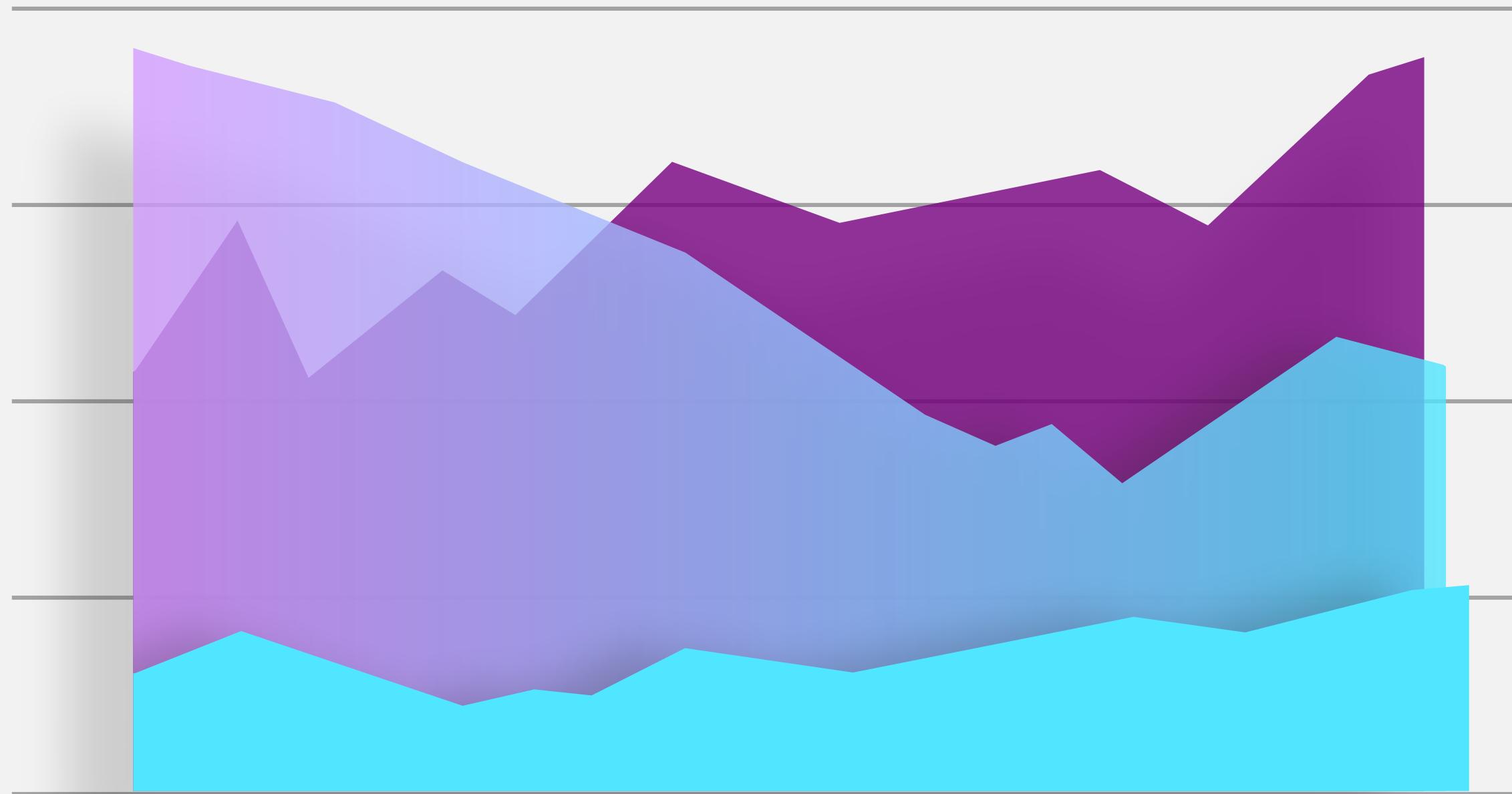


٩ اتجاهات ناشئة للمديرين المالي المستقبلي



المحتويات

لمن يتم تقديم هذا المحتوى

المقدمة

يسعى المديرون الماليون وغيرهم من القادة المعنيين بالشؤون المالية إلى فهم الاتجاهات الرئيسية التي ستؤثر على مدار السنوات القليلة القادمة على إداراتهم وشركائهم.

في هذا العالم متسرع التغيير، أصبح دور المدير المالي الإستراتيجي أكثر محورية من أي وقت مضى

الصفحة ٤

اتجاهات المرونة

البقاء والازدهار في أوقات المخاطر والتغييرات

الصفحة ٥

اتجاهات المواهب

كيف يطور المديرون الماليون إستراتيجياتهم المعنية بالموظفين وينفذونها

الصفحة ١١

اتجاهات الابتكار

الاستفادة من نماذج الأعمال الجديدة ستكون خطة رابحة في التحركات والمساعي

الصفحة ١٦

من هاوي محاسبة إلى شريك إستراتيجي

الصفحة ٢٠

يسعى المديرون الماليون وغيرهم من القادة المعنيين بالشؤون المالية إلى فهم الاتجاهات الرئيسية

التي ستؤثر على مدار السنوات القليلة القادمة على إداراتهم وشركائهم.

وقت القراءة المقدر: ١٢ دقائق



الملخص التنفيذي

يسعى المديرون الماليون من العقلية المدفوعة بالبيانات ومن الرؤى الإستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية. ويسلط التقرير هذا، الضوء على ٩ اتجاهات رئيسية يتوجب عليهم معرفتها.

١ تعاظم مسؤولية الإبلاغ عن المخاطر المعقدة وإدارتها

يجب أن يفهم المديرون الماليون مجموعة واسعة من المخاطر، بدايةً من تغير المناخ وحتى المخاطر الإلكترونية، وتأثيرها المحتمل على الدخل الصافي والمحصلة النهائية.

٢ زيادة الطلب على البيانات المالية القابلة للتنفيذ عبر الشركة

ستظل البيانات الدقيقة المتحقق من صحتها تحظى بالأهمية في مهام الشؤون المالية الرئيسية، لكن ستزداد أهمية تسريع عملية تسليم البيانات التي يمكن اتخاذ القرارات بناءً عليها.

٣ زيادة استخدام أدوات التخطيط المستندة إلى السحابة وذاتية الخدمة

يتجاوز نطاق التخطيط والتنبؤ حدود العمليات المالية التقليدية المستهلكة لوقت ليمتد إلى جوانب أخرى من العمل في هذا العالم المضطرب.

٤ زيادة التركيز على التعليم والتطوير والاستثمار فيما

تركز الشركات بشكل كبير، في سوق ضيق مشدود فيما يخص العمالة، على تحسين كفاءة المواهب الحالية داخل وظيفة الإدارة المالية وخارجها.

٥ مشاركة المدير المالي في إستراتيجية العمل المختلط

سيتطلب التأثير على الدخل الصافي والمحصلة النهائية من جراء برامج العودة إلى العمل أن يقوم المديرون الماليون بدور أقوى في تحليل تكاليف وفوائد العمل المختلط والعمل عن بعد.

٦ تقليل أعباء مواهب الإدارة المالية من خلال الذكاء الاصطناعي والأتمتة

سيتمكن المديرون الماليون، عن طريق تنفيذ المزيد من أشكال الأتمتة المتقدمة، من تبسيط مهام سير العمل بصورة شاملة، وذلك لتحسين الكفاءة بشكل جذري.

٧ تكثيف التركيز على المعاملات الإستراتيجية

سيستمر نمو المستويات المترابطة من نشاطات الاندماج والاستحواذ (M&A) والمشاريع المشتركة وإبرام الشراكات مع تسارع وتيرة سعي الشركات إلى التحديث.

٨ الرغبة الجامحة في نماذج أعمال رقمية جديدة

أصبحت فرص تعظيم إيرادات إجمالي المبيعات من المنتجات والخدمات الممكنة رقمياً أولوية مركزية مرة أخرى.

٩ تعظيم عائد الاستثمار في البيانات من خلال التركيز على المهارات والثقافة

ستزيد المؤسسات استثماراتها في ثقافة البيانات والمهارات لتحقيق أهدافها في ظل الاستثمارات الضخمة والعوائد المنخفضة في مجال تحليلات البيانات حتى الآن.

