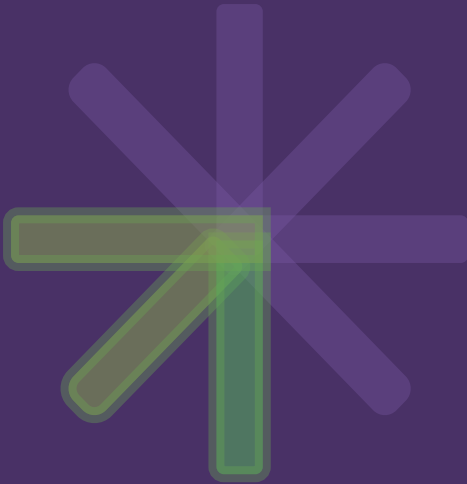


دورة التخطيط المالي طويل الأجل للمديرين الماليين: السيناريوهات ومصادر التمويل وأولويات رأس المال





دورة التخطيط المالي طويل الأجل للمديرين الماليين: السيناريوهات ومصادر التمويل وأولويات رأس المال

ملخص البرنامج

التخطيط المالي طويل الأجل للمديرين الماليين دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم، موجهة إلى قيادات المالية والاستراتيجية والمالية العامة، ويخرج منها كل مشارك بخطة مالية تغطي من ثلاث إلى خمس سنوات وتمول أولويات جهته الاستراتيجية. فكثير من الاستراتيجيات لا يتعثر لنقص الطموح، بل لأن الأموال والتوقيت والمفاضلات لم تحسم أبعد من موازنة العام المقبل. ويتدرج البرنامج من ربط الاستراتيجية بالمحركات المالية، إلى نمذجة السيناريوهات وخيارات التمويل، ثم أولويات رأس المال ومتابعة التنفيذ. تقدم هذا البرنامج في التخطيط المالي طويل الأجل مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

توزع الموازنة السنوية الأموال عاما بعد عام، فتحرم المبادرات الممتدة من التمويل أو تتكرر أو تتوقف في منتصف الطريق. أما الخطة طويلة الأجل فتكشف مبكرا الأثر المالي للاستراتيجية: ما الذي تتحمله الجهة، ومتى يلزم جمع التمويل، وأي المبادرات تؤجل حين تتغير الظروف. وبذلك تناقش مجالس الإدارة والوزارات خياراتها بالأدلة بدل الاستجابة للعجز بعد وقوعه.

- نسبة تغطية تمويل المبادرات الاستراتيجية: ترتفع حين تحسب تكلفة كل أولوية وتمول على امتداد عمرها لا سنة بسنة.
- مخاطر السيولة والتمويل: تنخفض حين تتوقع احتياجات التمويل ومستويات الاحتياطي قبل سنوات وفق عدة سيناريوهات.
- إنتاجية رأس المال: ترتفع حين ترتب الاستثمارات حسب القيمة والملاءمة الاستراتيجية قبل التعاقد عليها.

المبادئ والأساس المعرفي

- القيمة الزمنية للنقود: تستخدم صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي في الجلسة 4 للمقارنة بين الاستثمارات الاستراتيجية المتنافسة.
- متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال: يحدد في الجلسة 3 معدل العائد المطلوب لترتيب المبادرات واختبار مزيج التمويل.
- ممارسات التخطيط المالي طويل الأجل لدى جمعية مسؤولي المالية الحكومية: تشكل مراحلها من التهيئة والتحليل إلى القرار والمتابعة دورة التخطيط في الجلسة 1.
- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: تربط في الجلسة 5 المقاييس المالية وغير المالية لمتابعة تنفيذ الخطة على مستوى المجلس.



المشاركون المستهدفون

- القيادات المسؤولة عن التوجه المالي للمؤسسة على مدى عدة سنوات.
- التنفيذيون الذين يحولون استراتيجية الشركة أو الجهة الحكومية إلى برامج ممولة.
- كبار المسؤولين عن الأطر المالية متوسطة المدى والاحتياجات والسياسات المالية.
- المديرون الذين يرأسون لجان الاستثمار أو يعتمدون المشروعات الرأسمالية الكبرى.
- رؤساء التخطيط الذين يعدون التوقعات بعيدة المدى للمجالس والوزراء.

يخدم البرنامج إدارات المالية في الشركات ومكاتب الاستراتيجية والإدارات المالية الحكومية والشركات المملوكة للدولة.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى محركات مالية وافتراضات لخطة متعددة السنوات.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء نموذج مالي طويل الأجل قائم على المحركات بسيئاريوهات أساسية ومتفائلة ومتحفظة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم خيارات التمويل ومستويات الاحتياطي ومزيج التمويل في ضوء احتياجات الخطة النقدية.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات المبادرات الاستراتيجية والمشروعات الرأسمالية حسب القيمة والمخاطر والملاءمة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم خارطة طريق للتنفيذ بمراحل ومسؤولين وبوابات تمويل.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة مالية طويلة الأجل أمام مجلس إدارة أو لجنة وزارية.

