



دليل تعريفي

الجمعية الخيرية النسوية AL FAISALYA WOMEN WELFARE SOCIETY



الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

بيداتنا الحركية

دليل البرنامج

عزيزي المشارك عزيزتي المشاركة، أهلا ومرحبا بكم في هذا البرنامج التدريبي بعنوان:

[الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية]

نأمل في تقديم مادة تدريبية لكم تتميز بأعلى مستويات الجودة، سواء كانت مسموعة أو مقروءة. نشكركم مقدماً على حسن الاستماع والانتباه والتفاعل مع المحتوى المقدم.

إذا لم تكن تسير إلى الأمام.. فأنت ترجع إلى الخلف

الهدف العام:

تمكين المشاركين من فهم وتطبيق مفاهيم الاستدامة المالية وتعزيز الكفاءة المالية داخل المنظمات غير الربحية من خلال تحليل الميزانيات، تنوع مصادر التمويل، وتطوير الشفافية والابتكار المالي.

الأهداف التفصيلية:

- تعريف الاستدامة المالية وشرح أهميتها للمنظمات غير الربحية.
- استعراض وتحليل التحديات المالية الشائعة التي تواجه المنظمات غير الربحية وطرق مواجهتها.
- شرح كيفية إعداد وتحليل الميزانيات والتخطيط الاستراتيجي المالي.
- تعلم كيفية تنوع مصادر التمويل لتقليل المخاطر المالية.
- الإلمام بأهمية الشفافية في الإدارة المالية وكيف تسهم في تعزيز المساءلة.
- تعلم تقنيات تحسين الإدارة المالية من خلال التدقيق الداخلي والخارجي وتقديم التقارير المالية الفعالة.
- التعرف على الفرص للابتكار المالي مثل السندات الاجتماعية والاستثمارات ذات العائد الاجتماعي.
- تعلم كيفية بناء الشراكات مع القطاع الخاص والتعاون مع المؤسسات المالية لتطوير منتجات تمويلية مبتكرة.
- تعزيز القدرات المالية للعاملين داخل المنظمة وتقديم الأدوات والموارد اللازمة لتحسين الإدارة المالية.

الفئة المستهدفة:

- المديرون الماليون ومديرو الميزانيات .
- القادة التنفيذيون ومديرو المنظمات .
- الموظفين المسؤولين.
- المحاسبون والمدققون.
- مستشارو الاستدامة المالية.

محتويات حقيبة التدريبية



محاور الحقبة التدريبية

اليوم التدريبي الأول

الجلسة الأولى: الأسس والتخطيط للاستدامة المالية

-  مقدمة في الاستدامة المالية وتخطيط الموارد.
-  تخطيط الموارد المالية.
-  استراتيجيات تنويع مصادر التمويل.
-  الشفافية والمساءلة المالية.

الجلسة الثانية: استراتيجيات مبتكرة لتمويل القطاع غير الربحي

-  التمويل المستدام والابتكار المالي.
-  بناء القدرات وتطوير المؤسسات.
-  التعاون من أجل الاستدامة المالية.
-  دور التكنولوجيا في الاستدامة المالية.
-  مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي.



اختبار قبلي وبعدي

الجمعية الفيسالية الخيرية النسوية AL FAISALYA WOMEN WELFARE SOCIETY



الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

اختبار

م	العبارة	صح	خطأ
١	تُعرّف الاستدامة المالية بأنها قدرة الإدارات العامة على الاستمرار في تطبيق السياسات الحالية والمستقبلية دون التسبب في ارتفاع مستمر لنسبة الدين.		
٢	يجب على المنظمات مراقبة نفقاتها بدقة والتأكد من أن الأموال تُنفق بطريقة تعزز أهدافها دون الإفراط في الإنفاق.		
٣	المنظمات غير الربحية لا تحتاج إلى تنوع مصادر التمويل لأنها تتلقى الدعم الحكومي بشكل مستمر.		
٤	من الضروري للمنظمات غير الربحية أن تحافظ على نفقاتها ضمن ميزانيات محددة لتجنب التأثيرات المالية السلبية.		
٥	إدارة النفقات بفعالية ليست ضرورية للحفاظ على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.		
٦	التحليل الراسي في الميزانية يدرس البيانات المالية عبر الزمن لرصد الاتجاهات.		
٧	المنح تعتبر مصدر تمويل أساسي للكثير من المنظمات غير الربحية.		
٨	يتمثل أحد جوانب تطوير القدرات المالية للفريق المالي في التدريب المستمر على المحاسبة والتدقيق المالي فقط.		
٩	برامج وتطبيقات الإدارة المالية توفر مجموعة واسعة من الأدوات التي تساعد في التخطيط ومراقبة الموارد المالية بكفاءة.		
١٠	من الممارسات الجيدة للإدارة المالية في المنظمات غير الربحية أن تتجاهل مراقبة التدفق النقدي وإعداد التقارير المالية.		
المجموع			



إجابة الاختبار

الجمعية الفيسالية الخيرية النسوية AL FAISALYA WOMEN WELFARE SOCIETY



الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

إجابة الاختبار

م	العبارة	صح	خطأ
١	تُعرّف الاستدامة المالية بأنها قدرة الإدارات العامة على الاستمرار في تطبيق السياسات الحالية والمستقبلية دون التسبب في ارتفاع مستمر لنسبة الدين.	صح	
٢	يجب على المنظمات مراقبة نفقاتها بدقة والتأكد من أن الأموال تُنفق بطريقة تعزز أهدافها دون الإفراط في الإنفاق.	صح	
٣	المنظمات غير الربحية لا تحتاج إلى تنوع مصادر التمويل لأنها تتلقى الدعم الحكومي بشكل مستمر. التصحيح: المنظمات غير الربحية تحتاج إلى تنوع مصادر التمويل لتقليل التبعية على مصدر واحد، وذلك لأن الاعتماد على مصدر واحد يمكن أن يكون محفوفًا بالمخاطر إذا تأثر هذا المصدر بتغيرات السوق أو السياسات العامة.		خطأ
٤	من الضروري للمنظمات غير الربحية أن تحافظ على نفقاتها ضمن ميزانيات محددة لتجنب التأثيرات المالية السلبية.	صح	
٥	إدارة النفقات بفعالية ليست ضرورية للحفاظ على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. التصحيح: إدارة النفقات بفعالية هي جزء حيوي للحفاظ على الاستدامة المالية . يجب على المنظمات مراقبة نفقاتها بدقة والتأكد من أن الأموال تُنفق بطريقة تعزز أهدافها دون الإفراط في الإنفاق.		خطأ
٦	التحليل الراسي في الميزانية يدرس البيانات المالية عبر الزمن لرصد الاتجاهات. التصحيح: التحليل الأفقي في الميزانية يدرس البيانات المالية عبر الزمن لرصد الاتجاهات.		خطأ
٧	المنح تعتبر مصدر تمويل أساسي للكثير من المنظمات غير الربحية.	صح	

خطأ		<p>يتمثل أحد جوانب تطوير القدرات المالية للفريق المالي في التدريب المستمر على المحاسبة والتدقيق المالي فقط.</p> <p>التصحيح:</p> <p>التدريب المستمر للفريق المالي يشمل أيضاً التدريب على التحليل المالي وإدارة المخاطر، إلى جانب المحاسبة والتدقيق المالي.</p>	٨
صح		<p>برامج وتطبيقات الإدارة المالية توفر مجموعة واسعة من الأدوات التي تساعد في التخطيط ومراقبة الموارد المالية بكفاءة.</p>	٩
صح		<p>من الممارسات الجيدة للإدارة المالية في المنظمات غير الربحية أن تتجاهل مراقبة التدفق النقدي وإعداد التقارير المالية.</p> <p>التصحيح:</p> <p>تحتاج المنظمات غير الربحية إلى ممارسات إدارة مالية قوية، والتي تشمل موازنة فعالة، مراقبة التدفق النقدي، وإعداد التقارير المالية لتحقيق الاستدامة المالية.</p>	١٠
المجموع			



استمارة تقييم

الجمعية الخيرية النسوية AL FAISALYA WOMEN WELFARE SOCIETY



الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

استمارة تقييم

اسم المحاضر:

اسم الدورة:

اسم معي التقييم (اختياري):

أرجو وضع درجة كالتالي أمام كل بند:

١-ضعيف ٢-مقبول ٣-جيد ٤-جيد جدا ٥-ممتاز

ملاحظات	الدرجة	النقاط	البند
		<ul style="list-style-type: none"> ■ درجة التمكن من المادة والثقة بالنفس. ■ مدى الترتيب وتناسق الخطبة. ■ وضوح الهدف وحسن اختيار الموضوع. ■ مناسبة الحديث للجمهور. 	أولاً: التخطيط
		<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المكان. ■ وسائل الإيضاح كثيرة. ■ وسائل الإيضاح معدة جيداً. ■ وسائل الإيضاح متنوعة. ■ عامل المحاضر مع وسائل الإيضاح جيد. 	ثانياً: الإعداد
		<ul style="list-style-type: none"> ■ المقدمة قوية وواضحة وتشد الجمهور. ■ وضوح النقاط الرئيسية والفرعية. ■ استعمال الاستشهادات بكثرة. ■ المعلومات جديدة ومفيدة ومقنعة. ■ الخاتمة قوية وواضحة ومؤثرة. 	ثالثاً: تسلسل الحديث
		<ul style="list-style-type: none"> ■ المظهر العام لائق. ■ الوقوف والمشى فعال. 	رابعاً:

