

الاستدامة المالية في الجمعيات الخيرية

من البحث المستمر عن التمويل إلى
بناء مؤسسة قادرة على الاستمرار

الوحدة الأولى | التأسيس الاستراتيجي للقيادات التنفيذية ومجالس الإدارة



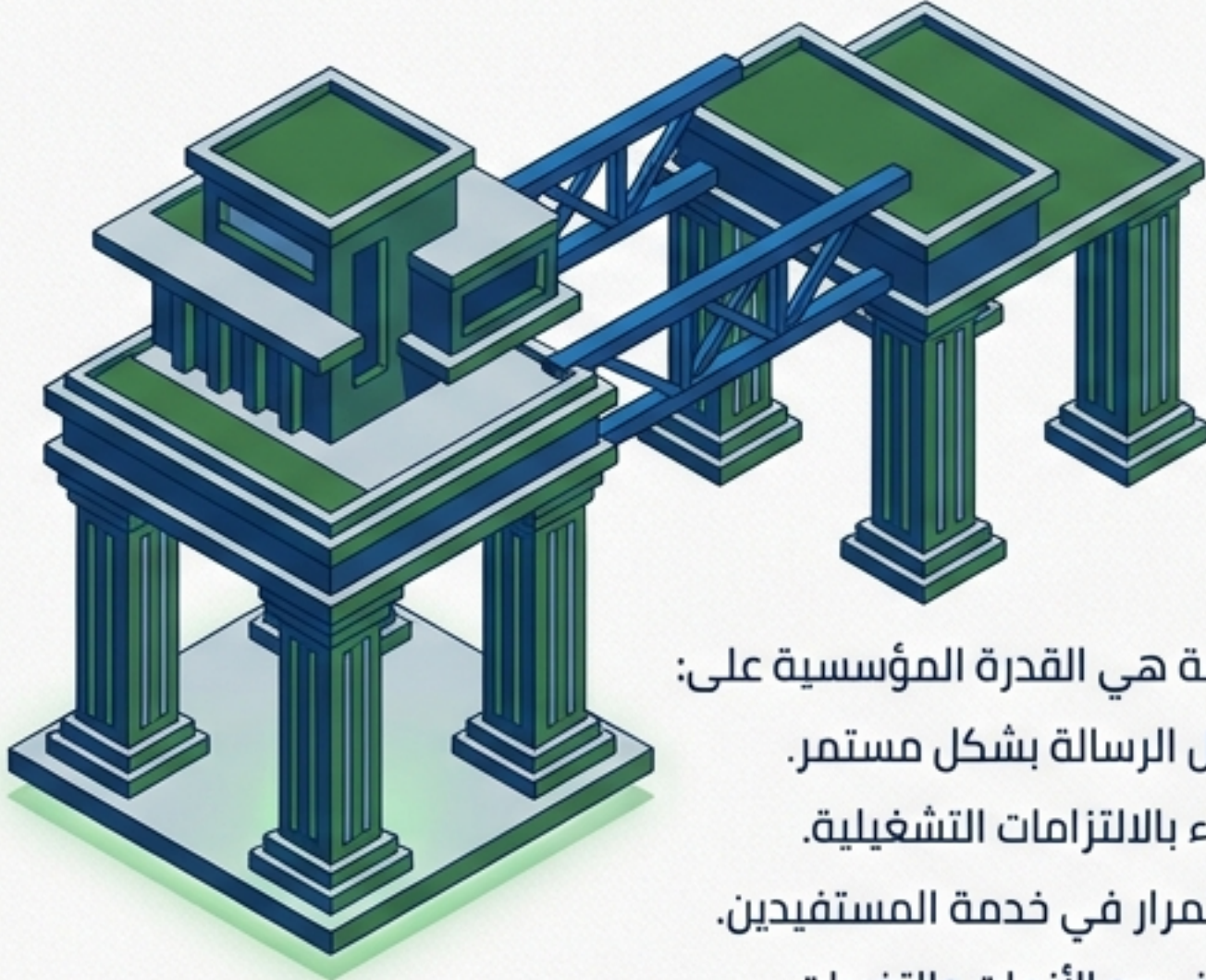
تغيير طريقة التفكير: ما هي الاستدامة المالية؟

الاعتقاد السائد



المؤسسة المستدامة هي المؤسسة التي تمتلك أكبر ميزانية، أو التي تنجح في جمع أكبر قدر من التبرعات.

الواقع المؤسسي



الاستدامة هي القدرة المؤسسية على:

١. تمويل الرسالة بشكل مستمر.
٢. الوفاء بالالتزامات التشغيلية.
٣. الاستمرار في خدمة المستفيدين.
٤. التكيف مع الأزمات والتغيرات.

...دون اعتماد خطير على مصدر واحد أو موسم واحد.

توحيد اللغة: قاموس الصحة المالية



الاستدامة

النظام المتكامل الذي يدير كل ما سبق لضمان بقاء المؤسسة.



الفائض والاحتياطي

الأموال المحتجزة للحماية من الأزمات وضمان الاستقرار المستقبلي.



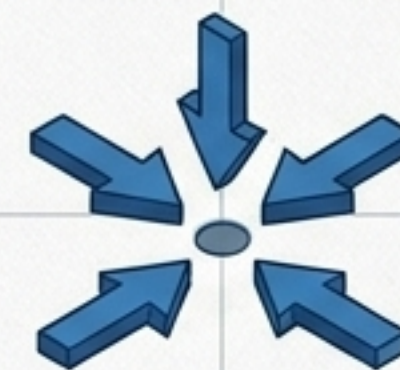
السيولة

النقد المتاح فوراً لدفع الفواتير والوفاء بالالتزامات الحالية.



