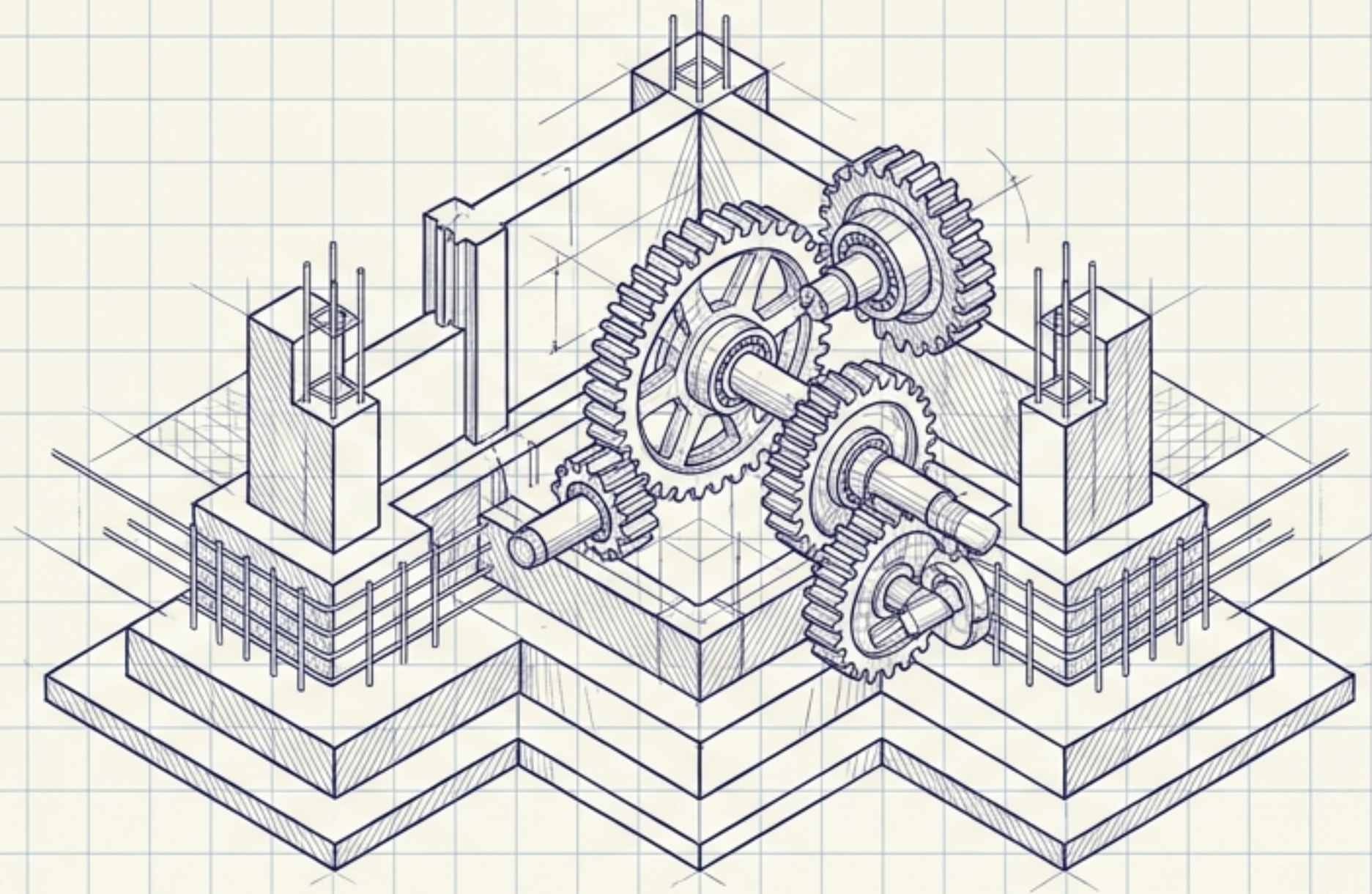


المخطط المالي: هندسة الجاهزية المالية للمنظمات غير الربحية

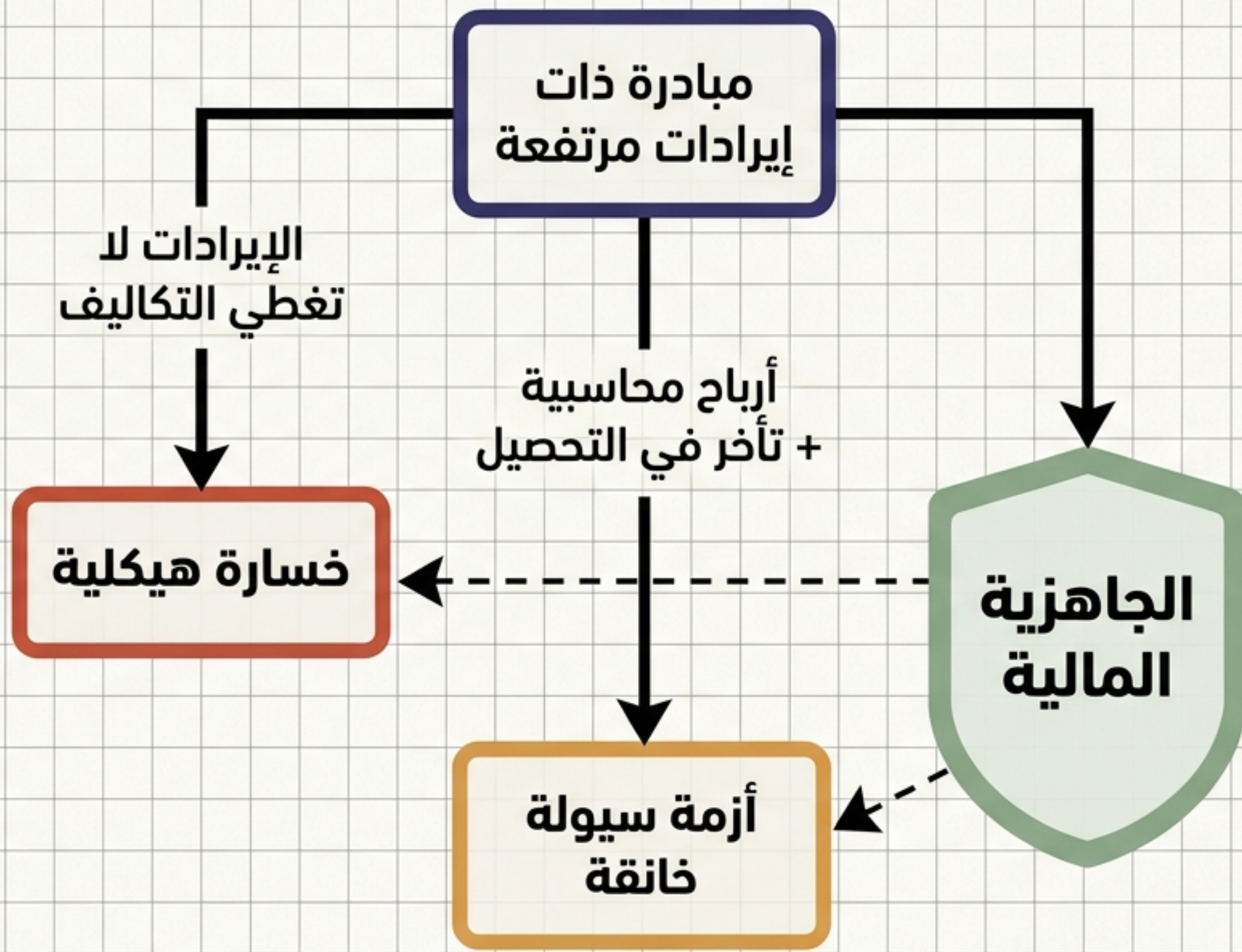