		<ul style="list-style-type: none"> ■ حركات اليدين مناسبة وفعالة. ■ تعابير الوجه مناسبة وفعالة. ■ نظرات العينين موزعة جيدا. ■ طبقات الصوت وتعبيراته فعالة. ■ الوقفات بين الكلمات والجمل صحيحة. ■ الابتسامة والفكاهة والمرح. ■ اللغة بسيطة ومناسبة والجمل قصيرة. ■ الانتقال فعال بين النقاط الرئيسية والفرعية. 	<p>الإلقاء</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ الالتزام بالوقت ضمن المعقول. ■ انتباه ومشاركة الجمهور مستمرة. ■ إدارة الأسئلة والنقاش بفعالية. ■ استماع المحاضرة للجمهور. ■ إدارة المشاكل والمقاطعات والإزعاج. 	<p>خامسا: تقييم الأداء والختام</p>

البرنامج:

اسم المحاضر:

اسم المشارك:

الشركة / الجهة:

الرجاء وضع علامة ✓ في (المربع) الذي يتوافق مع رأيك وقناعتك الشخصية

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	التنظيم الإداري للبرامج
					<ul style="list-style-type: none"> ■ تاريخ عقد البرنامج ■ مدة تنفيذ البرنامج ■ عدد ساعات التدريب اليومية ■ قاعة التدريب (السعة / الإضاءة) ■ خدمات التغذية ■ الاستراحات ■ تجانس المتدربين علميا ■ وسائل العرض التدريبية ■ المادة العلمية
ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	المحتوى العلمي والأهداف
					<ul style="list-style-type: none"> ■ توافق اهداف البرنامج مع احتياجاتك ■ المحتوى العلمي للبرنامج
ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	أساليب التدريب المستخدمة
					<ul style="list-style-type: none"> ■ أساليب التدريب التي أتبعته ■ الموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي ■ استخدام وسائل الإيضاح مع التدريب

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	المدرّب (المحاضر)
					<ul style="list-style-type: none"> ■ الالتزام بالموعد المحدد للمحاضرة ■ تمكنه من المادة العلمية ■ القدرة على الشرح وتوصيل المعلومات

● الرجاء الإفادة بأية ملاحظات أخرى

.....

.....

.....



دليل المتدرب

الجمعية الفيسالية الخيرية النسوية AL FAISALYA WOMEN WELFARE SOCIETY



الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

الموضوع	
	④ إرشادات المشاركين.
	④ دليل البرنامج.
	④ تعارف.
	④ التخطيط الزمني للدورة التدريبية.
اليوم التدريبي الأول	
الجلسة التدريبية الأولى: [الأسس والتخطيط للاستدامة المالية]	
١	مقدمة في الاستدامة المالية وتخطيط الموارد
٢	تخطيط الموارد المالية.
٣	استراتيجيات تنويع مصادر التمويل.
٤	الشفافية والمساءلة المالية.
٥	نموذج تقييم المتدرب لمستوي أدائه.
الجلسة التدريبية الثانية: [استراتيجيات مبتكرة لتمويل القطاع غير الربحي]	
١	التمويل المستدام والابتكار المالي.
٢	بناء القدرات وتطوير المؤسسات.
٣	التعاون من أجل الاستدامة المالية.
٤	دور التكنولوجيا في الاستدامة المالية.
٥	مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي.
٦	نموذج تقييم المتدرب لمستوي أدائه.
٧	المراجع.

إرشادات المشاركين

إرشادات ما قبل الدورة

١	املئ التقييم القبلي للدورة.
٢	أحضر بكامل رغبتك في تطوير معرفتك بالتدريب والتأهيل المحترف.

إرشادات خلال الدورة

١	التزم بمواعيد الدورة.
٢	أغلق الهاتف النقال.
٣	حافظ على روح التعاون مع زملائك.
٤	تواصل مع زملائك بأدب واحترام.
٥	دون أهم الملاحظات التي يذكرها المدرب.
٦	تقبل إرشادات وتوجيهات المدرب لك

إرشادات ما بعد الدورة

١	احرص على تطبيق كافة المهارات التي تدربت عليها خلال الدبلوم فالتطبيق يعززها لديك
٢	ابق على تواصل مع المدرب لاستلام الشهادة، ولأي استفسارات أخرى

دليل البرنامج

عزيزي المشارك عزيزتي المشاركة، أهلا ومرحبا بكم في هذا البرنامج التدريبي بعنوان:

[الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية]

نأمل في تقديم مادة تدريبية لكم تتميز بأعلى مستويات الجودة، سواء كانت مسموعة أو مقروءة. نشكركم مقدّمًا على حسن الاستماع والانتباه والتفاعل مع المحتوى المقدم.

إذا لم تكن تسير إلى الأمام.. فأنت ترجع إلى الخلف

الهدف العام:

تمكين المشاركين من فهم وتطبيق مفاهيم الاستدامة المالية وتعزيز الكفاءة المالية داخل المنظمات غير الربحية من خلال تحليل الميزانيات، تنوع مصادر التمويل، وتطوير الشفافية والابتكار المالي.

الأهداف التفصيلية:

- تعريف الاستدامة المالية وشرح أهميتها للمنظمات غير الربحية.
- استعراض وتحليل التحديات المالية الشائعة التي تواجه المنظمات غير الربحية وطرق مواجهتها.
- شرح كيفية إعداد وتحليل الميزانيات والتخطيط الاستراتيجي المالي.
- تعلم كيفية تنوع مصادر التمويل لتقليل المخاطر المالية.
- الإلمام بأهمية الشفافية في الإدارة المالية وكيف تسهم في تعزيز المساءلة.
- تعلم تقنيات تحسين الإدارة المالية من خلال التدقيق الداخلي والخارجي وتقديم التقارير المالية الفعّالة.
- التعرف على الفرص للابتكار المالي مثل السندات الاجتماعية والاستثمارات ذات العائد الاجتماعي.
- تعلم كيفية بناء الشراكات مع القطاع الخاص والتعاون مع المؤسسات المالية لتطوير منتجات تمويلية مبتكرة.
- تعزيز القدرات المالية للعاملين داخل المنظمة وتقديم الأدوات والموارد اللازمة لتحسين الإدارة المالية.

الفئة المستهدفة:

- المديرون الماليون ومديرو الميزانيات .
- القادة التنفيذيون ومديرو المنظمات .
- الموظفين المسؤولين.
- المحاسبون والمدققون.
- مستشارو الاستدامة المالية.

المتطلبات والتجهيزات:

أوراق ملونة	٢	أوراق	1
خدمة الانترنت	٤	أقلام	٣
لوحة ملاحظات	٦	طاولات مستديرة أو مستطيلة	٥

الأساليب التدريبية المستخدمة:

مناقشة	٢	عصف ذهني	1
تمرين ممارسة	٤	لعب أدوار	٣
بحث خلال الانترنت	٦	ورش تدريبية	٥

الوسائل التدريبية المستخدمة:

حاسب آلي او لاب توب	٢	جهاز عرض	1
سماعات	٤	سبورة	٣

عرفنا بنفسك

المعلومات الشخصية:

..... الاسم: <

..... الوظيفة: <

أسئلة تعريفية:

ما الذي دفعك لحضور هذا البرنامج التدريبي؟

.....
.....
.....

ماذا تتوقع ان يضيف لك هذا البرنامج التدريبي؟

.....
.....
.....

ما هو تقييمك لنفسك في معرفتك بالتدريب والتأهيل؟

.....
.....
.....

منذ متى وانت تقوم بالتدريب والتأهيل؟

.....
.....
.....

ماهي الاستراتيجيات التي تراها مثيرة للاهتمام؟

.....
.....
.....

هل شاركت في دورات تدريبية أخرى؟ يرجى ذكر بعضها؟

.....
.....
.....

التخطيط الزمني للدورة التدريبية

تم تصميم هذا البرنامج التدريبي بطريقة علمية دقيقة ومنظمة بهدف تعظيم الاستفادة من الوقت والمحتوى العلمي، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية. كما أن البرنامج يتضمن تدعيمًا مستمرًا لجميع المواضيع بأنشطة عملية مصممة خصيصًا لتعزيز اكتساب وإتقان المهارات المستهدفة بفعالية.

