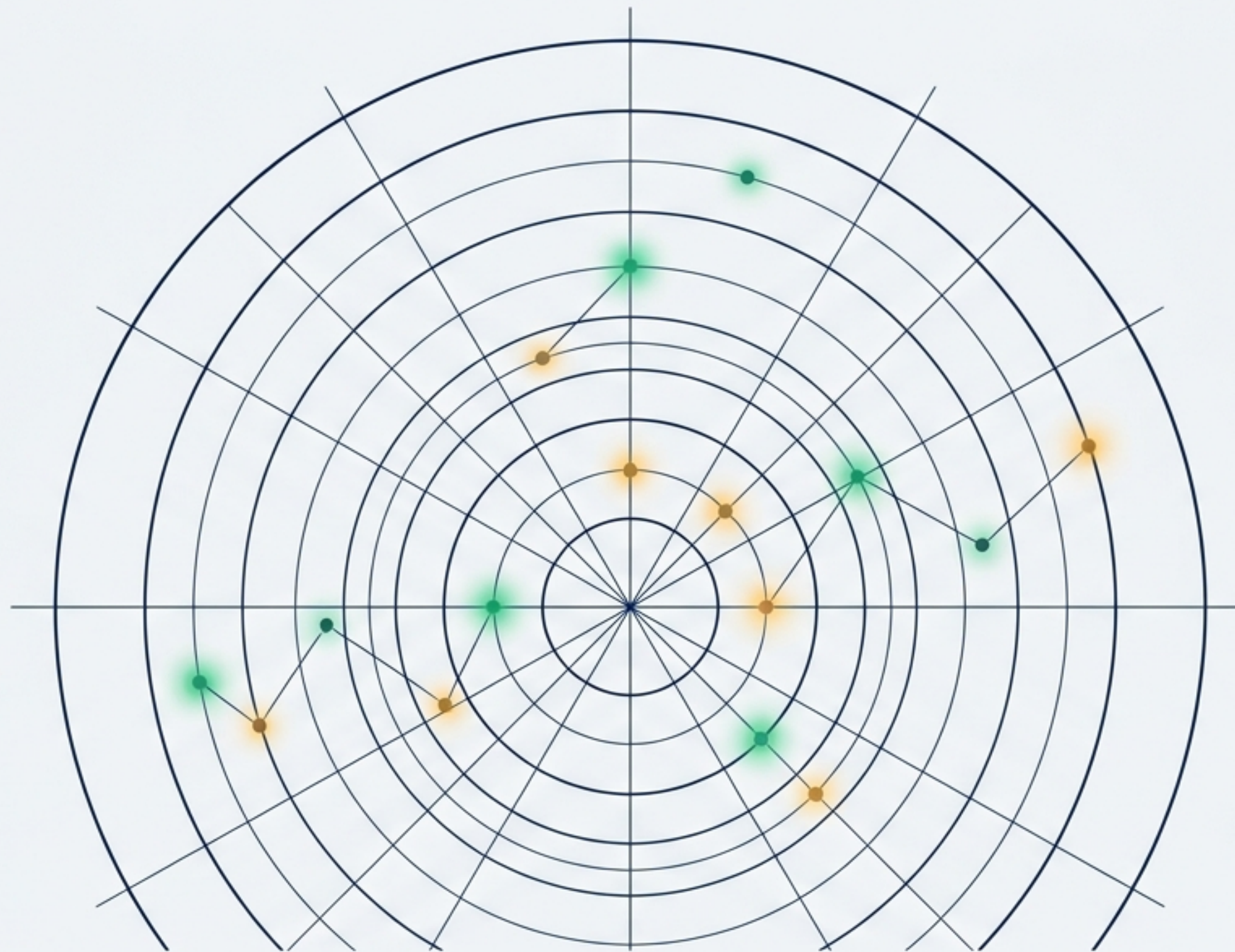


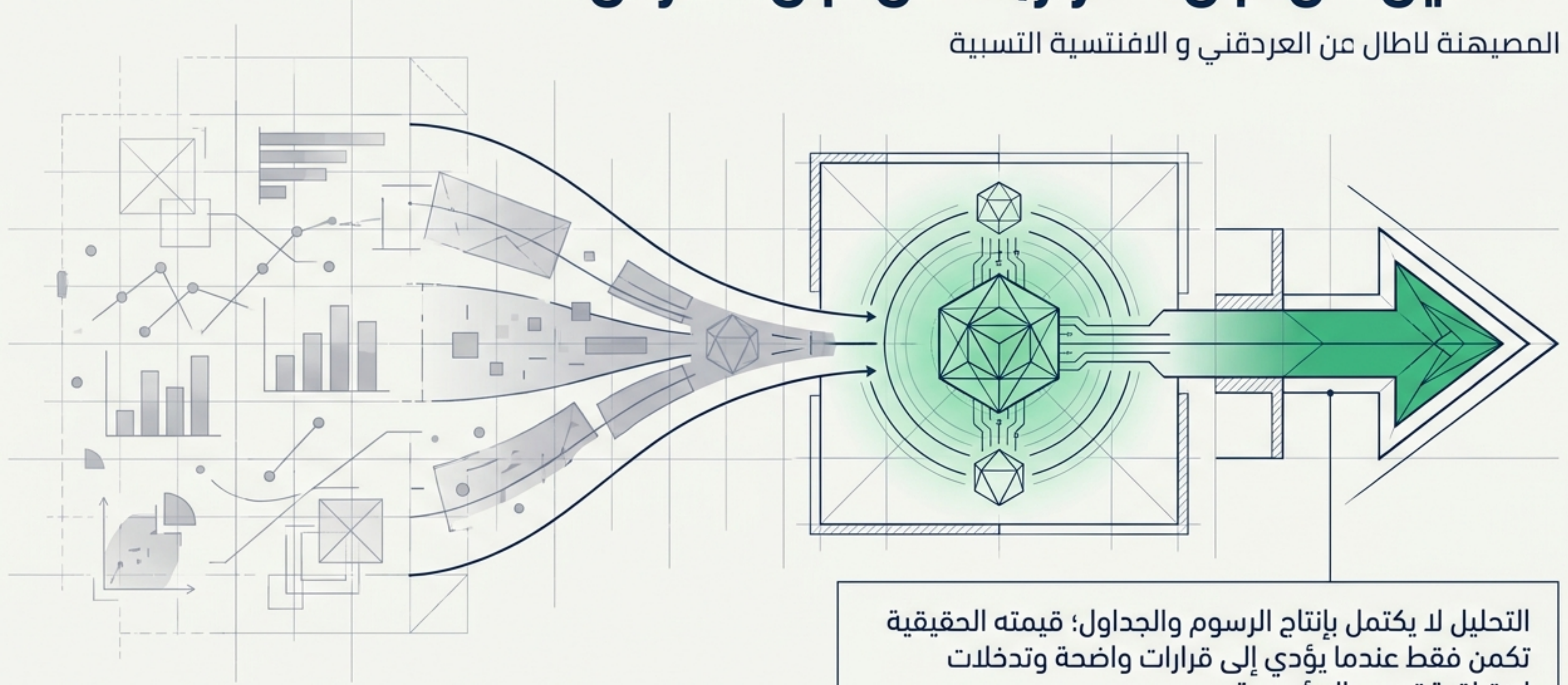


دليل القيادة التنفيذية: تحويل التحليل المالي