

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

مدى تحكم المؤسسة في تسيير الخزينة

تحت إشراف الأستاذ:

وهراني مجدوب

مقدمة من طرف الطالب:

تابثي حبيب

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا			جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

الفهرس

I	الفهرس
III	قائمة الجدوال
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة المختصرات
1	المقدمة العامة
6	الفصل الأول :
7	المبحث الأول: ماهية المؤسسة
7	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
8	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات وإحتياجاتها.
11	المبحث الثاني: أهداف وخصائص المؤسسة
11	المطلب الأول: أهداف المؤسسة
13	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة
13	المبحث الثالث: وظائف المؤسسة وأجزائها
13	المطلب الأول: وظائف المؤسسة
15	المطلب الثاني: أجزاء المؤسسة ومستوياتها
17	الخلاصة
18	الفصل الثاني مدخل إلى تسيير الخزينة
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة
20	المطلب الأول: مفهوم الخزينة
23	المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة
24	المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعياتها
34	المبحث الثاني: مشاكل الخزينة
35	المطلب الأول: مشكلة المردودية
35	المطلب الثاني: مشكل المخاطر
37	المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة
37	المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة
45	المطلب الثاني: تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل
50	الفصل الثالث: مدى تحكم المؤسسة في تسيير الخزينة
51	تمهيد

52	المبحث الأول:تدفقات الخزينة
52	المطلب الأول : مفهوم التدفقات النقدية
52	المطلب الثاني: تصنيف التدفقات النقدية
55	المطلب الثالث: جدول تدفقات الخزينة
63	المبحث الثاني: موازنة الخزينة
63	المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة وأهدافها
64	المطلب الثاني: إعداد موازنة الخزينة
69	المطلب الثالث: تنبؤات الخزينة في المدى القصير
77	المبحث الثالث: القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة وكيفية التحكم فيها
77	المطلب الأول: قرارات توظيف فائض الخزينة
81	المطلب الثاني: قرارات تمويل العجز في الخزينة
86	المطلب الثالث : تسيير الفوائض والقروض
88	الخاتمة العامة
93	مراجع
	ملخص

قائمة الجداول

صفحة	إسم الجدول	رقم
24	تمثيل الخزينة الصافية	01-02
31	الوضعية الدقيقة للخزينة	02-02
39	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات الدائنة	03-02
39	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدنية	04-02
40	تطور حسابات المؤسسة في البنكين (A) و(B)	05-02
43	تكلفة الصندوق المحسوبة من طرف البنكين (A) و(B)	06-02
43	تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)	07-02
45	تكلفة الصندوق في حالة إدماج الحسابين	08-02
59-60	جدول تدفقات الخزينة	01-03
67-68-69	الموازنة السنوية للخزينة	02-03
71-72	التنبؤات الشهرية للخزينة	03-03
75-76	بطاقة متابعة الخزينة	04-03

قائمة الأشكال

رقم	إسم الأشكال	صفحة
01-02	الخزينة والتدفقات	22
02-02	تمثيل رأس المال العامل	26
03-02	تمثيل احتياجات رأس المال العامل.	27
04-02	تمثيل الخزينة	28
05-02	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	29
06-02	علاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل	36
07-02	يوضح التاريخ الفعلي للتدفق النقدي	38
08-02	تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (A) على مدى 15 يوما	41
09-02	تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (B) على مدى 15 يوما	42
10-02	تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)	44
01-03	تصنيف التدفقات حسب درجة التأكد	53
02-03	التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال	54
03-03	موازنة الخزينة والمسار التوازني	65
04-03	دور الوساطة الذي تقوم به (SICAV) و(FCP)	80

قائمة المختصرات

الإختصار	معنى المصطلح
ISA	معايير الدولية للتدقيق
NAA	معايير الجزائرية للتدقيق
AAA	جمعية المحاسبية الأمريكية المراجعة

المقدمة العامة

تباشر العديد من الدول اليوم إصلاحات إقتصادية عميقة على المستوى الكلي و التي لا يمكن أن تكون ناجحة إذا لم ترافقها إصلاحات على المستوى الجزئي، و ذلك لتغير أنماط وآليات تسيير المؤسسات الاقتصادية حيث أن عملية إنعاش الإقتصاد الوطني تفرض تحديث طرق الإدارة بالشكل الذي يعمل على تأهيل المؤسسات و جعلها قادرة على المنافسة (خاصة و أن الجزائر في المرحلة الأولى من دخولها في شراكة مع الإتحاد الأوروبي)، و ذلك بتطبيق آليات وأنماط تسيير ناجحة مستفيدين من تجارب الدول المتقدمة .

إن عملية تحديث طرق التسيير تهدف أساسا إلى التحكم في اختيار أفضل ادوات التحكم التسيير من اجل تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية، حيث بقاء أي مؤسسة و إستمرارها مرهون بكفاءة أداءها بصفة عامة و الاداء المالي بصفة خاصة .

ومن أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو إقتصاد السوق يتمثل في تحقيق توازنها المالي بإعتباره الشرط الوحيد الذي يضمن لها البقاء و الإستمرارية وبدون الاعتماد على مساعدات الدولة، و مصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي (وخاصة الخزينة).

هذه الأخيرة هي محور دراستنا، و التي تعتبر عنصرا حاسما في حياة المؤسسة حيث أن تسيير الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال والتمويل الذاتي وهي ذلك المصعب الذي تتجمع فيه كل التدفقات المالية الحقيقية من والى المؤسسة وبالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة كما تعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة الإدارة المالية .

إن إهمال المؤسسة لتسيير الخزينة وجعله أمرا ثانويا والتركيز على الوظيفة الإنتاجية والتسويقية فقط، أو إعتقاد بأنه باستطاعتهم التحكم في الخزينة يعتمد على المحاسبة العامة جعلها تواجه خطر إنقطاع الدفع وبالتالي العسر المالي الذي يهدد كيانها وإستمراريتها في مواجهة متطلباتها إتجاه الغير.

1. الإشكالية

و على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية كالتالي:

كيف تتحكم المؤسسة في تسيير الخزينة ؟

ومنه فإشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية :

كيف يمكن حساب الخزينة ؟ و كيف يتم تشكيلها ؟ و ما هي العناصر المؤثرة في إدارتها ؟

ما هو دور الموازنة في تسيير الخزينة ؟ و كيف يمكن متابعتها ؟ و ما هي القرارات المالية التي تتحكم في تسيير

الإنحرافات ؟

2. الفرضيات:

على ضوء طرح إشكالية البحث, يمكن طرح الفرضية الأساسية التالية وهي أن :

تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها و الذي يضمن لها تحقيق المردودية والامان و دورها في التسيير المالي للمؤسسة مرهون بتطبيق الاساليب العلمية الحديثة في التسيير و الرشادة في إتخاذ القرارات المالية.

وانطلاقا من الفرضية الأساسية يمكن تحديد الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- معرفة كيفية حساب رصيد الخزينة, وكيفية تشكيل هذا الرصيد باعتباره أداة ضرورية في التسيير و التقدير ووسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة .
 - 2- ان اعداد موازنة الخزينة اعدادا علميا سليما و متابعتها وفقا للزمن والقيمة مؤشر على التحكم في الخزينة .
 - 3- ان استخدام التقنيات الكمية في تحديد حجم الامثل للنقدية يسمح باتخاذ قرارات مالية رشيدة تحقق الربحية و الامان للمؤسسة .
3. أهداف البحث:

الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الاهداف التالية:

- محاولة إيجاد الاساليب والآليات الناجحة في تسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في العسر مالي؛
- رفع الكفاءة في تسيير الخزينة و التعرف عن النماذج الرياضية التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة؛
- الوقوف على المشاكل و الاسباب التي تحول دون التحكم في إتخاذ القرارات المالية الرشيدة.
- الإستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة يضمن لها الربحية و الامان؛
- الوصول الى التسيير المالي الجيد من خلال التحكم في تسيير الخزينة.

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أ- تركيز الاهتمام على إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي ألا وهي الخزينة, نظرا لأهميتها في حياة المؤسسة, حيث أن عدم التحكم في تسييرها يؤدي إلى تهديد الخزينة بالزوال.
- ب- التعرف على طرق التسيير الفعال للخزينة والوقوف على المشاكل التي تعترض مسير الخزينة.
- ت- ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة في تسيير الخزينة.
- ث- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة من بين مجموعة الأساليب الممكنة التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات ودوافع دعت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

أ- التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرض تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بتحديث أساليب وآليات التسيير لمواكبة الركب العالمي، خاصة وأن الجزائر دخلت في شراكة مع الاتحاد الأوروبي وتسعى للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

ب- الظرف المالي الصعب الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي مرده إلى إشكالية التسيير وليس الموارد، والتي تتطلب تحكما في التكاليف و أدوات التسيير الحديثة.

ت- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب تسيير الخزينة واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني إما من السحب على المكشوف من خلال وصول الكشف المصرفي إلى مستوى جد معتبر، أو تعاني من تجميد فائض نقدي كبير طوال السنة.

ث- عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة التسيير الأمثل للخزينة.

ج- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة وواقع المؤسسات الجزائرية.

6. المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث و محاولة إختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

لأنه ملائم لتقرير الحقائق و فهم مكونات الموضوع و إخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل أبعاده.

7. هيكل البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول كما يلي:

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول ماهية المؤسسة حيث سوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة أنواعها و احتياجاتها، بينما المبحث

الثاني فتناول أهداف و خصائص المؤسسة. أما فيما يخص المبحث الثالث فتحدث عن وظائف المؤسسة و أجزاءها.

الفصل الثاني:مدخل إلى الخزينة و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم تخصيصه لعرض مفاهيم أساسية حول الخزينة حيث يتناول مفهوم الخزينة و طريقة

حسابها و الوضعيات التي تكون عليها، بينما المبحث الثاني فتناول مشاكل الخزينة التي نلخصها في مشكلتين هما مشكل المردودية ومشكل المخاطر، أما بالنسبة للمبحث الثالث فتناول القرارات المالية المتعلقة بتسيير الإنحرافات و التحكم فيها وذلك بتوظيف الفائض أو تمويل العجز في الخزينة .

الفصل الثالث: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم التطرق فيه إلى التدفقات المالية للخزينة ودور جدول التدفقات في تشكيل الخزينة, أما المبحث الثاني فتناولنا فيه موازنة الخزينة و أهدافها و كيفية إعدادها, أما المبحث الثالث فخصص للإجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة من خلال التسيير اليومي لها و تسيير تغيرات مختلف عناصر إحتياجات رأس المال العامل.

الفصل الرابع: فتمحور حول استخدام النماذج الرياضية في تسيير الخزينة والرقابة عليها وتضمن:

المبحث الأول تحديد الحجم الأمثل للنقدية بإستخدام النماذج الرياضية من خلال ثلاث نماذج و هي: نموذج بومول, نموذج حدود الرقابة , والنموذج الساكن باحتياجات مالية عشوائية مع إمكانية النفاذ في النقدية أما المبحث الثاني فقد خصص للتمويل الأمثل للخزينة بإستخدام أسلوب البرمجة الخطية و شجرة القرارات في حين تناول المبحث الثالث الرقابة على تسيير الخزينة.

الفصل الأول

عموميات حول المؤسسة

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

إن المؤسسة هي القلب النابض للنظام الرأسمالي و هي ناتجة عن التغيرات و التطورات في النظم الاقتصادية والاجتماعية، و التي دفعتها إلى زيادة بروزها و انتشارها و الاهتمام بها

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

لقد أعطيت عدة تعاريف للمؤسسة و هذا الاختلاف مدارس التسيير و التنظيم و من أهم التعاريف ما يلي :

- يمكن إعتبار المؤسسة على أنها عميل إقتصادي ، حيث تقوم بنشاط إقتصادي ذات طابع صناعي أو تجاري .
- يمكن إعتبارها كهيكل عضوي من حيث أنها تتكون من مستخدمين و مصالح و وحدات و أقسام تترابط مع بعضها البعض في شكل متكامل لتشكيل الهيكل الصناعي .
- و تعتبر أيضا كنظام بوضعها مجموعة من العناصر ذات التأثير المتبادل¹
- تتكون المؤسسة من عناصر مادية و أخرى بشرية ، و إزدهارها يتوقف بالدرجة أولى على التبادلات بين عناصرها تنظيما و تنسيقا ، لذا "فالمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و أنشطة المتعلقة بالتخزين و الشراء من أجل تحقيق أهداف التي وجدت من أجلها²
- هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني و المكاني الذي يوجد عليه و تبعا لحجم و نوع نشاطه³
- من خلال التعاريف نستخلص بأن المؤسسة عبارة عن تنظيم إقتصادي لعوامل الإنتاج لغرض إنتاج سلع و خدمات و تسويقها لتحقيق أكبر ربح ممكن و بأقل التكاليف كما أنها تظم كل المجموعات مثل: المؤسسات العمومية أو الخاصة، إدارة أو جماعات و التي لها أهداف محددة بوضوح و تستعمل بأكثر فعالية لوسائل و أنواع العمليات الوظيفية و هي مرتبطة بتحقيق هذه أهداف

¹ أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 6991، ص 61.

² زكي حنوش ، الرقابة و التخطيط ، مشروع مديرية المكتبة و المطبوعات ، 6991، ص 9.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 6991، ص 61.

المطلب الثاني : أنواع المؤسسات وإحتياجاتها .

أوال : أنواع المؤسسات :

هناك عدة أصناف من المؤسسات التي تقوم بحسب المعيار المأخوذ و هي⁴ :

1. المعيار القانوني :

أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني : نستطيع أن نميز بين المؤسسات الفردية و المؤسسات الاجتماعية (الشركات).

• المؤسسات الفردية : هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد و عائلة ، و يمكن لهذا الشخص أن يؤسس هذه المؤسسة أو يورثها أو يشتريها من الغير .

• المؤسسات الاجتماعية العامة (الشركات) : تمتاز الشركة بالإدارة و التعاون بين شخص أو أكثر والشركة شخصية معنوية و لها ملكية خاصة تختلف عن ملكية كل أعضاء الشركة و الشركاء كما أن لها إسم و إقامة ، و تنقسم إلى قسمين :

أ. شركة الأشخاص : كشركة التضامن و شركات التوصية البسيطة و شركات ذات مسؤولية محدودة و هي شركات سهلة التكوين ، فهي تحتاج إلى عقد شركائه و يتضمن على أقل قيمة المساهمة لكل مشترك و هدف المؤسسة و كيفية توزيع أرباح ، بحيث يكون الشركاء في هذه الحالة مسؤولية تضامنية أو تكون غير تضامنية لشركات ذات مسؤولية محدودة (Sarl).

و قد تكون متكونة من مساهمات مجموعة من أشخاص، في هذه الحالة تسمى شركة المساهمة.

إن شركة أشخاص معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة الشركاء ، كما أن وجود عدة شركاء يؤدي إلى سوء التفاهم و تناقض و تعارض بعض القرارات ينشأ صعوبة بيع أي منهم مما يعود بالسلب على المؤسسة، بسبب هذه المساوي لشركة أشخاص يتم إنشاء شركات أموال .

ب. شركات الأموال : هي على شكل مؤسسات مالية و مصرفية حيث سمحت للعديد من أفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات و من خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه الأثر لاعتبار الشخصي فيها .

كما أن إسمها يجب أن يشير إلى غايتها و رأسمالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول .

2. معيار طبيعة الملكية :

نجد في هذا المعيار ثلاثة مؤسسات :

- المؤسسة الخاصة: هي المؤسسات التي تكون ملكيتها و رأس مالها مختلط بين القطاع العام والقطاع الخاص و كذلك التعاونيات الاستهلاكية
 - المؤسسات المختلطة : هي المؤسسات التي تكون ملكيتها و رأس مالها مختلط بين القطاع العام والخاص ، و كذلك التعاونيات الاستهلاكية .
 - المؤسسات العمومية :هي المؤسسات التي تعود ملكيتها كلياً أو جزئياً للدولة فال يجوز للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما يشاءوا و يحق لهم غلقها أو بيعها إذا وافقت الدولة على ذلك . هذه المؤسسات تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من أهداف عامة و تمتاز المؤسسات العمومية بالضخامة و التمركز بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة و واحدة تسيطر على جميع المرافق أو الوحدات، يتم إنشائها بموجب قانون أو مرسوم معين .
3. معيار طبيعة النشاط :

هنا يأخذ نشاط المؤسسة بعين الاعتبار بشكل تام حيث علينا أن نعرف بين :

المؤسسات الصناعية: مهمتها خلق سلع و خدمات المواد أولية و تصنيعها بشكل متوجات جاهزة قابلة للاستهلاك لغرض بيعها عبر قنوات التصريف.

مثل : الشركة الوطنية للنسيج و البلاستيك ...

المؤسسات التجارية : (مهمتها هي شراء بضائع ثم بيعها دون إجراء أي تعديل أو تحويل علمياً) الشركة الوطنية لألروقة ، مؤسسات توزيع المواد الغذائية ...

المؤسسات الزراعية: هي المؤسسات ذات طابع فالحى حيث تهتم بالأراضي الزراعية و تربية الدواجن والحيوانات مثل: التعاونيات.

المؤسسات الخدمية : هذا النوع من المؤسسات يقوم بتقديم خدمات مقابل نقدي مثل : مؤسسة الفندقية ، المؤسسات البنكية و المالية ، شركة التأمين ، البريد و المواصلات ...

4. معيار الحجم :

وفقاً لهذا المعيار تصنف المؤسسات إلى ثلاثة أنواع منها : كبيرة ، متوسطة، صغيرة الحجم ، و يتم ذلك حسب المقاييس التالية :

- المقياس الاقتصادي: رقم الأعمال و على أساس القيمة المضافة.
- المقياس المالي: على أساس مجموع الميزانية و النتيجة الصافية و أموال الدائمة

- المقياس التقني: على أساس الممتلكات المالية و المخزونات .
 - المقياس الاجتماعي: على أساس كتلة أجور، عدد العمال، الكفاءة.
 - المقياس التجاري: حسب حصص السوق و عدد الزبائن.
 - المقياس أكثر إستعمال هو المقياس الاجتماعي (عدد العمال) و عن طريق هذا المقياس نستطيع تحديد 11 مؤسسات سألفة الذكر :
 - المؤسسات الصغيرة: من عامل واحد إلى 11 عمال.
 - المؤسسات المتوسطة: من 11 عمال إلى 011 عامل
 - امؤسسات الكبيرة: أكثر من 011 عامل.
- ثانيا: إحتياجات المؤسسة :

قبل أن تباشر المؤسسة مزاولة نشاطها، يشترط فيها أن توفر الوسائل التالية²:

- أ. الموارد (الأموال): إن أموال المؤسسة لها عادة مصادر متعددة إما:
 - مساهمة المؤسسين الممتلكين (و تسمى بالأموال الخاصة).
 - أموال واردة من الخارج : في حالة عدم كفاية أموال الخاصة و تسمى "بالديوان أو المساهمات الخارجية".
- ب. وسائل النشاط: هي الوسائل الضرورية لتسيير المؤسسة و تتكون من:
 - الوسائل البشرية: و تتمثل في اليد العاملة من كل الفئات من عمال و إطارات كل حسب اختصاصه .
 - الوسائل المادية: و هي الوسائل الطبيعية المستعملة من طرف المؤسسة لتصنيع متوجات أو إنجاز خدمات ضرورية لتحقيق مهمتها . مثل : الاستثمارات ، أراضي ، آلات : و هي وسائل الإنتاج .
 - الوسائل المالية : لضمان التسيير المحكم للمؤسسة ، يجب أن تتوفر لديها أموال تستطيع تأمين مختلف التسديدات، و كذا دفعها لمورديها ، و بالتالي إنفاقها على مصاريفها المتعددة و على سبيل المثال :يمكننا ذكر حسابات المؤسسة المودعة للبنك ، أو البريد ، و تلك النقود السائلة الموجودة بالصندوق .

