JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية

9 – 20 مايو 2027

الدوحة

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية

**المرجع:** 62399_1701 **التاريخ:** 9 – 20 مايو 2027 **المكان:** الدوحة **الرسوم:** GBP 9900

تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية دورة تدريبية مدتها أسبوعين لمحللي الشؤون المالية ومسؤولي الموازنات الذين يحولون حركات النقد المعلنة إلى افتراضات تقوم عليها نفقات الإدارات، ويخرج المشاركون منها بتقديم الموازنة الصفرية للإدارة جاهزا للمراجعة. تواجه المؤسسات تمويلا أضيق وتدقيقا أشد من المقرضين ومجالس تسائل بنود الإنفاق الموروثة، فصارت الموازنات تحتاج إلى أدلة مستمدة من قوائم التدفقات النقدية. تقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة.

## لماذا يهم تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية الآن

تشكل ثلاث قوى هذا العمل اليوم: مقرضون ومجالس إدارة يقرؤون النقد التشغيلي قبل الربح، وضغط تمويلي يكافئ الإنفاق المبرر وحده، ورؤساء إدارات ينتظرون أسبابا واضحة لكل مخصص. المؤسسة التي تربط قائمة تدفقاتها النقدية بموازنتها تستطيع أن تشرح مصدر النقد وسبب تمويل كل بند، أما التي ترحل أرقام العام الماضي فتحمل هدرا خفيا واحتياطيات سيولة ضعيفة. تستند الدورة إلى الموازنة الصفرية Zero-Based Budgeting ZBB وترتيب حزم القرار وتحليل سلوك التكلفة، مطبقة إلى جانب إطار التقارير الذي يعتمده كل مشارك.

## المستفيدون من تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية

- محللون يفسرون قوائم التدفقات النقدية ويحولون الاتجاهات إلى محركات تخطيط
- مسؤولو موازنات يجمعون تقديمات الإدارات ويسائلون أرقامها
- محاسبو تكاليف يصنفون الإنفاق حسب سلوكه ويتتبعونه إلى النشاط
- محللو خزينة يوزعون الاحتياجات النقدية زمنيا مقابل التدفقات الداخلة المتوقعة
- شركاء أعمال ماليون يساعدون رؤساء الإدارات على تبرير طلبات التمويل

يستفيد الفريق المالي الذي يرسل محللي التخطيط ومسؤولي الموازنات معا أكثر من غيره، لأن طرفي التقديم يتقاسمان حينها الأدلة نفسها ومنطق الترتيب نفسه.

## قدرات تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية

يربط المشاركون ما تكشفه قائمة التدفقات النقدية بالطريقة التي تبرر بها كل إدارة إنفاقها انطلاقا من الصفر.

- تقييم جودة توليد النقد التشغيلي — لتحديد خط الأساس النقدي للتخطيط
- حساب اتجاهات النسب التي تثبت سقوف الإنفاق — لخدمة لجنة الموازنة
- تصنيف التكاليف حسب السلوك والمحرك — لتوجيه البنود القابلة لإعادة البناء
- تصميم حزم القرار بعدة مستويات خدمة — لمنح رؤساء الإدارات خيارات تمويل
- ترتيب الحزم مقابل النقد المتاح — لدعم قرارات التخصيص لدى القيادة المالية
- بناء قائمة تدفقات نقدية تقديرية من الموازنة — لتأكيد القدرة على التمويل أمام الخزينة

## مصطلحات تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية الأساسية

- نسبة التحويل النقدي — التدفق النقدي التشغيلي مقسوما على الربح التشغيلي، وتبين مقدار الأرباح المعلنة الذي يصل فعلا في صورة نقد.
- التدفق النقدي الحر — التدفق النقدي التشغيلي ناقص الإنفاق الرأسمالي، وهو النقد المتبقي لسداد الديون أو توزيعه على الملاك أو تمويل النمو.
- الموازنة الصفرية ZBB — أسلوب لإعداد الموازنة يبرر فيه كل بند إنفاق من الصفر في كل دورة بدلا من تعديل رقم العام السابق.
- حزمة القرار — وثيقة تصف نشاطا ومستوى خدمته وتكلفته والأثر المترتب على عدم تمويله.
- التكلفة المتدرجة — تكلفة تبقى ثابتة ضمن نطاق من النشاط ثم تقفز إلى مستوى جديد عند تجاوز الطاقة.
- سجل الافتراضات — قائمة مضبوطة بكل محرك تقوم عليه أرقام الموازنة، مع مصدره ومالكه وآخر موعد اختبر فيه.

## تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية يوما بيوم

### اليوم 1: قراءة قائمة التدفقات النقدية في سياقها

- أقسام التشغيل والاستثمار والتمويل — تحديد المصدر الفعلي للنقد
- العرض المباشر وغير المباشر — اختيار التسوية الأجدر بالثقة
- جسور الاستحقاق إلى النقد — كشف الأرباح التي لا تتحول إلى نقد
- ضغوط المقرضين ومجالس الإدارة — سبب تصدر الهامش النقدي للنقاش
- ربط القائمة بالميزانية العمومية — التحقق من تطابق الحركات

## اليوم 2: تشخيص توليد النقد التشغيلي

- نسبة التحويل النقدي — الحكم على جودة الأرباح المعلنة
- اتجاهات أيام الذمم المدينة والدائنة — اختبار شروط التحصيل والسداد
- أنماط الاحتفاظ بالمخزون — ربط مستويات المخزون بتباطؤ النقد
- التدفقات الداخلة والخارجة غير المتكررة — فصل الاستثنائي عن النقد المعتاد
- تعريفات التدفق النقدي الحر — توحيد مقياس واحد داخل الإدارة المالية

## اليوم 3: إشارات النقد الاستثماري والتمويلي

- الإنفاق الرأسمالي مقابل الإهلاك — قراءة نية تجديد الأصول
- عوائد الاستبعاد وعمليات الاستحواذ — عزل آثار إعادة تشكيل المحفظة
- سحب القروض وسدادها — رسم خريطة التعرض لإعادة التمويل
- توزيعات الأرباح ودفعات الإيجار — موازنة المطالبات الثابتة على النقد
- اختبارات التغطية النقدية على نمط الشروط التعاقدية — رصد إجهاد السيولة مبكرا

## اليوم 4: اتجاهات النسب خلف افتراضات الموازنة

- جداول الاتجاه متعددة السنوات — فصل التحولات الهيكلية عن التذبذب
- نسب الهامش والتكلفة إلى الإيراد — تثبيت سقوف الإنفاق
- نسب السيولة والرافعة المالية — تحديد احتياطيات نقدية حصيفة
- المقارنات مع النظراء والقطاعات — مساءلة أرقام الأساس الموروثة
- سجلات الافتراضات — توثيق كل محرك خلف بند الموازنة

## اليوم 5: سلوك التكلفة للتفكير الصفري

- تصنيف التكاليف الثابتة والمتغيرة والمتدرجة — اختبار ما يحركه النشاط
- تحليل المساهمة — ترتيب الأنشطة حسب مساهمتها النقدية
- اختيار محركات التكلفة — ربط الإنفاق بمخرج قابل للقياس
- الإنفاق الملزم مقابل التقديري — إيجاد المساحة لإعادة البناء
- مجمعات التكلفة التاريخية — كشف الإنفاق المرحل دون مراجعة

## اليوم 6: أسس الموازنة الصفرية

- منطق الموازنة الصفرية ZBB — تبرير كل بند من نقطة الصفر
- وحدات القرار — تحديد من يملك خيارات الإنفاق
- حزم القرار — وصف مستويات الخدمة وتكلفتها
- مستويات الخدمة الدنيا والحالية والموسعة — صياغة خيارات التمويل
- مقارنة ZBB بالأساليب التراكمية — اختيار موضع كل منهما

## اليوم 7: ترتيب حزم القرار وتمويلها

- معايير ترتيب الحزم — موازنة الملاءمة الاستراتيجية مقابل الكلفة النقدية
- خطوط القطع — مطابقة الحزم المرتبة مع النقد المتاح
- لجان الترتيب بين الإدارات — حسم الطلبات المتنافسة
- سجلات خيارات الوفر — تتبع أثر كل تخفيض على الخدمة
- التوزيع الزمني النقدي للحزم المعتمدة — مواءمة الإنفاق مع التدفقات الداخلة

