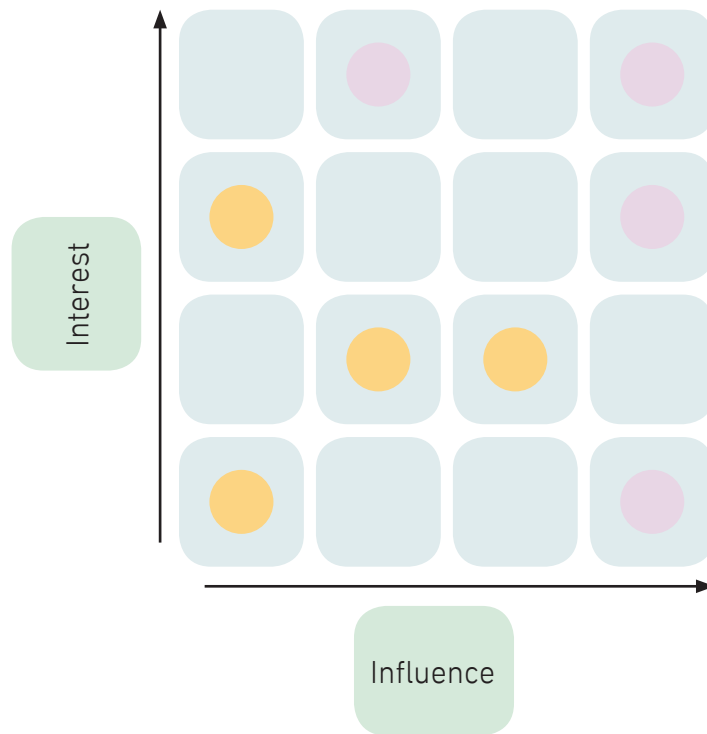
هم الأشخاص المتأثرين أو المؤثرين بالمشروع

- المستفيدين
- المانحين
- فريق المشروع
- أصحاب السلطة
- الشخصيات الاعتبارية

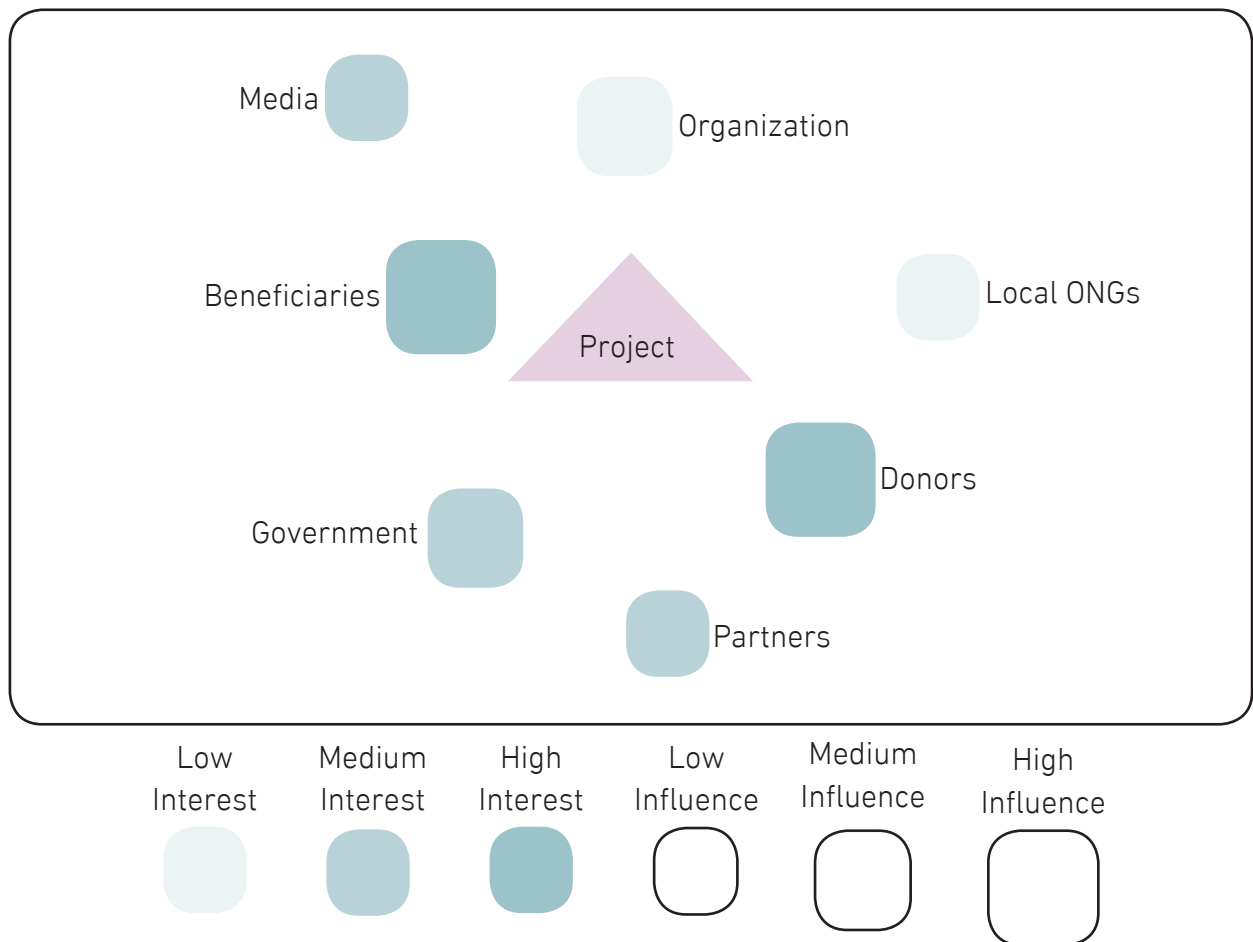
Stakeholders	Influence	Type of Influence	Interest	Type of Interest	Matrix Category
Donor	High	Funding	High	Results	A
Beneficiaries	High	Participation	Low	Benefits	C
Partners	Low	Participation	High	Economic	B
Local government	High	Politics	Low	Politics	C
Associations	Low	Economic	Low	Economic	D
Management	High	Resources	High	Results	A

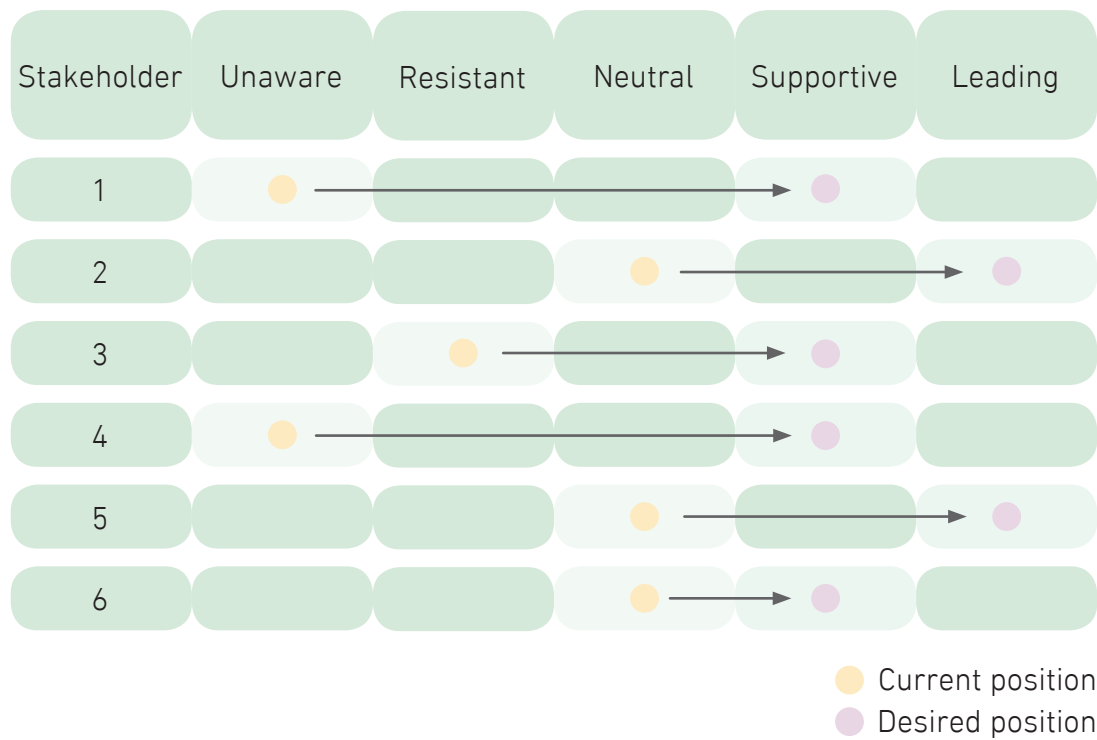
مصفوفة أصحاب العلاقة

- مهتم : مستوى دعمه للمشروع
- مؤثر: مستوى قوته بالمشروع



خريطة أصحاب العلاقة



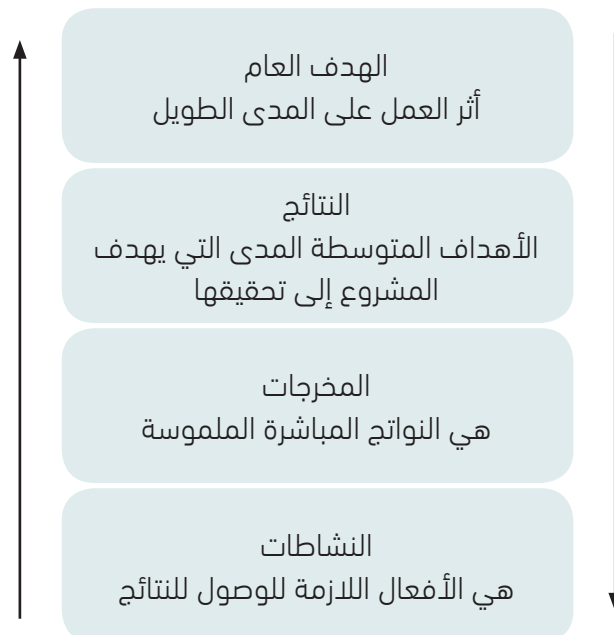


مصفوفة الإطار المنطقي

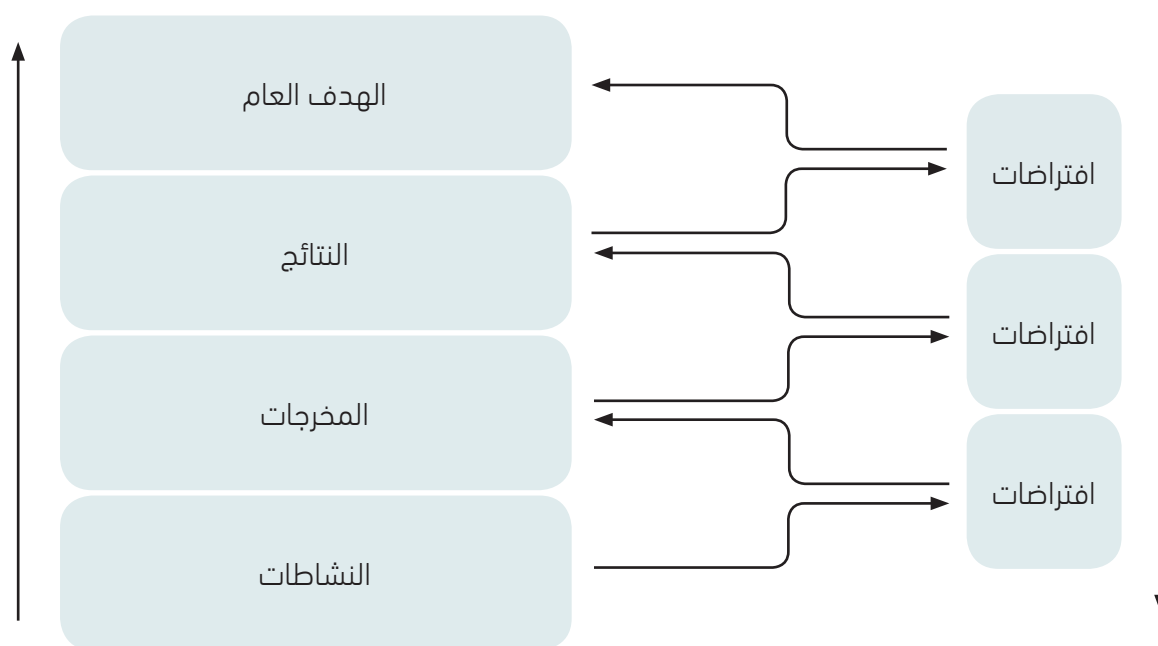
- مصفوفة الإطار المنطقي تمكن صناع القرار من تحديد أغراض وأهداف المشروع والتخطيط لمخرجات المشروع ومدخلاتهم
- هذا الأسلوب يستخدم في تخطيط المشاريع، وتوفير أساس موضوعي لتقييم المشاريع.
- تتكون مصفوفة الإطار المنطقي من جدول مع أربعة صفوف وأربعة أعمدة
- يحدد التسلسل المنطقي لعلاقات (السبب والنتيجة) استنادا إلى سلسلة النتائج و الأهداف ضمن التسلسل الهرمي.

	Project logic	Verifiable indicators	Sources means of verification	Assumptions
Overall objective	1	10	11	
Specific objective	2	12	13	9
Results	3	14	15	8
activities	4	5	6	7

نموذج المنطق الزمني



	Ultimate Change	Intermediate Change		Tangible Change	Specific Interventions	
AusAid	/Goal Impact	/Purpose Outcome	Component Objective	Output	Work Program/Task	
CARE	Program Goal	Project Final Goal	Intermediate Objective	Output	Activity	Input
EU	Overall Objective	Project Purpose	Specific Objective	Expected Result	Activity	Input
FAO	Overall Goal	Intermediate Goal	Purpose	Output	Activity	Input
NORAD	Goal		Purpose	Output	Activity	Input
USAID	Strategic Objective	Intermediate Result		Output	Activity	Input
World Bank	/Impact/Goal Development Objective		/Outcome Purpos	Output	/Process Activity	Input
World Vision	Program Goa	Project Goa	Outcome	Output	Activity	Input



يحدد الاطار المنطقي بسلسلة من الأسئلة وهي

- ماذا نريد تحقيقه؟ (الأهداف، والنتائج)
- كيف نحن سنقوم بذلك؟ (المخرجات والأنشطة)
- كيف لنا أن نعرف أننا قد فعلنا ذلك؟ (مؤشرات)
- ما الذي سيؤكد لنا أننا فعلنا ذلك؟ (التحقق)
- ما هي الشروط؟ (الافتراضات)

	Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
Goal	Increase in quality work	improve- 80% ment in quality results	Quality reports ,survey	
Outcome	Students certified	students 100 obtain a certification	Certification results	Students apply the learning
Output	Students complete training	students 100 complete training	Attendance logs	Students complete the certification test
Activities	Deliver training courses	Training 10 sessions of 40 hours each	Trainer reports quality checks	Students attend the course 61

المساءلة

تاريخ ومحطات للعمل الإنساني

الحدث	التاريخ	التشريع الإنساني	المؤسسة	الخاصة الإنسانية
معركة سولفرينو - إيطاليا	1859	اتفاقية جنيف	الصليب الأحمر	الحيادية
صناعة الغواصات	1899	اتفاقية جنيف	.	.
الحرب العالمية الأولى	1919	اتفاقية جنيف	عصبة الأمم - تمويل إنقاذ الطفولة	.
الحرب العالمية الأولى	1945	اتفاقية جنيف	الأمم المتحدة - OXFAM	.
معركة بيافرا - نيجيريا	1969	.	أطباء بلا حدود	المناصرة
مجازعة شرق أفريقيا	1984	.	الإغاثة الإسلامية Human Appeal	.
مذابح رواندا	1994	.	.	المساءلة

التحول في نمط العمل الإنساني في التسعينيات

بعد (الحق)

على أساس الحق
الاحتراف
أصحاب الحق
أصحاب الواجب
مسؤولون ومسؤولون
الأسباب الجذرية
المناصرة

قبل (الحاجة)

على أساس الحاجة
الإحسان والتطوع
محتاجون
محسنون
غير مساءلين
العرض
العينية

العمل الإنساني بين التنظيمات والضوابط

- عانى القطاع الإنساني قبل التسعينات من قلة الضوابط والمعايير (لماذا؟)

- ظهرت العديد من الضوابط والمعايير الإنسانية بعد التسعينات (عدد بعضها)

- بعد فترة التسعينات أصبح هنالك مغالاة في الضوابط

- مبادرة الشراكة الإنسانية لمعايير المساءلة
- المعايير الأخلاقية والاحترافية للعاملين الإنسانيين
- المعايير الدنيا للعمل الإنساني