التمويل

الأموال المخصصة لدعم مشاريع أو برامج محددة (جزء من الإيرادات).

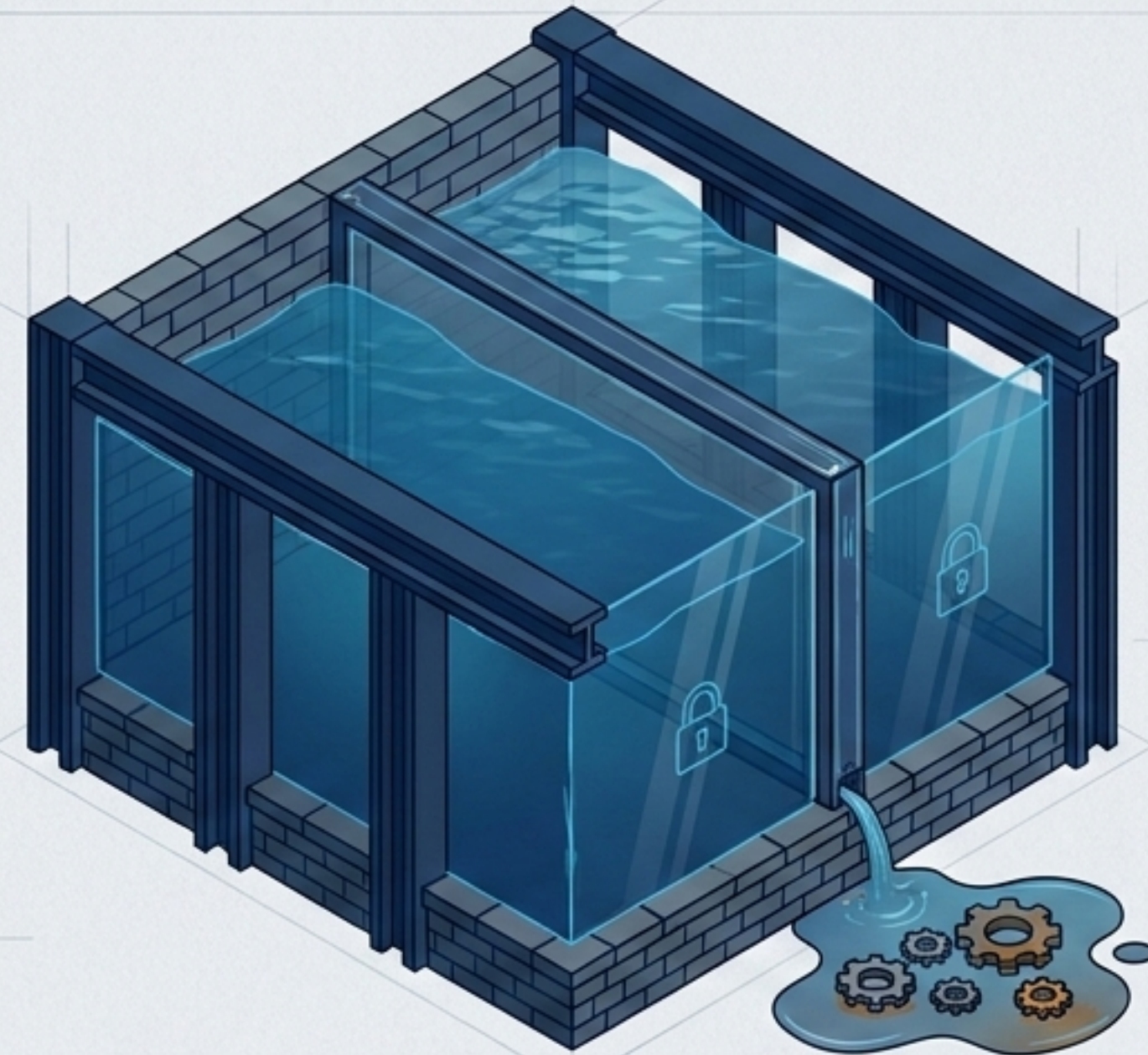


الإيرادات

إجمالي الأموال المتدفقة إلى الجمعية من كافة كافة المصادر.

مفارقة الثروة الخيرية: نمو الإيرادات لا يعني الاستدامة

لماذا تواجه بعض الجمعيات أزمات مالية طاحنة رغم نجاحها في جمع مبالغ كبيرة؟



القيود الخفية

معظم هذه الإيرادات تكون مشروطة، مما يعني العجز عن توجيهها لسد الاحتياجات التشغيلية الحيوية للجمعية.

الوفرة الخادعة

ارتفاع حجم الإيرادات السنوية يعطي شعوراً زائفاً بالأمان المالي.

تسرب الموارد: أسباب التعثر المالي الداخلي

تدفق التمويل
للمشاريع

التكاليف غير المباشرة

عدم احتساب تكاليف الإدارة،
والمرافق، والتقنية ضمن
ميزانيات المشاريع.

ضعف استرداد التكاليف

الفشل في اقتطاع نسبة
عادلة من التبرعات لتغطية
التبرعات لتغطية النفقات
التشغيلية.

تجويد القدرة التشغيلية (استنزاف الجمعية
من الداخل رغم نجاح المشاريع). 

جودة الإيرادات: المقيدة مقابل غير المقيدة

الإيرادات غير المقيدة



تبرعات عامة، أوقاف، أو
استقطاعات غير
مشروطة.

