الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20أوت 1955 سكيكدة

كلية : العلوم الاقتصاديةوالتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان : علوم إقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية

الفرع : علوم التسيير

التخصص: مالية المؤسسة

عنوان المذكرة

فوائد تسيير الخزينة في المؤسسة

دراسة حالة شركة النقل عبر الأنابيب (TRC) – سوناطراك-

ناحية النقل الشرقية (RTE) سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة:

دريـوش أميرة

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د. زغيب مليكة / أ. بوفامة عمر

أعضاء لجنة المناقشة

إسم ولقب الخبير	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
د.قمري زينة	رئيسا	أستاذة محاضرة	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ.بوفامة عمر	مشرفا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ. بوطغان حنان	ممتحنا	أستاذة مساعدة	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية 2013-2014

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وهبتني الحياة باسم رب الحياة، إلى من سميتها "الغالية"، إلى أغلى كنز وهبني الله إياه، إلى التي غمرتني بحنانها صغيرة وعلمتني معنى الحياة كبيرة، إلى الكلمة التي نطق بها لساني، إلى أعذب حب نبض له قلبي إلى رمز العطف والحنان

" أمي الحنون"

كما أهدي إلى من رسم الزمان على جبينه تجاعيد التعب، إلى الذي شقا من أجل أن يراني أحقق حلمه، الذي تمناه طيلة حياته.

إلى من علمني أن الحياة ثقة واعتماد على النفس، إلى رمز الصبر والقوة والصمود.
" أبي العزيز"

إلى أروع وأروع ما أهداني والداي الحبيبين

' إخوتي وأخواتي الأعزاء"

إلى قرة عيني ونور حياتي التي أكرمتني بدعواتها.

" جدتي الغالية"

إلى من اتصل دمي بدمهن وروحي بروحهن إلى أخواتي التي لم تلدهن أمي

" زميلاتي وصديقاتي

إلى من كان خير سند لي واروع ما أهدتني الحياة "لمين"

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة، من قريب أو من بعيد، ولو بكلمة طيبة.

إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا بعطائهم لي خلال سنوات الدراسة، خاصة أستاذي المشرف الذي أكن له فائق الاحترام والتقدير.

أميرة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكر وتقدير

الحمد لله قبل كل شيئ

ومن باب الإعتراف بالجميل قال رسول الله – صل الله عليه وسلم - "التحدث بنعمة الله شكر ، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فكل الشكر والفضل لله تعالى الذي وفقني وسهل لي الطريق لإتمام هذا البحث وبلوغ هذه الدرجة

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان والعرفان إلى:

الأستاذ المشرف : بوفامة عمر على إشرافه ونصائحه القيمة،كما بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم وتثمين المذكرة

أتقدم كما أتقدم بالشكر إلى عمال ومسئولي مؤسسة النقل عبر الأنابيب على حسن ضيافتهم – جزاهم الله خيرا–

كما أشكر كل الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

ولِى كل صديقاتي وزميلات دفعة 2014

العنوان	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	II
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: أساسيات حول الخزينة	
تمهيد	9
المبحث الأول: ماهية الخزينة	10
المطلب الأول: مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها	10
المطلب الثاني: مهام الخزينة و موقعها في المؤسسة	15
المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعياتها	22
المبحث الثاني : التدفقات النقدية للخزينة	29
المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية	29
المطلب الثاني: قائمة تدفقات الخزينة "جدول تدفقات الخزينة	35
المبحث الثالث: مشاكل الخزينة	50
المطلب الأول: مشكلة المردودية	50
المطلب الثاني: مشكل المخاطر	50
خلاصة الفصل	53
الفصل الثاني: آلية وأهمية تسيير الخزينة	
تمهيد	55
المبحث الأول: أساسيات حول تسيير الخزينة	56
المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة	56
المطلب الثاني: أهمية تسيير الخزينة في المؤسسة	60
المطلب الثالث: أساليب تسيير الخزينة	68
المطلب الرابع: التسيير اليومي للخزينة	74
المبحث الثاني: موازنة الخزينة وعراقيلها	76
المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة	76

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: الرقابة على تسيير الخزينة	84
المطلب الثالث: مفهوم العجز المالي	93
المبحث الثالث: أساليب التحكم في تسيير الخزينة	96
المطلب الأول : تسير الفوائض والقروض	96
المطلب الثاني: تمويل العجز على مستوى الخزينة	97
خلاصة الفصل	102
الفصل الثالث: دراسة حالة خزينة مؤسسة (RTE) سوناطراك	
تمهيد	104
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	105
المطلب الأول: بطاقة فنية عن شركة سوناطراك	105
المطلب الثاني : تقديم المديرية الجهوية للنقل عن طريق الأنابيب	108
المطلب الثالث: دراسة تعريفية بالدائرة محل التربص	111
المبحث الثاني: تحديد خزينة المؤسسة	117
المطلب الأول: تحديد الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية	117
المطلب الثاني : تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام النسب المالية	127
المبحث الثالث: تسيير خزينة مؤسسةRTE	132
المطلب الأول :تقديم نظام تسيير الخزينةKTP	132
المطلب الثاني :مراحل عمل نظام تسيير الخزينة (KTP)	132
خلاصة الفصل	140
خاتمة	141
قائمة المراجع	142
الملاحق	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة االجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1- 1	الميزانية الوظيفية المفصلة (تأخذ العناصر بقيم إجمالية).	23
1- 2	بيان التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية، الاستثمارية و التمويلية	33
1- 3	تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	39
1- 4	تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة	42
2- 1	الانحرافات الشهرية وتعديل التنبؤات	86
2- 2	مستندات الرقابة على الشروط المصرفية	91
3- 1	حساب أنواع رأس المال العامل	123

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
1- 1	الخزينة و التدفقات	13
2- 1	مراحل تسيير السيولة و المهام الأساسية للخز ينة	19
3- 1	موقع الخزينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	22
4- 1	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	26
5- 1	التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال	32
6- 1	الطريقة المباشرة و الطريقة غير المباشرة	44
7- 1	علاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل	51
1- 2	مصفوفة التغيرات الناجمة في الخزينة	62
2- 2	حالة التدفقات النقدية من خلال نموذج BCG	63
3- 2	موازنة الخزينة والمسار التوازني	79
4- 2	العلاقة بين حجم النقدية والتكاليف الإجمالية للاحتفاظ بالنقدية	82
5- 2	نموذج حدود الرقابة (ميلر و أور)	83
6- 2	لانحرافات بين التنبؤات والإنجازات	88
1- 3	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	107
2- 3	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب	110
3- 3	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية	114
4- 3	الهيكل التنظيمي لمصلحة الخزينة	115
5- 3	الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة العامة	116
6- 3	تركيبة عناصر ميزانية 2012	117
7- 3	تركيبة عناصر ميزانية 2013	118
8- 3	تغيير عناصر ميزانية 2012	119
9- 3	تغيير عناصر ميزانية 2013	121
10- 3	مؤشرات التوازن المالي	127
11- 3	مراحل عمل نظام (KTP)	133
12- 3	سيرورة عمل نظام تسيير الخزينة	136

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار	الدلالة باللغة الأصلية	الدلالة باللغة العربية
SCF	Système comptable financière	النظام المحاسبي والمالي
IAS7	Seventh international accounting standard	المعيار المحاسبي الدولي السابع
FRNG	Fond de roulement net général	رأس المال العامل الصافي الإجمالي
BFR	Besoin de fond de roulement	الاحتياج في رأس المال العامل
TNG	Trésorerie nette générale	الخزينة الصافية الإجمالية
BFRHEX	Besoin de fond de roulement hors exploitation	الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال
BFRG	Besoin de fond de roulement général	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي
SFF	saisir flux futur	تسجيل التدفقات المستقبلية
GMR	gestion de moyen de règlement	تسيير وسائل الدفع
PCR	prévision contrôle reporting	التقديرات ومراقبة التقارير

مقدمة

نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في مختلف المجالات فقد أصبح الهدف الرئيسي لها هو تحقيق الربح للبقاء والاستمرارية، مما يفرض على المؤسسة حسن تخطيط و متابعة وظائفها المختلفة و على رأسها الوظيفة المالية التي تعتبر مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة في فترة زمنية محددة، كما أنها تحدد الموقع التنافسي للمؤسسة و قدرتها على مواجهة المخاطر المحيطة بها.

ومن بين أهم عمليات الوظيفة المالية نجد وظيفة تسيير الخزينة، التي يتم على مستواها إدارة السيولة بشكل يحقق لها الربحو الاستمرارية، ويقلل من تكاليف الفرص الضائعة، مما يمنح المؤسسة فرصة توظيف مواردها المالية في دورة الاستغلال و الاستثمار، دون أن تقع في مشكل نقص السيولة.

1 - الإشكالية:

و عليه يمكننا طرح سؤال جوهري يتمثل في:

ماهي كيفية تسيير الخزينة في المؤسسة؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يمكن حساب الخزينة ؟ وكيف يتم تشكيلها ؟ وما هي العناصر المؤثرة في إدارتها؟
- ما هو دور الخزينة في المؤسسة؟
- كيف تضمن المؤسسة تسيير الخزينة بطريقة مثلى؟
- كيف تعالج المؤسسة الانحرافات في موازنة الخزينة ؟ وهل لذلك أثر ايجابي على الوضعية المالية للمؤسسة؟

2 - فرضيات الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- معرفة كيفية حساب رصيد الخزينة وكيفية تشكيل هذا الرصيد تعتبر أداة ضرورية في التسيير والتقدير ووسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة.
- تعد الخزينة محور الوظيفة المالية للمؤسسة، والتي يتم تسييرها بشكل يحقق السيولة والربحية على مستوى المؤسسة، عبر إدارة التدفقات المالية الصادرة والواردة من و إلى الخزينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يتم تسيير الخزينة بشكل أمثل من خلال الموازنة بين التدفقات المالية الداخلة إلى الخزينة والصادرة منها، من سيولة تلبي احتياجات رأس المال العامل، مع الاحتفاظ باحتياطي في حال مواجهة المؤسسة لظروف غير ملائمة.
- تتم معالجة إنحرافات الخزينة باتخاذ القرارات المالية المتعلقة بتوظيف الفوائض وقرارات تمويل عجز الخزينة ويؤدي التسيير الكفء للفوائض والقروض إلى رفع الأداء المالي.

3 - أهداف الدراسة:

سعينا من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالخزينة، وكيفية تحديدها.
- محاولة إبراز كيف يساهم التسيير الأمثل للخزينة في تحقيق تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة تحقيق الربح والاستمرارية.
- التعرف على آليات التسيير الأمثل للخزينة وكيفية تطبيقها من قبل إحدى المؤسسات الوطنية.

4 - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع تسيير الخزينة في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم الخزينة و الذي قد يتداخل مع بقية مفاهيم الوظيفة المالية.
- كما يسلط الضوء على أهمية التسيير الأمثل للخزينة باعتبارها إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي، ودورها فيتعزيز المكانة الائتمانية للمؤسسة وثقة الموردين اتجاه تعاملاتهم معها.
- التعرف على كيفية تحديد الخزينة وطرق التسيير الفعال.
- تقديم بيانات ومعلومات حول واقع تسيير الخزينة داخل إحدى المؤسسات الوطنية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5 - أسباب إختيار الموضوع:

هناك بعض الأسباب و المبررات و الدوافع التي دعت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

- تعد مسألة تسيير خزينة المؤسسة من بين المواضيع الحساسة ذات الأهمية البالغة في مجال مالية المؤسسة وهذا شكل أحد الدوافع الأساسية في تقبلي لهذا الموضوع.
- كون التحكم في الخزينة له مكانة هامة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة وواقع تسيررها داخل المؤسسات الجزائرية.

6 - حدود الدراسة :

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به ، من قريب أو من بعيد إرتأينا إلى ضبطه وتحديد بعض معالمه ، بهدف معالجته بأكثر تحليل ودقة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمانية:

- الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة نقل البترول والغاز عبر الأنابيب « **RTE** » - سكيكدة - بإعتبارها أحد المؤسسات الاقتصادية ذات الأهمية البالغة.
- الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة للدورة المحاسبية للسنتين (2012 -2013) لمؤسسة النقل عبر الأنابيب « **RTE** » - سكيكدة -.

7 - منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة وا ٍثبات صحة الفرضيات إعتمدنا في دراستنا على قسمين الأول نظري يقوم على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بوصف الخزينة وتحليلها لمعرفة كيفية تسييرها، أما القسم الثاني والذي يخص الدراسة الميدانية فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة وهذا من خلال اختيار مؤسسة نقل البترول والغاز عبر الأنابيب كنموذج لإعطاء صورة في الواقع العملي عن الخزينة وكيفية تسييرها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

8 - صعوبات الدراسة :

أثناء قيامي بهذه الدراسة المتواضعة واجهتني بعض الصعوبات والتي في الحقيقة لا يليق أن أسميها صعوبات كونها في إطار البحث العلمي الذي لا يخلوا من هذه الأخيرة ومن بينها:

- صعوبة الحصول على المراجع من المكتبات الجامعية الأخرى.
- صعوبة منح وجمع المعلومات من طرف المؤسسة " سرية المعلومات".
- قلة المصادر المتخصصة في مجال تسيير الخزينة خاصة باللغة العربية.
- ضيق مدة التربص والتي لم تتجاوز نصف شهر.
- صعوبة تطبيق الموضوع محل الدراسة على المؤسسة كون هذه الأخيرة ذات نشاط خدمي وهي تابعة للمؤسسة الأم "سوناطراك" وعليه فتسيير خزينتها يكون مرتبط ارتباط كلي بخزينة المؤسسة الأم.

9 - الدراسات السابقة:

يعتبر هذا البحث تكملة لعدة دراسات سابقة نذكر منها:

- دراسة أجرتها الطالبة عساس مريم في شكل مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة سكيكدة، تحت عنوان الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، أين قسمت هيكل البحث إلى ثلاثة فصول، كل فصل تضمن ثلاثة مباحث، حيث جاء الفصل الأول كمدخل لخزينة المؤسسة وذلك من خلال التطرق لوظيفة الخزينة داخل المؤسسة بالإضافة إلى شرح بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الخزينة، كما تطرقت في الفصل الثاني لتسيير الخزينة، لتختم الدراسة بفصل ثالث تناول دراسة خزينة المؤسسة الوطنية للفلين -القل -

وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

- لتحليل الميزانية المالية دور جوهري في تحديد الخزينة وذلك لكون الميزانية المالية هي بمثابةمر آة عاكسة للوضعية المالية للمؤسسة.

- إن الاعتماد على جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي في تفسير كيفية تشكيل الخزينة وحسابها، يسمح بالحكم على استخدام المؤسسة لنقديتها المتاحة والتأكد من صحة تقديرات بنوده.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- أن المؤسسة محل الدراسة ليست لها مرونة وفعالية في تسيير خزينتها.

إلا أن الباحثة قد أهملت بعض الجزئيات المهمة والتي تتعلق ب:

- سبل إدارة المخاطر المالية التي تتعرض لها الخزينة.

- بعض الأساليب الحديثة في إدارة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة مزوا إلى المؤسسة.

- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر للطالب بوخلوه باديس، "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة" مذكرة ماجستير قسم علوم تجارية، تخصص إدارة أعمال ،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2002.

لقد أفضت هذه الدراسة بجملة من النتائج ، يمكن تلخيصها في نتيجة عامة،هي أن الهدف الرئيسي لتسيير خزينة المؤسسة، هو خلق توازن مالي في المدى القصير، وبما يضمن التسيير الأمثل للموارد المالية للمؤسسة.من خلال وظيفة الخزينة، التي تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، إلا أن تحليله لم يشمل تحديد موقع الخزينة في المؤسسة،و الذي من شانه أن يوضح علاقة مصلحة الخزينة مع الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومدى أهميتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يوضح اختلاف موقع الخزينةفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الكبيرة،وهو ما سنتعرض إليه في بحثنا.

10 – محتويات الدراسة :

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده وللإجابة على إشكالية بحثنا وتحقيق أهداف دراستنا، فضلنا تقسيم بحثنا هدا إلى ثلاثة فصول ، فصلين يمثلان الجانب النظري و الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات حول الخزينة وقد إعتمدنا في إعداده على ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية الخزينة من خلال التطرق لمفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها، مهامها ووظائفها وموقعها في المؤسسة بالإضافة إلى كيفية حسابها ووضعياتها المختلفة. أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه التدفقات النقدية للخزينة وذلك بالتطرق لمفهومها وتصنيفها الى تدفقات نقدية داخلة وخارجة بالإضافة إلى عرض قائمة التدفقات النقدية أهميتها وأهدافها وطرق إعدادها.في حين المبحث الثالث تم التطرق فيه لمشاكل الخزينة من مشكلة المردودية ومشكلة المخاطر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما الفصل الثاني فقد عالجنا من خلاله آلية وأهمية تسيير الخزينة وذلك إعتمادا على ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول تسيير الخزينة من تعريف وأهداف والعوامل المؤثرة في تسيير الخزينة بالإضافة إلى ذكر أهمية تسيير الخزينة والأساليب المتبعة في ذلك . أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى موازنة الخزينة وعراقيلها وذلك بإعطاء مفهوم للموازنة متضمنا الأهداف وذكر نماذج تحديد الحجم الأمثل للخزينة، بالإضافة إلى الرقابة على تسيير الخزينة وتعريف العجز المالي وذكر حالاته ، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة أساليب التحكم في تسيير الخزينة من خلال تسيير الفوائض والقروض وتمويل العجز .

وأخيرا الفصل الثالث الذي احتوى على الدراسة التطبيقية لمؤسسة نقل البترول والغاز عبر الأنابيب « RTE » -سكيكدة - وذلك من خلال ثلاث مباحث ، المبحث الأول تم تخصيصه لتقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى تحديد خزينة المؤسسة من خلال دراسة الوضعية المالية للمؤسسة اخذين في الاعتبار حساب الخزينة من وجهة نظر الميزانية ، بينما المبحث الثالث والاخير فقد تطرقنا فيه إلى كيفية التسيير اليومي لخزينة المؤسسة عن طريق نظام « KTP ».

وختاما ستناول نتائج والتوصيات المتوصل إليها من الدراسة و المتعلقة بالموضوع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد

يضم التسيير المالي للمؤسسة جملة أنشطة تشمل نشاط تسيير الخزينة الذي يعد جزء لا يتجزأ من الوظيفة المالية، فلابد من فهم آليات تسيير الخزينة لفهم وتحليل الوضع المالي للمؤسسة بطريقة رشيدة

ونظرا إلى تعدد جوانب تسيير النقديات فمن الضروري البدء بإيضاح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالخزينة وعناصرها، وأشكال التدفقات النقدية وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي يشمل ثلاث مباحث :

المبحث الأول: ماهية الخزينة.

المبحث الثاني: التدفقات النقدية للخزينة.

المبحث الثالث: مشاكل الخزينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: ماهية الخزينة

تتطلب عملية التسيير المالي للمؤسسة تحقيق توازن مالي بين مدخلات ومخرجات النشاط ،وهو ما تساهم به الخزينة باعتبارها مركزا لتسيير التدفقات المالية، التي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على وضع مالي سليم، وتفعيل أداءها بشكل يحقق لها الربحو الاستمرارية، لدى فمن المهم الإحاطة بمختلف جوانب مفاهيم الخزينة.

المطلب الأول: مفهوم الخزينةو العناصر المكونة لها

الفرع الأول: مفهوم الخزينة

إن مصطلح" الخزينة"، يختلف كثيرا باختلاف الجهات التي تدرسه، لهذا نجد عدة تعاريف خاصة بهذا المفهوم، حيث يمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة الأموال التي هي في حوزة المؤسسة وتحت تصرفها لمدة دورة الاستغلال وتشمل صافي القيم الجاهزة، أي ما هو متوفر فعلا من مبالغ سائلة خلال دورة ما.[1]

من هذا التعريف ندرك أن الخزينة تعتبر مؤشر مهم يعكس مدى كفاءة الإدارة في تسيير السيولة، وتعكس مدى قدرة المؤسسة على إدارة المشكل الذي تولده السيولةو المتمثل في الاحتفاظ بالسيولة المناسبة، التي تستطيع من خلالها مواجهة إختلالاتو التزامات المؤسسة، بحيث أن المبلغ المحتفظ به لا يحمل المؤسسة تكلفة الفرصة البديلة.[2]و عليه يمكن القول أن الخزينة في المؤسسة تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية.

و عرف مجلس خبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين بفرنسا الخزينة على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية (القيم الجاهزة)و الديون ذات الإستحقاقية الحالية (السلفات المصرفية)[3]، فكل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة هو عنصر إيجابي في الخزينة، و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه هو عنصر سلبي لها.

---

[1] ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، الجزء الأول، الجزائر، دار المحمدية العامة ، 1988 ، ص51.

[2] الملتقى الدولي لمراقبة التسيير، مداخلة بعنوان **تأثير نظام المعلومات المحاسبي على نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة مؤسسة تندال المسيلة، المسيلة،2013، ص 6.

[3] Alain Capiez, **élément de gestion Financière**. Masson, 4 ed, Paris, 1994, page 44 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بالإضافة إلى المفاهيم التي تناولنا توجد بعض المفاهيم الأخرى للخزينة وبشكل أوسع من منظور التحصيل، الأصول النقدية السائلة، الخزينة الممكنة، الخزينة الصافية. [1]

الفرع الثاني: تطور مفاهيم الخزينة

لقد عرف مفهوم الخزينة بحد ذاته تطورا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

أولا: المفهوم التقليدي للخزينة

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة، والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط في فترة زمنية معينة [2].

يرتبط هذا المفهوم بمصادر تمويل نشاط المؤسسة المتمثلة في : مصادر مرتبطة بدورة الاستغلال مثل التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، ومصادر غير مرتبطة بدورة الاستغلال مثل الأموال الخاصة والديون المتوسطة والطويلة الأجل.

و الاحتياجات المتمثلة في: احتياجات مرتبطة بدورة الاستغلال مثل الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات،و احتياجات غير مرتبطة بدورة الاستغلال مثل الأراضي، المباني .....

من هذا المنظور يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة.

ثانيا: المفهوم النقدي للخزينة

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها رصيد نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلة الاستخدامات وموارد المؤسسةو الذي يتضح من خلال التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة. [3]

[1] Khath, Annie Bellier, Delienne Sarun, **Gestion de trésorerie**, 2 édition, Economica, Paris, 2005, page 23.
[2] Gauthier Noel, Causse Genvieve, **la trésorerie dans l'entreprise,** Edition public-union, paris, 1981, p37.
[3] Omar Boukhezar, **Equilibre financiere des entreprises**,Presses universitaires, lyon, 1983, p146.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1 - التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين :

أ – السيولة : تعني السيولة في مفهومها المطلق النقدية (cash money)، أما السيولة في معناها الفني فتعني قابلية الأصل للتحويل إلى أصول سائلة ، لمواجهة الالتزامات المستحقة الأداء حاليا أو في غضون فترة قصيرة [1] .

ب – المتاح : وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

2 - التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين :

أ - الاستحقاق : ويتعلق بفترة تسديد القرض.

ب - عدم الاستمرار: ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة.

ثالثا: المفهوم التفاضلي للخزينة

تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. حيث يمثل رأس المال العامل مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة، ويطلق عليه كذالك رأس المال التشغيلي أو رأس المال المتداول. أما صافي رأس المال العامل فيعني الأصول المتداولة ناقص الالتزامات المتداولة.[2]

لتظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل والأجل القصير الممثل مليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما :

1 - التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار، نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل.

2 - التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء، انتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

[1] محمد الجموعي قريشي،أ **همية السيولة النقدية وأهمية القطاع المصرفي للاقتصاد**، مجلة الباحث – عدد09 – ، جامعة ورقلة، الجزائر،2011 ص 256.

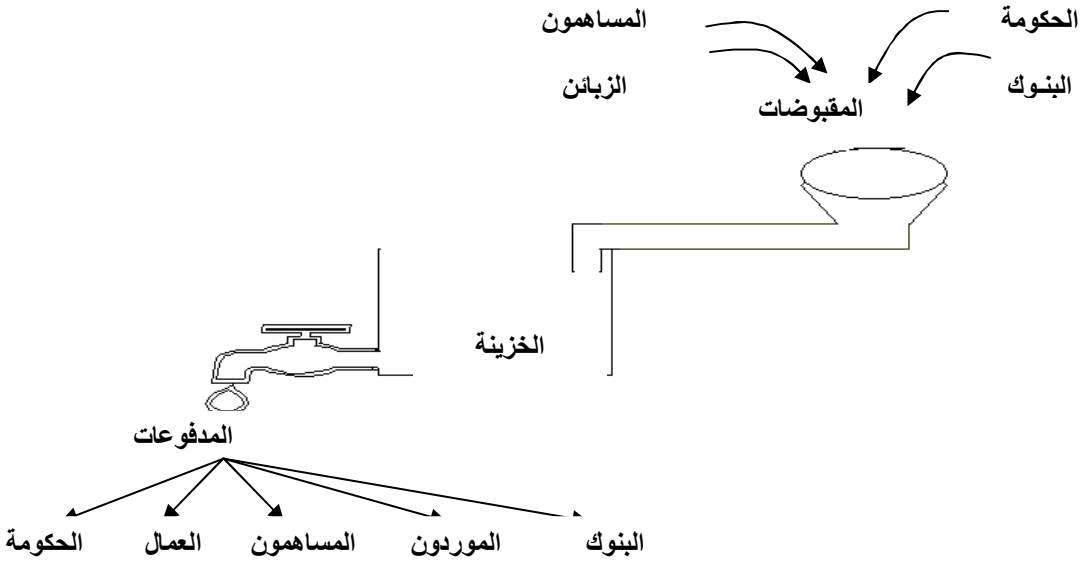
[2] محمد إبراهيم عبد الرحيم ، **اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر،2008، ص 161.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا: المفهوم الديناميكي للخزينة

حسب هذا المفهوم ينظر للخزينة على أنها مقياس لحظي ناتج عن فرق بين التدفقات الداخلة و الخارجة المرتبطة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية.[1] حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون ،البنوك، الزبائن) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون ، الضرائب) كما هو موضح أدناه:

شكل رقم (1 -1):الخزينة و التدفقات



المصدر: باديس بوخلوه، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة**، مذكرة ماجستير قسم علوم تجارية ، تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2002، ص11.

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فان الخزينة تكتسي بعدا جديدا يضمن مرونتها ويحقق غاياتها الإستراتيجية، إلا أن هذا يثير صعوبات جديدة بحيث تصبح مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير ، بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، ولذا يتلاشى الفرق بينها وبين الوظيفة المالية.

[1] Michel LEROY, **Gestion de la trésorerie** , SEDFOR , Grenoble, 1993 , P 15.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثالث: مكونات الخزينة

تتكون الخزينة من مكونين أساسيين يحددان من خلال معطيات الميزانية المالية هما [1] :

أولا: عناصر الأصول : وتتمثل في :

- **خصم الأوراق التجارية :** تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها.

- **خصم غير مباشر** : هي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، فيمكن الاتصال بالبنك الذي تتعامل معه المؤسسة بخصم الورقة التجارية (أي يحل محل المؤسسة التي تبيع لزبونها) ، وبالنسبة لعمولة البنك يدفعها الزبون.

- **سندات الخزينة :** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، وهذه السندات تسدد قبل تاريخ الاستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه معدل الفائدة.

- **الودائع لأجل**: تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فان البنك يمنحها قرض الخزينة.

حسابات جارية : هي عبارة عن تلك الأموال الجاهزة تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتتمثل في حسابات الصندوق ، البنك ، الحساب البريدي الجاري.

[1] عساس مريم، **الأمثلية في تسيير الخزينة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة،2011، ص ص:34- 35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: عناصر الخصوم :

في هذه الحالة يسمح البنك لمؤسسة بسحب أموال،حتى لو إن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك حسب الاتفاق بين البنك والمؤسسة فهناك عدة أنواع من السحب و تقتصر على نوعين هما[1] :

- **تسهيلات الخزينة :** وهي عبارة عن مساعدة يقدمها البنك للمؤسسة، حيث أن حساباتها تكون مدينة (سالبة)، بحيث أن البنك يتفق مع المؤسسة عن حجم التسهيلات والسيولة التي تدفعها خلال هذه العملية.

- **السحب على المكشوف :** هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى، فان منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، التي تطالب بتقديم ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية تغطي محفظتها ومقابلها البنك يمنحها تسبيقات بنكية .

المطلب الثاني: مهام الخزينة و موقعها في المؤسسة

الفرع الأول: مهام الخزينة

تسيير الخزينة عبارة عن ضمان لملاءة المؤسسة وبأقل تكلفة، وهذا يعني :

- ✓ الوفاء وبشكل دائم عند تاريخ الاستحقاق لكل التزامات المؤسسة.
- ✓ الحفاظ على مستويات الخزينة باستعمال قروض بأقل تكلفة، و حسب هذا المفهوم نستخرج هدفا مرتبطاً بالأمان و آخر بالمردودية، مع العلم أن هذا التسيير مرتبط كذلك بقدرة المؤسسة على التفاوض مع البنوك و على تحصيل الموارد اللازمة لنشاطها.

من المهام الرئيسية للخزينة نجد:[2]

أولا: تسيير السيولة : المقصود بها تحقيق التوازن بين مختلف الأرصدة البنكية، والمفاضلة بين مختلف أشكال التمويل والتشغيل، وتحسين الأساليب التنظيمية لتدفقات السيولة في الخزينة.

ثانيا: السعي لتحقيق التمويل الذاتي: يعتبر التمويل الذاتي أحد المصادر الخاصة، التي تستعين بها المؤسسة في تمويل نشاطها، كما يدل على قدرتها على إيجاد مصادر ذاتية لتمويل نشاطها واحتياجاتها دون اللجوء إلى الغير.

[1] Patrick Turbot, Urbain. Souriau , **Gestion de la trésorerie**, centre de librairie et édition technique, Paris, 1980, P110.

[2] Annie Bellier Delienne et Sarun Khath, **Gestion de trésorerie**, Economica, 2000, p p : 18 -19.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما يعرف على أنه الفائض النقدي الصافي المتاح للمؤسسة بعد توزيع الأرباح، ونعني به الجزء المتاح للقدرة على التمويل الذاتي. ويمثل كذلك، رأس المال الضمني للمؤسسة الممكن إعادة استثماره في النشاط انطلاقا من الفوائض الناتجة عن الاستغلال.

يساهم التمويل الذاتي في تقوية ودعم الهيكل المالي للمؤسسة، وبذلك يمكن التمييز بين نوعين من التمويل الذاتي:

1. التمويل الذاتي للصيانة: ويشمل مخصصات الإهتلاكات السنوية، وهو يسمح بالتعويض الإجمالي لانخفاض قيمة العقارات.
2. التمويل الذاتي للنمو: ويشكل الأرباح الصافية قبل الضرائب المراد استثمارها في المؤسسة.[1]

ثالثا: التحكم في الأخطار المالية: حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة تغيرات سعر الفائدة، حصص العملاء و الموردين، أين تشكل النتائج المالية عبئا على كاهل المؤسسة.

وكذلك الحماية ضد هذه الأخطار حيث أن تحديد مستوى معين من الخزينة يؤمن نشاطها يكون ضروريا وهذا لوجود بعض المتغيرات التي تؤثر على بعض العمليات وتشكل عائقا لعملية تلاقي زمني (Synchronisation) بين التحصيلاتو التسديدات، يمكن أن يمثل احتياجات الخزينة في مواجهة بعض العمليات على المدى البعيد، كاستغلال القروض المتاحة للاستثمارات، و التي تستغل بشكل حسن في إطار صعوبات الخزينة. ونتيجة لهذه الأسباب، فإن الحفاظ على حجم معين في الخزينة هدف أساسي بالنسبة للمسيرين، لكن بقاء أرصدة دون تشغيل آثارا سلبية على مردودية المؤسسة.

رابعا: البحث على المردودية : إن الخزينة لا تعتبر أصلا إنتاجيا مباشرا، وبقاؤها موجبة يؤدي إلى تحمل تكاليف الفرصة الضائعة، فيمكن تحويل الأصول المالية المتاحة إلى أصول تخلق قيمة أو أرباحا. إن جعل الخزينة موجبة دون تشغيلها يؤدي من جهة إلى عدم خلق مداخيل، ومن جهة أخرى إلى تحمل جملة من التكاليف، باعتبار أن هذه الأصول الماليةتم تمويلها عن طريق الأموال الخاصة أو ديون طويلة الأجل، ويمكن أن تكون هذه التكاليف معبرة و كبيرة، خاصة في ظل التضخمو ارتفاع معدلات الفائدة.

[1] عبد القادر بوعزة، **التأثير الجبائي على اختيار مصادر تمويل المؤسسة** دراسة حالة مؤسسة صيدال، المذكرة المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية،الجامعة المركزية بالجزائر،2003، ص6.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خامسا: تخفيض تكاليف خدمات البنوك: من خلال التحكم في عملية التسديد، بإتباع أساليب جيدة في تحديد شروط التفاوض. حيث أن المفاوضة على الشروط البنكية من المهم أن تكون لصالح المؤسسة قدر الإمكان.

أ - تسيير وسائل التسديد:

- ✓ توطين تحصيلات الصكوك و إيداعها لدى البنوك.
- ✓ تسيير الأوراق التجارية: عن طريق إعداد الأوراق و إرسالها للقبول مع متابعتها، دخول و خروج الأوراق الإيداع لدى البنك.
- ✓ تسيير عدم التسديد.
- ✓ إعداد توطين أدوات تسديد الموردين.

ب -مراقبة الوثائق البنكية:

- ✓ مراقبة إشعار البنك.
- ✓ مراقبة الكشوف البنكية.
  - القيام بالمقاربة مع محاسبة البنك.
  - القيام بالمتابعة على أساس أيام القيمة.
- ✓ مراقبة الحسابات، خاصة سلم الفوائد أو الأجيو (Agios).
- ✓ مراقبة حسن تطبيق الشروط البنكية.
  - الإحتجاج لدى البنك و متابعتها.

ج -تسيير الوضعيات حسب أيام القيمة:

- ✓ إعداد الظامة (Damier) الذي يحدد لاحقا ومتابعتها.
- ✓ تسجيل يومي لعمليات التقدير والإنجاز.
- ✓ القيام بالمتابعة الإحصائية حسب القيمة وتقديرات الخزينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

د - محاسبة البنك:

- ✓ تسجيل العمليات.
- ✓ مراقبة اليوميات.

الفرع الثاني: وظائف الخزينة

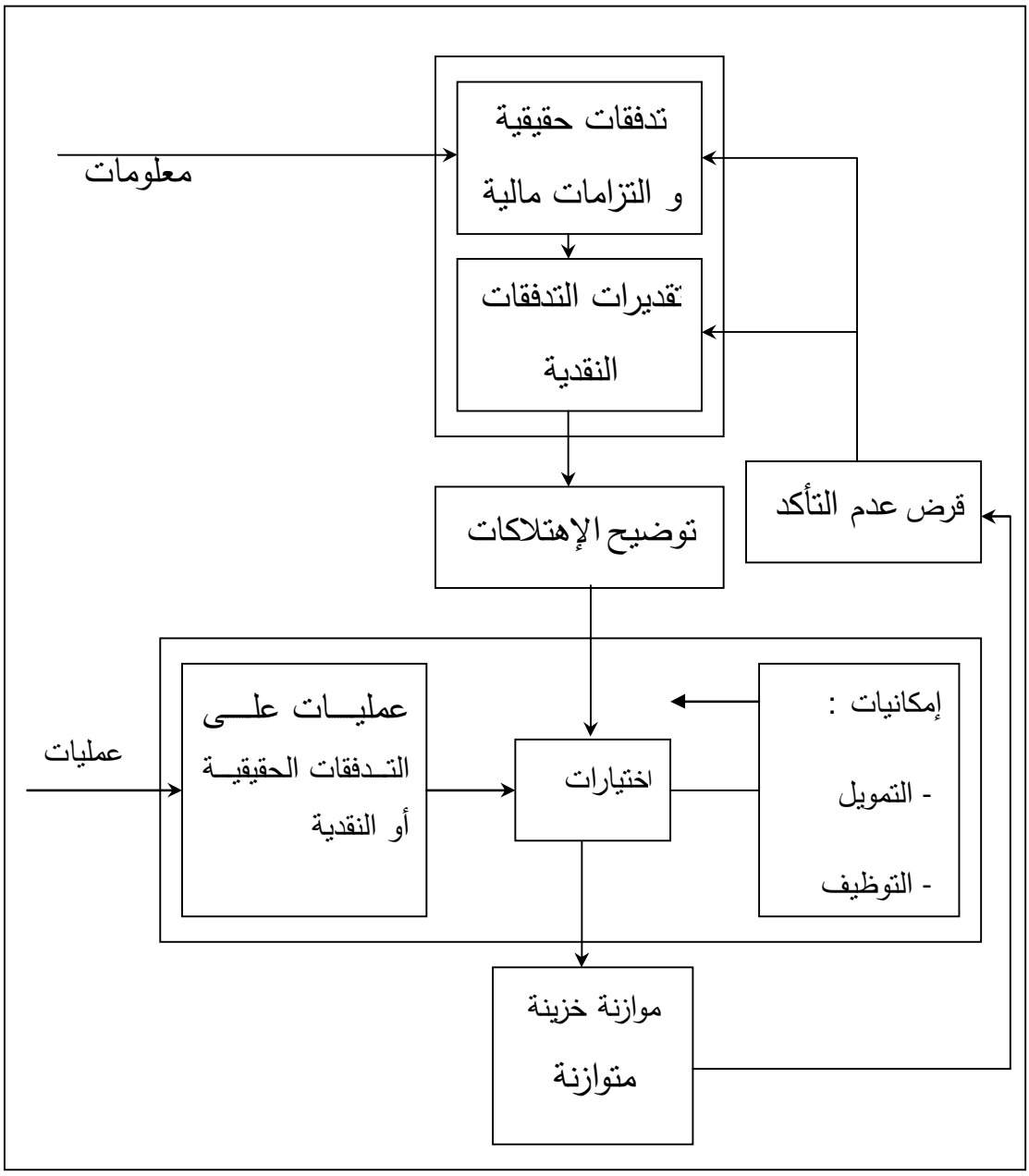
تحليل الوظائف يكون بالتطرق إلى "نظام تسيير الخزينة"، وهذا يعني وجود مجموعة من النشاطات و المهام داخل الوظيفة، و مجموعة من العلاقات بين مختلف الوظائف الأخرى، و من أجل حل إشكالية الخزينة المرتبطة بتحقيق الإلتزامات، يجب وضع هذا النظام المحدَّد مهامه داخليا وخارجيا فالنشاط الخار جي يرمي إلى تحسين شروط البنك، وكذلك شروط و طرق التسديد للزبائن والمورِ نين.

