

هندسة المحفظة المالية

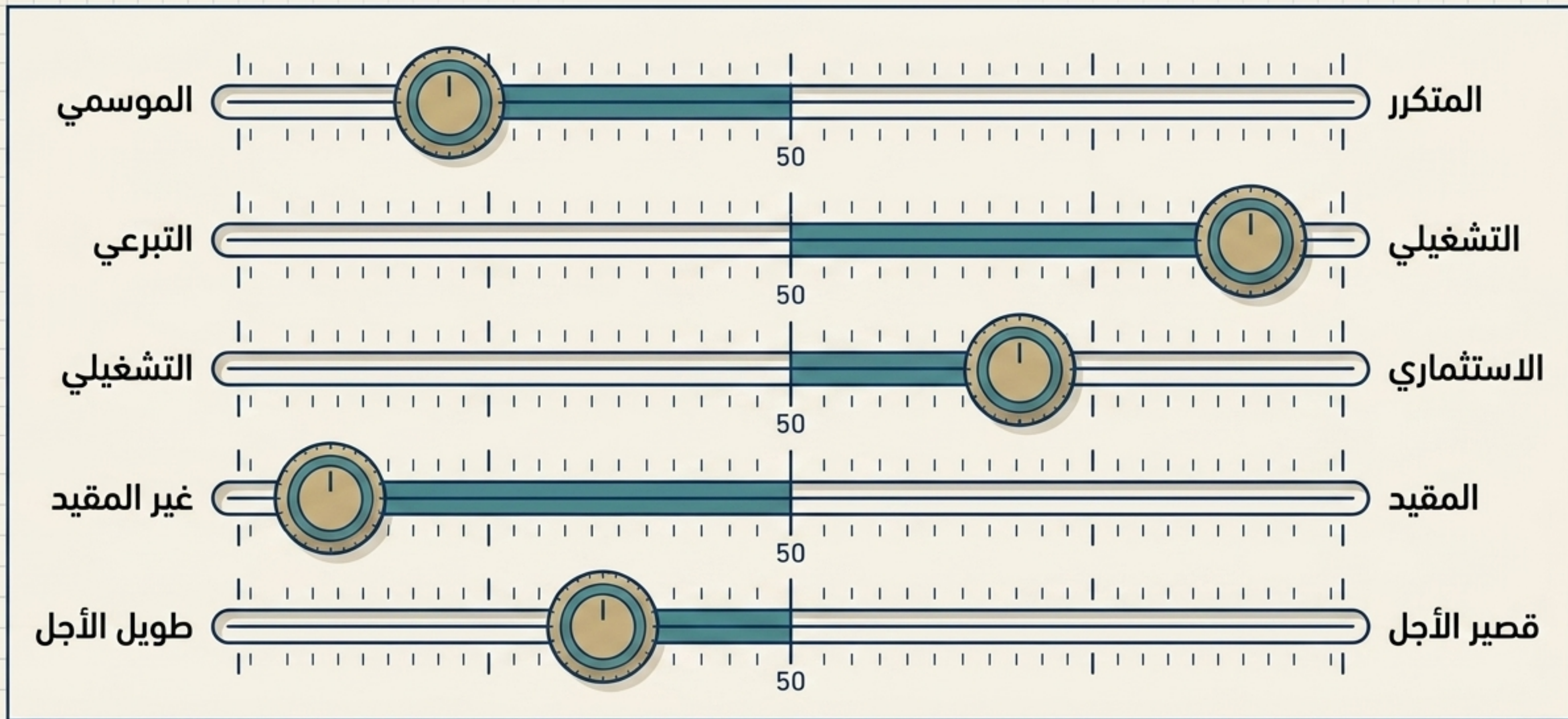
الدليل الاستراتيجي للاستدامة في القطاع غير الربحي



لا يوجد توزيع واحد مثالي يصلح لجميع الجمعيات؛
المحفظة المناسبة تعتمد على 11 متغيراً حيوياً؛



الفلسفة الأساسية: بناء التوازنات الخمسة



مصفوفة التوازنات الشاملة (الجزء الأول)