بناء الاستدامة من خلال الهيكل المالية والتسعير وإدارة التدفق النقدي

ما الجاهزية المالية؟

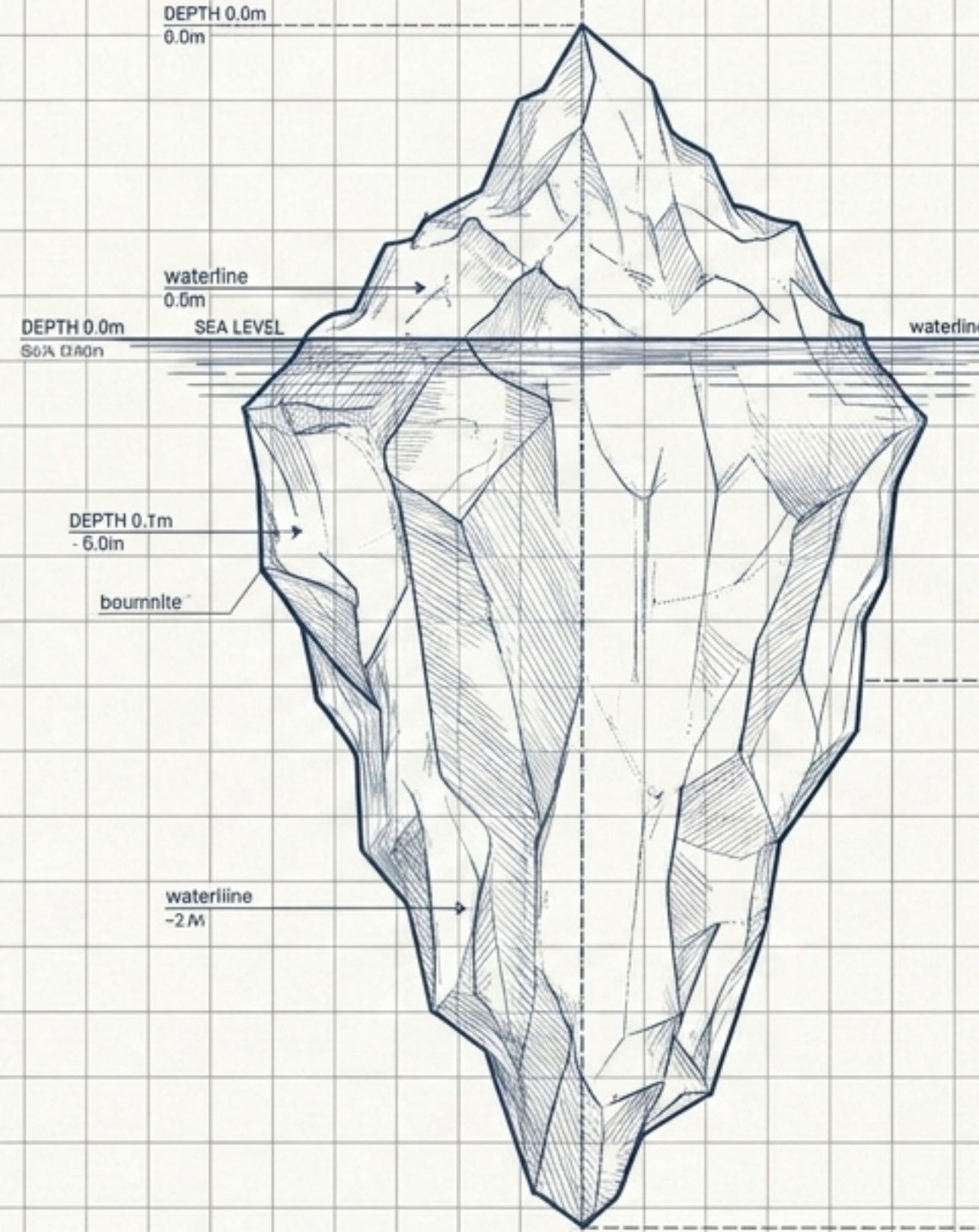
هي قدرة الجمعية على فهم التكلفة الحقيقية للمصدر، وتسعيه، وتمويل مرحلة إنشائه، وتتبع إيراداته ومصروفاته، وإدارة سيولته، وقياس مساهمته في الاستدامة.

