الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب –عين تيموشنت–

معهد العلوم المالية و المحاسبية و علوم التسيير

قسم : العلوم المالية و المحاسبية

تخصص : مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية,

تحت عنوان:

تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير اجراء

من إعداد الطالب:

نيار محمد اسلام

تحت إشراف الأستاذ :

د. "دربال فاطمة الزهراء "

أعضاء لجنة المناقشة:

د. سي محمد كمال	رئيـــســـــــــا
د . ســـــــي محمـد فايزة	ممتحنا
د.دربال فاطمة	مشرفا

السنـــــــــــة الجامعيـــــــــة:2020 /2021

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـداء

بعد فضل الله عزّ وجل الذي أنعم علينا بنعمة الإسلام وهدانا إلى صالح الأعمال ومن علينا بالصحة و العافية.

إلى من بلّغ الرّسالة و أدى الأمانة...و نصح الأمة...الدين الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى كل من له الفضل في تعليمي

و إلى كل من ساهم في تثقيفي

و إلى أساتذتي الأعزاء خاصة استاذي دكتور دربال فاطمة الزهراء

إلى أمي و أبي اللذان كانا بمثابة شعلة أنارت دربي.

إلى إخوتي الأحباء و أصدقائي الاحباء

إلى لمسة الحنان و البسمة جدتي و جدي العزيزان

إلى أعمامي و عماتي

إلى خالاتي

إلى جميع أقاربي

نيار محمد اسلام

الشكر و التقدير

في البداية ، الشكر و الحمد لله ، جل في علاه فإليه ينسب الفضل كله في إكمال . و الكمال يبقى لله وحده هذا العمل و بعد الحمد لله فإنني أتوجه إلى أستاذي الدكتور دربال فاطمة الزهراء المشرف على الرسالة بالشكر و التقدير الذي لن تفيه أي كلمات حقه ، فلولا مثابرته و دعمه المستمر ما تم هذا العمل .

و جزيل الشكر و العرفان إلى أعضاء اللجنة المناقشة لهذا البحث العلمي التي خصصت جزء من وقتها لخدمة البحث العلمي و ترقيته .

و بعدها الشكر موصول إلى كل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف بوقوفي أمام حضراتكم اليوم . كما أتقدم الشكر الجزيل و العرفان إلى كل من ساندني في هذه المذكرة وعلى رأسهم أمي و أصدقائي

المقدمة العامة

تباشر العديد من الدول اليوم إصلاحات اقتصادية عميقة على المستوى الكلي والتي يمكن ان تكون ناجحة آدا لم ترافقها إصلاحات على المستوى الجزئي ودلك لتغير أنماط واليات تسيير المؤسسات الاقتصادية حيث ان عملية إنعاش الاقتصاد الوطني تفرض تحديث طرق الادارة بالشكل الدي يعمل على تأهيل المؤسسات وجعلها قادرة على المناقشة (خاصة وان الجزائر في المرحلة الأولى من دخولها في شراكة مع الاتحاد الاروبي)، وفي دلك بتطبيق آليات وأنماط تسيير ناجحة مستفيدين من تجارب الدول المتقدمة .

ان عملية تحديث طرق السير تهدف أساسا الى التحكم في اختيار أفضل أدوات التحكم التسيير من اجل تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية ، حيث بقاء اي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أداءها بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.

ومن اهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نح اقتصاد السوق يتمثل في تحقيق توازنها المالي باعتباره الشرط الوحيد يضمن لها البقاء و الاستمرارية وبدون الاعتماد على مساعدات الدولة ، ومصدر هده الصعوبات هو عدم التحكم في المؤشرات التوازن المالي (وخاصة الخزينة).

هده الأخيرة هي محور دراستنا ، والتي تعتبر عنصرا حاسما في حياة المؤسسة حيث ان تسيير الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال والتمويل الداني وهي دلك المصب الدي تتجمع فيه كل التدفقات المالية الحقيقية من والى المؤسسة وبالتالي في المرأة العاكسة لكل القرارات التي تتحد داخل المؤسسة كما تعتبر المحدد الرئيسي لكافة الادارة المالية.

ان إهمال المؤسسة للتسيير الخزينة وجعله امرأ ثانويا و التركيز على الوظيفة الإنتاجية والتسويقية فقط او اعتقاد بأنه باستطاعتهم التحكم في الخزينة يعتمد على المحاسبة العامة جعلها تواجه خطرا انقطاع الدفع وبالتالي العسر المالي يهدد كيانها واستمراري في مواجهة متطلباتها اتجاه الغير .