التخطيط الزمني العام:

عدد الأيام التدريبية	يوم تدريبي	عدد الساعات التدريبية	٥ ساعات تدريبية
----------------------	------------	-----------------------	-----------------

التخطيط التفصيلي الزمني للبرنامج التدريبي

خطة البرنامج التدريبي لليوم الأول					
عنوان الجلسة	رقم الجلسة	المحاور	الزمن		
			نشاط	مادة علمية	الإجمالي
الأسس والتخطيط للاستدامة المالية	الأولى	مقدمة في الاستدامة المالية وتخطيط الموارد	١٠ د	٣٠ د	١٥٠ د
		تخطيط الموارد المالية	١٠ د	٣٠ د	
		استراتيجيات تنوع مصادر التمويل	١٠ د	٣٠ د	
		الشفافية والمساءلة المالية	١٠ د	٢٠ د	
استراحة					
استراتيجيات مبتكرة لتمويل القطاع غير الربحي	الثانية	التمويل المستدام والابتكار المالي	١٠ د	٢٠ د	١٥٠ د
		بناء القدرات وتطوير المؤسسات	١٠ د	٢٠ د	
		التعاون من أجل الاستدامة المالية	١٠ د	٢٠ د	
		دور التكنولوجيا في الاستدامة المالية	١٠ د	٢٠ د	
		مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي	١٠ د	٢٠ د	

٥	٣٠٠	الزمن الكلي لليوم التدريبي الأول
ساعات		



الجلسة التدريبية

الأولى

الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية
AL FAISALYA WOMEN WELFARE SOCIETY

الأسس والتخطيط للاستدامة المالية

محاور الجلسة

- مقدمة في الاستدامة المالية وتخطيط الموارد.
- تخطيط الموارد المالية.
- استراتيجيات تنويع مصادر التمويل.
- الشفافية والمساءلة المالية.

أهداف الجلسة

- فهم الأساسيات والمبادئ العامة للاستدامة المالية وكيفية تأثيرها على استمرارية المنظمات.
- إكساب المتدربين مهارات إعداد وتنفيذ الخطط المالية التي تدعم استراتيجيات وأهداف المنظمة.
- تعلم كيفية تحديد وتقييم مصادر التمويل المختلفة المتاحة للمنظمات غير الربحية.

مقدمة في الاستدامة المالية وتخطيط الموارد

نشاط (١/١/١)



الوقت	لوازم	نمط التشارك	الاستراتيجية
١٠ دقائق	أوراق/ أقلام	جماعي	استمطار الافكار

الأهداف:



تحسين فهم المشاركين للاستدامة المالية وتخطيط الموارد من خلال تشجيع التفكير الإبداعي والتعاون لاستكشاف استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق الاستدامة المالية في مؤسساتهم.

إجراءات النشاط:



يوضح المدرب إجراءات النشاط للمتدرب.

المادة العلمية (١/١/١) مقدمة في الاستدامة المالية وتخطيط الموارد:



تعريف الاستدامة المالية:



- تُعرّف الاستدامة المالية بأنها قدرة الإدارات العامة على الاستمرار في تطبيق السياسات الحالية والمستقبلية دون التسبب في ارتفاع مستمر لنسبة الدين.
- العمل الذي يحقق الاستدامة المالية هو ذلك الذي يبيع منتجًا أو خدمة بسعر يغطي نفقاتها ويحقق ربحًا من البيع.
- كما تُعرّف الاستدامة المالية بقدرة الشركة على بدء أعمال التوظيف الخاصة بها وتنميتها والحفاظ عليها بمنظور استقرار مالي على المدى القصير والطويل.
- يتطلب تحقيق الاستدامة المالية تطوير خطة تُحدد أهدافًا طويلة المدى وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى مراقبة التدفق النقدي بعناية للتأكد من أن النفقات الصادرة لا تزيد عن الأموال الواردة.

أهمية الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية:



■ ضمان الاستقرار والاستقلالية:

- الاستدامة المالية توفر للمنظمات غير الربحية قاعدة مالية مستقرة تسمح لها بتشغيل برامجها دون الحاجة إلى التأثير بشكل مباشر بالتغيرات الاقتصادية الخارجية أو تقلبات التمويل.
- هذا الاستقرار يمنح المنظمات القدرة على العمل بشكل مستقل عن الضغوطات السياسية أو الاقتصادية ويضمن استمرارية خدماتها بغض النظر عن الظروف الخارجية.

■ تعزيز القدرة على التخطيط طويل الأمد:

- المنظمات ذات الأساس المالي المتين تستطيع التخطيط لمبادرات طويلة الأجل بثقة أكبر، وهذا يساعد على تنفيذ مشاريع تحتاج إلى استثمارات كبيرة في الوقت والموارد قبل أن تظهر نتائجها.
- الاستدامة المالية تمكن المنظمات من الاستثمار في التطوير والبحث والابتكار، مما يحسن من جودة وفعالية الخدمات التي تقدمها.

■ **بناء الثقة مع المانحين والمستفيدين:**

- المنظمات التي تُظهر قدرة على إدارة مواردها المالية بكفاءة تكسب ثقة المانحين والمستفيدين.
- هذه الثقة تساهم في سهولة جمع التبرعات وتحفيز المزيد من الدعم، لأن المانحين يفضلون دعم المنظمات التي تبدو قادرة على استخدام الموارد بفعالية ومستدامة.

■ **القدرة على الابتكار والتوسع:**

- الاستدامة المالية تعطي المنظمات القدرة على استكشاف مشاريع جديدة وتوسيع نطاق عملها.
- من دون القلق المستمر حول الأمور المالية، يمكن للمنظمات التركيز أكثر على تحسين وتوسيع خدماتها والوصول إلى جماهير أكبر أو مجموعات مستفيدة جديدة.

■ **تقليل الاعتمادية على التمويل الخارجي:**

- من خلال تنوع مصادر التمويل وزيادة الدخل الذاتي، تقلل المنظمات غير الربحية من اعتمادها على التمويل الخارجي، مما يقلل من المخاطر المالية ويزيد من الأمان المالي.
- هذه الاستراتيجية تساعد أيضًا في تجنب الضغوطات والتوقعات التي قد تفرضها الجهات المانحة.

عناصر الاستدامة المالية: 

■ **تتضمن الاستدامة المالية عدة عناصر أساسية موضحة فيما يلي:**

■ **الحصول على رأس المال:**

- يتطلب جني الأموال امتلاك الكثير من المال بالمقام الأول.
- تحتاج الشركات إلى كمية كبيرة من المال لإدارة مشروع توظيف ناجح.
- عادة ما تحتاج الشركات إلى رأس مال مبدئي لبدء التشغيل وإعداد فريق العمل.
- تحتاج الشركات أيضًا إلى رأس مال متداول مستمر للحفاظ على العمليات اليومية.
- تحتاج إلى رأس مال استثماري لإعادته إلى الشركة وتحقيق النمو.

■ **يمكن للشركات الحصول على رأس المال عن طريق:**

- التمويل الذاتي، إذا كانت شركة التوظيف مستدامة ماليًا.
- ضخ الأسهم، إذا كانت الشركة تمتلك المال للقيام بالعمليات اللازمة.
- الحصول على قرض من أحد البنوك.
- العمل مع وكالة تمويل متخصصة.

■ الربحية:

- يعد الرصيد مهمًا عندما يتعلق الأمر بالربحية.
- إذا كانت الربحية منخفضة للغاية، يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على التدفقات النقدية.
- يمكن أن تزيد الربحية المنخفضة من الضغط في جميع أنحاء المؤسسة، حيث لا تترك مجالاً لتقلبات الإيرادات أو المصروفات.
- تحد الربحية المنخفضة أيضًا من القدرة على إعادة الاستثمار، مما يضر بالاستدانة المالية.

■ التقارير:

- يعد أخذ الوقت لتقييم أعمال التوظيف الخاصة بالشركة وكتابة التقارير بذلك أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق نمو صحي ومستدام.
- يسمح ذلك بإنشاء خطة لمراجعة الأموال على أساس منتظم وفي الوقت المناسب.
- تكون هناك دائمًا حاجة إلى إعداد تقارير مالية قوية لتأمين مستويات متزايدة من دعم رأس المال.
- تُعد التقارير مفيدة عندما يحين وقت بيع العمل أو النمو من خلال عمليات الدمج والاقترناء.

■ التخطيط:

- يساعد التخطيط على السير نحو نهج محدد وواضح ومضمون لتحقيق الاستدانة المالية.
- من السهل جدًا أن تميل الشركة عن الطريق المحدد نحو النمو المستدام إذا لم يكن لديها خطة عمل تعمل على إبقائها على المسار الصحيح ووصولها إلى الاستدانة المالية.

يجب أن يكون التخطيط المالي الخاص بالشركة مرناً بما يكفي للسماح للشركة بالتأقلم مع تغييرات السوق المستمرة والفرص غير المتوقعة، ولكن يجب أن يكون أيضًا قويًا بما يكفي لمنع الشركة من الانحراف إلى منطقة خطرة وغير مستدامة.