تحذير هيكلية: المصدر قد يحقق إيرادات مرتفعة ويكون خاسراً، أو يكون مربحاً محاسبياً لكنه يعطل المنظمة بسبب أزمة سيولة.



الأساس الأول: احتساب التكلفة الكاملة

لا تقتصر التكلفة على المصروفات
المباشرة المرئية. الجاهزية تتطلب
حفر الأساسات لدمج تكاليف الإنشاء،
تكاليف التشغيل، والتكاليف غير
المباشرة (مثل خدمة المتدربين،
النظام الإلكتروني، والإدارة)
لضمان عدم انهيار النموذج
لاحقاً.



التكاليف المباشرة والمرئية:
أجر المدرب، القاعة،
المواد التدريبية

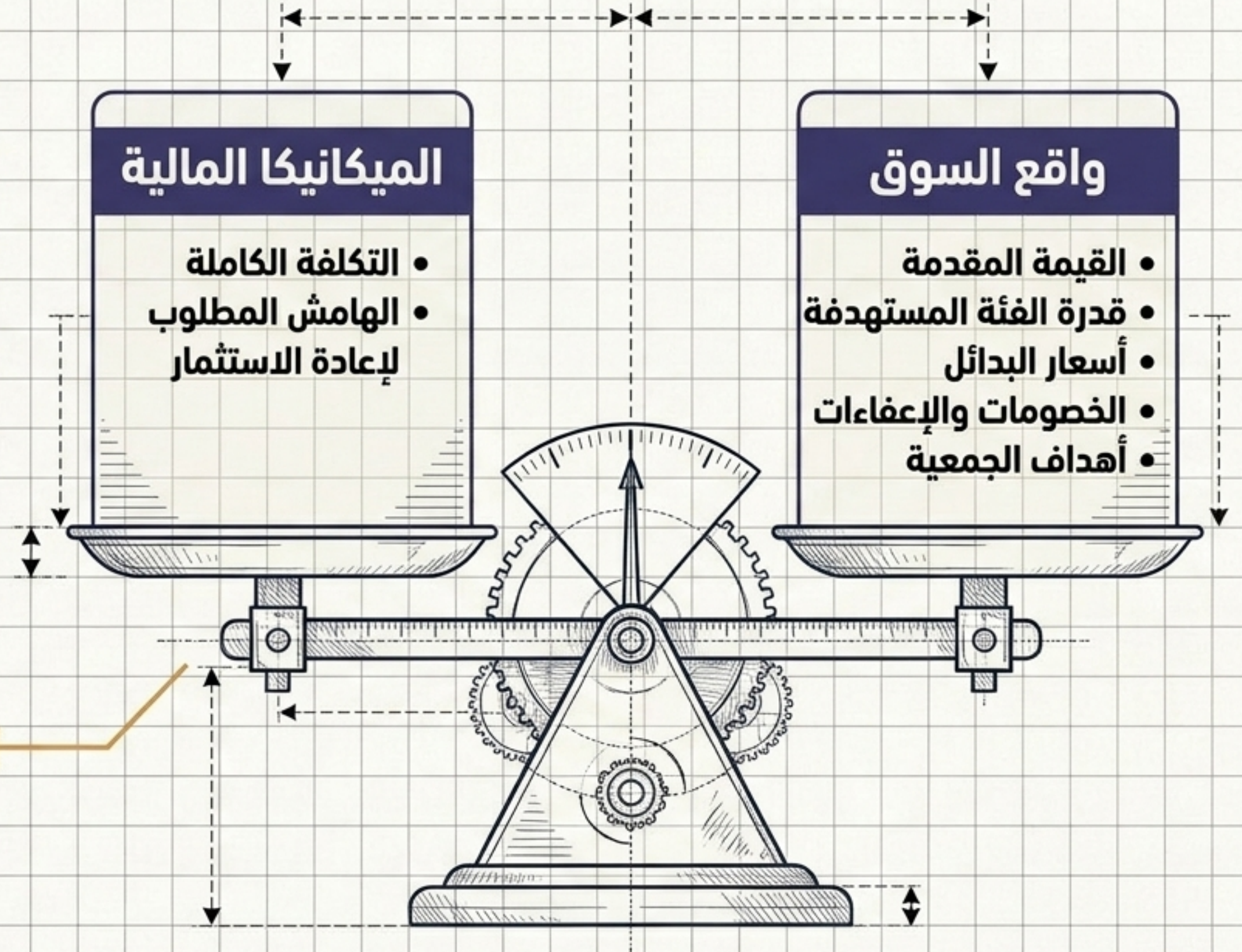
تكاليف الإنشاء: تطوير
منصة، تعيين موظفين،
إعداد محتوى، شراء
معدات، ترخيص، تسويق
التأسيس، استشارات
قانونية، هوية، تجهيز
مقر

