



المحفظة الاستراتيجية للإيرادات

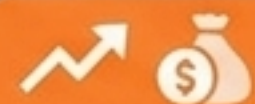
نموذج مالي متوازن لإدارة استدامة المنظمات غير
الربحية بعيداً عن عقلية البقاء.

الركائز الخمس لاستدامة التمويل غير الربحي



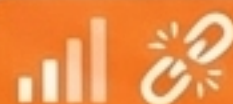
الاستدامة الحقيقية لا تعني تعظيم إيراد واحد، بل إتقان توظيف السلوك المالي المستقل لكل مورد.

الإيرادات الموسمية: طفرة سريعة تتطلب حذراً تشغيلياً



المزايا

- « جمع مبالغ ضخمة في فترة قصيرة.
- « توسيع قاعدة المتبرعين بسرعة.
- « بناء احتياطي مالي واختبار حملات جديدة.



المخاطر

- « تقلب الأداء وارتباطه بحالة اقتصادية/إعلامية.
- « ضغط هائل على الفريق والأنظمة التشغيلية.
- « الخطر الأكبر: استخدام الإيراد الموسمي لتغطية التزامات تمتد طوال العام، مما يسبب جفافاً مالياً لاحقاً.

اختبار الإجهاد للاعتماد الموسمي

إذا كانت جمعيّتك تجمع 50% من إيراداتها خلال شهر واحد، فهل أنت مستعد؟



صدمة الانخفاض:
هل تستطيع الجمعية
الاستمرار إذا انخفضت
إيرادات الموسم بنسبة
30%؟

الضغط التشغيلي:
هل تملك القدرة الإدارية
والتقنية لاستيعاب ضغط
ضغط العمل والتبرعات
دون انهيار الجودة؟

سيولة ما قبل الموسم:
هل تملك سيولة كافية
 لتمويل عمليات الجمعية
 وحملاتها التسويقية
 قبل بدء الموسم؟

