

الإيرادات الذاتية

(الإيرادات المنتظمة)

إكسبير الاستدامة

المالية



أ.محمد سحاري

Strategic Consultant
Grant Strategies



0551502906



Mohammed Sahari



mks1412@hotmail.com



في بيئة العمل في الجمعيات الأهلية التي تشهد توسعاً في الأدوار وتزايداً في توقعات المجتمع والجهات الإشرافية، أصبحت الاستدامة المالية حجر الأساس لأي جمعية تطمح لأن تكون فاعلة ومؤثرة وقادرة على أداء رسالتها بعيداً عن التقلبات. ومع أن المنح والدعم الحكومي والتمويلات المشروطة تسهم في دعم هذه الجمعيات، إلا أن التجربة العملية تشير بوضوح إلى أن الإيرادات الذاتية المنتظمة تمثل العنصر الأكثر حسماً في ضمان الاستقرار المالي، وتعزيز الاستقلالية، ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية على المدى الطويل.



أ.محمد سحاري

Strategic Consultant
Grant Strategies



ما المقصود بالإيرادات الذاتية المنتظمة؟



#1 ما المقصود بالإيرادات الذاتية المنتظمة ؟

هي الإيرادات التي تولدها الجمعية بنفسها نتيجة نشاطات وبرامج وخدمات ومنتجات ذات طبيعة مستمرة، بحيث تتصف بالثبات والتكرار والقدرة على التنبؤ. **وتشمل:**

- 1- عضويات أعضاء العمومية فعالة ومنتظمة.
- 2- بيع وتقديم خدمات بعوائد منتظمة.
- 3- عقارات وأصول وقفية مدرة بعوائد منتظمة.
- 4- صناديق استثمارية ووقفية ذات عوائد منتظمة.
- 5- استثمارات مالية منخفضة المخاطر.
- 6- منتجات تنموية (استشارات، نماذج، أدوات، منصات).
- 7- مشاريع استثمار اجتماعي فعالة.

هذه النوعية من الإيرادات تختلف جذرياً عن المساهمات الطارئة أو المنح المحددة بزمان وقضية، لأنها تبنى على نموذج عمل مستقر، وترتبط بقدرة الجمعية نفسها على الإنتاج والابتكار.



لماذا تعتبر الإيرادات الذاتية "إكسبير" الاستدامة المالية؟

2#



#2 لماذا تعتبر الإيرادات الذاتية "إكسير" الاستدامة المالية؟

لأنها تقدم للجمعية أربع مزايا جوهرية لا يوفرها أي مصدر آخر:

حين تعتمد الجمعية على مصادر خارجية محدودة أو مشروطة، تصبح سياساتها مرحلية وتحكمها شروط الممول. بينما تتيح الإيرادات الذاتية اتخاذ قرارات أكثر مرونة، وتطوير برامج تتسق مع الأهداف الاستراتيجية لا مع رغبات الممول فقط.

الاستقلال المالي وحرية القرار:

الإيرادات المنتظمة تتيح بناء ميزانيات تمتد لسنوات، وتسمح بوضع خطط للنمو، وهي جوهر النضج المالي الذي يشكل معياراً رئيسياً في تقييم الحوكمة والسلامة المالية.

التنبؤ والتخطيط طويل المدى:

الاعتماد المفرط على المنح يعرض الجمعية لتذبذب التمويل. بينما تعمل الإيرادات الذاتية كخط دفاع أول ضد الأزمات، خصوصاً عند انخفاض المنح أو تغير أولويات الداعمين.

تخفيف المخاطر المالية:

كل جمعية نجحت في بناء تدفقات ذاتية منتظمة استطاعت لاحقاً رفع مستوى الاحترافية، وتطوير الكوادر، وتحديث الأنظمة، لأنها لم تعد أسيرة التمويل الخارجي.

تعزيز قوة البنية المؤسسية:



3#

أين تكمن التحديات التي تواجه الجمعيات في بناء إيرادات ذاتية؟



#3 أين تكمن التحديات التي تواجه الجمعيات في بناء إيرادات ذاتية؟

الخبرة الميدانية تشير إلى أربعة فجوات رئيسية:

1 فجوة النموذج المالي:
غياب تصور واضح لنموذج عمل يولد أرباحاً
تنموية مستمرة.

2 فجوة القدرات:
نقص الخبرة في تصميم المنتجات التنموية،
والتسويق، وبناء تجربة مستفيد.

3 فجوة الثقافة التنظيمية:
وجود اعتقاد بأن الإيرادات الذاتية "تجارية"،
رغم أنها من صلب الاستدامة المالية.

4 فجوة الامتثال:
عدم الإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح التي
تنظم العمل التجاري للجمعيات.