1 - **التنبؤ بالتدفقات النقدية** : المرحلة الأولى هي التنبؤ بالتدفقات "معايير التمويل تعتبر دواءا للمؤسسة أو حلولا لها، أما السياسة الفعلية تكون في تحديد احتياجاتها مسبقا".

يجبر توزِ ع مهام الخزينة المسيِرين على إعداد برامج في مختلف الأبعاد، فمخطط الخزينة على المدى القصير يعتبر مهما جدا للاختيار العقلاني لإمكانيات التمويل، أما التقديرات على المدى البعيد فتسمح بتحديد مبلغ القروض اللاّزمة ومفاوضتها مسبقا. تؤدي الخطط قصيرة المدى إلى قرارات لا رجعة فيها كخصومات الأوراق التجارية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم(1 -2) : مراحل تسيير السيولة و المهام الأساسية للخز ينة.



المصدر: S. La Cramp et G. Causse, Méthodes de gestion de la trésorerie, Hommes et techniques, Paris, 1975, p234.

و يمكن تلخيصها من حيث المفهوم في:

أ - تحت مسؤولية المدير المالي

- ✓ إعداد وتقديم موازنة الخزينة السنوية.
- ✓ متابعة احتياجات رأس المال العامل والمصاريف المالية على المدى القصير.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ تركيب مفاوضة ملفات القرض.
- ✓ مفاوضة الشروط البنكية.
- ✓ قياس أداء الخزينة.

ب - تحت المسؤولية المباشرة للخزينة

- ✓ إعداد التقديرات للخزينة على المدى القصير.
- ✓ قرارات الإقتراض على المدى القصير والقيام بالتحويلات ما بين البنوك.
- ✓ مفاوضة بعض الشروط البنكية.
- ✓ مراقبة تسيير الخزينة: تحليل وتشخيص الحسابات.
- ✓ إعداد كل الوسائل المساعدة في القرار.
- ✓ مراقبة مصالح الخزينة.

ج -العلاقة مع المصالح الأخرى

- ✓ له علاقات مع باقي مصالح الإدارة المالية.
- ✓ له علاقات مع مصالح الإعلام الآلي (المعالجات).
- ✓ الإسهام في الاجتماعات المتعلقة بتنظيم مصالح المؤسسة.

2 -القرارات المتعلقة بالتمويل و التوظيف:

إن تسيير الخزينة في مجموعها يتمحور في بعد أوسع خاص بالتسيير المالي، و« مسير الخزينة لا يتخذ القرارات الخاصة بالسياسة المالية، ويقوم في إطار أعماله المحددة بمخطط التمويل، بالبحث في الاستعمال الأمثل للموارد، خاصة في منظوره. إن المتغيرات الخاصة بالقرارات متعلقة باستعمال القرض على المدى القصير، أو التوظيف قصير المدى للسيولة ».[1]

[1] M. Levasseur, **La gestion de trésorerie et difficulté de problème**, « Revue d'analyse financière », 4éme Trim, 1974, p 22.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إن كل العمليات تكون في نهاية مراحلها قصيرة الأجل، وعليه توازن الخزينة مرتبط بالتوازن المالي للمؤسسة، وعلى غرار القيود التي هي قرارات مالية بالنسبة له، لمسير الخزينة دور مهم وا إليه تعود:

- ✓ مفاوضة القروض قصيرة الأجل و الشروط المتعلقة بالعمليات البنكية.
- ✓ أخذ قرارات التمويل والتوظيف.

لكن قبل أي قرار، يمكنه التدخل من أجل تغيير خصائص العمليات للتأثير الإيجابي على الرصيد المقدر للخزينة في إطار حدود حجم ومصداقية التقديرات، و إمكانياته في التدخل.

3 -تنظيم ومراقبة تسيير الخزينة [1]

يعبر نظام تسيير الخزينة عن التنسيق بين مهام التقدير، التفاوض، إتخاذ القرارات، ... الخ وبغية العمل العقلاني لهذا النظام، يجب أن يكون توازن بين مستويات التقنيات المستعملة، فمن غير العقلاني التدخل في الخزينة من أجل تقليص مدة تسديد المور دين، أو إبقاء صكوك الزبائن لفترات طويلة قبل إرسالها إلى البنك... الخ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، وضع نظام تسيير الخزينة دون نظام مراقبة فهذا الأخير يساعد في تحسين الأداء والأدوات المستعملة.

الفرع الثالث : موقع الخزينة في المؤسسة

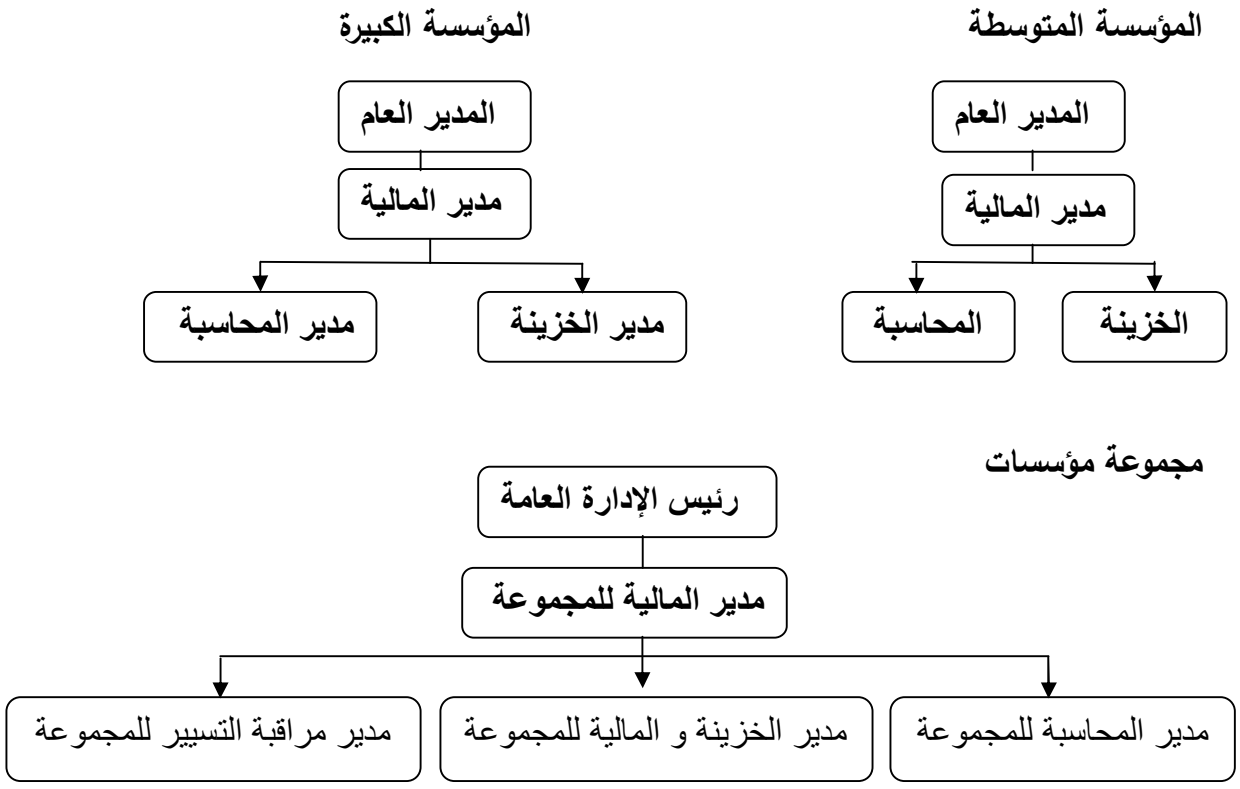
منذ ثلاثين سنة، اعتبرت الخزينة من بين الوظائف التي تحضا بأهمية كبيرة في المؤسسة ، أما اليوم فقد تعاظم دور الخزينة ليتحول إلى أداة تسيير المخاطر، مما استدعى قرب مصلحة الخزينة من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. إلا أنه في معظم المؤسسات الصغيرة نجد مهام الخزينة تؤدى من خلال مسؤول المحاسبة والمسير . [2]

إن تسيير الخزينة ليس متشابها في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، فمسير المؤسسة الصغيرة سيسعى إلى تخفيض تكاليف التسيير قدر الإمكان. ولتحديد موقع الخزينة في المؤسسة سنعرض ثلاث نماذج فيما يلي:

[1] T. Turbo et A. Sourian , **Gestion de trésorerie**, édition technique Clet, 1980, p. 332.
[2] Annie Bellier Delienne et Sarun Khath, op cit, p 20.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم(1 -3): موقع الخزينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



Source : Ibid, p p : 20_21.

المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعياتها

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العاملو احتياجات رأس المال العامل، وانطلاقا من هذا يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل.

الفرع الأول: حساب الخزينة

قبل التطرق إلى كيفية حساب الخزينة لابد من شرح وجيز للميزانية الوظيفية التي على أساسها نستخرج المؤشرات المالية، إن تقسيم عناصر أو حسابات الميزانية الوظيفية يتم وفق نفس المبدأ المعتمد في تقسيم عمليات المؤسسة (استغلال، استثمار، تمويل)، حيث نجد أن الاستخدامات والموارد تم ترتيبها وفق كتل أفقية:

- الاستخدامات المستقرة والموارد الدائمة: كلتا العنصرين مرتبطين بعمليات الاستثمارو التمويل.
- استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال: وتتعلق بالنشاط الجاري للمؤسسة .
- الاستخدامات و الموارد خارج الاستغلال .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- استخدامات وموارد الخزينة.

الجدول رقم : (1 -1) يبين الميزانية الوظيفية المفصلة (تأخذ العناصر بقيم إجمالية).

الاستخدامات	**الموارد**
الاستخدامات المستقرة Es : التثبيتات العينية والمعنوية والمالية؛ الأصول ذات الطبيعة المستقرة.	الموارد الدائمة Rd : رأس المال الصادر، رأس مال الشركة، الأموال المخصصة، أموال الاستغلال، الديون المتوسطة والطويلة الآجال، مجموع الإهتلاكات والمؤونات.
استخدامات الاستغلال Eex: المخزونات؛ حقوق العملاء وملحقاتها.	موارد الاستغلال Rex: مستحقات المورد و ملحقاته.
استخدامات خارج الاستغلال Ehex: حقوق أخرى.	موارد خارج الاستغلال Rhex: موارد أخرى
استخدامات الخزينة Et	موارد الخزينة Rt
مجموع الاستخدامات E	**مجموع الموارد R**

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على النظام المحاسبي المالي الجديد وكتاب : إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2006، ص 81.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويتم حساب الخزينة انطلاقا من المعادلة الأساسية بعد حساب المؤشرات التالية :[1]

- **رأس المال العامل الصافي الإجمالي: FRng**

ويعرف على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة)، باستخدام الموارد المالية الدائمة.

- **الاحتياج في رأس المال العامل: BFR**

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة مخزوناتها وحقوقها لدى المتعاملين، بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.

يمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعا للعلاقة المباشرة أو عدمها للعناصر بالنشاط إلى:

- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRex :

يتميز بانتماء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، ويمكن حسابه بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال.

- الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال:BFRhex

يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال.

- الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي: BFRg

وهو مجموع الرصيدين السابقين :الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال والاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال.

- **الخزينة الصافية الإجمالية: Tng**

تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 83 -85.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقا من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:

$$E=R \Rightarrow Es+ Eex+Ehex + Et = Rd + Rex + Rhex + Rt$$

$$\Rightarrow (Rd - Es) + (Rex - Eex) + (Rhex - Ehex) = Et - Rt$$

$$\Rightarrow FRng - BFRg = Tng$$

كما يمكننا حساب الخزينة بالعلاقة التالية :

الخزينة = القيم الجاهزة – القروض المصرفية

فمفهوم الخزينة يختلف عن مفهوم القيم الجاهزة، إذ أن القيم الجاهزة تشمل الخزينة مضافا إليها القروض المصرفية، ويمكن للخزينة أن تساوي القيم الجاهزة وهذا في حالة أن المؤسسة لا تحتاج إلى القروض المصرفية للحفاظ على توازنها المالي.

الفرع الثاني: وضعيات الخزينة

يسعى المحلل المالي دائما إلى حالة توازن مالي، ولمعرفة وضعية الخزينة يجب معرفة كل حالاتها وهذا من خلال المقارنة بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، وعليه تأخذ الخزينة الحالات التالية: [1]

- ✓ **خزينة موجبة :** في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل يفوق احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن المؤسسة تملك رؤوس أموال دائمة إضافية لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها عن طريق تسهيل عملية التسديد أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية، وعليه نجد أن الفائض في رأس المال العامل يأخذ شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة ايجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

[1] اليمين سعادة ، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيدها**، مذكرة ماجستير قسم علوم تجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص 66.

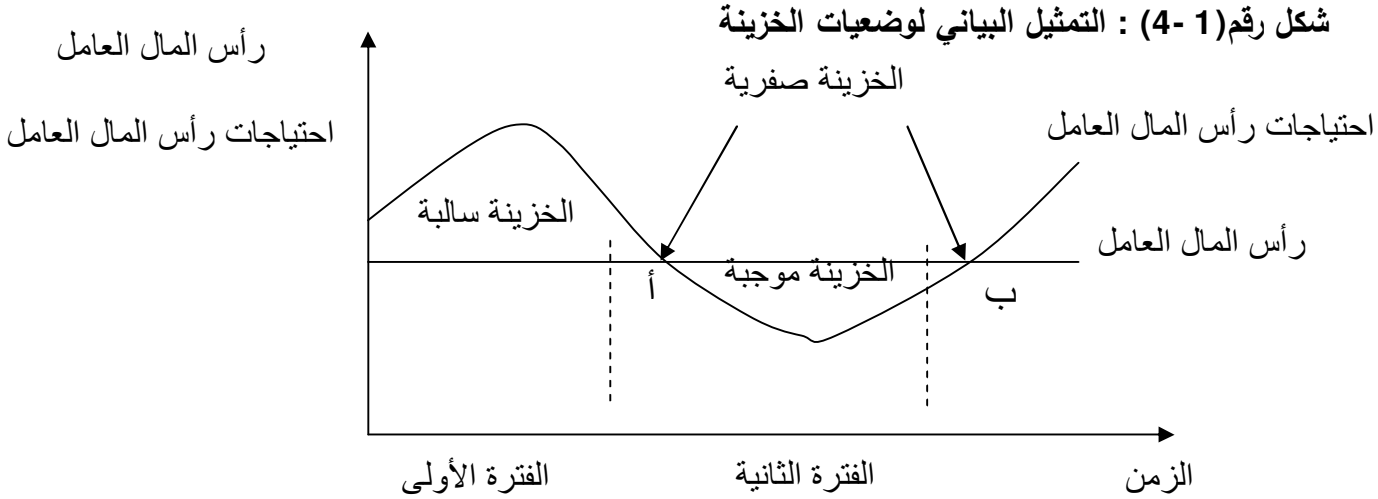
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ **خزينة سالبة :** في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجاتها الكلية أي أنها في حالة عجز، بمعنى تحمل تكاليف إضافية وهنا يجب عليها تسديد التزاماتها خاصة تكاليف جديدة إضافية، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تطلب قروضا بنكية أو تقوم بالتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها وهذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.
- ✓ **خزينة صفرية (مثلى):** في هذه الحالة يكون كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل متساويان، أي أن المؤسسة تتوفر على سيولة مناسبة تسمح لها بتغطية التزاماتها المالية، بالإضافة إلى أنها تتحكم جيدا في توازنها المالي لكن من الصعب الوصول إلى مثل هذه الحالة على المدى القصير.

وعليه يمكن القول بأن الخزينة المثلى هي بمثابة هامش أمان بالنسبة للمؤسسة لأنه لا يوجد إفراط ولا تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل التالي:

شكل رقم(1 -4) : التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



المصدر: باديس بوخلوة ، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثالث : مؤشرات تقييم الخزينة

إن حالة الخزينة تختلف من مؤسسة لأخرى فقد تكون في مؤسسة موجبة، وفي أخرى سالبة أو صفرية، كما أنها تختلف في المؤسسة الواحدة من فترة لأخرى تبعا للتغيرات في الحالة المالية، وهذا ما يدفع المؤسسة لمعرفة هذه التغيرات وأسبابها، ومن أجل ذلك لابد من دراسة الخزينة باستعمال بعض المؤشرات التي تكشف سر التغيرات والضغوطات التي تواجهها الخزينةوإن من أهم المؤشرات التي تستخدم لمعرفة التغيرات التي تطرأ على الخزينة وأسبابها نجد نسب السيولة، ونسب النشاط بأنواعهما، ويمكن التطرق لهذه النسب من خلال ما يلي:

❖ **نسب السيولة** : ونجد فيها ثلاث نسب أساسية هي :

* نسبة السيولة العامة : وتحسب من خلال العلاقة التالية :

نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة / ديون ق الأجل

- هذه النسبة توضح الجزء من الديون قصيرة الأجل التي تغطيها الأصول المتداولة، ويجب على المؤسسة تحقيق نسبة أكبر من 1 .

- إذا كانت النسبة أقل من 1 فعليها مراجعة هيكلها المالي بزيادة ديونها الطويلة أو رأس مالها الخاص أو تخفيض ديونها قصيرة المدى .

- إذا كانت النسبة أكبر من 1 فإن المؤسسة تستطيع تسديد ديونها والحصول على قروض جديدة.

* نسبة السيولة الخاصة : وتحسب من خلال العلاقة التالية :

نسبة السيولة الخاصة = قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق/ ديون

ويمكن تسميتها نسبة السيولة المختصرة أو الخزينة العامة، وتعتبر أكثر دقة من الأولى، وتحسب بعد حساب نسبة السيولة العامة للتحقق من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق الخاصة من المؤسسات ذات مخزون بطيء الدوران، ولا يجب أن تكون هذه النسبة كبيرة جدا، وتكون محصورة بين (0.3 و 0.5).

*نسبة السيولة الحالية : وتحسب من خلال العلاقة التالية :

نسبة السيولة الحالية= قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن تسميتها أيضا بنسبة الخزينة الفورية أو الآنية، بواسطتها يمكن المقارنة بين مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في فترة معينة وبين الديون قصيرة الأجل، وتكون هذه النسبة على الأقل تساوي 1 في حالة توفر المؤسسة على وقت قصير جدا في ديونها قصيرة الأجل.

وفي حالة وجود ديون لمدة استحقاق تزيد عن الشهر فإنها تقل عن 1، ويستحسن أن تكون محصورة بين (1 و 3).

❖ **نسب النشاط :** ونجد فيها ثلاث نسب وهي:

***دوران المخزون :**

هذا المؤشر يعبر عن عدد المرات التي يتوصل فيها المخزون إلى نقود أو بمعنى آخر إلى سيولة ومنه دخول الأموال إلى الخزينة، إذ أن ارتفاع دوران المخزونات يدل على حركة نشطة للبضاعة مما يؤدي إلى توفير موارد للخزينة، والعكس أي في حالة التطور البطيء لدوران المخزون يؤدي هذا إلى خروج الأموال منها.

ويحسب وفقا للعلاقة التالية:

دوران المخزون= تكلفة البضاعة المباعة / متوسط تكلفة المخزون

بالنسبة للمؤسسات التجارية:

دوران المخزون= (مخزون أول المدة + مشتريات الدورة) – (مخزون آخر المدة) / متوسط تكلفة المخزون

***معدل دوران المدينين:**

يستعمل هذا المعدل كمؤشر حول مدى قدرة المؤسسة على تحويل أرصدة العملاء إلى نقدية خلال الفترة، ويتم حسابه كما يلي:

معدل دوران المدينين= صافي المبيعات الآجلة / متوسط المدينين

حيث :

متوسط المدينين = رصيد مدينين أول المدة + رصيد مدينين آخر مدة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

***الائتمان الممنوح من طرف الموردين:**

الائتمان الذي تستفيده المؤسسة من موردها خاضع للاستعمال التجاري للمؤسسة، ولا يمكنها فرض شروط الدفع إلا إذا كانت في حالة قوة ائتمان الموردين يمكن المؤسسة من تمويل جزء من أصولها المتداولة ويخفض الاحتياجات من رأس المال العامل.

ويعطى المقياس الذي يعتمد عليه في قياس الائتمان الممنوح من طرف الموردين كالتالي:

الائتمان الممنوح من طرف الموردين= موردين + أوراق الدفع / المشتريات

المبحث الثاني : التدفقات النقدية للخزينة

لفهم كيفية بناء التدفقات النقذية للخزينة، لابد من التطرق إلى العناصر المكونة لهذا التدفق الداخل أو الخارج للخزينة، من خلال تبيان كيفية الانتقال من نتيجة الاستغلال إلى خزينة الاستغلال والانتقال إلى خزينة الاستثمار وخزينة التمويل ، ومن ثم إلى تجميع الخزينة الصافية الإجمالية.

المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية

قبل التطرق إلى أشكال التدفقات النقدية، لابد لنا من تعريف التدفق والتدفق النقدي كما سيأتي ذكره:

الفرع الأول: تعريف التدفق النقدي

التدفق هو عبارة عن كمية السلع والنقود المحولة خلال مدة معينة، (T_0) إلى (T_1) بين عونين اقتصاديين.

وعليه فإن التدفق النقدي هو كل عملية دفع أو استلام الأموال، مهما كانت التدفقات النقدية داخلة ترد من (القروض طويلة وقصيرة الأجل، المساهمين بإصدارهم أسهم جديدة لزيادة رأس المال، تحصيل المبيعات تحصيل أوراق القبض، التنازل عن أصول ثابتة و بيع أوراق مالية)، أو خارجة تستخدم في الأغراض الآتية: تسديد تكاليف الإنتاج، موارد أولية، أجور، اقتناء أصول ثابتة جديدة، تسديد الديون المستحقة تسديد الفوائد على القروض، توزيع الأرباح، تسديد الضرائب المستحقة على الأرباح، أي أنها تتعلق مباشرة بالخزينة تخرج منها لتعود إليها، لتندمج فيها المقبوضات والمدفوعات.[1]

[1] عساس مريم، مرجع سبق ذكره ص 39

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثاني: تصنيف التدفقات النقدية

نسمي تدفق نقدي كل حركة لقيمة نقدية التي تحدث على مستوى الخزينة[1]، ونميز بين :

❖ **التدفقات النقدية الداخلة :**

هي إجمالي المبالغ النقدية التي تحصل عليها المؤسسة من جهات خارجية أو داخلية خلال الفترة التشغيلية، وتتصف هذه العناصر كونها غير مؤكدة التحقيق لأن أغلبها يرتبط بقرارات خارجة عن إرادة المشروع، وتتكون التدفقات النقدية من مجوعة من العناصر تأتي في مقدمتها قرارات العملاء فيما يتعلق بالمبيعات النقدية وهي العنصر الأهم في هذه التدفقات، وتليها عملية تحصيل الذمم المدينة التي ترتبط بالعملاء المستفيدين من عمليات البيع بالآجل، وهو عنصر غير مؤكد أيضا لوجود احتمال تحول أرصدة الذمم المدينة إلى ديون معدومة في حالة التعثر المالي لأي عميل. وتأتي التدفقات الداخلة بالاقتراض من المصارف أو زيادة رأس مال المشروع من خلال التعامل مع الأسواق المالية في حالة التمويل بإصدار الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة أو التمويل بالدين من خلال إصدار السندات أو بيع الاستثمارات من الأوراق المالية المتاحة للمشروع.[2]

❖ **التدفقات النقدية الخارجة :**

تكون طبيعة هذه التدفقات مؤكدة أكثر من التدفقات الداخلة كونها ترتبط بطبيعة عمل المشروع أو الأنشطة المنفذة وفق الخطط الموضوعة، وتشمل هذه التدفقات تسديدات الرواتب و الأجور، المشتريات النقدية للبضاعة، الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل، تسديد حسابات الذمم الدائنة إلى الموردين، دفع الفوائدالمستحقة إلى حملة السندات، إطفاء قيمة السند عند الاستحقاق أو التهيئة للإطفاء، تسديد فوائد وأقساط القروض المصرفية المختلفة، تسديد قيمة الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين ودفع الضرائب والرسوم المستحقة[3] .

و يمكن تصنيف التدفقات المالية حسب كل دورة إلى :

[1] Béatrice et Francis Grandguillot , **Analyse financière** , 5éme édition, Gualino éditeur, Paris, France, 2008, p 163.

[2] . دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007 ، ص 349.

[3] نفسه، ص 349.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **تدفقات دورة الاستغلال**

تتشكل هذه التدفقات من النشاطات الأساسية حيث تقوم المؤسسة بعمليات شراء للمواد الأولية بمبالغ مالية تتمثل محاسبيا في مصاريف الاستغلال، في حين أن تسديد هذه المصاريف يكون بعد آجال زمنية بالتالي يمثل الفارق بين المصاريف لحظة الشراء وآجال التسديد في نفقات الاستغلال، من جهة أخرى.

وبعد عملية الإنتاج تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها، حيث تتمثل مبالغ البيع في إيرادات الاستغلال، إلا أن تحصيل هذه المبالغ لا يكون إلا بعد فترة زمنية، يتمثل الفارق بين إيرادات الاستغلال وآجال الدفع في تحصيلات الاستغلال، وفي الأخير نتحصل على فائض خزينة الاستغلال و الذي يترجم نشاطات المؤسسة إلى تدفقات مالية موجبة وتدفقات مالية سالبة. و تدفق خزينة الاستغلال يرتبط بالخزينة بالتالي لا يتأثر بالتدفقات المالية غير النقدية منها [1] :

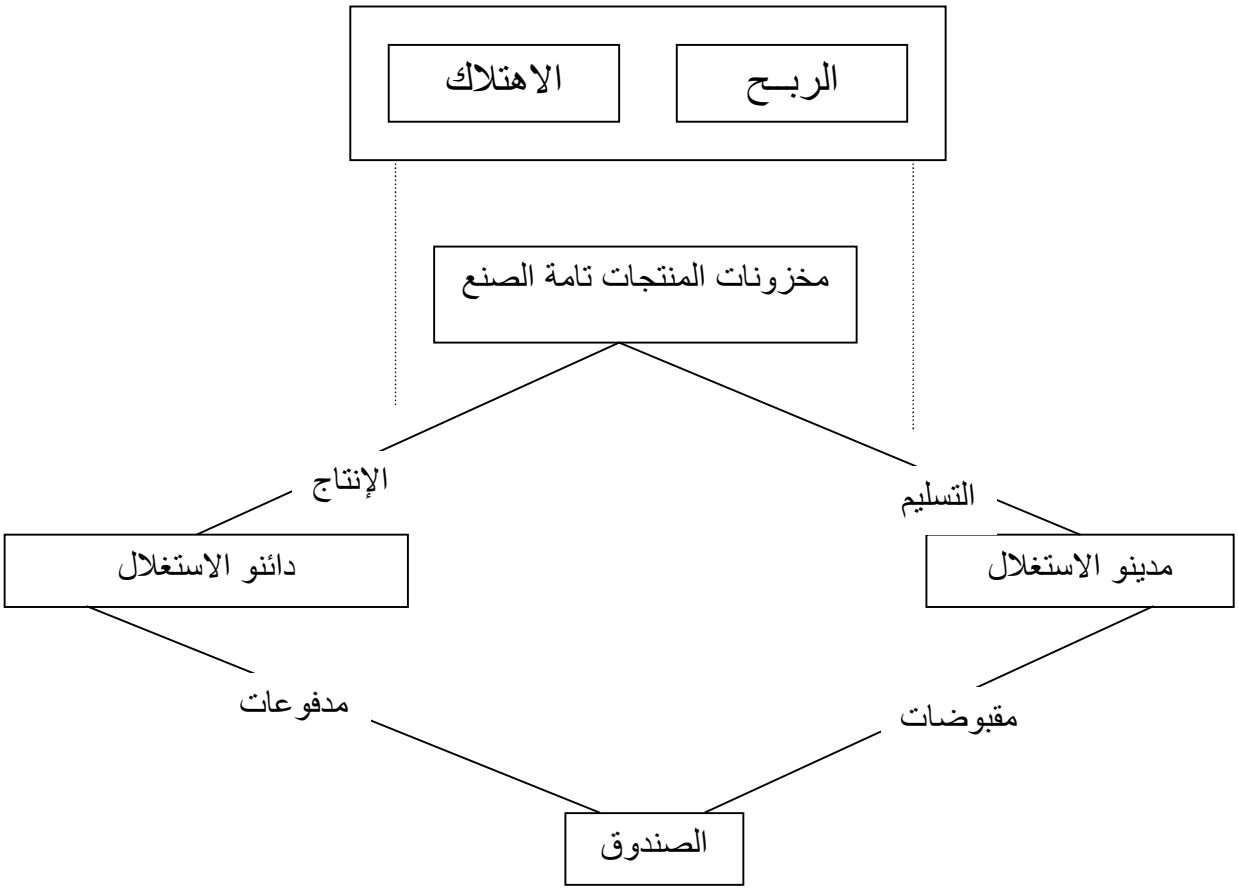
- مخصصات الإهتلاكات، المؤونات لأنها تدفقات وهمية.
- إعادة تقييم المخزونات، لأن حركة المخزون لا تعبر عن تدفق نقدي.
- تسديد المصاريف الموزعة على عدة سنوات، لأنها لا ترتبط بالاستغلال.
- نفقات الاستغلال و نفقات الاستثمار.

ترتكز نفقات الاستغلال على دورة واحدة تتمثل في زمن دورة الاستغلال، وتتمثل في التسديدات التي تمت من أجال استكمال النشاط الأساسي، مثل المواد الأولية المستهلكة، مصاريف المستخدمين.....الخ أما نفقات الاستثمار فتتميز بضخامة الإعتمادات المالية المخصصة لها من جهة والمدة الزمنية التي تستغرقها هذه النفقات، إذ تستمر لعدة دورات استغلال فمثلا شراء تجهيزات الإنتاج تستغل لعدة سنوات وهو العمر الافتراضي لآلات الإنتاج، ويمكن قياس قدرة المؤسسة على تمويل عمليات الاستثمار اعتمادا على فائض خزينة الاستغلال من خلال تدفق الخزينة المتاح والمتمثل في الفرق بين فائض خزينة ونفقات الاستثمار. ويمكن تمثيلها بالشكل التالي:

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 123 -125.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم: (1 -5) : التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال.



المصدر: Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op.cit p 37.

- **تدفقات دورة التمويل :**

تتمثل المصادر الأساسية للتمويل في [1]:

- دورة رأس المال : حيث تدعم من خلال الأموال المقدمة من طرف المساهمين، مقابل أجزاء من الأرباح توزع في شكل مكافأة رأس المال.
- دورة الاستدانة : حيث تلجأ المؤسسة إلى جلب قروض وذلك مقابل تسديدها مستقبلا مع مكافآت مالية تتمثل في الفوائد والاقتطاعات المالية، وتوجه هذه القروض إلى تمويل عمليات الاستثمار وعمليات الاستغلال. والجدول التالي يبين أنواع هذه التدفقات.

جدول رقم (1 -2): بيان التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية، الاستثمارية و التمويلية

[1] نفسه، ص 125.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التدفقات النقدية الخارجة	التدفقات النقدية الداخلة
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	
-المدفوعات النقدية لشراء بضائع و خدمات. -مدفوعات لسداد العملاء الدائنون و أوراق الدفع. -مدفوعات رواتب الموظفين و الأجور. -مدفوعات نقدية للحكومة كالضرائب و الرسوم و الغرامات (غير مرتبطة مباشرة بالأنشطة الاستثمارية و التمويلية). -مدفوعات أخرى مثل تسوية قضائية أو قانونية. -مدفوعات عن فوائد القروض و سداد ضريبة الدخل. -المدفوعات النقدية لعقود محتفظ بها للتعامل و التاجرة. -المدفوعات النقدية لشركات التأمين مقابل الأقساط و المطالبات و الدفعات السنوية و منافع التأمين الأخرى.	-التحصيلات النقدية من بيع السلع و تقديم الخدمات. -التحصيلات النقدية من المال المعاد من الموردين و الناتج من مردودات المشتريات -التحصيلات من العملاء المدنين و أوراق القبض. -التحصيلات من الفوائد المدفوعة -التحصيلات النقدية من شركات التأمين مقابل الأقساط و المطالبات و الدفعات السنوية و منافع التأمين الأخرى. -التحصيلات النقدية من الإتاوات و الرسوم و العمولات و غيرها من الإيرادات. -التحصيلات من عوائد الإستثمار في الأوراق المالية كالأسهم و السندات. -التحصيلات من العقود المحتفظ بها للمضاربة. -المبالغ النقدية المستردة لضربة الدخل
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-لتحصيلات النقدية لشراء تثبيتات و استثمارات أخرى طويلة الأجل .سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة. (بالإضافة إلى التكاليف التي تحملتها المؤسسة أثناء عملية إنتاج هذه التثبيتات المادية أو غير مادية.) -المدفوعات النقدية لشراء أدوات حقوق الملكية أو القروض التي تصدرها المؤسسات الأخرى أو للدخول في مشروعات مشتركة. باستثناء الأوراق المالية التي تصنف ضمن مكونات المعادلة، أومحتفظ بها لغرض المتاجرة. -القروض الممنوحة الأطراف الخارجية -المدفوعات النقدية الناتجة عن العقود المستقبلية، العقود الآجلة الخيارات والمبادلات والمقايضات. بإستثناء العقود المحتفظ بها لغرض المعاملات أو المتاجرة، أو التي تصنف ضمن النشطة التمويلية.	-التحصيلات النقدية من بيع تثبيتات و استثمارات أخرى طويلة الأجل. سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة -التحصيلات النقدية من بيع أدوات حقوق الملكية أو القروض التي تصدرها المؤسسات الأخرى أو حصص في مشروعات مشتركة. ضمن مكونات النقدية المعادلة، أو محتفظ بها لغرض المتاجرة. -التحصيلات النقدية الناتجة عن تسديد الطراف الخارجية للقروض المنوحة لهم من قبل المؤسسة. -التحصيلات النقدية الناتجة عن العقود المستقبلية، العقود الآجلة، الخيارات و المبادلات و القايضات. بإستثناء العقود المحتفظ بها لغرض المعاملات أو المتاجرة، أو التي تصنف ضمن الأنشطة التمويلية.
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية	
-المدفوعات النقدية الناتجة عن شراء أسهم أو غيرها من أدوات حقوق الملكية -المدفوعات النقدية لسداد المبالغ المالية المقرضة -أرباح الأسهم المدفوعة للمساهمين.	-التحصيلات النقدية الناتجة عن إصدار(بيع) الأسهم أو غيرها من أدوات حقوق الملكية -التحصيلات النقدية الناتجة عن السندات والقروض أو كمبيالات والرهونات العقارية أو أية أدوات اقتراض مالية قصيرة أو طويلة الأجل. -العائدات النقدية الواردة من القروض المصرفية

المصدر:

Joyanab Siddiqua, Takdir Hossan, **Cash Flow statement** Disclosures in Pharmaceutical Companies (Bangladesh Perspectives), ASA University Review, Vol. 6 No. 2, 2012, p: 216.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: قائمة تدفقات الخزينة "جدول تدفقات الخزينة"

من بين القوائم التي جاء بها النظام المحاسبي المالي (SCF) قائمة تدفقات الخزينة، التي تناولها المعيار المحاسبي الدولي السابع (IAS7) حيث أكد على أهميتها في زيادة فعالية نظام المعلومات المحاسبي. وخاصة على اعتبار عجز الميزانية وجدول حسابات النتائج عن تقديم إجابات حول استفسارات يضعها مستخدمو القوائم المالية والمتعلقة بنقدية المؤسسة وقدرتها على توليد السيولة. بالإضافة إلى المساعدة على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة. وهذا ما يكون أساس يمكن الاستناد عليه لاتخاذ القرارات الإقتصادية، وخاصة القرارات المتعلقة بالاستثمار، الإقراض والتمويل.

الفرع الأول: مفهوم قائمة تدفقات الخزينة

لقد حظيت قائمة تدفقات الخزينة بالعديد من التعاريف، إلا أن كلها يصب في إطار واحد .فهناك من عرفها بأنها"جدول يشرح كيفية تغير الخزينة ويظهر التدفقات التي تشرح الميكانيزمات المالية للمؤسسة ومساهمة كل وظيفة في التغير الإجمالي للخزينة[1]".

وقد عرفها النظام المحاسبي المالي الجزائري SCF من خلال هدفها بحيث: " يهدف جدول تدفقات الخزينة إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية. ويقدم مداخيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب منشئها[2] ".

وعليه تعتبر قائمة تدفقات الخزينة لوحة قيادة أمام قمة الإدارة المالية، بحيث تتخذ على ضوئها القرارات الهامة والإستراتيجية كتغيير النشاط أو توسيعه، أو الانسحاب منه أو النمو أو غيرها. كما يمكن اعتبارها أداة تحليل متميزة وهامة تتجاوز نقائص التحليل الذمي، وتقوم على منظور ديناميكي وتبحث عن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ولنتائجها المستقبلية.[3]

[1] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 ، ص : 136.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 26 يوليو سنة 2008 ، يحدد قواعد **التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 ، المؤرخة في 25 مارس 2009 ، ص26 .

