جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي

الشعبة : علوم المالية والمحاسبة التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

تسيير الخزينة و مراقبة التسيير

مقدمة من طرف الطالب : تحت اشراف الاستاذ المؤطر:

- علواش طيب صلاح الدين عمر - ابراهيمي
- صابري احمد

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بشني يوسف	استاذ محاضرة	مستغانم
مقررا	ابراهيمي عمر	استاذ مساعد	مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	استاذ محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى ...

من أحمل اسمه بكل فخر وإعتزاز

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، أبي العزيز أسأل الله أن يحفظه لنا

إلى .. ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها أمي العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى ... من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من علموني علم الحياة إلى أخواتي وشمعة منزلنا.

إلى .. كل الأقارب والأهل

إلى ...

إلى من كان لهم الفضل الكبير في إتمام هذه المذكرة، إلى من فرحتهم فرحتي وحزنهم دمعتي، إلى من عرفت معهم معنى الأخوة.

إلى ...

كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي، من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة الثانية ماستر تدقيق ومراقبة التسيير.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

الشـــكـــر

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحني من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل فله الشكر أولا وأخيرا.
إعترافا بالفضل وتقديرا الجميل لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني.
إلى الأستاذ الفاضل "ابراهيمي عمر" لقبوله الإشراف على هذا العمل ونصائحه وتوجيهاته وعلى ما تكرم عليا ومن سعة صدر ونصح وإرشاد.
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من التوجيهات والتصويبات.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة على مساعدتهم لي في هذا العمل.
كل عمال وإطارات مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير محل الدراسة على تعاونهم وحسن استقبالهم.
إلى كل من علمني حرفا فصرت على ما أنا عليه وكل معلمي في مسرتي الدراسية.
ونشكر كل من بث في تفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.
"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الاهداء	
الشكر	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
فهرس الملاحق	51
مقدمة	01
الفصل الاول : عموميات حول الخزينة	03
المبحث الاول: عموميات حول الخزينة	04
المطلب الاول: ماهي الخزينة	04
المطلب الثاني: تعريف الخزينة و حسابها	07
المطلب الثالث: حالات الخزينة ومؤشرات تقييمها	12

المبحث الثاني: عموميات حول موازنة الخزينة	18
المطلب الاول: تعريف موازنة الخزينة و اعدادها	18
المطلب الثاني: أهداف موازنة الخزينة و مراقبتها	22
الفصل الثاني : تسيير الخزينة	24
المبحث الاول:عموميات حول تسيير الخزينة	25
المطلب الاول: تعريف وأهداف تسييرالخزينة	25
المطلب الثاني: القرارات المالية المتعلقة بتسيير الخزينة	27
المبحث الثاني: أدوات وكيفية التحكم في تسيير الخزينة ومشاكلها	32
المطلب الاول: أدوات التحكم في تسيير الخزينة	33
المطلب الثاني: كيفية التحكم في تسيير الخزينة	34
المطلب الثالث: تسيير الخزينة ومشاكلها	36
الفصل الثالث : مراقبة التسيير	39
المطلب الاول : ماهية مراقبة التسيير	39
المطلب الثاني : خصائص نظام مراقبة التسيير	42
المطلب الثالث : أهمية نظام مراقبة التسيير	44
المطلب الرابع : أهداف نظام مراقبة التسييير_	46
المطلب الخامس : أدوات نظام مراقبة التسيير	47
الخاتمة	49

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم نسب السيولة	13
2	نسب النشاط	14
3	نسب المردودية	15-14
4	نسب الهيكلية	16

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 1	تمثيل بياني لوضعيات الخزينة	12

الشكل (1.1)	**مفهوم نظام مراقبة التسيير**	40
الشكل (2.1)	**مثلث نظام مراقبة التسيير**	49
الشكل (3.1)	**أهداف نظام مراقبة التسيير**	50

مقدمة

ان الغاية من التسيير المالي في المدى القصير هو السيطرة على التدفقات النقدية للوصول بالمؤسسة الى حالة القدرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير السيولة اللازمة، وللوصول الى تحديد هذا الوضع يستوجب بالضرورة وجود تسيير فعال داخل المؤسسة وذلك عن طريق وضع أسس وتقنيات تسييرية تمكنها من التحكم في محيطها الداخلي من جهة والتأقلم مع المحيط الخارجي من جهة أخرى، ومن ثم التصدي للمشاكل والعراقيل التي يمكن أن تواجهها في ظل المنافسة والصراع الاقتصادي، الأمر الذي يعود الى درجة المرونة التي تمتاز بها المؤسسة وهذا ما يدعونا للتعرف أكثر على العامل المتحكم في هذه المرونة، ألا وهي الخزينة، والتي تعبر عن الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية المحققة من طرف المؤسسة ولها مكانة مهمة في اتخاذ القرارات اللازمة في التسيير المالي لها.

كذلك تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات، باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة، ولما تضيفه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير، مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير فيها، للتقليص من درجة الانحراف وتفادي المخاطر مستقبلا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان القدرة على السير في المسار الصحيح.

وبناءا على ما سبق بإمكاننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

" ما مدى أهمية تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية ؟ و علاقتها بمراقبة التسيير "

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

1- كيفية تسيير الخزينة وادواتها

2- ما هي أدوات وآليات نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة

3- كيف يمكن أن تساهم وظيفة تسيير الخزينة في تقييم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة

فرضيات البحث :

- تتمثل آليات ومراحل وظيفة تسيير الخزينة في المؤسسة في التأكد من صحة المعلومات الواردة، اكتشاف نقاط قوة ونقاط ضعف في نظام الرقابة الداخلية، ثم إعداد التقرير النهائي لقياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
- تتمثل أدوات وآليات نظام مراقبة التسيير و تسيير الخزينة داخل المؤسسة في المحاسبة العامة، التحليل المالي، لوحة القيادة، الموازنة التقديرية.

مبررات اختيار الموضوع :

إن إختيارنا لموضوع البحث كان له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي :

- الحداثة النسبية للموضوع على مستوى البحث العلمي في المؤسسات الاقتصادية؛
- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الباحثين؛
- الميل الشخصي للباحث في هذا الموضوع والرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص الموضوع.

منهج البحث:

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي.

مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع مختلفة منها الكتب، الرسائل العلمية، كذلك المجالات، مواقع الانترنت.

صعوبات البحث :

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع مايلي :

- قصر الفترة الممنوحة من الإدارة لإعداد البحث؛
- قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع، والتي لو توفرت، لكانت بمثابة دعم هام للموضوع.
- انعدام الجانب النظري بسبب الاحداث التي وقعت في سنة 2021/2020

هيكل البحث :

للاجابة عن هذه الاشكالية تم تقسيم البحث الى عدة فصول أساسية تعتبر مكملة لبعضها البعض.

انطلقنا فيها من دراسة الخزينة كفصل أول، ثم اتجهنا الى تناول مختلف الجوانب المتعلقة بموازنة الخزينة التي تعتبر أداة فعالة لتسيير المؤسسة، أما الفصل الثالث فهويبين ادوات مراقبة التسيير و اهدافها في المؤسسة.

الفصل الاول : عموميات حول الخزينة

الفصل الاول : عموميات حول الخزينة

المبحث الأول : عموميات حول الخزينة

ان الهدف الأساسي للمصالح المالية في أي مؤسسة هو كيفية الحصول على الأموال وكيفية تسييرها من أجل ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، ومن أهم العناصر التي تعتمد عليها هده الأخيرة في تسيير أموالها هي الخزينة التي تعتبر عنصرا هاما تضبط المؤسسة من خلاله تدفقاتها الداخلة والخارجة، وفيما يلي نبذة عن الخزينة .

المطلب الأول : ماهية الخزينة

لقد عرف مفهوم الخزينة عدة تطورات عبر عدة مراحل انتقلت خلالها من مجرد عملية يومية يقوم بها المسير المالي ويشرف عليها، الى وظيفة قائمة بحد ذاتها، في بعض المؤسسات، يشرف عليها أمين الخزينة والذي أصبح يتمتع بصلاحيات واسعة .

الفرع الأول : مراحل تطور الخزينة

شهد ميدان تسيير الخزينة عدة تطورات، خاصة في السنوات الأخيرة، لذا يمكن أن نختصرها في ثلاثة مراحل أساسية هي :

1. قبل السبعينات :

هذه المرحلة تميزت بتوازن نسبي في الأسواق المالية وبضعف نسب الفوائد الحقيقية، حيث لم يتضح في هذه الفترة دور مسؤول الخزينة مع استقلالية مصلحته عن باقي المصالح الأخرى (مصلحة المحاسبة والمديرية العامة أو المديرية المالية أو أصحاب البنوك)، مما جعل دور مسؤول الخزينة يقتصر على تسيير السيولة في إطار اختيارات مالية مفروضة، بحيث مثلا تسيير وسائل الدفع، وكذا إعداد توقعات الخزينة، كان عليه المرور بهذه المصلحة للحصول على التي يحتاجها. كما أن مسير الخزينة ملزم بالاتصال بأصحاب البنوك من أجل الحصول على اقراضات خاصة بالخزينة واستثمار الفائض، مما حصر دوره في دراسة سيرها العادي.

2. خلال السبعينات :

وتمثل مرحلة ثانية تغير خلالها مضمون وظيفة الخزينة، هذه المرحلة تميزت بعدم استقرار معدلات الصرف، وتذبذب في النظام العالمي، ومن أجل تسيير الخزينة "صفر" أصبح مسؤول الخزينة ملزما بأخذ القرارات الملائمة على المدى القصير، والتي تتطلب حيازته على مصادر خاصة بالمعلومات.

