وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع سونطراك CP1/Z

اعداد الطالب:

- عبدالهادي عمر

اشراف الأستاذ: بوزيان العجال

لجنة المناقشة:

الصفة	اللقب والإسم	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	أ.مقراد	أستاذ محاضرة	مستغانم
مقررا	بوزيان العجال	أستاذ محاضرة	مستغانم
مناقشا	بن شني يوسف	أستاذ محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع سونطراك CP1/Z

اعداد الطالب:

- عبدالهادي عمر

اشراف الأستاذ: بوزيان العجال

لجنة المناقشة:

الصفة	اللقب والإسم	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	أ.مقراد	أستاذ محاضرة	مستغانم
مقررا	بوزيان العجال	أستاذ محاضرة	مستغانم
مناقشا	بن شني يوسف	أستاذ محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

الاهداء

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب له أحد وأشكر المولى عزوجل على كل العزيمة والصبر الذي منحنا إياه طيلة هذا المشوار ليتكلل جهدنا بهذا العمل.

ومن باب الاعتراف بالجميل ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم : "ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله" أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان والعرفان إلى من رافقنا في هذا المشوار وساعدني لإنجاز هذا العمل والذي لم يبخل علينا بشيء الأستاذ الفاضل "بوزيان العجال".

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى عمال مجمع CP1Z (سوناطراك) أرزيو الذين ساعدونا في هذه الدراسة ولم يبخلوا علينا بشيء وأخص بالذكر السيد "س.وليد"

والأخت " أمال " .

التشكرات

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك.

بعد الصلاة والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه و سلم

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أغلى وأعز انسانين على قلبي يعجز القلم عن وصفهما الى قرتا عيني واحق الناس بحسن صحابتي اللذان قال فيهما سبحانه و تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى مثال الحب والتضحية " الأم الحنونة "و" الأب العطوف " إلى الذي كان سندا لي طوال مشوار الدراسة وتحمل مشقته لأجلي.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المؤطر "بوزيان العجال" إلى كل هؤلاء لكم مني ألف تحية ومحبة وامتنان.

فهرس المحتويات

الاهداء	
التشكرات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة المحتويات	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي حول تسيير الخزينة	
تمهيد	1
المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة	2
المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومكوناتها	2
الفرع الأول: مفهوم الخزينة	2
الفرع الثاني: مكونات الخزينة	5
المطلب الثاني:كيفية حساب الخزينة ووضعياتها	6
الفرع الأول: كيفية حساب الخزينة	6
الفرع الثاني: وضعيات الخزينة	9
المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة	11
المطلب الرابع: تدفقات الخزينة وتصنيفاتها	13
الفرع الأول: تدفقات الخزينة	13
الفرع الثاني: تصنيفات تدفقات الخزينة	15
المبحث الثاني: أساسيات حول تسيير الخزينة	21
المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها والعوامل المؤثرة في تسييرها	21
الفرع الأول: مفهوم تسيير الخزينة	21
الفرع الثاني: أهداف تسيير الخزينة	22
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الخزينة	23
المطلب الثاني: أساليب ومشاكل تسيير الخزينة	24
الفرع الأول: أساليب تسيير الخزينة	24
الفرع الثاني: مشاكل تسيير الخزينة	26

المطلب الثالث: أدوات التحكم في تسيير الخزينة	27
المطلب الرابع: كيفية التحكم في تسيير الخزينة	28
خلاصة الفصل الأول	33
الفصل الثاني: دراسة حالة مجمع سونطراك CP1/Z حول تسيير الخزينة	
تمهيد	34
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك	35
المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سوناطراك	35
الفرع الأول: مراحل نشأة مؤسسة سوناطراك	35
الفرع الثاني: التطور التاريخي لشركة سوناطراك	36
الفرع الثالث: مهام سوناطراك	39
المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية والهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	40
الفرع الأول: الأهداف الإستراتيجية	40
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	42
المطلب الثالث: تقديم لمركب (مجمع) CP1Z وموقعه الجغرافي	43
الفرع الأول: تقديم لمركب CP1Z	43
الفرع الثاني:الموقع الجغرافي لمجمع CP1 / Z	45
المبحث الثاني: تقديم وتطبيق برنامج الKTP	48
المطلب الأول: تقديم برنامج KTP (Kondor Trade Processing)	48
المطلب الثاني: الإجراءات المتعلقة بوظيفة إدخال التدفق المستقبلي وإدارة وسائل الدفع والمحاسبة	51
الفرع الأول: الإجراءات المتعلقة بوظيفة إدخال التدفق المستقبلي(SFF)	51
الفرع الثاني: الإجراءات المتعلقة بوظيفة إدارة وسائل الدفع(GMR)	52
الفرع الثالث: الإجراءات المتعلقة بوظيفة المحاسبة	54
المطلب الثالث: تطبيق "الوحدة التشغيلية" KTP	55
خلاصة الفصل الثاني	74
الخاتمة العامة	75
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	جدول التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)	17
2-1	جدول التدفقات النقدية (غير المباشرة)	19
1-2	منتجات مجمع CP1Z	45

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الخزينة والتدفقات	4
2-1	احتياج رأس المال العامل BFR	8
3-1	وضعيات الخزينة	10
4-1	الأعمال اليومية لأمين الخزينة	30
1-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	42
2-2	المخطط التنظيمي لمجمعCP1Z	44
3-2	قسم المالية لمجمع CP1Z	47
4-2	تنظيم نظام KTP	49
5-2	المخطط التنظيمي للكيان القانوني	50
6-2	وظائف خزينة وحدة التشغيل	51
7-2		55
8-2		56
9-2		57
10-2		57
11-2		58
12-2		59
13-2		60
14-2		61
15-2		62

63		**16-2**
63		**17-2**
64		**18-2**
64		**19-2**
66		**20-2**
67		**21-2**
67		**22-2**
68		**23-2**
69		**24-2**
73		**25-2**

قائمة الخرائط

الصفحة	عنوان الخرائط	رقم الخريطة
45	**الموقع الجغرافي لمجمع CP1 / Z**	**1-3**

قائمة المختصرات

FR	**F**onds **D**e **R**oulement
BFR	**B**esoins **E**n **F**onds **D**e **R**oulement
TN	**T**résorerie **N**ette
IAS	**I**nternational **A**ccounting **S**tards
SCF	**S**ystème **C**omptable **F**inancier
OPEP	**O**rganisation **D**es **P**ays **E**xportateurs **D**e **P**étrole
KTP	**K**ondor **T**rade **P**rocessing
PCR	**P**révision, **C**ontrôle **E**t **R**eporting
FE	**F**iche **D'**enregistrement
SFF	**S**aisies **D**es **F**lux **F**uturs
GMR	**G**estion **D**es **M**oyens **D**e **R**èglements
BOG	**B**ureau **D**'ordnnancement **G**énéral
BEA	**B**anque **E**xtérieure **D'**algérie
PBL	**P**roject **B**ased **L**earning
PEC	**P**ôle **P**étrochimie
TRC	**T**ransport **P**ar **C**analisations
GPL	**G**az **P**étrole **L**iquéfié
ENIP	**E**ntreprise **N**ationale **D**e **P**etrochimie
ENPC	**E**ntreprise **n**ationale **d**es **p**lastiques **E**t **c**aoutchoucs
ENAFOR	**A**cronyme **d**e **E**ntreprise **N**ationale **A**lgérienne **D**u **F**orage
ENSP	**E**ntreprise **N**ationale **D**e **S**ervices **A**ux **P**uits
GERHYD	**G**roupe **E**tudes **E**t **R**éalisations **H**ydrauliques
ENGCB	**S**ociété National **D**e **G**énie **C**ivile **E**t **B**âtiment

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يهدف تحديث طرق التسيير أساسا إلى التحكم في اختبار أفضل أدوات التسيير، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية مثل تحقيق التوازن الربح والبقاء، وبقاء أي مؤسسة مرهون بكفاءة أدائها عامة والأداء المالي خاصة هذا الأخير، الذي تطور مفهومه خلال العقدين الأخيرين تطورا ملحوظا وكلما زاد التطور زادت التحديات التي تواجه المؤسسات، فأضحى النمو الاقتصادي وبقاء المؤسسة ذاتها في الميدان يتوقفان إلى حد كبير على كفاءة أداء الوضعية المالية بما يسمح بمواجهة تلك التحديات.

إن الكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على مدى استخدام الأساليب العلمية، والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا على المدى القصير والطويل.

إن من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، في ظل التحول نحو اقتصاد السوق يتمثل في تحقيق توازنها المالي باعتباره الشرط الوحيد الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية بدون الاعتماد على مساعدات الدولة، ومصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة هذه الأخيرة التي هي محور دراستي والتي تعتبر عنصرا حاسما في حياة المؤسسة، حيث أن مستوى الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال والتمويل الذاتي، وباعتبار أن الخزينة هي ذلك المصب الذي تتجمع فيه كل التدفقات المالية الحقيقية من وإلى المؤسسة، وبالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة، كما تعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة الإدارة المالية.

إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار عكسية على المؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وما يترتب عن ذلك من سلبيات، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات مع تفويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها أرباحا إضافية.

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى تحديد إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى تحكم المؤسسة الاقتصادية في تسيير خزينتها لتحقيق التوازن المالي؟

من السؤال الرئيسي السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف يساهم جدول تدفقات الخزينة في اتخاذ القرارات المالية؟

2- ما هو دور الموازنة التقديرية للخزينة في تسيير انحرافات الخزينة؟

3- كيف تساهم اجراءات رفع كفاءة الخزينة في اتخاذ القرارات المالية؟

فرضيات الدراسة:

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الأسئلة الفرعية تم الاستعانة بمجموعة من الفرضيات حاولنا إثبات صحتها من خطئها وهي كالتالي:

1- يساهم تحليل وتفسير تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية في اتخاذ القرارات المالية.

2- إن اعداد موازنة الخزينة بطرق علمية دقيقة يساعد في تقليص الفجوة بين التقديرات والانجازات بالتالي اتخاذ قرارات مالية رشيدة.

3- يساهم التسيير الجيد لعناصر الاحتياج في رأس مال العامل في رفع كفاءة تسيير الخزينة وبالتالي اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بتسيير الإنحرافات النقدية.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

أ- أسباب موضوعية تدور عموما حول:

- ابراز أهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية.
- المكانة التي أصبحت تحتلها ادارة الخزينة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.
- كون الموضوع يتسم بالحداثة نسبيا في الواقع العملي بالمؤسسات الاقتصادية.

ب- أما الاعتبارات الذاتية فهي كالتالي:

- الرغبة الشخصية للتقريب بين الجانب النظري والجانب الميداني لموضوع تسيير الخزينة.
- بحكم التخصص أي أن الموضوع يخدم مجال التخصص.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- اظهار أهمية تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية.
- فهم الأليات والأساليب العلمية لتسيير الخزينة.
- التعرف على أهمية تسيير الخزينة بفعالية في اتخاذ قرارات مالية سليمة وفورية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- إظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل تسيير الخزينة والمتغير التابع القرارات المالية).
- التعرف على طرق تسيير الخزينة بفعالية.
- تطبيق الأساليب العلمية من بين مجموعة الأساليب الممكنة التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة.

مجال الدراسة:

- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمجمع سونطراك **CP1/Z.**
- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي **2023/2022**.
- المجال الموضوعي: ركزت هذه الدراسة على معرفة تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.

منهج الدراسة:

للإجابة على اشكالية المطروحة سلفا والفرضيات الموضوعة من خلالها وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى الى تحقيقها تم الاعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لأنه أكثر ملائمة لمثل هذه الدراسة، وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية بالإضافة الى استخدام المنهج التحليلي في تحليل طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة كما أنه تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة في الفصل التطبيقي لمعرفة أهمية تسيير الخزينة بمجمع سونطراك **CP1/Z** محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

1/ دراسة بعنوان: "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة" دراسة حالة، مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة–بوخلوة باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة (2000- 2001)،مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002-2003، حيث تدور إشكالية هذا البحث حول: مدى تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا مما يؤثر إيجابا على سيولتها وأرباحها؟

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن جدول تدفقات الخزينة مجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر كيفية تشكل الحزينة وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات: عمليات الاستغلال، الاستثمار، التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف، كما توصل كذلك إلى أن إعداد

الموازنة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ والقيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة، وأخيرا توصل إلى أن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة بتحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسيرا أمثلا يضمن لها الربحية والأمان.

2 دراسة بعنوان: تخطيط الحجم الامثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، 2012.

يحياوي مفيدة، قرقب مبارك، ورقة بحثية صدرت عن مجلة الاجتهاد سداسية محكمة، مركز الجامعي لتامنغست_الجزائر، 2012، وهنا قام الباحثان بدراسة هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم الموازنة التقديرية في تسيير نقديتها تسييراً أمثلا حتى تتمكن من تحقيق هدفي الربحية والسيولة؟

حيث تناول الباحثان الموازنة التقديرية النقدية كأحد أهم الطرق استعمالا لتسيير النقدية من خلال الرقابة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وكذلك التخطيط من الأجل الوصول إلى الحجم الأمثل للنقدية من خلال إجراءات رفع كفاءة النقدية والقرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات من أجل تحقيق هدفي السيولة والربحية أهم النتائج والاقتراحات التي توصل لها الباحثان بعد التطبيق العملي (إعداد الموازنة التقديرية لمؤس سسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة -الجزائر):

- وجود تذبذب في الأرصدة النقدية الشهرية والأرصدة النقدية المجمعة.

- الأرصدة النقدية المجمعة للمؤسسة كبيرة جدا مقارنة برقم أعمالها مما يدل على وجود أموال عاطلة يجب استغلالها للوصول للأمثلية في تسيير النقدية.

-استغلال هذه الأموال العاطلة التي لا تحقق عائدا في نشاطات شتي في شكل استثمارات، أو زيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، أو زيادة في المخزون.

3/ دراسة بعنوان: دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية_دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والرقابة العلمة سطيف زيتوني هند، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008.

تمحورت إشكالية البحث حول : هل التسيير الفعال للخزينة من شأنه أن يعظم من ربحية المؤسسة الاقتصادية وبالتالي بقاءها واستمرارها، وهل تدير المؤسسة خزينتها بفعالية؟ حيث تناولت الدراسة مفاهيم حول الخزينة ومكانة وظيفة الخزينة داخل المؤسسة، الرصيد الأمثل من النقدية الواجب الاحتفاظ به، كما تناولت أفضل القرارات المالية التي يجب المؤسسة اتخاذها على المدي القصير.

ولقد توصلت الباحثة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب التي منعت من تحقيق إدارة فعالة للخزينة:

- اعتماد المؤسسة في تحديد وضعية خزينتها على تاريخ تنفيذ العملية، هذه الأخيرة تظهر وجود انحراف كبير بينها وبين وضعية الخرية الفعلية على مستوى الأرصدة البنكية. وجود فائض كبير من النقابية تحتفظ به المؤسسة على مستوى أرصدتها البنكية تسبب في تحملها لتكلفة فرصة ضائعة نتيجة عدم توظيفه.

- عدم التنبؤ الجيد بالمقبوضات والمدفوعات النقدية حسب تواريخ القيمة، إذ أن طريقة إعداد التنبؤات على مستوى الهيئات المكلفة بذلك غير مبنية على أسس علمية فهي تعاد انطلاقا من نتائج سنوات سابقة، يضاف إليها نسبة معينة تحدد على أساس تجربة وخبرة المكلف بإعداد التنبؤات.

هيكل الدراسة:

سعيا للإجابة عن اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا في هذا الموضوع فصلين، الفصل الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي حول تسيير الخزينة ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتمثل في أساسيات حول الخزينة والمبحث الثاني يتمثل في أساسيات حول تسيير الخزينة.

أما الفصل الثاني تناولنا مبحثين، المبحث الأول يتضمن تقديم عام لمجمع سونطراك CP1/Z والمبحث الثاني يتمثل في شرح وتقديم شامل حول برنامج KTP.

صعوبات الدراسة:

عند القيام بإعداد البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها:

1- عدم توفر المراجع الكافية فيما يخص هذا الموضوع.

2- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

3- صعوبة في الحصول على معلومات نظرا لحساسية الموضوع.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي حول تسيير الخزينة

تمهيد

يحظى موضوع تسيير الخزينة باهتمام كبير من قبل المحللين الماليين في مجال الإدارة المالية، فهدف هاته الأخيرة هو ضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل مختلف الأنشطة والوفاء بالتزاماتها، لذا فهي تعتمد بشكل كبير على الخزينة والتي تمثل حصيلة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة والمتعلقة أساساً بنشاط المؤسسة، مما يستوجب تسييرها بأفضل كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فقد أصبحت الخزينة ذات أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية لما لها من تأثيرات على مركزها المالي أو أدائها المالي.

لذلك وبناء على ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي حول الخزينة، وقد تضمن مبحثين تمثل المبحث الأول في أساسيات حول الخزينة تناولنا فيه أربعة مطالب، المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومكوناتها، المطلب الثاني: كيفية حساب الخزينة ووضعياتها، المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة،المطلب الرابع: تدفقات الخزينة وتصنيفاتها، أما المبحث الثاني أساسيات حول تسيير الخزينة تناولنا فيه أربعة مطالب، المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها والعوامل المؤثرة في تسييرها، المطلب الثاني: أساليب ومشاكل تسيير الخزينة، المطلب الثالث: أدوات التحكم في تسيير الخزينة، المطلب الرابع: كيفية التحكم في تسيير الخزينة .

المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة

تعتبر الخزينة عنصرا أساسيا في حياة المؤسسة، حيث أن مستوى الخزينة يعتبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال و التمويل الذاتي و بالتالي فهي المرات العاكسة لكل القرارات التي تتحد داخل المؤسسة، لذا سنحاول تسليط الضوء على أهم المفاهيم التي وجهت للخزينة مراحل تطورها بالإضافة الى العناصر المكونة للخزينة ومشاكل وكيفية حسابها ووضعياتها.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومكوناتها

الفرع الأول: مفهوم الخزينة

أولاً: 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 (لسلوس، 2012).

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة واحتياجات هذا الأخير ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي (بوخلوة، 2013):

- **المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال:** أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا وتتناسب مع هذه الدورة، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال.
- **بالمصادر غير المرتبطة بدون الاستغلال:** وتعرف بالمصادر غير دورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

- **الاحتياجات المرتبطة أساسا بدورة الاستغلال:** (شراء،إنتاج،بيع) وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، تتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات.
- **الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال:** وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل: (الأراضي، المباني).

من هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة.

ثانياً: المفهوم النقدي للخزينة

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلة استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين (المخلافي، 2011):

أ)- السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام الأصل إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.

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

ثالثاً: 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 (التجاني، 2016).

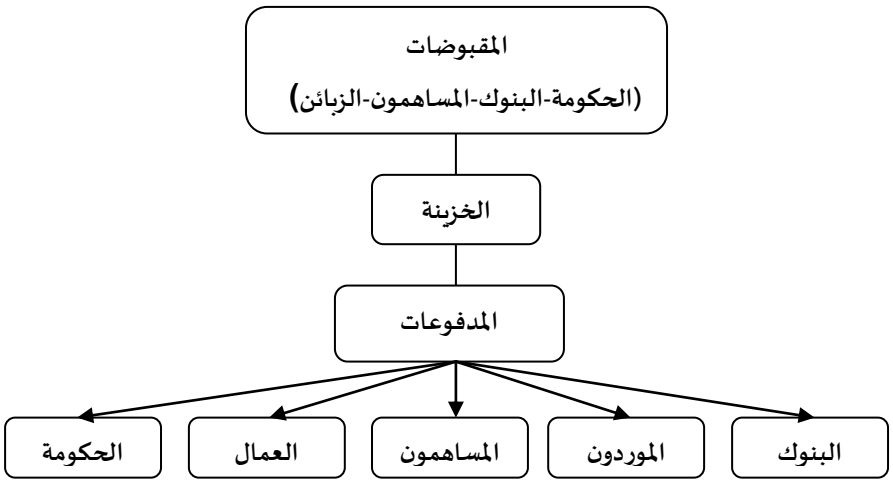
تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما (المخلافي، 2011):

- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل.
- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء،انتاج،بيع نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية)، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

رابعاً: المفهوم الديناميكي للخزينة

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، 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) (المخلافي، 2011) وهو ما يوضحه الشكل رقم(1):

الشكل رقم1-1: الخزينة والتدفقات



المصدر:باديس بن يحي بوخلوة،الأمثلية في تسيير الخزينة-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجيستر،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،2013، ص: 26-27.

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 الاستراتيجية، 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 المالي.

وفي الأخير نستنتج مما سبق أن الخزينة هي عبارة عن مجموع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، أو السيولة التي تكون تحت تصرف المؤسسة من أجل تسديد التزاماتها أو لمواجهة احتياجاتها اليومية.

الفرع الثاني: مكونات الخزينة

تتحدد مكونات الخزينة انطلاقاً من الميزانية المالية، وتتكون من أصول الخزينة وخصومها، باعتبار أن هدف إدارة أصول أسفل الميزانية هو تحقيق الحد الأدنى من الاحتياج في رأس المال العامل وهي كالاتي:

1-عناصر أصول الخزينة:

للخزينة عناصر تحدد من خلال معطيات الميزانية المالية تنقسم بدورها إلى قسمين (روحو، 2013):

• **الأوراق التجارية للتحصيل:** هي من أهم وسائل التمويل التي تلجا إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها بالأموال وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو ببنك المتعامل مع الزبون لخصمها وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جز منها يتمثل في العمولة التييأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها.

• **الخصم غير المباشر:** هي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا في هذا النوع من الخصم كالمدين هو الدي يقدم الورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ويستطيع البنك تسديد الورقة مباشرة للمدين أو المورد ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها البنك العميل.

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

• **الحسابات الجارية(الصندوق):** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتتمثل في حسابات الصندوق، البنك، والحساب البريدي الجاري.

• **سندات الخزينة:** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك تطرحها للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد استحقاقها فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة.

2- عناصر خصوم الخزينة:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، تمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاجها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون وتتمثل في (بوخلوة، 2013):

أ-تسهيلات الخزينة: ونكون موجهة للمساعد الظرفية للمؤسسة، وهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة ،حيث يقوم البنك يتقدم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.

ب- **السحب على المكشوف:** هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة ان تبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، بالتالي فان منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فان البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها ومقابلها يمنحها البنك تسبيقات.

ج- **السلفات البنكية:** من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهده الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وان لم يكن لها اموال جاهزة في البنك.

المطلب الثاني : كيفية حساب الخزينة ووضعياتها

الفرع الأول: كيفية حساب الخزينة

سأعالج في هذا المطلب طرق حساب الخزينة المختلفة بالاضافة الى أننا سنتطرق إلى الحالات التي تكون عليها الخزينة.

إن الخزينة هي التي يمكن أن تظهر لنا بصفة جيدة التوازن المالي للمؤسسة لأنها تشمل توازن رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل يعتمد المسير المالي في تحليله للميزانية المالية على مجموعة من المؤشرات لإبراز التوازن المالي، ويمكن تحديد التوازن المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات متمثلة في:

- ✓ **حساب رأس المال العامل FR؛**
- ✓ **حساب احتياجات رأس المال العامل BFR؛**
- ✓ **حساب الخزينة T.**

ودراسة التوازن المالي لا يتعلق بكل مؤشر ولكن تتعلق بالمؤشرات الثلاثة بعضها مع البعض.

1- رأس المال العامل FR :

قبل التطرق لتعريف رأس المال العامل يجب تحديد المقصود من المصطلحين، الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.

أ)- الأصول المتداولة: فيقصد بها الاصول التي يمكن تحويلها الى سيولة متداولة خلال فترة زمنية قصيرة لا تتعدى سنة واحدة دورة الاستغلال ومن أهم عناصر الأصول المتداولة نجد:

- البضائع من مواد، مواد أولية، بضائع نصف مصنعة، وبضائع كاملة الصنع؛

- أوراق القبض والأوراق المالية؛

- الرصيد النقدي في الصندوق البنكي؛

- المدنيون؛

- إرادات مستحقة خلال السنة (إيمان و شكيب، 2013).

