# إدارة الموازنات والرقابة الإدارية في صناعة النفط والغاز

18 – 22 أكتوبر 2027

باريس

# إدارة الموازنات والرقابة الإدارية في صناعة النفط والغاز

**المرجع:** 955_42946 **التاريخ:** 18 – 22 أكتوبر 2027 **المكان:** باريس **الرسوم:** GBP 5500

## نبذة عن البرنامج

برنامج إدارة الموازنات والرقابة الإدارية في صناعة النفط والغاز هو برنامج مدته أسبوع لمديري المالية ومديري الأصول وقادة العمليات وكبار المراقبين الماليين المسؤولين عن تخطيط الأموال والالتزام بها ومتابعتها في مؤسسات الطاقة.

تختلف موازنات النفط والغاز عن موازنات معظم القطاعات الأخرى، فالالتزامات الرأسمالية كبيرة وطويلة الأجل، والإيرادات تتحرك مع أسعار السلع التي لا تتحكم بها الإدارة، والتكاليف توزع بين المشاريع المشتركة والشركاء والمقاولين. والموازنة التي تتجاهل هذه الحقائق تفقد صلاحيتها خلال ربع سنة واحد. يوضح هذا البرنامج كيف تبنى موازنات تصمد أمام تقلبات الأسعار، وكيف تصمم أدوات الرقابة الإدارية التي تبقي الإنفاق متوافقا مع الاستراتيجية.

الأسبوع عملي في طبيعته، إذ يعمل المشاركون على نماذج منظمة وحالات واقعية من قطاعات الاستكشاف والإنتاج والنقل والتكرير، وتمارين تطبيقية مبنية على مجال عملهم، ويغادرون بإطار عملي للموازنة والرقابة يمكنهم تطبيقه في مؤسساتهم، ويقدم هذا البرنامج مارس للتدريب المملكة المتحدة.

## ماذا ستتعلم

بنهاية هذا البرنامج، ستكون قادرا على:

- إعداد موازنات رأسمالية وتشغيلية تعكس هيكل أعمال النفط والغاز، من مستوى الحقل أو المصنع فصاعدا.
- التمييز بين النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية وتطبيق انضباط الاعتماد والتفويض على كل منهما.
- إعداد الموازنات وفق سيناريوهات مختلفة لأسعار النفط والإنتاج واختبار حساسية الخطة لكل منها.
- تحليل مقاييس تكلفة الوحدة، مثل التكلفة لكل برميل مكافئ نفط، وتفسير ما تكشفه عن الأداء.
- تشخيص انحرافات الموازنة والفصل بين أثر الحجم والسعر والكفاءة والتوقيت.
- تصميم نظام للرقابة الإدارية يربط الاستراتيجية بالموازنات والأهداف والمساءلة.
- تقييم مراكز المسؤولية واختيار مقاييس الأداء المناسبة لكل منها.
- فهم موازنات المشاريع المشتركة واسترداد التكاليف وإعداد التقارير للشركاء على المستوى العملي.
- تطبيق التوقعات المتجددة وإعادة التوقع للحفاظ على حداثة الخطة خلال العام.
- قيادة نقاش مراجعة الموازنة مع الزملاء في العمليات والجوانب الفنية.

## كيف ستستفيد

ستغادر بمنهج واضح لإعداد الموازنة والدفاع عنها، وأدوات عملية لمتابعة الإنفاق مقابلها، والثقة لمناقشة الافتراضات أمام الزملاء الفنيين والتجاريين. وينال كل مشارك شهادة إتمام في اليوم الأخير.

وتكسب مؤسستك مديرا قادرا على ربط الخطط المالية بالواقع التشغيلي، ورصد انحراف التكاليف مبكرا، وتعزيز الصلة بين الإنفاق المعتمد والنتائج المحققة.

## لمن هذا البرنامج

- مديرو المالية ورؤساء الشؤون المالية في شركات النفط والغاز والطاقة
- المراقبون الماليون ومديرو التخطيط والموازنات
- مديرو الأصول ومديرو العمليات المسؤولون عن الموازنات
- رؤساء وحدات الأعمال وأصحاب مراكز التكلفة
- مديرو ضبط المشاريع والبرامج
- مديرو الشؤون التجارية والمشاريع المشتركة
- قادة التدقيق الداخلي وإدارة الأداء

**مستوى مدير أول فأعلى.**

## كيف يسير الأسبوع

### اليوم 1 — إعداد الموازنات في أعمال النفط والغاز

يوضح اليوم الأول كيف تشكل اقتصاديات القطاع الموازنة، وكيف تنظم عملية الموازنة السليمة من الافتراضات الأولى حتى الاعتماد النهائي.

