

Financial and Planning Director in Non-Profit Sector NGOs

DR. HANAN DARWISH ABID

Dr.Hanan D.Abid office for Management consulting

Abstract: Social organizations in general, and civil society organizations in particular, are one of the fundamental mechanisms and structures for achieving community goals. The importance of strategic planning is highlighted by its focus on identifying long-, medium-, and short-term goals that align with the mission of the civil society organization. The need for a financial manager or financial officer in non-profit civil society organizations has emerged to ensure compliance with audit reports and quality standards that monitor administrative and financial systems and help optimize the use of available resources. The non-profit sector has expanded significantly in the Kingdom of Saudi Arabia, with 2,600 organizations operating there. To support the non-profit sector, the National Center for Non-Profit Sector Development was established as an independent financial and administrative entity to develop and advance the performance of these non-profit organizations. The process of evaluating the performance of the financial manager of civil society organizations aims to develop and improve financial performance, going beyond oversight to identify errors and make recommendations, highlighting obstacles and deviations, and providing a measure of the organization's success in achieving its goals. Civil society organizations are also required to submit budget estimates for revenues, sales, and expenses, including workforce estimates, and general budget estimates. The association's annual work program should align with the fiscal year, ensuring that annual activities do not fall between two fiscal years. This allows for budget preparation and analysis of the association's financial performance. Planning seeks to achieve the overall objectives of civil society organizations using the best means and at the lowest cost. Therefore, the success of planning depends on selecting appropriate means to achieve these objectives, given that planning is a process through which the future of the civil society organization is developed. Planning provides a shared understanding within the organization of the goals and accomplishments it seeks to achieve, as well as the steps required to achieve these accomplishments. It also helps set priorities, allocate resources and determine the best ways to use them, accurately define objectives, roles, and performance indicators, and keep the organization and its members on track. Associations apply several levels of planning, depending on the nature of the topic they are planning for. The most important levels of planning in associations include organizational planning, strategic planning, program/department/project planning, and individual planning.

المدير المالي والتخطيط في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي

د. حنان درويش عابد

مكتب حنان درويش عابد للاستشارات الادارية

مستخلص البحث :

تعد المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والمنظمات الاجتماعية الأهلية بصفة خاصة هي إحدى الآليات والبنات الأساسية لتحقيق أهداف المجتمع. تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في اتجاهه نحو تحديد الأهداف سواء الطويلة الأجل أو المتوسطة أو القصيرة، والتي تتفق مع رسالة الجمعية الأهلية. برزت الحاجة إلى وجود مدير مالي أو مسؤول مالي في الجمعيات الأهلية الغير ربحية من أجل الالتزام بتقديم تقارير تدقيق ومعايير ذات جودة تعمل على مراقبة الأنظمة الإدارية والمالية وتساعد على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل. وسع القطاع غير الربحي بشكل كبير في المملكة العربية السعودية حتى بلغت تلك المؤسسات ٢٦٠٠ جهة. لدعم القطاع غير الربحي، نشأ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ككيان مستقل ماليا وإداريا لتطوير أداء تلك المؤسسات غير الربحية وتنمية. تهدف عملية تقويم أداء المدير المالي للجمعيات الأهلية إلى تطوير وتحسين الأداء المالي بما يتخطى عملية الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء وإبداء التوصيات مع بيان المعوقات والانحرافات حيث توفر عملية تقويم الأداء المالي وجود مقياس لنجاح المنظمات لتحقيق الأهداف. تلتزم الجمعيات الأهلية أيضاً بتقديم الميزانية التقديرية للإيرادات والمبيعات والمصروفات -القوى العاملة- العمومية التقديرية. ينبغي أن يتوافق برنامج العمل السنوي للجمعية مع السنة المالية بحيث لا تقع الأنشطة السنوية بين سنتين ماليتين حتى يمكن إعداد الميزانيات وتحليل الأداء المالي للجمعية. سعى التخطيط إلى تحقيق الأهداف العامة للجمعيات الأهلية بوسائل من أفضل وتكلفة أقل، لذلك فإن نجاح التخطيط مرهون باختيار الوسائل المناسبة الموصلة بالأهداف، على اعتبار أن التخطيط عملية يتم بواسطتها تطور مستقبل الجمعية الأهلية. يوفر التخطيط تفهماً مشتركاً داخل الجمعية حول الأهداف والإنجازات التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الإنجازات. كما يساعد على تحديد الأولويات، ورصد الموارد وتحديد أفضل الطرق لاستخدامها، وتحديد دقيق للأهداف والأدوار ومؤشرات قياس الأداء، ويبقي الجمعية وأعضائها في الإطار الصحيح. تطبق الجمعيات عدة مستويات في التخطيط يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي تخطط له، وتشمل أهم مستويات التخطيط في الجمعيات التخطيط التنظيمي، والاستراتيجي، والتخطيط للبرامج / للأقسام / للمشاريع، والتخطيط الفردي.