العوامل التي يمكن أن تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية:

■ مصادر التمويل:

○ التنوع:

- المنظمات غير الربحية تحتاج إلى تنوع مصادر التمويل لتقليل التبعية على مصدر واحد قد يتأثر بتغييرات السوق أو السياسات العامة.
- التنوع يمكن أن يشمل الحصول على تبرعات من الأفراد، الشركات، الحصول على منح من الحكومات أو المنظمات الدولية، وتوليد الإيرادات من خلال الأنشطة التجارية **مثل:**
 - بيع المنتجات أو الخدمات التي تتماشى مع مهام المنظمة.

○ الاستدامة:

- البحث عن مصادر تمويل مستدامة طويلة الأمد هو أساسي لضمان استمرارية المنظمة.
- **على سبيل المثال:**
 - بناء علاقات طويلة الأمد مع المانحين أو تطوير برامج توليد الدخل التي تدعم الأنشطة الرئيسية للمنظمة.

■ النفقات:

○ التحكم في النفقات:

- إدارة النفقات بفعالية هي جزء حيوي للحفاظ على الاستدامة المالية.
- يجب على المنظمات مراقبة نفقاتها بدقة والتأكد من أن الأموال تُنفق بطريقة تعزز أهدافها دون الإفراط في الإنفاق.

○ تخفيض التكاليف:

- يمكن للمنظمات استكشاف طرق لتقليل التكاليف **مثل** تحسين الكفاءات، التفاوض على أسعار أفضل مع الموردين، أو استخدام التكنولوجيا لأتمتة العمليات وتقليل الحاجة للموارد البشرية الكثيفة.

■ الاحتياطات المالية:

○ أهمية الاحتياطات:

- الاحتياطات المالية تعتبر شبكة أمان للمنظمة تمكنها من التعامل مع التغيرات غير المتوقعة **مثل** الأزمات المالية أو الكوارث الطبيعية.
- هذه الاحتياطات تساعد المنظمة على استمرار عملياتها خلال الأوقات الصعبة دون الحاجة لتقليص البرامج أو الخدمات الأساسية.

○ إدارة الاحتياطات:

- تحديد مقدار الاحتياطي المالي اللازم يعتمد على عدة عوامل **مثل** حجم المنظمة، طبيعة أنشطتها، والمخاطر المحتملة في بيئتها التشغيلية.
- يجب على المنظمات تطوير سياسات لتأمين وإدارة هذه الاحتياطات بطريقة تضمن توافر الأموال عند الحاجة.

العوامل التي يمكن أن تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية:

■ التقلبات في التمويل:

- المنظمات غير الربحية غالبًا ما تواجه تحديات مالية ناجمة عن التقلبات في مصادر التمويل.
- هذه التقلبات قد تأتي نتيجة للتغيرات في أولويات المانحين، الأزمات الاقتصادية، أو التغيرات في السياسات الحكومية التي قد تؤثر على الدعم المالي.

- كيفية المواجهة:

● تنوع مصادر التمويل:

للحد من الاعتماد على مصدر واحد أو مصادر قليلة، يجب على المنظمات تطوير مصادر تمويل متعددة تشمل الدعم الحكومي، المنح، التبرعات الفردية، والإيرادات من الأنشطة التجارية.

● بناء العلاقات:

تنمية علاقات طويلة الأمد مع المانحين والشركاء تضمن استمرارية الدعم.

■ إدارة النفقات:

- من الضروري للمنظمات غير الربحية أن تحافظ على نفقاتها ضمن ميزانيات محددة لتجنب التأثيرات المالية السلبية.

- كيفية المواجهة:

• التخطيط والمراقبة المالية:

إنشاء ميزانيات دقيقة ومراقبتها بانتظام للتأكد من عدم الإنفاق الزائد.

• تقليل التكاليف:

تحديد فرص لتقليل التكاليف، مثل استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة أو إعادة التفاوض على عقود الخدمات.

■ الضغوط التنظيمية:

- التغييرات في القوانين واللوائح قد تؤثر على كيفية تشغيل المنظمات غير الربحية وإدارة مواردها المالية.

- كيفية المواجهة:

• التوافق مع القوانين:

التأكد من الالتزام بجميع اللوائح المحلية والدولية من خلال استشارات قانونية منتظمة.

• الاستعداد للتغيرات:

البقاء على اطلاع بالتغيرات القانونية والتحضير لها مسبقاً لتجنب أي انتهاكات قد تؤدي إلى غرامات.

■ تحديات الاحتياطات المالية:

- وجود احتياطات مالية ضروري للتعامل مع الظروف غير المتوقعة، ولكن تأمين هذه الاحتياطات وإدارتها يمكن أن يكون تحدياً.

- كيفية المواجهة:

• بناء الاحتياطات: تخصيص نسبة من الإيرادات لبناء احتياطي مالي.

• التخطيط الاستراتيجي: استخدام التخطيط الاستراتيجي لتقدير الحاجة المستقبلية للاحتياطات وتحديد أفضل الطرق لاستثمارها.

تخطيط الموارد المالية

نشاط (١/١/٢)



الوقت	لوازم	نمط التشارك	الاستراتيجية
١٠ دقائق	أوراق/ أقلام	فردى	صح وخطأ

الأهداف:



تعزيز فهم المشاركين للمفاهيم الأساسية والاستراتيجيات الرئيسية في تخطيط الموارد المالية، وتصحيح المفاهيم الخاطئة المتعلقة بالعمليات والتقنيات المستخدمة في هذا المجال.

إجراءات النشاط:



ضع علامة ✓ أو X أمام العبارات الآتية مع تصحيح الخطأ:

م	العبارة	✓	X
١	إعداد الميزانية يشمل فقط تقدير الإيرادات والمصروفات دون الحاجة إلى مراجعة أو تعديل.		
٢	التحليل الراسي في الميزانية يدرس البيانات المالية عبر الزمن لرصد الاتجاهات.		
٣	إعداد الميزانية هو الخطوة الأولى في التخطيط المالي ويتضمن تقدير الإيرادات والمصروفات لفترة محددة مقبلة.		



أساسيات إعداد وتحليل الميزانيات والتخطيط الاستراتيجي المالي:



■ **أساسيات إعداد الميزانيات:**

إعداد الميزانية هو الخطوة الأولى في التخطيط المالي ويتضمن تقدير الإيرادات والمصروفات لفترة محددة مقبلة ويتطلب هذا النهج مراعاة الدقة والواقعية.

○ **تحديد الأهداف المالية:**

توضيح الأهداف التي تنوي الشركة تحقيقها خلال الفترة المالية.

○ **جمع البيانات:**

تجميع كل البيانات المالية السابقة والمتوقعة، بما في ذلك الإيرادات والمصروفات.

○ **تقدير الإيرادات والمصروفات:**

تقدير الإيرادات بناءً على المبيعات المتوقعة وأي مصادر دخل أخرى، وتقدير المصروفات بناءً على النفقات المتوقعة.

○ **إعداد الميزانية الأولية:**

تجميع الإيرادات والمصروفات في مستند ميزانية يُظهر الفائض أو العجز المتوقع.

○ **مراجعة وتعديل:**

تحليل الميزانية بالتفصيل لضمان أنها تلبّي الأهداف المالية وتعديلها حسب الحاجة.

■ **تحليل الميزانيات:**

بعد إعداد الميزانية، يأتي دور تحليلها لفهم الأداء المالي وتحديد أي انحرافات قد تحتاج إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.

○ **أهمية تحليل الميزانية:**

- **تقييم الأداء:** مقارنة النتائج الفعلية بالميزانية المخططة.
- **الكشف عن الانحرافات:** التعرف على الفروقات وأسبابها.
- **تحديث الخطط:** تعديل الميزانيات والتوقعات لتعكس الواقع.

○ طرق تحليل الميزانية:

- **التحليل الرأسي:** مقارنة كل بند في الميزانية بإجمالي الإيرادات أو المصروفات.
- **التحليل الأفقي:** دراسة البيانات المالية عبر الزمن لرصد الاتجاهات.
- **نسب الملاءة المالية:** استخدام نسب مثل نسبة السيولة ونسبة الدين إلى الأصول لتقييم الاستقرار المالي.

■ **التخطيط الاستراتيجي المالي:**

التخطيط الاستراتيجي المالي هو عملية طويلة الأمد تهدف إلى تحديد كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الإدارة الفعالة للموارد المالية.

○ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- **الاستدامة المالية:** ضمان القدرة على تمويل العمليات والمشاريع على المدى الطويل.
- **النمو:** تحديد الفرص الاستثمارية والتوسع.

○ خطوات التخطيط الاستراتيجي المالي:

- **تحليل البيئة:** فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- **وضع الأهداف:** تحديد الغايات المالية الطويلة الأمد.
- **استراتيجيات التمويل:** تحديد كيفية تمويل العمليات والمشاريع.
- **التنفيذ والمراقبة:** تطبيق الخطة ومتابعة التقدم.

