BLACKBIRD FOR TRAINING

# دورة إدارة دورة النقدية: الذمم المدينة والذمم الدائنة ورأس المال العامل (أسبوعين)

21 يونيو – 2 يوليو 2027

لندن (المملكة المتحدة)



# دورة إدارة دورة النقدية: الذمم المدينة والذمم الدائنة ورأس المال العامل (أسبوعين)

**المرجع:** 195568_3255024 **التاريخ:** 21 يونيو – 2 يوليو 2027 **المكان:** لندن (المملكة المتحدة) **الرسوم:** GBP 9700

إدارة دورة النقدية هي ضبط المدة الفاصلة بين السداد للموردين والتحصيل من العملاء، وتقاس من خلال الذمم المدينة والذمم الدائنة ومدة الاحتفاظ بالمخزون ورأس المال العامل المحتجز فيها. تمتد هذه الدورة أسبوعين، وهي موجهة إلى المختصين الماليين في المستوى المتوسط ممن يتولون مهام الائتمان أو التحصيل أو الدائنين أو الخزينة، وتنتهي بخطة لتحسين دورة التحويل النقدي مدعومة بتوقع للسيولة لمدة ثلاثة عشر أسبوعا يبنى أثناء الدورة.

## مقدمة

تقوم الدورة على ثلاثة مراجع. الأول دورة التحويل النقدي، أي أيام التحصيل مضافا إليها أيام المخزون مطروحا منها أيام السداد، وهي مقياس واحد للسيولة. والثاني المعيار IFRS 9 للأدوات المالية الذي يحدد نهج الخسائر الائتمانية المتوقعة في تكوين مخصصات أرصدة العملاء. والثالث إطار COSO Internal Control – Integrated Framework الذي يصف خمسة مكونات للرقابة على سلسلتي البيع والشراء. المستوى تطبيقي للممارسين. وتتيح مدة الأيام العشرة أن تأخذ الذمم المدينة والذمم الدائنة وحدة كاملة لكل منهما، مع تعمق إضافي في سياسة الائتمان والمخزون وتوقعات الخزينة، ويجري التعلم عبر دراسات حالة من قطاعات مختلفة وبناء نموذج على جداول البيانات.

## أهداف الدورة

- تعريف دورة التحويل النقدي ومكوناتها الثلاثة بحيث تنسب كل فجوة في السيولة إلى مسؤول عملية محدد.
- التمييز بين سياسة الائتمان وإجراءات الائتمان وصياغة كل منهما لمحفظة من العملاء.
- المقارنة بين إجراءات التحصيل قبل التعثر وبعده واختيار الخطوة المناسبة لكل شريحة متأخرة.
- تطبيق المطابقة الثلاثية وضوابط ملف الموردين الرئيسي لمنع الدفعات المكررة أو المحولة.
- تفسير الفرق بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة في التوقع وبناء توقع متجدد لثلاثة عشر أسبوعا.
- تبرير مستهدفات المخزون وشروط الموردين والتحصيل في تقرير تستطيع الإدارة العليا التصرف بناء عليه.

## الفئة المستهدفة

- قادة فرق الائتمان والتحصيل الذين يقررون أي العملاء يمنح حدا ائتمانيا ومتى يصعد الحساب المتأخر.
- مشرفو الدائنين الذين يقررون أي الفواتير تصرف أو توقف أو يستفسر عنها قبل السداد.
- محللو الخزينة والسيولة الذين يقدرون الهامش الذي تحتاجه المنشأة خلال الأسابيع المقبلة.
- مخططو المخزون والمشتريات الذين يوازنون حجم الطلب مقابل شروط الموردين وتكلفة الاحتفاظ.
- [illegible] الذين يقدرون أي أداة من أدوات السيولة تحرر الأموال بأسرع وقت.



## محاور الدورة

### اليوم 1: تعريف مصطلحات دورة التحويل

- دورة التحويل النقدي: أيام التحصيل وأيام المخزون ناقص أيام السداد كمقياس واحد
- الدورة التشغيلية مقابل دورة التحويل: أين يقلص ائتمان الموردين الفجوة
- تكلفة الائتمان: الفائدة وتكلفة الفرصة البديلة لتمويل أرصدة العملاء
- من الطلب إلى التحصيل مقابل من الشراء إلى السداد: السلسلتان وراء السيولة
- تحليل النسب والاتجاهات والتحليل الرأسي: قراءة القوائم بحثا عن مؤشرات السيولة

