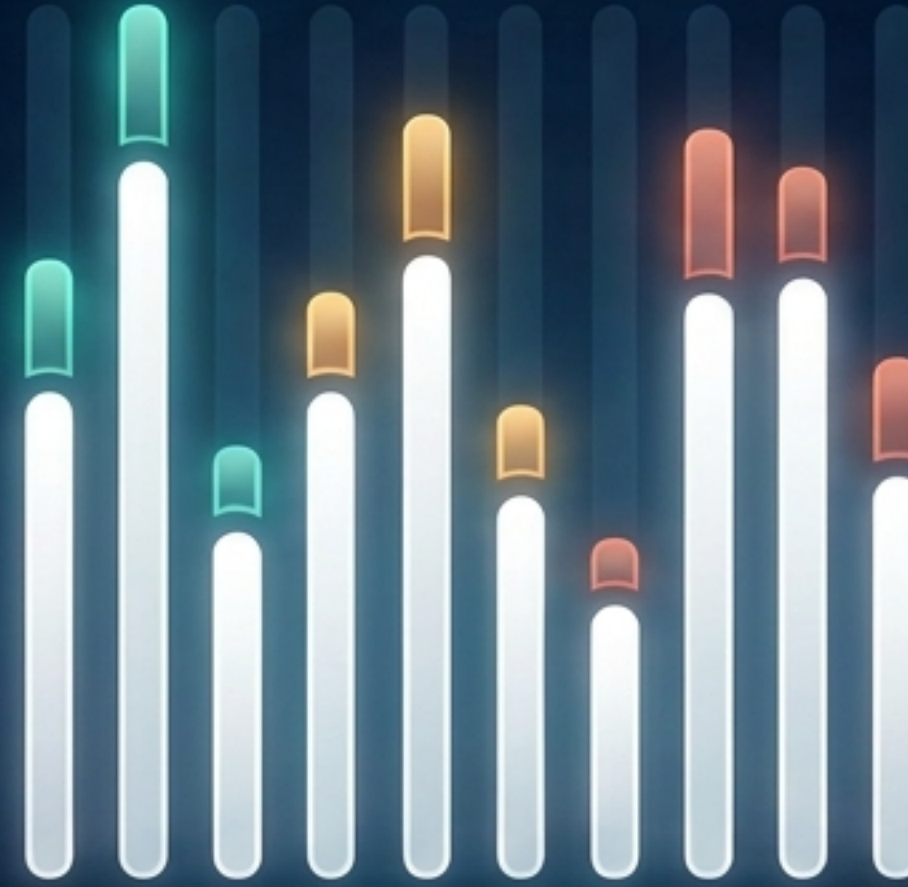




إعادة موازنة المحفظة

الدليل الاستراتيجي لإدارة
الإيرادات وتأمين
استدامة المنظمات

المحفظة ليست وثيقة ثابتة



متى نعيد الموازنة؟ (لوحة الإنذار المبكر)

الفرص الاستراتيجية

يظهر مصدر واعد متوافق
مع الرسالة 

تتغير الخطة
الاستراتيجية للجمعية 

تقلبات السوق

ترتفع الموسمية في
الإيرادات 

تنتهي عقود رئيسية 

تفشل مصادر جديدة 

مؤشرات الخطر

يتجاوز مصدر واحد
الحد المقبول 

تنخفض الإيرادات غير
المقيدة 

يزيد الاعتماد على المنح
قصيرة الأجل 

يتراجع الاحتياطي 

المفهوم الصحيح لإعادة الموازنة

الحقيقة الاستراتيجية



إدارة المحفظة تدريجيًا للوصول إلى مستوى مخاطر واستقرار مقبول يخدم الرسالة.

ما لا تعنيه إعادة الموازنة

✗ رفض منحة كبيرة لمجرد أنها رفعت نسبة التركز.

✗ التخلي عن مانح موثوق.

✗ فتح مصادر غير مناسبة لتحقيق تنوع شكلي.