التوازن 1: المتكرر مقابل الموسمي	
المتكرر	الموسمي
+ قابلية توقع, استقرار نقدي, دعم الالتزامات الثابتة	+ دفعات كبيرة, نمو, جمهور جديد, بناء احتياطي
- خطر: تمويل رواتب سنوية من حملة موسمية غير مضمونة.	
التوازن 2: التشغيلي مقابل التبرعي	
التشغيلي	التبرعي
+ يعتمد على القيمة, السوق, القدرة على التشغيل	+ يعتمد على الثقة, الأثر, الدافع الإنساني
مزجهما يقلل المخاطر ويحتاج قدرات مختلفة.	
التوازن 3: الاستثماري مقابل التشغيلي	
الاستثماري	التشغيلي
طويل الأجل, يحتاج رأس مال, متقلب, يمول الاستدامة	نشاط يومي, يتأثر بالطلب, أسرع دخلاً

مصفوفة التوازنات الشاملة (الجزء الثاني)

غير المقيّد

+ يمول المؤسسة، المرونة،
الاحتياطات

المقيّد

+ يمول البرامج المحددة

تحذير: قد تنجح الجمعية برامجياً وتفشل مؤسسياً إذا انخفض الدخل غير المقيّد. ⚠

التوازن 4: المقيّد
مقابل غير المقيّد

طويل الأجل

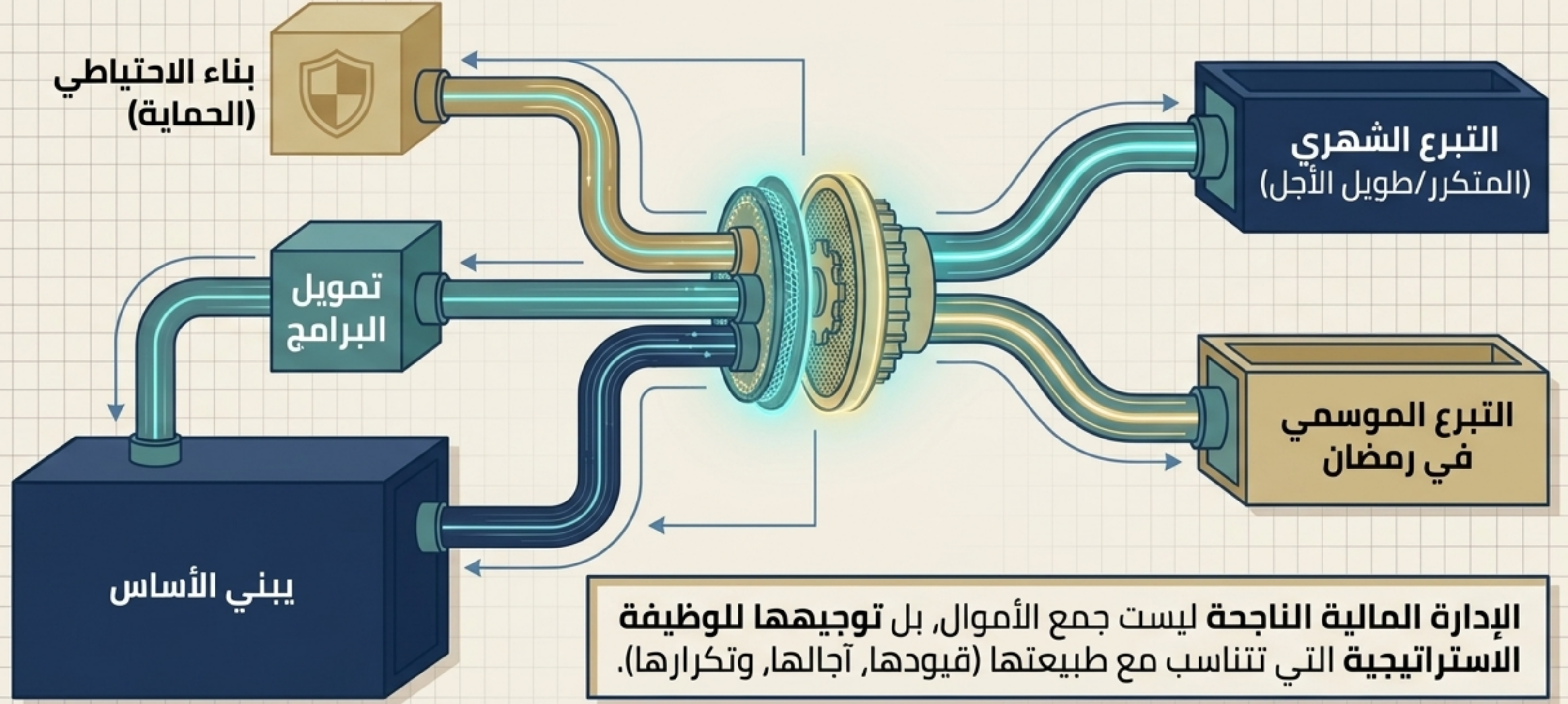
أوقاف، تبرعات متكررة، عقود
عقود متعددة السنوات،
عضويات، استثمارات