وبذلك انفصلت الخزينة شيئا فشيئا عن المصالح الأخرى، وأصبح مسير الخزينة يتمتع باستقلالية في ميدان المعلومات والتقديرات ، كما أن تطور الإعلام الآلي في تلك المرحلة كان له الوقع الايجابي في تجسيد هذه الاستقلالية، حيث أصبحت مهمته الأساسية تتمثل في المتابعة اليومية لعملية توظيف الأموال المتراكمة وتسييرها على المدى القصير.

وبالرغم من هذا التطور، وهذه الحرية في التصرف إلا أنه بقي مقيدا من جهتين :

- المديرية المالية أو العامة، بقيت تسير الموارد الطويلة أو المتوسطة الأجل.
- عوائق النظام المالي أو البنكي، حيث لم يسمح لمسؤول الخزينة بدخول السوق المالي مباشرة دون المرور على أصحاب البنوك وتوجيهاتهم.

3- خلال الثمانينات :

خلال هذه الفترة ظهرت مرحلة جديدة والتي من خلالها عرفت متابعة الخزينة المضمون المتعارف عليه حاليا في البلدان المتطورة، أصبح مسؤول الخزينة له ما يسمى بـ"النجمة" أي له عدة اتصالات ومهام بين مصلحة المحاسبة والمصالح التجارية والبنكية، وكذا في أخذ القرارات الإستراتيجية وأخيرا بحكم معرفته بالأسواق المالية التي دخلها في البورصة والأموال، أصبح بإمكانه تقدير المخاطر المالية للمؤسسة واقتراح الوسائل اللازمة لها والاقتراب بقدر الإمكان من "الخزينة صفر ."

الفرع الثاني : تعريف الخزينة

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة إذ نجد من بينها المفهوم التقليدي ،و المفهوم النقدي، المفهوم التفاضلي ،والمفهوم الديناميكي

1/ المفهوم التقليدي للخزينة:

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط في لحظة زمنية معينة[1]

2/ 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.

3/ المفهوم التفاضلي للخزينة:

تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد مجموع الموا رد ومجموع احتياجات المؤسسة ، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال[2]

4/ المفهوم الديناميكي للخزينة:

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي[3i] للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية.
كما توجد عدة تعريفات يمكن طرحها، لكننا نكتفي بالتطرق إلى التعريفات التالية :

على أن الخزينة هي :

- " مجموع المتاحات لدى المؤسسة والتسبيقات البنكية الحالية."
- " عبارة عن حصيلة التدفقات الداخلية والخارجية المرتبطة أساسا بنشاط المؤسسة."
- " الفرق بين القيم الجاهزة والديون البنكية القصيرة الأجل."

---

[1] باديس بن يحيى بوخلوة ، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، مذكرة ماجستير ،الطبعة الاولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع - الاردن ،عمان 2013 ص26 -27

[2] شمس الدين التجاني , تسيير السيولة في المؤسسات الفندقية (دراسة حالة فندق المهري) بولاية ورقلة خلال الفترة 1997-2001، مذكرة ماجستير جامعة ورقلة ، سنة .ص45

- " قدرة الأصول المتداولة (المخزونات، القيم القابلة للتحقيق، القيم الجاهزة) على مواجهة استحقاقية الديون القصيرة الأجل."

كما يمكن إعطاء التعريف التالي لخزينة المؤسسة : " هي مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال دورة ما."

من ه>ه التعاريف ندرك أن المؤسسة ملزمة بتوفير جزء من الأموال في شكل سيولة حتى يمكنها من تغطية الديون التي حان وقت تسديدها، فهو يتطرق إلى مدى قدرة المؤسسة على الوفاء في المدى القصير بديونها، وهذا الأمر يهم البنك بالدرجة الأولى الذي يكون أمام قرارين إما إقراض المؤسسة أو لا.

المطلب الثاني : مكونات الخزينة وحسابها

كما سبق الذكر فان الخزينة تمثل حصيلة التدفقات الداخلة والخارجة للمؤسسة، وبالتالي فانها تتكون من شطرين أساسيين يضمان ما للمؤسسة من حقوق وما عليها من ديون، ومن خلال حساب الخزينة يتبين وضع المؤسسة المالي.

الفرع الأول : مكونات الخزينة

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

1 عناصر الأصول : وتتمثل في :

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

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

3.1/ سندات الخزينة :

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

4.1/ حسابات جارية :

هي عبارة عن تلك الأموال الجاهزة تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت.

5.1/ ودائع لأجل :

تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الزائدة بفتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا احتاجت المؤسسة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فان البنك يمنحها قرض خزينة (Crédit de Caisse).

2 عناصر الخصوم :
في هذه الحالة يسمح البنك لمؤسسة بسحب أموال حتى وان لم يكن لها أموال جاهزة في البنك حسب الاتفاق بين البنك والمؤسسة فهناك عدة أنواع من السحب و تقتصر على نوعين هما :

1.2/ تسهيلات الخزينة :

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

2.2/ السحب على المكشوف :

هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، فان منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فان البنك يقتطع عمولة أكبر من عمولة النوع الأول يتمثل في منح المؤسسة ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية تغطي محفظتها ومقابلها البنك يمنحها تسبيقات بنكية .

3.2/ السلفات المصرفية :

من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم

يكن لها أموال جاهزة في البنك.

الفرع الثاني : حساب الخزينة

يمكن حساب الخزينة بطريقتين وذلك عن طريق الميزانية المالية :

*** الطريقة الأولى** :

وفقا لهذه الطريقة يمكن حساب الخزينة من خلال العلاقة التالية :

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

من أجل توضيح العلاقة لا بد من التطرق إلى رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل.

من خلال الدراسة المالية للمؤسسة نجد أن هذه الأخيرة تتوقف من جهة الخصوم على الأموال والتي تتمثل في الأموال الخاصة مضافا إليها ديون طويلة الأجل والديون قصيرة الأجل، أما من جهة الأصول تتوقف على الأصول الثابتة والأصول المتداولة، والتي تحتوي على قيم الاستغلال مضافا إليها قيم قابلة للتحقيق والقيم الجاهزة.

رأس المال العامل : للوصول إلى تعريفه يجب معرفة بعض العناصر :

لا يمكن تمويل الأصول الثابتة بالديون القصيرة الأجل، ولكن إجباريا بالموارد الدائمة ذات مدة كافية تسمح للأصول الثابتة بتوليد مصادر من الاهتلاكات الكافية تسمح بتسديد القروض وتجديد التجهيزات.

*من جانب آخر الأصول المتداولة التي تمكن المؤسسة من استغلال نشاطها يوميا والتي يجب أن يكون لها دورا سريعا نسبيا يمكن تمويلها بالديون القصيرة الأجل.

غير أنه على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار بعض المخاطر المتمثلة على سبيل المثال في انخفاض المبيعات مؤقتا، تسديدات الزبائن المتأخرة أو وقوع تلف في المخزون، فيصبح من الضروري ضمان هامش أمان، أي لابد من أن يكون مبلغ الأموال الدائمة أكبر بصفة معتبرة من الأصول الثابتة ، وهذا الفائض بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة يدعى ب "رأس المال العامل " ". LeFonds deRoulement

ويمكن إعطاء تعريف له من خلال الصيغتين التاليتين :

*** من أعلى الميزانية:**

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

- **إذا كان 0< FR** في هذه الحالة يعني تحقيق فائض الاموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الاصول الثابتة
- **إذا كان 0> FR** في هذه الحالة يعني أن الاموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة ،مما يستدعي البحث عن موارد أخرى
- **إذا كان FR=0** وهي حالة نادرة الحدوث حيث تمثل التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات.

*** من أسفل الميزانية:**

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل

- **إذا كان 0< FR** أي أن المؤسسة قادرة على قادرة على مواجهة الديون القصيرة الاجل باءستخدام أصولها المتداولة ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان
- **إذا كان FR=0** في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الاجل باءستخدام الاصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز.
- **إذا كان0> FR** في هذه الوضعية تكون الاصول المتداولة غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الاجل القصير.

-احتياج رأس المال العامل :

تقوم كل المؤسسات بتكوين رأس المال العامل وذلك لوجود احتياجات، ولدراسة هذه الاحتياجات على المؤسسة اللجوء إلى الدورة الاقتصادية، هذه الدورة تتطلب احتياجات تسمى بالاحتياجات الدورية والتي تخلق موارد تسمى بالموارد الدورية .

إن مؤشرات احتياج رأس المال العامل يمثل الفرق بين الاحتياجات الدورية والمتمثلة في قيم الاستغلال مضافا إليها القيم القابلة للتحقيق، والموارد الدورية المتمثلة في الديون القصيرة الأجل ما عدا السلفات المصرفية، فإذا وجد الفرق بين الاحتياجات والموارد فعلى المؤسسة)إذا أرادت تحقيق حجم معين من نشاطها) تمويل احتياج يدعى بـ" احتياج رأس المال العامل."

ويمكن لنا تعريف احتياج رأس المال العامل من خلال الصيغة التالية :

إحتياجات رأس المال العامل =(قيم الاستغلال +القيم غير الجاهزة)–(الديون قصيرةالاجل –السلفات المصرفية)

=(الاصول المتداولة –القيم الجاهزة)–(مجموع الديون ق الاجل –السلفات المصرفية

*** الطريقة الثانية :**

من خلال ما سبق ذكره، ومن خلال التعريفات التي أعطيت للخزينة نجد أن هذه الأخيرة تمثل " كل السيولات التي تتحصل عليها المؤسسة في أي وقت، والتي تستطيع استعمالها آجلا أو عاجلا لمواجهة مدفوعات مختلفة."

من خلال هذا التعريف يمكننا معرفة الخزينة المتوفرة لدى المؤسسة بجمع رصيد حسابها البنكي والصندوق والحساب الجاري البريدي ونطرح منها السلفات المصرفية.