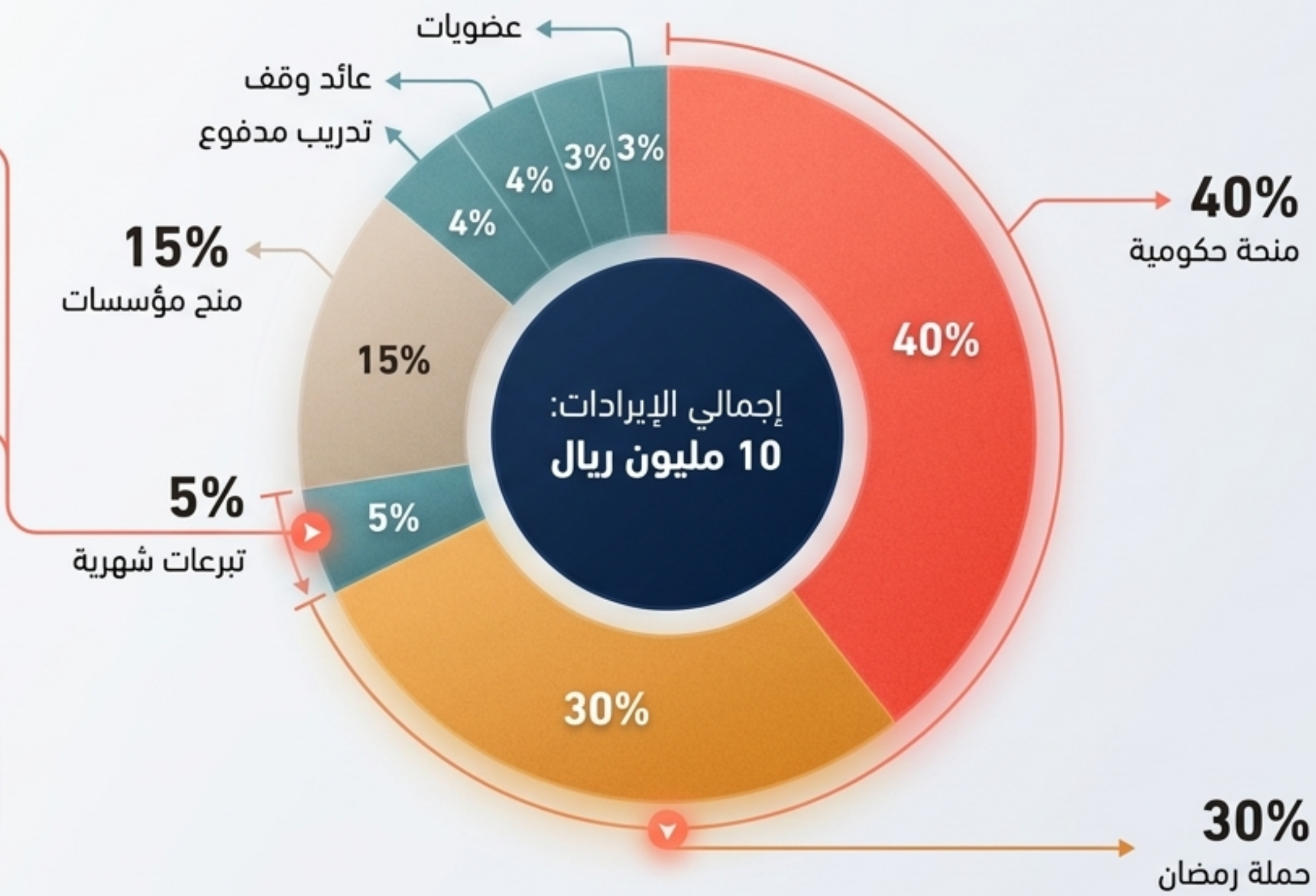
✗ تغيير النموذج المالي بصورة مفاجئة.

✗ تحقيق نسب متساوية بين جميع المصادر (50/50).

أذرع التحكم في إعادة الموازنة



دراسة حالة: جمعية تمكين الأسرة (تشخيص الواقع)