المبحث الثاني: أهداف وخصائص المؤسسة

إن نشأة و ظهور المؤسسة مقرون بعدة أهداف و تمتاز بعدة خصائص فليس من الممكن أن توجد المؤسسة دون أهداف مسطرة ترمي إلى تحقيقها.

المطلب الأول : أهداف المؤسسة

كلما كانت الظروف التي وجدت فيها المؤسسة و المحيط و البيئة التي من حولها أكثر استقرار كلما كانت أهداف طويلة أجل و عكس ذلك بالنسبة لأهداف قصيرة أجل، و يمكن تقسيم أهداف إلى ما يلي⁴

أ. الأهداف الاقتصادية أو الربحية:

تحقيق الربح : فهو من المنطقي أن تطمح المؤسسة منذ نشأتها إلى تحقيق أرباح و فوائد تضمن لها استقرارها و تحمي نفسها من المنافسة و السوق الحرة إضافة رفع رأسمالها و زيادة طاق نشاطها .

سد حاجات المجتمع : ينجم عن عملية البيع سواء كانت داخلية أو خارجية من أجل إشباع رغبات و حاجات المجتمع .

عقلة الإنتاج : و يتمثل في العمل على الاستعمال الجيد و أمثل لوسائل الإنتاج المادية و البشرية ، قصد تدينه التكاليف و رفع الإنتاج و أرباح و إيجاد التخطيط الجيد و الدقيق مع مراقبة دائمة على تنفيذ هذا المخطط.

ب. الأهداف الاجتماعية :

ضمان مستوى مقبول من الأجور : يتقاضى العمال في المؤسسة أجور مقابل بذلهم لجهود جسدية كانت أو فكرية ، و يعتبر هذا المقابل أجر (حقا مضمونا قانونا و شرعا و هو يختلف من مؤسسة إلى أخرى لذا تضمن الدولة مستوى من أجر يسمح للعامل تلبية حاجياته و رغباته و هو أجر أدنى و المضمون) .

تحسين مستوى معيشة العمال : إن التطور الملحوظ الذي عرفه العالم و خاصة في أونة أخيرة دفع المؤسسات إلى العمل جاهدة من أجل تحسين وضعيتها عملها، و ذلك بتوفير مجموعة من المستلزمات قصد التحسين من حمايتهم للعمل و حفاظا على روح العملية و زيادة طائهم و إمكانياتهم .

إقامة أنماط استهلاكية معينة : بظهور وسائل الإعلام و عملية الإشهار ساعدت المؤسسة و خدماتها في التأثير على أذواق و ميول المستهلكين ، و ذلك بإقناعهم بإقناع مأكولات ، و التوجه من منتج إلى آخر و خاصة في حالة نقص المنتج السابق أو انعدام إنتاجه .

⁴عمار صخري ، مرجع سابق ، ص64

توفير تأمينات أو مرافق للعمال: لقد كان هذا العصر ثمرة لنضال و مطالبة الطبقة العاملة به و بعض الجمعيات العمالية دفع بالمؤسسة إلى خلق بعض التأمينات مثل التأمين من حوادث العمل و التقاعد...الخ و بعض المرافق كالسكن الوظيفي و التعاوني وغيرها من التسهيلات و المساعدات التي حضرت بها الكتلة العامل من قبل المؤسسات، و هذا ضمانا لأداء الجيد للشغل حيث تزيد إنتاجية العامل و مردوديته.

ت. الأهداف الثقافية:

توفير وسائل ثقافية و ترفيهية: و هو خلق نشاطات كالمسرح، المكتبات، رحلات، وغيرها، و قد تكون موجهة للعمال أو أهاليهم ، و هو يرمي لخلق الراحة للعمال و المحافظة على عطائه الفكري و الجسدي، فهو يعود بالفائدة على المؤسسة و العامل .

تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى: إن التطورات و التحولات المستمرة دفعت بالمؤسسة إلى خلق دورات تكوينية و تربيصات مغلوقة لكل من العمال الجدد، و كذلك رسكلة العمال القدامى و إعادة تدريبهم تماشيا مع تطور المستمر للوسائل الإنتاجية و الظروف العملية

تخصيص أوقات الرياضة: للمحافظة على الاستعداد الدائم و القوي للعمال و زيادة الإنتاج عملت المؤسسة على تنظيم دورات رياضية قصد الابتعاد عن الحياة الروتينية

ث. الأهداف التكنولوجية:

البحث و التنمية مع تطور المؤسسات عمل على توفير إدارة أو مصلحة بعملية تسيير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا، و تخصيص مبالغ عالية لتحقيق نسبة كبيرة من أرباح و التي تمثل بدورها نسب عالية من الدخل الوطني.

كما أن المؤسسة تلعب دور مساعدة للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي ملا تمثله في وزن في مجموعها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة أجل.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة.

إن تطور المؤسسة و تطور أشكالها أدى لظهور خصائص و صفات تتصف بها المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في الخصائص التالية⁵

- أصبحت المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها ؛
- أصبحت لها القدرة على الإنتاج و أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- يجب أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و قوة عمالية كافية قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة ؛
- التحديد الواضح لأهداف و السياسات و البرامج و أساليب العمل؛
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للمحيط الموجودة فيه و تستجيب له؛
- إن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و النمو و الدخل الوطني ، فهو مصدر رزق الكثير من أفراد؛
- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الذي تحدد المستويات الإدارية و أقسام و الوحدات التنظيمية عنها ، و التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل و كذلك خطوط الاتصال و الرقابة و التوجيه و غير ذلك من أمور التنظيمية.

المبحث الثالث: وظائف المؤسسة وأجزائها

للووظيفة عدد من المعاني ، فإذا نظرنا إلى شخص عامل في مستوى معين ، فإن وظيفة هذا الشخص هي مجموعة ما يكلف به من أعمال في إطار مسؤوليته أما الوظيفة بمعنى ثاني فيتحدد عند تجميع عدد من المهام و المناصب بالمعنى أول في مجموعة متكاملة أداء دور معين ، و هو الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة.

المطلب الأول: وظائف المؤسسة.¹

قد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل "قبول" الذي يعد من المفكرين أوائل الذين قدموا تقسيمات للوظائف الموجودة بالمؤسسة ، و قد أجملها (قبول) في الوظائف التالية :

أ. الوظيفة الإنتاجية :

تعتبر صلب النشاط الاقتصادي ، حيث ارتبط مصطلح الإنتاج منذ القدم بهذا الأخير ، و إنتاج العملية يجب على المؤسسة مزج العديد من العوامل ذات الخصائص التقنية و المالية ، و كذا المعنوية ، و لتحقيق أهداف الوظيفة الإنتاجية يجب المرور بالمراحل التالية :

- التخطيط: يقوم بهذه العملية قسم الهندسة الإنتاجية و قسم البحوث و التنمية .

⁵ عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان، مؤسسة العمال ، دار الزهران، الطبعة الأولى ، 6991، ص.2.

- متابعة و مراقبة تنفيذ برامج الإنتاج: أي مراقبة المنتج كما و نوعا و التكاليف التي يستلزمها.
 - تنفيذ العملية الإنتاجية : و يكون بتوزيع المهام لإنجازها حسب المناصب .
- ب. الوظيفة التجارية:

ترتبط هذه الوظيفة بين المؤسسة و السوق ، و منه المستهلك ، و نعني بهذا مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لضمان حركة المواد و السلع المقدمة إلى السوق ، و الوظيفة التجارية تقوم أساسا على عملية التسويق، هذه أخيرة تتطلب استعمال سياسة تخطيط و موازنة المبيعات التي تعد من أهم العمليات التي تقوم بها الوظيفة التجارية ، و التي تعالج تحديد سقف الإنتاج حيث تقوم إما بزيادة أو بالإنقاص منه.

ت. وظيفة الموارد البشرية⁶:

تعد إدارة الموارد البشرية الجهاز العصبي إلى مشروع، حيث تهتم بتوظيف العمال أكفاء ، ترقية إدماجهم في فترات التربص ، و في أخير تسوية وضعيتهم إداريا، و كذا إحالة ملفاتهم إلى الصندوق للتعاقد ، ففي لذلك تسعى إلى :

- تحقيق سعادة العاملين؛
- تحقيق الكفاءة في الإنتاج .

ث. الوظيفة الإدارية :

هي الوظيفة الرئيسية للمؤسسة و تشمل الإدارة كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء مؤسسة، أي تنسيق استخدام الموارد البشرية و المالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و حسب "فايول" الوظيفة الإدارية تتحقق تبعال:

التنبؤ بالأحداث الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المستقبلية ، و دراسة أثارها على وجه نشاط المؤسسة مستقبل .

وضع الخطط الطويلة أجل بعد تحديد أهداف العامة للمؤسسة و رسم سياسة لتحقيق هذه أهداف. تخطيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحديد المسؤوليات لضمان سهولة الاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة .

- توفير الموارد البشرية الكفاءة بتكوين و تنمية الهيئة الإدارية .
 - الرقابة الشاملة و توجيه الجهود لتحقيق أهداف العامة للمؤسسة .
- ج. الوظيفة المالية:

هي مجموع المهام و العمليات التي تريدها من خلال خططها و برامجها، كما تقوم الوظيفة المالية بمتابعة تنفيذ البرامج المالية بمراعاة الاعتبارات التالية:

⁶ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 11

- استعمال الموارد المالية بصفة عقلانية .
 - الحرص على الوزن المالية في المدى القصير و الطويل.
 - المحافظة على سيولة المؤسسة و بالتالي قدرتها على الوفاء بديونها .
- ما يمكن قوله عن الوظيفة المالية: أنها تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة الشيء الذي يتطلب توفر عنصر المراقبة و المتابعة لتنفيذ البرامج المالية، و هذا لتحقيق المرودية المالية.

ح. الوظيفة المحاسبية

المحاسبة هي نظام يقوم بتقديمها و عرضها في صورة ملخصة ، و بالتالي معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بحيث تستفيد منها عدة أطراف من داخل و خارج المؤسسة، إذ يمكن القول أن وظيفة المحاسبة هي حلقة لها أهميتها و هي تعمل بالتنسيق مع مختلف الوظائف أخرى

المطلب الثاني: أجزاء المؤسسة ومستوياتها.

الأول: أجزاء المؤسسة :

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها، و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له ، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقة بكل جزء، و لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و أشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقا للحاجة إلى ذلك ، مع مراعاة أن أنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على أقل مع آخر في تحقيق هدفه و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة.

أنظمة الفرعية تضم حقل من العالقات بواسطة أهداف أفقية و العمودية، التي تحدد حسب ضرورة الانسجام، و تتمثل أهداف أفقية في كل من أهداف الإنتاجية، و المالية و أهداف البيع، و أهداف الخاصة بالموارد البشرية و قد تسمى بأهداف التأطير .

أما أهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية المستويات مختلفة ضمن عالقة هرمية.

هذان نوعان من أهداف أفقية و عمودية(هما اللذان يحددان مجموعة من العالقات بين أنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي)¹.

ثانيا: مستويات المؤسسة .

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب أنظمة التي تتفرع إليها و حسب أهداف التحليل و يمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

● المستوى الأول : مستوى الاستغلال

دوره ضمان استعمال مسطر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى أعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن تتكيف مع السياق، و يصحح الانحرافات المؤقتة، و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوثيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

● المستوى الثاني: مستوى التسيير⁷.

دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال ، و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال ، و أن هذا الأخير يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها ، بتدخل نظام التسيير .

● المستوى الثالث: مستوى الإدارة .

في هذا المستوى يتم تحديد أهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل ، اتخاذ القرارات الاستثمارية، و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك .

● المستوى الرابع: مستوى التحويل .

هو أعلى مستوى، و يعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها ، و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحويلاتها أساسية ، اندماج، إحتواء، تطور، توسع، و إختفاء ، و هذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذريا عند الحاجة¹.

⁷ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص21.29.

الخلاصة:

للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني ، أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات أخيرة ، مثل دخول اقتصاد السوق، و ظاهرة العمولة، ... الخ، فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماما و دقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع أوضاع الجديدة، الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها و أهميتها ، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف و النشاطات

الفصل الثاني

مدخل إلى تسيير الخزينة.

تمهيد

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءاً لا يتجزأ 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 التدفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة
- المبحث الثاني: مشاكل الخزينة.
- المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها، وحسابها عن طريق الميزانية المالية ووضعياتها المختلفة وكذا مرونتها.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة

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

أولاً-المفهوم التقليدي للخزينة: ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعية لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.^[1]

ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:

- 1- المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال : أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دورياً وتتناسب مع هذه الدورة ، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة .
 - 2- المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال : وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.
- كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

أ. الاحتياجات المرتبطة أساساً بدورة الاستغلال (شراء، إنتاج، بيع) وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، وتتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات...

ب. الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال ، وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل: الأراضي، المباني... من هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة.

ثانياً-المفهوم النقدي للخزينة :

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استناداً إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.^[1]

1- التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين :

- أ. السيولة : تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام (الأصل) إلى سيولة ، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.
- ب. المتاح : وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

^[1] publi-union . Edition, paris,1981,p37 gauthier NOEL, causeGENVIEVE:La tresorerie dans L'ENTREPRISE,

^[1] Omar BOUKAHEZAR:Equilibre financiere des entreprises,Presses universitaires LYON,1983,P146.

2- التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين :

أ. الاستحقاق : ويتعلق بفترة تسديد القرض.

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

ثالثا – المفهوم التفاضلي للخزينة :

عبر 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 المال العامل ، والأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما:^[2]

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

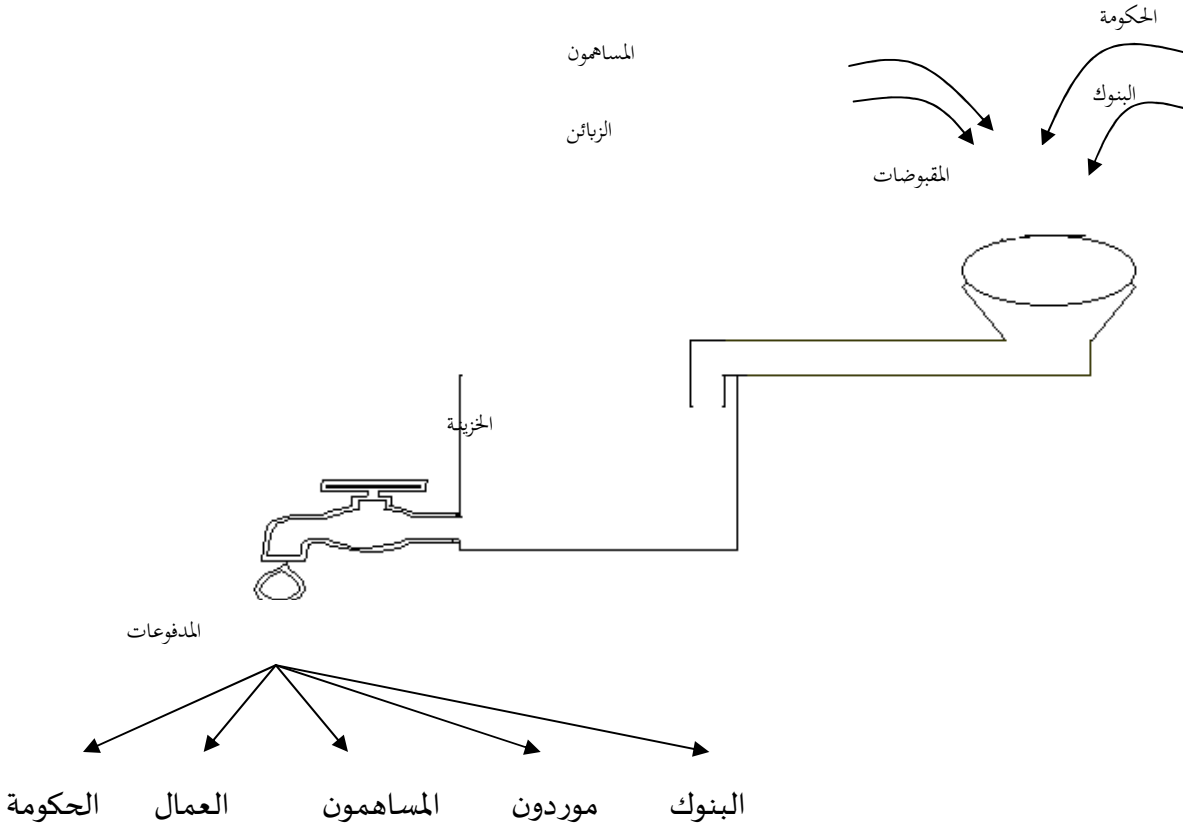
2. التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء، إنتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

رابعا- 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.

^[2] بوخلوة باديس: الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2001، ص10.

الشكل (01-02) : الخزينة والتدفقات



المصدر:

Omar BOUKHEZAR: La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision), OPU, Alger, 1981, P87

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

المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة

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

أولاً-عناصر الأصول: وتضم كل أصل سائل أو متاح وهي: ^[1]

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

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

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

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

- سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب ، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر ، وعند حلول موعد الاستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافاً إليه الفائدة المحددة.

ثانياً-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، وتمثل في ^[1]:

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

^[1]Omar BOUKHEZAR ,op , cit, p 148.

^[1]P.TURBOT , U.SOURTAU : Gestion de la trésorerie ,centre de librairie et edition technique, Paris , 1980, P110.

- السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، وبالتالي فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، و مقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها، ومقابلها يمنحها البنك تسبيقات بنكية.
- السلفات المصرفية: من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذه الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعياتها

أولا - 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 .
و كما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعيهما.

وهذا ما يوضحه جدول (01-02):

جدول (01-02): تمثيل الخزينة الصافية

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

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 المتداولة والخصوم المتداولة وهو ما يمثل احتياجات رأس المال العامل .

مما سبق يجب تعريف رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

1. رأس المال العامل: إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات 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 ما نعني به التوازن المالي.^[1]

يمكن ملاحظة أن عناصر الأصول المتداولة وعناصر الديون قصيرة الأجل تختلف في المدة وفي القيمة، فيمكن أن تكون ديون قصيرة الأجل تستحق التسديد في مدة معينة أقصر من تاريخ تحقيق عناصر 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 استحقاق ديونها، ولكن المشكل الآخر يطرحه المخزون الذي قد لا تتحكم المؤسسة في مدته، بالتالي يؤثر 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 المال العامل الدائم أو الصافي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

وبتعويض الأموال الدائمة بـ (الخصوم - الديون قصيرة الأجل)

وبتعويض الأصول الثابتة بـ (الأصول - الأصول المتداولة)

يتم الحصول على العلاقة التالية :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

^[1] ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص44.