إذن يمكن حساب الخزينة مباشرة عن طريق الميزانية وفقا للعلاقة التالية :

الخزينة الصافية =رأس المال العامل–إحتياجات رأس المال العامل

=القيم الجاهزة –السلفات المصرفية

المطلب الثالث : حالات الخزينة ومؤشرات تقييمها

إن حالة الخزينة تختلف من مؤسسة لأخرى فقد تكون في مؤسسة موجبة، وفي أخرى سالبة أو صفرية، كما أنها تختلف في المؤسسة الواحدة من فترة لأخرى تبعا للتغيرات في الحالة المالية، وهذا ما يدفع المؤسسة لمعرفة هذه التغيرات وأسبابها، ومن أجل ذلك لابد من دراسة الخزينة باستعمال بعض المؤشرات التي تكشف سر التغيرات والضغوطات التي تواجهها الخزينة

الفرع الاول : حالات الخزينة

تعتمد دراسة وضعية الخزينة على رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل، وتكون الخزينة في إحدى الحالات الثلاث التالية :

الحالة الأولى : الخزينة موجبة (الخزينة > 0)

رأس المال العامل > احتياج رأس المال العامل

هذا يعني أن احتياجات رأس المال العامل أصغر من رأس المال العامل، فهنا وضعية المؤسسة حسنة، ولكن نلاحظ أن كمية من السيولة قد بقيت في خزينة المؤسسة ولم تستغل لذلك يجب اتخاذ قرارات خاصة باستعمال تلك السيولة مثلا : نستعملها في شراء استثمارات جديدة للمؤسسة، أو توظيفها في البنوك والمؤسسات المالية.... شرط أن لا يسبب ذلك أي خطر على المؤسسة.

الحالة الثانية : الخزينة المعدومة أو الصفرية (الخزينة = 0)

رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل

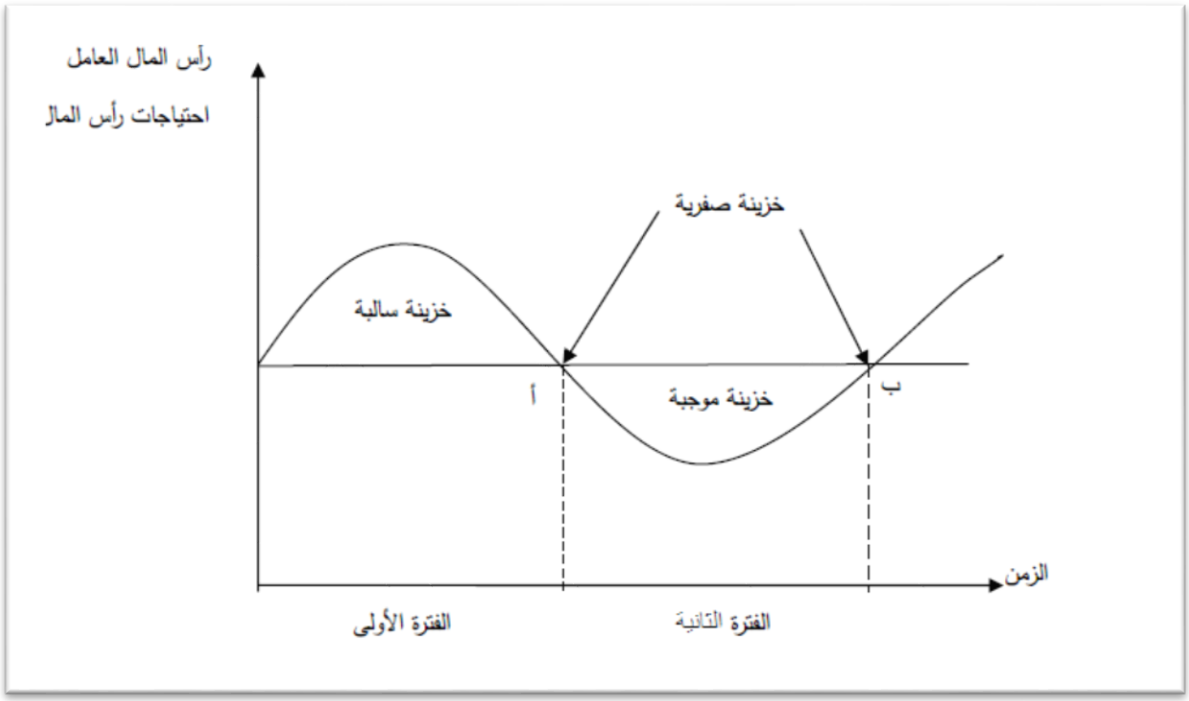
في هذه الحالة يكون رأس المال العامل مساوي لاحتياجات رأس المال العامل، وتعتبر هذه الحالة

أقرب الحالات إلى واقع المؤسسات الرشيدة وذلك لأنها تغطي جميع ديونها بالسيولة المتوفرة لديها، وبالتالي فان التوازن المالي يتحقق عندما تكون الخزينة معدومة أو صفرية.

الحالة الثالثة : الخزينة سالبة الخزينة < 0

رأس المال العامل < احتياج رأس المال العامل

في هذه الحالة يكون احتياج رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل المتوفر، أي أن الخزينة في حالة عجز ويجب تغطية هذا العجز بتمويل خارجي عن طريق القروض البنكية أو بتوسيع رأس المال أي الزيادة في الأموال الدائمة.



الشكل 1: تمثيل بياني لوضعيات الخزينة **المصدر:** بخلوة باديس

الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الخزينة

إن من أهم المؤشرات التي تستخدم لمعرفة التغيرات التي تطرأ على الخزينة وأسبابها نجد نسب السيولة، ونسب النشاط بأنواعهما، ويمكن التطرق لهذه النسب من خلال ما يلي :

1- **نسب السيولة** : ونجد فيها ثلاث نسب أساسية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم1: أهم نسب السيولة

النسب	العلاقات	التعليق
نسبة السيولة		
سيولة الاصل	رأس المال العامل الإجمالي / الاستثمار	تخضع هذه النسبة إلى طبيعة نشاط المؤسسة وهي تفسر أهمية رأس المال العامل الإجمالي (الأصول المتداولة) إلى مجموع الأصول.
سيولة رأس المال العامل (السيولة العامة)	الأصول المتداولة / الديون القصيرة الأجل	تفسر وضعية الخزينة إذ تبين ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأصولها المتداولة. كما أنها يجب أن تكون اكبر من الواحد
السيولة المختصرة	القيم القابلة للتحقيق والجاهزة / الديون القصيرة الأجل	تعتبر هذه النسبة هامة وكاشفة لوضعية المؤسسة وإمكانية التسديد للديون القصيرة الأجل، لكن يجب التأكد من المدة اللازمة لتحويل القيم القابلة للتحقيق إلى جاهزة إذا كانت القيم الجاهزة أصغر من الديون القصيرة الأجل
السيولة الفورية	القيم الجاهزة / الديون القصيرة الأجل	تفسر قدرة وإمكانية التسديد للديون القصيرة الأجل. يجب أن تكون اكبر من (0.5) و إذا كانت اقل من ذلك فإن خزينة المؤسسة ستواجه صعوبة خاصة إذا كانت مدة تحويل القيم القابلة للتحقيق أكبر من مدة استحقاق الديون القصيرة.

مصدر: عادل عشي , الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة, مذكرة ماجستير , غير منشورة, جامعة بسكرة 2002 ص65 .

نسب النشاط : ونجد فيها ثلاث نسب هي:

النسب		
معدل دوران العملاء	$\frac{\text{العملاء+ أوراق القبض}}{\text{رقم العمال}} \times 360$	-يجب أن تكون هذه المدة أقل ما يمكن. -يجب أن تكون قل من مدة ديون الموردين.
معدل دوران الموردين	$\frac{\text{العملاء+أوراق الدفع}}{\text{رقم العمال}} \times 360$	كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة
معدل دوران المخزون	$\frac{\text{تكلفة شراء البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$	تخضع هذه النسبة إلى طبيعة النشاط، حيث تسعى المؤسسة إلى أقصى نسبة لدوران المخزون وهذا تبعا لضرورة استغلالها

ثالثا :نسب المرد ودية:

يمكن تعريف المرد ودية على أنها :

"ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية [4]."

كما تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

نسب المردودية		
المردودية الاقتصادية	$\frac{\text{النتيجةالصافية+الاستثمارات}}{\text{رؤوس الأموال الخاصة+رؤوس الأموال الجنبية}} \times 100$ رؤوس أموال الخاصة=رؤوس الأموال + الاحتياطات+مؤونات الخسائر والأعباء غير المبررة $+\frac{1}{2}$ النتيجة رؤوس الأموال الأجنبية=الديون الطويلة+الديون القصيرة.	تسمح هذه النسبة بملاحظة المردودية الاقتصادية لرؤوس الأموال المستخدمة من طرف المؤسسة.
مردودية رؤوس الأموال الخاصة (المردودية المالية)	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رؤوس الأموال الخاصة}} \times 100$	عبر هذه النسبة عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة، وكلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية و كلما قلت لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية.

[4] عادل عشي (الاداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم , دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة2000 -2002) مذكرة ماجستير , غير منشورة , جامعة محمد خيضر ببسكرة سنة. 2002 ,ص165

جدول: أهم نسب المردودية

المصدر :سعد صادق بحيري , إدارة توازن الاداء , دار نشر الثقافة , الاسكندارية , مصر, ص 295

رابعا :النسب الهيكلية

هي النسب التي تساعد في دراسة الهيكل المالي للمؤسسة والموضوعة لكل جانب من جوانب الميزانية، هذه النسب تظهرالتوزيع النسبي لعناصر الأصول، وكذلك الأمر بالنسبة لعناصر الخصوم

ومن بين هذه النسب مايلي:

النسب الهيكلية		
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	تبين أهمية الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة (الاستثمارات). يجب أن تكون أكبر من الواحد.
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	تترجم أهمية الأموال الخاصة بالنسبة للأصول الثابتة، ومن الأفضل أن تكون أقل من الواحد

المبحث الثاني : عموميات حول موازنة الخزينة

كما سبق الذكر فان خزينة المؤسسة هي التي توضح الوضعية المالية لهذه الأخيرة فيما يتعلق بما تمتلكه من سيولة بعد تسديد ديونها القصيرة الأجل، وعلى المؤسسة وضع تنبؤات قبلية تصنف في جداول فيما يخص مصاريفها وإيراداتها، مما يسمح لها بالتحكم في وضعها بطريقة أحسن وتحديد الانحرافات وتصحيحها من خلال المراقبة المستمرة لها.

