

مهارة المدير المالي التي لا تزال تفتقر إليها معظم فرق المالية¹

Dan Wells

Training finance leaders through peer group learning

تصف معظم فرق المالية ما حدث. ويقود كبار المديرين الماليين ما سيحدث لاحقاً. ولا يأتي تأثيرك من الدقة، بل من صياغة الرؤى كتوجيه.

ماذا عن قادة المالية؟

- إذا توقفت تقاريرك عند دلتا، ستتعرض القرارات.
- يزداد التأثير عندما يصبح التعليق هيكلًا للاختيار، وليس مجرد ملاحظة.
- ملاحظة من المملكة المتحدة/الولايات المتحدة: عادةً ما تتوقع فرق الإدارة التنفيذية الأمريكية توصيات أكثر صرامة؛ بينما غالباً ما ترغب مجالس الإدارة البريطانية في الحصول على تنازلات أوضح – صمم تأطيرك وفقاً لذلك.
- هدفك هو تحويل المقاييس إلى تحركات، وليس محاضر اجتماعات.

١. المهارات التي تحول الرؤى إلى أفعال

- تأطير القصة: إظهار الاتجاهات والآثار، وليس مجرد دلتا.
- محفزات القرار: صياغة الخيارات بدلاً من الإبلاغ عن الحقائق.
- لغة التنازلات: تقديم خيارات متوازنة بين التكلفة والمنفعة.
- مواءمة القائد: ربط كل رؤى بأولوية استراتيجية.
- محفزات المساءلة: تحديد المسؤولية والتوقيت المتوقع.
- تحديد موضع التأثير: إظهار تكلفة عدم اتخاذ أي إجراء على الشركة.

٢. طريقة "من الرؤى إلى الإجراءات"

- حدد المهمة المطلوب إنجازها. هل تُبلغ أم تُؤثر؟ دورك ليس تقديم الدقة، بل هو تحديد اتجاه الشركة.

¹ Dan Wells, The CFO Skill Most Finance Teams Still Miss, The Future CFO, LinkedIn, December 9, 2025, [Link](#).

- تقديم المدخلات، ولكن بشفافية. لا يحتاج القادة إلى ٣٣ مقياساً، بل يحتاجون إلى ٤ مقاييس مهمة.
- مثال: الإيرادات، تغطية خطوط الإنتاج، اقتصاديات الوحدات، التدفق النقدي.
- اطلب هيكلية، لا نثراً. حول التعليقات المفتوحة إلى سرد منظم.

٣. استخدم هذا العمود الفقري:

- ما الذي تغير؟

- لماذا تغير؟

- ما الذي يؤثر عليه؟

- ما الخيارات المتاحة؟

- ما هو الإجراء الموصى به؟

٤. إنشاء عمليات تحقق.

- كل رؤية تحتاج إلى التحقق.

- الربط. ثقة الإسناد. مؤشرات موثوقة البيانات.

٥. إعداد ملخص من صفحة واحدة.

- لا تبدأ بجداول بيانات. ابدأ بالنتائج.

- يجب أن تروي القصة بصفحة واحدة وبوضوح.

٦. احفظها كقالب قابل لإعادة الاستخدام.

- التكرار هو تأثير على نطاق واسع.

- يعزز علامتك التجارية القيادية الشخصية.

٧. نفذ ← راجع ← حسن.

- حسن أسلوبك المؤثر.

- يجب أن تكون نبرة صوتك هادئة، حازمة، وواضحة.

One-Page Example: The Three Decisions Leadership Must Make This Month (Using Microsoft Data)

G

Executive Summary

Most monthly packs describe what happened.

This page shows how to reframe the story into three decisions leadership must make now — and the trade-offs behind each — using publicly available Microsoft performance data as the example.

1. Capital Allocation: Where should incremental investment go?

The tension:

Microsoft's latest results show Azure growth +29% YoY, while Windows/OEM revenue remains comparatively flat. At the same time, AI infrastructure capex continues to rise sharply (multi-billion quarterly levels disclosed in FY24 and FY25 guidance).

The trade-offs:

- ✔ **Invest for growth:** Double down on cloud + AI, where demand is strongest.
- ✔ **Protect margin:** Shift spend to higher-margin core products (Office, Windows).
- ✔ **Balance the portfolio:** Fund AI capex without eroding near-term operating margin.



Recommended steer: Weight new investment toward cloud + AI, while protecting margin via disciplined spend in legacy categories.

2. AI Integration Pace: How fast should we scale Copilot and AI-driven product features?

The tension:

AI-powered SKUs are increasing revenue per user, but the cost of compute (GPUs + datacenter expansion) is steep and rising. Microsoft has been open about elevated AI capex continuing through FY25.

The trade-offs:

- ✔ **Faster rollout:** Captures share, lifts ARPU, strengthens competitive moat.
- ✔ **Slower rollout:** Preserves margin until compute costs normalise.
- ✔ **Selective rollout:** Introduce AI features only in segments with strong ROI.



Recommended steer: Prioritize AI features with the clearest monetization path (Copilot for M365 & cloud services), while moderating lower-return deployments.

3. Cash Use: How do we balance returns vs reinvestment?

The tension:

AI-powered SKUs are increasing revenue per user, but the cost of compute (GPUs + datacenter expansion) is steep and rising. Microsoft has been open about elevated AI capex continuing through FY25.

The trade-offs:

- ✔ **Return more cash:** Signals discipline; supports valuation.
- ✔ **Reinvest aggressively:** Drives long-term leadership in AI + cloud.
- ✔ **Hybrid:** Maintain strong shareholder return while ring-fencing AI capex.



Recommended steer: Maintain a steady shareholder return program but preserve capex flexibility for AI infrastructure, where long-term competitiveness is decided.