



**دليل الإدارة المالية للشركاء المنفّذين**

**مقدّمة إلى هذا الدليل**

دخلت اليونيسف في عام 2017 في تعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث عملا على تحويل الموارد إلى ما يزيد عن 10,000 وزارة ووكالة حكومية ومنظمة مجتمع مدني ومنظمة حكومية دولية في 170 بلد حول العالم. يُشار إلى هذه الجهات، التي تلقّت أموالًا ومستلزمات ودعمًا فنيًا من وكالات الأمم المتحدة لدعم تنفيذ البرامج القُطرية، مجتمعةً باسم الشركاء المنفّذين. يؤدي الشركاء المنفّذون دورًا محوريًا في تحقيق النتائج البرامجية للفئات السكانية والمجتمعات المستهدفة في مختلف أنحاء العالم. ولتحقيق هذه النتائج بفعالية وكفاءة؛ يجب أن يتمتع الشركاء المنفّذين التابعين للأمم المتحدة بقدرات برامجية وأخرى تتعلق بجوانب الإدارة المالية.

يهدف هذا الدليل بالدرجة الأولى إلى توجيه الشركاء المنفّذين التابعين للأمم المتحدة بشأن المعايير الأساسية في الإدارة المالية وأفضل الممارسات في هذا المجال، كما يتناول كل فصل من فصول هذا الدليل مجالًا مختلفًا، ويتضمن شرحًا لأهمية هذا المجال (بالنسبة لكل من وكالات الأمم المتحدة والشركاء المنفّذين)، بالإضافة إلى قائمة بالموارد الإضافية ومواد المُطالعة الموصى بها. تُغطي بعض المجالات والمفاهيم الأساسية الواردة في هذا الدليل موضوعات مثل إدارة البرامج والسياسات والإجراءات المحاسبية والرصد والإبلاغ المالي.

لم يُصمم هذا الدليل ليكون "دليلًا إرشاديًا شاملًا" يتناول كافة جوانب الإدارة المالية. ومن المعلوم أن أكثر من 10,000 منظمة تُشكّل محفظة الشراكات التنفيذية بين اليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتفاوت من حيث الحجم الهيكلي والتنظيمي، وتعمل في سياقات برامجية وبيئات اقتصادية ومالية كلية مختلفة؛ الأمر الذي لا يسمح بإعداد "دليل إرشادي موحّد" يُناسبها جميعًا. علاوة على ذلك، يُؤخذ في الاعتبار وجود العديد من الموارد التعليمية المتاحة على الإنترنت وفي منصات أخرى، والتي غالبًا ما تكون أكثر تفصيلًا. بدلًا من ذلك، يتمثل الغرض من هذا الدليل في استخدامه كنقطة انطلاق لحوارات مؤسسية بين الشركاء المنفذين حول سُبل تعزيز ممارسات الإدارة المالية.

من المُمكن أن يُساعد هذا الدليل الموظفين، بحيث يستخدمونه كنقطة انطلاق للنقاشات مع الشركاء المنفذين الحاليين أو المحتملين بشأن الإدارة المالية، كما من الممكن أن يكون لدى الشركاء المنفذون الذين خضعوا لتقييمات القدرات الرسمية (مثل التقييم المصغر للنهج الموحد للتحويلات النقدية) أو أنشطة الضمان الرسمية مثل الفحوصات العشوائية أو التدقيقات، توصيات مصممة لمعالجة ثغرات محددة في الإدارة المالية، وفي هذه الحالة يمكن استخدام هذا الدليل كمرجع تكميلي. صُمم هذا الدليل لاستخدامه كعامل مُحفِز، وليس بديلًا، لأساليب أكثر تعمقًا واستدامة في بناء القدرات في مجال الإدارة المالية.

تأمل اليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يُسهم هذا الدليل في تطوير القدرات المؤسسية للشركاء المنفذين التابعين للأمم المتحدة، وأن يدعم ضمان استخدام أموال وموارد الأمم المتحدة على النحو الأمثل؛ بما يمكّن الشركاء المنفذين ووكالات الأمم المتحدة من تحقيق النتائج المشتركة على أرض الواقع.

**المحتويات**

1. [**البدء**….. 4](#_Toc204690775)
2. [**إدارة البرامج** 7](#_Toc204690776)
3. [**الهيكل التنظيمي والتوظيف** 10](#_Toc204690777)
4. [**السياسات والإجراءات المحاسبية** 12](#_Toc204690778)
5. [**الأصول الثابتة والمخزون** 15](#_Toc204690779)
6. [**الرصد المالي وإعداد التقارير** 17](#_Toc204690780)
7. [**المشتريات وإدارة العقود** 20](#_Toc204690781)

# **البدء**

* 1. **ما الذي سيتناوله هذا الفصل؟**

ستتعرف في هذا الفصل على الموضوعات التالية:

* الحصول على الوضع القانوني المناسب لمنظمتك والحفاظ عليه.
* ضمان الاستقرار المالي واستدامة السياسات والإجراءات الأساسية لتحقيق كفاءة العمليات.
* تعزيز الأخلاقيات المؤسسية وحماية المنظمة من الاحتيال والفساد.

1. **لماذا يُعدّ هذا الأمر مُهمًا لمنظمتي؟**

**الوضع القانوني** هو تسجيل المنظمة لدى الهيئة القانونية المختصة في البلد.

تكتسب المنظمة الوضع القانوني عندما تُسجَّل في بلد عملها وتُثبت التزامها بالقوانين السارية التي وضعتها الحكومة الوطنية و/أو السلطات الإقليمية المعنية بالتسجيل. يتطلب التسجيل القانوني لمنظمات المجتمع المدني في العديد من البلدان، تجديدًا دوريًا، ويخضع للامتثال لمتطلبات الإبلاغ القانونية، مثل تقديم المعلومات المالية وغير المالية سنويًا.

يتعين على المنظمات تقديم ما يُثبت وضعها القانوني، وذلك من أجل الدخول في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة. بوجه عام، لا تُبرم وكالات الأمم المتحدة شراكات مع منظمات المجتمع المدني التي لا تكون مسجلة بشكل أصولي لدى الجهات الحكومية المختصة.

يتحقق **الاستقرار المالي** عندما تتلقى المنظمة تمويلًا متوقعًا ومستدامًا يغطي نفقاتها التشغيلية المباشرة وغير المباشرة، ما يمكّنها من مواصلة العمل ماليًا وبرامجيًا لفترة زمنية معقولة.

يُثبت الاستقرار المالي للمنظمة من خلال تقارير مالية موثقة تُظهر أصولًا والتزاماتٍ وإيراداتٍ ونفقاتٍ معقولة. علاوة على ذلك، يساعد تقديم هذه التقارير المالية إلى جانب وضع سياسات وإجراءات للإدارة السليمة للأموال في إثبات قدرة منظمتكم أمام وكالات الشراكة المحتملة على تلقي الأموال وإدارتها على نحو مناسب.

