JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل

إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل هو موضوع هذه الدورة التدريبية المتقدمة الممتدة أسبوعين لمديري تمويل المشاريع ومهندسي التكاليف وأصحاب الموازنات، ويعد فيها المشاركون موازنة مشروع مرحلية بمنطق احتياطيات واضح مع طلب تمويل. فمجالس الاستثمار تفرج اليوم عن الأموال على دفعات وتنتظر تبرير كل سحب بقاعدة تكاليف متماسكة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لمن يحولون التقديرات إلى موازنات يعتمدها الممولون بثقة.

لماذا يهم إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل الآن

ثلاث جهات تضغط اليوم على موازنات المشاريع: لجان الاستثمار التي تمول المشروع مرحلة بعد مرحلة، والمقرضون وفرق الخزينة الذين يتابعون الاحتياجات النقدية شهريا، والرعاة الذين يفسرون التجاوزات علنا. والموازنة التي تفصل التكلفة الأساسية عن احتياطي الطوارئ واحتياطي الإدارة، وتوزع الإنفاق زمنيا بواقعية، وتعيد التنبؤ بصدق، تحفظ تدفق التمويل؛ أما الموازنة التي تخلط بينها فتجلب تجميد الدفعات والاقتراض الطارئ وفقدان الثقة. وتستند الدورة إلى دليل Guide PMBOK في إصداره السابع، خاصة مجالي التخطيط والقياس، وإلى إرشادات ISO 21502:2020 لإدارة المشاريع في اعتماد الموازنة وضبطها.

المستفيدون من إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل

- مالكو موازنات المشاريع الرأسمالية الذين يطلبون دفعات التمويل ويبررونها
- مقدرو التكاليف الذين يحولون الكميات والأسعار إلى قاعدة تكاليف مضبوطة
- الشركاء الماليون الذين يوزعون الاحتياجات النقدية للمشروع ضمن حدود الخزينة
- المراقبون الذين يحتفظون باحتياطي الطوارئ ويفرجون عنه مقابل مخاطر محددة
- مستشارو الرعاة الذين يعدون أوراق الموازنة للجان الاستثمار

يحقق مكتب المشاريع الرأسمالية أكبر فائدة عندما يحضر معا المقدر وقائد تمويل المشروع ومستشار الراعي، فيتفقون على هيكل موازنة واحد من التقدير حتى ورقة التمويل.

قدرات إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل

يتتبع المشاركون قاعدة تكاليف واحدة من فئات التقدير مرورا بالاحتياطيات والتوزيع النقدي حتى الورقة التي تفرج عن الأموال.

- بناء هيكل تجزئة التكاليف المرتبط بهيكل تجزئة العمل وحسابات الضبط — مهندس التكاليف المالك لخط الأساس
- حساب احتياطي الطوارئ من نطاقات مبنية على المخاطر بدلا من نسب ثابتة — مالك الخطر والراعي
- تحديد قواعد احتياطي الإدارة وصلاحية الإفراج عنه — لجنة الاستثمار التي تحتفظ بالأموال غير المخصصة
- تصميم ملف التدفق النقدي بمنحنيات S ومعالم الدفع — فريق الخزينة الذي يرتب التمويل
- عرض طلب التمويل بخياراته ودفعاته وشروطه — المجلس الذي يعتمد المرحلة التالية
- تطبيق محفزات إعادة التنبؤ على التقدير عند الإنجاز — صاحب الموازنة الذي يدافع عن الإجماليات المعدلة

مصطلحات إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل الأساسية

- خط أساس التكاليف — الموازنة المعتمدة الموزعة زمنيا دون احتياطي الإدارة، وتستخدم لقياس أداء التكاليف في المشروع
- احتياطي الطوارئ — أموال داخل خط الأساس مخصصة لمخاطر محددة، يفرج عنها مدير المشروع وفق قواعد متفق عليها
- احتياطي الإدارة — أموال خارج خط الأساس لنطاق غير متوقع داخل المشروع، لا يفرج عنها إلا الراعي أو المجلس
- حساب الضبط — نقطة إدارية يتكامل فيها النطاق والموازنة والجدول وتقارن بالأداء المكتسب
- دفعة التمويل — جزء من التمويل المعتمد يفرج عنه عند بوابة مرحلة بعد استيفاء شروط وأدلة محددة
- فئة التقدير — تصنيف يصف نضج التقدير وتفصيل مدخلاته ونطاق دقته المتوقع في مرحلة معينة من المشروع

إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل يوما بيوم

اليوم 1: بيئة التمويل

- اعتماد الاستثمار عبر بوابات المراحل — ربط نضج الموازنة بقرارات التمويل
- مجال التخطيط في PMBOK Guide — وضع الموازنة ضمن أداء المشروع
- اعتماد الموازنة في ISO 21502 — تحديد من يعتمد الأموال ويفرج عنها
- منظور المالك والمقرض والمقاول — قراءة الموازنة بعين الممولين
- بيان سياسة الموازنة — وضع القواعد قبل بناء الأرقام

اليوم 2: من التقديرات إلى الموازنة

- فئات التقدير ونطاقات الدقة — مواءمة الثقة في الموازنة مع المرحلة
- التقدير البارامتري والقياسي والتفصيلي من الأسفل — اختيار الأساس
- وثيقة أساس التقدير — توثيق الافتراضات التي سيختبرها الممولون
- مخصصات التصاعد وفروق العملات — حماية موازنات المشاريع الطويلة
- مطابقة التقديرات — تفسير التحركات بين نسخ التقدير

اليوم 3: هيكل تجزئة التكاليف

- تصميم هيكل تجزئة التكاليف — ربط رموز التكلفة بالمخرجات
- تخطيط حسابات الضبط — إسناد ملكية الموازنة إلى المديرين المسؤولين
- التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتكاليف المالك — رصد كل احتياج تمويلي
- موازنات حزم العمل — تخصيص المال حيث ينفذ العمل
- مواءمة الترميز مع دفاتر المالية — تمكين تقارير تكاليف دقيقة

اليوم 4: منطق احتياطي الطوارئ

- نطاقات الطوارئ المبنية على المخاطر — استبدال النسب الثابتة بالأدلة
- التقدير الثلاثي لكل بند تكلفة — التعبير عن عدم اليقين في الموازنة
- محاكاة مونت كارلو للتكاليف — تحديد مستويات الموازنة P50 وP80
- توزيع الطوارئ حسب مالك الخطر — ربط الاحتياطيات بتهديدات محددة
- سجل سحب الطوارئ — تتبع الإفراج مقابل المخاطر المنتهية

اليوم 5: احتياطي الإدارة والصلاحيات

- تحديد حجم احتياطي الإدارة — تغطية المجهول خارج خط الأساس
- مصفوفة الصلاحيات المفوضة — تحديد حدود الإفراج حسب الدور
- طلب الإفراج عن الاحتياطي — إثبات الحاجة قبل تحريك الأموال
- قواعد مناقلات الموازنة — نقل المال بين حسابات الضبط
- تقارير حالة الاحتياطي — إطلاع المجالس على المتبقي غير المرتبط

اليوم 6: التوزيع الزمني للتدفق النقدي

- الموازنة الموزعة زمنيا ومنحنيات S — رسم ملف الإنفاق عبر مدة المشروع
- معالم الدفع والمحتجزات — تحويل الارتباطات إلى تدفقات نقدية خارجة
- الدفعات المقدمة وتكاليف التعبئة — إدارة ذروات التمويل المبكرة
- توقع الاحتياج النقدي — توجيه توقيت الاقتراض والسحب لدى الخزينة
- كشف التحميل المسبق — رصد ملفات دفع المقاولين غير المتوازنة

اليوم 7: بناء طلب التمويل

- الملخص المالي لدراسة الجدوى — ربط الموازنة بالمنافع المتوقعة
- مقارنة خيارات التمويل — حقوق الملكية والدين والإفراج المرحلي
- الشروط المسبقة للدفعات — تحديد الأدلة المطلوبة لكل إفراج
- جداول الحساسية والسيناريوهات — إظهار تعرض الموازنة للمحركات الرئيسية
- ورقة لجنة الاستثمار — عرض الطلب والخيارات والتوصية