المُقدّمة

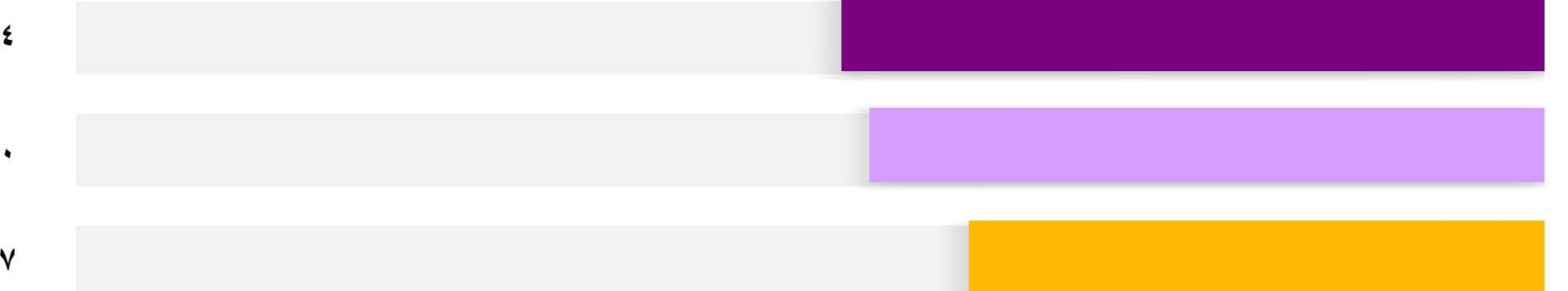
في هذا العالم متسرع التغيير، أصبح دور المدير المالي الإستراتيجي أكثر محورية من أي وقت مضى

لا بد من النجاح. والفرق في النتائج المالية التي يحرزها أصحاب الأداء الأفضل وغيرهم لافت حقاً للنظر. فقد سجل الربح الاقتصادي السنوي الضمني في السوق للخمس الأعلى من الشركات نمواً مقداره ٣٣٥ مليار دولار أمريكي وفقاً لشركة McKinsey في الفترة ما بين ديسمبر ٢٠١٨ ومايو ٢٠٢٠. بينما خسرت شركات الخمس الأدنى ما مقداره ٣٠٣ مليارات دولار أمريكي. وتوصلت McKinsey إلى أن تلك الفجوة الأخذة في الاتساع ترجع إلى متسرع اتجاهات ما قبل الأزمة.

علاوة على ذلك، يقوم أصحاب الأداء الأفضل بتحركات إستراتيجية مهولة خلال جميع مراحل دورة الأعمال. ويتوارد على المديرين الماليين أن يجدوا طرفاً لدفع إستراتيجية الشركة قدمًا وإعادة تصور المستقبل بدلاً من مجرد إعداد تقارير عما يمضي. وسيطلب ذلك تقنيات حديثة وعقلية جديدة.

نحدد، في هذا الكتاب الإلكتروني، ٩ اتجاهات تؤثر على قسم الإدارة المالية أو تتطلب مساهمات ووجهة نظر من المدير المالي الإستراتيجي.

إن الدور الذي يضطلع به المدير المالي قد توسيع بشكل مطرد من مجرد تحليل الأرقام إلى دفع إستراتيجية الشركة قدمًا، وهذا الاتجاه يتوقع أن يستمر. تعتبر تحديات الوباء مثلاً دراماً يكتفى على الاضطراب الذي يتطلب اتخاذ إجراءات من قبل قادة الإدارة المالية، لكنه مجرد تحدٍ واحد فقط من تحديات إستراتيجية شتى على قوائم أعمالهم. وعندما سُئل المديرون الماليون عن الجوانب التي سيؤدون فيها دوراً حاسماً خلال الأعوام الخمسة المقبلة، كانت إجاباتهم الرئيسية من نصيب التحول إلى نموذج أعمال يمكن التكنولوجيا (بنسبة ٤٤٪)، وتحصيص رأس المال للتحول الرقمي (بنسبة ٤٠٪)، وتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة (بنسبة ٣٧٪).^١



تطوير الخدمات
والمنتجات الجديدة

تحصيص رأس المال
للتحول الرقمي

التحول إلى نموذج أعمال
يمكن التكنولوجيا

^١ How future-ready CFOs are driving real-time business performance" (كيف يدفع المديرون الماليون الجاهزون للمستقبل أداء الأعمال في الوقت الفعلي للأمام" . ٢٠١٩، Tata Consultancy Services

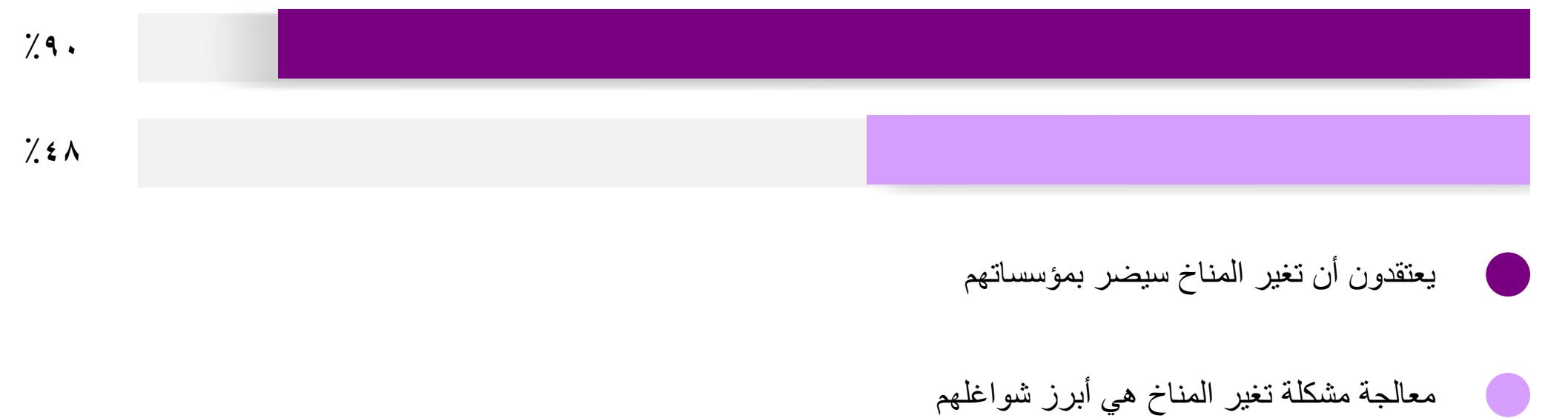
اتجاهات المرونة

البقاء والازدهار في أوقات المخاطر والتغيرات

ارتقى المديرون الماليون في مواجهة الاضطراب غير المسبوق إلى مستوى التحدي، وساعدوا مؤسساتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة. وإنهم الآن في وضع يسمح لهم بالبناء على تلك الاستثمارات لتحقيق النجاح في واقع جديد.



١ يواجه المديرون الماليون مسؤولية متزايدة لابلاغ عن المخاطر المعقدة وإدارتها



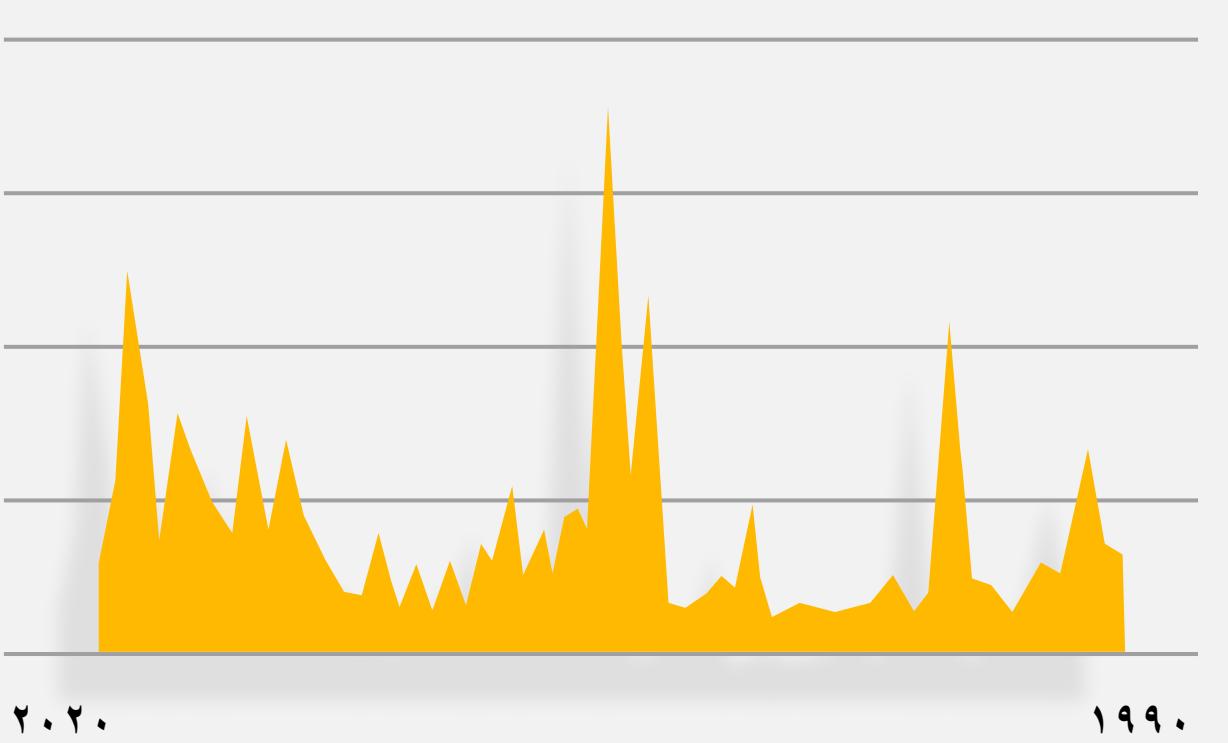
أصبح الاضطراب أكثر تواتراً وشدةً عبر العديد من المجالات، ويدخل في هذا النطاق حالة عدم اليقين العالمية والكوارث الطبيعية والحوادث الإلكترونية والمخاطر الجيوسياسية، وذلك وفقاً للعديد من الهيئات الدولية.^٢

يتوجب على المديرين الماليين، في هذا العالم المتراوطي بشكل متزايد، مواجهة هذه المشكلات وتتأثيرها على الأعمال.