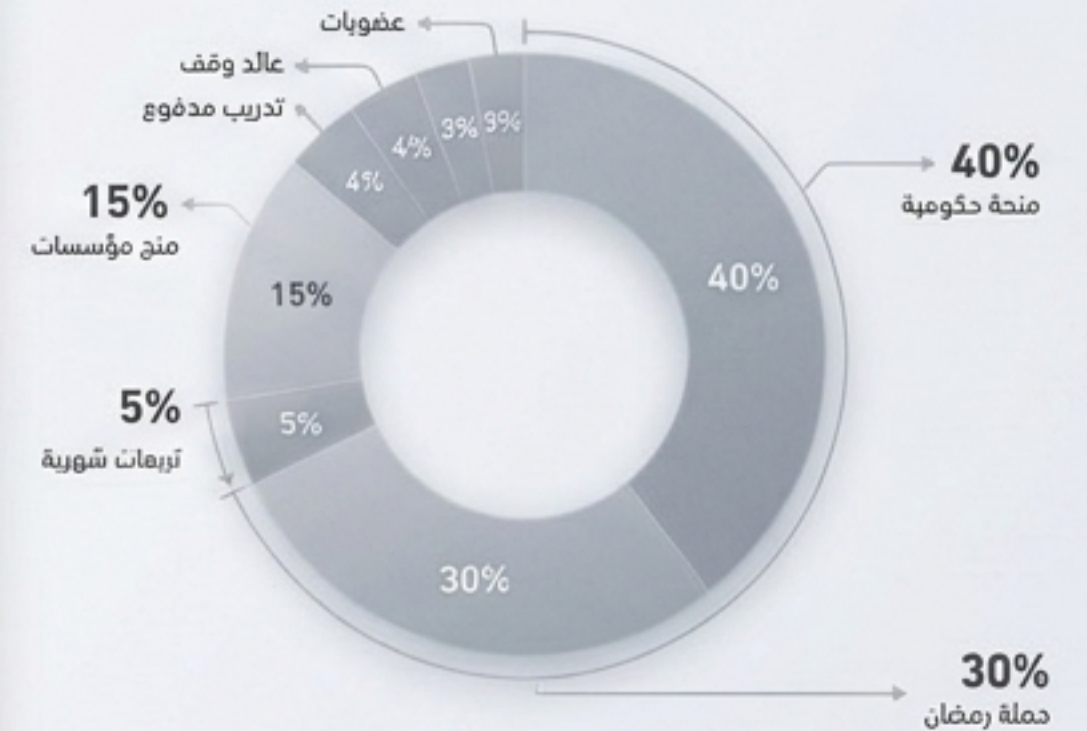
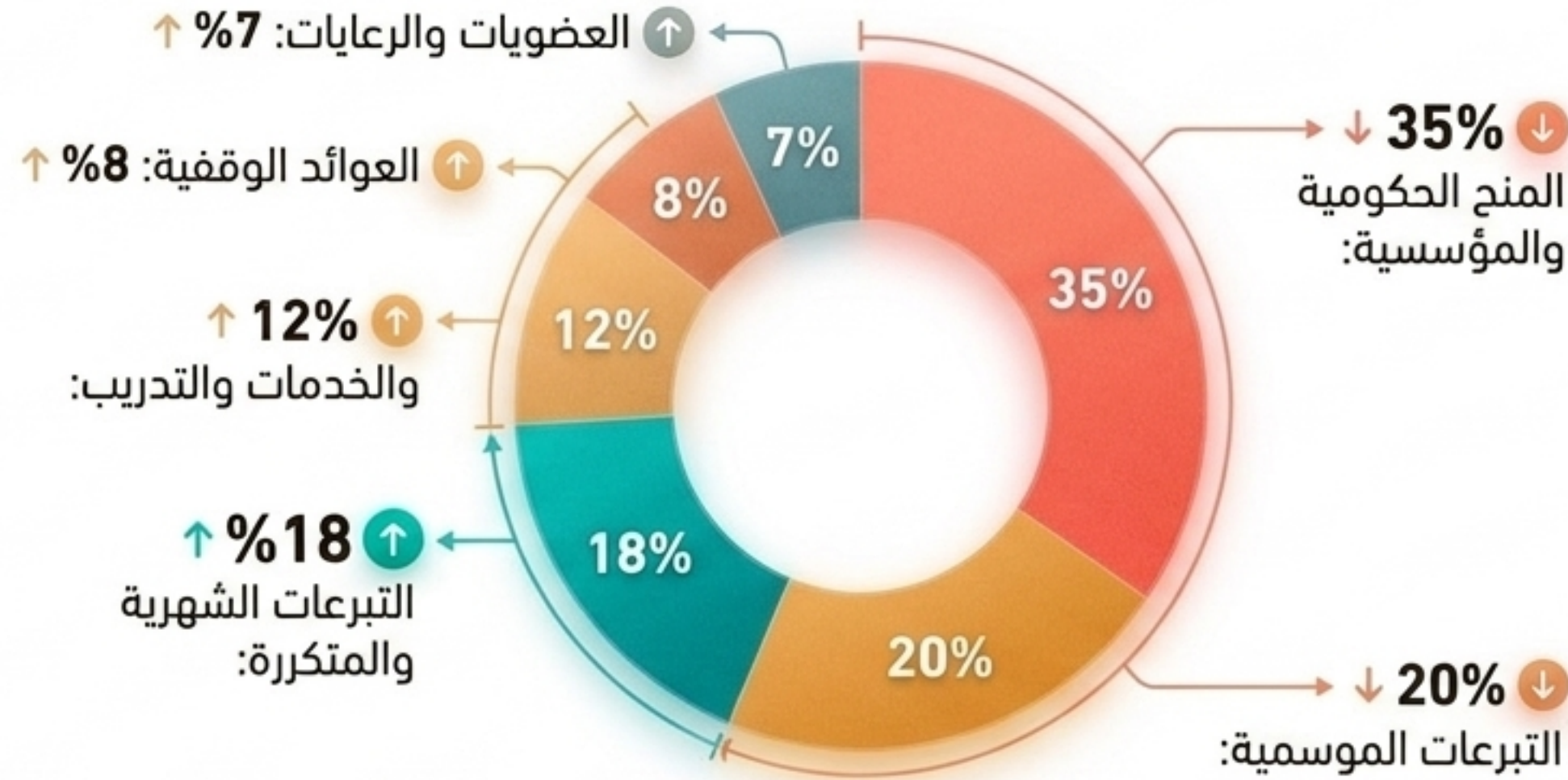


