

دورة مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع والاحتياطي المالي وقرارات التمويل





دورة مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع والاحتياطي المالي وقرارات التمويل

ملخص البرنامج

مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع والاحتياطي المالي وقرارات التمويل دورة تدريبية تمتد 5 أيام موجهة إلى رعاة المشاريع وقيادات المالية على المستوى الاستراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بتوصية مراجعة وتمويل لمشروع ضمن محفظته. فكثر من ميزانيات المشاريع الكبرى تعتمد على تقديرات لم يختبر أحد درجة نضجها ولا افتراضاتها ولا مخصصات المخاطر فيها، ثم تظهر التجاوزات بعد سنوات. ويربط البرنامج تصنيف التقديرات ومراجعة أسس التقدير والاحتياطي المبني على المخاطر والتمويل المرحلي في منهج واحد للقرار. تقدم هذا البرنامج في مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

اعتماد الميزانية يرهن رأس المال والسمعة معاً. وحين يكون التقدير الذي تقوم عليه غير ناضج أو ضعيف التوثيق، أو يحمل احتياطياً حدد بالعادة لا بالتحليل، فإن المؤسسة إما تحجز أموالاً لا تحتاجها أو تواجه تجاوزات تفرض إعادة تحديد النطاق أو إعادة التمويل. والقيادة التي تسائل التقدير قبل توقيعه تحمي المحفظة وتحرر رأس المال لأولويات أخرى.

- دقة الميزانية عند الإنجاز: تتحسن حين يربط التمويل بفئة نضج كل تقدير وبأسسه الموثقة.
- كفاءة توزيع رأس المال: ترتفع حين يحدد الاحتياطي من مخاطر مقيسة لا من نسب ثابتة.
- تعرض المحفظة للتجاوزات: ينخفض حين يصحح التحيز التفاؤلي ويحدد التصعيد السعري صراحة قبل الاعتماد.

المبادئ والأساس المعرفي

- الممارسة الموصى بها AACE 18R-97 لتصنيف تقديرات التكلفة: تحدد الفئات من الخامسة إلى الأولى ونطاقات الدقة المتوقعة لكل منها في الجلسة 1.
- الممارسة الموصى بها AACE 34R-05 لوثيقة أسس التقدير: تضبط محتوى الوثيقة التي يراجعها المشاركون ويختبرونها في الجلسة 2.
- الاحتياطي المبني على المخاطر بمحاكاة مونت كارلو: تحول سجلات المخاطر ونطاقاتها إلى مستويات ثقة عند 50 و 80 بالمئة في الجلسة 3.
- التنبؤ بالفئة المرجعية والتحيز التفاؤلي: يختبران التقديرات الداخلية مقابل نتائج مشاريع مماثلة منجزة في الجلستين 3 و 4.



المشاركون المستهدفون

- القادة الذين يرعون المشاريع الرأسمالية ويعرضون ميزانياتها للاعتماد.
- أعضاء لجان الاستثمار والإنفاق الرأسمالي الذين يعتمدون التمويل عند بوابات المراحل.
- قيادات المالية المسؤولة عن الميزانيات الرأسمالية واحتياجات الطوارئ وخطط التمويل.
- رؤساء ضبط المشاريع وهندسة التكاليف الذين يعدون التقديرات لقرارات الإدارة العليا.

يخدم البرنامج قطاعات الطاقة والصناعات التحويلية، والبنية التحتية والنقل، والتطوير العقاري والأشغال العامة، والمرافق.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تصنيف تقدير التكلفة حسب درجة نضجه والحكم على صلاحيته للقرار.
2. سيكون المشاركون قادرين على تقييم وثيقة أسس التقدير من حيث النطاق والافتراضات ومصادر التسعير.
3. سيكون المشاركون قادرين على تبرير مخصصات الاحتياطي والتصعيد السعري بمخاطر مقيسة ومستويات ثقة محددة.
4. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص التحيز التفاضلي بمقارنة التقدير بفئة مرجعية من المشاريع المنجزة.
5. سيكون المشاركون قادرين على بناء جدول تمويل مرحلي وهيكل احتياطات لاعتماد بوابات المراحل.
6. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات الإجراءات المطلوبة قبل اعتماد التقدير.