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 دراسة:

- 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 العامل الدائم يختلف باختلاف المؤسسات في نفس القطاع الاقتصادي ومن قطاع إلى آخر، فيكون غالبا أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظرا 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 والقيم القابلة للتحقيق، نظرا لأن الأموال الدائمة التي يتكون منها تكلف المؤسسة فوائد (وخاصة الديون طويلة الأجل) بينما الأصول المتداولة لا تحقق فوائد غالبا، لذا فإن المؤسسة يجب أن تستثمر أموالها في العناصر الأكثر مردودية (الاستثمارات، المخزونات). أي عليها بالعمل على تمويل مخزونها وحقوقها بالديون قصيرة الأجل، ويجب أن يزداد كلما كانت حركة المخزون والقيم غير الجاهزة أقل وحركة الديون قصيرة الأجل أكبر.

ويمكن تمثيل رأس المال العامل بالشكل(3):

الشكل(02-02): تمثيل رأس المال العامل

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

المصدر: ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص46.

ومن خلال ما سبق فإن:

- إذا كانت الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون موجبا، والمؤسسة تستخدم الفائض في تمويل كل أو جزء من الاستخدامات المرتبطة بالاستغلال.
 - إذا كانت الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون سالبا، والمؤسسة يجب عليها البحث عن مصدر آخر لتمويل أصولها الثابتة.
2. احتياجات رأس المال العامل:

إن نشاط المؤسسة الاستغلالي عملية تستوجب (بالإضافة إلى القيم الثابتة) توفير مجموعة من العناصر وهي: المخزونات والقيم 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 نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتها ومدنيها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل.^[1] ويلاحظ أن 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:

الشكل (02-03): تمثيل احتياجات رأس المال العامل.

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

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

احتياجات رأس المال
العامل

سلفات مصرفية	قيم الاستغلال
سلفات مصرفية	قيم جاهزة

^[1] ناصر دادى عدون، مرجع سابق ص50.

ومن خلال ما سبق يمكن أن استخلاص العلاقة التالية:

الشكل (04-02): تمثيل الخزينة.

$$\begin{aligned} \text{الخزينة الصافية} &= \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل} \\ &= \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية} \end{aligned}$$

ويمكن تمثيل الخزينة بالشكل التالي:

الخزينة	القيم الجاهزة
السلفات المصرفية	

المصدر: ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص51.

ثانيا- وضعيات الخزينة:

1- الشكل العام لوضعية الخزينة: تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

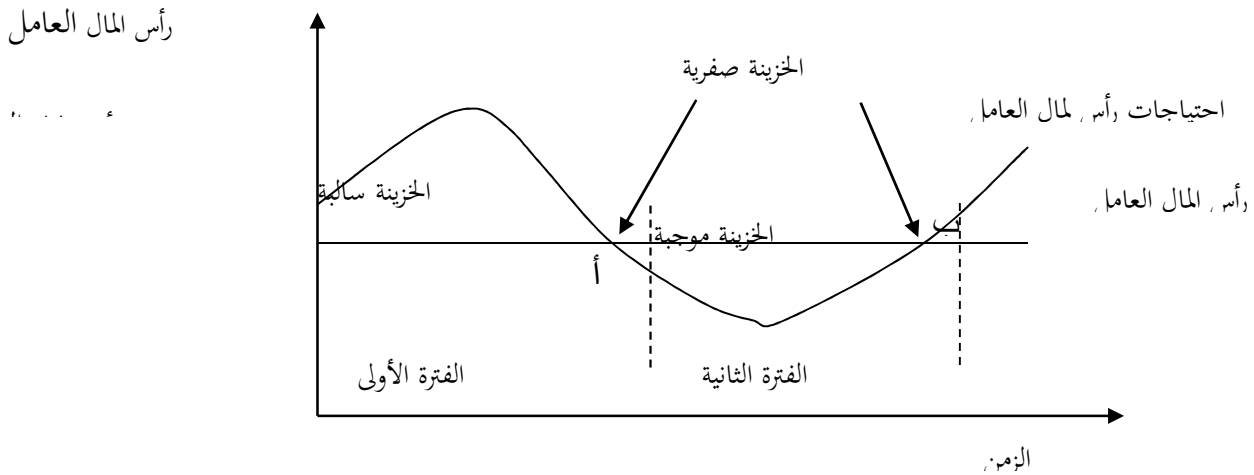
وانطلاقا من هذه الأخيرة يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد:^[1]

- الخزينة موجبة: إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل. هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية. وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

^[1] Omar BOUKHEZAR ,op , cit , p 211 .

- الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل. هذا يعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها أو تطلب قروضها من البنك أو تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها.
 - الخزينة صفرية (مثلى): إذا كان رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل. وهذا يعني أن 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 التسيير اليومي للخزينة يمكن إيجاد عراقيل ومشاكل خلال فترات من السنة، كأن يكون النشاط موسميا نتيجة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل أو وجود احتياجات خارج الاستغلال.^[1] ويمكن توضيح هذه الحالات التالي:

الشكل (02-05): التمثيل البياني لوضعية الخزينة



المصدر: Omar BOUKHEZAR, op, cit, p 214

^[1]Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985, P175.

ومن الشكل يلاحظ أن الخزينة سالبة في الفترة الأولى وموجبة في الفترة الثانية وصفرية عند النقطتين (أ، ب)

2- الشكل الدقيق لوضعية الخزينة:

اعتمدنا في الشكل العام لوضعية الخزينة على الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل دون الأخذ في الاعتبار وضعيتهما، ولتوضيح الوضعية الدقيقة للخزينة يجب الأخذ بعين الاعتبار قيمة رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل اللتان يمكنهما أن تكونا موجبتين أو سالبتين، والتي تنتج عنها الحالات التالية لوضعيات الخزينة المبينة في الجدول التالي :

جدول (01-02): الوضعية الدقيقة للخزينة

البيان	رأس المال العامل <0	رأس المال العامل >0
احتياجات رأس المال العامل <0	أ. رأس المال العامل > احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة	2 خزينة سالبة
	ب. رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة	
احتياجات رأس المال العامل >0	3 خزينة موجبة	ج. رأس المال العامل > احتياجات رأس المال العامل المال العامل خزينة موجبة
		د. رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل المال العامل خزينة سالبة

المصدر: 162Omar BOUKHEZAR ,op , cit, P

من خلال الجدول (01) يمكن استنتاج أن للخزينة قطبين أحدهما موجب والآخر سالب.

أ. القطب الموجب: يظهر في الحالات التالية :

- في الإطار (03) الخزينة موجبة لأن رأس المال العامل أكبر من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر. أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة.
- في الإطار (1-ب) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل موجبة ورأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل . وهي الوضعية العادية لأنها تسود في أغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة.
- في الإطار (4-ج) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب لكن القيمة المطلقة لرأس المال العامل أقل من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل وهو ما يدل على وجود تمويل كافي لموازنة رأس المال العامل واحتياجاته لتحقيق فائض يشكل خزينة موجبة.

ب. القطب السالب : يظهر في الحالات التالية:

- في الإطار (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 الإطار (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 الإطار (4-د) الخزينة سالبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب و القيمة المطلقة لرأس المال العامل أكبر من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل، في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان للمؤسسة.

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.

ثالثا- 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 أعمالهما. حيث يقدمان مميزات مالية متعاكسة تماما، فالمؤسسة (A) تحتفظ برأس مال 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 القيمة النقدية للمؤسسة (A).

إن تطابق مستوى الخزينة في المؤسستين يخفي نقاط ضعف في الجانب المالي، فعلى المستوى المالي المحض يسهل علينا أن نبين سهولة تأثر 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 الركيزة 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 فرضية ظروف ملائمة وفرضية ظروف غير ملائمة.^[1]

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 للخزينة، 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 رقم أعمال المؤسسة (A) يؤدي إلى الرفع من خزنتها وهذا ناجم عن زيادة التمويل المتعلق بدورة استغلالها، غير أن هذا النوع من مصادر التمويل

^[1]Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985, P166.

غير دائم، وهي تدوم مع دوام الظروف الملائمة وتحمل في طياتها أسباب الانهيار المالي، حيث أن هذا المصدر من التمويل قصير الأجل من شأنه خلق فقدان التوازن الذي قد يهدد تواجد واستمرار المؤسسة ككل.

2- مرونة الخزينة مع فرضية ظروف غير ملائمة: إن المؤسسة (A) مستعدة لمواجهة أي انخفاض في النشاط، وهذا راجع لكونها تتوفر على رأس مال عامل موجب، وهو يعتبر هامش أمان طويل الأجل قادر على مواجهة مختلف التغيرات في احتياجات رأس المال العامل، حيث تنخفض درجة لجوئها إلى الديون الخارجية، على عكس المؤسسة (B) التي رأس مالها العامل سالب، هذا الأخير الذي يجعلها غير قادرة على مواجهة أي انخفاض في النشاط وأي تغير في احتياجات رأس المال العامل، وبالتالي يلاحظ أن عدم توازن المؤسسة (B) راجع أساساً إلى نقص المرونة في الخزينة.

ومن هذا التحليل يمكن استخلاص النقاط التالية:

أ- إذا كان رأس المال العامل موجب وأكبر من احتياجات رأس المال العامل فإن المؤسسة تتوفر على هامش مرونة مساوي للفارق، حيث أن هذا الأخير يرتفع مع انخفاض النشاط وينخفض مع ارتفاعه.

ب- إذا تزامن وجود رأس مال عامل سالب مع فائض تمويل من دور 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 انخفاض النشاط تواجه المؤسسات صعوبات في الخزينة، حيث أن عدم وجود هامش أمان إضافة إلى انخفاض في النشاط يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان التوازن.

المبحث الثاني: مشاكل الخزينة

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

- توقع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المجمعة عن دورة الاستغلال والاستثمار.
 - تعديل المستوى النقدي في حدود معيار أمثل وحسب الأموال الدائمة بالنسبة لفتي الاستخدام الواجب تمويلها (أصول ثابتة، احتياجات رأس المال العامل).
- ولتحديد المستوى الإجمالي للخزينة يستوجب الاهتمام بمشكلتين أساسيتين:^[2]

^[1] Omar BOUKHEZAR ,op , cit,P140

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

المطلب الأول: مشكلة المردودية.

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

المطلب الثاني: مشكل المخاطر.

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

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

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

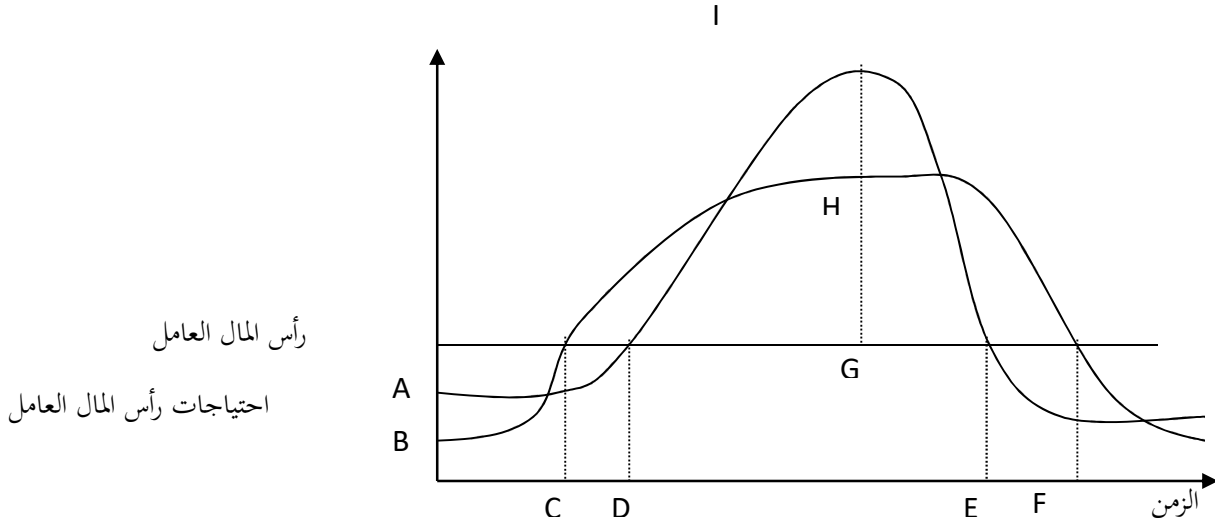
إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهر في معظم المؤسسات).

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

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

وفيما يلي شكل توضيحي لعلاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل:

الشكل (06-02): علاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل



المصدر: Omar BOUKHEZAR, op, cit, P140

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

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

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

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

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

المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءة إدارة 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 البنك دائنة- يكلف دفع فوائد مرتفعة، والهدف الأمثل إذن هو تخفيض مستوى النقدية إلى أدنى قيمة ممكنة، من أجل الوصول 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.

المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة

أولا- 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

عمليا 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 فعلا.^[1]

ومخطط الخزينة يجب أن يكون وقتيا قابلا 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 يوميا ، لأنه إلى جانب مراقبة ما تحقق فعلا مع ما تم تقديره، يتم أيضا مراقبة التأخيرات في عمليات التحصيل للشيكات ، أو تحصيل العملاء وغيرها من الإجراءات المتبعة في إدارة الرصيد

^[1]Stephane GRIFFITHS: Gestion financière (La diagnostic Financier, Les décisions Financières), Edition Chihab, Alger, 1996, P 174.

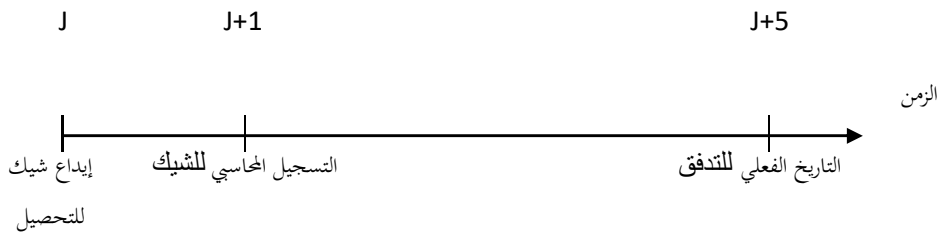
ثانيا- أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدفق النقدي):

يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، فمحاسبيا 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 ودائنا 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 دائنا أو لدينا فعلا.^[1]

مثال ذلك لما تقوم مؤسسة بإيداع شيك للتحصيل، فإن حساب المؤسسة لن يكون دائنا إلا بعد خمسة أيام.

و نوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل (07-02): يوضح التاريخ الفعلي للتدفق النقدي.



المصدر: G.NOEL, G. GENEVIÈVE, OP,cit, P179

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.^[1]

^[1] G.NOELGENEVIEVE, OP, cit, P179.

^[1]Jean-Pierre. ROUMILHAC :Trésorerie à court terme et informatisation, Dalloz, 3ème édition Paris,1989, P21.

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 (1.4=5/7) يوم من أيام الأسبوع العادية.^[2]

ويمكن توضيح التواريخ الحقيقية للتدفقات النقدية بالجدولين التاليين:^[3]

جدول (03-02) : 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 +1 يوم عمل
- خصم شيك في عين المكان	- تاريخ العملية + 2 يوم 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 للحساب	- تاريخ العملية + 1 يوم عادي
- أوراق القبض	- تاريخ الاستحقاق + 4 أيام عادية.

المصدر: J.P.ROUMILHAC, op, cit, P21.

جدول (04-02) : التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدنية

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

المصدر: J.P.ROUMILHAC, op, cit, P22.

^[2] Michel LEROY, op, cit, P60.

^[3] J.P.ROUMILHAC, op, cit, P22.

ثالثا- التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك :

للمؤسسة عموما عدة حسابات في بنوك مختلفة. في الواقع عند طلب قرض 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.^[1]

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) تسير 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 (05-02): تطور حسابات المؤسسة في البنكين (A) و(B)

(الأرقام بين قوسين تدل على أن الحسابات مدينة).

الوحدة : ألف دج.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	4.000	3.000	2.000	1.000	(1.000)	(2.000)	(1.000)	(4.000)	(3.000)	(2.000)	(1.000)	(2.000)	(3.000)

^[1]S.GRIFFITHS,op.cit,P177.

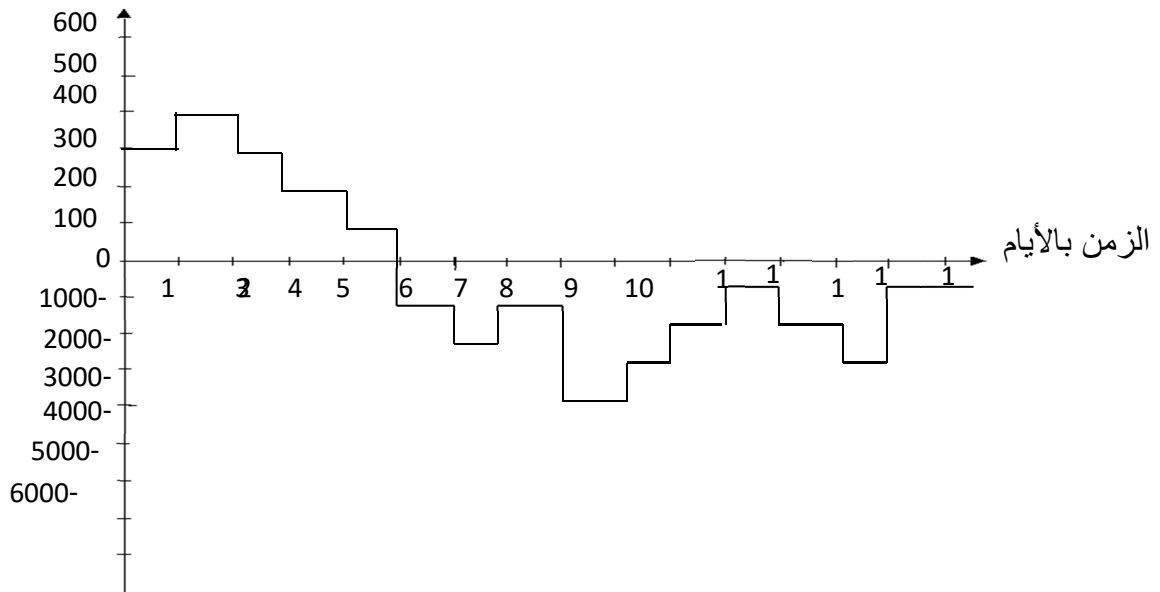
(3.000)	(5.000)	(6.000)	(4.000)	(2.000)	4.000	6.000	5.000	4.000	3.000	2.000	(1.000)	(2.000)
---------	---------	---------	---------	---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------	---------

المصدر :

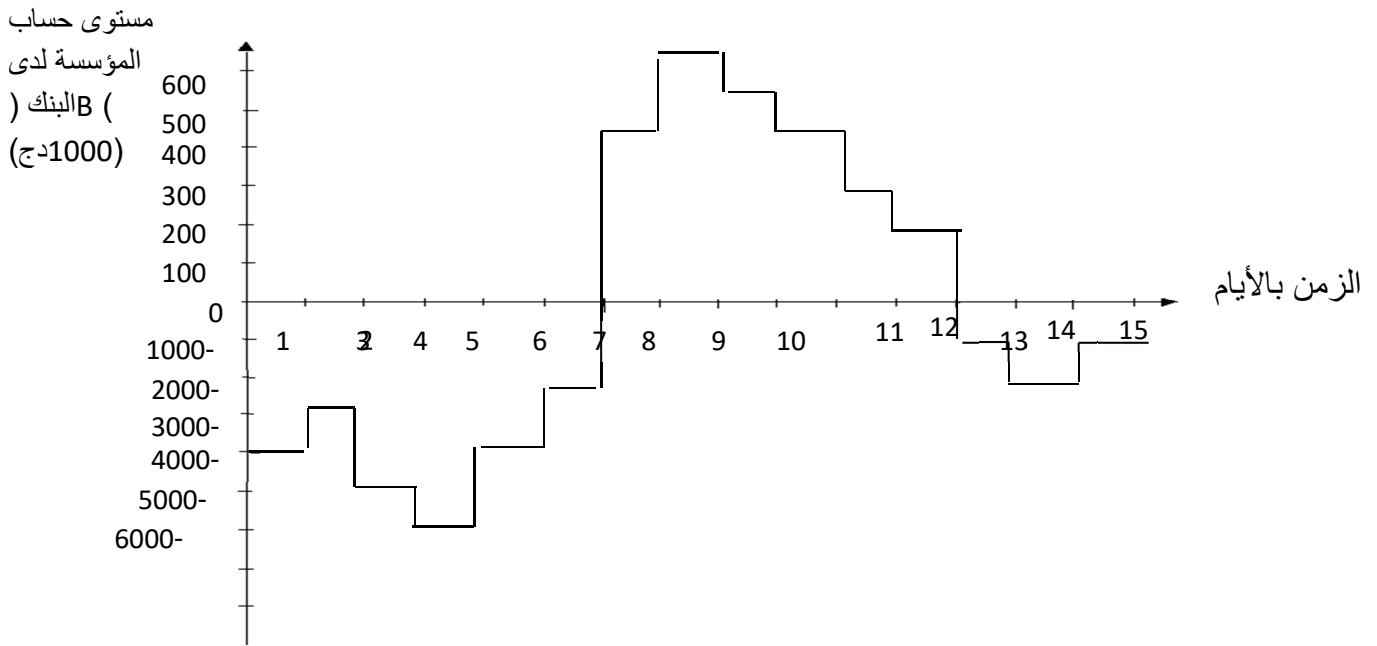
pierre HUNAUT: Gestion de la Trésorerie au jour le jour, édition d'organisation ,Paris ,1977, P21.

