

# دورة تحسين العمليات المالية: من الطلب إلى التحصيل ومن الشراء إلى السداد ومن القيد إلى التقرير

25 – 29 أكتوبر 2026

الدوحة





## دورة تحسين العمليات المالية: من الطلب إلى التحصيل ومن الشراء إلى السداد ومن القيد إلى التقرير

المرجع: 23031\_369 التاريخ: 25 - 29 أكتوبر 2026 المكان: الدوحة الرسوم: GBP 4300

### ملخص البرنامج

تحسين العمليات المالية في دورات الطلب إلى التحصيل والشراء إلى السداد والقيد إلى التقرير، محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام لمديري الشؤون المالية والمراقبين الماليين ورؤساء الخدمات المشتركة بمستوى إداري، ويخرج منها كل مشارك بخطة تحسين لعملية مالية واحدة. فكثر من الفرق المالية تحمل خطوات يدوية وإعادة عمل وضوابط متفاوتة لم يقس أثرها من البداية إلى النهاية. ويتدرج البرنامج من المبادئ ورسم العمليات، إلى تشخيص التأخر وثرغرات الضبط، ثم إلى تصميم العمل المعياري والأتمتة والمؤشرات، وصولاً إلى التطبيق. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في تحسين العمليات المالية.

### المبررات المؤسسية

تتحمل العمليات المالية كلفة في كل مرة تلمس فيها المعاملة مرتين، أو تنتظر دون مسؤول، أو تصح بعد وقوع الخطأ. أما القادة الذين يرسمون العمل من أوله إلى آخره فيرون أين يذهب الوقت والجهد، ويقررون ما يوجد وما تتم أتمتته، ويبينون لمجلس الإدارة كيف يتحسن الضبط والسرعة معاً. كما تمنح النتائج المقاسة الخدمات المشتركة أساساً لمستويات الخدمة.

- زمن الدورة: يقصر حين تزال حلقات التسليم والانتظار والاعتمادات أو توجد.
- معدل الأخطاء وإعادة العمل: ينخفض حين تتبع الاستثناءات إلى أسبابها وتمنع عند المصدر.
- فاعلية الضبط: ترتفع حين تبنى الضوابط داخل العملية بدل إضافتها لاحقاً.

### المبادئ والأساس المعرفي

- COSO Internal Control Integrated Framework الإطار المتكامل للرقابة الداخلية: يوجه مصفوفة الضبط وقواعد الاعتماد المصممة في الجلسة 3.
- التفكير الرشيق الذي يعنى بالهدر والتدفق والعمل المعياري: ينظم تشخيص العملية في الجلسة 2 والعمل المعياري المصمم في الجلسة 3.
- تحليل باريتو: يرتب أسباب الأخطاء والتأخر ليتجه الجهد في الجلستين 2 و5 إلى القليل الأشد أثراً.



## المشاركون المستهدفون

- مديرو الشؤون المالية الذين يحددون أولويات التغيير في العمليات وتمويله.
- المراقبون الماليون الذين يملكون الإقفال والتسويات وبيئة الضبط.
- رؤساء الخدمات المشتركة الذين يديرون معالجة المعاملات ويتفقون على مستويات الخدمة.
- مسؤولو العمليات في الذمم المدينة والدائنة والمحاسبة العامة الذين يطبقون التغييرات.

يخدم البرنامج القطاع المصرفي والصناعة والرعاية الصحية والجهات العامة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم كفاءة العملية المالية وقوة الضبط فيها من أولها إلى آخرها.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص التأخر وإعادة العمل وثغرات الضبط باستخدام خرائط العمليات وبيانات الأخطاء.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء عمل معياري ومصفوفة ضبط لعملية مختارة.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب مرشحي الأتمتة بحسب الجهد والمخاطر والعائد.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم مؤشرات ومستويات خدمة لعملية مالية.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خارطة طريق للتحسين أمام مدير الشؤون المالية.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: مبادئ تحسين العمليات المالية وخريطة العمليات

أي العمليات المالية أكثر أهمية، وكيف يحكم على أدائها؟

- حصر العمليات المالية
- خريطة نطاق الطلب إلى التحصيل والشراء إلى السداد والقيود إلى التقرير
- مراجعة مكونات الضبط في COSO
- فئات الهدر في التفكير الرشيق
- مقارنة خيارات نموذج الخدمة

### اليوم 2: تشخيص تدفق العمليات والتأخر وثغرات الضبط

أين تنتظر المعاملات أو تعود للتحصيل أو تفلت من الضبط؟



- جولة على خريطة العملية
- تحليل زمن الدورة وعدد اللمسات
- سجل الاستثناءات وإعادة العمل
- تحليل باريتو لأسباب الأخطاء
- تقييم ثغرات الضبط

### اليوم 3: تصميم العمل المعياري والأتمتة والضوابط

كيف تبسط الخطوات وتؤتمت وتضبط دون إبطاء العملية؟

- تعليمات العمل المعياري
- فرز مرشحي الأتمتة
- تصميم مصفوفة الضبط
- قواعد الاعتماد وفصل المهام
- روتين معالجة الاستثناءات

### اليوم 4: مؤشرات الأداء ومستويات الخدمة والحوكمة

كيف يقاس الأداء ويتفق عليه مع الجهات الداخلية ويستمر تحسنه؟

- بطاقة مؤشرات العملية
- قالب اتفاقية مستوى الخدمة
- نموذج حوكمة الخدمات المشتركة
- إيقاع التحسين المستمر
- ورقة تتبع المنافع

### اليوم 5: تطبيق تحسين العمليات المالية في عملية واحدة

هل خطة التحسين جاهزة ليعتمدها مدير الشؤون المالية ويمولها؟

- تطبيق تحليل زمن الدورة من الجلسة 2 على العملية المختارة
- اختبار مصفوفة الضبط من الجلسة 3 مقابل تقييم الثغرات
- فحص بطاقة المؤشرات من الجلسة 4 على بيانات عملية حية
- ترتيب خارطة طريق التحسين
- إنجاز خطة تحسين العمليات المالية



## المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة في خرائط عمليات وعينات معاملات وسجلات استثناءات مجهولة المصدر من فرق مالية في القطاع المصرفي والصناعة والجهات العامة. يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة بأدوار مسؤول العملية والمراقب والراعي، ويأخذ كل منهم عملية واحدة من خريطة الوضع الحالي إلى تصميم مستقبلي محسوب الكلفة ومضبوط ومتفق عليه ثم يعرضه للمراجعة.

- نشاط مقترح: رسم دورة الذمم الدائنة من استلام الفاتورة إلى السداد مع تحديد كل انتظار وتسليم.
- نشاط مقترح: ترتيب أسباب استثناءات الفواتير واختيار سببين يزالان أولاً.
- نشاط مقترح: صياغة اتفاقية مستوى خدمة بين خدمة مشتركة ووحدة أعمال.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة لتحسين العمليات المالية في عملية مالية واحدة. وتضم خريطة للوضع الحالي، وترتيباً للأسباب، وعلماً معيارياً، وقائمة مختصرة للأتمتة، ومصفوفة ضبط، وبطاقة مؤشرات، وخارطة طريق مرتبة. وتستخدم الخطة في إحاطة مدير الشؤون المالية وطلب التمويل وتوجيه أول دورة تحسين.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب تحسين العمليات المالية مديري الشؤون المالية الذين لا يديرون خدمة مشتركة؟

نعم، فتحسين العمليات المالية بمستوى إداري، ويفترض أنك تملك العمليات المالية أو تؤثر فيها، لا أنك تدير مركز خدمات مشتركة.

### على أي أطر يقوم تحسين العمليات المالية في هذا التدريب؟

يقوم تحسين العمليات المالية على COSO Internal Control Integrated Framework في تصميم الضبط، وعلى التفكير الرشيق في الهدر والعمل المعياري، وعلى تحليل باريتو في ترتيب الأسباب.

### كيف تستخدم خطة تحسين العمليات المالية في العمل؟

تستخدم خطة تحسين العمليات المالية في إحاطة مدير الشؤون المالية، وطلب تمويل التغييرات، وتوجيه أول دورة تحسين على عمليتك.



## بماذا يختلف تحسين العمليات المالية عن برنامج في إعداد التقارير المالية؟

يركز تحسين العمليات المالية على تدفق المعاملات وضبطها وقياسها، بينما يركز برنامج إعداد التقارير المالية على إعداد القوائم وتطبيق المعايير المحاسبية.