المطلب الأول : تعريف موازنة الخزينة وإعدادها

في غالب الأحيان فان مصطلح الموازنة يطلق على جدول يحتوي في جهة على المصاريف ومن جهة أخرى الموارد وذلك من اجل مقارنتهما واستخراج الفرق بينهما، ويعتبر إعداد موازنة الخزينة المرحلة الأخيرة التي تصل إليها المؤسسة بعد إعداد كل الموازنات المرتبطة بنشاطها العادي أي دورة الاستغلال، أو بالنشاطات غير العادية التي تقوم بها خارج الدورة الاستغلالية، فهي إذن حوصلة لجميع الموازنات. .

الفرع الأول : تعريف موازنة الخزينة

يمكن تعريف موازنة الخزينة كما يلي :

- نعني بها : " الميزانية التي تنصب فيها جميع الميزانيات السابقة كتقديرات الإيرادات الخاصة بالمنتجات وتقديرات المصاريف المتعلقة بالأعباء الاستغلالية، وبتمويل الاستثمارات المختلفة للمقبوضات وعلى التقديرات المختلفة للمدفوعات، كما أن هذه الخزينة تحدد الاحتياطات المالية لوحدات الإنتاج وفوائضها في تواريخ مثبتة مسبقا ومبالغ محددة
- نعني بها : " الموازنة التي تعمل على جمع أو إحصاء تنبؤات المقبوضات أو المدفوعات وذلك خلال مدة معطاة (غالبا ما تكون سنة) بهدف تقييم وضعية الخزينة على المجال الزمني القانوني (شهر). "

ويمكن استخلاص تعريف شامل :

تعرف موازنة الخزينة على أنها : " أداة لإحصاء مجموع المقبوضات والمدفوعات المقدرة عادة بسنة واحدة أو أقل من سنة."

الفرع الثاني : إعداد موازنة الخزينة

يمكن للمؤسسة أن تعد موازنة لخزينتها خلال فترة تقدر بستة أشهر، حيث أن هذه الفترة تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لدرجة الدقة في التقدير التي تريدها المؤسسة وخاصة حسب الإمكانيات المتوفرة لديها في إعداد الموازنة، وتجزأ تلك الفترة إلى فترات شهرية وأسبوعية ويومية. ولابد من تحديد المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية ثم المجموع خلال هذه الفترة.

1- المقبوضات النقدية :

تتضمن المبيعات التي تم تحصيل مبلغها والمتعلقة بتسديدات الزبائن، وكذلك الحسومات المستحقة الناتجة عن الخصومات التجارية والنقدية والخصومات عن الكمية التي يجب أن تدخل ضمن المقبوضات الصادرة من المبيعات. كما يأخذ أيضا بعين الاعتبار تحصيلات الأوراق التجارية المستحقة على المدينين.

تتضمن المقبوضات كذلك المبالغ الناتجة عن التنازل على الاستثمارات والإدخالات ذات الطابع المالي كالفوائد على الاستثمارات وأرصدة الحسابات بالبنوك والزيادة في رأس المال، والقروض الطويلة والقصيرة الأجل.

عند التنبؤ بالتحصيلات على المبيعات، تجد المؤسسة نفسها أمام مشكلة التفاوت التي تنجم عن الاختلاف الموجود بين مدة تسليم البضاعة للزبون ومدة تحصيل قيمتها، وللتغلب على هذه المشكل يمكن للمؤسسة أن تتبع سياسات التحصيل بالنسبة للبيع بالأجل للتحديد بدقة مواعيد الحصول على قيمتها، حيث تقوم مثلا بتحديد المدة التي يجب على المدين أن يسدد فيها كل ما عليه من دين أو أنها تحدد نسبة مئوية من المبيعات التي يجب أن تسدد نقدا.

إن التفاوت الناتج عن الائتمان الممنوح للعملاء يؤخذ بعين الاعتبار في إطار تحديد المقبوضات على المبيعات حيث أن :

التحصيلات على المبيعات = مبيعات الشهر – الائتمان الممنوح للزبائن خلال نفس الشهر + المقبوضات من الزبائن الخاصة بالديون المستحقة خلال الأشهر السابقة.

* التسديدات المتعلقة بمبيعات الشهر لا يتم قبضها كليا خلال نفس الشهر، بل يتم توزيعها بنسب مئوية من المبيعات على الأشهر اللاحقة لأشهر البيع حتى يصل التسديد إلى نهايته.

* المقبوضات النقدية التي تظهر في جدول المقبوضات، تحوي المبالغ الناتجة عن العمليات التي وقعت خلال فترة الموازنة والتي تم تحصيلها في نفس الفترة، مضافا إليها المبالغ المستحقة في بداية الفترة والناتجة عن عمليات الفترات السابقة، بينما المبيعات أو النواتج الأخرى المتعلقة بفترة الموازنة والتي لم يتم تحصيل قيمتها عند نهايتها فلا تهم إطلاقا جدول المقبوضات.

2- المدفوعات النقدية :

تتضمن التسديدات للالتزامات المستحقة والمترتبة عن المشتريات من المواد الأولية و البضائع تبعا لنوع النشاط، والتي تمت خلال الفترات السابقة أو قدر وقوعها خلال فترة الموازنة، حيث تأخذ بعين الاعتبار المبلغ المسدد فقط خلال الفترة.

يدخل كذلك ضمن المدفوعات كل المصاريف المرتبطة بعملية الإنتاج والتوزيع والخدمات العامة ومصاريف الحيازة على الأصول الثابتة (الاستثمارات، سندات المساهمة وسندات التوظيف)، وتستخرج هذه الأعباء انطلاقا من الموازنات المختلفة التي تم إعدادها سالفا، بالإضافة إلى الاخراجات من الأموال المرتبطة بالعمليات المالية لتسديد القروض والفوائد وتوزيع الأرباح وتسديد الضرائب المستحقة على الأرباح...الخ. وهنا أيضا يجب النظر إلى المبالغ التي سوف تسدد خلال الفترة تحت الدراسة، بينما الأعباء الناجمة عن الفترة نفسها والتي لم يقدر تسديدها بعد فلا علاقة لها بجدول المدفوعات.

في حالة التنبؤ بالمدفوعات، تواجه المؤسسة أيضا بعض الصعوبات في تحديد الاخراجات من الأموال، فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار التفاوت بين اللحظة التي يتم فيها تسجيل الأعباء واللحظة التي يتم فيها تحويل تلك الأعباء إلى مصاريف تتحملها المؤسسة بالفعل، كما يجب أن تستبعد الأعباء التي لا تتطلب إنفاق فوري أو لأجل قصير كالاستهلاكات والمؤونات.

بالنسبة للمشتريات، فإذا توصلت المؤسسة من خلال مناقشة شروط الشراء مع الموردين، إلى تحديد مدة التسديد، فيمكنها بناء على ذلك تقدير كل مدفوعات المشتريات خلال الفترة، أما إذا لم تتمكن من إتباع قواعد خاصة بالدفع، ترجع إلى السنوات الماضية حيث تسمح لها المعطيات المتوفرة من تحديد مواعيد التسديد، تحدد مصاريف العاملين والتي تشمل الأجور والتكاليف الاجتماعية وذلك بعد تقدير التوظيفات الممكنة خلال فترة الموازنة ومعرفة بدقة عدد الأجزاء في المؤسسة.

يمكن التنبؤ بمواعيد تسديد الضرائب والرسوم بكل سهولة، كما تحدد تواريخ توزيع الأرباح وتسديد الفوائد تبعا لسياسة التوزيع والسياسة المالية المتبعان من طرف المؤسسة. أما بالنسبة لباقي عناصر المدفوعات كالأشغال واللوازم والخدمات المقدمة من طرف الغير والمتمثلة في التأخير والتأمين، الكهرباء والماء...الخ، فان مدتها تحدد بصفة ثابتة .

3- موازنة المجموع :

وهي عبارة عن جدول يجمع بين المقبوضات والمدفوعات النقدية ويتم المقارنة بينها لاستخراج الرصيد النهائي عند كل شهر مع الأخذ بعين الاعتبار رصيد أول الشهر، فإذا كانت مدفوعات

الشهر تفوق المقبوضات يؤدي إلى الحصول على رصيد سالب، ففي هذه الحالة يمول العجز عن طريق الاقتراض القصير الأجل أو عن طرق السحب على المكشوف ،و خصم الأوراق التجارية التي بحوزتها، وفي كل الأحوال تختار المؤسسة الطريقة التي تناسبها حسب وضعيتها المالية وعلاقتها مع البنوك.

بينما إذا كان الرصيد موجب، فهنا تحاول المؤسسة إيجاد فرص التوظيف الممكنة للفائض وهذا للزيادة في نموها والرفع من مردوديتها.

المطلب الثاني : أهداف موازنة الخزينة ومراقبتها

تسعى المؤسسة جاهدة للوصول إلى تسديد ما عليها من التزامات تجاه الغير حين يصل موعد استحقاقها وهذا لكي تحظى باحترام وثقة المتعاملين معها، وكذا المحافظة على سمعتها في الوسط المالي والتجاري، كما ان التغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة المؤسسة تفرض عليها مراقبة مستمرة لنشاطها .

