JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي

24 أكتوبر – 4 نوفمبر 2027

عمّان

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي

**المرجع:** 100686_2646 **التاريخ:** 24 أكتوبر – 4 نوفمبر 2027 **المكان:** عمان **الرسوم:** GBP 5500

تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي دورة تدريبية مدتها أسبوعين لكبار محللي الأعمال والمديرين الذين يعدون الأدلة التي تستند إليها القرارات الكبرى في المؤسسة، وتنتهي بإعداد ملف القرار التنفيذي الجاهز للعرض على لجنة القيادة. فاللجان العليا تنتظر اليوم حججا أوضح ومفاضلات صريحة وإجابات أسرع حول استثمارات تحيط بها درجة عالية من عدم اليقين. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للمحللين الذين يحولون الأدلة المتفرقة إلى قرار يمكن الدفاع عنه.

## لماذا يهم تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي الآن

تتشكل هذه الممارسة اليوم تحت ثلاثة ضغوط. فرأس المال أصبح أندر، واللجان تقارن عددا متزايدا من المقترحات المتنافسة على الموارد نفسها. والبيانات وفيرة لكن جودتها متفاوتة، فيحتاج القادة إلى محللين يميزون الدليل المتين من الضجيج. وأصحاب المصلحة من المالية والعمليات والعملاء ينتظرون أن تظهر اهتماماتهم في كل توصية. والمؤسسة التي تحسن هذه الممارسة تمول المبادرات الصائبة وتوقف الضعيفة مبكرا، أما التي تسيء إدارتها فتنفق على توقعات متفائلة وتكتشف الثغرات بعد فوات الأوان. وتقوم الدورة على صياغة المشكلة بطريقة منظمة وتقييم الخيارات واختبار الحساسية والمقارنة المرجحة بالمخاطر.

## المستفيدون من تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي

- المحللون المسؤولون عن إعداد مقترحات الاستثمار والتغيير المرفوعة إلى اللجان العليا
- المديرون المكلفون بالتوصية بخيار واحد من بين مبادرات متنافسة
- كوادر التخطيط والاستراتيجية الذين يختبرون مواءمة المقترحات مع أولويات المؤسسة
- الشركاء الماليون الذين يراجعون افتراضات التكلفة والعائد وفترة الاسترداد
- كوادر مكاتب المحافظ والمشاريع الذين يتابعون تحقق منافع الحالات المعتمدة

ويستفيد مكتب الاستراتيجية أو وحدة مراجعة الاستثمار أكثر من غيرهما عند مشاركة عدة أعضاء معا، إذ يعودون بمعيار موحد لصياغة المقترحات واختبارها وعرضها.

## قدرات تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي

ينتقل المشاركون من جمع الأرقام إلى بناء حجة تستطيع لجنة متشككة أن تفحصها ثم تقبلها.

- صياغة مشكلة القرار بسؤال واضح ونطاق محدد ومعايير نجاح — اللجنة الراعية للمقترح
- بناء قائمة طويلة وأخرى مختصرة من الخيارات بقواعد فرز معلنة — القيادة التي تختار مجال الاستثمار
- حساب التكاليف والمنافع وفترة الاسترداد وفق افتراضات معلنة — المراجعون الماليون الذين يختبرون القدرة على التمويل
- اختبار الافتراضات عبر نطاقات الحساسية والسيناريوهات — مالكو المخاطر الذين يقدرون حجم الانكشاف
- موازنة الخيارات من حيث القيمة والمخاطر والجاهزية بتقييم شفاف — التنفيذيون الذين يقارنون المقترحات
- عرض التوصية في ورقة قرار موجزة وإحاطة قصيرة — مجلس الإدارة الذي يعتمد المقترح أو يرفضه

## مصطلحات تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي الأساسية

- مبررات الأعمال — حجة منظمة تبين سبب المضي في استثمار ما وتكلفته وعائده وما قد يتعثر فيه.
- تقييم الخيارات — مقارنة الطرق البديلة لتلبية حاجة ما، ومنها خيار عدم الفعل، وفق معايير متفق عليها.
- نطاق الحساسية — مدى النتائج الناتجة عن رفع افتراض رئيسي واحد أو خفضه مع تثبيت بقية الافتراضات.
- تحقيق المنافع — متابعة المنافع الموعودة بعد الاعتماد للتأكد من أن الحالة حققت ما وعدت به.
- معايير القرار — العوامل المرجحة التي تحكم بها اللجنة على الخيارات، وتحدد قبل تقييم الخيارات.
- القيمة المعدلة بالمخاطر — القيمة المتوقعة للخيار بعد احتساب احتمال مخاطره الرئيسية وأثرها.

## تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي يوما بيوم

### اليوم 1: سياق القرار التنفيذي

- رسم صلاحيات القرار — من يعتمد ومن يستشار ومن يبلغ
- مراجعة توقعات اللجنة — الأدلة التي يطلبها القادة أولا
- فرز المواءمة الاستراتيجية — مدى خدمة المقترح للأولويات المعلنة
- خريطة دورة حياة المقترح — مواضع القيمة المضافة للتحليل
- قائمة فحص جودة الحالة — نقاط الضعف المتكررة في المقترحات المرفوضة

### اليوم 2: هيكلة المشكلة

- صياغة بيان المشكلة — الاتفاق على السؤال قبل البحث عن الإجابة
- بناء شجرة القضايا — تفكيك المشكلة إلى أجزاء قابلة للاختبار
- إعداد قائمة الفرضيات — توجيه التحليل نحو الإجابات المرجحة
- تحديد حدود النطاق — ما لن تتناوله الحالة
- تعريف معايير النجاح — المقاييس التي ستحكم بها اللجنة

## اليوم 3: الأدلة وجودة البيانات

- تصنيف مصادر الأدلة — الثقة ببعض الأرقام أكثر من غيرها
- قياس خط الأساس — تثبيت مستوى الأداء الحالي
- سجل فجوات البيانات — ما يقدر وما يجمع
- المقارنة المرجعية — اختبار الادعاءات مقابل أداء النظراء
- تجميع مقابلات أصحاب المصلحة — تحويل الآراء إلى أدلة قابلة للاستخدام

## اليوم 4: توليد الخيارات وفرزها

- توليد القائمة الطويلة — تجنب التمسك المبكر بإجابة واحدة مفضلة
- خيار عدم الفعل المرجعي — إظهار تكلفة البقاء على الوضع الراهن
- تصميم قواعد الفرز — استبعاد الخيارات غير العملية بشفافية
- ملفات القائمة المختصرة — وصف كل خيار بشروط متكافئة
- رسم ترابط الخيارات — الصلات بين الخيارات والمبادرات الأخرى

## اليوم 5: التكاليف والمنافع والمقاييس المالية

- تقدير تكلفة دورة الحياة — التكاليف الرأسمالية والتشغيلية وتكاليف الخروج
- تصنيف المنافع — المكاسب النقدية والكفاءة والمكاسب غير المالية
- حساب صافي القيمة الحالية — مقارنة الخيارات عبر الزمن
- تحليل فترة الاسترداد ونقطة التعادل — سرعة عودة الأموال
- فحص القدرة على التمويل — ملاءمة الخيارات لسقوف الميزانية

## اليوم 6: عدم اليقين وترجيح المخاطر

- سجل الافتراضات — توثيق ما تعتمد عليه الحالة
- اختبار الحساسية — الافتراضات التي تغير الإجابة
- نطاقات السيناريوهات — النتائج المتفائلة والمتوقعة والمتشائمة
- تقييم احتمال المخاطر وأثرها — ترجيح الانكشاف لكل خيار
- تصحيح انحياز التفاؤل — معالجة التقديرات المفرطة في الثقة

## اليوم 7: مقارنة الخيارات وإجراء المفاضلات

- التقييم بالمعايير المرجحة — ترتيب الخيارات وفق العوامل المتفق عليها
- الحكم على القيمة مقابل المال — الموازنة بين التكلفة والجودة والمخاطر
- مصفوفة المفاضلة — إظهار الأولويات المتنافسة أمام القادة
- تقييم قابلية التراجع — إبقاء الخيارات المستقبلية مفتوحة
- مسوغات الخيار المفضل — شرح أسباب ترجيحه

