BLACKBIRD FOR TRAINING

# دورة الذكاء المالي الاستراتيجي: ربط التخطيط وإدارة الأداء بخلق القيمة

26 – 30 أبريل 2027

لندن (المملكة المتحدة)



# دورة الذكاء المالي الاستراتيجي: ربط التخطيط وإدارة الأداء بخلق القيمة

**المرجع:** 9_360669 **التاريخ:** 26 – 30 أبريل 2027 **المكان:** لندن (المملكة المتحدة) **الرسوم:** GBP 4900

## مقدمة:

الذكاء المالي الاستراتيجي هو منهج يربط التخطيط المالي وإدارة الأداء وخلق القيمة في نموذج واحد، بحيث تستند التنبؤات ومؤشرات الأداء الرئيسية وقرارات الاستثمار إلى فهم مشترك لكيفية تحقيق المنظمة عائدا يتجاوز تكلفة رأس المال. تمتد هذه الدورة أسبوع، وتستهدف مديري المالية والمختصين الماليين الذين يقودون دورات التخطيط وتقارير الأداء ومراجعة طلبات الاستثمار أو يشاركون فيها، ويخرج المشاركون منها بنموذج القرار المتكامل لربط المحركات بالقيمة. تقدم الدورة على مستوى متقدم من خلال بناء نموذج مالي عملي يعتمد التخطيط القائم على المحركات والتنبؤات المتجددة والقيمة الاقتصادية المضافة EVA، وهي مقياس للربح التشغيلي بعد خصم تكلفة كل رأس المال المستخدم.

## أهداف الدورة:

- تعريف الذكاء المالي الاستراتيجي بوصفه منظومة واحدة تجمع التخطيط وقياس الأداء وخلق القيمة، وتحديد المواضع التي تنقطع فيها هذه الصلة في العمليات المالية الحالية
- التمييز بين القيمة الاقتصادية المضافة والربح الاقتصادي، وبين العائد على رأس المال المستثمر وتكلفة رأس المال المرجحة، وبيان كيف يكشف الفارق بينهما عن قيمة مضافة أو مهدرة
- تطبيق التخطيط القائم على المحركات لبناء تنبؤات متجددة وسيناريوهات تنطلق من المحركات التشغيلية وتصل إلى القوائم المالية
- تفسير الانحرافات على مستوى المحركات والفرق بين المؤشرات القيادية والمؤشرات اللاحقة لبيان أسباب ابتعاد النتائج عن الخطة
- مقارنة طلبات رأس المال المتنافسة وفق الفارق بين عائدها وتكلفة رأس المال، وتبرير قرار التخصيص أمام متخذي القرار
- اختيار مستهدفات مؤشرات الأداء والمسؤولين عنها والضوابط التي تحد من التلاعب بالمقاييس عند ربط الحوافز بمقاييس القيمة



## الفئة المستهدفة:

- مديرو المالية والمختصون في التخطيط والتحليل المالي FP&A ممن يقودون دورات التخطيط والتنبؤ أو يشاركون فيها ويحددون المحركات التي يقوم عليها نموذج التنبؤ
- المحللون الماليون والمختصون في تقارير الأداء ممن يختارون المؤشرات التي تدل على القيمة ويميزونها عن المؤشرات التي تصف النشاط فقط
- المختصون في الاستثمار والخزينة وتمويل الشركات ممن يراجعون طلبات رأس المال ويحكمون على ما إذا كان المقترح يحقق عائدا يفوق تكلفة رأس المال
- مديرو وحدات الأعمال والشركاء الماليون للأعمال ممن يوازنون بين نمو الإيرادات والعائد على رأس المال
- المختصون في تطوير الأعمال والاستراتيجية ممن يفاضلون بين خيارات المحفظة على أساس الربح الاقتصادي
- المحاسبون والمراقبون الماليون الذين ينتقلون إلى أدوار التخطيط والتحليل والتركيز على القيمة

