

جامعة عبدالحميد بن باديس-مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



التخصص : اقتصاد نقدي وبنكي

شعبة : العلوم الاقتصادية

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي

دورتسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة مستغانم" BADR

تحت إشراف البروفسور:

مقدمة من طرف الطالبان :

-سريسر خديجة

-سالمة نرجس

- قдал زين الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن زيدان الحاج	أستاذالتعليم العالي	رئيسا
قдал زين الدين	أستاذالتعليم العالي	مشرفاومقررا
عريس مختار	أستاذالتعليم العالي	مناقشا

2023/2024



# كلمة الشكر

الحمد لله الذي فضلني على كثير من خلقه تفضيلا كثيرا ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، فما توفيقني إلا به عز وجل.

وأسأله تعالى أن يجازي عني خيرا، كل من قدم لي يد المساعدة لإنجاز هذا العمل بدءا بالدكتور المشرف " قдал زين الدين " الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح السديدة من أجل إتمام هذا العمل، كما أتوجه بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تكويني طيلة مشواري الدراسي، وأقف وقفة إحترام وتقدير لهم جميعا، كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء قراءة ومناقشة هذه المذكرة.

كما أجد لزاما على أن أتوجه بكل التقدير والعرفان لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية مستغانم

و الحمد لله نحمده ونهتدي به، وألف صلاة وسلام على خير خلق الله الرسول محمد ابن عبد الله الذي أتم أسمى رسالة الوجود وهي رسالة الإسلام.

# اهداء

إلى سيدنا وحبينا وشفيعنا النذير البشير (صلى الله عليه وسلم)  
إلى من تغنى الشعراء بذكراها وجعلت الجنة تحت قدمها "أمي"  
إلى صاحب القلب الكبير وذو الوجه النظير "أبي" دامه الله فخرا واعتزازا لي.  
إلى ينبوع الحنان "جدتي" حفصها الله ورعاها  
إلى من هم سند لي و أغلي ما في حياتي أخواتي: خديجة, إيمان , نورهان  
إلى عربون الود والوفاء والمحبة والتي تفيض مشاعر الحب الصدق الاخوي التي لا تحدها  
الحدود إخوتي: عدة , محمود, زكرياء , ندير  
إلى حبيبة روعي وغاليتي أولاد أختي: سيرين , ابوبكر  
إلى من كانت تدعمني علميا ومعنويا رفيقة دربي أغلى صديقة ورفيقة : .  
إلى كل من ساعدوني في انجاز هذه المذكرة خاصة صديقتي " ."  
إلى صديقاتي: صابرين , أحلام  
إلى طلبة السنة الثانية ماستر تسيير نقدي و بنكي دفعة 2023/2024.  
إلى كل من يتصفح مذكرتي الآن.  
إليهم جميعا اهدي بحثي هذه.

الصفحة	العناوين
أ	كلمة الشكر
ب	كلمة الشكر الاهداء
ج	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
هـ	قائمة الاشكال البيانية
ز	قائمة الرموز والمختصرات
ح	المقدمة عامة
	<b>الفصل الأول : تسيير المؤسسة الاقتصادية وخزيتها</b>
5	تمهيد
6	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
6	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
6	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية
7	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
8	المبحث الثاني: مفاهيم الأساسية حول الخزينة
8	المطلب الأول: مفهوم الخزينة
11	المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة
17	المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعيتها
22	المبحث الثالث: تسيير الخزينة ومشاكلها
22	المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة
24	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تسيير الخزينة
25	المطلب الثالث: إدارة الخزينة
26	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: تسيير الخزينة وفق القانون الجزائري</b>
27	تمهيد
27	المبحث الأول: تسيير الخزينة وفق التشريع الجزائري

27	المطلب الأول: مفهوم الإطار التشريعي SCF
28	المطلب الثاني: مجال تطبيق SCF ومضمونه
29	المطلب الثالث: إيجابيات و سلبيات SCF
29	المبحث الثاني: تدفقات الخزينة
29	المطلب الأول: مفهوم تدفقات الخزينة
30	المطلب الثاني: تصنيف التدفقات الخزينة
32	المطلب الثالث: جدول التدفقات الخزينة
38	المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة
38	المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة
47	المطلب الثاني: تسيير تغيرات مختلف عناصر إحتياجات رأس المال العامل
50	خلاصة الفصل
51	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
51	تمهيد
51	المبحث الأول: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
51	المطلب الأول: تعريف بنك بدر
53	المطلب الثاني: مهام والأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لوكالة مستغانم (مديرية الخزينة والشؤون المالية)
57	المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة 2021 2022 2023
58	المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية لمؤسسة
61	المطلب الثاني: دراسة البنية المالية للمؤسسة (X)
64	المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي
67	المبحث الثالث: المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة (x) للفترة 2021-2023

68	المطلب الأول: وضعية خزينة المؤسسة خلال الفترة 2021_2023
69	المطلب الثاني: اعداد جدول تدفقات الخزينة
72	المطلب الثالث: تحليل جدول تدفقات الخزينة
74	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة
79	المراجع
81	الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
11	الخزينة والتدفقات	1
13	تمثيل الخزينة الصافية	2
15	تمثيل احتياجات رأس المال العامل	3
16	تمثيل احتياجات رأس المال العامل	4
17	تمثيل الخزينة	5
18	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	6
30	التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الإستغلال	7
40	يوضح التاريخ الفعلي للتدفق النقدي	8
43	تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (A) على مدى 15 يوم	9
44	تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (B) على مدى 15 يوم	10
46	تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين A و B	11
52	الهيكل التنظيمي الوطني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم	12

54	الهيكل التنظيمي العام لوكالة مستغانم (مديرية الخزينة والشؤون المالية)	13
62	تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الخصوم	14
64	تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الخصوم	15

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
19	الوضعية الدقيقة للخزينة	1
35	جدول تدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)	2
37	جدول تدفقات النقدية (الطريقة الغير المباشرة)	3
41	جدول التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات الدائنة	4
41	جدول التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدينة	5
42	تطور حسابات المؤسسة في البنكين (A) و(B)	6
44	تكلفة الصندوق المحسوبة من طرف البنكين (A) و(B)	7
45	تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)	8
47	تكلفة الصندوق في حالة إدماج الحسابين	9
60	الميزانية المالية لـ (3) سنوات جانب الخصوم	10
61	الميزانية المالية لـ (3) سنوات جانب الخصوم	11
62	الميزانية المالية المختصرة لـ (3) سنوات جانب الأصول	12
63	الميزانية المختصرة لـ (3) سنوات جانب الخصوم	13
65	تطور رأس مال العامل الدائم خلال الفترة 2021- 2023	14

<b>66</b>	رأس المال العامل الخاص خلال الفترة 2023-2021	<b>15</b>
<b>67</b>	الاحتياج في رأس المال العامل خلال الفترة 2023-2021	<b>16</b>
<b>68</b>	رصيد الخزينة للمؤسسة خلال الفترة 2023-2021	<b>17</b>
<b>70</b>	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة لمؤسسة خلال الفترة 2023/2022	<b>18</b>

الرمز	
SCF	Système comptable financier
Pcn	Percutaneous nephrostomy
IAS7	International accounting standards7 nombre7
FR	Fonds de roulement
BFR	Besoins en fonds de roulement

# مقدمة عامة



## مقدمة عامة

تباشر العديد من الدول إصلاحات اقتصادية عميقة من المستوى الكلي هذه الإصلاحات لا يمكن ان تكون ناجحة اذ الم ترافقها إصلاحات على مستوى الجزئي وذلك بتغيير أنماط واليات تسيير المؤسسات الاقتصادية حيث أن عملية إنعاش الاقتصاد الوطني تفرض تحديث طرق الإدارة بالشكل الذي يعمل على تأهيل المؤسسات وجعلها قادرة على المنافسة وذلك بتطبيق اليات وأنماط تسيير ناجحة مستفيدين من تجارب الدول المتقدمة.

إن عملية تحديث طرق التسيير تهدف أساسا الى التحكم في إختيار أفضل أدوات التسيير من أجل تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية مثل تحقيق الربح التوازن و البقاء و بقاء أي مؤسسة و استمرارها مرهون بكفاءة أداها عامة و أداها المالي خاصة هذا أخير الذي تطور مفهومه خلال العقدین الأخيرین تطور ملحوظا و لقد كان هذا التطور من المستلزمات الضرورية للتغلب على تحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات فلفت تميز هذان العقدان بزيادة شدة المنافسة إزدياد شدة التضخم و كذا بالتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال التكنولوجيا الإنتاج و المعلومات و اضحى النمو الاقتصادي و بقاء المؤسسة ذاتها في ميدان يتوفقان الى حد كبير على كفاءة أداء الوظيفة المالية بما يسمح بمواجهة تلك تحديات وكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العملية والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا في المديين القصير الطويل.

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 وبدون اعتماد على مساعدات الدولية مصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة هذه الأخيرة هي محور دراستنا والتي تعتبر عنصر حاسما في حياة المؤسسة كما بجوزتها تعتبر على الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية المحققة من طرف المؤسسة ولها مكان مهم في اتخاذ القرارات اللازمة في تسيير المال لها.

إن إهمال المؤسسة لتسيير الخزينة وجعله أمرا ثانويا وتركيز كل إهتمام على تنظيم الوظيفة الإنتاجية والتسويقية وكذا اعتقاد المسؤولين بان باستطاعتهم التحكم في الخزينة وتسييرها بالاعتماد على محاسبة العامة إضافة الى إهمالها لجانب النقدية وترك المجال مفتوحا للعشوائية في تحديد التدفقات النقدية المختلفة الشيء الذي جعلها تواجه خطر إنقطاع الدفع وتقع في عسر مالي حقيقي يهدد كيانها واستمراريتها.

إن عدم الإهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر مؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار عكسية عن المؤسسة خاصة قدرتها على الوفاء بالتزامها وما يترتب

عن ذلك من سلبيات لان التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات مع تفويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية تفر عليها أرباح إضافية.

### 1 . طرح الإشكالية :

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تحكم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تسيير خزينتها تسييرا أمثلها؟  
ومنه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية:

1-كيف تتحكم المؤسسة في تسيير الخزينة؟

2-كيف يمكن حساب الخزينة؟ كيف يتم تشكيلها؟ ماهي العوامل المؤثرة في إدارتها؟

### 2. الفرضيات:

على ضوء طرح إشكالية البحث، يمكن طرح الفرضية أساسية التالية وهي أن:

تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها والذي يضمن لها تحقيق المردودية والأمان ودورها في تسيير المالي للمؤسسة مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تسيير والرشادة في إتخاذ القرارات المالية.

وانطلاقا من الفرضية الأساسية يمكن تحديد الفرضيات الجزئية التالية:

1 -تنعكس تقنيات تسيير الخزينة إيجابيا فقط على الربحية المؤسسة الاقتصادية.

2 -ليس هناك تأثير لتسيير الخزينة على ربحية المؤسسة.

### 3. أهداف البحث:

-محاولة إيجاد الأساليب والاليات الناجحة في تسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في العسر مالي.

- رفع كفاءة في تسيير الخزينة والتعرف عن النماذج الرياضية التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة.

- الوقوف على مشاكل والأسباب التي تحول دون التحكم في إتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

-إستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة يضمن لها الربحية والأمان.

-الوصول إلى تسيير المالي الجيد من خلال التحكم في تسيير الخزينة.

### 4. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تركيز الاهتمام على إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي إلا وهي الخزينة، نظرا لأهميتها في حياة المؤسسة، حيث أن عدم التحكم في تسييرها يؤدي إلى تهديد الخزينة بالزوال.
- التعرف على طرق التسيير الفعال للخزينة والوقوف على مشاكل التي تتعرض لمسير الخزينة.
- ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة تسيير الخزينة.
- تطبيق أساليب العلمية الحديثة من بين مجموعة الأساليب الممكنة التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة.

## 5. أسباب اختيار الموضوع:

- التحولات الاقتصادية الاجتماعية التي تفرض تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بتحديث أساليب وآليات التسيير لمواكبة الركب العالمي.
- الظرف المالي الصعب الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي مرده إلى إشكالية التسيير وليس الموارد التي تتطلب تحكما في التكاليف وأدوات التسيير الحديثة.
- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب تسيير الخزينة إعتبار أمرا ثانويا الشيء الذي جعل من مؤسسات تعاني إما من السحب على المكشوف من خلال وصول الكشوف المصرفي إلى مستوى جد معتبر أو تعاني من تجميد فائض نقدي كبير طوال السنة.
- عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة التسيير الأمثل للخزينة.
- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة وواقع المؤسسات الجزائرية.

## 6-المنهج المستخدم:

- لإجابة عن إشكالية البحث ومحاولة إختيار صحة الفرضيات تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري لأنه ملائم لتقرير حقائق و فهم مكونات الموضوع و إخضاعها للدراسة الدقيقة و تحليل أبعاده، بينما تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني، من أجل إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية.
- وقد تم إختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج باعتبارها مؤسسة مالية اقتصادية تسعى لتحسين آليات تسييرها.

## 7-الدراسات السابقة :

- "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة" دراسة حالة، مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة-بوخلوة باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

2221-2222، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر،

2222-2223 حيث تدور إشكالية هذا البحث حول: مدى تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثال مما يؤثر إيجابا على سيولتها وأرباحها-

-دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية\_دراسة حالة المؤسسة الوطنية الاجهزة القياس والرقابة العلمة سطيف زيتوني هند، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

الفصل الأول  
المؤسسة الاقتصادية و تسيير الخزينة

**تمهيد :**

يشهد العصر الحالي نموا وتنوعا كبيرين في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن أربعة أخماس النشاط الاقتصادي يتم ضمن المؤسسة التي أصبحت المكان المفضل لمزاولة هذا النشاط، وعلى هذا الأساس يعد هذا العصر عصر المؤسسة بامتياز.

إن التنوع الكثيف للمؤسسات من حيث طبيعة النشاط، الهيكلية وكذا التأطير القانوني قد أدى إلى خلق أزمة في تحديد ماهيتها والإلمام بمختلف خصائصها، كما أن المؤسسات اليوم أصبحت كيانات مستقلة عن شخصية مؤسسها أو مالكيها، فلها شخصيتها القانونية المعنوية والخاصة، تتمتع بذمة مالية مستقلة ولها التزامات ومسؤولية عن تصرفاتها وأفعالها، كما أن لها ثقافة خاصة تميزها عن أقرانها.

إذن فالتسيير يهتم إلى جانب تطوير الوسائل الحديثة للعمل التي هي في تبعية للتطور التكنولوجي في هذا المجال وكذا لتحديث التقنيات والوسائل خصوصا في مجال تسيير الخزينة بالتطوير المستمر للتقنيات والمناهج المتبعة في مجال التنظيم، الذي يعد المسهل والملين الأساسي لعمل المؤسسة بالإضافة إلى تحكم الأمثل في الموارد البشرية من حيث تحسين أوضاعها المهنية وتحفيزها ورفع من دافعيتها.

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءا من التسيير المالي، وقد أصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، وذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخزينة، التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع النفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على عموميات حول المؤسسة وتسيير خزينتها.

**المبحث الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية****المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية 1****الفرع الأول :**

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نتيجة لإختلاف الأنظمة الاقتصادية، فهي بالنسبة للإقتصاديين وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان إستمرارية حياتها، أما بالنسبة لعلماء الإجتماع فهي نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين وسأطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت لها :

هي المنشأة أو المؤسسة التي تتميز بطابعها الإقتصادي، إذا تعد أهم شروطها الإندماج مع بيئات العمل الاقتصادية المجاورة لها وذلك عن طريق عملها الإقتصادي الازم بإدخال المدخلات، ومعالجتها ومن ثم القيام بإفراز المدخلات و تحويلها إلى مخرجات هي الخدمات أو السلع المقدمة للمستهلك .

إن النشاط الاقتصادي قائم على اللبنة الأساسية له وهي المؤسسة الاقتصادية فهي المحرك لعجلة الإقتصاد وتطوره، وتعرف على أنها المنشأة الاقتصادية التي تضم فيها جميع الموارد البشرية او المادية لإنتاج إقتصادي فعال .

**المطلب الثاني: أهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية 2****الفرع الأول: إجتماعية**

تضمن المؤسسة الاقتصادية عدة أهداف إجتماعية أهمها ما يأتي:

1 - توفير و تحسين مستوى معيشي مقبول للعاملين داخل هذه المؤسسة، ويعد العاملون هم الأكثر إستفادة من هذه المشاريع فتحسن من الدخل العام لهم .

2 - مراعاة إختلاف الأذواق، وذلك عن طريق توفير عروض عديدة وجديدة تراعي اذواق المستهلكين و عرضها لها بطرق الدعاية المختلفة .

يتم توفير تأمين صحي للعمال داخل المؤسسة وإشتراكات الضمان لهم.

تعمل على تخفيف من البطالة وتشغيل فئات عمالية مختلفة.

<sup>1</sup> <https://mawdoo3.com> /22juin2024

<sup>2</sup> . <https://mawdoo3.com> نفس المرجع السابق

**الفرع الثاني: إقتصادية**

تتضمن الأهداف الإقتصادية عدة بنود وأهمها ما يأتي :

تحقيق هامش ربح، ولا يوجد أي نشاط إقتصادي لا يسعى لتحقيق الربح في أدنى

مستوياته، والذي بدوره يعمل على رفع رأس المال و تطوير هذه المؤسسات الإستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج، بوضع خطط جيدة ودقيقة لعجلة الإنتاج و التوزيع، ويضمن المراقبة الجيدة لكل خطوات الإنتاج يهدف إلى إستقلالية المؤسسات الإقتصادية يعمل على فتح الأسواق الخارجية أمام الصادرات الفائضة عن الحاجات المحلية، وتقليل الواردات الأولية.

العمل على انتاج مواد منخفضة الأسعار إذا تم مقارنتها بالسلع الخارجية.

تعمل على توفير حاجات السكان المحليين.

**الفرع الثالث : تكنولوجية**

تعمل المؤسسات الإقتصادية على توفير مخصصات مالية للبحوث وتطوير وسائل الإنتاج، التي بدورها تساعد بدعم وتسهيل عجلات الإنتاج مما يؤدي الى زيادة الدخل الوطني، حيث تتنافس هذه المؤسسات في تطوير الطرق التكنولوجية لتحسين انتاجيتها، مما يساهم في زيادة الإنتاج ورفع المردود التجاري .

**المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية 1**

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف وهي :

**الفرع الأول : الوظيفة المالية**

هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة والممكنة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية وتعتمد هذه الوظيفة على الحاجات المالية للمؤسسة الإقتصادية من خلال دراسة خططها وبرامجها الإستثمارية، ومن ثم إتخاذ القرار بإختيار أفضل الإمكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط ، من أجل الوصول إلى الأهداف .

**الفرع الثاني : الموارد البشرية**

هي الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الإقتصادية، وقتة بصياغة الخطط و كافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

1 - المؤلف سيد عبد النبي محمد . إعادة ابتكار المؤسسات للوصول الى التميز ص 29. 31.

**الفرع الثالث: التمويل**

هي الوظيفة التي تبدأ منها أغلب النشاطات و العمليات في المؤسسة الاقتصادية، وتحتل هذه الوظيفة أهمية كبيرة في بيئة عمل المؤسسات .

**الفرع الرابع : الإنتاج**

هو تنفيذ كافة النشاطات التي تساهم في جذب عوامل الإنتاج، او المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها الى مخرجات ، وغالبا يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد .

**الفرع الخامس: الوظيفة التجارية**

هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادية بالإعتماد على الإداريين، و الموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات و المواد ، و أغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ، كالمدخلات والمخرجات

**المبحث الثاني: مفاهيم الأساسية حول الخزينة****المطلب الأول: مفهوم الخزينة<sup>1</sup>**

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة منها: المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي، والمفهوم الديناميكي .

**الفرع الأول : المفهوم التقليدي للخزينة**

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعية لتمويل نشاط المؤسسة والإحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة وإحتياجات هذا الأخير. ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:

1.1-المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال: أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا و تتناسب مع هذه الدورة، و تتمثل في تسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، و بعض الديون الأخرى قصيرة الاجل غير المالية الناتجة عن دورة الإستغلال .