على سبيل المثال، أبلغ أكثر من ٩٠٪ من القادة الماليين شركة Deloitte باعتقادهم أن تغير المناخ سيضر بمؤسساتهم بمؤسساتهم، ويدرك ٤٨٪ منهم أن معالجة مشكلة تغير المناخ هي أبرز شواغلهم.^٣

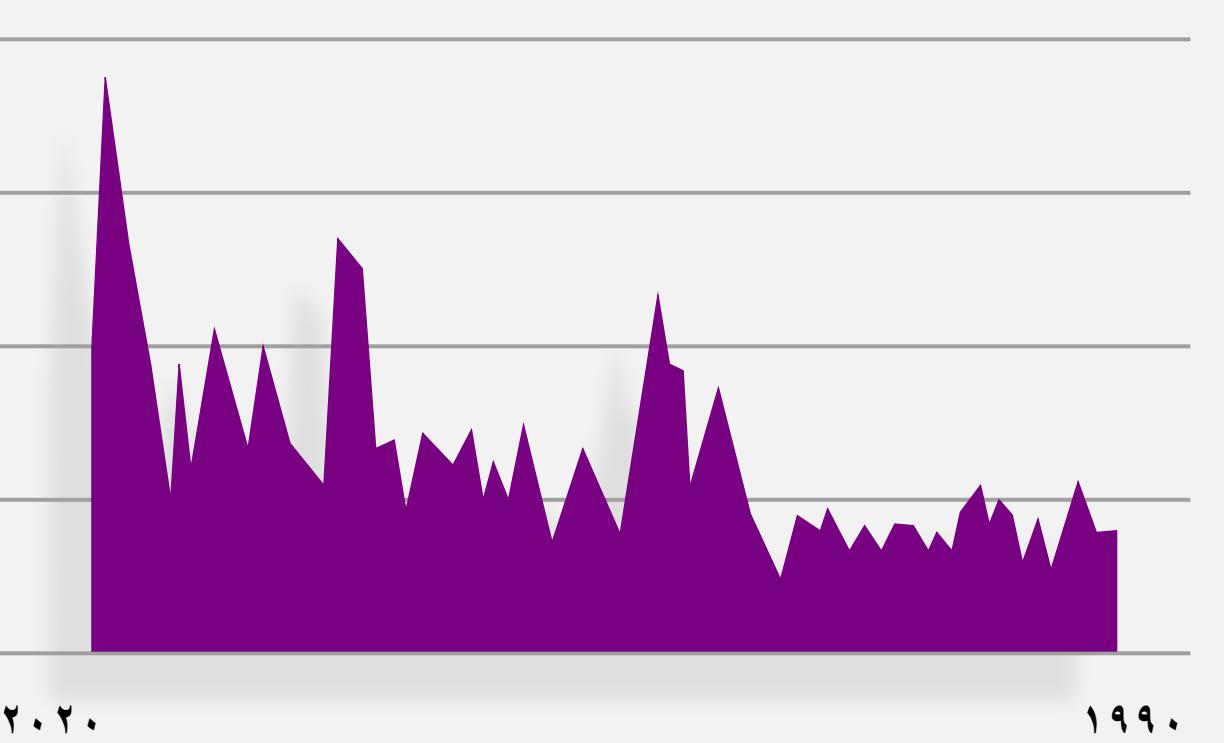
^١ McKinsey (حتى المرونة: النجاح في أوقات عدم اليقين)، ٢٠٢١، *Succeeding in uncertain times :The resilience imperative*" .

^٢ At the intersection of readiness and responsibility :The Fourth Industrial Revolution" ، (الثورة الصناعية الرابعة: عدم تنازع الاستعداد والمسؤولية)، ٢٠٢٠، Deloitte Development .



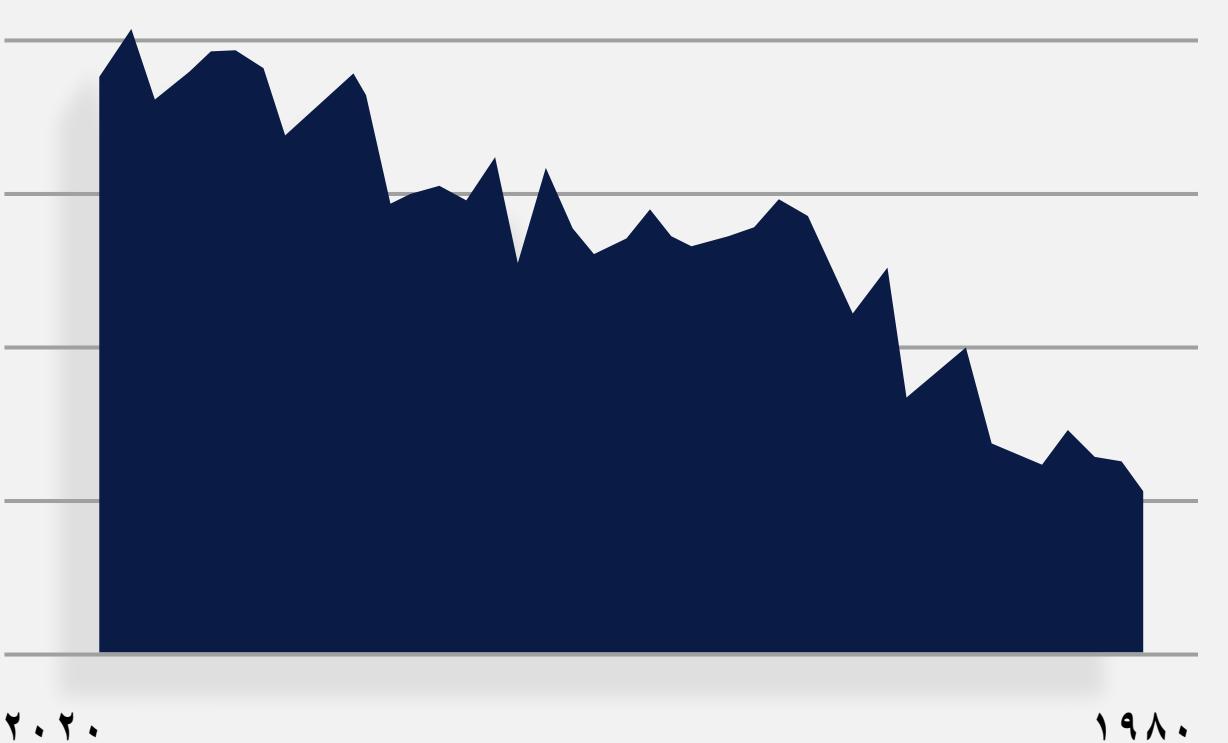
مؤشر مجلس الاحتياطي
الفيدرالي للمخاطر
الجيوسياسية^٦

لم ترتفع المخاطر الجيوسياسية
بهذا الشكل منذ ٢٠٠٣



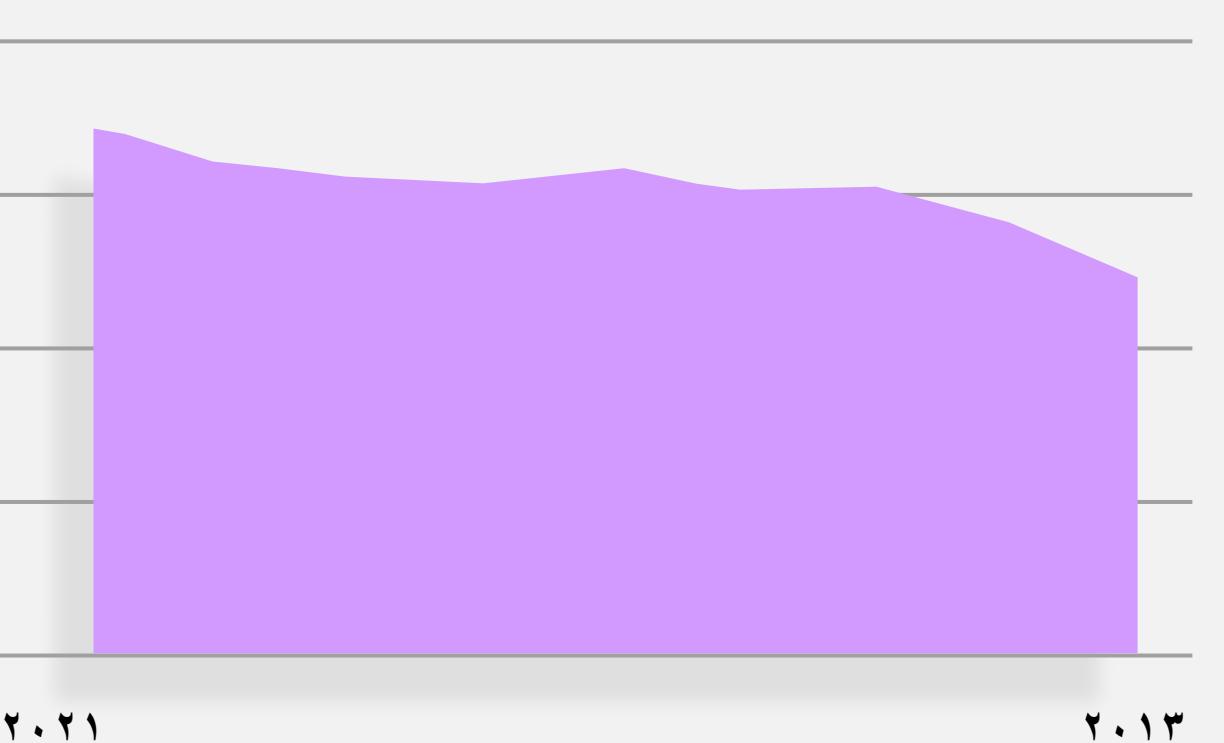
مؤشر صندوق النقد الدولي
لعدم اليقين العالمي،^٧
ألف