قصير الأجل

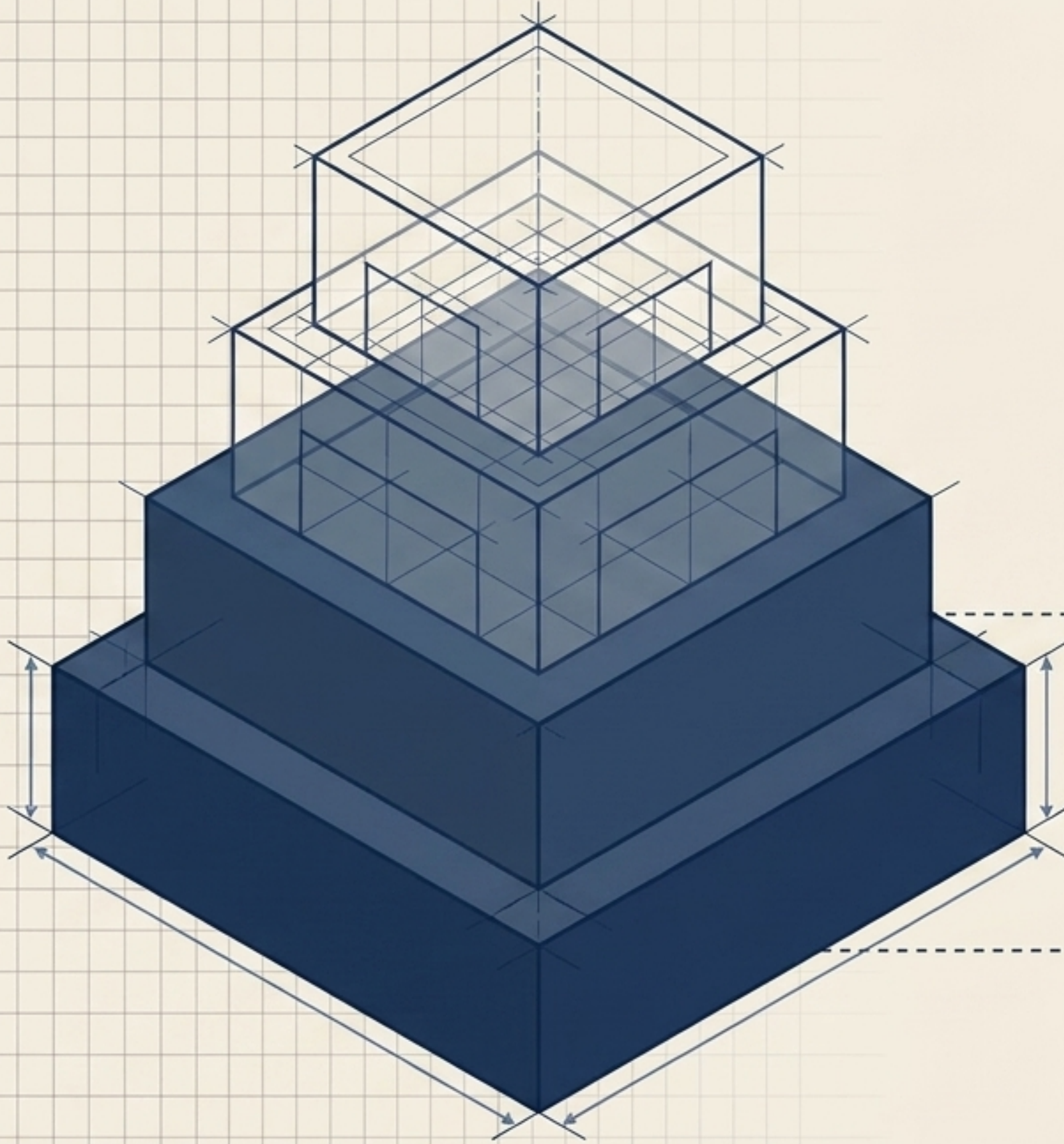
حملات، منح سنوية، عقود
عقود قصيرة، تبرعات
استثنائية

