BLACKBIRD FOR TRAINING

دورة التخطيط الاستراتيجي والموازنة متوسطة الأجل للمديرين الماليين



دورة التخطيط الاستراتيجي والموازنة متوسطة الأجل للمديرين الماليين

مقدمة:

التخطيط الاستراتيجي والموازنة متوسطة الأجل هو العمل الذي تحول به المؤسسة استراتيجيتها المختارة إلى مستهدفات مالية وخطة مالية تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات وموازنات سنوية تمولها. تقدم بلاك بيرد للتدريب هذه الدورة على مدى ثلاثة أسابيع للمديرين الماليين ورؤساء الإدارات المالية، وللمراقبين الماليين ومديري التخطيط والتحليل المالي والموازنات الذين يستعدون لهذا الدور، ويخرج كل مشارك بخطة مالية استراتيجية متوسطة المدى لمؤسسته. وتقدم الدورة بمستوى متوسط إلى متقدم وعمق تطبيقي عبر بناء نموذج في Excel وحالات من قطاعات متعددة، بالاستناد إلى إطار الإنفاق متوسط المدى، وهو أسلوب متعدد السنوات لوضع سقوف الإنفاق حول الأولويات الاستراتيجية.

أهداف الدورة:

- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والخطة المالية متوسطة المدى والموازنة السنوية، وتحديد القرارات التي يحسمها كل منها في المؤسسة
- تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي وشجرة محركات القيمة لترجمة الاستراتيجية المؤسسية إلى مستهدفات مالية وبنية لمؤشرات الأداء الرئيسية
- مقارنة التخطيط القائم على المحركات بموازنة البنود، واختيار تصميم التنبؤ المتجدد الملائم لدرجة تقلب أعمال المؤسسة
- تطبيق نهج إطار الإنفاق متوسط المدى وأساليب تخصيص رأس المال لوضع سقوف إنفاق متعددة السنوات وترتيب الاستثمارات
- تفسير نتائج التمويل والسيولة والسيناريوهات واختبارات الضغط للحكم على قدرة الخطة متوسطة المدى على الصمود في الظروف السلبية
- تبرير الخطة المالية الاستراتيجية متوسطة المدى أمام مجلس الإدارة، مع قواعد الحوكمة وتقارير الانحرافات وتقنيات التخطيط اللازمة لتنفيذها



الفئة المستهدفة:

- المديرون الماليون ورؤساء الإدارات المالية المسؤولون عن دورة التخطيط، الذين يقررون كيف ترتبط الاستراتيجية بالخطة متوسطة المدى وبالموازنة
- المراقبون الماليون المسؤولون عن الموازنات والتقارير والضوابط، الذين يحكمون على قواعد التخطيط وعتبات الاعتماد التي تبقي الإنفاق على مسار الاستراتيجية
- مديرو التخطيط والتحليل المالي والموازنات الذين يبنون التنبؤات والنماذج، ويقررون المحركات والآفاق والسيناريوهات التي تقوم عليها الخطة
- محللو الموازنة والتخطيط الذين يعدون الأرقام متعددة السنوات، ويحكمون على انتقال الافتراضات وتكاليف المبادرات عبر القوائم المالية الثلاث
- كبار المختصين الماليين المستعدون لتولي دور المدير المالي، الذين يقررون كيف تعرض الخطط المالية ويدافع عنها أمام التنفيذيين والمجالس
- مختصو الاستراتيجية وتطوير الأعمال العاملون مع الإدارة المالية، الذين يحكمون على المبادرات الاستراتيجية التي تستطيع المؤسسة تمويلها وتوقيت ذلك

محاور الدورة:

اليوم 1: المنطلقات: دور المدير المالي بين الاستراتيجية والموازنة

- التخطيط الاستراتيجي مقابل إعداد الموازنة: الخيارات طويلة الأجل مقارنة بخطط الموارد السنوية
- التفويض الاستراتيجي للمدير المالي: أدوار المستشار والمحاور والأمين على الموارد في صياغة الاستراتيجية
- خريطة آفاق التخطيط: ربط الخطة بعيدة المدى والخطة متوسطة المدى والموازنة السنوية
- تشخيص الفجوة بين الاستراتيجية والمالية: علامات الموازنات التي تتجاهل الأولويات الاستراتيجية
- تقييم نضج التخطيط: قياس العمليات والبيانات والملكية وتوقيت دورة التخطيط