1. الإشكالية :

بناء على هدا العرض تبرز إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

كيف يكمن للمؤسسة تتحكم في تسيير الخزينة ؟

حتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية لتساؤلات جزئية هي :

- ✓ ماهية المشاكل التي تواجهها المؤسسة في تسيير الخزينة ؟
- ✓ ماهية العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة ؟
- ✓ ما هو هدف الرقابة على موازنة الخزينة ؟

2. الفرضيات :

يمكن طرح الفرضية الأساسية التالية وهي :

تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها والدي يضمن لها تحقيق المردودية ودورها في تسيير المالي للمؤسسة مرهون بتطبيق الأساليب العملية الحديثة في التسيير في اتحاد القرارات المالية .

وانطلاقا من الفرضية الأساسية يمكن تحديد الفرضيات الجزئية التالية:

- ✓ ان تسيير الخزينة يعتبر من المهام الأساسي للمسير المالي .
- ✓ يمكن الوصول للتسيير العقلاني للخزينة عن طريق التخطيط والمراقبة تدفقات الخزينة التي تسمح باتخاذ القرارات السليمة .
- ✓ وجود نظام معلومات مالي ومحاسبي داخل المؤسسة يستطيع ان يقدم لنا المعلومات التي تضمن حسن التسيير واتحاد القرارات .

3.اهداف البحث :

- ✓ محاولة إيجاد الأساليب والآليات الناجحة في تسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في العسر مالي .
- ✓ الوقوف على المشاكل و الأسباب التي تحول دون التحكم في اتحاد القرارات المالية الرشيدة المتعلقة بتسيير الخزينة .
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة يضمن لها الربحية
- ✓ معرفة كيفية بناء جدول تدفقات الخزينة وكيفية إعداد موازنة الخزينة
- ✓ كيفية اتحاد القرارات في تمويل عجز الخزينة وتوظيف الفوائض
- ✓ الوصول الى التسيير المالي الجيد من خلال التحكم في تسيير الخزينة

3. المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية البحث ومحاولة اختيار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري لأنه ملائم لسرد الحقائق وفهم مكونات الموضوع ، واخضاعه للدراسة دقيقة و تحليل ابعاد .

و لقد تم تقسيم الجانب النظري الى فصلين :

الفصل الاول : الإطار العام للمؤسسة الاقتصادية وثم تقسيمه الى ثلاثة مباحث :

المبحث الاول تم تخصيصه لعرض مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية حيث يتناول تعريف وتصنيفات المؤسسة الاقتصادية و اهميتها ،بينما المبحث الثاني ثم تطرق فيه اهداف و الوظائف، إما المبحث الثالث جاء فيه الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثاني خصص لتسيير الخزينة ثم تقسيمه الى ثلاثة مباحث :

المبحث الاول تم تناول مفاهيم الأساسية حول الخزينة وطريقة حسابها و الوضعيات التي تكون عليها ، إما المبحث الثاني جيء فيه تسيير لخزينة و موازنتها و العوامل المؤثرة فيها، وبينما المبحث الثالث خصص فيه القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة بتوظيف الفائض و تمويل العجز وكيفية التحكم فيها و رقابتها.

4. تقسيمات الدراسة:

تم افتتاح الموضوع بمقدمة افتتاحية ثم جزئ نظري احتوى على فصلين فصل الاول الإطار العام للمؤسسة الاقتصادية ويحتوي على ثلاثة مباحث ، مبحث الاول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية بينما المبحث الثاني : تم تخصيصه عموميات المؤسسة الاقتصادية إما المبحث الثالث : يحتوي على الوظيفة المالية بالمؤسسة

إما الفصل الثاني جيء فيه تسير الخزينة في المؤسسة فهو ايضا يحتوي على ثلاثة مباحث تتمثل فيما يلي : المبحث الاول : مفاهيم الاساسية حول الخزينة ، إما المبحث الثاني يحتوي على تسيير الخزينة موازنتها وفي الأخير المبحث الثالث : تناول فيه قرارات متعلقة بتسيير الخزينة .