الشكل (08-02): تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (A) على مدى 15 يوما.

مستوى حساب
المؤسسة لدى
A البنك)
(1000 دج)



الشكل (09-02): تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (B) على مدى 15 يوماً.



المصدر: عبد الحلیم كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 263.

ولحساب الفوائد المدينة لكل بنك نستخدم العلاقة التالية^[1]:

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

حيث: V: القيمة المقترضة

T: معدل الفائدة

J: عدد الأيام

ونحصل تبعاً لذلك على الجدول التالي:

^[1] عبد الحلیم كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 263

الجدول (06-02) : تكلفة الصندوق المحسوبة من طرف البنكين (A) و(B)

الوحدة: ألف دج

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

المصدر: السابق ص 264.

نفرض الآن هناك تنسيق بين حسابات المؤسسة لدى البنكين بحيث أنها قامت بإدماج الحسابين ولذا ينتج

الجدول التالي:

الجدول (07-02) تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)

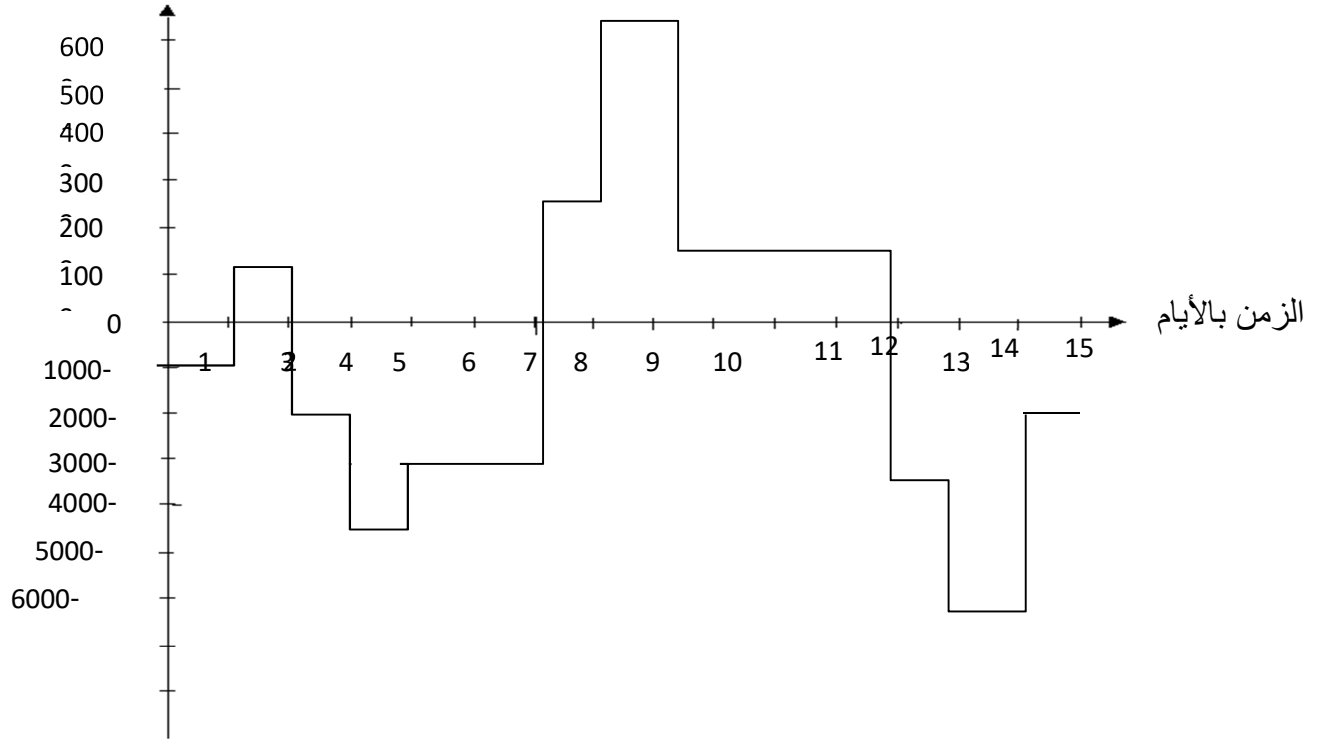
الوحدة: ألف دج

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

المصدر السابق ص 265.

الشكل (10-02) : تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)

مستوى الحسابين
المدمجين



نفس المصدر

ولحساب الفوائد المدينة للحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B) نستخدم العلاقة

السابقة لنحصل على الجدول التالي:

الجدول (08-02) : تكلفة الصندوق في حالة إدماج الحسابين

الوحدة : ألف دج

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

المصدر السابق

المطلب الثاني: تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل

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

أولاً- إدارة المخزون:

يعمل مسؤول الخزينة على التقليل من المخزون، والمحافظة على مستوى يضمن الاحتياجات الإنتاجية، وكذلك تجنب الشراء بكميات كبيرة، ومن ثم تسهيل 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 الالتزام بأعباء الإنتاج والمبيعات وبالتالي التحصيل السريع.^[1]

ثانياً- الإسراع في تحصيل المقبوضات:

ويتطلب ذلك العمل على حث العملاء على سرعة السداد، كمنح خصم الدفع، وإتباع سياسة مشددة في التحصيل، والإسراع في تحويل الشبكات المستلمة إلى نقدية ومن بين الوسائل المستخدمة في تخفيض الفترة الزمنية لتحويل الشيك إلى نقدية، قيام المؤسسة بإرسال شخص إلى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب لإيداعه

^[1]S.GRIFFITHS,op,cit,P177.

في البنك لتحصيله ، ولا سيما إذا كان المبلغ كبيراً لأن انتظار العميل لإرسال الشيك عن طريق البريد قد يأخذ وقتاً طويلاً.

أما إذا كان العميل يقيم في مدينة بعيدة أخرى، فإن المؤسسة تفتح حساباً بأحد البنوك أين يقطن العميل، ولاسيما إذا كان عدد ملائم من العملاء حتى يتسنى لهم إيداع ما عليهم من مستحقات ، ويمكن الاتفاق مع بنوك هذه المناطق على تحويل النقدية التي تزيد على مستوى معين إلى البنك الرئيسي الذي تتعامل معه المؤسسة بوسائل الاتصالات السريعة، أو تحويل رصيد حساب 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 استخدام هذه الأموال بمجرد إيداعها في بنك المؤسسة.^{[1]8}

وقد يتم الاتفاق بين المؤسسة والعميل على أن يقوم هذا الأخير بتفويض البنك الذي يتعامل معه بسداد الفواتير الخاصة بالمؤسسة بمجرد قيامها بتسليم المستندات التي تفيذ استلام العميل للبضاعة وذلك دون الحاجة إلى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير، وقد تلجأ المؤسسات صغيرة الحجم إلى الاعتماد على استخدام مندوبين يقومون بالتحصيل نقداً من العملاء^[2]

ثالثاً- الإبطاء في سداد المدفوعات:

كما أن عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة فإن الإبطاء في سداد الالتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول، ولا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة في سداد التزاماتها 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 الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل الموردين وذلك بالسداد في آخر يوم من أيام فترة الائتمان ويمكن للمؤسسة إطالة الفترة الزمنية التي تمضي بين تحرير الشيك وسحب قيمته من حساب المؤسسة، حيث تسهم في تأخير

^[1] رضوان وليد العمار: أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1997، ص 269.

^[2] إبراهيم منير هندي: الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999، ص 243.

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.^[1]

ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها أيضا القيام بالسداد باستخدام كمبيالات و وسائل الدفع الأخرى المماثلة بدلا من الشيكات ، لأنه ليس من الضروري أن تتوفر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة وذلك عكس الشيك ، وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط ، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي ينبغي الاحتفاظ به دون أن يترتب عن ذلك عجز في السيولة.^[2]

رابعاً- الدفع للدولة والهيئات الاجتماعية في الوقت المناسب:

فالدولة هي التي تحدد قواعد الدفع للضرائب والرسوم مثل TVA، إذن يجب على المؤسسة أن تبعث بالشيكات الموافقة لمصالح الضرائب في الوقت المحدد لتجنب تكاليف التأخير.^[3]

خامساً- 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 أنواع من الشروط المتعلقة بالقروض الممنوحة من طرف البنك وهي كالتالي:^[4]

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 ودرجة المخاطرة، كما أنه يختلف من زبون لآخر).

^[1] عبد الغفار حنفي و آخرون: الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1997، ص 585.

^[2] إبراهيم منير هندي ، مرجع سابق، ص 246.

^[3] S.GRIFFITHS, op, cit, P179.

^[4] Patrice VIZZAVONA : gestion financière, Berti éditions , Alger , 1999,P258,259.

وهناك معدلات مختلفة للفوائد المدينة مثل: معدل الفائدة على القروض القصيرة، معدل الخصم التجاري، معدل التسبيقات المضمومة، معدل السحب على المكشوف....

- 2- العملات: مثل عمولة حركة السحب وهي عمولة ثابتة، عمولة السحب على المكشوف...
- 3- المصاريف الأخرى الملحقة المختلفة: مثل مصاريف التحويل، مصاريف مسك الحسابات...
- 4- أيام القيمة: يخضع حساب الفوائد على الحسابات المصرفية إلى قواعد معينة، منها ما يتعلق بتاريخ انطلاق حساب الفوائد أو ما يسمى بتاريخ أو يوم القيمة، وهو اليوم الذي تسجل فيه العمليات الناتجة عن التعاملات مع الزبائن، دائنة أو مدينة بالقيمة، وبصفة عامة يمكن القول أن أيام القيمة تكون قبل تاريخ العملية بالنسبة للعمليات المدينة وبعد تاريخ العملية بالنسبة للعمليات الدائنة.

مسير الخزينة يسعى من أجل تخفيض تكلفة القروض وتعظيم ربحية (مردودية) التوظيفات، وهذا يقتضي أن يكون على علم تام بالشروط المصرفية التي يتم تطبيقها على عمليات الاقتراض والتوظيف مثل: تواريخ القيمة وزيادة الهوامش المصرفية إلى المعدل المرجعي التي تطبقها البنوك حسب نوع كل قرض ومختلف العملات.^[1]

مسؤول الخزينة ليس دوما هو الوحيد الذي مباشرة مع البنك ، بل نجد إلى جانبه المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما في المؤسسات كبيرة الحجم، هذا الدور يصبح أكثر تعقيدا حيث يقوم به المدير المالي. مسؤول الخزينة ليس هو الذي يقود التفاوض مباشرة لكنه في كل الحالات، هو الذي يلعب الدور الأساسي في التحضير للتفاوض باعتباره خبير بما ستحققه المؤسسة من هذا التفاوض، وما هي المخاطر التي ينطوي عليها.^[2]

سادسا - استخدام فكرة الشيكات الطافية (العائمة):

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

^[1]Jacques TEUIE , Patrick TOPSACALIAN: Finance, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris , 1997, P474. 151.

^[2]Michel SION: Gérer la trésorerie et la relation bancaire, dunod, Paris, 1998, p120.

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

ويمكن للمؤسسة زيادة حجم الشيكات الطافية وذلك من خلال قيامها باتخاذ إجراءات من شأنها أن تطيل الفترة الزمنية التي تستغرقها سحب قيمة الشيك من حسابها لدى البنك، فكلما طالت تلك الفترة زادت قيمة الشيكات التي تحررها دون رصيد.^[1]

سابعاً – مواءمة التدفقات النقدية:

ويقصد بالمواءمة 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 المواءمة بين التدفقات الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم . فإذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء ، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم مع فترة الائتمان 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 تتلاءم مع نمط السداد للموردين^[1]

^[1] عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سابق، ص 586.

^[1] إبراهيم منير هندي، مرجع سابق، ص 248.

الفصل الثالث
مدى تحكم المؤسسة في
تسيير الخزينة

تمهيد

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وأقل قدر من التكاليف، فهي الاختيار الأفضل من بين جملة من الاختيارات، ومبدأ التسيير المالي في موضوع الخزينة يقتضي تحقيق السيولة في كل وقت وبأقل تكلفة، لذلك يتم التطرق في هذا الفصل إلى دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة والأمثلة في تسييرها لذا سيتم التعرف في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تدفقات الخزينة.
- المبحث الثاني: موازنة الخزينة.
- المبحث الثالث: القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات والتحكم فيها.

المبحث الأول: تدفقات الخزينة

إن الدارس لموضوع الخزينة يجد أن الخزينة هي الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاطها والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط، أي بتعبير آخر هي الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، ومن هنا يلاحظ الارتباط الوثيق بين الخزينة والتدفقات النقدية.

المطلب الأول : مفهوم التدفقات النقدية :

أولاً- تعريف التدفق: هو عبارة عن كمية السلع والنقود المحولة خلال مدة معينة، (T_0) إلى (T_1) بين عونين اقتصاديين^[1].

ثانياً- تعريف التدفق النقدي : يقصد بالتدفق النقدي كل عملية تعبر عن دفع أو استلام الأموال^[2]، 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 دفع أجور العمال، تسديدات القروض، فإنها تتعلق مباشرة بالخزينة أي أنها تنطلق منها وتعود إليها، وهنا تندمج كل المقبوضات والمدفوعات.

المطلب الثاني: تصنيف التدفقات النقدية

تصنف التدفقات النقدية حسب عدة معايير من بينها خاصية التدفق ونشأة التدفق.

أولاً- تصنيف التدفقات النقدية حسب خاصيتها :

- 1- التدفقات حسب درجة التأكد: كل تدفق داخل أو خارج يتميز بمتغيرين أساسيين هما المبلغ وتاريخ الدخول أو الخروج ، وحسب هذين المتغيرين نحصل على أربعة أصناف من التدفقات وهي:^[1]
 - 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] P. CONSO: Gestion Financière, Tome 1, , DUNOD, 7^{ème} édition , Paris, 1991, P 12.

^[2] Gilbert RIEBOLD cash- flow et tableau de financement integral, Editon d'organisation, Paris, 1984, P14.

^[1] Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op, cit, P 57

وهذا يمكن توضيحه بالشكل التالي:

شكل (01-03): تصنيف التدفقات حسب درجة التأكد

التاريخ	مؤكد	A	B
	غير مؤكد	C	D
		غير مؤكد المبلغ	غير مؤكد

المصدر: Gauthier NOEL, Cause GENVIEVE, op, cit, P 57

2- التدفقات 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 التي تقوم المؤسسة بتدبيرها من أجل تحمل العجز المتوقع، أما تدفقات الخصوم هي عكس الأولى، وهي تلك التي تتحملها المؤسسة ، ولا يمكن أن تستعملها لتحسين الحالات الصعبة للخزينة.^[2]

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 المعتبرة، فإنها تكون قد نفذت أو على الأقل ملتزم بتنفيذها، أما العمليات التي يكون استحقاقها بعيدا فيكون عادة غير ملتزم بتنفيذها، لكن في الواقع العمليات قريبة الاستحقاق هي تلك التي يصعب تحديد درجة تأكدها.⁽²⁾

^[2] Gauthier NOEL, Cause GENVIEVE, op, cit, P58.

⁽²⁾ IDEM

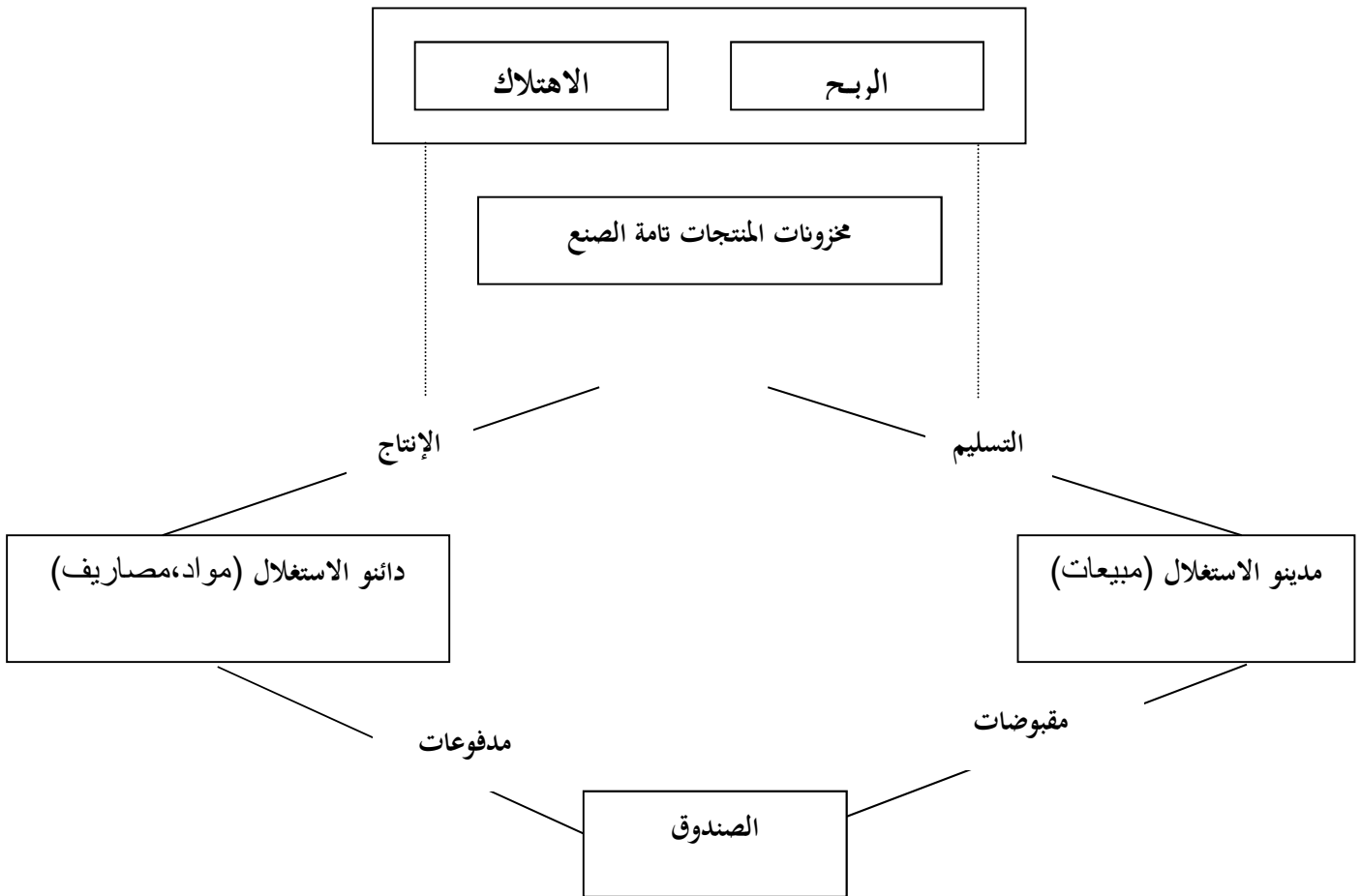
ثانيا- تصنيف التدفقات النقدية حسب نشأتها:

تتمثل التدفقات النقدية حسب نشأتها فيما يلي :

1. التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال: وهي التدفقات الحقيقية للإيرادات والمصاريف التي ينتج عنها تدفقات نقدية سواء مقبوضات أو مدفوعات، حيث تنتج الأولى عن عمليات البيع والثانية عن عمليات الشراء والمصاريف.