التوازن 5: قصير
مقابل طويل الأجل

الهندسة المالية: تسكين المورد في طبقته الصحيحة



نموذج الطبقات الأربع (إرساء القواعد)



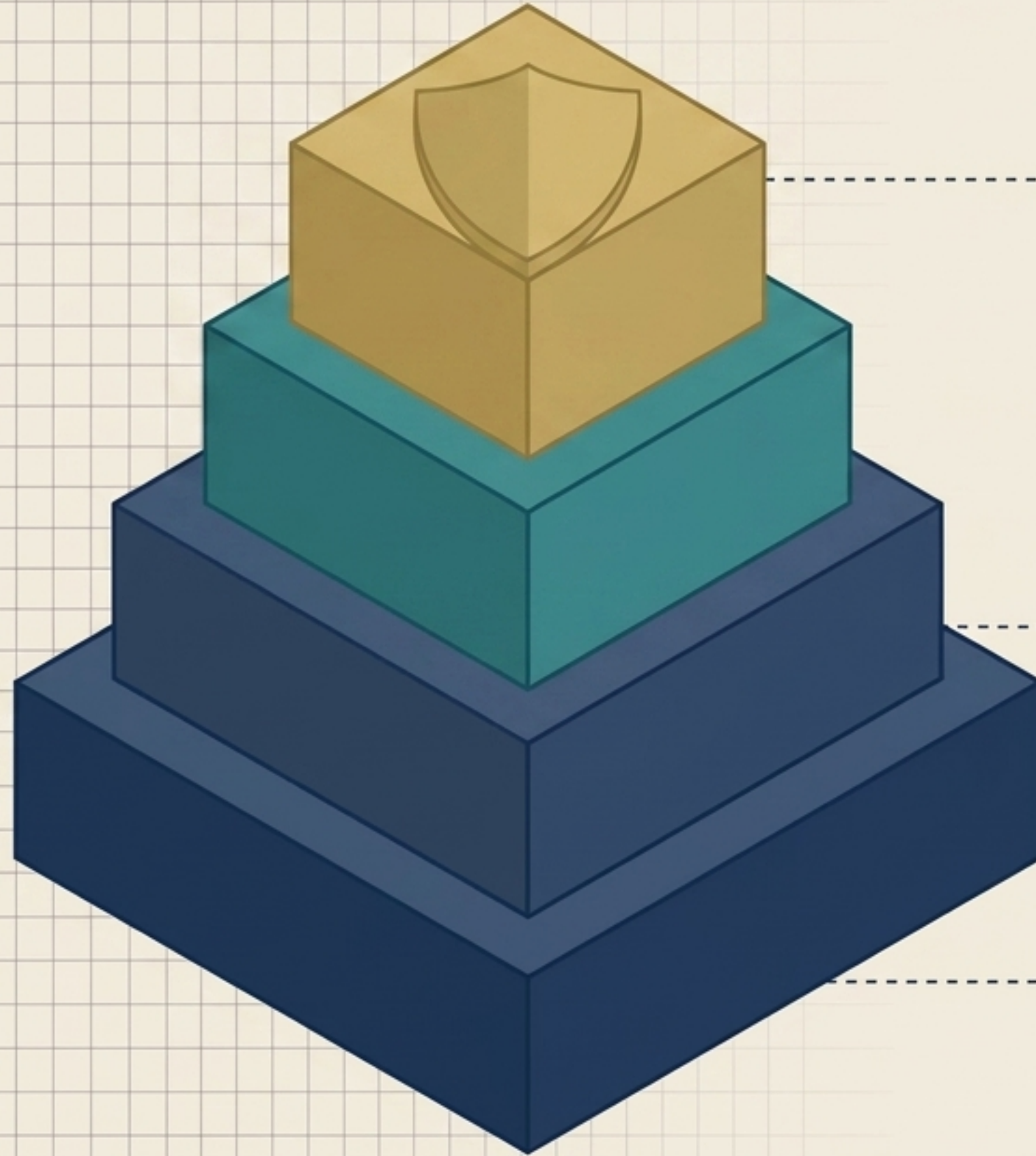
الطبقة الثانية: تمويل البرامج (العمود الفقري للأثر)

- **الوظيفة:** تمويل الأنشطة والنتائج المباشرة.
- **المصادر:** المنح المقيّدة، الزكاة الحملات المخصصة، المتكررة، المنح متعددة السنوات.