**الأخلاقيات التنظيمية** هي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ضمان التزام أعضاء المنظمة بثقافة الأخلاقيات والنزاهة في كافة جوانب العمل التنظيمي. يتعين على كافة الشركاء المنفذين لدى اليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التحلي بأخلاقيات تنظيمية تنسجم مع القيم الأساسية للأمم المتحدة [والإعلان العالمي لحقوق الإنسان](https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights)، كما يُعد الالتزام بحظر ومكافحة الاستغلال والانتهاك الجنسيين وتعزيز وحماية سلامة المستفيدين والمجتمعات المحلية والأطفال، شرطًا أساسيًا للشراكة مع منظومة الأمم المتحدة.

تتمثل أحد العناصر الهامة الأخرى من عناصر الأخلاقيات التنظيمية في سياسات مكافحة الاحتيال والفساد، التي تُسهم في الحد من المخاطر من خلال توعية الموظفين بأنواع الاحتيال التي تحدث ضمن نطاق المسؤولية وتوضيح الخطوات الواجب اتخاذها عند تلقي بلاغات بشأن احتمال وقوع أي ممارسات من هذا القبيل. بناء على ذلك، يساعد إعداد هذه السياسات وتنفيذها بشكل صارم على ضمان استخدام الموارد للغرض المخصص لها، بما يدعم تحقيق النتائج البرامجية والتنظيمية ويعزز ثقة الموظفين والمستفيدين والجهات المانحة.

1. **الاعتبارات وأفضل الممارسات**

يتناول القسم التالي عددًا من الأسئلة الرئيسية وأفضل الممارسات التي يتعين على منظمتك أخذها بعين الاعتبار، وذلك من أجل إرساء أساس قانوني ومالي وأخلاقي راسخ. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاعتبارات الواردة أدناه قد لا تنطبق على كافة المنظمات، وذلك بناءً على حجم المنظمة وسياق عملها.

**هل تحتفظ منظمتك بالوضع القانوني المناسب؟**

* يتعين على منظمتك الامتثال لمتطلبات التسجيل
* يتعين على منظمتك الامتثال للمتطلبات القانونية للإبلاغ

**هل تراقب منظمتك وضعها المالي واستقرارها المالي؟**

* يتعين على منظمتك تقديم إجمالي الأصول وإجمالي الالتزامات والإيرادات والنفقات خلال السنوات الثلاث الماضية
* يتعين على منظمتك إثبات الاستقرار المالي أو وضع استراتيجية لتحقيق الاستقرار المالي

**هل تتحلى منظمتك بأخلاقيات تنظيمية قوية؟**

* يتعين على منظمتك امتلاك رسالة وولاية واضحتين تتماشيان مع تعزيز حقوق الإنسان والتنمية البشرية
* يتعين على منظمتك امتلاك آليات لمنع ومواجهة الاستغلال والانتهاك الجنسيين وانتهاكات الحماية
* يتعين على منظمتك امتلاك آليات لمنع ومواجهة الادعاءات المتعلقة بالاحتيال والفساد

1. **الأدوات والمصادر**

أُدرجت الأدوات والمصادر التالية لاستخدمها كمرجع من قبلكم، كما يمكن النظر في استخدامها داخل مكتبكم لدعم عمليات الإدارة المالية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوات والمصادر غير إلزامية، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع احتياجات منظمتكم وسياق عملها. **انقر مع الضغط على مفتاح Ctrl للوصول إلى الروابط أدناه.**

* [كيفية تأسيس منظمة غير حكومية](https://www.wango.org/ngonews/july08/howtostartanngo.pdf)
* [دليل المنظمات غير الحكومية](https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series_English_508.pdf)
* [جمع التبرعات والتسويق لمنظمات المجتمع المدني](https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Fundraising_and_Marketing_for_CSOs.pdf)
* [دليل جمع التبرعات للمنظمات غير الحكومية](https://www.asiapacificgreens.org/sites/globalgreens.org/files/vso-fundraising-guide-ngo.pdf)
* [دليل جمع التبرعات](http://www.networklearning.org/index.php/library/a-guide-to-fundraising/47-a-guide-to-fundraising-english-pdf/file)
* [نشرة الأمين العام للأمم المتحدة بشأن التدابير الخاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين](https://undocs.org/ST/SGB/2003/13)
* [سياسة اليونيسف بشأن السلوك الداعم لحماية الأطفال وسلامتهم](https://www.unicef.org/supply/files/Executive_Directive_06-16_Child_Safeguarding_Policy_-_1_July_2016_Final.pdf)
* [سياسة اليونيسف بشأن حظر ومكافحة الاحتيال والفساد](https://www.unicef.org/auditandinvestigation/files/CFEXD2013-008_Policy_Prohibiting_and_Combatting_Fraud_and_Corruption.pdf)
* [منع التحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة (دورة عبر الإنترنت)](https://agora.unicef.org/course/info.php?id=114)
* [منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين (دورة عبر الإنترنت)](https://agora.unicef.org/course/info.php?id=7380)
* [كيفية الإبلاغ عن حالات الاحتيال أو الإساءة في اليونيسف](https://www.unicef.org/auditandinvestigation/index_65761.html#Report_Fraud_or_Abuse)
* [إطار الرقابة الداخلية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=7&Menu=BusinessUnit)
* [سياسة مكافحة الاحتيال لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=384&Menu=BusinessUnit)

1. **مسرد المصطلحات**

|  |  |
| --- | --- |
| انتهاك حماية الطفل | أي سلوك يُقوّض المتطلبات القانونية الدولية المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية حقوق الطفل فيما يتعلق بحماية الأطفال وسلامتهم، بما في ذلك عمالة الأطفال أو المعاملة التمييزية تجاه الطفل أو إساءة معاملته أو استغلاله. |
| الاحتيال | أي محاولة لاستخدام أو اللجوء إلى استخدام الخداع أو الكذب أو الوسائل غير النزيهة (بما في ذلك الإغفال المتعمد) لتحقيق مكاسب مالية أو مادية مباشرة أو غير مباشرة أو منفعة شخصية أو أي منفعة أخرى، ويشمل هذا السلوك الاحتيالي والسلوك الفاسد والسلوك التواطئي والسلوك القسري والسلوك التعطيلي، كما يتضمن أي محاولة لممارسة الاحتيال (حتى وإن لم تنجح). |
| الوضع القانوني | الوضع الذي يُمنح للمنظمة عند تسجيلها أصوليًا لدى الهيئة القانونية الحاكمة في بلد عملها، وامتثالها لكافة متطلبات الإبلاغ القانونية. |
| السياسة | توضح السياسات ما تهدف المنظمة إلى تحقيقه من خلال تأكيدات رفيعة المستوى تعمل على:   * تحديد القضية المطروحة بوضوح * وصف المبادئ التي تحكم هذه القضية * تحديد المعايير والنطاق الذي سيتم التعامل مع القضية ضمنه داخل المنظمة |
| الإجراء | تحدد الإجراءات السياق الذي يمكن من خلاله تنفيذ عملية ما، ويشمل:   * العناصر اللازمة (مثل الشروط والأدوار والمسؤوليات وغيرها) لتحقيق التنفيذ على النحو الأمثل * المخاطر التي تهدف هذه الإجراءات إلى تخفيفها * التعليمات الخاصة بالتنفيذ |
| الانتهاك الجنسي | الاعتداء أو التهديد بالاعتداء الذي ينطوي على إيذاء جسدي ذي طابع جنسي، سواء بالقوة أو في ظل ظروف غير متكافئة أو قسرية. |
| الاستغلال الجنسي | أي إساءة فعلية أو محاولة إساءة لاستغلال حالة ضعف أو تفاوت في السلطة أو ثقة، لأغراض جنسية، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، تحقيق مكاسب مالية أو اجتماعية أو سياسية من الاستغلال الجنسي للآخرين. |