ويمكن تمثيلها بالشكل التالي:

شكل (02-03) : التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال.



المصدر: Gauthier NOEL, Cause GENVIEVE, op, cit, P 57.

2. التدفقات النقدية خارج 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.

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

المطلب الثالث: جدول تدفقات الخزينة

إن الخزينة في المفهوم التقليدي هي الفرق بين المصادر والاحتياجات ، أي أنها باقي وبالتالي لا تعطينا أي تفسير عن طريقة تشكل هذه الخزينة ومصادرها ، لذا سنلقي الضوء على طريقة تشكل الخزينة من وجهة نظر التدفقات.

تعتبر الجداول المستقاة من النظرية المالية الحديثة التي تعتمد على تغيرات الخزينة من أكثر الجداول استعمالا على المستوى العالمي، ففي تحقيق أجرى في الولايات المتحدة من قبل خبراء المحاسبة سنة(1986) أوضح أن أكثر من 60% من المؤسسات المستبينة تستخدم جداول تعتمد على تغيرات الخزينة، وهو أمر عززه صدور تعليمية من هيئة المحاسبين سنة (1987)، حيث أقر مجلس الخبراء الفرنسي في أكتوبر (1988) تعليمية رقم 1.22 متعلقة بجدول التمويل ، هذه التعليمية التي تحمل نية وإرادة واضحة في تطبيق جدول يحلل تغيرات الخزينة ، وهذا الجدول يمثل وثيقة شاملة من حيث أن له دورا في شرح تغيرات الخزينة، مثله مثل جدول النتائج في شرحه لكيفية تكوين النتيجة.^[1]

تم اختيار جدول تدفقات الخزينة لمجلس الخبراء الفرنسي (1988) لتقدمه كنموذج وهذا للأسباب التالية^[2]:

- الأهمية البالغة للخزينة:

تعتبر الخزينة حسب هذا الجدول مؤشرا محوريا، فعن طريق الخزينة تستطيع المؤسسة تمويل نشاطاتها وضمان بقائها، فالخزينة تمثل واحدة من أهم مؤشرات التسيير والتحليل المالي في المدين القصير(قياس اليسر المالي) والبعيد (قياس احتياجات التمويل) .

^[1]D. GEORGES, J.P.JOBARD: Gestion Financière de l'entreprise, édition Srey, Paris, 1990, P434.

^[2]J.Y.EGLEM, A.MIKOL: Mécanisme financier de l'entreprise, DUNOD, 6^{ème} édition, Paris, 1992,P 576.

- الطابع الموضوعي للخزينة:
ترتبط أهمية الخزينة بخاصيتها الموضوعية نسبياً، وذلك على عكس رأسمال العامل الذي لا يزال يرتبط تحديد مفهومه باصطلاحات محاسبية.
- تطور التعامل الدولي بجداول تدفقات الخزينة:
أصبحت الجداول التي تحلل تغيرات الخزينة أكثر فأكثر ظاهرة على المستوى الدولي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا اتخذت إجراءات ذات طابع رسمي في اتجاه نشر جداول تدفقات الخزينة.
- سهولة تفسير الجدول :
يرتكز النموذج التقليدي أساساً على تغيرات رأس المال العامل، فأى تغير (ارتفاع أو انخفاض) في رأس المال العامل ، من سنة لأخرى، كان يفسر تفسيراً خاصاً من قبل المحللين (اتجاه إيجابي أو سلبي). وفي حقيقة الأمر أن هذا التغير في رأس المال العامل لا يكفي بأن يكون مؤشراً كافياً في الحكم على حالة الصحة أو الصعوبة المالية ما لم يتم مقارنته مع الاحتياج في التمويل المتولد عن التباعد في الدفع .
هذا عكس الجداول المفسرة للتغيير في الخزينة ، فخزينة استغلال سالبة تعني بالضرورة أن المؤسسة تعاني من صعوبات حادة .
- التكيف مع عملية التقدير:
جدول تدفقات الخزينة يحوي إنفاقات وتحصيلات على مستوى كل وظيفة، و في هذا الإطار فإنه صالح بأن يكون ذو تمثيل تقديري (مخطط تمويلي). وبالتالي تسهيل عملية إدماجه في أعمال الموازنات التقديرية .
أولاً- فوائد جدول تدفقات الخزينة 1988:
تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة في قدرة تعبيره، ودلالة المؤشرات والتجميعات المالية الواردة فيه^[1]، وعلى هذا الأساس فإن جدول تدفقات الخزينة هذا يعتبر:
- أداة ضرورية في التسيير والتقدير.
- وسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة (فيما يخص الاستثمار، سياسة التمويل ..).
- وسيلة لتقييم السياسة التجارية من خلال تطور الديون والحقوق التجارية .
- وسيلة لتحديد المخاطرة.
- وسيلة لتقديم وتمثيل صحيح للعلاقة الكامنة بين المردودية والمخاطرة .
- وسيلة لفهم الحركات والتدفقات المالية في المؤسسة .

[1].CLAVOYER, M. TERNISIEN: LE Tableau des flux de trésorerie, la ville guerin , Paris, 1989, P25.

- أداة مهمة في التشخيص الذي يقوم به البنك للمؤسسة عند تحليله لاحتياجاتها التمويلية السابقة والمقبلة .

- وسيلة لاختبار آثار القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا- محتوى جدول تدفقات الخزينة:

يهدف هذا الجدول أساسا إلى تفسير تشكل الخزينة، حيث يقسم الجدول العمليات التي تقوم بها المؤسسة إلى عمليات متعلقة بالاستغلال، وعمليات متعلقة بالاستثمار، وعمليات متعلقة بالتمويل، وعليه فإنه يقسم حياة المؤسسة إلى ثلاثة وظائف كبرى: وظيفة الاستغلال، ووظيفة الاستثمار، ووظيفة التمويل. ومساهمة كل وظيفة في خزينة المؤسسة يظهر جليا من خلال الجمع لخزينة كل وظيفة من الوظائف الثلاثة:

1. وظيفة الاستغلال: نستطيع تقديم تصورين لوظيفة الاستغلال تقودان إلى مفهومين لخزينة الاستغلال.^[1]

أ- المفهوم الضيق: في هذا المفهوم نستخرج تدفق خزينة الاستغلال المحسوبة قبل تأثير السياسة المالية، أي قبل حساب الضرائب على الأرباح، مساهمة العمال والعناصر الاستثنائية، حيث يتعلق الأمر بتصوير الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) بالمعنى الدقيق كما يلي:

يمثل (EBE) النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسة في فترة معينة قبل التأثيرات المتأتبة نتيجة الاختيارات الهيكلية (مخصصات الإهلاك) والتمويلية (النواتج والمصاريف المالية) للمؤسسة. إذا كان هذا الرصيد سالبا يصبح لدينا عجز إجمالي الاستغلال وعليه فإن (EBE) يمثل الفائض المتولد عن الخزينة المحتملة والمتولدة عن عمليات الاستغلال الصرفة، أي الفرق بين نواتج وتكاليف الاستغلال المحصلة أو الممكنة التحصيل مستقبلا قبل المصاريف المالية والاستثنائية.

ويمكن الحصول على (EBE) بواسطة العلاقة التالية:^[1]

الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) = القيمة المضافة + إعانات الاستغلال - الضرائب والرسوم - مصاريف المستخدمين

وتنبع الأهمية الخاصة لهذا الفائض من كونه المؤشر الأول المعبر عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومثل الهامش الإجمالي الأول المتحصل عليه عند الانتهاء من العملية الإنتاجية والتجارية.

^[1]D. GEORGES, J.P.JOBARD, OP, Cit, P 441

^[1]Serge EVRAERT: Analyse et diagnostic Financier (méthodes et cas), EYROLLES,

2^{ème} tirage, Paris, 1992, P 141.

ب- المفهوم الواسع: وظيفة الاستغلال تضم التكاليف والنواتج المالية، التكاليف والنواتج الاستثنائية، الضرائب على الأرباح، توزيع الأرباح على العمال. إن التعليمات الصادرة من مجلس المحاسبة الفرنسي تأخذ هذا المعنى الموسع لوظيفة الاستغلال، فمفهوم الاستغلال لا يشمل إلا العمليات المرتبطة بدورة الاستغلال أو الصنع. الخزينة المتولدة عن الاستغلال بالمفهوم الواسع يمكن أن تحسب انطلاقاً من الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) أو من النتيجة.

2. وظيفة الاستثمار:

يوجد تصوران لوظيفة الاستثمار:

أ- التصور الضيق: لا يضم إلا الاستثمارات أو التنازل عن الاستثمارات المرتبطة بالاستغلال باستثناء العمليات المرتبطة بالمصاريف الإعدادية.

ب- التصور الواسع: يضم فضلاً عن العناصر السابقة الاستثمارات والتنازل عنها، الاستثمارات المالية (سندات المساهمة، القروض الممنوحة وسداد القروض الممنوحة).

تعليمات مجلس المحاسبة الفرنسي تأخذ المعنى الثاني الذي له ميزة إظهار الأثر الكلي للاستثمار.

3. وظيفة التمويل:

هدف وظيفة التمويل هو حصر الموارد الخارجية التي من بينها خاصة:

أ- حركة رؤوس الأموال الخاصة، زيادة أو انخفاض.

ب- حركة الديون، إصدار قروض جديدة، تسديد الديون السابقة.

ت- حركة التسبيقات ذات الطبيعة المالية المستلمة من الغير.

ث- مكافآت رأس المال المدفوعة خلال السنة.

ثالثاً- مراحل بناء جدول تدفقات الخزينة:

لبناء وإعداد هذا الجدول لابد من معالجة المعطيات الواردة في الوثائق المحاسبية التي يعتمد عليها بصورة

أساسية والتي تخضع لقواعد خاصة بالمحاسبة.

عند الانتهاء من هذه المعالجة يمكن وبصورة عملية بناء الجدول وفق سلسلة من المراحل المتتابعة

والمتكاملة.

- المرحلة الأولى: توزيع عناصر الميزانية على مكوناتها الثلاث: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

- المرحلة الثانية: تحليل تغيرات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف، وذلك بالتمييز بين كل من الزيادة والنقصان وإقصاء التدفقات الناجمة عن التحويلات داخل الحسابات وهذا حتى الحصول على التدفقات الحقيقية (النقدية) فقط.

- المرحلة الثالثة: حساب التغيرات في احتياجات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف.
- المرحلة الرابعة: إعداد وعرض الجدول تبعا للطريقة التي يأتي تفصيلها في ما يلي:

جدول (01-03): جدول تدفقات الخزينة

البيان	ن-2	ن-1	ن
عمليات الاستغلال: الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) خارج التغير في المخزون إيرادات أخرى -تكاليف أخرى عناصر مالية عناصر استثنائية - توزيع الأرباح - ضرائب على الأرباح - التغيرات في احتياجات رأس المال العامل (ΔBFR)			
A = النتيجة المتولدة عن الاستغلال			
عمليات الاستثمار: - الحيازة على الاستثمارات المادية والمعنوية + التنازل عن الاستثمارات المادية والمعنوية - الحيازة على الاستثمارات المالية + التنازل على الاستثمارات المالية			
B = الخزينة المتولدة عن الاستثمار			

			عمليات التمويل: زيادة رأس المال زيادة الديون المالية - تسديد الديون المالية - مكافأة رأس المال
			C = الخزينة المتولدة عن التمويل
			التغيرات في الخزينة (A+B+C) الخزينة الافتتاحية الخزينة الختامية

المصدر: G.CHARREAU , G .DELAHYE : Gestion Financière,Dunod, Paris, 1991 , P 257.

رابعاً- شرح جدول تدفقات الخزينة:

إن جدول تغيرات الخزينة المعتمدة من قبل مجلس المحاسبة الفرنسي المتعدد السنوات يعتبر أداة طيعة في توضيح التسيير المالي للمؤسسة ، لذلك سوف يتم التطرق إلى منطوق هذا الجدول وإلى كيفية بحثه عن التوازن.

ينقسم الجدول إلى ثلاثة أقسام متميزة لكنها مترابطة فيما بينها:

1. تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال (A):

القسم الأول من الجدول يحصر مختلف تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات الاستغلال بالمعنى الواسع، وبالتالي فهو يفصح عن قدرة المؤسسة على توليد تدفقات الخزينة من خلال عمليات غير مرتبطة بالنشاطات الاستثمارية ولا بالنشاطات التمويلية، وبالتالي يبرز خصائص المؤسسات ذات الأداء العالي التي تولد في هذا المستوى سيولة معتبرة، كما يمكن أن نبرز خصائص المؤسسات عديمة النجاح المالية الناتجة عن عدم كفاية أو غياب السيولة المتولدة عن عمليات الإستغلال .

2. تدفقات الخزينة المتولدة على عمليات الاستثمار (B):

القسم الثاني من الجدول يضم الخزينة المتولدة عن إجمالي عمليات الاستثمار بالمعنى الواسع، أي كل الحيازات المتعلقة بالاستثمارات المادية والمعنوية والمالية، إضافة إلى عمليات التنازل عن هذه الاستثمارات.

دراسة القسم الثاني تسمح بأخذ فكرة عن الجهود المبذولة في مجال الاستثمار في شكل نمو داخلي (الحيازة على استثمارات مادية ومعنوية) أو في شكل نمو خارجي (استثمارات مالية).

3. تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل (C):

القسم الأخير من الجدول يبين أي أشكال التمويل قد تم اعتمادها من قبل المؤسسة (رفع رأس المال أو اللجوء إلى القروض) في حالة عدم كفاية الخزينة المتولدة عن الاستغلال في تغطية عمليات الاستثمار، كما يبرز هذا القسم المبالغ المتعلقة بتسديدات القروض وكذلك توزيع مكافآت رأس المال.

خامسا- العلاقات المالية للتوازن:

يتشكل هذا الجدول، كما ذكرنا سابقا ، من ثلاث عناصر متميزة، لكنها مترابطة ببعضها البعض:

تدفق الخزينة المتأتي من عمليات الاستغلال A .

تدفق الخزينة المخصص لعمليات الاستثمار B .

تدفق الخزينة المتأتي من عمليات التمويل C .

التغير في الخزينة D

تظهر من هذا الجدول علاقة أساسية وهي $A - B + C = D$

ومن البديهي أن المؤسسة لكي تتمكن من توظيف كل الأموال بأكثر فعالية ممكنة، عليها الاحتفاظ بمستوى سيولة يقترب من الصفر، ومنه فإن التغير الإجمالي في الخزينة سيؤول ولفترة إلى الصفر، ومنه العلاقة السابقة تصبح كما يلي :

$$A - B + C = 0 \text{ يعني } A - B = -C$$

والتي يمكن التعبير عنها ماليا : بأن مبلغ تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات التمويل (C)

تعتمد على الكيفية التي تم بها تغطية احتياجات الاستثمار (B) بواسطة خزينة الاستغلال (A)، وعليه يجب دراسة الرصيد (A-B) حيث أنه:

1- إذا كان $A-B > 0$: فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها، وفي هذه الحالة من المفروض على المؤسسة أن لا تطلب رؤوس أموال خارجية جديدة، باعتبار أنها قادرة على سداد ديونها، لكن قبل إصدار حكم إيجابي على الحالة المالية للمؤسسة، من المتفق عليه أنه يجب التأكد من أن الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من أن تسير القطاع الذي تنتمي إليه والمحافظة على قدراتها التنافسية.

2- إذا كان $A-B = 0$: هذا يعني أن المؤسسة تمول استثماراتها بواسطة استغلالها . لكن في هذه الحالة نكون مبدئياً بصدد مؤسسة عديمة المناعة المالية ومن الضروري الذهاب بعيداً في التحليل، خاصة مبلغ تدفقات خزينة الاستغلال والاستثمار، حيث يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برنامج استثمار يتطلب رؤوس أموال معتبرة، الشيء الذي يؤدي عادة إلى أن يكون الرصيد $(A-B)$ ضعيف بالرغم من أن خزينة الاستغلال (A) كانت كافية، في هذه الحالة المؤسسة تستطيع أن تلجأ للاقتراض .

3- إذا كان $A-B < 0$: المؤسسة ليست في مستوى تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها، وتكون في حالة انعدام المناعة المالية. في هذه الحالة يجب أن تستخدم موارد التنازل عن الاستثمارات، أو رفع رأس المال، على أن يكون مرتبطاً بالأخذ في الاعتبار المؤشرات مثل: معدل النمو، طبيعة النشاط ووضعية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

إذا كان معدل نمو النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة قوي، فإن أهمية الاستثمارات الواجب القيام بها يمكن أن يؤدي إلى أن يكون الرصيد $(A-B)$ سالبا ، إذأ تنفيذ هذه الاستثمارات ضروري من أجل المحافظة على حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي المحافظة على بقائها، وعليه يكون غياب أو ضعف الاستثمارات هو الذي يمكن أن يؤدي لأن تكون المؤسسة عديمة المناعة المالية.

المبحث الثاني: موازنة الخزينة

الموازنة هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما بأفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف.^[1] وتعتبر موازنة الخزينة من الموازنات الهامة كونها تعمل على إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، وإظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية و أوجه استخدامها.

المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة وأهدافها

في الترتيب المنطقي، موازنة الخزينة هي آخر موازنة يتم إعدادها، وهي نتيجة أو محصلة لجميع الموازنات الأخرى.^[2]

أولا - تعريف موازنة الخزينة: تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة.^[3]

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة. إن هذه الموازنة تصور لنا مفردات ومكونات هذه المقبوضات والمدفوعات، وأوقات الدفع والقبض، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقعة الحصول عليها في فترة معينة، وأن هذا يساعد على تحديد موقعها تجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها، فهذا يعني أن المؤسسة تكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها، مما يوجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل المناسبة. أما إذا كان الحال عكس ذلك فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية.^[1]

ثانيا- أهداف موازنة الخزينة: إذا أرادت المؤسسة أن تحظى باحترام وثقة المتعاملين معها، وكذا المحافظة على سمعتها في الوسط المالي والتجاري، وكذا عند الزبائن والموردين والمقرضين، عليها أن تعمل كل ما في وسعها حتى تستطيع تسديد ما عليها من التزامات تجاه الغير حين يصل موعد استحقاقها، ويمكن أن نستخلص أهمية الأهداف المتمثلة في:

1. تقدير خطر عدم السيولة: يمكن للمؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة.