"أكسجين الجمعية".
تمول العمليات
الأساسية، تدعم
الابتكار، وتبني
الاحتياطات.

الإيرادات المقيدة

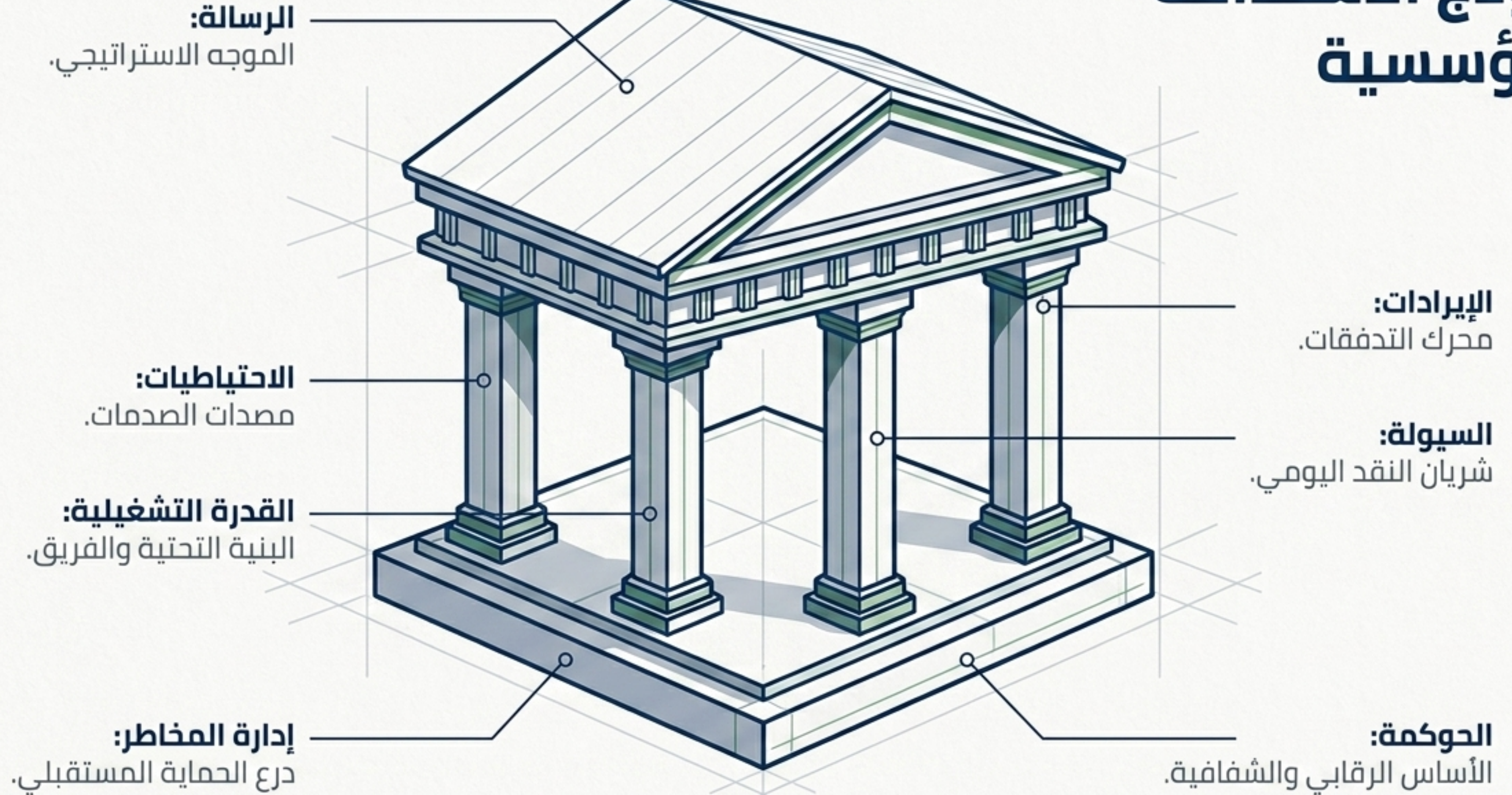


مرتبطة بمشاريع أو
مانحين محددين (مثل:
كفالة يتيم، بناء
مسجد).