مصادر التمويل والشفافية:



■ **مصادر التمويل:**

مصادر التمويل هي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات لتغطية تكاليفها وتمويل مشاريعها. تختلف مصادر التمويل باختلاف نوع المنظمة وأهدافها.

○ أنواع مصادر التمويل للمنظمات غير الربحية:

- **التبرعات:** من أفراد أو شركات، وقد تكون نقدية أو عينية.
- **المنح:** من المؤسسات الخاصة أو الحكومات، وتُمنح عادة لتنفيذ مشروعات محددة.
- **الأنشطة المدرة للدخل:** كالفعاليات الخيرية أو بيع المنتجات التي تتوافق مع رسالة المنظمة.
- **الاستثمارات:** الاستثمار في الأصول التي يمكن أن تولد دخلاً، مثل العقارات أو الأوراق المالية.

○ أهمية تنوع مصادر التمويل:

- تقليل المخاطر:

تقليل الاعتماد على مصدر واحد قد يكون متقلباً أو غير مستقر.

- استمرارية الأنشطة:

ضمان تدفق مستمر للموارد لدعم الأنشطة والمشاريع.

- زيادة المرونة:

التمكن من التكيف مع التغيرات الاقتصادية أو التغييرات في تفضيلات المانحين.

■ الشفافية للاستدامة المالية:

الشفافية المالية هي مبدأ أساسي يضمن أن المنظمات تدير مواردها المالية بمسؤولية وفعالية، وتعمل على تعزيز الثقة مع الجهات المانحة والمستفيدين.

○ أهمية الشفافية المالية:

- بناء الثقة:

الشفافية تعزز الثقة بين المنظمة والمانحين والمستفيدين والشركاء.

- تحسين الإدارة:

تساعد الشفافية في تحسين إدارة الموارد والكفاءة التشغيلية.

- تعزيز المساءلة:

تسمح للأطراف المعنية بمراقبة كيفية استخدام الأموال وتحقيق الأهداف.

○ ممارسات الشفافية المالية:

- التقارير المالية المنتظمة:

إعداد تقارير دورية تعكس الوضع المالي للمنظمة.

- التدقيق المستقل:

إجراء تدقيقات من قبل مدققين خارجيين لضمان الدقة والنزاهة في البيانات المالية.

- الإفصاح عن المعلومات:

نشر البيانات المالية وتفاصيل المشاريع والأنشطة بشكل علني للجمهور.

التخطيط الاستراتيجي المالي ودوره في تحقيق الأهداف طويلة الأمد:



■ أهمية التخطيط الاستراتيجي المالي:

○ تحديد الأهداف المالية:

- التخطيط الاستراتيجي المالي يبدأ بتحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، **مثل** تحقيق مستويات معينة من الدخل، النمو في الأصول، أو الاستثمار في مشروعات جديدة.
- هذه الأهداف تشكل الأساس الذي تُبنى عليه جميع القرارات المالية.

○ توجيه القرارات الاستثمارية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه قرارات الاستثمار بما يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة، مما يضمن استخدام الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أقصى عائد ممكن.

○ إدارة المخاطر:

- يشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد المخاطر المالية المحتملة وتطوير استراتيجيات للتخفيف منها، مما يحمي المنظمة من تقلبات المالية ويضمن الاستقرار الاقتصادي.

○ تحسين الأداء المالي:

- من خلال التخطيط الاستراتيجي، تستطيع المنظمات تحسين إدارة تدفقاتها النقدية وتحقيق أداء مالي أفضل، مما يعزز من قدرتها على جذب الاستثمارات والتمويل.

○ التكيف مع التغيرات البيئية:

- يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات في السوق أو الاقتصاد، مما يساعد المنظمة على البقاء ذات صلة وتنافسية.

■ دور التخطيط الاستراتيجي المالي في تحقيق الأهداف طويلة الأمد:

○ ضمان الاستدامة المالية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تأمين مصادر تمويل مستدامة عبر تنوع مصادر الدخل وإدارة المصروفات بشكل فعال، مما يضمن استمراريتها على المدى الطويل.

○ دعم النمو والتوسع:

- يمكن للتخطيط الاستراتيجي المالي أن يدعم المنظمة في تحديد وتنفيذ فرص النمو، **مثل** الاستثمار في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة.

- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأمد:
 - يوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا لتحقيق التوازن بين الحاجة إلى تحقيق نتائج فورية وأهمية الاستثمار في الأهداف طويلة الأمد.
- بناء الثقة مع الجهات المعنية:
 - توفر الشفافية والمساءلة التي يشجع عليها التخطيط الاستراتيجي الثقة بين المنظمة ومانحيها، المستثمرين، وغيرهم من الشركاء.
- تعزيز التنظيم والفعالية:
 - التخطيط الاستراتيجي يحفز المنظمة على العمل بشكل منظم ومنهجي، مما يزيد من فعاليتها وكفاءتها في استخدام الموارد.

استراتيجيات تنوع مصادر التمويل

نشاط (١/١/٣) 

الوقت	لوازم	نمط التشارك	الاستراتيجية
١٠ دقائق	أوراق/ أقلام	فردى	إيجاز

الأهداف: 

تمكين المشاركين من تقديم ملخص لاستراتيجيات مبتكرة وفعالة لتنوع مصادر التمويل، بما يساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق استقلالية مالية وضمان استمرارية أنشطتها على المدى الطويل.

إجراءات النشاط: 

من خلال فهمك لموضوع استراتيجيات تنوع مصادر التمويل أذكر بإيجاز:
استراتيجيات تنوع مصادر التمويل؟

المادة العلمية (١/١/٣) استراتيجيات تنوع مصادر التمويل:



استراتيجيات تنوع مصادر التمويل هو جزء أساسي من تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

هناك عدة استراتيجيات رئيسية يمكن لهذه المنظمات استخدامها لتنوع مصادر تمويلها:

■ الاستفادة من المنح:

- المنح تعتبر مصدر تمويل أساسي للكثير من المنظمات غير الربحية.
- يمكن أن تأتي المنح من مؤسسات خاصة، وكالات حكومية، أو حتى منظمات دولية.

للتأكد من استمرارية الحصول على المنح، يجب:

- تطوير علاقات قوية مع الجهات المانحة:
- البناء على الثقة والشفافية وتقديم تقارير منتظمة حول استخدام الأموال والنتائج المحققة.
- كتابة مقترحات قوية:
- تأكيد الحاجة إلى التمويل، توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية التخطيط لاستخدام الأموال بفعالية.
- التركيز على البرامج ذات الأولوية للمانحين:
- البحث عن المانحين الذين لديهم اهتمامات محددة تتماشى مع مهام وأهداف المنظمة.

■ التبرعات:

التبرعات تأتي عادة من الأفراد أو الشركات ويمكن أن تكون نقدية أو عينية. **لزيادة التبرعات:**

- حملات التبرع:
- تنظيم حملات تبرع مستهدفة تحكي قصصًا تعزز العلاقة العاطفية مع الداعمين.
- برامج الهدايا المطابقة:
- المشاركة مع الشركات التي تقدم لموظفيها فرصة مطابقة تبرعاتهم للمنظمات الغير ربحية.
- تنمية قاعدة المتبرعين:
- استخدام البيانات لفهم وجذب متبرعين جدد والحفاظ على العلاقات مع المتبرعين الحاليين.

■ **الأنشطة المدرة للدخل:**

تطوير أنشطة تجارية تساعد على تمويل البرامج والخدمات. **هذه الأنشطة يمكن أن تشمل:**

○ **المنتجات أو الخدمات:**

بيع المنتجات أو تقديم خدمات تتوافق مع مهام المنظمة. **مثلاً**، متجر يبيع منتجات صديقة للبيئة.

○ **الشراكات مع الشركات:**


التعاون مع الشركات لتطوير منتجات أو خدمات تستفيد من قواعد عملائهم وشبكات التسويق.

○ **الفعاليات المدرة للدخل:**

تنظيم فعاليات **مثل** الدورات التدريبية، ورش العمل، أو المؤتمرات التي يدفع الأفراد أو الشركات للمشاركة فيها.

تنوع مصادر التمويل لا يقتصر فقط على زيادة الأموال، بل يحيي المنظمات أيضاً من تقلبات المالية ويضمن استمراريتهما حتى في أوقات الأزمات. تتطلب هذه الاستراتيجيات التزاماً بالتخطيط الاستراتيجي والقدرة على التكيف والابتكار لتحقيق الأهداف المالية.

الشفافية والمساءلة المالية

نشاط (١/١/٤) 

الوقت	لوازم	نمط التشارك	الاستراتيجية
١٠ دقائق	أوراق/ أقلام	جماعي	بطاقة تلخيص النتائج

الأهداف: 

تطوير قدرة المشاركين على تحليل وتلخيص المعلومات الرئيسية المتعلقة بالشفافية والمساءلة المالية، وتعزيز فهمهم لأهمية هذه المفاهيم في تحقيق النزاهة والثقة داخل المنظمات.