[3] إ لياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي(الإدارة المالية أجوبة، تمارين وحلول)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، ص: 171.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثاني: أهداف وأهمية قائمة تدفقات الخزينة

لقائمة تدفقات الخزينة أهمية بالغة، وأهداف تسعى إلى تحقيقها استنادا على هذه الأهمية والتي يمكن سردهما في النقاط التالية:

❖ **أهداف قائمة تدفقات الخزينة**

حددت لجنة معايير المحاسبة الدولية **IASC** مجموعة من الأهداف التي تسعى قائمة تدفقات الخزينة إلى تحقيقها وهي:[1]

- مساعدة مستخدميها في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية الرشيدة من خلال تزويدهم بأساس سليم، لتقييم قدرة المؤسسة في الحصول على النقدية وكيفية الحصول عليها وتوقيت الحصول عليها ودرجة التأكد المرتبطة بالحصول عليها وكيفية استخدامها.

- توفير معلومات تاريخية عن التغيرات التي حدثت على النقدية في المؤسسة في كافة الأنشطة سواء أكانت تشغيلية أم استثمارية أم تمويلية.

- وضع وتطوير نماذج تساعد في إجراء المقارنات بين التدفقات النقدية الحالية والتدفقات النقدية المستقبلية.

- التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من خلال البيانات التاريخية لهذه التدفقات وقياس درجة التأكد المرتبطة بها ومراجعة دقة التقديرات الماضية للتدفقات النقدية المستقبلية، وفحص العلاقة بين الربحية والتدفق النقدي وتأثير التغير في الأسعار على كل منها.

- المساهمة بجانب القوائم المالية الأخرى في تقييم التغيرات التي طرأت على صافي أصول المؤسسة وهيكلها المالي،ومقدرتها على التأثير على مبالغ التدفقات النقدية وتوقيتها بهدف التكيف مع الظروف المتغيرة.

[1] محمد يوسف الهباش، **استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي لتنبؤ بتدفقات النقدية المستقبلية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، بالجامعة الإسلامية، بغزة، 2006 ، ص20،http://w.w.w.Kantakji..com/media/2665/70027.pdf

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

❖ **أهمية قائمة تدفقات الخزينة**

تبرز أهمية قائمة تدفقات الخزينة من حيث أنها" تقدم معلومات أكثر وضوحا عن مصادر واستخدامات النقدية خلال الدورة المالية، والتي تعرضها كلا من الميزانية وجدول حسابات النتائج بصورة مختزلة جدا ." بالإضافة إلى أنها تساعد على تحديد مصادر الاختلاف بين صافي النتيجة المحاسبية (تعد على أساس الاستحقاق) وصافي التدفقات النقدية (تعد على الأساس النقدي) وتتمثل أهمية المعلومات التي تفصح عنها قائمة تدفقات الخزينة بشكل عام حسب تصنيفات الأنشطة في النقاط التالية : [1]

توفير معلومات إضافية عن الأصول والخصوم الخاصة بالمؤسسة.

- تعمل كمؤشر يمكن استخدامه في تقدير حجم التدفقات النقدية المستقبلية، وكذلك في تقييم دقة التخطيط الماضي للتدفقات النقدية المستقبلية.

- توفير معلومات عن الأنشطة التشغيلية ولذلك فهي تعكس مقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية موجبة في المستقبل من خلال تقييمقدر تها على توليد تدفقات نقدية للوفاء بالتزاماتها وتغطية كافة الأنشطة التشغيلية.

- توفير معلومات مفيدة عن الأنشطة الاستثمارية بحيث تعكس سياسة أداء المؤسسة سواء أكانت توسعية أم انكماشية، فكلما زادت التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية عن التدفقات النقدية الداخلة من بيع الأصول المنتجة فإن ذلك يعدمؤشراً جيداً على سياسة توسعية ونمو متزايد في الأنشطة الاستثمارية.

- توضيح سياسة المؤسسة في تمويل أنشطتها(هيكلها المالي)من حيث اعتمادها على مصادر داخلية من حقوق ملكية أو على مصادر خارجية من الاقتراض، كما أنها تبين الحد الأقصى من الاقتراض الذي يمكن أن تتعرض فيه المؤسسة إلى خطر الإفلاس المالي نتيجة للسياسة التوسعية المبالغ فيها في الاقتراض دون أدنى مبرر .

- إبراز درجة المرونة المالية لدى المؤسسة.

- تساهم في تحسين مبدأ القابلية للمقارنة بين المؤسسات كونها تستبعد الآثار الناجمة عن استخدام المعالجات المحاسبية المختلفة.

[1] محمد يوسف الهباش، مرجع نفسه ، ص: 22.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يوجد هناك العديد من نماذج جدول تدفق الخزينة صادرة عن هيئات مالية وجامعات ومعاهد متخصصة وطرق بحث ومحللين ماليين وغيرها, ولكل نموذج خصوصية في التحليل تتناسب مع كل حالة، لكن حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 07، ومشروع المخطط المحاسبي المالي يوجد أسلوبان لإعداد جدول تدفقات الخزينة وهما الأسلوب المباشر و الأسلوب غير المباشر.

الطريقة المباشرة : حسب هذه الطريقة تظهر مكونات تدفقات الخزينة بشكل تفصيلي، حيث يتم فيها حساب صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية من خلال تجميع إجمالي المقبوضات النقدية وا ٍجمالي المدفوعات النقدية من الأنشطة التشغيلية .وذلك عن طريق طرح المدفوعات النقدية للموردين والمستخدمين والمصاريف النقدية التشغيلية من المقبوضات من الزبائن ومن أنشطة تشغيلية أخرى مثل عوائد الاستثمار والفوائد الدائنة .

"تركز قائمة تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة على دورتي الإستغلال والاستثمار، إذ يتوجب على المؤسسة توليد الفوائض اعتمادا على دورة الاستغلال، واعتبار دورتي الاستدانة والتمويل ملجأ استثنائيا يتم اللجوء إليه فقط في حال عدم تمكن النشاط من تمويل نفسه ذاتيا، وعليه يمكن استخدامه في المؤسسات التي تنشط في الاقتصاديات غير الرأسمالية والتي تتميز بشح في الموارد المالية وقلة في الإقبال على الاستثمار".[1]

ويمكن إبراز مميزات الطريقة المباشرة في النقاط التالية[2] :

_ الإفصاح عن مصادر التحصيلات النقدية من الأنشطة التشغيلية ومجالات استخدام النقدية لفترات سابقة مما يساعد في تقدير توقع التدفقات النقدية المستقبلية.

_ إنسجام هذه الطريقة مع الهدف الرئيسي لقائمة تدفقات الخزينة، حيث توفر معلومات ملائمة عن المقبوضات والمدفوعات النقدية بما فيها المقبوضات والمدفوعات التشغيلية.

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالي)**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن _عمان _ ، 2011، ص:220.

[2] محمد يوسف الهباش، مرجع سبق ذكره، ص:32.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

_ تعتبر المعلومات التي توفرها الأرقام التفصيلية عن التدفق النقدي التشغيلي أكثر فائدة بالمقارنة مع الرقم الإجمالي للتدفق النقدي التشغيلي مما يساعد في تقييم قدرة المؤسسة على توفير سيولة كافية للوفاء بالتزاماتها إمكانية إعادة الاستثمار في عملياتها، وما هي التوزيعات النقدية المحتملة للمساهمين.

_ تتميز المبالغ المحسوبة على أساس هذه الطريقة بموضوعية الاستخراج مما يمكن من التأكد من صحتها وسلامتها بكل سهولة ودون تحيز أو اجتهاد شخصي.

_ توفر معلومات عن مقادير التدفق النقدي خلال الفترة والتي لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطريقة غير المباشرة.

_ تعتبر المعلومات المفصلة عن التدفق النقدي التشغيلي مفيدة للمحلل المالي في اشتقاق نسب ومؤشرات مالية أكثر وفرة وملائمة عن النشاط التشغيلي للمؤسسة من تلك التي توفرها الطريقة غير المباشرة.

ويأخذ جدول التدفقات النقدية حسب هذه الطريقة الشكل التالي:

جدول رقم: (1 -3) جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

البيان	N	N+1	N+2
تحصيلات الزبائن نفقات الموردين ومصاريف المستخدمين			
= فائض خزينة الاستغلال (أ)			
حيازة الاستثمارات مادية ومعنوية التنازل عن الاستثمارات المادية والمعنوية التغير في الاستثمارات المالية			
= تدفقات الاستثمار (ب)			

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الرفع في رأس المال توزيع مكافئات رأس المال - التغير في الاستدانة + نتيجة العمليات المالية + نتيجة العمليات الاستثنائية			
= تدفقات المالية (ج)			
التغير في الخزينة = (أ) -(ب)+(ج)			

المصدر:

بلعور سليمان، علي بن الطيب، مقال بعنوان **قراءة مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع(IAS 07)**، بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة" دراسة حالة مجمع صيدال"، http://dc170.4shared.com/doc/WnDwgOz-/preview.html ، تاريخ التطلع : 20014/04/14 على الساعة 22:54.

يركز هذا النموذج على دورتي الاستغلال والاستثمار, إذ يتوجب على المؤسسة توليد الفوائض اعتمادا على دورة الاستغلال إلا في مرحلة انطلاق النشاط، و في غير ذلك يتم اعتبار دورتي الاستدانة والتمويل ملجأ يتم اللجوء إليه لتغطية العجز الناجم عنهما وذلك باعتبار أن المؤسسة تنشط في الاقتصاديات الرأسمالية أين تكون السوق المالية على قدر كبير من الكفاءة والفعالية.

تتطلب عملية الإعداد حسب هذه الطريقة مبلغ كل عنصر من عناصر الدورات الرئيسية وآجال تسديده، والمدة الممنوحة بالتحديد، مما يعني أن هذه الطريقة سهلة بالنسبة للمسير المالي داخل المؤسسة وصعبة جدا بالنسبة للمحلل الخارجي إن لم نقل غير ممكنة أصلا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الطريقة غير المباشرة :

تركز هذه الطريقة على" الفرق بين النتيجة المحاسبية وصافي تدفقات النقدية، وتبدأ هذه الطريقة بالنتيجة الصافية مضافا إليها أو مخصوما منها التغير في حسابات الأصول والخصوم المتداولة المرتبطة بالتشغيل ما عدا النقدية وما يعادلها[1] ".

و قد سميت هذه الطريقة بالطريقة غير المباشرة نظرا لأنها تبدأ بالنتيجة الصافية وفقا لأساس الاستحقاق ثم تحويله بعد ذلك إلى الأساس النقدي.

وتتميز الطريقة غير المباشرة عن الطريقة المباشرة بما يلي:[2]

_ تركيزها على الفروق بين النتيجة الصافية وصافي التدفقات النقدية يساعد المستخدمين على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى الاختلاف بين التدفقات النقدية وبين النتيجة الصافية، مما يجعلها توفر ربطاً مفيدا بين قائمة تدفقات الخزينة والقوائم المالية؛

_ سهولة تحليل ما تفصح عنه من معلومات من جانب مستخدمي قائمة تدفقات الخزينة

_ سهولة عرض المعلومات بموجب هذه الطريقة يؤدي إلى تخفيض تكلفة إعداد القائمة بالمقارنة بالطريقة المباشرة .

و يتم حساب صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على أساس الطريقة غير المباشرة عن طريق تعديل صافي الربح أو الخسارة بما يلي:[3]

_ التغيرات خلال الفترة في المخزون والمدينين والدائنين من العمليات التشغيلية.

_ العناصر غير النقدية كإهتلاك الأصول الثابتة، المخصصات، الضرائب المؤجلة، مكاسب وخسائر تحويل العملة غير المحققة، والأرباح غير الموزعة من شركات زميلة أو حقوق الأقلية.

_باقي العناصر التي تعتبر آثارها النقدية خاصة بالأنشطة الاستثمارية أو التمويلية.

[1] مرازقة صالح، بوهرين فتيحة، المعيار المحاسبي الدولي السابع (قائمة التدفقات النقدية)، مجلة الاقتصاد والمجتمع،العدد6، 2010، ص:86.

[2] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص:221 .

[3] Yuan Ding, Thomas Jeanjean, Hervé Stolowy, Op.Cit, P : 05.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وعليه يتم الاعتماد على القوائم المالية (الميزانية وجدول حسابات النتائج) لإعداد جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة، مما يميز هذه الطريقة عن سابقتها بسهولة الحصول على المتطلبات ويسر الفهم والتحليل، حيث يشجع مجلس معايير المحاسبة المالية FASB على استخدام هذه الطريقة ويأخذ جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة الشكل التالي:

جدول رقم: (1 -4) جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة

التدفقات المالية A	N	N+1	N+2
عمليات الاستغلال النتيجة الصافية RN + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات +/ - فائض/نقص قيمة التنازل عن الاستثمارات = القدرة إلى التمويل الذاتي CAF التغير في الاحتياج لرأس المال العامل			
= تدفق الخزينة الناتج عن عمليات الاستغلال -A - ''FTPE''			
عمليات الاستثمار B + نفقات الاستثمار - التنازل عن الاستثمار			
= تدفق الاستثمار -B -			
" A -B " تدفق الخزينة المتاحة بعد الضريبة والمصارف المالية ''FTD''			

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عمليات التمويل c + رفع رأس المال نقدا - مكافآت رأس المال			
= الانخفاض في الاستدانة الصافية			
- تسديد القروض +القروض الجديدة			
+التغير في الخزينة			

المصدر:

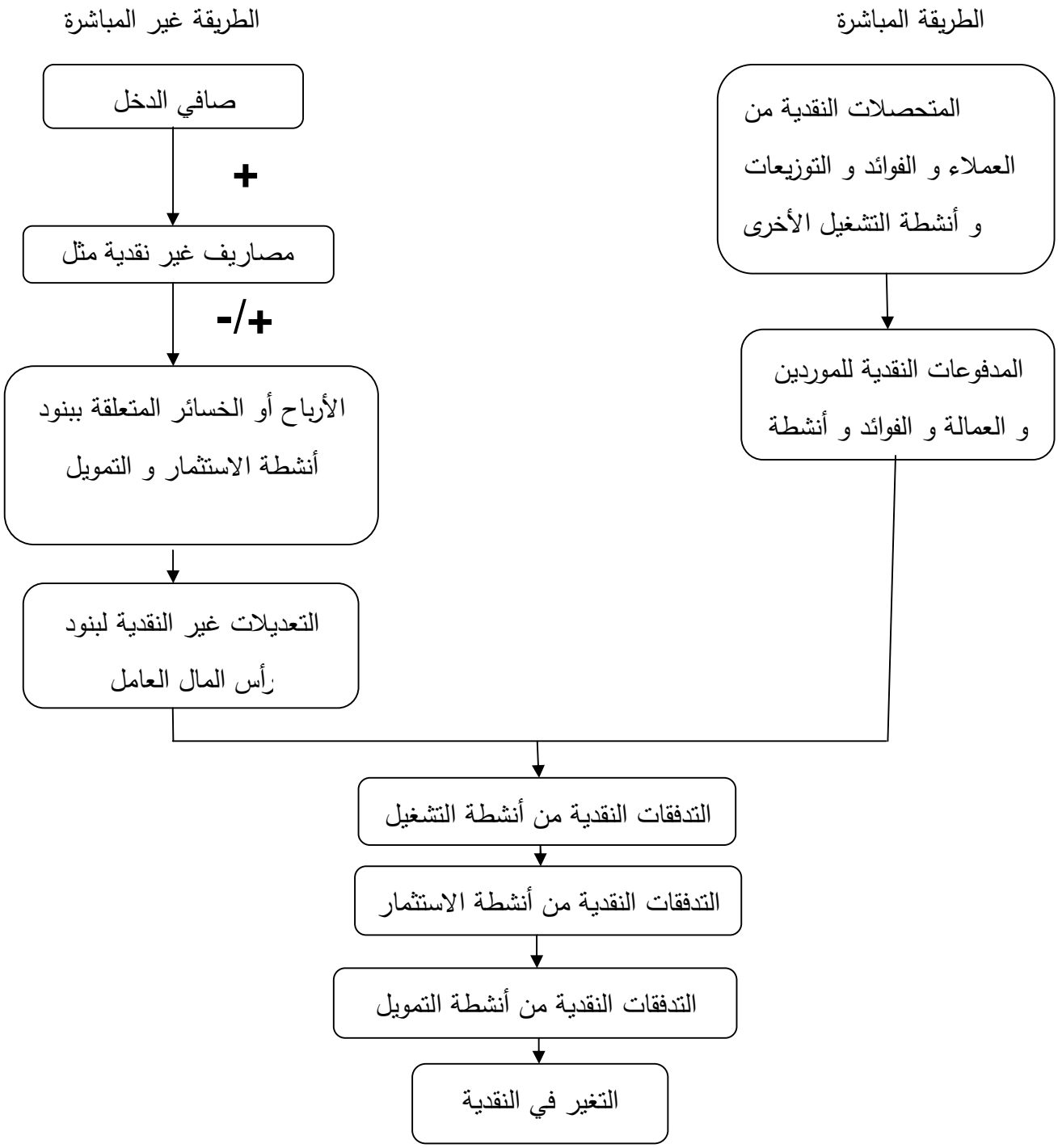
J.BARRAEU et J.DELHAYE ,**Gestion financière,** 9 éme édition,Paris ,Dunod,20 , p248.

تم هذا التمثيل من طرف مجلس الخبراء المحاسبين والمحاسبين (OEC) الهدف منه هو تمثيل تحصيلات ونفقات المؤسسة لدورة معينة وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الثلاثة الكبرى للنشاط؛ أي كل من الاستغلال، الاستثمار، التمويل.

والشكل التالي يلخص الطريقة المباشرة و الغير مباشرة في إعداد قائمة التدفقات النقدية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم (1 -6) : الطريقة المباشرة و الطريقة غير المباشرة.



المصدر: رحيم حسين، بن فرج زوينة، قائمة التدفقات النقدية مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر، ملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للمراجعة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ديسمبر 2011، ص : 15.

تمر عملية بناء جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة بالمراحل التالية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* الانتقال من النتيجة الصافية نحو القدرة على التمويل الذاتي: يمكن حساب هذا المؤشر اعتمادا على الفائض الإجمالي للإستغلال حسب العلاقة التالية:

الفائض الإجمالي للاستغلال - المصاريف المالية الصافية - المصاريف الاستثنائية الصافية - الضرائب على الأرباح= القدرة على التمويل الذاتي

* الانتقال من القدرة على التمويل الذاتي نحو تدفق الخزينة الناتج عن عمليات الاستغلال: يتم الانتقال من القدرة على التمويل الذاتي نحو تدفق الخزينة الناتج عن عمليات الاستغلال بطرح مختلف الآجال الناتجة عن عمليات الاستغلال كما يلي:

القدرة على التمويل الذاتي - التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال= تدفق الخزينة الناتج عن عمليات الاستغلال

*حساب مختلف الحركات المالية للخزينة: بعد حساب تدفقات الخزينة الناتجة عن نشاط المؤسسة تأتي مرحلة تصنيف الحسابات المتبقية للاستثمار وعمليات التمويل.

* وظيفة الاستثمار:

- الاستثمارات المادية والمعنوية.

- التنازل عن الأصول المادية والمعنوية.

- التغير في الاستثمارات المالية.

* وظيفة التمويل:

- الرفع في رأس المال نقدا وتسديد مكفآت رأس المال.

- التغير في الاستدانة الصافية والذي ينتج عنه تسديد القروض والحصول على قروض جديدة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الرابع: تحليل أرصدة جدول تدفقات الخزينة

إن جدول الخزينة يعتبر أداة طبيعية في تبيان وتوضيح التسيير المالي الخاص بالمؤسسة وعليه سوف يتم التطرق إلى منطق هذا الجدول وشرح التدفقات بحثا عن التوازن المالي للخزينة.

ينقسم الجدول إلى ثلاثة أقسام رئيسية ومتمايزة لكنها مرتبطة فيما بينها كما يلي:[1]

1 - تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال "A"

حيث يحصر هذا القسم مختلف تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات الاستغلال بالمعنى الواسع, وبالتالي فهو يوضح ويبين مدى قدرة المؤسسة على خلق تدفقات للخزينة من خلال عمليات غير مرتبطة لا بالنشاطات التمويلية ولا بالنشاطات الاستثمارية، وعليه يبرز خصائص المؤسسات ذات الأداء العالي والتي تولد سيولة معتبرة في هذا المستوى كما يمكن أن تبين خصائص المؤسسات عديمة النجاعة والفعالية المالية الناجمة عن عدم كفاءة عمليات الاستغلال.

ونشير إلى مؤشرين مهمين في تكوين خزينة الاستغلال وهما القدرة على التمويل الذاتي والتغير في الاحتياج في رأس مال العامل.

يعتبر التمويل الذاتي المحور الأساسي للتمويل خصوصا في مرحلة النمو بحيث يساهم بشكل مباشر في التقليل من المصادر الخارجية للتمويل ويعرف على أنه ً تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمحتفظ بها كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية، أي تلك النتائج الإجمالية التي يعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع رأس المال

القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + مخصصات الإهتلاك (+/ -) فائض/ نقص قيمة التنازل عن الاستثمارات

وللتمويل الذاتي دور كبير في تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة إذ يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في نشاطها، كما يساهم التمويل الذاتي في تحقيق معدلات نمو مسايرة لمعدلات نمو الأسواق والمؤسسات المنافسة.

[1] باديس بوخلوة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32 -33.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما الاحتياج في رأس المال العامل فهو يمثل كل النفقات المتعلقة بدورة الاستغلال إذ يحسب بالعلاقة التالية:

التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال = التغير في مستحقات العملاء + التغير في إنتاج مخزون + التغير في مخزون المواد و البضائع – التغير في مستحقات

2 - تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار "B'

يضم هذا القسم الخزينة المتولدة عن إجمالي عمليات الاستثمار، وتسمح دراسة هذه الدورة بأخذ فكرة عن مختلف الجهود المبذولة في مجال الاستثمار في شكل نمو داخلي (الحيازة على الاستثمارات المادية والمعنوية) أو في شكل نمو خارجي (استثمارات مالية).

3 - تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل

يبين هذا القسم الأخير أي من أشكال التمويل التي قد ثم اعتمادها من قبل المؤسسة (اللجوء إلى القروض أو رفع رأس المال) في حالة عدم كفاية الخزينة المتولدة عن الاستغلال في تغطية عمليات الاستثمار إضافة إلى القيم المتعلقة بتسديدات القروض وكذلك مكافئات رأس المال.

ونشير إلى مؤشرين مهمين في تكوين تدفقات دورة التمويل هما رفع رأس المال وتوزيع مكافآت رأس المال:

* الرفع من رأس المال: والمقصود به هو فتح رأس المال للمساهمة؛ إذ يعتبر مصدر خارجي تلجأ إليه المؤسسة عند استحالة تغطية الاحتياجات المالية عن طريق الموارد الداخلية، وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من الحصول على الأموال اللازمة ونذكر أهمها:

- رفع رأس المال نقدا أوعينا: تكون المساهمة الخارجية في رأس المال عند إنشاء المؤسسة حيث تحدد المساهمة الخارجية في رأس مال أو لتكوين رأس المال الأصلي.

- الرفع في رأس المال بضم الاحتياطات: يتمثل هذا النوع من التمويل في ضم الاحتياطات الموضوعة في شكل أرباح غير موزعة إلى الأموال الخاصة.

- الرفع في رأس المال عن طريق تحويل الديون: تحويل الديون كوسيلة لرفع رأس المال لا يؤدي إلى زيادة السيولة النقدية وا ٍنما تدمج الديون في شكل أموال خاصة دائمة وتسمى العملية كذلك بتركيز الديون.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* توزيع مكافأة رأس المال: تتجه سياسة مكافأة رأس المال نحو دعم الهيكل المالي وذلك بزيادة الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة. مكافأة رأس المال هو رصيد متبقي بعد تغطية الأرباح لمستوى الاحتياجات المالية المستقبلية.

الفرع الخامس: العلاقات المالية للتوازن

يتشكل هذا الجدول (جدول تدفقات الخزينة) كما ذكرنا سابقا من ثلاث أقسام متمايزة لكنها مرتبطة ببعضها البعض.

- تدفق الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال A.

- تدفق الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار B.

- تدفق الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل C.

- التغير في الخزينة : حيث تظهر في هذا الجدول علاقات أساسية هي:

$$D = A - B + C$$

لكي تتمكن المؤسسة من توظيف كامل للأموال بأكبر فعالية ممكنة عليها المحافظة على مستوى سيولة يقارب الصفر, ومنه فإن التغير الإجمالي في الخزينة سيؤول وفي فترة معينة إلى الصفر ومنه العلاقة السابقة تصبح كما يلي: " A- B+C =0 ".

يمكن التعبير عن هذه العلاقة المالية بأن مبلغ تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات التمويل "C" تعتمد على الكيفية التي تمر بها تغطية احتياجات الاستثمار "B" بواسطة خزينة الاستغلال "A" وعليه يجب دراسة الرصيد "A- B" حيث أن:

- إذا كان A- B>0: فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها وفي هذه الحالة فمن المفروض على المؤسسة عدم القيام بطلب رؤوس أموال خارجية جديدة لأنها قادرة على سداد ديونها, لكن قبل إصدار حكم ايجابي على الحالة المالية للمؤسسة, فإنه يجب التأكد من أن الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية.

- إذا كان A- B=0: هذا يعني أن المؤسسة تمول استثماراتها بواسطة استغلالها لكن تكون بصدد مؤسسة عديمة المناعة المالية أي أنها غير قادرة على سداد ديونها, ومن الضروري في هذه الحالة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الذهاب بعيدا في التحليل خاصة مبلغ تدفقات خزينة الاستغلال والاستثمار, إذ انه يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برنامج استثمار يتطلب رؤوس أموال معتبرة, الشيء الذي يؤدي عادة إلى أن يكون الرصيد "A- B" ضعيفا بالرغم من أن خزينة الاستغلال "A" كانت كافية وعليه فبإمكان المؤسسة في هذه الحالة اللجوء إلى القروض.

- إذا كان A- B<0: المؤسسة ليست في مستوى يؤهلها لتمويل استثماراتها عن طريق استغلالها, وهي حالة عدم المناعة المالية,وهنا يجب أن تستخدم موارد التنازل الاستثمارات أو ترفع رأس المال .

إذا كان معدل نمو النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة قوي, فان أهمية الاستثمارات الواجب القيام بها يمكن أن تؤدي إلى جعل الرصيد "A- B" سالبا, إذا تنفيذ هذه الاستثمارات ضروري من اجل الحفاظ على حصة المؤسسة في السوق, وبالتالي المحافظة على بقاءها وعليه يؤدي ضعف أو غياب الاستثمارات إلى جعل المؤسسة عديمة المناعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: مشاكل الخزينة

تشتمل إدارة الخزينة على جوانب عدة والتي يمكن التعبير عنها بالمراحل التالية[1]:

- توقع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المجمعة عن دورة الاستغلال والاستثمار.

- تعديل المستوى النقدي في حدود معيار أمثل وحسب الأموال الدائمة بالنسبة لفئتي الاستخدامات الواجب تمويلها (أصول ثابتة، احتياجات رأس المال العامل).

ولتحديد المستوى الإجمالي للخزينة يستوجب الاهتمام بمشكلتين أساسيتين[2]:

المطلب الأول: مشكلة المردودية.

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن، أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر فالخزينة المعدومة تؤدي إلى إختلالات أثناء الدور ة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال ، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تو اجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتاً نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في إرتفا ع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.

المطلب الثاني: مشكل المخاطر.

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين.

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

- تقييم احتياجات رأس المال العامل.

- تواجد عمليات خارج الاستغلال.

[1]Omar BOUKHEZAR,op. Cit,P 145 .

[2]Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op. cit, P 43 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية).

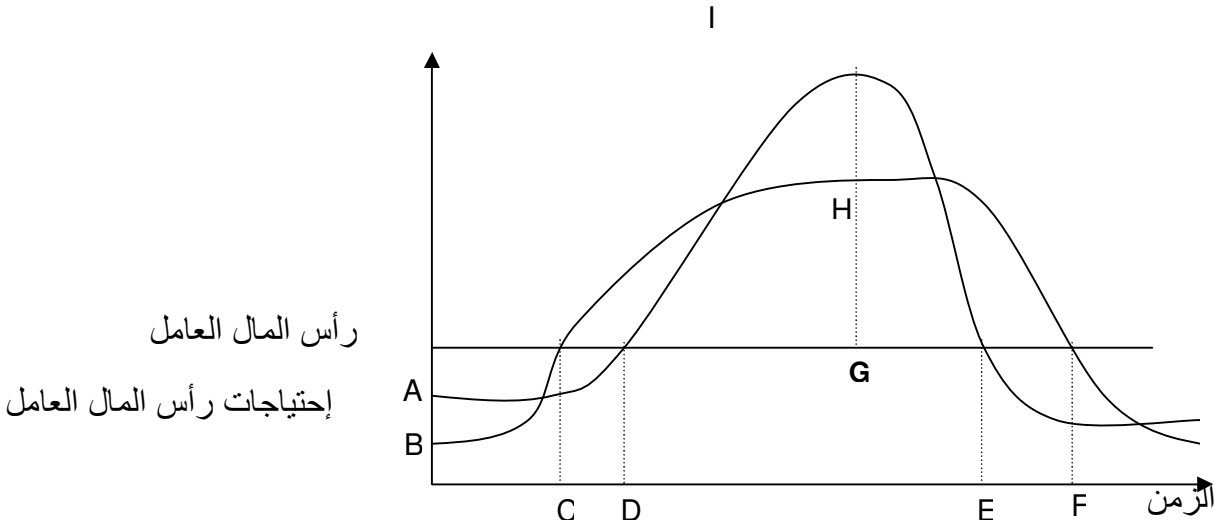
إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهر في معظم المؤسسات).

إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة. فيما يخص العمليات خارج الاستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقاً على الأقل فيما يتعلق بحجمها.

أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

وفيما يلي شكل توضيحي لعلاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل

شكل رقم:(1 -7) : علاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل



المصدر: Ibid, P 44 .

يمثل الشكل (1 -7) احتياجات رأس المال العامل لمؤسستين (A) و (B) أين متوسط احتياجهما ورأس مالهما العامل متطابقان، فالمؤسسة (A) لها خزينة سالبة خلال فترة قصيرة (D- E) غير أن احتياجها الأقصى يمثل (G- I) بينما المؤسسة (B) تملك خزينة سالبة خلال فترة (C- F) لكن احتياجها الأقصى هو (G- H) .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمكن ملاحظة أن هناك مخاطر في احتياجات رأس المال العامل، فإذا زادت هذه الأخيرة التي قد تحدث بفعل زيادة نشاط المؤسسة والذي عادة يكون ملائما لزيادة مردوديتها، غير أنه قد ينتج أيضاً عن تغير في شروط الاستغلال، وبالتالي زيادة طول فترة القرض الممنوح للعملاء أو طول فترة التخزين، مما يؤدي إلى زيادة الاحتياج لتمويل دورة الاستغلال، وبالتالي انخفاض رصيد الخزينة.

وكخلاصة فإن العلاقة بين المخاطر والمردودية علاقة وطيدة، وعدم قدرة المؤسسة على السداد تتوقف على: هيكل الأصول، ودرجة السيولة، سرعة دوران الأصول المتداولة، دوران رؤوس الأموال المستثمرة فعالية الجهاز الإنتاجي والتجاري .

في حين أن البحث عن المردودية يتعلق مباشرة بدرجة معينة من الاستقلالية، وبالتالي مبدأ المردودية يتناسب عكسياً مع الاحتفاظ بنقدية كبيرة تؤدي إلى تفويت فرص الربح، ومنه إلى تحقيق مردودية منخفضة .

غير أن مخاطر السداد تكون قليلة، بينما الاحتفاظ بحجم ضئيل من النقدية يساعدها على زيادة ربحية الأموال الموظفة، وقد يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مخاطر عدم السداد، وفي الحقيقة أن هذه المخاطر تزول مع تكوين رأس مال إنتاجي تكون مردوديته في مستوى إعادة تكوين نقدية جديدة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل

مما سبق يمكننا القول أن الخزينة في المؤسسة تعتبر نقطة تلاقي المقبوضات مع المدفوعات المالية،التي يتم توجيهها إلى مختلف أنشطة الاستغلالو الاستثمار ،التي تعود بدورها في شكل عوائد إلى الخزينة وهو ما يطلق عليه بدو ة الاستغلال ،الاستثمار والتمويل، لتبقى المهمة الرئيسية للخزينة هي توفير معدل سيولة يسمح للمؤسسة بممارسة أنشطتها دون أن تواجه أي عائق مالي، لتتضح هنا أهمية نشاط تسيير وإدارة الخزينة وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

يعتبر تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية من أهم المهام وأعقدها، حيث تلتقي فيها مختلف العوامل والجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية، التي تعد مدخلا حرجا حتى لأحسن المسيرين الماليين فالوظيفة المالية تسهر على حسن تسيير وإدارة الموارد المالية للمؤسسة، من خلال التسيير الرشيد لخزينتها، التي يتم على مستواها خلق التوازن بين أهم العوامل المالية المتمثلة في تحقيق الربحية مع الحفاظ على السيولة الملائمة، وهو ما يعزز الوضع المالي للمؤسسة ويمنحها ثقة إئتمانية. وللإحاطة ببعض جوانب تسيير الخزينة من مفاهيم و آليات، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية :

المبحث الأول: أساسيات حول تسيير الخزينة.

المبحث الثاني: موازنة الخزينة وعراقيلها.

المبحث الثالث: أساليب التحكم في تسيير الخزينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: أساسيات حول تسيير الخزينة

نظرا للإختلالات التي تعاني منها المؤسسات على مستوى خزينتها كان من الضروري تسيير هذه الخزينة بالصفة المثلى من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والطرق التي تقف على مراقبة التدفقات الحاصلة من مدفوعات ومقبوضات، ثم أخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب سواء تلك المتعلقة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز قصد الوصول إلى الوضعية المثلى. حيث تتطلب عملية تسيير الخزينة مهمة تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وضبط الأساليب التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذه الأهداف و هو ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة

تسعى المؤسسة من خلال تسيير خزينتها إلى التسيير الأمثل لاستثماراتها وتقليل التكاليف المتعلقة بها وضمان عدم انقطاع الدفع...الخ، هذه الأهداف تسمح للمؤسسة بالحفاظ على سمعتها في الوسط المالي وعند مختلف المتعاملين معها. ولكن قبل التطرق إلى هذه الأهداف بالتفصيل لابد من إعطاء تعريف لتسيير الخزينة.

الفرع الأول: تعريف تسير الخزينة

يعرف نشاط تسيير الخزينة على أنه المهمة الرئيسية للمسير المالي، والتي تقوم على أساس التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة، غير أن التمادي في ذلك يؤدي لفقدان فرص تحقيق الربح، مما يضع المسير أمام اختيارين، زيادة السيولة يسهل تسديد المستحقات بسرعة مما يحقق الاستفادة من الخصم النقدي عند الدفع الفوري، أو مواجهة حالات طارئة تتطلب دفع نقدي، كما أنه يدعم سمعة المؤسسة الائتمانية. غير أنها تسبب فقدان فرص الاستثمار والتي تعتبر تكلفة نتيجة تجميد السيولة، وفي نفس الوقت يؤدي توجيه السيولة إلى التوظيفات القصيرة الأجل إلى ضياع السيولة الآنيةمما يكلف المؤسسة خسار ة فرص الخصومات النقدية من الموردين.[1]

وعليه فإن أكثر الأصول القصيرة الأجل سيولة هو النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل. حيث أن النقد هو وسيلة التبادل في البيع والشراء ويتألف من النقد في صندوق المؤسسة، ومن الأموال المودعة تحت الطلب في حسابات المؤسسة في البنك.

[1] مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر،2012، ص 249.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما الأوراق المالية هي أوراق قصيرة الأجل، تكسب فائدة، وتستثمر في أدوات السوق النقدي وتستخدم من قبل المؤسسة للحصول على الأموال التي يمكن استخدامها لدفع التزامات الشركة في موعد استحقاقها، ولمقابلة أية تدفقات نقدية غير متوقعة للخارج، ولأن معدل الفوائد الذي يتم دفعه على الحسابات الجارية من قبل البنوك منخفض نسبيا، تعمل المؤسسة على استخدام الفائض في هذه الحسابات لشراء الأوراق المالية. بالتالي فإنه على المؤسسة تحديد الرصيد المناسب من النقد والأوراق المالية لديها، عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الدوافع للاحتفاظ بها. وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية أكبر، كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني منخفضا، وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية منخفضة كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني أكبر.[1]

الفرع الثاني:أهداف تسيير الخزينة

إن الغاية من تسيير الخزينة هو إحكام السيطرة و الرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في الشركة والاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل، مثل دفع الأجور ورواتب العمال، وشراء المواد الخام، والموجودات الثابتة، ودفع الضرائب، ويتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية، والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية: [2]

* للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها؛

* للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة؛

* لمواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية (الاحتياجات الطارئة).

حيث يهدف تسيير الخزينة إلى توفير السيولة لمختلف عمليات المؤسسة، بما يضمن لهذه الأخيرة تمويل دورة الاستغلال و الاستثمار، لتحقيق أرباح و عوائد مالية تعود لتلبي احتياجات رأس المال العامل، ومن بين الأهداف نجد: [3]

[1] فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009 ، ص ص: 353 - 354.

[2] علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008 ، ص303.

[3] عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، **التحليل و التخطيط المالي(اتجاهات معاصرة)**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008، ص ص: 204 - 205.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا: مواجهة العمليات التشغيلية اليومية: من المهم الاحتفاظ بأرصدة نقدية ضرورية لانجاز العمليات اليومية لمنشآت الأعمال، اعتمادا على طبيعة التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة والخارجة منها، المرتبطة بعملية الإنتاج في المؤسسة، سياسات الشراء، وسياسات التحصيل.