الطبقة الأولى: قاعدة الاستقرار (القاعدة العريضة)

- **الوظيفة:** تمويل الأنشطة والنتائج التشغيل.
- **المصادر:** المنح المقيّدة، الزكاة، الحملات المخصصة، عقود التنفيذ، تمويل المشروعات.

نموذج الطبقات الأربع (التوسع والحماية)



الطبقة الرابعة: الحماية طويلة الأجل (قمة الهرم)

- **الوظيفة:** امتصاص الصدمات وحماية المستقبل.
- **المصادر:** الاحتياطات, الأوقاف, العوائد الاستثمارية, صناديق الاستثمارية, الأصول المدرة للدخل.

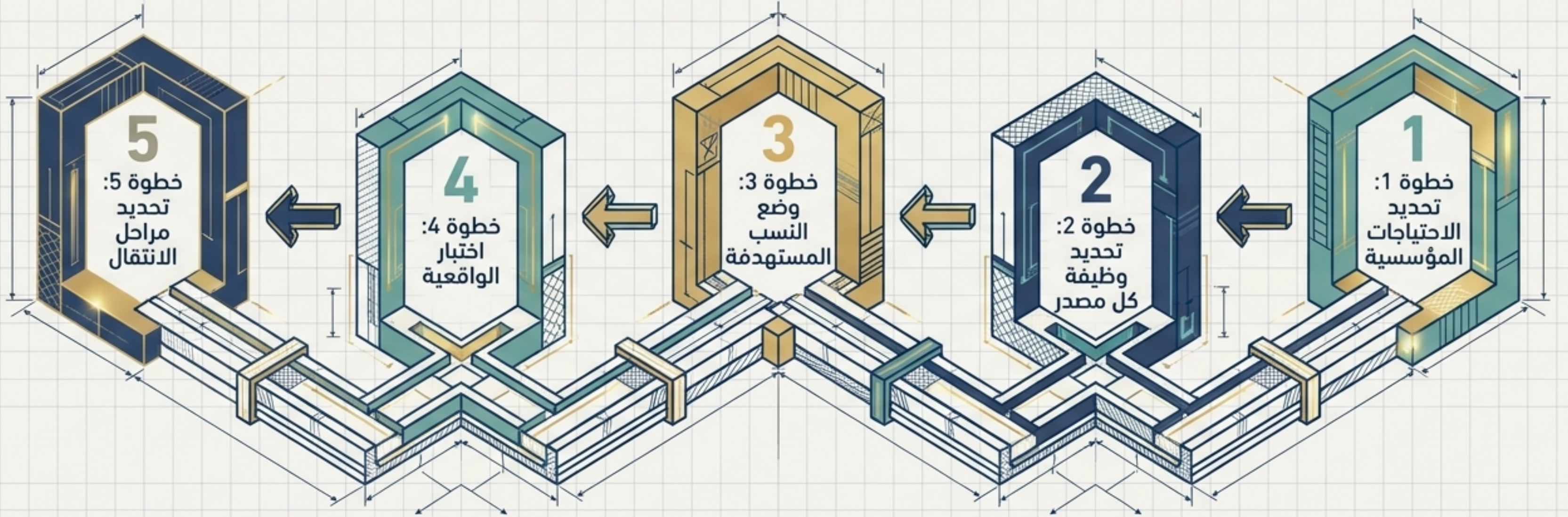
الطبقة الثالثة: النمو والابتكار

- **الوظيفة:** تمويل التوسع والتجارب.
- **المصادر:** الرعاية, الخدمات المدفوعة, المشاريع الاجتماعية, الشراكات الجديدة, منح التطوير المؤسسي.

الطبقة الأولى: قاعدة الاستقرار (القاعدة العريضة)

- **الوظيفة:** تمويل الأنشطة والنتائج التشغيل.
- **المصادر:** المنح المقيمة, الزكاة, الحملات المخصصة, الشراكات الجديدة, منح التطوير المشروعات.