## محاور الدورة:

### اليوم 1: تعريف الذكاء المالي وتشخيص الفجوة بين التخطيط والقيمة

- الذكاء المالي مقابل التقارير المالية: دعم القرار الاستشرافي في مواجهة التسجيل التاريخي للنتائج
- حلقة التخطيط والأداء والقيمة: كيف تغذي التنبؤات والمؤشرات وقرارات الاستثمار بعضها بعضا
- مبدأ خلق القيمة: تحقيق عائد على رأس المال المستثمر يفوق تكلفة رأس المال المرجحة
- تقييم نضج التخطيط والتحليل المالي FP&A: قياس البيانات والعمليات والنماذج واستخدامها في القرار
- حصر القرارات المتكررة: قرارات التسعير والاستثمار وتوزيع الموارد التي تحتاج إلى مدخلات مالية

### اليوم 2: الأطر التي تربط المحركات التشغيلية ومؤشرات الأداء بالقيمة الاقتصادية

- شجرة محركات القيمة: تفكيك العائد على رأس المال المستثمر ROIC إلى هامش الربح ودوران رأس المال
- القيمة الاقتصادية المضافة EVA مقابل الربح الاقتصادي: صيغتان لقياس الربح بعد تحميل تكلفة رأس المال كاملة
- تعديلات NOPAT ورأس المال المستثمر: مواءمة الأرقام المحاسبية مع المقاييس الاقتصادية
- تقدير تكلفة رأس المال المرجحة WACC: تكلفة حقوق الملكية وتكلفة الدين وأوزان هيكل التمويل
- المؤشرات القيادية مقابل المؤشرات اللاحقة: ربط المقاييس التشغيلية بالنتائج المالية ونتائج القيمة



## اليوم 3: بناء الخطط القائمة على المحركات والتنبؤات المتجددة ومراجعات الأداء

- نموذج التخطيط القائم على المحركات: تحويل محركات الحجم والسعر والإنتاجية إلى قوائم مالية
- التنبؤات المتجددة مقابل الموازنة السنوية: مقارنة الأفق الزمني ووتيرة التحديث والجهد المطلوب
- تخطيط السيناريوهات: إعداد الحالة الأساسية والمتحفظة والمتفائلة من نطاقات المحركات الرئيسية
- تحليل الانحرافات على مستوى المحركات: فصل أثر الحجم والسعر والمزيج والكفاءة على النتائج
- تصميم بطاقة مؤشرات الأداء: تحديد المستهدفات والحدود والمسؤولين لكل محرك قيمة

## اليوم 4: تحليل قرارات تخصيص رأس المال ومخاطر النماذج ومزالق قياس الأداء

- ترتيب أولويات تخصيص رأس المال: مقارنة المشاريع ووحدات الأعمال حسب الفارق فوق WACC
- النمو مقابل العائد: متى يؤدي توسع الإيرادات إلى هدم القيمة دون مستوى تكلفة رأس المال
- مزالق نماذج المحركات: كثرة المحركات وضعف العلاقة السببية والافتراضات غير المختبرة في التنبؤات
- التلاعب بالمقاييس والتركيز على المدى القصير: ضوابط ربط الحوافز بالقيمة الاقتصادية المضافة أو المؤشرات
- اختبار الحساسية ونقطة التعادل: تحديد المحركات الأكثر تأثيرا في الربح الاقتصادي

## اليوم 5: بناء النموذج: تجميع نموذج القرار المتكامل لربط المحركات بالقيمة والدفاع عنه

- بناء شجرة المحركات: ربط المحركات التشغيلية لمنظمة دراسة الحالة بمقياسي EVAg ROIC
- بناء التنبؤ المتجدد: وصل شجرة المحركات بمخرجات التنبؤ الربعي والسيناريوهات
- اختبار حالات الاستثمار: ترتيب طلبات رأس المال المتنافسة وفق نتائج الربح الاقتصادي
- مخرجات النموذج مقابل تقدير الإدارة: الدفاع عن التوصيات أمام لجنة استثمار في تمرين محاكاة
- نموذج القرار المتكامل لربط المحركات بالقيمة: استكمال لوحة المؤشرات وقواعد اتخاذ القرار