إجراءات النشاط: 

يشرح المدرب إجراءات النشاط للمتدرب.

المادة العلمية (١/١/٤) الشفافية والمساءلة المالية:

الأهمية العظمى للشفافية:

- الشفافية هي عرض المعلومات المالية بشكل واضح وصادق لجميع الأطراف المعنية.
- هذا يعزز الثقة بين المنظمات غير الربحية والجهات المانحة، المتبرعين، والمستفيدين.
- تساهم في تقليل المخاطر المالية من خلال تمكين الأطراف المعنية من مراقبة صحة الوضع المالي للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الإدارة والقرارات المالية.

تعزيز المساءلة من خلال التقارير والتدقيقات:

■ الشفافية:

○ تعزيز الثقة:

- الشفافية تعزز الثقة بين المنظمات وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المانحين، المتبرعين، والجمهور.
- كلما كانت المعلومات المالية أكثر وضوحاً وسهولة في الفهم، كلما كان من الأسهل لهؤلاء الأطراف الثقة في قدرة المنظمة على إدارة الموارد بفعالية.

○ الوقاية من الفساد:

- الشفافية تقلل من المخاطر المتعلقة بسوء الإدارة والفساد.
- من خلال توفير الوصول السهل إلى المعلومات المالية، تتيح المنظمات لأطراف خارجية **مثل** الصحافة والرقابة العامة لعمل مراقبة وتقييم للعمليات المالية.

■ المساءلة:

○ تقارير دورية:

- تعتبر التقارير المالية الدورية ضرورية لتعزيز المساءلة.
- يجب أن تكون هذه التقارير شاملة وتعكس بدقة الوضع المالي للمنظمة، وأن تُنشر بشكل منتظم للجمهور أو المانحين.

○ التدقيقات المستقلة:

- الحصول على تدقيقات مستقلة بشكل دوري هو أمر أساسي.
- هذه التدقيقات تحقق من صحة السجلات المالية وتؤكد على أن المنظمة تتبع المعايير المحاسبية والقانونية.

■ الابتكار المالي وبناء القدرات:

○ الابتكار المالي

- تطوير المنتجات المالية:

يمكن للمنظمات استكشاف إنشاء منتجات مالية جديدة، مثل السندات الاجتماعية، التي تمكن المستثمرين من تحقيق عائدات مالية بينما يساهمون في قضايا اجتماعية.

- استخدام التكنولوجيا المالية:

الاستفادة من التكنولوجيا المالية مثل البلوك تشين لتتبع الأموال وضمان الشفافية والمساءلة في المعاملات.

○ بناء القدرات

- تدريب الموظفين:

من المهم أن تستثمر المنظمات في تدريب الموظفين على الأساليب المالية المتقدمة واستخدام الأدوات المالية الحديثة لضمان إدارة الموارد بكفاءة.

- ورش العمل والندوات:

تنظيم ورش عمل وندوات حول المواضيع المالية لتحديث المعرفة والمهارات المالية لفريق العمل، والتي تساهم في بناء منظومة مالية قوية ومرنة.

تعزيز الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى الابتكار في المجال المالي وبناء قدرات الفريق، يمكن أن يوفر للمنظمات غير الربحية أساساً قوياً للاستدامة المالية والفعالية التشغيلية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح واستدامة.

نموذج تقييم المدرب لمستوى أدائه

نموذج تقييم المدرب لمستوى أدائه					
يعبأ من قبل المدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من التمارين					
بعد الانتهاء من التدريب على "الأسس والتخطيط للإستدامة المالية" قيم نفسك وقدراتك بواسطة اكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة وذلك بوضع علامة صح امام مستوى الأداء الذى اتقنته وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.					
م	العناصر	مستوى الأداء (هل اتقنت الأداء)			
		غير قابل للتطبيق	لا	جزئيا	كلية
١	يوضح ماهية الاستدامة المالية وتخطيط الموارد.				
يجب ان تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة الى درجة الاتقان الكلي او انها غير قابلة للتطبيق وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" او "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.					



الجلسة التدريبية

الثانية 2

الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية
AL FAISALYA WOMEN WELFARE SOCIETY

استراتيجيات مبتكرة لتمويل القطاع غير الربحي

محاور الجلسة

- ▶ التمويل المستدام والابتكار المالي.
- ▶ بناء القدرات وتطوير المؤسسات.
- ▶ التعاون من أجل الاستدامة المالية.
- ▶ دور التكنولوجيا في الاستدامة المالية.
- ▶ مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي.

أهداف الجلسة

- 🎯 تمكين المشاركين من تطوير وتنفيذ نماذج تمويل مبتكرة ومستدامة لتعزيز استقلالية المنظمات.
- 🎯 تعزيز القدرات الإدارية والمؤسسية للمنظمات غير الربحية لضمان استدامتها طويلة الأمد.
- 🎯 تعزيز التعاون والشراكات الاستراتيجية لتحقيق أهداف الاستدامة المالية المشتركة.
- 🎯 إكساب المشاركين المعرفة لاستخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات المالية وزيادة الشفافية.
- 🎯 استكشاف الاتجاهات المستقبلية وتبني أفكار تقدمية لمواجهة التحديات المالية القادمة.

المادة العلمية (١/٢/١) التمويل المستدام والابتكار المالي:



التمويل المستدام والابتكار المالي يركز على استكشاف وتطبيق استراتيجيات تمويل جديدة ومبتكرة لضمان استمرارية الموارد المالية بطريقة تدعم الأهداف طويلة الأمد للمنظمات، خاصة تلك غير الربحية **وفيما يلي** تفاصيل حول السندات الاجتماعية وكيفية تطوير شراكات لمنتجات مالية جديدة:

السندات الاجتماعية:



تعريف السندات الاجتماعية:

- السندات الاجتماعية هي أدوات دين يتم إصدارها من قبل الحكومات أو المنظمات لتمويل مشاريع تهدف إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي.
- هذه السندات لا تستهدف الربح المالي العالي بل التأثير الاجتماعي الملموس.

آلية عمل السندات الاجتماعية:

- المستثمرين يشترطون السندات وبالتالي يوفرون رأس المال للمشاريع الاجتماعية.
- عوائد هذه السندات غالباً ما تكون مرتبطة بنجاح المشاريع الممولة من حيث تحقيق الأهداف الاجتماعية المحددة.
- عادة ما تكون هناك ضمانات من الجهات الحكومية أو الدولية لتقليل المخاطر المالية للمستثمرين.

مزايا السندات الاجتماعية:

- توفير مصدر تمويل مستدام للمشاريع ذات الأثر الاجتماعي.
- تشجيع المستثمرين على المشاركة في الاستثمارات الاجتماعية.
- رفع مستوى المساءلة والشفافية في إدارة المشاريع الممولة بسبب الحاجة إلى تقديم تقارير دورية عن الأثر الاجتماعي.

تطوير شراكات لمنتجات مالية جديدة:



الشراكات بين القطاعات:

- تعاون بين المنظمات غير الربحية والشركات أو الجهات الحكومية لتطوير منتجات مالية جديدة التي تخدم أهدافاً اجتماعية محددة.
- هذه الشراكات تجمع بين الخبرة المالية والقدرة على التأثير الاجتماعي.

■ **أمثلة على المنتجات المالية المبتكرة:**

- صناديق الاستثمار الاجتماعي: صناديق تستثمر في الشركات التي تقدم حلولاً لمشاكل اجتماعية.
- الميكروفاينانس: توفير خدمات مالية صغيرة للأفراد أو الشركات الصغيرة التي لا تتمكن من الوصول إلى الخدمات المصرفية التقليدية.
- التأمين الاجتماعي: تأمين يغطي المجتمعات المحرومة أو المعرضة لمخاطر عالية، مثل التأمين ضد الكوارث الطبيعية.

■ **فوائد هذه الشراكات:**

- تمويل مستدام عبر دمج الموارد والخبرات المختلفة.
 - توسيع الوصول إلى المنتجات المالية الجديدة لشرائح أوسع من السكان.
 - تعزيز الابتكار المالي من خلال الجمع بين الأفكار الجديدة والموارد المتاحة.
- التمويل المستدام والابتكار المالي يمكنان المنظمات غير الربحية من تحقيق استدامتها المالية وتوسيع أثرها الاجتماعي بطرق مبتكرة وفعالة.

بناء القدرات وتطوير المؤسسات

نشاط (١/٢/٢) 

الوقت	لوازم	نمط التشارك	الاستراتيجية
١٠ دقائق	أوراق/ أقلام	فردى	صح أو خطأ

الأهداف: 

تعزيز فهم المشاركين للأساسيات والاستراتيجيات المرتبطة ببناء القدرات وتطوير المؤسسات، وتحفيزهم على التفكير النقدي والنقاش حول تطبيق هذه المفاهيم في بيئاتهم العملية.