⊗ **خطر التركز:** 70% من الدخل مرتبط بجهتين فقط (حكومية ورمضان).

⊗ **هشاشة التشغيل:** نسبة الدخل المتكرر والمرن منخفضة جداً (>15%).

! **فجوة المصروفات:** المصروفات الثابتة (3 مليون) غير مغطاة بمصادر مستقرة.

المحفظة المستهدفة (بعد ٣ سنوات)



بناء احتياطي
تشغيلي.
تدريجي.

رفع الإيرادات
غير المقيدة
إلى 30%
على الأقل.

تخفيض الاعتماد
النسبي
على المنح
والموسمية.

جسر الانتقال: خارطة طريق الثلاث سنوات

السنة الثالثة (الترسيخ)

- اختبار المحفظة تحت سيناريوهات الضغط.
- إيقاف الخدمات غير المجدية.
- توسيع المصادر الملبنة وبناء عقود متعددة السنوات.

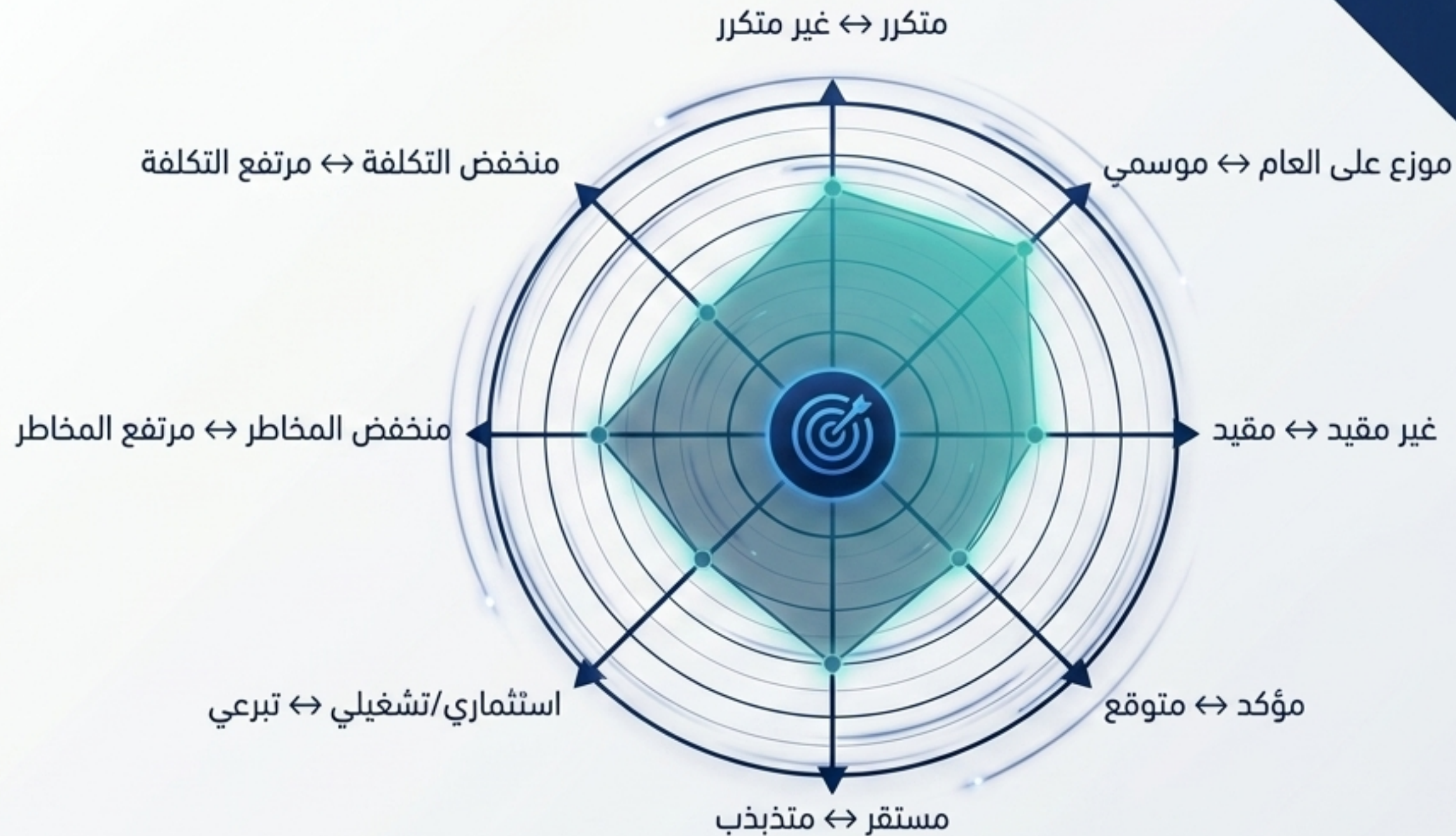
السنة الثانية (التوسع)