تضاعفت حالة عدم اليقين
في العالم منذ ٢٠٠٠



الكوارث الطبيعية
كل عام، رقم

وتيرة الكوارث الطبيعية
أخذة في الازدياد



الشركات المعرضة
لخروقات عبر الإنترنت
كل عام، %

ارتفاعتحوادث عبر
الإنترنت ٢٤ نقطة مؤوية
منذ ٢٠١٣

^٦ استناداً إلى النسبة المئوية لكلمة "غير متيقن منه" (أو متغيراتها) في تقارير Economist Intelligence Unit Country، بدون تاريخ.

^٧ نتائج البحث الآلي عن النص من الأرشيفات الإلكترونية لأحدى عشرة صحيفة: بوسطن غلوب، وشيكاغو تريبيون، وديلي تلغراف، وفابيانشيل تايمز، وجلوب آند ميل، والجارديان، ولوس أنجلوس تايمز، ونيويورك تايمز، والتايمز، وول ستريت جورنال، وواشنطن بوست. تم حساب المؤشر من خلال حساب عدد المقالات المتعلقة

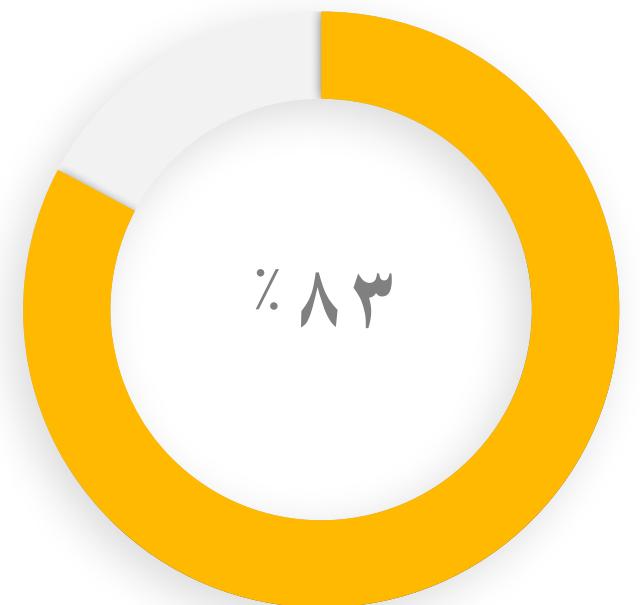
بالمخاطر الجيوسياسية في كل صحيفة لكل شهر (كحصة من إجمالي عدد المقالات الإخبارية). المصدر: Swiss Re؛ CyberEdge.

سيقود المديرون الماليون الإستراتيجيون المحادثات حول كيفية استجابة المؤسسات للقضايا البيئية والاجتماعية وقضايا الحكومة (ESG) وقضايا التنوع والإنصاف والشمول (DE&I) واتجاهات المخاطر العالمية. وذلك لأنهم في وضع فريد يمكّنهم من تحديد التأثيرات الجوهرية والنتائج المحتملة لمختلف مسارات العمل. والنظرية الشاملة والض Howell واسع النطاق ضروريان في هذا الجانب. وفي حين أن هذه القضايا معقدة، فإن البدء بأطر العمل والأدوات الحالية يمكن أن يساعد. فمثلاً، تقدم فرق العمل المعنية بالإقرارات المالية المتعلقة بالمناخ منهجية تأسيسية لقياس الأثر المالي لمخاطر المناخ.^٩

تسعى الشركات بشكل متزايد إلى تجاوز الحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية عندما يتعلق الأمر بالمسائل البيئية والاجتماعية والحكومة (ESG) وقضايا التنوع والإنصاف والشمول (DE&I). ولا ينظر معظم المديرين الماليين إلى هذه المجالات كمجالات ذات أولوية فحسب، إنما يتوقعون أيضاً زيادة الاستثمار فيها.^١

"مستثمرينا يطلبون منا بشكل متزايد تقديم المزيد من المعلومات حول كيفية خلق قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين لدينا جميعهم، وليس للمساهمين فقط."^٨ والأهم من ذلك، أن إعداد تقارير شفافة حول قضايا مثل تغير المناخ يمكن أن يساعد في تحسين تخصيص رأس المال، وإدارة المخاطر، والتخطيط الإستراتيجي.^٩

٨٣٪ من المستهلكين يتوقعون أن تصوغ الشركات أفضل الممارسات في القضايا البيئية والاجتماعية وقضايا الحكومة.^٧



^١ "المديرون الماليون لا ينتظرون الوضع العادي. إنهم مستعدون الآن"، They're ready now. CFOs aren't waiting for normal^١. ٢٠٢١، Grant Thornton.

^٢ "Consumers and employees want business to do more on ESG :Beyond compliance" (ما وراء الامتثال: يرغب المستهلكون والموظفوون في أن تقوم الشركات بمزيد من العمل في القضايا البيئية والاجتماعية وقضايا الحكومة)، PwC، بدون تاريخ.

^٣ "How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?" (كيف يمكن للمدير المالي أن يتضور اليوم لإعادة هيكلة الإدارة المالية لتوكب الغد؟)، Ernst & Young^٤. ٢٠٢٠.

^٥ "Climate change presents financial risk to the global economy" (يشكل تغير المناخ مخاطر مالية على الاقتصاد العالمي)، فرقة العمل المعنية بالإقرارات المالية المتعلقة بالمناخ، بدون تاريخ.

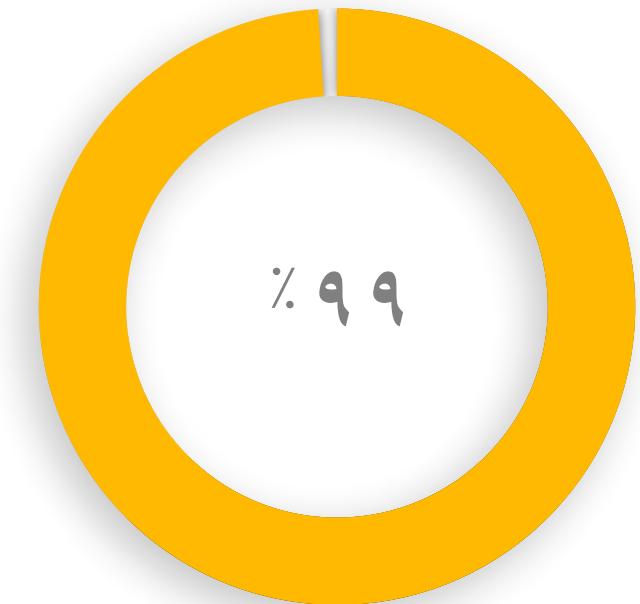
٣ لدى وحدات الأعمال رغبة جامحة متزايدة في بيانات يمكن اتخاذ القرارات بناءً عليها

يميل القادة الماليون إلى العمل عن كثب مع مستهلكي البيانات المحتملين في جميع أنحاء العمل لفهم كيف يمكن أن تساعدهم بيانات المالية في اتخاذ قرارات أفضل. وقد ينطوي ذلك على إعادة تهيئة التقارير بناءً على احتياجات المستخدم وليس كما تريده وظائف الشؤون المالية التقليدية، فضلاً عن إتاحة البيانات من خلال الأدوات التي يمكن للموظفين فهمها واستخدامها بسهولة، مثل حلول BI والعرض المرئي البديهية. كما ستساعد التقنيات الجديدة على سد الفجوة، مثل المساعدين المتعاملين بالصوت الذين يتاحون للأشخاص الاستعلام عن البيانات باستخدام لغة طبيعية.