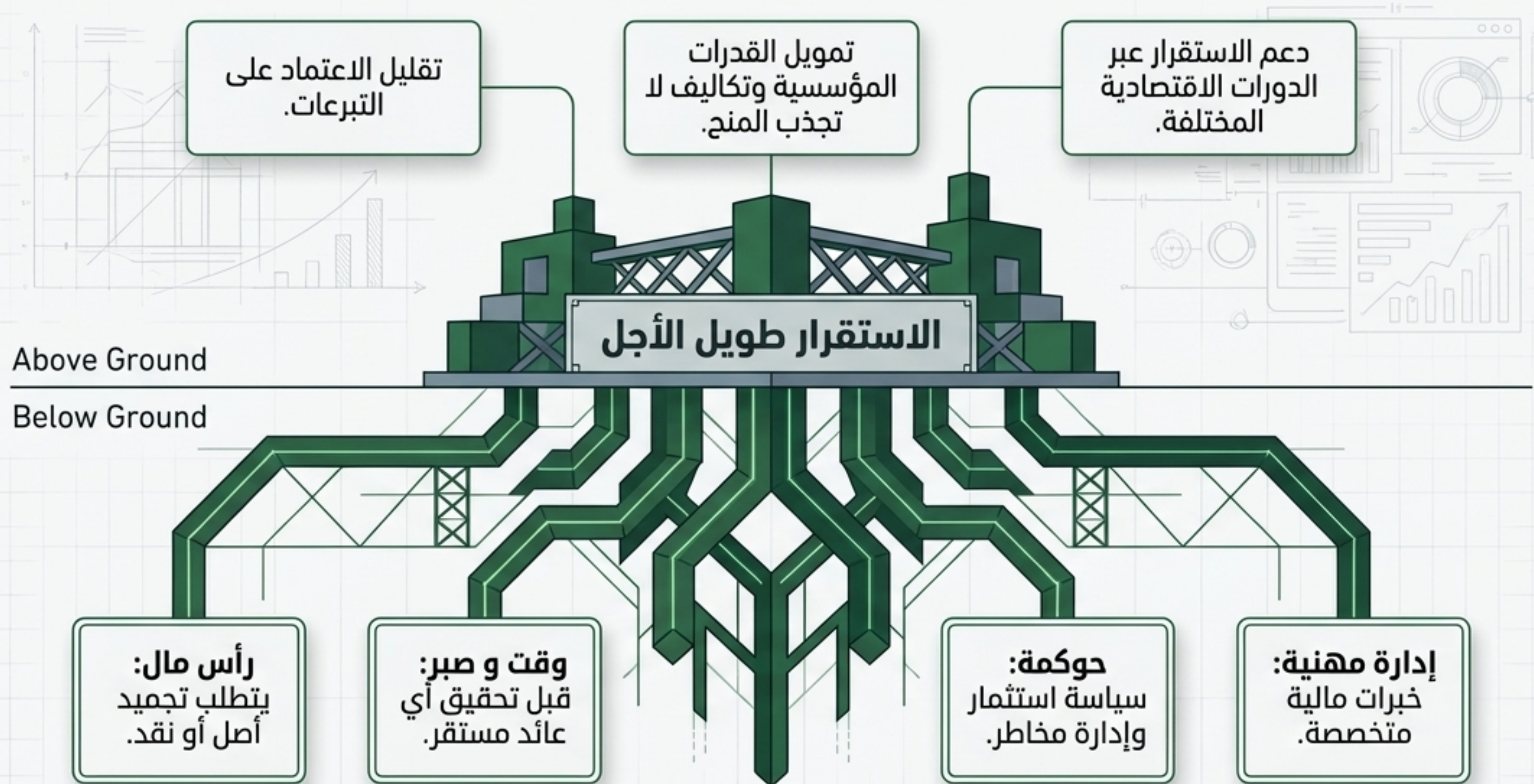
الالتزامات المستمرة:
هل تعتمد على هذا
الإيراد لتسديد التزامات
ورواتب تمتد على مدار
12 شهراً؟

تطوير العلاقة:
هل لديك خطة وأنظمة
للاحتفاظ ببيانات هؤلاء
المتبرعين وتحويلهم إلى
داعمين دائمين؟

تقسيم الإيراد الموسمي يجب أن يشمل: تمويل البرامج، المصروفات المسموح بها، الاحتياطي، وتكاليف الاحتفاظ بالمتبرعين.

الإيرادات الاستثمارية: بناء الأساسات الطويلة الأجل

عوائد الأوقاف، إيجارات العقارات، والمحافظ المالية ليست حلولاً سريعة لأزمات السيولة، بل هي دعائم للاستدامة.

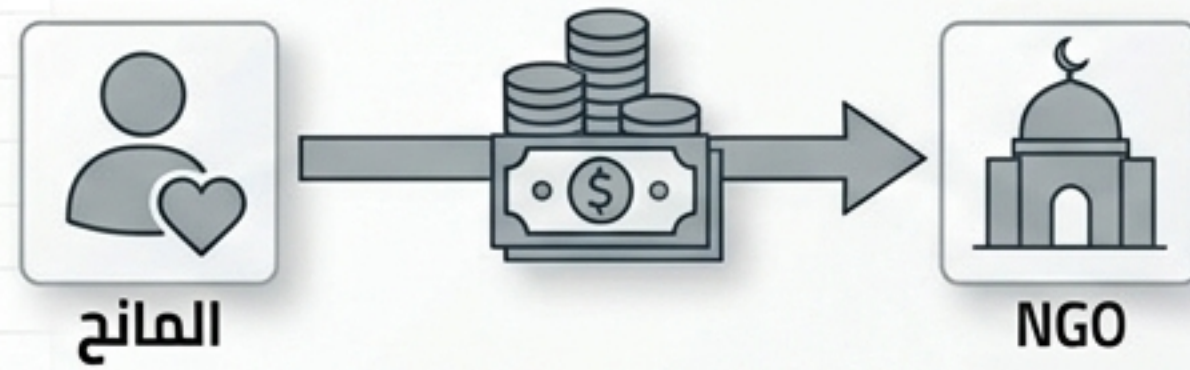


عجلة الحوكمة الاستثمارية لحماية الأصول



القاعدة الذهبية: الإيراد الاستثماري لا يعوض ضعف الإدارة التشغيلية أو غياب التدفق النقدي قصير الأجل.