تكاليف التشغيل
والتكاليف غير المباشرة:
الرواتب، عمولات الدفع،
التسويق المستمر،
خدمة العملاء، التقارير،
المحاسبة، إدارة المانحين،
صيانة الأنظمة، النقل،
النقل، التأمين، مراقبة
الجودة

الأساس الثاني: هندسة التسعير

التسعير ليس مجرد تغطية
للتكلفة، بل هو نقطة توازن بين
الاستدامة والأثر.

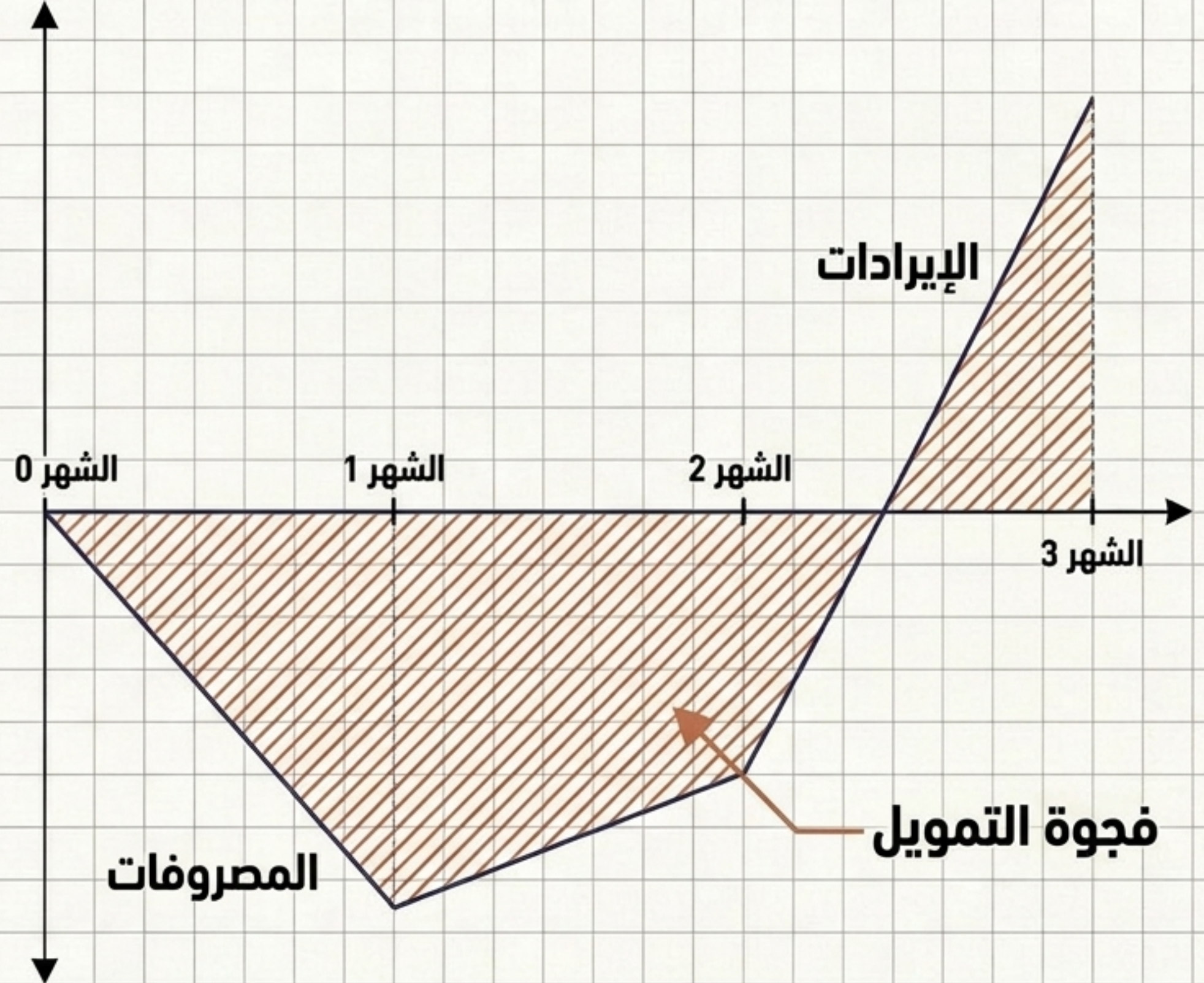
قاعدة ذهبية: السعر المنخفض لا يعني
دائماً أثراً اجتماعياً أفضل؛ السعر
الذي لا يغطي التكلفة يؤدي حتماً إلى
عدم استدامة الخدمة وتوقفها تماماً.



الأساس الثالث: إدارة التدفق النقدي

يجب تخطيط الجدول الزمني
للسيولة بدقة للإجابة على:

- متى تبدأ المصروفات؟ ومتى يصل أول إيراد؟
- هل يدفع العميل مقدماً أم لاحقاً؟ وهل تصرف المنحة قبل التنفيذ أم التنفيذ أم بعده؟
- كم شهراً تحتاج المبادرة إلى تمويل خارجي؟
- ما هو أسوأ سيناريو للتأخر في التحصيل؟



الأساس الرابع: الفصل والتتبع المالي

الجاهزية تتطلب نظاماً مالياً قادراً على فرز وتتبع كل ريال بدقة. لا يمكن إدارة نظام مالي بحساب بنكي واحد مختلط. يجب فصل التكاليف، تحديد العائد الصافي، وتتبع الأموال الشرعية والمقيدة بوضوح لضمان الامتثال والشفافية.

