

دورة اتخاذ القرار المالي لمديري المستوى المتوسط:
القوائم والموازنات والنسب

UK Traininig

PARTNER



دورة اتخاذ القرار المالي لمديري المستوى المتوسط: القوائم والموازنات والنسب

اتخاذ القرار المالي للمديرين هو استخدام القوائم المالية والموازنات والنسب للمفاضلة بين خيارات مثل التوظيف أو الإنفاق أو الاستثمار، وتفسير هذه الخيارات بلغة الأرقام. تمتد هذه الدورة خمسة أيام، وهي موجهة إلى مديري المستوى المتوسط من خارج الإدارة المالية ممن يديرون موازنة إدارة، وتنتهي بموازنة إدارية وملخص قرار من صفحة واحدة تدعمه النسب وتقييم مبسط للاستثمار.

مقدمة

تستند الدورة إلى ثلاثة مراجع. الأول IAS 1 الخاص بعرض القوائم المالية، ويحدد بنية القوائم التي يتلقاها المديرون. والثاني تحليل DuPont الذي يفكك العائد على حقوق الملكية إلى هامش الربح ودوران الأصول والرافعة المالية لبيان أي عامل يحرك النتائج. والثالث تقييم التدفقات النقدية المخصومة من خلال صافي القيمة الحالية، الذي يحول النقد المستقبلي إلى قيمته اليوم عند المفاضلة بين الاستثمارات. المستوى تطبيقي لغير المختصين، ولا يفترض خلفية محاسبية. وبخلاف النسخة الممتدة لعشرة أيام، تبقى الدورة مع القرارات اليومية، عبر دراسات حالة من سلسلة متاجر وقسم في مستشفى وتمارين لبناء موازنة.

أهداف الدورة

- تفسير قائمة الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية بما يكفي لمناقشة تقرير مالي.
- التمييز بين الربح والنقد وتفسير سبب تعرض إدارة رابحة لعجز في التمويل.
- تطبيق نسب الربحية والسيولة والكفاءة للحكم على أداء وحدة.
- المقارنة بين الموازنة التزايدية والموازنة الصفرية واختيار الأسلوب المناسب لطلب إدارة.
- المقارنة بين فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية وتبرير أيهما يحسم استثماراً صغيراً.
- تبرير توصية إنفاق أمام الإدارة العليا في ملخص قصير قائم على الأدلة.

الفئة المستهدفة

- مديرو الإدارات والأقسام الذين يقررون توزيع موازناتهم السنوية بين الموظفين وتكاليف التشغيل.
- قادة المشاريع والعمليات الذين يحكمون على استرداد تكلفة شراء أو تعيين مقترح.
- المختصون الفنيون المرقون إلى الإدارة الذين يقررون الأرقام المالية التي يتابعونها شهرياً.
- مديرو الخدمات والمبيعات الذين يختارون مواضع خفض الإنفاق أو زيادته عند تراجع النتائج.
- قادة الفرق الذين يعدون طلبات الموازنة ويقررون كل بند أمام مراجع مالي.

UK Training
PARTNER



محاور الدورة

اليوم 1: القوائم المالية للمديرين

- قائمة الدخل مقابل الميزانية العمومية: أداء الفترة مقابل المركز في تاريخ محدد
- قائمة التدفقات النقدية: الحركات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية كما يقرؤها المدير
- عرض القوائم وفق 1 IAS: بنية القوائم المنشورة وتسمية بنودها
- الربح مقابل النقد: لماذا تعاني وحدة رابحة من نقص السيولة
- الدور المالي للمدير: مسؤوليات التخطيط والإنفاق والمساءلة

اليوم 2: النسب ومقاييس الأداء

- نسب الربحية مقابل نسب السيولة: مقاييس الهامش مقابل القدرة على سداد الديون قصيرة الأجل
- نسب الكفاءة: شرح دوران الأصول وأيام التحصيل وأيام المخزون
- تحليل DuPont: تفكيك العائد على حقوق الملكية إلى الهامش والدوران والرافعة
- مؤشرات أداء الإدارة: تكلفة الوحدة والإيراد لكل موظف ونسبة الاستغلال
- المقارنة الزمنية ومع النظراء: قراءة النسب عبر عدة فترات ومقابل المنافسين

اليوم 3: موازنات الإدارات وتوزيع الموارد

- الموازنة التزايدية مقابل الصفرية: تعديل أرقام العام الماضي مقابل تبرير كل بند
- الموازنة الثابتة مقابل المرنة: مستهدفات ثابتة مقابل حدود إنفاق معدلة حسب النشاط
- بناء الموازنة: الموظفون وتكاليف التشغيل والطلبات الرأسمالية لإدارة واحدة
- توزيع الموارد: ترتيب الطلبات حسب إسهامها في أهداف المنظمة
- متابعة الموازنة: مراجعة الانحرافات الشهرية ومحفزات الإجراء التصحيحي

