JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في رقابة تخصيص رأس المال للجان المالية والمخاطر

29 أغسطس – 9 سبتمبر 2027

أبوظبي

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في رقابة تخصيص رأس المال للجان المالية والمخاطر

**المرجع:** 735_27621 **التاريخ:** 29 أغسطس – 9 سبتمبر 2027 **المكان:** أبوظبي **الرسوم:** GBP 9100

رقابة تخصيص رأس المال للجان المالية والمخاطر دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لأعضاء اللجان والمديرين الماليين ومديري المخاطر وأمناء اللجان، يبني فيها المشاركون قائمة مساءلة المقترحات الرأسمالية وبروتوكول المراجعة اللاحقة للاستثمار. فالتعهدات الرأسمالية الكبيرة تواجه اليوم تدقيقا أشد من المستثمرين والممولين، وينتظر من اللجان أن تبين كيف ينسجم كل اعتماد مع الاستراتيجية وحدود تحمل الخسارة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في رقابة تخصيص رأس المال لصناع القرار.

## لماذا تهم رقابة تخصيص رأس المال الآن

تتشكل رقابة تخصيص رأس المال اليوم تحت ثلاثة ضغوط. يسأل المساهمون والممولون هل تحقق المشاريع المعتمدة عائدا يفوق كلفة الأموال التي تستهلكها، وتوسع تقلبات أسعار المدخلات والفائدة الفجوة بين التوقع والنتيجة، ويتحمل أعضاء المجالس مساءلة شخصية عن جودة مناقشتهم. واللجنة التي تحسن مساءلة الرعاة توجه الأموال نحو مشاريع صامدة، أما التي تعتمد المقترحات دون تمحيص فترث أصولا معطلة وتجاوزات في الكلفة. وتستند الدورة إلى إطار ERM COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، وإرشادات ISO 31000 لإدارة المخاطر، ونموذج الخطوط الثلاثة IIA Three Lines الصادر عن معهد المدققين الداخليين.

## المستفيدون من رقابة تخصيص رأس المال

- أعضاء المجالس الذين يصوتون على الطلبات الرأسمالية الكبيرة في لجان المالية أو الاستثمار
- القادة الماليون الذين يحددون سقوف التمويل ويعرضون مقترحات الرعاة
- قادة المخاطر الذين يضعون حدود تحمل الخسارة للمشاريع الرأسمالية ويبلغون عن تجاوزها
- أمناء اللجان الذين يعدون الأوراق ويوثقون المناقشات ويتابعون شروط الاعتماد
- رؤساء التدقيق والتأكيد الذين يختبرون تحقق المنافع المعتمدة فعلا

وتحقق اللجنة التي يحضر رئيسها وقائدها المالي وقائد مخاطرها معا أكبر فائدة، إذ يخرجون بلغة واحدة لمساءلة الرعاة.

## قدرات رقابة تخصيص رأس المال

ينتقل المشاركون من تلقي أوراق الاستثمار إلى استجوابها بأسئلة أدق وشروط اعتماد أوضح.

- الموازنة بين الطلبات الرأسمالية المتنافسة وفق الأولويات الاستراتيجية وسقوف التمويل — قرارات الترتيب في اللجنة
- اختبار افتراضات الرعاة حول الطلب والكلفة والتوقيت بسيناريوهات سلبية — الاعتمادات المشروطة
- معايرة معدلات العائد المطلوب المعدلة بالمخاطر حسب فئة المشروع — القادة الماليون واضعو العتبات
- تحديد حدود الرغبة في المخاطر الرأسمالية ومحفزات التصعيد — قادة المخاطر وأعضاء المجلس
- تصميم شروط بوابات المراحل ومعايير الإيقاف — الرعاة ومجالس المشاريع
- بناء مراجعات لاحقة للاستثمار تغذي الاعتمادات المقبلة بالدروس — لجان التدقيق

## مصطلحات رقابة تخصيص رأس المال الأساسية

- معدل العائد المطلوب — الحد الأدنى من العائد الذي يجب أن يتجاوزه المشروع قبل أن تموله اللجنة، ويرفع غالبا للفئات الأعلى خطرا.
- سقف التمويل — إجمالي رأس المال الذي يمكن للجنة تخصيصه خلال فترة، ويوزع بين الطلبات المتنافسة.
- تحيز التفاؤل — ميل الرعاة إلى تقليل الكلفة وتضخيم المنفعة في مقترحات الاستثمار.
- الحالة السلبية — سيناريو متشائم عمدا يبين ما يحدث للعوائد إذا أخفقت الافتراضات الرئيسية.
- بوابة المرحلة — نقطة قرار يجب أن يستوفي عندها المشروع شروطا محددة قبل إطلاق مزيد من رأس المال.
- المراجعة اللاحقة للاستثمار — نظرة منظمة إلى الوراء تقارن الكلفة والمنافع المحققة بما وعد به عند الاعتماد.