المعايير الإنسانية الأساسية

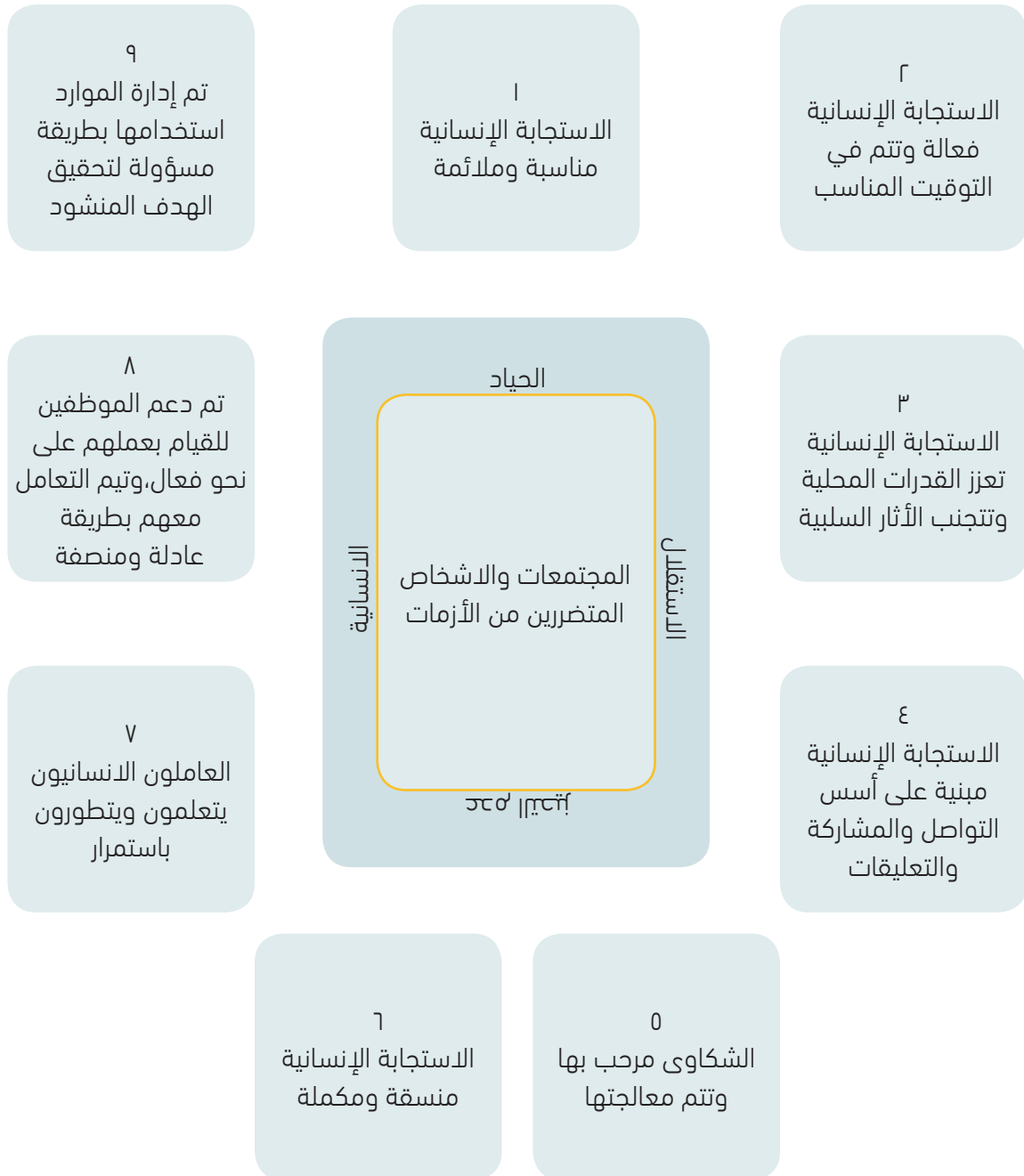
CHS بنية المعايير الإنسانية الأساسية

- تسعة التزامات
- تنضبط بمعايير (مؤشرات للجودة)
- آليات للتحقق (لإيفاء بالالتزامات)
- أدلة إرشادية

تضع المعايير الإنسانية الأساسية المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات في الموضوع الرئيسي للعمل الإنساني

وتعزز احترام حقوقهم الإنسانية الأساسية. إنها تستند إلى الحق في الحياة بكرامة، والحق في الحماية والأمن على النحو المنصوص عليه في القانون الدولي، بما في ذلك داخل إطار الشريعة الدولية لحقوق الإنسان.

ويمكن للمنظمات الإنسانية أن تستخدم هذه المعايير بمثابة مدونة سلوك طوعية لمواءمة إجراءاتها الداخلية. ويمكن أيضاً أن يستخدم كأساس للتحقق من الأداء، الذي تم من أجله وضع إطار محدد ومؤشرات مرتبطة به لضمان ملاءمتهم الحالات وأنواع المنظمات المختلفة.



مرحلة المراقبة

- مفهوم المراقبة والتقييم
- مصفوفة المراقبة والتقييم
- القيم الأساس للمشروع
- خطوات تأسيس نظام المراقبة والتقييم
- دورة إدارة المعلومات

مفهوم المراقبة والتقييم

المراقبة (كيف نحرز تقدم) هي جمع المعلومات الخاصة بمؤشرات معينة بشكل منتظم بهدف إظهار مدى التقدم والنتائج المنجزة واستخدام المال المخصص للمشروع

من المهم معرفة أن كل فرد في المنظمة جزء من هذه العملية ويجب دمجه في الثقافة التنظيمية

- عملية مستمرة ومنتظمة
- تجري على امتداد فترة المشروع
- تعزز « التعلم عبر الفعل »
- تستخدم المعلومات والبراهين لتساعد في اتخاذ القرارات

تكمّن المراقبة بشكل أساسي في مقارنة ما تم التخطيط له في البداية بما يحصل فعلياً

هل هناك أي مشاكل؟
*حلّ الأسباب التي أدت إلى المشكلة وحدّد مسار الحلّ المناسب

التقييم (ما التغيرات التي ظهرت في الإجمال) (هل قمنا بالفعل الصحيح)
هو التقدير الموضوعي والمنتظم للمشاريع أو البرامج أو السياسات الجارية أو المنجزة.

- يهدف إلى تحديد
- الصلة بالموضوع
- الكفاءة
- الفعالية
- الاستدامة
- الأثر

المراقبة	التقييم	
مستمرة ومنتظمة	دورية (في منتصف البرنامج ونهايته إلخ)	التواتر
قياس مدى الانجاز إظهار النتائج والدروس ولاتخاذ قرارات أفضل في خلال التنفيذ	قياس التغير الحاصل بالمجتمع لتقدير ما تم إنجازه إجمالاً وكيفية إنجازه	الغاية
المدخلات والنشاطات والنتائج والمخاطر والبيئة	الفعالية والكفاءة والأثر والاستمرارية	التركيز
فريق المشروع وفريق عمل المراقبة والتقييم	المقيّمون الخارجيون أو الجهات المانحة	الشخص المسؤول

لماذا نراقب؟

المساءلة

- المساءلة أمام المسؤولين: أمام الجهات المانحة أو مجلس الإدارة
- المساءلة أمام المستفيدين: أما المجتمعات المستهدفة أو الشركاء

التعلم

- يساعد على التعرف إلى التغيرات إن وجدت
- يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في التدخلات

اتخاذ القرارات

- يسهم في التعلم للقيام بالتعديلات اللازمة وتحسين برامجنا استناداً إلى المعلومات التي تم جمعها

مراقبة العملية	نطاقات المراقبة	ماذا نراقب؟
- تسليم المنتجات والخدمات المتعلقة بالبرنامج واستخدام مدخلاته (موارده) - التركيز على الانجاز - القيام بالأعمال الصحيحة	المراقبة المؤسسية قدرات المنظمات الشريكة التي تدعم المشروع بما فيها المؤسسات التي يعتمد عليها	العملية - المدخلات - النشاطات - المخرجات
PESTEL تحليل - P = سياسي - E = اقتصادي - S = اجتماعي - T = تقني - E = بيئي - L = قانوني	مراقبة السياق مراقبة بيئة المشروع وتشمل مراقبة مخاطره وافتراضاته	السياق - المخاطر - الافتراضات

مصفوفة المراقبة والتقييم

النشاط	المخرجات	النتائج	الهدف	إطار عمل المشروع
				الشخص المسؤول
				التواتر
				وسيلة الجمع
				مصدر المعلومات
				القيمة المطلوبة
				القيمة الأساس
				المؤشر

خطوات تأسيس نظام المراقبة والتقييم

هناك عادةً عشر خطوات لوضع نظام مراقبة وتقييم وهي

1. تحديد النتائج
2. تطوير المؤشرات واختيارها
3. جمع معلومات مناسبة للمؤشر
4. تحديد المخاطر والافتراضات
5. جمع المؤشرات والتخطيط
6. تطوير وسائل جمع البيانات
7. جمع البيانات وإدارتها
8. تحليل البيانات
9. تفسير النتائج ورفع التقارير بها
10. التعلم من النتائج واستخدامه

الخطوة الأولى - تحديد النتائج وأطرها

النتيجة

هي تغيير يمكن وصفه وقياسه ويخضع لتأثير تدخل برنامجنا و/أو عوامل أخرى بشكل مباشر أو غير مباشر

- الهدف (الأثر)
- النتائج (الغاية)
- المخرجات (النواتج)
- النشاطات

سلسلة النتائج

هي علاقة السبب مع الأثر بين النشاطات والمخرجات والنتائج

من المهم أن يشمل كل تصريح بالنتائج النقاط الآتية

- ما التغيير الذي تريد لمس؟
- من المستهدف بهذا التغيير؟
- أين يُتوقع حدوث التغيير؟

الخطوة الثانية - تطوير مؤشرات الأداء واختيارها

المؤشر هو عامل تتغير قيمته التي تحدّد عند خط الأساس (في بداية البرنامج) لتصل إلى قيمة جديدة بعد أن يترك البرنامج ونشاطاته أثراً

يجب أن تكون المؤشرات الاداء غير منازاة ومحايدة ولا تتضمن أي غاية

المؤشر يقيس قيمة التغير بوحدة مناسبة يمكن مقارنتها بوحدة سابقة ومستقبلية

يركز المؤشر على عنصر واحد من المشروع كالمدخلات أو المخرجات أو الهدف، لكن يجب منح تعريفاً محدد ليقاس هذا العنصر بأكبر دقة ممكنة

المؤشرات ضرورية لمراقبة

المؤشرات نوعان بحسب المستوى

مؤشر النتائج

- يقيس التغير (أو النتيجة المصرح بها)
- يستخدم النسبة المئوية أو المعدل أو المتوسط وليس الأعداد
- يخص الفئة المستهدفة وليس المجتمع بشكل عام

مؤشر المخرجات

- لا يقيس أي تغيير
- يظهر إتمام عملية
- يستخدم الأعداد

- الهدف (الأثر)
- النتائج
- المخرجات
- النشاطات

مميزات المؤشر الجيد

- واضح : دقيق وغير مبهم
- ذو صلة: مناسب للموضوع المتناول
- اقتصادي: متوافر بكلفة مقبولة
- مناسب: يؤمّن أساساً كافياً لتقدير الأداء
- قابل للمراقبة: يمكن التأكد منه على حدة

الملخص

- المؤشرات « دلائل » تُستخدم لقياس النتائج المتوقعة على كل مستوى
- يجب تحديد المؤشرات بأسلوب موضوعي
- تقيس المؤشرات على المستوى العالي (النتائج) التغير التطوري
- تظهر المؤشرات على مستوى المخرجات العملية المكتملة
- يجب أن يستخدم المؤشر على المستوى العالي (النتائج) النسبة المئوية وليس الأعداد
- يجب أن تُفصّل المؤشرات عند اللزوم
- عندما تُستخدم المؤشرات لتعداد الأشخاص يجب أن تفصل دائماً بين رجال ونساء
- لا تُصّف مؤشرات لا حاجة لها

يتضمن المؤشر الجيد خمسة عوامل

- حدد ما يتم قياسه
- أضف وحدة
- أضف النوعية والإطار المحدد
- أضف إطاراً زمنياً عند الحاجة
- أضف تمييزاً بين الجنس أو المكان

مثال قياس الالتحاق بالمدارس عدد الطلبة الملتحقين بالمدرسة في المرحلة الابتدائية كل فصل من الإناث

التفصيل: يعني أن المؤشر يطل عدة نقاط اختلاف مثل الجنس والفئة العمرية والطبقة الاقتصادية والموقع الجغرافي

***ملاحظة:** عندما يُستخدم المؤشر لتعداد الأشخاص يجب أن يميز بين الجنسين لإظهار أن الرجال والفتيان والنساء والفتيات يستفيدون من البرنامج بالقدر نفسه

الخطوة الثالثة - كيفية جمع البيانات

- مصادر البيانات
- طريقة جمع البيانات
- تواتر جمع البيانات
- مسؤولية جمع البيانات

مصدر المعلومات - العمود الخامس من خطة المراقبة والتقييم

- تشير مصادر المعلومات إلى المكان أو الشخص الذي تؤخذ منه المعلومات
- يجب تحديد المصادر لكل مؤشر
- المصادر ليست الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات

أنواع مصادر المعلومات

- المصادر الأساسية: كالأشخاص في المجتمعات أو المجموعات المستهدفة
- المصادر الثانوية: الوثائق المتوفرة كالإحصاءات والاستطلاعات الصحية والتقارير إلخ

طريقة جمع البيانات - العمود السادس من خطة المراقبة والتقييم

- تعني طريقة جمع البيانات الكيفية أو الوسيلة المستخدم لجمع هذه البيانات
- كيف ستُجمع البيانات؟
- كيف سنحصل على المعلومات اللازمة من مواردنا؟
- ما الأدوات التي يمكن استخدامها للحصول على هذه المعلومات؟

عند اختيار وسيلة ما، علينا أخذ عدة أمور في عين الاعتبار لمعرفة أن الوسيلة المختارة لجمع البيانات هي الأنسب

- ما نوع المعلومات اللازمة؟
- ماهي المعلومات أو البيانات المطلوبة لاحتساب المؤشر؟
- ما هي الموارد والوقت اللازمين لاستخدام هذه الوسيلة؟
- هل تتوافر أي معلومات يمكن استخدامها من مصادر موثوقة أخرى؟
- مدى تعقيد المعلومات التي يجب جمعها
- كم مرة يجب جمع البيانات؟ تواتر جمع البيانات
- هل المعلومات كمية أو نوعية؟

نشاط المقارنة بين الطريقة الكمية والطريقة النوعية

الطريقة النوعية	الطريقة الكمية	
الفهم والتشخيص والتحليل واسكشاف المواقف والسلوك	التعميم والوصف والكشف	الأهداف
ميسر لعملية جمع البيانات	قائد لعملية جمع البيانات	دور جامع البيانات
مشاركين في النقاش وتطوير الأسئلة	مدلي ببيانات دورهم الاجابة على الأسئلة	دور الفئة المستهدفة
يملك جامع البيانات مرونة أكبر في الزمان والمكان	لا يملك جامع البيانات مرونة زمانية ولا مكانية	درجة المرونة
جمل عبارات صور فقرات	أرقام نسب جداول احصاءات	طبيعة البيانات
متدنية تتوقف على خبرة جامع البيانات بالموضوع	عالية	درجة الأمان
متوسطة أو أحيانا متدنية	عالية	درجة الموضوعية
متقدمة	متوسطة	درجة مهارت جامع البيانات
قليل	كبير	حجم الفئة المستهدفة
كثيرة وتتطلب جهد وموارد	بسيطة تختلف باختلاف حجم العينة	الموارد المالية والبشرية المطلوبة
عينة قصدية	عينات عشوائية	آلية اختيار الفئة المستهدفة

الطريقة النوعية

تستخدم عندما

- نريد الحصول على معلومات وصفية أو معمقة
- لا نحتاج للحصول على نتائج كمية
- الإجابة على السؤالين: لماذا وكيف؟

أمثلة

- مقابلات فردية
- مناقشات ضمن مجموعات تركيز
- مقابلات مع أصحاب الخبرة
- الوسيلة الإشرافية
- المراقبة على الأرض
- مراجعة مستندات المعلومات النوعية

الملخص

- الطريقة هي الوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمؤشراتنا
- دمج الطريقة غالباً ما تقدم مجموعة معلومات أغنى
- يعتمد اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها نوع المعلومة اللازمة وإذا ما كنا بحاجة لمعلومات كمية أو نوعية وما الذي نريد قياسه.

الطريقة الكمية

- نريد إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي جمعناها
- نريد المحافظة على الدقة
- نريد تغطية قسم كبير من المجتمع
- الإجابة عن السؤال: ماذا؟

أمثلة

- استطلاع نموذجي
- إحصاء
- مراجعة المستندات

تواتر جمع البيانات

هو عدد المرات التي تُجمع فيها البيانات لكل مؤشر كلما علا مستوى النتائج قل تواتر جمع المعلومات وتحليلها والإبلاغ عنها فالتغير على مستوى الهدف والنتائج يظهر ببطء ما يعني أن جمع البيانات بكثرة لن يؤمن بالضرورة معلومات أكثر فائدة عن التغير

عند اختيار التواتر يجب أخذ الأمور التالية في الاعتبار

- الطريقة الخاصة بكل مؤشر
- الموسم
- الفصل الدراسي
- النشاطات الأساسية
- الجدول الزمني لتسليم التقارير
- الوقت الذي يتمتع به المستفيدون

مسؤولية جمع البيانات

عند توزيع المسؤوليات يجب تحديد الشخص المسؤول عن:

- جمع البيانات
- تحليل البيانات
- كتابة تقارير عما وُجد والإبلاغ عنه

إلا أن هذه المسؤوليات لا تقع على الأشخاص أنفسهم دائماً بل يعتمد الأمر على

- حجم الوحدة
- هيكلية الوحدة
- إذا ما كان هناك وحدة خاصة بالمراقبة والتقييم
- هيكلية البرنامج

يجب على الجميع المشاركة في المراقبة الروتينية بدلاً من أن تكون عملية خاصة بوحدة المراقبة والتقييم أو فريق عمل البرنامج ويجب وضع نظام لتدفق المعلومات وجمعها والإبلاغ عنها استناداً إلى الوحدة

في حال أجريت الدراسات أو التقديرات أو التقييمات في داخل المجموعة، تقع مسؤولية التنسيق والتخطيط بكاملها على فريق المراقبة والتقييم. إلا أنه تتم استشارة فريق عمل البرنامج في تصميم الأدوات وتسهيل زيارات المسؤولين عن الإحصاءات إلخ. ويعتبر انخراطهم أساسياً في إجراء دراسة ناجحة.

أما في حال أجريت الدراسات أو التقديرات أو التقييمات خارج المجموعة، يمكن لفريق المراقبة والتقييم أن يكون صلة الوصل بين فريق العمل والمستشارين. ويُعدّ انخراط فريق عمل البرنامج عاملاً أساسياً.

الخطوة الرابعة - المخاطر و الافتراضات

الافتراضات

هي العوامل التي نعتمد على وجودها للنجاح في التوصل إلى النتائج. ويمكن أن تكون على مستوى المنظمة أو خارجها.