إلى قرارات استراتيجية

من قراءة الأرقام الميتة إلى اكتشاف المخاطر الخفية وحماية الاستدامة المؤسسية

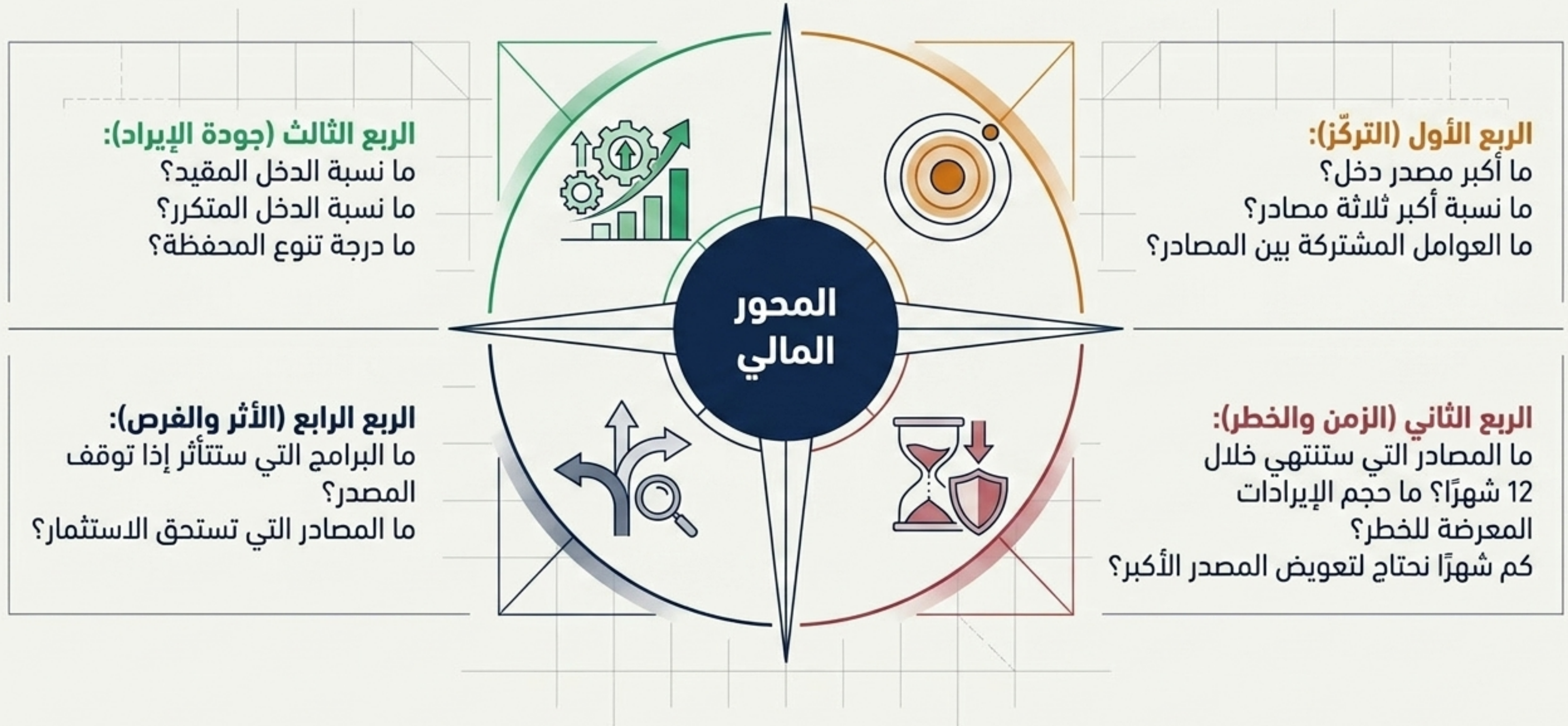