## رقابة تخصيص رأس المال يوما بيوم

### اليوم 1: صلاحيات اللجنة

- مصفوفة الصلاحيات المفوضة — أي الطلبات الرأسمالية تصل إلى اللجنة
- الشروط المرجعية للجنة — أدوار لجنة المالية مقابل لجنة المخاطر
- نموذج IIA Three Lines — واجبات الراعي والمساءل والمؤكد
- دراسات حالة لإخفاقات رأسمالية في المرافق والرعاية الصحية — إشارات التحذير المهملة
- فحص التوافق الاستراتيجي — ربط الطلبات بأولويات المؤسسة

### اليوم 2: قراءة ورقة الاستثمار

- تشريح المقترح — الحاجة والبدائل والكلفة والمنافع والمخاطر
- جداول مقارنة البدائل — خط أساس عدم التنفيذ والحد الأدنى
- قراءة نمط التدفقات النقدية — التوقيت والذروات وضغط التمويل
- مؤشرات تحيز التفاؤل — رصد الكلفة المخفضة والمنفعة المضخمة
- أساليب مساءلة الرعاة — التمحيص دون إعادة تصميم المشروع

## اليوم 3: عتبات العائد المعدل بالمخاطر

- معايير كلفة الأموال — تحديد معدل مرجعي للجنة
- علاوات فئات المشاريع — التوسع والاستبدال والإنفاق التنظيمي
- عتبات فترة الاسترداد والعائد — اختيار المقياس الحاكم للاعتماد
- قواعد الاستثناء الاستراتيجي — متى تمضي مشاريع دون العتبة
- صياغة سياسة معدل العائد المطلوب — الاتساق بين وحدات الأعمال

## اليوم 4: اختبار السيناريوهات والحالة السلبية

- مخططات الحساسية الإعصارية — أي الافتراضات تحرك العوائد أكثر
- تحليل نقطة التعادل — إلى أي حد يمكن أن تنخفض الكميات أو الأسعار
- بناء الحالة السلبية والحادة — تشاؤم معقول للجان
- التنبؤ بالفئة المرجعية — مقارنة المقترحات بنتائج سابقة
- صفحة ملخص السيناريوهات — دليل من ورقة واحدة لأعضاء المجلس

## اليوم 5: الرغبة في المخاطر الرأسمالية

- بيانات الرغبة في المخاطر وفق COSO ERM — ترجمة التحمل إلى حدود رأسمالية
- حدود التركز — التعرض لمشروع واحد أو قطاع أو طرف مقابل
- خيارات معالجة المخاطر وفق ISO 31000 — التجنب أو التخفيض أو المشاركة أو القبول
- محفزات تصعيد التجاوز الرأسمالي — متى تعود التجاوزات إلى اللجنة
- تصميم لوحة الرغبة في المخاطر — المبالغ المرتبطة مقابل الهامش المتاح

## اليوم 6: خيارات على مستوى المحفظة

- أساليب ترشيد رأس المال — الترتيب ضمن سقف تمويل ثابت
- شبكات توازن المحفظة — إنفاق النمو والاستدامة والامتثال
- الارتباط بين المشاريع — التعرضات المشتركة عبر قائمة المشاريع
- خيارات التأجيل والتجزئة — تحرير الأموال دون إلغاء
- مساءلة الخطة الرأسمالية السنوية — جدول أعمال اللجنة في جولات الموازنة

## اليوم 7: الشروط والبوابات ومعايير الإيقاف

- إطلاق التمويل عبر بوابات المراحل — الشروط قبل كل دفعة
- تصميم معايير الإيقاف — أسباب متفق عليها مسبقا لوقف المشروع
- قواعد ملكية الاحتياطي — من يتحكم في أموال الطوارئ
- عتبات طلبات التغيير — تحولات النطاق أو الكلفة التي تتطلب إعادة اعتماد
- متتبع شروط الاعتماد — متابعة الأمناء للإجراءات المعلقة

