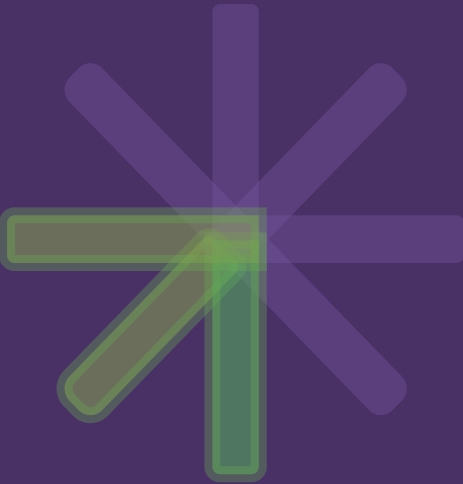


دورة الموازنات التقديرية المتقدمة والتنبؤات المالية المتجددة





دورة الموازنات التقديرية المتقدمة والتنبؤات المالية المتجددة

ملخص البرنامج

الموازنات التقديرية المتقدمة والتنبؤات المالية المتجددة دورة تدريبية تمتد 5 أيام موجهة إلى القيادات المالية على المستوى الاستراتيجي، وينتهي فيها كل مشارك بإعداد مخطط لإعادة تصميم منظومة التنبؤ المالي في مؤسسته. فكثير من الموازنات السنوية يفقد صلتها بالواقع بعد أشهر قليلة من اعتماده، ويستنزف طاقة الإدارة المالية في إعادة التقدير المتكررة، ويبقى منفصلاً عن الاستراتيجية. ويستبدل البرنامج الدورة الثابتة بنماذج قائمة على المحركات، وأفق تنبؤ متجدد، وتحليل السيناريوهات، وقياس منتظم لجودة التنبؤ، ثم يعالج متطلبات القيادة اللازمة لترسيخ التغيير. تقدم هذا البرنامج في الموازنات التقديرية المتقدمة والتنبؤات المالية المتجددة مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

حين تكون الموازنة السنوية النظرة المستقبلية الوحيدة، تتخذ قرارات الموارد على افتراضات تغيرت بالفعل. وتقضي فرق المالية أسابيع في تجميع تفاصيل لا تضيف قيمة تنبؤية تذكر، فتراجع ثقة الإدارة التنفيذية في الأرقام. أما المؤسسات التي تبني تنبؤاتها على المحركات التشغيلية بأفق متجدد، وتقيس خطأ التنبؤ بشفافية، وتفصل بين المستهدفات والتنبؤات، فتستطيع إعادة توجيه مواردها أسرع وبمفاجآت أقل.

- موثوقية التنبؤ: خفض الخطأ والتحيز المنهجي في توقعات الإيرادات والتكاليف والنقد عبر مراجعات دورية للدقة.
- الجهد المبذول في دورة التخطيط: تقليص الوقت المستغرق في التجميع وإعادة التقدير بنمذجة عدد أقل من المحركات الأعلى أثراً.
- سرعة إعادة توزيع الموارد: تمكين الموازنات ورأس المال من الانتقال بين المبادرات مع تغير الافتراضات بدلا من انتظار الدورة السنوية التالية.



المبادئ والأساس المعرفي

- التخطيط القائم على المحركات Driver-Based Planning: يربط النتائج المالية بالمحركات التشغيلية ومحركات الطاقة الاستيعابية المسببة لها، ويطبق في الجلسة 2 لنمذجة أعمال كل مشارك.
- ممارسة التنبؤات المتجددة Rolling Forecast: تسقط أفقا ثابتا من أربعة إلى ستة أرباع يحدث على فترات منتظمة، مع أدوار مستقلة للمستهدف والموازنة والتنبؤ، وتطبق في الجلسة 3.
- مقاييس دقة التنبؤ MAPE و MdAPE مع مؤشر التحيز وإشارة التتبع: تفصل الخطأ العشوائي عن التفاؤل المنهجي، وتطبق في الجلسة 4.
- منهج Forecast Value Add لقياس القيمة المضافة للتنبؤ: يختبر ما إذا كانت كل خطوة وكل تعديل يدوي في عملية التنبؤ يحسن الدقة، ويستخدم في الجلسة 4 لتبسيط العملية.