ثانيا: مواجهة الاحتياجات الطارئة: تحتاج المنشآت إلى الاحتفاظ ببعض النقد كاحتياطي لمواجهة التقلبات غير الاحتفاظ بأرصدة أكبر من المخزون النقدي، أي مخزون أمان الذي يطلق عليه برصيد التحوط أو الطوارئ.

ثالثا: أغراض المضاربة: تهدف للحصول على فرص مستقبلية غير متوقعة أو استثنائية، و يشير رصيد المضاربة إلى مقدار النقد و الأوراق المالية التي يمكن تحويلها بسهولة إلى نقد، ومن أمثلة عمليات المضاربة هو الحصول على مزايا الصفقات الشرائية النقدية للحصول على الخصم النقدي.

رابعا: الحصول على الخدمات المصرفية: تقديم المصارف لخدمات مصرفية، يفرض عليها ترك أرصدة نقدية بالحدود الدنيا على شكل وديعة، لتلبية كلف تلك الخدمات، كما تفرض المصارف على زبائنها الاحتفاظ بجزء من الأموال المقترضة على شكل ودائع لديها، و كلا النوعين من الودائع تسمى الأرصدة المعوضة.

خامسا: تقليل كلفة النقد: يتم ذلك من خلال تقليل الحاجة إلى النقد، مما يسمح للمؤسسة بالاقتراض بأفضل الشروط الممكنة، مع البحث عن أفضل فرص استثمار الفائض من النقد. [1]

سادسا: تقليل الاحتياجات النقدية: ويتم ذلك من خلال تقليل تسرب النقد من المؤسسة، الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة،التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دون إضرار بسمعة المؤسسة الإئتمانية.[2]

[1] ياسر السكران و آخرون، **الإدارة و التحليل المالي**، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2006 ، ص 133.

[2] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009، ص187.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

هناك عديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد. نتناول هذه العوامل فيما يلي[1]:

_ **حجم المؤسسة :** حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة. وبالرغم من أن هناك شك في أن المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات الكبرى ولكن بصورة أقل، لكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام عديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة لإدارة النقدية وذلك نظرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها.

_ **نوع النشاط :** حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد وظيفة خاصة لتسيير الخزينة فالمؤسسات التي تتميز بكثافة العمليات النقدية ومؤسسات تجارة التجزئة تحتاج إلى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع.

_ **درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة :** تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة، ولقد اكتشفت كثير من المؤسسات أن هناك فائدة من تسيير الخزينة بطريقة مركزية وذلك من أجل عمليات الاقتراض والاستثمار المركزية على مستوى المؤسسة، لكن قد تؤثر لامركزية أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة .و يلاحظ بصفة عامة أن كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة، ولكن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها وعملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية.

_ **انتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة :** فإذا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية .وهذا لا ينفي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجاتها أكثر من ذلك.

[1] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **إدارة رأس المال العامل**،إعداد الأصول والطبع مركز كمبيوتر كلية الصيدلة، جامعة القاهرة ، مصر،1993، ص ص: 67 -68.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: أهمية تسيير الخزينة في المؤسسة

يستمد تسيير الخزينة في المؤسسة أهميته من خلال مجمل علاقاتها بالإستراتجية، السياسة المالية، المحاسبة والأخطار المالية، وفيما يلي توضيح لهذه النقاط :

الفرع الأول : من خلال علاقة تسيير الخزينة بالإستراتجية.

إنه وللوهلة الأولى، ومن خلال نظرة شاملة يمكن اعتبار عدم وجود أي علاقة مباشرة بين تسيير الخزينة والتي تعتمد أساسا على إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة في المدى القصير، والتحليل الاستراتيجي الذي نركز من خلاله اهتمامنا على إدارة المؤسسة في المدى الطويل.

في حين أن أغلبية النماذج الخاصة بالتحليل الإستراتيجي، تضع علاقة بين الإستراتجية وتحليل التدفقات النقدية على مستوى الخزينة، حيث يحث الإجراء الإستراتيجي على استغلال الفرص التي تعتمد أساسا على الاستثمار (التقني ، التجاري والرأسمالي) لهدف المحافظة على التوازن المالي العام للمؤسسة واستقلاليتها، بالمقابل تظهر أولوية وضرورة توفر النقدية الكافية للمشاريع المتاحة والمشخصة للإستراتجية.[1] هذا ما يفرض عدم تصور أي إستراتجية (تطوير، تنويع منتجات، شراكة ،....)، مستقلة وبعيدة عن دراسة قابلية الإنجاز، من خلال وضع مخطط خزينة ملائم للإحتياجات المالية، حيث تعتبر الخزينة في بعض طرق التحليل الإستراتيجي نقطة الإرتكاز التي تعكس كل نشاطات المؤسسة، من خلال أهمية المورد المالي لتحقيق المشاريع المختلفة بالمؤسسة، وكما يمكن اعتبارها في بعض الحالات النقطة الأساسية لنجاح وتميز المؤسسة بين المنافسين.

ويعتبر **BCG** (Boston Consulting Group) النموذج الأكثر استعمالا في التحليل الإستراتيجي حيث يرتكز على تحليل الزوج (منتج – سوق)، من خلال العلاقة بين تطورات السوق والمنتج وتحليل مختلف التدفقات النقدية الموازية.

ومن خلال اعتمادنا هذا النموذج في تحليل التدفقات النقدية يتبين لنا مدى العلاقة الموجودة بين المنتجات ، نمو السوق والتدفق النقدي؛ حيث يتضح أن أقسام المنتجات ونمو السوق دالة في التدفق النقدي كما يلي:

[1] H.Huntin et autres : **Gestion Financière**, édition Organisation , Paris, 1997, p266.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تقسم المنتجات حسب نموذج "**BCG** " إلى أربعة:

1 -المنتجات المستقبلية: STAR(VEDETTE)

تستلزم مثل هذه المنتجات موارد مالية كبيرة، من خلال أهميتها المستقبلية حيث تتميز بوضعية قوية في الأسواق التي تنمو بسرعة، وبهذا فهي تحث على مواجهة السوق المرتقبة وضرورة الإستثمار في القدرات، التسويق، البحث والتطوير ...، وما تخلفه بذلك من زيادة في الإحتياج من رأس المال العامل.

2 -المنتجات مأزق : (DIELEMME)

تحتاج هي كذلك إلى موارد مالية لا بأس بها، لأنها تعبر عن مستقبل الشركة، حيث يحاول من خلالها الحصول على أكبر حصة في السوق ودفعها لتصبح منتجات مستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة ما إذا كانت الموارد الداخلية والخارجية المتاحة غير كافية، يتم التخلي عن الإستثمار في المنتجات المستقبلية لتجنب استهلاك الخزينة وفتح المجال لمنتجات **DIELEMME** الأكثر حظا.

3 - المنتجات بقرة حلوب : (VACHE A LAIT)

يعتبر هذا النوع من المنتجات الأكثر مردودية في المؤسسة، حيث لا يتطلب إستثمارات كبيرة إلا تلك المتعلقة بالتجديد، وتعمل على تحقيق فوائض الخزينة التي تستعمل في تمويل منتجات **DIELEMME** و**STAR** (المستقبلية)، بعبارة أخرى خلق التوازن في الاستثمار لدى المؤسسة.

4 -المنتجات المتدهورة :(POIDS MORTS)

تتطلب مثل هذه المنتجات متابعة دقيقة، فهي دون مستقبل بعيد، مع إمكانية الحفاظ عليها إذا كانت تحصيل فوائض نقدية، كما يمكن التخلي عنها من أجل فتح المجال للمنتجات المستقبلية و**DIELEMME** إذا كانت أقل مردودية.

تظهر من هنا أن المؤسسة لا تستطيع أن تقوم بالتفكير حول كل نشاطاتها بشكل منفرد، بل يجب عليها أن تصيغ نظرة عامة حول منتجاتها، لكي تقوم بتحويل الموارد المالية بين مختلف نشاطاتها بصفة جيدة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وهذا ما تبرزه المصفوفة التالية:[1]

شكل رقم (2 -1): مصفوفة التغيرات الناجمة في الخزينة

خلق السيولة ←

المأزق (DIELEMME) تساهم في النمو ولكن تحتاج إلى السيولة **"مستقبل الشركة"**	النجوم (VEDETTE) توازن بين الإحتياج والفائض في السيولة **" تساهم في النمو وتمول ذاتيا"**
وزن عاطل (POITS MORTS) موازنة بين إحتياج وفائض في السيولة **"عدم المساهمة في النمو والأرباح"**	بقرة حلوب (VACHE A LAIT) فائض في السيولة **"تساهم قليلا في النمو ولكن تزود بالسيولة "**

↑

المصدر: محمد الأمين خنيوة ، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة مالية ، جامعة منتوري قسنطينة ،2008/2007، ص30.

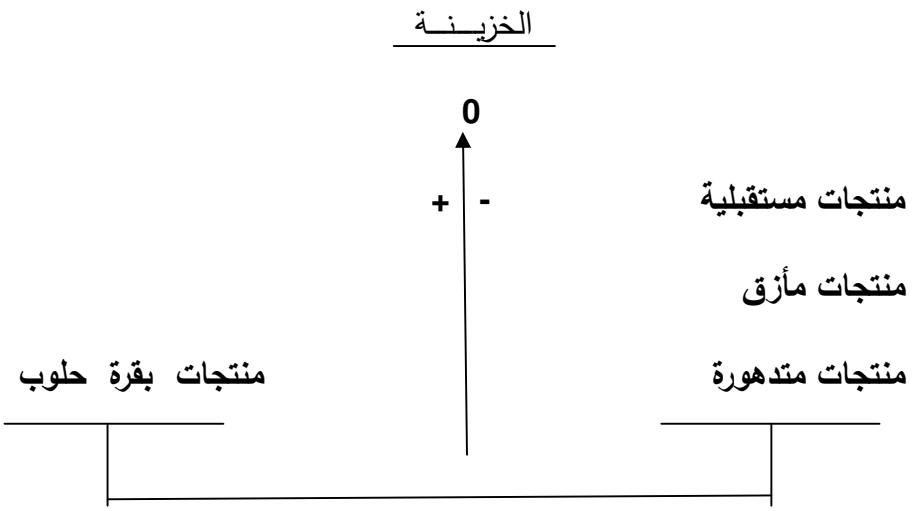
تحاول هذه المصفوفة إبراز مدى التغيرات الناجمة في السيولة، من خلال التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والتي تتسبب فيها اختيار المؤسسة لإستراتجية معينة، حيث تبرز الأهمية القصوى لدراسة السوق من خلال معرفة التطورات المستقبلية، وبذلك مصير المنتجات بالمؤسسة، هذا ما يسمح بالضرورة إلى إيجاد توازن مالي، من خلال الإدارة الجيدة للتدفقات النقدية لخزينة المؤسسة.

و الشكل الموالي يحدد حالة التدفقات النقدية من خلال نموذج BCG.

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2002، ص154.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم: (2 -2) حالة التدفقات النقدية من خلال نموذج BCG



SOURCE : Michel Leroy, **GESTION DE LA TRESORERIE**, Edition, Organisation, 1995, p : 37.

الفرع الثاني :من خلال علاقة تسيير الخزينة بالسياسة المالية

تسمح السياسة المالية بتحديد الإطار المرجعي للقرارات المالية المتعلقة بالسياسة العامة، حيث وجب على كل المنظمات البشرية التي تأخذ شكل مؤسسة، جمعية...إلخ، التعريف بالسياسة العامة من خلال عمل مجموعة مسيري المؤسسات على توضيح ووضع إطار لهاته السياسة، والتي تمثل مراحل القيادة ومنطق الإدارة الذي سيطبق في المؤسسة.

إن تعريف سياسة عامة للمؤسسة تفترض جرد نقاط القوة ونقاط الضعف(تشخيص)، والذي يعمل على كشف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المستقبل القريب أو المتوسط، حيث أن من المهم جدا بالنسبة لمسيري المؤسسة، معرفة الإختيار وأخذ الوقت الكافي قبل وضع الموارد المالية، من خلال ما فرضته تطورات النظرة إلى السياسة العامة في المؤسسة وطبيعة النشاطات [1].

و يمكن أن تنحصر المحاور العامة التي تدور حولها السياسة العامة في:

- الرفع من قيمة المؤسسة؛
- الغزو والمحافظة على الحصص السوقية؛
- المردودية بمختلف أنواعها؛

[1] H.Huntin et autres , **Gestion Financière**, Op.cit, p263.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الاستقلالية المالية.

و يعتبر اتجاه هذه المحاور فيما بينها مختلف، حيث تعمل أي سياسة من خلال تحققها بالتأثير على المحاور الأخرى، فالبحث عن زيادة قيمة المؤسسة قد لا يكون إلا بالتخلي عن الإستقلالية، لضرورة اللجوء إلى موارد خارجية، والبحث عن المردودية المرتفعة قد يحد من النمو طالما أنه مرتبط بالإستقلالية

و بالتالي فإن دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمحاور وتحديد الأولويات، يكون في إطار محيط إقتصادي ومالي يمتاز بالتطور مع الأخذ بعين الإعتبار كل من:

- **السياسة التجارية** : والتي من خلالها يتم تحديد التخصصات الأكثر مردودية في تشكيلة المنتجات والخدمات.
- **السياسة الصناعية** :والتي ترتكز على توجيه الإستثمار، التموين، طرق الإنتاج، التصنيع، تسيير المخزون.
- **سياسة الموارد البشرية**: و التي تهتم بإشكالية التوظيف ، التكوين ، التحفيز ...
- **السياسة المالية**: تعتبر السياسة المالية السياسة المرتبطة بمجموع الإختيارات السابقة، طالما أنه من الضروري على المؤسسة توفير الموارد المالية اللازمة والكافية وبأقل التكاليف، والعمل على تحقيق المردودية والقابلية على التسديد والسيولة، لضمان السير الحسن لكل السياسات المشكلة للسياسة العامة، هذا ما يبرز أهمية تسييروا إدارة التدفقات النقدية ومدى علاقته بالسياسة المالية.

الفرع الثالث :من خلال علاقة وتباعد تسيير الخزينة بالمحاسبة

أدى تطور الوظيفة المالية في المؤسسة، من خلال خلق نظام معلومات موازي لإدارة حسابات المؤسسة إلى الكشف عن مختلف نقاط الإختلاف بين اهتمام المحاسبة العامة، وأهداف تسيير التدفقات النقدية لخزينة المؤسسة، مما أدى إلى تعزيز أهمية تسيير الخزينة ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية [1]:

1- تعمل المحاسبة على تتبع العمليات بالتسجيل المحاسبي، من خلال تقييد كل العمليات الحاصلة في المؤسسة، في حين يرتكز تحليل الخزينة على التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات)، والتدفقات النقدية الخارجة (المصاريف)، ما يسمح ذلك بتحليل أكثر دقة للتوازن المالي في المؤسسة.

[1] Michel Leroy, Op.cit, p .44.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- تعمل المحاسبة العامة على التسجيل المحاسبي بمجرد ظهور وثائق الدلالة المحاسبية (الفاتورة الوصل، كشف الأجور...)، في حين أن كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة على علاقة مباشرة بالعمليات المنجزة.

3- يؤدي العمل البنكي إلى خلق تفاوت بين تاريخ العملية الذي يظهر في التسجيل المحاسبي وتاريخ القيمة الذي يمثل التاريخ الحقيقي لدخول أو خروج النقدية في الحساب البنكي.

4- يتطلب العمل المحاسبي معرفة جيدة بالمحيط القانوني والضريبي، في حين تتطلب معرفة العمل البنكي وتطورات السوق النقدي من طرف مسير الخزينة.

أدت مختلف هذه النقاط إلى تبيان مدى الإختلاف الحاصل بين المحاسبة العامة وتسيير التدفقات النقدية بخزينة المؤسسة، إلى إبراز أهمية تسيير التدفقات النقدية ومدى ضرورة خلق وظيفة تسيير الخزينة مستقلة عن قسم المحاسبة، وهذا من خلال تكليف فرد أو مجموعة لمتابعة العمل وتسيير التدفقات النقدية وفقا لما هو متوفر في السوق النقدي من أدوات مالية.

الفرع الرابع:من خلال علاقة تسيير الخزينة بتقدير مختلف الأخطار

تعتبر كل وظائف المؤسسة وكل المستويات مرتبطة بخطر الإدارة، حيث تندرج في نطاق وظيفة الخزينة أهمية تسيير الأخطار المرتبطة بالتدفقات النقدية، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال [1]:

1 - **خطر السيولة**:

على مسير الخزينة أن يكون دائما في تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، من خلال الجدول التقديري للتدفقات النقدية (الموازنة النقدية)، وهذا لهدف إجتناب عجز الخزينة في تلبية إلتزامات المؤسسة قصيرة الأجل، من خلال التنبؤ المسبق ووضع السيناريوهات التي تسمح عند الضرورة من الخروج من أزمة السيولة في الفترات القصيرة المدى ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- الرفع من الإتصالات الهاتفية بكبار الزبائن، والجمع الحالي وبسرعة للشيكات غير المحصلة؛

- تحصيل قيم منقولة قابلة للتوظيف القصير المدى؛

- اللجوء لتسهيلات الإئتمان.

[1] Michel Leroy , Op.Cit , p 48.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

حيث في حالة إستخدام مسير الخزينة أداة من الأدوات النقدية (قرض خزينة مثلا)، فهو يعمل مسبقا على مراقبة الشروط التي تسمح باستخدام أداة من الأدوات المالية بقدر كبير من الليونة وباحترام الفترات الزمنية وبأقل التكاليف.

2 -خطر المقابل للسيولة:

تظهر ضرورة التدفقات النقدية للخطر المقابل للسيولة، من خلال إمكانية عدم التسديد الجزئي أو الكلي للإلتزامات الحاصلة اتجاه المؤسسة من طرف الزبائن، والذي يسمح بظهور صعوبات كبيرة لخزينة المؤسسة، مما يجعل عملية تسيير الزبائن بقروض التسيير أمرا مهما، حيث يتمثل هدفه في التخفيض من أخطار عدم التحصيل وتعجيلها، ويكون عن طريق تحديد خطر عدم السيولة وعدم الملاءة، بطريقة تسمح بإبعاد الزبائن غير المرغوب فيهم، كما يعمل على دراسة كيفية التعامل بالضمانات اللازمة ومصالح التأمينات للقروض، أو تحويل الفاتورة وهذا لأجل تجنب إجراءات المنازعات.[1]

3 -خطر معدل الفائدة:

يظهر خطر معدل الفائدة من خلال التغيرات الحاصلة عبر الزمن، والتي تضع كل من المقترضين والمستثمرين في خطر المعدل، حيث يمكن حصر حصيلة هذا التغير في:[2]

- زيادة أو تدنية في الديون؛
- زيادة أو نقصان في أرباح التوظيف؛
- زيادة أو نقصان في قيمة الحقوق.

كما أن إرتفاع معدلات الفائدة له أثر مباشر متمثل في نقل التكاليف للديون القصيرة الأجل على أساس معدل متغير، وتضييع الفرصة بالنسبة للتوظيفات المالية في المدى القصير التي تمت على أساس معدل ثابت، بالمقابل تتحصل التوظيفات المالية على مكافآت صغيرة، وعدم استفادة الديون من الانخفاض الحاصل في معدل الفائدة ؛ من هنا تتبين أهمية إدارة التدفقات النقدية من خلال ضرورة التنبؤ وتسيير كل هذه المتغيرات من خلال الإحاطة الجيدة والمستمرة لتطورات أسعار الفائدة السائدة في السوق النقدي.

[1] Isabelle Chambost, Thierry Cuyaubère : **Gestion Financière**, 2eme édition, édition DUNOD, paris ,2004, p125.
[2] Michel Leroy, Op.Cit, p 50.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4 -خطر معدل الصرف:

تواجه المؤسسات في أسواق الصرف الأجنبي مخاطر كبيرة من جراء التغيرات المستمرة لأسعار صرف العملات المختلفة، ويمكن أن يعرف خطر الصرف على أنه الأثر المالي لتغيرات أسعار الصرف على التعاملات أو على وضعية المؤسسة، ويصنف هذا الخطر إلى خطر التعامل وخطر التجميع [1].

- **خطر التعامل:** و التي يطلق عليها هذا المسمى من خلال التعامل الفعلي في سوق العملات، ويتعلق بالمؤسسات ذات طبيعة التعاملات التجارية والمالية مع الخارج والمتمثلة في حقوق، ديون، قروض بالعملة الصعبة.

- **خطر التجميع (الترجمة)**: يخص المؤسسات الأم التي لها فروع في الخارج، ويظهر هذا الخطر عند تجميع حساباتها، حيث تتعرض لها المنشآت التي لها فروع في دول أخرى فإعداد القوائم المالية للشركة الأم يتطلب ضرورة ترجمة أرباح الفروع من عملة الدولة التي تعمل لها إلى أرباح لعملة دولة الشركة الأم، وعلى الرغم من أن العملة لا تنطوي على تعامل فعلي في سوق العملات إلا أن الشركة الأم تظل معرضة لمخاطر سعر الصرف.

[1] منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في إدارة المخاطر**، جزء2 ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص335 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: أساليب تسيير الخزينة

إن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق دورة تحول نقدي سالبة، والتي تدل على أن متوسط فترة السداد تزيد عن متوسط الفترة التشغيلية، مما يتيح للمؤسسة فرصة تحقيق التمويل الذاتي لتدعم بذالك مجالات نشاطها .في حين أن فترة التحول النقدي الموجبة، تحتم على المؤسسة إتباع استراتيجيات لتخفيض هذه الفترة، تجنبا لخسارة مبيعاتها أو المساس بترتيبها الائتماني. فبالنظر لما يتطلبه التمويل من توفير سيولة والاحتفاظ بها لأطول وقت ممكن، لابد من استخدام أساليبلزيادة تحصيلاتها وا إبطاء مدفوعاتها ، ومن بين هذه الأساليب نجد:[1]

الفرع الأول: تسريع دوران المخزون

يتم من خلال زيادة معدل دوران المواد الخام و تقصير الدورة الإنتاجية و متوسط فترة التخزين مما يعني تقليل المخزون أو بزيادة معدل دوران المبيعات التامة الصنع، بشكل يحقق التحصيل السريع.

ونعني بتسيير المخزون ملاحظة المواد اللازمة للإنتاجو العمل على توفيرها حسب الجداول الزمنية المخططة، سنتناول طرق تسيير المخزون كما يلي:

تؤثر الكيفية التي تدير بها المؤسسة المخزون السلعي تأثيرا مباشرا على التدفقات النقدية، وذلك سلبا أو إيجابا على حسب كفاءة تلك الكيفية أو فشلها، ويزداد هذا التأثير في شدته كلما:

- زادت كميات و تكلفة المخزون؛
- قلت سرعة دوران المخزون، أي كلما طالت فترة تجميد المال المستثمر فيه؛
- زادت الكميات الفائضة على الحاجة في المخزون؛
- زادت كميات الأصناف الراكدة؛
- نتيجة تعرض المخزون للتلف أو الضياع .

لذلك فإن توجه المؤسسة لا يجب أن يكون بتخفيض المخزون إلى حده الأدنى، ولكن الاحتفاظ بالمخزون عند حده الأمثل بما يسمح بإيجاد توازن بين هدفين متضادين هما:

[1] فايز سليم حداد،**الإدارة المالية**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2010، ص ص:359_362.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تخفيض مستوى المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به ولتحسين التدفقات النقدية للمؤسسة؛
- تفادي أخطار التوقف عن الإنتاج أو فقد العملاء نتيجة لتخفيض مستويات المخزون إلى أقل مما يجب.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك التوازن من خلال آليات الوصول بالمخزون إلى مستواه الأمثل:

- تخطيط حجم و قيمة المخزون المطلوب طبقا لخطة المبيعات ومدى وفرة و سهولة الحصول على الواردات؛
- ضبط فترة الاحتفاظ بالمخزون عند الحد الأدنى المأمون في ضوء ظروف التشغيل؛
- سرعة تدوير المخزون للحد من الركود والتكدس؛
- منع حدوث تلفيات أو خسائر بالضياع أو لانتهاء صلاحية المخزون؛
- المحافظة على علاقات عمل جيدة مع الموردين .

و يعتبر معدل عدد أيام البيع من المخزون من أكثر المعدلات شيوعا لتحديد المعدل الأمثل لحجم المخزون و يتم التوصل إليه بالنسبة التالية:

المعدل الأمثل لحجم المخزون= قيمة المخزون÷ معدل المبيعات اليومية

وتراعى العوامل التالية عند تحديد المستوى الأمثل للمخزون:

- تقدير دقيق لحجم المبيعات المتوقعة؛
- تقدير دقيق لحجم الإنتاج المستهدف؛
- متابعة حركة الأسعار في السوق للمواد والخامات والبضائع المراد شراؤها؛
- تكلفة الأموال(سواء المقترضة أو المملوكة)؛
- تكلفة الشراء السريع أو التشغيل خارج الشركة لمواجهة حالات نقص المخزون .

و من أكثر الوسائل فاعلية لترشيد تكلفة المخزون و تحسين التدفقات النقدية هي:

- التصرف في المخزون الزائد على الحاجة؛
- التخلص من الأصناف التالفة أو غير صالحة للاستخدام .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و يتحقق من وراء ذلك الفوائد التالية:

- تحرير الأموال المجمدة في هذه الكميات و تحويلها إلى نقد يمكن استخدامه في أوجه الإنفاق المختلفة التي تدر عائدا على المؤسسة؛
- توفير تكلفة الاقتراض بما يقابل التخفيض في تكلفة المخزون؛
- توفير تكلفة الاحتفاظ بهذه الكميات من تكاليف تخزين و حراسة و خلافه.

الفرع الثاني: تسيير العملاء و تسريع تحصيل الذمم المدينة

يعتبر من الحسابات غير المستقرة لعدم وجود ضمانات على تحويله إلى تدفقات نقدية أو بتعبير آخر عدم ضمان التزام العملاء بالدفع قد تؤدي بأوقات الأزمات إلى إفلاس المؤسسات.

ومن أجل تسيير حساب العملاء لابد من إتباع السياسات التالية: [1]

* استعمال الأدوات القاعدية وذلك بـ:

_ يجب وضع اتفاقيات مكتوبة بين المؤسسة والزبون بفقرات متفق عليها مسبقا وبمصادقة الطرفين؛

_ وضع ملفات للزبائن تحتوي على جميع المعلومات اللازمة من أجل المتابعة الجيدة؛

_ متابعة تاريخية لتعاملات كل زبون مع المؤسسة؛

* الالتزام بالقواعد الأساسية:

_ تحديد حد أعلى من الحقوق على كل زبون يتم تحديده بناءا على قدراته ودرجة الخطر المتعلقة بإمكانياته للسداد.

_ تحديد إطار نقض الاتفاقية المبرمة .

* اعتماد بعض طرق الدفع:

بعض طرق الدفع تقلص من إمكانية تهرب العملاء مثل الأوراق التجارية والمالية أو الاقتصاص المباشر من الحساب البنكي.

[1] مقدم ليلى، **سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماجايستير، فرع علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007 - 2008، ص41.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* تحليل مخاطر العملاء:

البيئة الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة دراسة لنزاهة زبائنها وقدرتهم على الوفاء والالتزام بتسديد الحقوق وكذلك تسمح الدراسة بتحديد مقاييس التعامل مع الزبائن.

* خلق وظيفة تسيير الآجال أو تسيير القروض.

هذه الوظيفة هدفها الأساسي التأكد من سداد الزبائن وفقا للآجال المتفق عليها مع مراعاة التوازن بين الآجال.

* وضع نظام ضامانات:

هذه الضمانات تغطي المخاطر المتكبدة من طرف المؤسسة بإعطائها آجالا للعملاء في حالة عدم الدفع تلجأ المؤسسة إلى استعمال الضمانات المقدمة من طرف الزبائن.

* إشتراك مندوبي البيع في عملية التحصيل:

قوة البيع في تحصيل الحقوق له أثر إيجابي كبير على تحقيق أهداف وظيفة تسيير القروض.

* إعتماد طرق الخصم من أجل تحقيق السيولة:

من خلال تشجيع الدفع الفوري بإعطاء خصومات للعملاء مثلا.

ويتم تسريع التحصيل بالعمل على تقصير المدة التي يمكن من خلالها تحصيل ديون المؤسسة على الآخرين، ويساعد ذلك إتباع إحدى أو جميع الوسائل التالية:

_ إحتفاظ المؤسسة بحسابات بنكية في المراكز الجغرافية المختلفة، ثم الطلب من المدينين إيداع الشيكات المدفوعة من قبلهم في إحدى هذه الحسابات، وفي هذه الحالة تكون البنوك مزودة بتعليمات بتحويل الرصيد النقدي لدى كل منها إلى حساب مركزي لدى بنك معين عندما يصل رصيد الحساب إلى مبلغ معين، ويكون التحويل عادة باستعمال أسرع وسائل الاتصال.

_ إستخدام طريقة الصندوق المقفل: حيث تلجأ بعض المؤسسات التي تبيع في مناطق جغرافية متباعدة إلى اختيار مناطق معينة تستأجر فيها صناديق بريدية، وتطلب إلى المدينين إرسال شيكاتهم إلى هذه الصناديق وفي الوقت نفسه تتفق مع بنوك في المنطقة لتتولى عملية فتح هذه الصناديق يوميا، وأخذ الشيكاتـوا إيداعها في حساب المؤسسة لدى كل منها اختصارا لوقت إرسال الشيك بالبريد من قبل المدين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المقيم في المنطقة إلى الدائن المقيم في منطقة أخرى، وكذلك للوقت الذي سيحتاجه إرسال الشيك للتحصيل من قبل الدائن إلى مكان إقامة المدين.

_ إستعمال الأساليب المباشرة في تحصيل الأموال و إيداعها بالحساب، كأن يعين شخص يتولى الاتصال المباشر بالمدينين للتحصيل، هذا ويمكن توضيح أسلوب تسريع التحصيل لتقصير المدة التي يمكن من خلالها تحصيل ديون المؤسسة على الآخرين.

الفرع الثالث: الإبطاء في سداد الذمم الدائنة

لا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة عن سداد التزاماتها عند حلول موعدها حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة .إنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل مورديها و ذلك بالسداد في آخر يوم من فترة الخصم، أو في آخر يوم من أيام فترة الائتمان.

يمكن أيضا تأخير المدفوعات النقدية عن طريق سداد الشيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر الشركة الدائنة، حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول .ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها هي الكمبيالات بدلا من الشيكات لأنه ليس من الضروري توفر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالةوا إنما وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي يتم الاحتفاظ به. [1]

رغم فعالية هذه الإستراتيجية للمؤسسة إلاّ أنها تعرقل تدفق أموال الموردين، الذين لا يفضلون أن يتم تأجيل سداد الدفعات المستحقة عليهم عن قصد.

مسير الخزينة يسعى من أجل تخفيض تكلفة القروض وتعظيم ربحية (مرودية) التوظيفات، وهذا يقتضي أن يكون على علم تام بالشروط المصرفية التي يتم تطبيقها على عمليات الاقتراض والتوظيف مثل: تواريخ القيمة وزيادة الهوامش المصرفية إلى المعدل المرجعي التي تطبقها البنوك حسب نوع كل قرض ومختلف العمـلات.

[1] محمد صالح الحناوي و آخرون، **الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات**، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص ص: 182 - 183.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الرابع: استخدام الشيكات الطافية "العائم"

يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المؤسسة وبين رصيد المؤسسة في دفاتر البنك .حيث يمكن للمؤسسة إذا كانت قادرة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدرجة معقولة من الدقة أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي ما بين سحب قيمته من حساب المؤسسة لدى البنك فعلا[1].

حيث أنهسبب إجراء إرسال الشيك بالبريد وا ٍجراءات التحصيل، فإن فترة زمنية تمضي بين تحرير الشيك وتقييده في دفاتر المؤسسة وبين سحب قيمته من حساب المؤسسة لدى البنك. هذا يعني أن قيمة الشيك تبقى طافية لفترة قبل أن يضيفها المستفيد لحسابه لذلك فإن رصيد المؤسسة لدى البنك ورصيد البنك لدى المؤسسة عادة ما يختلفان، بل قد يكون رصيد المؤسسة لدى البنك موجبا ورصيد البنك لدى المؤسسة سالبا ، والفرق بينهما يمثل قيمة الشيكات الطافية،وكما يبدو فإن قيمة هذه الشيكات تمثل نقدية في حوزة المؤسسة، وا ٍن كانت في الواقع للغير .

يمكن للمؤسسة أن تستفيد من فكرة الشيكات الطافية وذلك بسحب شيكات على حسابها لدى البنك، على الرغم من أن دفاترها تظهرها عدم كتابة رصيد ذلك الحساب .وبالطبع لا يمكن للمؤسسة أن تلعب الشيكات الطافية ما لم تكن قادرة على التنبؤ بحركة حسابها لدى البنك بدقة كافية تجنبها مخاطر عدم كفاية رصيد ذلك الحساب لسداد شيكات سبق أن حررتها وذلك عندما يتقدم المستفيدون لسحب قيمتها.

ويمكن للمؤسسة زيادة حجم الشيكات الطافية وذلك من خلال قيامها باتخاذ إجراءات من شأنها أن تطيل الفترة الزمنية التي تستغرقها سحب قيمة الشيك من حسابها لدى البنك، فكلما طالت تلك الفترة زادت قيمة الشيكات التي تحر ها دون رصيد.[2]

الفرع الخامس : مواءمة التدفقات النقدية

يقصد بمواءمة التدفقات النقدية التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وتوقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم إجراءات التنسيق قيام الإدارة بمحاولة المواءمة بين التدفقات النقدية الخارجة لأغراض سداد مستحقات

[1] نفسه، ص 183.

[2] عبد الغفار حنفي و آخرون، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2001 ، ص 586.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الموردين وبين التدفقات النقدية الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم، فإذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان لتتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء، أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجل الدفع، وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين.[1]

المطلب الرابع: التسيير اليومي للخزينة

يوجد فرق بين تاريخ العملية و التاريخ الحقيقي للتدفق النقدي، محاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، حيث تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، لان حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي، هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي كما أنه لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائنا أو مدينا فعلا.

الفرع الأول: أيام القيمة

التسيير بأيام القيمة يرتكز على تتابع المهام اليومية التالية[2]:

- متابعة حركة الحسابات يوميا؛
- تسجيل حركة هذه الحسابات في وثيقة القيمة؛
- إعادة تكوين الأرصدة وأخذ قرار: توازن، استدانة، أو توظيف؛
- الاتصال بالبنوك لمناقشتهم بالقرار .

"الخزينة لا تسير بفعالية إلا بأيام القيمة بناءا على أرصدة بالقيمة التي تقوم البنوك بحسابها على المكشوف"، يفترض تسجيل حركة الحسابات في وثيقة القيمة، وهي وثيقة تجمع التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية، قد تكون في جدول أو في برنامج الآلي للخزينة، حيث يضع أمين الخزينة جميع العمليات دون الانتظار أن تظهر في كشف الحساب البنكي.[3]

[1] منير ابراهيم هندي، **الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2003 ، ص 229.
[2] Michel Sion, **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, Dunod, Paris, France, 2008, p 179.
[3] Ibid., p 180.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثاني: متابعة تغيرات الخزينة

يسمح الحساب اليومي للخزينة بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، وهذا يسمح للمؤسسة بالقيام بتسديد الآخرين :الموردين ، الأجراء، الهيئات الاجتماعية، ....وعمليا كل مؤسسة لها امكانية التفاوض مع البنك الذي تتعامل معه في كل خطوة يمكن أن تخطوها.

1 - توزيع تدفقات الخزينة بالبنك:

الوصول إلى خزينة صفرية يستدعي تنظيم جيد بتنفيذ مختلف المهام التالية:[1]

- التواصل مع البنوك لمعرفة الحركات النقدية؛
- إجراء مقاربات أوتوماتيكية بين الحركات النقدية التي تمت في البنك والحركات المسجلة محاسبيا في المؤسسة ؛
- إجراء مقاربات سنوية للعمليات التي جرت في البنك برصيد وحيد والعمليات التي جرت في المؤسسة بعدة أرصدة أو (العكس)؛
- تحليل العمليات التي لم تتقارب و التي تكون غالبا لمشاكل تاريخ القيمة؛
- تسجيل عند الاقتضاء العمليات الناقصة؛
- إعادة النظر عند الاقتضاء التنبؤات الغير محققة؛
- إعادة حساب الأرصدة.

الهدف هو توحيد حركة المدفوعات والمقبوضات للحصول على أرصدة بالقيمة لتحقيق توازن يومي في كل بنك، وللوصول إلى هدف الخزينة الصفرية يجب أن يكون هناك مركزية للمقبوضات ويكون بتخصيص مصلحة أو مركز لجمع مقبوضات الزبائن في وثيقة تودع لدى البنك.

هذا النظام يوصى به في المؤسسات التي لها عدة مخازن، ولتبسيط تسيير التحصيلات بعض الملاحظات يجب أن تظهر في فواتير الزبون: [2]

- تاريخ الفاتورة؛
- شروط الدفع؛

[1] Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Op-cit, p 178.
[2] Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Ibid, p p: 179-180.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تاريخ الاستحقاق .

كذلك يجب أن يكون التسيير بمركزية المدفوعات التي تكون بصفة عامة تحت إشراف مصلحة محاسبة الموردين.

2 - توازن الحسابات:

الهدف هو تحويل الأموال الفائضة من البنوك أين يكون رصيد حساب المؤسسة دائن نحو البنوك أين يكون رصيد حساب المؤسسة مدين، قبل أو بعد التمويل .هذا القرار يجب أن يدمج تكلفة عملية التحويل التي تقارن بربح العملية. ونشير إلى أن الحفاظ على عدم التوازن قد يكون أقل تكلفة من البحث على التوازن الصفري بأي سعر، عمليا توازن الحسابات يتم بالتحويل ما بين البنوك.[1]

المبحث الثاني: موازنة الخزينة وعراقيلها.

