# دورة موازنة المشاريع والمخاطر المالية: خطوط الأساس والاحتياطيات والتعرض النقدي

12 – 16 أبريل 2027

باريس

# دورة موازنة المشاريع والمخاطر المالية: خطوط الأساس والاحتياطيات والتعرض النقدي

**المرجع:** 947_42670 **التاريخ:** 12 – 16 أبريل 2027 **المكان:** باريس **الرسوم:** GBP 5500

## ملخص البرنامج

موازنة المشاريع والمخاطر المالية محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لمديري المشاريع وقادة الرقابة على المشاريع والشركاء الماليين، بمستوى إداري، وتنتهي بملف موازنة ومخاطر لمشروع قائم واحد. تتجاوز المشاريع تكلفتها حين تخفي خطوط الأساس عدم اليقين وتحدد الاحتياطيات بالعادة وتظهر الحاجة النقدية متأخرة. وينتقل البرنامج من خط الأساس للتكلفة إلى تشخيص المخاطر ثم تصميم الاحتياطيات والتعرض النقدي وإعداد التقارير، بالاعتماد على سجلات جاهزة من مشاريع إنشائية وتقنية. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في موازنة المشاريع والمخاطر المالية لمجموعات من منظمات مختلفة.

## المبررات المؤسسية

الراعي الذي يتتبع الموازنة من نطاق العمل إلى الاحتياطي والتدفق النقدي يعتمد التمويل بحدود واضحة ويشرح الانحرافات بيسر. أما حين يكون الاحتياطي نسبة ثابتة ولا تراجع المخاطر إلا عند بوابات القرار، فتظهر التجاوزات متأخرة وتصل طلبات التمويل دون أدلة. ويعيد الشركاء الماليون حينها فتح أرقام مستقرة في منتصف التنفيذ، فتتأخر القرارات وتتراجع ثقة أصحاب المصلحة في الأرقام المعروضة. ويعمل البرنامج على المؤشرات التالية.

- دقة توقع التكلفة: تتحسن حين يطابق خط الأساس وقياسات القيمة المكتسبة وبيانات المخاطر في كل فترة.
- كفاية الاحتياطي: ترتفع حين يحدد الاحتياطي الطارئ من المخاطر المحددة ويحكم احتياطي الإدارة بشكل مستقل.
- التعرض لعجز التمويل: ينخفض حين تختبر توقعات التدفق النقدي أمام تأخر الدفع وتحرك الأسعار.

## المبادئ والأساس المعرفي

- ISO 21508 المعيار الدولي لإدارة القيمة المكتسبة: يطبق في الجلسة 3 لقراءة أداء التكلفة والجدول الزمني.
- ISO 31000 المعيار الدولي لإدارة المخاطر: يطبق في الجلسة 2 لتنظيم تحديد المخاطر المالية وتحليلها.
- خط الأساس للتكلفة المبني على هيكل تجزئة العمل: ممارسة موازنة تطبق في الجلسة 1 لربط كل بند بنطاق العمل.
- الاحتياطي الطارئ واحتياطي الإدارة: تمييز بين احتياطي للمخاطر المحددة وآخر للمخاطر غير المحددة، يطبق في الجلسة 3 لتحديد حجم كل منهما.

## المشاركون المستهدفون

- مديرو المشاريع المسؤولون عن الموازنات المعتمدة وطلبات التمويل.
- قادة الرقابة على المشاريع الذين يتولون خطوط الأساس والتوقعات وسجلات التغيير.
- الشركاء الماليون الذين يراجعون تكلفة المشروع ومركزه النقدي واحتياطياته.
- الرعاة ورؤساء مكاتب إدارة المشاريع الذين يناقشون التوقعات ويفرجون عن التمويل.

تشمل البيئات المعتادة قطاعات الإنشاءات والطاقة والتقنية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على بناء خط أساس للتكلفة من هيكل تجزئة العمل مع افتراضات معلنة.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص المخاطر المالية مثل تجاوز التكلفة وارتفاع الأسعار وتقلب العملات وتأخر الدفع.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم أداء التكلفة والجدول الزمني باستخدام قياسات القيمة المكتسبة.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم الاحتياطي الطارئ واحتياطي الإدارة بقواعد إفراج واضحة.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات التعرض النقدي بتوقع تدفق نقدي مختبر أمام خط الأساس.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير تغييرات الموازنة واستجابات المخاطر في تقرير للراعي.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: خط الأساس للتكلفة وبنية الموازنة

