

# كيف يقود المديرون الماليون المستقبليون من حيث هم:

## بناء التأثير قبل الملكية

أندرس ليو ليندبرغ<sup>1</sup>

مستشار رئيس لكبار قادة التمويل وFP&A بشأن خلق التأثير من خلال الشراكة التجارية

لست بحاجة إلى لقب المدير المالي للقيادة مثل واحد. في الواقع، كان العديد من أنجح المديرين الماليين يعملون بالفعل بتأثير على مستوى المدير المالي قبل وقت طويل من تعيينهم رسمياً. لقد شكلوا الاستراتيجية، وبنوا المصداقية عبر الوظائف، وأصبحوا الأصوات في الغرفة قبل وقت طويل من ظهور أسمائهم على المخطط التنظيمي.

لماذا هذا مهم؟ في بيئة اليوم، غالباً ما يسبق التأثير السلطة. سيجد المديرون الماليون الطموحون الذين ينتظرون الاعتراف الرسمي قبل الدخول في القيادة أنفسهم متخلفين عن أولئك الذين يؤسسون الثقة والرؤية في وقت مبكر.

يستكشف هذا المنشور الرابع في سلسلتنا، "صنع المدير المالي الحديث"، كيف يمكن لقادة التمويل بناء التأثير قبل وقت طويل من حملهم اللقب. سنقوم بفك الأمثلة الواقعية والرؤى المدعومة بالأبحاث والطرق العملية لتصبح نوع القائد الذي يراه الآخرون بالفعل كمدير مالي قادم.

لماذا التأثير مهم أكثر من أي وقت مضى؟

لا ينجح المديرون الماليون الحديثون لأنهم يتحكمون في الأرقام. إنهم ينجحون لأنهم يشكلون السرد، ويدفعون المواءمة، ويحولون التعقيد إلى وضوح. التأثير هو العملة التي تسمح لهم بما يلي:

- احصل على مقعد على طاولات استراتيجية
- التنقل في الغموض والمقاومة
- تسريع القرارات عبر الصوامع
- إلهام الفرق خارج خطوط التقارير الرسمية

<sup>1</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/how-future-cfos-lead-from-where-building-influence-liu-lindberg-xqrke/>, 25-09-2025

والأهم من ذلك، التأثير هو ما يفصل القادة ذوي الإمكانيات العالية عن أولئك الذين يتوقفون على مستوى المدير أو نائب الرئيس. كما تقول المدربة التنفيذية هيرمينيا إيبارا، "تصرف كقائد، فكر كقائد" – وليس العكس.

### المديرون الماليون في العالم الحقيقي الذين بنوا التأثير أولاً

روث بورات (الأبجدية / جوجل): قبل أن تصبح المديرية المالية لشركة الأبجدية، بنت روث نفوذها في الخدمات المصرفية الاستثمارية من خلال قيادة الصفقات الرئيسية وتقديم المشورة لعملاء التكنولوجيا خلال الأوقات المضطربة. سبقت مصداقيتها كمستشارة موثوق بها دورها، وساعدها أسلوبها في التواصل في اكتساب التوافق الداخلي عبر مؤسسة مترامية الأطراف.

كيللي كرامر (المدير المالي السابق، سيسكو): كانت كرامر معروفة بشراكتها الوثيقة مع فرق المبيعات والمنتجات، حتى قبل تعيينها كمدير مالي. اكتسبت اعترافاً لجعل التمويل عاملاً تمكيناً للأعمال بدلاً من مراجع مكتب خلفي. جعلها هذا الوضع الخلف الطبيعي عندما افتتح دور المدير المالي.

مارك هوكينز (المدير المالي السابق، Salesforce): جلب هوكينز أسلوباً تعاونياً عميقاً وكان معروفاً على نطاق واسع داخل Salesforce لتدريب المواهب المالية الصاعدة. امتد تأثيره عبر الوظائف، وقدرته على دفع الثقافة جعلته مرساة داخلية خلال النطاق السريع.

لم ينتظر هؤلاء المديرون الماليون السلطة للبدء في التأثير على النتائج. لقد قادوا بالثقة والبصيرة والحضور، وتبعه العنوان.

### كيفية بناء التأثير قبل أن يكون لديك اللقب

إذن كيف يبدو أن تقود بدون سلطة؟ فيما يلي طرق عملية وقابلة للتنفيذ لبناء التأثير من أي مكان تجلس فيه في منظمة التمويل:

١. **تحدث لغة العمل**: لبناء التأثير، يجب أن تكون ذا صلة. وهذا يعني فهم كيفية ارتباط عملك بالنمو وتجربة العملاء والأولويات الاستراتيجية. وفقاً لدراسة حديثة للمدير المالي لشركة ماكينزي، يقول ٣٤٪ فقط من قادة الأعمال إن المدير المالي لديهم يفهم ما يدفع النمو حقاً في وظيفتهم، وهي فجوة تخلق فرصة لأولئك الذين يفعلون ذلك.