1- كتاب الأمتلية في تسيير خزينة المؤسسة ،أ.باديس بن يحي بوخلوة ،ص 26

1.2 -المصادر الغير المرتبطة بدورة الإستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

1- الاحتياجات المرتبطة أساسا بدورة الإستغلال (الإستغلال، الإنتاج، البيع) وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، و تتمثل في الإئتمان الممنوح للعملاء و الرسوم المستحقة على المبيعات.

2- الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الإستغلال، 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 تسيير المالي للمؤسسة.

## الفرع ثاني: المفهوم النقدي للخزينة 2

الخزينة هي المخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكله إستخدامات و موارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام إستخدامات و موارد المؤسسة.

### 2.1 -التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين:

2.1.1- السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام (الأصل) الى سيولة، وهي النقود السائلة و الجاهزة لمعاملات المؤسسة .

2.1.2- المتاح: وهو القدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة .

### 2.2 -التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين:

2.2.1- الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض

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

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق كتاب الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، أباديس بن يحي بوخلوة، ص 28

**الفرع ثالث: المفهوم التفاضلي للخزينة**

تعتبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس مال 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:

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

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

**الفرع رابع: المفهوم الديناميكي للخزينة**

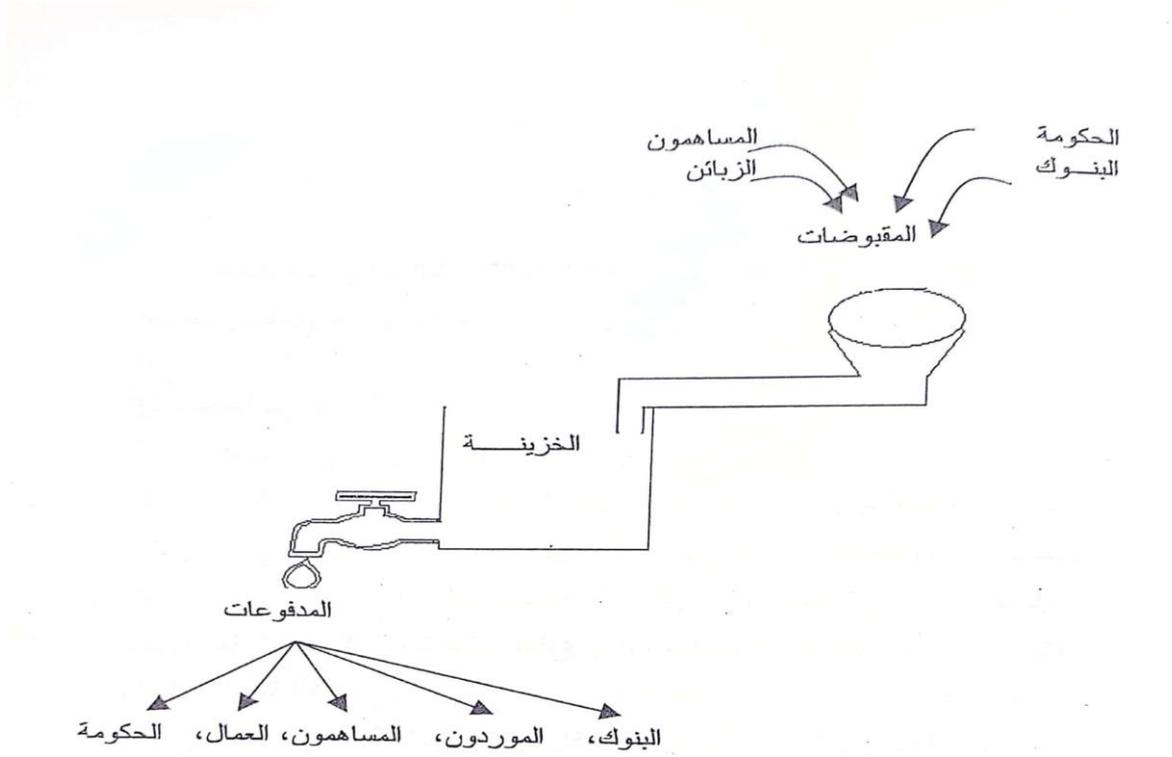
وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية.

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 ....)

وهو ما يوضحه الكل رقم (1).

## الشكل (1)

## الخزينة والتدفقات



المصدر: Michel LEROY Gestion dela, SEDFOR , Grenoble, 1993 , p.15, tressorerie.

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

## المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة

تحدد مكونات الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها وهي كالتالي:

## الفرع أول: عناصر الأصول 1

وتضم كل أصل سائل او متاح وهي:

**1.1- الأوراق التجارية للتحويل:** يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزيتها بالأموال، وهذا عن طريق إتصال المؤسسة ببنكها أو بنك المتعامل مع الزبون لخصمها ، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع إقتراع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي يقدمها.

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

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

**1.4- الحسابات الجارية:** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتتمثل في حسابات الصندوق، البنك، الحساب البريدي الجاري.

**1.5- سندات الخزينة:** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها الإكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فإن البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة.

## الفرع ثاني: عناصر الخصوم

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون، وتتمثل في:

**2.1- تسهيلات الخزينة:** وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، فهي عبارة عن سد مباشرة لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الإتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.

1 - كتاب الأمثلية في تسير خزينة المؤسسة، أ.باديس بن يحي بوخلوة، ص 30

**2.2- السحب على الكشوف:** هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، وبالتالي فإن منح هذا الإئتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن بنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها، ومقابلها يمنحها البنك تسبيقات بنكية.

**2.3- السلفات المصرفية:** من خلال إتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذه الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

### المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعيتها 1

#### الفرع أول: حساب الخزينة

يتم حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، في حين أن حساب الخزينة من وجهة نظر التدفقات يتم إدراجها في مبحث تدفقات الخزينة نظرا لأهميتها .

وكما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعيتها.

وهذا ما يوضحه الشكل (2):

#### الشكل (2)

##### تمثيل الخزينة الصافية

المصادر	الاحتياجات
المصادر غير الدورية	الاحتياجات غير الدورية
المصادر الدورية	الاحتياجات الدورية
الخزينة الصافية (عجز)	الخزينة الصافية (الفائض)

المصدر: Omar BOUKHEZAR La finance de l'entreprise (Diagnostic , contrôle , décision) OPU , Alger , 1981, p71.

إن الفرق بين الاحتياجات غير الدورية والمصادر غير الدورية – محاسبيا - هو الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، وهو ما يمثل رأس المال العامل الدائم. والفرق بين الاحتياجات الدورية والمصادر الدورية -محاسبيا - هو الفرق بين الأصول ا لمتداولة والخصوم المتداولة وهو ما يمثل احتياجات رأس المال العامل. مما سبق يجب تعريف رأس المال العامل والاحتياجات رأس المال العامل.

#### 1.1- رأس المال العامل:

1 - كتاب الأمتلية في تسيير خزينة المؤسسة، أ.باديس بن يحي بوخلوة، ص 32

إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الإستعمالات ممولة من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا نستطيع تحصيلها أو تحويلها إلى نقود إلا بعد مدة طويلة، لذا يستوجب تمويلها من قبل الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في مدة قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في مدة قصيرة، وهذا مانعني به التوازن المالي.

يمكن ملاحظة أن عناصر الأصول المتداولة وعناصر الديون قصيرة الأجل تختلف في المدة وفي القيمة، فيمكن ان تكون ديون قصيرة الأجل تستحق التسديد في مدة معينة أقصر من تاريخ تحقيق العناصر الأصول المقابلة، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل التحصيل على حقوقها لدى الغير.

هذه الحالة تضع المؤسسة في وضعية مرعبة تجاه دائئها، لذا فإن حقوق المؤسسة في مجموعها يجب أن تكون مدة تحصيلها أقل من مدة إستحقاق ديونها ولكن المشكل الآخر يطرحه المخزون الذي قد لا تتحكم المؤسسة في مدته، بالتالي يوتر على التوازن المالي لها. إذن الحل الذي يجب أن تحققه المؤسسة هو توفير هامش أو فائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة، وهذا الهامش يدعى برأس مال العامل الدائم أو الصافي، ويحسب بالعلاقة التالية:

**راس المال العامل = الاموال الدائمة – الاصول الثابتة**

وبالتعويض الأموال الدائمة ب (الخصوم -الديون قصيرة الأجل)  
وبالتعويض الأصول الثابتة ب (الأصول- الأصول المتداولة)  
يتم على العلاقة التالية:

**راس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل**

ونظرا لهدف رأس المال العامل الدائم فإن حجمه يجب أن يكون ذو قيمة أكبر كلما كانت الأخطار التي تؤثر على الأصول المتداولة أكبر، وكلما كانت حركة الأصول المتداولة أبطأ، إذن فلتحديد حجم رأس المال العامل الدائم يجب الدراسة:

- التناسب بين القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة في الأصول.
- درجة سيولة المخزون.
- العلاقة أو التناسب بين الأموال الخاصة والديون في الخصوم.

ويلاحظ من هنا أن حجم رأس المال الدائم يختلف باختلاف المؤسسات في نفس القطاع الاقتصادي ومن قطاع إلى آخر، فيكون غالباً أقل حجماً في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظراً لسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة (المخزون، العملاء) في الأولى وبطئها في الثانية، إذن الحد الأدنى لرأس المال العامل الدائم يجب أن يكون أكبر من الصفر، أما الحد الأقصى له فهو ألا يكون يغطي مجموع المخزونات و القيم القابلة للتحقيق، نظراً لأن الأموال الدائمة التي يتكون منها تكلف المؤسسة فوائد (و خاصة الديون طويلة الأجل) بينما الأصول المتداولة لا تحقق فوائد غالباً، لذا فإن المؤسسة يجب أن تستثمر أموالها في العناصر الأكثر مردودية (الاستثمارات ، المخزونات ) .

أي عليها بالعمل على تمويل مخزوناتها وحقوقها بالديون قصيرة الأجل، ويجب ان يزداد كلما كانت حركة المخزون والقيم غير الجاهزة اقل وحركة الديون قصيرة الاجل اكبر.

ويمكن تمثيل رأس المال العامل بالشكل (3)

### الشكل (3)

#### تمثيل احتياجات رأس المال العامل

أموال خاصة	أصول ثابتة	رأس المال
	أصول متداولة	
ديون طويلة الأجل		
ديون قصيرة الأجل		

ومن خلال ما سبق فإن:

- إذا كانت الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون موجبا، و المؤسسة تستخدم الفائض في تمويل كل أو جزء من الإستخدامات المرتبطة بالاستغلال.
- إذا كانت الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون سالبا، و المؤسسة يجب عليها البحث عن مصدر آخر لتمويل أصولها الثابتة .

#### 1.2\_ احتياجات رأس المال العامل:

إن نشاط المؤسسة الإستغلالي عملية تستوجب ( بالإضافة إلى القيم الثابتة ) توفير مجموعة من العناصر و هي : المخزونات و القيم القابلة للتحصيل ، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل (متجددة ) وهي الديون الممنوحة من الموردين، أو التسبيقات الممنوحة، هذه المصادر تمول جزءا من الأصول المتداولة، فيجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة

ناتها عليها أن تغطي مخزونها و مدينيها (إحتياجات الدورة ) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة) ، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة الى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل، و يلاحظ ان القيم الجاهزة لا تعتبر من احتياجات الدورة، وكذلك السلفات المصرفية وهي ديون سائلة مدتها قصيرة جدا، فهي لا تدخل ضمن موارد الدورة .  
وتحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{القيم الجاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الاجل} - \text{السلفات المصرفية})$$

$$= (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{مجموع الديون قصيرة الاجل} - \text{السلفات المصرفية})$$

### الشكل ( 04 )<sup>1</sup>

#### تمثيل احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس مال العامل		قيم الاستغلال
		قيم غير جاهزة
	ديون قصيرة الاجل	قيم جاهزة
	سلفات مصرفية	

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون إقتصاد المؤسسة الطبعة الأولى دار المحمدية الجزائر 1988ص 46

ومن خلال ما سبق يمكن ان استخلاص العلاقة التالية

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{راس المال العامل} - \text{احتياجات راس المال العامل} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

ويمكن تمثيل الخزينة بالشكل التالي:

### الشكل ( 5 )

#### تمثيل الخزينة

الخزينة	القيم الجاهزة
السلفات المصرفية	

**المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعيتها:**

**الفرع الأول: وضعيات الخزينة**

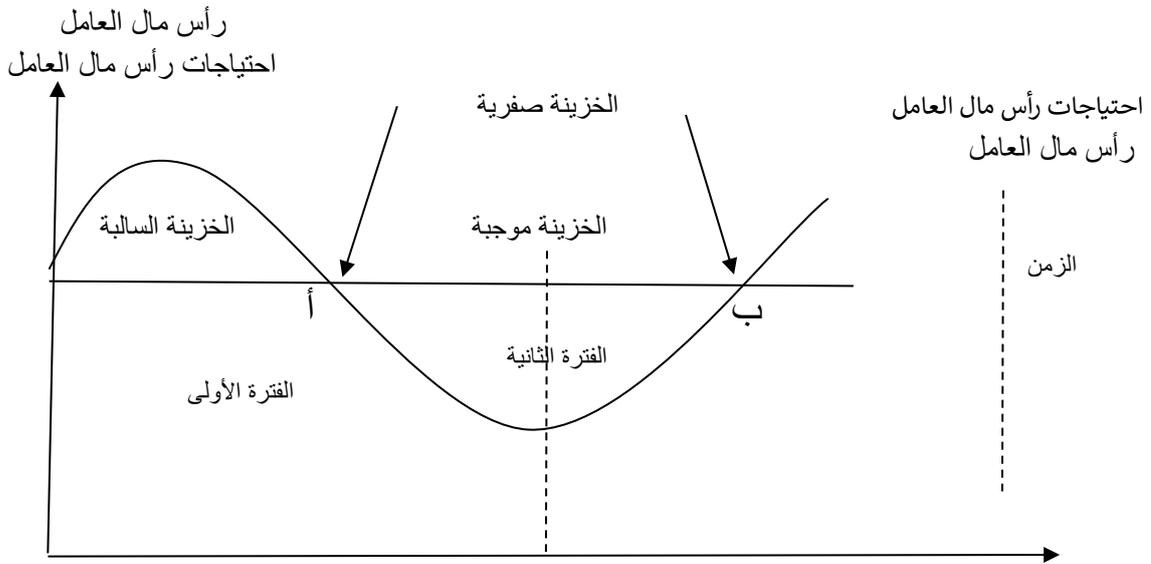
#### 1.1\_ الشكل العام لوضعية الخزينة:

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. وانطلاقاً من هذه الأخيرة يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد:

- الخزينة موجبة: إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل.
  - الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل.
- هذا يعني ان موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها ان تحصل حقوقها او تطلب قروضا من البنك او تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، او بعض من مواردها.
- \_ الخزينة الصفرية (مثلى): إذا كان رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل. وهذا يعني ان المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جدا. والخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

غير أنه في تسيير اليومي للخزينة يمكن إيجاد عراقيل ومشاكل خلال فترات من السنة، كأن يكون النشاط موسمياً نتيجة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل أو وجود احتياجات ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل (6):

### الشكل (6) التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



المصدر: OMAR BOUKHEZAR . OP . CIT P 214

و من الشكل يلاحظ ان الخزينة سالبة في الفترة الأولى و موجبة في الفترة الثانية و صفرية عند النقطتين (أ، ب).

#### الفرع الثاني: الشكل الدقيق لوضعية الخزينة

إعتمدنا في الشكل العام لوضعية الخزينة على الفرق بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل دون الاخذ في الاعتبار وضعيتهما، ولتوضيح الوضعية الدقيقة للخزينة يجب الأخذ بعين الاعتبار قيمة رأس المال العامل و احتياجات رأس المال اللتان يمكنهما ان تكونا موجبتين او سالبتين، والتي تنتج عنها الحالات التالية لوضعيات الخزينة المبينة في الجدول التالي:

**جدول (1)**  
**الوضعية الدقيقة للخزينة**

البيان	رأس المال العامل	رأس المال العامل
احتياجات رأس المال العامل	أ رأس المال العامل المال العامل	1 رأس المال العامل المال العامل
	ب رأس المال العامل المال العامل	2 خزينة سالبة
إحتياجلت رأس المال العامل	3 خزينة موجبة	ج4 رأس المال العامل   إحتياجات رأس المال العامل   خزينة موجبة  رأس المال العامل   إحتياجات رأس المال العامل   خزينة سالبة

المصدر: OMAR BOUKHEZAR . OP . CIT . P 162

من خلال الجدول (1) يمكن استنتاج ان للخزينة قطبين أحدهما موجب والآخر سالب  
**2.1\_ القطب الموجب:**

- في الإطار (3) الخزينة موجبة لان رأس المال العامل أكبر من الصفر و احتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر. أي ان المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة.
- في الاطار (1\_ب) الخزينة موجبة لان كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل. وهي الوضعية العادية لأنها تسود في اغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة.
- في الاطار (4\_ج) الخزينة موجبة لأن كلا رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل وهو ما يدل على وجود تمويل كافي لموازنة رأس المال العامل واحتياجاته لتحقيق فائض يشكل الخزينة موجبة.

## 2.2\_ القطب السالب:

يظهر في الحالات التالية:

- في الاطار (2) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أكبر من الصفر. وذلك يبين أن المؤسسة تعاني من عجز في تمويل دورة الاستغلال والذي يحتاج إلى تمويله بمصادر أخرى.
- في الاطار (1\_أ) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل ويبين أن للمؤسسة هامش أمان لا يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل.
- في الاطار (4\_د) الخزينة سالبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب و القيمة المطلقة لرأس المال العامل، في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان المؤسسة.
- وعليه يمكن استنتاج أن الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساوية للصفر، وأن الاستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات هو الهدف في كل المؤسسات، خاصة مدة إستحقاقية الخصوم فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة (استعمال كل الموارد المتاحة) والسيولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة) من جهة أخرى، ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل وضعية، وهذا انطلاقا من التأثير على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

## الفرع الثالث: مرونة الخزينة

إن الجوانب التي تم التطرق إليها سابقا تتناول الخزينة من الجانب الساكن غير أن الخزينة عامل يتغير باستمرار، وبالتالي مفهوم المرونة يبين بالتحديد الوجه الديناميكي للخزينة، ويمكن توضيح ذلك بمثال المؤسستين (A) و (B)، يفترض تساوي رقم أعمالها.

حيث يقدمان مميزات مالية متعاكسة تماما، فالمؤسسة (A) تحتفظ برأس المال عامل موجب يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ويسمح بتكوين نقدية. أما المؤسسة (B) فتتبع سياسة التمويل بالعجز في رأس المال، حيث أن رأس مالها العامل سالب، تقوم بتمويل جزء من استثماراتها بموارد تم تجميعها من دورة الاستغلال، حيث أن هذا الفائض مكنها أيضا من الاحتفاظ بنفس قيمة النقدية للمؤسسة (A).

أن تطابق مستوى الخزينة في المؤسستين يخفي نقاط ضعف في الجانب المالي، فعلى المستوى المالي المحض يسهل علينا أن نبين سهولة تأثير المؤسسة (B) بتغيرات النشاط، أو بمعنى آخر يمكن القول بأن خزينة المؤسسة (A) أكثر مرونة من خزينة المؤسسة (B).

حيث أن المؤسسة (A) تتمتع بمرونة مالية تسير تباين النشاط أكثر من المؤسسة (B) التي تملك هيكلًا ماليًا يمكن أن يتدهور في أي لحظة، لأن كل توازنها يرتكز على مدى استمرار تدفقات الأموال، ولأن ركيزة المالية يمكن أن تخفق بمجرد حدوث أي انخفاض بمستوى النشاط والذي يؤدي بها إلى التراجع نحو الخزينة السالبة.

لتقييم النتائج المالية للمؤسستين نفترض على التوالي فريضة ظروف الملائمة وفرضية ظروف غير ملائمة.

## 3.1\_ مرونة الخزينة مع فرضية ظروف ملائمة:

إن الحالة المالية قبل وبعد زيادة رقم الأعمال للمؤسستين تأخذ بعين الاعتبار العوامل الثلاثة التالية: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل ورصيد الخزينة. حيث أن الخزينة حساسة لتغيرات النشاط، وهامش الأمان النقدي الذي تحتفظ به المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تجنب زيادة التدفقات الخارجة أو انخفاض الموارد الناتجة عن تغيرات الشروط الداخلية والخارجية للاستغلال.