إجراءات النشاط: 

ضع علامة ✓ أو X أمام العبارات الآتية مع تصحيح الخطأ:

م	العبارة	✓	X
١	يتمثل أحد جوانب تطوير القدرات المالية للفريق المالي في التدريب المستمر على المحاسبة والتدقيق المالي فقط.		
٢	استخدام الأدوات التكنولوجية لأتمتة العمليات المالية يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من الكفاءة.		
٣	تقييم أداء الفريق المالي بشكل دورى لضمان التحسين المستمر في الكفاءة والفعالية المالية.		

المادة العلمية (١/٢/٢) بناء القدرات وتطوير المؤسسات:



تطوير القدرات المالية للفريق واستخدام الأدوات المناسبة لتحسين الإدارة المالية" يعد جزءاً أساسياً في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية ويركز على تطوير مهارات وقدرات الفريق المالي داخل المنظمة واستخدام الأدوات المناسبة لتحسين الإدارة المالية.

تطوير القدرات المالية للفريق:

التدريب المستمر:

- يجب توفير التدريب المستمر للفريق المالي لضمان تحديث مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث الممارسات والمعايير المالية.
- يشمل ذلك التدريب على المحاسبة، التدقيق المالي، التحليل المالي، وإدارة المخاطر.

ورش العمل والندوات:

- تنظيم ورش عمل وندوات مع خبراء ماليين لمناقشة التحديات الجديدة وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في المجال المالي.

استخدام الأدوات المناسبة:

برامج إدارة المالية:

- استخدام برامج إدارة مالية متطورة يمكن أن يساعد في تسهيل وتحسين عمليات المحاسبة، التدقيق، التحليل المالي، والتقارير المالية.
- برامج **مثل** QuickBooks، Xero، أو برامج ERP متخصصة يمكن أن توفر أدوات فعالة للتحكم في الميزانيات ومراقبة النفقات.

أدوات التحليل المالي:

- استخدام أدوات التحليل المالي **مثل** تحليل النسب المالية، التحليل الأفقي والرأسي للقوائم المالية، ونماذج التنبؤ المالي لفهم الوضع المالي الحالي للمنظمة والتنبؤ بالتحديات المستقبلية.

تطوير المؤسسات:

تعزيز الهيكل التنظيمي:

- تحديث الهيكل التنظيمي للمنظمة لضمان وجود دور واضح ومحدد للفريق المالي.
- هذا يشمل تحديد المسؤوليات بوضوح لكل دور وضمان التواصل الفعال بين الأقسام.

○ تقييم الأداء والمراجعة المستمرة:

تقييم أداء الفريق المالي بشكل دوري لضمان التحسين المستمر في الكفاءة والفعالية المالية.

■ بناء القدرات الفنية والمهنية:

○ التأهيل المهني:

تشجيع أعضاء الفريق على حضور دورات تأهيل مهنية والحصول على شهادات متخصصة في المجال

المالي مثل CPA (Certified Public Accountant) أو CFA (Chartered Financial Analyst).

■ تكنولوجيا المعلومات والأتمتة:

○ أتمتة العمليات المالية:

- استخدام الأدوات التكنولوجية لأتمتة العمليات المالية يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من الكفاءة.

- تشمل الأتمتة عمليات مثل التحصيل والمدفوعات، وإدارة النقد.

من خلال التركيز على هذه الجوانب، يمكن للمنظمات غير الربحية تعزيز قدراتها المالية وضمان إدارة مالية أكثر فعالية واستدامة.

المادة العلمية (١/٢/٣) التعاون من أجل الاستدامة المالية:



- يعتبر التعاون عنصراً ضرورياً للمنظمات غير الربحية، إذ يساعدها في تحقيق أهدافها وتحسين استدامتها المالية.
- من خلال الشراكات القوية، يمكن لهذه المنظمات تقليل التكاليف، زيادة فعاليتها، والاستفادة من الموارد الحيوية للنجاح.
- الجهود التعاونية تمكن المنظمات غير الربحية من تجنب تكرار الخدمات، توسيع نطاق وصولها، وتعزيز تأثيرها. في بناء شراكات قوية، يمكن للمنظمات غير الربحية التعاون مع الشركات والمنظمات غير الربحية الأخرى والكيانات الحكومية لتحقيق أهدافها.

طرق بناء شراكات قوية:



تحديد الأهداف المشتركة:

- يمكن للمنظمات غير الربحية التعاون مع المنظمات الأخرى التي تشترك في مهمتها ورؤيتها.
- من خلال العمل المشترك، يمكنهم تجميع الموارد وتحقيق نتائج ذات أهمية أكبر.

الاستفادة من المهارات والخبرة:

- يمكن للمنظمات غير الربحية التعاون مع الشركات والمؤسسات الأخرى للاستفادة من مهاراتها وخبراتها.
- على سبيل المثال، يمكن لمنظمات غير ربحية تركز على التعليم التعاون مع شركات تكنولوجيا لدعم برامجها.

مشاركة الموارد:

- يتيح التعاون فرصة لمشاركة الموارد، مما يمكن أن يقلل التكاليف ويزيد الكفاءة.


بناء الثقة:

- تحتاج بناء الشراكات القوية إلى الثقة بين الأطراف المعنية.
- يمكن تعزيز الثقة من خلال التواصل الفعال والشفافية حول الأهداف والاستراتيجيات.

تطوير رؤية مشتركة:

- يمكن للمنظمات غير الربحية التعاون مع المنظمات الأخرى لتطوير رؤية مشتركة للنجاح.
- من خلال العمل المشترك، يمكنهم إنشاء خطة تتماشى مع رؤيتهم المشتركة، مما يزيد من احتمالات النجاح.

دور التكنولوجيا في الاستدامة المالية

نشاط (١/٢/٤) 

الوقت	لوازم	نمط التشارك	الاستراتيجية
١٠ دقائق	أوراق/ أقلام	جماعي	بطاقة تلخيص النتائج

الأهداف: 

تحليل دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة والشفافية المالية للمنظمات من خلال استعراض تأثيرات الأدوات التكنولوجية المتنوعة.

إجراءات النشاط: 

يشرح المدرب إجراءات النشاط للمتدرب.

المادة العلمية (١/٢/٤) دور التكنولوجيا في الاستدامة المالية:



التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الشفافية في الإدارة المالية **ومن هنا نوضح كيفية استفادة المنظمات من الأدوات التكنولوجية في هذا**

السياق:

استكشاف كيف يمكن للأدوات التكنولوجية تعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة المالية:



■ تعزيز الكفاءة من خلال التكنولوجيا:

○ أتمتة العمليات المالية:

- الفوترة والمحاسبة:

البرامج المحاسبية تلقائياً تحول البيانات المالية إلى فواتير وتقارير، مما يسرع العمليات ويقلل من الحاجة للمدخلات اليدوية والأخطاء المحتملة.

- إدارة الرواتب:

الأنظمة الآلية تحسب الرواتب والضرائب والمزايا للموظفين، مما يقلل الجهد الإداري ويضمن الدقة والامتثال للقوانين المحلية.

- المصروفات والميزانيات:

تطبيقات **مثل** Expensify أو Concur يمكنها تتبع النفقات بشكل تلقائي ومقارنتها بالميزانيات المحددة مسبقاً.

○ تكامل البيانات:

البرامج الحديثة تتكامل مع أنظمة أخرى **مثل** CRM و ERP لتوفير معلومات مالية دقيقة ومحدثة، مما يتيح التحليل الفوري للأداء المالي والعمليات التجارية الأخرى.

■ تعزيز الشفافية من خلال التكنولوجيا:

○ التقارير المالية:

- الوصول في الوقت الفعلي:

البرامج المالية توفر تقارير دقيقة ومحدثة يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل الإدارة والمساهمين والمانحين، مما يساعد في بناء الثقة والمصداقية.

- تفصيلية وشاملة:

تحليلات مالية مفصلة تظهر كيفية تخصيص الموارد والتدفقات النقدية، مما يسهل على الجميع فهم الأداء المالي.

○ التدقيق والمراجعة:

- تسهيل عمليات التدقيق:

التكنولوجيا تسجل كل عملية مالية بشكل رقمي مع توقيت ومستندات مرتبطة، مما يجعل عمليات التدقيق أكثر كفاءة وفعالية.

- الامتثال للوائح:

الأنظمة الآلية تحافظ على تحديث المعلومات المالية وفقًا لأحدث اللوائح والمعايير المحاسبية، مما يضمن الامتثال الدائم.

■ تكنولوجيا متقدمة لإدارة المالية:

○ الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:

يمكن استخدام هذه التقنيات لتحليل البيانات المالية بشكل أعمق، مثل التنبؤ بالتدفقات النقدية، تحديد الاتجاهات والأنماط، وتقديم توصيات لتحسين الأداء المالي.