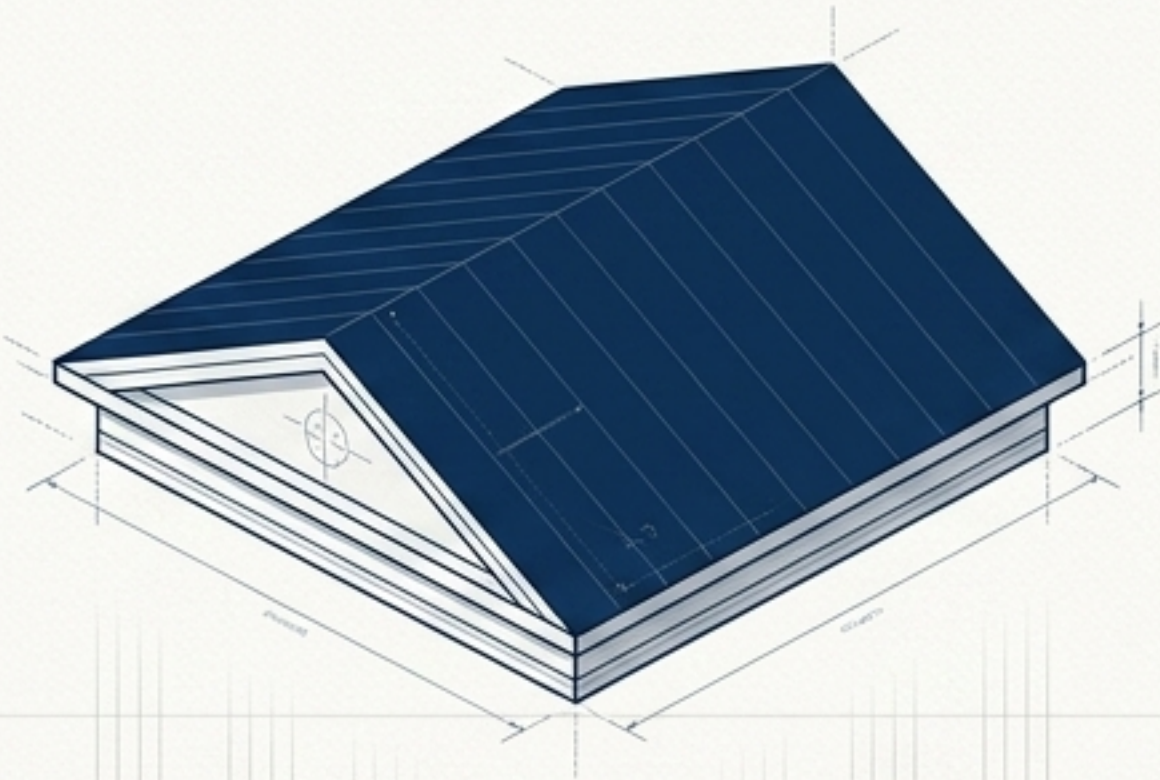
حجم مالي كبير، لكن
بمرونة شبه معدومة.
لا يمكن استخدامها في
الأزمات.

نسبة الإيرادات غير المقيدة هي المؤشر الحقيقي لمدى رشاقة الجمعية وقدرتها على الاستمرار.