فالمؤسسة (A) تملك هامش مرونة الخزينة، في نفس الوقت يمكن للمؤسسة أمام وضعية كهذه الرجوع إلى هامش أمان نقديتها، وذلك لتمويل احتياجات في رأس المال العامل، الناتج عن زيادة في رقم الأعمال دون اللجوء إلى الديون الخارجية، عند نفاذ هذا الهامش يصبح لدى المؤسسة خزينة سالبة مما يعرضها للجوء إلى التمويل الخارجي (القروض البنكية).

أما المؤسسة (B) زيادة رقم أعمالها بنفس زيادة الرقم أعمال المؤسسة (A) يؤدي إلى الرفع من خزينتها وهذا ناجم عن زيادة التمويل غير الدائم، وهي تدوم مع دوام الظروف الملائمة وتحمل في طياتها أسباب الانهيار المالي، حيث أن هذا المصدر من التمويل قصير الاجل من شأنه خلق فقدان التوازن الذي قد يهدد تواجد وإستمرار المؤسسة ككل.

## 3.2\_ مرونة الخزينة مع فرضية ظروف غير ملائمة:

إن المؤسسة (A) مستعدة لمواجهة أي إنخفاض في النشاط، وهذا راجع لكونها تتوفر على رأس مال عامل موجب، وهو يعتبر هامش أمان طويل الاجل قادر على مواجهة مختلف التغيرات في احتياجات رأس المال العامل، حيث تنخفض درجة لجوئها إلى الديون الخارجية، على عكس المؤسسة (B) التي رأسمالها العامل سالب، هذا الأخير الذي يجعلها غير قادرة على مواجهة أي إنخفاض في نشاط وأي تغيير في احتياجات رأس المال العامل، وبالتالي يلاحظ أن عدم توازن المؤسسة (B) راجع أساسا إلى نقص المرونة في الخزينة. ومن هذا التحليل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- إذا كان رأس المال العامل موجب وأكبر من احتياجات رأس المال العامل فإن المؤسسة تتوفر على هامش مرونة مساوي للفارق، حيث أن هذا الأخير يرفع مع إنخفاض النشاط وينخفض مع ارتفاعه.
- إذا تزامن وجود رأس المال عامل سالب مع فائض تمويل من دوره استغلال (احتياجات رأس المال العامل سالب) فالمؤسسة أمام حالة مالية متقلبة، حيث أن تغطية رأس مال عامل سالب بأموال مجمعة من دورة الاستغلال ذو حدين:

- ✓ في حالة ارتفاع النشاط ترتفع الخزينة بطرق خاصة بدورة الاستغلال.
- ✓ في حالة إنخفاض النشاط تواجه المؤسسات صعوبات في الخزينة، حيث أن عدم وجود هامش أمان إضافة إلى إنخفاض في النشاط يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان التوازن.

## المبحث الثالث: تسيير الخزينة ومشاكلها

## المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها

الفرع الأول: تعريف تسيير الخزينة<sup>1</sup>

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.

1 -مذكرة تسيير الخزينة ومراقبة التسيير علواش طيب عمر صلاح الدين | صابري أحمد. 2020. 2021

وإذا كان المبلغ المتبقي أقل من هذا الرصيد الأدنى فإن 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<sup>2</sup>

لتسيير الخزينة أهداف مختلفة ونذكر منها ما يلي:

### 2.1\_ اجتناب التوقف عن الدفع:

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

### 2.2\_ 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.

### 2.3\_ 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.

### 2.4\_ مراقبة سيرورة العمليات البنكية:

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

### 2.5\_ 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.

<sup>2</sup>- نفس الرجوع مذكرة تسيير الخزينة ومراقبة التسيير علواش طيب عمر صلاح الدين \ صابري أحمد. 2020. 2021

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة<sup>1</sup>**

هناك عديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد.

نتناول هذه العوامل فيما يلي :

**الفرع الأول: حجم المؤسسة**

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

**الفرع الثاني: نوع النشاط**

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

**الفرع الثالث: درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة**

تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة، ولقد اكتشفت كثير من المؤسسات ان 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 الأخذ في الاعتبار أنهذه العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية.

**الفرع الأول: إنتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة**

فإذا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة تحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية. وهذا لا ينفى أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

<sup>1</sup> - عيد الحميد مصطفى أبو ناعم إدارة رأس المال العامل أعداد الأصول و الطبع مركز الكمبيوتر كليو الصيدلة جامعة القاهرة مصر 1993

## المطلب الثالث: إدارة الخزينة 1

تشمل إدارة الخزينة على جوانب عدة والتي يمكن التعبير عنها بالمراحل التالية:

- توقع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المجمعة عن دورة الاستغلال والاستثمار.
- تعديل مستوى النقدي في حدود معيار أمثل و حسب الأموال الدائمة بالنسبة لفئتي الاستخدامات الواجب تمويلها (أصول الثابتة، احتياجات رأس المال العامل).

ولتحديد المستوى الإجمالي للخزينة يستوجب الاهتمام بمشكلتين أساسيتين:

## الفرع الأول: مشكلة المردودية

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تحفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريبا من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلافات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء الى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الاجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتا نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون اهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء الى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.

## الفرع الأول: مشكل المخاطر

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

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

- تقييم احتياجات رأس المال العامل.
- تواجد عمليات خارج الاستغلال.
- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية).

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

إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره الى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو

1-مذكرة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك التنمية المحلية 2015\2016 ص 90

تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة.

فيما يخص العمليات خارج الاستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقا على الأقل فيما يتعلق بحجمها.

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

### خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل فقد حاولنا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية حيث تم التعرض إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهداف الرئيسية لنشاطها وأخيرا لوظائف المؤسسة.

وفي المبحث الثاني تعرضنا إلى مفاهيم أساسية حول الخزينة ومن خلال تقديم مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها وأخيرا حساب الخزينة ووضعيتها.

أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى تسيير الخزينة ومشاكلها حيث تم التعرض إلى مفهوم التسيير خزينة وأهدافها والعوامل المؤثرة على تسيير الخزينة وعلى الإدارة الخزينة.

## الفصل الثاني

# تسيير الخزينة وفق القانون الجزائري

**تمهيد:**

يعد تسيير الخزينة من الإدارات المهمة، ذلك أن الخزينة هي المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة، ولقد باشرت الجزائر في العديد من القوانين لتفادي الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عدم تحقيق التوازن المالي وخاصة تسيير الخزينة والتي تعتبر محور هذا الفصل

**المبحث الأول : تسيير الخزينة وفق التشريع الجزائري****المطلب الأول: مفهوم الإطار التشريعي لSCF****الفرع الأول : مفهوم النظام المحاسبي المالي<sup>1</sup>**

حسب القانون رقم 07/11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق ل 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، وحسب المادة رقم 03 يعرف على أنه "المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية، عددية تصنيفها وتقييمها وتسجيلها، وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان، ونجاعته، ووضعيته خزينته في نهاية السنة المالية

**الفرع الثاني: الإطار التشريعي للنظام SCF**

ويتضمن القوانين التنظيمية والتشريعية التالية:

- القانون رقم 07 11- بتاريخ 25/11/2007 المتضمن النظام المحاسبي المالي.
- مرسوم التنفيذي 08/156 بتاريخ 26 مايو 2008 المتضمن تطبيق أحكام القانون 07/11 المتضمن النظام SCF والذي جاء في المرسوم مادة 44.
- المرسوم التنفيذي 09/11 بتاريخ 07 أبريل 2009 المحدد لشروط وكيفيات مسك المحاسبة بواسطة أنظمة الإعلام الآلي.
- القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة والكشوف المالية وعرضها وكذلك مدونة الحسابات وقواعد سيرها.
- القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 المحدد الأسقف رقم الأعمال وعدد المستخدمين والأنشطة المطبقة على الكيان الصغيرة بغرض مسك محاسبة مالية مبسطة.
- التعليمية رقم 02 الصادرة بتاريخ 29/10/2009 حول أول تطبيق للنظام SCF.

<sup>1</sup>مجريدة الرسمية رقم 74 المؤرخة 25\11\2007 و المتضمن النظام المالي المحاسبي

## المطلب الثاني: مجال تطبيق SCF ومضمونه

الفرع أول: مجال تطبيقه<sup>1</sup>

حسب المادة رقم 02 " تطبق أحكام هذا القانون على كل شخص طبيعي أو معنوي ملزم بموجب نص قانوني، أو تنظيمي بمسك محاسبة مالية مع مراعاة الأحكام الخاصة بها. يستثنى من مجال تطبيق هذا القانون الأشخاص المعنويون الخاضعون لقواعد المحاسبة العمومية.

- كما تنص المادة رقم 04 "تلتزم الكيانات الآتية بمسك محاسبة مالية".
- الشركات الخاضعة لأحكام القانون التجاري.
- التعاونيات.

- الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون المنتجون للسلع أو الخدمات التجارية وغير التجارية، إذا كانوا يمارسون نشاطات اقتصادية مبنية على عمليات متكررة.

- وكل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاضعين لذلك بموجب نص قانوني أو تنظيمي، وكذلك المادة رقم 05 "يمكن الكيانات الصغيرة التي لا يتعدى رقم أعمالها وعدد مستخدميها ونشاطها الحد المعين، أن تمسك محاسبة مالية مبسطة.

-تحدد شروط وكيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع ثاني: مضمونه<sup>2</sup>

حسب المادة رقم (06) "يتضمن النظام المحاسبي المالي إطارا تصوريا للمحاسبة المالية و معايير محاسبية، ومدونة في حسابات تسمح بإعداد كشوف مالية على أساس المبادئ المحاسبية المعترف بها عامة" ولاسيما:

- محاسبة التعهد.

- قابلية للفهم.

-الدلالة.

- المصادقية.

- التكلفة التاريخية.

-أسبقية الواقع الاقتصادي على المظهر القانون.

<sup>1</sup> - المرجع السابق (جريدة الرسمية)

<sup>2</sup> - مذكرة دراسة محاسبة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم 2014\2015 خديدي سمية ص 6

**المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات SCF<sup>3</sup>**

إن الجزائر بإقدامها على تبني فكرة المعايير الدولية من خلال النظام المحاسبي المالي فهي تتخذ تقدم كبير وجبار نحو التوافق الدولي المحاسبي، فالنظام الجديد يتناول المبادئ والقواعد التي أتت بها المعايير الدولية فكانت له إيجابيات بما في ذلك السلبيات.

**الفرع الأول: إيجابيات**

- يقترح حلولا للتسجيل المحاسبي للعمليات التي لم يعالجها المخطط المحاسبي الوطني؛
- شفافية أكبر المالية التي يسوقه؛
- يشجع الاستثمارات من حيث أنه يتضمن قراءة أفضل للحسابات من طرف المحللين الماليين والمستثمرين؛
- إن النظام المحاسبي المالي يقوم بتقريب الممارسة المحاسبية الجزائرية مع معايير المحاسبية الدولية، وهذا لتسهيل قراءة القوائم المالية من طرف المستعملين الداخليين والخارجيين للمعلومة المالية؛

**الفرع الثاني: سلبيات**

أكبر سلبية متوقعة وهي التغيير الذي يحصل من حيث ثقافة المحاسبة لدى كل من يعملون بها حيث يتطلب من كل الأطراف المعنية بالمعلومة المالية إعادة نظر عميقة تتطلب إحتياجات هامة لرفع وتحسين المستوى

**المبحث الثاني: تدفقات الخزينة****المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية****الفرع أول: تعريف التدفق**

هي عبارة عن كمية السلع والنقود المحولة خلال مدة معينة، (T0) إلى (T1) بين عونيين اقتصاديين.

**الفرع ثاني: تعريف التدفق النقدي**

يقصد بالتدفق النقدي كل عملية تعبر عن دفع أو استلام الأموال، ومهما كانت التدفقات النقدية سواء كانت داخلة، والتي هي عبارة عن عمليات التحصيل أو القبض مثل تسديدات

الزبائن، القروض البنكية، المساهمون ومساهمات الدولة، أو تدفقات خارجة والتي هي كل عملية تسديدات أو دفع مثل أجور العمال، تسديدات القروض، فإنها تتعلق مباشرة بالخزينة أي أنها تنطلق منها وتعود إليها، وهنا تندمج كل المقبوضات والمدفوعات.

<sup>3</sup>- بن يوب ذهبية، "معالجة المخزونات في ظل النظام المحاسبي المالي"، مذكرة ليسانس، جامعة مستغانم، 2013-2014، ص08

## المطلب الثاني: تصنيف التدفقات الخزينة

### الفرع الأول: تصنيف التدفقات النقدية حسب خاصيتها

#### 1.1- التدفقات حسب درجة التأكد:

كل تدفق داخل أو خارج يتميز بمتغيرين أساسيين هما المبلغ وتاريخ الدخول والخروج، حسب هاذين المتغيرين نحصل على أربعة أصناف من التدفقات وهي:

- تدفقات متأكد من مبلغها
- تدفقات متأكد من تاريخ استحقاقها
- تدفقات متأكد من مبلغها وتاريخ استحقاقها
- تدفقات غير متأكد من مبلغها ولا من تاريخ استحقاقها

#### 1.2- تدفقات حسب درجة التحكم:

توجد تدفقات يمكن لأمين الخزينة أن يؤثر عليها وهي تدفقات الأصول، وهناك تدفقات لا يستطيع التأثير عليها وهي تدفقات الخصوم، وتدفقات الأصول هي عكس الأولى، وهي تلك التي تتحملها المؤسسة، ولا يمكن أن تستعملها لتحسين الحالات الصعبة للخزينة

#### 1.3- التدفقات حسب الأجل المعتمد:

وهي تدفقات أكيدة وأخرى غير أكيدة، فالعمليات التي يكون استحقاقها قريبا والتي يمكن التعبير عنها بقبض أو سحب خلال الفترة المعتمدة، فإنها تكون قدن فذت أو على الأقل ملتزم بتنفيذها، ولكن في الواقع العمليات قريبة الاستحقاق هي تلك التي يصعب تحديد درجة تأكدها.

### الفرع الثاني: تصنيف التدفقات النقدية حسب نشاطها

تتمثل التدفقات النقدية حسب نشاطها فيما يلي:

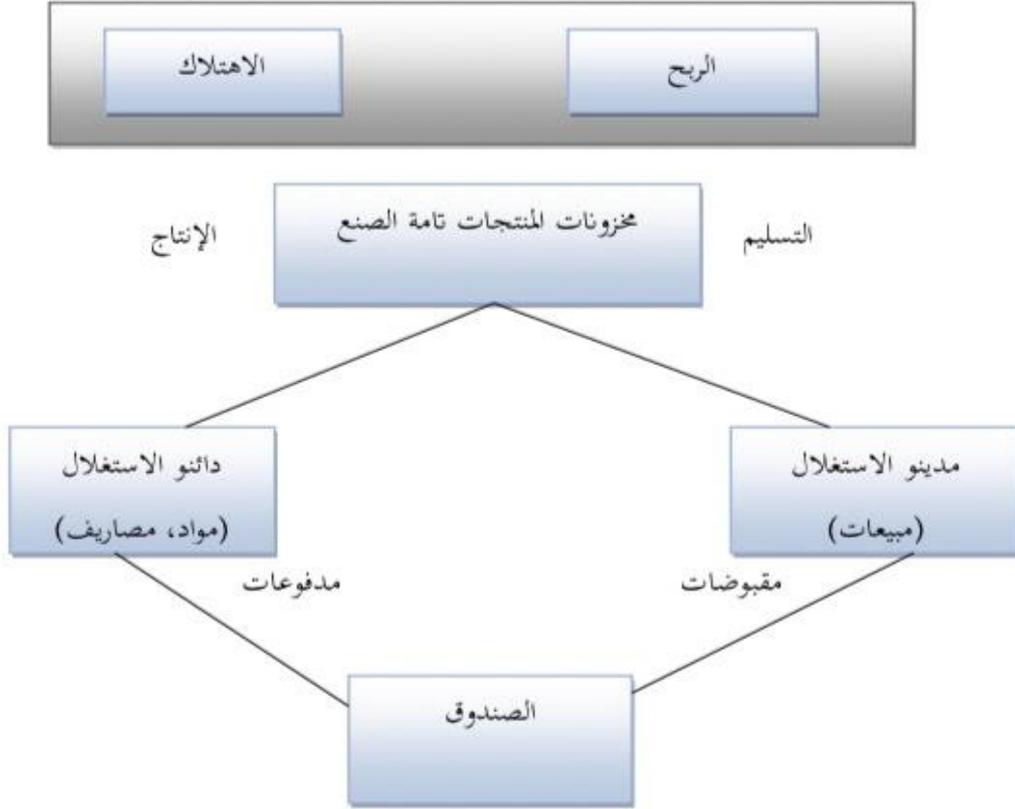
#### 2.1- التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال:

وهي التدفقات الحقيقية للإيرادات والمصاريف التي ينتج عنها تدفقات نقدية سواء مقبوضات أو المدفوعات، حيث تنتج الأولى عن عمليات البيع والثانية عن عمليات

الشراء والمصاريف و يمكن تمثيلها بالشكل (7)

الشكل (7)

التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الإستغلال



المصدر: GAUTHIER NOEL. CAUSSE GENVIEVE :LA TRESORERIE DANS :ENTREPRISE PUBLI – UNION EDITION PARIS.1981. P37

2.2- التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال :

وهي التدفقات الناتجة عن العمليات التي لا ترتبط بنشاط المؤسسة كالتنازل عن بعض الاستثمارات أو بيع أصل من أصول المؤسسة، وهذه الأخيرة تعتبر كمقبوضات، أما المدفوعات فهي التي ترتبط بعمليات الاستثمار.

ويمكن ملاحظة أن هذه التدفقات لا يمكن التحكم فيها على مستوى الخزينة لأنها تدفقات طويلة أو متوسطة الأجل، بينما التدفقات النقدية قصيرة الأجل فهي التدفقات الضرورية في تسيير الخزينة من حيث تمويلها لتغطية العجز أو توظيف الفائض.

**المطلب الثالث: جدول تدفقات الخزينة 3**

على المؤسسة إعداد جدول يتضمن إدخلات وإخراجات الخزينة خلال الدورة خدمة المستعمل، إذ تستطيع هذه الأخيرة من خلاله معرفة قدرة المؤسسة جن الخزينة وأشباه الخزينة، وكذا حاجاتها إلى استعمالها، ونظرا لأهميته فقد خصص له معيار خاص لIAS7

للتذكير تتكون الخزينة من النقود الموجودة في صندوق المؤسسة، والودائع تحت الطلب (أموال المؤسسة لدى البنوك والمؤسسات المالية التي تحصل عليها بمجرد طلبها لها، ودون انتظار ملحوظ، أما أشباه الخزينة فتتكون هي الأخرى مما قدمت به المؤسسة من توظيفات للأجل القصير، تمتاز بالسيولة كبيرة ويمكن تحويلها إلى مبلغ معروف وخطر تغيير قيمتها تافه، يخرج من مجال أشباه النقود الاستثمار في الأسهم (شراء أسهم من طرف المؤسسة) إلا إذا كانت هذه الأخيرة قد اشتريت قبل تاريخ استحقاقها بقليل، وتاريخ استرجاع قيمتها محدد ومعروف.

**الفرع الأول: عرض جدول التدفقات النقدية**

يجب أن يظهر قائمة التدفقات النقدية خلال فترة مبوبة حسب طبيعة الأنشطة المتعلقة بها إلى تدفق النقدية التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.

**1.1- عرض جدول حسب الأنشطة التشغيلية:**

تعتبر التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية مؤشرا هاما لبيان مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية تكفي لسداد قروضها، وللمحافظة على قدرتها التشغيلية وتوزيع أرباح نقدية على المساهمين وتمويل استثمارات جديدة دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية وتنفيذ المعلومات الخارجية المتعلقة بالمكونات الرئيسية للتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إذا تم إستخدامها مع المعلومات الأخرى، الأغراض، التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

يتم توليد التدفقات النقدية من الأنشطة الرئيسية المنتجة لإيرادات المؤسسة ولذلك فإنها تنتج عن العمليات والأحداث الأخرى التي تدخل في تحديد صافي الربح أو الخسارة. ونسوق منها الأمثلة التالية:

- لمقبوضات والمدفوعات النقدية الناتجة عن بيع وشراء السلع أو تقديم الخدمات.
- المقبوضات النقدية من العمولات والإيرادات الأخرى.
- المدفوعات النقدية للموظفين والعاملين.
- المدفوعات النقدية من الفوائد والضرائب.