اليوم 2: أدوات التحليل الاستراتيجي لاختبار الاستراتيجية بلغة الأرقام

- PESTLE مقابل Porter's Five Forces: مسح البيئة الكلية مقارنة بتحليل هيكل الصناعة
- مصفوفة SWOT ومصفوفة TOWS: تحويل نقاط القوة والتهديدات إلى خيارات مالية
- تحليل سلسلة القيمة: تحديد محركات التكلفة والهامش عبر أنشطة الأعمال
- مصفوفة Ansoff للنمو: تسعير المخاطر المالية لقرارات الأسواق والمنتجات
- المقارنة المرجعية مع المنافسين: هوامش النظراء وعوائدهم ونسب تكاليفهم دليلا استراتيجيا



اليوم 3: ترجمة الاستراتيجية إلى مستهدفات مالية ومحركات قيمة

- المستهدفات من الأعلى مقابل الخطط من الأسفل: التوفيق بين الطموح والطاقة التشغيلية
- شجرة محركات القيمة: تفكيك العائد على رأس المال إلى روافع تشغيلية
- القيمة الاقتصادية المضافة: ربط مستهدفات الربح بتكلفة رأس المال المستخدم
- المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال: تحديد معدل العائد المطلوب للمستهدفات الاستراتيجية
- بيان المستهدفات المالية الاستراتيجية: تحديد طموحات النمو والهامش والعائد والرافعة المالية

اليوم 4: الأهداف الاستراتيجية وبنية مؤشرات الأداء الرئيسية للقيادات المالية

- Balanced Scorecard مقابل OKRs: نهجان لتسلسل الأهداف الاستراتيجية نحو المستويات الأدنى
- خريطة الاستراتيجية: روابط السبب والنتيجة من القدرات إلى النتائج المالية
- تصميم هرم مؤشرات الأداء الرئيسية: مقاييس المجلس ومؤشرات القطاعات والمقاييس التشغيلية متسقة
- بطاقة تعريف المؤشر: المعادلة ومصدر البيانات والمالك والتكرار ومنطق المستهدف
- أساليب تحديد المستهدفات: المقارنات المرجعية والمستهدفات الطموحة وخطوط الأساس المبنية على الاتجاه

اليوم 5: التخطيط بعيد المدى مقارنة بالتخطيط متوسط المدى

- الخطة بعيدة المدى مقابل الخطة المالية متوسطة المدى: الأفق ودرجة التفصيل واستخدام القرار
- تقويم التخطيط الاستراتيجي: تسلسل مراجعة الاستراتيجية والخطة متوسطة المدى ودورة الموازنة
- دليل افتراضات التخطيط: توثيق افتراضات الاقتصاد الكلي والسوق والأسعار والتكاليف
- تحديد السقوف التمويلية: توزيع حدود الإنفاق على وحدات الأعمال قبل التفصيل
- سجل المبادرات الاستراتيجية: تكلفة المشاريع الاستراتيجية وتوقيتها وملامح منافعها

اليوم 6: بناء الخطة المالية متوسطة المدى لثلاث إلى خمس سنوات

- النموذج المالي للقوائم الثلاث: ربط قائمة الدخل والميزانية العمومية والتدفقات النقدية
- خط الأساس مقابل الطبقة الاستراتيجية: فصل الأعمال الاعتيادية عن تمويل المبادرات الجديدة
- أساليب بناء الإيرادات: إسقاطات الحجم والسعر ومزيج المنتجات والحصة السوقية
- نمذجة سلوك التكاليف: التكاليف الثابتة والمتغيرة والمتدرجة عبر أفق متعدد السنوات
- قالب Excel للخطة متوسطة المدى: فصل أوراق المدخلات وكتل الحساب وتقارير المخرجات



اليوم 7: نهج إطار الإنفاق متوسط المدى مطبقا على المؤسسات

- إطار الإنفاق متوسط المدى: سقوف إنفاق متعددة السنوات مرتبطة بالأولويات الاستراتيجية
- الإطار الموازني متوسط المدى مقابل الموازنة السنوية التزايدية: مقارنة الانضباط والمرونة
- مصفوفة أولويات الإنفاق: ترتيب مقترحات الإنفاق حسب الملاءمة الاستراتيجية والقيمة
- آلية التقديرات المستقبلية: ترحيل أرقام السنوات اللاحقة المعتمدة إلى الموازنة التالية
- تحليل الحيز المالي: تحديد المجال المتاح لإنفاق جديد ضمن سقوف الموارد

اليوم 8: دراسة حالة: دمج الاستراتيجية والمستهدفات والخطة متوسطة المدى في منتصف الدورة