كيف تبنى موازنة المشروع بحيث يرتبط كل بند فيها بنطاق العمل؟

- ربط التكلفة بهيكل تجزئة العمل
- سجل أساس التقدير والافتراضات
- جدول توزيع خط الأساس للتكلفة زمنيا
- خريطة اعتماد الموازنة وبوابات التمويل
- سجل ضبط التغيير في الموازنة

### اليوم 2: تشخيص المخاطر المالية للمشاريع

كيف تحدد المخاطر المالية وتحلل وترتب؟

- مراجعة عملية المخاطر وفق ISO 31000
- بناء سجل المخاطر المالية
- محركات تجاوز التكلفة
- سيناريوهات تقلب العملات وتأخر الدفع
- مصفوفة ترتيب الاحتمال والأثر

## اليوم 3: الاحتياطيات وقياسات الأداء

كيف يحدد حجم الاحتياطيات، وكيف يقرأ الأداء مقابل خط الأساس؟

- تحديد حجم الاحتياطي الطارئ من المخاطر المحددة
- قواعد حوكمة احتياطي الإدارة
- جدول القيمة المخططة والقيمة المكتسبة والتكلفة الفعلية
- جدول انحراف التكلفة والجدول الزمني
- مقارنة التقدير عند الإنجاز

## اليوم 4: التعرض النقدي وإعداد التقارير

كيف يتحول توقع التكلفة إلى حاجة نقدية يستطيع الراعي تمويلها؟

- توقع التدفق النقدي مقابل خط الأساس
- اختبار الإجهاد لعجز التمويل
- حساسية شروط الدفع والتأخر
- تصميم لوحة التعرض
- هيكل تقرير الانحراف للراعي

## اليوم 5: ملف الموازنة والمخاطر لمشروع واحد

هل تتكامل النتائج السابقة في ملف يستطيع الراعي اعتماده؟

- تطبيق خط الأساس للتكلفة من الجلسة 1
- اختبار سجل المخاطر من الجلسة 2
- فحص تحديد الاحتياطي من الجلسة 3
- مطابقة توقع التدفق النقدي من الجلسة 4
- إنجاز ملف الموازنة والمخاطر

## المنهجية

يقوم البرنامج على ورشة بيانات بالاعتماد على سجلات جاهزة من مشروع إنشائي ومشروع تقني تضم هياكل تجزئة العمل والتقديرات وسجلات المخاطر وبيانات التقدم وجداول الدفع. يحسب المشاركون خطوط الأساس والاحتياطيات والانحرافات ويتوقعون التدفق النقدي، ثم يدافعون عن نتائجهم أمام زملاء يؤدون دور مجلس المشروع.

- نشاط مقترح: إعادة بناء خط أساس للتكلفة من ورقة تقديرات.
- نشاط مقترح: تحديد حجم احتياطي طارئ من سجل مخاطر مالية مرتب.
- نشاط مقترح: عرض عجز نقدي على راع في محاكاة.

## المخرج الختامي

ينجز كل مشارك ملف موازنة ومخاطر لمشروع قائم واحد. ويضم الملف خط أساس للتكلفة وسجلا للمخاطر المالية ومقترحا للاحتياطي وتوقعا للتدفق النقدي مع حالات إجهاد ومسودة تقرير للراعي. ويدعم الملف في العمل بوابة التمويل التالية، ويصبح نموذجا لمشاريع أخرى.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب موازنة المشاريع والمخاطر المالية المديرين الذين لم يبنوا نماذج احتياطيات من قبل؟

نعم، إذ تدرس موازنة المشاريع والمخاطر المالية بالاعتماد على سجلات وقوالب جاهزة. ويشترط مسؤولية عن موازنة مشروع أو مراجعة تمويل، دون خلفية في النمذجة.

### على أي معايير تقوم موازنة المشاريع والمخاطر المالية في هذا البرنامج؟

تقوم موازنة المشاريع والمخاطر المالية هنا على ISO 21508 لإدارة القيمة المكتسبة وعلى ISO 31000 لإدارة المخاطر، مع خط أساس مبني على هيكل تجزئة العمل وممارسات الاحتياطيات.

### كيف يستخدم الملف الناتج من موازنة المشاريع والمخاطر المالية في العمل؟

يعرض ملف الموازنة والمخاطر على الراعي عند بوابة التمويل التالية، ويعاد استخدام سجله وتوقع التدفق النقدي فيه في مشاريع أخرى، وتتخذ مسودة التقرير نموذجا.