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

^[2] p91. A.HAMINI: gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Berti éditions, Alger, 2001

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

^[1] خالص -ص- صالح: تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص129.

2. مفاوضات التمويلات قصيرة الأجل: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب التمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة.
3. التنبؤ بإستعمال جيد لفائض الخزينة: حتى تحقق الأرباح يجب أن تتبع الأسلوب الجيد في توظيف فائض الخزينة.
4. تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الموازنة وحساب النتائج التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية .

المطلب الثاني: إعداد موازنة الخزينة

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل ثلاث أشهر أو كل سنة عندما يكون نشاطها مستقرا، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين.^[2]

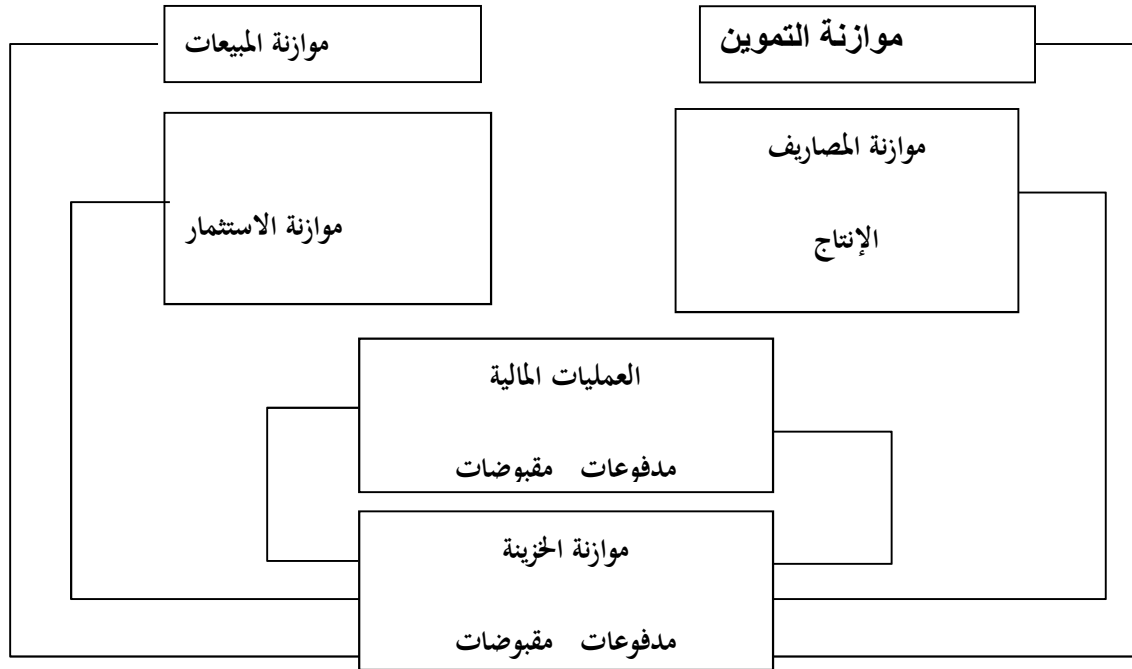
- 1- المرحلة الأولى: وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.
- 2- المرحلة الثانية: ويتم من خلالها اختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والإيرادات المالية التي تترتب عن التوظيفات.

أولا- موازنة الخزينة والمسار التوازني:

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

^[2]N.GUESY : Finance de l'entreprise (les règles de jeux) , édition d'organisation Paris, 1997, P300

شكل (03-03): موازنة الخزينة والمسار التوازني



المصدر: S.GRIFFITHS,J.DEGOS:Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation , Paris , 1992, P 201

ثانيا – المميزات العامة لموازنة الخزينة:

- توضع الحقوق المتحصل عليها في الشهر الحقيقي الذي يسدد فيه الزبون .
- يجب أن يفرق بين عمليات الاستغلال وعمليات خارج الاستغلال حتى يمكن استخراج فائض الخزينة الاستغلالية.
- ترتب الديون التي تظهر في الميزانية الأولية حسب الشهر الذي يتم تسديدها فيه.

ثالثا-كيفية الإعداد:

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

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

1- تقدير المقبوضات: كل المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة تمثل المقبوضات، وتتكون أساساً من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون إما نقداً أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، الأرباح المستحقة من خلال أسهم في مؤسسات أخرى أو من التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة، بيع جزء من محفظة الأوراق المالية) أو من مساهمات جديدة نتيجة لزيادة رأس المال وكذا القروض التي تم تحصيلها.

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

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

3- الرصيد النقدي: بعدما يتم إعداد المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاج إليه المؤسسة من الأموال النقدية للإحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.

ولما كان من المستحيل التنبؤ بالمقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية بدرجة بالغة الدقة، فإنه يجب عند تخطيط تمويل المؤسسة التحقق من وجود رصيد نقدي بخزينة المؤسسة كحد للأمان كاف لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات.

[1] S.GRIFFITHS,J.DEGOS :Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation , Paris , 1992, P 202.

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

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

جدول (02-03): الموازنة السنوية للخزينة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخزينة الخاصة بالاستغلال												
المقبوضات (1)												
مبيعات بما فيها الرسوم إعانات الاستغلال إيرادات أخرى												
المدفوعات (2)												
مشتريات بما فيها الرسوم نفقات أخرى بما فيها الرسوم نفقات المستخدمين ضرائب ورسوم مصاريف أخرى												
رصيد الاستغلال (A) = (1) - (2)												

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

- الحصول على رؤوس أموال مستقرة جديدة.
- 2. التنبؤات الشهرية للمدفوعات: وتشتمل على:
 - أعباء المستخدمين: التي تشمل الأجر، الرواتب، المنح المختلفة، الأعباء الاجتماعية وكل ما يتعلق بالأجر.
 - الأعباء العامة: يعني مصاريف التسيير العام، الرسوم على رقم الأعمال، الضريبة على أرباح الشركات...
 - المبالغ المدفوعة للموردين: وتخص المدفوعات المرتبطة بمدفوعات الأصول الثابتة التي تورث مشتريات ضرورية في الحياة الجارية للمؤسسة.
 - المصاريف المالية: من جهة هي المصاريف المالية على الديون التي مدتها أكثر من سنة، تسديدات الديون الأكثر من سنة، الأرباح...، ومن جهة أخرى هي المصاريف المالية الجارية الخاصة بالمؤسسة (مصاريف الخصم، المساعدات البنكية الأخرى...).
- 3. الرصيد الشهري للمقبوضات والمدفوعات: اختلاف شهر عن شهر من مجموعة التنبؤات الشهرية للمقبوضات والمدفوعات تسجل تحت المحور الثالث من الجدول (04).
- 4. الرصيد المتراكم للمقبوضات والمدفوعات: بما في ذلك رصيد شهر جانفي في بداية السنة. فالمبالغ المسجلة في المحور الرابع من الجدول (03) نتحصل عليها بإضافة الأرصدة المتراكمة الشهرية في المحور الثالث السابق للرصيد في بداية السنة. إذا كان هذا التراكم سالب خلال أشهر معينة فيجب على المؤسسة اللجوء إلى المساعدات البنكية، وإذا كان التراكم موجبا وبمبلغ معتبر لا بد من التنبؤ بتوظيفه.
- 5. اللجوء إلى البنوك أو مصادر التمويل الأخرى في المدى القصير: من بين أهداف التنبؤات الشهرية للخزينة الدقة في التحديد الشهري للمبلغ الإجمالي الضروري الذي يمكن أن تلجأ المؤسسة بخصوصه إلى البنوك أو مصادر التمويل الأخرى. ويمكن أن ندرج تحت هذا المحور مختلف أنواع البنوك ومصادر التمويل التي قد تلجأ إليها المؤسسة في المدى القصير وكذلك مبالغها الخاصة، يتعلق الأمر- باختصار- بطبيعة كل قرض، المبلغ الإجمالي للقروض المستعملة شهريا، يعني أن نضع المبلغ في الشهر المأخوذ بعين الاعتبار أو المتحصلات السابقة والمحصل عليها منذ عدة أشهر. على سبيل المثال: قرض متحصل عليه في فيفري ويستعمل في أربعة (4) أشهر، يسجل المبلغ على الخط الموافق لطبيعة هذا القرض في الأعمدة المتعلقة بشهر فيفري، مارس، أفريل، ماي. والشئ نفسه بالنسبة لقرض متحصل عليه لمدة ثلاثة أشهر في ديسمبر من السنة السابقة، يجب أن يشار إليه أيضا في الأعمدة الموافقة لشهر جانفي، فيفري.
- 6. المتاحات في نهاية كل شهر:
 - عندما يكون للمؤسسة متاحات فإنها تخصص هامش أمان لمواجهة الظروف المفاجئة للإستغلال، كما يمكن استعمالها في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

لكن هذه المتاحات يجب أن لا تلحق الضرر بمرودية المؤسسة، وعلى أمين الخزينة أن يوظفها بما يضمن أفضل الفوائد.

يجب على الإدارة المالية أن تقوم بالتنسيق بين التنبؤات وما يجري فعلا في أرض الواقع، كما أن التنبؤات الشهرية للخزينة يجب أن تكمل بمخطط يومي للخزينة يتم إعداده في بداية كل شهر ويعدل يوميا.

جدول (03-03) : التنبؤات الشهرية للخزينة

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	البيان
												<p>(1) التنبؤات الشهرية للمقبوضات</p> <ul style="list-style-type: none"> - مقبوضات مبيعات البضائع والإنتاج المباع المنتج أ..... المنتج ب..... المنتج..... - متحصلات متعددة - مقبوضات مبيعات الأصول الثابتة - متحصلات جديدة (رؤوس أموال مستقرة)
												المجموع العام للمقبوضات

											<p>(2) التنبؤات الشهرية للمدفوعات: مدفوعات خاصة مدفوعات عامة المبالغ المدفوعة للموردين تسديد فواتير الشراء والتسبيقات التجارية للأصول الثابتة تسديد فواتير الشراء، المواد واللوازم المدفوعات المالية: تسديد أقساط الديون التي مدتها أكثر من سنة الفوائد أرباح الأسهم المصاريف المالية الجارية</p>
											المجموع العام للمدفوعات
											(3) الرصيد الشهري للمقبوضات والمدفوعات $2 - 1 =$
											(4) الرصيد المتراكم للمقبوضات والمدفوعات بما في ذلك رصيد شهر جانفي في بداية السنة
											(5) المبالغ التي تم الحصول عليها من البنوك ومن مصادر التمويل الأخرى في المدى القصير (خارج القروض الثابتة على الحقوق التجارية)
											(6) المتاحات في نهاية كل شهر $4 \pm 5 =$

المصدر: DGEORGES,JPJOBARD,op,cit,P834.835.

ثانيا- التنبؤات اليومية :

على المؤسسة أن تكون على علم بجميع تدفقات الخزينة حتى تحسن استخدام الأموال الموجودة في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وعليه بما أن تدفقات الخزينة تختلف في نفس الشهر فإن التنبؤات الشهرية غير كافية، فأمين الخزينة يحاول أن يجعل النقدية قريبة من الصفر، وأول مشكل يصادفه هو ظهور تفاوت بين المدفوعات والمقبوضات، كما عليه أن يعد الفارق بين الوضعية المحاسبية للمؤسسة ووضعيتها لدى البنك، وهناك شكل آخر تسبب فيه أيام القيمة بالرغم من دراية أمين الخزينة بكل التحركات المؤثرة على جميع الحسابات المختلفة.

إن القيام بالتنبؤات اليومية للحركات التي تؤثر على جميع الحسابات أمر مهم في تحقيق الدقة في تسيير الخزينة ، بحيث لا تكون هذه التنبؤات اليومية على أساس أيام العملية بل على أساس أيام القيمة.^[1]

التنبؤات اليومية للخزينة تأخذ منظورين: التنبؤات بالتدفقات واستغلال المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات. من هذا نميز عموما بين تقديرات الخزينة يوم بيوم وبطاقة متابعة الخزينة.^[2]

1- التقديرات يوم بيوم : إن الركيزة التي يتم الحكم بها على أداء عمل أمين الخزينة هي التقدير يوم بيوم الذي يعتبر أهم نشاط له.

ينطلق مسؤول الخزينة على المستوى اليومي من المعلومات التي تحصل عليها، ووسائل الدفع المتوفرة من طرف وحدات المؤسسة المختلفة بحيث تسمح بتقدير المدفوعات والمقبوضات التي يتم الدفع بها للمؤسسة. إن عدم اليقين الذي يطبع تقديرات الخزينة يوم بيوم مصدره هو المشاكل المعقدة التي تطرحها وسائل الدفع، ويمكن أن نلاحظ عدم اليقين فيما يلي:^[3]

أ- على مستوى الإيرادات :

- هل يحترم الزبائن التزاماتهم في حالة البيع على الحساب ؟
 - ما هو رقم الأعمال اليومي في حالة ما يتم البيع نقدا ؟
- ومهما كانت طريقة البيع هناك إيرادات لا يتم إبلاغها إلى أمين الخزينة (صك استلم من طرف عون تجاري ولم يقدم بعد للقبض)، تحويل حتمي تم إجراؤه في حين أن المعلومات لا تصل إلى من المؤسسة من قبل البنك في الوقت المناسب.

^[1] C. H.D'ARCIMOLES, J.V.SAULQUIN: Finance appliquée (décision financier),educapole gestion, 1995, P59.

^[2] G.NOEL, G. GENEVIÈVE, op,cit,P181

^[3] JYEGLEM,op,cit,P279

ب- على مستوى المصاريف:

- متى يتم تحصيل الدائن لدينه؟
 - ومتى يتحصل على الوثيقة التي تثبت أنه تحصل على أمواله (كمبيالة، صك...)؟
- كما يمكن للمؤسسة أن تحترم حصص التدفقات التي يجب أن تمنحها إلى مجموعة البنوك التي تتعامل معها، وهناك دور هام تلعبه تجربة مسؤول الخزينة في هذا المجال وبالأخص فيما يتعلق بمستوى التقديرات المتعلقة بتصرفات الزبائن (تواريخ الدفع) والحقوق (تواريخ التحصيل، وسائل الدفع المستعملة).

² كيفية وضع التنبؤات اليومية: تتطلب التقديرات على المدى القصير جدا تنظيم وتحليل وجمع معلومات جد مهمة نذكر منها:^[1]

- أ. تحليل تدفقات الخزينة: يتعلق التحليل بالنقاط التالية:
 - تقسيم جميع المقبوضات والمدفوعات حسب طبيعتها: دفع من قبل الزبائن، إيرادات مالية، تسديد الموردين، دفع الضرائب...
 - جرد وسائل الدفع المستعملة: الحوالات، الصكوك البنكية، التحويلات. ومن الأحسن معرفة كل نوع من وسائل الدفع على حده (عدد الشيكات، الكمبيالات...) وكذلك النسبة المئوية لرقم الأعمال.
 - التفريق بين التدفقات اليقينية والتدفقات المشكوك فيها: فحساب ووضع التدفقات اليقينية في إطارها الزمني يتم دون أي مشكل في حين تعالج التدفقات المشكوك فيها، ويتم تحديدها وحساب مبالغها عن طريق الاحتمالات وبصفة عشوائية، وبما أن التدفقات غير اليقينية التي تعرقل عمل مسؤول الخزينة وتؤثر سلبا على نوعية تغيرات الخزينة فمن الأنسب تقليصها والحد منها.
 - تؤخذ بعين الاعتبار كل التدفقات بأنواعها والشروط البنكية من أجل إعادة توجيه التدفقات حسب كل بنك، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل جهدها من أجل تحديد عدد البنوك التي تتعامل معها، وتوزيع التدفقات فيما بينها كأن توجه الكمبيالات إلى البنك الذي يمنح شروط تفصيلية فيما يخص الخصم.
 - ب. البحث عن المعلومات: يعمل أمين الخزينة على وضع قنوات اتصال حتى يتمكن من التنبؤ بتطورات الخزينة من خلال ما يتحصل عليه من معلومات سريعة ودقيقة لتسيير عدم اليقينية فيما يخص تواريخ القيمة، وهذا بهدف الحصول على أحسن وضعية يومية للخزينة.
- قنوات الدفع: يسمح الدفع بتفادي المشاكل التي تنجم عن الدفع لوسائل أخرى والتي تشهد تفاوتات بين تاريخ التحصيل لدى البنك وتاريخ الإصدار وهذا يرجع للأسباب التالية:

- وقت التحويل والمعالجة المحاسبية والإدارية، اختلاف مدة التفاوت وتعلقها بنوعية التسديد وطريقة التحويل وكذلك المتعاملين.

^[1]G.NOEL, G. GENEVIÈVE, OP,cit, P179 .

- الشروط البنكية: كثيرا ما يحدث تفاوت إضافي بسبب التقاليد المصرفية بالأخص عندما تدرس آلية تاريخ القيمة الذي يكون عادة مختلفا عن تاريخ العملية.
- إقامة قنوات اتصال داخلي: يجب أن يكون هناك تنظيم محكم للعلاقة بين مصلحة مراقبة التسيير ومصالح المؤسسة الأخرى، خاصة المحاسبية، فيجب إعلام أمين الخزينة بجميع التغيرات المحتمل وقوعها خاصة إذا كانت تؤثر على التقديرات (تعديل في التقديرات، تغيير وسائل الدفع بالنسبة لموردها، تمديد قرض الزبائن).
- ت- إعداد بطاقة متابعة الخزينة: تعد التقديرات اليومية انطلاقا من وثيقة تدعى بطاقة متابعة الخزينة وهذا بعد حصول أمين الخزينة على المعلومات التي تتعلق بهذه التدفقات وكذا المعطيات التقديرية داخل المؤسسة، مع العلم أن المعرفة الدقيقة للشروط البنكية (خاصة أيام القيمة) تؤدي إلى أن تكون القيم في موضعها المناسب، ويمكن أن نشطب الخدمات المقدمة في الأيام التي لا مدفوعات فيها ولا مقبوضات مثل (يوم الجمعة) وهذا من أجل استبعاد وتفادي الأخطاء التي قد تقع.

جدول (04-03) : بطاقة متابعة الخزينة

الشهر							البنك
السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	البيان
							المقبوضات: - شيكات مستلمة في عين المكان - شيكات مستلمة في أماكن مختلفة - سندات - تحويلات - مقبوضات أخرى
							مجموع المقبوضات

							المدفوعات:
							- شيكات صادرة صغيرة
							- شيكات صادر كبيرة
							- أوراق تجارية موطننة
							- تحويلات صادرة
							- مدفوعات أخرى
							مجموع المدفوعات
							الرصيد قبل إتخاذ القرار
							قرارات
							- خصم السندات
							- التوظيف
							- تجميد
							...
							الرصيد بعد اتخاذ القرار
							القرارات

المصدر: Gauthier NOEL, OP, cit, P183

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

وفي غياب موازنة الخزينة لن تكشف المؤسسة عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، وثمة قد يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهو ما يعني زيادة متوسط الرصيد النقدي عما ينبغي أن يكون عليه أو يكون سالبا، ولكي تزداد فاعلية استخدام موازنة الخزينة

ينبغي أن تراعى الدقة في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تتضمنها، إذ أن هذا من شأنه أن يقلل من الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدي لغرض الحيطة.