# **إدارة البرامج**

1. **ما الذي سيتناوله هذا الفصل؟**

ستتعرف في هذا الفصل على الموضوعات التالية:

* فهم الإدارة القائمة على النتائج
* إعداد خطط العمل
* تنفيذ أنشطة الرصد والتقييم

1. **لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمًا لمنظمتي؟**

**الإدارة القائمة على النتائج** هي استراتيجية أو نهج إداري تضمن كافة الجهات الفاعلة في المنظمة من خلاله مساهمة العمليات والمنتجات والخدمات في تحقيق النتائج المرجوة، حيث تعمل هذه الجهات الفاعلة على استخدام المعلومات والأدلة المتعلقة بالنتائج الفعلية لتوجيه عمليات صنع القرار المتعلقة بتصميم البرامج والأنشطة الحالية والمستقبلية وتخصيص الموارد لها وتنفيذها، فضلًا عن المساءلة وإعداد التقارير ذات الصلة.

تُعد الإدارة القائمة على النتائج أحد النُهج المستخدمة على نطاق واسع ضمن مجتمع التنمية والعمل الإنساني الدولي لتعزيز تحقيق النتائج، فهي تساعد المنظمات في دعم تطوير وتنفيذ العملية البرمجية الكاملة، بما في ذلك التخطيط وتتبع تحقيق النتائج؛ ما يُسهم في تحقيق برمجة أكثر فاعلية واستغلال أكثر كفاءة للموارد، إلى جانب تعزيز المساءلة وإعداد تقارير أكثر موثوقية.

**تخطيط العمل** هو عملية وضع خارطة طريق تفصيلية تُسهم في توجيه تنفيذ الأنشطة وإدارتها بما يحقق نتائج البرنامج. تُحدد خطة العمل النتائج المستهدفة وتعمل على توضيح الأنشطة المطلوبة وتقدير التكلفة والوقت اللازمين لتنفيذ كل نشاط وتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ.

تُشكل عملية إعداد خطة العمل عنصرًا أساسيًا في تنسيق الأنشطة بشكل فعّال وإدارة تنفيذ البرنامج وتحقيق النتائج.

**الرصد والتقييم** هما وظيفتين متميزتين لكن متكاملتين ضمن إطار الإدارة القائمة على النتائج. يُعرف الرصد بأنه عملية يومية تتم أثناء تنفيذ البرنامج، بهدف التأكد من تنفيذه وفقًا للخطة وضمان تحقيق النتائج المخططة وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى أي تعديلات. أما التقييم، فهو عملية تقييم مشروع أو برنامج معين بهدف قياس الأثر والفعالية والكفاءة واستدامة التدخلات ومساهمات المنظمة.

يسهم كل من الرصد والتقييم في توفير معلومات موثوقة تستند إلى الأدلة، إلى جانب التوصيات والدروس المستفادة؛ بما يدعم تحسين البرمجة المستقبلية وصنع القرار.

1. **الاعتبارات وأفضل الممارسات**

يتناول القسم التالي عددًا من الأسئلة الرئيسية وأفضل الممارسات التي يتعين على منظمتك أخذها بعين الاعتبار من أجل وضع هيكل لإدارة البرامج، بما في ذلك السياسات والإجراءات القائمة على نهج الإدارة القائمة على النتائج وخطط العمل وأنظمة الرصد والتقييم. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاعتبارات الواردة أدناه قد لا تنطبق على كافة المنظمات، وذلك بناءً على حجم المنظمة وسياق عملها.

**هل تستخدم منظمتك سياسات وأدوات وإجراءات برامجية مفصّلة بما فيه الكفاية؟**

* يتعين على منظمتك استخدام أدوات مثل الأدلة التشغيلية وقوائم التحقق اللازمة تطوير المشاريع ونماذج وجداول خطط العمل.

**هل توضح خطط العمل في منظمتك النتائج البرامجية المتوقعة والأنشطة اللازمة لتحقيقها؟**

* يتعين على منظمتك إعداد خطط عمل تشمل الجهات المسؤولة والأُطر الزمنية والمؤشرات والميزانيات الخاصة بكل نشاط
* يتعين على منظمتك تحديد المخاطر المحتملة التي تواجه تنفيذ البرنامج ووضع آليات للحد من هذه المخاطر

**هل تمتلك منظمتك سياسات وإجراءات وأدوات محددة لدعم وظائف الرصد والتقييم؟**

* يتعين على منظمتك امتلاك أطر للرصد والتقييم لبرامجها، تتضمن مؤشرات وخطوط أساس وأهدافًا لرصد مدى تحقيق نتائج البرنامج
* يتعين على منظمتك جمع البيانات بشكل منهجي وتنفيذ أنشطة رصد منتظمة وتوثيقها (مثل الزيارات الميدانية للمشاريع واجتماعات المراجعة وما الى ذلك)
* يتعين على منظمتك تقييم البرامج ونتائجها

1. **الأدوات والمصادر**

أُدرجت الأدوات والمصادر التالية لاستخدمها كمرجع من قبلكم، كما يمكن النظر في استخدامها داخل مكتبكم لدعم عمليات الإدارة المالية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوات والمصادر غير إلزامية، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع احتياجات منظمتكم وسياق عملها. **انقر مع الضغط على مفتاح Ctrl للوصول إلى الروابط أدناه**

* [الإدارة القائمة على النتائج (دورة عبر الإنترنت)](https://agora.unicef.org/course/info.php?id=3122)
* [دليل الإدارة القائمة على النتائج "العمل معًا من أجل الأطفال](https://unpartnerportalcso.zendesk.com/hc/en-us/article_attachments/360015892874/RBM_Handbook_Working_Together_for_Children_July_2017.pdf)"
* [دورة حياة المشروع](http://www.networklearning.org/index.php/library/managing-the-project-cycle/118-managing-the-project-cycle-pdf/file)
* [نموذج خطة العمل](http://www.endvawnow.org/en/articles/931-develop-a-workplan-and-budget.html)
* [إدارة البرامج والمشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=1c019435-9793-447e-8959-0b32d23bf3d5&Menu=BusinessUnit)
* [دليل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتخطيط والرصد والتقييم من أجل تحقيق نتائج التنمية](http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook)