مثال:

- سيتم تأمين تمويل الجهة المانحة
- سيبقى سعر الإنتاج الزراعي على القيمة نفسها أو سيرتفع
- ستشارك الجهات المعنية بشكل ملحوظ

المخاطر

هي العوامل أو الأحداث التي قد تعيق النجاح في التوصل إلى النتائج

- قد تكون خارجة عن سيطرتنا بالكامل أو بشكل جزئي
- قد يتخللها تهديدات داخلية أو خارجية
- قد تطرأ على مستويات مختلفة

العمليات	الشخص المسؤول	الاحتمالية / ١٠٠	التأثير / ١٠	الاحتمالية / ١٠	وصف المخاطرة

إستراتيجيات الإستجابة للمخاطر

- التجنب
- التحويل
- التقليل/التخفيف
- القبول
- لا تفعل (أو إفعل بطريقة مختلفة)
- نقل (أو مشاركة) مخاطر بعض جوانب المشروع
- العمل لتقليل احتمالية و / أو تأثير العيش مع المخاطر

مصفوفة المخاطر

- يجب أن يقوم فريق المراقبة والتقييم وفريق عمل البرنامج بتطوير المصفوفة معاً، ونجد فيه:
- المخاطر الداخلية والخارجية
 - مؤشر مراقبة الخطر
 - إمكانية ظهور الخطر

الخطوة الخامسة - جمع المؤشرات

جمع المؤشرات

هو عملية تصنيف المؤشرات لتسهيل جمع المعلومات بشكل أكثر تماسكاً وشمولية وتزيد هذه العملية من فعالية تصميم الأدوات وتضمن دمج عدة مؤشرات في أداة واحدة

ذلك يعني أنه عند تحديد المؤشرات اللازمة لجمع البيانات يجب استخدام

- نفس الطريقة أو الأداة
- من المصدر نفسه في أفضل الحالات
- في التواتر أو الوقت نفسه

لماذا نجمع المؤشرات؟

- يشكل جمع المؤشرات أساس التخطيط لجمع البيانات
- يساعدنا جمع المؤشرات في تحديد متى يمكن استخدام الطريقة / الأداة نفسها في أكثر من مؤشر.
- ويهدف ذلك إلى استخدام عدد أقل من الأدوات (وبالتالي بذل جهد أقل) لجمع المعلومات
- إن عملية جمع المؤشرات في مستوى النتائج مشابهة لتلك التي سبق وذكرنا أنها تشمل الفئة المستهدفة
- يتم جمع هذه المؤشرات في أغلب الأحيان استناداً إلى الاستطلاعات أو الدراسات المتوقعة
- يجب جمع المؤشرات التي تفترض استخدام الأداة نفسها - سواء أدوات مراقبة المخرجات أو أدوات الدراسة
- في ما يتعلق بمؤشرات المخرجات يجب أن يكون التواتر والمصدر هو نفسه
- أما في ما يتعلق بمؤشرات النتائج فيجب أن تكون الفئة المستهدفة هي نفسها

الخطوة السادسة - تطوير أدوات مراقبة المخرجات

قبل البدء، يجب التفكير في ما يلي

- ما هي الأدوات المستخدمة حالياً؟
- ما هو عدد الأدوات؟
- متى تم تطوير معظم هذه الأدوات؟
- متى تم تحديثها للمرة الأخيرة؟
- كيف يجمع الأشخاص الذين لا يمتلكون أي أدوات؟

يجب أن يشمل تطوير أدوات مراقبة المخرجات عدة عناصر سنتطرق إليها في ما يلي

- يجب تحديد اسم للأداة
- يجب صياغة وصف مقتضب للأداة يتضمن
 - الغاية من الأداة وما تتبّعه
 - الشخص الذي يجب أن يستخدم الأداة
- زمان استخدام الأداة وتواتر استخدامها
- الشخص الذي تُسلّم إليه الأداة
- تاريخ إتمامها
- **الموقع الجغرافي** مثل المحافظة أو أي وحدة إدارية أخرى إذا أمكن
- **مرجع المؤشر** أي تحديد رقم المؤشر في الأداة
- **نسخة الأداة** وهو عنصر في غاية الأهمية إذ غالباً ما يتم تحديث الأدوات واختبارها في وقت مسبق، ما يعني أن تاريخ نسخة يختلف عن تاريخ نسخة أخرى. ومن المهم أن يستخدم كل الأشخاص المسؤولين عن جمع البيانات النسخة نفسها من الأداة.
- **استخدم الرموز** في أدوات جمع البيانات عند الإمكان، فبدلاً من كتابة نص كامل يلجأ جامع البيانات إلى رموز محددة سابقاً
- وأخيراً يجب أن تتضمن كافة الأدوات مساحة للتأكد منها ومراجعتها. ويسمح ذلك بأن يتحقق المشرف من البيانات المجموعة بواسطة أداة معينة. كما تسمح المراجعة لفريق المراقبة والتقييم بالتأكد من اكتمال الأداة قبل إدخال البيانات

من الضروري أن يتم اختبار الأداة التي تم تطويرها قبل استخدامها أو تجربتها، ما يسمح برؤية عمل الأداة والقيام بأي تعديلات لازمة

كما سبق وذكرنا من الضروري أن يتحقق المشرفون وفريق المراقبة والتقييم من الأدوات للتأكد من جودة البيانات عند انتهاء جمعها.

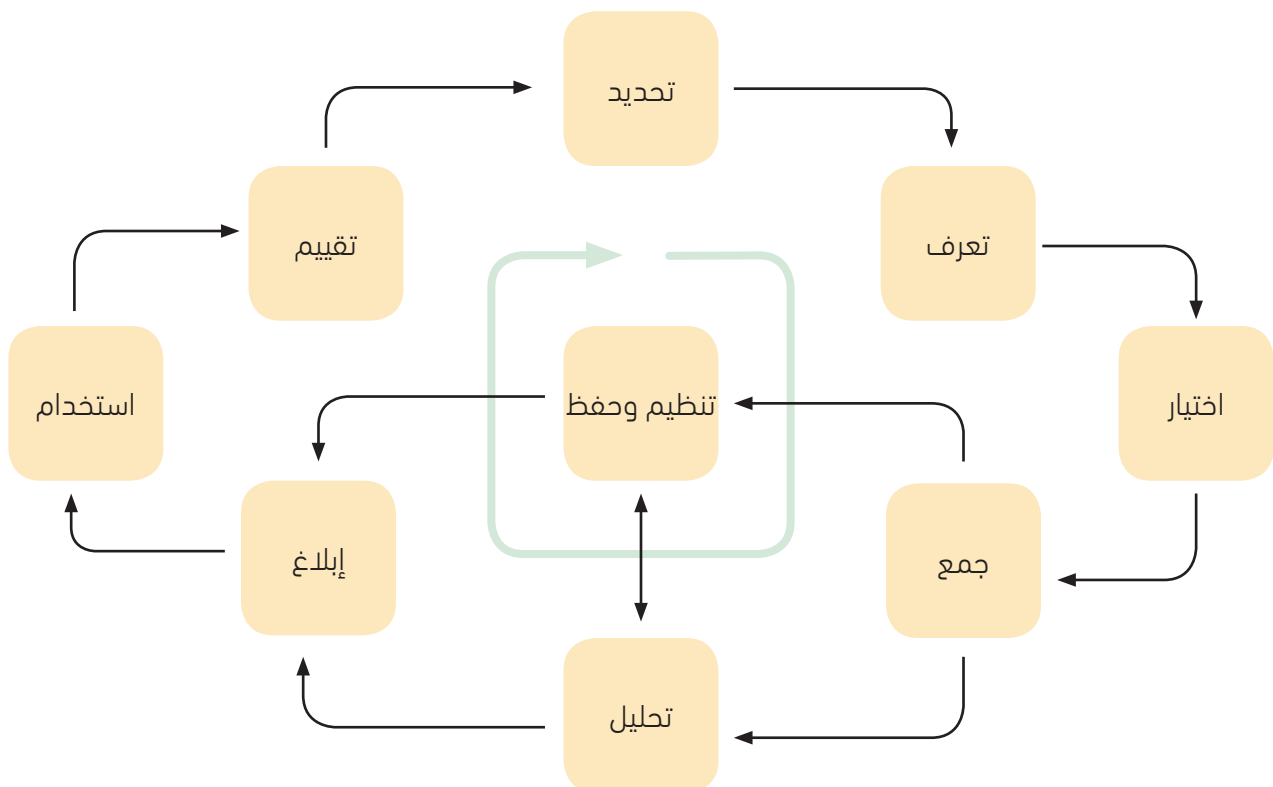
الخطوة السابعة - إدارة البيانات والمعلومات

إدارة المعلومات

- جمع المعلومات من مصدر واحد أو أكثر وإدارتها وتوزيعها على «جمهور واحد أو أكثر»
- تقديم المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب.
- وضع خطة مراقبة وتواصل بناءً على ما يحتاجه المستخدمون من معلومات
- تحديد عدد المرات التي يجب فيها الإبلاغ عن المعلومات
- تصميم تقارير تتناسب مع الجمهور المستهدف
- تحديد المنافذ والوسائل الإعلامية التي يمكن استخدامها للإبلاغ عن نتائج المراقبة

دورة إدارة المعلومات هي عملية من تسع خطوات

- | | |
|----------------------|---|
| 1. تحديد المعلومات | ما هي المعلومات المطلوبة؟ |
| 2. التعرف إلى موقعها | التعرف إلى الموقع: أين تتواجد المعلومات المطلوبة؟ |
| 3. اختيارها | هل المعلومات سديدة ودقيقة وموثوقة؟ |
| 4. جمعها | كيف يمكننا الحصول على المعلومات المطلوبة؟ |
| 5. تنظيمها | كيف يمكننا تنظيم المعلومات؟ |
| 6. تحليلها | ما الذي تشير إليه المعلومات؟ |
| 7. الإبلاغ عنها | من يحتاج تحليل المعلومات؟ |
| 8. استخدامها | ما القرارات المتخذة من خلال هذه المعلومات؟ |
| 9. تقييمها | كيف يمكن تحسين دورة المعلومات؟ |



*هذه الدورة عملية مستمرة تدوم طيلة فترة المشروع

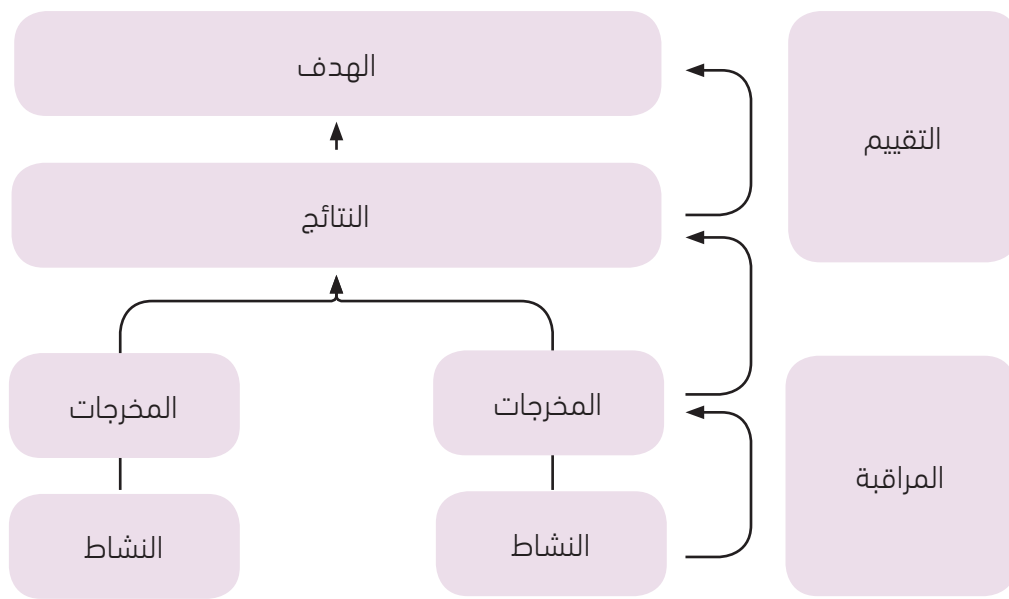
مرحلة التقييم

تقييم المشروع

هي مرحلة من شأنها تحديد نجاح النشاطات وفعاليتها وأثرها في ظل الأهداف الموضوعية بأكثر شكل منتظم وموضوعي ممكن

يساعد التقييم الجهات المعنية على فهم كيف أدى المشروع إلى نتائج معينة ومدروسة وإلى أي مدى كان مسؤولاً عنها

من شأن التقييم قياس مدى ملاقة نشاطات المشروع الأهداف الموضوعية يقيس إلى أي حد يمكن نسب التغييرات في النتائج إلى المشروع



الخطوة الأولى

مراجعة الوضع فهم المشروع وبيئته

الخطوة الثانية

جمع الأدلة جمع البيانات وإيجاد مصادر بيانات أخرى وإجراء مقابلات مع الجهات المعنية

الخطوة الثالثة

تحليل الأدلة تحديد التوجهات والقيام بالاستنتاجات الأولية

الخطوة الرابعة

الإبلاغ عما وُجد الدروس المستفادة والتوصيات

تقييم المشروع

من شأن التقييم قياس مدى ملاقة نشاطات المشروع الأهداف الموضوعة وإلى أي حد يمكن نسب التغييرات في النتائج إلى البرنامج أو التدخل

لماذا نحتاج إلى تقييم المشاريع؟

- التعلم من الخبرات
- التأكد من تقدم المشروع
- تحديد نقاط الضعف والقوة
- وضع أسس للخطط المستقبلية
- إثبات الاستخدام الفعال للموارد
- شرح ما تم تنفيذه ومدى نجاحه للجهات المانحة

أنواع التقييم

حسب محتوى التقييم
التقييم الآني
التقييم التراكمي

حسب الجهة المقيمة
التقييم الداخلي
التقييم الخارجي

إيجابياته

- يؤمن معرفة أفضل حول المشروع والمنظمة
- يألفه فريق العمل والجهات المعنية
- أقل كلفة

سلبياته

- قد يكون أقل موضوعية
- قد يتناول نشاطات أخرى وبالتالي لا يمنح التقييم التركيز الكافي
- قد لا يكون المسؤول عن التقييم خاضعاً لتدريب عن التقييم

إيجابياته

- أكثر موضوعية
- يمنح آفاقاً جديدة
- قد يمنح المسؤول عن التقييم وقتاً أطول واهتماماً أكبر
- قد يتمتع المسؤول عن التقييم بخبرة أكبر

سلبياته

- أكثر كلفة ويتطلب وقتاً أطول لإبرام العقد والقيام بالمراقبة والمفاوضات إلخ
- لا يألفه فريق العمل ولا المنظمة
- لا يألف المسؤول عن التقييم سياسات المنظمة ولا بعض القيود التي تؤثر في المشروع

التقييم الداخلي

- يقوم به فريق عمل المشروع أو المنظمة المعنية
- إطاره محدود
- يركز على النشاطات والمخرجات

التقييم الخارجي

- الجهة المانحة
- المستشارون الخارجيون
- في منتصف ونهاية المشروع
- تقييم شامل

التقييم الآني

هي وسيلة لتحديد الجدوى من المشروع في خلال تبلور نشاطاته ويركز هذا القسم من التقييم على العملية

التقييم التراكمي

هي طريقة تحديد الجدوى من البرنامج عند انتهاء نشاطاته ويركز على النتائج

شروط التقييم

على ماذا يُجرى التقييم؟

- معلومات حول المشروع
- الغاية من التقييم
- المستخدمون والاستعمالات الأساسية المستهدفة
- أسئلة حول التقييم (الكفاءة، الفعالية، الاستدامة ...)

كيف سيجرى التقييم؟

- النطاق والمقاربة بشكل عام
- المجموعات المستهدفة
- انخراط الجهات المعنية
- طريقة التقييم
- خطة التقييم

من سيجري التقييم؟

- خبراء وأشخاص مؤهلون
- أدوار ومسؤولياتهم الفرق العاملة

التسليمات والجداول الزمنية

- ما هي النتائج المطلوبة ومتى يجب تسليمها
- خطة تقييم مفصلة
- تقرير بالتقدم
- مسودة التقرير النهائي
- التقرير النهائي
- المهلات الزمنية

ما هي الموارد المتوافرة لإجراء التقييم

- موارد المشروع
- اللوجستيات
- البشرية
- البيانات المتوافرة أصلاً
- الشركاء

تقرير التقييم

ويمكن أن تشمل العناصر الأساسية لتقرير التقييم النهائي ما يلي

1. صفحة العنوان
2. الملخص التنفيذي
3. المستهدفين والمستخدمين
4. وصف البرنامج
5. تركيز التقييم
6. مصادر البيانات والطريقة
7. النتائج والاستنتاجات، وتفسير
8. استخدام، نشر، ومشاركة الخطة
9. أدوات توضيحية

صفحة العنوان

تعرض صفحة العنوان اسم البرنامج، وتواريخ تغطيتها، وربما التركيز الأساسي للتقييم في شكل سهل التعرف عليها.

ملخص تنفيذي

ويشمل هذا ملخص موجز للتقييم يتضمن وصفاً للبرنامج، أسئلة التقييم، ووصف التصميم، والنتائج الرئيسية وخطوات العمل.

المستهدفين والمستخدمين

يعزز هذا القسم الشفافية حول أغراض التقييم والذين سوف يحصلون على نتائج التقييم ومتى

وصف البرنامج

سيتضمن هذا القسم عادةً الإطار المنطقي، وكيفية تطور مراحل المشروع، ووصف سردي. يؤدي هذا الباب إلى فهم مشترك للبرنامج، وهو الأساس لوضع أسئلة التقييم وكيف يتم ترتيب أولويات لها

تركيز التقييم

يركز هذا القسم على التقييم بتحديد أولويات أسئلة التقييم بناءً على الإطار المنطقي ووصف البرنامج، وكيفية تطور مراحل المشروع والبرامج وأصحاب المصلحة، الاستخدامات المقصودة للتقييم، والجدوى

مصادر البيانات والطريقة

ويتناول هذا القسم مؤشرات ومقاييس الأداء، ومصادر البيانات والأساس المنطقي لاختيار الأساليب ومصادقية مصادر البيانات. تحتاج البيانات التي سيتم عرضها بطريقة واضحة وبطريقة موجزة لتعزيز سهولة القراءة والفهم

النتائج والاستنتاجات، والتفسير

يصف هذا القسم عمليات التحليل والاستنتاجات ويقدم تفسير مغزى النتائج. هذه خطوة تستحق العناية الواجبة في عملية الكتابة. المعايير التي نمتلكها تلعب دورا في توجيه قرارات المقيم في كيفية تحليل وتفسير البيانات للتأكد من أنها تحترم كل أصحاب المصلحة في عملية استخلاص النتائج. وينبغي أن تتضمن تفسير خطوات العمل أو توصيات بشأن الخطوات التالية في وضع البرامج أو عملية التقييم أو كليهما.