ب)- الخصوم المتداولة: يقصد بها الالتزامات التي تستحق الدفع خلال فترة لا تتعدى السنة وأهم عناصرها:

- أوراق الدفع؛

- مصروفات مستحقة الدفع خلال فترة قصيرة؛

- سندات وقروض طويلة الأجل تستحق الدفع خلال سنة.

1- رأس المال العامل FR:

1-1- مفهومه: هو مؤشر يستخدم في الحكم على التوازن المالي للمؤسسة على المدى الطويل، وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية نشاطها بصورة دون صعوبات مالية على مستوى الخزينة (إيمان و شكيب، 2013).

1-2- حسابه: يمكن حساب رأس المال العامل وفق منظورين هما:

أ- منظور أعلى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة الأصول الثابتة ويحسب كما يلي (إلياس و يوسف، 2011):

رأس المال العامل = الأموال الدائمة+ الأصول الثابتة

ب- منظور أسفل الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل ويحسب وفق العلاقة التالية (إلياس و يوسف، 2011):

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - القروض قصيرة الأجل

2- احتياجات رأس المال العامل BFR

2-1- مفهومه: يعرف على أن جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف المورد الدورية (عبدالحليم، 2008).

2-2- حسابه: تحسب احتياجات رأس المال بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل – موارد التمويل

ويحسب أيضا :

احتياجات رأس المال العامل= (قيم الاستغلال+ قيم محققة)- (الديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية)

احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)

الشكل رقم 1-2 : احتياج رأس المال العامل BFR

<table>
<tr><td rowspan="2">الأصول الثابتة</td><td>الأموال الدائمة</td></tr>
<tr><td rowspan="3">احتياجات رأس المال BFR العامل</td></tr>
<tr><td rowspan="2">الأصول المتداولة</td></tr>
<tr><td>ديون قصيرة الأجل</td></tr>
</table>

المصدر: من إعداد الطالب، بالإعتماد على المفاهيم السابقة

3- الخزينة الصافية TN :

تعتبر الخزينة في القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة كما يمكن أن تقول أنها التحصيل الأصول النقدية (السائلة) الخزينة الممكنة، الخزينة الصافية(Khath & Delienne, 2005) .

وتحسب كما يلي (شيحة، 2010):

- ✓ **الخزينة = رأس المال العامل الدائم - الاحتياج في رأس المال العامل الدائم؛**
- ✓ **الخزينة = قيم جاهزة – تسبيقات؛**
- ✓ **الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل.**

الفرع الثاني: وضعيات الخزينة

❖ **حالات احتياج رأس المال العامل**

- ✓ **BFR<0** : هناك الموارد المالية قصيرة الأجل تغطي قيمه الموجودات أي أن الملفات المصرفية أكبر من الخزينة.
- ✓ **BFR >0** : الموارد لا تغطي الاحتياجات ، فالمؤسسة بحاجة الى موارد خارج دورة الاستغلال.
- ✓ **BFR=0:** الموارد تغطي احتياجات دورة الاستغلال (عبدالحليم، 2008).
- ✓ **FR>0:** تشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل أي أن المؤسسة تمكنت من تموين احتياجاتها طويلة المدى بإستخدام مواردها طويلة المدى أي أنها حققت فائض مالي وهذا يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

❖ **حالات رأس المال العامل** (الويزة و فريال، 2014)

- ✓ **FR<0:** في هذه الحالة الموارد الدائمة أقل من الأصول الثابتة هذا يعني أن الموارد الدائمة التي تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل، فالتوازن المالي هنا غير محقق أي أن المؤسسة تعجز عن تمويل احتياجاتها المالية واستثماراتها فهي بحاجة إلى تقليص استثماراتها إلى حد أدنى بشكل يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.
- ✓ **FR>0:** في هذه الحالة يكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وهذا يعني أن الموارد الدائمة تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل، فالتوازن المالي في هذه الحالة محقق من طرف المؤسسة نظرا للفائض الموجود في الموارد والذي يسمح بتمويل الإحتياجات الأخرى قصيرة الأجل.
- ✓ **FR=0:** في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة تساوي الأصول الثابتة وهذا يعني أن الموارد الدائمة تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل، فالتوازن المالي محقق في هذه الحالة ولكن لا يحقق أي فائض في الموارد طويلة المدى في هذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي للمستقبل أي أن المؤسسة في حالة حرجة.

❖ **حالات الخزينة** (بوخلوة، 2013)

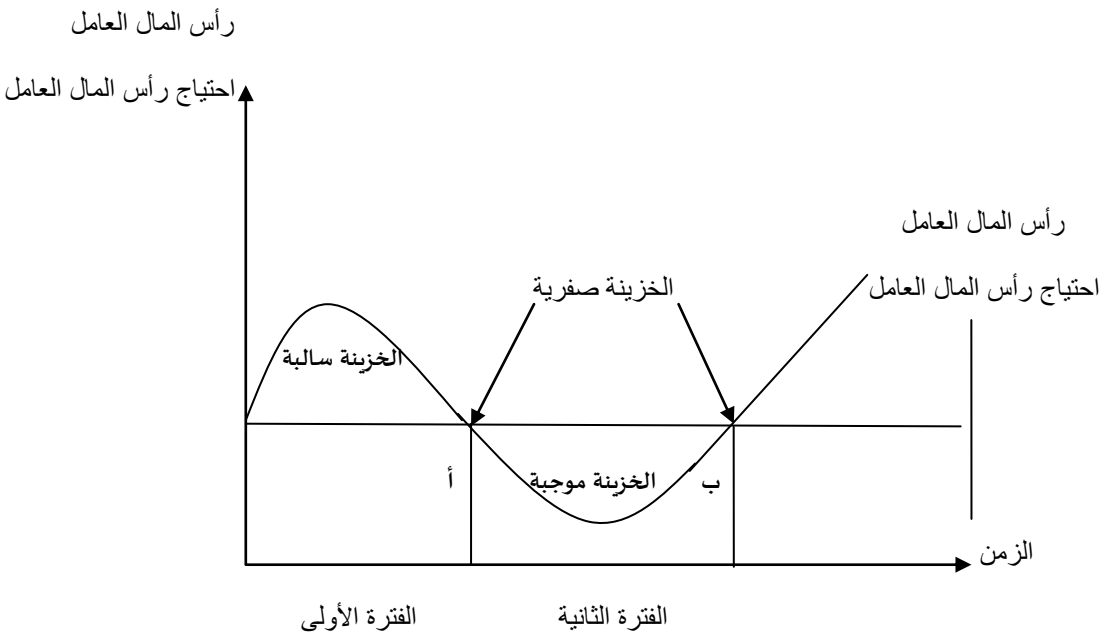
T< 0 : الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجات، وبالتالي المؤسسة في حالة عجز.

T> 0 : الخزينة موجبة: اذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجاتها رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظيم قيم إستغلالها عن طريق شراء المواد الأولية وتمديد أجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

T =0 : الخزينة صفرية (مثلى): إذا كان رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي، والخزينة المثلى هي التي لا توقع المؤسسة في مشاكل الخلل بين رأس المال العامل واحتياجاته.

و يمكن توضيح الحالات بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): وضعيات الخزينة



المصدر:باديس بن يحيى بوخلوة،الأمثلية في تسيير الخزينة-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجيستر،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،2013، ص:38.

ومن خلال الشكل الممثل لوضعيات الخزينة نلاحظ أن الخزينة سالبة في الفترة الأولى وموجبة في الفترة الثانية وصفرية عند النقطتين (أ- ب).

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة

تختلف الخزينة من مؤسسة لأخرى، فقد تكون موجبة في مؤسسة وفي أخرى سالبة، كما يمكن أن تكون صفراوية مثلى، وسأقوم بدراسة بعض المؤشرات التي تكشف لنا أسبابها التغيرات وذلك من أجل تحسين وضعية الخزينة بإيجاد الحلول المناسبة.

فمن أهم هذه المؤشرات نذكر: نسب السيولة ونسب النشاط:

أولا -نسب السيولة

1- نسبة السيولة العامة (لطفي، 2005):

نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة /ديون قصيرة الأجل

تبين لنا هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة في الأجل المحدد، كما تبين لنا مدى تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل:

- ✓ نسبة أكبر من الواحد: المؤسسة قادرة على تسديد ديونها وتحقيق رأس مال عامل موجب.
- ✓ نسبة تساوي الواحد: يعني رأس مال معدوم وعدم وجود هامش ضمان للوفاء بالإلتزامات.
- ✓ نسبة أقل من الواحد: يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي إما بزيادة ديون طويلة الأجل أو بتخفيض الديون قصيرة الأجل أو بتخفيض الديون قصيرة الأجل وزيادة الأصول المتداولة (عبدالقادر، 2011).

2- نسبة السيولة الخاصة (Conso):

نسبة السيولة الخاصة = قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق /(ديون قصيرة الآجال)

تسمى أيضا بنسبة الخزينة العامة أو المختصرة، حيث تحسب بعد حساب نسبة السيولة العامة وذلك لتحقيق من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق الخاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران ولا يجب أن تكون هذه النسبة كبيرة حيث حدد الحد الأدنى لها ب 0.3 والحد الأقصى لها هو0.5 وهو حد الضمان.

3- نسبة السيولة الحالية (الآنية)(Conso) :

نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة /ديون قصيرة الأجل

نقوم بحساب هذه النسبة لمقارنة السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة وبين الديون القصيرة الأجل، ففي حالة ما إذا كانت مدة تسديد القروض قصيرة الأجل قصيرة جدا يجب أن تكون هذه النسبة تساوي على الأقل الواحد.

أما في حالة وجود ديون مدة استحقاقها تزيد عن الشهر فهنا تكون هذه النسبة أقل من الواحد و من المستحسن أن تكون محصورة بين "0,2" و "0,3".

ثانيا -نسب النشاط

1- نسبة دوران المخزون (صادق، 1998)

توضح هذه النسبة تدفق الأموال في شكل مخزون ثم مبيعات خلال فترة معينة أي أن النسبة توضح عدد المرات التي يتم تحويل حجم معين من المخزون إلى مبيعات خلال الفترة، حيث تسمح هذه النسبة بتقدير عدد المرات التي تتجدد فيها المخزونان، ومعرفة المدة التي تستغرق لتحويلها من مخزونات إلى حقوق في حالة البيع على الحساب، والى جاهزة في حالة البيع نقدا و بالتالي دخول الاموال اللي الخزينة فارتفاع دوران المخزون يدل على حركة النشيطة للبضاعة، أما إذا كان العكس فهذا يدل على خروج الأموال من الخزينة فتعتبر نسبة دوران المخزونان من أهم النسب التي تقيم الخزينة وتحسب كما يلي:

مدة دوران المخزون = (متوسط تكلفة المخزون / تكلفة البضاعة) * 360

ويحسب متوسط تكلفة المخزون كما يلي:

متوسط تكلفة المخزون = (مخزون أول المدة + مخزون أخر المدة) /2

2- نسبة دوران الزبائن (مدة تحصيل الحقوق):

تبين هذه العلاقة بين كل من حساب الزبائن وأوراق القبض من جهة ورقم الأعمال من جهة أخرى، فهي تقيس المدة المتوسطة بالأيام لقرض الزبائن وعليه فإن المؤسسة تحاول الاستفادة أكثر وهذا بالتوسع في السوق والمحافظة على الزبائن وتحسب بالعلاقة التالية:

مدة دوران الزبائن = [(الزبائن+ أوراق القبض)/رقم الأعمال]* 360

وتحسب أيضا:

مدة الدوران الزبائن = (مجموع الحقوق على الزبائن / رقم الأعمال بما فيه الرسوم) * 360

تسمح هذه النسبة بمعرفة مدة أو أجال تحصيل الحقوق، وكلما كانت قصيرة كلما كانت أفيد وأحسن للمؤسسة، إن هذه المدة تتغير حسب العلاقات الموجودة بين المؤسسة والزبائن.

3- نسبة دوران الموردين (نسبة مدة تسديد الديون):

هي المدة التي تمكن المؤسسة للدفع نقدا الى دائنيها التجاريين وتحسب بالعلاقة التالية:

مدة دوران الموردين = [(الموردين + الأوراق الدفع)/ (المشتريات داخل الرسوم)]*360

المشتريات تكون خارج الضريبة لذلك نضيف الرسم على القيمة المضافة (عدون، 2010).

المطلب الرابع : تدفقات الخزينة وتصنيفاتها

ويمكن من خلاله أان نحصر كل من تدفقات الخزينة وتصنيفها كما يلي:

الفرع الأول: تدفقات الخزينة

1- تعريف التدفق:

هو عبارة عن حركة السلع والخدمات أو النقود وبعبارة أخرى هو كمية السلع والخدمات أو النقود المحمولة خلال فترة معطاة من (TO) الى (T1) بين عونين اقتصاديين (عدون، 2010).

ومنه نستنتج أن هناك نوعين من التدفقات تدفق داخل المؤسسة و تدفق خارج المؤسسة نوجزهما فيما يلي:

1-1- تدفق خارج المؤسسة: وهي كل عملية تسديد او دفع مثلا : دفع أجور العمال، تسديدات القروض، وهي ما نسميها بالمدفوعات أو المخرجات.

1-2- تدفق داخل المؤسسة: وهي كل عمليات تحصيل أو قبض، مثل: تسديدات الزبائن قروض بنكية، مساهمون...، وهي ما نسميها بالمقبوضات أو المدخلات.

وإذا زاد التدفق الداخل عن التدفق الخارج أدى ذلك إلى تراكم فائض ما يسمى بالرصيد النقدي، وإذا حصل العكس أي زيادة التدفق الخارج عن التدفق الداخل يؤدي إلى السحب من الرصيد النقدي الذي سبق وأن تراكم في فترات سابقة، وتبدأ الموجودات النقدية في التناقص، وقد ينشأ عن ذلك ما يسمى بالعجز المالي.

وفيما يلي توضيح لمصادر النقد الداخل و استخدامات هذا النقد (النقد الخارج) والتي تؤدي إلى الزيادة أو النقصان في الرصيد النقدي:

- **عناصر المقبوضان (النقد الداخل) :** ومن أهم عناصرها (شفيق، طنيب، و أخرون، 1997)

بيع البضاعة والمواد نقدا، بيع الأصول الثابتة نقدا، تحصيل الذمم المدينة وأوراق القبض وخصمها بيع السندات (الاستثمارات) قبض الإرادات، أصول مؤجرة للغير وأرباح الأسهم وفوائد السندات، الاقتراض وزيادة أرس المال نقدا، بالإضافة إلى مقبوضان أخرى.

- **عناصر المدفوعات (النقد الخارج):** من أهم عناصرها

مشتريات البضاعة ومشتريات الأصول واللوازم نقدا، سداد الذمم الدائنة وأوراق الدفع وأوراق القبض وفوائدها نقدا، دفع المصاريف كالرواتب والإيجارات وغيرها نقدا، توزيع الأرباح ودفع الضريبة، تخفيض رأس المال نقدا، بالإضافة إلى مدفوعات نقدية أخرى.

وإن أي اختلال في التوازن بين النقد الداخل والخارج يسبب مشكلة للمدير المالي فإذا زاد النقد الداخل عن الخارج يؤدي إلى وجود فائض نقدي وهذا الفائض يشكل نقود غير مستغلة، وقد تكون ذات تكلفة خاصة إذا كانت ناتجة عن اقتراض، لذلك يجب على المدير المالي البحث عن السبل الملائمة لاستثمارها أو إعادتها إلى أصحابها (تخفيض رأس المال).

أما إذا زاد النقد الخارج عن النقد الداخل فإن ذلك يسبب عجز وإذا استمر ذلك يؤدي إلى عدم قدرتهاعلى القيام بعملياتها التشغيلية، وهذا يؤدي بها إلى العسر المالي.

وأما عملية تعادل النقد الداخل والخارج أمر نادر الوقوع، ولو تم ذلك لما وجد المدير المالي نفسه أمام مشكلة نقص السيولة أو مشكلة عدم استثمار الأموال .

وفي الواقع فإن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى اختلال التوازن وإلى التغيير في الرصيد النقدي ويمكن تقسيمها إلى:

أ- العوامل الداخلية:

وتتعلق هذه العوامل بسياسات المؤسسة ونشاطها و بعضها يؤدي إلى زيادة تدفق النقد الخارج خلال فترة معينة، فمثلا قرار إدارة الإنتاج التوسع فيه أو إنتاج أصناف جديدة فهذا يتطلب أصول ثابتة جديدة وأيضا قرار زيادة الرواتب يؤدي إلى تدفق الخارج، كما أن بعض القرارات تؤدي إلى زيادة النقد الداخل خلال فترة معينة مثال قرار إدارة المؤسسة بإصدار أسهم جديدة وزيادة رأس المال والاقتراض نقدا.

ب- العوامل الخارجية (شفيق، طنيب، و أخرون، 1997):

تتعلق هذه العوامل بأمور خارجة عن إرادة المؤسسة ومن الصعب السيطرة عليها ومن هذه العوامل ما يؤدي إلى زيادة النقد الخارجة مثل ارتفاع الرسوم الجمركية أو الضرائب أو صدور وقوانين برفع الرواتب والأجور، ومنها ما يؤدي إلى زيادة النقد الداخل مثل ارتفاع أسعار السلع التي تتعامل بها المؤسسة وعدم مرونة الطلب عليها.

2- جدول تدفقات الخزينة

عرف المعيار الدولي الأول (IAS1) جدول التدفقات النقدية على أنه قائمة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة، وتبين مصادر هذه التدفقات والتي تشمل التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والتدفقات النقدية من الانشطة الاستثمارية والتدفقات النقدية من النشطة التمويلية، وتعتبر هذه القائمة مكملة للقوائم الأخرى كونها تقدم معلومات مبنية على الأساس النقدي (نصار و حميدات، 2008).

الفرع الثاني: تصنيفات تدفقات الخزينة

تصنيف تدفقات الخزينة الى ما يلي (الخلابية، 2007):

1- التدفقات الناتجة عن الاستغلال: ان العناصر الداخلة في تحديد هذه العملية تعطي تصور واسع لفكرة هذه الأخيرة والتي تضم جميع العمليات الغير داخلة في وظيفة الاستثمار و التمويل كما أنها تقدم تدفقات ذات طبيعة مختلفة تسمح بإعادة و استمرار دورة الاستغلال بصفة منظمة.

2- التدفقات الناتجة عن الاستثمار: يلخص هذا الجزء من قائمة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من والى المشروع والناجمة عن الانشطة الاستثمارية، ويعكس الآثار النقدية للنشاط الاستثماري للمشروع.

3- التدفقات المنتجة عن التمويل: يعكس هذا الجزء من قائمة التدفقات النقدية (الآثار النقدية) للأنشطة التمويلية في المشروع ومن أمثلة هذه الأنشطة التمويلية:

- ✓ إصدار أسهم عادية نقدا.
- ✓ إصدار أسهم ممتازة نقدا.
- ✓ إصدار السندات نقدا.

ثالثا : طرق إعداد جدول تدفقات الخزينة

يقدم جدول تدفقات الخزينة تحصيل ومدفوعات الموجودات المالية المحصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها و بالتالي تقدم هذه التدفقات إما بالطريقة المباشرة أو بالطريقة غير المباشرة.

1- جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة:

تتمثل الطريقة المباشرة الموصي بها حسب النظام المحاسبي والمالي (SCF) في تقديم الفصول الرئيسية لدخول وخروج الأموال الإجمالية (الزبائن الموردون الضرائب...) قصد إبراز تدفق مالي صافي، وكذا تقريب هذا التدفق المالي إلى النتيجة قبل ضريبة الفترة المقصودة.

حيث يحتوي جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة على ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات:

- **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال:** الأنشطة العادية التي ينشأ منها منتجات المؤسسة وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة بالاستثمار والتمويل.
- **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل:** أنشطة تكون ناجمة عن تغير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض.
- **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار:** عمليات تسديدات أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل للأموال عن طريق التنازل عن أصول طويلة الأجل.
- تدفقات الخزينة المتأتية من فوائد وحصص أسهم تقدم كال على حدا وترتيب بصورة دائمة من سنة مالية الأخرى في أنشطة الاستغلال أو الاستثمار أو التمويل (شعيب، 2008).

جدول رقم 1-1 : جدول التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)

جدول سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة) **الفترة من..... الى.....**			
البيان	ملاحظة	السنة الماليةN	السنة المالية N-1
تدفقات أموال الخزينة لمتأتية من الأنشطة العمليات: • التحصيل المقبوضة من عند الزبائن. • المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين. • الفوائد والمصاريف المالية الأخرى. • الضرائب على النتائج المدفوعة.			
تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة العناصر غير العادية			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار • المسحوبات على اقتناء ثتبيتات عينية أو معنوية. • التحصيل على عمليات التنازل تثبيتات عينية أو معنوية. • المسحوبات على اقتناء تثبيتات مالية. • الفوائد التي تم التحصيل عليها عن التوظيف المالية. • الحصص والإقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل • التحصيل من إعقاب إصدار الأسهم. • التحصيل المتأتية من القروض. • الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها. • تسديدات القروض او الديون الأخرى المماثلة.			

صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)			
تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيول وشبه السيول			
تغيير اموال الخزينة في الفترة (أب ج)			
أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية **أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية**			
تغير اموال الخزينة خلال الفترة			
المقارنة مع النتيجة المحاسبية			
تسيير الخزينة في المؤسسة			

المصدر: الجريدة الرئيسية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ،العدد 19، المؤرخة في 25 مارس2009،ص30.

2- جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة:

تتمثل الطريقة غير المباشرة في تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية:

- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات ، تغيرات الزبائن ، المخزونات ، تغيرات الموردين ....).
- التسويات (ضرائب مؤجلة).
- التدفقات المالية بأنشطة الاستثمار أو التمويل قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة ...) وهذه التدفقات

تقدم كل على حدا.

تم تنبيه من قبل مجلس الخبراء المحاسبين الفرنسيين، الهدف منه هو تمثيل إرادات ونفقات لدورة معينة وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الرئيسة الثلاثة لنشاط كل من الاستغلال، الاستثمار، والتمويل ويكون التقسيم فيما يلي:

- تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستغلال؛
- تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار؛
- تدفقات الخزينة المتولدة عن التمويل (شعيب، 2008).

الجدول رقم 1-2 :جدول التدفقات النقدية (غير المباشرة)

جدول سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة) **الفترة من.....الى.....**			
البيان	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N-1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العمليات: • صافي نتيجة السنة المالية **تصحيحات من أجل:** • الاهتلاكات والأرصدة. • تغيير الضرائب المؤجلة. • تغير المخزونات. • تغير الزبائن ولحسابات الذاتية الأخرى. • تغير الموردين والديون الأخرى. • نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية عن الضرائب.			
تدفقات الخزينة الناجحة عن النشاط(أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار • المسحوبات على اقتناء تثبيتات. • التحصيل التنازل عن التثبيتات. • تأثير تغي ا رت محيط الاد ماج(1).			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار(ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل • الحصص المدفوعات للمساهمين. • زيادة رأس المال النقدي. • إصدار القروض. • تسديدات القروض.			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل(ج)			
تغيير أموال الخزينة في الفترة(أ+ب+ج)			
أموال الخزينة عند الافتتاح			

أموال الخزينة عند الافعال **تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)**			
تغير أموال الخزينة			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ،مرجع سبق ذكره ،ص: 36.

المبحث الثاني:أساسيات حول تسيير الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة جزءا لا يتجزأ من التسيير المالي، بحيث يستوجب على المؤسسة التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والذي يمكنها من ضمان استقرارها واستمراريتها، فتسيير الخزينة أصبح أمرا ضروريا ولازما في كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها نظرا لتأثيره المباشر على الوظيفة المالية ونظرا لأهمية تسيير الخزينة سنتطرق إلى مفهومها وأهم أهدافها وطرق تسييرها.

المطلب الأول : مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها والعوامل المؤثرة في تسييرها

الفرع الأول: مفهوم تسيير الخزينة

"يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التمادي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة ويؤدي بها إلى فقدان الفرص" (لسلوس، 2012).