- اجلس في المراجعات التجارية
- قادة مبيعات الظل أو العمليات

• اسأل قادة الأعمال عن المقاييس الأكثر أهمية بالنسبة لهم

عندما تبدأ في الحديث عن التمويل في سياق الأعمال، فإنك تتحول من كونك منفذ الميزانية إلى شريك الاستراتيجية.

٢. القيادة مع البصيرة، وليس فقط الدقة: الدقة التقنية هي حصص الطاولة. ما يميز المديرين الماليين في المستقبل هو القدرة على توليد البصيرة، وليس فقط الأرقام المثالية. وفقا لمسح اتجاهات التمويل العالمية الذي أجراه روبرت هالف، يعطي قادة التمويل الأولوية بشكل متزايد للتحليلات، وFP&A المتقدمة، والتخطيط الاستراتيجي على التقارير التقليدية.

- لا تبغ فقط عن الفروق؛ اشرح ما تعنيه بالنسبة للأعمال التجارية
  - قم ببناء سيناريوهات بسيطة تظهر المخاطر والفرص
  - تسليط الضوء على الاتجاهات التي قد يفتقدها الآخرون وتقديم فرضيات
- تكتسب البصيرة الاهتمام، ويكسب الاهتمام التأثير.

٣. التطوع في المشاريع متعددة الوظائف: يتم بناء التأثير في المناطق الرمادية بين الفرق. التطوع للمبادرات على مستوى المؤسسة، وترقيات تخطيط موارد المؤسسات، واستراتيجية التسعير، وبرامج الاحتفاظ بالعملاء يضعك في غرف مع كبار القادة والأقران من وظائف أخرى.

يسلط تقرير BCG عن استعداد المدير المالي الضوء على أن القادة الذين قادوا مشاريع متعددة الوظائف هم أكثر عرضة بمقدار 2.5x لإدراجهم في القائمة المختصرة للأدوار على مستوى المؤسسة.

- تولي ملكية مسار العمل المالي، ولكن فكر مثل المدير العام
  - اسأل كيف يمكن للتمويل أن يساعد في إزالة الاحتكاك أو تسريع التقدم
  - تقديم ما يفوق التوقعات ومشاركة الائتمان بسخاء
- هذه هي اللحظات التي تنتقل فيها سمعتك من المختصة إلى التحفيز.

٤ . كن راوي قصص : الأرقام وحدها لا تحرك الناس؛ القصص تفعل ذلك . تعلم كيفية تأطير تحليلك بطريقة يتردد صداها مع أصحاب المصلحة غير الماليين .

تشير الأبحاث التي أجرتها كلية هارفارد للأعمال إلى أن القصص لا تنسى أكثر بكثير من الإحصاءات وحدها . في إحدى الدراسات، تدهور استدعاء المعلومات الإحصائية البحتة بنسبة ٧٣٪ في يوم واحد، في حين تلاشى المحتوى السردي بشكل أقل دراماتيكية .

- استخدم الأقواس السردية: ما حدث، ولماذا يهم، وما يمكننا القيام به
- قم بإنشاء صور توضح، وليس فقط تزيين
- قم بتكليف أسلوبك مع الجمهور؛ ما يصلح لغرفة الاجتماعات قد لا يعمل في مراجعات المنتجات

مع دمج التمويل بشكل متزايد في صنع القرار، تظهر رواية القصص كمهارة قيادية حيوية .

٥ . المدرب لأعلى وعبر : يتذكر الناس كيف تجعلهم يشعرون . قم ببناء التأثير من خلال كونك مدرباً سخياً للأقران والتقارير المباشرة وحتى القادة .

وجد تقرير التعلم في مكان العمل لعام ٢٠٢٣ من لينكد إن أن التدريب متعدد الوظائف زاد من معدلات الترقية الداخلية بنسبة ٢٧٪ .

- ساعد المدير التجاري على فهم اقتصاديات الوحدة
  - عرض توجيه شخص ما من وظيفة أخرى
  - مشاركة القوالب أو النماذج التي يمكن للآخرين استخدامها
- التأثير لزوج عندما يربطك الناس بالوضوح والدعم .

٦ . كن مرئياً بالطرق الصحيحة : الرؤية لا تتعلق بالترويج الذاتي؛ بل تتعلق بالظهور حيثما يهم .  
تنبع الرؤية التي ترتبط بالتأثير، وفقاً لسبنسر ستيوارت، من السلوك الذي يخلق القيمة، بما في ذلك التحديتات الاستراتيجية، والاتصالات التنفيذية الجاهزة، والأطر القابلة للتكرار التي يمكن للآخرين استخدامها .

- تحدث بصوت عال في اجتماعات القيادة عندما يمكنك إضافة قيمة

- مشاركة الأفكار في شكل مكتوب ( لوحات المعلومات والملخصات والمشاركات الداخلية )
  - تقديم التحديثات بطريقة تعكس تفكير المؤسسة، وليس التقارير المعزولة
- الهدف ليس أن تكون أعلى صوت؛ بل أن تكون الصوت الأكثر ثقة .