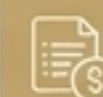
منهجية العمل: 5 خطوات لتحديد المحفظة المستهدفة



خطوة 1 و 2 - من تحليل الاحتياجات إلى التسكين الوظيفي

الاحتياجات

المصروفات الثابتة



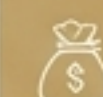
البرامج الأساسية



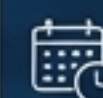
النمو



الاحتياطي



الالتزامات المستقبلية

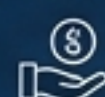


حجم المخاطر

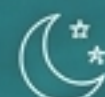


المصدر -> الوظيفة

التبرعات الشهرية -> تمويل جزء من التشغيل الأساسي.



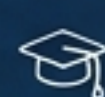
حملة رمضان -> تمويل برامج موسمية وبناء احتياطي.



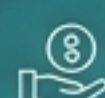
المنح -> تمويل المشاريع والتوسع.



التدريب -> تغطية الأكاديمية وتطويرها.



عائد الوقف -> التكاليف المؤسسية طويلة الأجل.



الرعايات والعضويات -> الحملات والدخل المتكرر.



خطوة 3 - وضع النسب المستهدفة (مثال استرشادي لجمعية متوسطة)

*ملاحظة: هذه النسب تحدد الاتجاه الاستراتيجي وليست معياراً عالمياً ثابتاً.