المشاركون المستهدفون

- القادة المسؤولون عن دورة الموازنة السنوية والتنبؤات المعروضة على اللجان التنفيذية ومجالس الإدارة.
 - رؤساء وحدات التخطيط الذين ينتقلون من موازنة سنوية ثابتة إلى عملية متجددة قائمة على المحركات.
 - كبار أصحاب الموازنات المطالبون بالدفاع عن طلبات الموارد وتفسير الانحرافات في ظل افتراضات متغيرة.
 - القيادات المالية المسؤولة عن ربط الخطط التشغيلية بالاستراتيجية وتخصيص رأس المال.
 - المراقبون الماليون المشرفون على التجميع وجدول التقارير وأدوات التخطيط.
- يخدم البرنامج إدارات المالية والاستراتيجية والشؤون التجارية والعمليات في الجهات الحكومية وقطاعات الطاقة والمصارف والصناعة.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواطن الضعف الهيكلية في دورة الموازنة والتنبؤ الحالية.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء نموذج قائم على المحركات يربط النشاط التشغيلي بالنتائج المالية.
3. سيكون المشاركون قادرين على تصميم عملية تنبؤ متجددة بأفق ووتيرة تحديث وملكية ومستوى تفصيل محددة.
4. سيكون المشاركون قادرين على تقييم دقة التنبؤ وتحيزه بمقاييس الخطأ المعيارية ووضع حدود مقبولة للدقة.
5. سيكون المشاركون قادرين على بناء تحليلات للسيناريوهات والحساسية تدعم قرارات تخصيص رأس المال.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير عملية تخطيط معاد تصميمها أمام الزملاء التنفيذيين وقيادة تبنيها.



هيكل البرنامج

اليوم 1: تشخيص دورة الموازنة

لماذا تفقد الموازنة السنوية صلتها بالواقع، وأين تخفق الدورة الحالية؟

- تقييم نضج التخطيط في الدورة الحالية
- الفصل بين المستهدفات والموازنات والتنبؤات
- التلاعب بالموازنة وتضخيم الاحتياطات وتحيز التفاؤل
- موازنة الاستراتيجية مع الخطط التشغيلية
- الموازنات على أساس الأنشطة وموازنات المخرجات بوصفها بدائل

اليوم 2: التخطيط القائم على المحركات والنمذجة

ما المحركات القليلة التي تفسر معظم النتيجة المالية، وكيف تنمذج؟

- تحديد محركات القيمة بتحليل Pareto
- علاقات المحركات المرتبطة بالطاقة الاستيعابية
- بناء شجرة المحركات للإيرادات والتكاليف
- بنية النموذج: الجداول الإلكترونية وأدوات ذكاء الأعمال ومنصات التخطيط
- التحقق من افتراضات المحركات مقابل البيانات التاريخية

اليوم 3: التنبؤات المالية المتجددة: الأفق والوتيرة والملكية

كيف يبنى التنبؤ المتجدد ليبقى محدثاً دون إثقال الإدارة المالية؟

- تحديد أفق التنبؤ ووتيرة التحديث
- مستوى التفصيل وحدود الأهمية النسبية
- ملكية التنبؤ عبر وحدات الأعمال
- دمج توقعات التدفقات النقدية والمركز المالي
- خارطة الانتقال من الموازنة السنوية إلى التنبؤ المتجدد

اليوم 4: جودة التنبؤ والسيناريوهات وتخصيص رأس المال

ما مدى موثوقية التنبؤات، وكيف ينبغي أن يوجه عدم اليقين قرارات الاستثمار؟



- مقاييس MAPE و MdAPE والتحيز وإشارة التتبع
- تحليل Forecast Value Add لخطوات العملية
- تخطيط السيناريوهات مع نقاط التفعيل
- تحليل الحساسية ومخططات الإعصار
- إعادة تخصيص رأس المال باستخدام صافي القيمة الحالية