استخدام، نشر، ومشاركة الخطة

هذا هو الجزء المهم ولكن غالبا ما تهمل خطة التقييم وتقرير التقييم. خطط لاستخدام نتائج التقييم، والاتصالات، وطرق نشر يجب أن تناقش من البداية

أدوات توضيحية

وتشمل الأدوات الأخرى التي يمكن أن تسهل الوضوح في تقريركم مثل: جدول المحتويات، قوائم الجداول والرسوم البيانية، والأرقام؛ المراجع وربما الموارد وقائمة الاختصارات. الملاحق هي مفيدة للبرامج ذات الاطار المنطقي الكبير، النماذج التي وضعت من خلال تقييم وقصص النجاح

مرحلة التعلم

المقدمة

- ماذا حصل؟
- ماذا تعلمنا؟
- كيف يمكن تحسين العمل؟
- الدروس المستفادة

من أبرز غايات التقييم تطبيق نتائجه في المشاريع الحالية أو الجديدة في حال لم يطرأ أي تغيير تذهب كل الجهود المبذولة في التقييم سدى

المراجعات النصفية

- التركيز على توجيه المشروع
- تنفيذ التوصيات
- تحسين الفعالية

التقييم النهائي

- التركيز على الدروس المستفادة من المشروع
- تطوير استراتيجيات مستقبلية
- دروس عن المنظمات والشركاء والجهات المعنية الأساسية

فرص التحسين

- التحليل
- التصميم
- التخطيط
- المراقبة
- التقييم
- التعلم

التعريف

- تحليل المعلومات المتعلقة بالمشروع ومراقبة النتائج وتقييمها
- اتخاذ القرارات السديدة وإعطاء التوصيات حول التغييرات في المشاريع الحالية أو المستقبلية
- تحويل المشروع والمنظمة

التمكين

- تشجيع فريق العمل للسؤال عن الحدود العملية للتدخلات في المشاريع
- مناقشة النتائج في وقت صدورها عن المراقبة والتقييم
- اقتراح استراتيجيات بديلة لزيادة فعالية ما يحققه المشروع

العملية بشكل عام

- طلب معرفة ماذا ولماذا وكيف في العمق
- البحث عن بدائل
- اطلق العنان للتفكير
- أخذ عدة وجهات نظر في عين الاعتبار
- سؤال « ماذا لو؟ »
- الاطلاع على أفكار الآخرين ووجهات نظرهم
- التفكير في التبعيات
- وضع فرضيات
- الدمج والاختبار
- إيجاد المشاكل وحلها

الدروس المستفادة

ما الذي تم التخطيط له؟

في هذا القسم يصف فريق العمل وإدارة المنظمة الخطة والظروف التي بدأ فيها المشروع بما فيها الافتراضات والمخاطر

ماذا حصل؟

يصف فريق العمل والمنظمة ما الذي حصل فعلياً ويقدمون الحقائق من دون أي أحكام

ما الذي جرى بشكل جيد ولماذا؟

يقدم فريق العمل الأعمال التي جرت بشكل جيد مثل القرارات المتخذة استجابة للتغييرات التي ساهمت بتحسين المشروع

ما الذي يمكن تحسينه وكيف؟

يحدد فريق العمل وإدارة المنظمة فرص تحسين المشاريع الحالية والمستقبلية ويتم توثيق الدروس مع أعمال محددة

التعلم المستمر

التعلم ليس حدثاً يحصل مرة واحدة بل يجب أن يستمر طيلة فترة المشروع وليس في نهايته فحسب ليكون التعلم فعالاً يجب أن يحدث في فترات منتظمة من دورة المشروع

التنظيم

- تعديل الاستراتيجية
- التغيير في الملف
- التغيير في المنهجيات
- التغيير في الإجراءات
- التغيير في السياسات

الإدارة الماليّة للمنظمات الغير ربحية - المحلية

إعداد وتدريب
دافيد الصّدي



فهرس

1	الإدارة الماليّة للمنظمات الغير ربحية - المحلية
1	إعداد وتأليف: المدرب المالي دافيد الصّدي
3	تمهيد
4	القسم الأول
4	العمليات الماليّة والمحاسبية والأرشفة
19	رابعاً: إدارة النقدية في المنظمة
20	خامساً: حفظ البيانات المالية والمستندات الكتروني - وورقي
25	القسم الثاني
25	الموازنة المالية للمشاريع
41	القسم الثالث
41	نماذج الوثائق لأهم المستندات الداخلية المطلوبة

يهدف هذا الكتيب الى معرفة الأسس الماليّة والمحاسبية في الجمعيات الغير ربحيّة، وكيف يتم تبويب البيانات والمستندات الماليّة للعودة اليها من اجل فحص البيانات الماليّة التي بحوزة الجمعية لتظهر الشفافية الماليّة وتتجنب الوقوع في أخطاء كبيرة قد تؤدي إلى انهيار الجمعية كون الامور الماليّة هي الشريان الذي تتغذى منه الجمعية للمحافظة على مصداقيتها وجدّيّة سير العمل، وهي الصورة الحقيقة للجمعية عند المانحين والجهات الرسمية.

مسؤول عن تأليف وإعداد المحتوى

دافيد الصدي

Financetrainer.Ds@Gmail.com



القسم الأول
العمليات الماليّة والمحاسبية والأرشفة

أولاً: الإدارة الماليّة وأهميتها ومقارنتها بالشركات الربحيّة

الإدارة الماليّة هي إدارة الموارد الماليّة للمنظمة بطريقة فعالة وشفافة لتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المعروفة ب (الرسالة والرؤيا) والتي تختلف من منظمة لأخرى.

يفترض على مؤسسي ومدراء المنظمات الغير ربحيّة العمل بشكل دائم على تطوير المهارات الأساسية في الإدارة الماليّة مثل تسجيل العمليات الماليّة اليومية وتطوير السياسات لضمان وسلامة الحسابات، وفصل السلطات بين متخذي القرارات وتوزيع المهام، وسرد مجموعة من القوانين والأنظمة التي تتعلق بمكافحة الفساد والهدر وكيفية إدارة المخاطر (الداخلية - الخارجية) التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة.

المحاسبة الماليّة والمحاسبة الإدارية

مفهوم المحاسبة الماليّة

هي اساسيات العمل في المجال المحاسبي منها يتفرع جميع أنواع المحاسبات، وتهدف إلى تجميع وتبويب وتحليل وتسجيل وتصنيف العمليات الماليّة التي تحدث خلال فترة زمنية محددة بهدف إعداد تقارير وقوائم مالية بما يتوافق مع المعايير المحاسبية المعتمدة. تتوجه إلى كافة المستخدمين من الجهتين سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

الجهات الداخلية: المدير التنفيذي - المدير المالي - أعضاء المجلس الإداري - التدقيق الداخلي

الجهات الخارجية: التدقيق الخارجي - الجهات الرسمية - البنوك - الممولون

تُعد المحاسبة الإدارية نظام من أنظمة المحاسبة الماليّة والتكاليف، تهدف إلى إعداد المعلومات الماليّة وقياسها وتجميعها وتحليلها وتفسيرها وإبلاغها للمسؤولين الإداريين أصحاب القرار في تحديد الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية للمنظمة. وتساعد أيضاً في توفير البيانات لتعديلها وتحليلها. والتنسيق -التخطيط- التنظيم - التوظيف - التوجيه - التحكم والرقابة).

على الرغم من أن هدف المنظمات المالي هو غير ربحي، إلا أنّ هذا لا يبرر أن تكون المنظمة مبذرة أو غير فعالة ولا تطبّق المعايير والأعراف المحاسبية الدولية، أو أنها لا تسعى إلى تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة، وذلك لسببين أساسيين

- صعوبة الحصول على التمويل بسبب المنافسة المتزايدة من باقي المنظمات بحيث يتم منح التمويل للمنظمة ذات الفعالية والكفاءة التي تحقق خدمات لأكبر عدد من المستفيدين بنفس الموارد الماليّة مقارنة مع منظمات مماثلة تتطلب موارد مالية أكثر.
- سبب داخلي يتعلق بالإدارة والرقابة الداخلية للتأكد من حسن استخدام التمويل بشكل جيد ومهني من قبل فريق العمل حتى في ظل غياب الرقابة الخارجية.

الفرق بين الإدارة الماليّة للشركات الربحيّة والمنظمات الغير ربحيّة

بالأمور المالية يتوجب علينا التمييز بين الإدارة الماليّة في الشركات الربحيّة والإدارة الماليّة للمنظمات الغير ربحيّة، وأنه يتوجب العمل وفق المعايير والقوانين المحاسبية الدولية في كلا الحالتين IFRS or GAAP . لابد من معرفة نقاط الاختلاف الأساسية التي ستساعدنا بوضع السياسات الماليّة الناجحة لتحقيق الأهداف العامة والرئيسية للمنظمة.

ملخص لأهم الفروقات

نوع الاختلاف	الشركات الربحية	المنظمات الغير ربحية
الهدف	تقديم الخدمات والمنتجات بهدف الربح.	تقديم فائدة لفئات مجتمعية محددة بهدف تنمية المجتمع وتطويره
الملكية النقدية والعينية	ملك لمؤسسي وأصحاب الشركات	النقدية تبقى ملك للممول إلى ان ليتم صرفها وإعداد فيها تقارير للجهة المانحة - والملكية العينية هي ملك الممول أو حسب لاتفاق بالعقد
الإدارة المالية	توفر معلومات وبيانات لاتخاذ قرارات مهمة وبسيطة في نجاح العمل المالي ونمو الشركة	توفر معلومات وبيانات لاتخاذ قرارات مهمة وبسيطة في نجاح العمل المالي ونمو المنظمة
نظرة المؤسسين والمدراء للموارد المالية	يهتمون بالرقم النهائي من ميزان الربح والخسارة ومعرفة أسباب تدني الأرباح أو زيادة الخسائر. العمل على تحقيق أعلى نسبة من الأرباح التي ستظهر في الميزانية الختامية	الاستخدام الأنسب للموارد المالية لتحقيق هدف ورسالة المنظمة. تساوي الإيرادات والمصروفات في الميزانية الختامية
آلية التعامل مع العجز أو الفائض	في حال وجود فائض: يتم توزيع الأرباح بين المؤسسين والمساهمين أو تدويرها للسنة المالية القادمة. في حال وجود عجز: يتم تخفيض النفقات والتكاليف، وإتباع أساليب جديدة لزيادة الأرباح	في حال وجود فائض: يجب إعلام الجهة المانحة عن الفائض فيتم إما اعادته للمانح أو تمديد المشروع بنشاط معين لصرفه. في حال وجود عجز تقوم المنظمة بتخفيض التكاليف الإدارية والبحث عن مصادر تمويل جديدة
الإفصاح المحاسبي في البيانات المالية	يهدف إلى إظهار الربح أو الخسارة	الشفافية وإظهار آلية الصرف المتبعة على كل مشروع
الميزانية العامة	تهدف إلى إظهار الأرباح الحالية والمدورة لأصحاب الاسهم والشركاء	تهدف إلى إظهار الوضع المالي للمنظمة ومدى حاجتها للتمويل وقدرتها على الاستمرارية

ثانياً: التقارير والقوائم المالي

أن القوائم والتقارير الماليّة من أهم الوسائل المحاسبية المتبعة لعرض وتوصيل المعلومات المحاسبية إلى مستخدميها لتوضح نتيجة النشاط والمعاملات خلال فترة زمنية محددة تساعد في: التخطيط والرقابة وتقييم الاداء، ومن أهم هذه التقارير والقوائم

- الميزانية الختامية.
- قائمة الإيرادات والنفقات (الأرباح والخسائر).
- قائمة المقبوضات والمدفوعات (النقدية).
- قائمة المركز المالي.
- قائمة التدفق النقدي.
- التقارير الماليّة والمحاسبية المستقلة لكل نشاط أو مشروع.
- تقرير المدقق السنوي.

الهدف

الهدف من، وجود التقارير هو ضمان

- إعداد جميع التقارير الماليّة يتم وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها الخاصة بالمؤسسات غير الهادفة للربح.
- إعداد التقارير الدورية بشكل موثق وفقاً لاحتياجات الإدارة، ومتطلبات الجهات المانحة والجهات الرسمية.
- مراجعة التقارير الماليّة من قبل إدارة المنظمة والتدقيق الداخلي والخارجي لبيان نتائج عمل المنظمة.
- توضيح العجز والثغرات التي ممكن قد تحدث وتجنب حدوثها مستقبلاً بالإضافة إلى تسهيل وضع الخطة الماليّة للجمعية في السنة المقبلة.
- تقدير حاجة المنظمة من المصاريف خلال السنة المقبلة أو الفائض من مشروع وكيفية تم التصرف به.
- تقدير حجم المبلغ النقدي المتوقع تحصيله وصرفه خلال السنة المقبلة من خلال إعداد قائمة التدفق النقدي.
- حفظ جميع البيانات والمستندات المساندة لعملية إعداد التقارير بشكل آمن.

وفيما يلي أدناه نموذج مبسط لنموذج للميزانية الختامية ولحساب الأرباح والخسائر

الميزانية العمومية كما هي بتاريخ 31/12/2022

الموجودات / الأصول

العناصر	المبلغ الفرعي	المجموع
الموجودات الثابتة		
الأراضي والعقارات	*	
صافي المباني والتجهيزات والآلات	*	
مجموع الموجودات الثابتة (١)		.
الموجودات المتداولة		
نقد في الصندوق ولدى المصرف	*	
مدينون (ديون للمشروع على الزبائن ان وجد)		
مخزون المواد المستعملة في المشاريع (قرطاسية -مستلزمات مكتب -مواد تدريبية)	*	
مبالغ مدفوعة مسبقا (للموردين وللإيجار، ..)	*	
مجموع الموجودات المتداولة (٢)		.
مجموع الموجودات (١ + ٢)		.

المطالبات / الخصوم

العناصر	المبلغ الفرعي	المجموع
المطلوبات المتداولة		
دائنون وحسابات جارية دائنة (ديون على المشروع للموردين)	*	

	*	مستحقات أصحاب المنافع والممولين
	*	مستحقات ضمان اجتماعي (غير مدفوعة)
	*	الضريبة على الأرباح السنوية (غير مدفوعة)
.		مجموع المطلوبات المتداولة (١)
		حقوق الملكية
	*	اشتراكات الهيئة العامة/أعضاء مجلس الإدارة
	*	الفائض /العجز من المشاريع خلال السنة (+ / -)
.		مجموع حقوق الملكية (٢)
.		مجموع المطالبات (١ + ٢)

نموذج مبسط لحساب الأرباح والخسائر

بيان الأرباح والخسائر من 1/1/2022 إلى 31/12/2022			
المجموع	المبلغ الفرعي	البيان	
**		إجمالي الإيرادات السنوية من المانحين	١
**		إجمالي نفقات المنظمة خلال السنة	٢
***		الربح الإجمالي (١ ناقص ٢)	٣
*		المصروفات العامة السنوية	٤
*		تكاليف الإهلاك السنوية	٥
***		الربح الصافي قبل الضريبة (٣ ناقص ٤ ناقص ٥)	٦
*		الضرائب	٧
***		الربح الصافي بعد الضريبة (٦ ناقص ٧)	٨

ثالثاً: إدارة المشتريات

يهدف هذا الجزء إلى شرح الأسس والقواعد الخاصة لعملية شراء البضائع والخدمات في المنظمات الغير ربحية وكيفية التنسيق مع القسم المالي لكافة عمليات الشراء.

ان نجاح أو فشل هذه العملية يؤثر بشكل واضح وملحوس على كافة المشاريع التي تقوم بها الجمعية، لذا لا يجب الاستهانة بهذا الجزء لأهميته ودوره الحساس ويكون محور انتباه أي مدقق داخلي أو خارجي. فلابد من وضع سياسة مشتريات واضحة وشفافة في المنظمة وتعد الدليل والمرجع الأساسي الذي يتم اتباعه من قبل قسم المشتريات في تنفيذ أي عملية شراء.

وصف الآلية العامة لإجراءات الشراء التي يتوجب اتباعها أثناء عمليات الشراء

- تقديم طلب الشراء: يقوم منسق/ مدير المشروع بتقديم الطلب الشراء بعد تعبئة محتويات الطلب
 1. تحديد المواد المطلوب شرائها، نوعيتها وسعرها التقديري.
 2. تحديد البند الذي سوف يتم تغطيته وفق موازنة المشروع
 3. تقديم الطلب إلى مسؤول المشتريات بعد توقيع مدير المركز أو المدير العمليات أو مدير المشروع.
- الموافقة على طلب الشراء: بعد حصول على موافقة المسؤول الإداري (مدير المشروع – المنسق – مدير القسم – مدير المركز...) يقوم مسؤول المشتريات بأخذ نسخة عن الطلب والحصول على موافقة المسؤول المالي الذي يدقق الطلب ويطابق محتوياته مع موازنة المشروع.
- تنفيذ الطلب: إن الحصول على الموافقة المالية على طلب الشراء يعدّ بمثابة أمر شراء يستطيع بعدها مسؤول اللوجستك القيام بعملية الشراء وفق المواصفات المطلوبة في الطلب. ويقوم إما بتأمينه من مستودع المنظمة إن وجد أو شرائه حسب السياسة المالية وسياسة المشتريات للمنظمة المتبعة من ناحية عروض الأسعار أو التعاقد مع الموردين.
- الاستلام: بعد تأمين طلب الشراء يتم توقيع مسؤول المشتريات على تاريخ التنفيذ وتوقيع مقدم الطلب على استلام المواد التي تم شرائها أو امين المستودع في حال ادخال المواد إلى المستودع. GRN/SRN-
- الدفع: يقوم مسؤول المشتريات بتقديم المستندات إلى المحاسب أو امين الصندوق النثرية ليتم دفع المبلغ اما نقداً أو بموجب شك وفق إجراءات الجمعية المالية المتبعة بحيث لا يتم الدفع من قبل المحاسب إلا بعد الحصول على الموافقة المالية بالدفع والتأكد من توفر كافة المستندات المالية المتعلقة بعملية الشراء

الأوراق المالية المطلوبة في كل عملية شراء

تعد الأوراق والمستندات المالية هي المرجع الأساسي لتبرير عملية الشراء لمصادقية العمل المالي في المنظمة. عملية الشراء تختلف وفق نوع المصاريف ووفق قيمة الشراء وتتحد بسياسة الشراء المعتمدة في المنظمة تُقسّم المصاريف إلى نوعين؛ مصاريف ثابتة ومصاريف متغيرة.