أ.محمد سحاري

Strategic Consultant
Grant Strategies



كيف تبني الجمعية محفظة إيرادات ذاتية منتظمة؟





#4 كيف تبني الجمعية محفظة إيرادات ذاتية منتظمة؟

هناك مسار عملي يمكن تنفيذه خلال 12-18 شهراً:

1 تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) للجمعية:

تحديد نقاط القوة، والموارد المتاحة، وما يمكن تحويله إلى خدمات ذات مقابل.

2 تصميم منتجات وخدمات تنموية:

- مثل
- برامج تأهيل تخصصية.
- حزم تدريبية.
- وحدات استشارات.
- حلول تقنية للمستفيدين.
- مشروع استثمار اجتماعي.
- محافظ استثمارية.
- محتوى متخصص (أدلة، نماذج، أدوات).
- أوقاف.

3 بناء نموذج مالي مستدام (Business Mode):

- يشمل
- التحليل المالي للفرص.
- التكاليف.
- هوامش الربحية.
- توقعات الإيرادات خلال ثلاث سنوات.
- إدارة العلاقة مع المستفيدين.



#4 كيف تبني الجمعية محفظة إيرادات ذاتية منتظمة؟

4 نشاء وحدة "تطوير الأعمال التنموية":

- تكون
- التسويق.
- تطوير الشراكات.
- مسؤولية عن: • المبيعات.
- متابعة الأداء.
- الابتكار في الخدمات.

5 تصميم منتجات وخدمات تنموية:

- الاشتراكات السنوية.
- العقود المتكررة.
- العقود الحكومية المدفوعة وفق معايير الأداء (مشاريع الإسناد).
- البرامج الموسمية الدورية.
- مشاريع استثمارية أو محافظ وأصول مدرة (وليست عاطلة مجمدة).
- الشراكات طويلة المدى.

6 أنظمة وأدوات لضبط الإدارة المالية:

- ضبط نموذج التسعير.
- التحصيل.
- مراكز التكلفة.
- محاسبة التكاليف.
- إدارة الإيرادات والمصروفات.
- سياسة الاحتياطات المالية.

أ.محمد سحاري

Strategic Consultant
Grant Strategies



5#

العلاقة بين الإيرادات الذاتية والحوكمة:



#5 العلاقة بين الإيرادات الذاتية والحوكمة:

الجمعيات التي تمتلك محفظة إيرادات ذاتية تحقق عادةً مستويات أعلى في:

- 1 معيار السلامة المالية.
- 2 مؤشر الجدارة الائتمانية للجهات المانحة.

وذلك لأن الإيرادات الذاتية تعزز الانضباط المالي،
وتُظهر قوة النموذج المؤسسي.



متى نقول أن الجمعية أصبحت "مستدامة مالياً"؟

6#



#5 : متى نقول إن الجمعية أصبحت "مستدامة مالياً"؟

حين تصل الجمعية إلى:

من ميزانيتها السنوية من
مصادر ذاتية أو منتظمة. **55-65%**

تمتلك احتياطات مالية تغطي
18 شهر (تشغيلية) على الأقل.

تدير نموذج عمل يحقق تدفقات
نقدية يمكن التنبؤ بها.



كيف نغيّر التفكير من "طلب التمويل" إلى "توليد الإيرادات"؟



#5 : متى نقول إن الجمعية أصبحت "مستدامة مالياً"؟

هذا التحول يتطلب :

- 1 ثقافة تنظيمية جديدة:
الجمعية ليست جهة انتظار للدعم بل منتج للقيمة.
- 2 منهجيات تطوير منتجات:
Design Thinking – Value Proposition – Impact Design.
- 3 قيادة تنفيذية تؤمن بأن الإيراد وسيلة تمكين لا وسيلة ربح.
- 4 منظومة تحفيز للموظفين لابتكار مصادر دخل متجددة.



ختاماً

الإيرادات الذاتية المنتظمة ليست مجرد بند مالي، بل هي منهجية تفكير تعيد تشكيل النموذج المؤسسي للجمعية. إنها الخيط الرابط بين القدرة على تنفيذ الرسالة بكفاءة، والمرونة في مواجهة التحديات، والاستقلال المالي الذي يمكن الجمعيات من القيادة لا التبعية.

وفي ظل التطورات التنظيمية والاقتصادية في القطاع غير الربحي، أصبح بناء الإيرادات الذاتية ضرورة استراتيجية وليست خياراً.

الجمعيات التي تبادر مبكراً إلى تطوير منتجاتها وخدماتها، واستثمار مواردها، وبناء قدراتها، هي الجمعيات التي ستقود مستقبل القطاع غير الربحي وتحقق أثراً مستداماً للمجتمع.

Strategic Consultant
Grant Strategies



أ.محمد سحاري

تابعوني للمزيد

☎ 0551502906

✉ mks1412@hotmail.com

in Mohammed Sahari