التحليل من أجل القرار، لا من أجل العرض

المصيهنة لاطال عن العردقني و الافنتسية التسبية

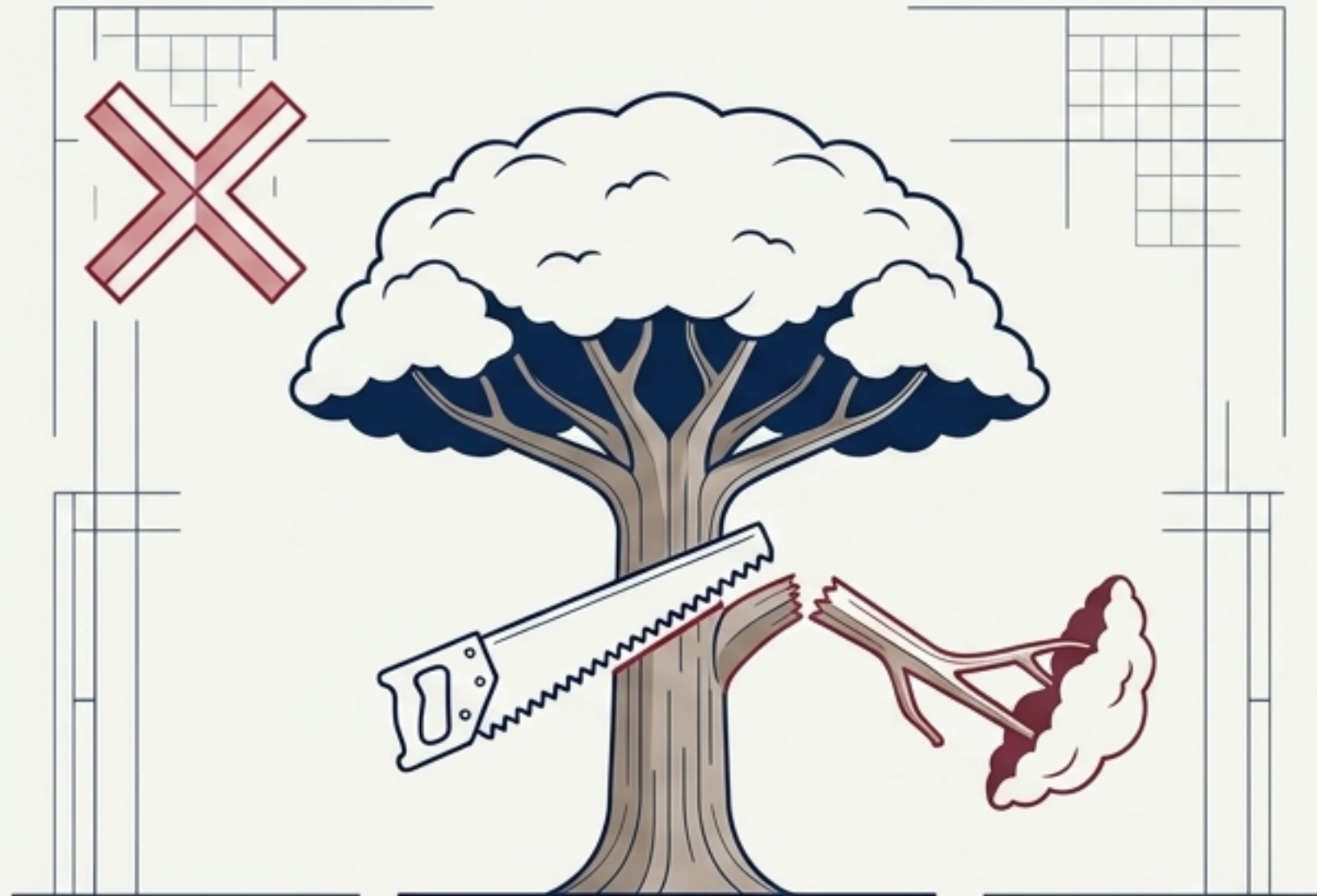


التحليل لا يكتمل بإنتاج الرسوم والجداول؛ قيمته الحقيقية تكمن فقط عندما يؤدي إلى قرارات واضحة وتدخلات استباقية تحمي المؤسسة.

