



المملكة العربية السعودية  
وزارة الشؤون الاجتماعية  
الوكالة المساعدة للتنمية الاجتماعية  
الإدارة العامة للجمعيات والمؤسسات الخيرية

# الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية المنخفضة (الصغيرة)



## محتويات الدليل التنظيمي الاسترشادي

رقم الصفحة	المحتويات	متسلسل
<b>الدليل الاسترشادي للجمعيات الخيرية المتخصصة الصغيرة</b>		
٥	تمهيد	١
٧-٦	كلمة معالي الوزير	٢
٨	الهيكل التنظيمي	٣
٩	أولاً: مهام الجمعية العمومية	٤
٩	ثانياً: مهام مجلس الإدارة وأعضائه	٥
١٠	مجلس الإدارة	٦
١٠	أعضاء مجلس الإدارة:	٧
١٠	رئيس مجلس الإدارة	٨
١١	واجبات وصلاحيات نائب الرئيس	٩
١١	أمين الصندوق	١٠
١٢	ثالثاً: مهام اللجان	١١
١٢	لجنة المشاريع المتخصصة	١٢
١٢	لجنة تنمية الموارد	١٣
١٣	لجنة العلاقات العامة	١٤
١٣	اللجنة المالية / المشتريات	١٥

١٤	اللجنة النسائية	١٦
١٤	رابعاً: أمين السر	١٧
١٥	خامساً: مهام المدير التنفيذي	١٨
١٦	دليل تصنيف الوظائف	١٩
١٧	تعليمات الوصف الوظيفي	٢٠
٢٦-١٨	الوصف الوظيفي للجهاز التنفيذي للجمعية	٢١

**تمهيد:**

يأتي هذا الدليل التنظيمي الاسترشادي أحد مخرجات دراسة إعداد دليل تنظيمي استرشادي للجمعيات الخيرية الذي نفذته مركز الخبير الإداري للتدريب والاستشارات حسب العقد الموقع مع وزارة الشؤون الاجتماعية بتاريخ ٢١/٢/١٤٣٠هـ.

## بسم الله الرحمن الرحيم

تمثل الجمعيات الخيرية التي تعد مظهر من مظاهر المجتمع المدني أحد المكونات الرئيسية لأي دولة حضارية في الوقت الراهن، فإلى جانب المؤسسات الحكومية الربحية توجد المؤسسات غير الربحية التي تقوم بدور حيوي وأساسي بالنسبة لتطور ونمو المجتمع وحل مشكلاته، لقد أدركت حكومة المملكة العربية السعودية الدور المهم والمتعاظم للجمعيات الخيرية حيث سهلت وجودها وتفاعلها مع المجتمع من خلال وزارة للشؤون الاجتماعية التي تنظم وتتابع وتطور أعمال هذه الجمعيات وذلك من خلال إيجاد وكالة في هذه الوزارة للرعاية والتنمية الاجتماعية تعنى بشؤون هذه الجمعيات.

ولما كان عمل هذه الجمعيات يستدعي على الدوام تطوير في أنظمتها ولوائحها وإجراءاتها وقواعد العمل فيها بما يضمن انسجام هذه الجمعيات مع بعضها البعض في أداءها لمهامها دون أن يؤثر على جهود العمل التطويري والإبداعي فيها، فقد عمدت وزارة الشؤون الاجتماعية ممثلة في وكالة الوزارة للرعاية والتنمية الاجتماعية إلى إعداد أدلة تنظيمية استرشادية للجمعيات الخيرية وذلك من خلال الاستعانة بأحد المراكز المتخصصة في هذا المجال. ان الغرض من هذه الأدلة تطوير أداء عمل هذه الجمعيات وذلك من أجل تلافي التباين بين هذه الجمعيات في تنظيمها وأساليب أدائها وذلك بما يضمن تقنين أداء العمل فيها واستفادتها من تجارب بعضها البعض بما يحقق أهدافها.