تمهيد:

تعد المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والمنظمات الاجتماعية الأهلية بصفة خاصة هي إحدى الآليات والبنائات الأساسية لتحقيق أهداف المجتمع باعتبارها هدف ينعتها أهالي المجتمع عندما يشعرون بأن هناك احتياجات معينة أو مشكلات لا يستطيعون مواجهتها، بالتالي فأنهم يسعون إلى تكوين مثل هذه المنظمات في حدود القوانين السائدة في المجتمع، إلا أن هذه المنظمات في أغلب الأحوال تتعرض لعوامل داخلية وخارجية تؤثر وتتأثر بها، وتعمل هذه المنظمات على التوافق مع هذه العوامل عن طريق مبادرات توجدها لتحقيق ذلك التوافق مع بقية انساق المجتمع (سليمان، ٢٠٢٠)

ولقد أدت التطورات العالمية إلى قيام منظمات المجتمع المدني بما فيها من جمعيات أهلية بدور أكثر فاعلية في مجالات غير تقليدية، مثل التأثير في صناعة السياسات وتبني قضايا مثل المحاسبية والدفاع في مواجهة المنظمات الحكومية، والقيام بدور الشريك في المسائل المتعلقة بقضايا التنمية البشرية، مثل هذه المتغيرات أدت على ضرورة الاهتمام بتطوير أداء المنظمات الأهلية، وذلك أن تلك الأدوار الجديدة لا تحتاج إلى قدرات محدودة للجمعيات الأهلية، ولكن إلى تطوير شامل يدعمها ويمكنها من أداء الأدوار الجديدة بكفاءة وفعالية (شليبي، ٢٠١٧).

وهنا يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في اتجاهه نحو تحديد الأهداف سواء الطويلة الأجل أو المتوسطة أو القصيرة، والتي تتفق مع رسالة الجمعية الأهلية، ويبين مراحل العمر للوصول إلى الأهداف. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تطويرا مستمرا في الأداء والتنفيذ، وهو بمثابة المشد للقرارات والجهود المبذولة في الجمعية الأهلية المؤدية إلى هذا التطوير الشامل (قنديل، ٢٠١٤).

ويرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن شكل من أشكال التخطيط مصمم لمساعدة المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربح المادي للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في النظام، فهو منظم لتقديم قرارات تخطيطية وممارسات جوهرية تشكل اتجاه أنشطة المنظمة وطبيعتها، فهو سلسلة من المناقشات والقرارات فيما بين صانعي القرار والمديرين في كل مستويات المنظمة حول ما هو مهم وضروري للمنظمة (سليمان، ٢٠٢٠).

وهناك ما يقدر بنحو ١٠ مليون منظمة غير حكومية في العالم ويقدر اقتصاد المنظمات غير الحكومية بخامس أكبر اقتصاد في العالم وفقا لما أعلنته جامعة جون هوبكنز في مركز دراسات المجتمع المدني كما أكدت مؤسسة المساعدات الخيرية CAF بالملكة المتحدة أنه من كل ثلاثة أفراد فهناك تبرع موجه للجمعيات الخيرية كما يوجد متطوع لكل أربعة أفراد (العتيبي، ٢٠٢٠).

وقد أدى التوسع والزيادة في الأعمال والمشاريع والخدمات التي تقع على عاتق الشركات والوزارات والمؤسسات الحكومية في كافة المجالات إلى زيادة مطردة وتنوع في العمليات الإدارية والمالية في مختلف القطاعات، لذلك برزت الحاجة إلى وجود مدير مالي أو مسؤول مالي في الجمعيات الأهلية الغير ربحية من أجل الالتزام بتقديم تقارير تدقيق ومعايير ذات جودة تعمل على مراقبة الأنظمة الإدارية والمالية وتساعد على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً وتضمن تنفيذ التعليمات وفق السياسات الإدارية والمالية المقررة (إبراهيم، ٢٠١٦).

أولاً: نبذة عن الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي في المملكة:

قد تراجع عدد المؤسسات غير الربحية في المملكة إذ أصبح يوجد لكل منظمة ١٠ آلاف من السكان وقد هيمنت على القطاع أنشطة الخدمات الاجتماعية بمعدل ٢٦% والتنمية والإسكان ٢٥.٦% والدعوة والإرشاد والتعليم الديني ٢٣% مع ارتفاع متوسط الميزانية السنوية للمؤسسات الأهلية في المملكة من ٤٠.٥ مليون ريال عام ٢٠١٥ إلى ٤٤.٥ مليون ريال عام ٢٠١٨ وتنفق تلك المؤسسات ٣٦ من مصروفاتها على مصاريف التشغيل الإدارية والرواتب في مقابل ٦٤% على المنح والبرامج وتشكل الأوقاف ٣٠% من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية ونسبة ٢٠% من عوائد الاستثمار و ٢٢% من رأس المال المخصص من المؤسس (العتيبي، ٢٠٢٠)

توسع القطاع غير الربحي بشكل كبير في المملكة العربية السعودية حتى بلغت تلك المؤسسات ٢٦٠٠ جهة حيث وردت في رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهمية القطاع غير الربحي لرفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج القومي من نسبة ١٪ إلى ٥٪ ولدعم القطاع غير الربحي كان تطبيق معايير الحوكمة والجودة في الإنجاز بالعمل المؤسسي بتوظيف التقنيات الحديثة وفي إطار ذلك كان إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ككيان مستقل ماليا وإداريا لتطوير أداء تلك المؤسسات غير الربحية وتنمية الموارد المالية والبشرية والإدارية ولتحقيق الاستدامة المالية وتذليل العوائق لإنقاذ تلك الجمعيات والمؤسسات (باداود، ٢٠٢٠)

ثانياً: نظام الجمعيات الأهلية الغير ربحية في المملكة:

يتضمن نظام الجمعيات الأهلية الغير ربحية في المملكة العبارات والألفاظ الواردة به، وللنظام أهداف عديدة، وتصنف الجمعيات والمؤسسات لأغراض هذا النظام وفقاً لمعايير محددة، ويحدد النظام مهمات الوزارة والجهة المشرفة، وتكون الوزارة هي المسؤولة عن إصدار التراخيص للجمعيات والمؤسسات، وإنشاء صندوق دعم الجمعيات له موارده. إنشاء الجمعيات وللنظام لائحة أساسية تشمل البيانات والأحكام الأساسية المتعلقة بالجمعية، كما يجوز إنشاء فروع للجمعية، وأن يكون لها أجهزة وموارد