أسئلة القيادة: البوصلة التشخيصية للمحفظة



القاعدة الذهبية لتخفيض نسبة الاعتماد



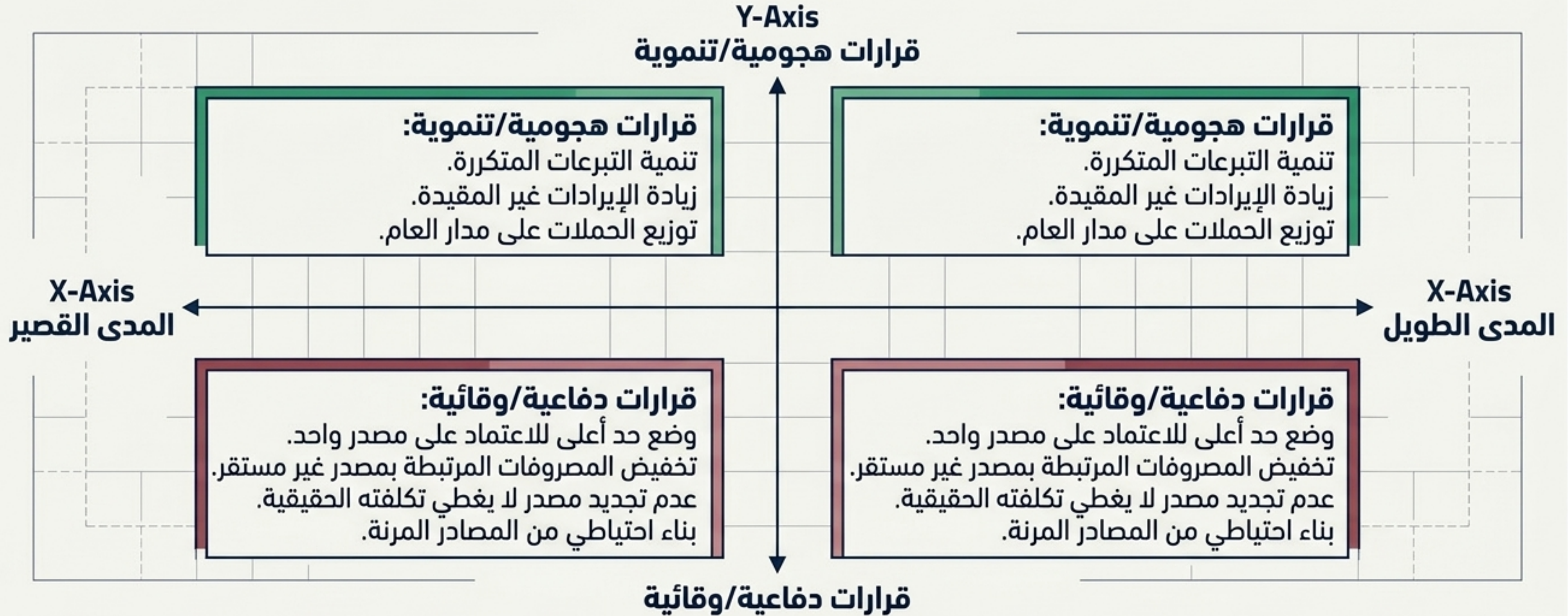
ممارسة خاطئة: خفض نسبة المصدر الأكبر بصورة مصطنعة أو التخلي عن مانع مهم.



الممارسة الصحيحة: الحفاظ على الأساسي وتنمية مصادر بديلة حوله.

تتحقق الأمان المالي عبر: زيادة الدخل المتكرر، إضافة مصادر لا ترتبط بعوامل الخطر نفسها، وتنمية التبرعات المتكررة.