هيكل البرنامج

اليوم 1: ربط الاستراتيجية بالتخطيط المالي طويل الأجل

كيف تتحول الاستراتيجية إلى تعهدات مالية تمتد عدة سنوات؟

- آفاق التخطيط: الموازنة السنوية والخطة متوسطة المدى والخطة بعيدة المدى
- الخرائط الاستراتيجية وتحويل الأهداف إلى محركات
- السياسات المالية والمستهدفات وضوابط التخطيط
- تحليل اتجاهات خطوط الأساس للإيرادات والتكاليف ورأس المال
- تقويم التخطيط طويل الأجل وأدوار الحوكمة



اليوم 2: النمذجة القائمة على المحركات والسيناريوهات

كيف سيدو المركز المالي بعد خمس سنوات في ظل مستقبلات مختلفة؟

- أشجار المحركات للإيرادات والتكاليف وأعداد الموظفين
- بنية النموذج طويل الأجل للقوائم المالية الثلاث
- بناء السيناريو الأساسي والمتفائل والمتحفز
- تحليل الحساسية ومخططات الإعصار
- سجلات افتراضات النموذج وضبط الإصدارات

اليوم 3: استراتيجية التمويل والاحتياطات

كيف ستمول الخطة، وما حجم الهامش الاحتياطي الحصيف؟

- التنبؤ بالتدفقات النقدية متعددة السنوات وفجوة التمويل
- خيارات الدين وحقوق الملكية والمنح وإعادة تدوير الأصول
- متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال معدلا للعائد المطلوب في القرارات الاستراتيجية
- سياسات الاحتياطي وهامش السيولة
- مؤشرات الجدارة الائتمانية واختبار شروط الاقتراض عبر السيناريوهات

اليوم 4: أولويات رأس المال وتخصيص الموارد

أي المبادرات تمول أولاً، وأيها يؤجل؟

- المقارنة بصافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي
- التقييم متعدد المعايير للمبادرات الاستراتيجية
- موازنة المحفظة بين إنفاق النمو والصيانة والامتثال
- التمويل المرحلي عبر البوابات والتفكير بالخيارات الحقيقية
- قواعد إعادة التخصيص عند تغير الظروف

اليوم 5: تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل على التنفيذ

هل الخطة المالية طويلة الأجل ممولة ومرتبة الأولويات وجاهزة للمتابعة؟



- خارطة طريق التنفيذ وفق أولويات الجلسة 4 وبوابات تمويل الجلسة 3
- مقاييس Balanced Scorecard لمتابعة تنفيذ الخطة
- موازنة الموازنة السنوية مع نموذج الجلسة 2
- عرض الخطة على مجلس الإدارة واللجان
- إنجاز الخطة المالية طويلة الأجل ومراجعتها

المنهجية

يعتمد البرنامج على تمارين نمذجة منظمة وتحليل حالات من شركات مدرجة وشركات مملوكة للدولة وجهات حكومية. وتبدأ كل جلسة بعرض موجز، يليه عمل جماعي على خطة لجهة يختارها المشاركون، مع استخدام نماذج التخطيط الخاصة بهم متى أمكن.

- نشاط مقترح: بناء سيناريوهين متفائل ومتحفظ لنموذج خمسي ومقارنة فجوات التمويل بينهما.
- نشاط مقترح: تقييم عشر مبادرات استراتيجية متنافسة وترتيبها ضمن سقف رأسمالي ثابت.
- نشاط مقترح: الدفاع عن خطة طويلة الأجل أمام لجنة استثمار افتراضية.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة مالية تغطي من ثلاث إلى خمس سنوات لجهة يقودها أو لحالة دراسية. وتتضمن نموذج المحركات وسيناريوهات، واستراتيجية التمويل والاحتياجات، ومحفظة مرتبة من المبادرات، وخارطة طريق للتنفيذ، ومقاييس للمتابعة، جاهزة للنقاش مع مجلس الإدارة أو اللجنة المالية.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب تدريب التخطيط المالي طويل الأجل قيادات المالية في القطاع العام؟

نعم، فهو بمستوى متقدم لقيادات الشركات والجهات الحكومية التي تدير الموازنات وتحتاج الآن إلى التخطيط لعدة سنوات، ويفترض معرفة بالقوائم المالية وأساسيات تقييم الاستثمار.

ما النماذج التي تقوم عليها دورة التخطيط المالي طويل الأجل؟

تقوم على القيمة الزمنية للنقود، ومتوسط التكلفة المرجحة لرأس المال، وممارسات التخطيط المالي طويل الأجل لدى جمعية مسؤولي المالية الحكومية، وبطاقة الأداء المتوازن لمتابعة التنفيذ.



كيف تستخدم الخطة الناتجة عن تدريب التخطيط المالي طويل الأجل في العمل؟

تستخدمها لتأطير المراجعة الاستراتيجية التالية، وتوجيه قرارات التمويل، وتحديد السقف الذي تعد ضمنه الموازنات السنوية.

ما الفرق بين التخطيط المالي طويل الأجل ودورة إعداد الموازنات والتنبؤ؟

تركز دورات الموازنات على العام المقبل والتوقعات المتجددة، أما التخطيط المالي طويل الأجل فينظر من ثلاث إلى خمس سنوات ويحدد أي المبادرات الاستراتيجية تمول، وبأي وسيلة، وبأي ترتيب.