- سلسلة القيمة في النفط والغاز ومواضع نشوء التكاليف والإيرادات
- أغراض الموازنة: التخطيط والتنسيق والتفويض والرقابة
- هيكل الموازنة: مستويات الحقل والمصنع والأصل والمؤسسة
- افتراضات التخطيط: الأسعار والإنتاج وأسعار الصرف والتضخم
- الأهداف من أعلى إلى أسفل والمقترحات من أسفل إلى أعلى وتقويم الاعتماد السنوي

**دراسة حالة:** أصل في مجال الاستكشاف والإنتاج يعد أول موازنة له في ظل افتراض انخفاض الأسعار.

**ورشة عمل:** صياغة افتراضات التخطيط والتقويم الزمني لمجال عملك.

## اليوم 2 — الموازنات التشغيلية والرأسمالية

يفصل اليوم الثاني بين الموازنتين اللتين تعتمد عليهما كل مؤسسة طاقة، ويتناول كيفية إعداد كل منهما واعتمادها ومتابعتها.

- موازنات التكاليف التشغيلية: التكاليف الثابتة والمتغيرة والمشتركة
- الموازنات الرأسمالية: مراحل الاعتماد وتفويضات الإنفاق والاحتياطي الطارئ
- موازنات الصيانة والإيقاف الدوري وأعمال التوقف
- مقاييس تكلفة الوحدة والمقارنة المرجعية
- الموازنة الصفرية والتزايدية، وموازنة الالتزامات طويلة الأجل

**دراسة حالة:** منشأة في مجال التكرير تخطط لإيقاف دوري كبير ضمن سقف تكلفة سنوي ثابت.

**ورشة عمل:** إعداد مخطط لموازنة تشغيلية ورأسمالية مع مستهدفات لتكلفة الوحدة.

## اليوم 3 — السيناريوهات والتوقعات وتحليل الانحرافات

تختبر الموازنات في هذا القطاع مبكرا بتحركات الأسعار والكميات، لذا يركز اليوم الثالث على التوقعات وعلى فهم أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الخطة.

- سيناريوهات الأسعار والإنتاج واختبارات الحساسية
- التوقعات المتجددة وإعادة التوقع خلال العام
- انحرافات الحجم والسعر والمزيج والكفاءة
- الفصل بين الانحرافات الخاضعة للرقابة وغير الخاضعة لها، وآثار التوقيت
- عرض الانحرافات بوضوح على الإدارة العليا

**دراسة حالة:** انخفاض الأسعار في منتصف العام يفرض إعادة توقع لخطة إنفاق أحد الأصول.

**ورشة عمل:** تحليل مجموعة من النتائج الفعلية مقابل الموازنة وكتابة التعليق على الانحرافات.

## اليوم 4 — أنظمة الرقابة الإدارية

ينتقل اليوم الرابع من الموازنة إلى منظومة الرقابة الأوسع، وكيفية ترتيب المسؤولية والقياس والحوافز بما يدعم الاستراتيجية.

- عناصر نظام الرقابة الإدارية والآثار السلوكية للأهداف
- مراكز المسؤولية: التكلفة والإيراد والربح والاستثمار
- مقاييس الأداء المالية وغير المالية، بما فيها بطاقة الأداء المتوازن
- الرقابة الداخلية والصلاحيات المفوضة وحدود الاعتماد
- موازنات المشاريع المشتركة واسترداد التكاليف والتقارير للشركاء

**دراسة حالة:** شركة طاقة متكاملة تعيد تصميم مراكز المسؤولية عبر وحدات أعمالها.

**ورشة عمل:** تصميم إطار للرقابة مع المقاييس وخطوط التقارير لوظيفتك.

### اليوم 5 — التوليف والعمل الشخصي

يجمع اليوم الأخير ما تعلمه المشاركون خلال الأسبوع في خطة شخصية يمكنهم تطبيقها مباشرة في أدوارهم.

- مراجعة أدوات الموازنة والرقابة الأساسية
- نقاش تأملي وتوجيه من المدرب حول القضايا القائمة
- تحديد أولويات تحسين عملية الموازنة في مؤسستك
- عرض الموازنة وإيصالها إلى القيادة
- إتمام خطة العمل الشخصية

**ورشة عمل:** عرض خطة العمل الشخصية وتلقي الملاحظات من المدرب والزملاء المشاركين.

## كيف تقدم الدورة

- جلسات تفاعلية يقودها ميسر، تجمع بين التدريس والنقاش والتمارين التطبيقية.
- مزيج متوازن من النظرية والحالات الإقليمية والتمارين التطبيقية.
- أدوات تشخيص وتقييم ذاتي معتمدة.
- تمارين تطبيقية وتوجيه شخصي طوال الأسبوع.
- خطة عمل شخصية تبنى تدريجيا على مدار الأسبوع.
- ملاحظات شخصية مستمرة من المدرب الرئيسي.

## شهادة الإتمام

عند إتمام برنامج إدارة الموازنات والرقابة الإدارية في صناعة النفط والغاز، ينال كل مشارك شهادة إتمام تسلم في اليوم الأخير من البرنامج.

تسجل الشهادة عنوان البرنامج وتواريخ الحضور، وتؤكد أن المشارك أتم الأيام الخمسة كاملة.