تبقى موازنة الخزينة من أهم الوظائف المالية ،التي تضمن التسيير الأمثل للخزينة ، و لفهم ذالك لابد من التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بموازنة الخزينة وأهم العراقيل التي تعيق تحقيق توازن الخزينة، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة

وتعتبر موازنة الخزينة من الموازنات الهامة كونها تعمل على إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، وا ظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية وأوجه استخدامها، كما تعبر أداة تمكن المدير المالي من أداء وظيفته من خلال تزويده بمعلومات عن موقف السيولة في المؤسسة. ولتسيير الخزينة لابد أولا من ضبط مفهوم موازنة الخزينة وما تهدف إليه، كما هو موضح في الآتي:

[1] Ibid, P 183.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الأول: تعريف موازنة الخزينة

الموازنة هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما بأفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف[1].

كما تعرف على أنها وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير، تسمح بتحديد احتياجات التمويل في المدى القصير، إضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموال، فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستعمالات المستقبلية للنقدية. [2]

تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة[3].

الفرع الثاني: أهداف موازنة الخزينة

تسعى موازنة الخزينة إلى تحقيق الأهداف الآتية:[4]

أ . توفير السيولة الكافية لتغطية الالتزامات قصيرة و طويلة الأجل المستحقة الدفع خلال فترة الموازنة ؛

ب . تحديد توقيت و مبلغ الاقتراض قصير الأجل اللازم للمحافظة على السيولة داخل المؤسسة؛

ج . تحديد توقيت توافر السيولة الزائدة عن الحاجة، حتى تمكن المسير المالي من وضع برنامج يضمن استثمار هذه السيولة بأعلى جدوى؛

د . التخطيط لتوزيع الأرباح على الملاك، حيث توضح موازنة الخزينة الأوقات المناسبة لتوزيع الأرباح على الملاك دون أن يواجه المشروع نقص في السيولة.[5]

وعليه فإن موازنة الخزينة تسهم في الكشف عن حجم الفائض أو العجز المتوقع في النقدية وتوقيت حدوثه، وبذلك تتيح للإدارة فرصة دراسة البدائل المتاحة لاستثمار ذلك الفائض واختيار أفضلها، أو المفاضلة بين المصادر البديلة لتمويل العجز وذلك قبل أن يتحقق الفائض أو العجز بالفعل.

---

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص12.

[2] عساس مريم،مرجع سبق ذكره، ص81.

[3] أحمد توفيق، **إدارة الأعمال(مدخل وظيفي)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص123.

[4] مبارك لسلوس ،مرجع سبق ذكره، ص 258.

[5] عساس مريم، مرجع سبق ذكره ،ص 82.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وفي غياب موازنة الخزينة لن تكشف المؤسسة عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، وثمة قد يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهو ما يعني زيادة متوسط الرصيد النقدي عما ينبغي أن يكون عليه أو يكون سالبا، ولكي تزداد فاعلية استخدام موازنة الخزينة ينبغي أن تراعى الدقة في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تتضمنها، إذ أن هذا من شأنه أن يقلل من الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدي لغرض الحيطة.

الفرع الثالث: إعداد موازنة الخزينة

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل ثلاث أشهر أو كل سنة عندما يكون نشاطها مستقرا، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين[1]:

-المر حلة الأولى: وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

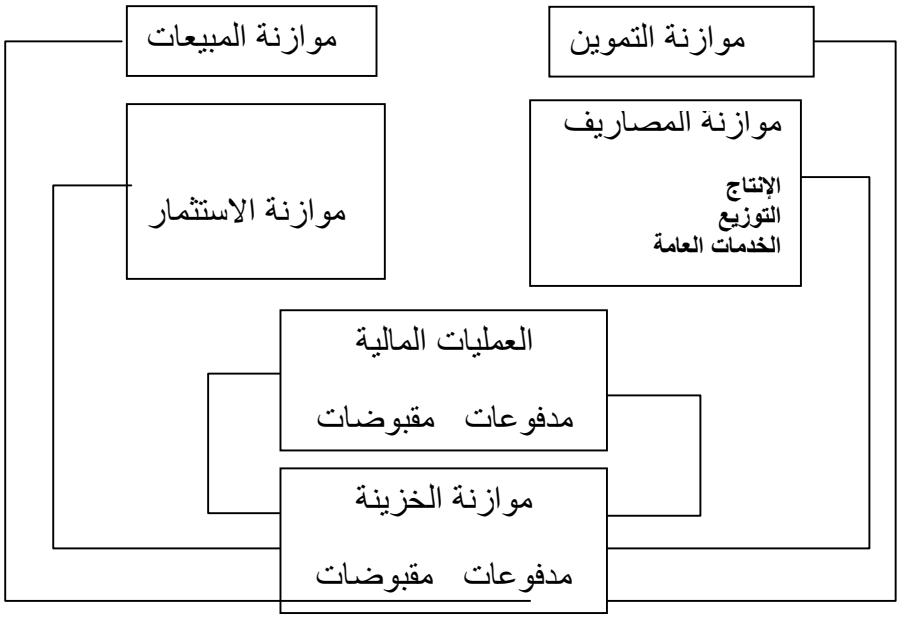
- المرحلة الثانية: ويتم من خلالها اختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والإيرادات المالية التي تترتب عن التوظيفات.

يتم إعداد موازنة الخزينة في إطار المسار التوازني للمؤسسة، حيث تعتبر حوصلة لجميع الموازنات وتعد آخر مرحلة تصل إليها المؤسسة بعد ما تعد الموازنات التي ترتبط بنشاطها العادي المتعلق بدورة الاستغلال (موازنة المبيعات، الإنتاج، التوزيع...) أو النشاطات خارج دورة الاستغلال (موازنة الاستثمار، التمويل...). يمكن إعداد موازنة الخزينة من المعلومات المتحصل عليها من مختلف الموازنات، في حالة عدم وجود نظام تنبئي داخل المؤسسة فهناك يقوم أمين الخزينة بالبحث عن العناصر الضرورية لإعداد تنبؤات النشاط واستخلاص حركة تدفقات الخزينة.

[1] N.GUESY : **Finance de l'entreprise (les règles de jeux)** , édition d'organisation, Paris, 1997, P 300.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم (2 -3): موازنة الخزينة والمسار التوازني



المصدر:

Simon. Griffiths, Jean.Degos, Gestion **financière de l'analyse à la stratégie**, édition D'organisation, Paris, 1992, P 201.

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات الموالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها، والمبالغ التي يتوقع أن تدفع خلال الفترة وبقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة والتنبؤات النقدية الداخلة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة.

كل من جدول المقبوضات النقدية وجدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجة وتدفقات نقدية داخلة، حيث يوضح لنا جدول المقبوضات البرنامج الزمني لكل المعاملات وموعد تحصيلها، ويبين جدول المدفوعات البرنامج الزمني للالتزامات المالية وموعد تسديدها[1].

1 - تقدير المقبوضات: كل المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة تمثل المقبوضات وتتكون أساسا من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون إما نقدا أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، الأرباح المستحقة من خلال أسهم

[1]Ibid, P 203.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

في مؤسسات أخرى أو من التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة، بيع جزء من محفظة الأوراق المالية) أو من مساهمات جديدة نتيجة لزيادة رأس المال وكذا القروض التي تم تحصيلها.

إن دقة التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة تؤدي إلى التنبؤ بالمبالغ التي تستلم من خلالها، حيث تكون المقبوضات المتوقع تحقيقها قريبة مما يتحقق فعلا، إذا كانت التنبؤات بالكميات المتوقع بيعها دقيقة، كما أن هناك دورا فعالا تلعبه طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (بالنسبة للمبيعات الآجلة) حيث تكون التوقعات قريبة من الواقع كلما كان الزبون قادرا على الوفاء بالالتزامات عند موعد استحقاقها .

2 - تقدير المدفوعات: وتشمل كل ما على المؤسسة من التزامات نقدية ومصروفات يستلزم تسديها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها، أو الدخول بها خلال فترة الموازنة التي سيتم دفعها نقدا، ونأخذ على سبيل المثال المبالغ التي يستوجب دفعها إلى الموردين وكذا المستحقة إلى دائني الاستثمارات، ديون الخدمات، الأجور والرواتب المستحقة خلال فترة الموازنة الإيجار التأمين، الصيانة، الإصلاحات ومختلف أنواع أقساط القروض وكذا الفوائد المستحقة، الضرائب، الرسوم ومصاريف الإشهار، وكافة المصاريف الأخرى المختلفة.

3 - الرصيد النقدي: بعدما يتم إعداد المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاج إليه المؤسسة من الأموال النقدية للإحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.ولما كان من المستحيل التنبؤ بالمقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية بدرجة بالغة الدقة، فإنه يجب عند تخطيط تمويل المؤسسة التحقق من وجود رصيد نقدي بخزينة المؤسسة كحد للأمان كاف لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات.

وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافيا أم أنه يجب على المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الإقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد[1].

[1] خيرت ضيف، **المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)**، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص 217.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4 - المخطط السنوي للخزينة:

يتم تحديد الرصيد النهائي للخزينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمداخيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف وسائل التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للخزينة النهائية.

الفرع الرابع :نماذج تحديد الحجم الأمثل للخزينة

من أهم نماذج تحديد الحجم الأمثل للخزينة نجذ نموذجي بومول، وميلر : [1]

أولا: نموذج بومول (Baumol)

مبدأه تحديد الكمية المثلى من السيولة الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة احتياجات المؤسسة من النقدية.

من خلال تحقيق التوازن بين:

- تكلفة الإسراع في الحصول على السيولة:تمثل هذه التكلفة فقدان بعض مزايا تأخير التحصيل، نتيجة نقص رصيد الخزينة مما يدفع المؤسسة إلى تحويل بعض أصولها المتداولة في شكل سيولة، بدلا من توجيه تلك الأموال إلى استثمارات مؤقتة؛
- تكلفة الفرصة الضائعة: تعبر عن حالة وجود سيولة ضائعة دون استثمار، فلو أن المؤسسة استثمرت هذه السيولة لتحصلت على إيراد من التوظيف على الأجل القصير.

التكلفة الكلية = تكلفة تحويل الأصول المتداولة لسيولة + تكلفة الفرصة الضائعة.

حيث تكلفة التحويل= التكلفة الثابتة للطلبية الواحدة * كمية السيولة خلال الفترة/كمية التحويل.

تكلفة الفرصة البديلة = معدل الإيراد من الاستثمار * متوسط الكمية المحولة.

و تكتب التكلفة الكلية للاحتفاظ بالخزينة على الشكل الآتي:

$$TC=FC*(DM/QM) + HC*(QM/2).$$

TC: التكلفة الكلية للاحتفاظ بالسيولة الجاهزة.

FC: التكلفة الثابتة للطلبية الواحدة لتحويل السيولة الجاهزة لاستثمارات.

[1] مبارك لسلوس ،مرجع سبق ذكره، ص ص 252،253.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

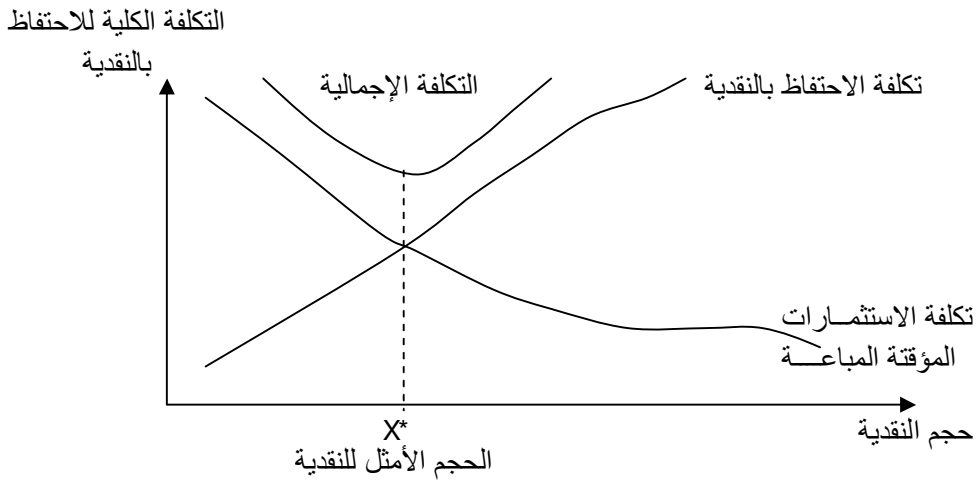
DM: كمية السيولة الجاهزة التي تحتاجها المؤسسة خلال الفترة.

QM:الحجم الأمثل من السيولة الواجب الاحتفاظ به في الخزينة.

HC:تكلفة الفرصة البديلة فيما لو استخدمت السيولة في وجهة أخرى، بدل تجميدها.

VC:التكلفة المتغيرة لتحويل السيولة إلى استثمار قصير الأجل.

شكل (2 -4): العلاقة بين حجم النقدية والتكاليف الإجمالية للاحتفاظ بالنقدية



المصدر:المرجع نفسه،ص 253.

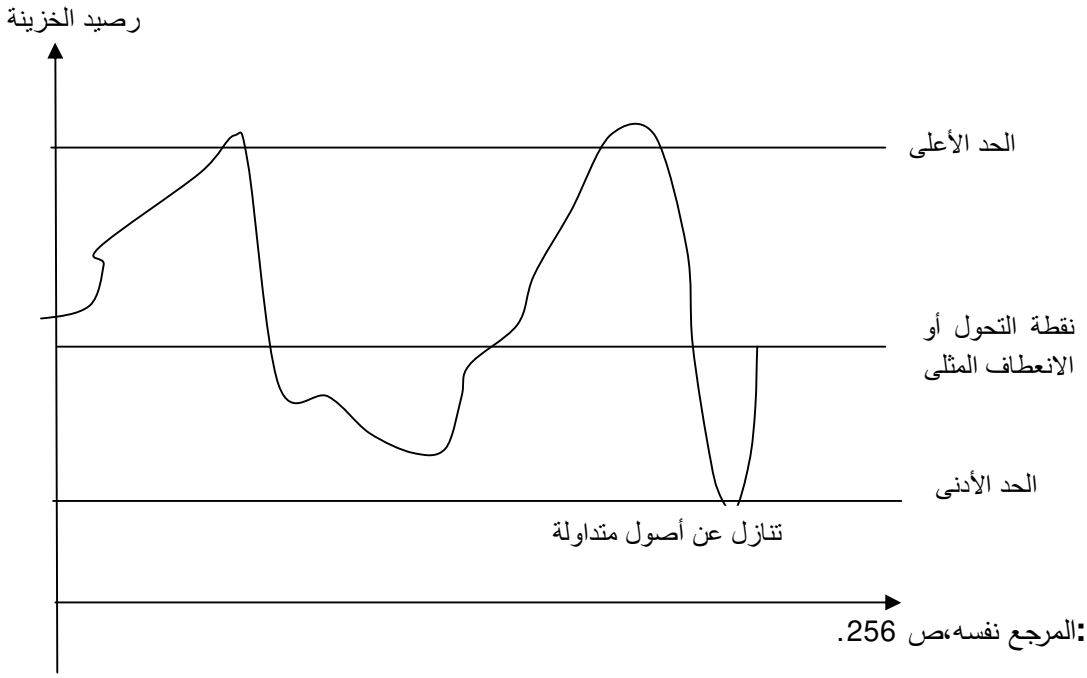
العيوب: من بين الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج انه يعتبر وجود انتظام في النفقات والإيرادات وهو مالا يتحقق في الواقع، وبالتالي فمعدل استخدام النقدية قد يختلف من وقت لآخر خلال الفترة ، كما انه يستبعد النفقات والإيرادات غير العادية كالمصاريف الطارئة والإيرادات الإضافية، ويعتبر تكلفة بيع الاستثمارات المؤقتة ومعدل الفائدة للفرصة البديلة ثابتين، وهو غير صحيح لأنها متغيرة في الواقع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: نموذج ميلر و أور (Miller et Orr) أو نموذج حدود الرقابة

يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار ميزة تغير التدفقات الداخلة والخارجة خلال الزمن، وصعوبة التنبؤ بهما.و لفهم آلية عمل النموذج لدينا الشكل التالي:

شكل رقم (2 -5):نموذج حدود الرقابة (ميلر و أور)



المصدر:المرجع نفسه،ص 256.

يقتضي هذا النموذج وضع حد أدنى وحد أقصى لرصيد النقدية وعندما يصل الرصيد النقدي إلى الحد الأقصى ينبغي تحويل النقدية إلى استثمارات مؤقتة حتى يهبط رصيد النقدية إلى مستوى معين يطلق عليه نقطة العودة ، أما عندما يصل رصيد النقدية إلى الحد الأدنى فإنه ينبغي بيع كمية من الاستثمارات المؤقتة وتحويلها إلى نقدية حتى يزداد رصيد النقدية ويصل إلى نقطة العودة من جديد.

وطالما أن رصيد النقدية ضمن الحد الأعلى والحد الأدنى فلا تجري أي عمليات بيع أو شراء للاستثمارات المؤقتة ويقوم هذا النموذج على افتراض عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المطلوبة .

ومن الملاحظ في هذا النموذج أن نقطة العودة تكون أقرب إلى الحد الأدنى وهذا يعني أن كمية الاستثمارات التي يتم بيعها في كل مرة يصل فيها رصيد النقدية إلى الحد الأدنى أقل من كمية الاستثمارات التي يتم شرائها في كل مرة يصل فيها رصيد النقدية إلى الحد الأقصى .[1]

[1] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، **أساسيات في الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2007، ص ص :238 - 239.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: الرقابة على تسيير الخزينة

الرقابة هي عملية مراقبة نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء، لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويستخدم الإداريون على كافة المستويات المعلومات الناتجة عن المقارنة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات.[1]

كما تعتبر الرقابة وظيفة تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد حققت ونفذت، أيضا تعمل على إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى يمكن تصحيحها ومنع تكرارها[2].

والرقابة على تسيير الخزينة تكتسي أهمية بالغة كونها تعمل على التأكد من السيولة النقدية المحققة وا ٍظهار نقاط الضعف ونقاط القوة في الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، وتتطلب الرقابة على تسيير الخزينة:

. الرقابة على موازنة الخزينة؛

. الرقابة على مستوى الأرصدة؛

. الرقابة على الشروط المصرفية؛

. الرقابة على استعمال القروض التوظيفات.

الفرع الأول: الرقابة على موازنة الخزينة

إن فعالية نظام تسيير الخزينة يعتمد على نوعية المعلومات المستعملة وعلى التنظيم الجيد والرقابة على الإنجازات الفعلية وتنبؤات الخزينة يسمح بمعرفة مستوى تحقق الأهداف الموضوعة. إن التنبؤ بالتدفقات النقدية مقارنة بالتدفقات الحقيقية للاستغلال وخارج الاستغلال لا يمكن التحكم فيه كليا من طرف أمين الخزينة وبالتالي تظهر هناك انحرافات بين التنبؤات والإنجازات.

[1] توماس هيلن، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الطبعة الثانية، السعودية، 1990، ص 40.

[2] صلاح الشنواني، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، مركز الكتاب، الإسكندرية، 1997، ص200.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا - أهداف الرقابة:

ويمكن أن ندرج مجموعة من أهداف الرقابة على موازنة الخزينة فيما يلي:[1]

-من بين أهداف الرقابة تحديد سبب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- إن تحليل الانحرافات يسمح بفصل أخطاء التنبؤ في الخزينة والأخطاء الناتجة في مختلف المصالح ويمكن كذلك تقسيمها في شكل انحرافات عادية وانحرافات عشوائية.

-إن دراسة الانحرافات تسمح برقابة بعض المعايير مثل: متوسط فترة تحصيل الشيك.

وفي الأخير تسمح الر قابة بتقويم التنبؤات التي يتم إعدادها للفترات المقبلة، هذا التقويم يأخذ بعين الاعتبار الموازنات وبطاقات المتابعة اليومية.

الموازنة السنوية تسمح بتحديد الاحتياجات من القروض، منذ الشهر الأول تظهر الانحرافات بين التنبؤات والإنجازات. هذه الانحرافات لها تأثير على عمليات الفترات المستقبلية خاصة الفترات القريبة وكذا في نهاية الشهر، فموازنة الشهر المكتمل يتم مقارنته بالتنبؤات، والانحرافات التي تم الحصول عليها تسمح بتعديل تنبؤات الأشهر القادمة.

ثانيا: وسائل المقارنة

1 - الجداول: توجد جداول المقارنة بين حركات الدخول والخروج للتنبؤات والإنجازات وذلك لحساب الانحرافات، والجدول التالي يبين كيفية تعديل التنبؤات:

[1] Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op, cit, P 283.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم (2 -1): الانحرافات الشهرية وتعديل التنبؤات

البيان	الموازنة في نهاية الشهرM	المحقق في نهاية الشهرM	الإنحرافات في نهاية الشهرM	تعديل التنبؤات		
				M+1	M+2	M+3
خزينة الاستغلال المدفوعات: المشتريات أجور ومرتبات أعباء اجتماعية مدفوعات أخرى مصاريف مالية ضرائب ورسوم						
مجموع المدفوعات						
المقبوضات: الزبائن عائدات سندات نواتج مالية أخرى عائدات أخرى						
مجموع المقبوضات						
خزينة خارج الاستغلال المدفوعات: مساهمات وتوظيفات						

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

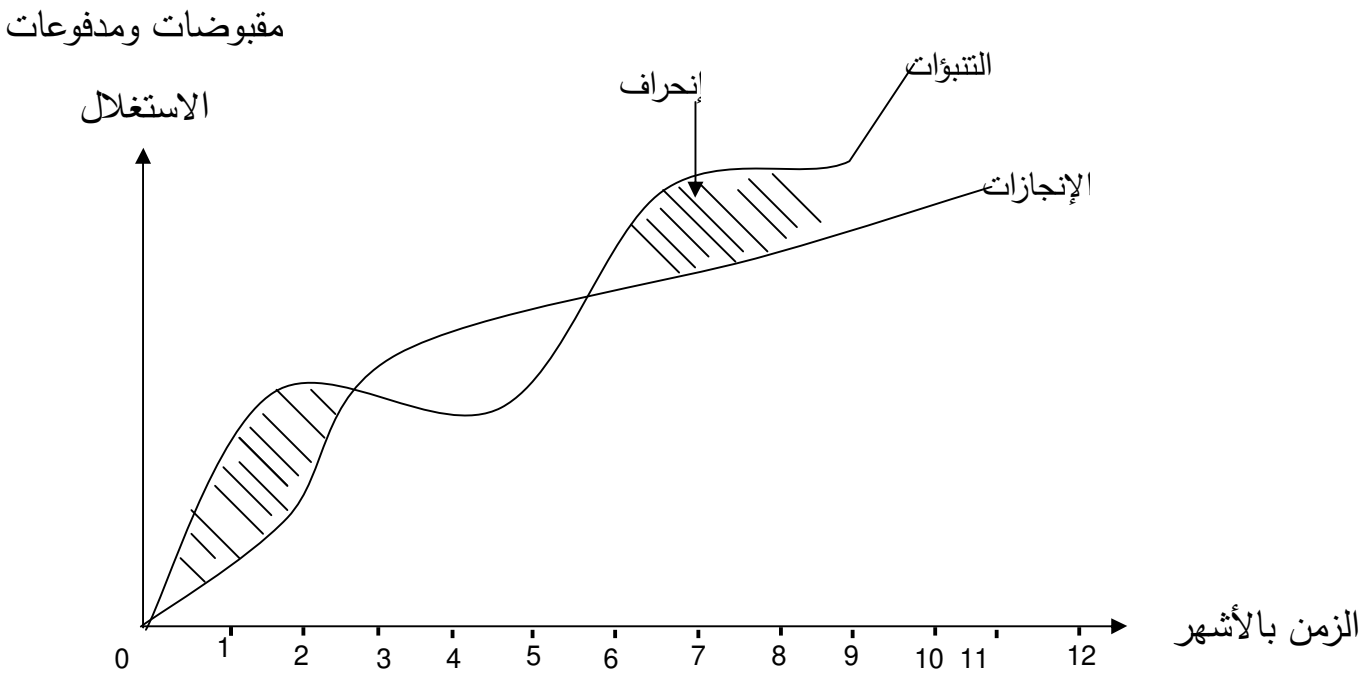
تسديد قروض طويلة الأجل توزيع الأرباح مدفوعات أخرى						
مجموع المدفوعات						
المقبوضات: زيادة رأس المال قروض طويلة ومتوسطة مقبوضات أخرى						
مجموع المقبوضات						
وضعية الخزينة الأولية:						
رصيد الخزينة						

المصدر: Ibid, P 285.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **المنحنى البياني**: إن مقارنة الإنجازات والتنبؤات يمكن من ترجمتها بيانيا مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2 -6): الانحرافات بين التنبؤات والإنجازات



المصدر: Pierre. Conso, **la gestion de l'entreprise (la politique financière),** Tome 2, Dunod, 6ème édition, Paris, 1985 , P 687.

الانحرافات تقسم إلى قسمين : انحرافات موجبة ، انحرافات سالبة.

إذا كانت المدفوعات الفعلية أكبر من التنبؤات والمقبوضات الفعلية أقل من التنبؤات فهذا عبارة عن انحراف سالب . من جهة أخرى إذا كانت المدفوعات الفعلية أقل من التنبؤات والمقبوضات الفعلية أكبر من التنبؤات فهذا عبارة عن انحراف موجب.

تفسير الانحرافات يتطلب البحث مباشرة في مراقبة الموازنات. هناك أمر أخر جد مهم في تمييز الانحرافات والتي تنتج عنها تباعدات معتبرة تترجم التدهور الصعب (الخطير) أو الحاسم في الخزينة.

المنحنيات الممثلة لموازنة الخزينة في الشكل (2 -6) تظهر بوضوح الانحراف الناتج عن مقبوضات ومدفوعات الاستغلال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثاني: الرقابة على مستوى الأرصدة

إن العمل على تخفيض المصاريف المالية بأقصى ما يمكن وزيادة الإيرادات المالية هو هدف أساسي للخزينة، لذا لابد على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار مبلغ المصاريف المالية الذي هو وسيلة تبين نوعية تسيير الخزينة. ومن أجل الاقتراب من التكلفة الدنيا لابد من التعرف والتأكد من مبلغ الأرصدة البنكية واقترابها من الصفر.

وتهدف الرقابة على مستوى الأرصدة إلى معرفة رصيد الحسابات البنكية ومدى انحرافها عن الصفر، فإذا كانت الأرصدة بها فائض معتبر خلال فترة معينة أو الفائض في بنك متزامن مع العجز في بنك أخر فإن هذه الملاحظات تكشف عن إمكانية التحسين في تسيير الخزينة، حيث يمكن تشكيل نظام لتسيير الخزينة يقوم بالتحكم الجيد في الاستخدام ويفحص حسب فترات من أجل تقييم نوعية التسيير للخزينة.

وهكذا تحليل الأرصدة البنكية يسمح بالتقييم – في كل ثلاثي مثلا - تكلفة الاختلال بالنسبة للصفر.

تكلفة الاختلال بالنسبة للصفر تجرى لكل بنك وتتكون من تكلفة أعلى التوازن وتكلفة تحت التوازن، حيث أن تكلفة أعلى التوازن تكون ناتجة عن وجود أرصدة بنكية موجبة حسابها يكون بضرب الأرقام الدائنة في معدل القرض الذي تم الاستفادة منه أو معدل التوظيف الذي سيكون مستحقا. أما التكلفة تحت التوازن تكون ناتجة عن وجود أرصدة بنكية سالبة، ويتم حسابها بضرب الأرقام المدينة في الفارق بين معدلات الفوائد الدائنة والمدينة خلال الفترة.

إن مجموع تكاليف الاختلال – لجميع البنوك - كما هي محددة تعطي التكلفة الكلية للاختلال بالنسبة للصفر، هذه التكلفة تمثل الحد الأقصى للتخفيض الممكن تحقيقه في المصاريف المالية، وفرض توظيف كامل للحسابات.

التكلفة الكلية للاختلال تتضمن التكلفة الناتجة عن وجود متزامن للأرصدة الدائنة في بنك والأرصدة المدينة في بنك أخر. إن الاهتمام بمستوى تكلفة هذا الاختلال ما بين البنوك يعبر في الحقيقة عن مدى التأثير المالي لوجود عدة بنوك للمؤسسة.

إن تحديد تكلفة عدم التوازن ما بين البنوك تمر عن طريق إعداد بنك وهمي يضم الأرصدة اليومية والتي تمثل المجموع الجبري للأرصدة في كل البنوك، ويتم حساب تكلفة الاختلال بالنسبة للصفر لهذا البنك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الوهمي كما لو تعلق الأمر ببنك عادي، الفرق بين مجموع تكاليف الاستغلال لكل البنوك وهذا البنك الوهمي يعطي تكلفة الاختلال بين البنوك.[1]

الفرع الثالث: الرقابة على الشروط المصرفية

الرقابة على الشروط المصرفية تأخذ في الاعتبار الرقابة على نوعية التفاوض حول الشروط وكذا البحث عن أفضل تطبيق للشروط المصرفية.[2]

أولا - نوعية التفاوض المصرفي:

يجب على المؤسسة أن تكون على علم بمجموع الشروط المصرفية، ثم تقوم بمقارنة هذه الشروط بشروط مرجعية، مثل الشروط المصرفية التي تعمل بها مؤسسات مماثلة، أو شروط عامة قياسية، أو شروط كانت تعمل بها المؤسسة في وقت سابق .

ثانيا - الرقابة على تطبيق الشروط المصرفية المتفاوض بشأنها:

الرقابة على الشروط المصرفية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل العناصر الأساسية التالية:

أيام القيمة، العمولات، معدلات الفوائد، معدلات الصرف.

مستندات هذه الرقابة هي الوثائق التي ترسل للزبائن عن طريق البنك سواء كانت كتابية أو آلية (معلوماتية)، حيث يتم التأكد من جميع الوثائق المحررة السابقة حول حساب المؤسسة، ويتعلق الأمر خصوصا بـ : الكشوفات الدائنة والمدينة، مستخرجات الحساب، قوائم الخصم والاستفادة من القرض وسلم معدلات الفائدة .

مستخرجات الحساب وسلم معدلات الفائدة تمثل المستندات الأساسية، حيث تعطي في الحقيقة الجانب الأكبر من المعلومات المكونة حول الوثائق الأخرى، وتسمح كذلك بالقيام بالجزء الأكبر من الرقابة.

الجدول التالي يشير إلى طبيعة الرقابة حسب نوع الوثائق.

[1] Ibid, P 273.
[2] Ibid, P 291.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم: (2 -2): مستندات الرقابة على الشروط المصرفية

المستندات البنكية	طبيعة الرقابة
الكشوفات الدائنة أو المدينة	-معدلات الصرف -عمولات التحويل أو الصرف -المصاريف البنكية المختلفة
قوائم الخصم والاستفادة من القرض	-أيام البنك -معدلات الفائدة (الخصم أو قرض أخر) -المصاريف الثابتة
مستخرجات الحساب (اليومي –كل عشرة أيام -الشهري)	-أيام القيمة -عمولة الحركة -المصاريف الثابتة الأخرى -(التقاربات البنكية)
سلم معدلات الفائدة	-معدلات الفائدة الخاصة بالسحب على المكشوف -عمولة طلب المزيد من السحب على المكشوف -عمولة الحركة -مصاريف التسيير

المصدر: Gauthier Noel, Causse Genvieve, op, cit, P 293

إن استخدام ومراقبة المعلومات وكذا المؤشرات المصرفية تصطدم دوما بنوعين من الصعوبات التي تعقد عمليات الرقابة :

- الرقابة على سلم معدلات الفائدة يتطلب عمليا إعادة الترتيب انطلاقا من كشوفات الحساب؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- كل مؤسسة مصرفية لها معاييرها الخاصة فيما يخص معالجة العمليات، فنفس العملية نجدها تسجل بشكل مختلف بين البنوك، بعض البنوك تسجل العمليات الإجمالية للعمولات، وأخرى تسجلها بالمبلغ الصافي من جهة، ومن جهة أخرى تسجل المصاريف الملحقة، كما أن بعض البنوك توحد عدة أنواع من العمليات. هذا النقص في التجانس في الوثيقة البنكية من بنك لآخر يعقد عمل المؤسسات مع البنوك المختلفة.

الفرع الرابع: الرقابة على استعمال القروض التوظيفات

هذه الرقابة تسعى لتقييم الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة للحصول على رصيد معدوم .

من الممكن استخدام نسب بسيطة لتقييم تكلفة التمويل منها نسبة المصاريف المالية إلى رقم الأعمال البنكي:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{رقم الأعمال البنكي}}$$

تحسب شهريا بالنسبة لكل البنوك التي تتعامل معها المؤسسة، حيث أن البسط يمثل المصاريف المالية المتعلقة بالعمليات المالية، والمقام يمثل رقم الأعمال البنكي الذي يمثل مجموع العمليات التي تمت بوساطة الحسابات البنكية المأخوذة في الاعتبار. هذه النسبة من مميزاتها أن لها القدرة على الحساب بسرعة ولها تأثير كبير من خلال عدد من العناصر خاصة: مدة القرض الممنوحة للزبائن ، وسائل الدفع المستعملة.....، هذا ما يصعب مقارنته من مؤسسة لأخرى. لكن الفحص الداخلي المتطور في نفس المؤسسة خلال فترات مختلفة مهم جدا.

إن معدل الحصول على القروض يحسب كذلك شهريا لكل البنوك المختلطة، ابتداءا من الفوائد الفعلية المدفوعة التي يمكن مقارنتها بمعدلات مرجعية.

إن الأمثلية في تسيير الخزينة يمكن أن تكون مستعملة في إطار المراقبة المستقبلية، وذلك بالبحث قبل كل قرار للتوظيف أو التمويل عن التوفيق بين القروض والتوظيفات التي تخفض المصاريف المالية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتعظم الإيرادات، بحيث تكون خصائص القروض والتوظيفات معروفة بدقة. الأمثلية ممكن أن تكون بالنسبة لكل بنك على حده أو كل البنوك مجتمعة.

في الأخير على مسؤول الخزينة أن يراعي مجموعة من النقاط :

- الوضعية العامة لمؤشرات التكاليف ؛

- أن يكون هناك مرجع لوضعية المؤسسة التي هي بحاجة إلى أموال؛

- استخدام وسائل مختلفة لقياس النتائج تسمح بالحكم على نوعية تسيير الخزينة خصوصا الاحتفاظ بتكلفة أقل ما يمكن للأموال المقترضة، هذه التكاليف هي نتيجة لنوعية التخطيط المالي وقرارات التوظيف والتمويل وتقلبات معدلات الفائدة.

إن تسيير الخزينة يعتبر انشغالا دائما للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها.

إن التسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: مفهوم العجز المالي

تحقق بعض المؤسسات أرباحا كبيرة، لكنها في نفس الوقت تجد نفسها تعاني من عسر مالي بسبب عدم قدرتها على توليد تدفقات نقدية موجبة، ينجم هذا العسر عن التباعد الزمني بين الإيرادات والتحصيلات من جهة والتكاليف والنفقات من جهة أخرى، و بذلك قد تقع المؤسسة في فخ الإفلاس وتحمل تكاليفه.

الفرع الأول: تعريف العجز المالي

يعرف العجز المالي على انه " عملية " و"حالة" ، فمن حيث أنه" عملية " فهو ليس نتيجة اللحظة، ولكن ناجم عن العديد من الأسباب التي تفاعلت وتتفاعل عبر مراحل زمنية تطول أو تقصر وتؤدي إلى" الحالة "التي عليها المؤسسة من عدم قدرتها على سداد التزاماتها والحصول على التزامات جديدة، و ترتبط شدة العجز المالي وفق معيارين رئيسيين هما:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ مدى حيوية المؤسسة وسلامة أجهزتها الإدارية وقدرة القائمين عليها، ووفرة احتياطاتها المخصصة لمواجهة الطوارئ والأزمات، ومدى علاقتها التشابكية بالبيئة المحيطة لها؛
- ✓ مدى قوة العائق المسبب للعجز، وضخامة حجمه بالقياس للمؤسسة، وظهوره المفاجئ أمامهسير ة المؤسسة، ورد الفعل من جانب البيئة المحيطة بالمؤسسة.[1]

الفرع الثاني: حالات العجز في الخزينة

قد تواجه الخزينة حالة عجز مالي، تختلف حدتها حسب أسبابها، و الظروف التي ساهمت في تشكيلها، و لمعالجة العجز لابد من الوقوف على الحالات المسببة لمشكل العجز المالي و المتمثلة في:[2]

أ . خطأ في السياسة المالية :

يحدث عندما تمو ّ ل المؤسسة استثماراتها من خلال موارد قصيرة الأجل، كالاعتمادات البنكية الجارية، مما يؤدي إلى انكسار في رأس المال العامل مع بقاء احتياجات رأس المال العامل في وضعها الطبيعي، ما يجعل نتيجة الخزينة الإجمالية سالبة. ومن أساليب علاجه التنازل عن جزء من الاستثمارات، أو الحصول على قرض طويل الأجل لتصحيح مسار رأس المال العامل.

ب . النمو السريع و غير المتحكم فيه :

يحدث عندما تحقق المؤسسة نمو في معدلات رقم أعمالها تفوق إمكانياتها المالية الحالية، مما يضخم احتياجات رأس المال العامل للاستغلال، مع تطور طبيعي لرأس المال العامل، ما يؤدي إلى استهلاك الفوائض المالية ،هذا ما يسبب عجز الخزينة. ولعلاج هذه الحالة لابد من حصر وتركيز الجهود الاستثمارية والتجارية والصناعية ،على حصة سوقية تتناسب و الإمكانات المالية للمؤسسة، مما يخفض ر قم أعمالها واحتياجات دورة الاستغلال، التي يمكن تغطيتها باستغلال رأس المال العامل.