الفصل الاول
تسيير الخزينة في المؤسسة

تمهيد للفصل الاول

احتلت المؤسسة الاقتصادية حيزا كبيرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين على اختلاف وانتماءاتهم تمثل عصب الحياة الاقتصادية والوحدة الأساسية لأي اقتصاد وبالتالي فإن تطور الاقتصاد الوطني مرهون بالفعالية الاقتصادية للمؤسسة، كما أن نمو الأخيرة مر ثبط بعدة عوامل تختلف الحاجة إليها باختلاف البيئة التي تنشط فيها كتوفر رؤوس أموال، اليد العاملة المؤهلة والمواد الأولية...وغيرها ، بالإضافة إلى تلك العوامل هناك عامل رئيسي يتوقف عليه ذلك النمو الا وهو التسيير المحكم للمؤسسة ذاتها وخاصة فيما يتعلق بالجانب المالي الذي يعتبر محركها الحيوي والمسؤول عن كافة الأنشطة الرئيسية بطريقة تمكن من بلوغ أهداف المؤسسة وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ، وتتخصص في انتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الاسواق بغرض تحقيق ارباح من ورا دلك.

لدلك سأتطرق في هدا الفصل الى دراسة كل من المؤسسة الاقتصادية والوظيفة المالية من خلال ثلاث مباحث :

المبحث الاول : الاطار العام حول المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: عموميات المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: الوظيفة المالية لمؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة الاقتصادية القاعدة الأساسية التي يدور حولها الاقتصاد كونها تهدف الى تحقيق الربح و الاستمرارية والنمو ، وترتبط هده الاهداف بمدى كفاءة أدائها ، من خلال الاعتماد على تقنيات تسييري من اجل المحافظة على مستوى الأداء المالي وكدا تفادي حالات العسر المالي ،ومن ثم التصدي للمشاكل والعراقيل التي يمكن آت تواجه المؤسسة في ظل تعقد وتوسع أنشطتها

المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاقتصادية :

ساهمت المؤسسة الاقتصادية بتشكيل مجموعات بشرية تعتمد على استخدام وسائل مالية،وفكرية،ومادية من اجل تحقيق أهداف معينة ومحددة من قبل إدارتها كما تبحث هده المؤسسات عن تحقيق الأرباح بأقل التكاليف ، وتلبية الحاجات المتنوعة للأفراد من المستهلكين ، و الحرص على زيادة مستوى معيشتهم.

من الممكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين أخريين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى . وتعرف كذلك على أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم 3خدمات متنوعة.

سابقا كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحيه صغيرة، تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقة مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة و العمال و بعلاقات ضيقة بين الدخل و المساهمات الشخصية.

تطور هدا الوضع حسب كوتا1 Cota الى ثلاثة اتجاهات .

1. اتساع الحجم (التكاليف الدولي...الخ).

ناصر دادي عدون ،إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية، 1998، ص: 08 2 .المرجع السابق، ص: 10.

2. كثرة النزاعات الاجتماعية.

تعقد أنماط التسيير (اقل تكلفة ،تسير الموارد البشرية...الخ)

من هذا المنطق اختلف تعارف المؤسسة عند معظم الخبراء ونذكر على سبيل المثال بعض التعارف البارزة، فعند شمبتر (Schumpeter) المؤسسة مركزا للإبداع و مراكز للإنتاج ، أما بيرو (Perroux) فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات .

إما عند قابرات (Galbraith) تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الهيكلتقنين (Technostructure) الدين يملكون السلطة.

وكما هو معلوم، بدا تعريف المؤسسة بنقد شديد حول فرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية. من بين هده الفرضيات :

1- الأهداف الاقتصادية :

1-1 تحقيق الربح : يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.

1-2 عقلنة الإنتاج : أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج

1-3 **تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع** :وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة-

1-4 الأهداف الاجتماعية :

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي 1-2 :ضمان مستوى مقبول من الأجور :يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي .

-انطلاقا من هده النظرية يتضح انه لا توجد مشاكل في المؤسسة و يبدو أن هدا النقد صحيح لان هده النظرة لا تنطبق على الواقع المعمول به

ولكن حسب بعض الاقتصاديين ، ان عدم ملائمة النظرية الكلاسيكية مع العالم الحقيقي يجب ان تدرس بطريقة تدريجية .

فبطبيعة الحال عند اسيارت و مارش (CYERT et MARCH) هده النظرية لا تنطبق تماما مع العالم الحقيقي .

عكس دلك حسب مفهوم أفريد مان تنطبق نوعا ما لان الغاية هي ليست في الفرضيات وإنما في الحصول على الاهداف .

نعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، و المادية و الاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني .

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكال مختلفة و متعددة وفق معايير مختلفة أهمها:

أولا: الشكل القانوني:

يأخذ تصنيف المؤسسة الاقتصادية طبقا لهذا المعيار نوعين نذكرهما كالآتي:[1]

1. المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة ولهذا النوع عدة خصائص نذكر منها:

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال مؤسسته وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة و هذا يسهل العمل و اتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.
- السهولة في التنظيم و الإنشاء.

أما عيوب المؤسسات الفردية فهي :

- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال .

[1] مرجع سابق عمار صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،ط4،2006 ، ص-ص26-27.
مذكرة تخرج ماستر جامعة وهران 02 (2020/2019) -- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص:17،18 2 .
المرجع السابق، ص: 18.

- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية .
- قصر وجهة النظر، ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية .
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو المسئول عن ديون كافة المؤسسة.

– **الشركات:** و تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة و تقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة، وشركات ذات المسؤولية المحدودة.

ب. **شركات الاموال:** كشركات التوصية بالأسهم، و شركات الأسهم .

ثانيا: تبعا لطبيعة الملكية: ذ

تبعا حسب هذا المعيار تأخذ المؤسسة الاقتصادية ثلاثة أشكال وهي[1]:

1.المؤسسات العامة (العمومية):

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسئولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها الا إذا وافقت الدولة على ذلك،و الأشخاص الذين يناوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسئولين عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة وتهدف المؤسسات العمومية من خال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليست هناك اهمية كبيرة للربح (فربما تربح او ربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من اجل تحقيق أقصى ما يمكن من الاهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفها بحد ذاتها .

وتتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي في كثير من الأحيان بالضخامة والتمركز بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مرافق الصناعة، مما يدعو البعض إلى تسميتها بالمؤسسات المحتكرة غير أن الهدف المتوفى من وجود المؤسسات العامة تسميتها العامة يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمالي هو للسيطرة على الأسواق من اجل تحقيق اكبر ما يمكن من الأرباح، أما أسباب الاحتكار في النظام الاشتراكي فيعود إلى تحقيق وفورات

[1] عمار صخري ، مرجع مسبق دكره .ص–ص–06/07

الحجم التي لا تحقق الا إذا كانت المؤسسة ذي حجم كبير، كما أن المؤسسة الرأسمالية المحتكرة تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى وان تعارض دلك مع المصلحة العامة .

2.المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال ...الخ).

3.المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ثالثا: تبعا للطابع الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعلية نميز هذه الأنواع 1:

1. مؤسسات صناعية:

هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي، ومنها مؤسسات صناعية ثقيلة (كالحجار) و التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها:

– مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد و الصلب، مؤسسات الهيدروكربونات ...الخ، وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها كرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

– مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل ومؤسسات النسج، مؤسسات الجلود....

2. مؤسسات فلا حية:

هي المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الارض واستخلاصها و تقوم بالإنتاج النباتي و الحيواني.

3. مؤسسات تجارية:

هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية توزيع الخبرات المادية و الخدماتية مثل مؤسسات تجارة الجملة و تجارة التجزئة ...الخ.

4. .مؤسسات مالية:

وهي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين ...الخ

5. .مؤسسات خدماتي:

وهي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل وعيادة الطب ...الخ

[1] عمار صخري مرجع مسبق دكره .ص–ص.32–30.

المطلب الثالث: اهمية المؤسسة الاقتصادية

1. المؤسسة وحدة للإنتاج و التوزيع :

وهنا المؤسسة تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة ،ويقصد هنا بوحدة للإنتاج بان وحدة اقتصادية ودلك كون ان الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق من اجل تحقيق الربح ،وتحتاج المؤسسة من اجل دلك الى عوامل الإنتاج (العمل ، المواد الأولية، آلات أموال ، معلومات...) كما يقصد بها وحدت التوزيع المداخل التي تتحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات ، و التي توزع على كل المتعاملين المباشرين وغيرا لمباشرين (ارباح على أصحاب المؤسسة ، الضرائب ، اشتراكات الضمان الاجتماعي و التامين ن الرواتب ، فوائد الدائنين،...)