الجمعية العمومية واختصاصات الجمعية العمومية العادية وغير العادية، مع منح صفة النفع العام. المؤسسات الأهلية وتتكون مواردها مما يخصصه لها المؤسس من أموال، ويكون للمؤسسة لائحة أساسية تشمل بياناتها الأساسية، ويكون لها ميزانية سنوية وحساب ختامي. تكون وزارة الداخلية ورئاسة أمن الدولة هما الجهتين

المختصتين المشار إليهما في النظام وذلك بحسب اختصاص كل منهما . "وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٣٦٧) وتاريخ ١٤٤٣/٦/٢٩هـ.

ثالثاً: تصنف الجمعيات والمؤسسات الغير ربحية وفقاً لنظام الجمعيات الأهلية الغير ربحية في المملكة :

تعد جمعية أهلية - في تطبيق أحكام هذا النظام - كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة ، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً ، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي ، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من نشاطات ، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة ، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية(نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المادة الثالثة، ١٤٣٧هـ)

رابعاً: مهام المدير المالي أو المسؤول المالي في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

مهام المدير المالي أو المسؤول المالي في الجمعيات الأهلية كالتالي:

١. الإشراف على موارد الجمعية ومصرفاتها والتأكد من استخراج إيصالات عن جميع العمليات واستلامها
٢. الإشراف على قيد جميع الإيرادات والمصروفات تبعاً في السجلات الخاصة بها.
٣. الإشراف على الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.
٤. الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمعاملات المالية.
٥. الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للجمعية للسنة التالية وعرضها على مجلس الإدارة.
٦. بحث الملاحظات الواردة من المراجع الخارجي، والرد عليها على حسب الأصول النظامية.

خامساً: تقويم أداء المدير المالي للجمعيات الأهلية الغير ربحية:

تهدف عملية تقويم أداء المدير المالي للجمعيات الأهلية إلى تطوير وتحسين الأداء المالي بما يتخطى عملية الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء وإبداء التوصيات مع بيان المعوقات والانحرافات حيث توفر عملية تقويم الأداء المالي وجود مقياس لنجاح المنظمات لتحقيق الأهداف ومن المعروف أن المؤسسات غير الربحية على الرغم من أن هدفها الأساسي هو خدمة المجتمع لكنها تهتم بتقييم الأداء المالي للوقوف على مدى الاستمرارية في تقديم الخدمات من خلال الإيرادات التي تستخدم في عمليات التمويل سواء تبرعات أو عوائد أنشطة ولوضع الخطط الاستراتيجية للتوسع في تقديم الخدمات لتشمل وتغطي أكبر قدر ممكن من الخدمات. (محمد، ٢٠١٨).

سادساً: مقاييس أداء المدير المالي في الجمعيات أو القطاعات الغير ربحية:

وهنا نشير إلى مفهوم تقويم الأداء المالي وهو قياس العناصر المكونة للمركز المالي للمشروع الأصول والمطلوبات وحقوق المساهمين والنشاط التشغيلي للوقوف على درجة التوازن بين العناصر وبالتالي تشخيص مدى متانة المركز المالي. تتعدد مقاييس الأداء المالي وتضم العديد من الأبعاد:

١. البعد المالي ويهتم بالأبعاد بعيدة الاجل للمنظمة والمقصود بها مستوى تحقيق الأرباح والحصة السوقية والتدفقات النقدية التي تحسن من معدل دخل الجمعية
٢. بعد العملاء ونقصه به الاهتمام بمتطلبات وحاجات المتعاملين وأصحاب المصالح في صميم الاستراتيجية لما لذلك من أثر كبير على نجاح الأداء والبقاء والاستمرارية.
٣. بعد العمليات الداخلية ونعني به إجراءات التعامل وعمليات التشغيل والتحويل والابتكار والخدمات المقدمة.
٤. بعد النمو والتطوير ونعني به الأسس التي تتبناها المنظمة لاستمرار التحسينات والنمو والاستثمار في عمليات تأهيل الموارد البشرية وتطوير تقنية المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.
٥. بعد المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال دورها في رفع المعاناة والضغط على مؤسسات الدولة وتحقيق الأهداف. (العتبي، ٢٠٢٠).

سابعاً: سياسات وإجراءات التنظيم المالي والإداري في القطاع غير الربحي

تشمل السياسات والإجراءات الانطلاق من عمليات الإدارة والتي تضم

١. الوظائف الإدارية
٢. العمليات الإدارية
٣. اتخاذ القرارات

ثامناً: مفهوم التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

التخطيط هو عملية تحديد واقع المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط يحدد لنا: أين كنا؟ وأين نحن الآن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف؟. وبعبارة أخرى، التخطيط هو عملية تحديد احتياجات والعمل على وضع أفضل الطرق للاستجابة لتلك الاحتياجات، كل ذلك ضمن إطار عمل يوفر لك الأولويات والآليات.

والتخطيط في الجمعيات غير الربحية هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية، وهي عملية متجددة، يتم تحديثها كل عام الدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (محمد، ٢٠٢٣).