اليوم 5: قيادة التغيير في الموازنات التقديرية والتنبؤ

كيف تجمع الأساليب في عملية معاد تصميمها يتبناها التنفيذيون؟

- تطبيق تشخيص النضج على تصميم العملية المستهدفة
- اختبار نموذج المحركات على سيناريو فعلي
- تحديد حدود الدقة المقبولة وأدوار مراجعة التخطيط والتحليل المالي
- محاكاة التفاوض على الموازنة مع الإدارة التنفيذية
- عرض مخطط إعادة تصميم منظومة التنبؤ

المنهجية

يقوم البرنامج على تدريبات تطبيقية على البيانات تستخدم موازنات المشاركين وتنبؤاتهم وسجل انحرافاتهم الفعلي. يشخص المشاركون دورتهم الحالية، ويننون نماذج المحركات، ويقيسون خطأ التنبؤ السابق، ويختبرون السيناريوهات، ثم يدافعون عن مقترحاتهم في مراجعة أقران تحاكي نقاش لجنة تنفيذية أو لجنة استثمار.

- نشاط مقترح: حساب MAPE والتحيز على تنبؤات عامين لأحد المشاركين مقارنة بالنتائج الفعلية.
- نشاط مقترح: بناء شجري محركات لشركة مرافق ومصرف للأفراد ومقارنة المحركات الأكثر تأثيراً.
- نشاط مقترح: التفاوض على إعادة توزيع الموازنة في منتصف العام أمام لجنة تنفيذية محاكاة بعد صدمة في الطلب.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك مخططاً لإعادة تصميم منظومة التنبؤ في مؤسسته، يتضمن تشخيصاً لنضج التخطيط، وشجرة محركات بافتراضاتها الرئيسية، وجدولاً للتنبؤ المتجدد بماليته وأفق، ومقاييس للدقة وحدودها المقبولة، وسيناريوهات بنقاط تفعيلها، ليعرض على المدير المالي التنفيذي أو اللجنة التنفيذية بوصفه خطة انتقال.



الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة الموازنات التقديرية المتقدمة والتنبؤات المالية المتجددة القادة الذين يديرون دورة موازنة بالفعل؟

نعم، تفترض الدورة أنك تعد موازنة سنوية أو تتولى مسؤوليتها وتعد تقارير الانحرافات، وتبني على هذه الخبرة لإعادة تصميم العملية حول المحركات والأفق المتجدد وقياس جودة التنبؤ، بدلا من تعليم إعداد الموازنة من البداية.

ما الأساليب التي تقوم عليها دورة الموازنات التقديرية المتقدمة والتنبؤات المالية المتجددة؟

يقوم المحتوى على التخطيط القائم على المحركات، وممارسة التنبؤات المتجددة، ومقاييس دقة التنبؤ مثل MAPE و MdAPE والتحيز وإشارة التتبع، ومنهج Forecast Value Add لتقييم كل خطوة في عملية التنبؤ.

كيف يستخدم مخطط إعادة التصميم الناتج عن دورة الموازنات التقديرية المتقدمة في بيئة العمل؟

يمكنك عرضه على المدير المالي التنفيذي أو اللجنة التنفيذية بوصفه خطة الانتقال من موازنة سنوية ثابتة إلى تنبؤ متجدد قائم على المحركات، ثم استخدام مقاييس الدقة فيه في كل مراجعة دورية.

كيف تختلف دورة الموازنات التقديرية المتقدمة والتنبؤات المالية المتجددة عن دورات إعداد الموازنات وضبط التكاليف الأساسية؟

تفترض دورة الموازنات التقديرية المتقدمة أن الأساسيات قائمة بالفعل. فالدورات الأساسية تغطي إعداد الموازنة وضبط التكاليف ومبادئ الانحرافات، أما هذه الدورة فتعيد تصميم عملية التنبؤ وتقيس دقتها وتربطها بتخصيص رأس المال.