هي مصروفات تشغيلية للمنظمة التي لا يمكن تجنبها ولا تتغير مع أي زيادة أو نقصان في الخدمات المقدمة. هي نفقات يجب أن تدفعها المنظمة، بغض النظر عن النشاط الحالي. تشمل الكهرباء، الماء، المحروقات، الاتصالات، الآجار، المواصلات، الرواتب... هذا النوع من المصاريف لا يتطلب الحصول على عروض أسعار لأنها مصاريف ثابتة ومكررة شهرياً، لذا فالأوراق المالية المطلوبة هي كالتالي

المصاريف الثابتة	الأوراق المطلوبة للعملية المالية
الكهرباء، الماء والاتصالات	طلب الدفع. الفاتورة إيصال بالمبلغ المدفوع وثيقة استلام
الايجارات	• طلب الشراء أو طلب الخدمة. • عقد ايجار بين المؤجر (مؤدي الخدمة) وبين المنظمة بشرط أن يتضمن العقد (ختم المنظمة، المدة، تاريخ الامضاء، توقيع المؤجر وشاهدين، المكان، التكلفة، والمفوض بالامضاء عن المنظمة) وينبغي تصديقه عند الجهة الحكومية المختصة. • كتاب تبرير اختيار العقار المستأجر • إيصال دفع: قد يكون نقدي أو شيك يتضمن (التاريخ، السبب، القيمة، توقيع المؤجر على الإيصال، وعلى صورة الشيك في حال تمّ الدفع بشيك) ولا بد من كتابة على الإيصال شرح موجز لمدة العقد وسبب الدفعة • صورة عن هويّة المؤجر + صورة هوية الشاهدين. • اتفاقية عدم تضارب المصالح
النقل الجماعي	• طلب خدمة أو طلب شراء. • عقد بين صاحب الباص والمنظمة، يجب العقد أن يحتوي على (توقيع السائق، توقيع ممثل المنظمة، التاريخ، مكان التنقل، المدة، التكلفة، عدد المستفيدين) • عروض أسعار ومحضر فض العروض يبرر سبب الاختيار (وفق سياسة المنظمة) • إيصال دفع: قد يكون نقدي أو شيك يتضمن (التاريخ، السبب، القيمة، توقيع المؤجر على الإيصال، وعلى صورة الشيك في حال تمّ الدفع بشيك) • ورقة الحضور. • صورة عن هويّة السائق • صورة عن شهادة القيادة للسائق • اتفاقية عدم تضارب المصالح

التنقلات الفردية

- نموذج ورقة المواصلات: تُعبئ من قبل الموظف ليظهر فيها حركة التنقلات (السبب، الحركة، توقيع الموظف، توقيع المحاسب، وتوقيع الشخص المسؤول عن الموظف).
- إيصال بقيمة المبلغ المدفوع من شركة تاكسي أو إيصال كدليل أنّ الموظف قد قبض المبلغ.

رواتب الموظفين والمتطوعين

- وصل استلام للمبلغ.
- ورقة الدوام موقعة أصولاً من قبل الموظف والمدير المباشر.
- مطالبة رواتب تظهر عدد ساعات أو أيام العمل ومستحقات كل موظف.
- عقد التوظيف مرفق بصورة هوية الموظف.
- اتفاقية عدم تضارب المصالح

المصاريف المتغيرة (Variable Expenditures)

المصاريف المتغيرة هي التي لا يتم دفعها بشكل ثابت إنما حسب الحاجة إليها وفق مستلزمات كل مشروع. تكون بهدف دعم المشروع بشكل مباشر والركيزة الأساسية لنفقات المشروع والمخرجات المترتبة منه، مثل (القرطاسية، المرطبات، التجهيزات الإلكترونية...)

هي كالمصاريف الثابتة تخضع لأنظمة الجمعية من الناحية السياسات المالية والشراء.

أمثلة عن بعض هذه المصاريف

المصاريف المتغيرة

مستلزمات المكتب
(قرطاسية، مصاريف ضيافة
ومرطبات، أثاث ومعدات والقطع
الكهربائية)

- وصل استلام المبلغ.
- فاتورة رسمية من المورد.
- بيان استلام المواد المشتراة.
- طلب الشراء.
- عروض الأسعار (وفق المبالغ المشتراة وسياسة المنظمة).
- محضر فض عروض الأسعار (وفق المبالغ المشتراة وسياسة المنظمة).
- اتفاقية مع المورد إذا كان المبلغ يتم دفعه على دفعات أو مبلغ يتجاوز ما يعادل \$1000 مثلاً.
- الأوراق الرسمية للمورد إذا كان المبلغ يخضع لمحضر فض عروض أسعار ويتم دفعه على دفعات.
- اتفاقية عدم تضارب المصالح

ورشات العمل وآجار المدربين

- وصل استلام بالمبلغ موقع أصولاً.
- طلب الخدمة (مكتوب فيه سبب التدريب والحاجة إلى مدرب في ورشة العمل)
- السيرة الذاتية للمدربين جميعاً حتى الذين لم يتم اختيارهم.
- تبرير سبب اختيار المدرب.
- أوراق جلسات الحضور للمستفيدين تتضمن أسماء الحاضرين، توقيعهم، التاريخ، اسم ورشة العمل، المكان، اسم وتوقيع المدرب والمشرف على الورشة من المنظمة.
- ورقة حضور المدرب موقعة من المدرب ومنسق المشروع.
- اتفاقية بين المدرب والمنظمة مرفق معه صورة هوية المدرب.
- ورقة استلام الخدمة تبين فيها ان المدرب اتم عمله وفق الاتفاق المبرم معه.
- تقرير بالتدريب من قبل المدرب.
- اتفاقية عدم تضارب المصالح

العناصر الأساسية المتوجب توافرها في نماذج ووثائق الشراء

كون غالبية عمل المشاريع يعتمد على النفقات من المشتريات العينية أو الخدماتية، لابد من اعتماد نماذج داخلية تظهر الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة فيما يتعلق بعملية الشراء وآلية الرقابة المالية على عمليات الشراء، فكلما كانت السياسة وإجراء الشراء متماسكة وشفافة يعزز ثقة المانح والمدقق المالي بعمل المنظمة وفيما يلي شرح عن هذه المستندات.

المستند	العناصر الأساسية	الإجراءات المتبعة
طلب الشراء	• رقم طلب الشراء وتاريخه... • اسم المشروع الذي تخصه المشتريات. • نوع السلعة المطلوبة ومواصفاتها/ الخدمة. • السعر التقديري الموجود من مقدم الطلب والمبلغ الموافق عليه ماليا. • الكمية المطلوبة- • اسم القسم /الدائرة (الجهة المقدمة الطلب). • تاريخ الطلب والتاريخ المطلوب لوصول المشتريات. • توقيع المفوضين بالتوقيع وفق لجدول صلاحيات الشراء (مقدم الطلب- المدير المباشر للمشروع- المسؤول المالي). • يتم توقيع اتفاقيات لفترة زمنية محددة مع الجهات التي تقدم خدمات مستمرة للجمعية، وذلك لتحديد أسعار ومواصفات الخدمات والتأكد من الحصول على أفضل الأسعار وأفضل خدمة	• يقدم الطلب من قبل منسق المشروع أو أي موظف على المشروع في حال أكانت المستلزمات المطلوب شرائها تخص بشكل مباشر مشروع معين - ثم يتم الحصول على موافقة مدير المشروع، أو موافقة مدير المركز في حال كانت المشتريات لا تخص بشكل مباشر مشروع معين. • بعد تعبئة طلب الشراء بكافة العناصر المطلوبة، يرسل إلى المسؤول المالي الذي ينبغي عليه التأكد من وجود المواد المطلوبة في مستودعات المركز فيحول الطلب إلى مدير المستودع ليقوم بتأمين اللازم وبعد ذلك يتوجب أخذ موافقة مدير المركز وتوقيعه مع موافقة المسؤول المالي وتوقيعه. • أما في حال عدم توفر المادة المطلوبة في المستودعات فعلى المسؤول المالي أن يتأكد من وجود تغطية للمواد المطلوبة وفق موازنة المشروع المقدمة في الطلب. ثم يحدد المبلغ المخصص للشراء ليقوم قسم المشتريات بإجراءات الشراء وفق سياسة المشتريات المتبعة في المنظمة.
وثيقة استلام المواد GRN	• تاريخ استلام المواد المشتراة. • اسم وتوقيع المستلم (مقدم الطلب أو المدير المباشر (والمسلم (أمين المستودع أو مسؤول المشتريات) • شرح نوع البضاعة المستلمة. • رقم الفاتورة. • رقم طلب الشراء	• بعد شراء المواد المطلوبة في طلب الشراء يتم تسليم المواد إلى الشخص الذي طلب المواد أو مديره المباشر. ويتم التأكد من المواد المشتراة مطابقة للفاتورة بالإضافة إلى طلب الشراء. وعندها يتم موافقته من خلال كتابة الاسم والتوقيع، وبعدها يستطيع المحاسب الموافقة على دفع قيمة الفاتورة.

محضر فض عروض الأسعار

- رقم طلب الشراء
- وصف المادة المشتراة والكمية
- الأسعار المقدمة من كل مورد
- وفق كل عرض سعر.
- أسماء الموردين.
- العرض الذي تم اختياره.
- تبرير سبب اختيار العرض المقدم من المورد.
- أسماء وتوقيع لجنة فض العروض وتكون (مسؤول مالي- مسؤول اداري - مسؤول تقني للمواد المشتراة)
- يتم تقديم عروض الأسعار بمصنف مغلق ومختوم من قبل الموردين.
- يتم فض عروض الأسعار من قبل لجنة داخلية من قبل المنظمة تتألف من المسؤول المالي ومسؤول اداري ومسؤول تقني.
- يتم تحديد المعايير التي يتم اعتمادها لاختيار العرض الأنسب وتكون غالباً بناء على (السعر- الجودة - الخبرة السابقة مع المورد - الخدمة بالتوصيل وتاريخ تقديم الخدمة ...)
- بعد اختيار العرض المناسب يتم التبرير ورفاق ارفاق مستند المعايير ان وجد.
- يتم ابلاغ المورد وتوقيع اتفاقية معه تتضمن المبلغ وآلية التسليم والفترة الزمنية... من خلال مسؤول المشتريات.

الفاتورة

- رقم وتاريخ الفاتورة.
- اسم المورد وعنوانه ورقم هاتفه.
- اسم المشتري.
- العناصر التي تم شرائها.
- أسعار الأشياء التي تم شرائها وفق السعر الافراضي وسعر الإجمالي.
- السعر النهائي ويجب ان يتطابق مع مجموع الأسعار الافراضية
- كتابة السعر الإجمالي رقما وكتاباً.
- توقيع وختم المورد
- طريقة الدفع
- الطابع المالي
- العملة
- بعد استكمال إجراءات الشراء يتم الشراء والحصول على الفاتورة من المورد.
- الفاتورة المستند الأساسي الذي يتم تقديمه من قبل المورد أو الجهة التي تم التعاقد معها بتقديم خدمة.

عروض الأسعار والمستندات المالية المطلوبة لكل عملية شراء

أن لكل منظمة سياسة مالية خاصة بها تحدد من خلاله سياسة عرض الأسعار لكافة مشتريات المنظمة وفيما يلي: تقسيم شرائح المشتريات واهم المستندات المالية التي تتطلبها كل عملية شراء و95% من العمليات المالية لكافة المانحين تكون الثبوتيات الورقية للعملية المالية وفق الجدول التالي وهي على سبيل المثال لسياسة المشتريات لأحد المنظمات

المستندات المالية المطلوبة لعملية الشراء

قيمة المشتريات

- إيصال دفع
- طلب دفع
- طلب شراء
- فاتورة متكاملة مستوفاة لجميع الشروط
- وثيقة استلام البضائع / الخدمة GRN
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات النثرية (أقل من 100\$) وتشمل فواتير الكهرباء، الماء، الانترنت واحتياجات المكتب النثرية

- طلب دفع
- طلب شراء
- عروض أسعار عدد/2/
- محضر فض عروض الأسعار -
- وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات (من 100\$ وحتى 300\$)

- طلب دفع
- طلب شراء
- عروض أسعار عدد/3/
- محضر فض عروض الأسعار
- أمر شراء
- وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات (من 301\$ وحتى 500\$)

- طلب دفع
- طلب شراء
- أمر شراء
- عروض أسعار عدد/4/
- محضر فض عروض الأسعار
- وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات (من 501\$ وحتى 1000\$)

المشتريات (من \$1001 ولغاية
\$5000)

- طلب دفع
- طلب شراء
- أمر شراء
- عروض أسعار عدد/5
- محضر فض عروض الأسعار
- عقد مع المورد
- وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات التي نفوق 5000
دولار

- ينبغي الإعلان عن مناقصة لمدة عشرة أيام من خلال المواقع الإلكترونية الرسمية وفق الإجراءات التالية.
- طلب الإعلان على المناقصة متضمن:
 - (كافة المعلومات المتعلقة بالشراء من الناحية الفنية والتقنية -شروط ومعايير التقدم للمناقصة – الفترة الزمنية -طريقة التقديم - المرجعية للاستفسار على أي بند من بنود الإعلان)
 - استلام العروض من قبل الموردين بموجب مغلف مغلق ومختوم ثم تسجيلها في سجل التسليم.
 - حفظ الملفات المستلمة في صندوق مقفل يفتح من قبل شخصين لحفظ العروض المقدمة من الموردين.
 - اختيار لجنة مسؤولية على فض العروض مكلفة من قبل المدير التنفيذي أو المدير القطري مؤلفة من مسؤول مالي وتقني وإداري ومدير المشروع.
 - فتح الصندوق أمام الموردين وتأكد كل مورد من مغلفه المحفوظ ومقارنة السجل والتوقيع عليها.
 - فتح المغلفات ومطابقة محتوياتها مع المعايير المحدد من قبل اللجنة (شروط فنية وتقنية المذكورة خلال الإعلان للمناقصة).
 - تقديم نتائج اللجنة ومحضر فض العروض للمدير التنفيذي / القطري للحصول على الموافقة النهائية.
 - التعاقد مع المورد الذي رست عليه المناقصة من أجل التنفيذ
 - - استكمال باقي الاجراءات المعتمدة في عملية الشراء

ملاحظة: عند وجود اختلاف في سياسة المشتراة المطبقة من قبل المنظمة وسياسة المشتراة التي يتطلبها المانح عند توقيع العقد لابد من اتباع سياسة المشتريات الأصعب.

رابعاً: إدارة النقدية في المنظمة

كافة النفقات والمصاريف التي تُدفع أما نقداً أو بموجب شيكات لابد ان تكون موافق عليها وفق هيكلية الادارية للمنظمة (مصروفة الصلاحية) فالآلية المتبعة تكون غالباً وفق ما يلي

- عند تحريك اي مبلغ من الصندوق لابد من حصول على موافقة من قبل المسؤول المالي - أو المدير المال - أو المدير التنفيذي (مدير المشروع - مدير المؤسسة)
- يتم تحديد آلية الصرف بناء على قيمة الدفعة، مثلاً:
 - كافة الدفعات التي قيمتها اقل من \$100 يحق لأمين الصندوق الدفع بعد موافقة مدير المشروع.
 - كافة الدفعات التي قيمتها بين \$100 لغاية \$500 يجوز لأمين الصندوق الدفع بعد حصول على موافقة المسؤول المالي ومدير المشروع.
 - كافة الدفعات التي تتراوح قيمتها بين \$501 و\$1000 لابد من الحصول على موافقة المدير امالي للجمعية بالإضافة لمدير المشروع.
 - كافة الدفعات التي تتجاوز قيمتها \$1,000 لابد من الحصول على موافقة المدير التنفيذي - والمدير المالي معاً.
- غير مسموح اي موظف بالمنظمة بمنح موافقة لنفسه عند دفع اي مبلغ بل لابد من العودة إلى المدير المباشر للحصول على الموافقة
- عند جرد الصندوق بشكل يومي لابد من وجود شخصين معاً (المحاسب والمدير المالي- المحاسب ومدير الجمعية) وإعداد الجردة النقدية بتوقيع الطرفين معاً.

صندوق المدفوعات وادارته

- تحتفظ اموال المنظمة في خزنة خاصة في مقر المنظمة مغلقة بموجب مفتاحين - نسخة تكون بحوزة المدير المالي والنسخة الاخرى جانب امين الصندوق.
- يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية أخرى مع المدير التنفيذي والمدير المالي.
- ان المسؤولية الكاملة للأموال النقدية تعود على عاتق امين الصندوق والمدير المالي.
- يتم حفظ الاموال في الخزنة وتسجيل الجردة اليومية بحضور امين الصندوق والمدير المالي.
- يحق للمدير التنفيذي جردة الصندوق باي وقت يريد ومطابقة الجردات اليومية.
- يحتفظ بالجردات اليومية والشهرية للخزنة في سجل خاص موقع بشكل يومي من قبل المدير المالي وأمين الصندوق.
- يتم تسليم المدير التنفيذي بشكل يومي نسخة من جردة الخزينة موقعة من قبل امين الصندوق والمدير المالي.
- يتم مناقلة استلام وتسليم المفاتيح مع الموظفين الاخرين بحضور مدير المنظمة عند غياب أحد مستليم المفاتيح الخزينة.