لذا ومن أجل تحقيق هذا الغرض فقد روعي في إعداد هذه الأدلة التنظيمية الاسترشادية اختلاف طبيعة وأغراض الجمعيات الخيرية حيث تم تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين تمثلت في الجمعيات الخيرية متعددة الأغراض مثل ( الجمعيات العامة - جمعيات حماية الأسرة.... الخ) والجمعيات المتخصصة مثل ( جمعيات حماية البيئة - الجمعيات الصحية .... الخ ) لقد أملى هذا التصنيف للجمعيات الخيرية وجود أكثر من دليل تنظيمي استرشادي للجمعيات الخيرية بحيث يتناسب كل دليل مع نوع وحجم ونشاط الجمعية، مراعيين في ذلك عدة معايير من أبرزها رأس مال الجمعية وعدد المستفيدين من خدماتها وعدد فروعها والكادر الإداري فيها.

لقد أثمرت جهود دراسة واقع الجمعيات عن التوصل إلى ستة أدلة تنظيمية استرشادية لعمل

الجمعيات الخيرية تمثلت فيما يلي:-

١. الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية المتخصصة ( الكبيرة ).
٢. الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية المتخصصة ( المتوسطة ).
٣. الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية المتخصصة ( الصغيرة ).

٤. الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية متعددة الأغراض ( الكبيرة ).
٥. الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية متعددة الأغراض ( المتوسطة ).
٦. الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية متعددة الأغراض ( الصغيرة ).

إن وجود هذه الأدلة التنظيمية الاسترشادية سوف يمثل نقلة في عمل الجمعيات الخيرية حيث يأمل أن يؤدي وجودها إلى تقنين أنشطة هذه الجمعيات بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وعلى أنه ومع التأكيد على أهمية تقنين عمل الجمعيات من خلال وجود هذه الأدلة إلا أن ذلك ينبغي ألا يحول دون قيام هذه الجمعيات بجهودها التطويرية والإبداعية في إدارتها لأعمالها وفي مقدمة ذلك قيامها بتقديم مقترحاتها على تطوير هذه الأدلة التنظيمية الاسترشادية بما يخدم عمل الجمعيات في المستقبل ويستوعب المستجدات الطارئة على أداءها.

وختام فإن إعداد هذه الأدلة التنظيمية الاسترشادية لا يمثل في واقع الأمر إلا حلقة من حلقات جهود الوزارة من خلال الوكالة المساعدة للتنمية الاجتماعية لتطوير أداء الجمعيات الخيرية بما يضمن مشاركتها الفاعلة في نسيج هذا المجتمع بحيث تتكامل جهودها مع جهود الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، لا سيما وأن الجمعيات الخيرية بمختلف أنواع نشاطاتها تحظى باهتمام ولاة الأمر حفظهم الله وأهل الفضل والإحسان دعم وتشجيع وتمويلاً.