نموذج الاستدامة المؤسسية

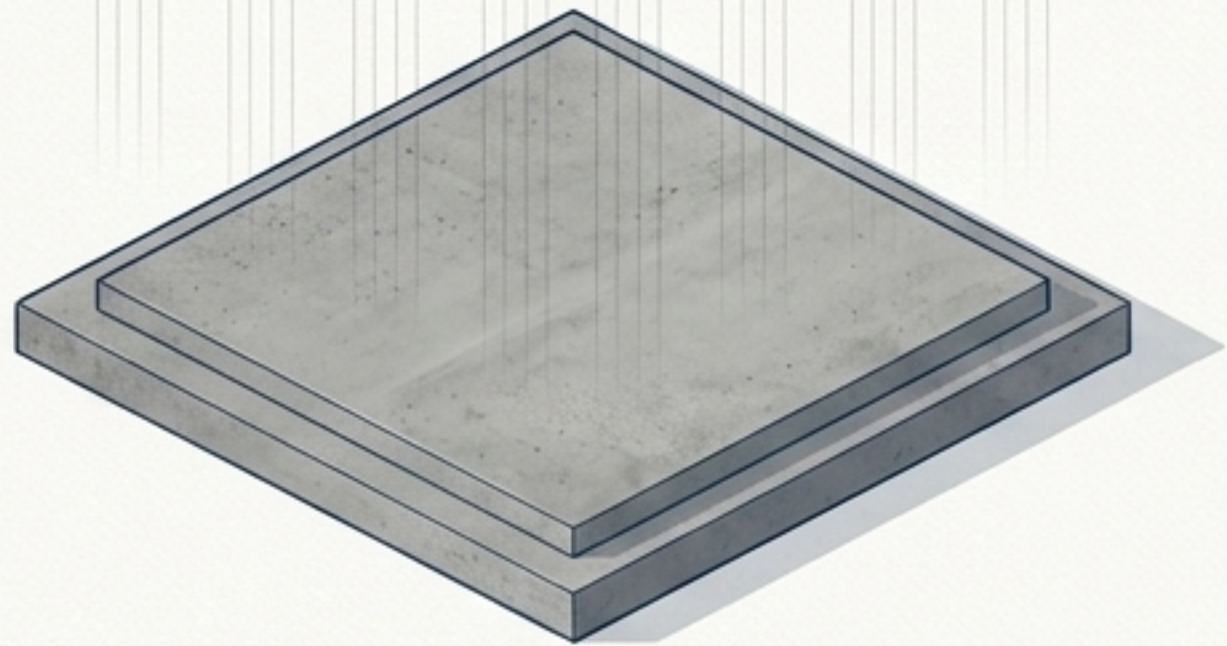


المكونات الأساسية (١-٢): التوجيه والأساس



الرسالة والنموذج المالي

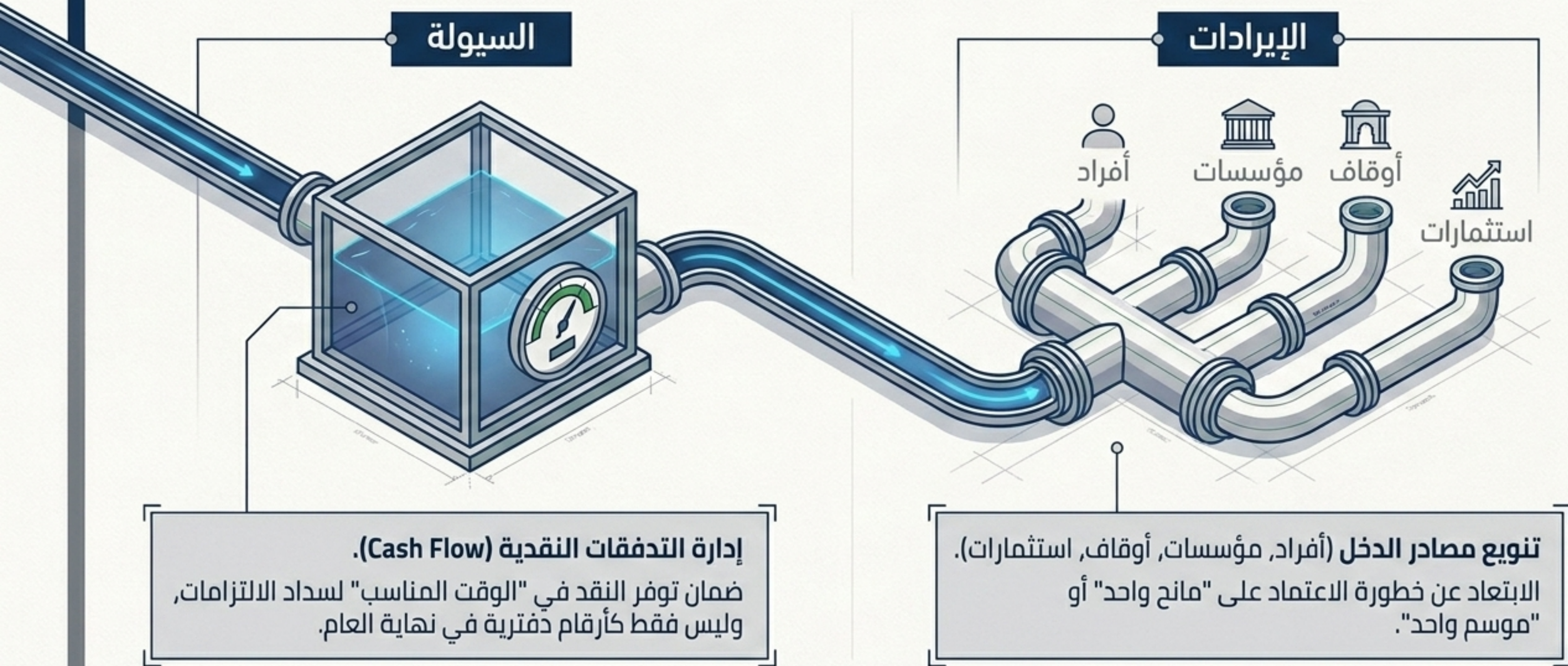
هل رسالة الجمعية واضحة ومقنعة بما يكفي لجذب تمويل مستدام؟
التوافق بين الأثر المجتمعي والقدرة على استقطاب الداعمين.