خامساً: حفظ البيانات المالية والمستندات الكتروني - وورقي

يعتمد نجاح العمليات المالية وسهولة إيضاحها وإثباتها عن طريقة الأرشفة الصحيحة للمستندات المالية وطريقة تنظيمها بآلية تساعد في الحصول عليها بشكل سهل من قبل أي جهة ترغب بالاطلاع على المستندات المرتبطة بكل عملية وقد يكون (زميل بالمنظمة - مدقق داخلي أو خارجي)

تم حفظ جميع المعلومات الخاصة بالنظام المحاسبي في الحاسب بشكل يومي أو أسبوعي في هارد ديسك hard disk خارجي (Backup) للعودة إليه عند أي تلف محتمل الحدوث في البرنامج. وهناك طريقتين لحفظ التقارير والمستندات المالية الأولى ورقياً وثانياً إلكترونياً.

أرشفة المستندات المالية ورقياً

يعتمد كل فريق مالي في كل منظمة طريقة محددة ومعينة لأرشفة كافة المستندات بالطريقة التي يجدها المدير المالي الأنسب تساعد وتسهل العودة إليها عند الحاجة ومن أحد الطرق المتبعة وتعد من الطرق الأفضل والابسط بحيث يتم حفظ المستندات وفق على تاريخ الصرف (يوم- شهر -سنة) وآلية هذه الخطوات:

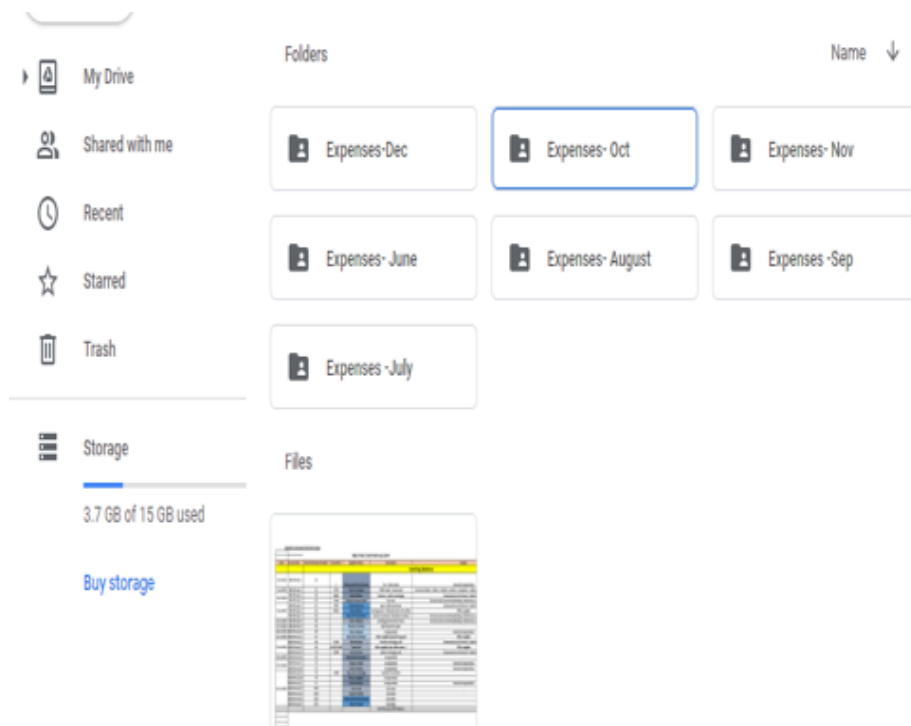
- ترقيم القيد اليومي برمز يتضمن الاسم والتاريخ مثلاً (قيود شهر كانون الاول مركز بيروت - ب/ك/01- ب/ك/02- د ب/ك/03/.....).
- حفظ المسندات في ملف مرقم وفق الرمز الذي تم منحه سابقاً (ب/ك/01- ب/ك/02- د ب/ك/03/.....).
- حفظ كل ملف يحتوي مصاريف كل شهر منفصل عن الشهر الذي قبله.
- أرشفة كافة القيود المدخلة على الاكسل أو البرنامج المحاسبي بحيث تظهر كافة أرقام المستندات التي تم أرشفتها بشكل شهري واضافته إلى الملف فقرة 3 .
- توقيع المحاسب والمدير المالي أو على المغلف الذي يظهر رصيد النقدية وكافة العمليات المحاسبية التي تمت خلال الشهر.
- أرشفة كافة الملفات في خزانة امنة لتجنب فقدان أو تلف اي من الملفات.

أرشفة المستندات المالية إلكترونياً

يقصد بالأرشفة الالكترونية للوثائق والمستندات أن يتم الاحتفاظ بنسخ الكترونية لكافة العمليات المالية التي تتم في القسم المالي، والتي تهدف إلى تجنب خطورة تلف أو فقدان النسخة الورقية و-بالإضافة إلى سهولة وسرعة الحصول على اي مستند قد نحتاجه سواء في اثناء العمل اليومي أو عند التدقيق أو عند طلبها من اي جهة رسمية. وخطوات الارشفة تكون وفق ما يلي

- ادخال القيد اليومي على الاكسل والبرنامج المحاسبي المعتمد إن وجد.
- نموذج رقم 1/ كاش بوك
- منح رقم خاص بالأرشفة (قد يكون رقم الإيصال) أو رقم القيد المحاسبي وفق البرنامج المعتمد. نموذج رقم 1/
- اعتماد الرقم السابق ذكره /فقرة 2/ كرقم للمرجع عند إعداد التقرير المالي.
- تنزيل مسح ضوئي لكافة الوثائق ومنح كل قيد برقم هو ذاته الذي تم اعتماده على الاكسل أو البرنامج المحاسبي.
- حفظ الملفات على جهاز الكمبيوتر وفق ملف بشكل (يومي -شهري - سنوي) ليتم العودة إليها ونقلها عند إعداد التقرير المالي الشهري للمشروع المنفذ * نموذج رقم 2/ - نموذج رقم 3/- نموذج رقم 4/
- تحميل كافة الملفات وحفظها على ال غوغل درايف لتسهيل امكانية إيصالها إلى الموظفين المعنيين بالاطلاع على المستندات.
- احتفاظ كافة المستندات في ملف خارجي لزيادة الأمان.

2	/CASH BOX Dec 2019										
3	Date	Account Ref.	Receipts Number	Suppliers Name	Description	project	budget line	Donors	Amount	mount Incon	BALANCE
4			رقم خاص للارشفة الالكترونية								581
5	1-Dec-2019	Erb-DEC-02	Erb.0216	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
6	1-Dec-2019	Erb-DEC-03	Erb.0563s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
7	1-Dec-2019	Erb-DEC-04	Erb.0212	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
8	1-Dec-2019	Erb-DEC-05	Erb.0564s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
9	1-Dec-2019	Erb-DEC-06	Erb.0565s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
10	1-Dec-2019	Erb-DEC-07	Erb.0566s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
11	1-Dec-2019	Erb-DEC-08	Erb.0567s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
12	1-Dec-2019	Erb-DEC-09	Erb.0573s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
13	1-Dec-2019	Erb-DEC-10	Erb.0217	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
14	1-Dec-2019	Erb-DEC-11	Erb.0570s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
15	1-Dec-2019	Erb-DEC-12	Erb.0569s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
16	1-Dec-2019	Erb-DEC-13	Erb.0572s	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxy	xxyxyxyxyxy	\$		SS
17	1-Dec-2019	Erb-DEC-14	Erb.0301						\$		SS
18	1-Dec-2019	Erb-DEC-15	Erb.0571s						\$		SS
19	1-Dec-2019	Erb-DEC-16	Erb.0575s						\$		SS
20	1-Dec-2019	Erb-DEC-17	Erb.0576s						\$		SS
21	1-Dec-2019	Erb-DEC-18	Erb.0302						\$		SS
22	1-Dec-2019	Erb-DEC-19	Erb.0574s						\$		SS
23	2-Dec-2019	Erb-DEC-20	Erb.0251								SS



نموذج رقم /3/
- حفظ الملفات بشكل يومي

Folders	Name	↓
 25-12-2019	 24-12-2019	 23-12-2019
 22-12-2019	 21-12-2019	 19-12-2019
 18-12-2019	 17-12-2019	 16-12-2019
 15-12-2019	 12-12-2019	 11-12-2019
 10-12-2019	 08-12-2019	 04-12-2019

نموذج رقم /4/
- حفظ الملفات وفق كل يوم (يوم 25-12-2019) وفق رقم الارشفة المعتمد نموذج /1/.

 Erb.0212.pdf	03/12/2019 05:52	Adobe Acrobat D...	588 KB
 Erb.0215.pdf	03/12/2019 05:51	Adobe Acrobat D...	266 KB
 Erb.0217.pdf	03/12/2019 05:52	Adobe Acrobat D...	591 KB
 Erb.0301.pdf	06/01/2020 01:09	Adobe Acrobat D...	1,596 KB
 Erb.0302.pdf	06/01/2020 01:05	Adobe Acrobat D...	698 KB
 Erb.566s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	763 KB
 Erb.567s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	756 KB
 Erb.569s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	750 KB
 Erb.570s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	773 KB
 Erb.571.pdf	08/12/2019 05:16	Adobe Acrobat D...	767 KB
 Erb.572s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	797 KB
 Erb.573.pdf	08/12/2019 05:16	Adobe Acrobat D...	778 KB
 Erb.0575s.pdf	09/12/2019 06:58	Adobe Acrobat D...	944 KB
 Erb.576s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	761 KB

ملاحظة: يتم الاحتفاظ بجميع المستندات المحاسبية والتقارير المالية الخاصة للمنظمة لمدة خمس سنوات على الأقل أو وفق قانون البلد الذي تعمل فيه المنظمة.

- عدم تلبية حاجة المدقق يؤدي إلى رفض النفقة وعدم دفعها من قبل المانح.
- عدم وجود إرشفة للمستندات الماليّة بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عدم إظهارها للمدقق وبالتالي إلى تسجيلها ملاحظة في التقرير، الذي يؤثر سلباً على أداء المنظمة أمام الجهة المانحة.
- إهمال حفظ المستندات يعد من اساليب المتبعة للسرقة والاحتيال.
- عدم إظهار شفافية المنظمة ونزاهتها.

سادسا : لمحة عامة عن أهمية الدليل المالي (السياسات) وتاريخ إعدادها

يكون أن النظام المحاسبي موحد سواء كانت المنظمة تهدف إلى الربح أو غير ربحية، لذلك يتوجب على أي منظمة ان تتبع سياسات مالية وفق المبادئ المحاسبية المقبولة عموما

(Generally Accepted Accounting Principles (GAAP

التي تُشكّل مرجعا ماليا أساسيا معتمدا لدى المنظمة، مع الانتباه إلى ضرورة تحديثها بشكل دائم لتتلاءم مع حجم عملها ومتطلبات المانحين. هناك مجموعة نقاط لا بد من اعتمادها ولا يمكن تجاهلها عند وضع أي دليل أو سياسة مالية لأن أهميتها تظهر فيما يلي

- تُعتبر مرجعا أساسيا تعتمده المنظمة لتطبيق الأسس المالية والمحاسبية بطريقة شفافة، تظهر فيها كيفية توزيع المهام وآلية الصرف المعتمدة في المنظمة.
- هي المرجع الذي يتم اعتماده لتبويب البيانات والمستندات المالية، التي تعكس سير عمل المنظمة من الناحية المالية، وبالتالي فإنّها تُعدّ مرجعا رسميا لعمل المدقق الداخلي. ومن أجل إفصاح البيانات المالية التي بحوزة المنظمة، والتي تؤكد مصداقيتها وجديتها في العمل وفق الصورة الأساسية التي يطلبها المانح، والتي تكون مطابقة للعمل المالي وفق المعايير المتعارف عليها في المنظمات الغير ربحية للمساءلة أمام الممول وأمام الجهات الحكومية والرسمية.
- المساعدة بفصل المهام بين الموظفين، وإلتزام بالعمل وفق السياسة المالية للوصول إلى المهنية في عمل المنظمة.
- توضح علاقة قسم الموارد البشرية بالقسم المالي فيما يتعلق بتوثيقات الموظفين وآلية تحديد الرواتب والمكافآت والأجور والإجازات المدفوعة والغير مدفوعة.
- المرونة عند إعداد السياسات المالية مع إمكانية تعديلها وفق حجم عمل المنظمة وأماكن انتشارها وعدد الموظفين فيها.
- إظهار الشفافية في عمل المنظمة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية التي بحوزتها، وبالتالي التأكيد على مصداقية وجدية العمل وفق الصورة الأساسية التي يطلبها المانح، والتي تكون مطابقة للمعايير المتعارف عليها في المنظمات الغير ربحية للمساءلة أمام الممول وأمام الجهات الحكومية والرسمية.



القسم الثاني
الموازنة المالية للمشاريع

أولاً: مفهوم الموازنة والميزانية

من المفيد أن نبدأ هذا القسم بشرح مختصر للميزانية والموازنة، لتوضيح الفرق بين المصطلحين

الميزانية Balance sheet

هي البيان المالي لنتيجة الأعمال لجهة ما سواء كانت شركات أو مؤسسات ربحية أو غير ربحية أو عمل افراد نتيجة عمل مالي محدد، خلال فترة زمنية محددة وغالباً تكون في نهاية السنة المالية أو في الربع الأول أو بعد 6 اشهر من العمل المالي. وتتكون من عنصرين أساسيين

أ- الموجودات (موجودات ثابتة - موجودات متداولة) ويمكن تعريفها بأنها أملاك الشركة أو الجمعية شاملة ابنية - آلات - معدات - أثاث - بضائع آخر السنة -الصندوق - المصرف -المدينون ... الخ

ب- المطالبات وحقوق الملكية:
وهي عبارة عن التزامات الشركة المتداولة وطويلة الأمد (الدائنون - قرض طويل الأمد...)
الموجودات = المطالبات + رأس المال

الموازنة Budget

هي خطة واقعية للمستقبل، وهي تعبير كمّي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المدى القصير والمدى الطويل. وبالتالي يمكن التعبير على الموازنة هي مجموعة من الادوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها، فهي أداة للتخطيط والتحكم والاتصال والتنسيق، كما أنها أداة للتحفيز والرقابة وتقييم الأداء.

ثانياً: معايير إعداد الموازنة المالية لتنفيذ مشروع أو نشاط

لابد عند إعداد أي موازنة مالية أن يتم مراعاة مجموعة نقاط هامة تعد الركيزة الأساسية لضمان صحة الموازنة امام الجهة المانحة والتي تساعد بشكل كبير في رفع فرصة الحصول على المنحة عن طريق الحصول على أفضل العلامات للجزء المالي المخصص من المانح عند تقديم على منحة. واهم هذه النقاط هو التكاليف المباشرة والغير المباشرة الموجودة بالميزانية المرفقة للمانح وتكون وفق ما يلي

التكاليف المباشرة لنفقات المشروع

ويقصد بالتكاليف المباشرة هي كافة النفقات التي يتحملها المشروع بشكل مباشر ولا يمكن الاستغناء عنها لتنفيذ النشاط وتحقيق هدفه والمخرجات التي على أساسها تم وضع المشروع. وهي غالباً عبارة عن (رواتب وأجور - نشاطات تدريبات - أدوات ومعدات -) وعادة يجب ان لا تكون اقل من 85% - 90% من إجمالي الموازنة إلا إذا حدّد المانح غير ذلك بشروط التقديم للحصول على التمويل.

التكاليف الغير مباشرة لنفقات المشروع

تشمل كافة النفقات التي تتحملها المنظمة، والتي لا يرتبط وجودها بمخرجات النشاط أو المشروع المنفّذ. تتراوح نسبتها من 5% إلى 15% من إجمالي الموازنة، وهي في الغالب عبارة عن: (خدمات - مصاريف تأسيسية - مصاريف قانونية - تأمين - إيجارات - رواتب الإداريين في المنظمة...)

وتتحدد هذه النسبة وآلية كتابة بنود النفقات بالموازنة وفق شروط التقديم للمنحة المحددة من قبل المانح.

يمكن ان تكون هذه نسبة تتراوح بين 5% - 15% من إجمالي الموازنة تحت اسم مصاريف تشغيلية -مصاريف إدارية.

فعندها الا عند طلب المانح للثبوتيات يتطلب على المنظمة إظهار الثبوتيات والمستندات المالية لهذه المصروفات، بل يتم كتابة النفقات السابقة في التقرير المالي وتحسب هذه النسبة من إجمالي تكاليف المشروع المباشرة.

أما إذا تم تحديد هذه النفقات كل بند وفق الميزانية عندها يتوجب على المسؤول المالي إثبات النفقات بشكل رسمي مرفق معه كافة الوثائق والمستندات المالية.

ويمكن تلخيص النفقات المباشرة وغير المباشرة للمشروع وفق الجدول ادناه

النوع	البند	الوصف	النسبة المئوية	ممثلة بـ
تكاليف مباشرة / رواتب موظفين	رواتب الموظفين المرتبطة بالمشروع	هي عبارة عن رواتب الموظفين الذين يساهمون بشكل مباشر في تنفيذ المشروع، ولكل موظف يمكنه الحصول على نسبة من الراتب وفق المهام الموكلة له في هذا المشروع وتصل إلى 100% من عمله اليومي .	يجب ان تكون نسبة مجموع تكاليفها مقارنة مع المبلغ الإجمالي بين 25% لغاية 35% يتم اعدادها وفق شروط المانح (النسبة مرتبطة بنوع المشروع)	مدير المشروع منسق المشروع محاسب اللوجستيك متابعة وتقييم مسؤول تواصل الموظف الميداني المستخدم...
تكاليف مباشرة الأنشطة	نشاطات المشروع	هي عبارة عن رواتب الموظفين الذين يساهمون بشكل مباشر في تنفيذ المشروع، ولكل موظف يمكنه الحصول على نسبة من الراتب وفق المهام الموكلة له في هذا المشروع وتصل إلى 100% من عمله اليومي .	غالباً تكون نسبتها بين 25% لغاية 50% من إجمالي تكلفة المشروع يتم اعدادها وفق شروط المانح	تدريبات ضيافة خبير طباعة شهادات قرطاسية مواد تدريبية...

