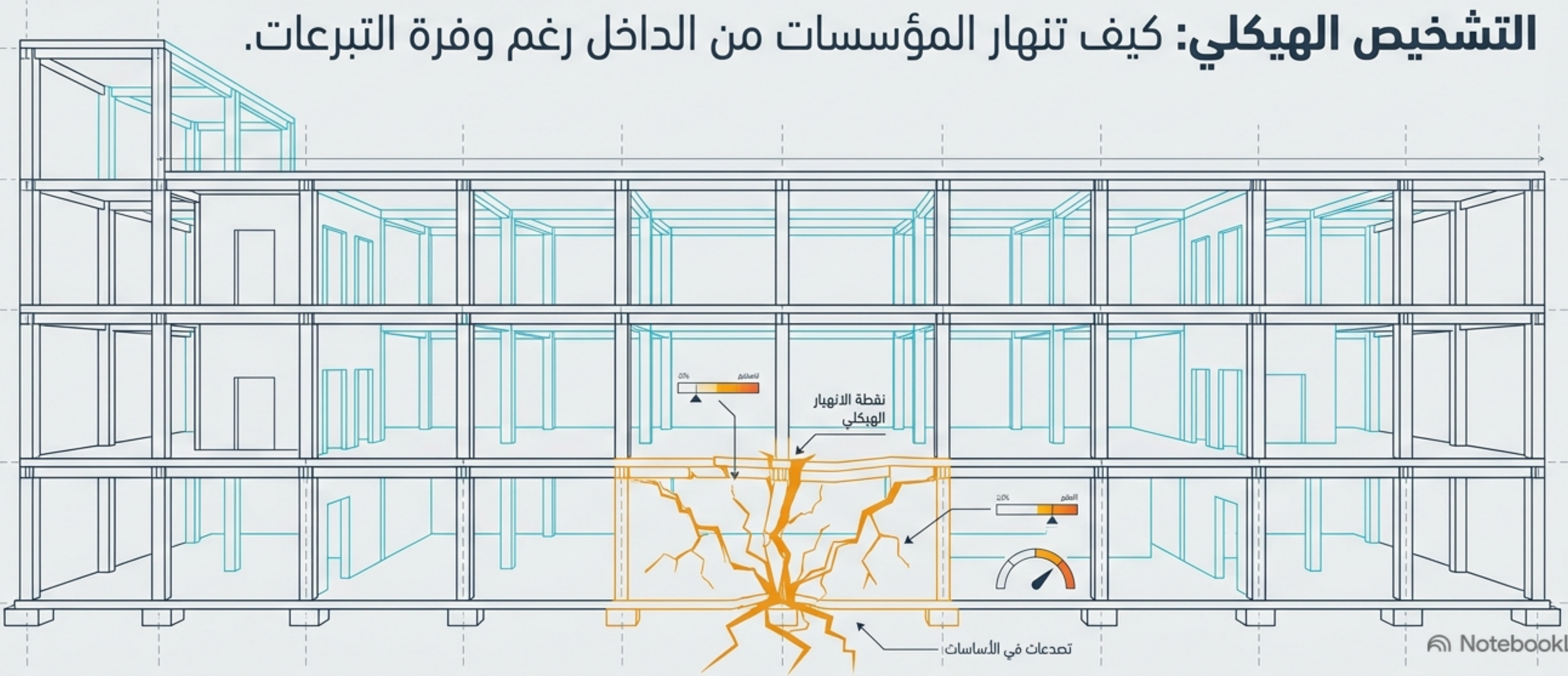


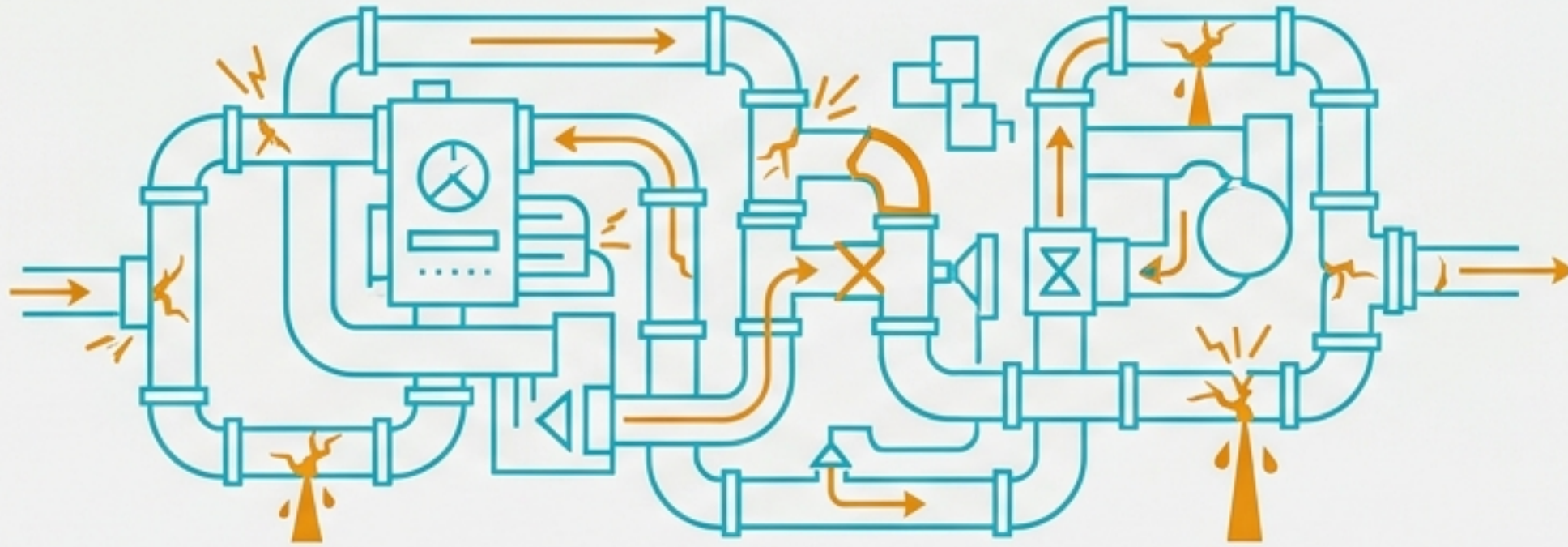
لماذا تفشل الجمعيات ماليًا؟

التشخيص الهيكلي: كيف تنهار المؤسسات من الداخل رغم وفرة التبرعات.



الفشل ليس دائمًا نقصاً في التبرعات.

الواقع الهيكلي



قد تجمع المؤسسة أموالاً طائلة، لكنها تتعثر وتفشل بسبب خلل في التخطيط، الإدارة، واتخاذ القرار. الأزمات المالية ليست حدثاً مفاجئاً، بل نتيجة تراكم قرارات ونقاط ضعف ضعف لم تتم متابعتها مبكراً.