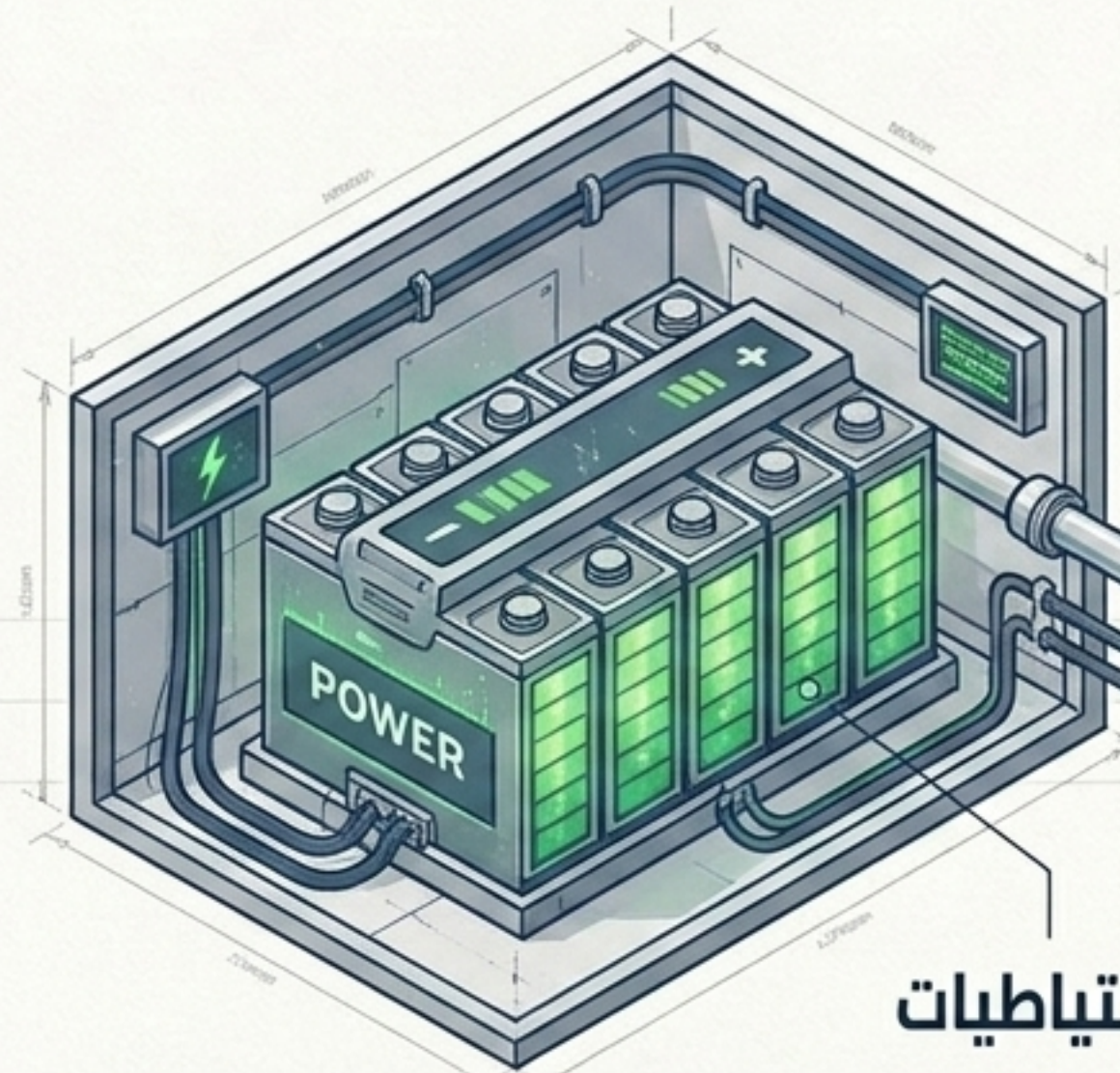
الحوكمة

السياسات، الرقابة، والشفافية.
الحوكمة القوية هي العملة الأعلى لبناء "ثقة المانح"، وهي خط الدفاع الأول ضد سوء الإدارة المالية.

المكونات الأساسية (٣-٤): التدفق المالي

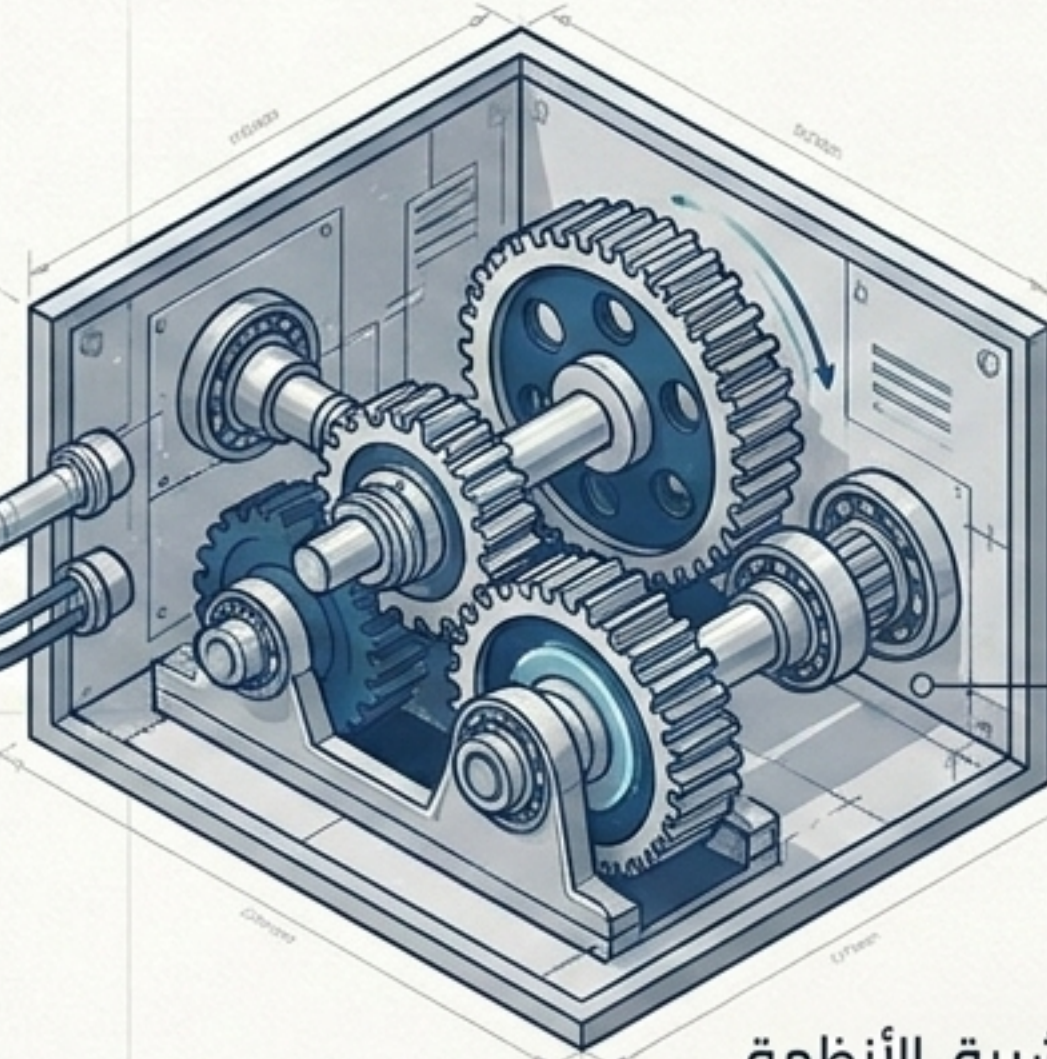


المكونات الأساسية (0-6): المحرك والمصدات



الاحتياطات

بناء وسادة مالية لتجاوز الأزمات (مثل انقطاع التمويل المفاجئ).
الهدف: ضمان استمرار خدمة المستفيدين دون انقطاع أثناء الطوارئ.



القدرة التشغيلية

الاستثمار في الكفاءات البشرية، الأنظمة التقنية، والبنية التحتية.