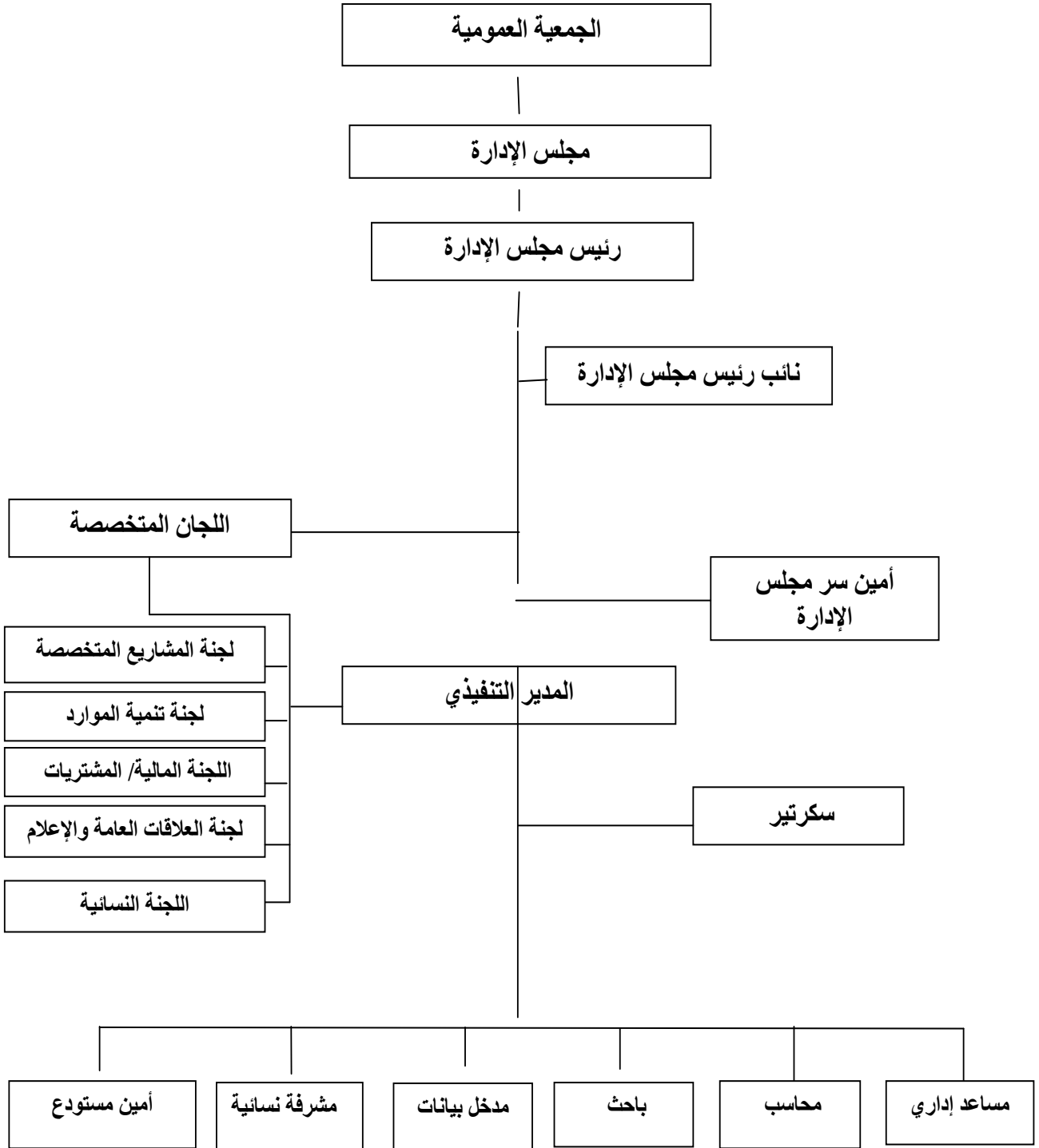
والله نسأل التوفيق والسداد....

وزير الشؤون الاجتماعية

يوسف بن أحمد العثيمين

❖ جهاز العودة ... في ٢٩/٣/١٤٣١هـ ( ٢٩٣٣١-١ ) ❖ ابوياسر

الهيكل التنظيمي للجمعيات الخيرية المتخصصة الصغيرة





## أولاً - مهام الجمعية العمومية:

- ١١ عقد الاجتماعات العادية مرة كل سنة للنظر في المواضيع التالية:
  - تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الجمعية خلال السنة المنتهية ومناقشته.
  - تقرير وزارة الشؤون الاجتماعية وملاحظاتها على الجمعية إن وجدت.
  - مناقشة تقرير المحاسب القانوني للجمعية والتصديق على الحسابات الختامية للسنة المالية إذا لم يكن ثمة اعتراضات تخل بها وإقرار الميزانية التقديرية للسنة المالية الجديدة.
  - بحث وإقرار أو تعديل برنامج العمل الذي يقترحه مجلس الإدارة للسنة القادمة واتخاذ ما تراه بشأنه.
- ١٢ عقد الاجتماعات غير العادية للنظر في واحد أو أكثر من المواضيع التالية:
  - اضطراب أعمال الجمعية المالية أو الإدارية.
  - تعديل نظامها الأساسي أو فتح فروع لها .
  - التصرف في بعض ممتلكاتها العقارية بعد موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية على ذلك.
  - حل الجمعية أو دمجها في جمعية أخرى أو اندماج أخرى فيها.
  - انتخاب أعضاء مجلس إدارتها أو تجديد أو إنهاء عضويتهم.
  - دراسة مبدأ استثمار أموال الجمعية واقتراح مجالاته.
  - أية أمور طارئة أخرى تستوجب عقد اجتماع طارئ.