<sup>3</sup>-/محمد بوتين، محاسبة مالية ومعايير المحاسبة المالية، IFRS/IAS دروس وتطبيقات، ديوان الجامعي، الجزائر 2008، ص 79

## 1.2- عرض جدول حسب الأنشطة الاستثمارية:

يكتسب هذا القسم أهمية خاصة إلى أن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية توضح إلى أي مدى تخصص مصادر لتوليد أرباح وتدفقات نقدية مستقبلية. وفيما يلي تأخذ أمثلة على هذه العمليات:

- المدفوعات النقدية لشراء الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة والأصول طويلة الأجل الأخرى.
- المدفوعات النقدية على شكل سلف وقروض وتلك المدفوعة لامتلاك الاستثمارات.
- المقبوضات النقدية الناشئة عن بيع الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة والأصول طويلة الأجل الأخرى.
- المقبوضات النقدية الناشئة عن بيع الاستثمارات وتحصيل القروض والسلف.

## 1.3- عرض جدول حسب الأنشطة التمويلية:

تتضمن الأنشطة التمويلية كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمنشأة والمتعلقة بمصادر التمويل الداخلية (حقوق ملكية) مصادر التمويل الخارجية (الالتزامات) وأمثلة.

- المقبوضات النقدية من إصدار أسهم جديدة أو سندات جديدة.
- المقبوضات النقدية الناشئة عن الحصة على قروض مالية قصيرة أو طويلة الأجل.
- المقبوضات النقدية عن سداد قروض أو سندات ترتبت على المنشأة.
- توزيعات الأرباح الأسهم النقدية على مساهمي المنشأة.

ويمكن إعداد جدول التدفقات النقدية بالمعادلة التالية<sup>1</sup>

تغيرات الخزينة الفترة = تدفقات الخزينة المرتبطة بنشاطات العمليات + تدفقات الخزينة المرتبطة بنشاطات الاستثمار + تدفقات الخزينة المرتبطة بنشاطات

## الفرع الثاني: أهمية جدول التدفقات النقدية

تظهر أهمية جدول تدفقات النقدية من أهمية المعلومة الإضافية المتمثلة في تغيرات الخزينة التي جننتها المؤسسة وتلك التي استعملتها خلال الدورة والتي يعجز كل من الميزانية جدول النتيجة عن تعديلها.

هذا فلا الميزانية الختامية ولا جدول النتيجة يمكننا من الحصول على نظرة ديناميكية، أي تطور بنية الخزينة في بداية الدورة بالخزينة في نهايتها فإن هي تعذر شرح متغيراتها.

1 -- محمد بوتين، محاسبة المالية ومعايير محاسبية الدولية IFRS/IAS، دروس وتطبيقات، ص: 80.

ويرى الكثير من المستعملين أن تغيرات الخزينة أو بالأحرى تدفقاتها التي تمثل أصل التغيرات وهي أهم معلومة تقدمها الوثائق المحاسبية، لأن قيمة المؤسسة تزداد أو تنقص في نظر المساهمين والمقرضين وما تحققه من فوائد، لأن تلك الفوائد تمكنها دون غيرها من منح خسائر أرباح للمساهمين وتسديد ما عليها من قروض لأصحابها وتحقيق مشاريع الاستثمار.

### الفرع الثالث: طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية

#### 3.1-طريقة المباشرة:

أوصى المعيار الدولي السابع المنشآت بإتباع الطريقة المباشرة، عند إعداد قائمة التدفقات النقدية وهي عبارة عن إجمالي المقبوضات النقدية وإجمالي المدفوعات النقدية، حيث يتم تحويل مكونات قائمة الدخل الشامل من أساس الاستحقاق إلى أساس النقدي بالاستعانة بالتغيرات الحاصلة في أرصدة قائمة المركز المالي أول وآخر المدة والمتعلقة بالدخل، وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر معلومات مفيدة في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية، التي لا يمكن استخراج المعلومة من الجولين (الميزانية والنتيجة)، وأنها من جهة أخرى غير متوفرة في نظام المعلومات المحاسبي، ولا يمكن معرفتها إلا عن طريق برمجة مالية، هذه الصعوبة جعلت المؤسسات تفضل الطريقة الغير مباشرة، كما تسمى هذه الطريقة بطريقة قائمة الدخل.

#### 3.2-طريقة غير المباشرة:

يتم بموجب احتساب صافي التدفق النقدي للنشاط التشغيلي عبر تعديل صافي الدخل المستخرج (النتائج النهائي لقائمة الدخل) أو صافي الربح أو الخسارة.

تستخرج التدفقات المرتبطة بنشاطات العمليات حسب هذه الطريقة بالاعتماد على جدول الميزانية والنتيجة بحيث يحذف من النتيجة الصافية المحاسبية الأعباء والإيرادات التي لا أثر لها على الخزينة (في الغالب مخصصات وإرجاعات الإهلاكات والمؤونات) والتي لا علاقة لها بالنشاط.

والبعض يطلق على هذه الطريقة طريقة التسوية، كما تمتاز هذه الطريقة المباشرة بسهولة، حيث أن كلفة إعدادها أقل من كلفة إعداد القائمة بطريقة المباشرة، لذا فإن كل ما سبق من أسباب ساهم في انتشار هذه الطريقة على الرغم من أن المعايير الدولية قد أوصت بإتباع الطريقة المباشرة في إعداد قائمة التدفقات وهذا ما يوضح شكل جدول التدفقات النقدية طريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

الجدول رقم (02)

جدول تدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)

الفترة من 01/01 إلى ..../31/12 الو حدة النقدية

السنة المالية	السنة المالية	ملاحظة	البيان
			<p><b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية</b></p> <p>-التحصيلات المقبوضة من الزبائن</p> <p>-المدفوعات إلى المورددين والمستخدمين</p> <p>- مدفوعات الفوائد و المصاريف المالية الأخرى</p> <p>-مدفوعات الضرائب على النتائج</p>
.....	.....		<p><b>تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية</b></p> <p>- تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بـالعناصر غير العادية</p>
.....	.....		<p><b>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)</b></p>
.....	.....		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية (ب)</b></p> <p>- المسحوبات عن اقتناء تـثبيـتات عينية أو معنوية</p> <p>-التحصيلات عن عمليات التنازل عن تـثبيـتات عينية أو معنوية</p> <p>- المسحوبات عن اقتناء تـثبيـتات مالية</p> <p>-التحصيلات عن عمليات التنازل عن تـثبيـتات مالية</p> <p>-التحصيلات عن عمليات التنازل عن تـثبيـتات مالية</p> <p>-حصص وأقساط النتائج المقبوضة</p>
			<p><b>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية</b></p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم</li> <li>- الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها</li> <li>- التحصيلات من الاقتراض</li> <li>- تسديدات القروض والديون الأخرى المماثلة</li> </ul>
.....	.....		<p><b>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية (ج)</b></p>
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات د
.....	.....		<p><b>تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج + د) (3)</b></p>
			<p>-أموال الخزينة وما في حكمها عند افتتاح السنة المالية(1)</p> <p>- أموال الخزينة وما في حكمها عند إقفال السنة المالية (2)</p> <p>(3+1)</p>
.....	.....		<p><b>تغير أموال الخزينة خلال الفترة(1-2)</b></p>
.....	.....		لمقاربة مع النتيجة المحاسبية نتيجة مالية-تغير أموال الخزينة

المصدر : الجريدة الرسمية العدد،19 المؤرخة في 25 مارس 2009 ص 35 .

جدول رقم (3)

تدفقات النقدية (الطريقة الغير مباشرة)

الفترة من 01/01 إلى 12/ 31/.... الو حدة النقدية

السنة المالية n1	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			دفعات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من أجل: - الاهتلاكات والأرصدة - تغير الضرائب المؤجلة - تغير المخزونات - تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى - تغير الموردين والديون الأخرى -نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			-تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ) -تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار
			مسحوبات عن اقتناء تقييات تخصيلات التنازل عن تقييات تأثير تغيرات محيط الإدماج(1)
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي (المنقودات) -إصدار قروض - تسديد قروض
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة ( أ+ب+ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الإقفال

			أثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1) تغير أموال الخزينة
--	--	--	--

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19 المؤرخة في 25 مارس 2009 ص.35

#### الفرع رابع: خطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية

يقوم المحاسب بعد تجميع المعلومات اللازمة والتي تتمثل في ميزانيتين عموميتين مقارنة ومقارنة وقائمة الدخل للفترة المالية الحالية ومعلومات إضافية معينة وذلك بإتباع الخطوات التالية لإعداد قائمة التدفقات النقدية

4.1- إيجاد التغيير في النقدية: ويكون ذلك من خلال رصد الزيادة أو لنقص ان في رصيد النقدية وما يعادلها.

4.2- رصيد التغييرات في بنود الميزانية العمومية: يتم هنا رصد التغييرات الحادثة في مختلف بنود الميزانية العمومية سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان تمهيد الاستخراج التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي.

4.3- احتساب التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي: وتحسب هذه التدفقات حسب الطريقة المستخدمة في إعداد القائمة سواء كانت الطريقة المباشرة أو غير المباشرة.

4.4- احتساب التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية: حيث يتم المقابلة بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة ضمن كل نشاط.

4.5- استخراج صافي التدفقات النقدية: يتم هنا جمع صافي التدفقات النقدية من مختلف الأنشطة وهو ما يجب أن يتساوى مع التغيير في النقدية وما يعادلها، حيث يجمع الرصيد إلى النقدية وما يعادلها في أول مدة ليتطابق مع رصيد النقدية وما يعادلها في آخر المدة

#### المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءة الخزينة

يعتبر رصيد حسابات الخزينة (النقدية) أصلا ماليا عاطلا عندما يكون دائئا. فهو لا يدر أي عائد، وبالمقابل فإن السحب على المكشوف- أي عندما تكون حسابات يعتبر رصيد حسابات الخزينة (النقدية) أصلا ماليا عاطلا عندما يكون دائئا، البنك دائنة يكلف دفع فوائد مرتفعة، والهدف الأمثل إذن هو تخفيض مستوى النقدية إلى أدنى قيمة ممكنة، من أجل الوصل إلى خزينة صفرية. ولكي يتحقق هذا الهدف. يجب على مسير الخزينة أن يكون على علم تام بمستوى النقدية في كل لحظة، وكذا التطورات الممكن حصولها في الأيام الموالية، وهذا يعتمد على موازنة الخزينة ومدى تحقق التدفقات في الوقت الفعلي. وبما أن النقدية هي مصدر (مورد) لا يوجه إلى استخدام خاص فيمكن أن تستعمل في تسوية الديون كما يمكن استعمالها لأغراض أخرى وهذا هو المبدأ الذي يرخص للمسؤول المالي تسيير خزينته.

### الفرع الأول: متابعة تغيرات الخزينة

جميع التغيرات اليومية في الخزينة هي وسائل لإدارتها ومنها:

- حفظ الشيكات ووضعها في البنوك.
- حالات التقرب والتفاوض معه.
- تسيير فواتير المدينين وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق.

الحساب اليومي للخزينة يسمح بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد وهذا يسمح للمؤسسة بالقيام بتسديد الآخرين: الموردين، الأجراء، الهيئات الاجتماعية....

عملياً كل مؤسسة لها إمكانية التفاوض مع البنك الذي تتعامل معه في أي خطوة يمكنها أن تخطوها وكذلك لها إمكانية لأي درجة معينة بدفع شيكات رغم أن رصيدها البنكي سالب. ومن أجل تجنب هذا عادة ما تعتمد المؤسسة على مخطط موازنة الخزينة، إلا أنه يبقى تقديري فقط، إلى أن تتحقق المدفوعات والمقبوضات المختلفة فعلاً.

ومخطط الخزينة يجب أن يكون وقتياً قابلاً للتعديل، حيث أن الانحرافات بين ما هو تقديري وما هو فعلي متعلق بوقت التباعد، وهذا من أجل التحضير للقرارات الأخرى الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات.

تجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات المتابعة يمكن أن تكون في نهاية كل شهر أو كل منتصف شهر أو كل أسبوع، لكن يتعذر إجراؤها يومياً لأنه إلى جانب مراقبة ما تحقق فعلاً مع ما تم تقديره، يتم أيضاً مراقبة التأخيرات في عمليات التحصيل للشيكات، أو تحصيل العملاء وغيرها من الإجراءات المتبعة في إدارة الرصيد.

### الفرع ثاني: أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق النقدي)

يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ- الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، فمحاسبياً نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، إذ أنه تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك من العمل، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، فيكون حساب البنك لدينا لدى المؤسسة ودائناً لدى البنك، والعكس في عملية الشراء بواسطة شيك. لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي فإن هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي، كما لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائناً أو لدينا فعلاً.

مثال ذلك لما تقوم مؤسسة بإيداع شيك للتحصيل، فإن حساب المؤسسة لن يكون دائناً إلا بعد خمسة أيام وذلك ما يوضحه الشكل (11):

الشكل (11)

يوضح التاريخ الفعلي للتدفق النقدي



تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من تحديد أيام العمل وأيام الأسبوع الأخرى، فأيام العمل هي التي يعمل فيها البنك فعلا خلال كل اليوم، حيث أن نصف يوم عمل لا يعتبر يوم عمل، وعليه فكل العمليات الدائنة تتم خلال أيام العمل فقط، وهكذا لا يمكن للمؤسسة أن تجري عمليات دائنة يومي الجمعة والسبت. مثل تحصيل شيك لدى البنك.

هذا النظام الزمني المعقد يجب أن يتحكم فيه مسؤول الخزينة لأن التباعد في الأيام يمكن أن يترتب عنه تكاليف إضافية، فيوم عمل يكافئ في المتوسط (  $7/5 = 1.4$  ) يوم من أيام الأسبوع العادية .

ويمكن توضيح التواريخ الحقيقية للتدفقات النقدية بالجدولين التاليين:

جدول (4)

التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات الدائنة

العمليات	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي
الإيداع	
-إيداع نقدي	- تاريخ العملية +1 يوم عادي
-خصم شيك (نقدي)	- تاريخ العملية + 2 يوم عمل
- خصم شيك في عين المكان	- يوم تاريخ العملية +2يوم عمل
- خصم شيك في أماكن مختلفة	- تاريخ العملية +5 يوم عمل ( 7 أيام عادية )
- خصم شيك خارجي (أجنبي)	- تاريخ العملية +5 إلى 15 يوم عمل
-تحويل الحساب	- تاريخ العملية +1 يوم عادي
-أوراق القبض	- تاريخ الاستحقاق + 4أيام عادية

جدول (5)

التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدينة

التاريخ الفعلي للتدفق النقدي	العمليات
- تاريخ العملية -1 يوم عادي - تاريخ العملية-يوم عادي - تاريخ المفاضلة -2 يوم عادي - تاريخ الإستحقاق -1 يوم	السحب : - سحب النقدي - تحويل من الحساب - تسديد شيك (سحب شيك) - أوراق الدفع

الفرع الثالث: التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك

للمؤسسة عموما عدة حسابات في بنوك مختلفة. في الواقع عند طلب قرض الأموال في يستطيع البنك المقرض أن يطلب فتح حساب ووضع مبلغ معين كضمان، ومن جهة أخرى، فالمؤسسة عندما تضع أموالها في حسابات متعددة فإنها تضع البنوك موضع المنافسة وعليه فأمين الخزينة يجب أن يقوم على الفور بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة وبالتوفيق بين الحسابات الدائنة والمدينة.

ولتوضيح أهمية التنسيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك نعطي المثال التالي:

- نعتبر أن مؤسسة تتعامل مع بنكين (A) و (B) وتستفيد من قرض الصندوق من البنك (A) و (B). نفرض على فترة 15 يوما أن حسابات المؤسسة في البنكين تتزايد يوميا، بشكل مستمر ومتتابع (أنظر الجدول 08 والشكل 12).

لوحظ أن الحسابين في البنكين (A) و (B) تسيير بشكل مستقل ، وذلك يكلف المؤسسة تكاليفا معتبرة ، وأكثر تحديدا تعطي إدارة البنك معلومات خاصة:

- الفوائد المدينة تحسب على جميع الأموال المدينة.

- العمولات المختلفة للسحب على المكشوف.

نعطي بالأرقام التكاليف المحسوبة من طرف البنك، مع افتراض أن معدل الفوائد يساوي 12 %.

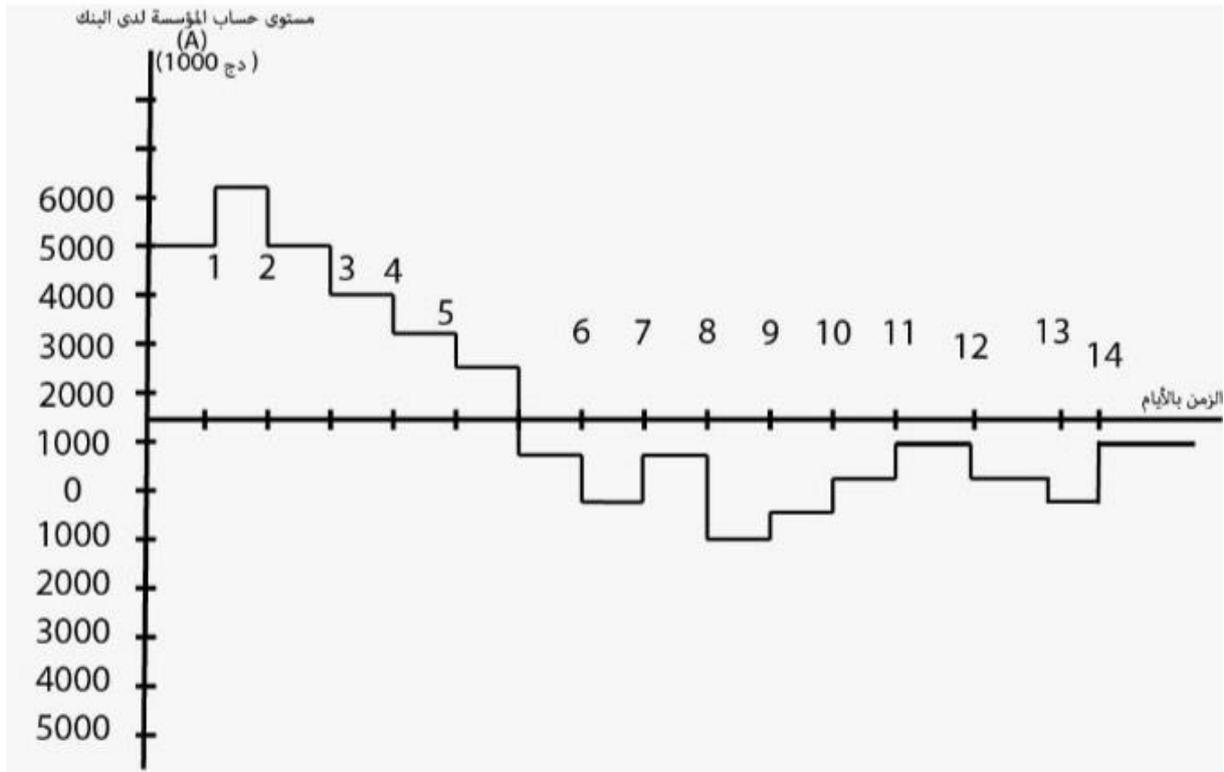
جدول (6)

تطور حسابات المؤسسة في البنكين (A) و(B) (الأرقام بين قوسين تدل على أن الحسابات مدنية).