تاسعاً: أهمية التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

حظي التخطيط باهتمام كبير داخل الجمعيات الأهلية الغير ربحية منذ العقد الأخير من القرن العشرين، وكان لهذا الاهتمام أسباب عديدة أبرز هذه الأسباب تتمثل في البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، التي شهدت تغيرات متسارعة، وتتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة وتغير الاحتياجات المجتمعية وكلها اعتبارات تفرض أهمية التخطيط، وتطرح مفهوم إعادة التخطيط وأن الجمعيات التي تفشل في التخطيط للمستقبل تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها، أو في زيادة وتنوع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلي الذي تستهدفه، وقد يكون الثمن الذي تدفعه هذه المنظمات لعدم التخطيط الاستراتيجي، هو الركود والتراجع أو التوقف و النهاية (قنديل، ٢٠١٤).

إن التخطيط يؤثر ويتأثر بكل الجماعات أو الأطراف المعنية الذين يعملون على نجاح الجمعية، ومثل هذه الجماعات تشمل الأعضاء أو المستفيدين بالخدمة، ومجلس الإدارة الجمعيات التي تتبناها، مصادر التمويل، وسائل الإعلام، ولكي تحقق عملية التخطيط الاستراتيجي لها في الجمعيات الغير ربحية يجب على مجلس الإدارة والعاملين أن يعملوا معاً بكفاءة كفريق عمل واحد ويجب على مجلس الإدارة أيضاً أن يكون مستعداً لتوفير المعلومات والتمويل الكافي لدعم عملية التخطيط (عليق وآخرون، ٢٠١٨).

وتشمل وظيفة التخطيط لأهداف الجمعية سواء أهداف عامة أو محددة على أن تكون الأهداف قابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها ومحددة بزمان وتحديد السياسات والتي تعني بعمليات الإرشاد والتوجيه لمختلف المستويات الإدارية حيث تمثل السياسة وسيلة لتحقيق الهدف بشرط أن تكون مكتوبة وموثقة وتتفق مع السياسة العامة للدولة وتتسم بالثبات والاستقرار والعدل والوضوح وأن تكون متناسبة على كافة المستويات وتصميم الإجراءات والتي تعني خطط تفصيلية أكثر تحديداً بالكيفية والزمن ويمكن تقسيمها إلى إجراءات مالية وإجراءات أفراد وإجراءات شراء وإنتاج والتي تعمل في إطار لائحة الإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف (محمد، ٢٠٢٣).

أما عن ضرورة وجود رؤية استراتيجية للجمعية الأهلية كأحد مكونات التخطيط الاستراتيجي، لأنه يؤدي إلى تشكيل اتفاق عام والمشاركة في الرؤية الاستراتيجية غير مستويات مختلفة كما يؤدي إلى تغذية عكسية وآليات تعاونية لتحقيق الربط بين الشركاء في التخطيط وصولاً إلى استراتيجية مرنة تمكن

المنظمات للعمل معاً (١٠). أن الاختيار المقنن للعوامل المرتبطة بالواقع الحالي والمستقبلي للجمعية الأهلية وما تقدمه من برامج سيعطي رؤية استراتيجية قوية للقضايا والاهتمامات الرئيسية المرتبطة بفهم وتطوير هذه الجمعية وما تقدمه من برامج (سليمان، ٢٠٢٠).

تاسعاً: متطلبات التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

تلتزم الجمعيات الأهلية أيضاً بتقديم الميزانية التقديرية للإيرادات والمبيعات والمصروفات -القوى العاملة -العمومية التقديرية. وهنا ينبغي التركيز على أن أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية ينبغي أن يلموا بخطة تنمية الجمعية ويجعلونها في أولويات التعامل مع الميزانيات بالإضافة إلى تحليل الوضع المالي للجمعية الضمان استقرارها واستمراريتها ومتابعة مدى الالتزام بالإجراءات المالية السليمة منح أعضاء مجلس الإدارة المصادقية (محمد، ٢٠٢٣).

وينبغي أن يتوافق برنامج العمل السنوي للجمعية مع السنة المالية بحيث لا تقع الأنشطة السنوية بين سنتين ماليتين حتى يمكن إعداد الميزانيات وتحليل الأداء المالي للجمعية كما لا بد وأنت تنتهي السنة المالية قبل فترة يقل فيها نشاط الجمعية لضمان الوقت الذي يسمح بغلق الحسابات وإعداد التقارير المالية وإعداد الميزانية ويفضل اختيار موعد للسنة المالية يمثل السنة المالية الحكومية أو الجهات المانحة لتسهيل عملية الرقابة. (دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات الطوعية)

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتخطيط في الجمعيات الأهلية كالتالي:

١. لصياغة رؤية استراتيجية أو خطة مستقبلية للجمعية الأهلية تضع في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة في أداء الجمعية،
٢. ضرورة وجود منهجية لصياغة هذه الرؤية تساهم في بناء مؤشرات جيدة لجودة واستدامة الحياة،
٣. استخدام التحليل سوات في الجمعيات الأهلية الغير ربحية طالما كان العاملين في هذه الجمعيات يتبنوا الاتجاه الموجه دراسة المستقبل سعياً لبناء قدرات الجمعيات الأهلية ومساعدتها على طباعة رؤية مستقبلية ساعته ومشروعاتها الدموية (قنديل، ٢٠١٦).
٤. وجود رسالة استراتيجية واضحة العالم للجمعية الأهلية، حيث يودي التخطيط الاستراتيجي إلى اتخاذ قرار تخطيطي ناجح من خلال إدارة ناجحة وأن نجاح القرار التخطيطي أو فشله يكون بناء على استخدام التخطيط الاستراتيجي مدعومة، وأن الإخبار الأكثر نجاحاً هو الذي يعتمد على التخطيط.
٥. إدراك القائمين على التخطيط بأهمية مستقبل الجمعية من خلال التخطيط، ومدى وضع المستقبل في الاختبار عند اتخاذ القرار، العلاقة بين الزمن والاهتمام بالمستقبل، والتخطيط الاستراتيجي، أن التخطيط يعطي اهتماماً قوياً للمستقبل في اتخاذ القرارات التخطيطية
٦. الصياغة رؤية استراتيجية مستقبلية للجمعية الأهلية تضع في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة في أداء الجمعية ضرورة وجود منهجية لصياغة هذه الرؤية تساهم في بناء
٧. أن تدرك الجمعية أهمية التخطيط ودوره في تنظيم أعمالها، وهي تمارس التخطيط في مختلف المستويات، وتقوم بإعداد عدة أنواع من الخطط وعلى رأسها الخطة الاستراتيجية وتعديل ما يلزمها من خطط عمل تكفل حسن تطبيقها.