### ما الذي تبحث عنه المنظمات قبل تعيين المدير المالي

نادرا ما يقوم مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيون بترقية شخص ما إلى المدير المالي لمجرد أنهم أقوياء تقنيا .  
إنهم يبحثون عن إشارات قيادة أوسع :

- هل يلجأ الأقران إلى هذا الشخص للحصول على الوضوح والتوجيه؟
- هل يفهمون نموذج العمل الكامل، وليس فقط الربح والخسارة؟
- هل يمكنهم التعامل مع الغموض والضغط والصراع مع رباطة الجأش والتوازن؟
- هل يهتمون المتابعين عبر الفرق؟

تشير الأبحاث التي أجراها راسل رينولدز أسوشيتيس إلى أن أكثر من ٧٠٪ من المديرين الماليين لأول مرة قد أظهروا بالفعل تأثيرا قويا خارج التمويل . كان ينظر إليهم على أنهم وكلاء تغيير، وليس مجرد مشرفين .

### تأثير البناء في البيئات المعقدة أو المعزولة

في الشركات العالمية أو الصناعات التقليدية، يمكن أن يكون تأثير البناء أكثر صعوبة . إليك كيفية التنقل في ذلك :

١ . ابدأ بالتعاطف : افهم ما هو أكثر أهمية للقادة الآخرين . على ماذا يتم قياسهم؟ ما الذي يبقوهم مستيقظين في الليل؟

٢ . ابحث عن انتصارات صغيرة : قدم رؤى أو أدوات تجعل مهمة فريق آخر أسهل . يبدأ التأثير بأن يكون مفيدا .

٣ . بناء تحالفات : الشراكة مع فرق الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات أو الاستراتيجية في المبادرات المشتركة . الأهداف المشتركة تقلل من المقاومة .

٤ . رفع مستوى الآخرين : استخدم منصتك لتسليط الضوء على المساهمات متعددة الوظائف . عندما تساعد الآخرين على التألق، ينمو تأثيرك عن طريق الارتباط .

### المديرون الماليون الذين حصلوا على نفوذهم قبل الحصول على اللقب

جولي براون (بربري وGSK) : قبل أدوارها في المدير المالي، عملت براون في العديد من المناصب المالية التشغيلية والتحول . لقد بنت مصداقية عبر الصناعة من خلال قدرتها على تبسيط التعقيد وتأسيس الثقة التنفيذية، وهي مجموعة من المهارات التي ترجمت عبر كل من تجارة التجزئة والأدوية .

هارميت سينغ (ليني شتراوس) : بدأ سينغ حياته المهنية في أدوار العمليات والمالية والمحاسبة (FP&A) في شركة بيبسيكو قبل أن يصبح المدير المالي في ليني . كان معروفًا بالانخراط العميق مع فرق المنتجات والتسويق، وغالبا ما يكون بمثابة جسر بين الوظائف الإبداعية والصرامة المالية .

مايك كافاناغ (كومكاست) : قبل تعيينه المدير المالي، شغل كافاناغ أدوارا استراتيجية وتشغيلية، بما في ذلك الرئيس التنفيذي المشارك لبنك جي بي مورغان للشركات والاستثمار . نبع تأثيره من التفكير على مستوى المؤسسة والقيادة الواضحة خلال عمليات الدمج والاستحواذ الرئيسة .

لم يكن هؤلاء المديرون الماليون "التاليون في الخط" بسبب فترة ولايتهم . تم اختيارهم لأنهم أثبتوا بالفعل أنهم قادة الشركات في العمل، وليس فقط قادة التمويل في العنوان .

### أسئلة يجب التفكير فيها

إذا كنت تتطلع إلى بناء تأثير قبل لقب المدير المالي، فاسأل نفسك :

- من في المنظمة يراني كشريك فكري؟
- ما هو التعرض متعدد الوظائف الذي بنيت في الأشهر الاثني عشر الماضية؟
- كم مرة أترجم البصيرة المالية إلى إجراءات تجارية؟
- أين يمكنني التحدث أكثر، وأين يجب أن أستمع أكثر؟
- ما السرد الذي أبنيه من خلال أفعالي، وليس فقط مخرجاتي؟

### التأثير هو الدور قبل الدور

القيادة ليست شيئاً يبدأ عندما تحصل على اللقب؛ إنها شيء يكسبك اللقب. التأثير هو كيف يقود المديرون الماليون في المستقبل من المقعد الذي هم فيه اليوم.

يعمل المرشحون الأكثر مصداقية بالفعل مثل المديرين الماليين. إنهم يشكلون الاستراتيجية، ويفتحون القرارات، ويرفعون الآخرين على طول الطريق. إنهم لا يفهمون العمل فحسب، بل يرفعونه. لذلك إذا كنت تهدف إلى مقعد المدير المالي، فلا تنتظر حتى يلحق المخطط التنظيمي. ابدأ في بناء التأثير اليوم الذي يجعل هذا العرض الترويجي تأكيداً، وليس مفاجأة.