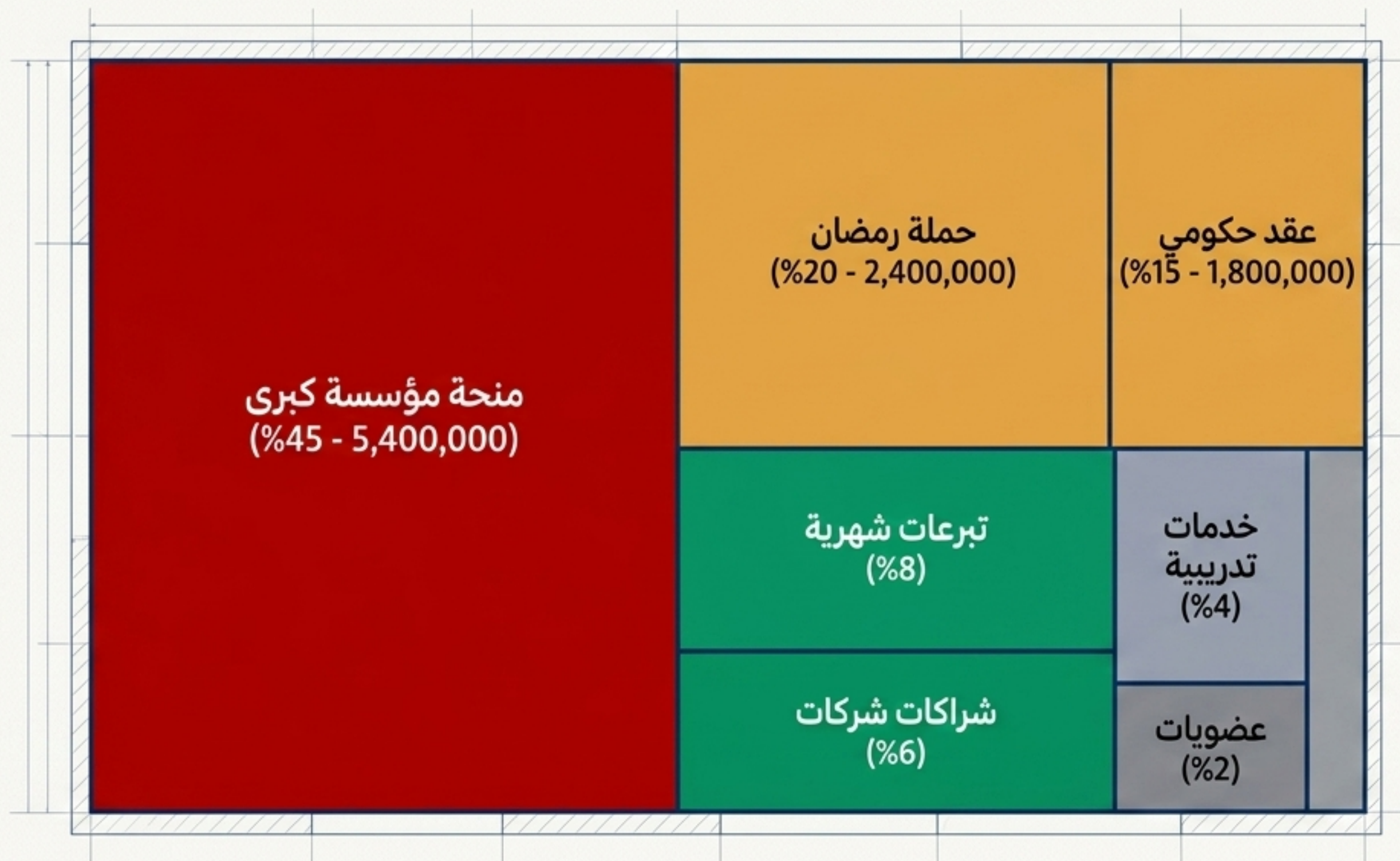
مصفوفة قرارات الإيرادات (Action Matrix)



قرارات هيكلية: توثيق علاقات المانحين مؤسسيًا. فتح قنوات دفع بديلة. التفاوض على منح متعددة السنوات.

تشرح الأزمة: حالة "جمعية النور"

إجمالي الإيرادات: 12 مليون ريال.