ج . سوء تسيير عناصر الاستغلال :

من خلال تباطؤ دوران المخزون، منح أجال طويلة للعملاء، و قبول آجال قصيرة للموردين، مما يؤدي إلى تضخم غير طبيعي في احتياج رأس المال العامل ،مما يؤدي إلى التهام رأس المال العامل وكافة

[1] نسيلي جهيدة، **أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر،2004، ص 63.

[2] الياس بن ساسي،يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص :89_92.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

موارد الخزينة، مما يسبب عجز في الخزينةيتم علاجه من خلال التسيير الفعّال للمخزونات والعلاقة الذاتية مع العملاء و الموردين، بما يضمن أدنى سيولة نقدية للخزينة.

د . الخسائر المتراكمة :

الخسائر المتتالية للمؤسسة تؤدي لتآكل الأموال الجماعية، مما يؤدي لتدهور الموارد الدائمة، وانخفاض رأس المال العامل بما لا يشبع احتياج رأس المال العامل الإجمالي، وما ينتج عنه من نتيجة سالبة في الخزينة، ما يعني خلل التوازن المالي. ولعلاج هذا الخلل من الضروري إجراء تعديلات على المستوى الداخلي تشمل ترشيد الإنفاق وتدنيه التكاليف اعتمادا على النظم المتخصصة، مع الحفاظ على مستوى الجودة. و كذا المستوى الخارجي من خلال زيادة رقم الأعمال باعتماد خطة تسويقية تعظم الحصة السوقية.

هـ . تدهور في النشاط :

و عند مواجهة المؤسسة لتهديدات تسويقية، تعرف إيراداتها انخفاضا والتكاليف ترتفع، مما يؤدي لتدني قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي، مما يؤثر على مستوى رأس المال العامل لتتحول إلى حالة الخسائر المتراكمة.

ز . إفلاس عميل مهم:

تركيز المؤسسة على خدمة عميل وحيد يزيد من درجة المخاطرة، خاصة في حال تغير وضعيته المالية للأسوأ كالإفلاس واختفاء هذا العميل، مما يخفض رقم الأعمال ويحول المؤسسة لحالة تدهور في النشاط.إن كلا الحالتين السابقتين ترتبطان بالمكانة السوقية المنكمشة للمؤسسة، لدى فعلى المؤسسة أن تجدد مما تقدمه لتواجه المنافسة، أو تنسحب أو تغير النشاط.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: أساليب التحكم في تسيير الخزينة

كما سبق الذكر فان المؤسسة تكون في حالة فائض أو عجز مما يدفعها إلى اتخاذ قرارات مالية خاصة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز، ولكن الأهم من ذلك هو طريقة تسيير هذه الأموال المتاحة لدى المؤسسة سواء في شكل فوائض أو قروض، والسعي إلى الحصول على خزينة صفرية. و التي تعرف على أنها :أداة للتسيير الأمثل للخزينة، إذ تعتبر هدف صعب المنال، وعلى ذلك فان وضع تسيير فعال ومتكامل يتطلب إنشاء نظام متكامل، إذا كان حجم المؤسسة معتبر [1].

لدى فان مصلحة الخزينة وعلى رأسها أمين الخزينة يضمن العلاقة اليومية مع البنوك، ويقرر توزيع والتعامل القروض التي في حوزة المؤسسة، انطلاقا من المعلومات التي يقوم بجمعها و تحليلها ،مما يستلزم منح أمين الخزينة صلاحية تسيير السيولة ،نظرا إلى انه المسئول الأول على معرفة حجم السيولة المتاحة ،حجم السيولة التي تحتاجها المؤسسة، و كيفية الحصول عليها.

المطلب الأول : تسير الفوائض والقروض

إن التغيرات الموسمية أو الاختلافات بين المصاريف الاستثمارية وتحقيق العمليات المالية يمكن أن يؤدي إلى ظهور رصيد مالي غير مستعمل(رصيد عاطل) خلال فترة مدتها بضعة شهور أو أسابيع وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف تدعى بتكاليف الحيازة أو تكلفة الفرصة، ومعناه الربح الذي تضيعه المؤسسة نظرا لعدم توظيف تلك الأموال في توظيفات منتجة للفوائد .

لذا فإنه اعتبارا من حد معين من السيولة والذي يمكن أن يكون كمستوى أمان يصبح من الضروري استخدام تلك الأموال في توظيفات منتجة، إلا أن هذه الأموال هي في الغالب متوفرة لمدة قصيرة فقط. وتوظيفها بشكل جيد هو مهمة صعبة، حيثأن أمين الخز ينة لا يقرر عملية توظيف الفائض إلا إذا قدر بكل دقة مقداره ومدته لأن أي خطا يمكن أن يؤدي إلى ما يلي :

- إما اللجوء إلى قروض جديدة لسد احتياجات المؤسسة الناجمة عن التوظيف الكبير للأموال؛

- أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل خطر الجزء المتمثل في خسارة الفائدة، وفي بعض الحالات (مثل التوظيف في السندات) يعتبر الخطر أقل قيمة.

[1] Patrice Vizzavona : **Gestion Financière (Analyse financière),** 8 édition Berti, Paris,1993,P 258.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وعلى ضوء هذا كله نستنتج أن أول اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة أما ثانيها فهو الأمان الذي يحلل إلى مخاطرة في معدل الفائدة ومخاطر ة في رأس المال.وفي هذا الإطار (سيولة - مخاطرة) يعمل أمين الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرة الجبائية لأن النواتج المتوفرة يطبق عليها اقتطاعات جبائية مختلفة .[1]

المطلب الثاني: تمويل العجز على مستوى الخزينة

يجب على مسير الخزينة في حالة وجود عجز على مستوى الخزينة اللجوء إلى التمويل قصير الأجل حيث توجد عدة طرق للتمويل وهي كالتالي :

1. التمويل الذاتي

يقصد به مقدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية دون اللجوء للمصادر الخارجية، في حال نقص المصادر الخارجية،كما يعد معيارا يحدد مدى ثقة المتعاملين الماليين في المؤسسة، فهناك بنوك تشترط على المؤسسات إن تمتلك نسبة تمويل ذاتي معينة لتقرضها.و يتكون التمويل الذاتي من:[2]

- ✓ الأرباح غير الموزعة على المساهمين و التي أصبح للمسيرين حرية التصرف فيها؛
- ✓ الاهتلاكات السنوية للأصول،و التي تمثل ما خصص من قيم مالية لتجديد الأصول الإنتاجية و هي تختلف عن باقي الأعباء التي طرحت للوصول إلىالنتيجة في كونها خروجا غير حقيقي وإنما تخصيص داخلي؛
- ✓ مؤونات الخسائر و الأعباء طويلة الأجل، والتي تمثل تخصيصا لقيم مالية عند وجود شك في دفع المصاريف ،يتم توظيف هذه المؤونة كمورد مالي طويل الأجل.

نحصل على التمويل والذي موارده هي: [3]

الربح الصافي غير الموزع + المؤونات ذات الطابع الاحتياطي + الاهتلاكات .

ويلعب التمويل الذاتي دورا هاما في المؤسسة يتمثل في :

- يشكل المحور الأساسي الذي يستند عليه تمويل المؤسسة؛
- لا تستطيع المؤسسة الحصول على التمويل الخارجي، إلا إذا أظهرت بوادر صريحة عن قدرتها على

[1] بوخلوه باديس ، مرجع سبق ذكره، ص 76.
[2] مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] Patrice Vizzavona, op cit, P45.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تحقيق تمويل ذاتي في المستقبل ويسمح لها بتغطية التسبيقات الممنوحة لها من طرف الغير.

- يزودنا مقدار التمويل الذاتي بمعلومات نسبية عن أداء المؤسسة، فالتمويل الذاتي المرتفع يطمئن حاملي رؤوس الأموال الخارجيين على إمكانية زيادة أموالهم.

- يخلق التمويل الذاتي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها كما يعطي قياس لخطر عدم التحصيل التي يتحملها أصحاب رؤوس الأموال.

ولكن للتمويل الذاتي حدود معينة تحول دون استمراره أو الاعتماد عليه كليا مما يفسر اللجوء إلى التمويل الخارجي ونذكر منها :

- إعتماد كل مؤسسة على التمويل الذاتي يجعلها مستقلة عن المؤسسات الأخرى، وبالتالي إذا وقعت إحدى هذه المؤسسات في مشكل مالي (لم تتمكن من الحصول خلال نشاطها على تمويل ذاتي أو نتيجة كافية لتغطية جميع احتياجاتها) فإنها ستواجه صعوبات كبيرة في نشاطها .

- في حالة حصول المؤسسة على موارد تفوق الاحتياجات من التمويل الحالي كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا عادية ونمو إنتاجي محدود، وباعتماد هذه المؤسسات التمويل الذاتي فقط ستجد نفسها مالكة لفائض مالي عاطل.

2. التمويل الخارجي لدورة الإستغلال

إن عدم قدرة المؤسسة علي تمويل احتياجاتها من خلال التمويل الذاتي يجعلها تلجأ إلى طرق أخرى للتمويل، والأكثر استعمالا هو التمويل البنكي.

تأخذ القروض قصيرة الأجل عدة أشكال وأنواع يمكن تبيان أهمها:

1- قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية:

أ - **الخصم**: لتسهيل العمليات بين الزبائن و الموردين تستعمل الأوراق التجارية التي يسحبها الموردون على الزبائن ، ومدة استحقاقها تتراوح بين 30 و90 يوما، فخلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة إلى سيولة، فيلجأ إلى البنك لخصمها، وهذه العملية تعتبر ائتمان وخصم في آن واحد، والخصم هو اتفاق يلزم البنك بموجبه أن يدفع في الحال القيمة الحالية للورقة مقابل الحصول على عمولة هي سعر الخصم.[1]

1 عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص436.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب - قروض تعبئة الحقوق التجارية(CMCC):

(crédit de mobilisation des créances commerciales)

يعتبر هذا القرض بديلا للخصم (أي في حالة عدم حيازة المؤسسة لأوراق تجارية).

هذا الشكل من القروض يسمح بتعبئة مجموع حقوق المؤسسة على الزبائن المتولدون خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسمها لدى البنك، هذه العملية تعرف نجاحا نسبيا، لكنها لا تقدم نفس الضمانات في الخصم الكلاسيكي[1].

ج - قرض مقابل فواتير(l'affacturage): تتنازل المؤسسة عن حقوقها على الزبائن لصالح شخص معنوي يسمي (factor) ، هذا الأخير الذي هو عبارة عن شركة قرض تشتري الفواتير وتلتزم بالتحصيل من عند الزبائن مقابل عمولة ، والفائدة التي تعود علي المؤسسة هي:

-يمكن أن تتخلص المؤسسة من جزء كبير من المخاطر بحيث يتحملها (factor)

- تتخلص من التسيير الإداري للزبائن وبالتالي ينتهي مشكل العملاء.

وتتحمل المؤسسة في هذه الحالة تكلفتين: العمولة، وفائدة القرض(نسبة سعر الفائدة) باعتبار أن(factor) أقرض المؤسسة.

2 - القروض الأخرى للخزينة:

أ -القرض المؤكد للخزينة(le crédit confirmé de trésorerie):

يغطي القرض المؤكد للخزينة الاحتياجات الدائمة والذي تصل مدته حتى سنتين[2].

ب - السحب على المكشوف: هو المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدينا، ويفسر اللجوء إلى هذا القرض وجود عجز حاد في رأس المال العامل، فالسحب على المكشوف يعتبر خطيرا على خزينة البنك، ولهذا فإن استعماله مشروط بتصريح من البنك ومنه فهو بشكل عقد حقيقي بين البنك والمؤسسة. ويمنح هذا القرض بعد دراسة مدققة للوضعية المالية للمؤسسة، ويتحدد مبلغ

[1] S.Lacrampe, G. Causse**: méthodes de gestion de la trésorerie** (information, prévision, contrôle), édition hommes et techniques , 2ème édition , France , 1977, P54.

[2] عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 438.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

السحب على المكشوف على أساس : الهيكل المالي للمؤسسة، الاحتياجات المختلفة للمؤسسة،الضمانات المقدمة، القدرة الائتمانية لزبائن المؤسسة[1] .

ج - تسهيلات الصندوق: تلجأ المؤسسة إلي هذا النوع من القروض لتغطية العجز على مستوى صندوقها، حيث لا يكون هناك توازن بين المدفوعات و المقبوضات، عدم التوازن هذا ناتج عن عدم تحصيل حقوقها لأسباب غير متوقعة مثل تأخر تسديد الفواتير المستحقة، صعوبة تسويق المنتوجات في ظرف ما، كوارث، مما يحول دون دفع الديون المستحقة أو دفع أجور العمال والضرائب..... ، ولهذا يمنحها البنك تسهيلات الصندوق حيث يكون أقل من رقم أعمالها الشهري بما فيه الرسم، وتكون مدته أقل من سنة[2].

د - القروض المنتظمة (قرض spot): موجهة خاصة للمؤسسات الكبيرة وفي مراحل قصيرة من 3 إلى 10 أيام، التي تكون من أجلها المعدلات جد متقاربة مع معدلات السوق النقدية.

3 - تمويل العمليات أو الأنشطة الخاصة:

في بعض الأحيان قد لا يكون من المناسب الاقتراض عن طريق القرض المتجدد، وذلك عندما تكون المؤسسة بحاجة لتمويل قصير الأجل لغرض محدد(تنفيذ عملية)[3].لذلك تلجأ إلى أنواع أخرى من القروض:

أ - القروض الموسمية:(credits de compagne): تمنح هذه القروض عادة إلى المؤسسات ذات النشاط الموسمي (مثل القطاع الفلاحي، الصناعات الغذائية، الزراعية، الإنتاج السينمائي....)، حيث تزداد احتياجاتها الموسمية التمويلية في فترة معينة من السنة وعليه تلجأ إلى تغطيتها باستخدام هذه القروض[4].

ب - القروض على المخزونات : بعض الصناعات تستلزم مخزونات معتبرة ، إما من جانب قانوني مثل الاحتياجات اللازمة في المحروقات بالنسبة للصناعات البترولية، أومن جانب اقتصادي يشمل دورة الإنتاج طويلة الأجل، أو التغير المعتبر في أسعار الكميات المشتراة. ولذلك تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع

---

[1] P.turbot, U.Sourtau, op, cit , P117.
[2] S.Lacrampe, G. Causse, op, cit, P57.
3 توفيق حسون، **الإدارة المالية (قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي)**، مطبعة قمحة إخوان، الطبعة الحادية عشر، دمشق، 2001 ، ص255.
[4] Philippe ROUSSELOT , Jean – François VERDIE , la gestion de trésorerie , DUNOD, Paris, 1999 , P166.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من القروض برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض، وبذلك يحدد المقرض نسبة الأموال التي يقر ضها بالمقارنة بالمخزون[1].

ج - الكفالات المدفوعة: الكفالة ضمان يقدمه البنك للدائن في حالة ما لم يوصي المدين بالتزامه، وتكون كتابية على ورقة رسمية يبين فيها الكفيل و المكفول مع ذكر المبلغ والمدة التي تنتهي فيها الكفالة وتوجد ثلاث أنواع من الكفالات[2]:

- كفالات اتجاه الجمارك: السلع المستوردة لا يمكن إخراجها من الميناء إلا بعد دفع حقوق الجمارك، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد لا تستطيع تحمل الأعباء، فتلجأ إلى طلب كفالة مصرفية تمكنها من الدفع لاحقا.

- الكفالة الضريبية: بتقديم البنك للمؤسسة كفالة، فإن مصلحة الضرائب تسمح لها بتأجيل تسديد الضرائب المتعلقة ب TVA مثلا والضرائب المختلفة الأخرى.

- كفالات اتجاه مصالح الإدارة العمومية: تطرح في السوق مشاريع تتطلب تقديم تسبيقات لضمان تنفيذ المشروع وفق الشروط المحددة والمؤسسات غير القادرة على تقديم هذه التسبيقات تقدم كفالات مصرفية.

د– الاعتماد المستندي: يتخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناء على طلب من الزبون إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة، فهو تعهد البنك بتسديد ثمن الصفقة للبائع الأجنبي، إذا قام بإرسال البضاعة، وذلك موجود ببلاده، وخدمات البنك للزبون تتمثل في أنه:

- يأتمن زبونه ويوفي نيابة عنه.

- الإعتماد هو تعهد يلزم البنك.

- عند وصول البضاعة قد لا تتوفر الموارد المالية لدى الزبون .فينتظر البنك تصريف البضاعة للحصول على المبالغ ومنه يحصل على ائتمان جديد. كما يكون الائتمان برهن البضاعة الواردة أو خصم سند الإيداع للبضاعة.

1 عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 438.

[2]Jean - Yves.Saulquin, C.H.D'Arcimoles: **gestion financière** (synthèse des concepts et cas corrigés) , Vuibert, Paris, 1993, P72.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل

مما سبق يمكننا القول أن تسيير الخزينة، يعدمؤشر ا يعكس صحة وسلامة كل مؤسسة،من خلال قدرتها على التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والذي يمكنها من ضمان استقرارها واستمراريتها.

فتسيير الخزينة إذن أصبح أمرا ضروريا ولازما في كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، نظرا لتأثيرها المباشر على الوضعية المالية، فكل نشاطاتها سواء كانت هذه النشاطات مرتبطة بدورة الاستغلال أو خارج دورة الاستغلال، تكون من اختصاص الخزينة، فالخزينة هنا تقوم بمتابعة التدفقات النقدية وحركتها من والى المؤسسة في كل لحظة من أجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة. وتسييرها لمواجهة عوائق التمويل من عجز أو مواجهة فائض.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

بعد الإحاطة بالجانب النظري والمتعلق بالمفاهيم الأساسية حول أهمية الخزينة وكيفية تسييرها ونظرا لكون الدراسة النظرية وحدها ليست كفيلة بترسيخ المعرفة لدى المستفيد من البحث ، ولتكملة الطرح النظري لابد من القيام بعملية إسقاط لتلك المعلومات على أرض الواقع، ولهذا فهذا الفصل يعتبر محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الوطنية ، وهذا من خلال دراسة تطبيقية لخزينة مؤسسة (RTE) ، والذي يعتمد في تسيير خزينته على نظام آلي متطور (KTP).

ومن أجل الإلمام بالجانب التطبيقي للدراسة ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كالأتي :

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: تحديد خزينة المؤسسة
- المبحث الثالث: تسيير خزينة المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة (RTE) ذات نشاط خدمي (نقل البترول والغاز عبر الأنابيب لوحدات أخرى تابعة لشركة سوناطراك)، فهذا يعبر على أن الخزينة في هذه المؤسسة ليس لها دور كبير مثل مؤسسة ذات نشاط تجاري أو صناعي أين ما يكون الاعتماد على المالية والخزينة فعال في التسيير وتحقيق الأهداف المطلوبة من طرف الإدارة ، هذه الوحدة تابعة لمؤسسة الأم سوناطراك – وهي ذات مركزية القرار. من هنا نستنتج أن كل الأعمال والمهام تدخل في إطار التسيير الحسن للتدفقات المالية والأنظمة المعمول بها.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن شركة سوناطراك

الفرع الأول: نشأة مؤسسة سوناطراك

بعد مرور عام من الاستقلال اتضح للمسئولين آنذاك أن قيام شركة وطنية للمحروقات ضرورة سياسية واقتصادية وبما أن الجزائر بلد منتج للمحروقات لم يكن من الممكن أن تبقى في عزلة عن تسويق ونقل البترول والغاز إلى الأسواق الأجنبية وكذلك التوزيع في السوق الداخلية.

و نظرا للطلب المتزايد على المحروقات باستمرار وضرورة تمديد خطوط جديدة نحو الحقول المكتشفة وبالإضافة إلى توقف بعض الحقول القديمة صدر مرسوم وزاري رقم 63 -491 بتاريخ 31 -12 -1963 ليعلن عن قيام شركة وطنية لنقل المحروقات هذه الشركة تنقسم إلى خمسة أقسام هذه :

1) قسم البحث والتنقيب

2) قسم الإنتاج

3) قسم النقل

4) قسم التمييع

5) قسم التوزيع

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثاني : أهداف شركة سوناطراك

1 - البحث والتنقيب عن حقول الغاز والبترول.

2 - استغلال الآبار المكتشفة حديثا.

3 - تسويق أكبر كمية ممكنة من الغاز والبترول وتحقيق أرباح من وراء هذه العملية.

4 - تجديد شبكة النقل والتسويق للقيام بوظيفة التسويق على أحسن أوجه ويعتبر قسم النقل من أهم النشاطات لدى الشركة وهذا لبعد منابع البترول عن أماكن التصدير والتسويق ويعتبر أول ميدان اعتمدت عليه الشركة حيث يتفرع قسم النقل إلى 8 مديريات وتسمى بمديريات الاستغلال وهي:

1) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للشرق المتواجدة بسكيكدة.

2) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للغرب المتواجدة بأرزيو.

3) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب بحوض الحمراء بحاسي مسعود.

4) المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو إيطاليا.

5) المديرية الجهوية للنقل الغاز الطبيعي نحو إسبانيا.

6) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للوسط المتواجدة ببجاية

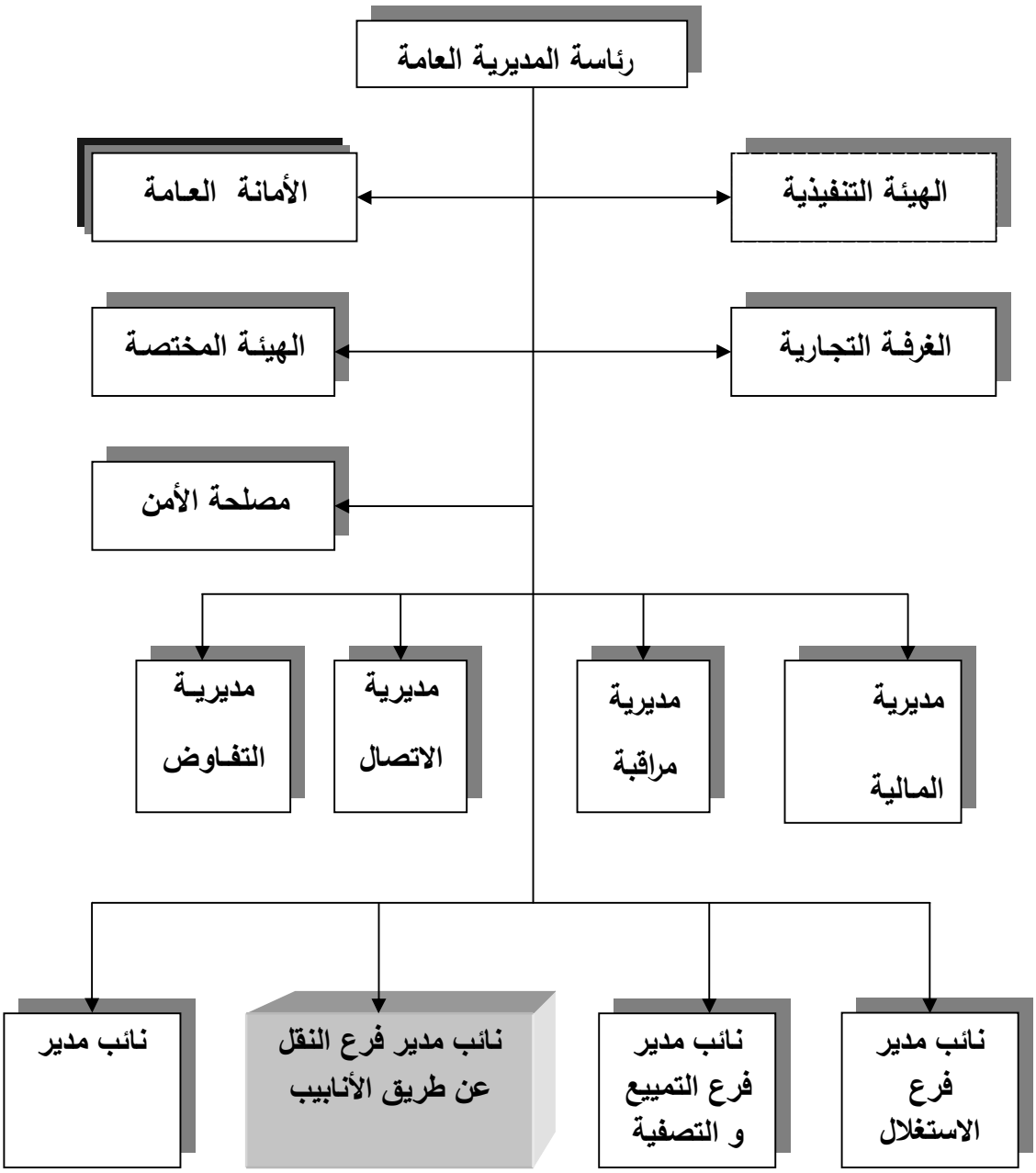
7) المديرية الجهوية للنقل المحروقات للجنوب الشرقي بعين أمناس.

8) المديرية الجهوية للصيانة المتواجدة بالأغواط.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

شكل رقم (3 -1): الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني : تقديم المديرية الجهوية للنقل عن طريق الأنابيب:

الفرع الأول: تعريف المديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب – سكيكدة – :

تأسست المديرية الجهوية لنقل المحروقات بسكيكدة سنة 1971 وهي تقع في المنطقة الصناعية بالجهة الشرقية لمدينة سكيكدة و يتمثل نشاطها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب انطلاقا من حقول الإنتاج الموجودة بحاسي الرمل و حاسي مسعود إلى مراكز الاستغلال والتمويل الكائنة في شرق البلاد وكذلك نقل الغاز وتوزيعه إلى الأسواق التونسية والإيطالية وكذلك نقل البترول والغاز إلى أوربا عبر المينائيين البتروليين بالإضافة إلى صيانة منشآت النقل كما تشمل على شبكة نقل المحروقات.

الفرع الثاني: مكانتها الاقتصادية:

إن فرع نقل المحروقات عبر الأنابيب الذي هو أحد أهم الفروع المكونة لشركة سوناطراك والذي تنبثق منه المديرية الجهوية لناحية الشرق حيث تعتبر القلب النابض لكل المنطقة الصناعية بمدينة سكيكدة وتمدها بكمية معتبرة من الغاز والبترول وتوزعها على مختلف المركبات المزروعة فيها كل حسب مجال عمله مثل:الغاز GL1K والبترول نحو المركب تكرير البترول أو الميناء للتصدير ...إلخ

و بهذه العملية تكون قد قامت بخدمة النظام العام لتوزيع المحروقات .

الفرع الثالث: أهداف الوحدة

و للوحدة أهداف مستقبلية والمتمثلة في :

1) نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب من حقول الإنتاج نحو مركبات التحويل والتمييع وموانئ الشمال الشرقي الجزائري .

2) الاستغلال الأمثل للميناءين البتروليين

3) صيانة منشآت المحروقات

4) تسيير و استغلال محطات الضغط والضخ للحفاظ على قدرة الضخ والضغط المسطرة لها.

إن المدير الجهوي تفوض له صلاحية إتخاذ القرارات ومن أهم أعماله كذلك تنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح لضمان السير الحسن للمديرية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما نائب المدير التقني فهو يشرف على **خمسة دوائر**: دائرة نقل الغاز، دائرة نقل البترول دائرة الصيانة دائرة حماية المنشآت دائرة الإستغلال الجديدة .

* **دائرة نقل الغاز :** مهمة هذه الدائرة تتجلى في السهر على نقل الغازات عبر الأنابيب من المنبع إلى نهايات الوصول حيث تقام عليها التحاليل ثم التسويق سواء إلى السوق الداخلية أو الأسواق الخارجية و توجد بها 5 مصالح هي : مصلحة تسيير الغاز، مصلحة أنبوب الغاز، مصلحة نهائي الوصول، مصلحة المخابر ومصلحة نهائي وادي الصفصاف.

* **دائرة حماية المنشآت:** مهمة هذه الدائرة هي حماية منشآت نقل المحروقات وكذالك الخزانات بواسطة خمسة مصالح هي:

- مصلحة التآكل (CORROSION)، مصلحة الحراسة والمراقبة، مصلحة بناء والإصلاح، مصلحة صيانة المخازن و مصلحة صيانة الأنابيب.

* **دائرة الصيانة:** هذه الدائرة مكلفة بالحفاظ و التسيير التقني والإداري لتركيبات المنطقة، و توجد بها خمسة مصالح هي : مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهرباء، مصلحة المنهجية، مصلحة الآلية، مصلحة الاتصالات.

* **دائرة الأمن الصناعي :** مهمتها الرئيسية حماية المنشات وحماية التركيبات والعمال وهي تنقسم الى ثلاث مصالح وهي:

مصلحة المراقبة، مصلحة التدخل، ومصلحة الحراسة والمراقبة.

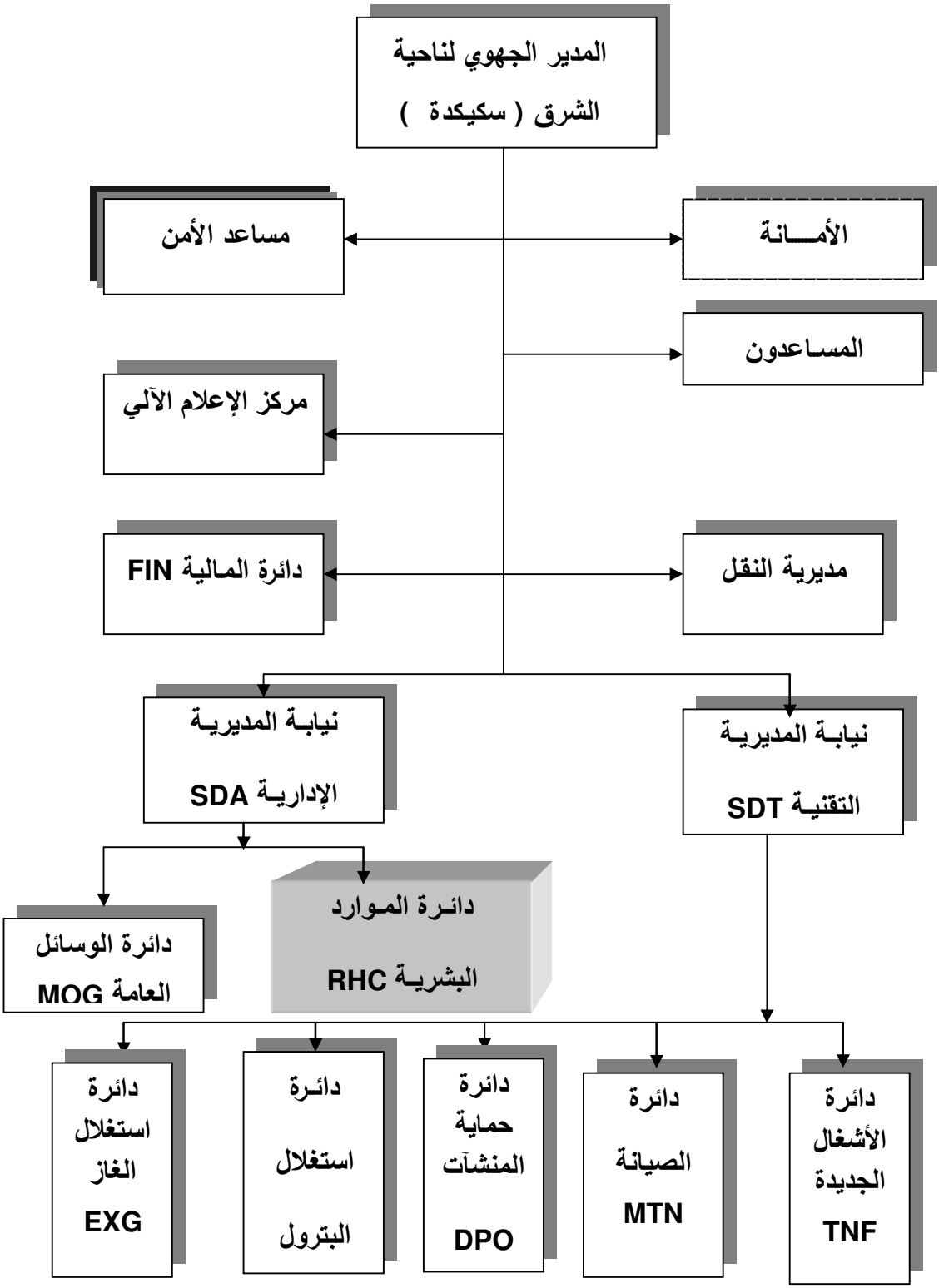
***دائرة التمويل والنقل :** مهمتها هي النقل والتموين وتوجد بها خمسة مصالح وهي: مصلحة الشراء، مصلحة التسيير والمخزون، مصلحة التسيير التقني، مصلحة النقل وترتيب السلع ومصلحة الصيانة والإصلاحات.

***مركز الإعلام الآلي:**هدفه الرئيسي هو الانشاء والخلق والتطوير وا ٍذا كانت برامج التسهيل مهمة المستعملين للحاسوب وكذلك القيام بمخلف التصليحات وا ٍدخال كل المعلومات .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية:

شكل رقم (3 -2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: دراسة تعريفية بالدائرة محل التربص

الفرع الأول: تقديم دائرة المالية:

تعد الدائرة المالية القاعدة التي يرتكز عليها في تبيان التكاليف والإرادات باستعمال عدة تقنيات متمثلة في المحاسبة التحليلية ، المحاسبة العامة التحليل المالي ، الجباية ، و هي تتكون من مصلحتين حسب الهيكل التنظيمي للمدير ية و هما:

1 - مصلحة المحاسبة العامة.

2 - مصلحة الخزينة.

هذه الدائرة مكلفة ب :

- تسجيل مختلف عمليات المحاسبة العامة وا ٍعداد الميزانية المحاسبة.
- القيام بوظيفة المحاسبة التحليلية وتحديد التكاليف وسعر العائد من البترول والغاز.
- مراقبة ومتابعة أنماط التسيير.
- تسهر على المسك الجيد في المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية .
- تسهر على التحكم الجيد للمعلومات.

الفرع الثاني: مصالح الدائرة المالية

*** مصلحة المحاسبة العامة:**

تقوم هذه المصلحة بتسجيل العمليات المحاسبية طبقا للمخطط الوطني ووفقا للإجراءات المتفق عليها الإحتفاظ بجميع الوثائق المحاسبية بالإضافة إلى إعداد الميزانية الختامية، تحديد نتيجة الدورة والجداول الملحقة والجرد. وتنقسم هذه المصلحة إلى أربعة فروع هي:

- فرع الإستثمارات.
- فرع العمليات المختلفة.
- فرع العملاء و الموردون.
- فرع المركزية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **فرع الإستثمارات:** يهتم بكل ما يخص الإستثمارات وتسجيل ومتابعة الإهتلاكات ومختلف عمليات شرائها، وكذلك إعداد ملف الخردة لهذه الأخيرة مع وضع القيمة الأصلية والقيمة الباقية وا رساله إلى نخبة مختصة.
- **فرع العمليات المختلفة:** يقوم بإعداد سندات القيد بين الوحدات وكذلك تسجيل الرواتب والأجور في سند قيد العمليات المختلفة. كما يقوم بتحليل الحسابات الخاصة بالضمان الاجتماعي و الاشتراكات لأرباب العمل في سندات العمليات المختلفة وكذا تسجيل كل العمليات التي لا تسجلها الأخرى أي حساب 63.
- **فرع العملاء و الموردين:** فيستقبل ويعالج كل الفواتير الواردة من الموردين سواء المحليين أو الأجانب و كذلك إعداد الفواتير للعملاء من أجل تسديد الخدمة المقدمة لهم. حيث تسجل العمليات في دفتر خاص بشكل تسلسلي بعد أن يكون المحاسب قد ملأ استمارة سن التسجيل ويكون مرفقا بالوثائق الضرورية كطلب الشراء ، إذن الطلبية ، الفاتورة، وصل التسليم نمع إصدار عدة نسخ من المرفقات.
- **أما فرع المركزية:** فيهتم بالتسجيل المحاسبي لعمليات التخزين من دخول وخروج المواد والسلع من المخازن. حيث يقوم بتسجيل كل العمليات الصادرة من مختلف فروع مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة الخزينة وا دخالها في الحاسب بدوره يعالج المعلومات المحاسبية عن طريق برنامج إعلام آلي بصفة دورية (كل شهر) مع إرسال المعلومات المحاسبية لوحدة DRGS إلى المديرية المركزية بالعاصمة (TRC) وهذا لاستغلالها ومعالجتها لتوحيد معطيات كل الوحدات من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب ونفس العملية تجري في أخر السنة وهذا لإصدار الميزانية الختامية لفرع TRC بمختلف وحداتها.

- **مصلحة الخزينة:**

وتتمثل في الأموال التي بحوزة الشركة التي تستطيع التصرف فيها، في أي وقت وهذه المصلحة مهمتها هي تسديد التزامات نحو الموردين و الدائنون لها من عمال وضرائب والتحصيل من العملاء و غيرهم، وهي مقسمة إلى فرعين:

1 - فرع البنك.

2 - فرع الصندوق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **فرع البنك:**

له ثلاثة حسابات خاصة بالبنك الوطني الخارجي، الاستثمارات، الاستغلال والعملة الصعبة وكل منها لها حساب خاص بها وتتمثل مهمة هذا الفرع في:

- عند وصول سند التسجيل أول مهمة هي إرسال هذا السند إلى مصلحة الميزانية للمصادقة عليه ووضع نوع من الحساب الخاص لهذه العملية.
- يقوم بتسديد جميع العمليات محاسبيا فوق سند الخزينة.
- يقوم بالتسجيل فوق كتاب البنك (التاريخ، المبلغ، رقم الشيك، المستفيد).
- يقوم بإصدار الشيكات في حالة الشراء المستعجل أو الدفع الفوري.

- **فرع الصندوق:**

هذه الفرع له عمليتين هما المدخلات و المخرجات.

- **المدخلات:**

* تزويد الصندوق من البنك بمبلغ لايتجاوز 200000 دج عند الحاجة.

* بيع التذاكر للعمال " تذاكر المطعم".

* استرجاع السلفيات للعمال.