1. **مسرد المصطلحات**

|  |  |
| --- | --- |
| خط الأساس | نقطة الانطلاق التي يُقاس منها مدى تحقيق النتائج. |
| التقييم | عمليات تقويمية لمشروع أو برنامج معين، تهدف إلى تحديد أثر هذا المشروع/البرنامج أو فعاليته أو كفاءته أو الاستدامة للتدخلات أو مساهمات المنظمة. |
| المؤشر | المقياس المستخدم لرصد التغيّرات في وضع معيّن أو التقدّم في نشاط ما أو نتائج مشروع أو برنامج (من حيث العمليات والمخرجات والنتائج والأثر). يجب صياغة المؤشرات وفقًا لنهج سمارت لتحليل الأهداف ذكية (أهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محدّدة زمنياً). |
| الرصد | عملية يومية تُجرى أثناء تنفيذ البرنامج لتحديد ما إذا كان يجري تنفيذه وفقًا للخطة ولضمان تحقيق النتائج المخططة ولمعرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى أي تعديلات. |
| الإدارة القائمة على النتائج | استراتيجية أو نهج إداري تضمن الجهات الفاعلة من خلاله، سواء ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق مجموعة من النتائج، مساهمة عملياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم في تحقيق النتائج المرجوة. |
| هدف | الغاية المطلوب تحقيقها بالنسبة للنتيجة. حيث مقاييس الأداء النموذجية عناصر مثل الالتزام بالجدول الزمني والكفاءة من حيث التكلفة والامتثال للمعايير. |
| خطة العمل | تُحدد الأهداف الخاصة بالنتائج وتُبين الأنشطة المطلوبة، كما تعمل على تقدير التكلفة والوقت اللازمين لتنفيذ كل نشاط وتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ. |

# **الهيكل التنظيمي والتوظيف**

1. **ما الذي سيتناوله هذا الفصل؟**

ستتعرف في هذا الفصل على الموضوعات التالية:

* إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك هيكل التوظيف وميزانيات التوظيف والوصف الوظيفي
* ضمان امتلاك الموظفين لمهارات إدارة المال بالشكل المناسب وتحقيق أهداف منظمتكم واحتياجاتها البرمجية

1. **لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمًا لمنظمتي؟**

**إدارة الموارد البشرية** هي ممارسة تهدف إلى استقطاب الموظفين وتعيينهم وتوزيعهم وإدارتهم داخل المنظمة.

تضطلع الموارد البشرية في المنظمة عادةً بدور إداري يشمل التوظيف ودعم الموظفين وتطويرهم. علاوة على ذلك، تُسهم مهام الموارد البشرية، في حال كانت قوية، في ضمان وجود الكوادر والهياكل المناسبة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها.

**القدرة على إدارة البرامج والجوانب المالية** هي قدرة المنظمة وموظفيها على تنفيذ العمليات البرامجية والمالية بصورة مسؤولة، بما يُمكّن من تحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن. تشمل العناصر الأساسية لإدارة البرامج كلاً من الإدارة القائمة على النتائج وتخطيط العمل والرصد والتقييم، التي تناولها في الفصل الثاني. أما العناصر الأساسية للإدارة المالية فتشمل المحاسبة، الأصول الثابتة، المخزون، الرصد المالي، إعداد التقارير، المشتريات، العقود، والتي تتناولها الفصول من 5 إلى7.

تُسهم جهود بناء القدرات في كافة مجالات إدارة البرامج والإدارة المالية في تقليص مخاطر عدم تحقيق النتائج البرامجية أو عدم إنفاق الأموال للأغراض المخصصة لها، كما تُعزز من فرص إقامة الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة.

1. **الاعتبارات وأفضل الممارسات**

يتناول القسم التالي عددًا من الأسئلة الرئيسية وأفضل الممارسات التي يتعين على منظمتك أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الهيكل التنظيمي وترتيبات التوظيف.

**هل تُدير منظمتك مواردها البشرية بشكل سليم؟**

* يتعين على منظمتك تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة للموظفين الرئيسيين بشكل واضح (على سبيل المثال من خلال الوصف الوظيفي)
* يتعين على منظمتك اعتماد سياسة توظيف واضحة وتنافسية وشفافة، لضمان اختيار المرشحين المؤهلين المناسبين، ممّن يلتزمون بالمعايير الأخلاقية
* يتعين على منظمتك الامتثال لقوانين العمل والأنظمة ذات الصلة التي تنظم شؤون التوظيف والموارد البشرية وظروف العمل والأجور وسائر شروط العمل الأخرى

**هل يمتلك فريق منظمتك القدرة على إدارة البرامج والمال بصورة مسؤولة؟**

* يتعين على منظمتك اختيار الموظفين الذين يمتلكون المؤهلات التعليمية والخبرات المهنية والمهارات والكفاءات المناسبة لإنجاز الأنشطة الأساسية في الإدارة المالية وإدارة البرامج
* يتعين على منظمتك استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وتعقيد أنشطة المنظمة
* يتعين على منظمتك تدريب الموظفين في مجالي الإدارة المالية وإدارة البرامج عند التوظيف

1. **الأدوات والمصادر**

أُدرجت الأدوات والمصادر التالية لاستخدمها كمرجع من قبلكم، كما يمكن النظر في استخدامها داخل مكتبكم لدعم عمليات الإدارة المالية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوات والمصادر غير إلزامية، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع احتياجات منظمتكم وسياق عملها. **انقر مع الضغط على مفتاح Ctrl للوصول إلى الروابط أدناه**

* [دليل الموارد البشرية: دليل لإدارة الموارد البشرية](https://www.chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/CHS-Alliance-Human-Resources-Manual-final.pdf)
* [تعريفات الكفاءات في اليونيسف](https://www.unicef.org/about/employ/files/UNICEF_Competencies.pdf)
* [إدارة الموارد البشرية لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=1f57ad6b-760b-4b5a-be19-36e6fe76fd85&Menu=BusinessUnit)
* [إطار للكفاءات الأساسية](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/undp-hr-core-competency-2016.pdf)

1. **مسرد المصطلحات**

|  |  |
| --- | --- |
| القدرة | القدرة على تنفيذ المهام المتوقعة بنجاح. |
| إدارة البرامج | إدارة الجوانب المتعلقة بمخرجات ونتائج الشريك المنفذ فيما يتعلق بالمجالات أو الموضوعات أو القطاعات البرامجية الرئيسية (مثل الصرف الصحي والتعليم والصحة). |
| الإدارة التشغيلية | إدارة الوظائف الأساسية التي تُمكّن المنظمة من تنفيذ أهدافها البرامجية. من الممكن أن تشمل العناصر التشغيلية الرئيسية: الموارد البشرية، الجوانب المالية والمسائل المتعلقة بالإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإمدادات واللوجستيات. |

# **السياسات والإجراءات المحاسبية**

1. **ما الذي سيتناوله هذا الفصل؟**

ستتعرف في هذا الفصل على الموضوعات التالية:

* إنشاء نظام محاسبي
* إعداد ميزانية
* الفصل المناسب بين الأدوار والمسؤوليات في الإدارة المالية
* تنفيذ الدفعات
* إجراء المعاملات النقدية والمصرفية

1. **لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمًا لمنظمتي؟**

**النظام المحاسبي** هو برنامج حاسوبي أو تطبيق (مثل مايكروسوفت إكسل، كويك بوكس، وما الى ذلك) يُستخدم لتسجيل المعاملات المالية، مثل استلام الأموال والفواتير والمشتريات والمدفوعات، بحيث يُمكّن المنظمة من إعداد التقارير المالية وتوفير البيانات المالية لدعم عملية صنع القرار.