القدرة التشغيلية

الاستثمار في الكفاءات البشرية، الأنظمة التقنية، والبنية التحتية.

ملاحظة: تُموّل هذه القدرة بشكل أساسي من الإيرادات غير المقيدة واسترداد التكاليف غير المباشرة.



المكونات الأساسية (7-7): درع الحماية

إدارة المخاطر المالية (Risk Management)

رصد وتحليل التهديدات التي قد تعصف بالمؤسسة.

• أمثلة على المخاطر ذات الأولوية:

- الاعتماد المفرط على موسم واحد (مثل رمضان).
- انسحاب المانح الرئيسي فجأة.
- التغيرات الاقتصادية والتشريعية المفاجئة.
- الالتزامات التشغيلية غير المغطاة.



التشخيص الأولي (1): قائمة علامات هشاشة المالية

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" على أي من النقاط التالية، فإن جمعيتك تعاني من هشاشة مالية خفية:

[] هل تعتمد الجمعية على موسم واحد لجمع أكثر من ٥٠٪ من إيراداتها؟



[] هل تواجه الجمعية صعوبة في دفع رواتب الكادر الإداري رغم توفر مبالغ ضخمة في حسابات ضخمة في حسابات المشاريع؟



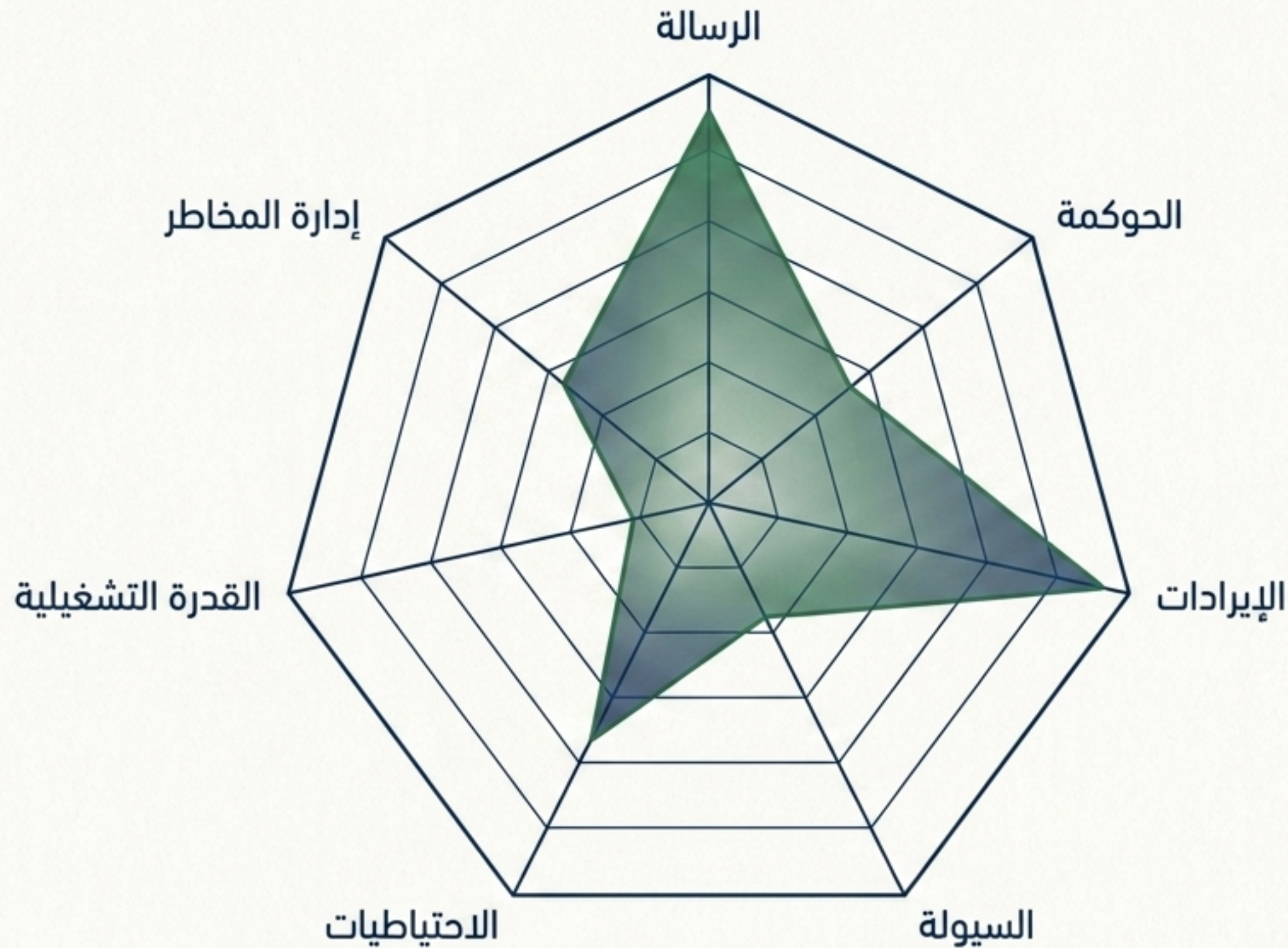
[] هل يتم تنفيذ المشاريع دون احتساب دقيق لـ "التكاليف غير المباشرة"؟



[] هل يقل الاحتياطي النقدي الحر للجمعية عن تغطية ٣ أشهر من المصاريف التشغيلية؟ التشغيلية؟



التشخيص الأولي (٢): تقييم جاهزية الاستدامة المؤسسية



استخدم هذا المخطط مع مجلس الإدارة لتقييم واقع الجمعية بشفافية، وتحديد الفجوات الهيكلية قبل التفكير في إضافة مصادر دخل جديدة.