٨. أن تسعى الجمعية في بداية عملية التخطيط إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة أمامها والمخاطر التي تتوقع أن تواجهها في المستقبل، وذلك من أجل تحديد ملامح استراتيجياتها المستقبلية وفرص نجاح الوصول لها والإمكانيات المتوفرة لديها والتي تساعد على تحقيق هذه الاستراتيجيات.

٩. تضع الجمعية في خططها المهام والأعمال التي ستقوم بها بشكل محدد وواضح وضمن سلم أولويات يركز على أولوية المهام التي تنصب في تطوير أداء الجمعية.

١٠. تقوم الجمعية على كتابة خططها وتوثيقها ونشرها على المعنيين في الجمعية، وتعدّ ما يلزم من خطط العمل التي يكفل تطبيقها الوصول إلى أهداف وغايات الخطة الإستراتيجية، وتعتمد الجمعية على الخطة الإستراتيجية كنقطة ارتكاز في عملية التقييم (مهدي، ٢٠١٦).

عاشرا: أهداف التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

يسعى التخطيط إلى تحقيق الأهداف العامة للجمعيات الأهلية بوسائل من أفضل وتكلفة أقل، لذلك فإن نجاح التخطيط مرهون باختيار الوسائل المناسبة الموصلة بالأهداف، على اعتبار أن التخطيط عملية يتم بواسطتها تطور مستقبل الجمعية الأهلية وعملية تطوير هذه الوسائل والعمليات. ضرورة لتحقيق هذا المستقبل. لذلك يرى البعض أن أهمية التخطيط تكمن في أنه أداة للتوافق مع المستقبل غير المضمون وهو أداة يمكن أن تستخدمها الإدارة في علاقتها بالمستقبل وكيفية مواجهته (سليمان، ٢٠٢٠).

وعلى ذلك فإن أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية الذين يستمررون في التركيز على المشاكل الروتينية اليومية والتي أمضوا في معالجتها ومواجهتها فترة طويلة من الزمن، لا يمكنهم أن يتحولوا فجأة إلى أسلوب التخطيط الذي يعتمد على الإبداع الذهني والثقافة حيث أنهم غير مدربين على التخطيط الاستراتيجي وهذا دليل على إعمالا لأهمية التخطيط الاستراتيجي كما يعتبر دليلاً على إعمال رؤساء مجالس الإدارات في كثير من الجمعيات الأهلية لأحدى وظائفهم واختصاصاتهم، وهي تنمية مهارات المسؤولين عن توجيه هذه الجمعيات (مهدي، ٢٠١٧).

ويوجد العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط في الجمعيات الأهلية ومكونات والمتمثلة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية، والقيم المبادئ التي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي، كذلك الأهداف الاستراتيجية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للجمعية الأهلية ومصادر المعلومات المستخدمة في هذا التحليل، كما أن هناك معوقات تواجه القائمين بوضع التخطيط الاستراتيجي.

أحد عشر: فوائد التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

التخطيط من العمليات والمهام الضرورية لمختلف الجمعيات لما يحتويه من فوائد عديدة، ومن أهمها

- التخطيط يوفر تفهماً مشتركاً داخل الجمعية حول الأهداف والإنجازات التي تسعى إلى تحقيقها.

- التخطيط يوفر تفهماً مشتركاً داخل الجمعية حول الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الإنجازات.
- التخطيط يساعد على تحديد الأولويات.
- التخطيط يساعد على رصد الموارد وتحديد أفضل الطرق لاستخدامها.
- التخطيط يبقي الجمعية وأعضائها في الإطار الصحيح.
- التخطيط يساعد على تحديد دقيق للأهداف والأدوار ولمؤشرات قياس الأداء.
- الخطة نقطة ارتكاز لتقييم أداء الجمعية.
- الخطة أداة يمكن استخدامها للتواصل مع بيئة العمل الخارجية.

اثنا عشر: مراحل التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

التخطيط عملية متكاملة تقتضي المرور بمراحل محددة لضمان نجاحها، والمراحل التي سيتم تناولها هي المراحل الأساسية التي يمكن تطبيقها على معظم عمليات التخطيط، سواء للتخطيط الإستراتيجي أو الخطط التنفيذية أو خطط المشاريع.

١. تحديد واقع الجمعية:

هي المرحلة التي يتم فيها جمع المعلومات من المعنيين باستخدام الوسائل المناسبة للتعرف على واقع الجمعية الداخلي والخارجي. ومن أكثر الوسائل التي تساعد الجمعية في جمع المعلومات المتعلقة بتحديد الواقع الداخلي والخارجي هي أداة SWOT، فهي أداة تساعد الجمعية على التعرف نقاط القوة والضعف داخل الجمعية، وهي تمثل الواقع الداخلي، وأيضاً تساعد على التعرف على الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجه الجمعية في بيئة عملها الخارجية، أي تحدد الواقع الخارجي (سليمان، ٢٠٢٠).