المبحث الثالث: القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة وكيفية التحكم فيها

إن متابعة تدفقات الخزينة يسمح بظهور الضرورة إلى اتخاذ قرار سليمة وفورية فيها يخص الانحرافات بين تنبؤات الخزينة والخزينة الحقيقية، التي يمكن أن تظهر نتيجة لاختلاف في الزمن بين المقبوضات والمدفوعات، ومنه فإن خروج أو توقع خروج كميات هامة من الأموال يمكن أن يؤدي إلى وقوع الخزينة في عجز مالي، مما يلزم المؤسسة البحث عن موارد التمويل التي تسمح بالتوفيق بين المدفوعات والمقبوضات والمحافظة على التوازن. ومن جهة أخرى فإن ظهور أو توقع ظهور نواتج مالية إضافية يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض من أجل أن تدر عائدا.

المطلب الأول: قرارات توظيف فائض الخزينة

إن البحث عن امتيازات التوظيف تمثل اهتماما حديثا، ويعود ذلك إلى التطور المالي الحديث الذي يسمح بتوسيع مجال إمكانيات المؤسسة في اختيار التوظيفات التي تناسبها، والتي تمكنها من تحقيق أكبر عائد (مردود) مالي ممكن بأقل تكلفة. إن توظيف الفوائض المالية يمكنها أن تأخذ أشكالا متعددة. وسنتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في التوظيف:

أولا- التوظيف خارج السوق المالي:

- 1- التسديد المسبق للديون المالية: يمثل طريقة جيدة لامتصاص فوائض الخزينة، ويسمح بالاقتران في التكاليف المالية، ومن جهة أخرى يسمح بالتسوية المسبقة للموردين، وكذا تشكيل (شراء) مخزونات إذا كانت السوق مناسبة، وهذا يمكن أن يشكل توظيفا جيدا لفائض الخزينة.
- 2- شراء المواد الأولية: يعتبر توظيفا جيدا لفائض الخزينة وخاصة إذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار، لكن هذه الطريقة يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية، مثل تكاليف التخزين، ضياع المواد.
- 3- الودائع لأجل: هي مجموعة الأموال المجمدة في حساب بنكي تدر فوائدا مبينة في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب ومحدد عليها المبلغ، المدة، المعدل الاسمي، معدل العائد الخام. وكذا الظروف التي يستطيع المودع من خلالها التصرف في الأموال المجمدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه، على أن تكون قيمة الوديعة لا تقل عن مبلغ معين يحدده البنك، إضافة إلى ذلك فإن معدل الفائدة يحدد مسبقا أي عند تجميد الوديعة حسب المبلغ المودع وفترة التجميد.^[1]

^[1]S.GRIFFITHS,op.cit,P180 .

- 4- أذونات الصندوق: هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكنه من الحصول على الأموال، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتنتج عنها فوائد تبعا للمبلغ ولأجل السند وهذه الأذونات تعتبر اعترافا من البنك المصدر لها نحو الحاملين.^[2]
- 5- اقتناء سندات الاستحقاق: البائع (البنك) يبيع سندات للمشتري (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا. بائعي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات، والمشتريين هم زبائنهم يبحثون عن مكافأة نقدية. وهذه النوع من السندات يعتبر بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر).^[3]

ثانيا- التوظيفات عن طريق السوق المالي:

- 1- سندات الخزينة القابلة للتداول (Les Bons du trésor négociables): تصدر من طرف الدولة حيث أن الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة وتدفع سنويا في الحالات الأخرى، غير أن أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبيا من أجل التوظيفات قصيرة الأجل.^[4]
- 2- شهادات الإيداع (Les certificats de dépôt): هي عبارة عن سندات لحقوق قابلة للتداول تصدر من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب، ولها معدل ثابت. شهادات الإيداع تشبه الودائع لأجل مع وجود امتياز هام يتمثل في قابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي حصيلتها تكون قريبة جدا من نتائج السوق النقدي.^[5]
- 3- سندات المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية:

(Les bons des institutions financières spécialisées et des sociétés financières)

نواتجها مماثلة لشهادات الإيداع البنكية، مدتها تكون قصيرة وبالتالي تكون السيولة أقل على مستوى سوقها الثانوي.^[1]

4- سندات الخزينة (Billet de trésorerie):

يطلق عليها أحيانا اسم الورقة التجارية وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية، عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة جدا حوالي شهر إلى شهرين فهي تصدرها على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت.^[2]

^[2] Pierre HUNAULT , op, cit, P 70

^[3] S.GRIFFITHS,op,cit, P180 .

^[4] Cohen ELIE : Gestion de l'entreprise et développement financière, édition EDICF, Paris 1991,P206.

^[5] G, DEPALLENS , J-P.JOBARD ,op,cit , P 850

^[1] Jean- Pierre ROMILHAC , op, cit P 125.

^[2] Michel SION , op, cit, P 144.

- 5- الأسهم (Les actions) : إن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة .
- 6- شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير (Les SICAV) :
(sociétés d'investissements en capital variable)

هي شركة بالأسهم التي وضعيتها تقوم على التسيير لمحفظة القيم المنقولة، أسهم ، سندات... للحيازة على هذه السندات، تصدر أسهم كلما أراد مساهم تحقيق توظيف كما يجب عليها إعادة شرائها بمجرد الطلب من طرف أحد المساهمين.^[3]

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

تعتبر التوظيفات عن طريق (FCP) و (SICAV) من الأنماط المتطورة والحديثة للتوظيفات في الفترة الأخيرة، هاتان المؤسساتان تقومان ببيع وشراء السندات والأسهم عن طريق خبراء مختصين في السوق المالية، فبدلاً من تشتري وتبيع المؤسسة الأسهم والسندات بنفسها فإنها تستعين بـ (FCP) و (SICAV) لتفادي خطر الخسارة.^[1]

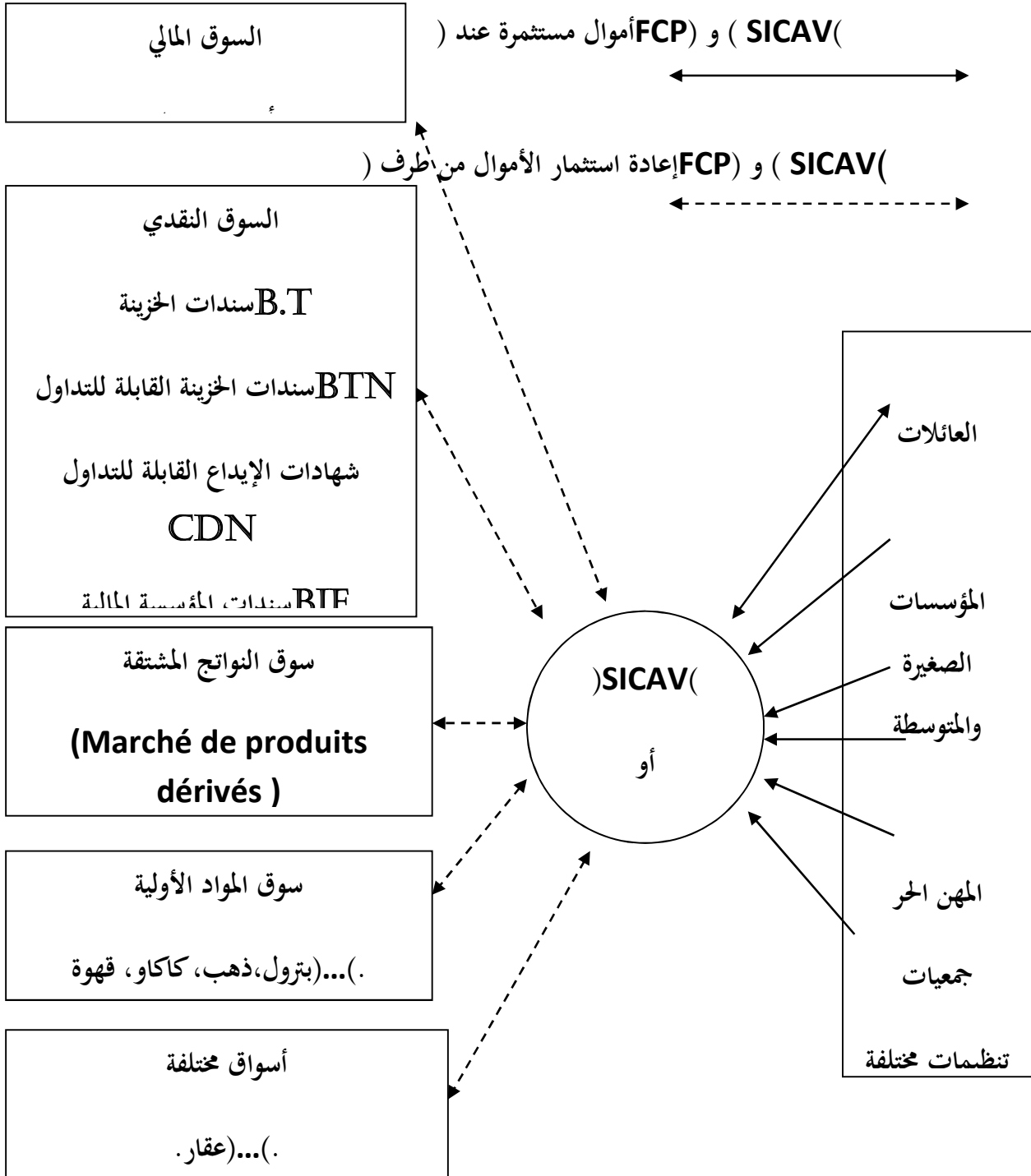
(SICAV) هي مؤسسة استثمار رأس مالها متغير تشغل رأسمالها في اكتساب القيم المنقولة للتوظيفات، وكل مؤسسة تباع بسياسة مميزة لتكوين حافظتها في الأسواق المالية بينما (FCP) لها نفس الوظيفة مع (SICAV) إلا أنه لديها رأسمال محدود لا يجب أن يتجاوز مقدار ما، أي أن (SICAV) أكثر اتساعاً من (FCP).

الشكل التالي يوضح الدور الوسيط الذي تقوم به كل من (FCP) و (SICAV):

^[3]G, DEPALLENS , J-P.JOBARD ,op,cit , P 850

^[1]G, DEPALLENS , J-P.JOBARD ,op,cit , P 851

شكل (03-04): دور الوساطة الذي تقوم به (SICAV) و (FCP)



المصدر: Philippe ROUSSELOT , J- F.VERDIE: la gestion de trésorerie , DUNOD ,Paris, 1999,

P205.

أهمية (SICAV) و (FCP) أنها تعطي للمستثمر فرصة لتنوع التوظيفات في أحسن الظروف وبيع الوقت، مقارنة بالتسيير المباشر لسندات البورصة، وبالنسبة لأمين الخزينة هذا النوع من التوظيفات يعطي فائدة متعددة للخزينة تتميز بـ^[1]

- الحركية: عملية البيع والشراء تكون سريعة (يوم لـ SICAV وبضعة أيام لـ FCP)
- أكيدة: تسيير الأخطار تكون من طرف خبير، إذ أنه يكون على علم ما إذا كان يجب البيع أو الاحتفاظ بالأسهم.
- بسيطة: إجراءات البيع والشراء تكون سريعة وبسيطة إداريا، كذلك صاحب رأس المال يكسب من خلال هذه العملية فائدة تكون حسب الحصة والوقت والمدة الاستثمارية، يبقى لأمين الخزينة التساؤل هل من الأحسن له أن يوظف أمواله في (SICAV) أو (FCP). الاختيار بين (SICAV) و (FCP) له ثلاثة أبعاد:
- قيمة الأموال الموظفة: (SICAV) لا تقبل في أغلب الأحيان إلا الاكتتاب المرتفع، بينما (FCP) تسمح بالاكتتاب المنخفض.
- الربحية: في (SICAV) تكون أحسن وهذا راجع إلى أن إستراتيجية التسيير تكون أكثر مرونة، ومن ناحية أخرى تكاليف التسيير منخفضة فمن دراسات سابقة وجد أن معدلات الإصدار في الأسواق المالية تصل إلى 16.50% تقريبا، بينما الربحية في (SICAV) تصل إلى 15.50% تقريبا بعد طرح التكاليف.
- نجد أن (SICAV) و (FCP) من الوسائل التي تسمح لأمين الخزينة بتوظيف أمواله في الآجال القصيرة بكل ضمان للربحية والزيادة في رأس المال.

وعموما الاختيار بين مختلف هذه التوظيفات الممكنة يتوقف على المكافآت (معدل الفائدة ناقص المصاريف) ومخاطرة السيولة بكمية كبيرة أو صغيرة.

المطلب الثاني: قرارات تمويل العجز في الخزينة.

إن عدم التوافق بين المقبوضات والمدفوعات يمكن أن يؤدي إلى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة، أي عدم كفاية رأس المال العامل في تمويل احتياجات رأس مال العامل هذا الأخير الذي هو رصيد مكونات الأصول والخصوم للميزانية المتعلقة بالتدفقات المالية قصيرة الأجل، وهو مركب من عناصر الاستغلال وخارج الاستغلال.^[1]

ولهذا فإن القرارات المالية المتعلقة بتمويل احتياجات رأس المال العامل المستمرة والمتعلقة بدورة الاستغلال هي قرارات حساسة، حيث أن تغطية هذه الاحتياجات عن طريق الأموال الدائمة يضع خزينة المؤسسة في وضعية صعبة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء للقروض المستمرة قصيرة الأجل، بالرغم من أن هذه الأخيرة تحل

^[1] Michel LEROY, op,cit,P104.

^[1] C. MARMUSE : Gestion de trésorerie, Vuibert, Paris, 1988, P 22.

مشكل الخزينة الآنية (الحالية) إلا أنها في نفس الوقت تجعل المؤسسة ضعيفة، تتأثر بكل تغير يطرأ على محيطها، كما تجعلها في تبعية دائمة للغير، مما يهدد استقرارها وبقاءها، ويؤدي في بعض الأحيان إلى الإفلاس، ولذا فإنه من الضروري القيام بتحليل إستراتيجي لتطور المؤسسة، ويمكننا تبيان أهم طرق التمويل على المدى القصير فيما يلي:

أولا - التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) :

1. تعريفه: يلعب التمويل الذاتي دورا أساسيا في سياسة التمويل للمؤسسة سواء في المدى القصير أو الطويل، بحيث تلعب نتيجة الدورة دورا هاما في تمويل المؤسسة ذاتيا، فهي ترتبط بدرجة نموها وتطورها، غير أنها ليست المصدر الوحيد للتمويل الذاتي داخل المؤسسة، بل توجد عناصر أخرى كالإهلاكات والمؤونات تشكل علاقة تدعى بالقدرة على التمويل الذاتي موضحة كما يلي:^[2]

القدرة على التمويل الذاتي (CAF) = نتيجة الدورة + مخصصات الإهلاكات المؤونات - استرجاع الإهلاكات المؤونات + القيمة الباقية للاستثمارات المتنازل عنها - نواتج الاستثمارات المتنازل عنها - إعانات الاستثمار المحولة لجدول النتائج.

إن حساب القدرة على التمويل الذاتي يقود إلى حساب التمويل الذاتي وذلك عن طريق تخفيض مكافأة رأس المال (Les dividendes) من القدرة على التمويل الذاتي، ويحسب بالعلاقة التالية:

التمويل الذاتي = القدرة على التمويل الذاتي - مكافأة رأس المال (dividendes)

2. أهمية التمويل الذاتي: إن التمويل الذاتي يشكل المحور الأساسي الذي يستند عليه تمويل المؤسسة، فالخاصية الهامة لهذا المورد تعود إلى كونه المقياس الذي يتم من خلاله جلب التمويل الخارجي من طرف المؤسسة، فهو عبارة عن الضمان الذي تستطيع المؤسسة بواسطته إعادة تشكيل تسبيقات ممنوحة، أي أن المؤسسة لا تستطيع الحصول على تمويل خارجي إلا إذا أظهرت بوادر صريحة عن قدرتها على تحقيق تمويل ذاتي في المستقبل يسمح بتغطية التسبيقات الممنوحة لها من طرف الغير. ومن جهة أخرى فإن التمويل الذاتي يزود بالمعلومات النسبية على أداء المؤسسة :

- تمويل ذاتي مرتفع يطمئن حاملي رؤوس الأموال الخارجيين على إمكانية زيادة أموالهم.

- التمويل الذاتي هو الذي يخلق قدرة المؤسسة على تسديد ديونها.

3. حدود التمويل الذاتي: للتمويل الذاتي حدود معينة تحول دون استمراره أو الاعتماد عليه كليا لأنه في حقيقة الأمر لا يمثل ذلك الفائض النقدي المتولد على نشاط المؤسسة إلا إذا كانت كل العمليات القابلة للتحويل والقابلة للإنفاق قد تم فعلا تحصيلها وإنفاقها. وهذا ما يفسر اللجوء للتمويل الخارجي، كما أن الاعتماد على التمويل الذاتي يؤثر على المؤسسة كوحدة اقتصادية، إذ يمكن أن يكون لبعض

^[2] Patrice VIZZAVONA : Pratique de gestion (Analyse financière), TOME1, édition Berti Alger, 1991 , P45.

المؤسسات احتياجات أكبر من قدرتها الحالية على تغطيتها عن طريق التمويل الذاتي، كما هو الحال عادة بالنسبة لتلك التي تبذل جهوداً كبيرة في ميدان الاستثمار والتي تكنولوجيتها في تطور مستمر، فبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات إذا اعتمدت فقط على التمويل الذاتي فإن عليها أن تتخلى على فرص الاستثمار وتحد من التطور التكنولوجي.

ومن جهة أخرى فإن هناك مؤسسات يسمح لها نشاطها بالحصول على موارد تفوق احتياجاتها من التمويل الحالي، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي نشاطها يتطلب تكنولوجية عادية ونمو إنتاجي محدود، فإذا اعتمدت أيضاً هذه الأخيرة على التمويل الذاتي فقد تجد نفسها مالكة لفائض مالي عاطل. ومن هنا فإن الاعتماد فقط على التمويل الذاتي يشكل لكلا النوعين من المؤسسات مشاكل لا مبرر لها وعليه من الضروري النظر إلى كيفية تداول هذه الأموال بحيث تحول الفوائض من بعض المؤسسات نحو المؤسسات التي تعاني من احتياجات التمويل، أي اللجوء إلى التمويل الخارجي .

ثانياً- التمويل الخارجي لدورة الاستغلال:

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

تأخذ القروض قصيرة الأجل عدة أشكال وأنواع يمكن تبيان أهمها:

1- قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية:

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

ب- قروض تعبئة الحقوق التجارية (CMCC):

(crédit de mobilisation des créances commerciales)

يعتبر هذا القرض بديلاً للخصم (أي في حالة عدم حيافة المؤسسة لأوراق تجارية).

^[1] عبد الغفار حنفي : أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص436.

هذا الشكل من القروض يسمح بتعبئة مجموع حقوق المؤسسة على الزبائن المتولدون خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسبها لدى البنك ، هذه العملية تعرف نجاحا نسبيا، لكنها لا تقدم نفس الضمانات في الخصم الكلاسيكي.^[2]

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

- يمكن أن تتخلص المؤسسة من جزء كبير من المخاطر بحيث يتحملها (factor)
 - تتخلص من التسيير الإداري للزبائن و بالتالي ينتهي مشكل العملاء.
- وتتحمل المؤسسة في هذه الحالة تكلفتين: العمولة، وفائدة القرض (نسبة سعر الفائدة) باعتبار أن (factor) أقرض المؤسسة.