## المهارات التي ستكتسبها:

- تصميم شجرة محركات القيمة
- بناء التنبؤات المتجددة
- تعديل صافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر
- تقدير تكلفة رأس المال المرجحة
- تفكيك الانحرافات على مستوى المحركات
- تحليل الحساسية ونقطة التعادل
- تصميم بطاقة مؤشرات الأداء



## لماذا تحضر هذه الدورة:

- من تقارير منفصلة للموازنة والمؤشرات والاستثمار إلى نموذج واحد تتقاسم فيه التنبؤات والمقاييس وقرارات رأس المال المحركات نفسها
- من الحكم على الأداء بالربح المحاسبي وحده إلى الحكم عليه بالعائد الذي يتجاوز تكلفة رأس المال
- من موازنات سنوية تفقد صلاحيتها خلال أشهر إلى تنبؤات متجددة وسيناريوهات مبنية على قائمة قصيرة من المحركات المختبرة
- من عرض الأرقام دون توصية إلى تسليم متخذي القرار نموذج القرار المتكامل لربط المحركات بالقيمة مع قواعد قرار واضحة

## الخاتمة:

يعني الذكاء المالي على هذا المستوى أن تتعامل الإدارة المالية مع الخطة ومقاييس الأداء ومقاييس القيمة بوصفها نموذجا واحدا لا ثلاثة تقارير منفصلة. وتوضح الدورة ثلاثة فروق أساسية: التنبؤات المتجددة مقابل الموازنة السنوية، والمؤشرات القيادية مقابل المؤشرات اللاحقة، والربح المحاسبي مقابل الربح الاقتصادي بعد تحميل تكلفة رأس المال كاملة. وتناسب هذه الدورة مديري المالية والمختصين الماليين الذين يعدون الموازنات والتنبؤات بالفعل، ويحتاجون الآن إلى أن يبينوا بالأرقام أي القرارات التشغيلية وأي طلبات رأس المال تخلق القيمة وأيها تستنزفها.

## الأسئلة الشائعة:

### ما الذي يحتاج المشارك إلى معرفته قبل الالتحاق بدورة الذكاء المالي الاستراتيجي وربط التخطيط والأداء بخلق القيمة؟

يحتاج المشارك إلى خبرة في إعداد الموازنات أو التنبؤات، وقدرة على قراءة القوائم المالية الثلاث، وإلمام جيد بجداول البيانات. وتفيد المعرفة السابقة بتكلفة رأس المال ومقاييس العائد، لكن الدورة تعرف EVA وROIC وWACC قبل استخدامها في بناء النموذج.

### بم تختلف دورة الذكاء المالي الاستراتيجي عن دورات التخطيط المالي الاستراتيجي أو التحليل المالي العامة؟

تجمع الدورة ثلاثة موضوعات تدرس عادة منفصلة. فدورات التخطيط تركز على الموازنات والخطط طويلة الأجل، ودورات التحليل تركز على تفسير البيانات، أما هذه الدورة فتربط التنبؤات القائمة على المحركات ومؤشرات الأداء ومقاييس القيمة في نموذج واحد تستخدمه لترتيب قرارات رأس المال.



## أيهما أنسب في الذكاء المالي الاستراتيجي وخلق القيمة: القيمة الاقتصادية المضافة أم العائد على رأس المال المستثمر؟

لا يغني أحدهما عن الآخر. فالعائد على رأس المال المستثمر يقيس معدل العائد، بينما تقيس القيمة الاقتصادية المضافة حجم القيمة المتبقية بعد تحميل تكلفة رأس المال كاملة. الأول يقارن وحدات مختلفة الحجم، والثاني يبين هل يضيف النمو قيمة أم يستهلكها، ولذلك تتابع منظمات كثيرة المقياسين معا.

## ما الذي يعود به المشارك إلى عمله من دورة الذكاء المالي الاستراتيجي؟

يعود المشارك بنموذج القرار المتكامل لربط المحركات بالقيمة: شجرة محركات مرتبطة بمقياسي ROIC وEVA، وتنبؤ متجدد مع سيناريوهات، ولوحة مؤشرات بمسؤولين وحدود واضحة، وقواعد لترتيب طلبات رأس المال، وكلها مبنية على منظمة دراسة حالة وقابلة للتكييف مع بيئة عمله.