تبعد الإدارات المالية التي لا تزال تعيش في الماضي إيقاع التقارير رباع السنوية والسنوية. لكن اليوم تزيد وحدات الأعمال بيانات مالية محدثة لاتخاذ قرارات في الوقت الفعلي. يرغب ٩٩٪ من المديرين الماليين الذين شملهم استطلاع Accenture في استخدام البيانات في الوقت الفعلي لتحسين عملية اتخاذ القرار، ومع ذلك فإن ١٦٪ فقط منهم يمكنهم فعل ذلك.^{١٠}

لتقدم بيانات مالية يمكن اتخاذ القرارات بناءً عليها، يحتاج المديرون الماليون إلى النظر إلى ما هو أبعد من التقارير التقليدية لإتاحة بيانات مالية قابلة للاستخدام للأعمال. في تقدير McKinsey، "أفضل المؤسسات المالية في فنتها... تبحث عن البيانات الموجودة في الشركة والتي يمكن استخدامها من قبل مختلف قادة وحدات الأعمال والقادة الوظيفيين لدفع الأداء قدماً".^{١١}

يرغب ٩٩٪ من المديرين الماليين الذين شملهم استطلاع Accenture في استخدام البيانات في الوقت الفعلي لتحسين عملية اتخاذ القرار، ومع ذلك فإن ١٦٪ فقط منهم يمكنهم فعل ذلك.^{١٠}

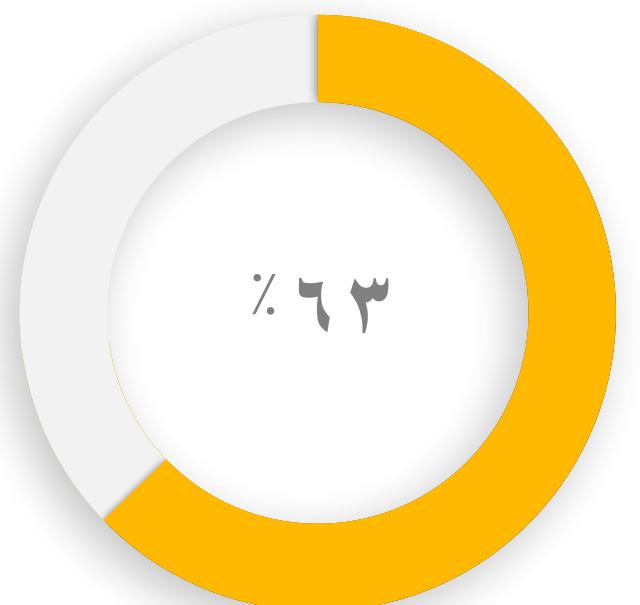


^{١٠} The Power of the Finance Operating Model" (قوة نموذج التشغيل المالي)، ٢٠٢٠، Accenture.

^{١١} "A conversation with Kevin Carmody :A primer in resilience" (دليل تمهيدي في المرونة: محادثة مع كيفن كارمودي)، ٢٠٢٠، McKinsey.

٣ التخطيط أكثر أهمية من أي وقت مضى، مع وجود التقنيات والأساليب الجديدة في المقدمة

نما تخطيط الخدمة الذاتية ليصبح الاتجاه الأول في برامج التخطيط، حيث تبنّه نسبة ٦٣٪ من الشركات، وهذا الاتجاه من المرجح أن يستمر.^{١٢}



استجابة لبيئة الأعمال الديناميكية المتغيرة، ستتبّنى المؤسسات تخطيط ومحاكاة متقدمين للسيناريوهات. وباستخدام المعلومات المتغيرة والنماذج الرياضية، تسعى إلى قياس تأثير القرارات التي تُتَخذ اليوم على الأحداث المستقبلية. وعلى أرض الواقع، تذكر ٩٠٪ من الشركات أنها تستخدِم هذه التقنيات بالفعل أو تخطط للقيام بذلك عاجلاً. وسيقود المديرون الماليون من خلال مهاراتهم الكمية تبني المحاكاة وتخطيط السيناريوهات.

أفاد ٨٩٪ من المديرين الماليين عبر قطاعات مختلفة أن صناعاتهم أصبحت أكثر ديناميكية في السنوات الأخيرة.^{١٢} وسيتطلب التكيف مع وتيرة التغيير قدرات تخطيط مطورة. لطالما كان التحليل والتخطيط الماليان عبارة عن مهام بدوية كثيفة العمالة تتطلّب على جداول بيانات معقدة. وقد كانت الإدارة المالية هي المضططعة بهذه الوظائف. وبدون قدرات التخطيط المالي الناضجة، يمكن أن تستغرق التقارير شهوراً.

ستطلب نسبة متزايدة من جهات اتخاذ القرارات تنبؤات كل ٣٠ يوماً أو أقل لتتمكن من الاستجابة للإشارات المتغيرة في البيانات. وسيتطلب ذلك أن يتم إجراء التخطيط والتنبؤ مباشرةً في أقسام الأعمال. بناءً على ذلك، نما تخطيط الخدمة الذاتية ليصبح الاتجاه الأول في برامج التخطيط، حيث تبنّه نسبة ٦٣٪ من الشركات، وهذا الاتجاه من المرجح أن يستمر.^{١٢} كما ارتفع استخدام برامج التخطيط المستندة إلى السحابة بشكل كبير ليصل إلى ٣٨٪ في عام ٢٠٢١، بعدما كان ٨٪ في عام ٢٠١٦.^{١٢} تجدر الإشارة إلى أن هذه المنصات توفر عادةً نشرًا سريعاً وعائداً سريعاً أيضاً على الاستثمار وتجارب مستخدم عصرية ونتائج سريعة من خلال موارد الحوسبة القابلة للتطوير.

^{١١} "Fast Results are a Must for Corporate Management" (النتائج السريعة أمر لا بد منه لإدارة الشركات)، BARC، ٢٠٢٠.

^{١٢} "A Sign of the Times :Increase in Self-Service Planning in Business Departments :Infographic"

(رسم معلوماتي: زيادة تخطيط الخدمة الذاتية في أقسام الأعمال: علامة العصر)، BARC، ٢٠٢١.



اتجاهات الموهب

كيف يطور المديرون الماليون إستراتيجياتهم المعنية بالموظفين وينفذونها

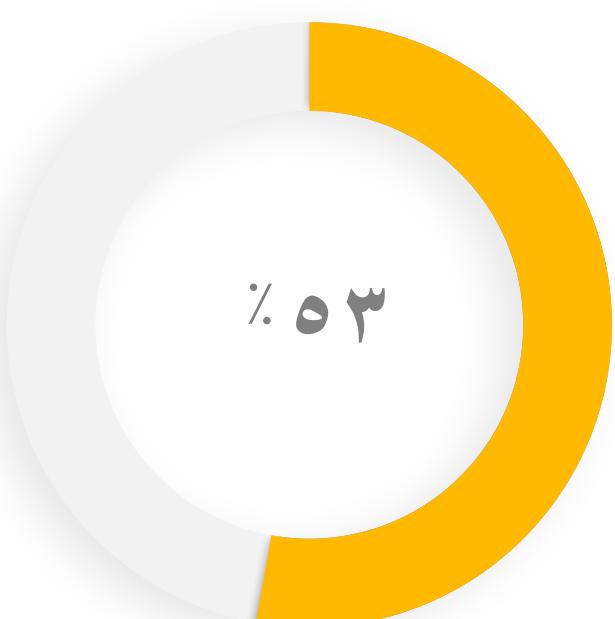
تتطلب اضطرابات الأسواق وتحولات توقعات الموظفين أن تركز الشركات على جذب الموهوب و على الاحتفاظ بها. وفي بيئة عمل تنافسية، سيركز الكثيرون على تحقيق أقصى استفادة من القوة العاملة لديهم بالفعل، وتحسين إستراتيجيات العمل المختلط والعمل عن بعد، واستخدام التكنولوجيا لتقليل الأعباء الواقعية على الأشخاص من أجل أن يقوموا بأنشطة ذات قيمة مضافة. ويساهم المديرون الماليون في حوار رأس المال البشري هذا بالبيانات والالتزام بالتعاون والشفافية والرؤى الإستراتيجية.

يشدد القادة على الأهمية المتزايدة للتعلم

تعد إعادة تشكيل مهارات الموظفين إلى حد بعيد الطريقة الأكثر تفضيلاً لسد فجوات القدرات؛ فقد ذكر أكثر من نصف القادة (٥٣٪) أنها الطريقة الأفضل. وهذه النسبة أكبر من النسب المئوية المجمعة التي أشارت إلى التعاقد والتوظيف وإعادة التأهيل. وعندما سُئلوا عن القيمة التي تولوها مؤسساتهم للتعلم، ذكر ٦٧٪ من رجال الأعمال أنها "عالية" أو "عالية جداً"، وقال ٤١٪ أنهم يقضون وقتاً أطول في بناء المهارات والتعلم الرسمي.