- **المخرجات:**

* يقوم بدفع الأجور و التسبيقات التي لاتتجاوز مبلغ 5000دج.

* يقوم بدفع مصاريف المهارات.

* دفع المصاريف العامة (البريد،الهاتف...).التي لاتتجاوز 5000دج.

* تسجيل العمليات في سند الخزينة.

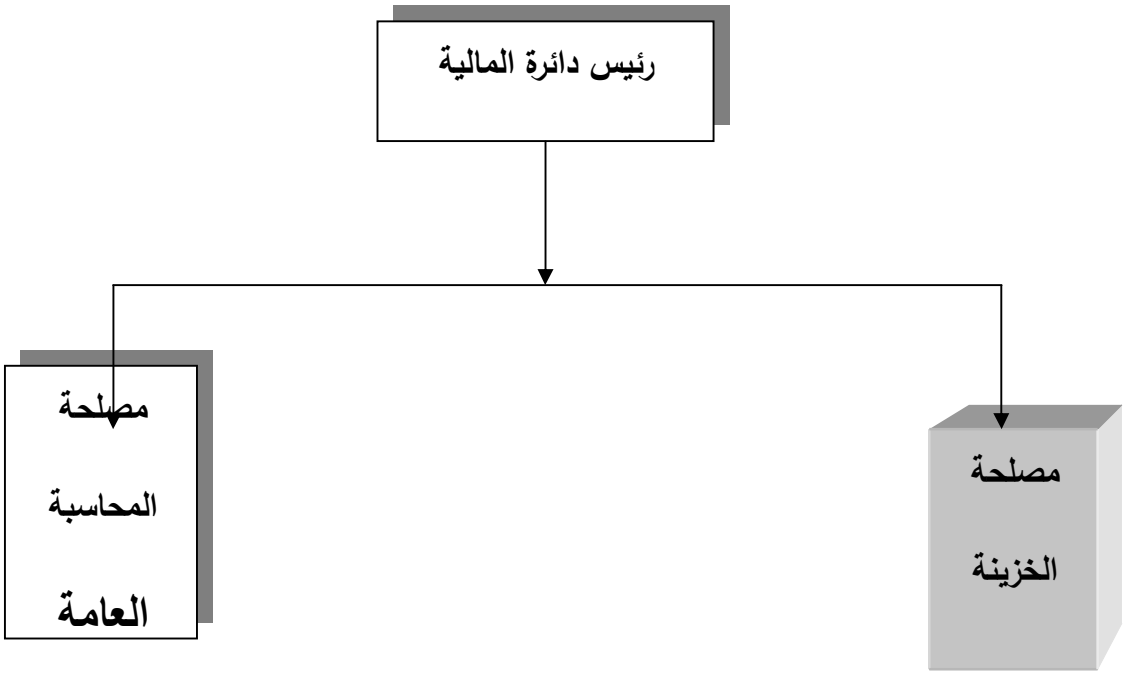
ملاحظة:

كل مصلحة أو فرع ملزم بإرسال قيد التسجيل أو سندات العمليات المختلفة أو سندات ما بين الوحدات أو قيد الخزينة إلى مركز الإعلام الآلي. حيث يقوم بعملية إدخال المعلومات الموجودة مع الأرقام والمبالغ في السندات في جهاز الكومبيوتر، وفي أخر السنة يقوم المركز بإصدار الميزانية الختامية، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة وجدول حسابات النتائج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثالث : الهياكل التنظيمية لدائرة المالية :

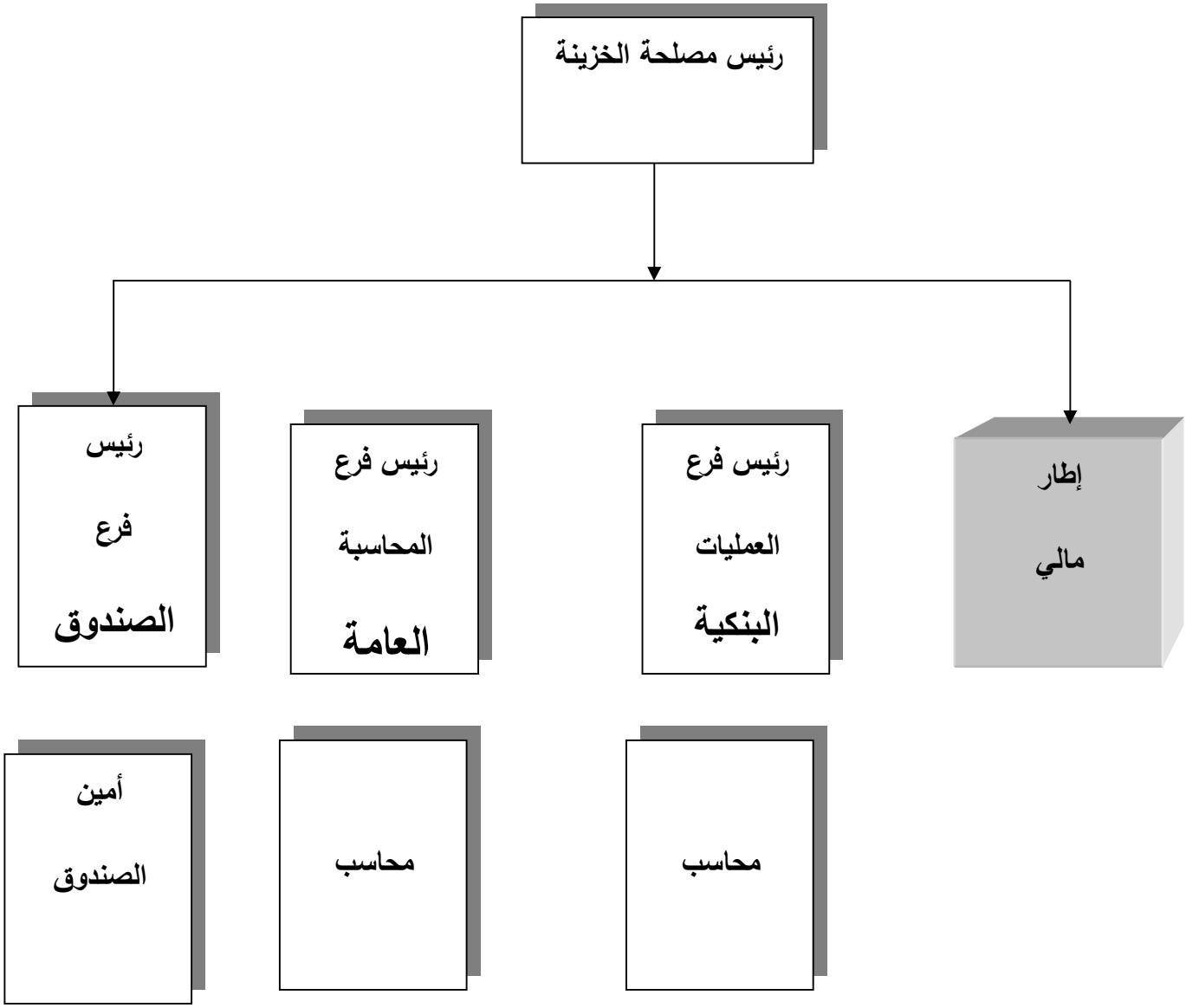
شكل رقم : (3 -3) الهيكل التنظيمي لدائرة المالية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

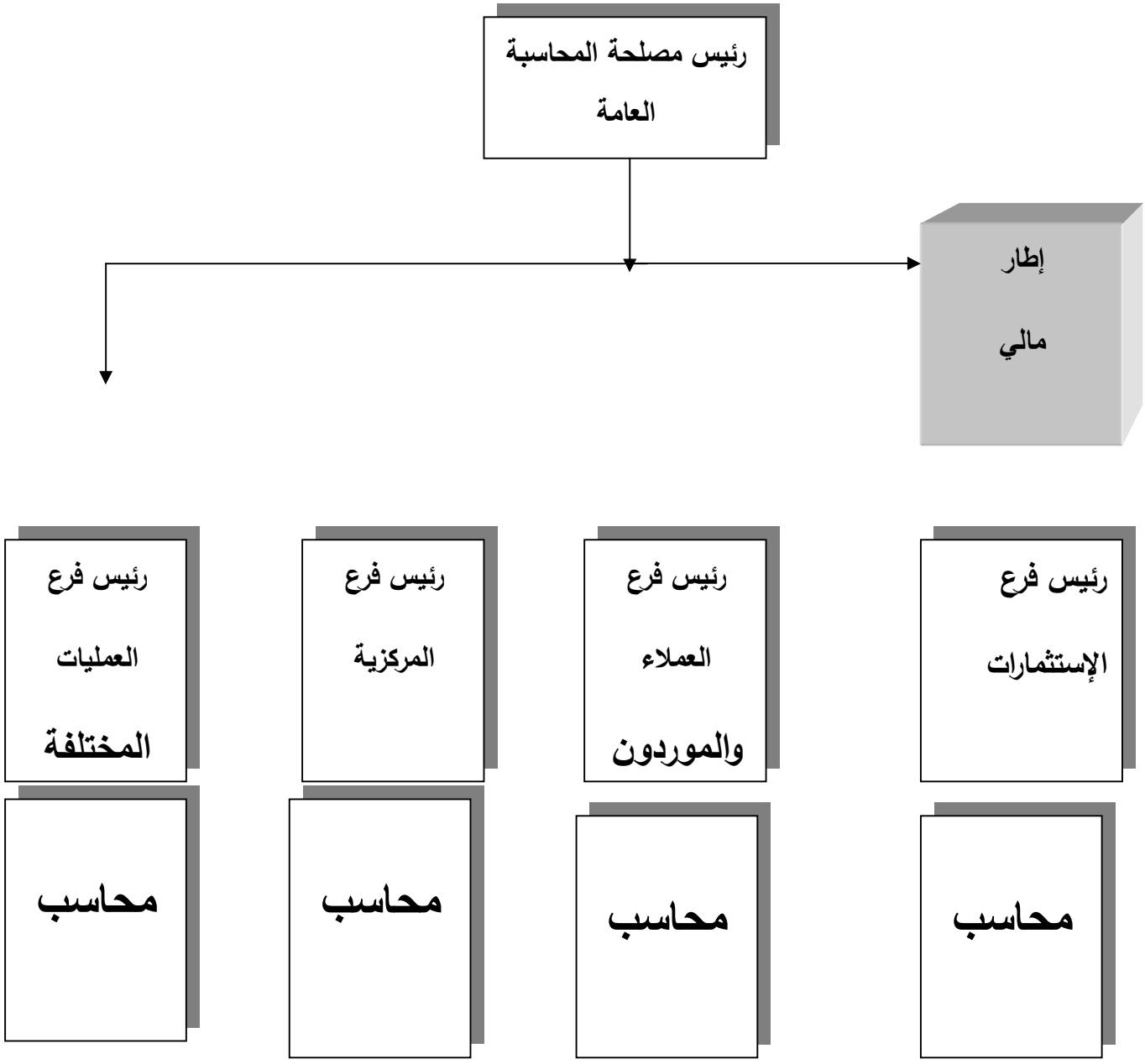
شكل رقم (3 -4): الهيكـل التنظيمـي لمصلحـة الخزينة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم (3-5): الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة العامة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: تحديد خزينة المؤسسة

تعتبر الخزينة من أهم دلائل التوازن المالي، وهذا لكونها تجمع بين مؤشرات التوازن المالي الأخرى أي رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل، حيث ترتبط وضعية الخزينة برأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، فهي تمثل الأموال الجاهزة التي تملكها المؤسسة وتتصرف فيها في أي لحظة، وذلك لأن رأس المال العامل لا يضمن للمؤسسة المرونة الكافية لتسديد التزامتها.

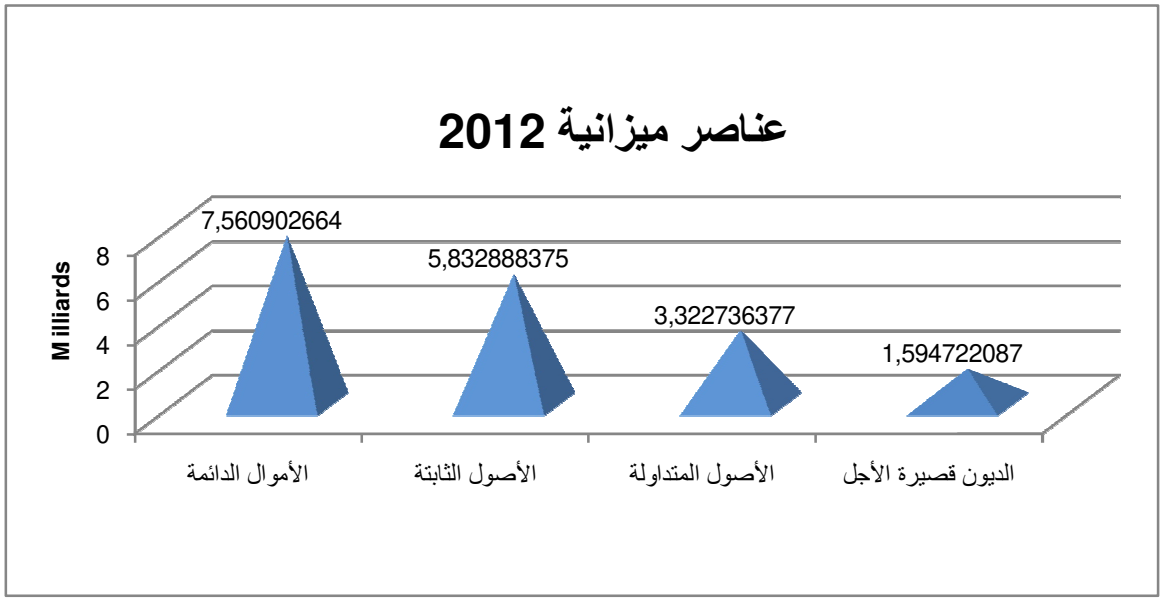
ولهذا فمن الأهمية بمكان أن نقوم بدراسة وتحديد وضعية الخزينة إنطلاقا من تحليل الميزانية المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

المطلب الأول: تحديد الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية

إن دراسة التوازن المالي لأي مؤسسة تعطي صورة مباشرة للوضعية المالية لتلك المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالسيولة، ولهذا سوف نقوم بدراسة التوازن المالي داخل المؤسسة إعتماد على الميزانية المالية لسنتين متتاليتين (2012 -2013) وذلك من أجل إجراء دراسة مقارنة للوضعية المالية للمؤسسة عبر تلك السنتين، بالإضافة إلى تحليل تلك التغيرات في الوضعية المالية للمؤسسة خلال سنتي(2012 -2013).

الفرع الأول : تحليل الهيكلة المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن

شكل رقم:(3 - 6) تركيبة عناصر ميزانية 2012



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

❖ **طريقة الحساب:**

لدينا: الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + الديون الطويلة والمتوسطة الأجل+ الاستحقاقات المؤجلة لأكثر من سنة

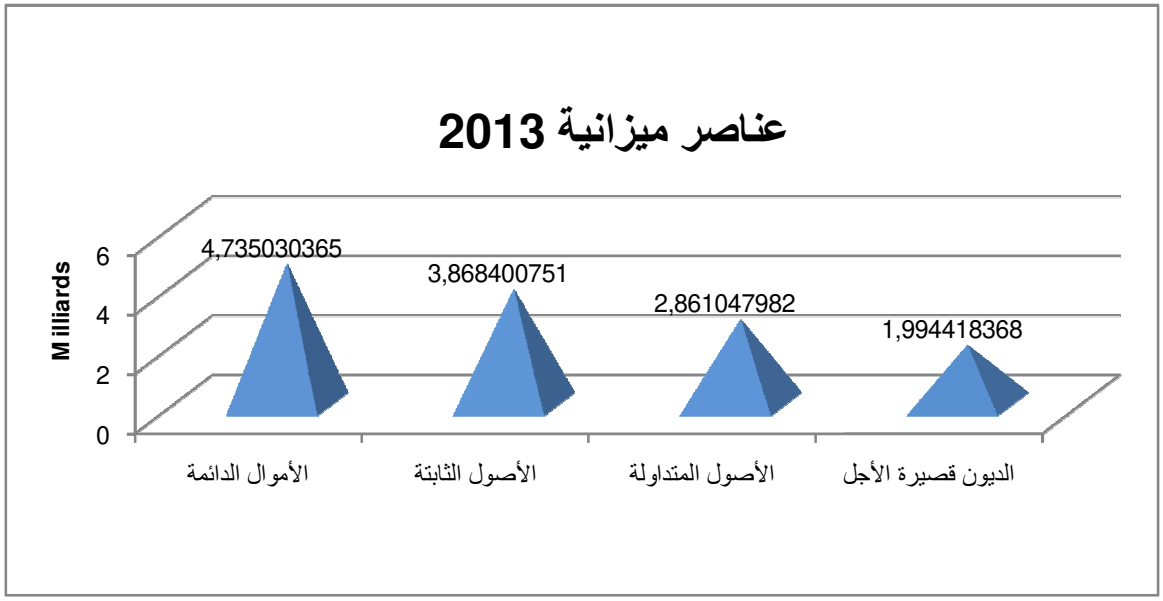
وعليه من الميزانية المالية لسنة 2012 (ملحق رقم : 01) نجد:

- الأموال الدائمة = 7420020935,31 + 140881728,57

= 7560902663,88 دج

- الأصول الثابتة = 5832888374,70
- الأصول المتداولة = 3322736376,55
- ديون قصيرة الأجل = 1594722087,37

الشكل رقم:(3 -7) تركيبة عناصر ميزانية 2013



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

❖ **طريقة الحساب:**

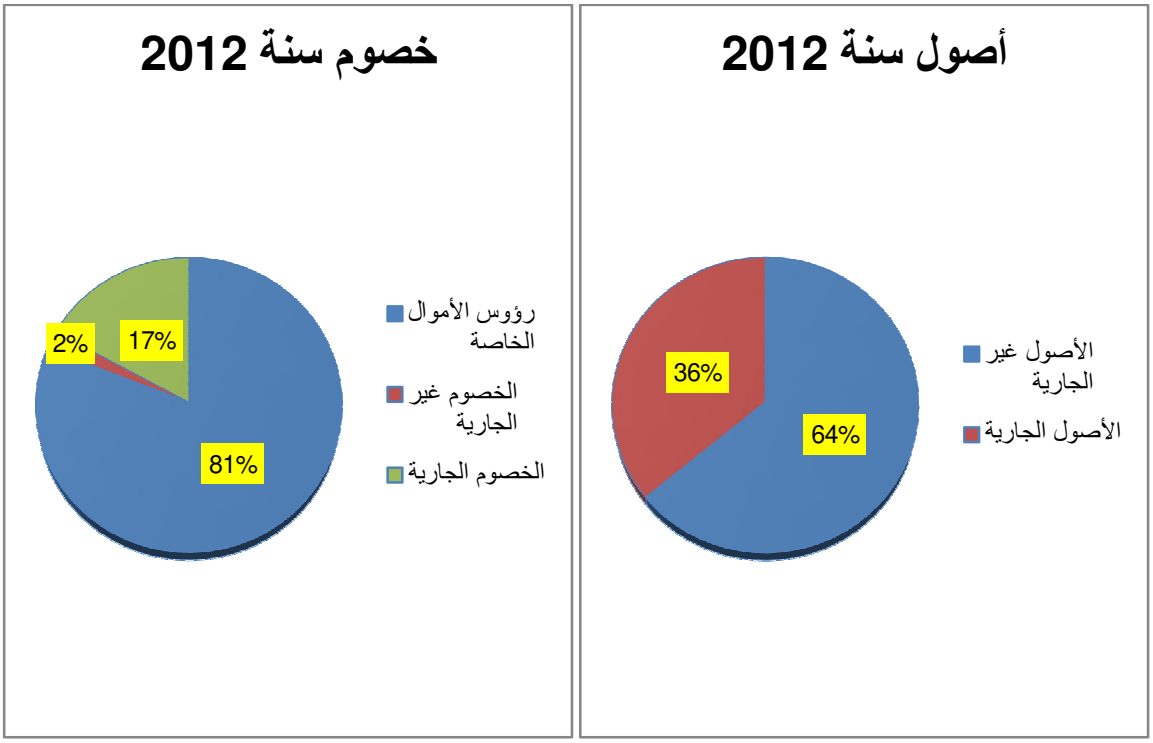
من الميزانية المالية لسنة 2013 (ملحق رقم : 02) وبنفس الطريقة نجد :

- الأموال الدائمة = 4590107204,41+ 144923161,00

= 4735030365,41

- الأصول الثابتة = 3868400751,46
- الأصول المتداولة = 2861047982,11
- ديون قصيرة الأجل = 1994418368,16

شكل رقم:(3 -8) تغيير عناصر ميزانية 2012



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على ميزانية المؤسسة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

❖ **كيفية إيجاد نسب هيكلة الأصول والخصوم لسنة 2012 :**

من الميزانية المالية لسنة 2012 نجد :

أصول سنة 2012:

- **نسبة الأصول غير الجارية =** (الأصول غير جارية / مجموع الأصول) * 100

= (5832888374,70 /9155642751,25) * 100

= 64 %

- **نسبة الأصول الجارية =** (الأصول الجارية / مجموع الأصول) * 100

= (3322736376,55 /9155624751,25) * 100

= 36 %

خصوم سنة 2012:

- **نسبة رؤوس الأموال الخاصة =** (رؤوس الأموال الخاصة / مجموع الخصوم) * 100

= (742020935,31 /9155624751,25) * 100

= 81 %

- **نسبة الخصوم غير الجارية =** (الخصوم غير الجارية / مجموع الخصوم) * 100

= (140881728,57 / 9155624751,25) * 100

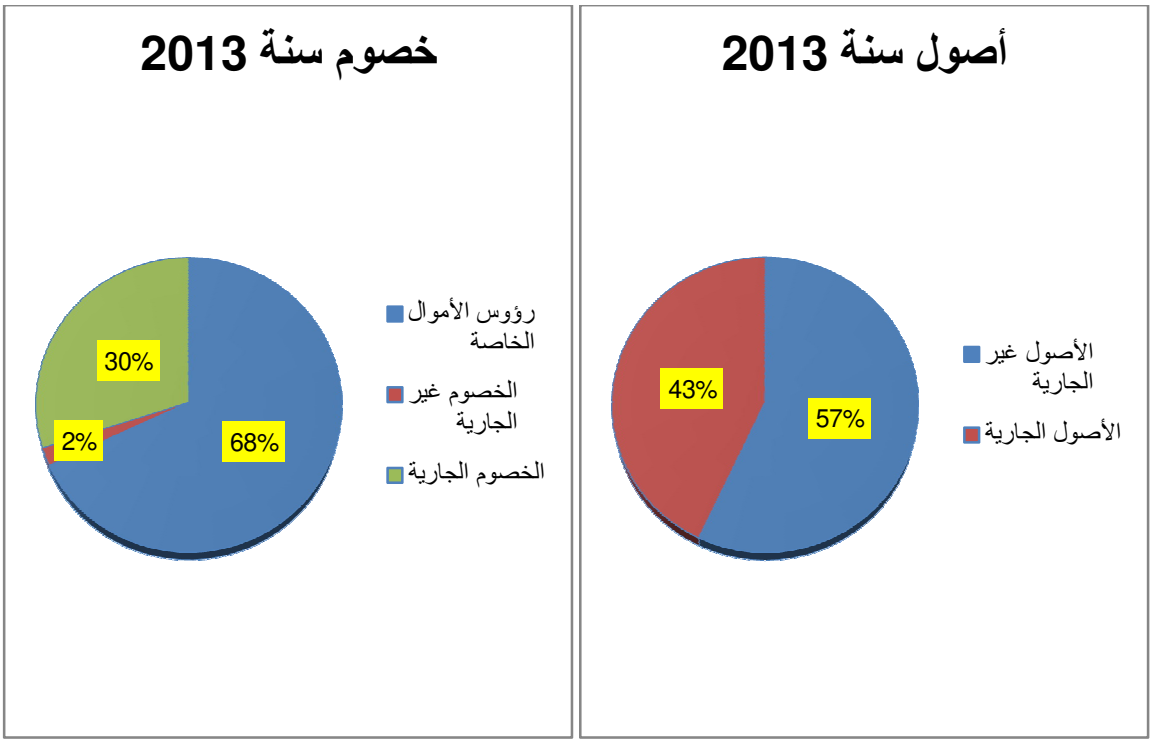
= 2 %

- **نسبة الخصوم الجارية =** 100 % - (81 % + 2 %)

= 17 %

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم:(3 - 9) تغيير عناصر ميزانية 2013



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

❖ **كيفية إيجاد نسب هيكلة الأصول والخصوم لسنة 2013:**

من الميزانية المالية لسنة 2013 نجد :

أصول سنة 2013:

- **نسبة الأصول غير الجارية =** (الأصول غير جارية / مجموع الأصول) * 100

= (6729448733,57 /3868400751,46) * 100

= 57 %

- **نسبة الأصول الجارية =** (الأصول الجارية / مجموع الأصول) * 100

= (6729448733,57 /2861047982,11) * 100

= 43 %

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خصوم سنة 2013:

- **نسبة رؤوس الأموال الخاصة =** (رؤوس الأموال الخاصة / مجموع الخصوم) * 100

= (6729448733,57 /4590107204,41) * 100

= % 68

- **نسبة الخصوم غير الجارية =** (الخصوم غير الجارية / مجموع الخصوم) * 100

= (6729448733,57 / 144923161,00) * 100

= % 2

- **نسبة الخصوم الجارية =** 100 % - (68 % + 2 %)

= % 30

لتحليل الهيكلة المالية للمؤسسة إعتمدنا على الميزانية المالية لسنتي 2012 -2013 ، وسنقوم بدراسة التوازن المالي بالاعتماد على المؤشرات التالية:

- رأس المال العامل .
- احتياجات رأس المال العامل .
- الخزينة .

1/ التحليل بواسطة رأس المال العامل:

يمكن تحليل الميزانية المالية لسنتي 2012 -2013 وذلك من أجل الوصول إلى تحديد الخزينة المتعلقة بالسنتين وذلك من خلال إستعمال مؤشرات التوازن المالي وهنا سوف نلخص تلك المؤشرات في الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم : (3 – 1) : حساب أنواع رأس المال العامل

رأس المال العامل	طريقة حسابه	القيمة في سنة : 2012	القيمة في سنة : 2013	الملاحظة
رأس المال العامل الدائم	أموال دائمة – أصول ثابتة	1782014289	866629614	ر.م.ع.د>0
رأس المال العامل الخاص	أموال خاصة – أصول ثابتة	1587132561	721706453	ر.م.ع.خ>0
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول المتداولة	3322736376,55	2861047982,11	ر.م.ع.إ>0
رأس المـــــال العامـــــل الخارجي	ر.م.ع إجمالي – ر.م.ع خاص	1735603816	2139341529	ر.م.ع.خا>0

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

❖ **طريقة الحساب : سنة 2012 :**

- **رأس المال العامل الدائم =** أموال دائمة – أصول ثابتة

= 5832888374,70 - 7560902663,88

= **1782014289**

- **رأس المال العامل الخاص =** أموال خاصة – أصول ثابتة

= 5832888374,70 - 7420020935,31

= **1587132561**

- **رأس المال العامل الإجمالي=** ∑ الأصول المتداولة

= **3322736376,55**

- **رأس المال العامل الخارجي =** ر.م.ع إجمالي – ر.م.ع خاص

= 3322736376,55 - 1587132561

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1735603816 =

سنة 2013 :

- **رأس المال العامل الدائم =** أموال دائمة – أصول ثابتة

3868400751,46 - 4735030365,41 =

866629614 =

- **رأس المال العامل الخاص =** أموال خاصة – أصول ثابتة

3868400751,46 - 4590107204,41 =

721706453 =

- **رأس المال العامل الإجمالي=** الأصول المتداولة $\sum$

2861047982,11 =

- **رأس المال العامل الخارجي =** ر.م.ع إجمالي – ر.م.ع خاص

721706453 - 2861047982,11 =

2139341529 =

* من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم لسنتي 2012 -2013 موجب وهذا يعني أن الأموال الدائمة تستطيع تغطية جزء من الأصول المتداولة بعد تغطية الأصول الثابتة، وبتالي فهو مؤشر جيد لسيولة المؤسسة على المدى القصير، فكلما كان مبلغ ر م ع موجبا كلما كان ذلك مؤشرا على وضع مالي مريح من حيث التوازن المالي(السيولة)، و العكس صحيح.

* إلا أن إحتياط المؤسسة برأس مال عامل لا يخلوا من تكلفة، فالأموال الدائمة مرتفعة التكلفة، فإذا كانت هذه الأموال أموالا خاصة فإن أصحابها من المساهمين ينتظرون مقابل عن توظيف أموالهم ويتمثل في الربح وإذا كانت ديون طويلة الأجل فأصحابها ينتظرون مقابل ذلك فائدة وعليه فيجب على المؤسسة الاحتفاظ بأدنى رأس مال عامل يوفق بين عامل التكلفة وعامل الخطر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما نلاحظ أيضا إنخفاض في رأس المال العامل من سنة 2012 إلى سنة 2013 وهذا راجع إلى إنخفاض حجم الأصول الغير جارية حيث كانت تمثل نسبة 64 % في سنة 2012 لتنخفض إلى 57 % في سنة 2013.

أما فيما يتعلق برأس المال الخاص فنلاحظ أنه موجب وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تمويل جزء من أصولها الجارية عن طريق الأموال الخاصة، فبالرجوع إلى الشكل 3 - نلاحظ أن رؤوس الأموال الخاصة تمثل نسبة 81 % سنة 2012 ونسبة 68 % سنة 2013 من إجمالي الميزانية الشيء الذي يفسر إرتفاع ر.م.ع.خ.

كما نلاحظ أن رأس المال العامل الخارجي موجب فهذا يعني أنه بإستطاعة المؤسسة تمويل أصولها المتداولة عن طريق الأموال الدائمة الأجنبية.

2/ احتياجات رأس المال العامل:(BFR)

يحسب وفق الطريقة التالية:

- BFR (2012) = إحتياجات الدورة – موارد الدورة

= (أصول متداولة – أموال الخزينة) – (ديون قصيرة الأجل - خصوم الخزينة)

= (3322736376,55 – 79736424,14) – (0- 1594722087,37)

= 1648250865,04

- BFR (2013) = إحتياجات الدورة – موارد الدورة

= (أصول متداولة – أموال الخزينة) – (ديون قصيرة الأجل - خصوم الخزينة)

= (2861047982,11 – 36675477,61) – (0- 1994418368,16)

= **829954136,34**

بما أن احتياجات رأس المال العامل لسنتي 2012 – 2013 موجبة فهذا يدل على أن موارد الدورة أقل من إحتياجات الدورة، وهذا معناه أن المؤسسة في حاجة إلى الموارد لتغطية الاحتياجات المتعلقة بالنشاط الاستغلالي لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- وبمقارنة إ. ر.م .ع لسنة 2013 مع إ. ر.م .ع لسنة 2012 نجد أنها إنخفضت، وهذا راجع إلى إرتفاع موارد الدورة من 1594722087,37 سنة 2012 إلى 1994418368,16 سنة 2013.

- وبما أن احتياجات رأس المال العامل موجبة، فيعاب على المسيرين أن لم يبحثوا على موارد مالية ما دام ضمان التسديد موجودا و المتمثل في كبر بعض المخزونات أو بعض الحقوق، وبتالي كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد.

3/ الخزينة (TR)

الخزينة هي صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع المؤسسة التصرف فيها فعلاً، وتحسب وفق الطريقة التالية:

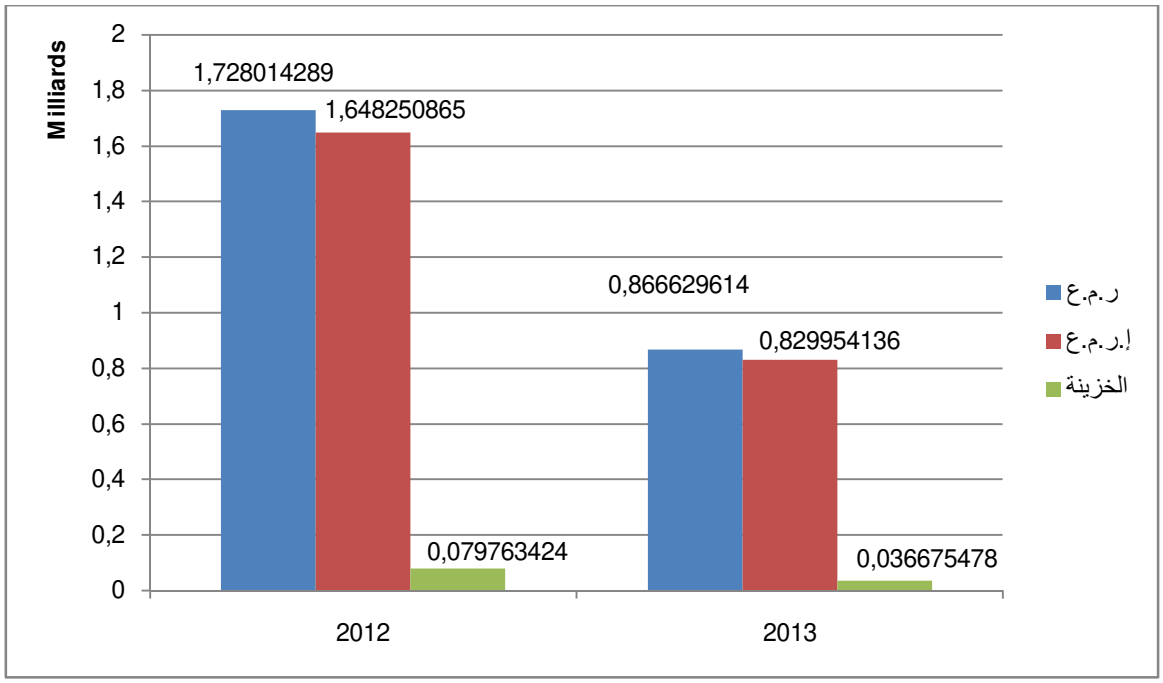
TR = رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل

- TR (2012) = 1648250865,04 – 1728014289,18 = **79763424,14**
- TR (2013) = 829954136,34 – 866629613,95 = **36675477,61**

و هذا يعني أن الخزينة موجبة (TR) > 0 وهذا يعني أن المؤسسة لديها سيولة في الوقت الحاضر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم: (3 - 10)مؤشرات التوازن المالي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني : تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام النسب المالية

تشمل النسب المالية جوانب متعددة من نشاط المؤسسة ، لكن النسب التي سنركز عليها في هذا الجانب هي النسب التي تقيس التوازن المالي في المؤسسة و هي نسب السيولة ، ونسب المديونية .

1 -نسب السيولة :

تستعمل هذه النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها ذات المدى القصير بواسطة قيم الاستغلال وبالتالي تقيس التوازن المالي قصير الأجل للمؤسسة، و تظهر إلى أي مدى تكون الأصول المتداولة مغطاة بخصوم يمكن تحويلها إلى نقد في فترة زمنية تعادل تقريبا فترة استحقاق الأصول المتداولة.

❖ نسب السيولة لسنة 2012:

- **نسبة السيولة العامة**: تقيس درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل وتساوي:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة (الجارية) / الخصوم المتداولة (د. ق . أ) ..... 1≤

= 3322736376,55 / 1595722087,37

= **2,08** 1≤ محققة

- **نسبة السيولة المختصرة** : تقيس مدى إمكانية تسديد المؤسسة لالتزاماتها دون المساس بمخزونها السلعي وتساوي :

نسبة السيولة المختصرة = (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة (د. ق . أ) .. 3/2≤

= (2069071211,36 – 3322736376,55) / 1595722087,37

= **0,78** 3/2 ≤ محققة

- **نسبة السيولة الجاهزة (الحالية) :** وهي تعبر عن الحالة الجيدة للمؤسسة أي أن المؤسسة تستطيع تسديد التزاماتها قصيرة الأجل بواسطة النقدية المتاحة لها وتساوي:

نسبة السيولة الجاهزة = النقدية (أموال الخزينة) / ديون قصيرة الأجل

= 15944722087,37 / 79763424,14

= **0.05**

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

❖ نسب السيولة لسنة 2013:

- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة (الجارية) / الخصوم المتداولة (د. ق . أ) ..... 1≤

1994418368,16 / 2861047982,11 =

= 1,43 ≤1 محققة

- نسبة السيولة المختصرة = (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة (د. ق . أ) .. 3/2≤

1994418368,16 / (2075645068,21 – 2861047982,11) =

= **0,39** ≥ 3/2 غير محققة

- نسبة السيولة الجاهزة = النقدية (أموال الخزينة) / ديون قصيرة الأجل

1994418368,16 / 36675477,61 =

0,05 =

من خلال نسب السيولة يتبين أن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها أي أنها متوازنة ماليا على المدى القصير وعليه يمكن الحكم على وضعية المؤسسة بأنها مريحة لأن معظم نسب السيولة مقبولة للسنتين وهذا راجع إلى أن المؤسسة تابعة للمؤسسة الأم سوناطراك وبالتالي فالأموال تصب صبا لهذا من المستحيل أن يكون هنالك نقص في السيولة إلا في حالة سوء التنبؤات والتقديرات للسيولة المطلوبة.