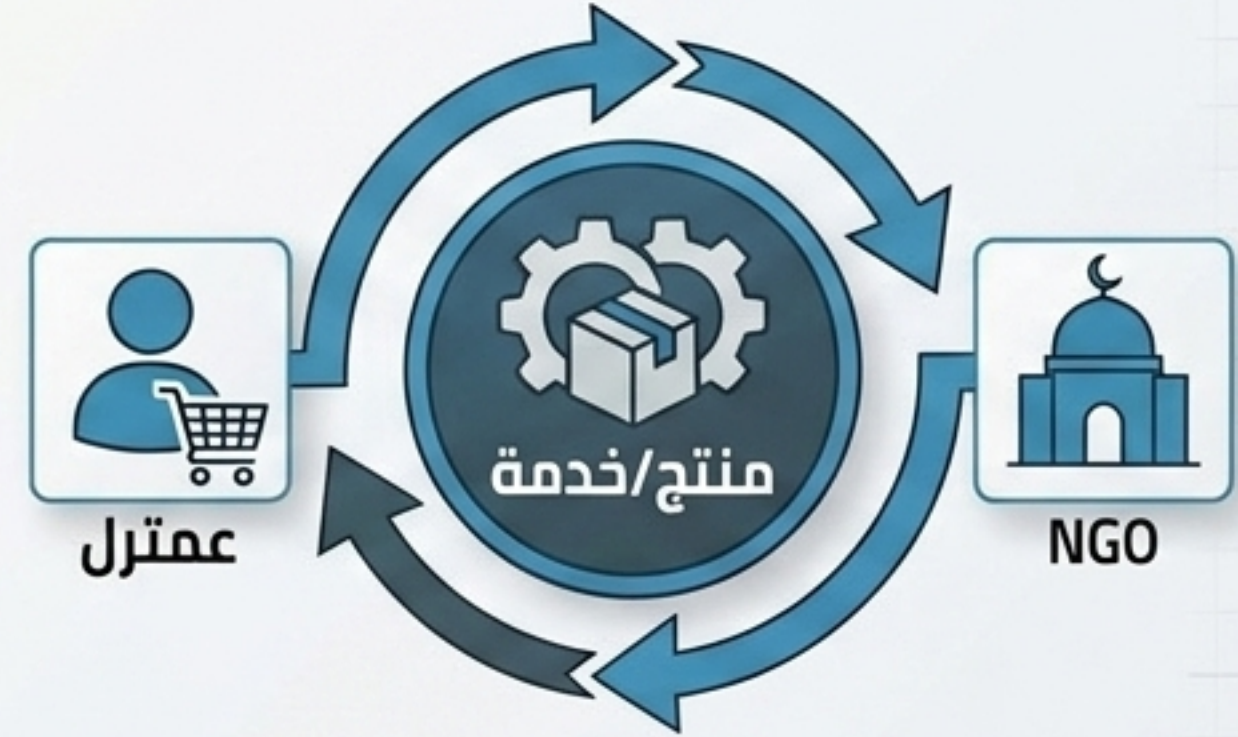
الإيرادات التشغيلية: الانتقال إلى نموذج التبادل التجاري



نموذج التبرع

المانح لا يحصل على منفعة تجارية مباشرة مساوية للمبلغ المدفوع.

يعتمد على التعاطف، الأثر، والقيم.