ستصبح الاستفادة القصوى من الموهوبين أولوية أعلى عبر الشركات والقطاعات. نمت القيمة المتصورة لبناء القدرات بشكل كبير في العامين الماضيين، حيث ذكر ٧٨٪ من القادة أنها مهمة للغاية أو بالغة الأهمية اليوم مقارنة بنسبة ٥٩٪ قبل أزمة كوفيد-١٩.^{١٤}

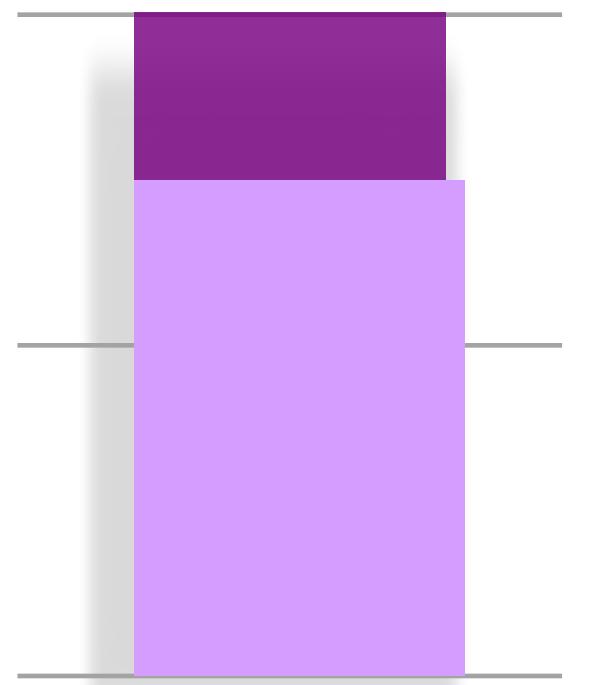
تعد إعادة تشكيل مهارات الموظفين إلى حد بعيد الطريقة الأكثر تفضيلاً لسد فجوات القدرات؛ فقد ذكر أكثر من نصف القادة (٥٣٪) أنها الطريقة الأفضل.



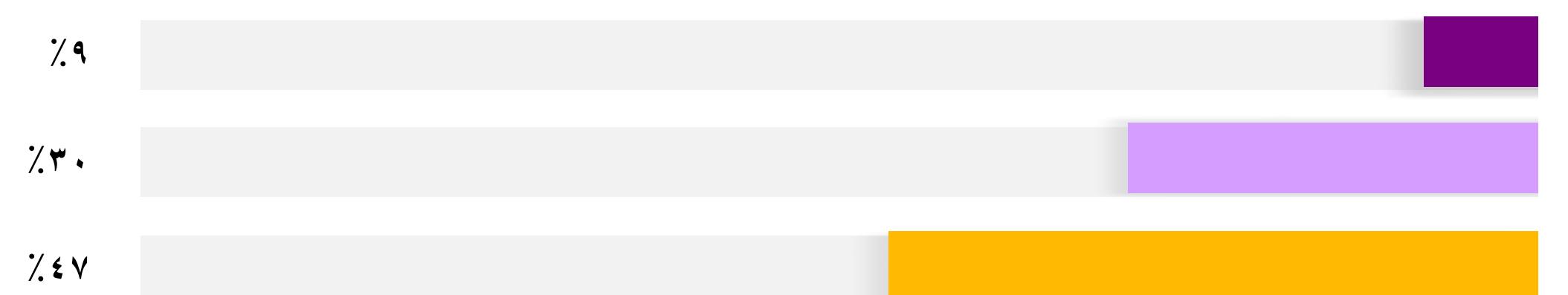
النسبة المئوية للقادة الذين يقولون إن بناء القدرات "مهم جداً" أو "مهم للغاية"

بعد أزمة كوفيد-١٩

قبل أزمة كوفيد-١٩



النسبة المئوية للمشاركين الذين قالوا أنهم كانوا غير مستعدين للتعامل مع اضطرابات السوق والتكنولوجيا الاقتصادي عام ٢٠٠٨



برامح إعادة تشكيل المهارات الناجحة

برامح إعادة تشكيل المهارات غير الناجحة

لا توجد برامج لإعادة تشكيل المهارات

سيتم استدعاء المديرين الماليين للمساعدة في وضع ميزانية لهذه الأنشطة. أظهرت الأبحاث خلال فترة الركود الاقتصادي عام ٢٠٠٨ أن تخفيض الميزانيات المخصصة للتعلم لا يؤدي إلا إلى تأخير الاستثمارات بدلاً من توفير التكاليف.^{١٥}

ليس هناك ما يدعو للانتظار. تتعلم المؤسسات من جهود إعادة تشكيل المهارات وتصبح أكثر استعداداً للتعامل مع الاضطرابات - حتى وإن لم تنجح استثماراتها الأولية. من بين أولئك الذين اعتقادوا أن برامج إعادة تشكيل المهارات الخاصة بهم كانت ناجحة، قال ٩٪ فقط إنهم غير مستعدين للتعامل مع اضطرابات السوق والتكنولوجيا.^{١٥} ومن بين أولئك الذين اعتقادوا أن برامجهم لم تنجح، شعر ٣٠٪ بأنهم غير مستعدين للاضطراب. ومع ذلك، من بين أولئك الذين لم يبدأوا بعد رحلة إعادة تشكيل المهارات، قال ما يقرب من النصف (٤٧٪) إنهم غير مستعدين. من الآن فصاعداً، سيحقق الاستثمار المتعدد في المواهب عائدات هائلة.

^{١٥} To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now" أقوى من أزمة كوفيد-١٩، يجب أن تبدأ الشركات في إعادة تشكيل مهارات القوة العاملة لديها الآن"، McKinsey، ٢٠٢٠.

٥ ستطلب المؤسسات من المديرين الماليين صياغة إستراتيجية للعمل عن بعد وللعمل المختلط

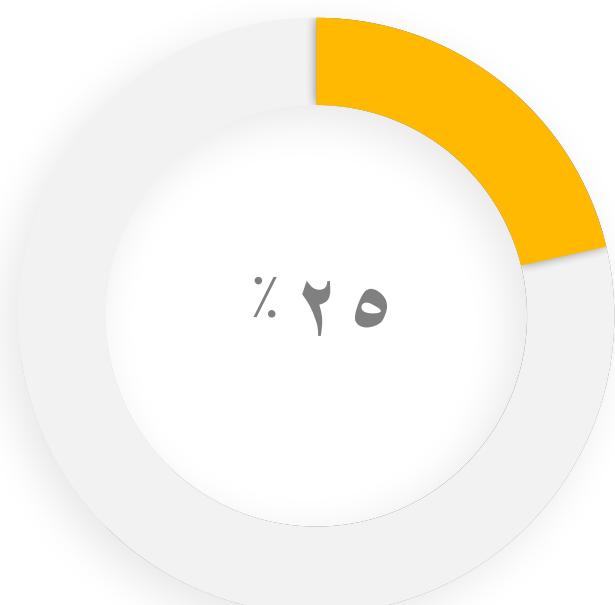
وقد نجح المديرون الماليون، كما هو الحال في الإدارات الأخرى، في التحول إلى العمل عن بعد من خلال اعتماد تقنيات التعاون الحديثة وممارسات العمل الجديدة. تقول الغالبية العظمى (٧١٪) أنهم سيستمرون في العمل عن بعد أو عن بعد في الغالب.^{١٦}

على نطاق أوسع، يساهم المديرون الماليون في التحدي المعقد عالي المخاطر المتمثل في تحديد توقيت ووتيرة العودة إلى العمل. ولا يشمل ذلك الموقع الفعلي للموظفين فحسب، بل يشمل أيضًا كيف يمكن للشركات أن تنمو وتفاعل بشكل مختلف دون وجود فريق منتظم داخل المكاتب.

نظرًا لعدم وجود خطة تحرك عالمية لمثل هذا الانتقال، سيحتاج المسؤولون الماليون التنفيذيون الناجحون إلى التنبؤ بالسمات الفريدة لمؤسساتهم ونمذجتها لتطوير خطة ناجحة للتحرك. ستسعى بعض الشركات، مثلاً، إلى عقد اجتماعات العملاء عن بعد دائمًا لتقليل تكلفة السفر الجوي وتأثيره على البيئة. وربما يرى آخرون أن العودة إلى الاجتماعات الشخصية في أقرب وقت ممكن ميزة تنافسية. سيقدم المديرون الماليون المساعدة اللازمة لتحديد التأثير المالي لمثل هذه القرارات، وذلك للاستقرار على النهج الصحيح لاحتياجات المؤسسات.

تم إثبات القدرة على العمل عن بعد بشكل مقنع في العديد من الصناعات، ولو لجزء من الوقت على الأقل. وفي الحقيقة، تقدر إحدى الدراسات أن ٢٠٪ إلى ٢٥٪ من القوى العاملة في الاقتصادات المتقدمة يمكنها العمل من المنزل من ٣ إلى ٥ أيام أسبوعياً دون تأثير اقتصادي سلبي.^{١٧} وتسعي المؤسسات لتحقيق فوائد مالية من هذا التغيير، حيث وجد أحد الاستطلاعات أن الشركات تعزم تقليل المساحة المكتبية بنسبة ٣٠٪ في المتوسط.^{١٨}

٢٥٪ إلى ٢٥٪ من القوى العاملة في الاقتصادات المتقدمة يمكنها العمل من المنزل من ٣ إلى ٥ أيام أسبوعياً دون تأثير اقتصادي سلبي.^{١٧}



^{١٦} "The future of work after COVID-19" (مستقبل العمل بعد كوفيد-١٩)، McKinsey، ٢٠٢١.