○ البلوك تشين:

- تقنية البلوك تشين يمكن أن تستخدم لتعزيز الشفافية والأمان في المعاملات المالية، مثل تتبع الأموال المتبرع بها وضمان استخدامها وفقًا للأغراض المحددة.

- الاستخدام الفعال لهذه الأدوات والتقنيات لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة والشفافية المالية ولكن أيضًا يعزز الموثوقية والاستدامة في إدارة الموارد المالية للمنظمات.

أمثلة على برامج وتطبيقات يمكن أن تساعد في تخطيط ومراقبة الموارد المالية:



برامج وتطبيقات الإدارة المالية توفر مجموعة واسعة من الأدوات التي تساعد في التخطيط ومراقبة الموارد المالية بكفاءة. هذه الأدوات تتيح للمنظمات التحكم في الميزانيات، تتبع الإيرادات والمصروفات، وإنشاء التقارير المالية. إليك بعض من أبرز هذه البرامج وتطبيقاتها:

■ QuickBooks:

هو أحد أشهر برامج المحاسبة المستخدمة عالميًا. يوفر البرنامج ميزات متنوعة تشمل:

○ إعداد وتتبع الفواتير والمدفوعات.

- إدارة الرواتب والموظفين.
- توليد التقارير المالية التفصيلية.
- متابعة الميزانيات والتنبؤات المالية.
- مزامنة بيانات البنك والمعاملات الآلية.

■ Xero:

هو برنامج محاسبة قائم على السحابة يتميز بسهولة الاستخدام وقدرته على الوصول من أي مكان.

■ ميزاته تشمل:

- أتمتة المعاملات المالية وتتبع النفقات.
- إدارة الفواتير والمديونيات.
- التقارير المالية وتحليل الأداء.
- تكامل مع أنظمة أخرى مثل CRM وPOS.

■ SAP ERP Financials:

يوفر حلولاً متكاملة لإدارة المالية والتحكم في الموارد بشكل شامل. البرنامج يدعم:

- إدارة المحاسبة المالية والإدارية.
- التخطيط المالي والتحليل.
- إدارة المخاطر والامتثال.
- إدارة العقود والتأجير.

■ Oracle NetSuite:

هو نظام ERP شامل يوفر إدارة متكاملة للموارد المالية والتجارية. ميزاته الرئيسية تشمل:

- إدارة المالية والمحاسبة.
- إدارة المخزون والطلبات.
- التخطيط والتقارير المالية.
- تكامل مع الأنظمة الأخرى لتوفير معلومات محدثة.

■ Microsoft Dynamics 365 Finance:

يساعد الشركات على تبسيط العمليات المالية وتحسين الرؤية المالية. يتضمن:

- أدوات لتحليل الأداء المالي والتنبؤ.

- إدارة الرواتب والموارد البشرية.
- تحسين الكفاءة في المحاسبة والميزانيات.



مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي

نشاط (١/٢/٥)

الوقت	لوازم	نمط التشارك	الاستراتيجية
١٠ دقائق	أوراق/ أقلام	فردى	صح أو خطأ

الأهداف:

- ◀ تعزيز فهم المشاركين للعوامل الرئيسية المؤثرة في الاستدامة المالية بالقطاع غير الربحي، مع التركيز على تقييم دقة المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد المالية.

إجراءات النشاط:



- ◀ ضع علامة ✓ أو X أمام العبارات الآتية مع تصحيح الخطأ:

م	العبارة	✓	X
١	يجب على المنظمات غير الربحية أن تعتمد على مصدر تمويل واحد فقط لضمان استقرارها المالي.		
٢	من الممارسات الجيدة للإدارة المالية في المنظمات غير الربحية أن تتجاهل مراقبة التدفق النقدي وإعداد التقارير المالية.		
٣	يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً واضحة وخطوات عملية تساعد المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية.		

المادة العلمية (١/٢/٥) مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي:



نظرًا لأهمية الاستدامة المالية في نجاح المنظمات غير الربحية، فإن مستقبلها واعد، لكنه يواجه أيضًا عددًا من التحديات التي يجب معالجتها. هناك العديد من الأفكار المختلفة التي تستحق النظر لضمان الاستدامة المالية في هذا القطاع.

■ تنوع مصادر التمويل:

- تحتاج المنظمات غير الربحية إلى تبني واستكشاف مصادر تمويل متنوعة لتحقيق الاستدامة المالية.
- يجب على المؤسسات أن تكون استباقية ومبدعة في طلب الدعم المالي من مصادر مختلفة **مثل** المنح، التبرعات، التمويل الجماعي، رعاية الشركات، والمؤسسات الاجتماعية.
- التنوع يضمن ألا تعتمد المنظمات بشكل مفرط على مصدر تمويل واحد قد يكون غير مستقر أو غير مستدام.

■ التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي ضروري لنجاح المنظمات غير الربحية.
- يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافًا واضحة وخطوات عملية تساعد المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية.
- من المهم إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، الموظفين، المتطوعين، والمانحين.
- كما يجب أن تشمل خطة التخطيط الاستراتيجي خطة مالية تحدد التوقعات المالية للمنظمة للسنوات القادمة.

■ الإدارة المالية القوية:

- تحتاج المنظمات غير الربحية إلى ممارسات إدارة مالية قوية لتحقيق الاستدامة المالية.
- تشمل هذه الممارسات الموازنة الفعالة، مراقبة التدفق النقدي، وإعداد التقارير المالية.
- يجب على المؤسسات الاستثمار أيضًا في أدوات الإدارة المالية مثل برامج المحاسبة لتعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية.

■ بناء العلاقات مع المانحين:

- بناء علاقات قوية مع المانحين ضروري للاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.
- يتضمن ذلك التواصل المستمر مع المانحين، التقدير لمساهماتهم، وإظهار تأثير دعمهم.
- يجب أن تكون المنظمات شفافة أيضًا حول مواردها المالية وكيفية استخدام التبرعات.

الاستدامة المالية هي مفتاح نجاح المنظمات غير الربحية. من خلال تنوع مصادر التمويل، المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، ممارسة الإدارة المالية القوية، وبناء العلاقات مع المتبرعين، يمكن للمنظمات ضمان استدامتها المالية على المدى الطويل. مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي مشرق، ولكن يتطلب جهدًا متعمدًا واستثمارًا.

نموذج تقييم المدرب لمستوى أدائه

نموذج تقييم المدرب لمستوى أدائه

يعبأ من قبل المدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من التمارين

بعد الانتهاء من التدريب على "استراتيجيات مبتكرة لتمويل القطاع غير الربحي" قيم نفسك وقدراتك بواسطة اكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة وذلك بوضع علامة صح امام مستوى الأداء الذى اتقنته وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.

مستوى الأداء (هل اتقنت الأداء)				العناصر	م
كلياً	جزئياً	لا	غير قابل للتطبيق		
				الاطلاع على دور التكنولوجيا في الاستدامة المالية .	١
				ابرز مستقبل الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي.	٢

يجب ان تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة الى درجة الاتقان الكلي او انها غير قابلة للتطبيق وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" او "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.

المراجع

✓ الكتب العربية:

- "الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية: مفاهيم وتطبيقات" للمؤلفين: د. محمد عاطف خليفة، ود. محمد السيد أحمد، سنة النشر ٢٠١٨، دار النشر: دار الأكاديمية للنشر والتوزيع، الطبعة: الأولى.
- "تمويل المنظمات غير الربحية: استراتيجيات ومهارات" للمؤلف: د. نادر محمد عبد العظيم، سنة النشر ٢٠١٦، دار النشر: دار المشرق للنشر والتوزيع، الطبعة: الثانية.
- "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: من الرؤية إلى التنفيذ" للمؤلفة: د. منال عبد الحميد، سنة النشر ٢٠١٤، دار النشر: دار الجامعة اللبنانية للنشر، الطبعة: الأولى.

✓ أوراق عمل وبحثية:

- "أهمية الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في الأردن: دراسة تحليلية" للباحثة: د. ريم عبد الكريم، سنة النشر ٢٠٢٠، مجلة: مجلة جامعة اليرموك للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد: ٤٣، العدد: ٢.
- "دور التمويل الإسلامي في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية: دراسة حالة جمعية خيرىة في المملكة العربية السعودية" للباحث: د. محمد إسماعيل، سنة النشر ٢٠١٩، مجلة: مجلة الدراسات الإسلامية، المجلد: ٢٦.
- "استخدام التكنولوجيا لتحسين جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية: تجربة المنظمات غير الربحية في مصر" للباحثين: د. أحمد محمد، ود. علي حسن، سنة النشر ٢٠١٨، مجلة: مجلة إدارة الأعمال، المجلد: ٤٣، العدد: ٣.

✓ مواقع الكترونية:

- [المركز العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية \(أراكس\).](#)
- [الشبكة العربية لتعزيز الشفافية والمساءلة \(منطة\).](#)
- [مؤسسة الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود الخيرية.](#)