- حالة ترجمة الاستراتيجية: تحويل استراتيجية مؤسسية منشورة إلى مستهدفات مالية
- حالة مراجعة شجرة المحركات: اختبار محركات القيمة مقابل بيانات الأداء التاريخية
- حالة نقد الخطة متوسطة المدى: مساءلة افتراضات خطة متعددة السنوات لوحدة أعمال
- الطموح مقابل القدرة على التمويل: قرار حالة لتمويل ثلاث مبادرات استراتيجية متنافسة
- سجل نتائج منتصف الدورة: مدخلات أولية للخطة المالية الاستراتيجية متوسطة المدى

اليوم 9: التخطيط القائم على المحركات والتنبؤات المتجددة

- التخطيط القائم على المحركات مقابل موازنة البنود: محركات تشغيلية بدلا من تفاصيل الحسابات
- معايير اختيار المحركات: الأهمية النسبية وقابلية التحكم وإمكانية التنبؤ بمحركات الأعمال
- تصميم التنبؤ المتجدد: الأفق والتكرار ودرجة التفصيل والأحداث المحفزة للتحديث
- مبادئ Beyond Budgeting: الفصل بين المستهدفات والتنبؤات وقرارات توزيع الموارد
- بناء تنبؤ قائم على المحركات في Excel: ربط محركات الحجم ببنود الإيرادات والتكاليف

اليوم 10: تخصيص رأس المال وتقييم الاستثمارات ضمن الخطة متوسطة المدى

- صافي القيمة الحالية مقابل معدل العائد الداخلي: تعارض الترتيب وطرق حسمه
- فترة الاسترداد والاسترداد المخصوم ومؤشر الربحية: مقاييس مساندة عند تقنين رأس المال
- إطار تخصيص رأس المال: تحديد فئات استثمارات الصيانة والنمو والاستثمارات الاستراتيجية
- منهج الخيارات الحقيقية: تقييم مرونة التوسع أو التأجيل أو التخلي عن المشاريع
- مراجعة ما بعد الاستثمار: مقارنة دراسات الجدوى المعتمدة بالعوائد المتحققة فعليا



اليوم 11: التمويل والسيولة وتخطيط الميزانية العمومية

- التمويل بالدين مقابل التمويل بحقوق الملكية: التكلفة والسيطرة وآثار التعهدات عبر الخطة
- تنبؤ النقد لثلاثة عشر أسبوعا مقابل خطة النقد متوسطة المدى: مقارنة الغرض والتفصيل
- تخطيط رأس المال العامل: أيام الذمم المدينة والدائنة والمخزون روافع للنقد
- مستهدفات هيكل رأس المال: نمذجة الرافعة المالية وتغطية الفوائد وحدود التصنيف الائتماني
- تحليل هامش السيولة: التسهيلات والتعهدات المالية والحد الأدنى للأرصدة النقدية عبر الزمن

اليوم 12: تحليل السيناريوهات والحساسية والتخطيط المعدل بالمخاطر

- تحليل الحساسية مقابل تحليل السيناريوهات: تغيير متغير واحد مقارنة بمستقبلات مركبة
- منهج تصميم السيناريوهات: الحالة الأساسية والمتفائلة والمتشائمة مع منطق سردي واضح
- محاكاة Monte Carlo: نطاقات احتمالية لنتائج التدفقات النقدية والأرباح
- اختبار الضغط العكسي: تحديد الظروف التي تؤدي إلى انهيار الخطة متوسطة المدى
- الاحتياطي المعدل بالمخاطر: تحديد حجم الاحتياطيات من تعرضات سجل المخاطر واحتمالاتها

اليوم 13: حوكمة الموازنة واعتمادها وتقارير مجلس الإدارة

- ميثاق حوكمة الموازنة: أدوار المجلس ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية وأصحاب الموازنات
- الصلاحيات المركزية مقابل الصلاحيات المفوضة في الموازنة: حدود التفويض وعتبات الاعتماد
- ملف اعتماد الخطة لدى المجلس: السرد الاستراتيجي والملخص المالي والمخاطر الرئيسية
- قواعد إعادة توزيع الموازنة: المناقلة وتحرير الاحتياطي وضبط التغييرات خلال السنة
- مراجعة الامتثال في التخطيط: التقيد بالسياسات ومسار التدقيق واختبار ضوابط الموازنة

اليوم 14: إدارة الأداء وتقنيات التخطيط وقيادة دورة التخطيط

- تحليل الانحرافات: انحرافات السعر والحجم والمزيج والكفاءة مشروحة للإدارة
- الموازنة مقابل التنبؤ مقابل الفعلي: مراجعة أداء ثلاثية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية
- منصات إدارة أداء المؤسسة: تقييم خصائص التوحيد وسير العمل والسيناريوهات
- قيادة دورة التخطيط: إشراك رؤساء وحدات الأعمال وحسم النزاعات على الموارد
- المراجعة اللاحقة لعملية التخطيط: دروس الدورة وضغط التقويم الزمني وإجراءات التحسين