اليوم	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
مستوى حساب المؤسسة لدى البنك A	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
مستوى حساب المؤسسة لدى البنك B	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000

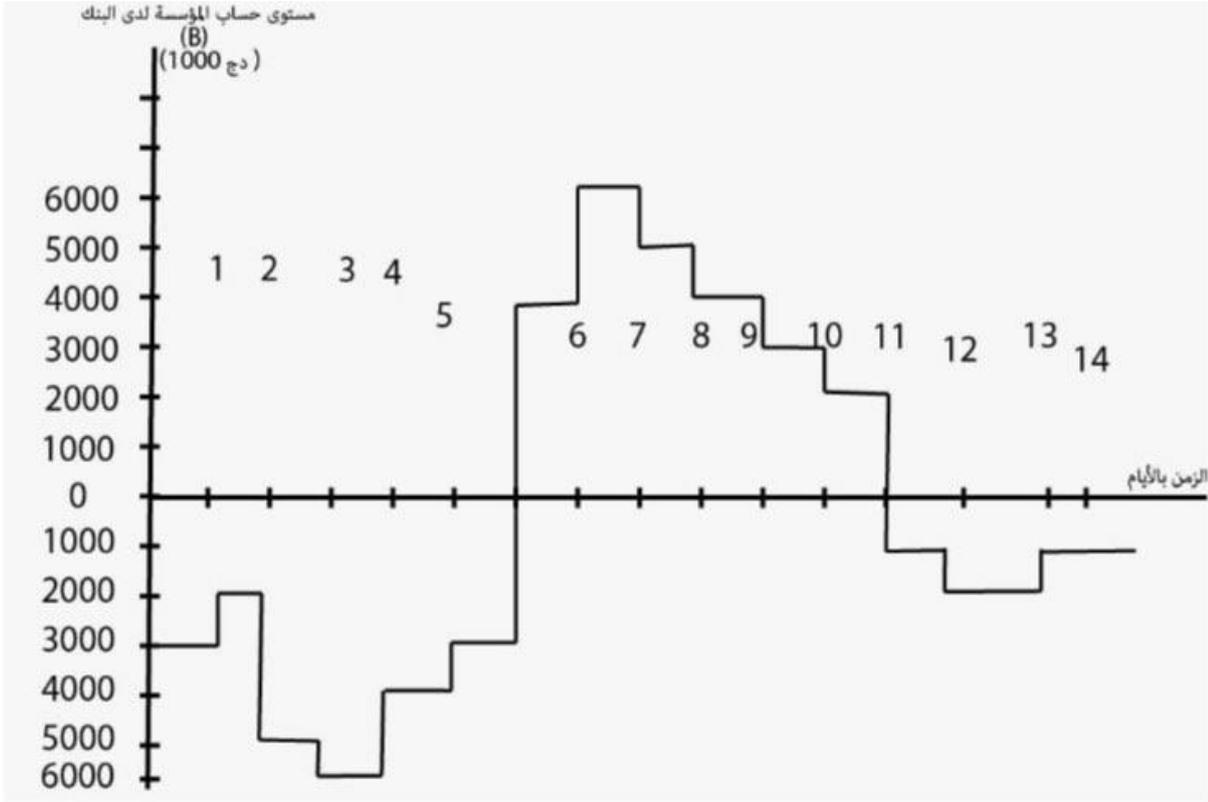
الشكل (9)

تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (A) على مدى 15 يوم



الشكل (10)

تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (B) على مدى 15 يوم



ولحسابات الفوائد المدنية لكل بنك نستخدم العالقة التالية :

= الفائدة المدنية

حيث : V : القيمة المفترضة

T : معدل الفائدة

J : عدد الأيام

و نحصل تبعا لذلك على الجدول (7)

الجدول (7)

تكلفة الصندوق المحسوبة من طرف البنكين (A) و(B)

نوع التكلفة	الحساب (A)	الحساب (B)	المجموع
الفوائد المدنية	6670	9330	16000
عمولة السحب على المكشوف	2000	3000	5000
المجموع	8670	12330	21000

نفترض الآن هناك تنسيق بين حسابات المؤسسة لدى البنكين بحيث أنها قامت بإدماج الحسابين ولذا ينتج الجدول التالي:

الجدول (8)

تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)

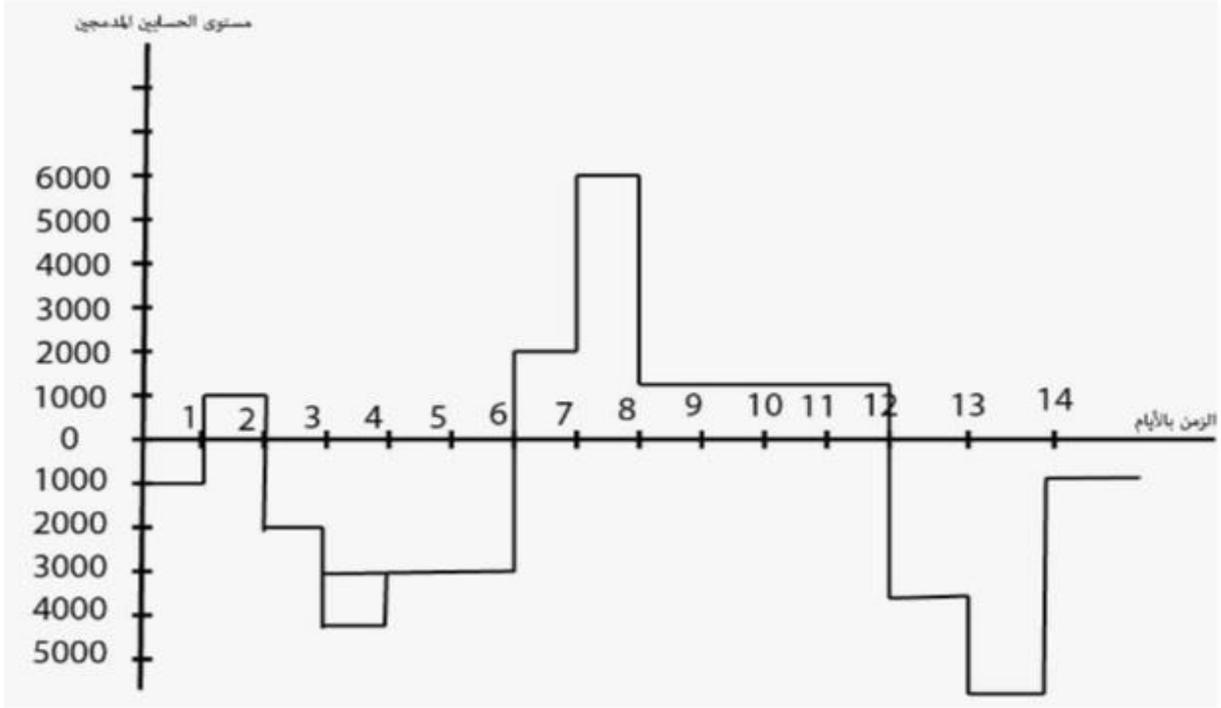
الوحدة: ألف دج

اليوم	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
مستوى الحساب الكافي لمجموع الحسابين	1000	1000	2000	4000	3000	3000	2000	5000	1000	1000	1000	1000	3000	5000	2000

المصدر: PIRRE HUNAUT . OP. CIT. P24

الشكل : (10)

تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين A و B



ولحساب الفوائد المدنية للحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين A و B نستخدم العلاقة السابقة لنحصل على الجدول التالي:

$$\text{الفائدة المدنية} = \sum \frac{V.T.J}{36000}$$

حيث :

V : القيمة المقترضة

T : معدل الفائدة

J : عدد الايام

## الجدول(9)

تكلفة الصندوق في حالة إدماج الحسابين

(الوحدة : ألف دج)

المبلغ	نوع التكلفة
7670	الفوائد المدنية
2500	عمولة السحب على المكشوف
10170	المجموع

المطلب الثاني: تسيير مختلف عناصر إحتياجات رأس مال العامل<sup>1</sup>

تحرص المؤسسة على رفع كفاءة إدارة النقدية عن طريق إتباع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على الإحتفاظ بالجسيم المناسب من الأرصدة النقدية، حيث أن النقدية تعتبر أصلا لا يحقق أي إيرادات، وبالتالي فإن تضخم الرصيد النقدي يؤدي إلى تخفيض معدل دوران الأصول مما يقلل من معدل العائد على الإستثمار ومن أهم العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة النقدية اللعب على تخفيض إحتياجات رأس مال العامل.

## الفرع أول: إدارة المخزون

يعمل مسؤول الخزينة على التقليل من المخزون، والمحافظة على مستوى يضمن الإحتياجات الإنتاجية، وكذلك تجنب الشراء بكميات كبيرة. ومن ثم تسهل عملية تسديد مستحقات الموردين، وبعد ذلك يتم تسريع عملية البيع للتقليل من المخزون والمحافظة على مستوى يرضى الزبائن وذلك بتجنب الإنتاج الكبير المسبق، وتمديد الفترة بين الإلتزام بأعباء الإنتاج والمبيعات وبالتالي التحصيل السريع.

## الفرع ثاني: الإسراع في تحصيل المقبوضات

ويطلب ذلك العمل على حث العملاء على سرعة السداد. كمنح خصم الدفع. وإتباع سياسة التحصيل. والإسراع في تحويل الشيكات المستلمة إلى نقدية ومن بين الوسائل مشددة في المستخدمة في تخفيض الفترة الزمنية لتحويل الشيك إلى نقدية قيام المؤسسة بإرسال شخص

1- كتاب الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، أ.باديس بن يحي بوخلوة

إلى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب للإيداعه في البنك لتحويله. ولا سيما إذا كان المبلغ كبيرا لأن إنتظار العميل لإرسال الشيك عن طريق البريد قد يأخذ وقتا طويلا.

أما إذا كان العميل يقيم في مدينة بعيدة أخرى، فإن المؤسسة تفتح حسابا بأحد البنوك أين يسكن العميل، ولا سيما إذا كان عدد ملائم من العملاء حتى يتسنى لهم إيداع ما عليهم من مستحقات، ويمكن الإتفاق مع بنوك هذه المناطق على تحويل النقدية التي تزيد على مستوى معين إلى البنك الرئيسي الذي تتعامل معه المؤسسة إلى البنك الرئيسي بمعدل مرة كل أسبوع أو كل عشرة أيام.

كذلك يمكن تقليص الفترة الزمنية وذلك بأن تطلب المؤسسة من العملاء إرسال مدفوعاتهم على شكل شيكات مصرفية مما يمكن المؤسسة من إستخدام هذه الأموال بمجرد إيداعها في بنك المؤسسة، وقد يتم الإتفاق بين المؤسسة والعميل على أن يقوم هذا الأخير بتفويض البنك الذي يتعامل معه بسداد الفواتير الخاصة بالمؤسسة بمجرد قيامها بتسليم المستندات التي تفيذ إستلام العميل للبضاعة وذلك دون الحاجة إلى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير. وقد تلجأ المؤسسات صغيرة الحجم إلى الإعتماد على إستخدام مندوبين يقومون بالتحصيل نقدا من العملاء.

### الفرع ثالث: الإبطاء في سداد المدفوعات

كما أن عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة فإن الإبطاء في سداد الإلتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول. ولا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة في سداد الإلتزاماتها عند حلول موعدها. حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مشاكل ومصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة، إنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الإستفادة من الإئتمان الممنوح للمؤسسة من قبل الموردين وذلك بالسداد في آخر يوم من أيام فترة الإئتمان ويمكن للمؤسسة إطالة الفترة الزمنية التي تمضي بين تحرير الشيك وسحب قيمته من حساب المؤسسة. حيث تسهم في تأخير سحب قيمة الشيك من حسابها لدى البنك، كأن تقوم المؤسسة بسداد شيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر المستفيد حتى تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول.

ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها أيضا القيام بالسداد بإستخدام وسائل الدفع الأخرى المماثلة بدلا من الشيكات. لأنه ليس من الضروري أن تتوفر النقدية في البنك عند

تحرير وذلك عكس الشيك، وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط. مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي ينبغي الإحتفاظ به دون أن يترتب عن ذلك عجز في السيولة .

### الفرع رابع: الدفع للدولة والهيئات الإجتماعية في الوقت المناسب

فالدولة هي التي تحدد قواعد الدفع للضرائب و الرسوم مثل tva . إذن يجب على المؤسسة أن تبعث بالشيكات الموافقة لمصالح الضرائب في الوقت المحدد لتجنب تكاليف التأخير.

### الفرع خامس: التفاوض مع البنوك

يمكن للمسؤول في المؤسسة أن يتفاوض مع المصرفي بخصوص سعر الخدمة التي يقدمها له. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن الشروط المصرفية هي دائما مرنة، بل توجد حدود معينة يكون من الصعب تجاوزها. وهناك أربع انواع من الشروط المتعلقة بالقروض الممنوحة من طرف البنك وهي كالتالي:

#### 5.1-معدلات الفوائد المدنية:

#### معدل الفائدة المصرفي =معدل مرجعي+هامش مصرفي

(معدل مرجعي يحدده البنك المركزي. هامش مصرفي مرتبط بنشاط المؤسسة يخص تطور رقم أعمالها و درجة المخاطرة .كما أنه يختلف من زبون لأخر) وهناك معدلات مختلفة للفوائد المدنية مثل: معدل الفائدة على القروض القصيرة. معدل الخصم التجاري. معدل التسبيقات المضمونة. معدل السحب على المكشوف....

#### 5.2-العمولات:

مثل عمولة حركة السحب وهي عمولة ثابتة. عمولة السحب على المكشوف...

5.3-المصاريف الأخرى الملحقة المختلفة: مثل مصاريف التحويل. مصاريف مسك الحسابات...

5.4- أيام القيمة: يخضع حساب الفوائد على الحسابات المصرفية إلى قواعد معينة، منها ما يتعلق بتاريخ إنطلاق حساب الفوائد أو ما يسمى بتاريخ أو يوم القيمة، وهو اليوم الذي تسجل فيه العمليات الناتجة عن التعاملات مع الزبائن، دائنة أو مدينة كفاية رصيد ذلك الحساب لسداد شيكات سبق أن حررتها وذلك عندما يتقدم المستفيدون لسحب قيمتها

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

5.5- موائمة التدفقات النقدية: و يقصد بالموائمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وبين توقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به. ومن أهم إجراءات التنسيق في هذا الشأن. قيام الإدارة بمحاولة الموائمة بين التدفقات الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم. فإذا كانت فترة الإئتمان التي يمنحها المردون تقل عن فترة فإذا كانت فترة الإئتمان التي يمنحها المردون تقل عن فترة الإئتمان التي يحصل عليها العملاء. فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الإئتمان حتى تتلائم مع فترة الإئتمان الممنوحة للعملاء. أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات، بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلائم مع نمط السداد للموردين.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل حاولنا التطرق إلى تسيير الخزينة وفق القانون الجزائري حيث تم التعرض إلى تسيير الخزينة وفق القانون الجزائري من خلال تقديم مفهوم الإيطار التشريعي لSCF ومجال تطبيق ومضمونه أخيرا إيجابياته وسلبياته.

وفي مبحث الثاني تعرضنا إلى تدفقات الخزينة حيث تطرقنا إلى مفهوم تدفقات الخزينة ثم تصنيفاتها وأخيرا جدول تدفقاتها .

أما في المبحث الثالث تم التعرض إلى التسيير اليومي للخزينة و أخيرا إلى تسيير تغيرات مختلف عناصر إحتياجات رأس المال العامل .

الفصل الثاني  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر

**مقدمة الفصل :**

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في جانب النظري على الواقع العلمي وهذا اعتمادا على إجراء دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات، حيث وقع إختيارنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستغانم خلال الممتدة من 2020 إلى 2023 .

محاولين تحليل كيف يكون التسيير في خزينة البنك تسيير أمثل؟

**المبحث الأول: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم**

**المطلب الأول: لمحة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

**الفرع الأول:** يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بنك بدر" مؤسسة مالية وطنية، تم إنشاءها في 13 مارس 1982. كما أنها تعتبر من حيث الشكل القانوني، بمثابة شركة ذات أسهم.

يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية "بدر" منذ نحو أربعين سنة، على تدعيم تنمية إقليمية ومشاريع زبائنه بشكل فعال، بما في ذلك تمويل الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيد البحري وتربية المائيات، وهي مجالات التي تجعله في ركب البنوك الأخرى مايشكل دعما لتنمية الاقتصاد الوطني وتحسين مستواه من أجل تحقيق رضا الزبائن بأكبر قدر ممكن، بنك بدر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 إلى إنشغالاتهم عبر 321 وكالة و39 مجمع إستغلال جهري موزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان والسهولة، الفعالية والسرعة .

**الفرع الثاني:**

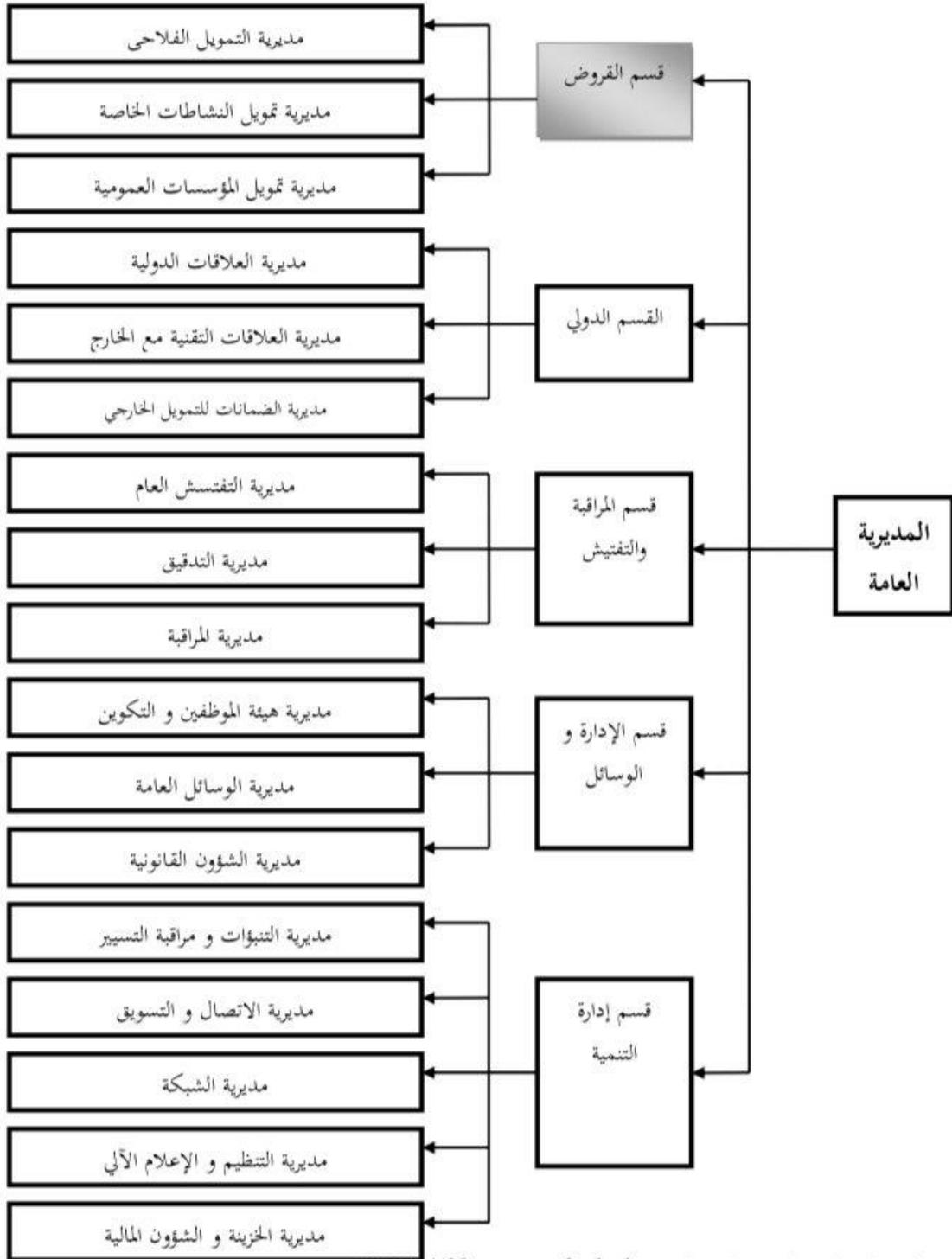
ويرتكز الهيكل على شبكة واسعة من الوكالات التي تتوزع على كافة التراب الوطني وهذا من أجل خدمة زبائنها أينهما كانوا حيث يبلغ عددها ما يقارب 450 وكالة حيث تتولى هذه الفروع مهمة التنظيم والتسيير.

-تعريف الوكالة 866مستغانم

هي ممثل للمؤسسة المصرفية إلى أدنى مستوى وتقوم بالتعامل مع العملاء، كما تقوم بكل العمليات المصرفية مثلا لسحب والدفع وتقديم القرار وجمع الموارد، أنشأت الكالة في سنة 1982 بعدما انبثقت من البنك الوطني الجزائر ببعدها التقسيم الجديد الذي حصل في إطار الإصلاحات التنظيمية والهيكلية التي عرفتها الجزائر أثناء تلك المرحلة في هذا القطاع.

الشكل (12)

الهيكل التنظيمي الوطني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية  
وكالة مستغانم



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم

## المطلب الثاني : مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتكفل البنك بتطبيق الخطط والبرامج التي أعدت من أجل تحقيق المهام التي يتم تحديدها وذلك من خلال قيامه :

منح قروض .