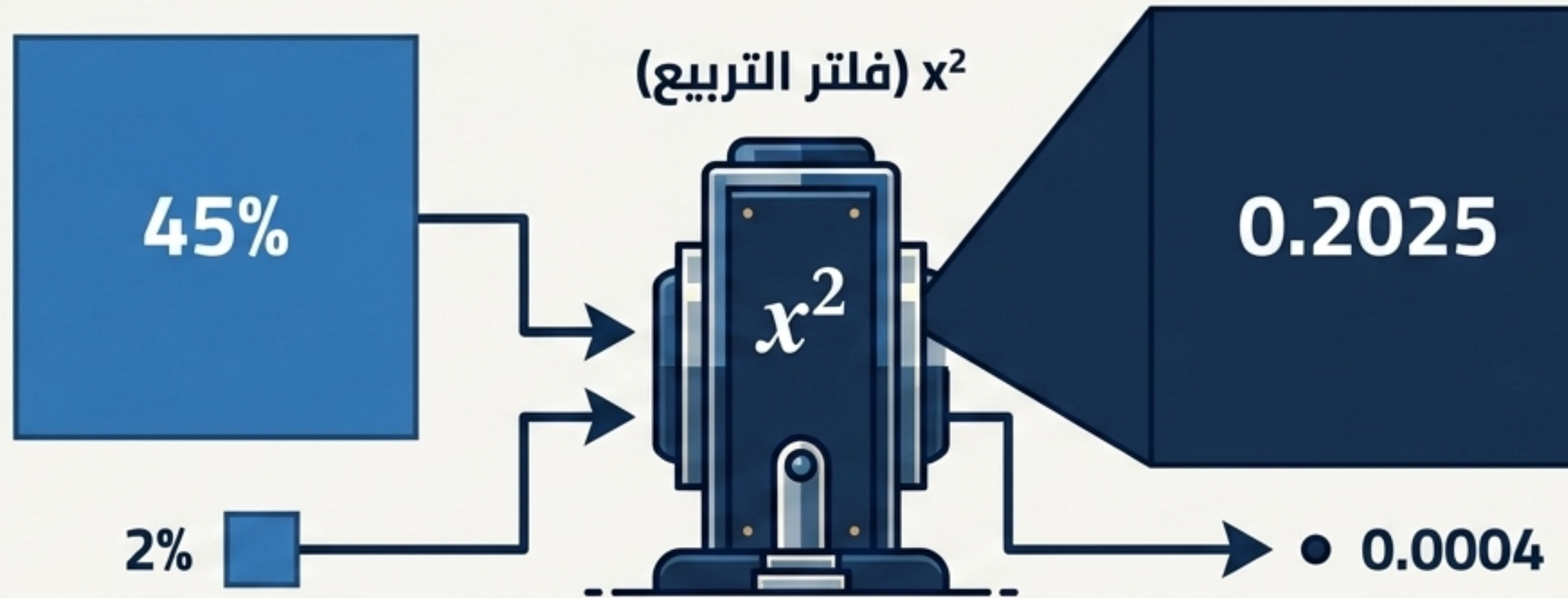
النتيجة البصرية:

أكبر مصدرين يتلغان
65% من المحفظة.

أكبر ثلاثة مصادر تمثل
80%.

الدخل المستدام (المتكرر
والخدمات) لا يتجاوز 14%.

رياضيات التركيز: مؤشر HHI والتنوع



حساب مؤشر HHI: $0.277 = 0.45^2 + 0.20^2 + 0.15^2 + 0.08^2 + 0.06^2 + 0.04^2 + 0.02^2 = 0.277$

مؤشر التنوع $(HHI - 1) = 0.723$

النتيجة الرياضية: الرقم 0.723 يبدو مطمئناً على الورق، لكن هل يعكس الحقيقة؟

فخ الأرقام: عندما تخفي الرياضيات المخاطر الحقيقية

ما تقوله الأرقام (السطح): مؤشر تنوع جيد (0.723).

المخاطر الخفية (العمق التشغيلي):

- أكبر ثلاثة مصادر تمثل 80% وأحدها سينتهي خلال 9 أشهر.
- المنحة والعقد الحكومي (60%) أموال مقيدة.
- 75% من المصروفات الثابتة تعتمد على هذه المصادر الثلاثة.
- علاقة المؤسسة الكبرى (45%) يديرها المدير التنفيذي وحده.
- حملة رمضان (20%) تجمع عبر منصة دفع واحدة فقط.
- لا يوجد احتياطي نقدي يتجاوز شهراً واحداً.



التوصيات الأولية لإنقاذ الاستدامة



الأداة التنفيذية: بطاقة هوية المخاطر للمصدر الرئيسي

يجب تصميم هذه البطاقة لكل مصدر رئيسي:

البيانات الأساسية	تقييم الأثر
مالك العلاقة	أثر التوقف
تاريخ الانتهاء	فترة التعويض اللازمة.
احتمال التجديد.	
التدخل المبكر	التنفيذ
إشارات الإنذار المبكر	الإجراءات الوقائية
البدائل الممكنة.	مسؤول التنفيذ
	موعد المراجعة.

