



# استراتيجية الشركات وإدارة محفظة الأعمال للقائدات التنفيذية

23 - 27 Aug 2027

دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال



## استراتيجية الشركات وإدارة محفظة الأعمال للقيادات التنفيذية

المرجع: 1270\_7708 التاريخ: 23 - 27 Aug 2027 الموقع: دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال الرسوم: SAR 19500

العقود التقني: مفاهيمي - أسلوب التطبيق: دراسة حالة

### مقدمة

كثيرا ما توزع المجموعات متعددة الأنشطة رأس المال بحكم العادة، فتقسمه بالتساوي أو تكافئ الخطة الأعلى صوتا، بينما يضيف المركز الرئيسي تكلفة دون أن يضيف قيمة. والنتيجة محفظة أعمال تقل قيمتها مجتمعة عن قيمة أجزائها منفصلة، وقرارات استحواد أو تخارج تتخذ حالة بحالة بدلا من أن تستند إلى استراتيجية مؤسسية واضحة. تزود هذه الدورة من كور كونسبت القيادات التنفيذية بالقدرة على الحكم على المحفظة كاملة: أين تنافس المجموعة، وما الذي يضيفه المركز، وإلى أين ينبغي أن يتجه رأس المال. ويعمل المشاركون على حالات من قطاعات متعددة، ويخرجون بمراجعة استراتيجية محفظة الأعمال بصيغة ورقة لمجلس الإدارة.

### أهداف الدورة

- الحكم على ما إذا كانت محفظة المجموعة تحقق قيمة مجتمعة تفوق ما تحققه أعمالها منفصلة
- تقييم وحدات الأعمال بمصفوفات المحافظ ومقاييس الربح والاقتصادي، وإدراك حدود كل أداة
- تحديد الدور الإشرافي للمركز الرئيسي والقيمة التي يضيفها إلى كل نشاط أو ينتقصها منه
- توجيه قرارات تخصيص رأس المال والاستحواذ والتخارج وفق معايير محفظة صريحة
- الإشراف على تركيز مخاطر المحفظة والتعرض للمخاطر الهناخية وحوكمة قرارات إعادة التشكيل الكبرى
- عرض مراجعة استراتيجية محفظة الأعمال على مجلس الإدارة أو لجنة الاستثمار

### الفئة المستهدفة

- القيادات التنفيذية المسؤولة عن استراتيجية المجموعة أو المؤسسة
- أعضاء مجالس الإدارة ولجان الاستثمار المشرفون على تخصيص رأس المال
- رؤساء وحدات الأعمال المتنافسة على رأس مال المجموعة ومواردها
- القيادات المالية وقيادات التطوير المؤسسي التي تقود صفقات الاستحواذ والتخارج
- قيادات الشركات القابضة ومجموعات الاستثمار التي تدير شركات المحفظة
- رؤساء مكاتب الاستراتيجية الذين يعدون مراجعات المحفظة لمجلس الإدارة

### محاور الدورة

#### اليوم الأول: أسس استراتيجية الشركات وخط الأساس للمحفظة

- استراتيجية المؤسسة مقابل استراتيجية وحدة الأعمال: أين ننافس وكيف نتفوق
- اختبارات Porter الثلاثة للتوزيع: جاذبية القطاع وتكلفة الدخول وتحسن الوضع
- خط الأساس للمحفظة باستخدام الربح الاقتصادي والعائد على رأس المال المستثمر ROIC مقابل تكلفة رأس المال
- أنماط الإشراف لدى Campbell وGoold: التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية
- لوحة أداء المحفظة: النمو والهامش وكثافة رأس المال لكل نشاط

## اليوم الثاني: أطر المحافظ ونماذجها

- مصفوفة النمو والحصة السوقية BCG وحدودها
- مصفوفة McKinsey-GE التوسعية: تقييم جاذبية القطاع وقوة النشاط
- مصفوفة Ashridge للإشراف المؤسسي واختبار ميزة الملكية Advantage Parenting
- مصفوفة Ansoff للنمو ورسم خريطة المجالات المجاورة
- نموذج McKinsey للنفق الثلاثة للنمو لتحقيق توازن المحفظة

## اليوم الثالث: تخصيص رأس المال وتشكيل المحفظة

- مبادئ تخصيص رأس المال ومعدلات العائد المطلوبة المرتبطة بالمتوسط المرجح لتكلفة رأس المال WACC
- تقييم أوجه التكاليف: تكامل الإيرادات والتكاليف والقدرات
- إطار قرار البناء أو الشراء أو الشراكة أو الترخيص
- معايير فرز فرص الاستحواذ وبطاقة تقييم الملاءمة الاستراتيجية
- تقييم خيارات التنازع والفصل والاقتراع Out-Carve

## اليوم الرابع: مخاطر المحفظة وحوكمتها ومراقبتها

- خصم التكتلات وتقييم مجموع الأجزاء Parts-the-of-Sum
- مراجعة تركيز مخاطر المحفظة وترابطها وفق ISO 31000
- فحص مخاطر التحول الهناخي في المحفظة وفق المعيار S2 IFRS
- إشراف مجلس الإدارة على قرارات المحفظة وفق مبادئ الحوكمة في المواصفة ISO 37000
- جهود توزيع الموارد: قواعد إعادة التخصيص الديناميكي ومراجعات الإنهاء

## اليوم الخامس: دراسات الحالة ومراجعة استراتيجية محفظة الأعمال

- دراسة حالة مجموعة صناعية متنوعة: مراجعة المصفوفة التوسعية وقرارات التنازع
- دراسة حالة شركة استثمارية قابضة: ميزة الملكية وإعادة تصميم المركز الرئيسي
- بناء خريطة المحفظة لمؤسسة المشارك
- إعداد ورقة مجلس الإدارة لمراجعة استراتيجية محفظة الأعمال
- لجنة استثمار تجريبية والدفاع عن التوصيات

## المهارات المكتسبة

- صياغة استراتيجية الشركات
- تحليل المحافظ
- تقييم ميزة الملكية
- الحكم في تخصيص رأس المال
- تقييم أوجه التكاليف
- الإشراف على الاستحواذ والتنازع
- تحليل خلق القيمة

## لهذا تحضر هذه الدورة

- تخرج بمراجعة استراتيجية محفظة الأعمال جاهزة للعرض على مجلس الإدارة أو لجنة الاستثمار
- تسائل خطط وحدات الأعمال ومقترحات الاستحواذ بمجموعة موحدة من أسئلة المحفظة
- تدرك متى يضيف المركز الرئيسي تكلفة لا قيمة، وما الذي ينبغي تغييره
- تختبر قرارات المحفظة مع قيادات من مجموعات صناعية ومالية واستثمارية وحكومية

## الخاتمة

لا تخلق المجموعة قيمة إلا حين تكون أعمالها أعلى قيمة تحت ملكيتها منها تحت ملكية أي طرف آخر. تنتقل هذه الدورة من أسس استراتيجية الشركات وخط أساس صادق للمحفظة، مروراً بأهم أطر الحفاظ والإشراف المؤسسي، وصولاً إلى تخصيص رأس المال والاستحواذ والتخارج والمخاطر التي تآكل قيمة المحفظة. ويجمع اليوم الأخير هذه الندوات في مراجعة استراتيجية محفظة الأعمال التي يعود بها المشاركون إلى مجلس الإدارة، فيمتلك أساساً واضحاً وقابلاً للدفاع عنه لتحديد وجهة الاستثمار التالية للمجموعة.