يُعد **فصل المهام** عنصرًا مهمًا من عناصر الرقابة الداخلية، ويتضمن توزيع المهام والمسؤوليات الخاصة بعمليات إدارية محددة بين عدد من الموظفين. يُقصد بالفصل (أو التقسيم) بين المهام ألّا يتولى شخص واحد السيطرة على مرحلتين أو أكثر من عملية معينة أو إجراء ما. على سبيل المثال، لا يجب أن يكون الشخص الذي يتولى مسؤولية منح الموافقة على معاملة الشراء أن يكون هو ذاته من يتولى تنفيذ عملية الدفع.

يسهم الفصل السليم للمهام في تحقيق رقابة متبادلة؛ ما يساعد على الكشف عن الأخطاء أو الأنشطة الاحتيالية، وبالتالي تقليل مخاطر وقوعهما.

**إدارة الميزانية** هي عملية تخطيط استخدام ومتابعة الموارد المالية.

تُسهم إدارة الميزانية الفعّالة في الحد من المخاطر المرتبطة بسوء التخطيط وعدم توافق الموارد مع نتائج البرنامج.

تتضمن **معالجة الدفعات** كافة الفواتير المستلمة للدفع، بما في ذلك مستلزمات البرنامج وخدمات الشراء وإعادة تزويد مخزون المستودعات، إلى جانب المتطلبات الإدارية الداخلية وطلبات الدفع غير المدعومة بفاتورة مورد.

ترتبط معالجة المدفوعات بالعديد من المخاطر. على سبيل المثال، يمكن تُنفيذ مدفوعات عن طريق الخطأ لأغراض غير مصرح بها أو مقابل مستلزمات وخدمات لم تُسلَّم أو بمبالغ تزيد على المبلغ المستحق أو تكرار شراء نفس المستلزمات أو الخدمات. بناءً عليه؛ يسهم الالتزام بالإجراءات السليمة في الحد من المخاطر المرتبطة بمعالجة المدفوعات.

تتضمن **إدارة النقد** التنبؤ بالاحتياجات النقدية والصرف وإعادة التزويد، والاحتفاظ بالنقد بأمان، وغالبًا ما تكون ضرورية لتنفيذ البرامج في الوقت المناسب وبفعالية، كما تُعد مجالًا معرضًا لمخاطر سوء الإدارة أو سوء الاستخدام أو الفقدان أو الاحتيال.

تُسهم إدارة النقد الفعّالة في ضمان توفر النقد عند الحاجة وفي المكان المناسب لتنفيذ البرامج، كما تضع تدابير مناسبة لإدارة المخاطر.

1. **الاعتبارات وأفضل الممارسات**

يتناول القسم التالي عددًا من الأسئلة الرئيسية وأفضل الممارسات التي يتعين على منظمتك أخذها بعين الاعتبار من أجل تعزيز القدرة على الإدارة المالية والحد من المخاطر المحتملة. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاعتبارات الواردة أدناه قد لا تنطبق على كافة المنظمات، وذلك بناءً على حجم المنظمة وسياق عملها.

**هل تمتلك منظمتك نظام محاسبي؟**

* يتعين على منظمتك امتلاك نظامًا محاسبيًا يُتيح تسجيل المعاملات المالية (مثل المقبوضات والمدفوعات النقدية). حيث يُوصى باستخدام نظام مالي محوسب، ما لم تكن منظمتك تدير عددًا أو حجمًا صغيرًا جدًا من المعاملات المالية.
* في حال كانت منظمتك تتلقى تمويلًا من أكثر من جهة مانحة (مصدر تمويل)؛ يجب التأكد من قدرة النظام المحاسبي على ربط النفقات بمصدر التمويل المناسب.
* يتعين على منظمتك الاحتفاظ بكافة الوثائق المحاسبية بطريقة منظمة؛ بما يُسهل عملية وصول الموظفين المفوضين إليها ومراجعتها خلال الفحص العشوائي أو التدقيق.

**هل يتم فصل المهام المالية؟**

* إذا كان حجم منظمتك يسمح بذلك، يجب تكليف موظفين مختلفين بتولي المهام التالية:
* الموافقة على المعاملات المالية (مثل الفواتير والمدفوعات)
* تسجيل المعاملة في النظام المحاسبي
* إعداد تقارير النفقات ومراجعتها
* إذا كانت منظمتك تشتري سلع أو خدمات، يجب تكليف موظفين مختلفين بتولي المهام التالية:
* الموافقة على عملية الشراء
* طلب السلع أو الخدمة
* تسجيلها في النظام المحاسبي
* التحقق من استلام السلع أو الخدمات
* دفع الفاتورة
* يتعين على منظمتك إعداد تقارير دورية (تقارير النفقات والتسويات البنكية)، كما يجب مراجعتها من قبل الإدارة

**هل تُعد منظمتك الميزانيات وتتابعها؟**

* يتعين على منظمتك إعداد ميزانيات لكافة الأنشطة
* يتعين على منظمتك مقارنة النفقات الفعلية بالميزانية بشكل منتظم (مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة) وتوثيق التفسيرات لأي فروقات
* يتعين على منظمتك التأكد من موافقة الإدارة اعتماد على وأي تعديلات تطرأ عليها

**هل لدى منظمتك ضوابط سليمة لإدارة المدفوعات؟**

* يجب مراجعة كافة الفواتير والموافقة عليها من قبل الأشخاص المفوضين قبل الدفع
* عند مراجعة الفواتير، يجب التحقق من أن الفاتورة تتضمن السلع والخدمات التي تم طلبها واستلامها، ومن دقّتها الحسابية
* يتعين على منظمتكم التأكد من أن عمليات الدفع تتم بموافقة موظفين يمتلكون الصلاحيات المناسبة
* يجب ختم كافة الفواتير أو توقيعها بأنها "مدفوعة" والموافقة عليها ووضع رمز المشروع ومصدر التمويل عليها
* يتعين على المنظمة الحصول على موافقة الإدارة على كافة نفقات الرواتب والأجور قبل صرفها
* يتعين على المنظمة اعتماد ضوابط لفئات النفقات التي لا ترتبط بمدفوعات الفواتير، مثل البدلات اليومية وبدلات السفر ومُخصصات التكاليف الداخلية

**هل تمتلك منظمتكم ضوابط مناسبة لإدارة المعاملات النقدية والمصرفية؟**

* يتعين على المنظمة تقليل النفقات المدفوعة نقدًا إلى الحد الأدنى
* يتعين على المنظمة أن تشترط وجود توقيعين اثنين على الأقل/شخصين مفوضين لإنفاذ المعاملات المصرفية
* يتعين على المنظمة الاحتفاظ بسجل نقدي محدث تُدون فيه كافة الإيرادات والمدفوعات النقدية
* يتعين على المنظمة تسوية أرصدة الحسابات المصرفية والسجلات النقدية شهريًا والتأكد من اعتمادها بشكل صحيح

1. **الأدوات والمصادر**

أُدرجت الأدوات والمصادر التالية لاستخدمها كمرجع من قبلكم، كما يمكن النظر في استخدامها داخل مكتبكم لدعم عمليات الإدارة المالية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوات والمصادر غير إلزامية، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع احتياجات منظمتكم وسياق عملها. **انقر مع الضغط على مفتاح Ctrl للوصول إلى الروابط أدناه**