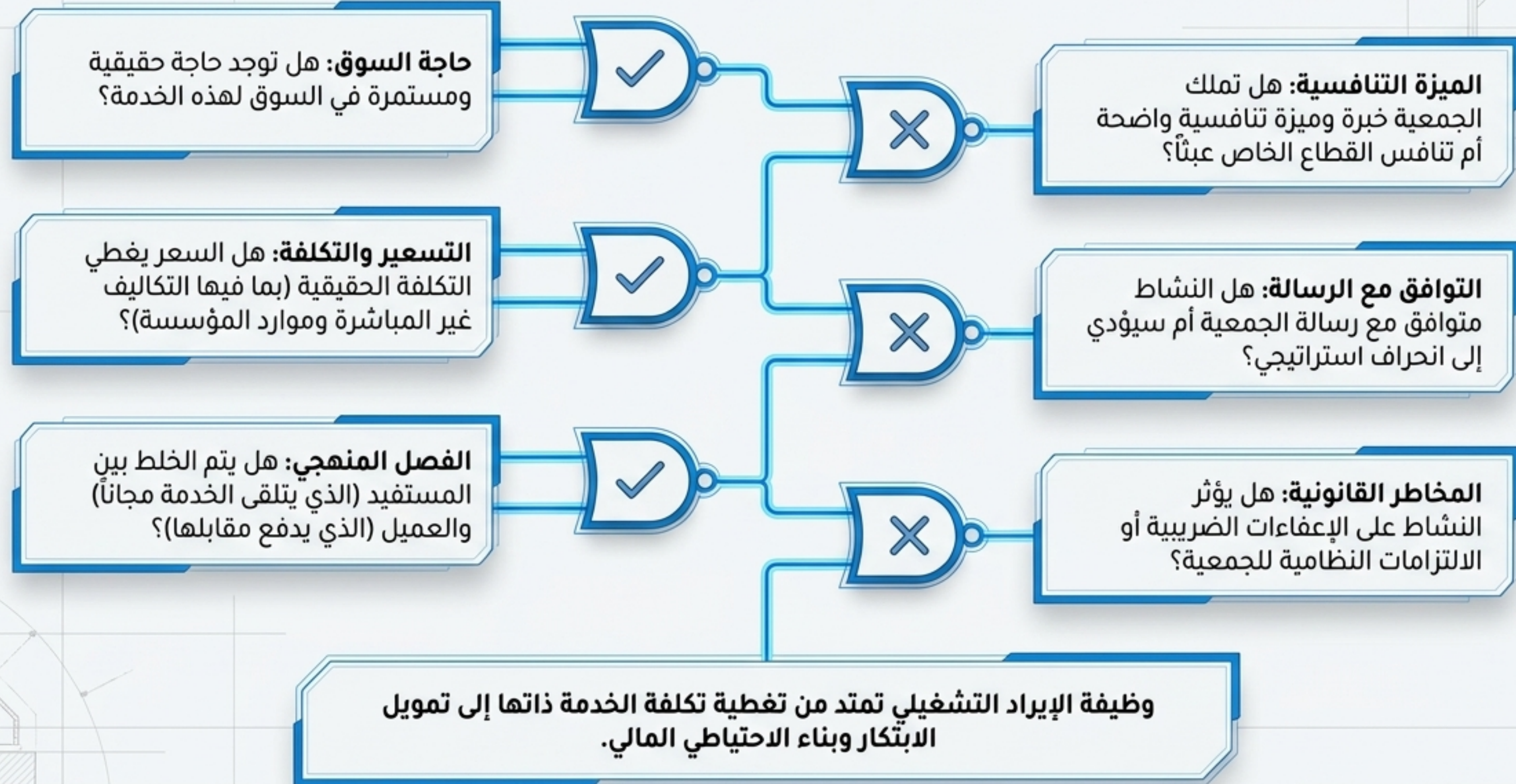
نموذج التشغيل

إيرادات تتحقق مقابل **منفعة**, منتج, خدمة **صحية/تعليمية**, أو استشارات.