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكلفتها.
- قبول جميع أنواع الودائع.
- الإستعمال الذكي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- أخذ الضمانات الوثائقية وتطبيق معدلات فائدة بنك المركزي.
- متابعة التطور الحاصل في عالم التقنيات المتعلقة بالنشاط البنكي.
- تسيير الخزينة بالدينار والعملات الصعبة بشكل الملائم.
- البحث عن النوعية في كل المعاملات.
- معالجة شؤون الزبائن بكل حرص ودقة.
- إستعمال الدعم الإعلامي (إشهارات ،إعلانات ....) وذلك لوضع سياسة إتصال فعالة.
- المشاركة في تكوين بين المصارف.

الفرع الثاني :أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

إن هذا بنك كغيره من البنوك التجارية هدفه الرئيسي هو الحصول على حجمه من سوق معتبرة في العالم التنافسي مستخدما كل طاقة البشرية و المادية بهدف إرضاء زبائنه ، ومن أجل أن تتأقلم المصارف مع تطوير المحيط الاقتصادي اتخذ معين من الإجراءات ،ومن أجل جعل بنك الفلاحة و التنمية الريفية كمؤسسة ذات واجهة يجب أن تبلغ أهدافها من خلال النقاط التالية :

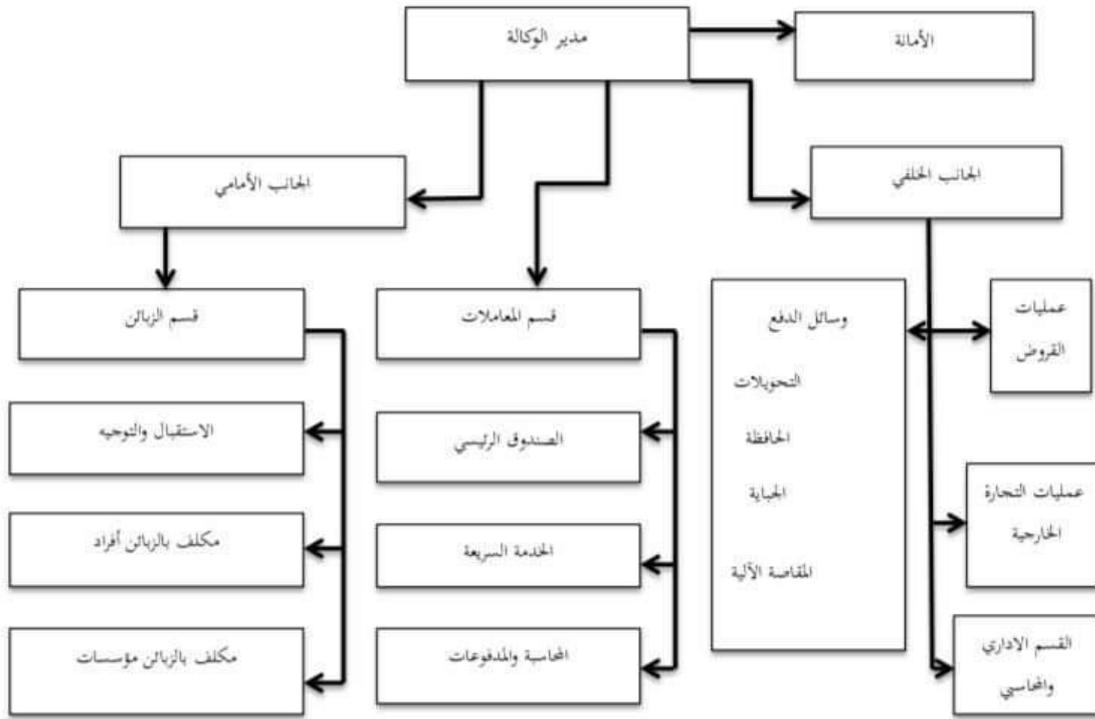
-البقاء في المرتبة الأولى في قائمة البنوك وأخذ حصة معتبرة من السوق خاصة بعد التغيرات التي طرأت على الاقتصاد الجزائري وإنتقاله من إقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق.

- الحفاظ على الزيادة في المردودية.
- تحسين جودة الخدمات عن طريق إستخدام أحدث الطرق وكفاءة العمال.
- الحصول على شهرة وسمعة على مستوى السوق البنكي.
- تلبية جميع الإحتياجات ورغبات الزبائن المختلفة عن طريق تقديم منتجات وخدمات جيدة لا توجد لدى المتنافسين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لووكالة مستغانم (مديرية الخزينة والشؤون المالية )  
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الشكل (13)

الهيكل التنظيمي العام لووكالة مستغانم (مديرية الخزينة والشؤون المالية )



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم

الفرع الثاني : وظائف كل قسم من أقسام الموجودة في الوكالة حسب الهيكل التنظيمي

2.1- مهام المدير الوكالة: الإشراف على التنظيم التجاري والإداري للبنك اعتمادا على العدد المتوفر من الموظفين

- تحديد الأهداف المسطرة وإبلاغها للإدارة (المجمع الجهوي Gre) وإلى المساعدين.
- يتراأس وينشط أعما الإنتاج التجاري لوكالته.
- يقوم بصياغة الجداول الخاصة بالمنتوج الإداري ومتابعتها .
- يستقبل الزبائن المهمين ويتابعهم في حالة وجود عمليات معقدة.
- يعمل على تحسين صورة البنك

**2.2- مهام رئيس مصلحة الزبائن: superviseur pont office ( Pole clientèle )**

- تنظيم الجداول الخاصة بالنشاط التجاري الخاص بالمؤسسات وبالخواص.
- تأطير نشاط المكلفين بالزبائن سواء الخاصة بالمؤسسات أو الخواص.
- صياغة الجداول الخاصة بالنشاط التجاري و متابعتها.

**2.3- مهام رئيس مصلحة الزبائن ( Pole clientèle ) superviseur pont office**

- تنظيم الجداول الخاصة بالنشاط التجاري الخاص بالمؤسسات وبالخواص.
- تأطير نشاط المكلفين بالزبائن سواء الخاصة بالمؤسسات أو الخواص.
- صياغة الجداول الخاصة بالنشاط التجاري و متابعتها

**2.4 - مهام المكلف بالزبائن والخواص ( chargé de clientèle (entreprise / particulier)**

-تسيير وتطوير محفظة الزبون ويتم ذلك بجلب الزبون إلى البنك و متابعتة في جميع عملياته ابتداء من فتح الحساب البنكي وتقديم النصائح للزبون والقيام بشرح مفصل للمنتوج البنكي حت تسنى للزبون الاختيار بين هذه المنتوجات المعروضة عليه حسب احتياجاته.

- تحديد الأهداف المسطرة وإبلاغها للإدارة (المجمع الجهوي Gre ) وإلى المساعدين
- يترأس وينشط أعما الإنتاج التجاري لوكالته.
- يقوم بصياغة الجداول الخاصة بالمنتوج الإداري و متابعتها .
- يستقبل الزبائن المهمين ويتابعهم في حالة وجود عمليات معقدة.
- يعمل على تحسين صورة البنك

**2.5- مهام رئيس مصلحة الزبائن ( Pole clientèle ) superviseur pont office**

- البنك تنظيم الجداول الخاصة بالنشاط التجاري الخاص بالمؤسسات وبالخواص
- تأطير نشاط المكلفين بالزبائن سواء الخاصة بالمؤسسات أو الخواص.
- صياغة الجداول الخاصة بالنشاط التجاري و متابعتها.

**2.6-مهام المكلف بالزبائن والخواص ( chargé de clientèle (entreprise / particulier)**

-تسيير وتطوير محفظة الزبون ويتم ذلك بجلب الزبون إلى البنك و متابعتة في جميع عملياته ابتداء من فتح الحساب البنكي وتقديم النصائح للزبون والقيام بشرح مفصل للمنتوج البنكي حت تسنى للزبون الاختيار بين هذه المنتوجات المعروضة عليه حسب احتياجاته.

- القيام بالعمليات الجارية للزبائن ومحاولة إيجاد الحلول لمشاكل الزبون

**2.7- مهام المكلف بالاستقبال والتوجيه**

- الزبائن داخل البنك نحو المصالح والشبابيك التي يحتاجونها.
- استقبال المكالمات الهاتفية وتيسيرها وتوجيهها إلى المكلف بالزبائن
- الإجابة على تساؤلات الزبائن ونقلها إلى المصلحة المعنية
- تسليم دفاتر الصكوك إلى الزبائن
- تقدم وعرض المنتجات البنكية المتوفرة لإعطاء فكرة أولية للزبون قبل توجيهه نحو المكلف بالزبائن.

**2.8- مهام المكلف بتسجيل حسابات الدفع Chargé de la comptabilité versemen :**

- القيام بتسجيل الأموال المدفوعة من قبل الزبائن في حساباتهم الخاصة وتقديم الوصل الذي يثبت إتمام عملية الدفع
- مهام المكلف بالخدمات السريعة chargé du service rapide
- السريعة استلام المال من أمين الصندوق الرشي لتمويل الآلي
- القيام بعمليات السحب التي لا تتجاوز مبلغ 100.000.00 دج
- تصفية حساب الصندوق أولي آخر اليوم وإرجاع الفارق إلى أمين الصندوق الرئيسي

**2.9- مهام رئيس مصلحة الصفقات Le chef de service pole transaction**

- يستقبل ودائع الزبائن.
- إجراء عمليات السحب التي تتجاوز 100.000.00 دج
- القيام بعمليات استقبال المال وإرساله في ما يخص الصندوق الرئيسي

**2.10- مهام رئيس مصلحة الجهة الخلفية للبنك Superviseur backoffice**

- ضمان توزيع المهام داخل مصلحته.
- توجيه موظفيه وإعلامهم مصلحة.
- التنسيق مع رؤساء المصالح الأخرى.
- حفظ الأدوات الخاصة بإنهاء اليوم المحاسبي.
- مهام أعوان الأمن
- الحفاظ على الأمن والاستقرار داخل الوكالة.
- استقبال المواطنين وتوجيههم إلى بقية المكاتب حسب احتياجاتهم
- الحفاظ على نظافة المؤسسة
- نقل الأموال

## الفرع الثالث: مصادر الأموال وكالة مستغانم

عن طريق الإيداعات العينية وعن طريق الادخار مقابل خدمات يحصل عليها الزبون لتسهيلات الأمن دون مقابل معدل عكس إيداعات الأجل، حيث يحصل البنك مقابل معدل فائدة مسبقا من طرف البنك المركزي ويقدر رأسماله 40 مليار سنتيم

الفرع الرابع: وظائف وأقسام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-الأمانة العامة: وهي حاوية أسرار المدير المهنية حيث يمر عليها جميع الملفات التي تدخل المدير.

-المدير: وظيفته بناء وظيفته بناء إستراتيجية وفق المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

-نائب المدير: تنفيذ إستراتيجية الداخلية والتي تبني من طرف المدير.

-مصلحة الاستغلال: تبني من أجل تحقيق ودائع والتي تعتبر مادة أولية بالنسبة للبنك هنا كاستغلال خاص بالحسابات التي تشري بالعملة الصعبة (استغلال خارجي) واستغلال خاص بالحسابات التي تشري بالعملة المحلية (استغلال داخلي).

-مصلحة القروض: ولها تأثير حساس للاقتصاد حيث من خلالها تستطيع إنشاء مؤسسة جديدة وقد تكون قروض خارجية المتمثلة في التجارة الخارجية أو القروض الفلاحية تخص المشاريع المتصلة بالجانب الفلاحي، أو قروض تجارية وصناعية.

-مصلحة الزبائن: تعتبر الصورة الحية للمؤسسة والصورة الحساسة بما أن لها علاقة مباشرة مع الزبون ولهذا على المدير أن يحسن اختيار الأشخاص لتمثيل هذه المصلحة.

-مصلحة المحاسبية والمراقبة: هذه المصلحة تتضمن التسيير الحسن لكلا لقيود المحاسبية المسجلة من طرف موظفي المصلحة.

-مصلحة الإجراءات القانونية: لها علاقة بجميع المصالح الأخرى وتقوم بدورها في حالة وجود خلل في إحدى المصالح سابقة الذكر.<sup>4</sup>

## المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة X للفترة (2021 / 2023 )

تكتسي دراسة الوضعية المالية أهمية كبيرة في التسيير المالي من وجهة نظر التحليل المالي، وسنقوم بتحليلها باستخدام المعلومات المحاسبية المتاحة خلال الفترة 2021 / 2023

من خلال اعداد الميزانية المالية ، دراسة البنية المالية ، وتحليل الأداء المالي باستخدام

مؤشرات التوازن

<sup>4</sup> الوثائق المقدمة من طرف الوكالة

**المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية لمؤسسة**

تبين الميزانية المحاسبية حالة المؤسسة من تحقيق ربح أو خسارة ، أي تحديد نتيجة الدورة، وهي الفرق بين أصولها وخصومها المستحقة ، والميزانية بشكلها المحاسبي لا تستجيب إلى أهداف مالية، وحتى يستطيع المحلل المالي استعمالها وبفائدة كاملة يجب تحويلها إلى شكل تتحقق فيه الشروط المالية ذلك بإدخال جملة من التعديلات على عناصرها وهذا وفقا لنظام المحاسبي المالي الجديد ، إذ أصبحت تحدد الميزانية حسب هذا الأخير وبصفة منفصلة عناصر الأصول والخصوم ، ويبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية ( التي تحقق قيمها خلال دورة واحدة) وغير الجارية ( لأكثر من دورة واحدة).

✓ في الأصول فنجد: الأصول غير المتداولة ، الأصول المتداولة ؛

✓ في خصوم فنجد : الأموال الخاصة ،الخصوم غير المتداولة ، الخصوم المتداولة

ويتم تجميع حسابات النظام المحاسبي المالي في فئات متجانسة تسمى الصنف ، وتوجد فئتين من أصناف الحسابات :

✓ **أصناف الحسابات الميزانية : وتتمثل في :**

-الصنف الأول: حسابات رؤوس الأموال ؛

-الصنف الثاني: حسابات الأصول الثابتة ؛

-الصنف الثالث: حسابات المخزونات وما هو قيد الانجاز ؛

-الصنف الرابع: حسابات الغير ؛

-الصنف الخامس: الحسابات المالية ؛

✓ **أصناف حسابات التسيير: فهي موزعة كالتالي:**

-الصنف السادس: حسابات الأعباء ؛

-الصنف السابع: حسابات النواتج.:

**الفرع الأول: الانتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية حسب النظام المالي**

**الجديد**

تتطلب عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية اجراء تعديلات على

مستوى المجموعات الخمس المكونة للميزانية المحاسبية، وفيما يلي أهم التغيرات الطارئة

لمدونة المخطط الوطني للمحاسبة نتيجة اعتماد قائمة حسابات النظام المحاسبي المالي

الجديد:

- استبدال صنف الأموال الخاصة في المخطط الوطني للمحاسبة بصنف حسابات رؤوس
- الأموال في النظام المحاسبي الجديد ، نلاحظ من خلال المشروع المحاسبي المالي أن
- الصنف الأول يضم رؤوس الأموال بالإضافة الى القروض بحيث تم اعتماد مبدأ
- الاستحقاقية في التصنيف وهذا ما كان معمولا به في التحليل المالي ؛
- استبدال حساب الأموال الجماعية في المخطط الوطني للمحاسبة بحساب رأس المال
- والاحتياطات وما يماثلها في النظام المحاسبي الجديد ؛
- استبدال حساب علاوات متعلقة بالأموال الجماعية في المخطط الوطني بحساب العلاوات
- المرتبطة برأسمال الشركة في النظام المحاسبي الجديد ؛
- استبدال حساب مؤونات للخسائر والتكاليف بحساب المؤونات الأخرى للأعباء ؛ استبدال
- صنف الاستثمارات باسم التثبيات Immobilisation ؛
- الغاء المصاريف الاعدادية ؛
- كل حسابات الغير تكون في الصنف الرابع حسب SCF، وتضم حسابات الحقوق وحسابات
- الديون من pcn، ومن خلال SCF يمكن أن تكون أرصدة الصنف الرابع مدينة أو دائنة
- وهذا على حسب طبيعة الحساب ، بعدما كان pcn يخصص الصنف الرابع للحسابات
- المدينة والصنف الخامس للحسابات الدائنة، الغاء الصنف الثامن من خلال النظام
- المحاسبي المالي الجديد ؛
- نتيجة الدورة تظهر في الحساب 12 في النظام المحاسبي المالي الجديد؛

### الفرع الثاني: اعداد الميزانية المالية لمؤسسة (X) خلال السنوات ( 2021-2023 )

تم الاعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة لإعداد الميزانية المالية حسب النظام المحاسبي المالي الجديد ، والجدول الموالي يوضح الميزانية المالية للسنوات الثلاث

2023 2022 2021

## الجدول (10)

## الميزانية المالية لـ (3) سنوات جانب الخصوم

2023	2022	2021	المبالغ الأصول
			الأصول الثابتة
109453,08	91537,74	164750,46	قيم معنوية
56515740,73	56515740,73	56515740,73	الأراضي
117692,73	149536,69	165482,65	المباني
3199217,76	308688,5	4463048,76	تثبيتات مادية أخرى
82787184585	355633702,2	182707590,85	قروض وأصول مالية أخرى
88781395015	415476705,9	2440016613,45	المجموع
119045917836	1334930190,38	687617260,87	أصول متداولة
117759266,76	80546045,1	44515089,85	قيم الاستغلال
117759266,76	80546045,1	44515089,85	مخزونات
964887833,34	799927157,77	574685901,25	قيم قابلة للتحقق
959925300,30	796941786,06	573895786,95	الزبائن
4887833,34	2985371,71	790114,30	حقوق أخرى
23606,80	110103909,54	-	أصول أخرى متداولة
107863171,16	990577112,41	68416269,77	قيم جاهزة
207827312851	1406053818,27	930843760,02	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية

## الجدول (11)

## الميزانية المالية ل(3) سنوات جانب الخصوم

2023	2022	2021	المبالغ الخصوم
			اموال دائمة
65500144.04-	15848930.77	-28474789,62	اموال خاصة
55801.98	-	-	ديون مالية
26302560.91	25869299.51	26655313.11	مخصصات المؤونة المؤجلة
1860619429.44	1154380581.18	564204391.60	ديون ما بين الوحدات
1886977792.33	1180249880.69	5908607.71	ديون طويلة و متوسطة الاجل
1821477648,29	1196098811,46	562385915,09	المجموع
256795480 ,22	209955006,82	368457844,93	خصوم متداولة
256795480 ,22	209955006,82	368457844,93	ديون قصيرة الأجل
197681667,62	57370518,98	22041722,51	موردون وحسابات المالية الملحقة
15186539,31	9319981,28	9142193,80	الضرائب
43927273,29	143254506,56	337157869,70	دائنون آخرون
-	10000,00	116058,92	موارد الخزينة
2078273128,51	1406053818,28	930843760,02	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بلإعتماد على الميزانية المالية

## المطلب الثاني : دراسة البنية المالية للمؤسسة (X)

سيتم من خلال مايلي دراسة البنية المالية للمؤسسة من خلال دراسة عناصر الأصول و

عناصر الخصوم

## الفرع الأول: دراسة عناصر الأصول

## الجدول (12)

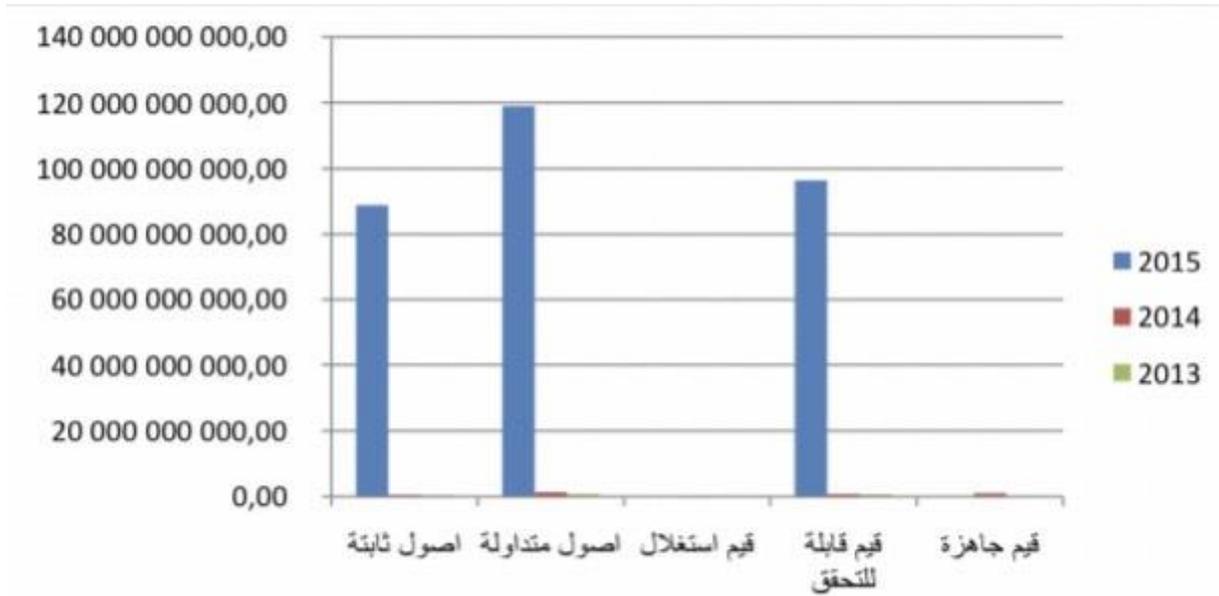
## الميزانية المالية المختصرة ل(3) سنوات جانب الأصول

2023	2022	2021	مبالغ الأصول
88781395015	415476705,9	244016613,45	أصول ثابتة
119045917836,00	1334930190,30	687617260,87	أصول متداولة
117759266,76	80546045,1	44515089,85	قيم الإستغلال
96483674044	799927157,77	574685901,25	قيم قابلة للتحقق
107863171,16	990577112,41	68416269,77	قيم جاهزة
2078273128,51	1406053818,20	930843760,02	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية

## الشكل (14)

## تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الخصوم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية

إنطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة خلال 3 سنوات الأخيرة شهدت تطورا ملحوظا ، حيث يتضح أن الأصول الثابتة والأصول المتداولة خلال 2021 منخفضة وهذا راجع الى انخفاض القيم الجاهزة في حين أن السنوات 2022-2023 لمست ارتفاعا ملحوظا وذلك على مستوى الأصول المتداولة بصفة خاصة وهذا راجع لتطور القيم

الجاهزة ، وهذا التطور يعتبر جيد للارتفاع السيولة داخل المؤسسة وهو ما يعكس التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها وعقلانية المؤسسة في تصريف منتجاتها. إلا أن السنة الأخيرة 2023 شهدت انخفاضا حاد على مستواها وهذا الانخفاض ناتج عن القيم الجاهزة والتي بلغت 5.19% من اجمالي الأصول وفيما يخص الأصول الثابتة فلم تكن الزيادة على مستواها بقدر الأصول المتداولة خلال السنوات الأخيرة المدروسة ويفسر هذا الثبات بعدم تجديد استثمارات المؤسسة.