الوهم

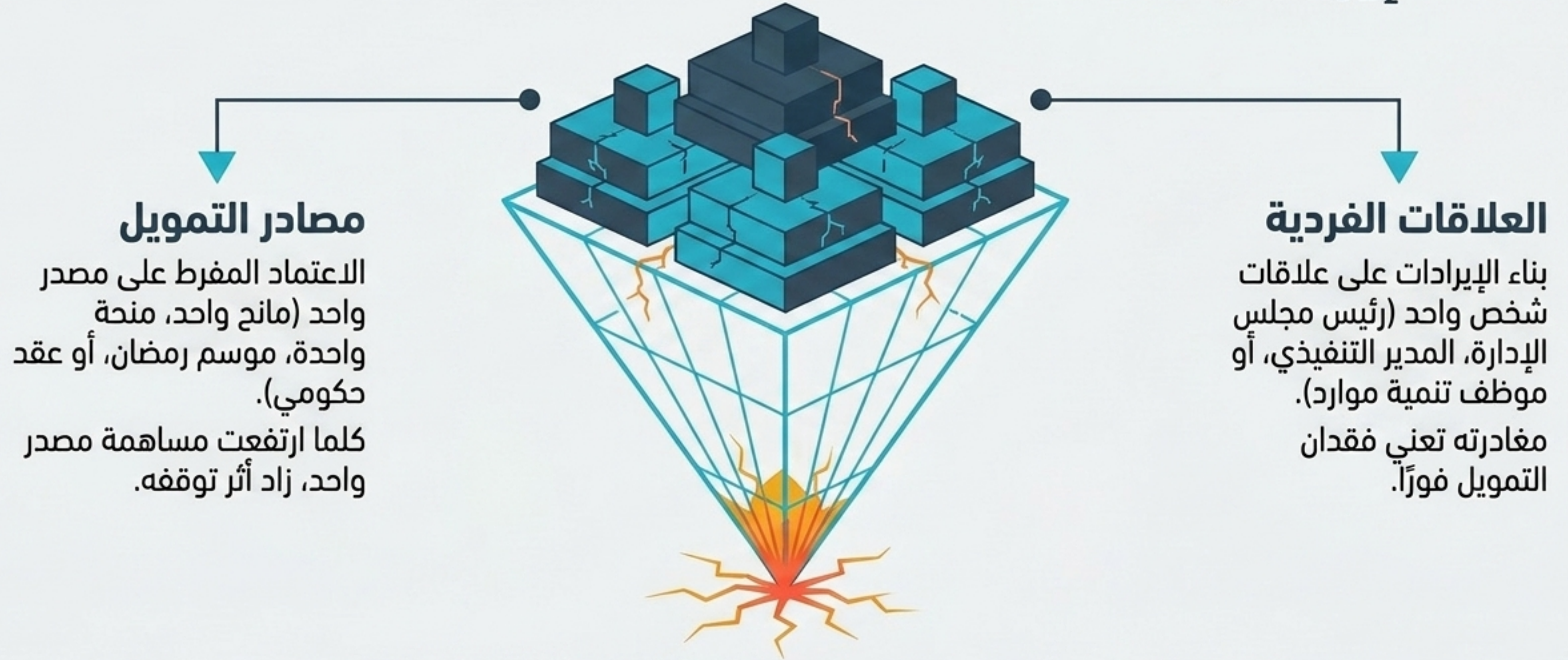


الجمعية تفشل لأن المانحين توقفوا عن الدفع.

الأسباب العشرة لانهيار المالي: إطار التشخيص الهيكلي



الخطر الأول: نقطة الانهيار الواحدة (هشاشة الإيرادات)



الحل الجذري هو تحويل العلاقات الفردية إلى "أصول مؤسسية" موثقة ومدارة بنظام، وتنويع قاعدة المانحين.

الخطر الثاني: الاختناق بالأموال المقيدة

الأموال المقيدة ضرورية لتنفيذ البرامج، لكنها تسلب الجمعية مرونتها الاستراتيجية وتخلق شللاً مؤسسياً.