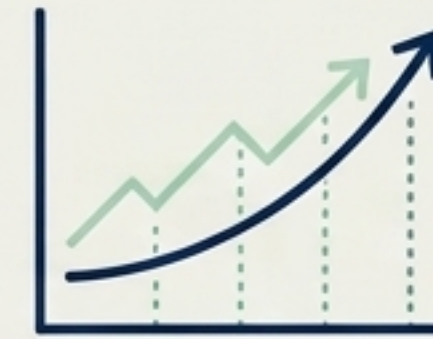
مصفوفة اختبار الصدمة المالية (Stress Test)



3. تأخر جميع دفعات المنح المنح ثلاثة أشهر.	2. انخفاض حملة الموسم الرئيسية بنسبة 40%.	1. توقف أكبر مصدر دخل بالكامل.	
			• مقدار الإيراد المفقود أو المتأخر.
			• البرامج المتأثرة مباشرة.
			• المصروفات الثابتة المعرضة للخطر.
			• مدة قدرة الجمعية على الاستمرار (أشهر).
			• البدائل والإجراءات الوقائية العاجلة.

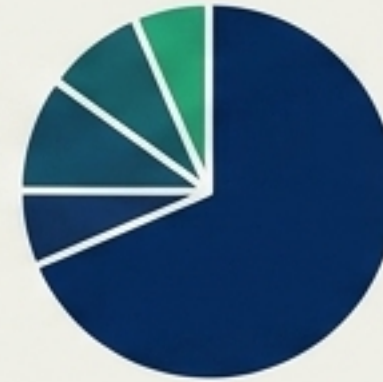
رأدار القيادة: لوحة تحليل محفظة الإيرادات

1. حجم المحفظة



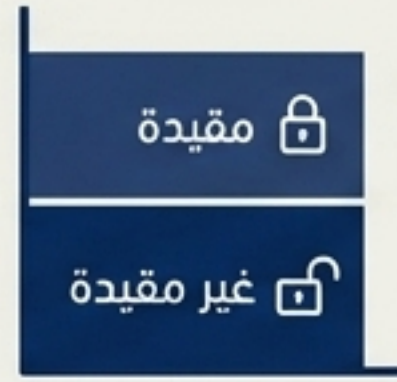
الإجمالي
عدد المصادر
والممولين |
↑ معدل النمو.

2. الاعتماد



حصة أكبر مصدر |
حصة أكبر ثلاثة |
حصة أكبر 5 جهات |
حصة أكبر موسم.

3. الجودة



مقيدة vs غير مقيدة |
متكررة | مؤكدة |
موسمية.

4. التركز والتنوع



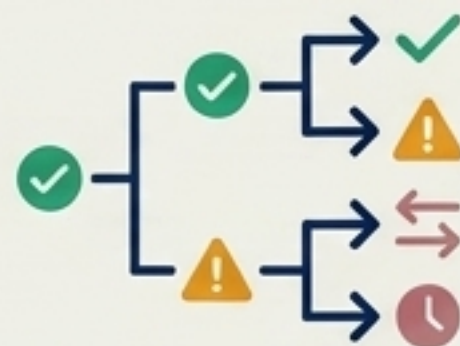
مؤشر HHI |
مؤشر التنوع |
العوامل المشتركة.

5. المخاطر



إيرادات منتهية خلال
12 شهراً |
إيرادات مرتبطة بأشخاص |
معتمدة على قناة واحدة.

6. القرارات الاستراتيجية



مصادر (للحماية،
للتنمية، للإصلاح،
لتقليل الاعتماد،
للاستبدال).

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للإنذار المبكر



مؤشرات التركيز

- مؤشر HHI
- مؤشر تنوع الدخل
- نسبة أكبر مصدر
- نسبة أكبر 3 مصادر
- عدد الجهات التي تمثل >10%



مؤشرات الجودة والاستدامة

- نسبة الإيرادات (المتكررة، غير المقيدة، الموسمية)
- عدد مصادر الدخل الفعالة
- نسبة الإيرادات التي تغطي تكلفتها الكاملة



مؤشرات المخاطر

- الإيرادات المضمونة لأكثر من سنة
- نسبة الإيرادات عالية المخاطر
- الإيرادات المرتبطة بعلاقات فردية
- الإيرادات المنتهية خلال 12 شهراً

متوسط تكلفة الحصول على الإيراد حسب المصدر هو البوصلة لتقييم الكفاءة.