2- القروض الأخرى للخزينة:

أ. القرض المؤكد للخزينة (le crédit comfirmé de trésorerie): يغطي القرض المؤكد للخزينة الاحتياجات الدائمة والذي تصل مدته حتى سنتين.^[1]

ب. السحب على المكشوف: هو المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدينا، ويفسر اللجوء إلى هذا القرض وجود عجز حاد في رأس المال العامل، فالسحب على المكشوف يعتبر خطيرا على خزينة البنك، ولهذا فإن استعماله مشروط بتصريح من البنك ومنه فهو بشكل عقد حقيقي بين البنك والمؤسسة. ويمنح هذا القرض بعد دراسة مدققة للوضعية المالية للمؤسسة، و يتحدد مبلغ السحب على المكشوف على أساس : الهيكل المالي للمؤسسة، الاحتياجات المختلفة للمؤسسة، الضمانات المقدمة، القدرة الائتمانية للزبائن المؤسسة.^[2]

ت. تسهيلات الصندوق: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض لتغطية العجز على مستوى صندوقها، حيث لا يكون هناك توازن بين المدفوعات و المقبوضات، عدم التوازن هذا ناتج عن عدم تحصيل حقوقها لأسباب غير متوقعة مثل تأخر تسديد الفواتير المستحقة، صعوبة تسويق المنتوجات في ظرف ما، كوارث، مما يحول دون دفع الديون المستحقة أو دفع أجور العمال والضرائب...، ولهذا يمنحها البنك تسهيلات الصندوق حيث يكون أقل من رقم أعمالها الشهري بما فيه الرسم، وتكون مدته أقل من سنة.^[3]

^[2] S.LACRAMPE, G. CAUSSE: méthodes de gestion de la trésorerie (information, prévision, contrôle), édition hommes et techniques , 2^{ème} édition , France , 1977, P54.

^[1] عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 438.

^[2] P.TURBOT, U.SOURTAU, op, cit , P117.

^[3] S.LACRAMPE, G. CAUSSE , op, cit, P57.

- ث. القروض المنتظمة: موجهة خاصة للمؤسسات الكبيرة وفي مراحل قصيرة من 3 إلى 10 أيام، التي تكون من أجلها المعدلات جد متقاربة مع معدلات السوق النقدية.
- ج. سندات الخزينة: يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى سندات الخزينة المذكورة سابقاً.
- 3- تمويل العمليات أو الأنشطة الخاصة: في بعض الأحيان قد لا يكون من المناسب الاقتراض عن طريق القرض المتجدد، وذلك عندما تكون المؤسسة بحاجة لتمويل قصير الأجل لغرض محدد (تنفيذ عملية)^[1]، لذلك تلجأ إلى أنواع أخرى من القروض:
- أ. القروض الموسمية (credits de compagne): تمنح هذه القروض عادة إلى المؤسسات ذات النشاط الموسمي (مثل القطاع الفلاحي، الصناعات الغذائية، الزراعية، الإنتاج السينمائي...)، حيث تزداد احتياجاتها الموسمية التمويلية في فترة معينة من السنة وعليه تلجأ إلى تغطيتها باستخدام هذه القروض.^[2]
- ب. القروض على المخزونات: بعض الصناعات تستلزم مخزونات معتبرة، إما من جانب قانوني مثل الاحتياجات اللازمة في المحروقات بالنسبة للصناعات البترولية، أو من جانب اقتصادي يشمل دورة الإنتاج طويلة الأجل، أو التغير المعتبر في أسعار الكميات المشتراة. ولذلك تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض، وبذلك يحدد المقرض نسبة الأموال التي يقرضها بالمقارنة بالمخزون.^[3]
- ت. الكفالات المدفوعة: الكفالة ضمان يقدمه البنك للدائن في حالة ما لم يوصي المدين بالتزامه، وتكون كتابية على ورقة رسمية يبين فيها الكفيل و المكفول مع ذكر المبلغ والمدة التي تنتهي فيها الكفالة، وتوجد ثلاث أنواع من الكفالات.^[4]
- كفالات اتجاه الجمارك: السلع المستوردة لا يمكن إخراجها من الميناء إلا بعد دفع حقوق الجمارك، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد لا تستطيع تحمل الأعباء، فتلجأ إلى طلب كفالة مصرفية تمكنها من الدفع لاحقاً.
 - الكفالة الضريبية: بتقديم البنك للمؤسسة كفالة، فإن مصلحة الضرائب تسمح لها بتأجيل تسديد الضرائب المتعلقة ب TVA مثلاً والضرائب المختلفة الأخرى.
 - كفالات اتجاه مصالح الإدارة العمومية: تطرح في السوق مشاريع تتطلب تقديم تسبيقات لضمان تنفيذ المشروع وفق الشروط المحددة والمؤسسات غير القادرة على تقديم هذه التسبيقات تقدم كفالات مصرفية.

^[1] توفيق حسون، الإدارة المالية (قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي)، مطبعة قمحة إخوان، الطبعة الحادية عشر، دمشق، 2001، ص 255.

^[2] Philippe ROUSSELOT, Jean – François VERDIE, op,cit, P166.

^[3] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 438.

^[4] - Y.SAULQUIN, C.H.D'ARCIMOLES: gestion financière (synthèse des concepts et cas corrigés), Vuibert, Paris, 1993, P72.

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

- يأتمن زبونه ويوفي نيابة عنه.
- الاعتماد هو تعهد يلزم البنك.
- عند وصول البضاعة قد لا تتوفر الموارد المالية لدى الزبون. فينتظر البنك تصريف البضاعة للحصول على المبالغ ومنه يحصل على ائتمان جديد. كما يكون الائتمان برهن البضاعة الواردة أو خصم سند الإيداع للبضاعة.

المطلب الثالث : تسيير الفوائض والقروض

إن وسائل التمويل لا تبدي كلها نفس المرونة في الاستعمال ولا تتماشى دائما بنفس الكيفية مع الاحتياجات فإجراءات الخصم مثلا هي أقل مرونة.

مدة القرض تتحدد في تاريخ استحقاق الورقة التجارية، على العكس من ذلك فإن السحب على المكشوف هو نوع من القروض الذي يتماشى تماما مع مقدار الاحتياجات .

إن استعمال هذه الأنواع المختلفة من القروض يولد تكاليف مختلفة جدا. فالأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت أكثر تكلفة. إذن تسيير الخزينة يهدف إلى الوصول إلى التوازن بأقل تكلفة ممكنة .

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

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

- إما اللجوء إلى قروض جديدة لسد احتياجات المؤسسة الناجمة عن التوظيف الكبير للأموال.
- أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل خطر الجزء المتمثل في خسارة الفائدة، وفي بعض الحالات (مثل التوظيف في السندات) يعتبر الخطر أقل قيمة.

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

إن نجاح المؤسسة في تحقيق التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للمؤسسة، هذا الأخير لن يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد للمؤسسة في الوقت المناسب، لكن الوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي من خلال استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية وتمويل الخزينة

خاتمة عامة

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 استمراريتهما 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 تبقي التوازن المالي للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التموين 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 في تسيير خزيتها تسييرا أمثلا يضمن لها السيولة والمردودية، فانطلقنا من فرضية أساسية مفادها أن تسيير الخزينة تسييرا أمثلا هو رهينة تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات المالية. ومن أجل الإجابة عن تساؤلات إشكالية البحث وتأكيد فرضياته تم القيام بدراسة ثلاثة محاور أساسية وهي :

- التعرف على طرق حساب الخزينة وكيفية تشكلها بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي والذي يعتبر كأداة تقنية معدة ضمن النظرية المالية الحديثة، حيث يفسر تشكل الخزينة تفسيرا جيدا.
- الأسس التي يقوم عليها تسيير الخزينة، انطلاقا من الموازنة باعتبارها أداة للتخطيط والرقابة، وكذا متابعتها ورفع الكفاءة في إدارتها، ووصولاً إلى القرارات المالية وكيفية التحكم فيها.
- استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية والتمويل الأمثل للخزينة .

النتائج :

تبين بالاعتماد على الميزانية المالية أن :

- المؤسسة متوازنة ماليا على المدى البعيد وهذا ما يعكسه رأس المال العامل الدائم .
 - ارتفاع احتياجات رأس المال العامل بسبب تقديم المؤسسة تسهيلات كبيرة للزبائن من جراء المنافسة الشديدة.
 - تضخم الرصيد النقدي المحتفظ به لدى المؤسسة .
 - الاهتلاكات الضخمة للاستثمارات وعدم سعي المؤسسة إلى تجديدها مما يؤثر على مردوديتها .
- تبين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي أن :

- خزينة المؤسسة المتولدة عن عمليات الاستغلال سالبة، وسببها ضعف القيمة المضافة وتضخم مصاريف المستخدمين والمصاريف الأخرى، ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض مستوى النشاط وتراجع رقم الأعمال، وهذا يعني أن المؤسسة تعاني من صعوبات حادة، وأنها عديمة النجاعة المالية .
 - في مجال الاستثمار، المؤسسة لا تبذل أي مجهودات للحصول على استثمارات مادية ومعنوية، وهذا يؤثر على مردودية المؤسسة.
 - في مجال التمويل، المؤسسة لا تعتمد على أي شكل من أشكال التمويل، باعتبار أنها لا تبذل جهودا في مجال الاستثمار، بل أنها تكتفي بتسديد القسط السنوي من الديون طويلة ومتوسطة الأجل .
 - المؤسسة تحتفظ بفائض نقدي معتبر في حسابات المؤسسة دون توظيفه .
- مما سبق نستنتج أن جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة، وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات :

عمليات الاستغلال، الاستثمار، التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى .

يتبين من خلال دراسة موازنة خزينة المؤسسة أن أغلب الانحرافات التي تم تسجيلها سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة تمثل مبالغ كبيرة، ويمكن إرجاع ظهور هذه الانحرافات إلى الأسباب التالية :

- عدم التنبؤ الجيد بالمقبوضات والمدفوعات النقدية وفقا للتاريخ والقيمة، إذ أن طريقة إعداد التنبؤات على مستوى الهيئات المكلفة بذلك غير مبنية على أسس علمية، فهي تعد انطلاقا من نتائج سنوات سابقة، يضاف إليها نسبة معينة تحدد على أساس تجربة وخبرة المكلف بإعداد التنبؤات .
- صعوبة تقدير المبيعات، وبالتالي صعوبة التنبؤ بالإيرادات، إذ أن التنبؤ الجيد بالمقبوضات يتوقف على التقدير الدقيق بالمبيعات والنواتج الأخرى، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في وجود دراسة حقيقية للسوق.
- غياب المتابعة والرقابة على الموازنة وعدم أخذ الانحرافات كمؤشر للتعديل والتصحيح.

هذه الأسباب المذكورة مؤشر على عدم التحكم في تسيير الخزينة، حيث لا تستطيع المؤسسة الكشف عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، ومن ثم يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية والمتمثلة في أن إعداد الموازنة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ والقيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة.

يتبين من خلال دراسة إجراءات رفع كفاءة إدارة خزينة المؤسسة أن هناك :

- تضخم في مخزون المواد الأولية، وعدم وجود سياسة واضحة للتخزين تأخذ بعين الاعتبار التخفيض في المخزون بحيث يضمن الاحتياجات الإنتاجية ويجنب المؤسسة الشراء بكميات كبيرة حتى تسهل عملية تسديد المستحقات .
- المدة الممنوحة للزبائن أقل من المدة المتحصل عليها من الموردين، فالمؤسسة لا تطبق قاعدة التحصيل قبل التسديد وهذا ما يجعلها تواجه مشاكل ومصاعب مالية متنوعة .
- يتبين من خلال تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام نموذج ميلر وأور أن :
- المؤسسة تحتفظ بفائض نقدي كبير دون أن يدر عائد، وبالتالي فالمؤسسة تحقق الأمان لكنها لا تعير اهتماما للربحية.
- المؤسسة لا تولي اهتماما للقرارات المالية بشأن الرصيد النقدي، وبالتالي فهي تضيع فرصا للتوظيف تدر عليها أرباحا. للإشارة أن المحيط الخارجي للمؤسسة لا يتوفر على بدائل متاحة لاستثمار الفوائض أو تمويل العجز مثل المؤسسات المالية والسوق المالي، باستثناء البنوك العمومية التي لها صورة واحدة وينعدم التنافس بينها.
- الاستخدام الأمثل للربحية يرتكز على تطبيق النماذج الرياضية والتقنيات الكمية، والذي يتخذ المسير على أساسها قرارات مالية رشيدة تحقق الربحية والأمان معا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

ومما سبق نستنتج أن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة

بتحكم المؤسسة في تسيير خزنتها تسييرا أمثلا يضمن لها الربحية والأمان معا.

الاقتراحات :

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تحسين إدارة الخزينة، وتتمثل فيما يلي :

- التخفيض في احتياجات رأس المال العامل ومصاريف المستخدمين وتنشيط المبيعات حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى خزينة استغلال أحسن .
 - تحسين تسيير دورة الاستغلال وهذا بالاهتمام بكل مراحل هذه الدورة (تموين، إنتاج، تسويق) بالقدر الكافي والمتوازن .
 - بذل مجهودات من أجل تفعيل دورتي الاستثمار والتمويل والتي تؤثر إيجاباً على خزينة المؤسسة .
 - وضع تنبؤات خاصة بالمقبوضات والمدفوعات وفقاً للتاريخ والقيمة تكون مدروسة بشكل جيد .
 - التقدير الدقيق للمبيعات والنواتج الأخرى، باعتبار أن موازنة المبيعات تبنى على أساسها جميع الموازنات الأخرى .
 - المتابعة الفعالة لموازنة الخزينة وأخذ الانحرافات بعين الاعتبار من أجل التعديل والتصحيح.
 - الموازنة بين المدة الممنوحة للزبائن والمدة المتحصل عليها من الموردين .
 - تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام النماذج الرياضية والذي يحقق الربحية والأمان للمؤسسة.
 - البحث عن أفضل بديل لتوظيف الفوائض النقدية واختيار أفضل المصادر لتمويل العجز.
- يمكن الإشارة في الأخير إلى أن تحديث طرق التسيير هي عملية متشعبة تمس تقريباً جميع جوانب المؤسسة، الاجتماعية، البشرية، التسويقية والتقنية، وهذا يترك الباب مفتوحاً أمام دراسات أخرى للوصول إلى تغيير فعال وملموس في طريقة التسيير السائدة.

قائمة المراجع

• الكتب

- إبراهيم منير هندي: الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999،
- أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 6991.
- بوخلوة باديس: الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2001،
- توفيق حسون، الإدارة المالية (قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي)، مطبعة قمحة إخوان، الطبعة الحادية عشر، دمشق، 2001،
- خالص -ص- صالح: تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 199
- خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص 217.
- رضوان وليد العمار: أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1997،
- زكي حنوش، الرقابة و التخطيط، مشروع مديرية المكتبة و المطبوعات،
- عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان، مؤسسة العمال، دار الزهران، الطبعة الأولى، 6991،
- عبد الغفار حنفي و آخرون: الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997
- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
- ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 6991،
- عبد الحلیم كراجه و آخرون: الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار الصفاء، عمان، 2000
- عبد الغفار حنفي: أساسيات التمويل وإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001

- C .H.D'ARCIMOLES, J.Y.SAULQUIN: Finance appliquée (décision financier),educapole gestion, 1995, P59.
- D. GEORGES, J.P.JOBARD: Gestion Financière de l'entreprise, édition Srey, Paris, 1990,
- .CLAVOYER, M. TERNISIEN: LE Tableau des flux de trésorerie, la ville guerin , Paris, 1989,
- Jacques TEUIE , Patrick TOPSACALIAN: Finance, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris , 1997
- Jean-Pierre. ROUMILHAC :Trésorerie à court terme et informatisation, Dalloz, 3ème
- P. CONSO: Gestion Financière, Tome 1, , DUNOD, 7^{ème} édition , Paris, 1991, P 12.
- S.GRIFFITHS,J.DEGOS :Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation , Paris , 1992, P 202.
- Serge EVRAERT: Analyse et diagnostic Financier (méthodes et cas), EYROLLES,
- Stephane GRIFFITHS: Gestion financière (La diagnostic Financier, Les décisions
- C. MARMUSE : Gestion de trésorerie, Vuibert , Paris, 1988, P 22.
- Michel SION: Gérer la trésorerie et la relation bancaire, dunod, Paris, 1998
- Gilbert RIEBOLD cash- flow et tableau de financement integral,Editon d'organisation, Paris,1984
- J.Y.EGLEM, A.MIKOL: Mécanisme financier de l'entreprise, DUNOD, 6^{ème} édition, Paris, 1992
- N.GUESY : Finance de l'entreprise (les règles de jeux) , édition d'organisation
- Patrice VIZZAVONA : Pratique de gestion (Analyse financière), TOME1, édition Berti
- ^[2]Philippe ROUSSELOT , Jean – François VERDIE , op,cit, P166.
- ^[2]^[2]S.LACRAMPE, G. CAUSSE: méthodes de gestion de la trésorerie(information, prévision,
- ^[4] Patrice VIZZAVONA : gestion financière, Berti éditions , Alger , 1999,P258,259.
- ^[4]Cohen ELIE : Gestion de l'entreprise et développement financière, édition EDICF, Paris

- J-Y.SAULQUIN, C.H.D'ARCIMOLES: gestion financière (synthèse des concepts et cas
- Omar BOUKAHEZAR:Equilibre financiere des entreprises,Presses universitaires LYON,1983
- A.HAMINI: gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Berti éditions, Alger, 2001
- Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985
- Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985
- contrôle), édition hommes et techniques , 2^{ème} édition , France , 1977, P54.
- P.TURBOT , U.SOURTAU : Gestion de la trésorerie ,centre de librairie et edition Paris, 1997,
- publi-union . Edition, paris,1981, gauthier NOEL, causeGENVIEVE:La tresorerie dans L'ENTREPRISE,

الخلاصة:

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن الميزانية هي أداة تقدير إيرادات الدولة و نفقاتها , لذلك فإن موضوع الميزانية جدير بالدراسة و التحليل من طرف الباحثين الاقتصاديين و ذلك حتى تستطيع الدولة من خلالها النهوض بالاقتصاد الوطني و توفير الاموال اللازمة لتغطية النفقات , و تعني بذلك تعداد الوسائل التمويلية المختلفة التي تدخل الخزينة و تخليها أي -الوسائل التمويلية- لدراسة جدولها و قدرتها على تغطية النفقات الضرورية . إن الخزينة تلعب دورا هاما في حفظ التوازنات المالية بين الايرادات و النفقات , و بواسطة الكتلة النقدية التي تحتفظ بها في حساباتها لدى البُئكَ المركزية بإمكانها استغلاله في الاستثمارات و الحصول من ورائها على ارباح تضيفها الدولة على رصيدها المالي و بالتالي زيادة مواردها

Grâce à nos études, nous avons constaté que le budget est un outil qui estimer l'état et les dépenses donc l'étude digne du budget et l'analyse par les économistes chercheurs et le sujet afin qu'ils puissent dire à travers lequel l'avancement de l'économie nationale et de fournir les fonds nécessaires pour couvrir les dépenses que nous entendons d'énumérer les différents moyens de financement par lesquels l'intervention du Trésor Et les analyser pour étudier leurs horaires et leur capacité à couvrir les dépenses Le Trésor joue un rôle important dans le maintien des équilibres financiers entre les recettes et les dépenses et par masse détenues par des comptes dans les centres bancaires peuvent exploiter l'investissement et obtenir des bénéfices ajouter à l'équilibre financier de l'État et ainsi augmenter ses ressources.