- توسيع التدريب وإطلاق العضويات الداعمة.
- تحويل المتبرعين الموسمييين إلى دائمين.
- زيادة أصل الوقف وتنويع المانحين.

السنة الأولى (التأسيس)

- بناء برنامج تبرعات شهرية وقاعدة بيانات (CRM).
- إعداد تسعير التدريب.
- التفاوض على التكاليف غير المباشرة.
- تخصيص فوائض للاحتياطي.

الإطار الأول: خريطة تشخيص المحفظة (أبعاد الإيرادات)



قياس هذه الأبعاد يكشف عن "نسبة الإيرادات المقيدة" و"نسبة أكبر مصدر" لتحديد هشاشة المحفظة الحالية.

الإطار الثاني:
مصفوفة تصميم المستقبل

الوضع الحالي	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
متكرر			
موسمي			
تشغيلي			
استثماري			
مقيّد			
غير مقيّد			

المحركات: ما هي المصادر التي ستقود التغيير؟

القدرات والتكلفة: ما هي القدرات المطلوبة لتحقيق هذه النسبة؟ وكم ستكلف؟

المسؤوليات والمخاطر: من المسؤول؟ وما هي السيناريوهات البديلة؟

المحرك الاستراتيجي: مصفوفة مطابقة الإيرادات بالمصروفات



حقيبة أدوات المهندس المالي (Design Toolkit)

المرحلة الثالثة: الإدارة

خارطة طريق إعادة الموازنة
(Roadmap)

لوحة تحكم المؤشرات
(Dashboard)

المرحلة الثانية: الاستراتيجية

نموذج المحفظة المستهدفة
(Target Model)

مصفوفة المطابقة
(Revenue-to-Cost)

نماذج السيناريوهات
(Scenario Model)

المرحلة الأولى: التقييم

ورقة تصنيف المصادر
(Classification Sheet)

خريطة المحفظة الحالية
(Current Portfolio)

تحليل الفجوة
(Gap Analysis)