## ثانياً - مهام مجلس الإدارة وأعضائه:

- مجلس إدارة الجمعية
- الهدف العام: هي السلطة التنفيذية للسياسة التي ترسمها الجمعية العمومية تنفيذاً للأهداف المشروعة للجمعية الارتباط التنظيمي: الجمعية العمومية.
- ويقوم مجلس الإدارة بشكل خاص بما يلي:
- مباشرة العلاقات الداخلية للجمعية وما يتطلبه ذلك من إشراف على نشاطات الأعضاء كالبت في طلبات الانضمام لعضوية الجمعية وتشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة.
  - مباشرة العلاقات الخارجية وشؤونها.
  - إدارة المشروعات التنموية والاجتماعية وما يدخل في نطاق أهداف الجمعية.
  - إدارة المركز الرئيسي للجمعية وفروعها - إن وجدت - ومشروعات وتطوير الأجهزة الفنية والمالية والإدارية وضمان كفاءتها، وما يتطلبه ذلك من التعاقد مع الفنيين والموظفين والمستخدمين.
  - إدارة ممتلكات الجمعية وأموالها والتصرف فيها وفقاً للأصول المتبعة.
  - تحديد البنوك التي تودع فيها أموال الجمعية.
  - دعوة الجمعية العمومية للانعقاد.

- الإشراف على تنفيذ ومتابعة قرارات الجمعية العمومية وكافة التعليمات الواردة من جهات الاختصاص.
- إعداد خطط وبرامج ونشاطات وأعمال الجمعية والإشراف على تنفيذها ومتابعتها، وإعداد التقرير السنوي عن أعمال الجمعية ومنجزاتها.
- دراسة الميزانية العمومية والحسابات الختامية للجمعية وإعداد تقرير عنها وتولي مناقشتها أمام الجمعية العمومية.
- اقتراح الميزانية التقديرية وتولي مناقشتها أمام الجمعية العمومية.
- إعداد اللوائح المالية والإدارية والتنظيمية التي تنظم سير العمل داخل الجمعية وتقديمها للجمعية العمومية لاعتمادها.
- تعيين مدير تنفيذي للجمعية وأمين عام ( أمين سر مجلس الإدارة ) عند الاحتياج لذلك.
- تمثيل الجمعية لدى كافة الهيئات الحكومية والأهلية والقضائية بمالها من حقوق وما عليها من واجبات.

## ٢- أعضاء مجلس الإدارة:

□-رئيس مجلس الإدارة  
الهدف العام :

قيادة فريق العمل بمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للجمعية وتقديم خدمات ذات جودة عالية في المجالات المستهدفة.  
الارتباط التنظيمي: يرتبط بالجمعية العمومية.  
المهام التفصيلية:

- ترؤس مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- تمثيل الجمعية لدى السلطات الرسمية والقضائية .
- الإشراف على كافة أعمال الجمعية واللجان المنبثقة عنها.
- افتتاح جلسات الاجتماعات والإعلان عن بدايتها .
- إقرار جداول الأعمال تبعاً لأهميتها وأولويتها في المناقشة، واستلام كل الاقتراحات وتسييقها وتقديمها للمناقشة.
- إعطاء الموافقة للعضو الذي يطلب الكلمة والذي له حق في ذلك.
- فرض أصول المناقشات الجماعية بين الأعضاء وقيادة الجلسة بطريقة لبقة ومراعاة التزام الأعضاء بقواعد ونظم الجلسات.
- المساهمة في تنظيم اللجان المحلية .
- لفت انتباه الأعضاء كلما لزم الأمر إلى نقاط معينة تستوجب قواعد وممارسات محددة لمعالجة المسائل التي ينظر فيها.
- المساعدة في تخطيط البرامج والأنشطة .

- استقبال زوار الجمعية وتعريفهم بنشاطاتها وبرامجها.
- الإشراف على نشاطات الجمعية والطلب من المعنيين كتابة التقارير الدورية.
- التأكد من قيام الجمعية بتسديد التزاماتها وتنفيذ اتفاقياتها.
- الاتصال مع الجهات الأهلية والرسمية ذات العلاقة.
- تمثيل الجمعية لدى السلطات الرسمية والقضائية .
- التوقيع على محاضر الاجتماعات وكل الأعمال والإجراءات والأوامر المتعلقة بالجمعية.

#### □-واجبات وصلاحيات نائب الرئيس

- يقوم نائب الرئيس بأعمال رئيس الجمعية في حال غيابه عن حضور اجتماعات مجلس الإدارة.

#### □- أمين الصندوق

- الهدف العام: المحافظة على أموال الجمعية وعدم صرف الأموال إلا بقرار من مجلس الإدارة
- الارتباط التنظيمي: يرتبط بالرئيس.
- المهام التفصيلية:

- استلام المبالغ التي ترد إلى الجمعية بإيصالات مختومة بخاتم الجمعية وموقعة منه ، وإيداع المبالغ في المصرف الذي تقرره هيئة الإدارة.
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بمعاملات الجمعية المالية .
- تقديم حساباً شهرياً عن حالة الجمعية المالية إلى مجلس الإدارة .
- حفظ الدفاتر والمستندات المالية في مركز الجمعية لتكون تحت طلب الجهات الإدارية ذات العلاقة.
- تحصيل إيرادات الجمعية وتقديم الإيصالات اللازمة .
- إيداع جميع الأموال في المصرف المحدد من قبل إدارة الجمعية.
- كتابة تقارير عن وضع الجمعية المالي .
- حفظ السجلات المالية وتجهيزها وقت الطلب .
- دفع المصروفات المترتبة على الجمعية .
- البحث المستمر عن التمويل .
- المشاركة في إعداد الموازنات السنوية.
- المشاركة في وضع مشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية القادمة.

### **ثالثاً: مهام اللجان**

لجنة المشاريع المتخصصة

الهدف العام: الإشراف على متابعة إعداد خطط وبرامج الجمعية المتخصصة ومتابعة تنفيذها  
الارتباط التنظيمي: مجلس الإدارة/ المدير التنفيذي  
المهام والمسؤوليات:

- المساهمة في إعداد الخطط السنوية المتعلقة بالبرامج والنشاطات والمشاريع.
- المساهمة في تنفيذ ومتابعة البرامج والنشاطات والمشاريع.
- تقديم التوصيات التي من شأنها رفع مستوى التنفيذ من خلال عملية التقييم والمتابعة .
- إجراء التمويل الميدانية بالمشاركة مع المعنيين والمجتمع المحلي لتحديد احتياجات المجتمعات المحلية.
- العمل على تشكيل اللجان التطوعية داخل البرامج المنفذة وغيرها تمكّنها من لعب الدور القيادي في عملية التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمعات المحلية.
- تهيئة وتدريب القطاعات للمشاركة في تحقيق الأهداف لتحسين أوضاعها .

لجنة تنمية الموارد

الهدف العام: استقطاب الموارد المالية والبشرية لبرامج ومشاريع الجمعية  
الارتباط التنظيمي: مجلس الإدارة/ المدير التنفيذي  
المهام والمسؤوليات:

- العمل على توثيق الصلة مع الممولين.
- تحديد الأدوار داخل المشاريع وتوزيعها بين المتطوعين والموظفين.
- تحديد المشاريع حسب أهداف الجمعية.
- تسليم المشروع بعد اكتماله إلى الجهة المستفيدة .
- تطوير المشروعات القائمة.
- توفير المعلومات والتحليلات اللازمة لإثبات جدوى المشروعات الاقتصادية والاجتماعية
- جمع المعلومات استناداً إلى المعلومات المتوفرة
- دراسة الشروط الشكلية والموضوعية لمحتوى المشروع .
- رسم البرامج للوصول إلى الهدف العام.
- عمل اجتماعات للموظفين لتعريفهم و شرح و توزيع مهام الأهداف.
- عمل الميزانيات اللازمة للمشاريع المنوي تنفيذها.
- مخاطبة الممولين بشكل مباشر وإجراء المفاوضات معهم حول التمويل.

لجنة العلاقات العامة والإعلام  
الهدف العام: توفير التغطية الإعلامية لنشاط الجمعية  
الارتباط التنظيمي: مجلس الإدارة/ المدير التنفيذي  
المهام والمسئوليات:

- تخطيط برامج علاقات عامة لتعزيز وتمتية سمعة الجمعية للجمهور الداخلي والخارجي.
- تخطيط وتمتية العلاقات بالمنظمات العاملة في المجالات التي تعمل بها الجمعية داخليا وخارجيا.
- الإشراف على تنظيم الحملات الإعلامية وجمع التبرعات والمشاركة بالبارزات الخيرية.
- الإشراف على تنظيم وتنفيذ البرامج التعريفية لموظفي الجمعية الجدد وإعداد جداول خاصة بذلك.
- الإشراف الفني على تقارير الأداء التي تصدرها الجمعية بما في ذلك التقرير السنوي.
- تنظيم المشاركة الخارجية والداخلية بالتنسيق مع المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.
- الإشراف على وضع خطة إعلام وتوعية الجمهور داخل وخارج الجمعية عن أهداف وأنشطة الجمعية.
- متابعة إقرار وتنفيذ سياسة الجمعية الإعلامية.
- الإشراف على توفير التغطية الإعلامية عن نشاطات الجمعية بالتنسيق مع الإدارات المعنية.

اللجنة المالية/ المشتريات  
الهدف العام: مراقبة الأداء المالي للجمعية والتحقق من حماية مصالحها وممتلكاتها.  
الارتباط التنظيمي: مجلس الإدارة/ المدير التنفيذي  
المهام والمسئوليات:

- مراقبة التدفقات النقدية للجمعية.
- مراقبة الصرف والإنفاق والتقيد بنود وعناصر الموازنة وبيان أوجه وأسباب الانحرافات.
- إبقاء وضع السيولة النقدية سليماً لتمكين الجمعية من الوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين والفئات المستهدفة والمتعاملين الخارجيين معها.
- التعاون مع المراجع الخارجي وتزويده بجميع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز ميزانية الجمعية في موعدها من كل عام.
- متابعة تطبيق النظم والسياسات المحاسبية المتبعة بالجمعية.
- التحقق من دقة المستندات المحاسبية قبل قيدها بالدفاتر.
- متابعة المعاملات مع المصارف واعتماد التسويات المصرفية.
- التحقق من مراجعة وتدقيق كشوف الرواتب الشهرية.

- الإشراف على توفير احتياجات الجمعية من المواد / الأشغال / الخدمات من المصادر المحلية والإشراف على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالشراء المباشر أو عن طريق استدراج العروض بإشراف اللجنة الخاصة وفقا للوائح المعمول بها في الجمعية.

#### اللجنة النسائية:

الهدف العام: تفعيل الدور النسائي في انجاح أهداف الجمعية  
الإشراف على إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج النسائية لخدمة أهداف الجمعية.  
الارتباط التنظيمي: مجلس الإدارة/ المدير التنفيذي  
□ المهام التفصيلية:

- وضع الخطط والبرامج التي تضمن المساهمة الفاعلة للعنصر النسائي في إنجاح أهداف الجمعية.
- تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة الموضوعة للأنشطة في الجمعية والتي تؤدي لتحقيق رؤية ورسالة الجمعية.
- التنسيق والتعاون التام مع اللجان النسائية التي تشكل من المتطوعات كاللجنة الثقافية والاجتماعية والصحية.
- القيام بتطبيق السياسات والأنظمة ذاتها المطبقة في الجمعية العمل على استقطاب المتطوعات لإشراكهن في النشاطات المختلفة في الجمعية.

**ملاحظة: يتم تشكيل لجان أخرى وفقاً لاحتياجات الجمعية**

#### رابعا: أمين السر

الهدف العام : الحفاظ على الأعمال المكتبية بالجمعية وحفظ سجلاتها والقيام بكافة الأعمال غير المالية بالتنسيق مع الأعضاء الآخرين.  
الارتباط التنظيمي : يرتبط بالرئيس.  
المهام التفصيلية :

- حفظ سجلات الجمعية وإجراء مخابراتها .
- تدوين وقائع جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية .
- تدوين الملاحظات وحفظ السجلات .
- الإطلاع على المراسلات الواردة والإشراف على كل مراسلات الجمعية .
- إعداد جداول الأعمال.
- قراءة أسماء الأعضاء الحاضرين والأعضاء المتغيبين.
- كتابة إشعارات للأعضاء عن كل الاجتماعات الخاصة والاجتماعات الدورية .
- إخطار الأعضاء الجدد بانتخابهم للعضوية وبالقرارات المتخذة بشأن الأعضاء المستقلين .
- المحافظة والإشراف على كل سجلات الجمعية التي تخرج عن نطاق عمل أمين الصندوق

- المساعدة في إعداد مشاريع الجمعية .
- إعداد النشرات والكتيبات عن أنشطة الجمعية .
- فهم الأفكار المختلفة، والآراء، والتعليقات، ووجهات النظر المختلفة وصاحب كل منها.
- تدوين مذكرات الاجتماع عن المناقشة الجارية .
- كتابة ملخص المناقشة.
- إخطار جميع الأشخاص الذين يلزمهم حضور الجلسة.
- اليقظة والحرص لكل ما يقال.
- الإطلاع على مذكرات الاجتماع السابق .

### **خامسا: مهام المدير التنفيذي**

الهدف العام: تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة وإدارة الجهاز التنفيذي للجمعية الارتباط التنظيمي: مجلس الادارة

- رفع التقارير المتعلقة بأداء الجمعية.
- تنفيذ قرارات وتوجيهات مجلس الإدارة المتعلقة بالسياسات المعتمدة للجمعية
- العمل على تحقيق غايات الجمعية وتحسين صورتها ووضعها في المجتمع.
- تحقيق أهداف الجمعية المالية عن طريق الاستثمار الأمثل لكافة موارد الجمعية بما يكفل استقرار وتنمية مواردها.
- الإشراف على طاقم العمل في الجمعية والتأكد من حسن سير عملهم وتنفيذ سياسات مجلس الإدارة.
- المحافظة على ممتلكات الجمعية وسلامة العاملين.
- رفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن خطط العمل بما في ذلك سياسات تنمية الموارد وبيع وشراء الموجودات وإبرام العقود وموازنات العمل وتوقعات الإيرادات.
- مراقبة إيرادات الجمعية ونفقاتها بما يتفق والخطط المقررة.
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة حول أداء الجمعية المالي وحسن سير العمل بمختلف دوائرها وأقسامها.
- التنسيق مع مجلس الإدارة لإيجاد المصادر المالية والفنية والبشرية اللازمة لبرامج تطوير الجمعية حاليا ومستقبليا
- ممارسة الصلاحيات المخولة إليه حسب جدول الصلاحيات المعتمد في الجمعية.

دليل تصنيف الوظائف

رقم التصنيف	اسم الوظيفة / الفئة	اسم القسم	اسم الإدارة
١٠٠	رئيس مجلس الإدارة		مجلس الإدارة
١١٠	أمين سر مجلس الإدارة		
٢٠٠	المدير التنفيذي		الإدارة العامة
٢٠١	سكرتير		
٢١٠	مساعد إداري		طاقم العمل
٢٢٠	محاسب		
٢٣٠	باحث		
٢٤٠	مدخل بيانات		
٢٥٠	أمين مستودع		
٢٦٠	مشرفة نسائية		





fl

£

B

1 ;%@1%\$(!'#+\*'"

			B ;%@B3.%7(		B ;%@B854<)
				1 ERÜF Ö 1 öz	1 ERÜF Ö 2)(%.45"/B B 2)<=45%"015(
		B çSÜE. ÖÄ&EOPÖEŞZÖ vÖEj SÖA -S: teRMAEO			11 ÖE{.æ B ;%@B67().950)&
			1 EÇ/ÖÖ, aŞÖ Ø B -"01)\$&,'\$ / \$ *(		
				1 çÖF ÖÖ,	1 EÜÖÖ%k Ö 1 - &7#=#45%"
			1 aŞÜY Ræ ^ÖÖÖÖÖÖ1 EçavÖÖÖ		11 ÖÖ 1 8.=5"5"/
			B ÖŞ ERM%ÖI aÖÖ-ÖÖÖÖÖ-ÖA		11 Ö-Öy Ö&Ö R \$ 5"5 ? 7 ? B!)=.ÖB%,B B )>().5)"#)
			B aŞÜY EçÖÖÖÖÖ		1 Ö&Ö RÖE B .)=ÖB%,B->().5)"#)
			B çÖÖ aÖÖÖ ! B ÖÖ ÖÖÖÖ Ö ÖÖÖ ! B ÖÖ ÖÖÖÖ Ö ÖÖÖ ! B ÖÖ ÖÖÖ ÖÖ 1 ÖÖÖÖ R ! B ÖÖ ÖÖ Ö ÖÖ ÖÖ Ö ÖÖ Ö !		1 Ö ÖÖ Ö Ö Ö R B 6:5<<ÖBÖ 44.5@74)0 B











1 - "01%\$(!'#+\*"

		B ;%@B3.%7(	B	B ;%@B854<)
		1 1EYQAA		1 1EYQAA B 2)(%.45"/B2)<=45%"015(
	B			1 1EYQAA B ;%@B67(.).950)&
1 1EYQAA, 1EYQAA B ;%@B2)+75.)?)"40				
		1 1EYQAA - \$ R&E 1 1EYQAA		1 1EYQAA% B - &7#=45%"
		B 1EYQAA 1EYQAA		1 1EYQAA B 8.=5"5"/
		B 1EYQAA 1EYQAA		1 1EYQAA R&E B \$5"5?7?B!)=.0B%,B)>(.5)"#)
		1 1EYQAA 1EYQAA		1 1EYQAA R&E B .)=0B%, B ->(.5)"#)
		B 1EYQAA 1EYQAA ! B 1EYQAA 1EYQAA ! B 1EYQAA - \$ R&E 1EYQAA !		1 1EYQAA R&E B 6:5<<0BD 44.5@74)0 B
		1 1EYQAA 1EYQAA 1EYQAA 1 1		1 1EYQAA R&E B A%.:B'"4=#40
		B 1EYQAA 1EYQAA		1 1EYQAA B A%.:5"/B'"&545%"0
	B "			1 1EYQAA R&E B ;%@B67??.!.!
		A 1EYQAA 1EYQAA 1EYQAA A 1EYQAA 1EYQAA 1EYQAA A 1EYQAA 1EYQAA 1EYQAA A 1EYQAA 1EYQAA 1EYQAA 1 1 1 1 1 1 1 1		1 1 1 1EYQAA 1EYQAA 1 1EYQAA 1EYQAA 1EYQAA 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 B