ويقصد بتسيير الخزينة: "عملية إدارة الأصول السائلة في المؤسسة، هذه الأصول التي تتكون من النقدية والأصول سهلة التحويل إلى سيولة مثل الأوراق المالية قصيرة الأجل، فالسيولة هي مقدار العملة المتاحة لدى المؤسسة والشيكات المستحقة لها، وأرصدتها لدى البنوك، وتشكل الخزينة الجزء الأكبر من الأصول السائلة، أما الأوراق قصيرة الأجل فهي أدوات استثمارية قصيرة الأجل تستخدمها المؤسسة بغرض تحقيق من أرصدتها النقدية العاطلة، وتعتبر هذه الأوراق مماثلة إلى حد ما للنقدية حيث يمكن تحويلها إليها عائد بسرعة" (المخلافي، 2011).

ومن هنا يقصد بتسيير الخزينة هو عملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالنقد في الشركة، بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن وتقليل تكلفة الأموال المستخدمة، بالإضافة إلى وضع وتنفيذ برامج فعالة للتواصل مع العملاء والمستثمرين لتعزيز الثقة لديهم في هذه الشركة.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج ما يلي (حداد، 2009):

- ✓ تسيير الخزينة على علاقة مباشرة مع استمرارية الشركة؛
- ✓ يهدف تسيير الخزينة الى ايجاد الحجم الأمثل، وهو ما يضمن تحقيق أفضل عائد بأقل تكلفة.

و في الأخير نستنتج مما سبق أن تسيير الخزينة هو عبارة عن إدارة السيولة الجاهزة في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الخزينة

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

- للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها؛
- للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة؛
- مواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية (الاحتياجات الطارئة) (عباس، 2008).

إن الهدف الرئيس لتسير الخزينة يمكن في تقليل مخاطر السيولة داخل المؤسسة، ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي (عقل، 2009):

1- مواجهة الاحتياجات النقدية : (MEETING CASH NEEDS)

ويتم ذلك من خلال:

- إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة؛
- توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

2- تقليل الاحتياجات النقدية : (MINIMIZING CASH NEEDS)

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تقليل تسرب النقد من المؤسسة؛
- الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة؛
- التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة الى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دون أضرار بسمعة المؤسسة.

3- **تقليل كلفة النقد: (MINIMIZING CASH COST)**

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تقليل الحاجة الى النقد؛
- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛

- البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.

4- تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنجم عن التغير في أسعار الصرف.

وتتمثل الأهداف الأساسية الأخرى لإدارة النقدية في:

- الرقابة على التدفقات النقدية؛
- تعظيم مصادر واستخدامات النقدية؛
- الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية؛
- إدارة عمليات الافتراض الخارجي قصير الأجل.

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، تثمثل هذه العوامل فيما يلي (كراجة، 2002):

أولا: حجم المؤسسة

حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة ورغم 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 العديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة للإدارة النقدية وذلك نظرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع انشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها.

ثانيا: نوع النشاط

يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد الوظيفة خاصة لتسيير الخزينة، فالمؤسسة التي تتميز بكثافة العمليات النقدية ومؤسسات تجارة التجزئة تحتاج الى الاهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع.

ثالثا: درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة

تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة 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، ويلاحظ 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 الخد في الاعتبار أن هذه العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية.

رابعا: انتشار إعمال المؤسسة خارج حدود الدولة

اذا 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 الى تسيير متخصص للنقدية وهذا لا ينفي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

المطلب الثاني: أساليب ومشاكل تسيير الخزينة

الفرع الأول: أساليب تسيير الخزينة

لقد شهد تسيير الخزينة تغيرات كبيرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة من ناحية، وتطور الأساليب التكنولوجية الحديثة وخاصة أساليب التمويل الإلكتروني للأموال من ناحية أخرى، وأساليب تسيير الخزينة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي (السنفي، 2013):

أ- مراقبة التدفقات النقدية:

وهي الحالة التي تتوازن فيها التدفقات النقدية للداخل مع التدفقات النقدية للخارج بما يسمح للمؤسسة الاحتفاظ بحد أدنى من الأرصدة النقدية، ولأن المؤسسات تحصل على الأموال من عدة مصادر، وتدفع أموال في عدة أماكن نظراً لتعدد فروعها في عدة مدن أو دول، وبالتالي يكون لديها عشرات الحسابات البنكية، فلا بد أن يكون لديها نظام فعال للتحصيل والدفع وتحويل الأموال من الفروع والمصادر المختلفة إليها بما يضمن مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة.

ب- تعجيل عملية تحصيل الحسابات المدينة:

حيث أنه لابد من تحصيل الحسابات المدينة بسرعة أكبر، مما يؤدي إلى زيادة سرعة التدفقات النقدية الداخلة إلى المؤسسة، ويحسن من كفاءة تسيير الخزينة، وهناك أساليب عديدة تستخدم لتعجيل عملية التحصيل من بينها:

1- الصندوق المقفل: وهو إجراء يستخدم لتسريع عملية التحصيل باستخدام صناديق البريد بدلًا من مراكز إدارة المؤسسة، حيث يقوم البنك المعتمد يومياً بجمع ما يوجد في الصندوق وإيداعه في حساب المؤسسة، ومن ثم يرسل البنك كشفاً يومياً بما تم جمعه عبر نظام التحويل الالكتروني، وهذا النظام يحقق الوقت اللازم لاستلام الشيكات الواردة وإيداعها وتسويتها من خلال النظام البنكي بحيث تصبح الأموال جاهزة للاستخدام.

2- الديون المسبقة التفويض: وهذه الطريقة تتيح فرصة التحويل التلقائي للأموال من حساب العميل إلى حساب المؤسسة في التواريخ المحددة، وتسمى هذه الطريقة أيضاً بالعملية اللاورقية، لكونها تتم بدون استخدام الشيكات الورقية التقليدية، وهذه الطريقة تسرع عملية تحويل الأموال لأنها تؤدي إلى تجنب الحاجة إلى وقت الإرسال في البريد وتسوية الشيكات وبالرغم من أن هذه الطريقة فعالة، إلا أن الإقبال عليها لازال قليلا.

3- التركيز البنكي: أي اعتماد بنك كبير يتم توجيه الأموال إليه من بنوك الإيداع المحلية التي تقوم بجمع الشيكات من الصناديق المقفلة السابق ذكرها أو الأموال التي تودع فيها مباشرة لحساب المؤسسة، ومن مزايا التركيز البنكي القدرة على التحويل السريع للأموال من بنوك التحصيل إلى بنك التركيز.

4- شيك التحويل الإبداعي: هو أسلوب حديث في ميدان تحويل الأموال، يعرف بالتمويل الإبداعي الالكتروني يتم من خلال شبكة اتصال إلكترونية توفر الفرصة لإرسال البيانات من بنك إلى آخر، فبدلا من استخدام الشيكات الورقية، يتم بواسطة هذه الشبكة معالجة البيانات بالتنسيق بين أنظمة الكمبيوتر وشبكات الاتصال مما يؤدي إلى سرعة تحصيل الأموال وسرعة تدفقها إلى داخل المؤسسة.

ج- الإبطاء في عملية الدفع:

تستخدم هذه الطريقة للمحافظة على الحد الأدنى من الأرصدة النقدية، وذلك من خلال إتباع بعض الأساليب التي تراعي عدم المساس بسمعة المؤسسة ومن هذه الأساليب نجد:

1- الصرف المركزي: أي تركيز الدفع بالمركز الرئيس للمؤسسة ومن حساب موحد، يتميز هذا الأسلوب بعامل الوقت الذي يمر بين تحرير طلب الحصول على السيولة وعملية الدفع.

2- تجنب الدفع المبكر: ويعني أن تدفع المؤسسة التزاماتها للموردين في آخر فرصة ممكنة.

3- استخدام الشيكات كوسيلة للدفع: وهذا يتيح للمؤسسة بضعة أيام أخرى تستطيع خلالها الاستفادة من السيولة.

الفرع الثاني: مشاكل تسيير الخزينة

يستوجب تحديد المستوى الاجمالي للخزينة الاهتمام بمشكلتين أساسيتين هما (بوخلوة، 2013):

1- مشكلة المردودية:

إن تحديد المستوى الاجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، لذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن، أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلالات أثناء الدورة، 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 ايجابية، ومن اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابت نسبياً في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.

2- مشكل المخاطرة:

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

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف ذلك على:

- ✓ تقييم احتياجات رأس المال العامل؛
- ✓ تواجد عمليات خارج الاستغلال؛
- ✓ تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية) (بوخلوة، 2013).

المطلب الثالث: أدوات التحكم في تسيير الخزينة

حتى تقوم المؤسسة بتسيير خزينتها بنجاعة لابد من توافر مجموعة من الوثائق والأعمال والبرامج التي تعتمدها المؤسسة أو تقوم بها لغرض التحكم في تسيير خزينتها، ويمكن حصرها باختصار في:

1-1- الوثائق المحاسبية:

وتتمثل في أذونات الدخول والخروج لعناصر الخزينة وبطاقات الصنف المحصولة لمدخلات ومخرجات كل نوع من هذه العناصر من حيث القيمة أو الكمية أو معا.

وإن الغرض من اعتماد هذه الوثائق المحاسبية يكتسي الطابع القانوني من جهة والطابع المحاسبي من جهة أخرى.

1-2- الموازنة التقديرية:

تتمثل الموازنة التقديرية للاحتياجات الدورية والطلب المستقبلي مجموع عة منسقة من التنبؤات المنسجمة التي تساعد على تكييف الوسائل مع الغايات المرجوة، وتكمن أهميتها الإدارية أنها وسيلة للتعبير عن الأهداف والسياسات والنتائج فهي أداة للتخطيط، كما أنها أداة للرقابة عبر قياس الانحرافات وتفسير أسباب حدوثها لاتخاذ الإجراءات.

1-3- الرقابة:

تعتبر الرقابة على تنفيذ الميزانية التأكد من أن الميزانية قد تم تنفيذها وفق مضمون الخطة التي وضعتها المؤسسة، وبواسطة الرقابة يتم التحقق من أن صرف النفقات وتحصيل الإيرادات للسنة المالية المعينة قد أتى وفق الأهداف المحددة في الميزانية العامة.

المطلب الرابع: كيفية التحكم في تسيير الخزينة

من أهداف التسيير المالي هو الوصول إلى الطريقة المثلى لتوفير الأموال التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة وذلك باستعمال وسائل التمويل قصيرة المدى والتوظيفات المناسبة التي تستطيع أن تتحصل عليها المؤسسة، بمعنى التسيير بأكثر فعالية ممكنة للقروض المتاحة التي بحوزتها.

أولا: تسيير الفائض والقروض المالية

لا تبدي كل وسائل التمويل نفس المرونة في الاستعمال ولا تتماشى دائما بنفس الكيفية مع الاحتياجات، فإجراءات الخصم مثلا هي أقل مرونة ومدة القروض تتحدد في تاريخ استحقاق الورقة التجارية على العكس من ذلك فان السحب على المكشوف هو نوع من القروض الذي تماشى تماما مع مقدار الاحتياجات كما يولد استعمال هذه الأنواع المختلفة من القروض تكاليف مختلفة جدا فالأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت أكثر تكلفة إذن تسيير الخزينة يهدف إلى الوصول إلى توازن بأقل تكلفة ممكنة.

من جهة أخرى فان التغيرات الموسمية أو الاختلافات بين المصاريف الاستثمارية وتحقيق العمليات المالية يمكن أن يؤدي إلى ظهور رصيد مالي مستعمل رصيد (عاطل) يحمل المؤسسة تكاليف تدعى بتكاليف الحيازة الناتجة عن مكافأة الشركاء أو المقرضين أو تكلفة الفرصة لذا فإنه اعتبارا من حد معين من السيولة والذي يمكن اعتباره كمستوى أمان يصبح من الضروري استخدام تلك الأموال في التوظيفات المنتجة (حسون، 2001).

إلا أن هذه الأموال هي في الغالب متوفرة لفترة قصيرة فقط وتوظيفها بشكل جيد هو مهمة صعبة، حيث أن أمين الخزينة لا يقرر توظيف الفائض إلا إذا قدر بكل دقة مقداره ومدته، لأن أي خطأ في هذه التقديرات يمكن أن يؤدي إلى ما يلي:

- ✓ إما اللجوء إلى قروض جديدة لسد الاحتياج الناجم عن التوظيف الكبير للأموال؛
- ✓ إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل بذلك خطر الجزاء المتمثلة في خسارة الفائدة؛
- ✓ في بعض حالات الخطر أقل قيمة مثل توظيف في السندات (حسون، 2001).

وعلى ضوء هذا كله نستنتج أن أول اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة أما ثاني اهتماماته فهو الأمن الذي يحلل إلى مخاطر في معدل الفائدة ومخاطرة في رأس المال، وفي هذا الإطار (سيولة_مخاطرة) يعمل أمين الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الجبائية (بما أن النواتج المتوفرة يطبق عليها اقتطاعات جبائية) نستنتج أيضا أن كل فوائض الخزينة يجب توظيفها بأحسن المعدلات التي تضمن تعظيم النواتج المالية للمؤسسة وكل عجز في الخزينة يجب تمويله بأحسن المعدلات التي تضمن تخفيض التكاليف المالية إلى أقصى مستوى ممكن.

- **دور أمين الخزينة:** لأمين الخزينة عدة أعمال نذكر منها:

- ✓ التنبؤ بالتدفقات المالية؛
- ✓ القيام بتحكيمات مالية تسمح بضمان السيولة والقدرة على الوفاء بالدين؛
- ✓ القيام بتوظيف الفوائض؛
- ✓ مراقبة العمليات البنكية؛
- ✓ القيام بمفاوضات مع البنك على العمليات القصيرة الأجل.

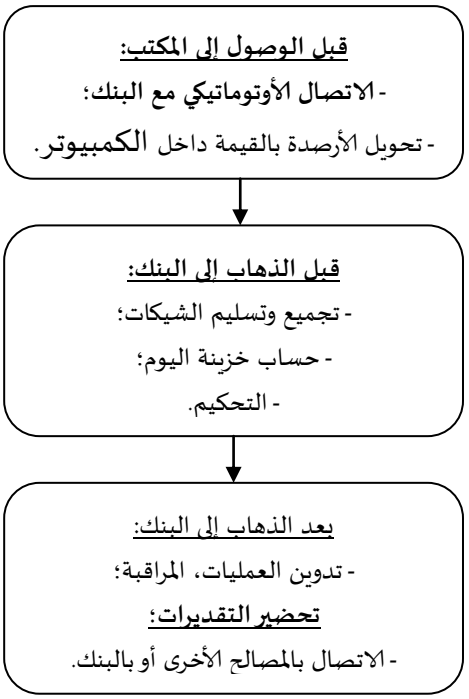
ويختلف تموقع أمين الخزينة في هرم المؤسسة باختلاف المؤسسة وتشمل مهنة أمين الخزينة:

- **أعمال منظمة:** وتتركز الأعمال المنظمة حول:

- ✓ المشاركة في إعداد المخطط المالي؛
- ✓ وضع موازنة الخزينة؛
- ✓ تحليل الإحصائيات الخاصة بالتدفقات المالية لفترات سابقة كل شهر أو ثلاثة أشهر)؛
- ✓ التفاوض مع البنك حول الشروط العامة النسبية، تاريخ القيمة ...)، أو الخاصة (قروض، شراء...).

- **أعمال يومية:** فيما يخص الأعمال اليومية فإن أمين الخزينة مطالب بتنظيم يومه ليتمكن من القيام بكل المهام على أكمل وجه (زيان، 2004)، ويمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 4): الأعمال اليومية لأمين الخزينة



المصدر: زينب زيان، تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2004، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 104.

ثانيا: التسيير الأمثل للخزينة (الصفرية):

إن التسيير الأمثل للخزينة يقودنا بطبيعة الحال إلى مفهوم الخزينة الصفرية(المعدومة) الذي يعتبر هدف صعب المنال، وعلى ذلك فان وضع تسيير فعال ومتكامل يتطلب إنشاء نظام متكامل واستعمال وسائل الإعلام الآلي، إذا كان حجم المؤسسة معتبر. مصلحة الخزينة وعلى رأسها أمين الخزينة يضمن العلاقة اليومية مع البنوك ويقرر توزيع والتعامل القروض التي في حوزة المؤسسة، حيث أن هذه القرارات تكون يومية وهي وجود معلومات مفصلة وفورية عن وضعية خزينة المؤسسة.

وفي هذا الإطار تعظيم تسيير الخزينة يمكن طرح بعض الأسئلة:

- كيف يمكن القيام بالتحكيم (Arbitrage) بين التوظيفات والتسهيلات على المدى القصير؟

- كيف يمكن تعظيم تسيير فائض دائم للخزينة؟

- كيف يمكن تعظيم تسيير عجز دائم للخزينة؟

1- التحكيم بين التوظيفات والتسهيلات(القروض) على المدى القصير:

يمكن أن يكون التحكيم في الحالتين التاليتين (لافل و خلاصي، 2000):

- القيام بتجميد الأموال الفائضة لمدة معينة (شهر مثلا) خلال تلك الفترة تسجل المؤسسة احتياج ناتج عن التأخير في تحصيل حق من الحقوق في هذه الحالة احتياج غير متوقع، أمين الخزينة سيختار بين تحرير الأموال وبين السحب على المكشوف من خلال مقارنة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف أو أي قرض آخر قصير المدى خلال تلك الفترة المعينة من جهة، ومن جهة أخرى خسارة العائد المرتبطة بتحرير الأموال خلال الفترة المعتبرة.
- أمين الخزينة يتوقع أن رصيد الحساب البنكي سيكون دائنا خلال 14 يوما ومدينا خلال 8 أيام التي تتبع:
- الحالة الأولى (احتياج غير متوقع يجب على أمين الخزينة أن يختار بين تحديد الأموال والسحب على المكشوف وذلك بمقارنة من جهة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف أو قرض قصير المدى خلال تلك الفترة المعينة، من جهة أخرى خسارة الفائدة المرتبطة بتحرير الأموال خلال الفترة المعتبرة بالإضافة إلى خسارة معدل التجميد يمكن أن تضاف عقوبة مرتبطة بعدم احترام الالتزام بتجميد الأموال؛
- الحالة الثانية (رصيد دائن لا يمكنه تغطية شهر يكون من الأجدر بأمين الخزينة أن يقوم بتجميد الأموال المتاحة إذا كان العائد الخام للتوظيف أكبر من تكلفة السحب على المكشوف الذي تلجأ إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال.

2- **فائض دائم على مستوى الخزينة:**

تعظيم تسيير الخزينة في هذا المجال يهدف إلى الحصول على أكبر عائد ممكن من توظيف فوائض الخزينة وذلك عن طريق :

- ✓ التقليص قدر المستطاع من الأرصدة غير منتجة للفوائد؛
- ✓ اختيار التوظيفات الأكثر مردودية مع التأكيد من أن الهامش(العائد - تكلفة السحب على المكشوف أو أي قرض قصير الأجل) تبقى دائما موجبة.

3- عجز دائم على مستوى الخزينة:

إن الدور الأساسي لأمين الخزينة في هذه الوضعية هو التخفيض الى أقصى حد ممكن من تكلفة القروض، فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصر أساسي في الاختيار (الخصم مثلا أقل تكلفة من السحب على المكشوف أما إذا كانت الاحتياجات غير منتظمة أي الخزينة موجبة وسالبة بالتناوب فإن التكلفة الإجمالية للقرض تصبح العنصر الأساسي للاختيار.

مهما تكن الوضعية فإنه من المهم الإشارة إلى أن اللجوء إلى القرض لا يجب أو يؤدي إلى الاحتفاظ بأرصدة دائنة باستمرار، ففي حالة المؤسسة تلجأ إلى قرض فإن تعظيم تسيير الخزينة يفترض عادة بأن تكون المؤسسة مدينة، وهذا يقتضي أن يعمل أمين الخزينة كل ما في وسعه لتدنية درجة تغيرات هذه الأرصدة المدينة والدائنة تحت طائلة تحمل تكاليف التمويل المرتفعة جدا (زيان، 2004).

خلاصة الفصل:

إن تسيير الخزينة يعتبر انشغالا دائما في حياة المؤسسة وذلك نظرا لاشتماله على مجموعة قرارات مالية تضمن السير الحسن لمختلف عمليات المؤسسة كما أنه من بين اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة بالدرجة الأولى والأمن الذي يحلل إلى مخاطرة في معدل الفائدة والمخاطرة في رأس المال في الدرجة الثانية، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن وجود عجز أو فائض في الخزينة يبين لنا ضعف التسيير وبالتالي في هذه الحالة يجب أن نبحث عن إجراءات تصحيحية لتقوية التسيير ومحاولة قدر المستطاع تحقيق توازن بين المدفوعات والمقبوضات.

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.

الفصل الثاني

دراسة حالة مجمع سونطراك

CP1/Z

تمهيد

ايمانا منا بمدى الأهمية التي يكشفها جانب التدقيق المحاسبي باعتبار الدعامة الأساسية والمحورية في نظم سير وتسيير نشاطات المؤسسة ارتأينا أن نكمل جانب دراستنا النظرية بما يقابلها من الدراسة ميدانية استطلاعية تتلخص أولى أولويات في تكريس مختلف المفاهيم المنقاة وأبعادها ضمن نطاق الممارسة الفعلية.

حاولنا استعراضهم من خلال إسقاط مختلف التوجهات الفكرية والنظرية في ساحة على ضوء مختلف البيانات والأرقام الممارسة بمجمع سونطراك فرع CP1Z وتطرقنا في هذا الفصل إلى:

- لمحة تاريخية عن انشاء مجمع سونطراك CP1Z وتعريفه؛
- مهام سوناطراك؛
- الأهداف الإستراتيجية؛
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك؛
- تقديم برنامج KTP (Kondor Trade Processing)؛

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك وأهدافها وأهميتها وهيكلها التنظيمي حتى تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية وخاصة في مجال المناجم قامت بإنشاء الشركة الوطنية سوناطراك لاستغلال الحقوق البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الأجنبية وخاصة الفرنسية منها، ولهذا سنتطرق لدراسة هذه الشركة من مختلف جوانبها التاريخية والهيكلية ومراحل تطورها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سوناطراك

الفرع الأول: مراحل نشأة مؤسسة سوناطراك

كان ظهور الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 63-491 المؤرخ في ديسمبر 1963 بعد خرق اتفاقية أيفيان بالنسبة لفرنسا بإنشاء وتشغيل أنبوب النقل الذي يربط بين أرزيو وحوض الحمراء البالغ 805 كلم طولا.

كان القانون النفطي الصحراوي المعدل قبل جويلية 1962 يسمح للشركة الفرنسية باحتكار معتبر في استغلال بترول الجزائر، زيادة على ذلك تهريب ما يقدر 60% من عائدات الصادرات البترولية الإجمالية للجزائر، بالإضافة للامتيازات الجنائية التي يتمتع بها على حساب الخزينة الجزائرية بذلك جاء القانون تأميم المحروقات الصادر في 1971/04/24 ليكسب السيادة والسيطرة الكاملة لشركة سوناطراك على الثروات النفطية وتجسدت هذه القرارات على أرض الواقع بتوقيع مرسوم يوم 12 أفريل 1972 لإصدار القانون الأساسي للمحروقات.

مرت الشركة بثلاث مراحل أساسية التي تبرز تطورها عبر الزمن حيث امتدت المرحلة الأولى من 1992-1995 وتخصصت فيها في الميادين القاعدية باعتبارها مجمع بترولي وصناعي عمومي جزائري ومن بين هذه الميادين: التنقيب، الإنتاج، التمييع، تحويل الغاز الطبيعي، والتسويق لتليها المرحلة الثانية من 1995-2000 فيها حول سوناطراك لمجمع بترولي وصناعي جزائري-دولي يتكفل بكل فروع الطاقة، الكيمياء والخدمات أما التطور الدولي فيتركز على عمليات التجارة، الخدمات البترولية والاستثمار ما بعد 2000 كانت التكملة للنشاطات في قطاع المحروقات الكيمياء عن طريق اتفاق نشاطات أخرى كالخدمات والمناجم وهي المرحلة الثالثة.

انبثقت على الشركة 17 مؤسسة وطنية بعد إعادة هيكلتها في 1981 حيث اقتصر نشاطها على ميادين البحث، الإنتاج والنقل وبالإضافة إلى ميداني الغاز وتسويق المحروقات، حيث أصبحت بذلك ذات استغلال ذاتي في 1986 لتنظيم سنة من بعد أي 1969 لمنظمة الدول المصدرة للنفط.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لشركة سوناطراك

إدراكا منها بأهمية الدور الذي تلعبه المحروقات في بناء اقتصاديات الوطن، قررت الجزائر، قبل الاستقلال أن تأخذ هذا القطاع بمأخذ الجد واهتمام ومن هذا المنطلق، وعلى أثار اتفاقيات ايفيان 18 مارس 1962، تمت الموافقة على إنشاء تنظيم صحراوي مهمته الأساسية هي اقتراح الحلول للمسائل النفطية بالجزائر، وكذا السهر على تطوير البني التحتية الصحراوية.

غير أن القانون النفطي الصحراوي المعدل قبل جويلية 1962، كان يمنح احتكارا معتبرا للشركات الفرنسية في استغلال البترول الجزائري، بالإضافة إلى تهريبها ما نسبته 60% من عائدات الصادرات البترولية الجمالية للجزائر، إلى جانب تمتعها بامتيازات جبائية جد هامة على حساب الخزينة الجزائرية... الخ.

رغم أن الدولة الجزائرية نصبت منذ البداية مديرية الطاقة والوقود، بهدف تأمين المراقبة والتحكم في سير قطاع المحروقات، وبإعطائه العناصر الأساسية لتوضيح سياستها، البترولية ظهرت مؤشرات تعبر عن تطور لا يتناسب مع مستقبل قطاع المحروقات من بينها: تواطؤ في أعمال البحث والتنقيب، وتقهقر المجال المنجمي والنقل...إلخ.

بالنسبة للجزائر التي خرجت من حرب دامت الثمانية أعوام، فإن وضعية كهذه لا تلاءم إطلاقا استراتيجياتها لتطوير قطاع المحروقات وبالتالي قررت وضع حد لهذه الحالة عازمة على أنها قادرة على المراقبة الفعلية لمواردها البترولية.

تجهزت بعدها الجزائر بأداة تسمح بتنفيذ سياستها الطاقوية، وذلك عن طريق إنشاء يوم 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 63-491 المؤسسة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات " سوناطراك" "Sonatrach" برأس مال قدره 40 مليون دينار جزائري (ملك للدولة).

ومع إنشاء وتشغيل أنبوب الرابط بين " أرزيو وحوض الحمرة" بطول قدره 805 كلم تكون "سوناطراك" قد قامت بالتجربة الأولى من نوعها في بلد سائر في طريق النمو، مؤكدة بهذا الإنجاز شهادة ميلادها والذي اعتبر من قبل الأوساط الفرنسية بمثابة خرق لاتفاقيات "ايفيان".

مما أدى بالطرفين في مطلع 1964 إلى الجلوس على مائدة المفاوضات والتي خرجت يوم 29 جويلية 1965، باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالمحروقات والتطور الصناعي بالجزائر.

اتساع حقل النشاط:

تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة حسب المرسوم 66-22 الموافق لـ 22 سبتمبر 1966، حيت أصبحت "سوناطراك": الشركة الوطنية للبحث، وتسويق المحروقات.

كما أن المرسوم التشريعي لـ 30 أوت 1967 يعطي لشركة سوناطراك" حق احتكار التوزيع الشامل للطاقة والمنتجات البترولية.

وفي أكتوبر 1968، عقدت اتفاقية الجمع، بخلق نوع جديد من العلاقات مع المؤسسات البترولية العاملة بالجزائر، هذا الاتفاق يسمح لـ "سوناطراك" بتقوية موقفها بشكل حاسم، وفي سنة 1969، انضمت الجزائر (سوناطراك) ضمن منظمة الدول المصدرة للنفط "OPEP".

وهكذا أخذت "سوناطراك" على عاتقها قطاع المناجم متوجهة نحو البحث وحافظت على اسمها ورمزها باللون الأسود الذي يمثل البترول واللون البرتقالي الذي يرمز إلى الصحراء.

تأميم المحروقات: 24 فيفري 1971:

بقيت إرادة الجزائر في استعادة ثوراتها الطبيعية وتأمين استغلالها والتحكم فيها ثابتة، ففي 24 فيفري 1971، أعلن الرئيس بومدين، امتدادا لروح الحرية والسيادة الوطنية، قراراته التاريخية بتأميم المحروقات، وقد فرض هذا اليوم نفسه كرمز لوحدة مصير شركة سوناطراك" والجزائر ككل وهكذا دعمت الجزائر استقلالها السياسي باستقلالها الاقتصادي، وأصبحت بذلك "سوناطراك" الوسيط الوحيد للثروات البترولية والغازية بالجزائر.

تجسدت قرارات 24 فيفري 1971، على أرض الواقع بتوقيع مرسوم يوم 12 أفريل 1972 لإصدار القانون الأساسي للمحروقات مجددا بذلك الإطار العام الذي تشتغل فيه المؤسسات الأجنبية في ميدان التنقيب واستغلال المحروقات بالجزائر، وقد توج قرار تأميم المحروقات مسار طويل كان يرمي إلى التحكم في قطاع المحروقات، حيث يسر السبيل أمام ازدهار جديد للشركة من خلال استرجاع الوطن موارده من المحروقات

حركية التطور:

عقب التأميم مباشرة، أصبح على عاتق سوناطراك مهمة جمع موارد التمويل بالعملة الصعبة، بغية المساهمة في التطور الاقتصادي للوطن.

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تركزت جهود سوناطراك منذ بداية السبعينات، على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية مكثفة، ومن خلال تطوير جميع فروع الصناعة البترولية، بداية من الاستكشاف في المنبع إلى البتروكيمياء في المصب، وقد نتج عن هذا التعدد بروز شركة كبيرة توظف أكثر من 100.000 شخص حيث وصل معدل النمو خلال هذه العشرية إلى 32%.

وقد تمثلت نشاطاتها فيما يلي: البحث التنقيب إنتاج البترول الخام إنتاج الغاز، الخدمات البترولية، التمييع، النقل بالأنابيب البتروكيمياء وتسويق المحروقات.

إعادة الهيكلة:

وصلت "سوناطراك" في وقت قصير جدا، إلى درجة تكامل عمودي وأفقي لنشاطات متعددة، بدءا بالاستغلال إلى التوزيع النهائي، وعلى غرار كل المؤسسات الوطنية وعلى قاعدة توجهات المخطط الخماسي 1980-1984 تمت إعادة هيكلتها، حيث نشأ عنها 17 مؤسسة.

- أربعة (4)مؤسسات صناعية: ASMIDAL، ENIP ، NAFTAL، ENPC؛

- مؤسسة للإنجاز: ENAC، ENGCB، EBGTP ؛

- مؤسسات للخدمات: CERHYD، ENEP ، ENSP، ENAFOR، ENAGED

- مؤسسات لتسيير المناطق الصناعية الموجودة بأرزيو سكيكدة حاسي الرمل وحاسي مسعود، مع إعادة الهيكلة تفرعت "سوناطراك" لمهمتها الأساسية (حيث بعد 1986 أصبحت ذات استقلال ذاتي) وانسحبت من نشاطات الخدمات البترولية والبتروكيمياء والتوزيع، لكنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات وتضم نشاطاتها ميادين البحث والإنتاج والنقل، إضافة إلى ميداني معالجة الغاز الطبيعي وتسويق المحروقات.

وخلال سنة 1986، تمت المصادقة على قانون المحروقات الذي يجعل الشراكة خيار استراتيجي، لأنها تسمح بتقاسم المخاطر الصناعية والمالية المتعلقة بنشاطاتها.

ترتكز "سوناطراك" اليوم على وظائفها الأساسية والتي تتمثل في: التنقيب، البحث والتطوير، الحفر، الإنتاج، النقل بالأنابيب النقل البحري، وتمييع المحروقات وتسويقها.

وتجمع بين الأنشطة الرئيسية المترابطة :

- ❖ **PEC (Pôle pétrochimie)** :يقوم قطب البتروكيماويات بالمهام الأساسية التالية:
  - ✓ تنفيذ سياسات واستراتيجيات تطوير البتروكيماويات الموضوعة بالتعاون مع هياكل الشركة؛
  - ✓ تشغيل البتروكيماويات؛
  - ✓ تحقيق استثمارات إعادة تأهيل وتوسيع المنشآت القائمة وفق الموازنات الثابتة؛
  - ✓ نضوج وتطوير مشاريع البتروكيماويات؛
  - ✓ رسملة وتطوير وتعزيز الخبرات والمعرفة التكنولوجية في مجال البتروكيماويات؛
  - ✓ تنظيم المعلومات والتقارير.
- ❖ **AMONT**:يعتبر هذا النشاط ركيزة الشركة، ومهمتها البحث والاستكشاف والهندسة وبناء وحدات إنتاج الهيدروكربونات.
- ❖ **TRC**: نشاط النقل بالأنابيب، ويتعامل مع تشغيل الأعمال نقل المحروقات وصيانتها.
- ❖ **AVAL**: يهدف هذا النشاط إلى إسالة الغاز الطبيعي، وفصل غاز البترول المسال، وتكرير النفط وتطوير البتروكيماويات، وإجراء البحوث لتطوير تقنيات جديدة.

COM : النشاط التسويقي مسؤول عن ضمان التسويق في الأسواق الداخلية والخارجية وكذلك النقل البحري للهيدروكربونات.

سوناطراك اليوم:

تعد اليوم "سوناطراك" من بين أهم الشركات البترولية الدولية الإثني عشر، بعدما قطعت أشواطا حاسمة وتحولت من شركة فتية إلى المجموعة التي تعرفها اليوم.

حيث لم يترك تطور الاقتصاد العالمي للمحروقات أي خيار لسوناطراك، غير انتهاج شروطه في العمل والتغير الجذري للسلوكيات إن اقتضت الحاجة.

هدف سوناطراك هو أن تصبح مجمع بترولي دولي ولهذا الغرض يجب عليها:

- تسطير أهداف معتبرة.

- توضيح إستراتيجيتها.

- ترجمة أهدافها على الجانب الوظيفي وتحديد المسؤوليات.

لهذا فإن قرار تسييري ناتج عن تفكير معمق يجب أن يضع رجال ونساء سوناطراك" كأعمدة أساسية لمسار العولمة.

المهمة التي أوكلت لسوناطراك، هي تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل، وتوفير العملة الصعبة الضرورية لتمويل الاقتصاد الوطني، بغرض مسايرة العصرنة تم توضيح المرحلة التالية:

- ✓ **المرحلة الأولى: 1992- 1995:** أن تكون مجمع بترولي وصناعي عمومي جزائري يتكفل بالنشاطات القاعدية.
- ✓ **المرحلة الثانية: 1995- 2000:** أن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري–دولي يتكفل بكل فرع الطاقة، الكيمياء والخدمات المشتركة.
- ✓ **المرحلة الثالثة بعد سنة 2000:** تكملة النشاطات البترولية- الطاقة- الكيمياء بنشاطات أخرىتتطلب معرفة مثل خدمات المناجم... الخ.

إذن فبفضل الانجازات الماضية والتوسعات الحالية على الصعيد الوطني والدولي تكون شركة "سوناطراك" اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للتطور في محيط تنافسي ومواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي إلى اقتصاد السوق.

الفرع الثالث: مهام سوناطراك

تتمثل مهمة "سوناطراك" في البحث على إحدى الثروات التي يزخر بها الوطن (الذهب الأسود)، ومعالجتها، تقييمها، ثم وضعها في متناول المستهلك سواء على مستوى السوق الوطني أو الدولي.

من خلال هذا الدور، والفائض الذي تحرره، تساهم الشركة أولا بتطوير البلد، بضمان أكثر من 97% من احتياجاته من العملة الصعبة، مع تزويده بالطاقة اللازمة التي يحتاجها تسيير الاقتصاد، كذلك عليها أن تساهم في وضع أفضل الاستراتيجيات والتقنيات التسييرية.

خلال العشرية الأخيرة، تميزت سوناطراك" بنشاط واسع في الاستكشاف وتنمية هياكل ووسائل الإنتاج، ومنشآت التكرير ومصانع التمييع، ومنشآت أخرى وتجهيزات الصنع.

أما مهامها الحالية فتتركز حول البحث والإنتاج والنقل ومعالجة تمييع الغاز الطبيعي وتصفيته وتموين السوق المحلي، وتسويف المحروقات السائلة والغازية في السوق الدولية.

بالإضافة إلى المهام السابقة، سنتعرض فيها يلي إلى مهام أخرى سطرتها "سوناطراك" لنفسها لتقويم مواردها من المحروقات:

- إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر ، مع شركات جزائرية أو أجنبية اكتساب وحيازة كل حقيبة أسهم.

- الاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشر بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة يهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

الفرع الأول: الأهداف الإستراتيجية

- التحكم والتنويع في نشاطها مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات يهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها، وصورة علامتها؛

- تلبية الحاجيات الوطنية المتزايدة في الجزائر؛

- تفضيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية؛

- المشاركة في الانجازات الصناعية التجارية في الخارج حتى تكون أكثر قربا من الزبون النهائي؛

- تنويع متوجاتها.

كما أن "سوناطراك" سطرت لنفسها أهداف على المستوى الدولي نذكر منها:

- أن تكون القائد في ميدان الغاز الطبيعي المميع (Gaz Naturel Liquéfié NL)؛
- أن تكون القائد في ميدان الغاز الطبيعي، لاسيما عن طريق أنابيب الغاز؛
- أن تكون القائد في ميدان التكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني وفي المغرب العربي؛
- الحصول على حصة في السوق العالمي لكل منتج على حدة، على مستوى مختلف البلدان المستهلكة (أوروبا - أمريكا - اليابان).

سوناطراك سمعة وطموحات:

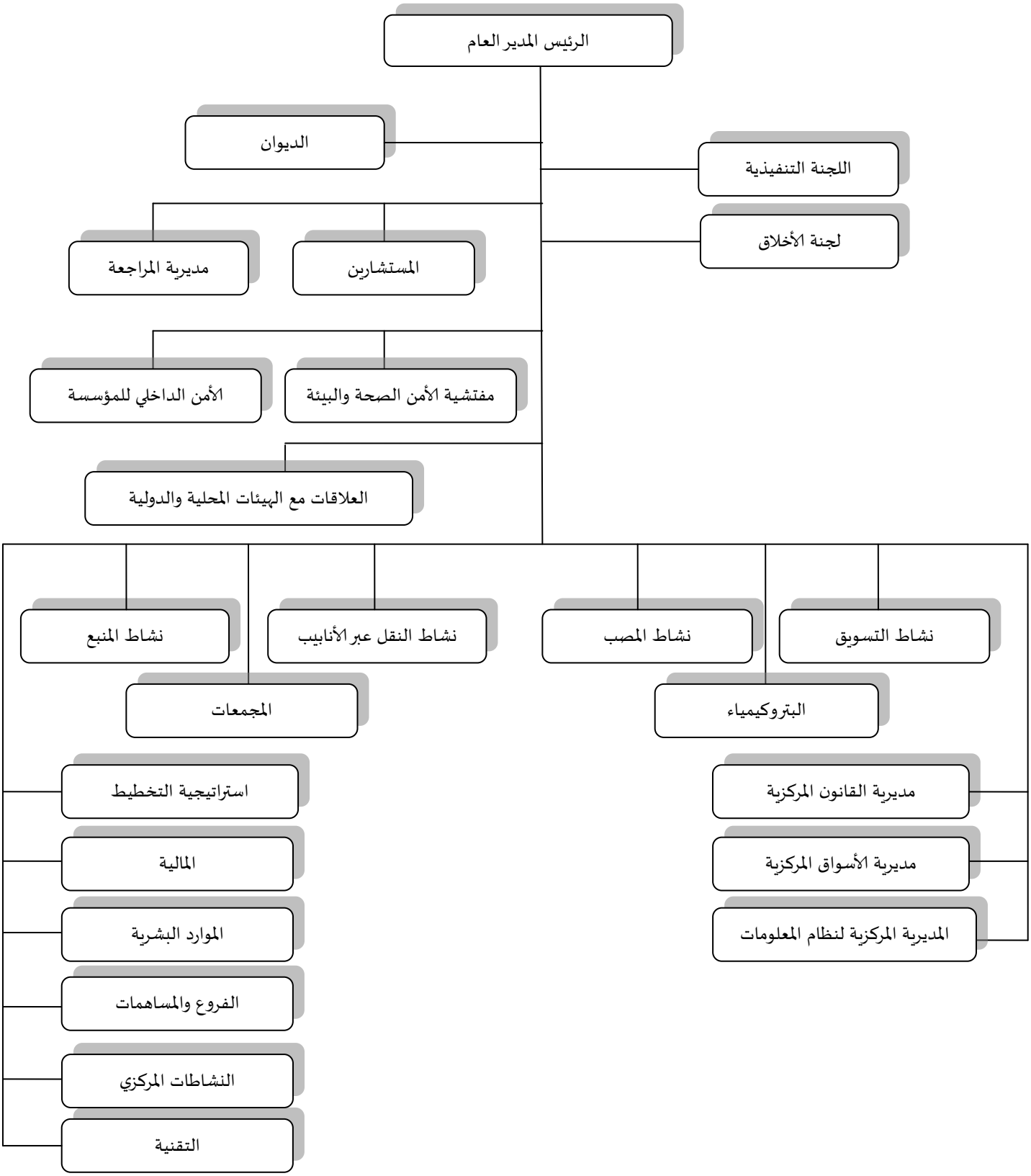
تجسيدا لمرحلة جديرة في إنشاء مجموعة بترولية دولية فعالة، صادق المجلس الوطني للطاقة في اجتماعه ليوم 21 جانفي 1998 على القوانين الأساسية الجديدة لسوناطراك. كما صادق على مخطط يربط سوناطراك بنشاطات التكرير والبتر وكيمياء والتوزيع، ويسنح لها بالمساهمات في الشركات شبه البترولية للخدمات (إعادة ضمها إلى الشركات التي انفصلت عنها سابقا).

ففي إطار تنظيمها الجديد، تمتلك سوناطراك" مجمل رأس المال (100) شركات التوزيع والتكرير والبتر وكيمياء NAFTEC - ENIP- NAFTAL.

للإشارة فإن الفرعين ENIP-NAFTEC لم يعدا فرعين مستقلين، فقد تم ضمهما إلى نشاطات الشركة الأم بعد عملية إعادة الهيكلة التي مست سوناطراك عام 2011.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

الشكل رقم 2-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

المطلب الثالث: تقديم لمركب (مجمع) CP1Z وموقعه الجغرافي

الفرع الأول: تقديم لمركب CP1Z

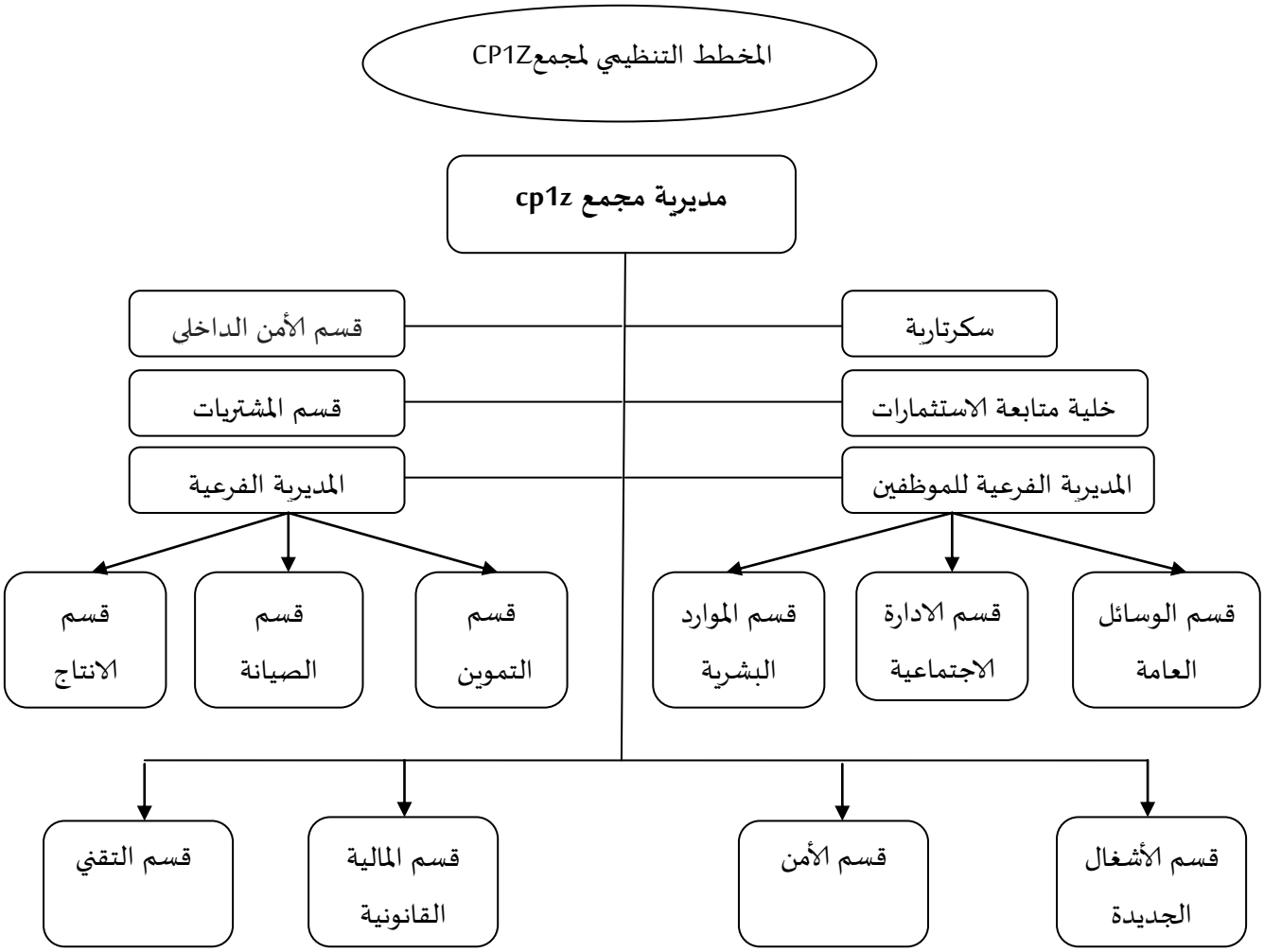
في ظل سياسة التصنيع في البلاد وتطوير الاقتصاد الوطنية، الشركة الوطنية سوناطراك والشركة الإيطالية "SIR" أنجبت 1969 للشركة المختلطة "ALMER" (الجزائر للميثانول والراتنجات) والتي سيكون أول مشروع لها مركب أرزيو للميثانول والراتنجات الصناعية.

الهدف من هذا المجمع هو إنتاج الميثانول والراتنجات الاصطناعية في 10 سبتمبر 1970، وقع ألمر على عقد مع همفري وجلاسكو لبناء وحدة ميثانول، يدخل العقد حيز التنفيذ في فبراير 1971 في نوفمبر 1971، قامت شركة المير مذاب واصلت سوناطراك استكمال المشروع من خلال توقيع عقدين مع شركة ذات مسئولية محدودة شركة "Italconsult" الإيطالية: الأولى عام 1972 لبناء المنشآت، والثانية عقد عام 1973 لوحدات إنتاج الراتنج (Résine).

بدأت المرافق في عام 1975، والميثانول في عام 1976 والراتنجات المواد التركيبية في عام 1977 في 24 فبراير 1978 تم افتتاح المجمع من قبل الرئيس الراحل هواري بومدين.

مجمع CP1Z التابع للشركة الوطنية "سوناطراك" يسمى (ENIP) في الإطار السياسي، تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 84-257 المؤرخ 01-09-1984 المعدل للمرسوم رقم 83-410 المؤرخ 06-06-1983.

الشكل رقم 2-2 : المخطط التنظيمي لمجمعCP1Z



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

الفرع الثاني:الموقع الجغرافي لمجمع CP1 / Z

تحتل CPL/Z مساحة 27 هكتارًا على هضبة ماهجون على بعد كيلوكترين (2) كم من مدينة أرزو الواقعة شمال المصفاة (RA1/Z) ويتم خدمتها عبر الطريق الوطني رقم 11 (وهران-أرزيو-مستغانم).

الخريطة رقم 2-1: الموقع الجغرافي لمجمع CP1Z

المصدر: قسم المالية لمجمع CP1Z

يختص المجمعCP1Z في صناعة المنتجات التالية:

الجدول رقم 2-1 : منتجات مجمع CP1Z

وحدة الانتاج	السعة (طن / سنة)
الميثانول	**100.000**
المشكل بالفورمالديهايد	**16.000**
راتنجات اليوريا السائلة للصمغ	**10.000**
راتنجات اليوريا لمساحيق القولبة	**2.500**
الراتنجات الفينولية للتهدئة	**3.000**
الراتنجات الفينولية للرغوة	**2.000**
الراتنجات الصغيرة للغراء	**2.600**
مسحوق صب الراتنجات الفينولية	**1900**
راتنجات الميلامين للفورميكا	**1.000**

المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

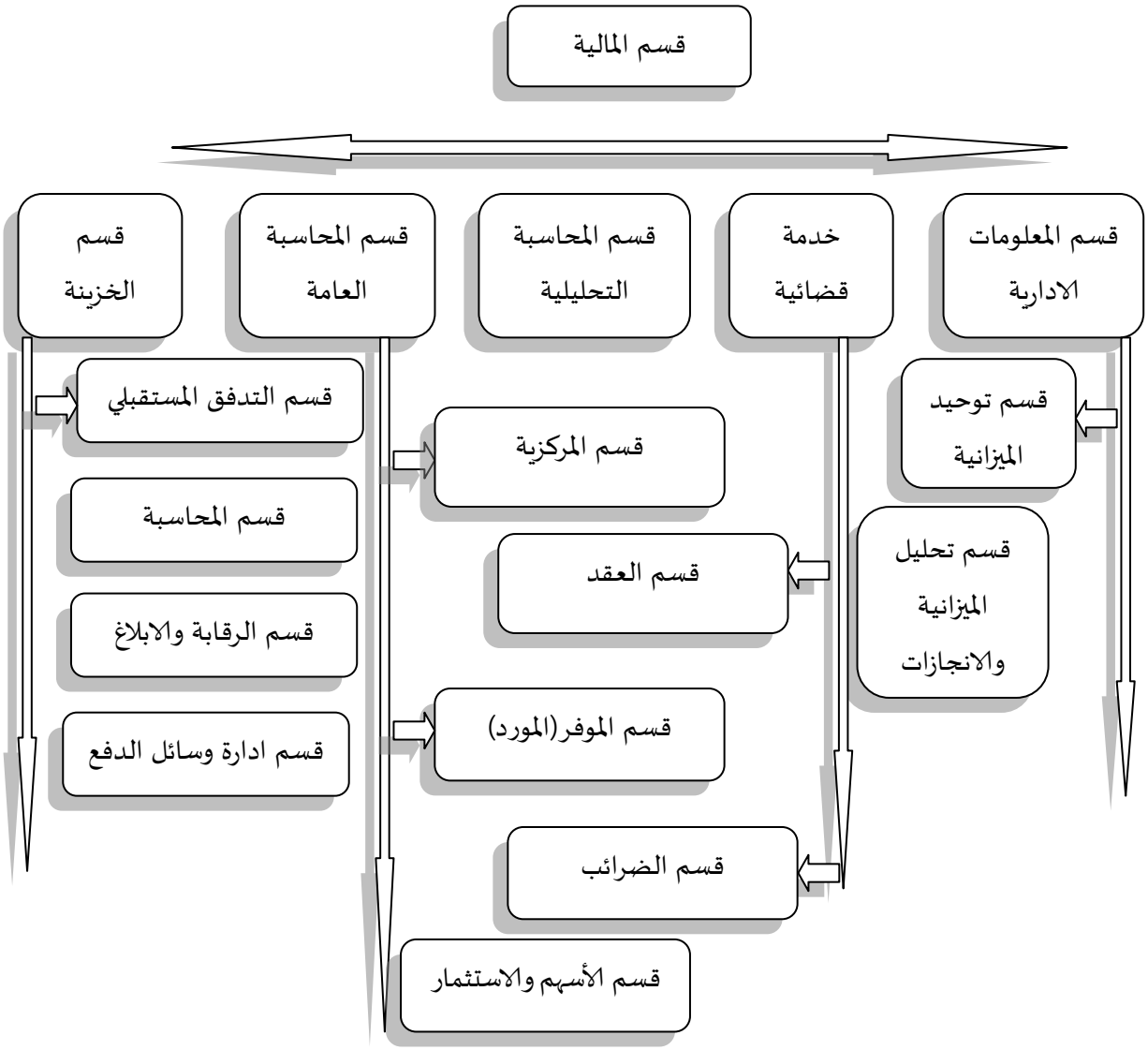
المرافق اللازمة لتشغيل وحدات الإنتاج من المنتجات المذكورة أعلاه: هي مياه الغلايات، ومياه التبريد، وتوليد البخار، وكهرباء الطوارئ (مولد)، هواء مضغوط.

الراتنجات (Les Résines) عبارة عن مواد شبه مصنعة مرنة للغاية ويمكن أن تؤدي إلى ظهور العديد من المنتجات النهائية.

قسم المالية:

القسم المالي هو هيكل رقابي، هدفه وضع(انشاء) الميزانية العمومية لكل نهاية العام، لإدارة وتبرير جميع المعاملات المالية والقانونية والميزانية والنقدية وحاسبتها، إنها مرآة الإنتاج تم تنظيم القسم على النحو التالي:

الشكل رقم 2-3 : قسم المالية لمجمع CP1Z



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

المبحث الثاني: تقديم وتطبيق برنامج الKTP

المطلب الأول: تقديم برنامج KTP (Kondor Trade Processing)

تم اطلاق برنامج جديد وتثبيته من قبل قسم المالية في سوناطراك في جميع أنحاء مجموعة "SH"، ويتعلق بالادارة المالية للخزينة، تم تطوير هذا البرنامج من قبل الاستشاريين "REUTERS" و"Ernst&Young".

KTP (Kondor Trade Processing) هو برنامج لادارة الأصول المالية، هذه الأداة تسمح ب:

- هيكلة مجموعة سوناطراك في وحدات معالجة نقدية على مستويات مختلفة:

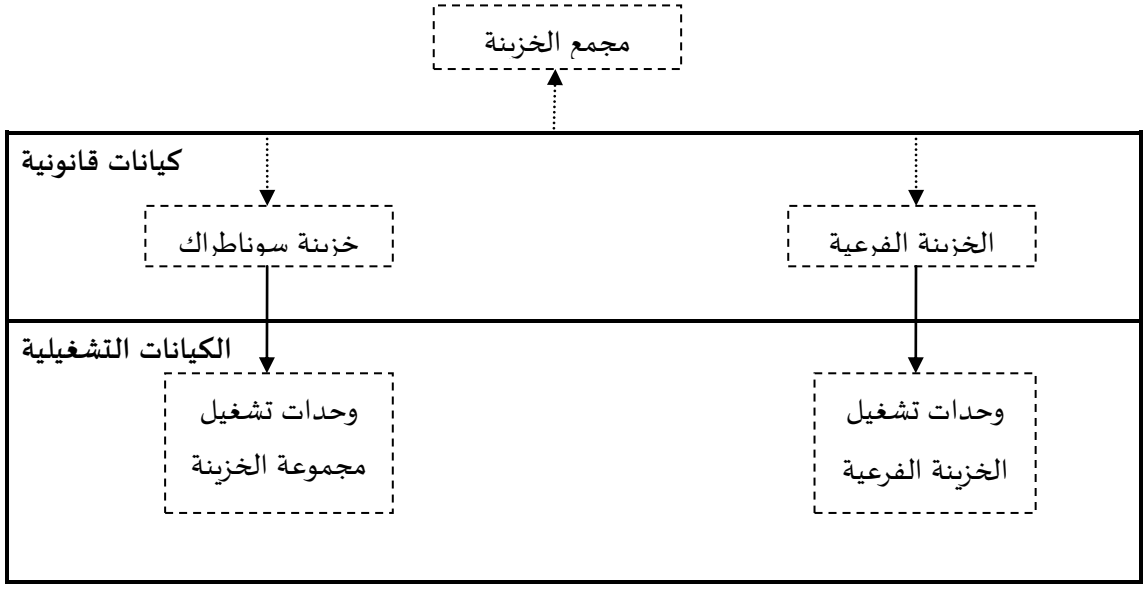
  - ✓ مجموعة الخزينة (ادارة خزينة المجموعة)؛
  - ✓ الكيان القانوني (AVAL)؛
  - ✓ الكيان التشغيلي (وحدات الانتاج).

- دمج نظام الأرشفة كامل يحتوي على جميع البيانات التي تشكل بيئة KTP.

- معالجة المعاملات متعددة العملات.

يمكن تلخيص تنظيم هذا النظام وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 2-4: تنظيم نظام KTP



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

المهام الرئيسية:

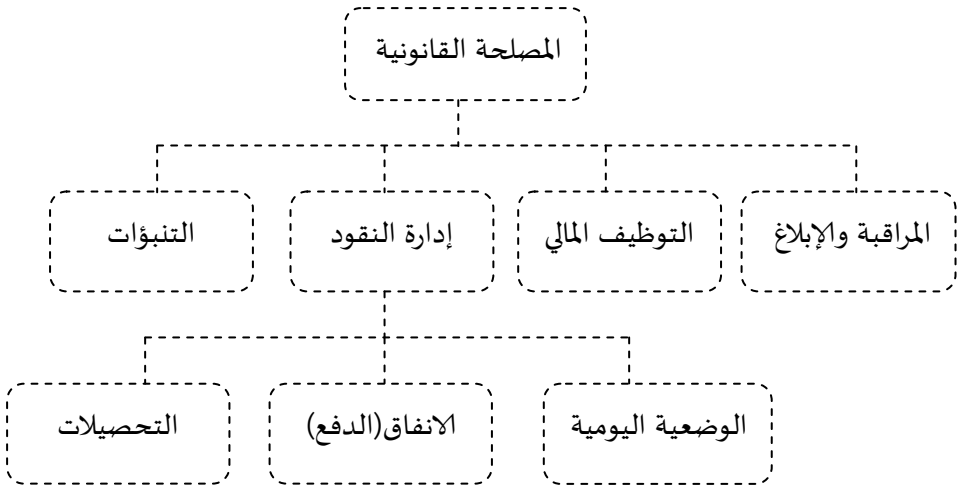
- ✓ ادارة العلاقات المصرفية (البنكية)؛
- ✓ مراقبة تطبيق (تنفيد) الاتفاقيات؛
- ✓ ضمان اعداد التقارير/المجموعة من أجل ضمان حسن سير نظام الخزينة.

2- الكيانات القانونية:

المهام الرئيسية للكيانات القانونية:

- ادارة الحساب المركزي؛
- اجراء المصالحة اليومية؛
- ضمان اعداد التقارير الجماعية.

الشكل رقم 2-5: المخطط التنظيمي للكيان القانوني



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

3- الوحدات التشغيلية:

يتم تمويل الحسابات المسيرة من قبل وحدات الخزينة التشغيلية حيث تعمل بواسطة التدفق النقدي للكيان القانوني على أساس التوقعات التحصيلية.

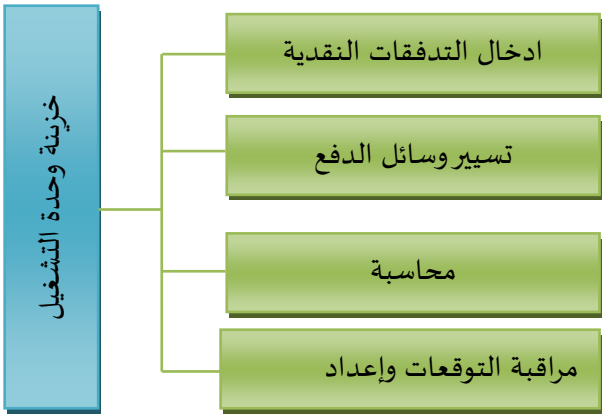
وحدات تشغيل الخزينة، أي جميع هياكل سوناطراك يجب تزويد حساباتهم من قبل خزينة الكيان القانوني على أساس توقعات التحصيلات/ المدفوعات التي يقدمونها.

مهام وحدات التشغيلية:

سيتعين على المجمع وعلى وجه الخصوص الخزينة تنفيذ المهام يوميا أو شهريا:

- دفع الموردين في تاريخ الاستحقاق؛
- ادارة الأرصدة البنكية (المصرفية) حسب تاريخ الاستحقاق؛
- التسوية النقدية على الحسابات المصرفية المختلفة؛
- الرقابة والتطبيق السليم للشروط المصرفية؛
- التقارير اللازمة لأصحاب القرار.

الشكل رقم (2- 6): وظائف خزينة وحدة التشغيل



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

للقيام بذلك، يتم تقسيم المهام المختلفة الى ثلاث وظائف:

أ- مدخلات التدفقات المستقبلية (SFF) ؛

ب- إدارة وسائل التسوية(GMR) ؛

ج- التنبؤ والرقابة وإعداد التقارير (PCR)؛

د- المحاسبة.

المطلب الثاني: الإجراءات المتعلقة بوظيفة إدخال التدفق المستقبلي وإدارة وسائل الدفع والمحاسبة

الفرع الأول: الإجراءات المتعلقة بوظيفة إدخال التدفق المستقبلي(SFF):

تمثل هذه الوظيفة نقطة البداية للدائرة النقدية في الوحدة تعمل في ثلاث مراحل:

❖ **الخطوة الأولى (1):** جمع المعلومات عن التدفقات المستقبلية.

المهمة الأولى (1): تحديد الخدمات التي تحتفظ بالمعلومات.

- يجب أن تمر جميع التدفقات النقدية (المدفوعات والإيصالات)؛

- عامل تشغيل (SFF) بمجرد وصولهم إلى الشركة.

المهمة 2: جمع بيانات التنبؤ:

- إصدار الفاتورة واستلامها قبل الجدولة؛

- جميع المعلومات المتعلقة بالضرائب والرواتب والرسوم الاجتماعية وما إلى ذلك.

❖ **الخطوة الثانية (2):** أدخل التوقعات في برنامج الكمبيوتر.

- أدخل جميع المعلومات المتعلقة بالتدفق المستقبلي.

❖ **الخطوة الثالثة (3):** تحديث التوقعات:

- قم بتحديث بيانات التنبؤ في حالة وجود مطالبة عن وجود تناقض بين التوقعات وإدراك الوظيفة « PCR» (مخطط ولكن لم يتم تنفيذه).

الفرع الثاني: الإجراءات المتعلقة بوظيفة إدارة وسائل الدفع(GMR) :

تشكل هذه الوظيفة جوهر وظيفة الخزانة وتستند هذه الوظيفة إلى ست خطوات:

❖ **الخطوة الأولى (1):** أشر إلى المستندات اللازمة للإيصالات والمدفوعات.

المهمةالأولى (1): أشر إلى توقعات التحصيل مع المدفوعات المستلمة:

- راجع التدفقات النقدية المتوقعة التي تم إدخالها في البرنامج بواسطة الوظيفة «SFF» ،

- تحقق من تحقيق المجموعات التي حان موعد استحقاقها قم بإدراج التناقضات المكتشفة،

- إعادة تشغيل خدمات الاحتفاظ بالمعلومات من خلال الوظيفة «PCR » .

المهمة الثانية(2): توقعات صرف النقاط مع أوامر الدفع:

- راجع تدفقات الصرف المتوقعة التي تم إدخالها في حزمة البرامج بواسطة وظيفة «SFF» ؛

- قارن بين جميع طلبات الدفع ومعلومات التنبؤ التي تم ادخالها؛

- أعد تشغيل خدمات الفواتير عبر وظيفة «PCR» ؛

❖ **الخطوة الثانية(2):** في حالة عدم استلام المستندات:

المهمة الأولى (1): إبلاغ مشغل «PCR» بالمجموعات غير المحققة.

- إعداد قائمة التناقضات بين التنبؤات والإنجازات؛

- إرسال قائمة التناقضات إلى مشغل«PCR » المسؤول عن العثور على أسباب المشكلة.

المهمة الثانية (2): إبلاغ مشغل«PCR» بفواتير التمويل غير المرتجعة.

أدرج جميع الفواتير المتأخرة غير المجدولة وأرسلها إلى وظيفة «GMR» طالما أن الفواتير المصرح بها لا تصل إلى خدمة«GMR» ، فمن المستحيل عليها متابعة الدفع وسيتعين على وظيفة «SFF» تحديث التنبؤ.

❖ **الخطوة الثالثة (3):** الفواتير غير المجدولة (إجراء استثنائي):

المهمة! الإصرار على جميع المستخدمين الذين يحتمل أن يتلقوا الفواتير، وأهمية نقل جميع الفواتير أو المعلومات إلى وظيفة «SFF» .

توقعات الصرف.

المهمة الثانية(2): إنشاء ملف محدد وطلب إذن الدفع من الموقعين المسؤولين عن معالجة حالات الدفع الاستثنائية والدفع مرة واحدة الحصول على الاتفاق.

❖ **الخطوة الرابعة (4):** إجراء المدفوعات والتحصيلات:

المهمة الأولى(1): التجميع (التحصيل)

- قم بإرسال الشيك أو الكمبيالة إلى البنك (قبل وقت الصراف) واسترجع الإشعار الائتماني؛

المهمة الثانية(2): الصرف

- الشروع في تسوية المدفوعات كل 15 يومًا (15 و30 من كل شهر).

الخطوة الخامسة (5): إدارة الحركات النقدية والاحتفاظ بالسجل النقدي من الشهر:

- التحقق من المستندات الداعمة؛
- رفض المدفوعات التي تتجاوز الحد المسموح به أو عدم الامتثال للملف؛
- تحصيل الإيرادات؛
- أدخل المعاملة في ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية؛
- وقف (إيقاف) تسجيل الخروج يوميا؛
- إنشاء التسوية بين الرصيد المادي والمحاسبي على أساس يومي؛
- إصدار كل نهاية الشهر متوسط كمية العلف لوظيفة« SFF» التدفق النقدي هو تنبؤ مشابه لجميع توقعات الصرف.

الخطوة السادسة(6): إرسال معلومات اليوم إلى المحاسبة:

- إحالة البيان والمستندات المؤيدة للمحاسبة؛
- نقل المعلومات النقدية.

الفرع الثالث: الإجراءات المتعلقة بوظيفة المحاسبة

الغرض من هذا القسم هو تحليل حسابات الخزينة وتطوير لوحات المعلومات على أساس شهري.

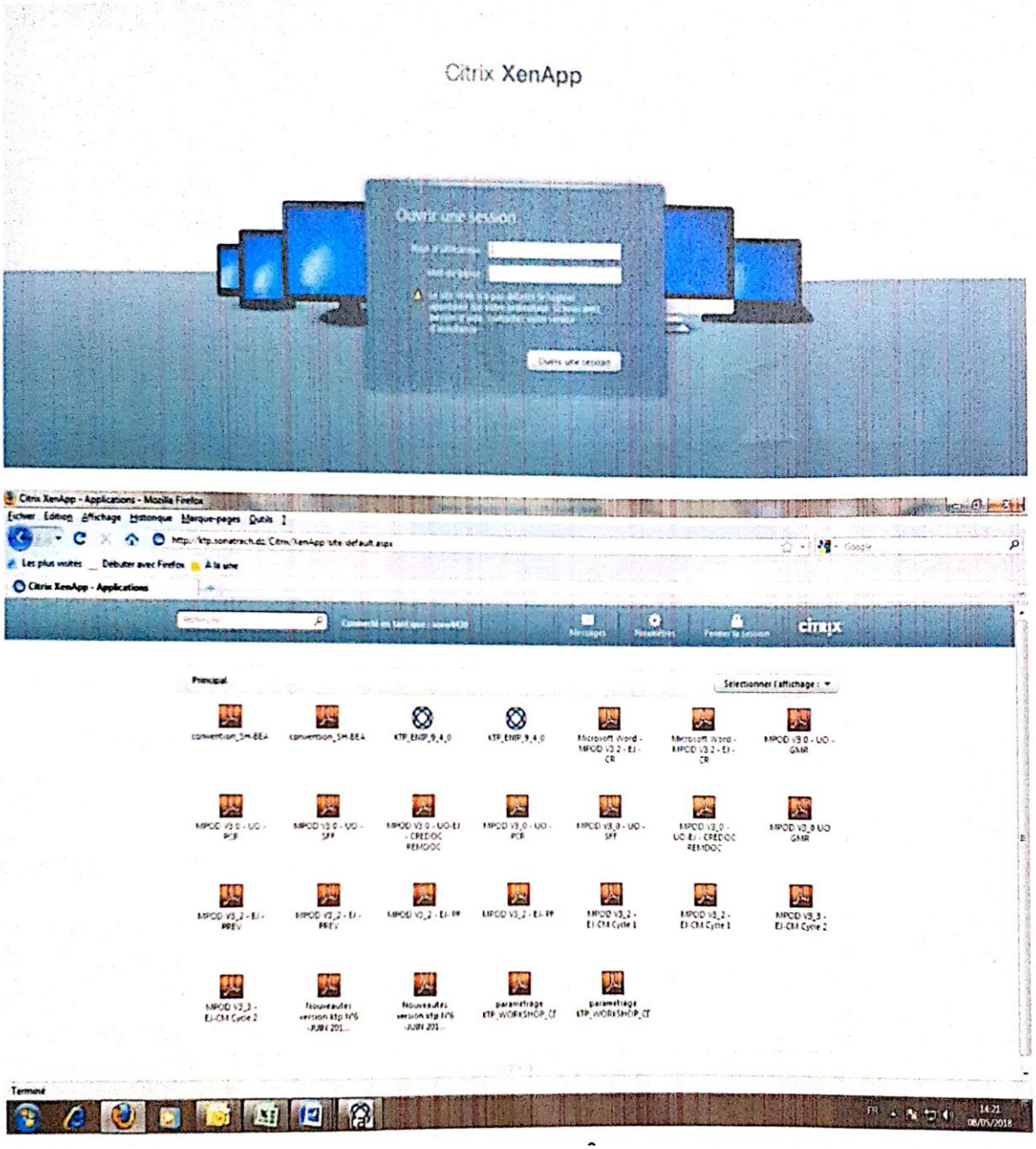
- تحليل وتلخيص الوضع المالي الحالي للشركة وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات وإعداد الميزانيات وقوائم الدخل وتقارير الأرباح والخسائر والإيرادات والمصاريف، والتقارير الأخرى كافة؛
- تبويب، وتسجيل وترحيل وتلخيص العمليات المالية، بالإضافة إلى كتابتها، وترتيبها، وتنظيمها بطريقة يتسنى لمستخدمي النظام فهمها والتعامل معها؛
- ادخال البيانات والمعلومات الى أنظمة الكمبيوتر مثل الفواتير والمستندات المالية والقيود وأوامر الصرف وجميع الحسابات المختلفة؛
- إعداد التقارير والقوائم والجداول المالية اللازمة والدفاترالمحاسبية بشكل دوري؛
- الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات المالية؛
- الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية للسجلات المالية؛
- تقديم المعلومات المالية إلى الإداريين المعنيين؛
- إعداد الدفاتر المحاسبية والإشراف عليها؛
- الإشراف على المستندات والوثائق المالية؛
- اقتراح الإجراءات المالية اللازم اتخاذها؛

المطلب الثالث: تطبيق "الوحدة التشغيلية" KTP

أ- الوصول إلى النظام:

للوصول إلى أداة «KTP»،ابدأ بـ:«افتح صفحة متصفح الإنترنت»:"Fire Fox".

الشكل رقم (2-7):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

الشكل رقم (2-8):

المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

ثم أدخل اسم المستخدم وكلمة المرور الثاني (الشاشات التي ستفتح بعد هذه الخطوة موجودة بالفعل على الخادم (متصفح الأنترنت) في الجزائر العاصمة).

للذهاب إلى شاشات الدخول، يجب على المشغل النقر فوق إحدى القوائم المعروضة أعلى شاشته: ملف، تحرير، أسواق، نقدي، تقارير.