الإيرادات الكلية

النظام المالي

النظام المالي

الإيرادات المقيدة وغير المقيدة

تكاليف كل مشروع

مصرفات جمع التبرعات

العائد الصافي

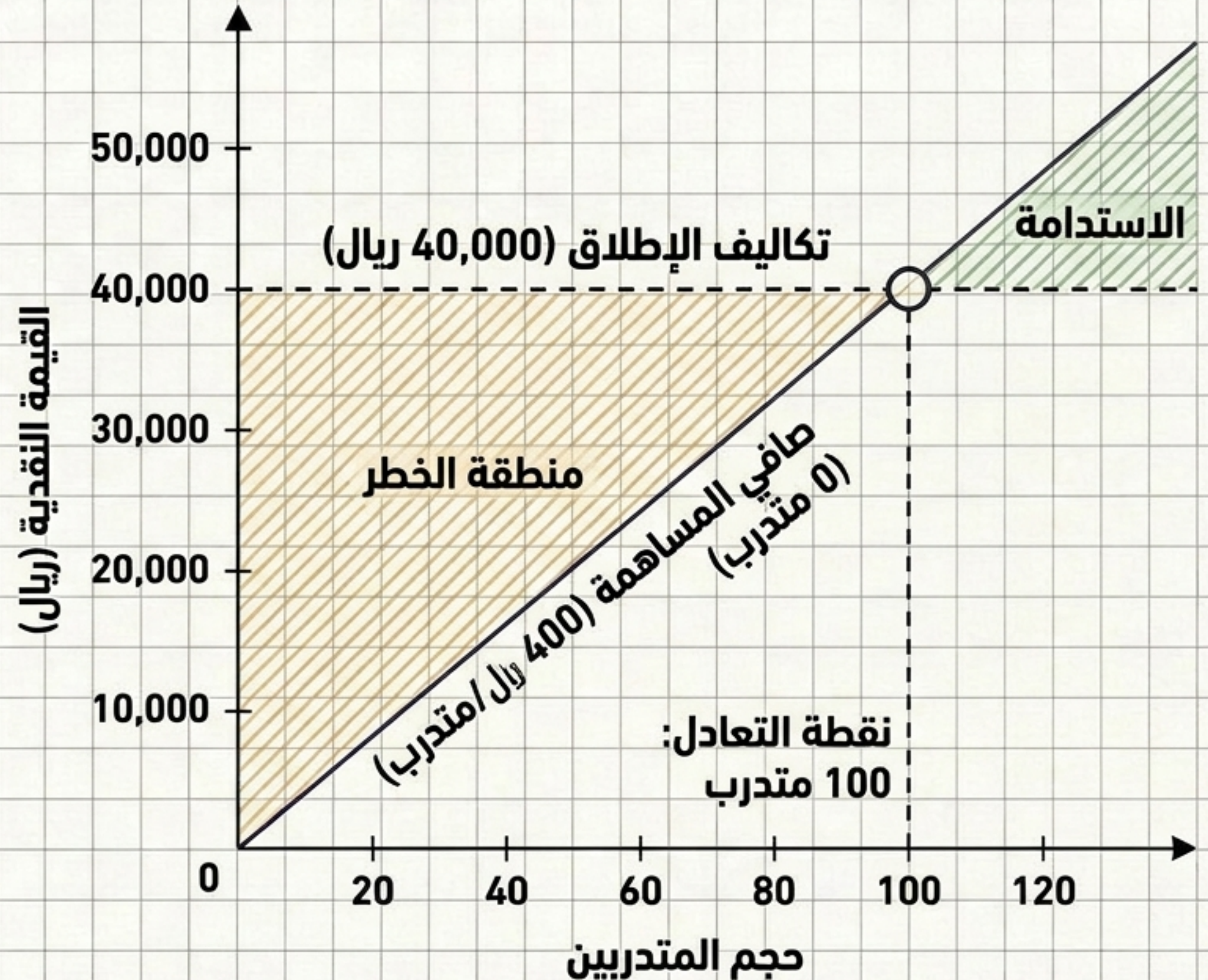
الأموال ذات المصارف الشرعية المحددة

الالتزامات المستقبلية

الأساس الخامس: تحديد نقطة التعادل

هي المستوى الذي تتساوى عنده إيرادات النشاط مع تكاليفه. الوصول إليها لا يكفي؛ يجب تقييم قدرة السوق والوقت اللازم لبلوغها قبل إطلاق المشروع.

متغيرات هامة: الوقت اللازم، المخاطر، السيولة، قدرة السوق، التكلفة البديلة



الأساس السادس: هندسة سيناريوهات الأداء

لا تبني خطتك على الأمل فقط. يجب اختبار نموذج العمل تحت ثلاثة ظروف مختلفة لتحديد نقطة اتخاذ القرار في كل سيناريو ومقدار التمويل المطلوب لتجاوز الأزمات.