تحديد الأولويات: خط الأساس قبل التنويع

لا تسكب ماءً جديداً في وعاء مثقوب. عالج الهيكل أولاً.

الخطوة الثانية: تأمين الأكسجين

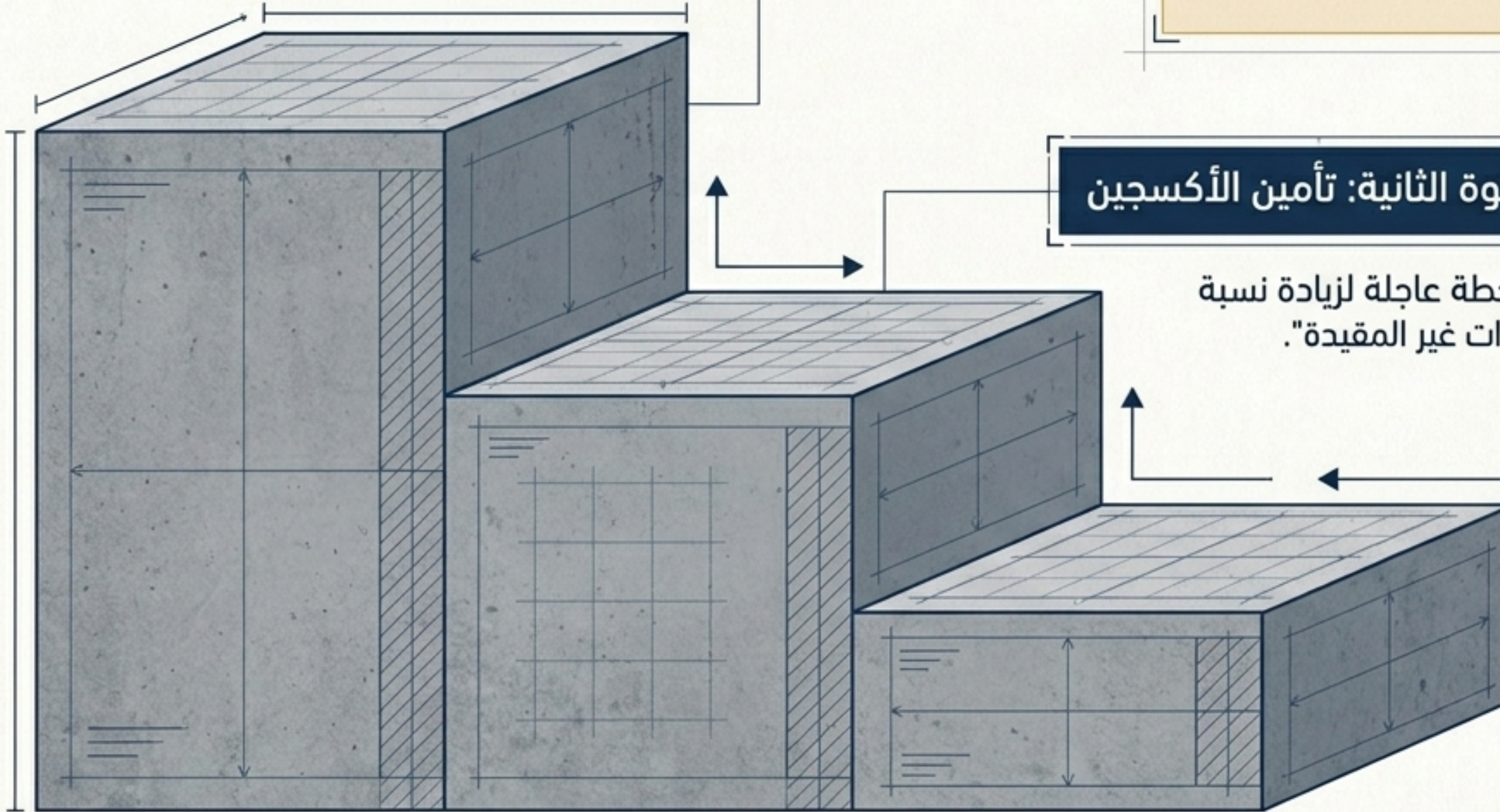
وضع خطة عاجلة لزيادة نسبة
"الإيرادات غير المقيدة".

الخطوة الأولى: سد الفجوات

تصحيح سياسات استرداد التكاليف
غير المباشرة في كافة المشاريع
القادمة.

الخطوة الثالثة: بناء خط الأساس

توثيق الوضع المالي الحالي بشفافية
لاستخدامه كنقطة انطلاق لخطة الاستدامة.



مخرجات الوحدة الأولى: تم إنجاز التأسيس الاستراتيجي

 بناء تعريف مؤسسي دقيق للاستدامة المالية.	 فهم قائمة أسباب الهشاشة المالية وتأثير التكاليف غير المباشرة.
 رسم الخريطة الأولية للتدفقات المالية وفهم السيولة.	 استيعاب مكونات نموذج الاستدامة المؤسسية (العناصر السبعة).
 إجراء تقييم أولي للمخاطر وتحديد الأولويات العاجلة.	

أنت الآن تمتلك "خط الأساس". في الوحدة القادمة، سنستخدم هذا الأساس لبناء "خطة تنويع مصادر الدخل".