ما لا يمكن للأموال المقيدة فعله:

تغطية عجز برنامج آخر متعثر.	✗
دفع المصروفات الإدارية الأساسية.	✗
الاستثمار في البنية المؤسسية والتقنية.	✗
الاستجابة السريعة للفرص أو الطوارئ.	✗

الخطر الثالث: الخلط بين تمويل "المشروع"
و تمويل "المؤسسة"

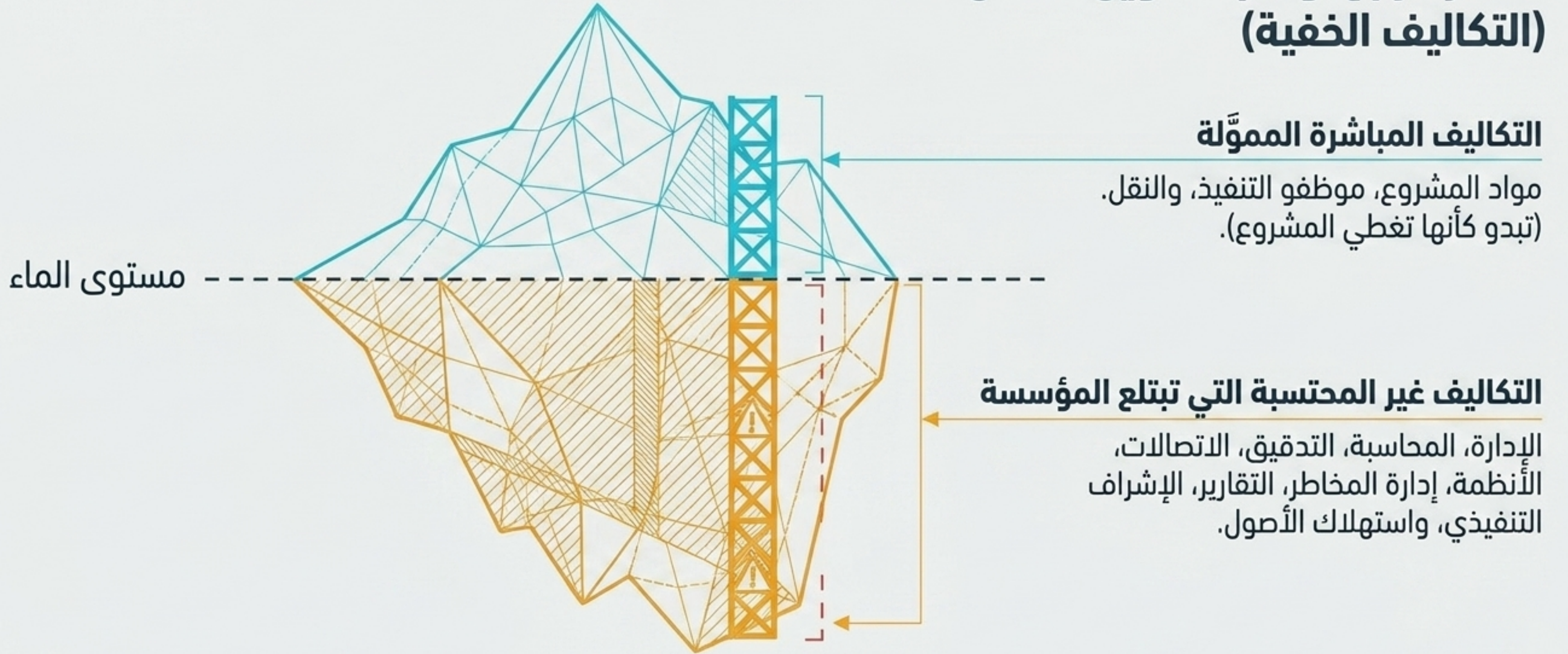
**النتيجة الحتمية لهذا الخلط: تنمو البرامج
وتتضخم، بينما تضعف المؤسسة
التي تحملها وتتضور جوعاً.**