الفرع الأول : أهداف موازنة الخزينة

ويمكن تلخيص أهداف موازنة الخزينة فيما يلي :

- تقدير خطر عدم دفع السيولة ، إذ يمكن المؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة.
- مفاوضة التمويلات القصيرة الأجل بأقل تكلفة، حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب تمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة .
- التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة، فكي تتحقق الأرباح يجب أن يتبع أسلوب جيد في توظيف فائض الخزينة.
- تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية، فبعد إعداد كل من الميزانية وحساب النتيجة التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية.

الفرع الثاني : مراقبة موازنة الخزينة

يقوم أمين الخزينة باستخراج العناصر اللازمة من خزينته اليومية من أجل المقارنة بين التقديرات والانجازات فكل عنصر مكون لموازنة الخزينة سيتم مقارنته مع الانجازات بهدف تحليل الانحرافات.

ويسمح تحليل الانحراف بإعادة استحداث أو تكوين موازنة الخزينة، ولهذا الغرض تم إعادة

الاستحداث انطلاقا من تحقيقات الشهر السابق متابعا بتحقيقات التقديرات الأولية، أو إعادة الاستحداث انطلاقا من الملاحظة اليومية لوضعية موازنات الاستغلال.

وهدف مراقبة موازنة الخزينة هو مراقبة نشاط المصالح المالية ونشاط المؤسسة ككل.

1- مراقبة نشاط المصالح المالية :

يهدف التنفيذ الأمثل للخزينة إلى تحقيق سيولة نقدية في كل وقت وبأقل تكلفة، ولهذا فان الفائض والمبالغ المجمدة بدون استخدام الذي لم تبرمجه المصالح المالية من قبل تعتبر من الأخطاء التي يجب على المراقب أن يكشف عنها، ويمكن قياس مردودية نشاط المصلحة المالية بمقارنة مبالغ المصاريف المالية مع رقم المبيعات ومتابعة تطور هذه السنة .

2- مراقبة نشاط المؤسسة ككل :

لا تتحمل المصلحة المالية لوحدها المسؤولية على الأخطاء فيمكن أن تتحملها مصالح أخرى في المؤسسة، فالنقص في السيولة يمكن إرجاعه إلى انخفاض المبيعات نظرا لحالة السوق ولضعف أداء مصلحة البيع، كما يمكن إرجاعه إلى تباطؤ مصلحة تحصيل الديون على الزبائن، كما يمكن أيضا أن تحمل مسؤولية نقص السيولة على المصالح المكلفة بتسديد المصاريف إذا لاحظنا أن المبالغ المسددة أكبر من المبالغ المقدرة. كما يمكن إرجاع الأسباب إلى عوامل خارجية كارتفاع الأجور والأسعار....الخ .

الفصل الثاني : تسيير الخزينة

الفصل الثاني : تسيير الخزينة

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الخزينة

نظرا للاختلالات التي تعاني منها المؤسسات على مستوى خزينتها كان من الضروري تسيير هذه الخزينة بالصفة المثلى من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والطرق التي تقف على مراقبة التدفقات الحاصلة من مدفوعات ومقبوضات، ثم أخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب سواء تلك المتعلقة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز قصد الوصول إلى الوضعية المثلى.

المطلب الأول : تعريف وأهداف تسيير الخزينة

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

الفرع الأول : تعريف تسيير الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة بحيث أنه يستوجب على أمين الخزينة أن يستخدم كل الطرق الفعالة والناجعة من أجل تحقيق تسيير عقلاني ومثالي للخزينة، وذلك ضمانا لاستمرارية المؤسسة وتحقيقا لأهدافها القائمة من أجلها، وبمعنى آخر تختلف موازنة الخزينة كثيرا عن الموازنات الأخرى فهي عبارة عن تقدير المدفوعات والمقبوضات خلال فترة معينة، ولهذا فإنها على العموم لا تعد على أساس سنوي ولكن على الأقل تعد على أساس شهري وفي بعض الأحيان توزع على أساس كل أسبوع. فهي تعتبر أداة للتخطيط النقدي وتهدف إلى دراسة الوضع التمويلي والسيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل (أسبوع، شهر، سنة) وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار أولا المقبوضات والمدفوعات فقط .

وإذا كان المبلغ المتبقي أقل من هذا الرصيد الأدنى فان الموازنة تبين ما هو المبلغ الواجب تدبيره، كما تهدف إلى تحديد الفائض النقدي للمؤسسة والمواقيت التي سيتحقق فيها وحتى يمكننا معرفة متى نستطيع أن نستثمر.

الفرع الثاني : أهداف تسيير الخزينة

لتسيير الخزينة أهداف مختلفة ونذكر منها ما يلي:

1- اجتناب التوقف عن الدفع :

تقع المؤسسة في هذه الحالة عندما تصبح غير قادرة على مواجهة ديونها الخارجية، ولاجتناب ذلك يجب أن تسير الخزينة تسييرا فعالا وحسنا، وذلك عن طريق إقامة توقعات لها تسمح مسبقا بالتحكم بالتدفقات المالية وأخذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب.

2- التقليل من مبالغ التكاليف المالية في الأجل القصير :

إن الاهتمامات اليومية للمؤسسة تدور خاصة حول محاولة تخفيض التكاليف المالية على المدى القصير، وهذه الأخيرة مرتبطة بالقروض في الأجل المتوسط والطويل وهي ناجمة عن القرارات المتخذة خلال أو أثناء الاستعمال المالي الملائم لبرنامج الاستثمار المقرر من طرف المؤسسة.

3- التسيير الأمثل للاستثمار :

من بين الأهداف الرئيسية لتسيير الخزينة استثمار أموال الخزينة عندما تكون موجبة (أي حالة وجود فائض في الخزينة)، وذلك من أجل الحصول على ربح ومردودية مع الأخذ بعين الاعتبار معدل الفائدة والأخطار التي يمكن أن تقع المؤسسة فيها من جراء قيامها بهذا الاستثمار.

4- مراقبة سيرورة العمليات البنكية :

تتم المراقبة بطريقة حذرة وذلك من أجل تخفيض التكاليف التي تتحملها أثناء قيامها بهذه العملية.

5- حث المتعاملين على التسيير الحسن للتدفقات المالية :

يهدف تسيير الخزينة إلى حث المتعاملين مع الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة على التعامل الحسن مع الزبائن والموردين وذلك فيما يخص آجال الدفع وكذا متابعة جميع العمليات المالية.

المطلب الثاني : القرارات المالية المتعلقة بتسيير الخزينة

إن ميدان تسيير الخزينة يشمل مجموعة من القرارات المالية النى تتخذها المؤسسة لضمان السير الحسن لمختلف العمليات التي تقوم بها. حيث أن خروج أو توقع خروج كميات هامة من الأموال يمكن أن يؤدي إلى وقوع الخزينة في عجز مالي، مما يلزم المؤسسة البحث عن موارد التمويل التي تسمح بالتوفيق بين المدفوعات والمقبوضات والمحافظة على التوازن.

ومن جهة أخرى فان ظهور أو توقع ظهور نواتج مالية إضافية يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض قصد تحقيق فوائد.

الفرع الأول : القرارات المالية المتعلقة بتسيير الفائض

يسعى مسير الخزينة جاهدا لاستعمال الوسائل المتاحة لتوظيف أمثل لفوائض الخزينة وذلك لمدة قصيرة الأجل، ويمكن أن يتخذ توظيف الفوائض المالية أشكالا متعددة وذلك بحسب حجمها ومدتها، ويأخذ المسؤول المالي في ذلك أربعة معايير عين الاعتبار :

- **المردودية** : أو عائد التوظيف وهو العلاقة بين ما يعود به هذا التوظيف (ربح مالي) ورأس المال الذي توظفه المؤسسة.
- **السيولة (سيولة التوظيف)**:وتعني قدرة المؤسسة على استرجاع سيولتها بسرعة وبدون خسارة.
- **الخطر**: أي مخاطر التوظيف فإما تحقيق أرباح أو تحقيق الخسارة.
- **الجباية**: جباية التوظيف هي معيار جد مهم للمؤسسات، الأشخاص، المهن الحرة و الأفراد الخاضعين للضريبة على دخل الأشخاص الماديين.

وعليه فالتفكير في وجود توظيف له عائد كبير ذو سيولة كبيرة بدون مخاطرة وجبايته صغيرة

فهذا غير ممكن، ونجاعة مسؤول الخزينة أو المسؤول المالي تقاس بقدرته على اتخاذ البديل الأمثل الذي يعكس قوة وأهداف المؤسسة .

ويمكن توظيف الفائض في الخزينة في السوق المالية أو خارجها كما يلي:

1- **التوظيف خارج السوق المالي :**ونذكر منه ما يلي :

❖ التسديد المسبق للديون المالية : يمثل طريقة جيدة لامتصاص فوائض الخزينة ويسمح بالاقتصاد في التكاليف المالية، ومن جهة أخرى فان التسديد المسبق لديون الموردين وتشكيل المخزونات، إذا كانت السوق مناسبة، يمكن أن يشكل توظيف جيد لفائض الخزينة.

❖ شراء المواد الأولية: يعتبر توظيف جيد لفائض الخزينة إذ حققت فرضية ارتفاع الأسعار، لكن هذه الطريقة تحمل المؤسسة تكاليف إضافية (تكاليف التخزين وضياع المواد)

❖ الودائع لأجل : هي مجموعة من الأموال المجمدة في حساب بنكي متجهة لفوائد مبنية على شكل ورقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب ومحدد عليها المبلغ، المدة، المعدل الاسمي، ومعدل العائد الخام للتوظيف والظروف التي من خلالها يستطيع المودع التصرف في الأموال المجمدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه، على أن تكون قيمة الوديعة لا تقل عن مبلغ معين يحدده البنك، إضافة إلى ذلك فان معدل الفائدة يحدد مسبقا أي عند تجميد الوديعة حسب المبلغ المودع وفترة التجميد.