يتطلب بناء قدرات جديدة:

- عرض قيمة واضح (Value Proposition)
- سياسة تسعير واقعية
- خدمة عملاء وجودة منتج
- تحليل سوق واحتساب تكلفة دقيق

اختبار الجودة قبل إطلاق الأنشطة التشغيلية



الإيرادات المقيدة: تأثير الجبل الجليدي الخفي

التكاليف المباشرة للمشروع

🎓 منحة لمشروع تعليمي، كفالات، سلال إغاثية.
✅ ما يراه المانح ويوافق على تمويله بسعادة.

20%

التكاليف المؤسسية غير المباشرة

- 📁 - وقت المدير المالي والإدارة العليا.
- 📋 - التدقيق والموارد البشرية.
- ✅ - الأمن الرقمي والتقنية.
- 👥 - تطوير الموظفين، جمع التبرعات، واستهلاك الأنظمة.

80%

لا يعني التمويل المقيد أنه يغطي تكلفته.

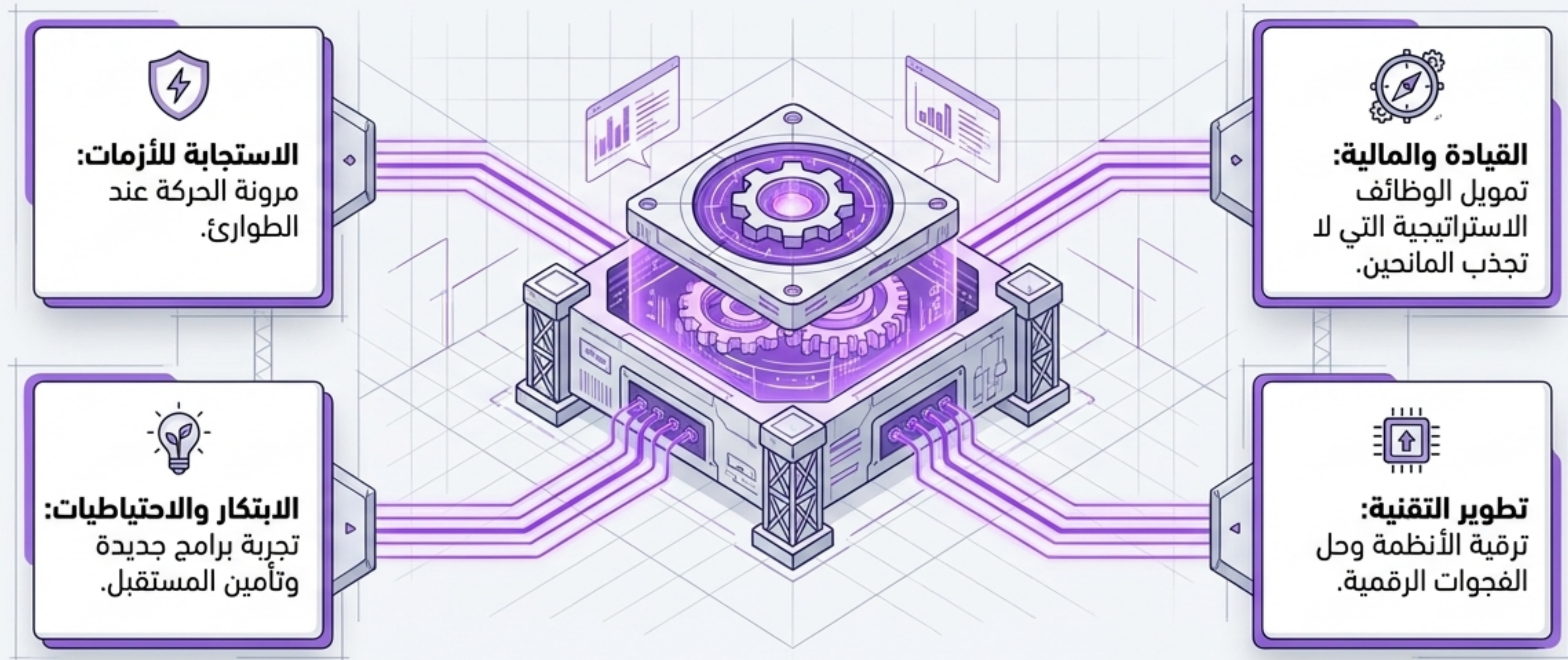
التركيز المفرط على الإيراد المقيد يصيب القدرة المؤسسية بالشلل لأن هذه التكاليف الخفية تُترك بلا تمويل.