### اليوم 2: سياسة الائتمان ومخاطر العملاء

- سياسة الائتمان مقابل إجراءات الائتمان: قواعد مجلس الإدارة وخطوات الموافقة اليومية
- التقييم الائتماني للعملاء: تصنيف المشترين الجدد والحاليين قبل تحديد الحدود
- تصميم شروط السداد: صافي الأيام وخصومات السداد المبكر وأثرها
- الخسائر الائتمانية المتوقعة وفق IFRS 9: تكوين مخصصات استشرافية للديون المشكوك فيها
- حل النزاعات في التحصيل: خطوات خدمة العملاء التي تزيل أسباب تأخر السداد

### اليوم 3: تسلسلات التحصيل والتصعيد

- الإجراء قبل التعثر مقابل الإجراء بعده: التذكير قبل تاريخ الاستحقاق وبعده
- دورات خطابات المطالبة: تسلسل تذكير زمني من الاتصال الودي إلى الإنذار النهائي
- التصعيد الداخلي مقابل الخارجي: مسؤول أعلى أو وكالة تحصيل أو المسار القانوني
- أدوات سير عمل المحصلين: قوائم عمل مرتبة ونصوص مكالمات ومتابعة وعود السداد
- الشرائح ضعيفة الأداء: رصد مجموعات العملاء ذات الأرصدة المتأخرة المتزايدة مبكرا

### اليوم 4: قياس دفتر الذمم المدينة

- أيام التحصيل المعلنة مقابل أفضل أيام تحصيل ممكنة: فصل أثر الشروط عن تأخر التحصيل
- تحليل أعمار الديون: تجميع الفواتير المفتوحة حسب أيام التأخر لاتخاذ الإجراء
- مؤشرات أداء الذمم المدينة ومستهدفاتها: بطاقات أداء المحصلين ونسب النزاعات والمقبوضات المطبقة
- التعاون بين المبيعات والمالية: مستهدفات مشتركة توقف تجاوزات الائتمان غير المعتمدة
- أتمتة الذمم المدينة: الفوترة الإلكترونية والمطابقة الآلية للحوالات وتوقيت التذكير التنبؤي



## اليوم 5: تصميم عملية الذمم الدائنة

- دور التزامات الموردين: الائتمان التجاري مصدرا للتمويل قصير الأجل
- من الشراء إلى السداد مقابل من التوريد إلى التسوية: نظرة ضيقة وأخرى ممتدة لسلسلة الموردين
- المطابقة الثلاثية: اتفاق أمر الشراء وإيصال الاستلام والفاتورة قبل الصرف
- إنتاجية معالجة الفواتير: تكلفة الفاتورة الواحدة وزمن الدورة وتوزيع الموظفين
- منع الدفعات المكررة: فحص بيانات المورد والمبلغ ورقم الفاتورة

## اليوم 6: بيانات الموردين والمصروفات وتقنيات الدائنين

- ضبط ملف الموردين الرئيسي: التسجيل وتغيير البيانات المصرفية والسجلات الخاملة
- سياسة السفر والضيافة: حدود الإنفاق وقواعد الإيصالات ومستويات الاعتماد
- السلف النقدية مقابل استرداد مصروفات الموظفين: مساران لتسوية إنفاق الموظفين
- التصوير الضوئي وأتمتة سير العمل: توجيه الفواتير الممسوحة للاعتماد الإلكتروني
- بوابات الموردين والتواصل: استعلامات ذاتية عن الحالة تقلل مكالمات السداد

## اليوم 7: المخزون وسلسلة الإمداد

- أيام المخزون: كيف يطيل الاحتفاظ بالمخزون فترة التحويل
- كمية الطلب الاقتصادية مقابل التوريد في الوقت المحدد: حجم الطلب مقابل تكلفة الاحتفاظ
- دراسة حالة لتصنيف ABC: تحرير الأموال المحتجزة في أصناف بطيئة الحركة
- تحليلات التنبؤ بالطلب: مؤشرات تنبؤية لقرارات الشراء ومستويات المخزون
- التنسيق بين المخزون والدائنين: مواءمة توقيت الشراء مع شروط الموردين المتفق عليها

## اليوم 8: أساليب توقعات الخزينة

- الطريقة المباشرة مقابل غير المباشرة: المقبوضات والمدفوعات مقابل التوقعات المبنية على الأرباح
- التوقع المتجدد لثلاثة عشر أسبوعا: رؤية سيولة قصيرة الأفق تحدث أسبوعيا
- ربط خطة المبيعات: تحويل الطلبات المتوقعة إلى مقبوضات منتظرة من العملاء
- اختبار السيناريوهات والحساسية: العملاء المتأخرون وتغير الأسعار وضغط الموردين
- بناء نموذج التوقع: هيكل جدول البيانات للتوقعات قصيرة الأجل وطويلة الأجل