عدد العملاء	
متوسط الإيراد	
التكلفة	
صافي المساهمة	
التدفق النقدي	
الحاجة للتمويل	



عدد العملاء	
متوسط الإيراد	
التكلفة	
صافي المساهمة	
التدفق النقدي	
الحاجة للتمويل	



عدد العملاء	
متوسط الإيراد	
التكلفة	
صافي المساهمة	
التدفق النقدي	
الحاجة للتمويل	

الفحص الهيكلي: علامات ضعف الجاهزية

قبل المضي قدماً، راجع هذه العلامات التحذيرية. وجود أي منها يعني وجود تصدع في الأساس المالي للمشروع سيؤدي إلى انهياره لاحقاً.

علامات ضعف الجاهزية	ممارسات الجاهزية
إطلاق النشاط دون ميزانية	ميزانية تأسيس وتشغيل واضحة
اعتبار الإيراد مساوياً للربح	معرفة الهامش الصافي الفعلي
تجاهل وقت الموظفين	احتساب التكلفة الكاملة وغير المباشرة
الاعتماد على توقعات مبيعات متفائلة	بناء 3 سيناريوهات للأداء
عدم وجود احتياطي للتجربة / عدم تحمل الفشل	تحديد حدود الخسارة المقبولة
عدم الفصل بين أموال البرامج	نظام فصل وتتبع مالي دقيق
غياب بيانات التكاليف	توثيق دقيق لتكاليف الإنشاء والتشغيل

قائمة فحص الجاهزية المالية

أسئلة حتمية يجب على الإدارة الإجابة عليها بنعم مدعومة بالبيانات - قبل اتخاذ قرار إطلاق أي مبادرة أو مصدر إيراد جديد.

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. هل تم احتساب التكلفة الكاملة؟ | ☐ 6. هل توجد آلية للفصل بين الأموال؟ |
| ☐ 2. هل توجد ميزانية تأسيس وتشغيل؟ | ☐ 7. هل تم تحديد نقطة التعادل؟ |
| ☐ 3. هل يوجد تمويل لمرحلة الإطلاق؟ | ☐ 8. هل السعر أو النموذج المالي واقعي؟ |
| ☐ 4. هل تم إعداد توقع نقدي؟ | ☐ 9. هل توجد سيناريوهات للخسارة؟ |
| ☐ 5. هل يستطيع النظام المحاسبي تتبع المصدر؟ | ☐ 10. هل يمكن للجمعية تحمل فشل التجربة؟ |

المخرج العملي: وثيقة الجاهزية المالية

الهدف النهائي من كل هذه الهيكلة هو تجميع كافة المتغيرات في لوحة تحكم واحدة. هذه الوثيقة هي المخطط النهائي الذي يضمن تحويل الشغف للأتحويل الشغف بالأثر الاجتماعي إلى عمليات مالية مستدامة ومقاومة للصدمات.

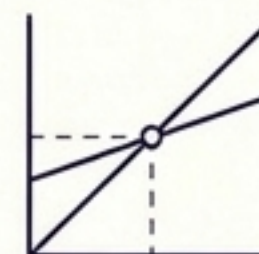
تكلفة الإنشاء | التكلفة الشهرية

[illegible]

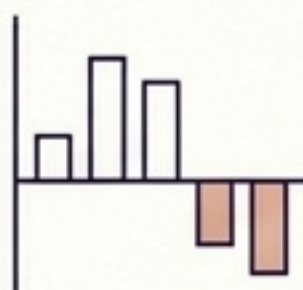
الإيراد المتوقع | العائد الصافي



نقطة التعادل



التدفق النقدي | التمويل المطلوب



السيناريوهات الثلاثة



متفائل



واقعی



متشائم

حدود الخسارة المقبولة



تَحذِير