التصنيف العام



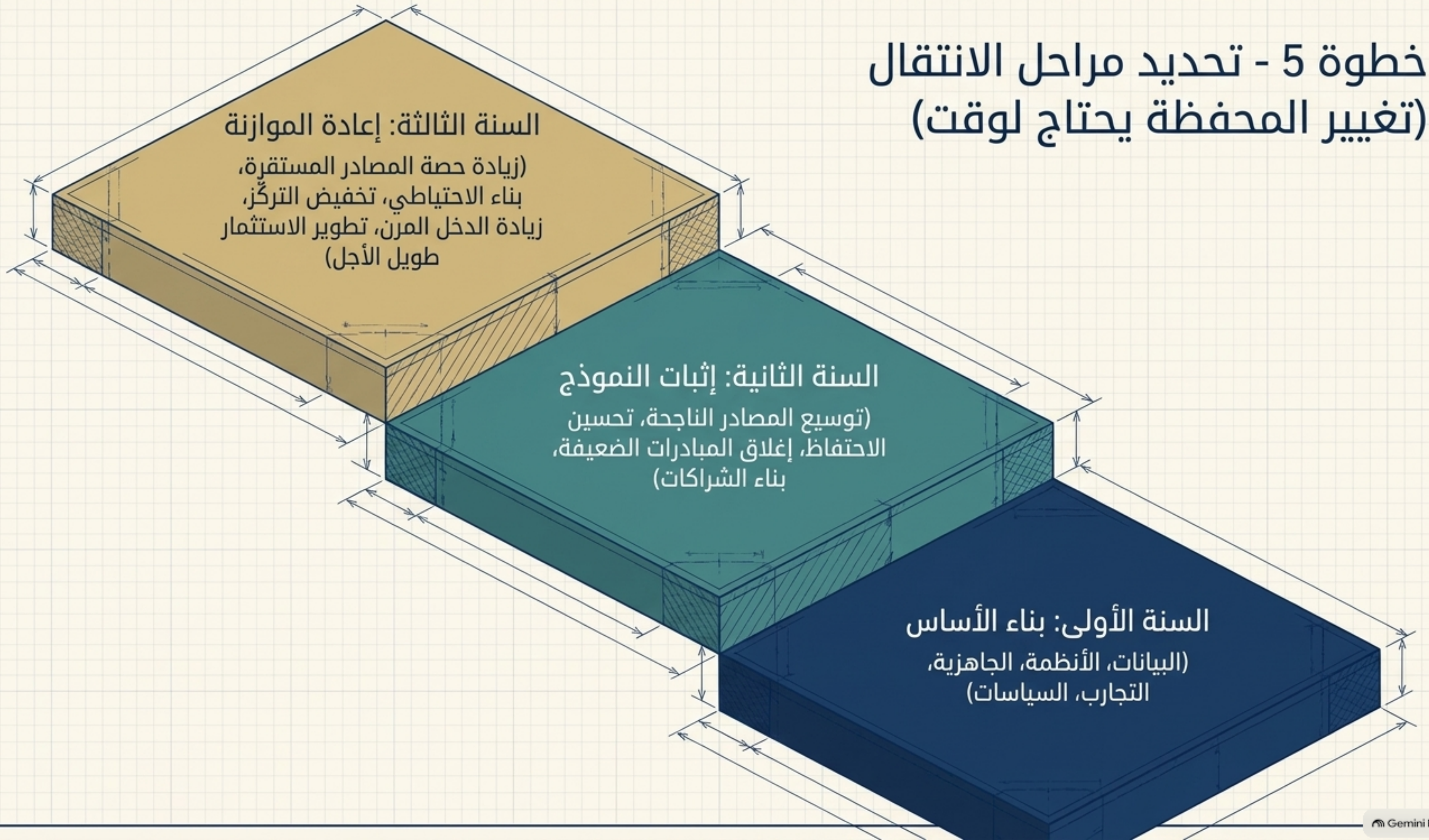
زاوية التقييد



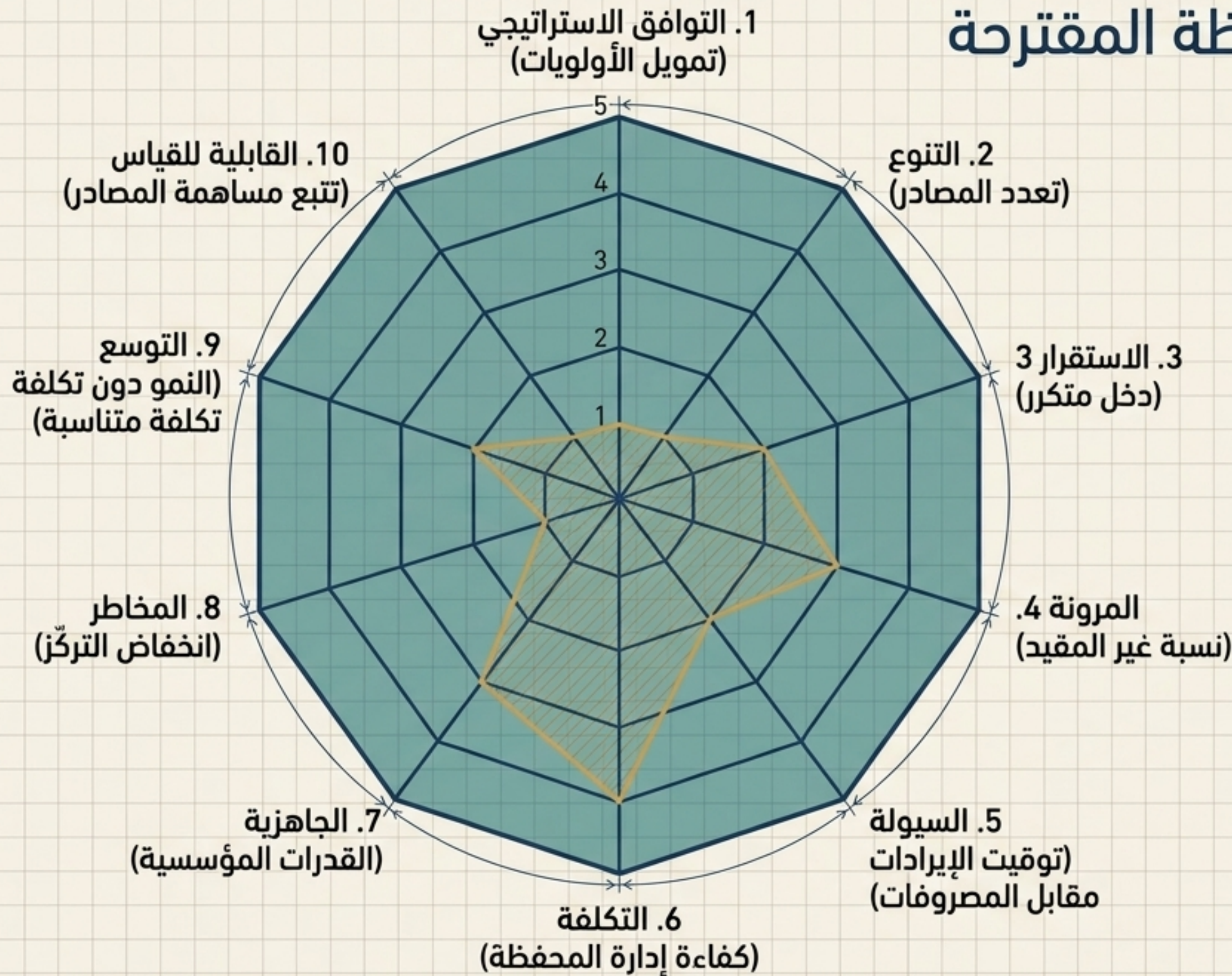
خطوة 4 - اختبار الواقعية (أسئلة حواجز الأمان)