## اليوم 8: بناء حزمة موازنة الإدارة

- نماذج حزمة الموازنة — توحيد التقديمات بين الإدارات
- جداول القوى العاملة والرواتب — تكليف الأفراد من المبادئ الأولى
- جداول النفقات التشغيلية — ربط كل بند بحزمة قرار
- نماذج طلبات رأس المال — ربط المشاريع بالتدفقات الاستثمارية
- قائمة التدفقات النقدية التقديرية — اختبار قدرة الموازنة على تمويل ذاتها

## اليوم 9: دورات المراجعة ومساءلة الموازنة

- تقاويم المراجعة وبوابات الاعتماد — ترتيب جلسات المساءلة
- معايير تعليقات الانحراف — شرح الفجوات بلغة النقد والتكلفة
- جداول الحساسية — إظهار الأثر النقدي لتغير المحركات
- أسئلة جلسات المساءلة — فحص المبررات الضعيفة للحزم
- المراجعات المتجددة خلال السنة — إعادة النظر في الحزم عند تغير الظروف

## اليوم 10: ممارسة تقديم الموازنة الصفرية للإدارة

- تشخيص التدفق النقدي من اليوم 2 — تحديد خط الأساس النقدي الافتتاحي
- سجل الافتراضات المبني على النسب — تغذية محركات الموازنة
- حزم القرار المرتبة — تطبيق خط القطع من اليوم 7
- جلسة مساءلة بين الزملاء — الدفاع عن الحزم أمام لجنة مراجعة
- تقديم الموازنة الصفرية للإدارة — إكمال الحزمة النهائية

## تطبيق تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية بعد الدورة

- إجراء تشخيص للتحويل النقدي ورأس المال العامل على أحدث القوائم وتسجيل النتائج في سجل افتراضات مشترك
- تجربة حزم القرار مع إدارة واحدة وترتيبها مقابل النقد التقديري قبل افتتاح جولة الموازنة التالية

## أسئلة حول تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية

### ما هو تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية ولماذا يهم الآن؟

تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية يربط ما تظهره قائمة التدفقات النقدية بالطريقة التي تبرر بها الإدارات إنفاقها من الصفر. ويهم الآن لأن الممولين والمجالس يريدون موازنات مدعومة بأدلة نقدية لا أرقاما مرحلة من العام الماضي.

### من هم الأكثر استفادة من تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية؟

محللو الشؤون المالية ومسؤولو الموازنات ومحاسبو التكاليف ومحللو الخزينة وشركاء الأعمال الماليون هم الأكثر استفادة من تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية، خصوصا من يعد تقديمات الإدارات أو يسائلها في التصنيع والرعاية الصحية والمرافق والخدمات العامة.

### كيف يختلف تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية عن دورة عامة في الموازنات؟

تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية ينطلق من أدلة التدفق النقدي ويعيد بناء كل بند عبر حزم القرار. أما الدورة العامة فتعدل الأرقام السابقة غالبا وتتناول دورات التخطيط بشكل عام دون هذا العمق في التشخيص النقدي وترتيب الحزم.

## ماذا تعود به من تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية؟

تعود بمجموعة مرتبة من حزم القرار، وسجل افتراضات مبني على اتجاهات النسب، وقائمة تدفقات نقدية تقديرية تبين ما إذا كانت موازنة إدارتك قادرة على تمويل ذاتها.

## تحليل قائمة التدفقات النقدية وإعداد الموازنة الصفرية: الطريق إلى الأمام

تقديم الموازنة الصفرية للإدارة هو أول مخرج يستخدمه المشاركون، إذ يوجه قرار التخصيص الافتتاحي في الدورة التالية، وتعتمد عليه لجان الموازنة ورؤساء الإدارات وزملاء الخزينة. وبعد استخدامه أول مرة تستحق معايير الترتيب وخط الأساس للتحويل النقدي إعادة النظر، لأن كليهما يتغير مع ظروف التشغيل وشروط التمويل وأولويات الخدمة على مدار السنة.