## اليوم 8: متابعة رأس المال المعتمد

- ملخصات القيمة المكتسبة لأعضاء المجلس — إشارات الكلفة والجدول الزمني
- سجلات تحقيق المنافع — المالكون ومواعيد القياس
- نماذج تقارير الإنذار المبكر — إشعار مسبق بالتأخر
- مراجعات التأكيد المستقلة — أدوار الخطين الثاني والثالث
- إيقاع التقارير إلى اللجنة — العمق حسب حجم المشروع وخطره

## اليوم 9: التعلم من النتائج الفعلية

- نطاق المراجعة اللاحقة للاستثمار — أي المشاريع ومتى
- أساليب إسناد الانحرافات — خطأ التقدير مقابل خطأ التنفيذ
- حوارات مساءلة الرعاة — النتائج دون ثقافة اللوم
- تصميم مكتبة الدروس — تغذية الأوراق المقبلة بالأدلة
- إعادة معايرة الافتراضات — تحديث المعايير من النتائج المحققة

## اليوم 10: ممارسة قائمة مساءلة المقترحات الرأسمالية وبروتوكول المراجعة اللاحقة للاستثمار

- جلسة لجنة محاكاة — مساءلة مقترح حي بأساليب اليوم 2
- إعادة بناء الحالة السلبية — تطبيق أساليب سيناريوهات اليوم 4
- فحص حدود الرغبة في المخاطر — اختبار طلب مقابل هامش اليوم 5
- نقد الأقران لمسودات الأسئلة — صقل خط مساءلة اللجنة
- قائمة مساءلة المقترحات الرأسمالية وبروتوكول المراجعة اللاحقة للاستثمار — التجميع النهائي

## تطبيق رقابة تخصيص رأس المال بعد الدورة

- تمرير الطلب الرأسمالي الكبير التالي عبر حالة سلبية واختبار نقطة التعادل قبل إدراجه في جدول أعمال اللجنة.
- اختيار مشروعين اكتملا في الدورة الأخيرة وقيادة مراجعة لاحقة لهما بإسناد الانحرافات للفصل بين خطأ التقدير وخطأ التنفيذ.

## أسئلة حول رقابة تخصيص رأس المال

### ما رقابة تخصيص رأس المال، ولماذا تهم الآن؟

رقابة تخصيص رأس المال هي الطريقة التي تساءل بها لجنة المالية أو المخاطر طلبات الاستثمار الكبيرة وتعتمدها وتشترط عليها ثم تراجعها. وتهم الآن لأن ارتفاع كلفة التمويل وتقلب المدخلات يعاقبان الاعتمادات الضعيفة، ويتوقع المستثمرون أن يثبت أعضاء المجالس جودة تمحيصهم.

### من يستفيد أكثر من دورة رقابة تخصيص رأس المال للجان المالية والمخاطر؟

يستفيد أكثر أعضاء اللجان والقادة الماليون وقادة المخاطر وأمناء اللجان ورؤساء التأكيد. وتزداد فائدتك إن كنت عضوا في لجنة تعتمد رأس المال أو تدعمها وتريد أسئلة وشروطا أمتن لا مهارات نمذجة أعمق.

### كيف تختلف دورة رقابة تخصيص رأس المال عن دورة تقييم الاستثمارات؟

صممت لمن يساءل المقترحات لا لمن يعدها. فدورة التقييم تعلم المحللين نمذجة التدفقات النقدية، أما هذه فتمكن اللجان من اختبار الافتراضات ووضع العتبات وإرفاق الشروط والحكم على النتائج بعد إنفاق الأموال.

### ماذا تعود به من دورة رقابة تخصيص رأس المال؟

تعود بمجموعة منظمة من الأسئلة لكل طلب رأسمالي وطريقة لمراجعة المشاريع بعد اكتمالها. ويمكن طرح كليهما في اجتماع لجنتك المقبل وتكييفهما مع حدود صلاحياتها المفوضة.

### رقابة تخصيص رأس المال: الطريق إلى الأمام

تحدد قائمة مساءلة المقترحات الرأسمالية وبروتوكول المراجعة اللاحقة للاستثمار أولا طريقة مساءلة الطلب الكبير التالي وشروط اعتماده. ويستخدمهما رؤساء اللجان والقادة الماليون والأمناء للحفاظ على اتساق المساءلة من ورقة إلى أخرى. وبعد أول دورة كاملة تستحق المراجعة واقعية الحالات السلبية مقارنة بالنتائج الفعلية، مع تشديد معدلات العائد المطلوب للفئات التي خيبت التوقعات مرارا.