

# دورة إدارة التدفقات النقدية والمستخلصات وأوامر التغيير في العقود الكبرى

31 يناير – 4 فبراير 2027

مسقط





## دورة إدارة التدفقات النقدية والمستخلصات وأوامر التغيير في العقود الكبرى

المرجع: 107\_14130 التاريخ: 31 يناير – 4 فبراير 2027 المكان: مسقط الرسوم: GBP 4300

### ملخص البرنامج

إدارة التدفقات النقدية والمستخلصات وأوامر التغيير في العقود الكبرى دورة تدريبية تمتد 5 أيام موجهة إلى القيادات التجارية والمالية وقيادات العقود على المستوى الاستراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بخطة للرقابة المالية على عقد قائم في محفظته. فكثير من العقود الكبرى راجع على الورق لكنه يعاني شح السيولة، لأن شروط الدفع والمحتجزات والتغييرات غير المسعرة تدار بمعزل عن التوقعات النقدية. ويربط البرنامج آليات التسعير والمستخلصات وتقييم أوامر التغيير وتقارير التكلفة في رؤية تجارية واحدة للعقد. تقدم هذا البرنامج في إدارة التدفقات النقدية والمستخلصات وأوامر التغيير مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

حين تتأخر المستخلصات وتبقى أوامر التغيير دون تقييم، تمول الجهة عقودها من ميزانيتها الخاصة وتضعف قدرتها التفاوضية عند الإغلاق. أما القادة الذين يديرون الدورة المالية للعقد بانضباط فيحمون رأس المال العامل، ويستردون ما يستحقونه تعاقديا، ويغلقون الحسابات الختامية دون نزاعات مطولة.

- رأس المال العامل المحتجز في العقود: ينخفض حين تدار دورات الدفع والإفراج عن المحتجزات بفاعلية.
- استرداد قيمة الأعمال المعدلة: يتحسن حين تقييم أوامر التغيير والأدلة ما زالت حاضرة.
- مدة الاتفاق على الحساب الختامي: تقصر حين تحفظ السجلات جاهزة للإغلاق منذ أول مستخلص.

### المبادئ والأساس المعرفي

- عقود FIDIC، البند 14 لسعر العقد والدفع: يوطر الدفعة المقدمة وطلبات الدفع المرحلية والمحتجزات والدفعة الختامية في الجلسة 2.
- عقود FIDIC، البند 13 للتغييرات والتعديلات والبند 20 للمطالبات: ينظمان تقييم الأعمال المعدلة والاتفاق عليها في الجلسة 3.
- خيارات التسعير وأحداث التعويض في عقود NEC4: تقدم نموذجا مقابلا لتوزيع السعر والتغيير يستخدم في الجلستين 1 و3.
- إدارة القيمة المكتسبة: تربط التكلفة والإنجاز والتوقعات عبر مؤشرات الأداء في الجلسة 4.



## المشاركون المستهدفون

- القادة المسؤولون عن النتيجة المالية للعقود الكبرى.
- كبار المديرين الذين يعتمدون المستخلصات وأوامر التغيير وتسويات المطالبات.
- رؤساء الإدارات الذين يضعون السياسة التجارية للضمانات والمحتجزات وشروط الدفع.
- قادة المالية الذين يعدون توقعات السيولة للعقود ويرفعون تقارير الهامش إلى مجالس الإدارة.

يخدم البرنامج قطاعات الإنشاءات والبنية التحتية، والطاقة والمرافق، ومشاريع الدفاع والمشاريع الرأسمالية الحكومية، وعقود إدارة المرافق والخدمات المسندة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم كيفية توزيع آلية التسعير لمخاطر التكلفة والسيولة.
2. سيكون المشاركون قادرين على إعداد توقعات التدفقات النقدية للعقد وفق شروط الدفع والمحتجزات.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواطن الضعف في إعداد المستخلصات واعتمادها وترتيبات الضمانات.
4. سيكون المشاركون قادرين على تبرير تقييم أوامر التغيير والمطالبات استناداً إلى أسعار العقد والسجلات.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات الإجراءات التصحيحية من تقارير القيمة المكتسبة وتكلفة العقد.
6. سيكون المشاركون قادرين على إعداد خطة للرقابة المالية على العقد حتى الحساب الختامي.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: تسعير العقود ومخاطر التدفقات النقدية

كيف تشكل آلية التسعير المختارة مخاطر التكلفة والانكشاف النقدي؟

- التسعير بالمبلغ المقطوع وإعادة القياس والتكلفة المستردة
- آليات التكلفة المستهدفة وتقاسم الوفر والتجاوز
- هياكل الخيارات الرئيسية في عقود NEC4
- جداول الكميات وجداول الأنشطة أساساً للدفع
- سجل المخاطر التجارية لانكشاف التسعير

### اليوم 2: المستخلصات والضمانات وتوقعات التدفقات النقدية

كيف تتحول شروط الدفع إلى توقعات نقدية موثوقة للعقد؟



- دورة الدفع في البند 14 من عقود FIDIC
- الدفعة المقدمة واستردادها وضمان الدفعة المقدمة
- المحتجزات ونقاط الإفراج عنها وضمانات المحتجزات
- ضمانات حسن التنفيذ ومتابعة انتهاء صلاحيتها
- بناء توقعات التدفقات النقدية بمنحلى S

### اليوم 3: تقييم أوامر التغيير والمطالبات

كيف تقيم الأعمال المعدلة وتوثق ويتفق عليها؟

- تعليمات التغيير وإجراءات ضبط التغيير
- التقييم بأسعار العقد والأسعار الجديدة وأعمال اليومية
- تقييم أحداث التعويض في عقود NEC4
- تقدير قيمة المطالبات عن تكاليف التأخير والإرباك
- السجلات المعاصرة ومعايير الإثبات

### اليوم 4: تقارير تكلفة العقد ورقابة الأداء

كيف تكشف تقارير التكلفة تأكل الهامش قبل أن يصبح غير قابل للتدارك؟

- مؤشرات القيمة المكتسبة والتكلفة المتوقعة عند الإنجاز
- مطابقة التكلفة مع القيمة
- المستحقات والمخصصات والإفصاح عن التغييرات غير المتفق عليها
- لوحة هامش العقد لمجالس الإدارة
- جدول أعمال الاجتماع التجاري الدوري ومسار التصعيد

### اليوم 5: تطبيق الرقابة على التدفقات النقدية والمستخلصات في عقد قائم

كيف تجمع عناصر التسعير والدفع والتغيير والتقارير في خطة رقابة واحدة؟

- تشخيص السيولة والمستخلصات في عقد أحد المشاركين
- أولويات استرداد أوامر التغيير والمطالبات
- إعداد الحساب الختامي والإغلاق المالي للعقد
- مراجعة الزملاء لإجراءات تحسين السيولة
- عرض خطة الرقابة المالية على العقد



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات مدعوماً بتمارين على البيانات، إذ يعمل المشاركون على مستخلصات وتوقعات نقدية وسجلات أوامر تغيير وتقارير تكلفة مأخوذة من عقود البنية التحتية والطاقة والخدمات، ويتفاوضون في تمارين منظمة على قيمة تغييرات متنازع عليها.

- نشاط مقترح: إعادة بناء التوقعات النقدية بعد تعديل شروط المحتجزات.
- نشاط مقترح: تقييم مجموعة من أوامر التغيير بأسعار العقد والسجلات المعاصرة.
- نشاط مقترح: قراءة تقرير القيمة المكتسبة لتحديد العقود التي تحتاج إلى تدخل.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة للرقابة المالية على عقد قائم أو منجز حديثاً، تتضمن خريطة مخاطر التسعير، والتوقعات النقدية، وجدول الضمانات، وقائمة استرداد التغييرات، وخطوات الحساب الختامي، جاهزة لعرضها على راعي العقد.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب دورة إدارة التدفقات النقدية والمستخلصات وأوامر التغيير قادة المالية من غير المتخصصين في العقود؟

نعم، فهي تناسب قادة المالية والشؤون التجارية والمشتريات الذين يديرون نتائج العقود، وتفترض خبرة في العقود الكبرى دون اشتراط تأهيل قانوني.

### ما نماذج العقود التي تقوم عليها إدارة التدفقات النقدية والمستخلصات وأوامر التغيير؟

تستند إلى بنود الدفع والتغيير والمطالبات في عقود FIDIC، وخيارات التسعير وأحداث التعويض في عقود NEC4، وإدارة القيمة المكتسبة.

### كيف تستخدم خطة الرقابة المالية الناتجة عن دورة التدفقات النقدية والمستخلصات في العمل؟

تعود بخطة يمكن لراعي العقد اعتمادها، تحدد إجراءات السيولة واسترداد التغييرات والحساب الختامي لعقد تديره.



## بم تختلف إدارة التدفقات النقدية والمستخلصات وأوامر التغيير عن دورات تكاليف المشاريع وموازناتها؟

تتناول الدورة المالية بين طرفي العقد، لا إعداد الموازنات الداخلية للمشروع وتقدير تكاليفه.