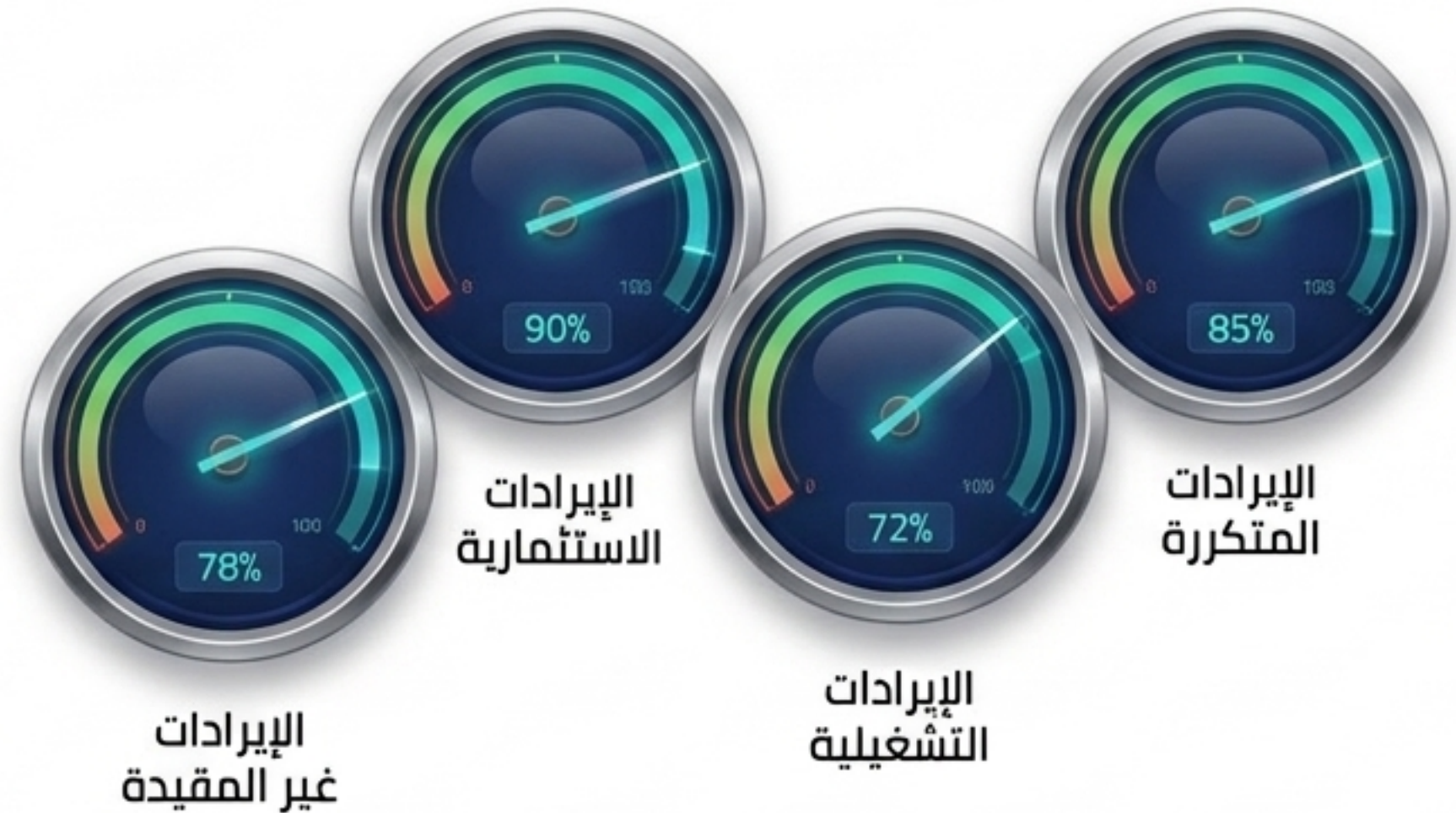
لوحة تحكم المحفظة (١): التوازن والمخاطر

مؤشرات المخاطر



- حصة أكبر ثلاثة مصادر 52%
- مؤشر تركّز الإيرادات منخفض
- نسبة المصادر قصيرة الأجل 15%
- الإيرادات المرتبطة بقناة واحدة مرتفع

مؤشرات التوازن

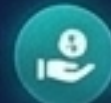


لوحة تحكم المحفظة (٢): المرونة، النمو، والكفاءة

مؤشرات الكفاءة

1:4.5

تكلفة كل مصدر دخل



320%

العائد على الاستثمار في
تنمية الموارد



مؤشرات النمو

معدل نمو الدخل المتكرر والتشغيلي



معدل تحويل المتبرعين الموسمييين
إلى دائمين



مؤشرات المرونة

85%

نسبة المصروفات الثابتة المغطاة بدخل
متكرر

6 أشهر

عدد أشهر الاحتياطي

92%

نسبة الإيرادات المؤكدة للعام القادم



الخلاصة الاستراتيجية

إعادة الموازنة ليست مجرد سعي نحو شرائح متساوية؛ بل هي مطابقة "طبيعة أموالك" مع "طبيعة رسالتك" لضمان استدامة الأثر في عالم لا يمكن التنبؤ به.

ابدأ بتشخيص محفظتك اليوم.