خطوة 5 - تحديد مراحل الانتقال (تغيير المحفظة يحتاج لوقت)



بطاقة تقييم جودة المحفظة المقترحة



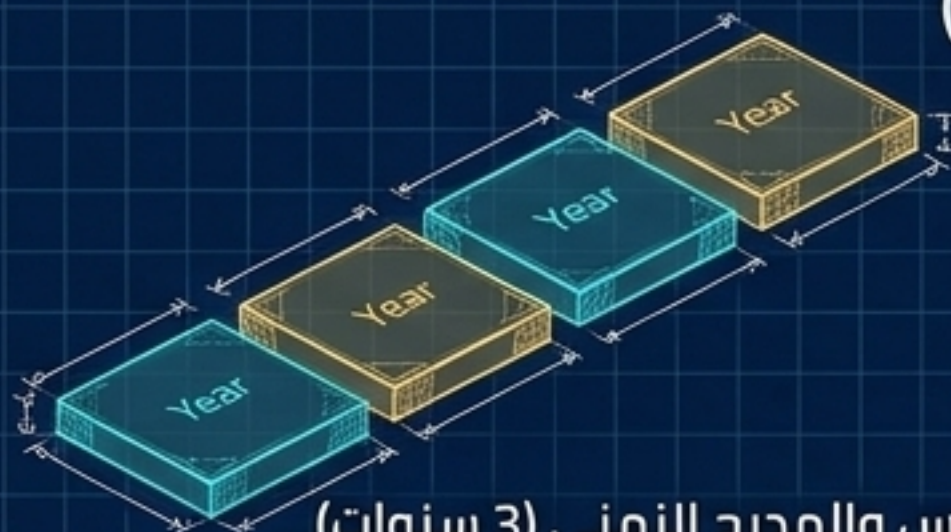
إطار عمل هندسة المحفظة (الخلاصة التنفيذية)

الربع الأول (الفلسفة)



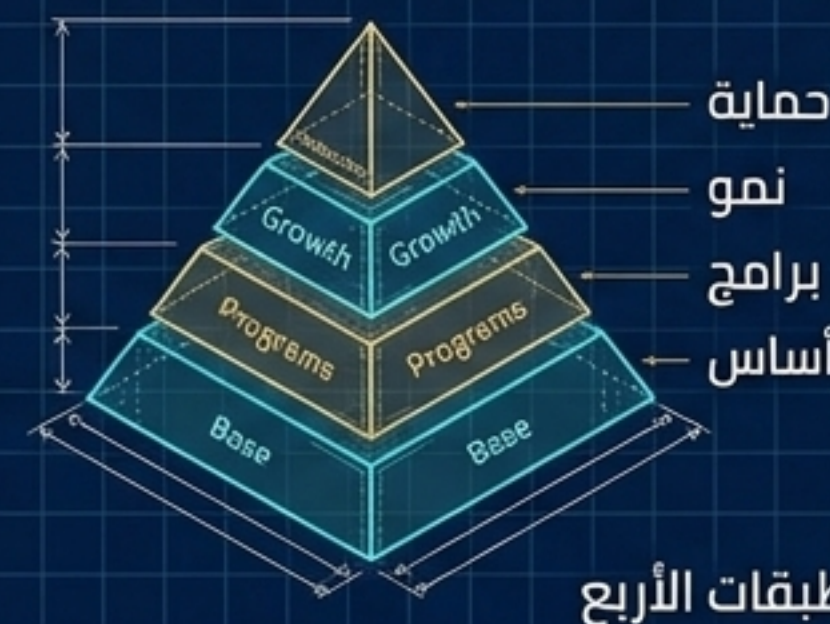
التوازنات الخمسة

الربع الثالث (التنفيذ)



الخطوات الخمس والمدرج الزمني (3 سنوات)

الربع الثاني (الهيكل)



نموذج الطبقات الأربع

الربع الرابع (الجودة)



المعايير العشرة للتقييم

الاستدامة المالية ليست مجرد جمع للأموال، بل هي هندسة دقيقة للموارد تضمن استقرار المنظمة ونمو أثرها.