* [دليل الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية](https://unpartnerportalcso.zendesk.com/hc/en-us/article_attachments/360016656373/Internal_Control___Corperate_Governance_Manual_2016_17..pdf)
* [دليل مانغو للإدارة المالية](https://www.humentum.org/free-resources/guide/how-use-guide)
* [سلسلة دورات الأمم المتحدة التدريبية حول المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (دورة عبر الإنترنت)](https://agora.unicef.org/course/info.php?id=12023)
* [دليل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (المجلد الأول، المجلد الثاني، المجلد الثالث)](https://www.ipsasb.org/publications/2018-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements-15) لعام 2018

1. **مسرد المصطلحات**

|  |  |
| --- | --- |
| المحاسبة | النظام المستخدم في تسجيل وتلخيص المعاملات التجارية والمالية وتحليلها والتحقق منها والإبلاغ عن نتائجها. |
| الميزانية | خطة وصلاحية تقديم الالتزامات وصرف الدفعات لأغراض وفترات محددة. |
| الالتزام بتقديم الأموال | عملية يتم من خلالها تخصيص مبلغ تقديري من الميزانية عندما يبرم طرف ما، أو يعتزم إبرام، التزام قانوني لتوريد سلع أو تقديم خدمات، مثل عقد أو اتفاقية رسمية. |
| الصرف | عملية الدفع ونتيجتها. |
| الفاتورة | وثيقة يطلُب من خلالها المورد الدفع بعد تسليم السلع و/أو الخدمات المحددة في العقد. |
| فصل المهام | توزيع المهام والمسؤوليات المتعلقة بعمليات إدارية محددة بين عدد من الموظفين. |

# **الأصول الثابتة والمخزون**

1. **ما الذي سيتناوله هذا الفصل؟**

ستتعرف في هذا الفصل على الموضوعات التالية:

* تتبّع أصول منظمتكم وتأمينها
* إدارة المخازن وتتبع الإمدادات التي تلقتها منظمتكم وعملت على توزيعها
  1. **لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمًا لمنظمتي؟**

**إدارة الأصول الثابتة** هي المحاسبة عن البضاعة التي تحتفظ بها المنظمة للاستخدام طويل الأجل (مثل: الأراضي، المباني، الأثاث والتجهيزات، المعدات، وغيرها). ويمكن أن تكون هذه الأصول مملوكة بشكل كامل أو جزئي أو مستأجرة.

تشكل الأصول الثابتة في كثير من الأحيان جزءًا كبيرًا من إجمالي أصول المنظمة، وتُسهم بشكل مباشر في تحقيق النتائج البرامجية. يعتبر ضعف إدارة هذه الأصول سببًا في إساءة استخدامها أو فقدانها؛ مما ينعكس سلبًا على تنفيذ البرامج وإعداد التقارير المالية. ولتفادي هذه المخاطر، من الضروري أن تحدد المنظمة أنواع الأصول التي تستخدمها، وأن تعتمد منهجية فعالة لإدارتها وتتبعها.

**إدارة المخزون** هي المحاسبة عن مخزون المنظمة، بما في ذلك المواد المخصصة للاستخدام الداخلي والعمليات المكتبية، إضافةً إلى المستلزمات والمنتجات البرامجية المُوجهة للمستفيدين.

يشكّل المخزون في كثير من الأحيان جزءًا كبيرًا من الموارد المستخدمة في العمليات الداخلية و/أو في دعم تنفيذ البرامج. وبالتالي، فإن إدارة المخزون بشكل فعّال تُعدّ أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النتائج لصالح الأطفال.

* 1. **الاعتبارات وأفضل الممارسات**

يتناول القسم التالي عددًا من الأسئلة الرئيسية وأفضل الممارسات التي يتعين على منظمتك أخذها بعين الاعتبار من أجل تعزيز ممارسات إدارة الأصول والمخزون. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاعتبارات الواردة أدناه قد لا تنطبق على كافة المنظمات، وذلك بناءً على حجم المنظمة وسياق عملها.

**هل أصول منظمتكم مسجلة ومؤمنة بشكل مناسب؟**

* يتعين على منظمتكم الاحتفاظ بسجل مُحدّث لجميع الأصول الثابتة
* يتعين على منظمتكم التحقق من أصولها الثابتة أو جردها بشكل منتظم
* يتعين على منظمتكم توفير تغطية تأمينية مناسبة لأصولها الثابتة

**هل مخزونكم/مخزنكم مؤمّن بشكل كافٍ؟**

* يتعيّن على منظمتكم وضع ملصقات أو بطاقات تعريفية مناسبة على المواد المخزّنة
* يتعيّن على منظمتكم التحقق من المخزون أو إجراء جرد منتظم
* يتعيّن على منظمتكم التأكد من حماية المخزون من الأضرار المحتملة
* يتعيّن على منظمتكم توفير تغطية تأمينية للمخزن والمخزون
* يتعيّن على منظمتكم توفير وسائل حماية مادية للمخزن (مثل: حارس أمن، كاميرات مراقبة، سياج)

**هل تُديرون وتُراقبون توزيع الإمدادات بشكل كافٍ؟**

* يتعيّن على منظمتكم إجراء جرد منتظم لمخزون الإمدادات
* يتعيّن على منظمتكم الحفاظ على نظام يتيح تتبّع عملية تخطيط وشراء وتسليم/توزيع الإمدادات
* يتعيّن على منظمتكم فصل مسؤولية استلام/توزيع المخزون عن مسؤولية تحديث سجلات المخزون
  1. **الأدوات والمصادر **

أُدرجت الأدوات والمصادر التالية لاستخدمها كمرجع من قبلكم، كما يمكن النظر في استخدامها داخل مكتبكم لدعم عمليات الإدارة المالية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوات والمصادر غير إلزامية، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع احتياجات منظمتكم وسياق عملها. **انقر مع الضغط على مفتاح Ctrl للوصول إلى الروابط أدناه.**

* [دليل إدارة المخازن والمخزون](http://dlca.logcluster.org/display/LOG/Warehousing+and+Inventory+Management)
* [سجل الأصول الثابتة]((Medlin%20Theresa).ziphttps:/unpartnerportalcso.zendesk.com/hc/en-us/article_attachments/360015892914/Fixed_Asset_Register.XLS)
* [قائمة المخزون](https://unpartnerportalcso.zendesk.com/hc/en-us/article_attachments/360015892934/Inventory_List.xlsx)
* [بطاقة المخزون](https://unpartnerportalcso.zendesk.com/hc/en-us/article_attachments/360015893034/Inventory_Card.xlsx)
* [إدارة المخزون في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](https://popp.undp.org/SitePages/POPPChapter.aspx?TermID=11796f2d-1d20-4b87-aa10-714b9e92d599)
  1. **مسرد المصطلحات**

|  |  |
| --- | --- |
| المخزون | قائمة شاملة بالسلع والمخزون والإمدادات والأعمال قيد التنفيذ والمواد الخام والسلع الجاهزة المتوفرة لدى المنظمة. |
| سجلات المخزون | توثّق عملية استلام أو توزيع المخزون. |
| الأصل الثابت | عنصر ذو قيمة مرتفعة تملكه المنظمة ويُستخدم على مدى فترة زمنية طويلة، مثل المعدات المكتبية أو المركبات أو المباني. |
| سجل الأصول الثابتة | قائمة منظمة بمعدات وممتلكات المنظمة، تُستخدم لتسجيل تفاصيل تتعلق بتاريخ شراء الأصل، قيمته، موقعه، وغيرها من المعلومات ذات الصلة. |

# **الرصد المالي وإعداد التقارير**

* 1. **ما الذي سيتناوله هذا الفصل؟**

ستتعرف في هذا الفصل على الموضوعات التالية:

* متابعة الأداء المالي لمنظمتكم وإعداد القوائم ذات الصلة
* فهم إطار العمل الخاص بالنهج المنسق للتحويلات النقدية
  1. **لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمًا لمنظمتي؟**

**الرصد المالي وإعداد التقارير** هو عملية إعداد وتتبع القوائم الرسمية التي تعكس الأنشطة المالية والمركز المالي للمنظمة؛ وذلك لأغراض الإدارة و/أو الجهات المعنية الأخرى.