ويعتمد نجاح تحديد واقع الجمعية على دقة المعلومات المتوفرة وتنوع مصادرها، فيجب أن تقوم الجمعية على التأكد من صحة المعلومات والمصادقية فيها وأن تكون هذه المعلومات عبارة عن حقائق وليست افتراضات أو توقعات. أما بالنسبة لتنوع المصادر فلا بد من الرجوع إلى وثائق الجمعية والتقارير السنوية وتقارير العمل ونتائج التعميمات التي أجرتها الجمعية لأدائها أو لبرامجها وأنشطتها وخدماتها.

ومن أهم النصائح في تنوع مصادر المعلومات هي أن تعمل الجمعية على سؤال كافة المعنيين عن آرائهم وتقييماتهم ومقترحاتهم حول واقع الجمعية، فلا بد أن يشارك أعضاء الهيئة الإدارية، الأعضاء، العاملون، المتطوعون، الفئات المستفيدة في تحديد واقع الجمعية، فكلما نوعت الجمعية من مصادر معلوماتها كلما وصلت إلى نتائج أفضل وأقرب إلى الواقع (توفيق، ٢٠١٧).

إذن تكمن أهمية مرحلة تحديد واقع الجمعية في أنها تجيب على التساؤلات التالية

- أين نحن الآن؟

- ما الذي أنجزناه؟

- ما الذي لم ننجزه ولماذا؟
- ما المشاكل التي واجهناها وكيف تعاملنا معها؟
- ما الذي استقدناه من تجربتنا؟
- ما هي قدراتنا الحالية؟
- ما هي الجوانب التي نحتاج إلى تطويرها في قدراتنا؟ (شلي، ٢٠١٩).

٢. مرحلة الإطار الاستراتيجي:

وهي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط، وتمثل هذه المرحلة في استخدام نتائج مرحلة تحديد الواقع ومطابقتها مع الإطار الاستراتيجي في المنظمة بهدف التعرف على مدى انسجام واقع الجمعية مع أطرها الاستراتيجية.

وتتكون الأطر الاستراتيجية للجمعية من خططها الاستراتيجية، رؤيتها، رسالتها، قيمها، وأهدافها. وتساعد هذه المرحلة الجمعية في التعرف على مدى استجابتها لأطرها الاستراتيجية وتحديد الأمور التي بحاجة إلى جهد واهتمام وتركيز للوصول إلى تحقيق كامل الأطر الاستراتيجية. كما تساعد هذه المرحلة على تعرف الجمعية على التعديلات اللازم ادخالها على أطرها الاستراتيجية، فمثلاً تحقيق وتنفيذ بعض البرامج أو النشاطات قد يقتضي إجراء بعض التعديلات على الرسالة والخطة الاستراتيجية.

أن هذه المرحلة تبقى اختيارية للجمعيات الحديثة أو تلك التي في طور الإنشاء، إلا أنها إجبارية للجمعيات التي مر على انشائها مدة زمنية لا تقل عن العام (توفيق، ٢٠١٧).

٣. مرحلة التطوير والنظر إلى المستقبل:

وهي المرحلة التي يتم فيها استثمار وتوظيف نتائج المرحلتين (١) و (٢)، فتقوم الجمعية هنا بوضع

قائمة بالمهام التي تحتاج أن تنجزها للوصول إلى الحالة الأفضل، وهو ما يسمى Futuring .

تساعد هذه المرحلة الجمعية على الإجابة عن تساؤل

- أين نريد أن نصل؟
- وكيف نرى أداء الجمعية وإنجازاتها في العام القادم/الأعوام القادمة؟

ففي هذه المرحلة تتحرر الجمعية من التفكير في الوضع الراهن للوصول على أفكار وخطوات إبداعية للمستقبل.

ومن المفضل أن تعمل الجمعية بعد وضع هذا التصور المستقبلي على إجراء تحليل يسمى “تحليل الفجوة” وهو تحليل يستخدم للتعرف على الفجوة الفاصلة بين واقع الجمعية الحالي وبين تصورها لواقعها

في المستقبل، وتحصل الجمعية على نتائج كمية (نحتاج إلى عدد أكبر من العاملين/المتطوعين، نحتاج إلى ميزانية أكبر، نحتاج إلى معلومات أكثر...) كما تحصل على نتائج نوعية (نحتاج إلى تطوير/تغيير/منهجيات

وآليات عمل جديرة... ورغم أن هذا التحليل اختياري إلا أنه من المفضل اجراءه، فهو يساعد الجمعية في التعرف على مدى واقعية تصورها للمستقبل وفي التعرف على الأعمال الواجب القيام بها لتحسين واقع الجمعية (مهدي، ٢٠١٧).

٤. مرحلة ترتيب الأولويات:

بعد الانتهاء من المرحلة الثالثة ستكون الجمعية قادرة على تحديد النشاطات الرئيسية الواجب عملها لتحسين أدائها، وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تمكن الجمعية من وضع هذه النشاطات ضمن تسلسل متناغم ومنطقي، يعتمد بالأساس على ترتيب أولويات هذه النشاطات من الأهم فالمهم فالأقل أهمية. وبشكل عام، يبقى معيار تحديد الأولوية خاضع لتوجهات الجمعية ورغبتها، إلا أنه يمكن القول بأن النشاطات التي تنصب في تطوير أداء الجمعية وتحسينه تقع في المرتبة الأولى من الأولويات.

