



تصنيفات مصادر دخل

الجمعيات الأهلية

إعداد
فوزية الدياني 2026م

مقدمة

تُعد إدارة مصادر الدخل أحد أهم ممكنات الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية. ولا يكفي تنويع مصادر الإيرادات، بل يجب فهم طبيعة كل مصدر، وآلية إدارته، والالتزامات المرتبطة به.

ويصنف دليل مصادر دخل الجمعيات الإيرادات إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية: الدخل المقيد، والدخل غير المقيد، والدخل غير المباشر، ولكل منها خصائص وأدوار مختلفة في دعم استدامة الجمعية.





مصادر الدخل المقيّدة

هي الموارد المالية التي يقدمها المانح لغرض أو مشروع أو برنامج محدد، ولا يجوز استخدامها إلا وفق الشروط والأهداف التي حددها المانح.

أهم الخصائص



تستلزم تقارير دورية
وإثبات أثر الإنفاق



تتطلب متابعة مالية
وإدارية مستقلة



تخضع لشروط
الجهة المانحة



مخصصة لغرض
محدد

أمثلة:

- ♦ الأوقاف المخصصة لمصرف محدد.
- ♦ التبرعات الموجهة لفئة مستفيدة.

- ♦ منح تنفيذ المشاريع.
- ♦ التبرعات المخصصة لحملة معينة.
- ♦ دعم إنشاء أو تجهيز المرافق.

التحديات



محدودية
المرونة



الالتزام بقيود
المانحي



الحاجة إلى إدارة
دقيقة

المزايا



تمويل البرامج
النوعية



تعزيز ثقة
المانحين



رفع فرص الحصول
على منح مستقبلية





مصادر الدخل غير المقيدة

هي الموارد المالية التي تمتلك الجمعية حرية استخدامها وفق أولوياتها التشغيلية والاستراتيجية دون اشتراط تخصيصها لغرض معين.

أهم الخصائص



دعم الاستدامة
المالية



سرعة الاستجابة
للاحتياجات



دعم المصروفات
التشغيلية



مرونة في الصرف

أمثلة:

- ♦ العوائد الاستثمارية.
- ♦ الإعانات غير المشروطة.

- ♦ رسوم العضوية.
- ♦ التبرعات العامة.
- ♦ عوائد الأنشطة

التحديات



صعوبة الحصول عليه مقارنة
بالتحويل المقيد



الحاجة إلى بناء ثقة طويلة
الأمد مع الداعمين

المزايا



تغطية النفقات
التشغيلية



دعم الابتكار
والتطوير



تعزيز الاستقلال
المالي





مصادر الدخل غير المباشرة

هي الموارد التي لا تدخل للجمعية على شكل نقد، لكنها تحقق قيمة اقتصادية من خلال تخفيض التكاليف أو دعم تنفيذ البرامج.

أهم الخصائص



توسع أثر
الجمعية



تعزز الكفاءة
التشغيلية



تخفض
المصروفات



ليست إيرادًا نقديًا

أمثلة:

- ♦ إتاحة القاعات والمرافق.
- ♦ الرعاية الإعلامية.
- ♦ البرمجيات أو الأنظمة المقدمة مجانًا.

- ♦ التبرعات العينية.
- ♦ الخدمات الاستشارية المجانية.
- ♦ العمل التطوعي.



مقارنة بين التصنيفات

العنصر	الدخل المقيّد	الدخل غير المقيّد	الدخل غير المقيّد
المرونة	منخفضة	عالية	متوسطة
نقدي	✓	✓	✗ غالبًا
يخضع لشروط	✓	✗	حسب نوع الدعم
يدعم التشغيل	محدود	✓	✓
يدعم المشاريع	✓	✓	✓

اختبر جمعيته

هل تتمتع جمعيتك بمحفظة دخل متوازنة؟

أجب بـ **نعم** أو **لا** على الأسئلة التالية:

الدخل المقيد

هل توجد آلية واضحة لإدارة الأموال المقيدة؟ ☐

هل يتم إعداد تقارير دورية للجهات المانحة عن المشاريع الممولة؟ ☐

هل تلتزم الجمعية باستخدام الأموال وفق شروط المانحين؟ ☐

تنوع مصادر الدخل

هل تعتمد الجمعية على أكثر من ثلاثة مصادر دخل رئيسية؟ ☐

هل لا تتجاوز مساهمة أي مصدر دخل 50% من إجمالي الإيرادات؟ ☐

هل تمتلك الجمعية خطة لتنويع مصادر الدخل خلال السنوات الثلاث القادمة؟ ☐

هل تتمتع جمعيتك بمحفظة دخل متوازنة؟

أجب بـ نعم أو لا على الأسئلة التالية:

الدخل غير المباشر

هل تستفيد الجمعية من الشراكات الاستراتيجية؟ ☐

هل تستثمر في المتطوعين والخبرات المجانية؟ ☐

هل توثق قيمة التبرعات العينية والخدمات المقدمة للجمعية؟ ☐

الدخل غير المقيّد

هل يغطي الدخل غير المقيّد جزءًا من المصروفات التشغيلية؟ ☐

هل تمتلك الجمعية مصادر دخل مرنة يمكن توجيهها حسب الأولويات؟ ☐

هل تعمل الجمعية على زيادة نسبة الدخل غير المقيّد سنويًا؟ ☐

تقييم النتيجة

9-7 إجابة (نعم)

الجمعية تمتلك أساسًا جيدًا، لكنها تحتاج إلى تطوير بعض مصادر الدخل وتعزيز المرونة المالية.

**استدامة
مالية
جيدة**

12-10 إجابة (نعم)

لدى الجمعية محفظة دخل متنوعة ومتوازنة، مع ممارسات جيدة في إدارة الموارد.

**استدامة
مالية
مرتفعة**

3-0 إجابة (نعم)

تعتمد الجمعية بشكل كبير على مصادر محدودة، مما يزيد من المخاطر ويستدعي العمل على بناء استراتيجية شاملة لتنويع مصادر الدخل.

**استدامة
مالية
منخفضة**

6-4 إجابة (نعم)

هناك اعتماد على عدد محدود من مصادر التمويل، ويُنصح بوضع خطة واضحة لتنويع الإيرادات.

**استدامة
مالية
متوسطة**

توصيات عملية



اعمل على زيادة نسبة
الدخل غير المقيّد لدعم
الاستدامة التشغيلية.



نوّع مصادر الدخل ولا
تعتمد على مصدر واحد.



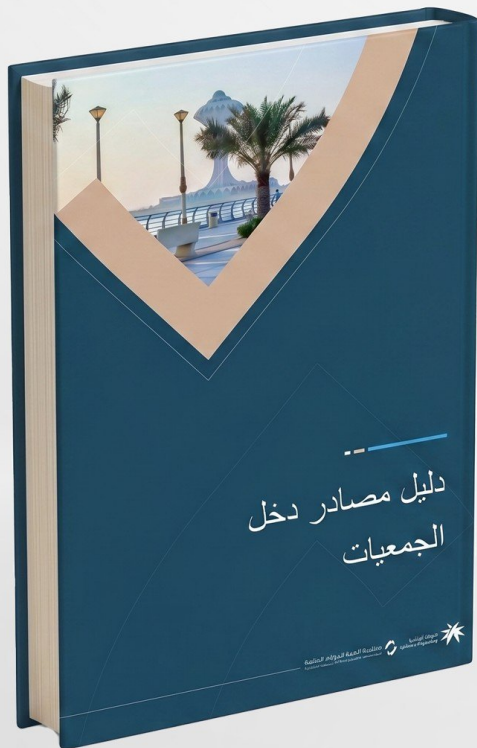
استثمر في الشراكات
والموارد غير المباشرة
لخفض التكاليف.



اجعل تنمية الموارد
مسؤولية مؤسسية
يقودها مجلس الإدارة



راجع محفظة الدخل
سنويًا، وحدد المخاطر
والفرص.



المصدر

دليل مصادر دخل الجمعيات



تعريف بالكاتبة

- ♦ حاصلة على ماجستير الفقه
- ♦ دبلوم عالٍ في إدارة المنظمات غير الربحية
- ♦ دبلوم القيادات الوسطى - إسبانيا
- ♦ الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات غير الربحية
- ♦ الزمالة الأوروبية العربية في الاقتصاد الاجتماعي
- ♦ تقييم الجمعيات الرائد لجائزة منصة إحسان (النسخة الأولى والثانية)
- ♦ جائزة رواد التسويق



A person in a white shirt and red tie is sitting at a desk. On the desk, there is a calculator and several stacks of coins. The background is dark and blue.

الخاتمة

لا تتحقق الاستدامة المالية بحجم الإيرادات فحسب، بل ببناء محفظة دخل متوازنة تجمع بين المصادر المقيدة، وغير المقيدة، وغير المباشرة. وكلما نجحت الجمعية في تنويع وإدارة هذه المصادر بكفاءة، ازدادت قدرتها على الاستمرار، وتعزيز مرونتها المالية، وتعظيم أثرها التنموي.