المحركات الأساسية غير الممولة:

الإدارة المالية والموارد البشرية.
التقنية والأمن السيبراني.
الحوكمة والمتابعة والتقييم.
الاتصالات وتطوير الموظفين.
إيجار المقر.



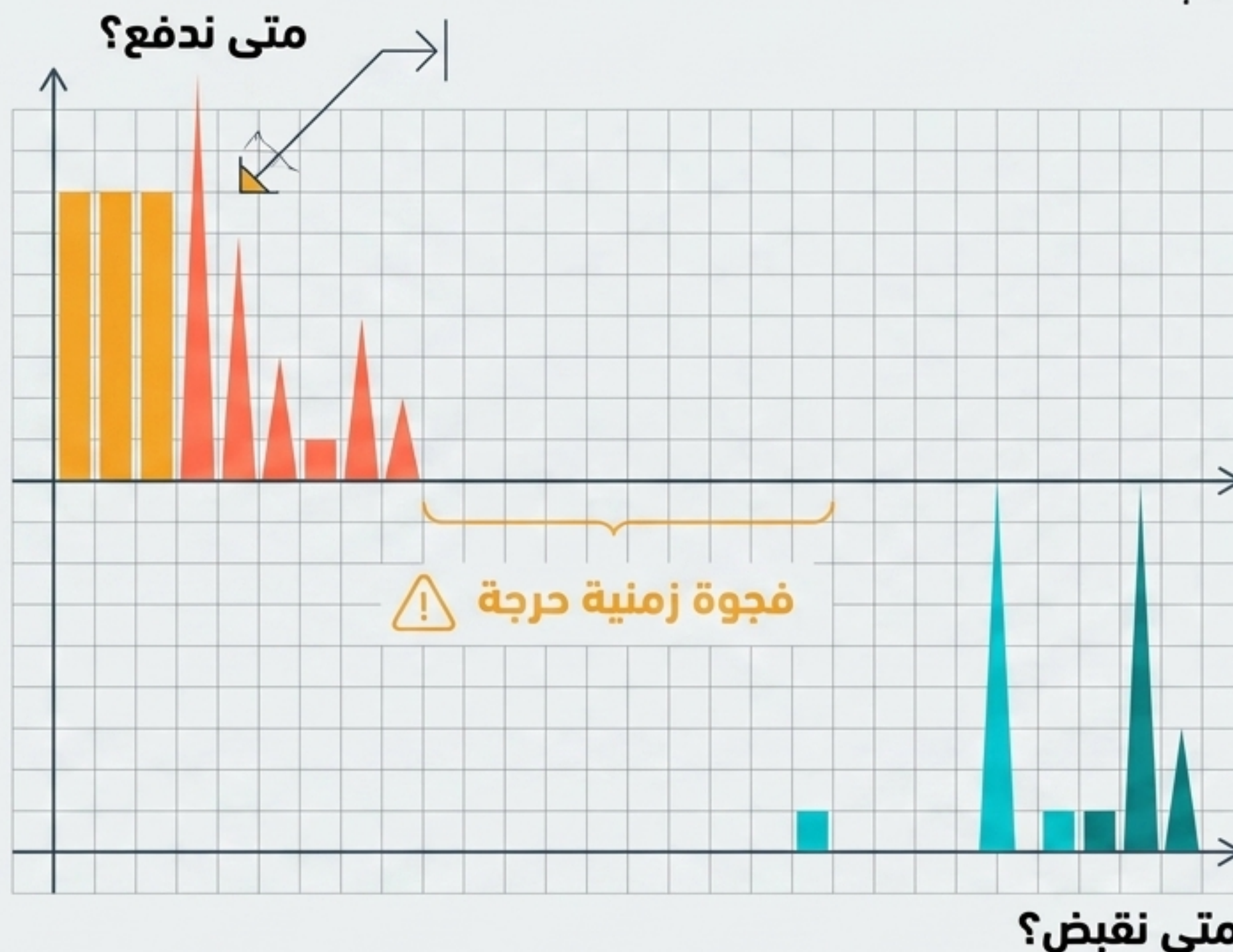
الخطر الرابع: وهم التمويل الكامل (التكاليف الخفية)



قبول مشاريع بناءً على التكاليف المباشرة فقط يستهلك الموارد العامة للجمعية ويزيد عجزها بصمت مع كل مشروع "ناجح".