٥. كتابة الخطة، وتداولها، والالتزام بها:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الجمعية بتوثيق أعمال عملية التخطيط وذلك من خلال كتابتها في وثيقة تسمى الخطة الاستراتيجية أو الخطة التنفيذية... حسب العملية التي قامت بها. ستذهب كل الجهود التي بذلتها الجمعية في عملية التخطيط هباءً إن لم تقم بكتابة الخطة بطريقة منهجية وواضحة ومحددة، كثير من الجمعيات تخطط "شفهياً" ولكن ما أن تمضي أشهر قليلة إلا ونجد أنها لم تتقدم خطوة، ويعود ذلك إلى عدم وجود شيء مكتوب معروف لكافة الأطراف المعنيين ويلتزمون به (توفيق، ٢٠١٧).

٦. تنفيذ الخطة :

وهي من أكثر المراحل دقة وبساطة في نفس الوقت، فكما هو ملاحظ بأن الخطة العامة تحتوي على "نشاطات رئيسية" إن لم يتم وضعها وترجمتها في خطط عمل "Action Plan" فلن يتم تنفيذ الخطة العامة بشكل فعال ودقيق. فبعد أن تقوم الجمعية بتوزيع الخطة على المعنيين، يقوم كل طرف معني بدراسة الجزء الذي يهتم به في الخطة العامة ويضع له خطة عمل ترجمه إلى نشاطات فرعية ينتج عن تطبيقها في اطار زمني محدد تحقيق الجزء المعنيين به من الخطة العامة (مهدي، ٢٠١٧).

وتتمثل ببساطة هذه المرحلة في أنها تحدد جهد القائمين على إعداد خطط العمل في تحديد النشاطات الرئيسية المأخوذة من الخطة العامة، وتفصيلها في نشاطات فرعية، وتحديد الإجراءات اللازم اتخاذها لتنفيذ كل نشاط فرعي، والفريق المسؤول عن تنفيذه والمدة الزمنية المتاحة لتنفيذه والموارد التي يحتاجها لتنفيذه. ومن الطبيعي جداً أن يكون للخطة العامة أكثر من خطة عمل، وتنفيذ خطط العمل هذه سيؤدي في المحصلة إلى تطبيق الخطة العامة (سليمان، ٢٠٢٠).

ثالث عشر: مستويات التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

تطبق الجمعيات عدة مستويات في التخطيط يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي تخطط له، ويشرح الجدول التالي أهم مستويات التخطيط في الجمعيات:

- تخطيط تنظيمي
- استراتيجي
- تخطيط للبرامج / للأقسام / للمشاري
- تخطيط فردي
- نوع الخطة (خطة طويلة المدى، استراتيجية، سنوية، خطط عمل)
- برامج وجداول عمل (توفيق، ٢٠١٧).

رابع عشر: محاور رئيسية لوضع خطة الجمعية الاهلية الغير ربحية:

- الملخص التنفيذي: وهو فقرة يتم خلالها ايجاد الخطة.
- اجراءات التخطيط: وتضم مراحل التخطيط، من يشارك في التخطيط، المعلومات ومصادرها، الوقت الذي استغرقته عملية التخطيط... إلخ...
- الأطر الاستراتيجية: الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم.
- النشاطات: يتم ذكر النشاطات الرئيسية فقط.
- التوقعات: يتم ذكر النتائج التي من المتوقع الوصول إليها.
- فريق العمل: ذكر المعنيين بهذه الخطة.
- الموازنة التقديرية والمدة.

وبعد كتابة الخطة وتدقيقها واعتمادها من قبل الهيئة الإدارية، تعتقد بعض الجمعيات أنها وثيقة سرية يجب التعامل معها بحذر وكتمان، وعلى العكس من ذلك، يجب أن تقوم الجمعية بالإعلان عن انجازها لخطتها وتوفيرها لمن يطلبها، فذلك يكون فهماً جماعياً للخطة ويكون التزاماً بها. فلا بد أن تحتهد الجمعية في ايصال خطتها إلى كل شغل قد يساهم في انجازها، وأن تستخدم عدة وسائل للتعريف بها وبمضمونها. (شليبي، ٢٠١٩)

خامس عشر: المسؤول عن التخطيط في الجمعيات الأهلية الغير ربحية:

١. أعضاء الهيئة الإدارية، المدير التنفيذي، العاملون، المتطوعون، أفراد من الفئات المستهدفة، قيادات من المجتمع المحلي، مستشارون خارجيون.
٢. اللجان، العاملون، المتطوعون
٣. العاملون، المتطوعون، المشرفون (محمد، ٢٠٢٣).

سادس عشر: أنواع التخطيط :

هناك عدة أنواع من الخطط التي تحتاج الجمعية من فترة إلى أخرى أن تعدها من خلال عملية التخطيط، ومن أهم هذه الخطط:

١. الخطة الإستراتيجية :وهي الخطة التي تعدها الجمعية لتوضع الصورة الكلية للجمعية وإطار العمل الخاص بها. الخطة الإستراتيجية هي الخطة التي توضح بيئة العمل التي تعمل بها الجمعية، نقاط قوة وضعف الجمعية، الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، أي أنها توضح ماذا تسعى الجمعية إلى تحقيقه وكيف .ومطلوب من الجمعيات المنشأة حديثاً أن تضع لنفسها خطة استراتيجية، أما الجمعيات التي يتوفر لديها خطة استراتيجية فمطلوب منها أن تقوم بمراجعتها وتعديلها إذا اقتضت الحاجة لذلك. بدون الخطة الإستراتيجية قد تقوم الجمعية بتنفيذ عدد من البرامج والنشاطات إلا أن نتائجها لا تنصب ولا تحقق رؤيتها أو رسالتها(سليمان، ٢٠٢٠).