هيكل البرنامج

اليوم 1: أسس مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع

ما درجة نضج التقدير، وهل تكفي للقرار المطلوب؟

- فئات التقدير من الخامسة إلى الأولى ونضج تعريف المشروع
- نطاقات الدقة المتوقعة ودلائلها لجهة الاعتماد
- طرق التقدير من الأعلى إلى الأسفل والبارامترية والتفصيلية
- تكاليف المالك والتكاليف المباشرة وغير المباشرة
- مراجعة غرض التقدير وصلاحيته للقرار

اليوم 2: مساهلة أسس التقدير

ما الذي يقف وراء الأرقام، وأي الافتراضات أثقل وزنا؟



- هيكل وثيقة أسس التقدير ومحتواها
- تعريف النطاق والاستثناءات والمخصصات
- مصادر الكميات وأسعار الوحدات وتسعير السوق
- المقارنة المرجعية ببيانات التكاليف التاريخية
- أسئلة المراجعة المستقلة للتقدير

اليوم 3: الاحتياطي والتصعيد السعري وقياس المخاطر

ما حجم الاحتياطي المطلوب، وبأي مستوى من الثقة؟

- احتياطي الطوارئ مقارنة باحتياطي الإدارة
- طرق الاحتياطي البارامترية وطريقة القيمة المتوقعة
- تحليل مخاطر التكلفة بمحاكاة مونت كارلو ونتائج مستويي الثقة 50 و80 بالمئة
- مخصصات التصعيد السعري والتعرض لتقلب العملات
- التنبؤ بالفئة المرجعية لقرارات الزيادة التصحيحية

اليوم 4: من التقدير إلى الميزانية المعتمدة

كيف يتحول التقدير الموثوق إلى قرار تمويل وميزانية مضبوطة؟

- التمويل عند بوابات المراحل ومعايير القرار
- جداول التمويل المرحلي وتوقيت التدفقات النقدية
- ملكية الاحتياطي وقواعد السحب منه
- خط الأساس للميزانية وحدود التغيير
- دروس من تحقيقات تجاوزات المشاريع الكبرى

اليوم 5: تطبيق توصية مراجعة التقدير والتمويل

كيف يجمع التصنيف والأسس والمخاطر والتمويل في توصية واحدة؟

- تصنيف تقدير مشروع لأحد المشاركين
- سجل الملاحظات على أسس التقدير
- موقف الاحتياطي والتصعيد السعري
- مراجعة الزملاء لطلبات التمويل
- عرض توصية مراجعة التقدير والتمويل



المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات مدعوماً بتمارين على البيانات، إذ يفحص المشاركون تقديرات وسجلات مخاطر من مشاريع الطاقة والبنية التحتية والمباني، ويسألونها كما تفعل لجنة الاستثمار، ثم يعيدون بناء مواقف الاحتياطي والتمويل.

- نشاط مقترح: تحديد فئة ثلاثة تقديرات واختبار كل منها مقابل القرار المطلوب.
- نشاط مقترح: تشغيل نموذج مبسط بمحاكاة مونت كارلو للمقارنة بين احتياطي مستويي الثقة.
- نشاط مقترح: محاكاة جلسة لجنة إنفاق رأسمالي تراجع طلب تمويل.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك توصية مراجعة تقدير وتمويل لمشروع قائم أو مخطط له، تتضمن فئة التقدير، وسجل الملاحظات، وموقف الاحتياطي والتصعيد السعري عند مستوى ثقة محدد، وطلب التمويل المرحلي، جاهزة للعرض في مراجعة البوابة التالية.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع الرعاية من غير مهندسي التكاليف؟

نعم، فهي موجهة إلى الرعاية ومديري المالية وأعضاء اللجان الذين يعتمدون الميزانيات، وتفترض خبرة في المشاريع الرأسمالية دون اشتراط خلفية في التقدير.

ما المعايير التي تقوم عليها مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع في هذه الدورة؟

تستند إلى الممارستين الموصى بهما AACE 18R-97 لتصنيف التقديرات و AACE 34R-05 لأسس التقدير، والاحتياطي المبني على المخاطر بمحاكاة مونت كارلو، والتنبؤ بالفئة المرجعية.

كيف تستخدم توصية مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع والتمويل في العمل؟

تعود بتوصية لمشروع فعلي تدعم طلب التمويل في بوابة المرحلة التالية لمشروعك.

بم تختلف مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع عن برامج ضبط تكاليف المشاريع؟

تركز على جودة التقدير وقرار التمويل قبل تحديد الميزانية، لا على متابعة التكلفة بعد بدء التنفيذ.