❖ أذونات الصندوق : وهي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكينه من جمع أو الحصول على الأموال، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين 03 أشهر إلى سنتين فوائد تبعا للمبلغ، ولأجل السند فان الأذونات تمثل اعترافا من البنك المصدر نحو الحاملين لها.

❖ اقتناء سندات الاستحقاق : البائع (لبنك) يبيع سندات للمشتري (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا، بائعي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محافظ سندية، والمشتري (زبائنهم) يبحثون عن مكافئة نقدية، وهذا النوع من السندات يعتبر خاصة بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر). ونظرا للصعوبة النسبية في وضعها حيز التنفيذ فهي لا تستعمل عادة إلا من اجل توظيفات كبيرة جدا.

2- **التوظيفات عن طريق السوق المالي** : نجد فيها ما يلي :

- سندات الخزينة القابلة للتداول : (Les Bons du trésor négociables) تصدر من طرف الدولة، حيث أن الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة

وتدفع سنويا في الحالات الأخرى غير أن أهمية مدة التداول للسندات القابلة يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من إيجاد حل بديل منه نسبيا من أجل التوظيفات القصيرة الأجل.

- شهادات الإيداع : (Les Certificats de dépôts) هي عبارة عن سندات لحقوق قابلة للتداول من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب لها معدل ثابت، هذه الشهادات تشبه الودائع لأجل الكلاسيكي مع وجود امتياز هام يتمثل في قابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي الذي يسمح بتفادي العقوبات الثقيلة المرتبطة بالحل المسبق للودائع إلى وديعة تتضمن مخاطرة في المعدل حصيلتها تكون قريبة جدا من نتائج السوق النقدي.

- **سندات المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية (Les Bons des institutions financières spéciales et des sociétés financières)**:
نواتجها مماثلة لشهادات الإيداع البنكية مدتها تكون قصيرة، وبالتالي تكون السيولة أقل من مستوى سوقها الثانوي.

- **سندات الخزينة(Les bons du trésor)**: يطلق عليها أحيانا اسم الورقة النقدية وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدي لمدة يمكن أن تتراوح من 07 إلى 10 سنوات. عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة جدا حوالي شهر أو شهرين، فهي تصدر على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت ما عدا تلك التي تتجاوز سنتين، والتي يمكن أن تكون بمعدل متغير

- **شركات الاستثمار ذات رأس مال متغير(Les SICAVES)** :هي شركات ذات أسهم وضعيتها تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة، أسهم، رقاع وسندات الحقوق القابلة للتداول. للحيازة على هذه السندات تصدر أسهم كلما أراد مساهم تحقيق توظيف، كما يجب عليها إعادة شرائها بمجرد الطلب من طرف أحد المساهمين.

- **صناديق التوظيف المشتركة(Les Fonds communs de placement)**هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، محتلة عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص.

- **سندات الاستحقاق أو الرقاع:(Les Obligations)** :نظريا فان التوظيف في السندات يجب أن يسمح عادة بالحصول على مردودية أكبر من تلك الناتجة عن التوظيف في السوق النقدي، في حين أن التقلبات في سعر الفائدة على المحفظة السندية تولد مخاطرة في رأس المال التي من الضروري تغطيتها عن طريق بيع العقود الموجودة في السوق لأجل الاستثمارات المالية.

- **الأسهم(Les Actions)** : إن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة.

الفرع الثاني : القرارات المالية المتعلقة بتمويل العجز

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

1- التمويل الذاتي:

تلعب نتيجة الدورة دورا هاما في تمويل المؤسسة ذاتيا، فهي ترتبط بدرجة نموها وتطورها، غير أنها ليست المصدر الوحيد للتمويل الذاتي داخل المؤسسة، بل توجد عناصر أخرى كالاهتلاكات والمؤونات وبالتالي تشكل علاقة تدعى بالتمويل الذاتي، غير أنه من الملاحظ أن المؤسسة تقوم بتوزيع جزء من تلك النتيجة الغير موزعة فتحصل على التمويل والذي موارده هي:

الربح الصافي غير الموزع + المؤونات ذات الطابع الاحتياطي + الاهتلاكات

ويلعب التمويل الذاتي دورا هاما في المؤسسة يتمثل في:

- يشكل المحور الأساسي الذي يستند عليه تمويل المؤسسة.
- لا تستطيع المؤسسة الحصول على التمويل الخارجي إلا إذا أظهرت بوادر صريحة عن قدرتها على تحقيق تمويل ذاتي في المستقبل ويسمح لها بتغطية التسبيقات الممنوحة لها من طرف الغير.
- يزودنا مقدار التمويل الذاتي بمعلومات نسبية عن أداء المؤسسة، فالتمويل الذاتي المرتفع يطمئن حاملي رؤوس الأموال الخارجيين على إمكانية زيادة أموالهم.
- يخلق التمويل الذاتي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها كما يعطي قياس لخطر عدم التحصيل التي يتحملها أصحاب رؤوس الأموال..

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

- اعتماد كل مؤسسة على التمويل الذاتي يجعلها مستقلة عن المؤسسات الأخرى، وبالتالي إذا وقعت إحدى هذه المؤسسات في مشكل مالي (لم تتمكن من الحصول خلال نشاطها على تمويل ذاتي أو نتيجة كافية لتغطية جميع احتياجاتها) فإنها ستواجه صعوبات كبيرة في نشاطها.
- في حالة حصول المؤسسة على موارد تفوق الاحتياجات من التمويل الحالي كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا عادية ونمو إنتاجي محدود وباعتماد هذه المؤسسات التمويل الذاتي فقط ستجد نفسها مالكة لفائض مالي عاطل.

التمويل الخارجي:

يفترض في تمويل المؤسسة من حيث المبدأ أن يتم من مواردها الذاتية ونظرا لطبيعة المبادلات القائمة على أساس العقود والدفع المؤجل فقد أصبح لازما على المؤسسات اللجوء إلى مصادر خارجية من أجل تمويل احتياجاتها المالية وهي التمويل البنكي في ظل الشروط البنكية. ويأخذ التمويل البنكي عدة أشكال :

- **تسهيلات الصندوق** : تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض لتغطية عجز على مستوى

صندوقها وعادة ما يكون في آخر الشهر، كون أن المؤسسة ستدفع الديون المستحقة أو أجور العمال والضرائب مع عدم تحصيل حقوقها ولهذا نجد تسهيلات الصندوق لا تتعدى بضعة أيام.

- **السحب على الكشوف**: يشبه هذا النوع تسهيلات الصندوق غير أنه يكون لمدة طويلة تدوم لعدة أشهر واللجوء إليه يدل على العجز الموجود في رأس المال العامل أو الزيادة الكبيرة في احتياجات رأس المال العامل.
- **الاعتماد الموسمي**: هو تسليف على الحساب الجاري وقد يمتد إلى 09 أشهر، ويقدم هذا النوع من الاعتماد للمؤسسات ذات النشاط الموسمي، ففي حالة العجز

لا يمكن للمؤسسة أن تواجه الاختلال بمواردها الخاصة لذا فإنها تطلب قرض موسمي مبلغه مرتبط بحاجيات المؤسسة وأما استرجاعه فيكون مرتبط بالمبيعات.

- **الخصم**: لتسهيل العمليات بين الزبائن والموردين تستعمل الأوراق التجارية التي يسجلها الموردون على الزبائن ومدة استحقاقها بين 30 و 90 يوم، فخلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة إلى سيولة فقد يلجأ إلى البنك لخصمها، وهذه العملية تعتبر ائتمان وخصم في آن واحد فالخصم هو اتفاق يلزم البنك بموجبه أن يدفع في الحال القيمة الحالية للورقة مقابل الحصول على عمولة وهي سعر الخصم.

المبحث الثاني : أدوات وكيفية التحكم في تسيير الخزينة ومشاكلها

إن من أهداف التسيير المالي توفير الأموال التي تحتاجها المؤسسة وذلك بأقل تكلفة، أم مهمة تحقيق التوافق بين التدفقات النقدية بأقل تكلفة تعود على تسيير الخزينة، وذلك من خلال استعمال وسائل التمويل قصيرة المدى والتوظيفات المناسبة، بمعنى التسيير بأكبر فعالية ممكنة للقروض والمتاحات التي بحوزتها. وحتى تستطيع المؤسسة السيطرة على خزينتها تتطلب مجموعة من الإجراءات والطرق والأدوات .

المطلب الأول : أدوات التحكم في تسيير الخزينة

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

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.

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

2- **الموازنة التقديرية**:

تتمثل الموازنة التقديرية للاحتياجات الدورية والطلب المستقبلي مجموعة 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.

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 الثاني : كيفية التحكم في تسيير الخزينة

كما سبق الذكر فان المؤسسة تكون في حالة فائض أو عجز مما يدفعها إلى اتخاذ قرارات مالية خاصة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز، ولكن الأهم من ذلك هو طريقة تسيير هذه الأموال المتاحة لدى المؤسسة سواء في شكل فوائض أو قروض، والسعي إلى الحصول على خزينة صفرية.

1- تسيير الفوائض 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 فانه اعتبارا من حد معين من السيولة والذي يمكن اعتباره كمستوى أمان يصبح من الضروري استخدام تلك الأموال في التوظيفات المنتجة.

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.

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 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.

2- التسيير الأمثل للخزينة (تسيير الخزينة الصفرية):

إن التسيير الأمثل للخزينة يقودنا بطبيعة الحال إلى مفهوم الخزينة الصفرية 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 تتطلب 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 ؟

-التحكيم بين التوظيفات والتسهيلات على المدى القصير :

يمكن أن يكون التحكيم في الحالتين التاليتين:

- 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 حساب بنكي سيكون دائنا خلال 14 يوم مثلا أو مدين لـ 08 أيام التي تتبع .