طرق الدفع:

سنأخذ مثالاً على ثلاث طرق للدفع:

حوالة داخلية وتحويل مع صرف ضمني وشيك

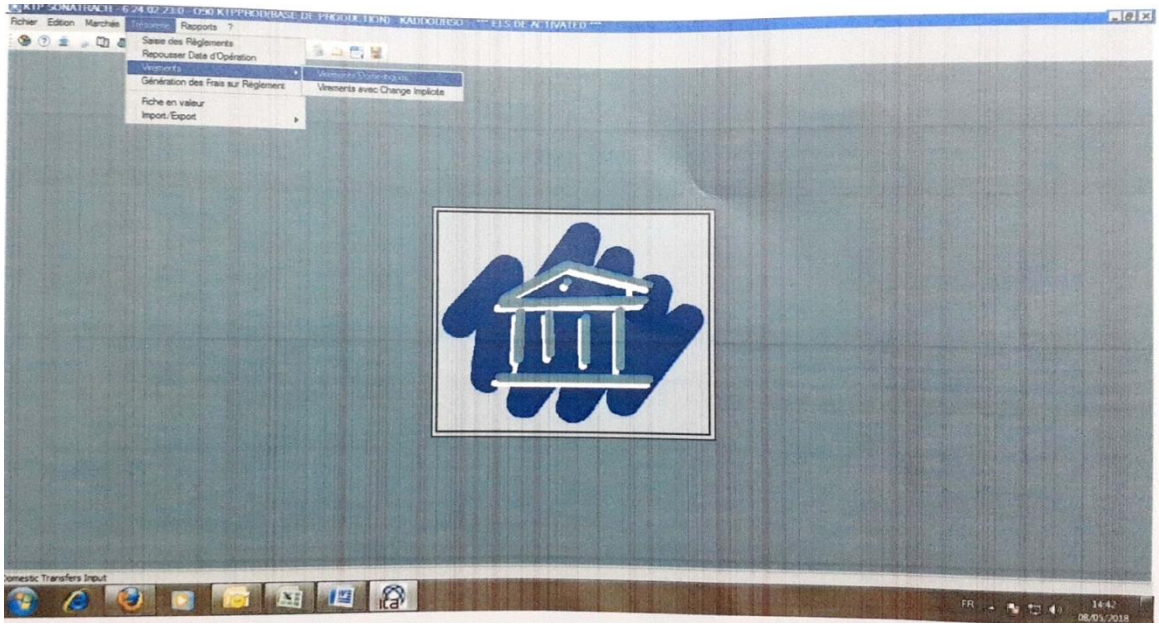
أولا- التحويل الداخلي (الوطني):

يتلقى مشغل **«SFF»** الفاتورة من **«BOG»** (مكتب الجدولة العامة) لعمل توقع بالدينار للمستفيد.

للقيام بذلك، يجب عليه الوصول إلى نظام **«KTP»** لإدخال تدفقات التنبؤ، لتنفيذ هذه العملية، سيصل إلى قائمة "النقدية" ثم" تحويل" ثم " النقل المحلي."

الوصول الى قائمة «**KTP**»/ الخزينة / التحويلات المحلية.

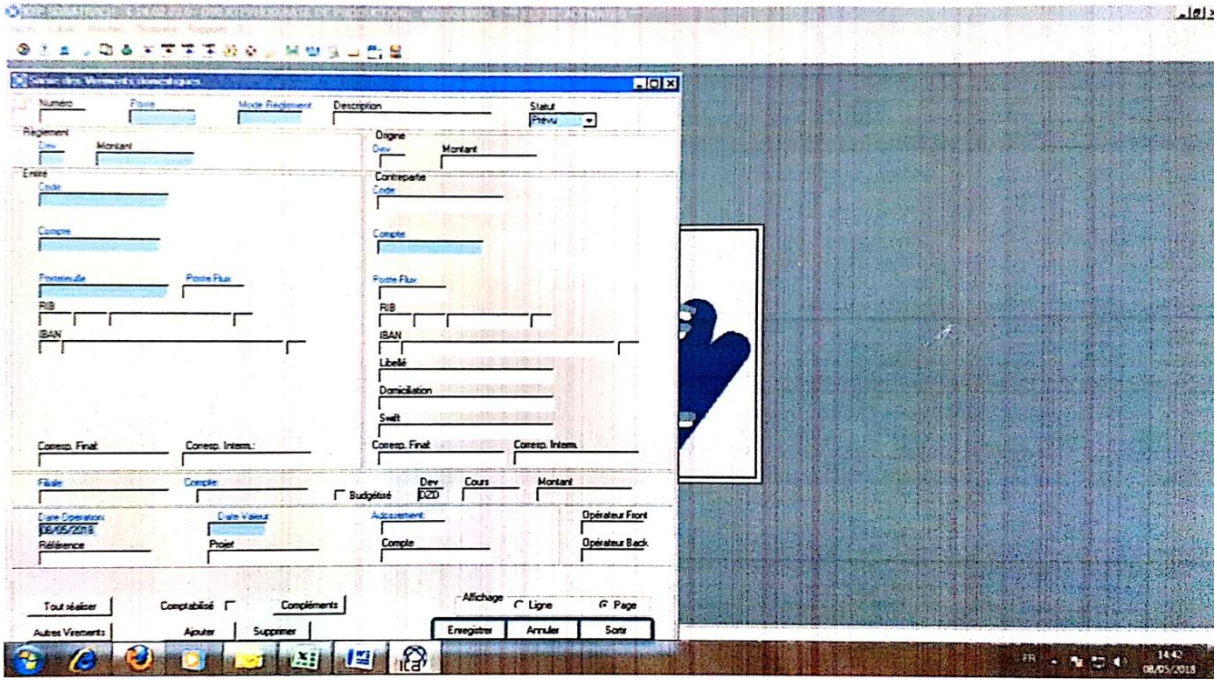
الشكل رقم (2-9):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

سيظهر قناع جديد: «دخول التحويلات المحلية»

الشكل رقم (2-10):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

هناك 04 خطوات لإدخال المعلومات:

الخطوة الأولى: أدخل:

- بند الميزانية؛

- طريقة الدفع أو السداد؛

- حالة التنبؤ "مخطط" للتنبؤ.

الخطوة الثانية:

أدخل المعلومات المتعلقة بالدفع: المبلغ، العملة، رقم الحساب، الكيان، المحفظة،....إلخ.

الخطوة الثالثة:

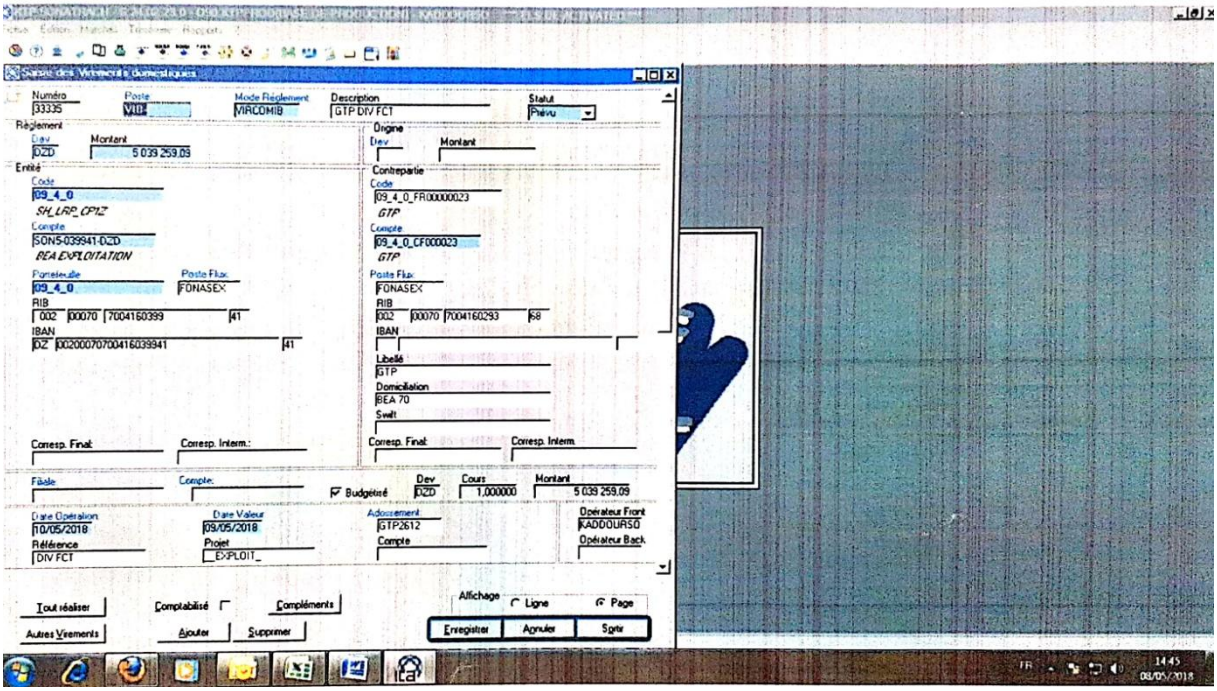
الطرف المقابل: أدخل رمز التدفق ومراجع الطرف الثالث، (الإدخال اليدوي أوالتلقائي إذا تم دمج مستودع الطرف الثالث« كامل»).

الخطوة الرابعة:

حفظ العملية، لعرض التحويلات التي تم إدخالها بالفعل، انقر فوق عمليات النقل الأخرى.

لعمل توقع آخر، انقر فوق إضافة.

الشكل رقم (2-11):



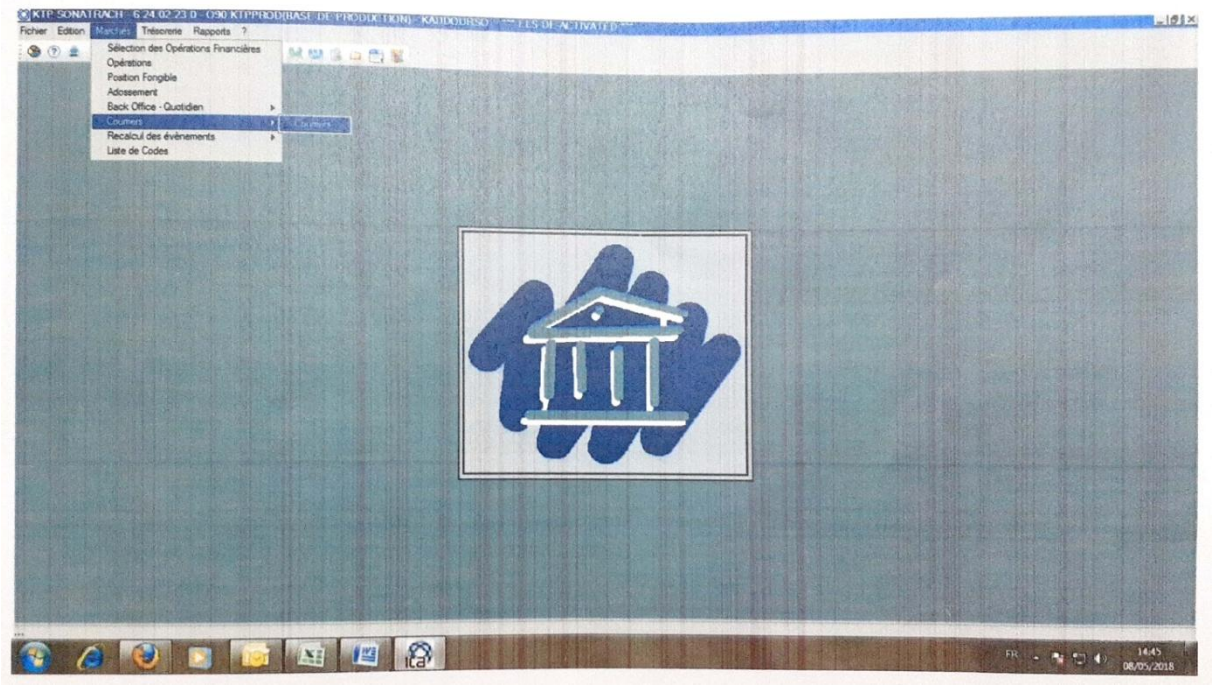
المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

يجب عليك دائما التحقق من حقل «الميزانية» .

بعد ذلك، ارجع إلى القائمة الرئيسية لإنشاء بريد أمر تحويل محلي.

نضغط على الأسواق ثم «بريد» ثم «بريد ».

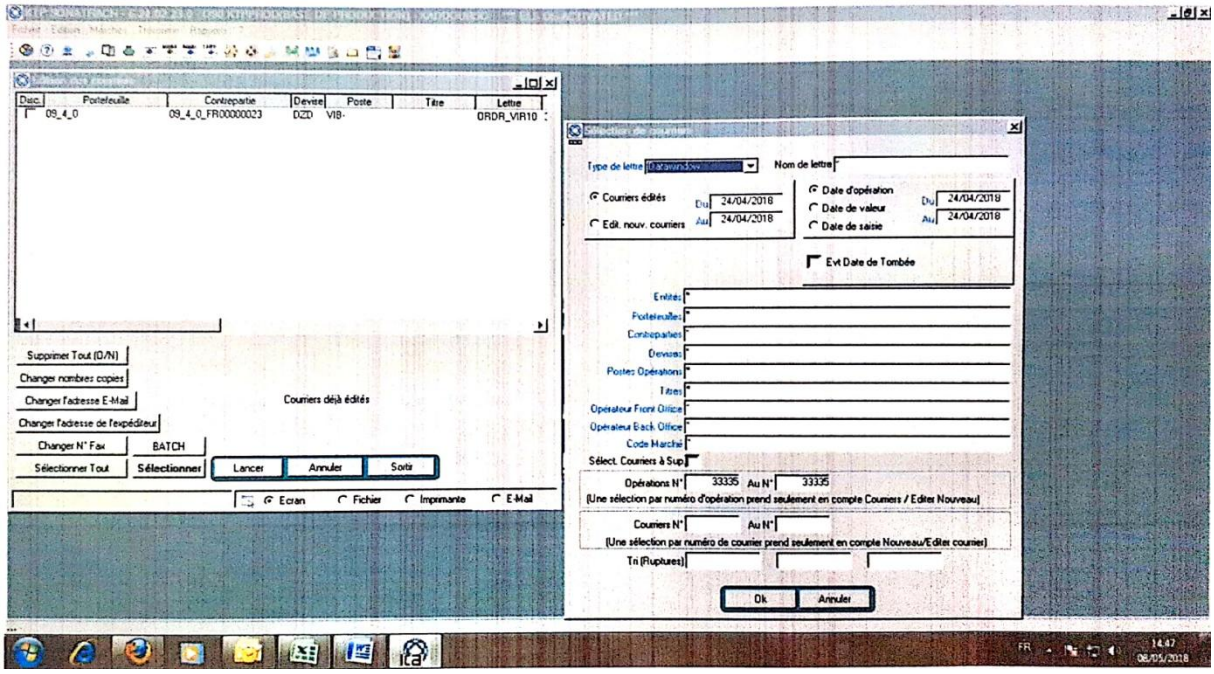
الشكل رقم (2-12):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

يظهر قناع جديد «حدد بريد » تحديد في الجزء العلوي من القناع ثم انقر فوق تشغيل ثم الشاشة للتحقق من صحة البيانات التي تم إدخالها، ثم اطبع.

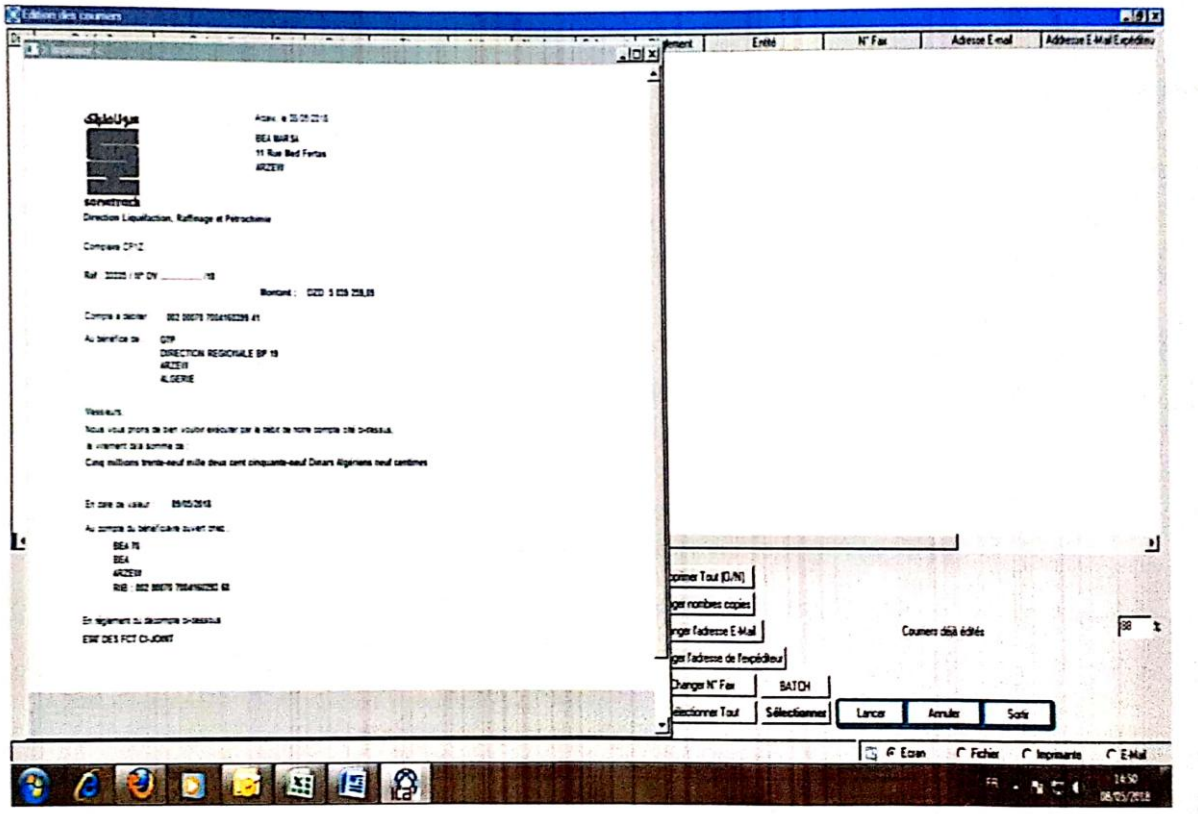
الشكل رقم (2-13):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

تقوم بالتحقق من الشاشة لمعاينة طباعة المستند أو الطابعة لطباعة المستند مباشرة (OV).

الشكل رقم (2-14):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

يجب أن تعود الفاتورة إلى قسم المحاسبة لإنشاء استمارة التسجيل وبعد ذلك تستأنف رحلتها إلى الهيكل المعني من أجل التصفية، بعد هذا الإجراء يعود إلى قسم المحاسبة ليتم محاسبته ثم يعود إلى قسم الخزانة.

يتلقى مشغل «**GMR**» الفاتورة المصرح بها من قسم المحاسبة مصحوبة بأمر شراء أو أمر خدمة واستمارة التسجيل «**FE**» بعد ذلك، يجب أن تظهر في شاشات إدخال "التحويلات المحلية" للتحقق مما تم إدخاله بواسطة مشغل«**SFF**» ، ثم الانتقال إلى البنك«**BEA**» لإيداع التحويل على مستوى، يجب على المصرفي وضع ختمه على أمر التحويل الأصلي ونسخة منه بمجرد عودته، يجب على المشغل تغيير الحالة «مخطط» إلى« مكتمل» وإغلاقه بتسجيل العملية.

ثانيًا: التحويل مع التبادل الضمني (الدولي):

تحويل العملة:

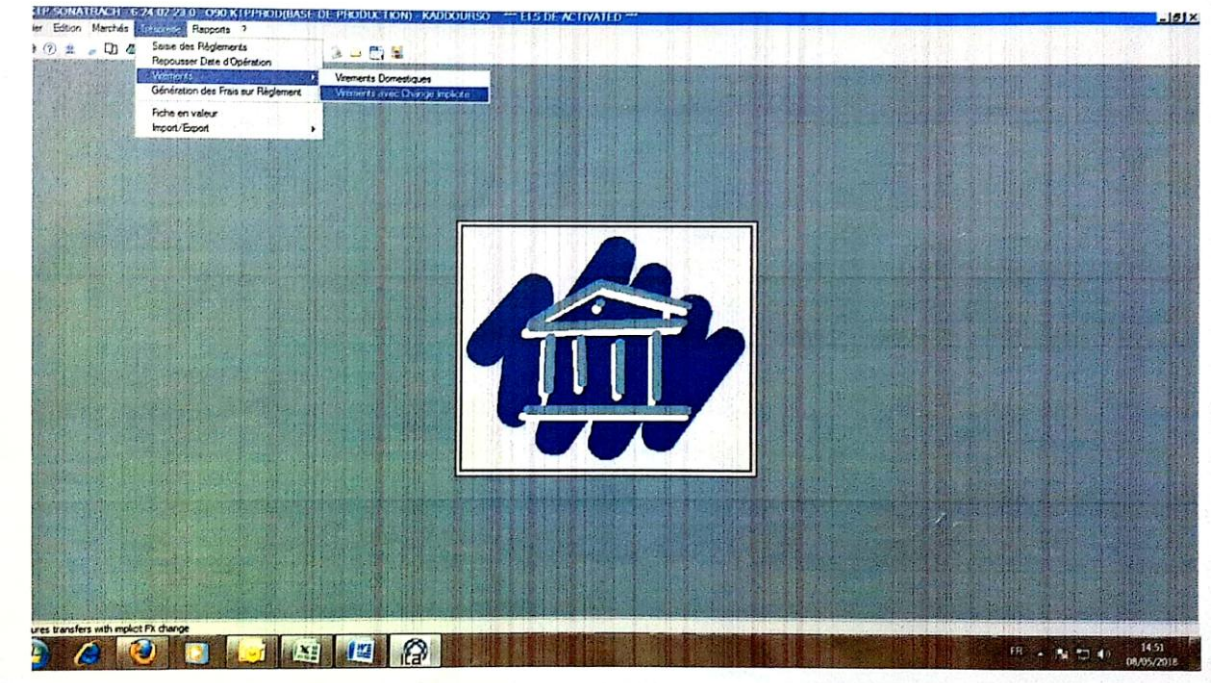
فرق واحد فقط مقارنة بالتحويل المحلي: حساب قيمة الصرف، يتم حساب قيمة التبادل باستخدام السعر في حقل «السعر»، يتم اعادة هذا الأخير بواسطة النظام بعد الضغط على زر «السوق» (مع إمكانية تعديله).

يتوافق مع آخر سعر تقييم تم إدخاله في«KTP» في تاريخ عملية التحويل.

يتلقى مشغل «SFF» الفاتورة من «BOG» لعمل توقع للعملة للمستفيد، وسوف يصل إلى نظام «KTP» لإدخال التدفقات المتوقعة لهذا، والوصول إلى القائمة «النقدية» ثم «تحويل» ثم «تحويل مع التغيير الضمني».

الوصول إلى قائمة «KTP» /التحويلات النقدية / التحويلات النقدية مع التبادل الضمني.

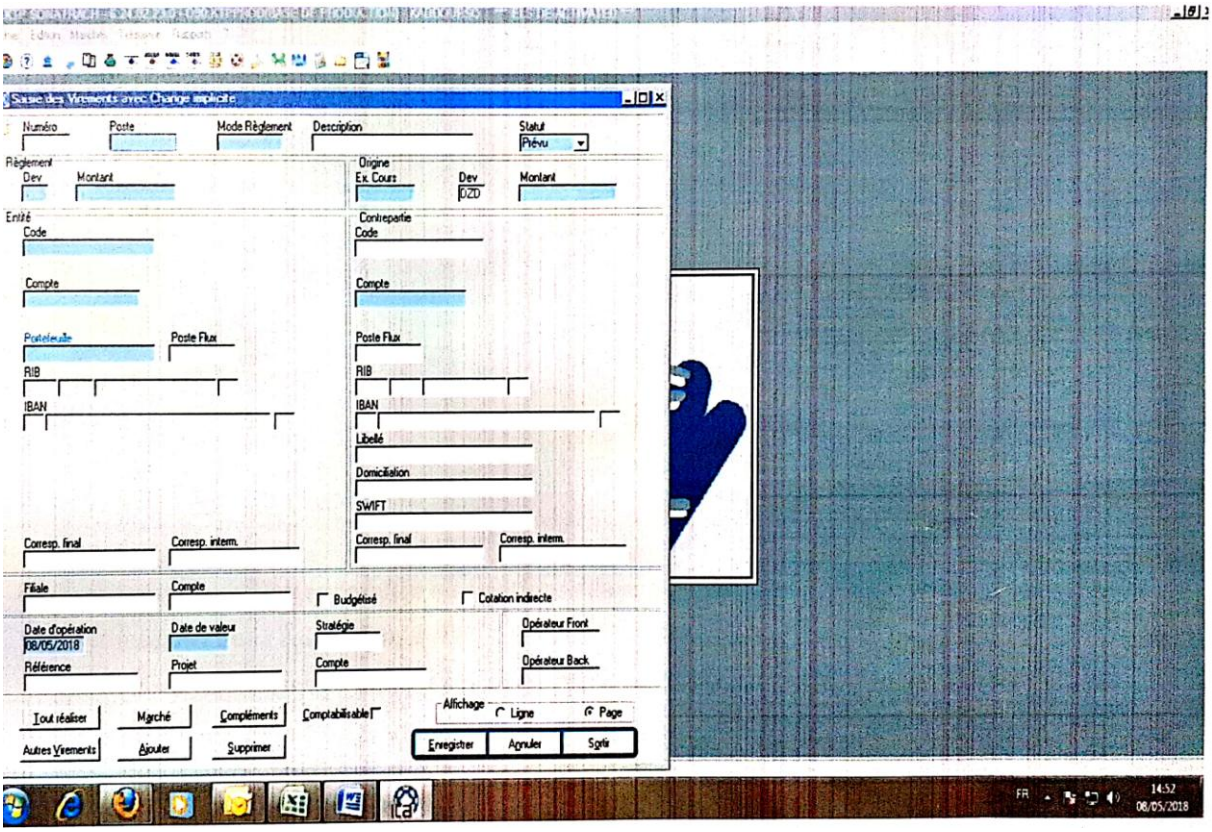
الشكل رقم (2-15):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

سيظهر القناع التالي: إدخال التحويلات بسعر الصرف الضمني سوف نمر بنفس خطوات الدخول مثل التحويل المحلي سيكون الاختلاف الوحيد هو حساب قيمة الصرف، يتم حساب قيمة التبادل باستخدام السعر في مجال «الدورة» (آخر سعر صرف).

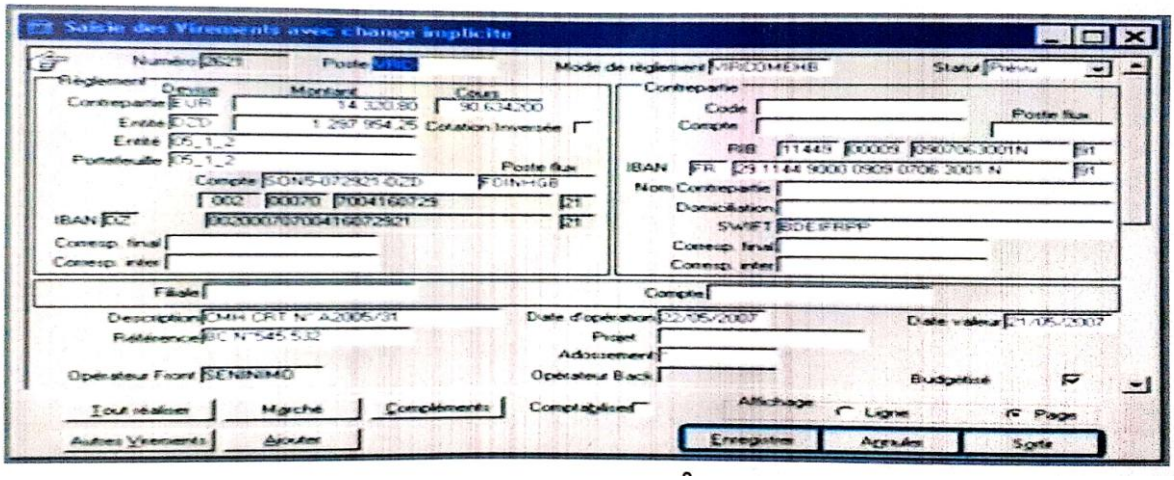
الشكل رقم (2-16):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

بعد ذلك، سنعود إلى القائمة الرئيسية لإنشاء خطاب لأمر التحويل مع التغيير الضمني.

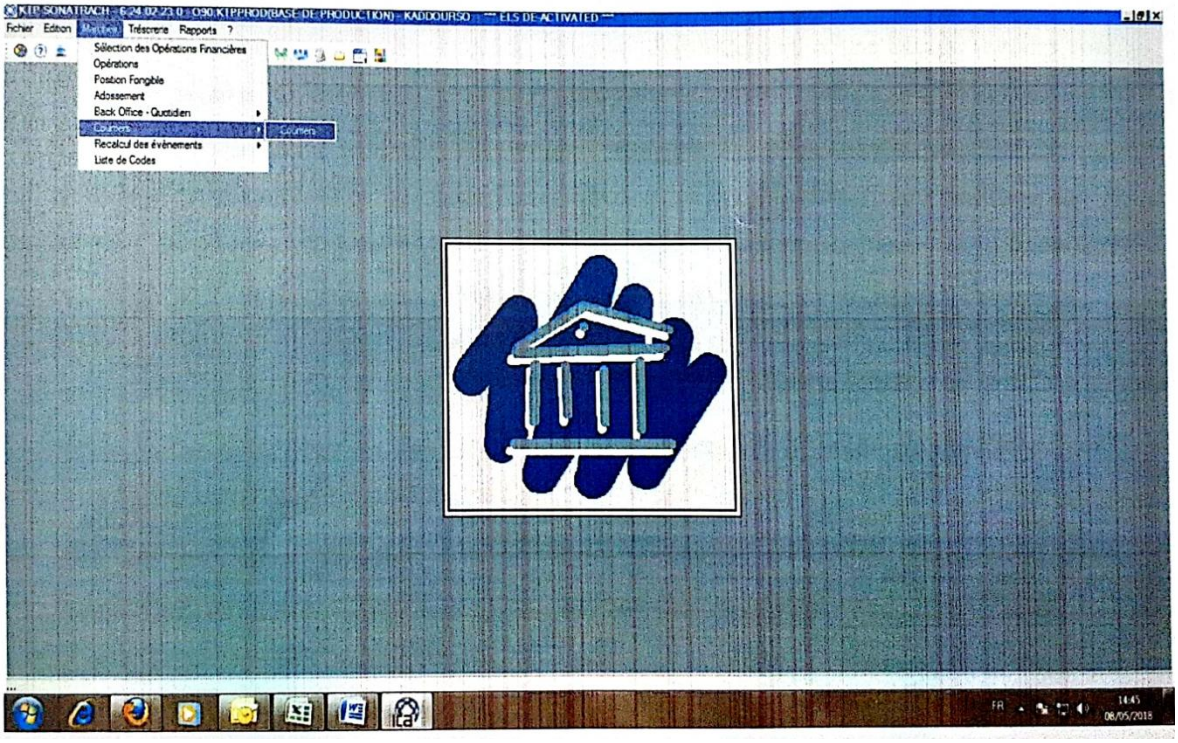
الشكل رقم (2-17)



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

نبدأ بالضغط على الأسواق ثم «البريد» ثم «البريد» الإلكتروني.

الشكل رقم (2-18):

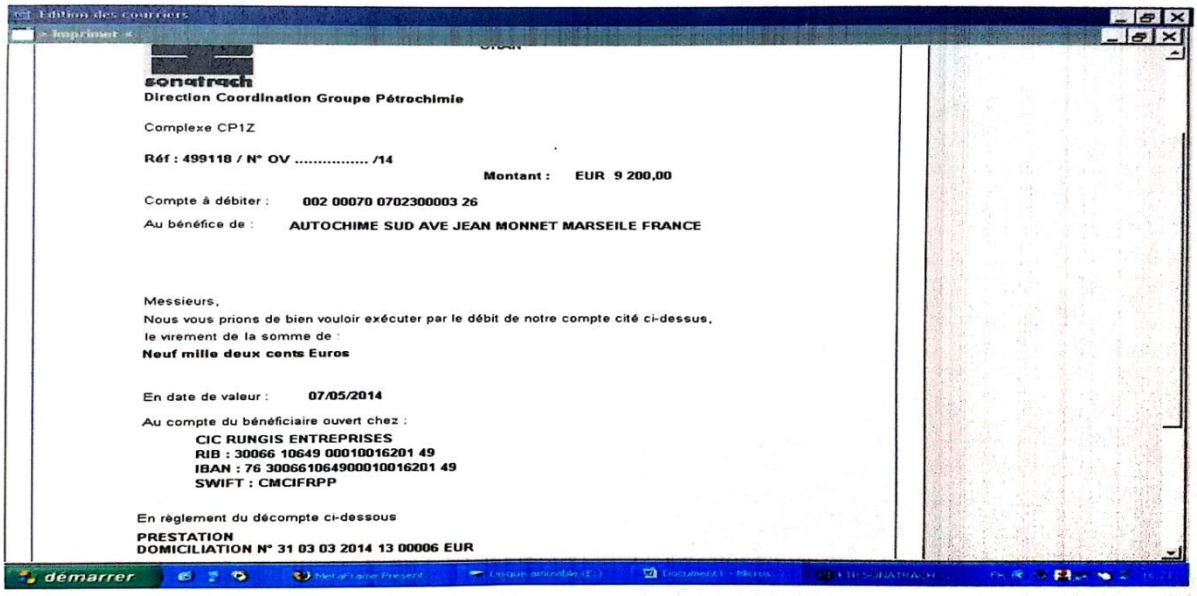


المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

سيظهر قناع جديد من خلال الرسائل التي نقوم بإدخال نوع واسم الحرف ورقم الإدخال في **«KTP».**

يتم عرض قناع آخر: انقر فوق تشغيل ثم شاشة للتحقق من صحة البيانات التي تم إدخالها ثم إطبع.

الشكل رقم (2-19):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

نضع علامة على الشاشة لمعاينة الطباعة أو الطابعة لطباعة المستند مباشرة(OV) .

يجب إعادة الفاتورة إلى قسم المحاسبة لإنشاء استمارة التسجيل **«FE»** الذي سيأخذها الطريق إلى الهيكل المعني بالتصفية بعد هذا الإجراء، يجب أن يعود إلى قسم المحاسبة لمحاسبته ثم العودة لقسم الخزينة.

يتلقى مشغل **«GMR»** الفاتورة المصرح بها من قسم المحاسبة مصحوبة بأمر شراء أو أمر خدمة و استمارة التسجيل **«FE»** ، يقوم بالانتقال إلى البنك لإجراء التحويل المصرفي، يجب على المصرفي بعد ذلك أن يضع ختمه على أمر التحويل، بعد هذا الإجراء سيعود مشغل **«GMR»** إلى قسم الخزينة ويعدل الحالة من **«**مخطط لها**»**الى **«**مكتملة**»** وسوف تسجل العملية.

يجب على مشغل**«GMR»** الوصول إلى شاشات إدخال**«**التحويلات مع سعر الصرف الضمني**»** للتحقق من البيانات التي تم إدخالها **«SFF»** والفاتورة.

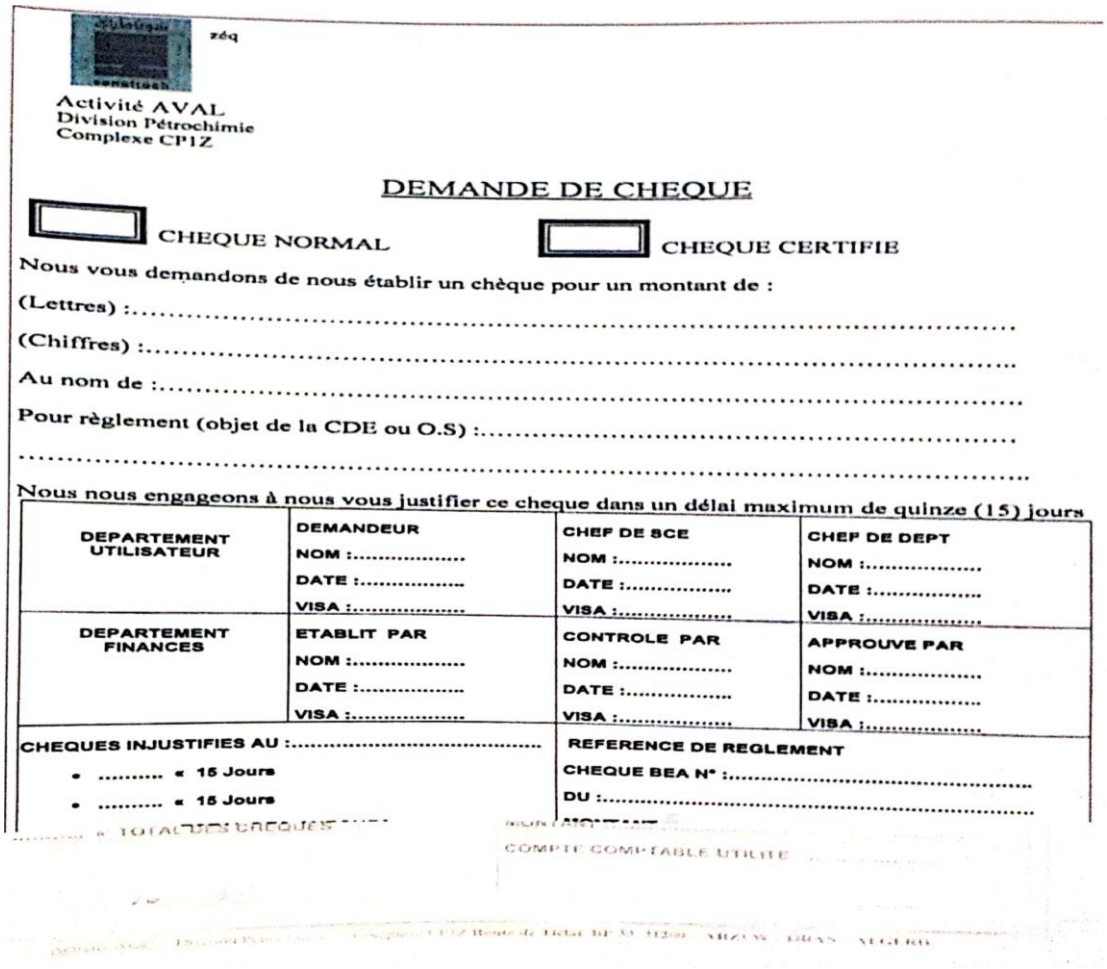
ثالثا: الدفع بشيك

لدفع الشيك:

- يجب أن ينشئ الهيكل المعني طلبًا لشيك لدفعه لمورد أو موظف؛
- يقوم قسم المالية بالخزينة بتحرير الشيك؛
- يُدخل عامل**«SFF»** جميع المعلومات في الحالة **«**المخطط لها**»** المقدمة لهذا الغرض؛
- تحقق من طلب الدفع لمورد أو موظف.

فيما يلي مثال على طلب شيك:

الشكل رقم (2-20):



Activité AVAL
Division Pétrochimie
Complexe CP1Z

DEMANDE DE CHEQUE

☐ CHEQUE NORMAL ☐ CHEQUE CERTIFIE

Nous vous demandons de nous établir un chèque pour un montant de :

(Lettres) :.....

(Chiffres) :.....

Au nom de :.....

Pour règlement (objet de la CDE ou O.S) :.....

.....

Nous nous engageons à nous vous justifier ce cheque dans un délai maximum de quinze (15) jours

DEPARTEMENT UTILISATEUR	DEMANDEUR NOM :..... DATE :..... VISA :.....	CHEF DE SCE NOM :..... DATE :..... VISA :.....	CHEF DE DEPT NOM :..... DATE :..... VISA :.....
DEPARTEMENT FINANCES	ETABLIT PAR NOM :..... DATE :..... VISA :.....	CONTROLE PAR NOM :..... DATE :..... VISA :.....	APPROUVE PAR NOM :..... DATE :..... VISA :.....
CHEQUES INJUSTIFIES AU :..... • ..... « 15 Jours • ..... « 15 Jours		REFERENCE DE REGLEMENT CHEQUE BEA N° :..... DU :.....	

المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

يُدخل عامل«SFF» المعلومات:

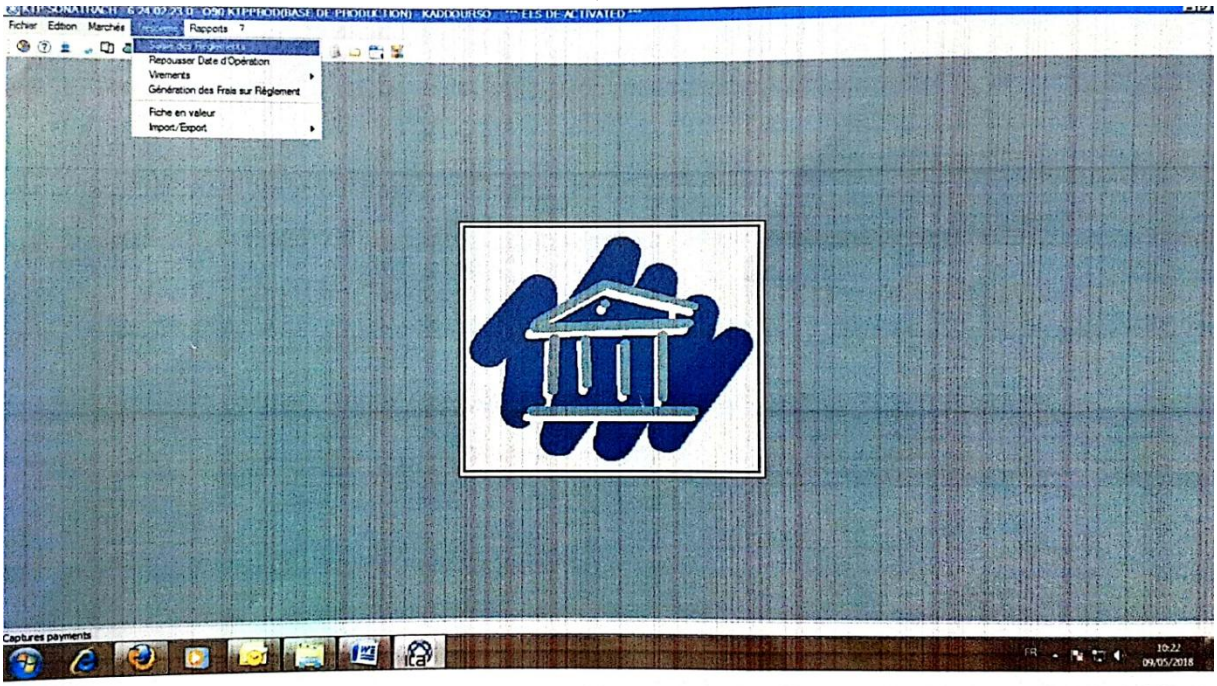
انقر فوق القائمة «النقدية»، ثم «أدخل المدفوعات» لإدخال المعلومات في الحالة «المخطط لها».

- تختلف شاشات الدخول حسب طريقة الدفع المتوخاة؛

- للوصول إلى شاشات الإدخال لدفع الشيك، ينقر عامل«SFF» على القائمة «النقدية» ويختار قناع «أدخل المدفوعات ».

الوصول إلى قائمة «KTP»/ الخزينة / أدخل المدفوعات.

الشكل رقم (2-21):

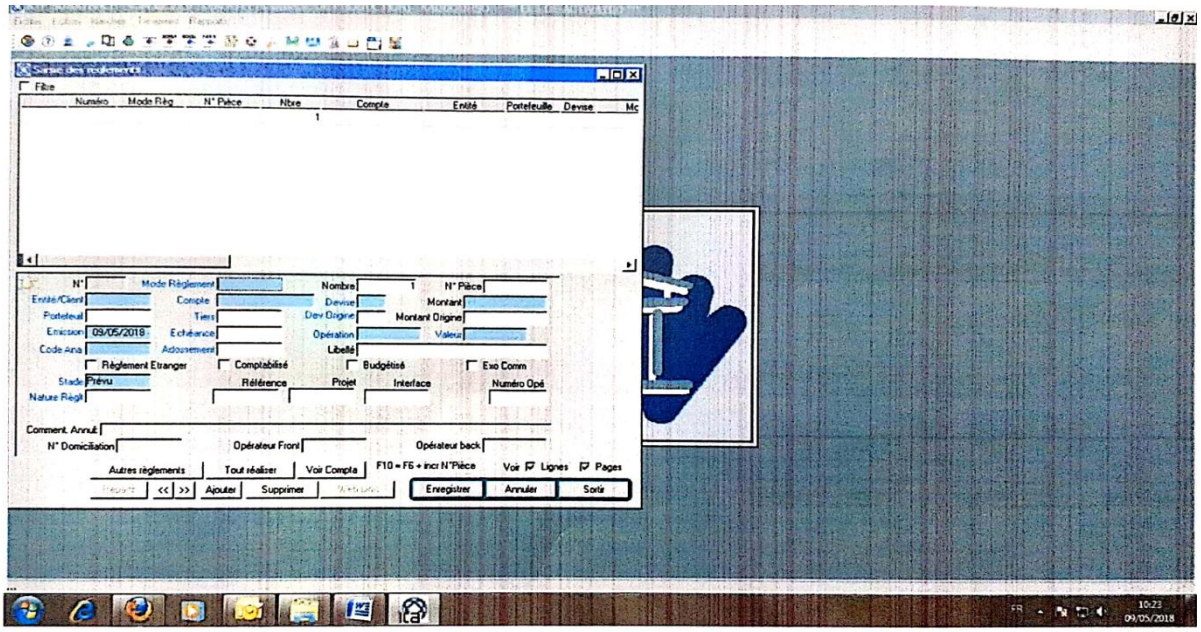


المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

ينقسم قناع «أدخل المدفوعات» إلى جزأين: الجزء العلوي من الشاشة: يحتوي السطر على جميع المعلومات التي تم إدخالها في الدفع، الجزء السفلي من الشاشة: هذا هو قناع الإدخال الفعلي.

يجب أن يتم الإدخال أو التعديل على هذا المستوى.

الشكل رقم (2-22):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

ثم نقوم بإدخال جميع الحقول المطلوبة:

طريقة الدفع، الكيان، الحساب، المبلغ، المحفظة، العملة، تاريخ الإصدار، التاريخ تاريخ المعاملة والقيمة.

يتم الإدخال في الحالة المخطط لها ثم نقوم بالتسجيل.

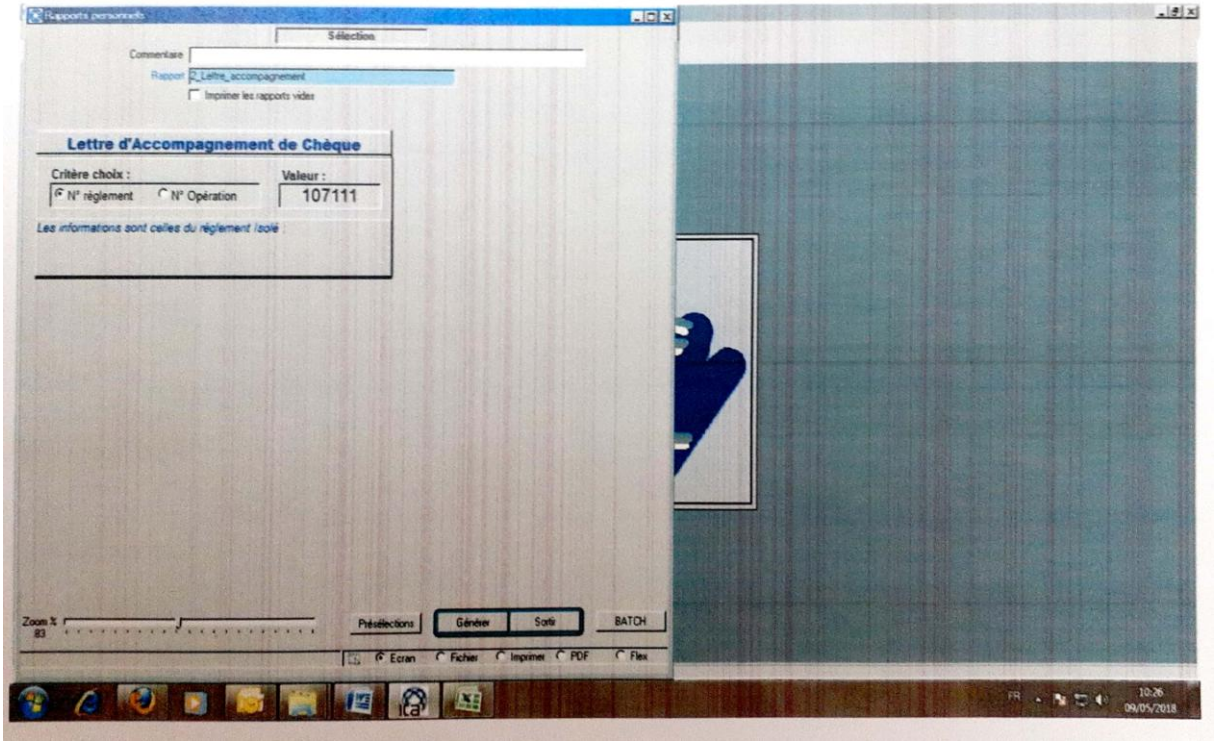
ارجع إلى القائمة الرئيسية وانقر على القائمة «تقرير» ثم «تقرير شخصي».