اليوم 15: بناء النموذج: عرض الخطة المالية الاستراتيجية متوسطة المدى

- تطبيق مستهدفات محركات القيمة: المعايرة النهائية للطموحات المالية للمؤسسة
- تطبيق نتائج السيناريوهات: دمج الحالة الأساسية والحالة المتشائمة في الخطة
- تطبيق تحليل التمويل: اختبار هيكل التمويل وهامش السيولة للخطة
- العرض أمام المجلس مقابل الإحاطة التنفيذية: تكييف سرد الخطة لكل جمهور
- الخطة المالية الاستراتيجية متوسطة المدى: التجميع النهائي والعرض بأسلوب المجلس ومساءلة الزملاء

المهارات التي ستكتسبها:

- تصميم شجرة محركات القيمة
- تصميم بنية مؤشرات الأداء
- النمذجة المالية متوسطة المدى للقوائم الثلاث
- تصميم إطار الإنفاق متوسط المدى
- تصميم التنبؤات المتجددة
- تقييم تخصيص رأس المال
- اختبار السيناريوهات والضغط
- تصميم حوكمة الموازنة

لماذا تحضر هذه الدورة:

- من إعداد موازنة سنوية تكرر أرقام العام الماضي إلى بناء خطة لثلاث إلى خمس سنوات ترتكز على مستهدفات استراتيجية
- من رصد الانحرافات بعد وقوعها إلى إدارة تنبؤات متجددة قائمة على المحركات تكشف الفجوات في وقت يسمح بالتصرف
- من اعتماد الاستثمارات واحدا تلو الآخر إلى تخصيص رأس المال عبر محفظة مرتبة ضمن سقوف إنفاق متوسطة المدى
- من عرض أرقام بلا سياق إلى الدفاع أمام المجلس عن خطة مالية استراتيجية متوسطة المدى مختبرة في سيناريوهات سلبية



الخاتمة:

ربط الاستراتيجية بالمال يعني أن تقرر المؤسسة مسبقا، ولسنوات قادمة، أي الطموحات تستطيع تمويلها، ومن أين يأتي التمويل، وكيف يقاس التقدم. وتوضح الدورة ثلاثة فروق أساسية: الخطة بعيدة المدى في مقابل الخطة المالية متوسطة المدى، والتنبؤ القائم على المحركات في مقابل موازنة البنود، وتحليل السيناريوهات في مقابل اختبار الحساسية البسيط. وهي مناسبة للمديرين الماليين ورؤساء الإدارات المالية، وللمراقبين الماليين ومديري التخطيط والموازنات الذين يساندونهم، ممن يعدون الموازنات اليوم ويحتاجون إلى بناء خطة متعددة السنوات والدفاع عنها أمام مجلس الإدارة.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاج المشاركون إلى معرفته قبل دورة التخطيط الاستراتيجي والموازنة متوسطة الأجل؟

يحتاج المشاركون إلى خبرة في إعداد الموازنات أو مراجعتها وقراءة القوائم المالية الثلاث بثقة. وتفيد معرفة صيغ Excel ومبادئ الخصم الأساسية، لأن الدورة تقوم على بناء نموذج يتطور على مدى الأسابيع الثلاثة.

كيف تختلف دورة التخطيط الاستراتيجي والموازنة متوسطة الأجل عن دورة عامة في إعداد الموازنات؟

تركز دورة الموازنات العامة على إعداد أرقام سنة واحدة وضبطها. أما هذه الدورة فتنطلق من الاستراتيجية المؤسسية، وتعمل على أفق من ثلاث إلى خمس سنوات، وتضيف تخصيص رأس المال والتمويل والسيناريوهات وحوكمة المجلس بمستوى المدير المالي.

لماذا تستخدم الموازنة متوسطة الأجل إلى جانب التخطيط الاستراتيجي؟

تضع الموازنة متوسطة الأجل سقوف إنفاق متعددة السنوات تجعل الخيارات الاستراتيجية قابلة للتمويل وواضحة. ومن دونها تميل الموازنات السنوية إلى تمويل الأنشطة القائمة وتأجيل المبادرات الاستراتيجية، فتبتعد الاستراتيجية عن المال.

ما الذي يعود به المشاركون إلى العمل من دورة التخطيط الاستراتيجي والموازنة متوسطة الأجل؟

يعود المشاركون بخطة مالية استراتيجية متوسطة المدى لمؤسساتهم، تضم نموذجا في Excel قائما على المحركات ونتائج السيناريوهات ورؤية للتمويل وعرضا بأسلوب مجلس الإدارة يمكن تكييفه لدورة التخطيط القادمة.