2 -نسب المديونية: توضح هذه النسب درجة اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة و الأموال الأجنبية في تمويل إحتياجاتها المالية وهي :

نسب المديونية لسنة 2012:

- **نسبة التمويل الدائم :** تقيس هذه النسبة درجة تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بواسطة مواردها الدائمة ولابد أن تقارب هذه النسبة مع نسب مؤسسات القطاع، وتساوي:

نسبة التمويل الدائم = أموال دائمة / الأصول الثابتة

5832888374,70 / 7560902663,88 =

1,29 =

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **نسبة التمويل الخاص:** تقيس درجة إعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في تمويل أصولها الثابتة وتحسب كما يلي :

نسبة التمويل الخاص = أموال خاصة / أصول ثابتة

= 5832888374,70 / 7420020935,31

= **1,27**

- **نسب الاستقلالية المالية :** تقيس هذه النسبة درجة التبعية المالية للغير حيث أن إعتماد المؤسسة بشكل كبير على الديون يفقدها استقلاليتها المالية لدى من الافضل أن تكون هذه النسبة مرتفعة أي أن الأموال الخاصة تشكل نسبة كبيرة من الخصوم. وتساوي

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

= 9155624751,25 / 7420020935,31

= **0,81**

- **نسبة السيولة الآجلة :** تمثل هذه النسبة هيكل الموارد المستقرة حيث أن تجتوز الديون الطويلة لحد النصف من الأموال الدائمة يفقد المؤسسة استقلاليتها وتساوي:

نسبة السيولة الآجلة = ديون طويلة الآجل / الأموال الدائمة

= 140881728,57 / 7560902663,88

= **0.01**

نسب المديونية لسنة 2013:

- نسبة التمويل الدائم = أموال دائمة / الأصول الثابتة

= 5832888374,70 / 7560902663,88

= **1,29**

- نسبة التمويل الخاص = أموال خاصة / أصول ثابتة

= 4590107204,41 / 3868400751,46

= **1,18**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

= 4590107204,41 /6729448733،57

= 0,68

- نسبة السيولة الآجلة = ديون طويلة الآجل / الأموال الدائمة

= 144923161,00 / 4735030365,41

= 0,30

من خلال هذه النسب نلاحظ أن المؤسسة خلال السنتين حققت نتائج مقبولة فبالنسبة لنسبة التمويل الدائم أكبر من واحد وهذا يدل على وجود رأس مال عامل موجب نفس الشيء بالنسبة للتمويل الخاص فنسبه مقبولة في السنتين أي أن المؤسسة تمول كل أصولها الثابتة وجزء من أصولها المتداولة عن طريق الأموال الخاصة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: تسيير خزينة مؤسسة RTE

تعتمد المؤسسة في تسيير خزينتها على نظام ألي يدعىKTP هذا فيما يتعلق بالتسيير اليومي للخزينة أما بالنسبة للتخطيط المالي بعيد المدى فإن المؤسسة لا يقوم إلا بإعداد موازنات المدفوعات فقط وهدا راجع لنقل قسم المبيعات والتسويق إلى المقر الرئيسي للشركة الأم، وسنقوم خلال هذا المبحث بدراسة تفصيلة لنظام KTP

المطلب الأول :تقديم نظام تسيير الخزينةKTP

لقد كانت مؤسسة النقل عن طريق الأنابيب (TRC) تعاني الكثير من العيوب في تسيير خزينتها فقد كان انتقال فاتورة معينة من مصلحة لأخرى داخل المؤسسة يتطلب أسبوع أو أكثر، الشيء الذي يتسبب في تأخير تواريخ الدفع والتحصيل، لكن بعد اقتناء شركة سوناطراك نظام ألي فرنسي يسمى (**KTP**)

أصبحت مؤسسة (TRC) تعتمد على التسيير اليومي للخزينة.

كما أن هذا النظام يعمل على تخطيط ومراقبة عمل الخزينة داخل المركب خاصة فيما يتعلق بعمليات تحصيل المقبوضات وتسديد المدفوعات ، وذلك من خلال تمكين أمين الخزينة من تقدير التدفقات المستقبلية الداخلة والخارجة من وا إلى المركب ،هذه التقديرات تكون لمدة قصيرة لا تتعدى غالبا الشهر على عكس الموازنات التقديرية التي قد تمتد لمدة 5 سنوات، كما أن هذا النظام يعمل على مراقبة عمليات التحصيل والتسديد خطوة بخطوة واكتشاف ومعالجة الانحرافات من خلال مقارنة التقديرات المستقبلية بالتحصيلات الفعلية.

وتجدر الإشارة إلى هذا النظام متصل بالخزينة المركزية للشركة الأم سوناطراك بإضافة إلى البنوك التي يتعامل معها مركب RTE عن طريق الشبكة العنكبوتية وذلك بغية ربح الوقت و تسهيل عمليات تحويل الأموال من وا إلى المركب.

بناءا على ما سبق يمكن تعريف نظام KTP : هو نظام تشغيل يربط بين جميع فروع المركب الهدف منه هو إنشاء خزينة مركزية للخزينة الأم، حيث تقوم هذه الخزينة بتمويل جميع احتياجات الفروع انطلاقا من التوقعات التي يقوم بها كل فرع شرط أن يكون التواصل يومي، بإضافة إلى تسريع عمليات التسديد والتحصيل.

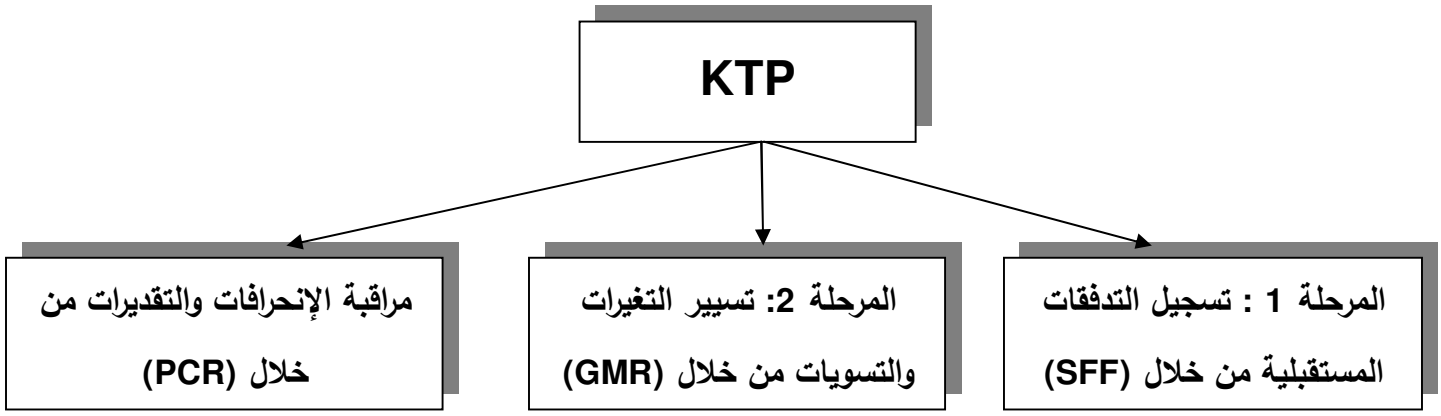
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويقوم هذا النظام بعمله عبر ثلاثة مراحل أساسية حيث يشرف على كل مرحلة موظف مختص بذلك.

المطلب الثاني :مراحل عمل نظام تسيير الخزينة (KTP)

فيما يخص تسيير الخزينة فأولا الأموال تأتي سنويا من خلال الميزانية التقديرية السنوية لجميع أنشطة المؤسسة، حيث تقوم الإدارة العامة بتخصيص الأموال اللازمة شهريا وتحويلها إلى حسابات الإستغلال والإستثمار للوحدة "مؤسسة النقل عبر الأنابيب" حيث تقوم هذه الأخير ة بصرف هذه الأموال وفق جدول الفواتير المقدرة المتنبئة للتسديد وهذا وفق الآليات الموضوعة تحت المصلحة من برنامج « ktp » الذي يقوم بتسيير الخزينة عبر ثلاث وظائف أساسية وهذا ما سيتم التطرق إليه في الآتي :

الشكل رقم (3 -11) : مراحل عمل نظام (KTP)



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الخزينة

أولا: تسجيل التدفقات المستقبلية (SFF): 'saisir flux futur

كخطوة أولى تطبيقيا كل 15 يوم يقوم أمين الخزينة أو مصلحة الخزينة بإدخال المعلومات وجميع التنبؤات إلى هذا البرنامج حول أي عملية شراء تقوم بها المؤسسة، أو أية خدمة تتلقاها، وهذا استنادا إلى مجموعة من الوثائق الجوهرية منها:

- عقود توريد الخدمات مثل (خدمات الصيانة ، النظافة) : هي عقود تلتزم بمقتضاها المؤسسة والموردين بتنفيذ الالتزامات والشروط المتفق عليها (مبلغ الخدمة وتاريخ الدفع)(أنظر ملحق رقم:03)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- فاتورة الشراء (ملحق رقم : 04) ، تسديد مصاريف العمال.. إلخ

وبعد ها تقوم مصلحة الخزينة بإرسال الفاتورة إلى مصلحة الإعلام الآلي للتسيير وذلك من أجل مقارنة قيمة الفاتورة مع الغلاف المالي للمؤسسة، ففي حالة كون قيمة الفاتورة تتوافق مع التقديرات المالية تقوم مصلحة الإعلام الآلي للتسيير بختم هذه الفاتورة هذا الختم يحتوي على رقم العملية ومبلغ الفاتورة وهذا ما يعرف بتأشيرة الميزانية ، أما في حالة عدم وجود غلاف مالي كافي لتغطية هذه العملية فإنه يتم إخطار مصلحة الخزينة بذلك وهنا يقوم أمين الخزينة بمسح المعلومات التي تم إدخالها في برنامج **SFF.**

يتم إدخال هذه المعلومات إلى البرنامج لكي تقوم المؤسسة الأم بمعرفة المبلغ الذي تحوله مع الأخذ بعين الإعتبار المبلغ المتبقي في حساب المؤسسة .

مثال: المبلغ المتبقي لدى الوحدة: 10 دج

المبلغ المطلوب خلال 15 يوم: 100دج

المبلغ المحول : 90 دج

أي : 90 دج+10 دج =المبلغ المطلوب

وهذا يقودنا إلى مبدأ الخزينة =0 أي أن المؤسسة تتجه نحو خزينة صفرية لكي لا يكون هناك فائض مجمد يستفيد منه البنك .

ثانيا :تسيير موارد التسديد و التسويات (GMR): gestion de moyen de règlement

أي تسيير وسائل الدفع .

يعتمد هذا البرنامج في عمله على المعلومات الأولية التي يمدها به برنامج **(SFF)**، وذلك من أجل العمل على تسوية الوضعية المالية لدائني ومديني المركب، عن طريق تطبيق الإجراءات التالية :

*عند وصول الفواتير إلى مرحلة التسديد والتي وصل أجل إستحقاقها خلال المدة المتنبئة لها تقوم مصلحة الخزينة بعملية تحويل الأموال من الحساب البنكي للزبائن إلى الحساب البنكي للمؤسسة في التواريخ المحددة وفق برنامج (SFF) ثم يقوم بتسوية وضعية الزبائن بعد التحصيل الكلي للحقوق، أو إصدار شيك وا رسالهم للإمضاء بعدها تقوم بإرسالهم للبنك لكي يقع التدفق المالي النهائي أي نقص من حساب البنك .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

*تحقيق المخرجات وتسوية إلترامات المؤسسة المالية إتجاه الموردين.

*القيام بالإجراءات الاستثنائية للفواتير غير المقدرة والفروقات الهامة.

تعكس هذه المرحلة قوة المؤسسةالاقناعية وا ٍستراتيجية التفاوض من طرف إدارة الخزينة إتجاه الموردين وهذا فيما يتعلق بتمديد مهل التسديد وكذلك الزبائن وهدا فيما يخص تقليص مهل التحصيل .

ثالثا: التقديرات ومراقبة التقارير (PCR): prévision contrôle reporting

تقوم مصلحة الخزينة من خلال هذا البرنامج بمهمة المراقبة على جميع عملياتها و إدخال الميزانية التقديرية للإستغلال budget d 'exploitation (أنظر ملحق رقم : 05) أما الميزانية التقديرية للاستثمار فتكون متابعة من طرف المؤسسة الأم مباشرة ، حيث يقوم الشخص المكلف بهذه الوظيفة بإدخال الميزانية التقديرية السنوية للاستغلال في حساب KTP وهذا عن طريق مقارنة التقديرات المستقبلية المخزنة في برنامج تحليل التدفقات (SFF) مع التسويات الفعلية التي تم إنجازها بالاعتماد على برنامج **(GMR)** كما أن برنامج مراقبة التقارير يقوم بمراقبة الإشعارات البنكية وا ٍعداد عمليات التقارب البنكي ذلك بغية الكشف عن الانحرافات والاختلالات في الأرصدة بين البنك والمؤسسة وتصحيح هذه الانحرافات إن أمكن ذلك والفصل فيها سواء لحساب البنك أو لحساب المؤسسة، أما إذا تعذر ذلك فإن هذا البرنامج يقوم بإعداد الشكاوى عن طريق الهاتف أو المتابعة بالرسائل أو تحويلها إلى الخلية القانونية داخل المؤسسة.

هناك برنامج آخر يدعى برنامج المحاسبة حيث تقوم مصلحة الخزينة بتسجيل جميع العمليات من مصاريف وواردات شهريا في سجل يدعى "المسودة " (ملحق رقم : 06) بحيث تكون هذه المسودة ممضية ومختومة من طرف المسؤولين .كما يقوم البرنامج بتسجيل هذه العمليات في دفتر اليومية للخزينة وهذا ليتسنى بالمقاربة المحابية في نهاية كل شهر .

كما توجد هناك عمليات أخرى من ملفات استيراد من الخارج « Remdoc » et « Credoc »

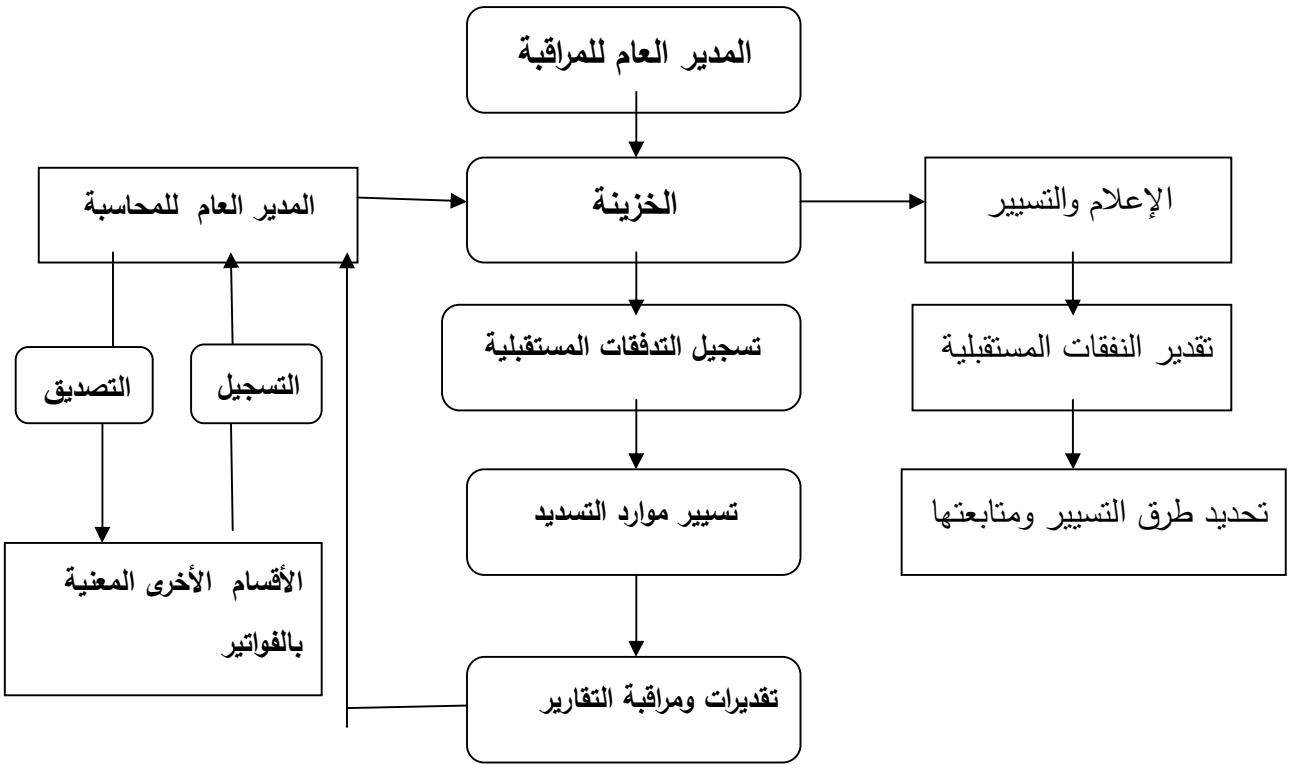
والتي لها علاقة باستيراد الآلات والخدمات من الخارج وهذا يدخل في إطار طرق التسديد الخارجية.

أيضا هناك مهام خاصة بمتابعة وتسيير الضمانات البنكية سواء فيما يخص المناقصات للمشاريع وضمانات التنفيذ الحسن لهذه المشاريع (10 %من تكلفة المشروع) . حيث تقوم مصلحة الخزينة بوضع هذه الضمانات في صندوق إلى نهاية المشروع بعده يمكن رفع اليد على هذا الضمان وتحريره .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن تلخيص سيرورة عمل نظام تسيير الخزينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3 - 12): سيرورة عمل نظام تسيير الخزينة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث : نمط تسيير التدفقات النقدية في المؤسسة.

إن تسيير التدفقات النقدية، سواء تعلق الأمر بالتسديدات أو التحصيلات، مسيرة من خلال حلقة إدارية تشمل مجموعة من الوثائق والتعليمات، يرمي إلى حسن إستعمالها وترشيد تخصيصها، وفق إحتياجات المؤسسة الحقيقية، وفي إطار التنظيم الجديد أصبح تسيير الخزينة، مستقل بين مختلف الأقسام في المؤسسة، وتتلخص مختلف الإجراءات في:

الفرع الأول :عمليات التسديد

1 - التوصيات المتعلقة بالإلتزام، الإستلام، الأمر بالصرف والدفع .

في هذا الإطار جاءت مجموعة من قرارات داخلية، تخص عملية حصر التدفقات النقدية الحاصلة بين المؤسسة ومختلف المتعاملين، في مجموعة من الوثائق والتوصيات، وصولا إلى عملية الدفع أو الإستلام النهائي، وذلك بعد التأكد من سلامة السلع والخدمات محل التعامل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1 -1 -الإلتزام:

و هي مرحلة مهمة حيث على أساسها تصبح المؤسسة ملزمة إتجاه متعامل بالتسديد، مقابل تقديم سلعة أو أداء خدمة معينة، وتأتي هذه العملية بعد كل الإجراءات القانونية الخاصة بإبرام العقودوا إختيار المتعاملين.

و يشترط أن يكون الإلتزام واضحا، ودقيقا ويشمل كل المعلومات التي تخص المتعامل والخدمة المقدمة (السعر، فترة الإنجاز، الضمانات، ...وغيرها).

1 -2 -الإستلام:

و هي مرحلة تلي مرحلة الإنجاز (تقديم السلعة أو الخدمة المتعاقد بشأنها)، حيث ومن خلال محضر إستلام **(PV de Réception)** (ملحق رقم : 07) يتم التأكد من حسن القيام بالخدمات أو إستلام السلع المتعاقد عليها،

ويكلف بمثل هذه العملية ذوي الخبرة والمعرفة في مجال تقييم حسن القيام بالخدمة من طرف المورد.

1 -3 - **الأمر بالصرف:**

و هي عملية يقوم بها الآمر بالصرف، حيث يلتزم فيها بأن كل الأعمال أو السلع والخدمات المتعلقة بالفاتورة قد تم إنجازها فعلا، وعليه إمكانية تسديد الديون. (ملحق رقم: 08).

1 -4 **-الدفع (التسديد)**

بصفة عامة تكون عملية الدفع بعد تقديم كل الوثائق اللازمة والمبررة للعمليات الملتزم بها، بعد إستلامها وكذا الأمر بالصرف لها، وتختلف طرق الدفع في ما إذا كان الدفع للموردين المحليين، أو الموردين الأجانب.

1 -5 -**إعداد الصكوك وأوامر التحويل**: (ملحق رقم : 09)

بعد مراقبة كل الوثائق اللازمة لعملية الدفع تقوم مصلحة الخزينة بالتسوية، وبعدها يتم إرسال كل الوثائق إلى مصلحة المحاسبة للقيام بالتسجيلات المحاسبية، كما يقوم قسم الخزينة بإعداد المقاربة بين التسجيلات المحاسبية والبنكية مع متابعة أيام القيمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 -الدعائم المحاسبية:

و يقصد بها مختلف طرق التسوية المحاسبية والتي تقسم بدورها إلى:

2 -1 التسوية البنكية Règlement Bancaire (ملحق رقم : 10)

-طلب التسديد بشيك demande de chèque

-الأمر بالدفع l'ordre de virement (ملحق رقم : 11)

-طلب التسجيل البنكي demande d'imputation bancaire

-طلب فتح إعتماد مستندي demande d'ouverture de lettre de crédit

-إشعار للدفع للخارج l'avis de règlement à l'étranger

2 -2 التسوية النقدية Règlement en espèces

-طلب التسديد النقدي la demande de paiement

-إيصال الصندوق la pièce de caisse

3 -التسديدات التي تخص العمليات في المؤسسة

3 -1 -**التسديد العاجل: Règlement au comptant**

يخص بصفة عامة المشتريات والعمليات التي تتطلب تسديد فوري من خلال شيك أو نقدا، وهذا بعد التأكد من أن كل الوثائق المحاسبية، والمتفق عليها بين المؤسسة والمورد سليمة.

3 -1 -1 -**التسديد من خلال صك بنكي: Paiement par chèque bancaire**

تقدم المؤسسة صك بنكي بعد حصولها على موافقة طلب التسديد بصك من طرف المورد أو أي متعامل آخر مصلحة الضرائب،...إلخ.

3 -1 -2 -**التسديد النقدي: Paiement en espèces**

يسمح بالتسديد النقدي في حدود عشرة آلاف دينار جزائري (10.000) للعملية الواحدة، ويشترط أن

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يكون مرفقا بملف طلب الخدمة، أما في حالة التسديد النقدي بمقابل وصل " Bon Pour" يسمح بالتسديد النقدي في حدود ألف وخمسمائة (1.500) دينار جزائري للعملية الواحدة.

3 -1 -3 - تسيير رأس المال العامل: Gestion du fonds de roulement

من خلال طلب قانوني، مطلع عليه من طرف قسم التموين، بالإمكان تقديم مبلغ نقدي تحت التصرف للمكلفين بعمليات الشراء في المؤسسة، بقيمة ثلاثين ألف دينار جزائري (30.000)لشراء مواد إستهلاكية فقط، وتقديم كل الملفات المحاسبية المتعلقة بالصرف. أما إذا تعدى المبلغ ثلاثين ألف دينار جزائري (30.000)فيجب تحضير دفتر شروط (Cahier des Charges).

3 -2 -التسديد الآجل: Règlement à terme

يسهر قسم الخزينة على تسيير التسديد الآجل من خلال المتابعة القانونية له، والشروط المتفق عليها بين المؤسسة والمتعاملين، وكذلك مختلف الصعوبات التي قد تنشأ في مثل هذه التسديدات والتي تتعلق أساسا بحساب دون رصيد، إمضاء غير مطابق، ...وغيرها.

4 -التسديدات على عمليات مع الخارج: Décaissement sur opération à l'étranger

تسوية العمليات مع المتعاملين الخارجيين سواء تعلق الأمر بالتسديد الآجل أو الفوري، يرتبط أساسا بطلب توطين بنكي، موقع من طرف شخص مؤهلا قانونيا، مرفوقا بعقد أو فاتورة مبدئية " Pro forma Facture ".

4 -1 -الإعتماد المستندي

يحل بنك المؤسسة محل المؤسسة في الإلتزام بالدفع، بعد التأكد من وصول السلعة محل التعاقد من خلال المستندات المثبتة لذلك.

4 -2 -التحويل المصرفي : Transfert

بالإعتماد على الوثائق المحاسبية، والمصادق عليها من طرف الشخص المؤهل لذلك، الأمر بالتحويل بالإمكان إعتماده في تسوية عقود وفواتير السلع والخدمات المقدمة المتعلقة بالخارج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل :

بعد إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة نقل الغاز والبترول عبر الأنابيب (RTE) خلال الفترة 2012/ 2013 بالاعتماد على الميزانية المالية للسنتين ومن خلال ما تقدم فيها من تحليل للوضعية المالية للمؤسسة وتحديد رصيد الخزينة فقد توصلنا إلى أن وضعية المؤسسة على مدار السنتين الماضيتين مقبولة على المدى القصير أي أنها تتمتع بتوازن مالي وأن خزينتها موجبة وهذا راجع إلى التقدير الجيد للموازنة التقديرية وكذا التسهيلات التي يقدمها برنامج (KTP) باستعمال شبكة الإعلام الآلي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة

من خلال دراستنا المتعلقة بتحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالخزينة استطعنا أن نكو ّن فكرة ملائمة، كما استطعنا أن نصل إلى إجابة عن إشكاليتنا الرئيسية و التي ترتكز على مدى أهمية الخزينة في المؤسسة، و كيفية تسييرها.

فنظرا لما تشهده الأسواق المحلية أو العالمية من منافسة شديدة، تتوقف على مدى تحكم المؤسسة في عملية تسيير مواردها المالية، و مواجهة المخاطر، التي تعد الخزينة أداة لعلاجها، من خلال خلق التوازن بين عاملين رئيسيين هما السيولة و الربحية، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التسيير الأمثل للتدفقات المالية من خلال وظائف الخزينة .

ولهدا فقد شمل موضوع البحث دراسة كيفية تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية نظرا للدور المحوري الذي تلعبه داخل المؤسسة، فهي تعد بمثابة مرآة عاكسة لجميع قراراتها فأي قرار تتخذه المؤسسة إلا انعكس أثره على الخزينة، ولهدا يعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة الاقتصادية.

نتائج الدراسة :

لقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

1. تعتبر الخزينة مؤشر مهم يعكس مدى كفاء الإدارة في تسيير السيولة، و تعكس مدى قدرة المؤسسة على إدارة المشكل الذي تولده السيولة و المتمثل في الاحتفاظ بالسيولة المناسبة.

2. طالما توجد مخاطر مرتبطة بنشاط المؤسسة فلا وجود لأسلوب يضمن لأمين الخزينة تحقيق التوازن المطلق بين السيولة و المردودية، لكن هدا لا ينفي إمكانية تحقيق التوازن النسبي بين السيولة و المردودية فتحقيق هدا التوازن مرتبط بدرجة أولى بقدرات ومهارات المسير المالي هدا بالإضافة إلى تطبيق بعض الطرق العلمية كتحديد الحجم الأمثل للخزينة أو تطبيق مبدأ الخزينة الصفرية.

3. لقد تعاظم دور الخزينة ليتحول إلى أداة تسيير المخاطر، مما يستدعى قرب مصلحة الخزينة من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4. تتعلق التدفقات النقدية مباشرة بالخزينة فهي تخرج منها لتعود إليها، و التي يتم عرضها من خلال جدول تدفقات الخزينة كما تم توضيحه من خلال تحليل جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين (فرنسا).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5. يعتبر نشاط موازنة الخزينة أداة للتخطيط المالي على المدى القصير، وتقدير المصادر و الاستعمالات المستقبلية للنقدية.

بالنسبة للدراسة التطبيقية وبعد إجراء التربص داخل مؤسسة النقل عبر الأنابيب RTE فقد توصلنا إلى جملة من النتائج:

- المؤسسة حققت توازنا ماليا على المدى القصير أما فيما يخص مؤشر الخزينة وحسب النتائج المتوصل إليها، نجد أن الخزينة كانت موجبة خلال الفترة المدروسة، وهذا يرجع إلى كون رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل.

- المؤسسة ذات نشاط خدمي وهو نقل البترول والغاز عبر الأنابيب وبالتالي فخزينتها ليس لها دور كبير مثل خزينةمؤسسة إنتاجية تقوم بعمليات بيع وشراء وبالتالي دخول وخروج الأموال وا إمكانية حساب المردودية المحققة .

- المؤسسة ليست مستقلة فهي تابعة للمؤسسة الأم سوناطراك وبالتالي كل العمليات التي تقوم بها تكون مراقبة من طرف المؤسسة الأم كونها هي ذات مركزية القرار وهي المصب الوحيد لأموال خزينة المؤسسة حيث تقوم مصلحة الخزينة بتقدير المستحقات الشهرية وطلب الأموال من الشركة الأم حيث تقوم هذه الأخيرة بتحويل المبلغ المطلوب مع مراعاة مبدأ الخزينة الصفرية.

الاقتراحات:

ومن الاقتراحات التي يمكن تقديمها:

1. على المؤسسة ان تحتفظ باحتياطي نقدي قادر على تلبية احتياجات رأس المال العامل.

2. من المهم أن تختار المؤسسة مصادر تمويل بأقل تكلفة، و حسن توظيف مواردها المالية في استثمارات مربحة.

3. لتحديد الحجم الأمثل للنقدية من الأفضل استخدام النماذج الرياضية، التي تحافظ على السيولة و تحقق الربحية للمؤسسة.

4. حتي يتحقق التسيير الأمثل للخزينة، لابد من التخطيط و اختيار البديل الأمثل من بين بدائل القرارات المالية الخاصة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز، من خلال التحكيم بين التوظيفات والتسهيلات على المدى القصير، تعظيم تسيير فائض دائم للخزينة ، تعظيم تسيير عجز دائم للخزينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5. إن وجود قسم البيع و التسويق على مستوى الشركة الأم بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة في تمويل نشاطها الاستغلالي على الشركة الأم، يدل على عدم وجود استقلالية في التسيير لديها ، ولهد فعليها العمل من أجل الحصول على استقلاليتها من أجل تحقيق هدف النمو و التوسع.

في الأخير يمكننا القول أن تسيير الخزينة أصبح أمرا ضروريا ولازما في كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، نظرا لتأثيرها المباشر على الوضعية المالية لها، فالخزينة هنا تقوم بمتابعة التدفقات النقدية وحركتها من والى المؤسسة في كل لحظة من أجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليهاو أن التسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

أ - باللغة العربية:

1 - أحمد توفيق، **إدارة الأعمال(مدخل وظيفي)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

2 - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالي)**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان - ، 2011.

3 - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية أجوبة، تمارين وحلول)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر.

4 - توفيق حسون، **الإدارة المالية (قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي)** ، مطبعة قمحة إخوان، الطبعة الحادية عشر، دمشق، 2001.

5 - خيرت ضيف، **المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)**، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.

6 - دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.

7 - زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .

8 - صلاح الشنواني، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، مركز الكتاب، الإسكندرية، 1997.

9 - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **إدارة رأس المال العامل**،إعداد الأصول والطبع مركز كمبيوتر كلية الصيدلة،جامعة القاهرة ، مصر،1993.

10 - عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2002.

11 - عبد الغفار حنفي وآخرون، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

12 - عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، **التحليل و التخطيط المالي(اتجاهات معاصرة)**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان الأردن، 2008.

13 - علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008 ، ص303.

14 - فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009.

15 - فايز سليم حداد،**الإدارة المالية**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2010.
16 - مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعي،الجزائر،2012.
17 - محمد إبراهيم عبد الرحيم،**اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2008 .
18 - محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات** ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001.
19 - محمد صالح الحناوي و آخرون، **الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات**، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
20 - مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن،2009.
21 - منير إبراهيم هندي **:الفكر الحديث في إدارة المخاطر**، جزء2 ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
22 - منير ابراهيم هندي، **الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2003.
23 - ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**،الجزء الأول ، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1988
24 - ياسر السكران و آخرون، **الإدارة و التحليل المالي**،الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

ب - باللغة الأجنبية:

1- Alain Capiez, **élément de gestion Financière**. Masson, 4 ed, Paris, 1994.
2- Annie Bellier Delienne et Sarun Khath, **Gestion de trésorerie**, Economica, 2000.
3- Béatrice et Francis Grandguillot , **Analyse financière** , 5éme édition, Gualino éditeur, Paris, France, 2008.
4- Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE , **'la trésorerie dans l'entreprise',** Edition public- union, paris,1981.
5- H.Huntin et autres : **Gestion Financière**, édition Organisation, Paris, 1997.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6- Jean.BARRAEU et Jean.DELHAYE ,**Gestion financière,** 9 éme édition, Paris ,Dunod, 2001.

7- Jean –Yevs.SAULQUIN,C.H.D' ARCIMOLES: **gestion financière** (synthèse des concepts et cas corrigés) , Vuibert, Paris, 1993.

8- Khath, Annie Bellier, Delienne Sarun, **Gestion de trésorerie**, 2 édition, Economica, Paris, 2005.

9- M. LEVASSEUR, **La gestion de trésorerie et difficulté de problème**, Revue d' analyse financière , 4éme Trim. 1974.

10- Michel LEROY, **Gestion de la trésorerie**, SEDFOR, Grenoble, 1993.

11- Michel SION, **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, Dunod, Paris, France, 2008.

12- N.GUESY : **Finance de l'entreprise (les règles de jeux)**, édition d' organisation, Paris, 1997

13- Patrice VIZZAVONA, **Gestion Financière (Analyse financière) ,**8 édition Berti, Paris, 1993.

14- Patrick Turbot, Urbain.Souriau , **Gestion de la trésorerie** ,centre de librairie et édition technique, Paris , 1980.

15- Philippe ROUSSELOT, Jean – François VERDIE, **la gestion de trésorerie**, DUNOD, Paris, 1999.

16- Pierre. CONSO, **la gestion de l'entreprise (la politique financière),** Tome 2 DUNOD, 6ème édition, Paris, 1985.

17- S.LACRAMPE, G. CAUSSE**: méthodes de gestion de la trésorerie** (information, prévision, contrôle), édition hommes et techniques, 2ème édition, France, 1977.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

18- T. Turbo et A. Sourian , **Gestion de trésorerie**, édition technique Clet, 1980.

ثانيا: المذكرات

1 - اليمين سعادة، **إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيدها**، مذكرة ماجستير قسم علوم تجارية،تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008 - 2009.

2 - باديس بوخلوه، **الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة**، مذكرة ماجستير قسم علوم تجارية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2002.

3 - عبد القادر بوعزة، **التأثير الجبائي على اختيار مصادر تمويل المؤسسة** دراسة حالة مؤسسة صيدال، المذكرة المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية،الجامعة المركزية بالجزائر،2003.

4 - ليلى مقدم، **سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماجستير، فرع علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر،2007 - 2008.

5 - محمد الأمين خنيوة ، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية ، جامعة منتوري قسنطينة ،2008/2007.

6 - محمد يوسف الهباش، **استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي لتنبؤ بتدفقات النقدية المستقبلية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، بالجامعة الإسلامية، بغزة، 200 .

7 - مريم عساس، **الامثلية في تسيير الخزينة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة،2011.

8 - نسيلي جهيدة، **أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر،2004.

ثالثا: الملتقيات

1 - الملتقى الدولي لمراقبة التسيير، مداخلة بعنوان **تأثير نظام المعلومات المحاسبي على نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** - دراسة حالة مؤسسة تندال المسيلة -، المسيلة،2013.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 - رحيم حسين، بن فرج زوينة، قائمة التدفقات النقدية مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر، ملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة و المعايير الدولية للمراجعة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ديسمبر 2011.

رابعا: الجرائد والمجلات

1 - الجرائد:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 26 يوليو سنة 2008 ، يحدد قواعد **التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 ، المؤرخة في 25 مارس 2009.

2 - المجلات:

أ - باللغة العربية:

1 - محمد الجموعي قريشي،**أهمية السيولة النقدية وأهمية القطاع المصرفي للاقتصاد**، مجلة الباحث – عدد09 – ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

2 - مرازقة صالح، بوهرين فتيحة، المعيار المحاسبي الدولي السابع (قائمة التدفقات النقدية)، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6، 2010.

ب - باللغة الأجنبية:

1- Joyanab Siddiqua, Takdir Hossan, **Cash Flow statement** Disclosures in Pharmaceutical Companies (Bangladesh Perspectives), ASA University Review, Vol. 6 No. 2, 2012

خامسا: المواقع الإلكترونية

بلعور سليمان، علي بن الطيب، مقال بعنوان **قراءة مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع(IAS 07)**، بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة" دراسة حالة مجمع صيدال"،

http://dc170.4shared.com/doc/WnDwgOz- /preview.html، تاريخ التطلع : 20014/04/14.

الملخـص

تهدف دراستنا إلى إبراز دور وأهمية الخزينة في المؤسسة وذلك باعتبارها عنصرا هاما تضبط المؤسسة من خلالها تدفقاتها الداخلية والخارجية، حيث تم تقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول، تناولنا في الفصل الأول أساسيات حول الخزينة كما تناول الفصل الثاني آلية وأهمية تسيير الخزينة وأخيرا في الفصل الثالث تم اختيار المؤسسة الاقتصادية سوناطراك – نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) - ناحية النقل الشرقية (RTE) – سكيكدة - كنموذج تطبيقي لأجل دراستنا.

حيث إستخلصنا في الأخير أن المؤسسة تتمتع بخزينة موجبة طوال السنة وهذا نظرا لحسن تسيير الميزانية التقديرية وكذلك كون الأموال تصب من الشركة الأم.

الكلمات المفتاحية: الخزينة، جدول تدفقات الخزينة، رأس المال العامل.

Le résumé

L'objectif de notre étude est de clarifier le rôle et l'importance de la trésorerie au sein de l'entreprise considérée comme un élément important à travers lequel, l'entreprise contrôle ses frais entrants et sortants. On a répartie notre mémoire en trois (03) chapitres, dans le premier chapitre on a définit les principes fondamentaux de la trésorerie, le second est consacré pour l'étude des mécanismes et l'importance de la gestion de la trésorerie, enfin dans le troisième chapitre on a choisi l'entreprise SONATRACH – Branche transport par canalisation (TRC)- Région transport EST (RTE) Skikda comme lieu du stage pratique de notre étude.

Notre étude nous a permis de conclure que la dite entreprise se caractérise par une trésorerie positive durant toute l'année, ceci est dû à la bonne estimation du budget prévisionnelle, tant que sa trésorerie dépend de la maison mère qui couvre toutes ses charges.

Mots clés : Trésorerie, Tableau des flux de trésorerie, Fonds de roulement.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر