JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في مهارات المالية وإعداد الموازنات

28 فبراير – 11 مارس 2027

الدوحة

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في مهارات المالية وإعداد الموازنات

**المرجع:** 18600_503 **التاريخ:** 28 فبراير – 11 مارس 2027 **المكان:** الدوحة **الرسوم:** GBP 9900

مهارات المالية وإعداد الموازنات دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمدراء المالية وأصحاب بنود الإنفاق ورؤساء الإدارات الذين يملكون خطط الصرف، ويخرج كل مشارك منها بملف الدفاع عن موازنة الإدارة. فارتفاع ضغوط التكلفة وشح رأس المال وتسارع دورات التخطيط جعلت خطط الإنفاق تحت تدقيق أشد من مجالس الإدارة والممولين. وقد صممت جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة حول القرارات التي يدافع عنها أصحاب الموازنات كل ربع سنة.

## لماذا تهم مهارات المالية وإعداد الموازنات الآن

ثلاث قوى تشكل ملكية الموازنة اليوم: مجالس إدارة تطالب بقاعدة تكاليف أخف، وممولون ومستثمرون يقرؤون توليد النقد قبل الربح، وقادة تشغيل ينتظرون توقعات تتحرك مع النشاط بدل رقم سنوي ثابت. الإدارة التي تحسن إعداد موازنتها تحصل على التمويل للمشروعات الصحيحة، وتفسر الانحرافات قبل أن تصبح مفاجآت، وتحمي السيولة في فترات التراجع، أما التي تسيء إعدادها فتخسر المصداقية ورأس المال معا. وتستند الدورة إلى منطق القوائم المالية الثلاث كما تعرض وفق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS، وإلى أساليب الموازنة الصفرية والمتجددة، وإلى تقييم التدفقات النقدية المخصومة لطلبات الإنفاق الرأسمالي.

## المستفيدون من مهارات المالية وإعداد الموازنات

- رؤساء الإدارات ومراكز التكلفة الذين يقترحون مخصصا سنويا ويدافعون عنه وينفقونه
- مدراء المالية الذين يجمعون مقترحات الإدارات ويختبرون الافتراضات التي تقوم عليها
- مراقبو الموازنة الذين يتابعون الارتباطات والمستحقات والصرف الشهري مقابل الحدود المعتمدة
- رعاة المشروعات الذين يطلبون تمويلا رأسماليا ويحاسبون على العوائد الموعودة
- الشركاء الماليون للأعمال الذين يحولون خطط التشغيل إلى أرقام تكلفة ونقد

يستفيد فريق المالية أكثر حين يحضر مع رؤساء الإدارات الذين يخدمهم، إذ يخرج الطرفان بلغة موازنة واحدة وإيقاع مراجعة مشترك.

## قدرات مهارات المالية وإعداد الموازنات

ينتقل المشاركون من قراءة الأرقام إلى امتلاكها، فيبنون الموازنة ويدافعون عنها ويوجهونها على مدار عام كامل.

- يبنون تبريرا صفريا لبند إنفاق تقديري — طلبات التمويل لدى الإدارات
- يحسبون صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي وفترة الاسترداد لطلب رأسمالي — موافقة لجنة الاستثمار
- يصممون توقعا للتدفق النقدي لثلاثة عشر أسبوعا يربط بنود الموازنة بتوقيت المقبوضات والمدفوعات — قرارات الخزينة والسيولة
- يحللون انحرافات السعر والحجم والكفاءة وراء تجاوز شهري — الإجراءات التصحيحية لرؤساء مراكز التكلفة
- يوازنون بين التوقع المتجدد والموازنة السنوية الثابتة لوحدة سريعة التغير — خيارات التخطيط لدى المدير المالي
- يعرضون أداء الموازنة في تقرير من صفحة واحدة يستطيع قادة التشغيل العمل به — مراجعات اللجنة التنفيذية

## مصطلحات مهارات المالية وإعداد الموازنات الأساسية

- الموازنة الصفرية — أسلوب يبرر فيه كل بند تكلفة من الصفر في كل دورة بدل زيادة رقم العام السابق.
- التوقع المتجدد — توقع يمدد بفترة واحدة كل شهر أو ربع سنة فيبقى أفق التخطيط ثابت الطول مع مرور الوقت.
- الموازنة المرنة — موازنة يعاد احتسابها عند مستوى النشاط الفعلي لفصل أثر الحجم عن كفاءة الإنفاق في تقارير الانحراف.
- صافي القيمة الحالية — مجموع التدفقات النقدية المستقبلية مخصومة بتكلفة رأس المال مطروحا منه الاستثمار الأولي.
- رأس المال العامل — الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة، أي النقد المحتجز في المخزون والذمم المدينة وشروط الموردين.
- انحراف الموازنة — الفرق بين النتائج الفعلية والمقدرة، مفسرا بأسبابه من سعر وحجم وكفاءة.

## مهارات المالية وإعداد الموازنات يوما بيوم

### اليوم 1: القوائم المالية خلف الموازنة

- هيكل قائمة الدخل — البنود التي تتحكم فيها الإدارة فعلا
- قائمة المركز المالي — الأصول والخصوم الناتجة عن خطط الإنفاق
- قائمة التدفقات النقدية — لماذا تعاني وحدات رابحة من نقص السيولة
- الاستحقاق مقابل توقيت النقد — مطابقة أشهر الموازنة مع مواعيد الدفع
- أساسيات العرض وفق IFRS — قراءة نتائج المجموعة التي تغذيها الموازنات

## اليوم 2: سلوك التكلفة ومحركات الربح

- تصنيف التكاليف الثابتة والمتغيرة وشبه المتغيرة — مرونة قاعدة التكاليف
- تحليل هامش المساهمة — قرارات التسعير ومزيج المنتجات
- نقطة التعادل وهامش الأمان — الحد الأدنى المجدي لمستوى النشاط
- الرافعة التشغيلية — حساسية الأرباح لتقلبات الحجم
- محركات التكلفة على أساس الأنشطة — توزيع أعدل للنفقات العامة المشتركة

## اليوم 3: بنية الموازنة وتقويم التخطيط

- المخصصات من أعلى مقابل البناء من أسفل — التفاوض على أهداف الإدارات
- تقويم الموازنة ونماذج التقديم — التجميع في موعده لدى المالية
- أشجار المحركات للقوى العاملة والحجم — ربط النشاط بالتكلفة
- سجلات الافتراضات — مساءلة شفافة أثناء جلسات الموازنة
- مواءمة الخطة الاستراتيجية — أولويات التمويل بدل الإنفاق الموروث

## اليوم 4: الموازنة الصفرية والموازنة حسب الأولويات

- حزم القرار ومستويات الخدمة — اختيار الإنفاق الأدنى أو الحالي أو الموسع
- التبرير الصفري للتكاليف — إزالة البنود التقديرية الموروثة
- مصفوفات ترتيب الأولويات — توزيع الأموال الشحيحة على الوحدات
- روافع خفض التكلفة في المشتريات والتوظيف — أهداف وفورات مستدامة
- المقارنة بين الموازنة التزايدية والصفرية — الجهد مقابل الوفورات المحققة

## اليوم 5: التوقعات المتجددة والموازنات المرنة

- آفاق التوقع المتجدد وإيقاعه — مرونة التخطيط للوحدات المتقلبة
- إعادة احتساب الموازنة المرنة — حكم عادل على الأداء عند الحجم الفعلي
- نطاقات السيناريو وجداول الحساسية — الاستعداد لصدمات الطلب
- تتبع دقة التوقعات — مصداقية تقديرات الإدارات
- مبادئ ما بعد الموازنة — حين تشوه الأهداف الثابتة السلوك

## اليوم 6: توقع التدفق النقدي ورأس المال العامل

- توقع التدفق النقدي لثلاثة عشر أسبوعا — قرارات السيولة قصيرة الأجل
- أيام التحصيل وأنماط السداد — شروط الائتمان للعملاء
- أيام المخزون وسياسات إعادة الطلب — الاستثمار في المخزون مقابل مستوى الخدمة
- توقيت الدائنين وشروط الموردين — تحرير النقد دون مخاطر في الإمداد
- دورة التحويل النقدي — احتياجات التمويل لخطط النمو

## اليوم 7: تقييم الإنفاق الرأسمالي

- هيكل دراسة الجدوى لطلب رأسمالي — توقعات لجنة الاستثمار
- فترة الاسترداد والاسترداد المخصوم — سرعة استعادة رأس المال
- صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي — ترتيب المشروعات المتنافسة
- تكلفة رأس المال ومعدلات العائد المطلوبة — الحد الأدنى المقبول للعوائد
- مراجعة ما بعد الاستثمار — مساءلة الرعاة عن المنافع الموعودة