قواعد الاشتباك لإدارة الإيرادات المقيدة



الإيرادات غير المقيدة: المحرك الحيوي للمؤسسة

هي الموارد التي تمتلك **الجمعية حرية** توجيهها وفق أولوياتها المؤسسية. هي المساحة التي تسمح للجمعية بأن تدير نفسها، تستجيب للآزمات، وتحمي استثماراتها.



أهم مصادر البناء: التبرعات العامة، المنح المؤسسية، فائض الخدمات المدفوعة، التبرعات الشهرية.

حوكمة المحرك: غير المقيد لا يعني غير المنضبط



إطار الاستخدام

يجب أن يخضع للميزانية المعتمدة، الأولويات الاستراتيجية، قرارات مجلس الإدارة، وضوابط تضارب المصالح.

مخاطر سوء الاستخدام

- تغطية عجز مالي مزمّن دون معالجة أسبابه الجذرية.
- إنقاذ مشاريع مقيدة فاشلة لا تغطي تكلفتها.
- التوسع الإداري غير المدروس واستنزاف الاحتياطات.
- غياب الشفافية وإخفاء غياب الأولويات الحقيقية.

استراتيجية البناء: لبناء هذا المورد، نحتاج لخطاب تسويقي يوضح للمانحين أهمية تمويل المؤسسة واستدامتها، وليس تمويل المشروع فقط.

مصفوفة التشخيص: الخصائص السلوكية للإيرادات

غير المقيدة	المقيدة	التشغيلية	الاستثمارية	الموسمية	
تدفق مرن	مرتبط بعمر المشروع	مرتبط بحجم الطلب	نمو بطيء ومستقر	طفرة متقطعة	طبيعة التدفق
كامل المرونة	شديد التقييد (غرض/زمن)	مرن لدعم الرسالة	مقيد للحفاظ على الأصل	مرن زمنياً ومقيد غرضاً	القيود
المحرك التشغيلي والابتكار	التوسع في الخدمات المباشرة	تقليل الاعتماد على المنح	التكاليف الثابتة والاستدامة	المشاريع الكبرى وبناء الاحتياطي	الاستخدام الأمثل
إخفاء العجز المالي المزمّن	التكاليف الخفية (الجبل الجليدي)	الانحراف عن الرسالة	تآكل رأس المال أو تضارب المصالح	انهيار ما بعد الموسم	الخطر الأكبر

المخطط الهيكلي: النظام المالي المتوازن

القمة (النمو والأثر):