يظهر قناع جديد «كشف الفواتير»، نقوم بإدخال رقم التسجيل في «KTP» وانقر على «تصفح».

تظهر شاشة أخرى، انقر فوق «بحث» واختر من القائمة « تقريرPBL»، انقر فوق تحقق من «خطاب الغلاف».

ضع علامة على «الشاشة»، ثم إنشاء للتحقق من البيانات التي تم إدخالها يطبع «التحقق من خطاب الغلاف».

الشكل رقم(2-23):



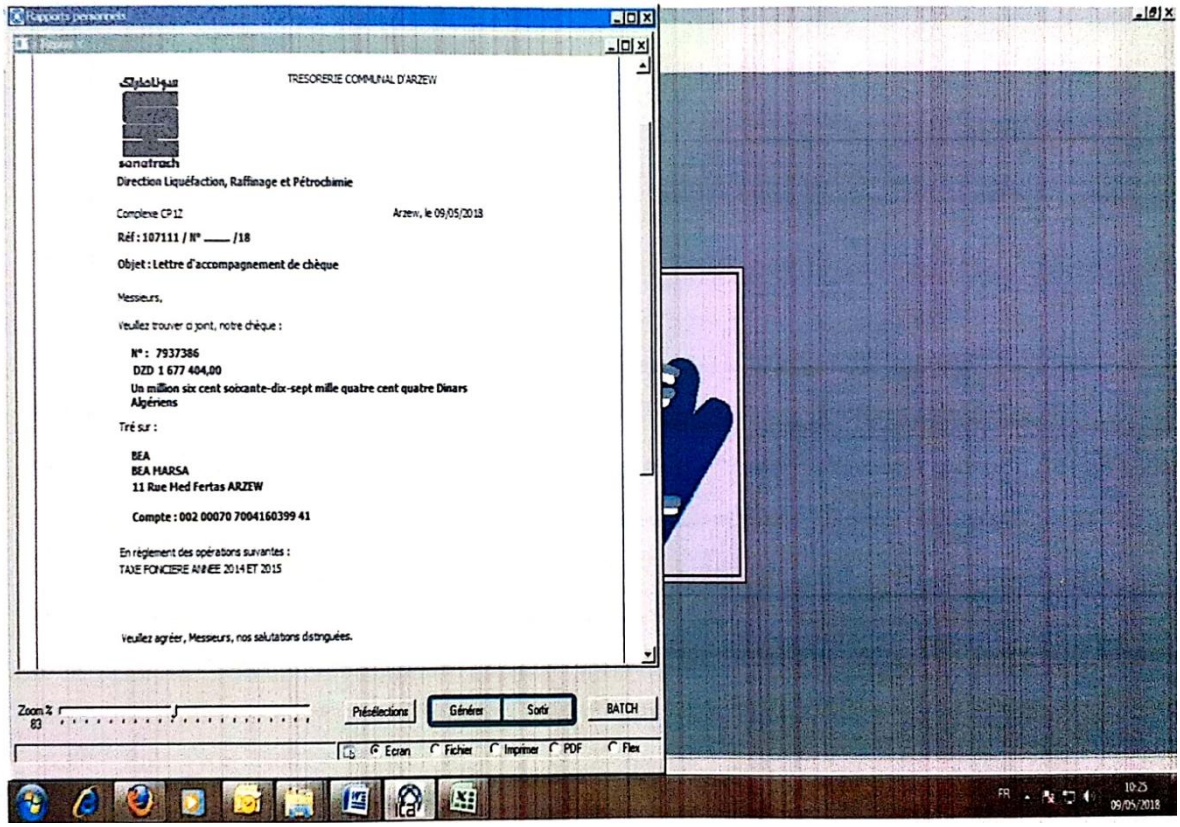
المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

خطاب تغطية الشيك:

فيما يلي مثال على خطاب الغلاف المطبوع؛

هذا دليل على أن المورد قد أخذ الشيك بالفعل " توقيع المورد"؛

الشكل رقم (2-24):



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

يعود الشيك إلى الهيكل المعني ليتم إرساله إلى المورد في اليوم الذي يتلقى فيه قسم المحاسبة المستندات الداعمة للشيك المقدم من الهيكل المعني، يجب عليه إدخال الشيك وإعداد استمارة التسجيل «FE» التي سترسلها إلى إدارة الخزينة للدخول في العملية.

في اليوم الذي يتلقى فيه إشعار البنك ويتأكد من صرف الشيك من قبل المورد، يجب على مشغل «GMR»الانتقال إلى قائمة«KTP» وتغيير الحالة من «مخطط لها» إلى «التحقيق».

بعد هذه الإجراءات، يجب أن يعود الشيك إلى الهيكل المعني مصحوبًا «بخطاب تغطية للشيك» .
يجب أن تعود الفاتورة إلى قسم المحاسبة لإنشاء «FE» الذي سيأخذ طريقه إلى الهيكل المعني للتصفية بعد هذا الإجراء، يجب أن يعود إلى قسم المحاسبة من أجل المحاسبة والعودة إلى قسم الخزينة.
تتنبأ وحدة التشغيل باستلام التحويلات «التوريد »من المقر الرئيسي
يتم استلام التغذية المطلوبة كل أسبوعين من الشهر (1-3 إلى 15-18 من نفس الشهر)
تاريخ استحقاق الفاتورة الشهرية إذا تجاوزت فترة التغذية يجب تأجيل التاريخ حتى الأسبوعين التاليين.
يتحقق مشغل«GMR» من وصول التوريد في الحساب المصرفي (التشغيل أو الاستثمار)، ويتلقى الفاتورة المصرح بها من قسم المحاسبة مصحوبة بأمر شراء أو أمر خدمة واستمارة التسجيل «FE» ، ينفذ الرحلة إلى البنك لتنفيذها بعد التحويل المصرفي، يجب على المصرفي بعد ذلك وضع ختمه على أمر التحويل: بعد هذا الإجراء، سيعود مشغل«GMR» إلى قسم الخزينة ويعدل الحالة «المخطط لها» إلى «مكتملة»، وسيتلقى إشعارًا بالخصم من البنك وبعد ذلك التحقق مما إذا كان البنك قد خصم بالفعل مبلغ الفاتورة يتحقق مشغل «PCR» من المشورة المصرفية ويتحقق منها من اليوم السابق ويقوم بتسويتها يوميًا بالمبلغ وتاريخ قيمة جميع التدفقات المصرفية مع تدفقات الشركة، وتقديم المطالبات (الشكاوي) إلى البنك.

3- الإجراءات المتعلقة بوظيفة التنبؤ والرقابة وإعداد التقارير«PCR» :

الخطوة الأولى(1): تحقق من النصائح المصرفية من اليوم السابق.

الخطوة الثانية (2): التوفيق بين جميع تدفقات البنك اليومية من حيث المبلغ وتاريخ القيمة مع تدفقات الشركة.

الخطوة الثالثة (3): إعادة تشغيل الخدمات المعنية بالفواتير التي لم يتم إصدارها لوظيفة «GMR» .

الخطوة الرابعة (4): فحص الإدخالات التي تمت تسويتها ومعالجة الإدخالات التي لم تتم تسويتها.

الخطوة الخامسة (5): تشفير أخطاء البنك.

الخطوة السادسة (6): قم بتقديم مطالبات إلى البنك.

الخطوة السابعة (7): تحديد رصيد اليوم في تاريخ الاستحقاق.

الخطوة الثامنة (8): تصعيد المشكلات التي لم يتم حلها إلى مستوى الكيان القانوني.

الخطوة التاسعة (9): قم بإعداد التقارير اليومية.

الخطوة العاشرة (10): إرسال ملخص الشكاوى والإبلاغ ومراقبة الأداء شهريًا إلى الكيان القانوني.

الخطوة الحادية عشر (11) : تحديد وتحليل الفروق بين التوقعات والإنجازات الخاصة بالخدمات التشغيلية لتبرير الاختلاف.

الخطوة الثانية عشر (12): ادرك الميزانية النقدية السنوية وليست الشهرية.

❖ **التحكم والإبلاغ**

هناك أيضًا حاجة للتحقق من البيانات المدخلة لتحديد الأخطاء والمفارقات لأغراض التحكم، يجب على المشغل:

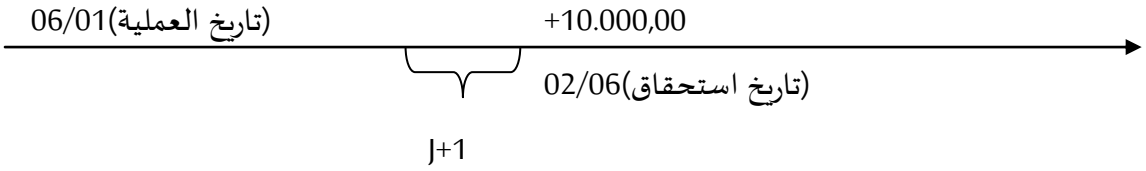
تجميع المستندات التي تعرض الحالات الشاذة (الأخطاء، التدفقات غير المحققة) التي أُثيرت؛

- المتابعة مع إدارة التفويض؛
- المتابعة مع البنك أو الخدمات المعنية؛
- متابعة التنبيهات (التذكيرات) المختلفة حتى يتم تسويتها وتنظيمها،
- إنشاء ملف ملخص للشكاوى؛
- الشروع في تحديث هذا الملف (دمج التذكيرات الجديدة، والمشاكل التي تم حلها، وما إلى ذلك) ؛
- تصعيد القضايا العالقة إلى وزارة الخزينة؛
- إحالة ملخص المشاكل والطلبات (التي تم حلها ولم يتم حلها) إلى وزارة الخزينة مرة كل شهر.

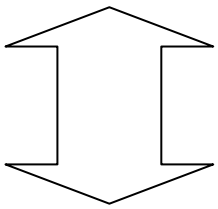
2- الإجراءات والمعاملات المالية مع البنوك والموردين:

• **مثال عملي 1:** مفهوم تاريخ المعاملة / تاريخ القيمة الفاتورة الواحدة = **10.000.00-**

❖ **التغذية**

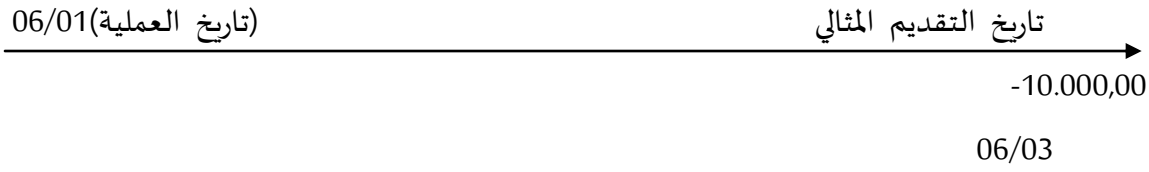


- **تاريخ العملية:** تحويل التغذية من قبل إدارة الجزائر.
- **تاريخ القيمة:** رصيد الحساب(+) .



الرصيد المدين خلال
أيام 05/31 و 06/01
(تطبيق Agios من قبل البنك بنسبة 7%)

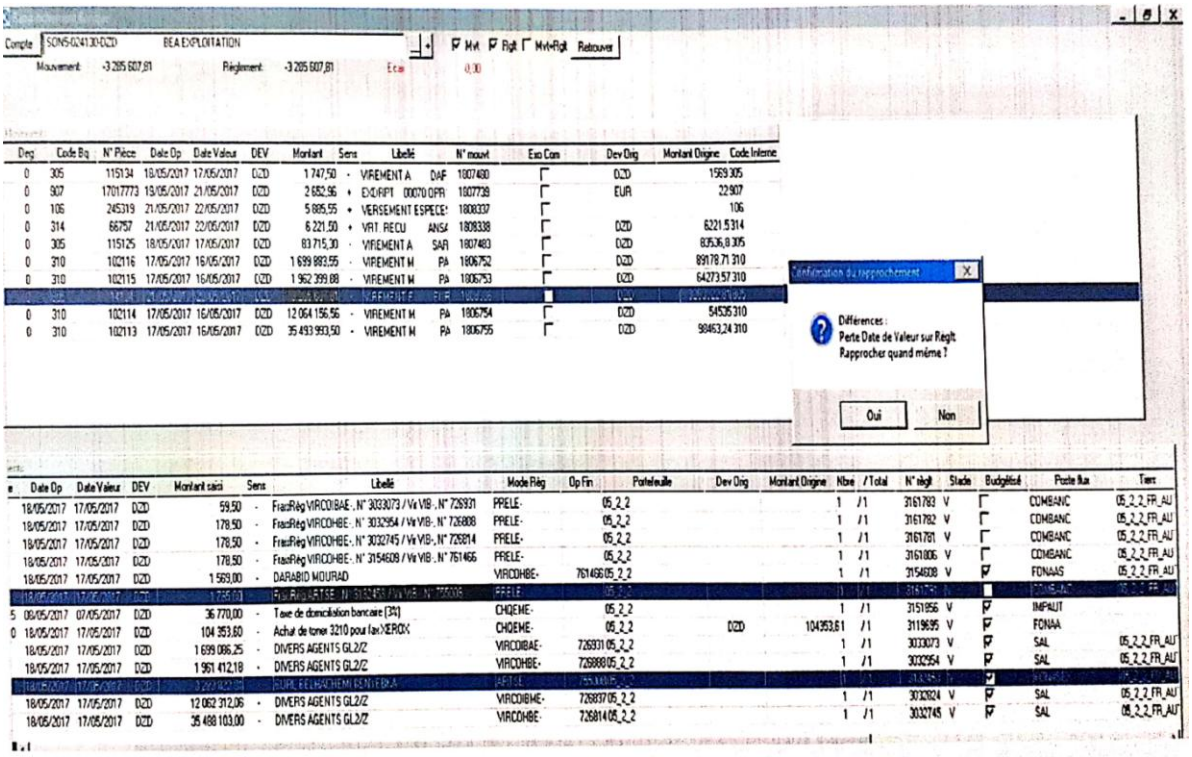
❖ الإنجازات



05/31 (تاريخ استحقاق)

- تاريخ عملية: إيداع أمر التحويل في البنك.
- تاريخ استحقاق: الخصم من الحساب المصرفي(-) .

الشكل رقم (2-25): التقريب علىKTP



المصدر: قسم الخزينة لمجمع CP1Z

تمرين عملي 3: فحص الشروط المصرفية (البنكية)

أجر شهر فبراير **2018** هي: **17. 114 702 1** .

تم تقديم أمر التحويل بتاريخ: **2019/02/19.**

تاريخ استحقاق العملية: **2018/02/18**.

عدد الوكلاء للدفع: **27** وكيل.

مقدار التكاليف المنصوص عليها في الاتفاقية: 150دج + 10دج + ضريبة القيمة المضافة (TVA) 19٪

العمولة (ثابتة) التكاليف

من خلال التحقق من إشعار الخصم المستلم من البنك، وجدنا أن الأخير ارتكب خطأً: فبدلاً من تطبيق رسوم على **10دينارًا** لكل وكيل، تم احتساب **20دينارًا** لكل وكيل، أي خطأ في المبلغ غير شامل الضريبة (27 * 20) - (27*10)، بعد هذا الاكتشاف يجب على مشغل **«PCR»** أن يمنع البنك عن طريق البريد حتى يشرع في سداد الرسوم التي تم تحصيلها بشكل خاطئ.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على واقع تسيير الخزينة لمجمع CP1Z بتقديم تعريف شامل له، بالإضافة إلى المهام والمصالح والهيكل التنظيمي لمصالح المالية والمحاسبة ثم عرضنا برنامج KTP وكل ما يتعلق به.

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، حيث 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.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد شمل موضوع هذا البحث دراسة تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لما لها من أهمية على التوازن المالي في المدى القصير، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها على الخزينة، هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

إن التسيير الفعال لا يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل للموارد المالية للمؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد اللازمة في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز.

وتعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يمكن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق، بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقي التوازن للمؤسسة، وصياغة الإشكالية كانت تدور حول مدى تحكم المؤسسة الاقتصادية في تسيير خزينتها لتحقيق التوازن المالي.

من أجل التعرف على مزايا الموضوع الذي تم تناوله من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي واحد، يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

اختبار الفرضيات:

1- يساهم تحليل وتفسير تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية في اتخاذ القرارات المالية، تعتبر فرضية صحيحة.

2- ان اعداد موازنة الخزينة بطرق علمية دقيقة يساعد في تقليص الفجوة بين التقديرات والانجازات بالتالي اتخاذ قرارات مالية رشيدة، تعتبر فرضية صحيحة.

3- يساهم التسيير الجيد لعناصر الاحتياج في رأس مال العامل في رفع كفاءة تسيير الخزينة و بالتالي اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات النقدية، تعتبر فرضية صحيحة.

نتائج الدراسة:

1- تسيير الخزينة يؤدي إلى ترشيد النفقات في اتخاذ القرارات السليمة عن طريق إعداد خطة محكمة للخزينة؛

2- سعي مُسير الخزينة دائما إلى اختيار أحسن التوظيفات في حالة الخزينة الفائضة، والبحث عن أفضل التمويلات في حالة العجز ليقوم بعدها بعملية التحكيم بين مختلف التوظيفات والتمويلات واختيار الأفضل منها؛

3- اختلال في التوازن بسبب الارتفاع الكبير للأموال الدائمة مقارنة بالأصول الثابتة؛

4- المؤسسة نحتفظ بفائض كبير دون أن يُدر عائدا، وبالتالي فالمؤسسة تحقق الأمان لكنها لا تعتبر اهتماما للربحية؛

5- الخزينة موجبة وهذا يرجع إلى أن أ رس المال العامل الدائم أكبر من احتياجات أ رس المال العامل وبالتالي نجد أن الخزينة تمثل القيم الجاهزة لأن السلفات المصرفية معدومة؛

6- توفر المؤسسة على أ رس مال خاص يعطيها إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى.

آفاق الدراسة:

هذا ويبقى موضوع تسيير الخزينة مجالا خصبا للبحث، أم أن تكون هذه الدراسة انطلاقا لبحوث أخرى متعلقة بموضوع تسيير الخزينة، واثراءه اقترحت بعض المواضيع:

- التحليل الرياضي لموارد واستخدامات الخزينة؛
- دور التسيير الأمثل في رفع الأداء المالي للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

1_1 الكتب:

- الحسني صادق. (1998). التحليل المالي والمحاسبي،دراسة معاصرة في الأصول العلمية وتطبيقاتها (الإصدار الطبعة الثانية). الأردن: دار المجداوي للنشر.
- أمين السيد أحمد لطفي. (2005). التحميل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة. مصر_الإسكندرية: دار الجامعية.
- بن ساسي إلياس، و قريشي يوسف. (2011). التسيير المالي (إدارة مالية). ص 68-69. الأردن: دار وائل للنشر.
- توفيق حسون. (2001). الإدارة المالية،قرارات وسياسات التمويل في المشروع الإقتصادي (الإصدار الطبعة الحادية عشر). سوريا: مطبعة قمحة إخوان.
- خميسي شيحة. (2010). التسيير المالي للمؤسسة دروس ومسائل محلولة. ص 80. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- شنوف شعيب. (2008). محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير الدولية. بودواو _الجزائر: مكتبة الشركة الجزائرية.
- عبدالله عبدالله السنفي. (2013). الإدارة المالية (الإصدار الطبعة الثانية). صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- علي عباس. (2008). الإدارة المالية. الأردن: دار ثراء للنشر.
- فايز سليم حداد. (2009). الإدارة المالية (الإصدار الطبعة الثانية). الأردن: دار حامد.

2-1 مذكرات التخرج:

- باديس بي يحيى بوخلوة. (2013). الأمثلية في تسيير الخزينة (مذكرة ماجيستر). الطبعة الأولى، ص26-27. المسيلة، الجزائر: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- ترمان إيمان، و نذير شكيب. (2013). تسيير الخزينة دراسة حالة سوناطراك (مذكرة ماستر). ص 14. الجزائر.
- حدبي عبدالقادر. (2011). تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي الجديد(مذكرة الماجستير). ص 25. شلف، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- حنان سيد روحو. (2013). دور سلوك الخزينة لتحقيق التوازن المالي(مذكرة ماستر). ص 22-23. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح.
- زينب زيان. (2004). تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية (مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في علوم تجارية). ص 103. الجزائر، المدرسة العليا للتجارة.
- شمس الدين التجاني. (2016). تسيير السيولة في المؤسسات الفندقية (مذكرة ماجيستر). ص45. ورقلة.
- طير الويزة، و سايغي باهية فريال. (2014). فعالية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة(مذكرة ماستر). ص 61-62. البويرة، تخصص محاسبة وتدقيق.
- فؤاد لافل، وحسان خلاصي. (2000). تسيير الخزينة (مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2000). ص 93. الجزائر، المدرسة العليا للتجارة.
- مبارك لسلوس. (2012). التسيير المالي تحميل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة (الإصدار الطبعة الثانية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد إبراهيم عبدالحليم. (2008). إقتصاديات الإستثمار والتمويل والتحليل المالي. ص 121. مصر: مؤسسة شباب.
- محمد أبو نصار، و جمعة حميدات. (2008). معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية. الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد شفيق، حسين طنيب، و أخرون. (1997). أساسيات الإدارة المالية. دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- محمود عبدالحليم الخلابية. (2007). التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية (الإصدار الطبعة الرابعة). مطابع الدستور التجارية.

- مفلح محمد عقل. (2009). مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ناصر دادي عدون. (2010). تقنيات مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية. دار المحمدية.

5-1 قوانين والمراسيم:

- الجريدة الرئيسية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ،العدد 19، المؤرخة في 25 مارس2009،ص30.

2- قائمة المراجع اللغة الأجنبية:

1-2 الكتب:

- Khath, S., & Delienne, A. B. (2005). Gestion De Trésorerie. 2éme édition, p 23. Economica, Paris.
- Pierre Conso .La gestion financiére de l'entreprise .7éme Edition .france: Dunod.

قائمة الملاحق

الملخص

لقد شمل موضوع هذا البحث دارسة حول تسيير خزينة مجمع CP1Z (سوناطراك) وذلك لما لها من أهمية على التوازن المالي في المدى القصير حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، والوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز.

وعليه يمكن الوصول إلى أن الفرضيات المبينة يمكن انتهاجها كمبادئ أساسية للتسيير الأمثل للخزينة ويمكن الوصول إلى هذه الوضعية من خلال التسيير الفعال للوضعية التي تعيشها المؤسسة واستنتاج نقاط القوة والضعف ورسم خطة لتحديد القرارات لإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل والمخاطر المالية المتوقعة، وهذا ما يعكس الخزينة الموجبة دوما لسوناطراك والتحكم في مختلف التغيرات الطارئة رغم مختلف المشاكل التي تواجهها غير أن أغلب المؤسسات الوطنية تعاني من مشاكل في تسيير خزينتها والتحكم في التوازن المالي على المدى القصير وعليه يمكن اعتماد النصائح والتوصيات لتفادي هذه المشاكل.

الكلمات المفتاحية: تسيير خزينة، التوازن المالي، الأداء المالي.

Abstract

The subject of this research has included a study on the management of the treasury of the CP1Z complex (Sonatrach) because of its importance on the financial balance in the short term, as all decisions taken by the institution and related to all aspects of its activity are reflected in their direct impact on the treasury, the latter is considered an image in which all operations are translated which the institution undertakes, and reaching this position depends on the financial decisions taken by the institution's manager in all cases of the treasury, especially with regard to the employment of treasury surpluses that enable the institution to achieve returns and help avoid falling into cases of deficit.

Accordingly, it can be concluded that the stated hypotheses can be adopted as basic principles for the optimal management of the treasury. This situation can be reached through the effective management of the situation in the institution, deducing the strengths and weaknesses, and drawing up a plan to determine the decisions to find the necessary solutions to the expected financial problems and risks, and this reflects the treasury that is always positive for Sonatrach. And controlling the various emergency changes despite the various problems they face. However, most national institutions suffer from problems in managing their treasury and controlling the financial balance in the short term, and therefore advice and recommendations can be adopted to avoid these problems.

Keywords: treasury management, financial balance, financial performance.