## اليوم 9: الرقابة الداخلية ومخاطر الاحتيال

- إطار COSO للرقابة الداخلية: خمسة مكونات مطبقة على سلسلتي البيع والشراء
- الضوابط الوقائية مقابل الضوابط الكاشفة: منع الأخطاء مقابل اكتشافها لاحقا
- الفصل بين المهام: فصل تسجيل المورد عن اعتماد الفاتورة وصرف الدفعة
- أساليب الاحتيال في الدفاتر: الترحيل المتتابع والموردون الوهميون وتحويل البيانات المصرفية
- توثيق العمليات: سياسات ومخططات انسيابية تكشف ثغرات الرقابة

## اليوم 10: بناء خطة تحسين دورة التحويل

- لوحة مؤشرات السيولة: أيام التحصيل والمخزون والسداد ودقة التوقع للإدارة العليا
- تحليل الانحرافات مقابل تحليل الأسباب الجذرية: تفسير الفجوة بين المقبوضات المتوقعة والفعلية
- دراسة حالة لخطة الرقابة: تصميم ضوابط لدفاتر منشأة توزيع
- التقارير التنفيذية والعرض المرئي: رسوم بيانية توضح وضع السيولة
- خطة تحسين دورة التحويل: المستهدفات والمسؤولون والتوقع معروضة لملاحظات الزملاء

## المهارات التي ستكتسبها

- حساب دورة التحويل النقدي
- التقييم الائتماني للعملاء
- تصميم تسلسل المطالبات
- تكوين مخصصات الخسائر الائتمانية المتوقعة
- ضابط المطابقة الثلاثية
- كمية الطلب الاقتصادية
- التوقع المتجدد لثلاثة عشر أسبوعا
- تخطيط الفصل بين المهام

## لماذا تحضر هذه الدورة

- من اعتبار تأخر سداد العملاء مسألة مبيعات إلى ردها إلى الشروط أو النزاعات أو عبء عمل المحصلين.
- من صرف فواتير الموردين فور وصولها إلى توقيت السداد وفق الشروط المتفق عليها والاستلام المؤكد.
- من مراجعة شهرية للأرصدة إلى رؤية أسبوعية للسيولة تنبه إلى العجز قبل وقوعه.
- من أفكار تحسين متفرقة إلى خطة لتحسين دورة التحويل تتضمن المستهدفات والمسؤولين وتوقعا لثلاثة عشر أسبوعا.



## الخاتمة

تتحسن السيولة عندما تقصر الأيام التي تبقى فيها الأموال في أرصدة العملاء والمخزون، مع استخدام ائتمان الموردين عن قصد. ويمنح نموذج الأيام العشرة كل جانب من الدفاتر وحدة كاملة، ويوضح ثلاثة أزواج كثيرا ما يخلط بينها: سياسة الائتمان وإجراءاته، والتوقع المباشر وغير المباشر، والضوابط الوقائية والكاشفة. وتناسب الدورة الممارسين الذين يديرون جزءا من سلسلة البيع أو الشراء ويحتاجون الآن إلى ربطه بقرارات الخزينة والمخزون.

## الأسئلة الشائعة عن الدورة

### ما هي إدارة دورة النقدية في الذمم المدينة والدائنة؟

هي ضبط المدة التي تبقى فيها الأموال في أرصدة العملاء والمخزون وائتمان الموردين. وتجمع دورة التحويل النقدي العناصر الثلاثة في رقم واحد يبين عدد الأيام التي تمول فيها المنشأة عملياتها بنفسها.

### ما الفرق بين الدورة التشغيلية ودورة التحويل النقدي في إدارة دورة النقدية؟

تمتد الدورة التشغيلية من شراء المخزون حتى التحصيل من العميل، أما دورة التحويل فتطرح منها أيام الائتمان التي يمنحها الموردون، فتظهر الفترة التي تمولها المنشأة ذاتيا فقط.

### ما المعايير التي تتبعها دورة إدارة دورة النقدية للذمم المدينة والدائنة؟

تعتمد على IFRS 9 في تكوين مخصصات الخسائر الائتمانية المتوقعة لأرصدة العملاء، وعلى إطار COSO للرقابة الداخلية في ضوابط سلسلتي البيع والشراء، إلى جانب مقاييس أيام التحصيل والمخزون والسداد.

### هل تناسب دورة إدارة دورة النقدية لعشرة أيام مشرف الذمم الدائنة؟

نعم، إذا كان المشرف يعتمد صرف الفواتير ويريد فهم أثر توقيت السداد على السيولة وقرارات المخزون والتحصيل، ومشاركة توقع واحد مع الخزينة.

### ماذا ينتج المشارك في دورة إدارة دورة النقدية للذمم المدينة والدائنة؟

يبني كل مشارك خطة لتحسين دورة التحويل تحدد مستهدفات أيام التحصيل والمخزون والسداد، وتسمي مسؤولا عن كل أداة، وتربطها بتوقع متجدد للسيولة لثلاثة عشر أسبوعا.