تكاليف مباشرة المواصلات والتنقلات	المواصلات المرتبطة بالمشروع	وهي عبارة عن كافة مصاريف المواصلات والتنقلات التي نحتاجها اثناء تنفيذ المشروع سواء كانت لتغطية مواصلات المستفيدين أو القائمين على المشروع أو لنقل مشتريات المشروع.	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 8% يتم اعدادها وفق شروط المانح	تنقلات المستفيدين والقائمين على تنفيذ المشروع. تعويضات بدل مواصلات للمستفيدين...
تكاليف مباشرة، أدوات ومعدات	أجهزة ومعدات تتعلق بالمشروع	المقصود بها كافة المواد والمعدات التي يتطلبها تنفيذ المشروع من اثاث وتجهيزات وأجهزة كمبيوتر واي اصول ثابتة	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 15% يتم اعدادها وفق شروط المانح	أثاث معدات كراسي تجهيزات مطبخ هواتف جوال
تكاليف مباشرة متفرقات	نفقات أخرى مرتبطة بالمشروع	هي كافة التكاليف المباشرة الاخرى التي تتعلق بالمشروع ولا يمكن الاستغناء عنها ولم تصنف وفق ما سبق ذكره من التكاليف المباشرة	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 10% يتم اعدادها وفق شروط المانح	انترنت هواتف مستلزمات مكتب خدمات كهرباء وصيانة وماء...
تكاليف غير مباشرة (مصاريف إدارية)	مصاريف إدارية	وهي تكاليف الإدارية للمنظمة التي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر بالمشروع من رواتب موظفين اداريين / نفقات ومصاريف نثرية نحتاجها لسير عمل المنظمة وغير مرتبطة بالمشروع بشكل مباشر.	غالباً تكون نسبتها بين 5% لغاية 15% يتم اعدادها وفق شروط المانح	جزء من رواتب الحلقة الأولى من الاداريين -والتكاليف الادارية النثرية التي تتطلبها ادارة المنظمة (اجار المركز الرئيسي مصاريف تسجيل بالدوائر الرسمية ترجمة خدمات -تامين)

ثالثاً: سرد بنود الموازنة Budget Narrative

من أحد أهداف الموازنة هو عند قراءتها وتحليلها معرفة المشروع المقترح ومخرجاته دون العودة إلى المقترح السردى للمشروع، ولذلك لابد من كتابة كافة التفاصيل المتعلقة بالموازنة بطريقة واضحة وتفصيلية، ومن أهم هذه الأمور هو كتابة سرد لكل بند من بنود الموازنة.

ويقصد فيه شرح تفصيلي بجانب كل بند من بنود الموازنة عن المهام التي يتوجب القيام فيها لأي موظف وما هو دوره على المشروع القائم

وعلى سبيل المثال فإنَّ سرد بنود الموازنة يكون كالتالي

البند	الشرح السردى
مدير المشروع (100% من راتبه على المشروع المقترح)	هو المسؤول على الاشراف على تنفيذ المشروع وفق خطة العمل والمسؤول على الفريق وتدريبهم بالإضافة الى مسؤوليته في كتابة التقارير وارسالها إلى المانح - كافة وقت عمله مخصص للمشروع بنسبة
المسؤول المالي (50% من راتبه على المشروع المقترح)	هو الذي يقوم بإعداد التوثيقات والمستندات المالية المتعلقة بنفقات المشروع، والاشراف على إدارة الخطة المالية والنفقات وفق الموازنة المحددة، بالإضافة إلى إعداد التقارير المالية الشهرية وارسالها إلى مدير المشروع والمانح - يقدم 50% من وقت عمله كجهد لهذا المشروع.
المدرسين عدد 2	مدرسين عدد 2 يقومان بتقديم المواد التدريبية (اللاعنف - التوعية الاجتماعية). بمعدل 10 يوم تدريبي تكلفة اليوم التدريبي الواحد (50 دولار امريكي) عدد الأيام التدريبية (15 يوم) خلال فترة المشروع.
مواصلات المستفيدين	تكلفة بدل مواصلات لكل يومي تدريبي للمستفيدين البالغ عددهم... لقاء قدومهم لحضور الجلسات التدريبية بمعدل \$ \$ لكل يوم تدريب واحد.
أثاث، معدات وتجهيزات	تكلفة تجهيز المركز بالمعدات اللازمة والمتمثلة ب طاولة - مكتب عدد 2 - خزانة - طابعة...
آجار المركز 50%	يتم تغطية 50% من اجار المركز من موازنة المشروع خلال فترة تنفيذ المشروع والبالغ 12 شهر
خدمات وصيانة ومستلزمات مكتب	كافة الخدمات الإدارية التي يحتاجها المشروع من تكلفة كهرباء وماء وانترنت بالإضافة إلى مصاريف الصيانة التي ممكن ان تحدث خلال تنفيذ المشروع بالإضافة إلى شراء مستلزمات المكتب من مواد تنظيف وضيافة وخدمات ...
المصاريف الإدارية والنثرية 7%	يتم تحميل نسبة 7% من إجمالي التكاليف المباشرة على المشروع لتغطية النفقات الإدارية والنثرية الغير مباشرة من (خدمات - رسوم حكومية - ضرائب - مصاريف البنك)

قررت المنظمة استئجار مركز جديد قريب من أحد المخيمات والقيام بالمشروع التالي لدعم الشباب اليافعين

- تدريب 75 شب وفتاة وخضوعهم لورشات تدريبية تتعلق بالمواضيع التالية: (تربية على السلام - مفاهيم اللاعنف والاعتراف بالآخر - مهارات الحياة)
- التدريب سوف يتم على 3 مراحل الفترة الزمنية لكل مرحلة 3 أشهر
- عدد المتدربين في كل مرحلة 25 شخص
- يتم تقديم منحة مالية بقيمة \$3000 لكل مجموعة مؤلفة من 5 أشخاص بعد إنجائهم للدورات التدريبية، للقيام بنشاط معيّن يحقق هدف الورشات التدريبية المتبعة.
- سقف المبلغ المخصص للمشروع 165 ألف دولار.
- فترة المشروع 12 شهر.

مع العلم ان التكاليف المترتبة على المشروع تتوزع وفق ما يلي

أهم الموظفين الذين سوف يكون لهم دور على المشروع (منسق مشروع - ومساعد اداري - موظف ميداني عدد2 - مسؤول مالي -موظف برامج - متابعة وتقييم.)

خلال التدريب يتطلب المشروع ما يلي

- قرطاسية - مواد تدريبية - حفلة تخرج -طباعة شهادات حضور ورشة تدريبية - مواصلات للمتدربين - بالإضافة إلى اتعاب مدربين عدد 3 -بدل اقامة للمشرفين على المشروع ومراقبين سير العمل وهو عبارة عن 6 زيارات خلال فترة تنفيذ المشروع - بالإضافة إلى بدل مواصلات خلال 6 زيارات - أجهزة كمبيوتر عدد 3 بالإضافة إلى مركز جديد يتم استئجاره خلال فترة المشروع - مفروشات وتجهيزات للمركز.
- مواصلات للموظفين خلال تنفيذ المشروع - واتصالات وانترنت -ومستلزمات مطبخ -وخدمات ادارية للمشروع القائم في المركز الجديد.
- التكاليف الإدارية الغير مباشرة المترتبة على المشروع لا تتجاوز 10% من التكاليف الإجمالية.

المطلوب: إعداد الموازنة المتعلقة بالمشروع.

شرح مكونات كل بند من بنود الموازنة.

[illegible]

Item	Budget Narrative
Project coordinator	He is the supervision of the project and ensure that the implementation of the project complies with its objectives, and responsible on writing the monthly narrative report
Admin Assistant	Assist the project manager in running the project mainly with the logistic, HR and procurement issues
Outreach team	Outreach team are responsible for collecting the essential information about the participants and their background, and maintain accurate and updated information in the center
Cleaner officer	cleaning the project place in the center
Finance Officer	Checking all supporting documents related to this project and Preparation the financial reporting to the donor and the payments
program officer	Liaises with the donor, responsible for follow up with M&E, field project to send the monthly report to the donor.
M&E officer	Monitor, evaluate project activities and preparation the M&E report
Activities	
& Trainers coaching	Deliver training for participants on peace education, concepts of non-violence, leadership skills, context analysis and project design throughout the project period. addition, trainers will provide mentoring and coaching for the participants to design and implement the cultural and artistic initiatives. Monthly salary 600\$ each trainer for 3 cycles(9months)
Workshop Stationary	Materials that will be used during the peace education, non-violence, context analysis, leadership and project design training workshops (Papers/ pens/ notebooks/ flip chart/ board markers/ sticky notes) Will cover 100% for stationary.

Materials for training	Printing of curricula for 75 participants and 12 project staff.
Refreshment	refreshment cost for each participant equals= (3per week*3 courses*4 weeks*2\$ session) 75 participants during implementation the training.
Graduation event	by the end of the learning journey the participated will receive completion certificates within graduation ceremony.
Print certificates	printing certificate to distribute it to participate in the end of cycle
Transportation fees for trainees	everyone will get 150\$ in end of cycle -25 participate each cycle*150\$ transportation fees * 25 person *3 cycle
grants	every 5 persons will get 3000\$ as a grant. Each cycle $25/5=5$ grants * 3cycle
Travels	
Accommodation	Accommodation & Per dim for the xxxx field monitoring during visits to project location (two persons for 6 times)
Travel costs	Cost of transportation fees for staff field monitoring during visits to project location (two persons for 5 times)
Supplies & Assets	
Laptops	3 laptops for project staff (core i5 -10G) to use it during implementation the project.
Furniture	Basic need for furniture for the new center to use it during implementation the project.
contractual	
Office Rent	Office Rent for the project for 12 months

Others	
Communication & internet cost	Internet and communication costs for center office.
Transportation fees for the team& shipping materials	Basic need for furniture for the new center to use it during implementation the project.
Office supplies	to cover, water (for drinking and personal usage) , consumables (like tissues, garbage bags, coffee, tea, sugar, cleaning materials, etc.)
Utilities	To cover the office utilities that related to the project (water, electricity/heating, maintenance, governmental fees)
Indirect cost	
(Overhead 10% of Directs cost)	HQ support costs, who in direct charge of managing XXXX operation in all countries

رابعاً: إدارة الموازنة وفق خطة المشروع المنفذ

إن أفضل الطرق لإدارة الموازنة وفق خطة المشروع هي الاطلاع على كافة الشروط المالية المطلوبة من المانح ومعرفة كاملة بالسياسة المالية لإدارة المنظمة والتقاطع بينهما.

لذلك فإن أوّل الخطوات الأساسية التي يقوم بها المدير أو المسؤول المالي بعد الموافقة النهائية وتوقيع الاتفاق بين المانح والمنظمة متضمنة الموازنة والحصول على التمويل، هي الاحتفاظ بنسخة عن عقد الشراكة بين المنظمة والمانح، على أن تكون موقعة من قبل الطرفين (إدارة المنظمة وإدارة الجهة المانحة)، كما يتوجب عليه قراءة كافة بنود العقد والتركيز على كل ما يخص الجانب المالي فيه، وبالتالي فإنه يجب التركيز عند قراءة العقد على ما يلي

الخطوات	المتوجب الانتباه له
التأكد من كافة عمليات الصرف والوثائق المالية والعقود السارية بعد تاريخ توقيع العقد مع الشريك المانح.	تاريخ توقيع العقد
مطابقة سياسة المشتريات الموجودة في العقد، من حيث الفواتير وطلبات الشراء وعروض الأسعار وآلية اختيار المشتريات معرفة كيفية أرشفة هذه الوثائق بطريقة مرتبة ومنظمة تساعد المانح في الحصول عليها في أي وقت يطلبها خلال فترة زمنية محددة في العقد، وتتراوح بين 3 إلى 10 أعوام. عند الاختلاف بين سياسة الشراء الموجودة في العقد وسياسة الشراء المعتمدة في المنظمة يتم اعتماد السياسة الأصعب.	السندات والوثائق المالية وسياسة الشراء
يجب معرفة آلية الصرف المحددة في العقد، سواء كانت بطريقة الدفع النقدي أو بموجب شيكات.	طريقة الدفع
يجب الاطلاع في العقد النسبة المئوية المسموح التحكم فيه بين الخطوط المبيّنة في الموازنة وتكون عادة بين 10 إلى 20% زيادة أو نقصان.	نسبة زيادة أو تخفيض الصرف لبنود الميزانية (Reallocation)
قد يكون هناك نموذج خاص لإعداد التقرير المالي مُعتمد من قبل الممول. وفي حال غيابه يتم إعداد التقرير وفق النموذج المعتمد من المنظمة.	نموذج التقرير المالي المعتمد
قد يكون شهرياً أو كل 3 أشهر أو كل سنة، حيث يحدد ذلك بوضوح في العقد.	تاريخ ارسال التقارير

معرفة الحالات التي يتطلب فيها وجود نسخة جديدة معدلة للموازنة أثناء تنفيذ المشروع، وتكون مطابقة للواقع والتغيرات التي حدثت على المشروع، مع تبرير سبب تعديل كل بند في الموازنة من دون تعديل المبلغ الإجمالي. ويتوجب في هذه الحالة الحصول على نسخة حديثة وفق الموازنة بعد التعديل موقعة أصولاً من قبل الممول وممثل المنظمة.	التعديل على الموازنة (Revise budget)
النظر إذا كان المانح يطلب في منتصف فترة تنفيذ المشروع الحصول على تقرير يوضح الصرف المتوقع للمبلغ المتبقي في الموازنة خلال الفترة الزمنية المقبلة.	تقرير توقعات الصرف (Forecast budget)
يتضمّن العقد كيفية تحويل المبلغ المخصص إلى حساب المنظمة مع تحديد المبلغ في كل مرحلة وتاريخ استقبال الحوالة ومدى ارتباطها بالتقارير المالية.	تاريخ استقبال المبالغ
النظر إلى العملة المتوجب إعداد التقرير على أساسها وآلية احتساب سعر الصرف. فأحياناً تختلف العملة النقدية المعتمدة في الموازنة عن العملة التي يتم صرف المبلغ بها	نوع العملة
يتوجب الاطلاع على آلية الدفعات، ومتى ينبغي التقدم للمانح بطلب دفعة مالية، وما هو النموذج المرفق لطلب الدفعة وكيفية تعبئته.	طلب الدفعة

أخيراً كلما تمكن المسؤول المالي من فهم متطلبات المانح وشروطه المالية في المنحة، كان قادراً على إدارة الموازنة بطريقة احترافية تساعد على نجاح المشروع وتسهيل عمل قسم البرامج في تحقيق الهدف الأسمى الذي قام على أساسه النشاط، وعلى تجنب وجود فائض أو عجز في نهاية الفترة المالية للمشروع أيضاً.

خامساً: إدارة بنود الموازنة بالنسبة المسموح فيها زيادة أو نقصان

وفق الأطر العامة للموازنة، فإنه يمكن الزيادة أو الإنقاص عند صرف النفقات الموجودة في كل بند من بنود الموازنة بنسب مختلفة تتراوح بين 10% إلى 20% تقريباً (تختلف هذه النسبة وفق كل مانح)، مع وجود شرط أساسي هو المحافظة على نفس النوع من التكلفة (أن يكون التبدل بين بنود الموازنة ضمن نفس الفئة، فمثلاً يمكن زيادة نفقات راتب مدير المشروع بنسبة 10% مقابل تخفيض النفقات بنسبة 10% من باقي الرواتب، التبدل هنا حصل ضمن صنف النفقات المباشرة - رواتب)

أما إذا كان التبدل بالنفقات بين أصناف مختلفة (مثلاً التبدل يكون بين التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة- أو بين الرواتب الشخصية وبين النشاطات) يتطلب ذلك العودة إلى الممول والحصول على تعديل كامل لبنود الموازنة مع المحافظة على المبلغ الإجمالي للموازنة. ويمكن توضيح ذلك أكثر وفق ما يلي

البند	نسب الصرف بين كافة البنود المسموح فيها دون العودة الممول	النسب التي يتوجب العودة فيها إلى الممول والحصول على الموافقة %
الرواتب وأجور الموظفين Direct Personnel Costs	وفق العقد مع الممول قد تتراوح النسبة بين 10 % إلى -20% زيادة أو نقصان شرط الوجود ضمن نفس نوع التكلفة	كافة النسب التي تتجاوز النسبة المتفق عليها في العقد -بالإضافة عند التبادل بالنفقات من خارج نوع التكلفة قد يكون التبادل بالنفقات Direct activities Costs - أو Indirect Costs C
تكاليف المشروع المباشرة Direct activities Costs	وفق العقد مع الممول قد تتراوح النسبة بين 10 % إلى -20% زيادة أو نقصان شرط الوجود ضمن نفس نوع التكلفة	عند وجود اختلاف في نوعية تكاليف. كافة النسب التي تتجاوز النسبة المتفق عليها في العقد - بالإضافة عند التبادل بالنفقات من خارج نوع التكلفة (قد يكون Direct Person- Indirect Costs C أو nel Costs A)
التكاليف الغير المباشرة InDirect Costs	وفق العقد مع الممول قد تتراوح النسبة بين 10 % إلى -20% زيادة أو نقصان شرط الوجود ضمن نفس نوع التكلفة	عند وجود اختلاف في نوعية تكاليف. كافة النسب التي تتجاوز النسبة المتفق عليها في العقد - بالإضافة عند التبادل بالنفقات من خارج نوع التكلفة (قد يكون Direct Person- Indirect Costs C أو nel Costs A)

سادساً: قائمة النفقات المالية والتقرير المالي النهائي وإغلاق المشروع

عند إعداد التقارير المالية الشهرية للمشروع لابد من إعداد قائمة النفقات توضح كل مبلغ تم إنفاقه خلال الشهر وفق بنود الموازنة. وعندها يتم إعداد التقرير المالي بشكل شهري من قبل المسؤول المالي لمراقبة الموازنة والنفقات المدفوعة وتقدير النفقات المستقبلية المتوقعة،

وعند إعداد التقرير المالي النهائي لابد من أن يوضح فيه كافة النفقات مع تفاصيل الدفع خلال فترة المشروع كاملة، وينبغي أن لا تتجاوز المصروفات إجمالي المبالغ الموجودة في الموازنة. وفي حال انتهاء فترة المشروع وكان هناك وفر (فائض) بالمال الموجود فيتوجب التنسيق مع الجهة المانحة أما إن أعادته إلى الممول بموجب شيك أو حوالة مصرفية أو يتم تمديد المشروع لفترة زمنية محددة والقيام بنشاط إضافي يوافق عليه المانح

وأيضاً عند إغلاق الموازنة ينبغي إرفاق كشف حساب البنك الخاص للمشروع المنفذ، ومطابقة الشيكات المحررة على الحساب لصالح المشروع.