في هذه الحالة رصيد دائن لا يمكنه تغطية فترة شهر، يكون من الأجدر بأمين الخزينة أن يقوم بتجميد الأموال المتاحة إذا كان العائد الخام للتوظيف أكبر من تكلفة السحب على المكشوف الإضافي الذي تلجأ إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال.

-فائض دائم على مستوى الخزينة :

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

- التقليص قدر المستطاع من الأرصدة غير منتجة للفوائد.
- اختيار التوظيفات الأكثر مردودية مع التأكيد من أن الهامش تبقى دائما موجبة.

-عجز دائم على مستوى الخزينة :

الدور الأساسي لأمين الخزينة في هذه الوضعية هو التخفيض إلى أقصى حد ممكن تكلفة القروض، فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض (الفائدة التي تدفعها المؤسسة على القرض) عنصر أساسي في الاختيار.

1/ مفهوم تسييرالخزينة:

إن إحتفاظ المؤسسة بخزينة أكثر من اللازم يجعل السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال، وأن الاحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء يحرم منفرصة الربح، بينما نقص قيمةالخزينة معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولةفي دورةالاستغلال بدل إبقائها جامدة وبالتالي زيادة الربح، لكنهاضحت بالاحتفاظ بالسيولة أي بالوفاء بالديون المستحقة، وقدينتج عن هذامشاكل سلبية تؤثر على قيمةالمؤسسة فكلما كانت الخزينة تقترب من الصفر بقيمةموجبة، وإكتفت المؤسسة بالسيولة اللازمة فقط كان أفضل، حيث توفق بين السيولةالجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي إنقضى أجلها.

2/مشاكل تسييرالخزينة

يمكن حصرالمشاكل التي تواجه الخزينة إلى مشاكل مرتبطة بالمردودية وأخرى بالمخاطرة.

1.2/ مشكلة المردودية:

إن تحديد المستوى الاجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصيرالاجل للمؤسسة ومردودية الاموال المستثمرة، لذلك يجب تخفيض هذه الاموال إلى أقصى حد ممكن أوبمعنى أخريكون مستوى الخزينة قريبا من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي الى اختلالات اثناء الدورة غيرانه من المؤكد ان اللجوء الى قروض قصيرة الاجل اثناء الاحتياج للسيولة يكون اقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الاموال . وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الاجل لتمويل الاحتياجات الدائمة .

2.2/ مشكل المخاطرة:

يتحدد مستوى الخزينة كذالك بدرجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجزفي الخزينة قد تقررالمؤسسة الاحتفاظ به.

إن مستوى الخطربالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوفق على:

- تقييم إحتياجات رأس المال العامل
- تواجدعمليات خارج الاستغلال
- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية)

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

إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن ان ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغييرشروط الاستغلال ، حيث ان تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء اوتمديد فترة التخزين فيما يخص العمليات خارج الاستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقاعلى الاقل فيما يتعلق بحجمها .أما السبب الاخير وهوالاخطر(تحولات المحيط)فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غيرمتوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

الفصل الثالث : مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات، باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة، ولما تضيفه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير، مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير فيها، للتقليص من درجة الانحراف وتفادي المخاطر مستقبلا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان القدرة على السير في المسار الصحيح.

المطلب الاول : ماهية مراقبة التسيير.

1- تعريف مراقبة التسيير:

إن الأبجديات الحديثة في مجال التسيير لم تتفق على تعريف موحد لمراقبة التسيير، لذلك سوف نحاول أن نتطرق لبعض التعريفات التي تناولتها.

- أول معنى أعطي للفظ المراقبة طابق فكرة الحراسة "Surveillance" المعاينة "inspection" وكذلك المراجعة "Vérification" وكلمة المراقبة نشأت في الفرنسية بالربط بين المصطلحين ضد "Conte" والدور "rôle" وهي الترجمة الحرفية لها والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني (التحقق والتدقيق في مدى احترام المعايير، العقوبة).
- أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية، والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية) "Management Control" والتي تعني (القيادة والتحكم في التسيير) والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية، والبيع بدهاء.[5]

2- مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير

سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية نظام مراقبة التسيير هذا بالنسبة للفرع الأول، أما في الفرع الثاني سنتناول أدوات نظام مراقبة التسيير.

الفرع الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير

قبل التعرض لمفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين "المراقبة" و"التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدى.

المراقبة : المراقبة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء

[5] نعيمة يحياوي، **"أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص تسيير المؤسسات، 2008-2009، ص 26.

نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.[6]

التسيير : يعرفها **P.Bergeron** "تلك العملية التي من خلالها نخطط وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".[7]

1. تعريف نظام مراقبة التسيير :

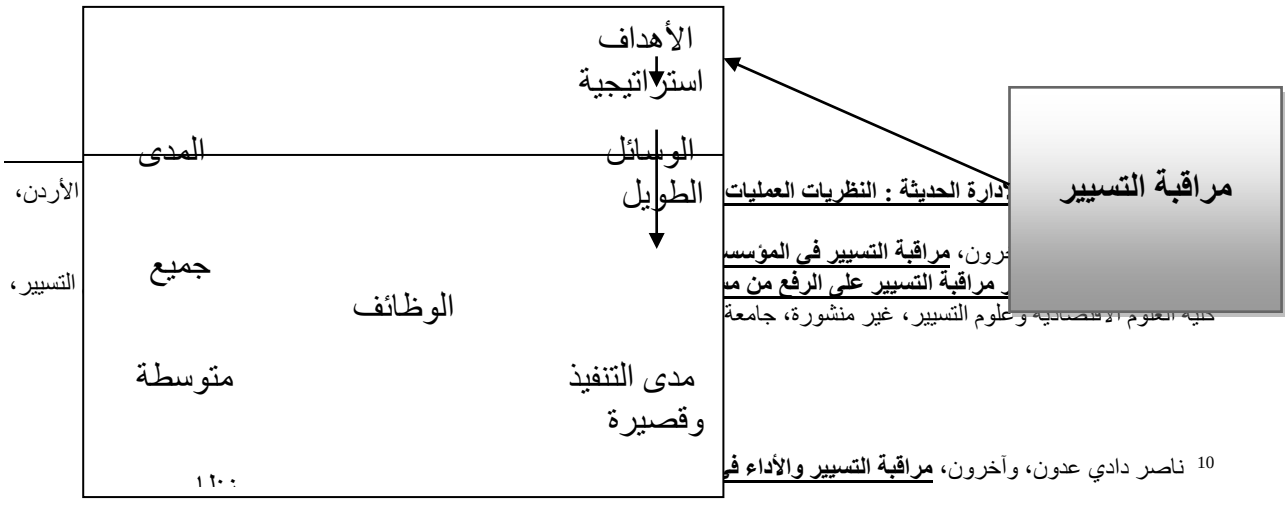
- يمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها **P.Bergeron** بأنها " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير ملائمة.[8]

- عرفها **A. Khemakhem** "بأنها عملية يتم تنفيذها داخل كيان اقتصادي لضمان التنشيط والتحريك الفعال والدائم للطاقات والموارد المتاحة، لتحقيق الهدف من ذلك".[9]

من خلال التعريفين السابقين نجد أن مراقبة التسيير إذن هي : "مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل".[10]

كما يمكن أيضا تمثيل مفهوم نظام مراقبة التسيير كما يلي :

الشكل رقم (1.1) : مفهوم نظام مراقبة التسيير



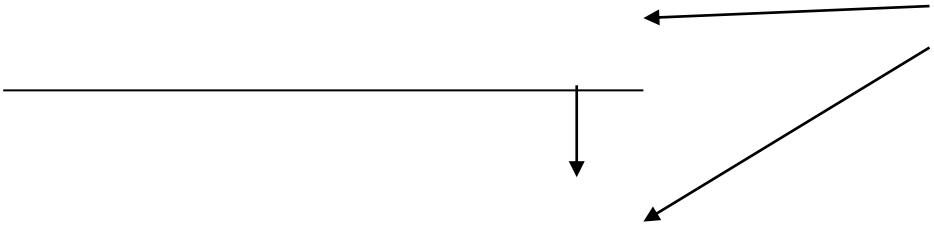
لادارة الحديثة : النظريات العمليات

خرون، مراقبة التسيير في المؤسس

ل مراقبة التسيير على الرفع من مر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة

[10] ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في



المصدر : سليم عماد الدين، **مراقبة التسيير في الجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 25.

المطلب الثاني : خصائص نظام مراقبة التسيير

يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة خصائص لوظيفة مراقبة التسيير ويمكن أن ندرجها فيما يلي:[11]

أ- تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار على معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

ب- حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

ج- الاقتصاد في التكاليف: يساهم نظام مراقبة التسيير الفعال على تخفيض التكاليف، خاصة إذا كان هذا النظام الالكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما تكون لها تكاليف باهضة.

د- سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

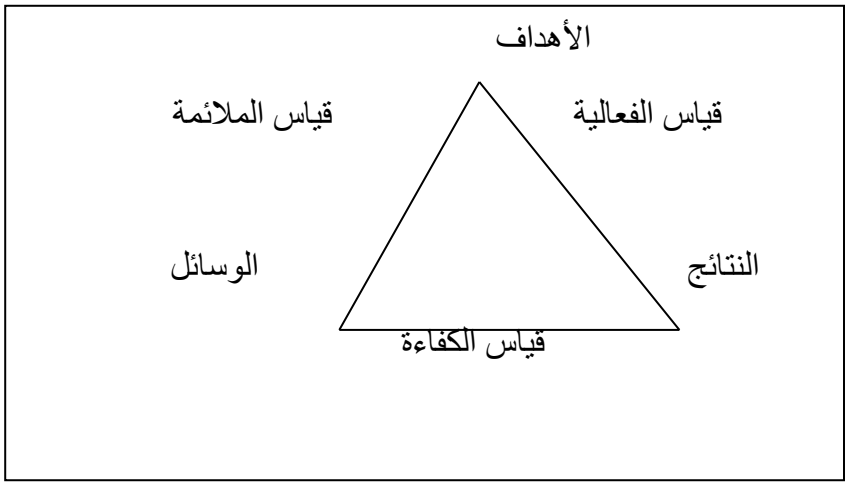
[11] قويدر حاج قورين، **"دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007، ص ص 15- 16.

د- تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.
ه- التركيز: ويكون هذا لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج.
و- المرونة: لكي ينجح نظام الرقابة يجب أن يتصف بمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.

- تعتبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا؛
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛
- تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المنظمة؛
- بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية؛
- ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.

حيث يمكن توضيح العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج في الشكل التالي :

الشكل رقم (2.1) : مثلث نظام مراقبة التسيير



المصدر : ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق،** ص : 47.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن مراقب التسيير يعمل على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي : الأهداف المنتظرة الوسائل والنتائج المحققة هذا ما يولد ثلاثة معايير يرتكز عليها مراقب التسيير للتقييم وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.[12]

المطلب الثالث : أهمية نظام مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:

أ- تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات؛

ب- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش؛

ج- من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية دون الاعتماد على مراقبة التسيير؛

د- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة للأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد المخاطر، ومن ثم تصميم الاختيارات التفضيلية التي تمكنه من الحصول على أدلة وقرائن إضافية تمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن أداء المؤسسة ومدى وصولها لأهدافها؛[13]

ه- التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد:[14] حيث أن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عائق المدراء مسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة لاستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون مختلف الأنشطة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها، وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط

---

[12] سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير : أدواتها ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص : 55.

[13] عبد الفتاح صحن، **"الرقابة والمراجعة الداخلية"**، بدون طبعة، مطبعة التوني، مصر، 1995، ص 132.

[14] قويدر حاج قورين، مرجع سابق، ص ص 15- 16.

الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة، وأن مختلف القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.
و- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملائمتها، وتتسلم الإدارة عدّة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعة، ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه.
ز- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ،حيث تقوم مراقبة التسيير بالعمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافئة المجد ومتابعة المتهاون، وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بذل أقصى مجهودات ممكنة.
ح- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل المساعدة على اتخاذ القرار خاصة ما يتعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة؛

ط- مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها أو تقلبات محيطها وفق وتيرة منسجمة؛
ي- التقريب بين معطيات الواقع وما يجب أن تكون في الإستراتيجية.

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافها.[15]

[15] محمد الصغير قريشي، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد09، 2011، ص : 166.

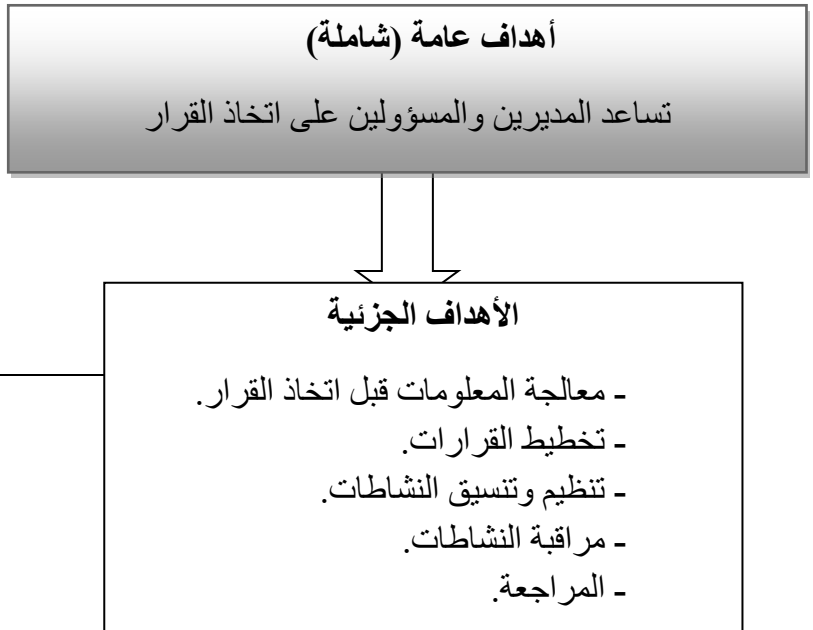
المطلب الرابع : أهداف نظام مراقبة التسييير

من بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها : [16]

- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات.
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز عليها؛
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة؛
- تحقيق الملائمة أي التأكد من الأهداف المسطرة تتمشى مع الوسائل المتاحة.

حيث يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي :

الشكل (3.1) : أهداف نظام مراقبة التسيير



المصدر : عبد الرحمان هباج، **مرجع سابق**، ص : 34

المطلب الخامس : أدوات نظام مراقبة التسيير

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، يذكر المفكرون أشكالا مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، وبعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعينة، وبعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق أو التموين أو الأفراد.[17]

ويتم تصنيف أدوات مراقبة التسيير إلى صنفين تقليدية وحديثة :

1. <u>الأدوات التقليدية</u> : منها مايلي :

1.1 نظام المعلومات : هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها، وتوزيعها لغرض صناعة القرارات، وتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة، إضافة إلى تحليل المشكلات، وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة، ويشمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين، والأماكن والنشاطات، والأمور الأخرى التي تخص المؤسسة والبيئة المحيطة بها.[18]

2.1 المحاسبة العامة : تعرّف المحاسبة العامة أو المحاسبة المالية على أنها نظام معلومات يعمل على تسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها، من أجل تحديد وضعيتها وأدائها بشكل عام .كما تعمل على تزويد المساهمين والمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة بالمعلومات الضرورية.[19]

---

[17] محمد الصغير قريشي، **<u>مرجع سابق</u>**، ص : 169.

[18] خالد رجم، **<u>أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين</u>**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص : 42.

3.1 المحاسبة التحليلية : محاسبة التكاليف هي تجميع وتخصيص تحليل لبيانات تكلفة الإنتاج أو النشاط لتوفير المعلومات اللازمة لإعداد التقارير الخارجية وللتخطيط الداخلي ولرقابة العمليات الجارية ولاتخاذ القرارات الخاصة.[20]

2. **الأدوات الحديثة :** منها مايلي :

1.2 التحليل المالي : هو العملية التي من خلالها يتم استنباط مؤشرات ونسب مئوية من البيانات المالية والمحاسبية للمؤسسة بما يؤدي لتصحيح وزيادة الفعالية الاقتصادية لتلك المؤسسة.[21]

2.2 الموازنة التقديرية : هي خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن تكون الموازنة مرفقة بمخطط عمل (Plan d'action) نوعي ويتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.[22]

3.2 لوحة القيادة : يعرف **C.Alazard, S. Sépari** لوحة القيادة على أنها" مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".[23]

---

[20] هلال درحمون، **المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، الجزائر، 2005، ص : 116.

[21] نعيم نمر داوود، **التحليل المالي : دراسة نظرية تطبيقية**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص : 10.

الخـــــــاتـــــمـــــــة

الخـــــــاتـــــمـــــــة

تعتبر الخزينة وظيفة أساسية واجبها توفير الوسائل المالية التي تكون بحاجة اليها في أقرب وقت

وبأقل تكلفة، اذ تعتبر صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة دائما لمواجهة متطلبات المؤسسة، التي تنعكس على تسيير الخزينة، كما أن مؤشر صحة وسلامة كل مؤسسة هو قدرتها على التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والذي يمكنها من ضمان استقرارها واستمراريتها.

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

يمكن القول أن عملية مراقبة التسيير جزء لا يتجزأ من عملية الحوكمة، فمراقبة التسيير تساهم في الوصول إلى رقابة فعالة من خلال مختلف الأدوات التي تستخدمها، والتي تبين وجود التناسق بين مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى توحيد الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

من خلال عرضنا للبحث توصلنا للنتائج التالية:

- تعتبر مراقبة التسيير أهم وظيفة موجودة في المؤسسة باعتبارها نقطة البداية في عملية المراقبة؛

- تساهم مراقبة التسسير في كشف الإنحرافات والأخطاء وتصحيحها بمختلف الأساليب اللازمة لذلك؛

- تستخدم مراقبة التسيير أدوات مختلفة للقيام بعملية المراقبة على أكمل وجه؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

.أ.باديس بن يحيى بوخلوه، "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة "،دار الجامد للنشر و التوزيع.

.ناصر دادي عدون، " تحليل مالي و تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.

قائمة المراجع

. رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.

. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

. ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

. نعيم نمر داوود، التحليل المالي : دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

المذكرات :

باديس بن يحيى بوخلوة ، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، مذكرة ماجستير ،الطبعة الاولى ،دارالحامد للنشر والتوزيع - الاردن ،عمان 2013 ص26 -27

شمس الدين التجاني , تسيير السيولة في المؤسسات الفندقية (دراسة حالة فندق المهري) بولاية ورقلة خلال الفترة 1997-2001، مذكرة ماجستير جامعة ورقلة

بولرواح محمد،عمليات الميزانية و عمليات الخزينة،مذكرة نهاية الدراسة

قاسم فاطمة الزهراء، نجار عائشة، "تسيير خزينة المؤسسة "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية.

سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير : أدواتها ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.

سولاف حيدر خير الدين، أثر المراجعة الداخلية أو التدقيق في تحقيق الأهداف المحاسبية للمستشفيات الصحية مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة المالية، المعهد العالي للإدارة، الجامعة الإسلامية، لبنان، 2005.

صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

مذكرات الماستر

قائمة المراجع

نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

هلال درحمون، المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، الجزائر،2005.