الخطر الخامس: فجوة التدفق النقدي

الإيرادات قد تكون مؤكدة دفترياً، لكن "توقيتها" لا يتناسب إطلاقاً مع توقيت المصروفات الفعلية.



مؤشرات الخطر

⚠ تأخر دفعات المانحين المجدولة.

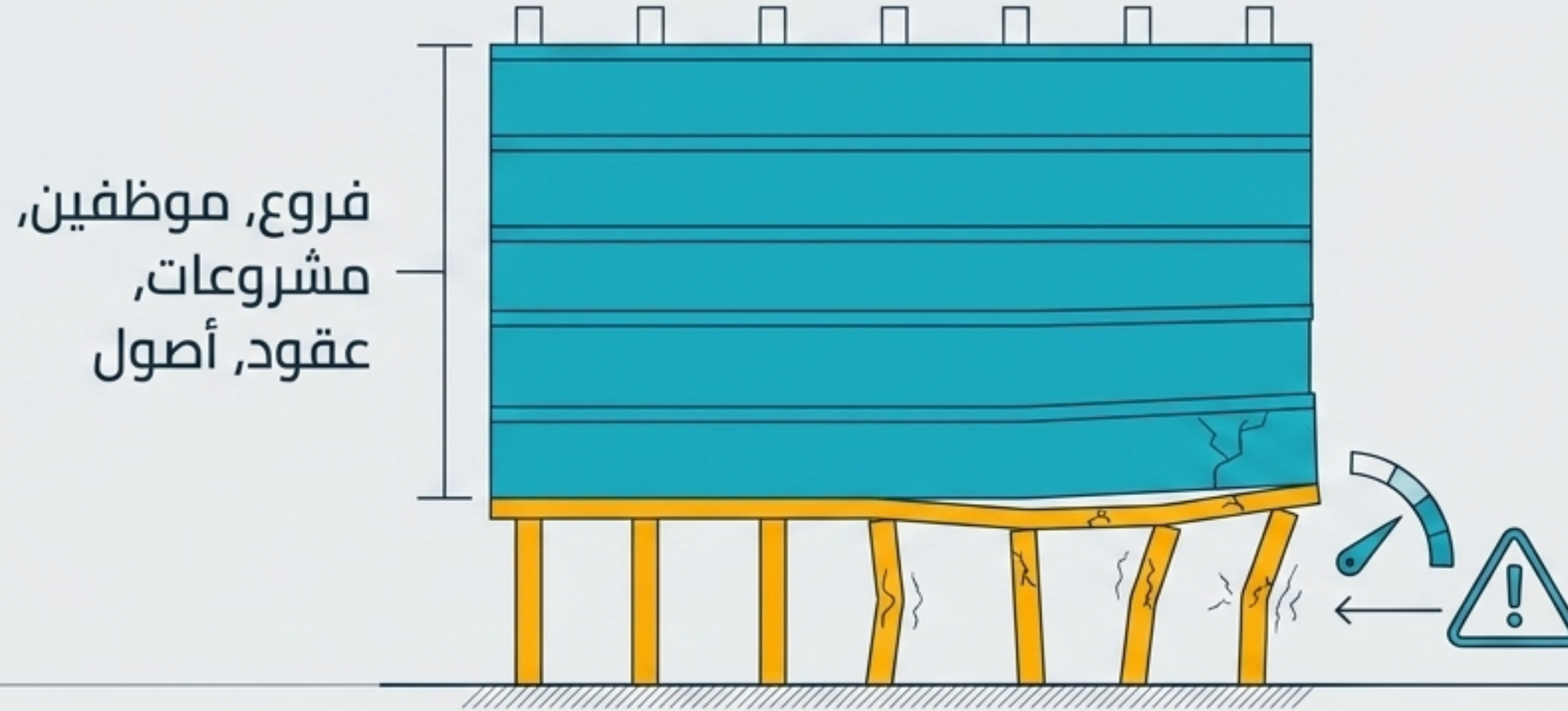
⚠ الاضطرار لدفع تكاليف المشروع مقدماً من مال الجمعية.

⚠ ارتفاع المصروفات الموسمية دون توقع نقدي.

⚠ غياب حد أدنى للسيولة (Cash Buffer).

الخطر السادس: التوسع غير المنضبط (نمو بلا أساس)

تتوسع الجمعية بشغف وتزيد
التزاماتها الشهرية في كل
الاتجاهات...



الخطر الكامن

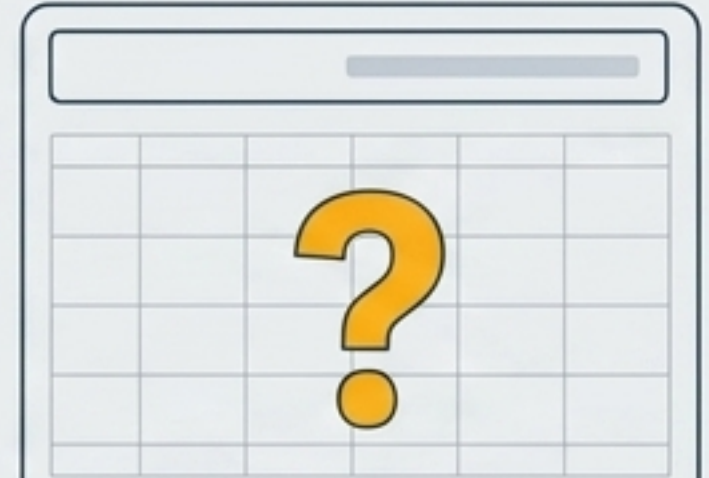
... يتم هذا التوسع **قبل التأكد من وجود مصادر دخل "مستمرة ومستقرة"**
تغطي هذه الالتزامات الجديدة، مما يؤدي إلى انهيار سريع وكارثي عند أول
هزة مالية أو تأخر في المنح.

الخطر السابع: الطيران في العتمة (غياب البيانات المالية)

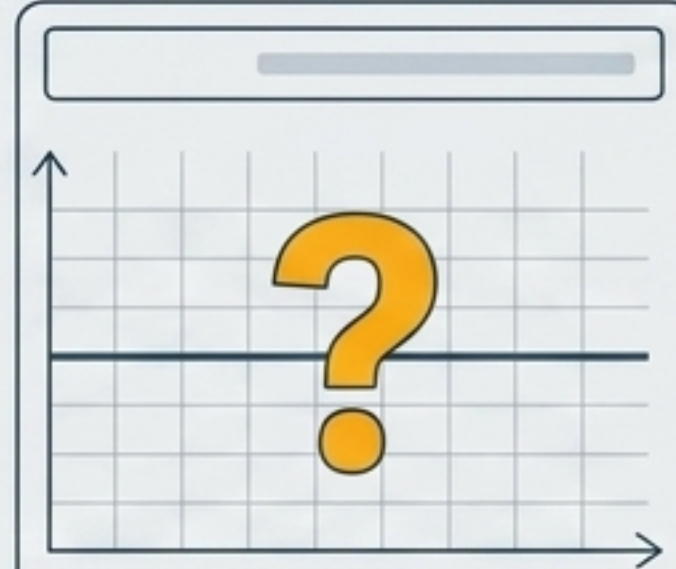
يصعب على القيادة اتخاذ أي قرار مالي سليم إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى مؤشرات الأداء الحيوية.

هل تعرف مؤسستك بدقة؟

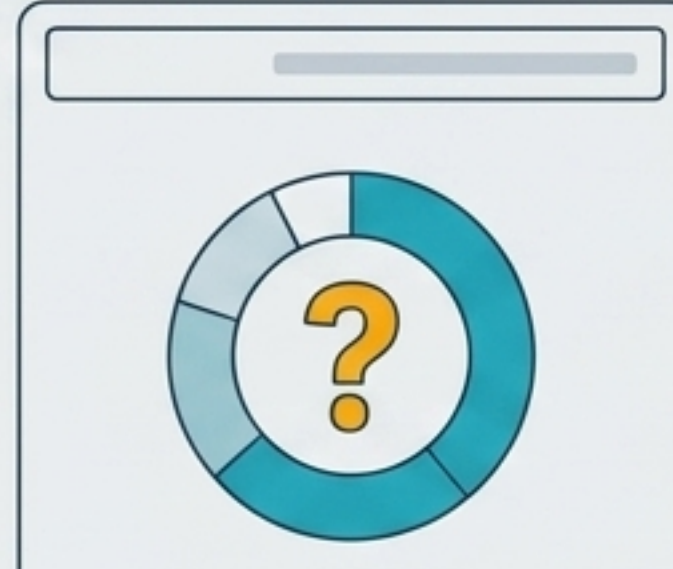
- ربحية أو التكلفة الحقيقية لكل برنامج؟
- الإيراد حسب المصدر ونسبة الاعتماد على كل منها؟
- تكلفة جمع التبرعات (العائد على الاستثمار - ROI)؟
- قيمة الإيرادات المتكررة المستدامة؟
- التدفق النقدي المتوقع والالتزامات المستقبلية؟



مؤشر الميولة: ROI:



مؤشر السيولة: غير معروف

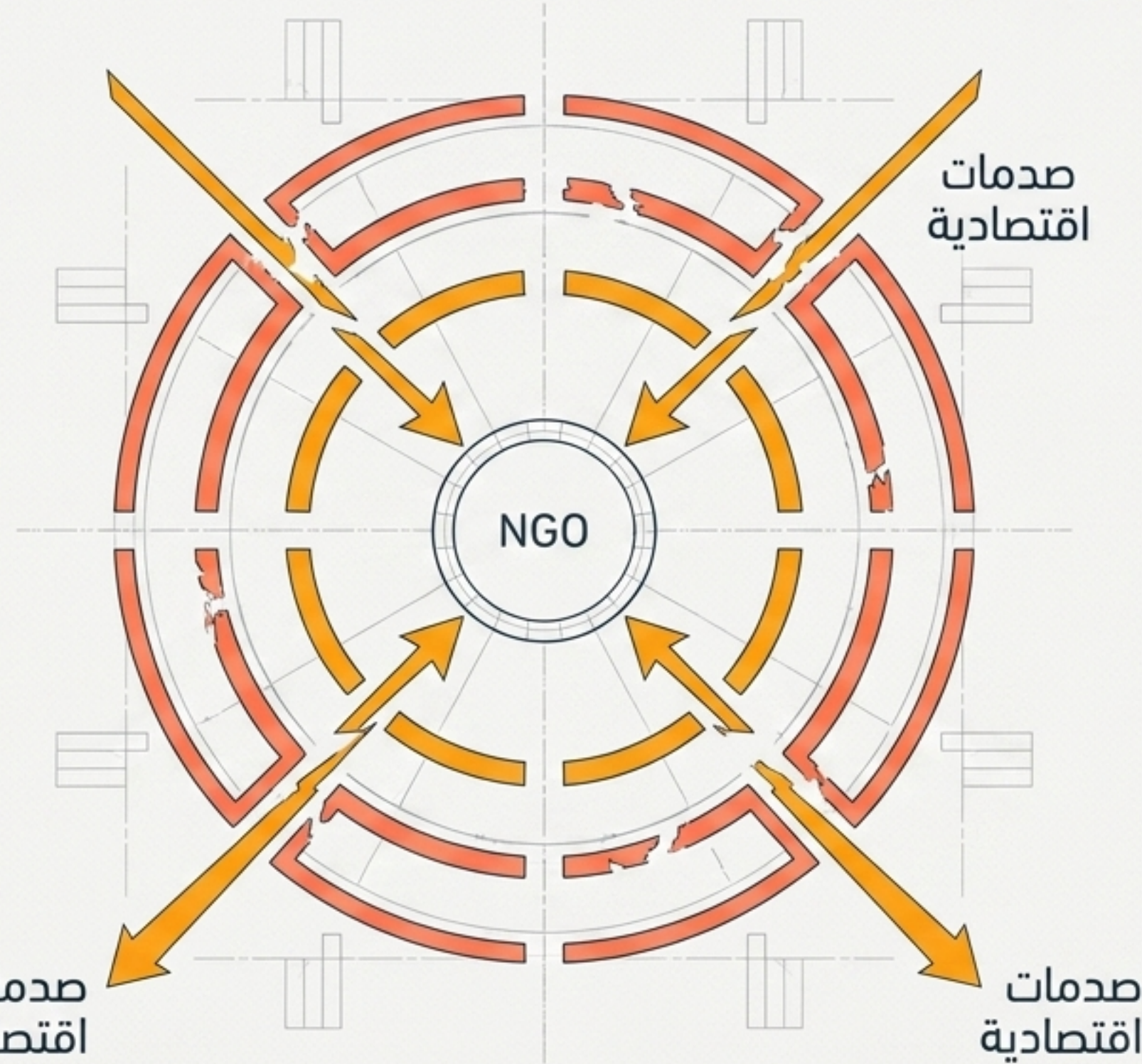


الإيراد حسب المصدر: ؟



العائد على الاستثمار: ؟

الخطر الثامن: هشاشة الحوكمة وانعدام الجاهزية للأزمات



انعدام الجاهزية للطوارئ

- المنظمات الهشة وقت الأزمات لا تمتلك:
- خطة استمرارية الأعمال
- سيناريوهات بديلة
- مصادر تمويل طارئة
- أو قائمة واضحة بمصروفات قابلة للتخفيض الفوري السريع

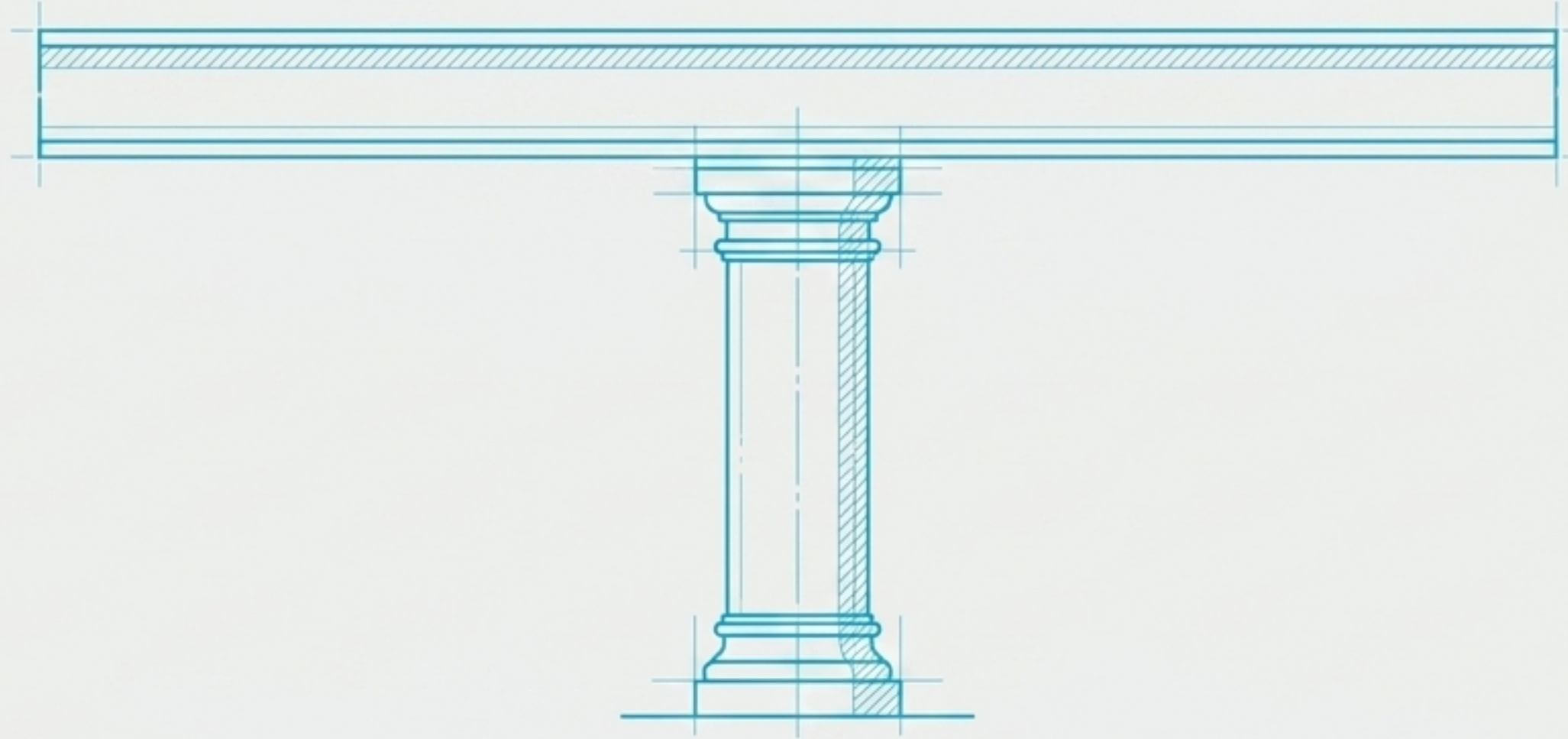
غياب الحوكمة والرقابة

- غياب سياسة الاحتياطات
- قرارات دون تحليل سيناريوهات
- غموض الصلاحيات
- ضعف الرقابة الداخلية
- تأخر التقارير
- وعدم ربط الميزانية بالخطة الاستراتيجية

مصفوفة التشخيص: الجمعية الهشة مقابل الجمعية المرنة

الجمعية الهشة ❌	الجمعية المرنة ✅	
تعتمد على مصدر واحد وعلاقات فردية غير موثقة.	تنوع مصادر الدخل وتدير العلاقات كأصول مؤسسية.	مصادر الإيراد
تمول الأنشطة فقط وتتجاهل التكاليف الإدارية والخفية.	تحتسب التكلفة الكاملة وتمول البنية المؤسسية الأساسية.	هيكل التكاليف
عشوائية في التدفق النقدي وتوسع غير منضبط.	مواءمة دقيقة بين توقيت الإيراد والمصروف مع حد أدنى للسيولة.	إدارة السيولة
غياب البيانات وصلاحيات غامضة بلا استعداد للأزمات.	قرارات مبنية على بيانات دقيقة، احتياطات واضحة، وسيناريوهات استباقية.	الحوكمة والبيانات

الأزمات المالية في القطاع غير الربحي ليست حدثاً مفاجئاً يهبط من السماء...



...بل هي النتيجة الحتمية لتراكم قرارات يومية خاطئة
ونقاط ضعف هيكلية لم يتم تشخيصها ومتابعتها مبكراً.

راجع الهيكل المالي لمؤسستك اليوم، قبل أن تبحث عن تبرع الغد.