٢. خطة العمل :وهي الخطة التي تجيب عن التساؤلات التالية:

- ما المهام المطلوبة؟.....
- كيف سيتم انجاز هذه المهام؟..
- من المسؤول عنها؟.....
- ما هي المدة الزمنية لإنجازها؟...
- ما هي الموارد المطلوبة لإنجازها؟....

وتأتي هذه الخطط لترجمة الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخطة الإستراتيجية الى أنشطة، ويعتبر أعدادها أسهل من إعداد الخطة الاستراتيجية.

- الخطة التنفيذية :وهي الخطط التي تعدها الجمعية لتنفيذ بعض الأعمال والنشاطات الخاصة بتطوير الجمعية، ومن أهم أمثلتها:
- خطة تطوير العضوية، خطة حملة لجمع التبرعات، خطة علاقات عامة، خطة لتقييم الجمعية وغيرها .
- خطة المشروع :وهي الخطة التي تضعها في مرحلة إعداد مشروع، برنامج أو خدمة، وتتضمن هذه الخطة مبررات المشروع، أو بمعنى آخر الاحتياجات التي جاء المشروع ليستجيب لها، أهدافه، إجراءاته ونشاطاته، فريق العمل، الموازنة، النتائج المتوقعة(محمد، ٢٠٢٣).

سابع عشر: توجيهات وإرشادات لوضع خطة استراتيجية للجمعيات الأهلية الغير ربحية:

١. ناقش مع الجمعية ضرورة وضع خطة استراتيجية لها.
٢. تعرف إلى استراتيجيات الجمعية وضع لها خطط تنفيذية لتطبيقها.
٣. شجع مشاركة الأعضاء والعاملين والمتطوعين والفئات المستهدفة في وضع الخطط التنفيذية.

٤. تأكد من وضع خطط عمل تترجم نشاطات واجراءات الخطط التنفيذية.
٥. تأكد من اطلاق كافة المعنيين على الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية وخطط العمل والتزامهم بها.
٦. قم بمراجعة خطط الجمعية وادخل عليها التعديلات والتطويرات اللازمة (شلي، ٢٠١٩).

خلاصة:

تسعى الجمعية في بداية عملية التخطيط إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة أمامها والمخاطر التي تتوقع أن تواجهها في المستقبل، وذلك من أجل تحديد ملامح استراتيجياتها المستقبلية وفرص نجاح الوصول لها والإمكانات المتوفرة لديها والتي تساعد على تحقيق هذه الاستراتيجيات. وتضع الجمعية في خططها المهام والأعمال التي ستقوم بها بشكل محدد وواضح وضمن سلم أولويات يركز على أولوية المهام التي تنصب في تطوير أداء الجمعية. وتقوم الجمعية على كتابة خططها وتوثيقها ونشرها على المعنيين في الجمعية، وتعدّ ما يلزم من خطط العمل التي يكفل تطبيقها الوصول إلى أهداف وغايات الخطة الاستراتيجية، وتعتمد الجمعية على الخطة الاستراتيجية كنقطة ارتكاز في عملية التقييم (محمد، ٢٠٢٣).

المراجع:

- إبراهيم، فاطمة (٢٠١٦) العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
- آل خليفة، نايف. (٢٠١٨) الحوكمة في القطاع غير الربحي، نشرة شركة حلول الحوكمة السعودية من <https://www.uaejaa.org/writereaddata/Portal/ConferencesDownloads/9fb02cac-e1b8-43c8-8e0b-6fbb3707fe3a.pdf>
- باداود، إبراهيم محمد (٢٠٢٠) استدامة القطاع غير الربحي، صحيفة المدينة- <https://www.al-madina.com/article/674248>
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الطبعة الثانية، ٤١ - ٤٢.
- سليمان، سليم شعبان (٢٠٢٠). تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بورسعيد، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، (٦)، ٢٣٠١ - ٢٣٧٧.
- شلي، عماد الدين عبد الحي (٢٠٩). الآليات التخطيطية لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة زفتى -محافظة الغربية، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، (٣٥)، (١٧)، ١ - ٤٢

- العتيبي، خالد عمير (٢٠٢٠). مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (٣)، (٢٦)، ١١٥-٥١.
- عليق، أحمد محمد يوسف وآخرون (٢٠١٨)، التخطيط الاجتماعي. القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- قنديل، أماني (٢٠١٤). تطوير مؤسسات المجتمع المدني. القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة.
- قنديل، أماني (٢٠١٦). التقرير السنوي الأول للمنظمات الأهلية العربية الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ٢٠ - ٢١ .
- محمد عمر السر الحسن (٢٠١٨). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية -السودان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (٤)، (١)، ١٥-١.
- محمد، رشدي السيد أحمد (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية في تحسين نوعية الحياة الأسر المعاقين سمعيا، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، (١٤)، (٢).
- مهدي، محمد محمود (٢٠١٦) ممارسة السياسة الاجتماعية ودورها في التخطيط للتنمية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ٢٣٦ - ٣٧ .
- مهدي، محمد محمود (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية، إعداد كوادر المعمل بالمنظمات غير الحكومية، المكون النظري للبرنامج التدريبي، الجزء الثاني، جمعية الشبان المسيحيين، مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية، الإسكندرية، يناي ص ١٦ : ١٩ - ١٨
- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المادة الثالثة، ١٤٣٧هـ) قرار مجلس الوزراء رقم (٦١) وتاريخ ١٤٣٧/٨/٢هـ