^{١٧} "يت Helm المديرون الماليون مسؤوليات أكثر بروزاً بشأن الإستراتيجية وبناء المؤسسات بعد عملهم الحاسم خلال أزمة كوفيد-١٩ بحسب استطلاع جديد"، CFO، ٢٠٢٠.

٦ سيخف الذكاء الاصطناعي والأتمتة من أعباء الإدارات المالية لتفريغ لمتابعة الأنشطة الاستراتيجية

أظهر استبيان لشركة Gartner تم إجراؤه في أواخر عام ٢٠٢٠ أن "أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وغيرها من تقنيات أتمتة مهام سير العمل في مجال الإدارة المالية" كإحدى "أهم ٥ أولويات رقمية للمديرين الماليين في عام ٢٠٢١"، وأفاد أن ٦٦٪ من "المديرين الماليين يتوقعون تخصيص المزيد من الوقت لذلك المجال".^{١٨}



سيواصل المديرون الماليون البحث عن طرق لتخفيف الأعباء عن الموظفين من المهام المتكررة التي هي سمة الأنشطة المالية التقليدية. وسيتجهون من أجل ذلك بشكل متزايد إلى الذكاء الاصطناعي والأتمتة.

تنتشر الأتمتة البسيطة على نطاق واسع: يشير ٨٠٪ من قادة الإدارة المالية إلى أن ٥٪ على الأقل من قوتهم العاملة تتألف من تقنيات أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) أو تقنيات غيرها.^{١٧} علاوة على ذلك، أظهر استبيان شركة Gartner تم إجراؤه في أواخر عام ٢٠٢٠ أن "أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وغيرها من تقنيات أتمتة مهام سير العمل في مجال الإدارة المالية" كإحدى "أهم ٥ أولويات رقمية للمديرين الماليين في عام ٢٠٢١"، وأفاد أن ٦٦٪ من "المديرين الماليين يتوقعون تخصيص المزيد من الوقت لذلك المجال".^{١٨}

سيحتاج صانعو القرار إلى إستراتيجية شاملة لتحقيق هذا الهدف. وفي الحقيقة، يقول ٩٠٪ من المديرين الماليين، عند سؤالهم عن سبب تفزيذ الأتمتة، أنها للحد من تلك الأنشطة اليومية المستنفدة للوقت. ويدرك ٣٢٪ فقط أن توفير التكاليف هو الفائدة الرئيسية للأتمتة.^{٢٠} ستخصص المؤسسات المالية ذات المستوى العالمي والتي تدعم التقنيات الرقمية مزيداً من الوقت لأنشطة الدردشة والذكاء الاصطناعي، التي تغطي العمليات الديناميكية المعقدة بشكل متزايد والتي تتطلب حكماً بشرياً.^{١٩}

ومع ذلك، تشير Gartner إلى أن "استخدام أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، وهو خيار الأتمتة الفعلية لفرق المالية، قد ازداد بشكل كبير، مما أدى إلى تحقيق السرعة والكفاءة وتحسين التكلفة. لكن أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) لا توسع بسهولة. يحتاج المديرون الماليون الآن إلى التركيز على التقنيات الإضافية (بما في ذلك التعلم الآلي وروبوتات الدردشة والذكاء الاصطناعي) التي تغطي العمليات الديناميكية المعقدة بشكل متزايد والتي تتطلب حكماً بشرياً".^{١٩}

^{١٧} "يت Helm المديرون الماليون مسؤوليات أكثر بروزاً بشأن الإستراتيجية وبناء المؤسسات بعد عملهم الحاسم خلال أزمة كوفيد-١٩" بحسب استطلاع جديد، CFO، ٢٠٢٠.

^{١٨} "استطلاع Gartner للمديرين الماليين يكشف عن نتائج رقمي هائل منذ أزمة كوفيد-١٩"، Gartner، ٢٠٢٠.

^{١٩} "أكثر نكاء مع Gartner، أهم الأولويات لقيادة الإدارة المالية في عام ٢٠٢١"، جاكى وايلز، ١٣ يناير ٢٠٢١.

^{٢٠} "المديرون الماليون جاهزون للتحول الرقمي في عام ٢٠٢١ بحسب استطلاع جديد"، CFO، ٢٠٢١.

^{٢١} "الادارة المالية الرقمية العالمية المستوى: الوصول إلى آفاق جديدة في الأداء الاقتصادي"، The Hackett Group، ٢٠٢١.

اتجاهات الابتكار

الاستفادة من نماذج الأعمال الجديدة ستكون خطة رابحة في التحركات والمساعي

مع زيادة أهمية التكنولوجيا في تحقيق الإيرادات والربحية، سينخرط المديرون الماليون بشكل متزايد في البحث عن فرص رقمية جديدة. في حين أن ١٣٪ فقط من المديرين الماليين يشاركون حالياً مع كبار مسؤولي المعلومات لدفع التحول الرقمي، يعتقد ٩٣٪ أن مشاركتهم ستزداد بشكل كبير في الأعوام الخمسة المقبلة.^{٢٠} وفق ٧٠٪ من قادة الإدارة المالية، فإن هذه المشاركة ستمتد إلى النظام البنيوي وإستراتيجية النظام الأساسي أيضاً.^{٢١} وسيساعد المديرون الماليون مؤسساتهم على تحديد الاستثمارات المناسبة من خلال الشراكة الوثيقة مع تكنولوجيا المعلومات وزيادة الإلمام بالتكنولوجيا.



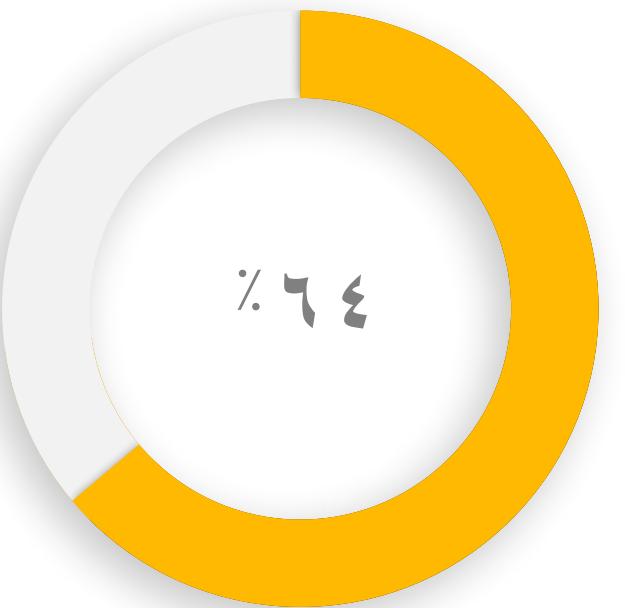
^{٢٠} "الادارة المالية المناسبة للمستقبل: لتكن مديرًا مالياً رقمياً مرئياً"، ٢٠٢١، KPMG

^{٢١} "How CFOs can build resilience in response to a changed reality" (الطريقة التي يمكن للمديرين الماليين بناء المرونة بها هي الاستجابة للواقع المتغير)، ٢٠٢٠، Ernst & Young

٧ سيكون هناك ترکیز جدید على الاستثمارات والمعاملات الإستراتيجية

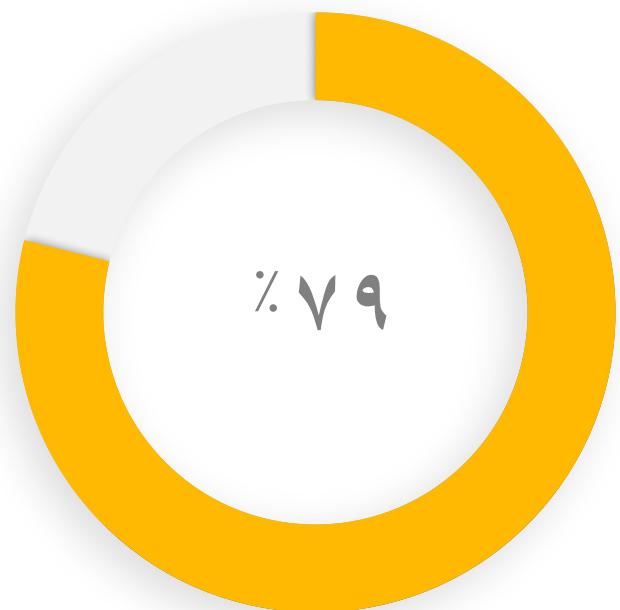


هناك دافع محتمل آخر للتغيير يتمثل في السياسات التي تحفز على الاستعانة بمصادر محلية، والتي من شأنها أن تدفع زيادة الاستثمار في الإنتاج المحلي، وذلك وفقاً لـ ٦٤٪ من المؤسسات.



يعلم المديرون الماليون عبر الوظائف لضمان أن مؤسساتهم في وضع يسمح لها بمزيد من النمو. وهذا يعني الاستثمار في البحث والتطوير وتسهيل المعاملات الإستراتيجية والاستثمار في المواهب والتكنولوجيا لإنشاء مؤسسة قوية وتنافسية.