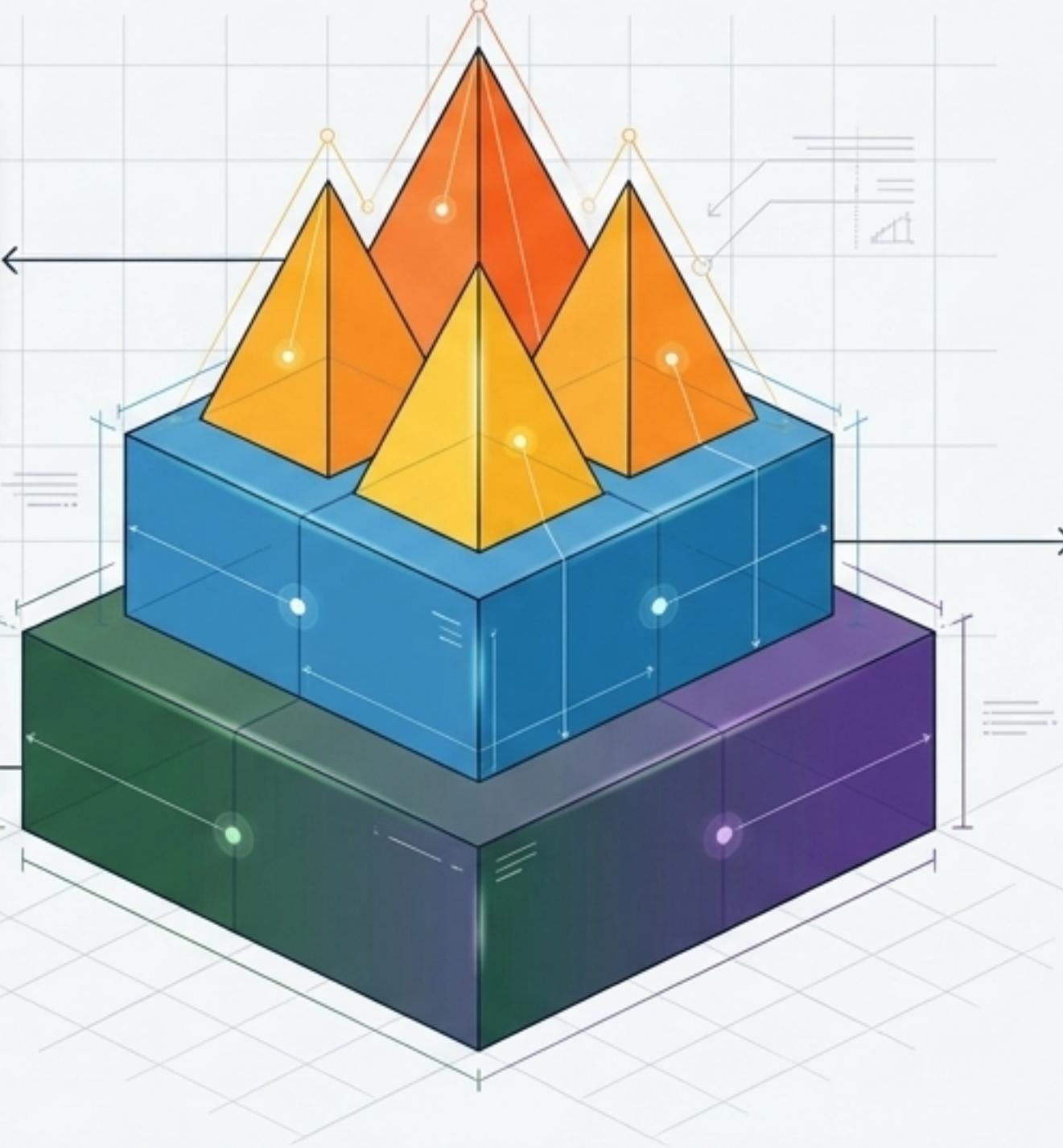
الإيرادات الموسمية والمقيدة تُستخدم لتضخيم الأثر وخدمة المزيد من المستفيدين، بشرط ألا تُستخدم كأعمدة تحمل السقف السقف التشغيلي للمنظمة.

الأساس (الاستقرار):

الإيرادات الاستثمارية وغير المقيدة تمثل القاعدة الصلبة التي تحمي الكيان وتدفع تكاليفه غير المرئية.

القلب (الاعتماد على الذات):

الإيرادات التشغيلية تخلق تنوعاً يخفف ضغط الرعايات والتبرعات.



التحول الاستراتيجي يبدأ بالنظر إلى الإيرادات كمحفظة متكاملة، كل مورد فيها له وظيفة حيوية لا يمكن للآخر أن يعوضها.