ويتم إعداد قائمة النفقات المالية بشكل شهري

وفيما يلي: مثال يحدد بعض من تفاصيل النفقات في التقرير المالي

في المشروع التعليمي لمنظمة (س) كانت المصاريف المترتبة على المشروع خلال شهر آذار ما يلي

- 600,000 ليرة لبنانية صُرقت بتاريخ 4 آذار عام 2022 لشراء "لابتوب" من عالم الديجتال، بموجب فاتورة رقم 125، وتم الدفع بشكل نقدي بموجب إيصال دفع صادر عن المنظمة يحمل الرقم R854.
- تم دفع راتب مدير المشروع داني عن شهر آذار نقدي بموجب إيصال رقم 402 بقيمة \$700 يتحمل المشروع التعليمي كامل النفقة
- تم دفع آجار المكتب بموجب شك في بداية شهر آذار والبالغ 450 ألف ليرة، لصالح شركة حامد للمصالح العقارية. رقم الإيصال المحرر من المحاسبة R859
- تم شراء قرطاسية ومواد خاصة للتدريب من مكتبة مالك بقيمة 150 ألف ليرة. بتاريخ 12 آذار. سددت نقداً عبر الصندوق بموجب إيصال رقم 465R

المطلوب إعداد التقرير المالي للمشروع التعليمي لمنظمة (س) خلال شهر آذار من خلال إعداد قائمة النفقات.

Project Name:		March Transaction list 2022				Amount		
Date	Receipt Number	Supplier Name	Description	Budget type	budget line	LBP	Rate	USD
4-March-2022	854R	Digital World	Buying IPAD -CN00125-in-voice7851	Equipment's	B3.1	600.000	3.000	200\$
31-March-2022	402S	Danny Khalil	Salary month March 2022-Per100%	Project manager	A1	-	3.000	700\$
01-March-2022	859R	JAD for real estates	Office rent for March2022-Per 50%	Rent	C1	450.000	3.000	150\$
12-March-2022	465R	Malik Library	Buying stationary for the office during training activity	Materials for training	B4.1	150.000	3.000	50\$
THE TOTAL								1.100 \$

وفيما يلي شرح لاهم البنود التي يتوجب ذكرها عند إعداد التقرير المالي لأي مشروع

التاريخ: هو تاريخ الدفع الفعلي والذي تم فيه تنفيذ العملية.

رقم الإيصال: وهو رقم الإيصال الذي تمت فيه عملية الدفع، وموضح فيه استلام المورد للمبلغ من المنظمة.

اسم المورد: هو الجهة التي استلمت المبلغ من محاسب المنظمة سواء كانت ذو شخصية طبيعية أو اعتبارية (معنوية).

الوصف: يتم فيه شرح تفصيلي لعملية الدفع مع توضيح محتويات الفاتورة.

الموازنة: يتم فيها كتابة نوع الموازنة التي يتم فيها تنفيذ المشروع .

خط الموازنة: وهو رمز الموازنة الفعلية التي يتم فيها تنفيذ المشروع.

العملة: وهي نوع العملة التي استخدمت في عملية الدفع الفعلي وتكون عادة عملة الدولة التي تجري فيها نشاطات المشروع.

سعر الصرف: هو سعر صرف العملة بتاريخ الصرف.

المبلغ الإجمالي: ويقصد به إجمالي النفقات للتقرير الشهري وفق العمليات الماليّة المذكورة.

بينما يظهر التقرير المالي النهائي كافة المصاريف على المشروع خلال فترة التنفيذ، ويبين العجز أو الفائض ان وجد. وفيما يلي ادناه

ملاحظة: لا يتوجب كتابة أي عملية مالية في التقرير المالي دون وجود رقم كمرجع



القسم الثالث
نماذج الوثائق لأهم المستندات الداخلية المطلوبة

PURCHASE REQUEST طلب شراء

#Sequential PR
الرقم المتتالي:

(for internal use only) (للإستخدام الداخلي فقط)

Country Program _____

Item العدد	Description الوصف	QTY الكمية	Donor المبرع	Budget Line الميزانية	Estimated Unit Price السعر التقديري للوحدة	Estimated Total Price السعر التقديري الإجمالي	
					Total	0.00	
Date Required by Requester تاريخ الطلب من قبل مقدمه		Agreed Delivery Date by procurement team تاريخ التسليم المتفق عليه من قبل فريق المشتريات		Additional/Technical /Donor Specifications مواصفات خاصة إضافية		Grand total المبلغ الإجمالي	0.00
						Currency العملة	USD

Requested By مطلوب من	
Name الاسم	
Title الوظيفة	
Date التاريخ	
Signature التوقيع	

Budget Holder المسؤول عن الميزانية	
Name الاسم	
Title الوظيفة	
Date التاريخ	
Signature التوقيع	

Finance Verification التحقق المالي	
Name الاسم	
Title الوظيفة	
Date التاريخ	
Signature التوقيع	

PR

طلب الشراء رقم

#	Items Description الوصف	Quantity الكمية	Unit الوحدة	Offer 1 العرض الأول		Offer 2 العرض الثاني		Offer 3 العرض الثالث	
				Unit price سعر الوحدة	Total price السعر الإجمالي	Unit price سعر الوحدة	Total price السعر الإجمالي	Unit price سعر الوحدة	Total price السعر الإجمالي
1									
2									
3									
4									
5									
TOTAL OFFER FROM SUPPLIER إجمالي قيمة العرض المقدم من المورد					\$ -		\$ -		\$ -
TOTAL SELECTED ITEMS إجمالي المواد المحددة					\$ -		\$ -		\$ -

Selected
Suppliers
الموردون
المختارون

	-
TOTAL VALUE	-

Justification
(سبب الاختيار)

Prepared by
مقدم من

Name, Title, Signature
الاسم/الوظيفة/التوقيع

Date
التاريخ

Committee

budget holder, Signature
المسؤول عن الميزانية/المدير المشروع
التوقيع

Date
التاريخ

Tec-Signature
مسؤول اداري- تقني التوقيع

Date
التاريخ

ويقصد فيه اثبات استلام امين المستودع أو مقدم الطلب المواد المطلوب شرائها وتكون وفق النموذج التالي

Goods Received Note

حركة استلام مواد

GRN Number :

To be completed by person requesting goods. Indicate name of person receiving / collecting materials.

Quantity الكمية	Unit الوحدة	Item Description الوصف

: Release from*
أصدر من

Site المنطقة

Warehouse Keeper Name :

Recipient name: _____

Project المشروع

Warehouse keeper Signature :

Recipient Signature: _____

:Release date
تاريخ الحركة

Date : _____

Date : _____

طلب الدفع

وهو يكون موجه للمحاسب (امين الصندوق) ويقدم من مسؤول اللوجستيك أو المستفيد من الدفعة

Payment Request

:Payee
Total Payment
Payment method

\$0.00

Date:
Currency: USD:To be filled in by payee
يتم ملؤها من قبل المستفيد

#	Description الوصف	Currency	Amount Dr / (Cr)	Donor C1	Project C2	Note ملاحظات
	TOTAL المجموع	USD دولار	0.00			

Documents Attached (please see documentation requirement list for
guidance)
الوثائق المرفقة (يرجى الملاحقة طرق قائمة المتطلبات التوثيقية)

:Prepared by معدة من	: Verified by تم التأكد من قبل	:Authorized by مفوضة من قبل
:Date التاريخ	:Date التاريخ	:Date التاريخ
Signature التوقيع	Signature التوقيع	Signature التوقيع

تظهر فيه حركة تنقلات الموظف التي يستحق تعويض النقل بدلا عنها، مع إظهار سبب الحركة ووجهتها والشخص المسؤول عن الحركة.

السادة جمعية: -

القسم المالي المحترمين

كشف مواصلات

أرجو الموافقة على صرف مبلغ وقدره فقط..... لاغير

السيد :

و ذلك لقاء أجور مواصلات

الفترة : من تاريخ / / 202 ولغاية / / 202

وفقا للجدول التالي :

م	المبلغ	التاريخ	البيان	توقيع المسؤول عن الحركة	اسم الموظف	توقيع الموظف اشعارا بالاستلام
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
		المجموع				

مدير المشروع :

المسؤول المالي

ويكون متضمن الضرائب والتأمينات والخصومات ان وجدت مثل سلفة الراتب. بالإضافة إلى المكافأة والحوافز وفق النموذج التالي

Payslip إيصال الدفع No: 008700 S		Date / التاريخ Period / عن شهر Beneficiary Name / اسم المستفيد Jon Title / المسمى الوظيفي Project / Area / المنطقة / المشروع	
Total amount / المبلغ الاجمالي			
	Deduction (tax) / خصم الضرائب		
	Other deduction / خصومات اخرى		
	Incentives / الحوافز والمكافآت		
Net to pay / المبلغ الصافي المتوجب دفعه			
Payment method / طريقة الدفع	☐ Cash		
	☐ Check N#		
Beneficiary Signature / اسم وتوقيع المستفيد		Accountant Signature / اسم وتوقيع المحاسب	
.....			

إيصال تبرع
Donation Receipt

No: 000303 D

Received وصلنا

The sum of مبلغ

For وذلك لقاء تبرع لمشروع/لدعم

Cash ☐ Check ☐ ☐ شيك ☐ نقداً

Date التاريخ Signature التوقيع

Amount No Currency type

إيصال دفع
Payment Receipt

No: 000351 R

المبلغ

Paid to الأمر

The sum of مبلغ

For وذلك

Cash ☐ Check ☐ ☐ شيك ☐ نقداً

Date التاريخ

Cashier Signature توقيع أمين الصندوق Recipient Signature توقيع المستلم

وهي المطالبة الشهرية التي تصدر من قبل قسم الموارد البشرية توضح فيها استحقاقات الموظفين الشهرية ومرفق معها ورقة الدوام التي تكون موقعة من قبل الموظف صاحب العلاقة ومديره المباشر. وفي حال وجود موظفين جدد يتم ارفاق العقد وامر التعيين عند استلام أول راتب.

Name of Association :											
Location :											
Name of project :											
Payroll كشف الرواتب شهر											
No. الرقم	Area المنطقة	Department القسم	Employee Name اسم الموظف	Job Title المسمى الوظيفي	Salary Bases اساس الراتب	Working days ايام العمل	Allowance البدل	Deduct الخصم	Payment Method طريقة السداد	Check/Receipt No رقم الإيصال / الشيك	Salary Balance الراتب النهائي
1											
2											
3											
4											
Total											\$ -
Prepared By (من): Jobe Title (المسمى الوظيفي): Signature (التوقيع):			Approved By (موافقة من قبل): Jobe Title (المسمى الوظيفي): Signature (التوقيع):			Reviewed by (مراجعة من قبل): Jobe Title (المسمى الوظيفي): Signature (التوقيع):					

تبيّن عدد ساعات العمل اليومي ونسبة تحميل ساعات العمل على المشاريع وفق النموذج التالي

		Name of Association :																																
		Month/Year :															Name:																	
		Office :															Position:																	
percentage	sum																																Date	
		31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Project name	Donor
100.00%	104.00	8.0	8.0	8.0			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0		X
0.00																																		Y
0.00																																		Z
0.00																																		
0.00																																		
0.00																																		
100%	104	8.0	8.0	8.0	-	-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	-	-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	-	-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	-	-	8.0	8.0	8.0	8.0		Working Hours
																																	Employee Name	
																																	Employee Signature	
																																	Date	
																																	Manager Name	
																																	Manager Signature	
																																	Date	

دفتر اليومية للعمليات النقدية ((cashbook)): ويهدف إلى تسجيل الحركات اليومية و حفظها

#	Date	Receipt Number	Description	Project Name	Donor	Budget line	Amount expenses	Income	Balance

جدة الصندوق

Date :	Petty Cash Balance	
Location: {		
LBP	QUANTITY	TOTAL
100,000	1	100,000
50,000	1	50,000
20,000	1	20,000
10,000	1	10,000
5,000	1	5,000
1,000	1	1,000
500	1	500
TOTAL-LBP		186,500
EQUAL TO USD		\$ 124.33
TYPE	QUANTITY	TOTAL
100	1	100
50	1	50
20	1	20
10	1	10
5	1	5
1	1	1
Total \$		186
Total final		\$310.3

Preperd By :

Approved By :

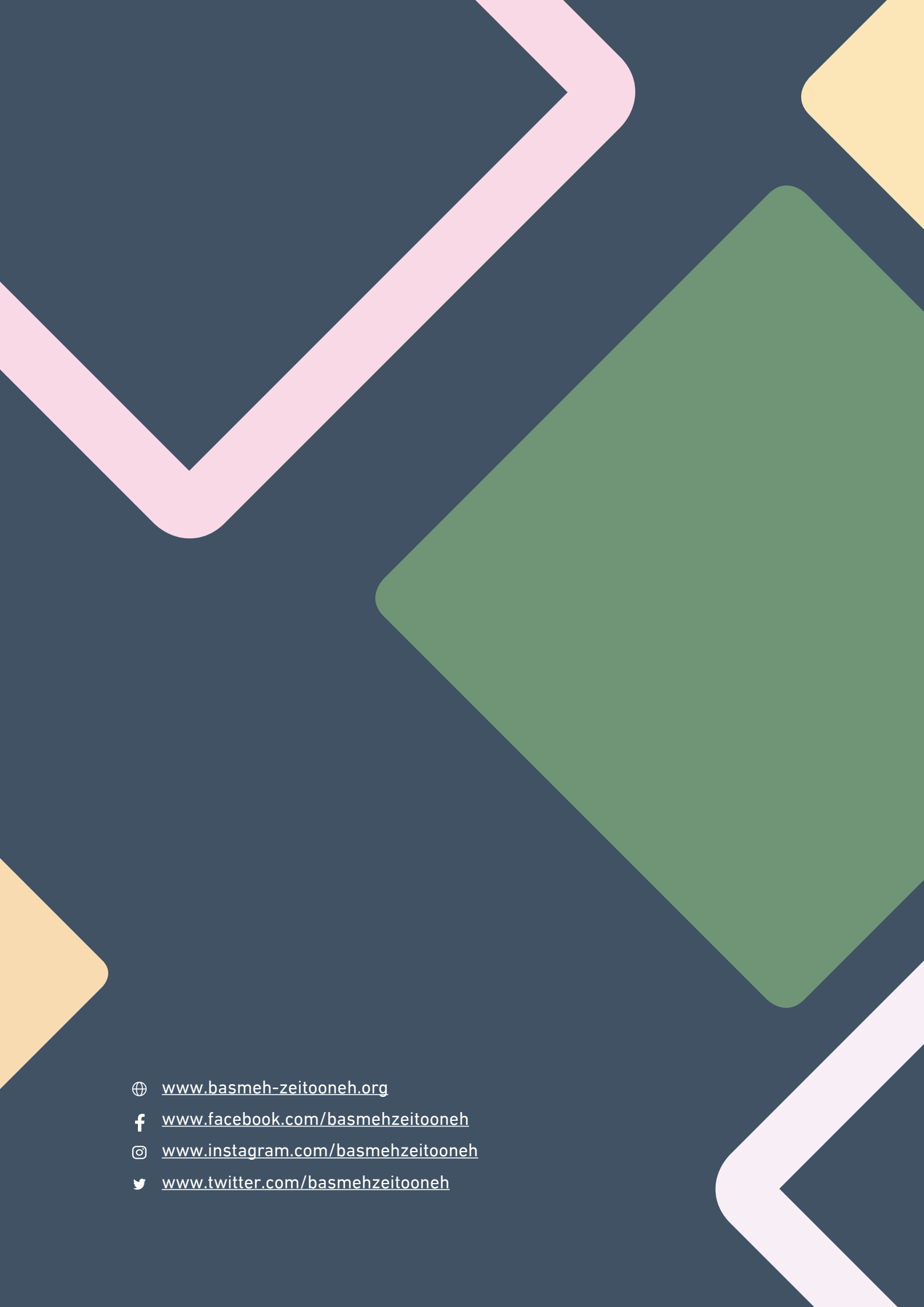


Monthly Bank Reconciliation / مطابقة حسابات البنك الشهرية

المبلغ	الشرح	
**	رصيد حساب البنك وفق كشف البنك نهاية الشهر	أ
	الإيداعات ولن تظهر بالحساب	ب
	* شيكات رسم التحصيل	+ يضاف
	* مبالغ مودعة غير مستحق	
	* أخرى	
**	المدفوعات المستحقة وغير مخصومة من حساب البنك	ج
	* شيكات محررة وغير مخصومة	- يطرح
	* أوامر دفع محررة غير مخصومة	
	* أخرى	
***	صافي رصيد حساب البنك (أ + ب - ج)	
**	الرصيد وفق البرنامج المحاسبي المعتمد	
**	الفرق	



Furniture	أثاث	Direct Personnel Costs	تكاليف الرواتب المباشرة
Laptop	لابتوب	Direct activities Costs	تكاليف النشاطات المباشرة
Printer	طابعة	Indirect Costs	التكاليف الغير مباشرة
Materials for trainer	مواد للتدريب	Project Manager	مدير مشروع
Participants	مشاركون	Project Coordinator	منسق مشروع
Volunteer	متطوع	Admin Assistant	مساعد اداري
& Assets equipment	أصول ومعدات	Finance Officer	مسؤول مالي
Transportation fees	بدل مواصلات	Logistic Officer	مسؤول مشتريات
Stationary	قرطاسية	Communication Officer	مسؤول البرامج
Office supplies	مستلزمات مكتب	Accountant	محاسب
Cleaning Materials	مواد تنظيف	Trainer	مدرب
Utilities	خدمات	Expert	خبير
Internet	انترنت	Field officer	موظف ميداني
Electricity	كهرباء	M&E officer	مسؤول متابعة وتقييم
Legal fees	مصاريف رسمية	Social Worker	مسؤول اجتماعي
Money transfer fees	رسوم تحويل اموال	Protection Officer	مسؤول حماية



🌐 www.basmeh-zeitooneh.org
f www.facebook.com/basmehzeitooneh
@ www.instagram.com/basmehzeitooneh
t www.twitter.com/basmehzeitooneh