## اليوم 8: جاهزية التنفيذ ومتابعة المنافع

- مراجعة جاهزية التنفيذ — قيود القدرات والمهارات والتوقيت
- خطة المراحل — تقسيم الاستثمار للحد من الانكشاف
- تعيين مالكي المنافع — المسؤول عن كل مكسب موعود
- مقاييس متابعة المنافع — مؤشرات تراجع بعد الاعتماد
- بوابات الإيقاف والاستمرار — توقيت إعادة النظر في القرار

## اليوم 9: عرض الحالة على التنفيذيين

- هيكل ورقة القرار — التوصية أولا ثم الأدلة
- صياغة الملخص التنفيذي — صفحة واحدة يقرؤها القادة فعلا
- اختيار الرسوم البيانية للقرار — إظهار المفاضلات بوضوح
- التدرب على جلسة المساءلة — الرد على أسئلة اللجنة المتشككة
- توثيق الآراء المخالفة — إظهار المواقف المعارضة للتوصية

## اليوم 10: التطبيق العملي لملف القرار التنفيذي

- مراجعة صياغة المشكلة — تطبيق أساليب الهيكلة على حالة حية
- تشغيل تقييم الخيارات — تطبيق الفرز والتقييم على الحالة
- المقارنة المرجحة بالمخاطر — تطبيق نتائج الحساسية على الترتيب
- محاكاة لجنة النظراء — اختبار الحالة تحت المساءلة
- ملف القرار التنفيذي — استكمال الورقة تمهيدا للاعتماد

## تطبيق تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي بعد الدورة

- قيادة إعادة صياغة مقترح معلق باستخدام شجرة القضايا وخيار عدم الفعل وجدول الحساسية قبل رفعه إلى اللجنة.
- اعتماد نموذج موحد للمعايير المرجحة بحيث تقيم جميع مقترحات جولة التمويل القادمة وفق العوامل نفسها.

## أسئلة حول تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي

### ما تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي ولماذا يهم الآن؟

هو ممارسة تحويل الأدلة إلى توصية واضحة ومختبرة للقادة. ويهم الآن لأن اللجان تقارن مقترحات أكثر على موارد محدودة، وتنتظر مفاضلات ظاهرة وافتراضات مختبرة وترجيحا صادقا للمخاطر قبل اعتماد أي استثمار.

### من الأدوار الأكثر استفادة من تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي؟

يستفيد كبار المحللين والمديرين الذين يعدون المقترحات أو يراجعونها. ويشمل ذلك كوادر الاستراتيجية والشركاء الماليين وأعضاء مكاتب المحافظ الذين يحكمون على متانة الحالة ويتابعون تحقق منافعها بعد الاعتماد.

### كيف يختلف تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي عن دورة أساسيات تحليل الأعمال؟

يركز على القرار لا على المتطلبات. فدورة الأساسيات تتناول استخلاص المتطلبات ونمذجة العمليات، أما هذه فتتناول تقييم الخيارات والمقاييس المالية وترجيح المخاطر والعرض التنفيذي خلال أسبوعين، بعمق متقدم لمن يعملون فعلا في أدوار التحليل.

### ماذا تعود به من تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي؟

تعود بملف قرار مكتمل مبني على مقترح حقيقي أو واقعي. ويضم المشكلة المصاغة والخيارات المفروزة والمقارنة المكلفة ونتائج الحساسية وورقة تنفيذية موجزة، إضافة إلى نموذج تقييم يعيد فريقك استخدامه في المقترحات القادمة.

## تحليل مبررات الأعمال ودعم القرار التنفيذي: الطريق إلى الأمام

يحدد ملف القرار التنفيذي أولا ما إذا كان المقترح المعلق سيمضي أو يعاد تشكيله أو يتوقف. ويستخدمه المحللون لإحاطة الرعاة، والمراجعون الماليون لاختبار القدرة على التمويل، واللجان لتوثيق أسباب قراراتها. وبعد استخدامه الأول، يستحق جانب متابعة المنافع إعادة النظر، لأن التحقق من وفاء الحالات المعتمدة بوعودها يحسن دقة كل تقدير لاحق.