وتكمن أهمية هذه العملية في تعزيز قدرة المنظمة على تقييم مدى فاعلية ووصول الموارد المالية، كما تُعدّ ركيزة أساسية للبرمجة السليمة. يسهم الرصد المالي وإعداد التقارير المالية أيضًا في ضمان إدارة الموارد المالية بما يتماشى مع متطلبات المنظمة والجهات المانحة/الشريكة، وبأسلوب مُراعي لمستوى المخاطر المحتملة.

**النهج المنسق للتحويلات النقدية** هو إطار تشغيلي مشترك لتحويل النقد إلى الشركاء المنفذين من الجهات الحكومية وغير الحكومية، وقد اعتمدته كل من اليونيسف، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأغذية العالمي.

يهدف هذا النهج إلى تقليل تكاليف المعاملات المرتبطة بإدارة التحويلات النقدية، وتعزيز قدرة الشركاء المنفذين على إدارة الموارد النقدية بشكل فعّال، حيث يستند إلى تقييم المخاطر المرتبطة بتحويل النقد إلى الشركاء المنفذين، بما في ذلك خطر عدم استخدام النقد أو الإبلاغ عنه وفقًا للاتفاقيات الموقعة. بالنسبة للمنظمات التي تعمل مع وكالات الأمم المتحدة، يُعدّ فهم إطار النهج المنسق للتحويلات النقدية ومتطلبات الإبلاغ المرتبطة به أمرًا في غاية الأهمية.

* 1. **الاعتبارات وأفضل الممارسات**

يتناول القسم التالي عددًا من الأسئلة الرئيسية وأفضل الممارسات التي يتعين على منظمتك أخذها بعين الاعتبار من أجل تعزيز ممارسات الرصد المالي وإعداد التقارير. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاعتبارات الواردة أدناه قد لا تنطبق على كافة المنظمات، وذلك بناءً على حجم المنظمة وسياق عملها.

**هل تعمل منظمتكم على رصد الوضع المالي وتُعد التقارير ذات الصلة؟**

* يتعيّن على منظمتكم مراجعة تنفيذ الميزانية بشكل دوري، ومقارنة الإنفاق الفعلي بخطط العمل الخاصة بالمشاريع، لضمان سير التنفيذ والإنفاق وفق الخطة، والتحقق من كفاية التمويل المتاح.
* يتعيّن على منظمتكم إعداد القوائم المالية وتدقيقها أو مراجعتها بانتظام من قِبل مدقق مستقل.
* يتعيّن على منظمتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن أي مسائل كبيرة تتعلق بمصروفات غير مغطاة تشمل أموال الجهات المانحة، وضمان عدم تكرارها مستقبلًا.
* يتعيّن على منظمتكم مراجعة وتنفيذ أي توصيات جوهرية صادرة عن المدققين أو الجهات المانحة.

**هل لدى منظمتكم إلمام بإطار النهج المنسق للتحويلات النقدية؟**

* يتعيّن على منظمتكم الإلمام بالمبادئ والمكونات الأساسية لإطار النهج المنسق للتحويلات النقدية. علمًا بأن قبول مكونات التقييم وضمان الجودة يُعد شرطًا أساسيًا للدخول في شراكة مع اليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
* يتعيّن على منظمتكم معرفة كيفية تعبئة وتقديم استمارة الإذن بالصرف وشهادة الإنفاق.

**هل تعمل منظمتكم مع شركاء أو مكاتب أو جهات خارجية أخرى تُساهم في تنفيذ البرامج؟**

* يتعيّن على منظمتكم وضع عمليات وإجراءات تضمن الرقابة المناسبة والرصد الفعّال لتنفيذ الأنشطة من قبل المقاولين من الباطن.
  1. **الأدوات والمصادر**

أُدرجت الأدوات والمصادر التالية لاستخدمها كمرجع من قبلكم، كما يمكن النظر في استخدامها داخل مكتبكم لدعم عمليات الإدارة المالية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوات والمصادر غير إلزامية، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع احتياجات منظمتكم وسياق عملها. **انقر مع الضغط على مفتاح Ctrl للوصول إلى الروابط أدناه.**

* [دليل الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية](https://unpartnerportalcso.zendesk.com/hc/en-us/article_attachments/360016656373/Internal_Control___Corperate_Governance_Manual_2016_17..pdf)
* [إطار النهج المنسق للتحويلات النقدية الصادر عن مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام 2014](https://undg.org/wp-content/uploads/2016/09/HACT-2014-UNDG-Framework-EN.pdf)
* حول النهج المنسق للتحويلات النقدية (دورة عبر الإنترنت)
* [الشروط المرجعية لتدقيق النهج المنسق للتحويلات النقدية (اليونيسف)](https://unpartnerportalcso.zendesk.com/hc/en-us/article_attachments/360016655673/Terms_of_Reference_for_HACT_Audit.pdf)
* [استمارة الإذن بالصرف وشهادة الإنفاق](https://agora.unicef.org/course/info.php?id=1949) (دورة عبر الإنترنت)
  1. **مسرد المصطلحات**

|  |  |
| --- | --- |
| التدقيق | هو فحص منهجي ومستقل للبيانات والقوائم والسجلات والعمليات، ويُنفَّذ من قبل مزوّد خدمة خارجي. |
| استمارة الإذن بالصرف وشهادة الإنفاق | نموذج يُستخدم لطلب تفويض التمويل قبل تنفيذ الأنشطة، وللإبلاغ عن الإنفاق وتوثيقه بعد التنفيذ. تُستخدم هذه الاستمارة من قبل الشركاء المنفذين لليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى التي تطبّق النهج المنسق للتحويلات النقدية. |
| القوائم المالية | سجل رسمي يُوثّق الأنشطة المالية والمركز المالي للمنظمة. |
| النهج المنسق للتحويلات النقدية | إطار عمل قائم على مبادئ وإجراءات مشتركة لإدارة التحويلات النقدية إلى الشركاء المنفذين، وتعتمده كل من اليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. |

# **المشتريات وإدارة العقود**

* 1. **ما الذي سيتناوله هذا الفصل؟**

ستتعرف في هذا الفصل على الموضوعات التالية:

* عمليات شراء السلع والخدمات
* إدارة ومتابعة عقود المشتريات
  1. **لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمًا لمنظمتي؟**

**المشتريات** هي عملية شراء السلع أو الخدمات من قبل المنظمة. يسهم وضع إجراءات مشتريات واضحة ومنظمة في: (i) ضمان الحصول على السلع والأعمال والخدمات المناسبة في الوقت المناسب، (ii) تحديد واضح لتفويض السلطة المالية، (iii) الحد من مخاطر المشتريات وإدارتها، مثل المعاملات غير المناسبة أو إساءة استخدام الأموال، كما يسهم وجود نظام مشتريات قوي ومنظم في ما يلي:

* تحقيق أهداف المنظمة وولايتها
* الالتزام بمبادئ العدالة والنزاهة والشفافية
* تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنفاق
* تحقيق أفضل قيمة مقابل المال

**إدارة العقود** هي عملية الإشراف على كافة مراحل العقد، بدءًا من مرحلة الشراء، مرورًا بإعداد العقد وتوقيعه، ثم مرحلة الدفع، ووصولًا إلى إتمام التنفيذ. تشمل هذه العملية التخطيط وإعداد الميزانية وتحديد الجدول الزمني ومتابعة سير العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لحماية مصالح المنظمة والطرف المتعاقد.

تُسهم إدارة العقود في الحد من المخاطر، وتجنّب التكاليف الإضافية، وضمان الالتزام بالشروط والأحكام التعاقدية، إلى جانب تفادي التأخيرات وتقليل احتمالية الوقوع في خلافات قانونية غير متوقعة النتائج. تشمل العناصر الرئيسية في إدارة العقود ما يلي: الامتثال لمتطلبات العقد، قياس الأداء وتقديم التقارير، إدارة التعديلات على العقد، تسوية المطالبات والخلافات.

* 1. **الاعتبارات وأفضل الممارسات**

يتناول القسم التالي عددًا من الأسئلة الرئيسية وأفضل الممارسات التي يتعين على منظمتك أخذها بعين الاعتبار من أجل تعزيز أفضل الممارسات في مجال المشتريات وإدارة العقود. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاعتبارات الواردة أدناه قد لا تنطبق على كافة المنظمات، وذلك بناءً على حجم المنظمة وسياق عملها.

**هل تمتلك منظمتكم وظيفة للمشتريات؟ وهل تتبعون سياسات وإجراءات مكتوبة لتنظيم عمليات الشراء؟**

* يتعيّن على منظمتكم الحفاظ على قدرة مشتريات منظمة يديرها موظفون مؤهلون.
* يتعيّن على منظمتكم إعداد ومراجعة تقارير دورية حول المشتريات وإدارة العقود، بما في ذلك تقييم أداء الموردين الحاليين والسابقين.
* يتعيّن على منظمتكم التأكد من وجود سياسات وإجراءات مكتوبة مناسبة، ونُظم حوكمة، وتفويضات إلكترونية معتمدة، تغطي كافة أنشطة المشتريات.
* يتعيّن على منظمتكم الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في أنشطة المشتريات، وتجنّب أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري في المصالح، كما يجب إلزام كافة الموردين بذلك (على سبيل المثال من خلال اعتماد مدونة قواعد سلوك الموردين).
* يتعيّن على منظمتكم وضع استراتيجيات مشتريات للفئات الاستراتيجية من السلع والخدمات، وذلك بناءً على أهميتها، أو تعقيدها، أو قيمتها.

**هل تتبع منظمتكم عملية تنافسية وأخلاقية وشفافة في عملية اختيار الموردين؟**

* يتعيّن على منظمتكم إجراء عملية تقديم عروض وتقييم تتسم بالأمان والتنافسية والعدالة والشفافية، مع ضمان خضوع جميع الموردين المحتملين لنفس الشروط.
* يتعيّن على منظمتكم منح العقود استنادًا إلى مجموعة معايير محددة مسبقًا، تأخذ بعين الاعتبار القدرة الفنية والجودة والسعر.
* يتعيّن على منظمتكم شراء منتجات تتوافق مع المعايير الفنية ومعايير الجودة المعترف بها.
* لا يجوز لمنظمتكم التعاقد مع شركات ثبت تورّطها في ممارسات غير أخلاقية أو غير مهنية أو احتيالية.

**هل تمتلك منظمتكم نظام رقابة ورصد فعّال؟**

* يتعيّن على منظمتكم التأكد من إدماج آليات الرقابة والتوازن والتدقيق المالي في كافة مراحل عملية الشراء.
* يتعيّن على منظمتكم الحصول على الموافقات اللازمة قبل توقيع العقود، والاحتفاظ بسجلات موثقة لجميع خطوات عملية الشراء.
* يتعيّن على منظمتكم وضع مؤشرات أداء رئيسية لمراجعة وقياس نتائج أنشطة المشتريات بشكل منهجي.
* يجب إدارة العقود من قبل موظفين يمتلكون الخبرة الفنية والكفاءة اللازمة.
* يتعيّن على منظمتكم إعداد وتأهيل المتعاقدين بشكل مناسب قبل بدء التنفيذ، لا سيّما في ما يتعلق بالسلع أو الخدمات الاستراتيجية.
* يتعيّن على منظمتكم إجراء تقييم لأداء الموردين يشمل الجوانب الفنية والأخلاقية.
  1. **الأدوات والمصادر**

أُدرجت الأدوات والمصادر التالية لاستخدمها كمرجع من قبلكم، كما يمكن النظر في استخدامها داخل مكتبكم لدعم عمليات الإدارة المالية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوات والمصادر غير إلزامية، ويمكن تعديلها بما يتناسب مع احتياجات منظمتكم وسياق عملها. **انقر مع الضغط على مفتاح Ctrl للوصول إلى الروابط أدناه.**

* [دليل ممارسي المشتريات في الأمم المتحدة](https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/PPH)
* [مركز المعرفة – سوق الأمم المتحدة العالمي](https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/Index)
* [مدونة قواعد سلوك الموردين في الأمم المتحدة](https://www.ungm.org/Public/CodeOfConduct)
* [سياسات المشتريات لدى اليونيسف](https://www.unicef.org/supply/procurement-policies)
* [إطار المشتريات – البنك الدولي](https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/procurement-new-framework)
* [دليل تنمية القدرات في المشتريات العامة – برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/undp-procurement-capacity-assessment-users-guide/Procurement%20Capacity%20Assessment%20Guide.pdf)
* [مجموعة أدوات إدارة المشتريات والإمداد](https://www.psmtoolbox.org/en/)
* [المشتريات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=254a9f96-b883-476a-8ef8-e81f93a2b38d&Menu=BusinessUnit)
  1. **مسرد المصطلحات**

|  |  |
| --- | --- |
| المشتريات | عملية الحصول على السلع والخدمات المناسبة في الوقت المناسب. |
| إدارة العقود | عملية الإشراف على جميع مراحل العقد، بدءًا من إعداده وتوقيعه، وصولًا إلى الدفع واستكمال التنفيذ. وشمل هذه الإدارة ما يلي:   * التخطيط وإعداد الميزانية وتحديد الجدول الزمني * متابعة سير العمل * اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لحماية مصالح المنظمة والطرف المتعاقد |