## 2- دراسة الخصوم :

### جدول(13)

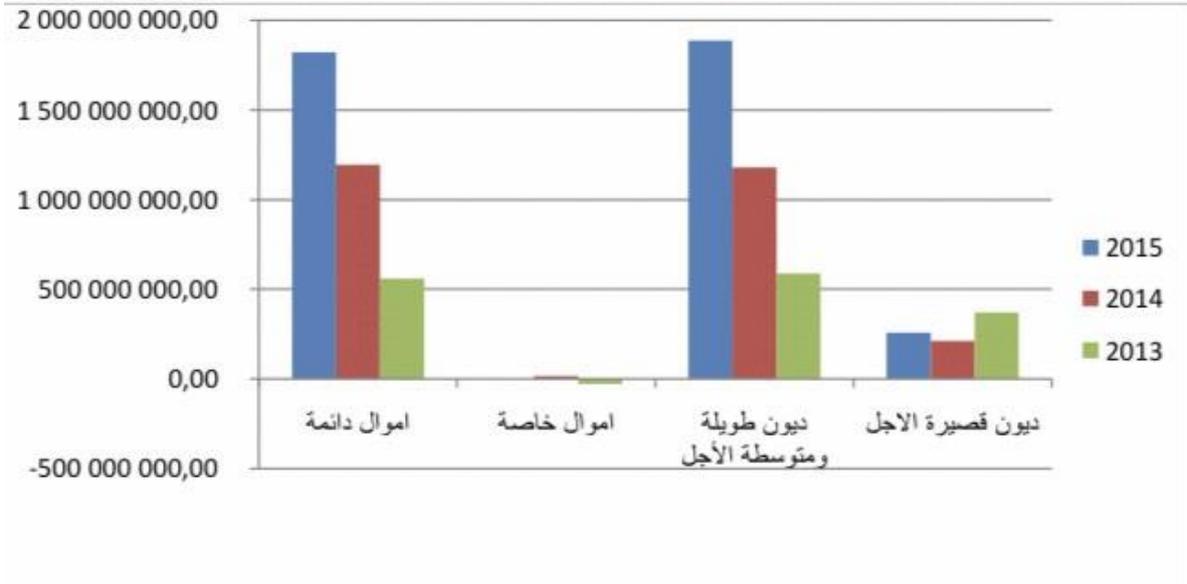
#### الميزانية المختصرة ل(3)سنوات جانب لخصوم

2023	2022	2021	مبالغ الخصوم
1821477648	1196098811,46	562385915,09	اموال دائمة
-65500144,04	15848930,77	-28474789,62	اموال خاصة
1886977792	1180249880,69	590860704,71	ديون طويلة ومتوسطة الاجل
256795480,2	209955006,82	368457844,93	ديون قصيرة الاجل
2078273128,51	1406053818,27	930843760,02	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية

## الشكل (15)

## تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الخصوم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية

تمثل الخصوم مجموع الموارد التي بحوزة المؤسسة بالتالي يتبين من خلال الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة المعبر عنها من خلال 3 سنوات يتضح أن عناصر خصوم المؤسسة تشهد تطورا ملحوظا على مستوى الأموال الدائمة ، خاصة خلال السنة الأخيرة حيث بلغت نسبتها ما يقارب 88% ويعود سبب هذا الارتفاع الى زيادة الديون قصيرة الأجل خلال سنتي. 2022- 2023

## المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

نعتمد في تحليلنا للأداء المالي لمؤسسة اكس على مؤشرات التوازن المالي التالية:

- رأس المال العامل FR

- الاحتياج في رأس المال العامل BFR

3.1- رأس المال العامل: وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطاتها بصورة طبيعية دون صعوبات مالية على مستوى الخزينة ، فتحقيق رأس المال العامل موجب يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمن استمرار توازن هيكلها المالي ، وعليه سنحاول التطرق الى شكلين أساسيين لرأس المال العامل هما:

➤ رأس المال العامل الدائم: يعبر عن ذلك الفائض المحقق من الأموال الدائمة بعد تمويل الأصول الثابتة ، ويمثل الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.  
و يمكن تلخيص تطور رأس مال العامل الدائم للمؤسسة في الجدول التالي:

### الجدول(14)

#### تطور رأس مال العامل الدائم خلال الفترة 2021- 2023

البيان	2021	2022	نسبة النمو
أموال دائمة (1)	562385915,09	1196098811,46	%113
أصول ثابتة (2)	244016613,45	415476705,90	%70
رأس المال العامل (1)-(2)	318369301,60	780622106,00	%145
البيان	2022	2023	نسبة النمو
أموال دائمة (1)	1196098811,46	1821477648,29	%52
أصول ثابتة (2)	415476705,90	88781395015,00	%212
رأس المال العامل (1)-(2)	780622106,00	-86959917367,00	%-112

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

من خلال هذا الجدول يتضح أن المؤسسة تحقق رأس مال عامل موجب خلال ثلاث سنوات الأخيرة 2021- 2023 وهذا ما يفسر امكانية المؤسسة من تغطية أصولها الثابتة من خلال اموالها الدائمة ، حيث أن نسبة النمو خلال سنتي 2021-2022 تشهد ارتفاعا بنسبة 145% وهذا يدل على وجود هامش أمان.

إلا أن السنة الأخيرة من فترة الدراسة 2023 نلاحظ أن نسبة رأس المال العامل الدائم إنخفضت بنسبة % 112 وهذا مؤشر غير جيد للمؤسسة وهذا لإرتفاع نسبة الأصول الثابتة على حساب الأموال الدائمة بنسبة % 212

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة ولو في السنة الأخيرة حققت رأس مال عامل دائم سالب إلا أنها احترمت قاعدة التوازن المالي خلال الفترة المدروسة

رأس المال العامل الخاص: هو مقدار الفائض من الأموال الخاصة بعد تمويل الثابتة ويمثل الأصول

ويمكننا تلخيص تطور رأس المال العامل الخاص للمؤسسة في الجدول التالي:

### الجدول (15)

#### رأس المال العامل الخاص خلال الفترة 2021-2023

البيان	أموال الخاصة (1)	أصول ثابتة (2)	رأس المال العامل (1)-(2)
2021	-28474789,62	244016613,45	-272491403,07
2022	15848930,77	415476705,9	-399627775,13
2023	-65500144,04	88781395015	-95331409419

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

يوضح رأس المال العامل الخاص درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية ، من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص سالب خلال السنوات الأخيرة مما يعني أن الأموال الخاصة لا تغطي أصولها الثابتة. وبهذا يعتبر رأس المال العامل الخاص السالب مؤشر غير جدير باعتبار أنها لم تستطع تمويل

أصولها الثابتة من خلال أموالها الخاصة وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية لتمويل استثماراتها.

### 2-الاحتياج في رأس المال العامل .

يتمثل في رأس المال العامل الذي تحتاج اليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل ، ويتضمن تسبير دورة الاستغلال بصفة عادية ، إلا أنه من مصلحة المؤسسة مراعاة الفرق في مختلف حالاته وتسويته من أجل الحفاظ على توازنها المالي.

ويتم حساب الاحتياج في رأس المال العامل انطلاقا من العلاقة التالية :

الإحتياج في رأس المال = (قيم الاستغلال + قيم القابلة للتحقيق) - (الديون قصيرة الأجل - التسبيقات البنكية )

✓ الإحتياجات الدورية = قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق

✓ الموارد الدورية = الديون قصيرة – التسبيقات البنكية

الاحتياج في رأس المال العامل = الاحتياجات الدورية - الموارد الدورية

بالإعتماد على المعطيات المستخلصة من الميزانية المالية المختصرة نستطيع تحديد

إحتياجات رأس المال العامل للسنوات الثلاث و ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول (16)

#### الاحتياج في رأس المال العامل خلال الفترة 2021-2023

2023	2022	2021	البيان
117759266,76	80546045,10	44515089,85	قيم الاستغلال
96483674044,00	799927157,77	574685901,25	قيم قابلة لتحقيق
108259600720,00	880473202,87	619200991,10	احتياجات الدورة (1)
256795480,2	209955006,82	368457844 ,93	ديون قصيرة أجل
256795480,2	209955006,82	368457844 ,93	موارد الدورة (2)
108002805239,78	670518196,05	250743146,17	إحتياج رأس المال العامل (1)-(2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

نلاحظ من خلال الجدول أن BFR للفترة المدروسة كان يمثل احتياجا موجبا أي أن المؤسسة

لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة بموارد الدورة وهذا يفسر ببطء دوران المخزون

والآجال الممنوحة للعملاء .

وهذا التطور الحاصل على مستوى احتياجات الدورة بموارد الدورة بسبب الديون قصيرة

الآجال وهذا يمثل حاجة المؤسسة الى موارد أخرى ، وهذه الوضعية تستدعي من المؤسسة

القيام بتخفيض احتياجات الدورة اما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات أو الحقوق لدى

الغير.

**المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة (x) للفترة 2021-2023**

سننظر في هذا المبحث الى دراسة خزينة المؤسسة لتعرف على مدى سلامة المركز المالي لها ، باعتبارها احدى المؤشرات الهامة التي يعتمد عليها في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ، وسننظر كذلك الى كيفية تشكل هذه الخزينة وذلك اعتمادا على جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي الجديد.

**المطلب الأول: وضعية خزينة المؤسسة خلال الفترة 2021\_2023**

تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة ويحسب مؤشر الخزينة باستخدام العلاقات التاليتين:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل الدائم} - \text{احتياجات رأس المال العامل الدائم}$$

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{التسبيقات البنكية}$$

تظهر وضعية خزينة المؤسسة خلال السنوات الثلاثة للفترة المدروسة من خلال الجدول التالي:

**الجدول (17)****رصيد الخزينة للمؤسسة خلال الفترة 2021-2023**

2023	2022	2021	البيان
-86959917367	780622106	74791571,65	رأس المال العامل الدائم (1)
108002805239,78	670518196,05	-169035585,87	الاحتياج رأس المال العامل الدائم (2)
-194962722606,78	110103910	243827157,5	رصيد الخزينة (2)-(1)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

ما يمكن ملاحظته أن مؤسسة تحقق رصيد إيجابي ولكن بمستويات منخفضة خلال فترة الدراسة ولكن نلاحظ تدهور كبير خلال سنة 2023 ورصيد خزينة سالب محقق من طرف المؤسسة ويرجع، هذا التدهور إلى كبر حجم الاحتياج على حساب رأس المال العامل وهذا ما يقارب نسبة 160%.

#### المطلب الثاني: اعداد جدول تدفقات الخزينة

ستحاول التطرق في هذا المطلب الى بناء جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة ووفقا للنظام المحاسبي المالي الجديد.

## الجدول (18)

## جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة لمؤسسة خلال الفترة 2023/2022

2023	2022	2021	البيان
474979261,62	253174450,93	163935339,16	تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية
704097533,03	560683143,27	496937836,12	التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
-223418844,10	-318776996,33	-311632573,90	المبالغ المدفوعة للموردين
-6683885,83	-13406492,55	-22557049,07	الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-106800,00	13666514,79	-2098595,92	عمليات قيد الإنتظار
473888003,10	242166169,18	160649617,23	تدفقات الأموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
1091258,52	11008281,75	3285721,93	تدفقات الأموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
474979261,62	253174450,93	163935339,16	تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ)
	13750176,76	5537714,14	تدفقات أموال الخزينة المتأتية أنشطة الاستثمار
	1566018,94	1732972,35	المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مادية وغير مادية
2210000,00-	-1180000,00	-1410000,00	التحصيلات عن عمليات البيع تثبيبات مالية

	3782774,46	5124741,79	الفوائد التي تم تحصيلها عن التوضيفات المالية
	13750176,76	5537714,14	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمار(ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
			الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
			التحصيلات المتأتية من القروض
-475000000,00	-225602929,00	-345000000,00	تسديدات القروض او الديون الأخرى المماثلة
-2210000,00	472000,00		
-450000000,00	-225130929,00	-345000000,00	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية (ج)
			تأثيرات تغير سعر الصرف على السيولات وشبه السيولة
2230738,38	41793698,69	-175526946,70	تغير الخزينة للفترة (أ)+(ب)+(ج)
110093909,54	68300210,85	24382715 ,55	تغيرات أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
107863171,16	110093909,54	68300210,85	أموال الخزينة ومعادلتها عند اقبال السنة المالية

-2230738,38	41793698,69	-175526946,70	تغير أموال خلال الفترة
-------------	-------------	---------------	---------------------------

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

### المطلب الثالث: تحليل جدول تدفقات الخزينة

يعتبر جدول تدفقات الخزينة اضافة مهمة في ناحية القوائم المالية المقدمة من طرف النظام المحاسبي المالي وباعتباره عنصرا دينامكيا سيتم الاعتماد من خلاله في تحليل الخزينة للتوصل الى سلوكها

#### ➤ تحليل تغير خزينة لسنة 2021:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تغير الخزينة للمؤسسة خلال دورة 2021 كان سالبا والذي قدر بـ -175526946.70، ويفسر هذا التغير السالب بسلبية خزينة التمويل بالرغم من ايجابية خزينة الاستغلال إلا أنها لم تكن بالقدر الكافي الذي يجعلها تحقق خزينة موجبة.

هذا يعني أن المؤسسة عجزت عن توليد خزينة موجبة وذلك بسبب الارتفاع الكبير لمدفوعات المؤسسة لمورديها مقارنة بالتحصيلات المقبوضة من طرف الزبائن أما فيما يتعلق بدورتي الاستثمار والتمويل فان المؤسسة لم تقم بأي عملية استثمارية ولم تتحصل على أي نوع من الديون قصيرة أو متوسطة الأجل خلال الدورة مما ولد خزينة سالبة.

وعموما فان عجز المؤسسة عن توليد خزينة موجبة في سنة 2021 يعود أساسا للمصاريف المرتفعة في دورة الاستغلال ، انخفاض مستوى نشاط المؤسسة ، عدم تفعيل دورة الاستثمار

#### ➤ تحليل تغير الخزينة لسنة 2022:

يلاحظ من خلال دورة 2022 أن تغير الخزينة موجب والذي قدر بـ 41793698.69 وتفسر ايجابية الخزينة في هذه الحالة بايجابية كل من خزينة الاستغلال وخزينة الاستثمار. ففيما يتعلق بدورة الاستغلال كانت المبالغ الممنوحة من عند الزبائن كبيرة مقارنة بمدفوعات المؤسسة لموردين والعاملين هذه الاجراءات ولدت خزينة استغلال موجبة. جهود المؤسسة المبذولة في مجال الاستثمار جد متواضعة أي أن كلا من عمليتي الاستغلال

وما يمكن ملاحظته أن والاستثمار استطاعتا توليد سيولة كافية لتغطية العجز الحاصل على مستوى عملية التمويل مما يعني أن المؤسسة عاجزة عن توليد خزينة تمويل موجبة ، وفي نفس الوقت تمكنت كلا من عملياتي الاستغلال والاستثمار من توليد سيولة كافية لتغطية هذا العجز ، وبالتالي يمكن القول أن ايجابية الخزينة تفسر بارتفاع قيمة التحصيلات المقبوضة من الزبائن على حساب المبالغ المدفوعة للموردين ، اضافة الى التحصيلات الناجمة عن ايجابية رصيد الخزينة.

### ➤ تحليل تغير الخزينة لسنة 2023:

نلاحظ أن دورة 2023 حققت رصيد خزينة سلبي يقدر بـ 721264967.70- ومن خلال ذلك يمكن القول أن المؤسسة بالرغم من تحقيق تطور ملحوظ لدورة الاستغلال التي ساعد عنصر التحصيلات المقبوضة من طرف الزبائن على ارتفاعها إلا أن المبالغ المدفوعة للموردين كانت أكثر من ذلك وبالتالي فان عمليتي الاستثمار والتمويل أثرتا على عنصر الخزينة بسلبية وذلك للانعدام عملية الرفع في رأس المال وفيما يخص دورة التمويل فلم تتحصل المؤسسة على أي نوع من الديون قصيرة أو متوسطة الأجل خلال الدورة وهذا ما ولد خزينة تمويل سالبة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق للإجابة على الأشكال المطروحة للدراسة و المتمثل في تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية حيث إعتدنا إلى دراسة حالة مؤسسة؛ وتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها و مناقشتها خلصت الدراسة إلى النتائج العامة التالية :

- تمثل الخزينة وسيلة تقوم على توضيح التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة المستخلصة من الأنشطة الرئيسية الثلاثة التي تقوم بها المؤسسة و المتمثلة في الأنشطة الإستغلالية، الإستثمارية و التمويلية المنبعثة من جدول التدفقات الخزينة.
- وجود فائض في الخزينة يمكن المؤسسة من تغطية الإحتياجات المالية بشرط توظيفه بشكل فعال و أجل قصير.
- التسيير الأمثل للخزينة يكون عن طريق وضع توقعات تسمح مسبقا بالتحكم في التدفقات المالية والتي تساعد المؤسسة في تفادي الوقوع في حالة التوقف عن الدفع، و هذا لا يتحقق إلا بتسيير الخزينة تسييرا فعالا و أمثلا

خاتمة عامة

## الخاتمة العامة :

لقد شمل موضوع هذا البحث دراسة الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة ، 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 تسيير الخزينة ، هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة. إن تحكم المؤسسة للتسيير الفعال للخزينة 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 تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز. ويعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة ، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها ، والتسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن المالي للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط ، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة ، وهذا ما يجعل مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي

### ✓ لذلك كانت إشكالية بحثنا:

تدور حول مدى تحكم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تسيير خزيتها تسييرا أمثلا ،

### ✓ فانطلقنا من فرضية أساسية

مفادها أن تسيير الخزينة تسييرا أمثلا هو رهينة تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات المالية.

### ✓ الفرضيات :

- رفع الاداء المالي مرهون بتطبيق الاساليب العلمية الحديثة في تسيير الخزينة.

- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة و تفادي خطر الإفلاس و تكاليفه.
  - تتم معالجة انحرافات الخزينة باتخاذ قرارات مالية المتعلقة بتوظيف الفوائض وقرارات تمويل عجز الخزينة و يؤدي التسيير الكفؤ للفوائض و القروض الى رفع الاداء المالي.
- ✓ نتائج البحث :

يمكننا تلخيص نتائج البحث فيما يلي :

- -تحثل الخزينة الصافية اهمية كبيرة لانها تعبر عن وجود توازن مالي للمؤسسة و يتجلى ذلك في احترام المؤسسة قاعدة التوازن المالي خلال الفترة المدروسة.
- للخزينة أهمية بالغة في تحقيق التوازن المالي الخاص بدورة الاستغلال باعتبار العمليات التي تقوم بها المؤسسة يتخللها دخول وخروج الاموال من وإلى الخزينة.
- وجود علاقة بين سلوك الخزينة و مؤشرات التوازن المالي (رأس مال العامل؛ الإحتياج في رأس مال العامل؛ الخزينة).
- تعتبر الخزينة مقياس لقدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في المدى القصير ومؤشر مهم لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

#### ✓ توصيات البحث:

على ضوء النتائج السابقة؛ يمكن أن نجتهد في تقديم بعض التوصيات حيث أن تحسينها من شأنه يحسن من تسيير الخزينة تسييرا جيدا :

من أجل إنعاش خزينة المؤسسة أكثر لابد من الإستفادة من حالة اليسر المالي الذي تتمتع به المؤسسة و ذلك بخوض تجربة الاستثمار في القيم المالية

التخفيض من الإحتياجات في رأس مال العامل و ذلك من خلال التحكم في عناصر دورة الإستغلال تحديد الحجم الأمثل للنقدية حتى نستطيع مواجهة التزاماتها إتجاه الغير على المؤسسة تحديد إستثماراتها و هذا من أجل المحافظة على قيمة أصول.

#### ✓ أفاق البحث:

- في الأخير يمكن القول أن بحثنا هذا لم يلم بجميع الجوانب و التفاصيل المتعلقة بالموضوع؛ إذ يبقى مجرد محاولة تشويها حتما مجموعة من النقائص لعلها تكون منطلقا لبحوث أخرى في الموضوع

كما أردنا التحسيس بأهمية بعض الجوانب التي يمكن ان تكون عناوين لبحوث في المستقبل نتطرق لها في النقاط التالية:

- استخدام النماذج الرياضية في تسيير خزينة المؤسسات الاقتصادية الاستقلالية ومركزية التسيير أثرها على تسيير الخزينة.

المراجع

**المراجع باللغة العربية :**

**كتب :**

- كتاب الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة ،أ.باديس بن يحي بوخلوة
- عيد الحميد مصطفى أبو ناعم .إدارة رأس المال العامل إعداد الأصول و الطبع مركز كمبيوتر كلية الصيدلة جامعة القاهرة مصر 1993
- محمد بوتين، محاسبة مالية ومعايير المحاسبة المالية، IFRS/IAS دروس وتطبيقات، ديوان الجامعي، الجزائر 2008.

**مذكرات:**

- مذكرة تسيير الخزينة ومراقبة التسيير علواش طيب عمر \ صابري أحمد
- مذكرة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك التنمية المحلية 2015\2016.
- مذكرة دراسة محاسبة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم 2014\2015 خديدي سمية
- بن يوب ذهيبية،"معالجة المخزونات في ظل النظام المحاسبي المالي" ، مذكرة ليسانس، جامعة مستغانم، 2013\_2014

**مقال:**

- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم إدارة رأس المال العامل أعداد الأصول و الطبع مركز الكمبيوتر كليو الصيدلة جامعة القاهرة مصر 1993

**جرائد :**

- جريدة الرسمية رقم 74 المؤرخة 25\11\2007 و المتضمن النظام المالي المحاسبي
- الجريدة الرسمية العدد،19 المؤرخة في 25 مارس 2009.

مواقع:

<https://mawdoo3.com>.

**CNC.DZ**

المراجع باللغة الفرنسية :

-Michel LEROY Gestion dela, SEDFOR , Grenoble, 1993 , tressorerie.

-OMAR BOUKHEZAR . OP . CIT.

-GAUTHIER NOEL. CAUSSE GENVIEVE :LA TRESORERIE DANS :  
ENTREPRISE PUBLI – UNION EDITION PARIS.1981.

-PIRRE HUNAUULT . OP. CIT.

ملاحق

**LISTE DES OPERATIONS PAR UTILISATEUR**

Date d'opération : 29/11/2023  
Code agence : 866

Nom utilisateur : U09750 - CHALL-GAYED MUSTAPHA  
Monnaie : DZD

Num_opération	Ligne	Num_compte	Code_oper	N_Batch	Module	Credit	Debit
8662342233336127	D	CE3700125	K26	2342	DE	0,00	1 196 499,97
8662342233336128	C	BP3231111	K26	2342	DE	1 196 499,97	0,00
8662342233336129	D	866000204630095	R61	2342	DE	0,00	250,00
8662342233336130	C	PR7022420	R61	2342	DE	250,00	0,00
8662342233336131	D	866000204630095	Z12	2342	DE	0,00	47,50
8662342233336132	C	BP3411471	Z12	2342	DE	47,50	0,00
8662342233336165	D	CE3700125	K26	2342	DE	0,00	320 000,00
8662342233336166	C	BP3231111	K26	2342	DE	320 000,00	0,00
8662342233336167	D	866000132430085	R61	2342	DE	0,00	250,00
8662342233336168	C	PR7022420	R61	2342	DE	250,00	0,00
8662342233336169	D	866000132430085	Z12	2342	DE	0,00	47,50
8662342233336170	C	BP3411471	Z12	2342	DE	47,50	0,00
8662342233337105	D	CE3700125	T12	2342	DE	0,00	30 452 000,00
8662342233337106	C	866000000112676	T12	2342	DE	30 452 000,00	0,00
8662342233337211	D	CE3700125	K26	2342	DE	0,00	400 000,00
8662342233337212	C	BP3231111	K26	2342	DE	400 000,00	0,00
8662342233337213	D	866000332930055	R61	2342	DE	0,00	250,00
8662342233337214	C	PR7022420	R61	2342	DE	250,00	0,00
8662342233337215	D	866000332930055	Z12	2342	DE	0,00	47,50
8662342233337216	C	BP3411471	Z12	2342	DE	47,50	0,00
8662342233338335	D	CE3700125	K26	2342	DE	0,00	554 500,00
8662342233338336	C	BP3231111	K26	2342	DE	554 500,00	0,00
8662342233338337	D	866000043630077	R61	2342	DE	0,00	250,00
8662342233338338	C	PR7022420	R61	2342	DE	250,00	0,00

Num_ operation	Ligne	Num compte	Code oper	N Batch	Module	Credit	Debit
8662349233332919	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	47,50
8662349233332918	C	866000158030034	K17	2349	DE	19 897,77	0,00
8662349233332917	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	19 897,77
8662349233332916	C	866000158030034	K17	2349	DE	611,50	0,00
8662349233332915	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	611,50
8662349233332914	C	866000158030034	K17	2349	DE	5 697,53	0,00
8662349233332913	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	5 697,53
8662349233332912	C	866000158030034	K17	2349	DE	11 333,49	0,00
8662349233332911	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	11 333,49
8662349233332910	C	866000206430027	K17	2349	DE	1 000 000,00	0,00
8662349233332909	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	1 000 000,00
8662349233332908	C	866000158030034	K17	2349	DE	25 185,18	0,00
8662349233332907	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	25 185,18
8662349233332906	C	866000158030034	K17	2349	DE	746 137,84	0,00
8662349233332905	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	746 137,84
8662349233332904	C	866000158030034	K17	2349	DE	7 274,32	0,00
8662349233332903	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	7 274,32
8662349233332902	C	866000158030034	K17	2349	DE	22 321,02	0,00
8662349233332901	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	22 321,02
8662349233332899	C	866000158030034	K17	2349	DE	43 452,49	0,00
8662349233332898	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	43 452,49
8662349233332897	C	866000158030034	K17	2349	DE	80 000,00	0,00
8662349233332896	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	80 000,00
8662349233332895	C	866000276030049	K17	2349	DE	36 414,00	0,00
8662349233332894	D	866000276030049	K17	2349	DE	0,00	36 414,00
8662349233332893	C	866000329130080	K17	2349	DE	609 210,00	0,00
8662349233332892	D	866000329130080	K17	2349	DE	0,00	609 210,00
8662349233332891	C	866000158030034	K17	2349	DE	17 768,81	0,00
8662349233332890	D	866000158030034	K17	2349	DE	0,00	17 768,81
8662349233332889	C	866000158030034	K17	2349	DE	47,50	0,00
8662349233332888	D	866000158030034	K17	2342	DE	0,00	47,50
8662349233332887	C	866000043630077	Z12	2342	DE	0,00	0,00

Numl. opération	Ligne	Num compte	Code oper	N Batch	Module	Credit	Debit
8662349233332920	C	866000158030034	K17	2349	DE	109 264,57	0,00
8662349233332921	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	8 265,06
8662349233332922	C	866000158030034	K17	2349	DE	8 265,06	0,00
8662349233332923	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	401 860,00
8662349233332924	C	866000132430085	K17	2349	DE	401 860,00	0,00
8662349233332925	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	20 337,45
8662349233332926	C	866000202130017	K17	2349	DE	20 337,45	0,00
8662349233332927	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	3 239,91
8662349233332928	C	866000158030034	K17	2349	DE	3 239,91	0,00
8662349233332929	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	119 540,00
8662349233332930	C	866000329130080	K17	2349	DE	119 540,00	0,00
8662349233332931	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	111 300,00
8662349233332932	C	866000025130043	K17	2349	DE	111 300,00	0,00
8662349233332933	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	1 000 000,00
8662349233332934	C	866000332930055	K17	2349	DE	1 000 000,00	0,00
<b>TOTALUX :</b>						<b>37 38 02 93</b>	<b>37 38 02 93</b>

ملاحق

operation	Ligne	Num compte	Code oper	N Batch	Module	Credit	Debit
FJB2333307871763	D	866000200226004	A39		RT	0,00	
FJB2333307871869	C	BA1011101	A39		RT	10 000,00	10 000,00
FJB2333307871869	C	866000160326024	A44		RT	0,00	0,00
FJB2333307872632	D	BA1011101	A44		RT	75 000,00	0,00
FJB2333307872632	D	866000411520037	A39		RT	0,00	75 000,00
FJB2333307874804	C	BA1011101	A39		RT	0,00	0,00
FJB2333307874804	C	866000028420574	A39		RT	12 500,00	12 500,00
FJB2333307876066	D	BA1011101	H44		RT	122 000,00	0,00
FJB2333307876066	D	866000330420083	H44		RT	0,00	0,00
FJB2333307877382	C	BA1011101	A39		RT	0,00	122 000,00
FJB2333307877382	C	866000111420079	A39		RT	49 500,00	49 500,00
FJB2333307877382	C	BA1011101	A13		RT	0,00	0,00
FJB2333307877382	C	8660000388720090	A13		RT	30 000,00	30 000,00
FJB2333307878715	D	BA1011101	A39		RT	0,00	0,00
FJB2333307878715	D	866000529720066	A39		RT	17 500,00	17 500,00
FJB2333307880801	C	BA1011101	A39		RT	0,00	0,00
FJB2333307880801	C	8660000529720066	A39		RT	0,00	0,00
FJB2333307881325	D	BA1011101	A39		RT	1 500,00	1 500,00
FJB2333307881325	D	866000006280033	A39		RT	0,00	0,00
FJB2333307883492	C	BA1011101	A39		RT	50 000,00	50 000,00
FJB2333307883492	C	866000577520017	A44		RT	172 000,00	0,00
FJB2333307883785	D	BA1011101	A44		RT	0,00	0,00
FJB2333307883785	D	866000316530071	A44		RT	6 000,00	172 000,00
FJB2333307884097	C	BA1011101	A44		RT	0,00	0,00
FJB2333307884097	C	866000580120005	A44		RT	170 000,00	6 000,00
FJB2333307884097	D	BA1011101	A44		RT	-170 000,00	0,00
FJB2333307884224	D	BA1011101	A44		RT	0,00	170 000,00
FJB2333307884224	C	BA1011101	A13		RT	0,00	-170 000,00
FJB2333307884224	C	BP3411471	Z02		RT	100 000,00	0,00
FJB2333307884224	D	LS3701111	R37		RT	19,00	0,00
FJB2333307884224	D	LS3701111	Z02		RT	0,00	100,00
FJB2333307884224	D	LS3701111	A13		RT	0,00	19,00
FJB2333307884224	C	PR7022320	R37		RT	0,00	100 000,00
FJB2333307884906	D	866000074325145	A39		RT	100,00	0,00

Numl. opération	Ligne	Num compte	Code oper	N Batch	Module	Credit	Debit
8662349233332920	C	866000158030034	K17	2349	DE	109 264,57	0,00
8662349233332921	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	8 265,06
8662349233332922	C	866000158030034	K17	2349	DE	8 265,06	0,00
8662349233332923	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	401 860,00
8662349233332924	C	866000132430085	K17	2349	DE	401 860,00	0,00
8662349233332925	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	20 337,45
8662349233332926	C	866000202130017	K17	2349	DE	20 337,45	0,00
8662349233332927	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	3 239,91
8662349233332928	C	866000158030034	K17	2349	DE	3 239,91	0,00
8662349233332929	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	119 540,00
8662349233332930	C	866000329130080	K17	2349	DE	119 540,00	0,00
8662349233332931	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	111 300,00
8662349233332932	C	866000025130043	K17	2349	DE	111 300,00	0,00
8662349233332933	D	BP3231111	K17	2349	DE	0,00	1 000 000,00
8662349233332934	C	866000332930055	K17	2349	DE	1 000 000,00	0,00
<b>TOTALUX :</b>						<b>37 38 02 93</b>	<b>37 38 02 93</b>

Num. operation	Ligne	Num compte	Code oper	N Batch	Module	Credit	Debit
866VRTR233321503	D	BP2201361	K46		FT	0,00	3 000,00
866VRTR233321503	C	LS3701111	K46		FT	3 000,00	0,00
866VRTR233321504	D	BP2201361	K46		FT	0,00	15 341 222,58
866VRTR233321504	C	BP3411471	Z12		FT	570,00	0,00
866VRTR233321504	C	LS3701111	K46		FT	15 341 222,58	0,00
866VRTR233321504	D	LS3701111	Z12		FT	0,00	570,00
866VRTR233321504	D	LS3701111	R49		FT	0,00	3 000,00
866VRTR233321504	C	PR7083111	R49		FT	3 000,00	0,00
866VRTR233321505	C	866000299920082	K46		FT	16 395,60	0,00
866VRTR233321505	D	BP2201361	K46		FT	0,00	16 395,60
866VRTR233321506	D	BP2201361	K46		FT	0,00	15 607,22
866VRTR233321506	C	LS3701111	K46		FT	15 607,22	0,00
866VRTR233321507	D	BP2201361	K46		FT	0,00	2 049 120,50
866VRTR233321507	C	BP3411471	Z12		FT	570,00	0,00
866VRTR233321507	C	LS3701111	K46		FT	2 049 120,50	0,00
866VRTR233321507	D	LS3701111	R49		FT	0,00	3 000,00
866VRTR233321507	D	LS3701111	Z12		FT	0,00	570,00
866VRTR233321507	C	PR7083111	R49		FT	3 000,00	0,00
<b>TOTALUX :</b>						66 99 91 90	66 99 91 90

N° 2710031192

Date création

MONTANT

95.700,00DA

ECHEANCE

SOUSCRIPTEUR

MEHIDI KAMEL

BANQUE

BNA Agence : 876  
MOSTAGANEM

N° COMPTE:

00100876030000146949

DOSSIER N° :

2701010008792

AGENCE :

MOSTAGANEM

DR : ORAN

Billet à Ordre  
N° 2710031192

ع. 95.700,00.....DA

A: MOSTAGANEM

Le:

30 NOV 2023

البنك الوطني للتأمين عن البطالة  
CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE CHOMAGE  
C.N.A.C

Payer contre ce billet à ordre : .....

A l'ordre de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage البطالة عن التأمين الوطني للتأمين

La somme de : quatre-vingt-quinze mille sept cents Dinars, zéro-Centimes المبلغ : .....

Valeur reçue : 957.000,00DA Prêt Non Rémunéré قرض غير مدفوع بقيمة

"تمويل من أجل التكوين  
البنك الوطني للتأمين عن البطالة - Promoteurs  
Agence de l'Espérance Tarif Droit  
de l'Entreprise Cédantement à l'Article 201 de  
Code des Titres"Souscripteur:  
MEHIDI KAMEL

المكتب:

مهدي كمال

Domiciliation:

العنوان:

Banque : BNA

MOSTAGANEM

Agence : 876

N° de Compte : 00100876030000146949

رقم الحساب :

Cachet

MEHIDI Kamel  
Artisan Electricien Bâtiments  
Douar Lmouaydia Bouguirat  
Mostaganem - CA N° : 271914602  
Tél: 07.72.30.16.92Crée par décret législatif N° 94/11 du 26/05/1994  
C.N.A.C

البنك الوطني للتأمين عن البطالة

Adresse: 97 bis Bd. BOUGARA - Alger



Num. operation	Ligne	Num compte	Code oper	N Batch	Module	Credit	Debit
866V/RTR233321503	D	BP2201361	K46		FT	0,00	3 000,00
866V/RTR233321503	C	LS3701111	K46		FT	3 000,00	0,00
866V/RTR233321504	D	BP2201361	K46		FT	0,00	15 341 222,58
866V/RTR233321504	C	BP3411471	Z12		FT	570,00	0,00
866V/RTR233321504	C	LS3701111	K46		FT	15 341 222,58	0,00
866V/RTR233321504	D	LS3701111	Z12		FT	0,00	570,00
866V/RTR233321504	D	LS3701111	R49		FT	0,00	3 000,00
866V/RTR233321504	C	PR7083111	R49		FT	3 000,00	0,00
866V/RTR233321505	C	866000299920082	K46		FT	16 395,60	0,00
866V/RTR233321505	D	BP2201361	K46		FT	0,00	16 395,60
866V/RTR233321506	D	BP2201361	K46		FT	0,00	15 607,22
866V/RTR233321506	C	LS3701111	K46		FT	15 607,22	0,00
866V/RTR233321507	D	BP2201361	K46		FT	0,00	2 049 120,50
866V/RTR233321507	C	BP3411471	Z12		FT	570,00	0,00
866V/RTR233321507	C	LS3701111	K46		FT	2 049 120,50	0,00
866V/RTR233321507	D	LS3701111	R49		FT	0,00	3 000,00
866V/RTR233321507	D	LS3701111	Z12		FT	0,00	570,00
866V/RTR233321507	C	PR7083111	R49		FT	3 000,00	0,00
<b>TOTALUX :</b>						66 99 91 90	66 99 91 90

**ملخص المذكرة :**

**بالغة العربية :**

لقد شمل موضوع هذا البحث دراسة حول تسيير الخزينة في المؤسسة دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" 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 دوماً والتحكم في مختلف التغييرات الطارئة رغم مختلف المشاكل التي تواجهها غير أن أغلب المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل في تسيير خزينتها والتحكم في التوازن المالي على المدى القصير وعليه يمكن اعتماد النصائح والتوصيات لتفادي هذه المشاكل.

**بالغة الأجنبية :**

**Abstrait**

Le sujet de cette recherche a inclus une étude sur la gestion du trésor en raison de son importance sur l'équilibre financier à court terme, car toutes les décisions prises par l'institution et liées à tous les aspects de son activité se reflètent dans leur impact direct sur la trésorerie, cette dernière est considérée comme une image dans laquelle se traduisent toutes les opérations que l'institution entreprend, et l'atteinte de cette position dépend des décisions financières prises par le gestionnaire de l'institution dans tous les cas de trésorerie, notamment en ce qui concerne l'emploi des excédents de trésorerie qui permettent à l'institution d'obtenir des rendements et d'éviter de tomber dans des cas de déficit.

En conséquence, on peut conclure que les hypothèses énoncées peuvent être adoptées comme principes de base pour une gestion optimale de la trésorerie. Cette situation peut être atteinte grâce à une gestion efficace de la situation dans l'institution, en déduisant les forces et les faiblesses, et en élaborant un plan pour déterminer les décisions pour trouver les solutions nécessaires aux problèmes et risques financiers attendus, et cela reflète la trésorerie qui est toujours positif. Et contrôler les différents changements d'urgence malgré les différents problèmes auxquels ils sont confrontés. cependant, la plupart des institutions nationales ont des problèmes de gestion de leur trésorerie et de contrôle de l'équilibre financier à court terme, et donc des conseils et recommandations adoptés pour éviter ces problèmes.