اليوم 4: التوقع والمخاطر والتقييم المبسط

- فترة الاسترداد مقابل صافي القيمة الحالية: سرعة الاسترداد مقابل قيمة النقد المستقبلي
- أساسيات التدفقات النقدية المخصومة: القيمة الزمنية للنقود في طلبات الاستثمار الصغيرة
- تحليل نقطة التعادل: التكاليف الثابتة وهامش المساهمة والحجم اللازم لتغطيتها
- التوقع قصير الأجل وطويل الأجل: التوقعات المتجددة وافتراسات الخطة السنوية
- تحديد المخاطر المالية: تجاوز التكاليف ونقص الإيرادات وخيارات التخفيف

UK Traininig

PARTNER



اليوم 5: عرض القرارات المالية على القيادة

- قصة البيانات مقابل إغراق البيانات: اختيار الأرقام التي تدعم توصية واحدة واضحة
- المساءلة المالية في الفرق: ملكية الإنفاق والموافقات وأدوات المتابعة
- التأثير في الإدارة العليا: بناء الحجة المالية والرد على الاعتراضات
- فحص المواعمة الاستراتيجية: ربط خيارات موازنة الإدارة بخطط نمو المنظمة
- موازنة الإدارة وملخص القرار: إقرار النسب والتقييم والتوصية

المهارات التي ستكتسبها

- قراءة القوائم المالية
- تفسير النسب
- الموازنة الصفريّة
- انحرافات الموازنة المرنة
- حساب نقطة التعادل
- صافي القيمة الحالية
- إعداد ملخص القرار المالي

لماذا تحضر هذه الدورة

- من الموافقة الصامتة على التقارير المالية إلى طرح أسئلة محددة عن الهامش والنقد والحوار.
- من ترحيل موازنة العام الماضي إلى الدفاع عن كل بند في ضوء أهداف الإدارة.
- من اعتماد المشتريات بالحدس إلى فحص فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية أولاً.
- من جداول طويلة ترفع إلى الأعلى إلى موازنة إدارية وملخص قرار من صفحة واحدة تستطيع الإدارة العليا التصرف بناء عليه.

الخاتمة

يتخذ المديرون قرارات مالية كل أسبوع سواء حملوا مسمى مالياً أم لا، وتمنحهم الدورة المفردات والحسابات التي تجعل هذه القرارات واضحة وقابلة للدفاع عنها. وتوضح الفرق بين الربح والنقد، وبين الموازنة التزايدية والصفريّة، وبين فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية. وهي مناسبة لمديري المستوى المتوسط الذين يحتاجون إلى فهم عملي للقوائم والموازنات والنسب خلال أسبوع واحد بدلا من دورة أطول في القيادة المالية.

UK Training

PARTNER



الأسئلة الشائعة عن الدورة

ما هو اتخاذ القرار المالي للمديرين؟

هو المفاضلة بين خيارات الإنفاق أو التوظيف أو الاستثمار باستخدام القوائم والموازنات والنسب والتقييم المبسط، وعرض المنطق بطريقة يستطيع الزملاء الماليون والإدارة العليا التحقق منها.

ما الفرق بين فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية في اتخاذ القرار المالي؟

تحسب فترة الاسترداد المدة التي يستعيد فيها الاستثمار تكلفته وتتجاهل النقد اللاحق، أما صافي القيمة الحالية فيخصم كل النقد المستقبلي إلى قيمته اليوم ليبين هل يضيف الاستثمار قيمة إجمالاً.

ما الأساليب التي تتبعها دورة اتخاذ القرار المالي للمديرين؟

تقرأ القوائم بصيغة 1 IAS، وتحلل الأداء بالنسب ونموذج DuPont، وتقيم الاستثمارات بفترة الاسترداد والتدفقات النقدية المخصصة.

هل تناسب دورة اتخاذ القرار المالي مدير إدارة رقي حديثاً؟

نعم، للمدير الذي تسلم موازنة دون تدريب مالي ويحتاج إلى قراءة التقارير ومتابعة الإنفاق وتبرير الطلبات منذ الشهر الأول.

ماذا ينتج المشارك في دورة اتخاذ القرار المالي للمديرين؟

يبنى كل مشارك موازنة إدارية بنقاط متابعة شهرية، ويكتب ملخص قرار من صفحة واحدة يستخدم النسب وفحص فترة الاسترداد أو صافي القيمة الحالية لدعم توصية.