اليوم 8: الارتباطات وتتبع الموازنة

- سجل الارتباطات — تسجيل أوامر الشراء قبل وصول الفواتير
- المستحقات وتقييم الأعمال الجارية — الاعتراف بالتكلفة عند تكبدها
- تقارير الانحراف بين الموازنة والفعلي — تحديد نقاط الضغط مبكرا
- مؤشرات تكلفة القيمة المكتسبة — قراءة مؤشر CPI مقابل صحة الموازنة
- حساب هامش التمويل — مقارنة الارتباطات بالدفعات المفرج عنها

اليوم 9: إعادة التنبؤ والتغيير

- طرق التقدير عند الإنجاز — الاختيار بين المعادلة وإعادة البناء التفصيلي
- محفزات إعادة التنبؤ وإيقاعها — تقرير متى يجب تعديل الموازنة
- تقييم أثر التغيير على الموازنة — تسعير تغييرات النطاق قبل اعتمادها
- معايير إعادة خط الأساس — التمييز بين إعادة الضبط المشروعة وإخفاء التجاوز
- دروس للتقديرات القادمة — إعادة بيانات التكلفة النهائية إلى المقارنات المرجعية

اليوم 10: ممارسة موازنة المشروع المرحلية

- جولة من التقدير إلى الموازنة — تطبيق اليومين 2 و3 على حالة
- الدفاع عن منطق الاحتياطيات — تطبيق قواعد اليومين 4 و5 تحت المساءلة
- اختبار ضغط للملف النقدي — تطبيق توزيع اليوم 6 على سيناريو تأخير
- محاكاة لجنة الاستثمار — تطبيق ورقة تمويل اليوم 7 أمام اعتراضات المجلس
- موازنة المشروع المرحلية وطلب التمويل — استكمال حزمة التقديم

تطبيق إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل بعد الدورة

- إعادة بناء احتياطي الطوارئ لمشروع قائم باستخدام نطاقات ثلاثية لكل بند تكلفة ومحاكاة مونت كارلو، ثم الاتفاق مع الراعي على مستويي P50 وP80
- صياغة مصفوفة صلاحيات مفوضة للإفراج عن احتياطي الطوارئ واحتياطي الإدارة وعرضها على مجلس المشروع القادم لاعتمادها

أسئلة حول إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل

ما إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل ولماذا يهم الآن؟

إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل هو تحويل التقديرات إلى موازنة معتمدة موزعة زمنيا وتأمين الأموال اللازمة لها. ويهم الآن لأن الممولين يفرجون عن رأس المال على دفعات وينتظرون أدلة على الاحتياطيات والاحتياجات النقدية وإعادة التنبؤ.

ما الأدوار الأكثر استفادة من تدريب إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل؟

يستفيد أكثر مديرو تمويل المشاريع ومهندسو التكاليف وأصحاب الموازنات. فهم يملكون الأرقام التي تعتمدها المجالس، ويحتاجون إلى منطق احتياطيات واضح وتوزيع نقدي واقعي وأوراق تمويل تصمد أمام أسئلة اللجان والمقرضين.

كيف تختلف دورة إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل عن دورة ضبط تكاليف المشاريع؟

تختلف بتركيزها على بناء الموازنة وتمويلها لا على تتبع الإنفاق بعد ذلك. فدورة ضبط التكاليف تتمحور حول المتابعة والانحرافات، أما هذه فتتمحور حول فئات التقدير والاحتياطيات والملفات النقدية وطلبات التمويل.

ماذا تعود به من تدريب إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل؟

تعود بموازنة مشروع مرحلية بمنطق احتياطيات واضح وطلب تمويل لمبادرة حقيقية. وتعرض قاعدة التكاليف واحتياطي الطوارئ واحتياطي الإدارة والملف النقدي وشروط الدفعات جاهزة للجنة الاستثمار.

إعداد موازنات المشاريع وضبط التمويل: الطريق إلى الأمام

تفيد موازنة المشروع المرحلية وطلب التمويل أولا في قرار لجنة الاستثمار بالإفراج عن الدفعة التالية. ويعرضها الرعاة، وتستخدم فرق الخزينة ملفها النقدي، ويرث مديرو حسابات الضبط مخصصاتها. وبعد أول إعادة تنبؤ تستحق نطاقات الطوارئ ومعالم الدفع مراجعة جديدة مقابل السحوبات الفعلية لمعرفة مدى صمود منطق الاحتياطيات، وهل تحتاج فئة التقدير التالية إلى نطاقات أضيق أو شروط دفعات مختلفة.