يمكن للتغيرات في السياسة الضريبية للشركات أن تدفع باتجاه المزيد من النمو في المعاملات الإستراتيجية، حيث أفادت ٧٩٪ من الشركات أنها تريد تنمية إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ والشراكات والمشاريع المشتركة إذا قفزت معدلات الضرائب على الشركات.^{٢٥} وهناك دافع محتمل آخر للتغيير يتمثل في السياسات التي تحفز على الاستعانة بمصادر محلية، والتي من شأنها أن تدفع زيادة الاستثمار في الإنتاج المحلي، وذلك وفقاً لـ ٦٤٪ من المؤسسات.



^{٢٤} "Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?" هل سيحفز كوفيد-١٩ عمليات الاندماج والاستحواذ والتحول؟، ٢٠٢٠، Ernst & Young

^{٢٥} "US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes" (يعيد المسؤولون التنفيذيون في الولايات المتحدة التفكير في استراتيجيات الشركات تحسيناً لتشريع ما بعد الانتخابات، واللوائح التنظيمية، وتغييرات السياسة)، ٢٠٢٠، Ernst & Young

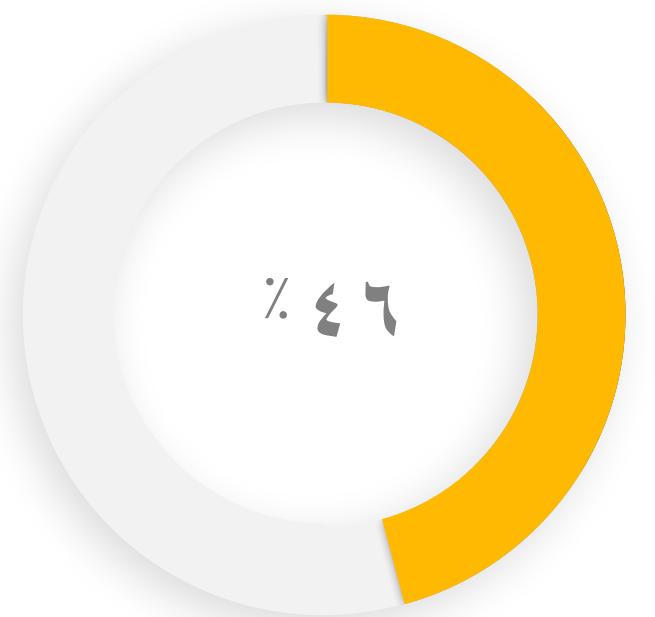
نماذج أعمال رقمية جديدة ستقدم فرص ربح استثنائية



تستخدم الشركات من جميع الأنواع بيانات وأجهزة متصلة من أجل تقديم نماذج أعمال في شكل خدمة، في حين تواصل التجارة الرقمية النمو. يجب أن يساعد المديرون الماليون في تقييم الفرص ويتحكمون في التكاليف في حين يتسعون في مناطق أعمال جديدة. تشمل مزايا نماذج الأعمال الرقمية تكرار تدفقات الإيرادات، وزيادة المرونة خلال الت النوع، وارتفاع هامش الربح، وزيادة تدفق النقد.

بينما تسعى الشركات إلى تحقيق نمو إضافي بارز، سوف تزداد جاذبية الرقمنة عبر المجالات. في الحقيقة، أوردت نسبة ٤٣٪ من المديرين الماليين أن إضافة قدرات رقمية إلى المنتجات الحالية يعتبر الأولوية الإستراتيجية الأولى في إحراز التقدم، في حين ذكرت نسبة ٢٩٪ أن سرعة الوصول إلى السوق تحمل الأولوية رقم واحد.^{٢٦} ويرى نصف المديرين الماليين تقريباً (٤٦٪) أن الاستفادة من الاقتصاد الرقمي بمثابة فرصة نمو عالية.^{٢٧}

يرى نصف المديرين الماليين تقريباً (٤٦٪)
أن الاستفادة من الاقتصاد الرقمي بمثابة فرصة
نمو عالية.^{٢٧}



^{٢٦} "الشؤون المالية في المستقبل: كن مديرًا ماليًا رقميًا" ، KPMG، ٢٠٢١، Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO".
^{٢٧} "الانتقال من الدفاع إلى الهجوم: يتطلع المديرون الماليون إلى تحفيز النمو في اقتصاد رقمي" ، PwC، ٢٠٢١، From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy".

٩

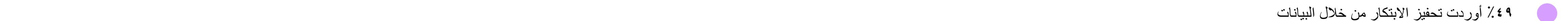
الذكاء الاصطناعي والتحليلات سوف يقدمان ميزة تنافسية كبيرة للشركات التي تهزم التحدي الثقافي

ترتبط تلك الفجوة بالأشخاص والعمليات أكثر من التقنية. سوف تتحقق المؤسسات التي تركز على بناء ثقافة تعتمد على البيانات تقدماً في المنافسة عندما يتعلق الأمر بالحصول على قيمة من البيانات.

وسوف يعني هذا الأمر تركيزاً متعددًا على التعيين والتدريب لمهارات البيانات. أوردت نسبة ٦٦٪ من الشركات حالياً أنها تفتقر إلى الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أقصى استفادة من التحليلات المتقدمة.^{٢٩} سوف تتمكن الشركات التي تركز على بناء القدرات في هذا المجال من تحقيق تحفيز قرارات أفضل وأوقات استجابة أسرع وابتكار أعمق.

ويتشابه الوضع عندما يتعلق الأمر بالذكاء الاصطناعي. وفقاً لـ Gartner[®], "يجب أن يستثمر المديرون الماليون في الذكاء الاصطناعي في السنوات القليلة المقبلة، أو ستتأخر شركاتهم عن الركب".^{٣٠} ولفعل ذلك، سوف تحتاج إلى تجاوز الذكاء الاصطناعي ببساطة من أجل تحديث الوظيفة المالية. سوف يحقق من يفكرون على نطاق أوسع بشأن مدى إمكانية تحويل الذكاء الاصطناعي للأعمال، ومن يرغبون في تجربة تقنيات ونهج جديدة، نتائج أكبر.

٩٩٪ من الشركات تستثمر في الذكاء الاصطناعي حتى الآن فقط



٤٩٪ أوردت تحفيز الابتكار من خلال البيانات



٢٩٪ أوردت تحقيق نتائج أعمال تحولية



. ٢٠٢١، NewVantage Partners "Big Data and AI Executive Survey 2021" ^{٢٨} .

. ٢٠٢٠، BARC "Infographic: The Future of Analytics" ^{٢٩} .

. Gartner[®] Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence" ^{٣٠} .

. تصرح بأن المديرين الماليين لديهم سبل محدود لتحفيز الميزة التنافسية من الذكاء الاصطناعي، "Gartner[®]" . ٢٠٢١

من هاوي محاسبة إلى شريك إستراتيجي

لم يتتطور دور المدير المالي تطوراً هائلاً فحسب، ولكن تسارع إيقاع التطور أيضاً. فالطلب على المهارات والرؤى المعتمدة على البيانات التي قدموها وفرقهم للأعمال أعلى من أي وقت مضى، ولا تزال في نمو. تعني المخاطر المعقّدة والانقطاعات المحتملة وتوقعات العلماء الديناميكية أن العمل يمكن وصفه بأي شيء باستثناء كونه مملاً. في الواقع، مع كون الدور صعباً للغاية هذه الأيام، تقول نسبة ٧٦٪ من القادة الماليين أنه لم يكن دور المدير المالي بهذه الإثارة الكبيرة من قبل.^{٣١}

تلزّم Microsoft بمساعدة أقسام الشؤون المالية على أن تصبح شريكاً إستراتيجياً للأعمال من خلال تكنولوجيا قائمة على السحابة قابلة للتوسيع، وذكاء أعمال سهل الاستخدام، وحلول مفتوحة ومرنة من أجل خدمة نطاق كامل من احتياجات المؤسسات. تساعد المؤسسات المالية على تقديم البيانات إلى الأعمال، وتحفيز القرارات الإستراتيجية من خلال الذكاء الاصطناعي، وأتمتها العمليات المالية مع العمل على تقليل التعقيد والمخاطر.

طلب عرض مباشر من < Dynamics 365

^{٣١} How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow? "كيف يستطيع المدير المالي التطور هذه الأيام من أجل إعادة صياغة الشؤون المالية للمستقبل"، ٢٠٢٠، Ernst & Young.



حقوق النشر © لعام ٢٠٢١ لشركة Microsoft Corporation. كافة الحقوق محفوظة. يتم توفير هذا المستند "بحالته الحالية". ويجوز تغيير المعلومات والأراء الواردة في هذا المستند، بما في ذلك عناوين URL ومراجع مواقع الويب الأخرى المتاحة عبر الإنترنت، دون إشعار سابق. وتنصح على عاتقك مسؤولية تحمل مخاطر استخدامه. ولا ينحدر هذا المستند أبداً حقوق قانونية لأي ملكية فكرية لأيٍ من منتجات Microsoft. يجوز نسخ هذا المستند واستخدامه لأغراض مرجعية داخلية.