## اليوم 8: تحليل الانحرافات والرقابة على الموازنة

- انحرافات السعر والحجم والكفاءة — الأسباب الجذرية لتجاوز الإنفاق
- محاسبة الارتباطات وتتبع أوامر الشراء — رؤية الصرف قبل وصول الفواتير
- مراجعة المستحقات في نهاية الشهر — نتائج دقيقة للإدارات
- قواعد المناقلة ومحفزات إعادة التوقع — نقل الأموال بين بنود الموازنة
- سجلات الإجراءات التصحيحية — المساءلة عن تعويض العجز

## اليوم 9: تقارير أداء الموازنة

- مؤشرات الأداء الرئيسية لمراكز التكلفة — مقاييس يستطيع القادة التأثير فيها
- تقرير أداء الموازنة من صفحة واحدة — قرارات اللجنة التنفيذية
- جسور الانحراف المرئية — شرح الحركة من المقدر إلى الفعلي
- معايير التعليق السردي — تفسيرات موجزة بلا مصطلحات غامضة
- ملخصات مالية لمجلس الإدارة — ربط نتائج الإدارات بأهداف المجموعة

## اليوم 10: ممارسة الدفاع عن موازنة الإدارة

- التبرير الصفري لبنود تكلفة مختارة — حجة التمويل للإدارة
- بناء التوقع المتجدد وملف النقد — دليل السيولة للمراجعين
- تقييم طلب رأسمالي بصافي القيمة الحالية والاسترداد — ملف لجنة الاستثمار
- تمرين سيناريوهات الانحراف مع مساءلة الزملاء — الدفاع عن الافتراضات تحت الأسئلة
- استكمال ملف الدفاع عن موازنة الإدارة — التقديم النهائي لقيادة المالية

## تطبيق مهارات المالية وإعداد الموازنات بعد الدورة

- إعادة بناء بندين تقديريين في مقترح الموازنة القادم على أساس صفري وعرض حزم القرار على إدارة المالية.
- إطلاق توقع للتدفق النقدي لثلاثة عشر أسبوعا للإدارة ومقارنته شهريا بالمقبوضات والمدفوعات الفعلية.

## أسئلة حول مهارات المالية وإعداد الموازنات

### ما مهارات المالية وإعداد الموازنات المتقدمة ولماذا تهم الآن؟

هي مهارات تمكن المدير من بناء خطة الإنفاق والدفاع عنها وتوجيهها باستخدام القوائم المالية وتوقعات النقد وتقييم الاستثمار. وتهم الآن لأن مجالس الإدارة تنتظر قاعدة تكاليف أخف وإعادة توقع أسرع ودليلا واضحا على أن كل طلب رأسمالي سيسترد تمويله.

### ما الأدوار الأكثر استفادة من دورة مهارات المالية وإعداد الموازنات؟

يستفيد رؤساء الإدارات ومالكو مراكز التكلفة ومدراء المالية ومراقبو الموازنة والشركاء الماليون للأعمال. وتزداد استفادتك إن كنت تقدم الموازنات أو تجمعها، أو تسأل عن الانحرافات الشهرية، أو تعد طلبات رأسمالية تتنافس على أموال محدودة.

### كيف تختلف دورة مهارات المالية وإعداد الموازنات عن دورة تمهيدية في المالية؟

تتجاوز قراءة القوائم إلى امتلاك الموازنة من أولها إلى آخرها. فالدورة التمهيدية تشرح المصطلحات المحاسبية، أما هنا فتطبق التبرير الصفري والتوقعات المتجددة وتوقيت التدفق النقدي وتقييم صافي القيمة الحالية على أرقام إدارتك.

### ماذا أعود به من دورة مهارات المالية وإعداد الموازنات؟

تعود بملف متكامل للدفاع عن الموازنة يضم تبريرات صفرية للتكاليف وتوقعا متجددا مع ملف للنقد وطلبا رأسماليا مقيما وتقرير أداء من صفحة واحدة، جاهزا للاستخدام في جولة الموازنة القادمة.

## مهارات المالية وإعداد الموازنات: الطريق إلى الأمام

يغذي ملف الدفاع عن موازنة الإدارة أولا المقترح السنوي القادم، إذ يستخدمه رؤساء مراكز التكلفة لتبرير الإنفاق ويستخدمه مدراء المالية لاختبار الافتراضات. ثم يوجه ملف النقد والتقييم الرأسمالي طلبات التمويل خلال العام. وبعد الربع الأول تستحق المراجعة مسألة استبدال الموازنة السنوية الثابتة بتوقع متجدد لأكثر بنود التكلفة تقلبا، بالتشاور مع المدير المالي واللجنة التنفيذية.