2. المؤسسة خلية اجتماعية :

ان المؤسسة تقوم بتشغيل العمال ادن فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تتمثل في تلبية او اشباع مجموعة من حاجات المستأجرين الاستقرار في المنصب ،(مستوى الأجر ، الترقية ، التكوين...)وتتعدد الحاجات التي ينتظر العمال تلبيتها من طرف المؤسسة ، وتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق او جماعات او أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة و الثقافة و الاهداف ويساهم كل عضو منهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

3. المؤسسة كمركز القرارات الاقتصادية :

تقوم المؤسسة بدور هام الاقتصاد اد أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية و دلك فيما يخص نوع و كمية المنتجات و أسعارها و الاتصال و التوزيع ...الخ.

وهده القرار تمثل اختيارات اقتصادية اي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية و المادية المحدودة قصد تحقيقا اهداف المؤسسة بفعالية قصوى . كما ان قوة القرار تكون متبنيه على استقلاليته ، و يكون مدعم بالحساب الاقتصادي الدي يتمثل في المقارنة بين التكاليف و العوائد الناتجة عن قرار معين ، و الدي يستلزم جمع معلومات و استعمال تقنيات مختلفة تساهم في اتحاد القرار.

4. المؤسسة كمجموعة إنسانية :

لكل مؤسسة تاريخ و تقاليد و قوانين و أفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء و هدا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد إعداد مشروعها. ومع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة عرف "برلمان" المؤسسة سنة 1990 "بانها منظمة حية متكونة من عاملين من منظمين

حسب هيكل متميز و مزودة بثقافة خاصة تمكن في مجموعة قيم ، معارف عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هده المنظمة الحية مميزات بطيئة الثقيل للتغير ."

5. المؤسسة كنظام :

كل مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة ،مجمعة حسب هيكل خاص بها ، كما أنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها و تفصلها عن المحيط الخارجي ، و لهدا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح لأنها تعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف مكوناتها و أجزائها ، وتتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها ، و بواسطة نشاطات أعضائها.

المبحث الثاني: عموميات المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بصفتها الشكل الرئيسي للمؤسسات بمجموعة من الخصائص وهي:[1]

- تعد مؤسسة ذات شخصية مستقلة وقانونية اد تمتلك صلاحيات ،وحقوق ومسؤوليات وواجبات .
- تسعى إلى أداء وظيفتها التي أسست من اجلها بسبب امتلاكها القدرة على تنفيذ الإنتاج.
- تمتلك القدرة على البقاء وهي الاستمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويل كاف ،وتأقلم مع الظروف السياسة ،واهتمام بالعمالة الكافية مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة .
- تحدد البرامج وأساليب العمل حيث تسعى كل المؤسسة إلى وضع أهداف محددة، ومن ثم تحرص على تحقيقها.
- تهتم بتوفير الموارد المالية, من اجل استمرار العمليات الخاصة بها، وتحصل على هده الموارد من خلال الإيرادات المالية، و القروض، أو تجمع بين كافة هده العناصر أو بعض منها وفقا لظروف المؤسسة.
- تعد وحدة اقتصادية رئيسية في المجتمعات، بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجية، و النمو الدخل الوطني .
- تزول المؤسسة الاقتصادية ادا غاب مبرر وجودها او لم تعد تتميز بالكفاءة.

[1] مذكرة تخرج ماستر جامعة وهران 02 (2020/2019- ص/ص/ص 10 11 12 - عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان.**مؤسسة العمال** ، دار الزهران ، الطبعة الأولى .6991، ص2.

المطلب الثاني : اهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئ المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق عدة اهداف ، تختلف و تتعدد حسب اختلا ف أصحاب المؤسسات و طبيعة وميدان نشاطها ،ولهدا فهي تتداخل وتتشابك فيما بالي بينها :1

1 تعظيم الإنتاج و البيع:

أ- **تعظيم الإنتاج:**

الإنتاج هو إعداد و مواءمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيميائية, حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة), و من الإنتاج التغيير الزمني و هو التخزين, و استمرارية الزمن, و هو إضافة منفعة أو تحسينها و كذلك التغيير المكاني (النقل).

و هناك مفهومان أساسيان للتخزين: التخزين كإنتاج, و هو الإنتاج, و التخزين كاحتفاظ و هو التخزين, و العلاقة بين الإنتاج و التخزين هي سواء علاقة منبع أو مصب.

و يتم الإنتاج بموارد عملية و موارد مالية و موارد بشرية, و موارد مادية, ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية, الطاقة التخزينية, الطاقة المالية, و الطاقة التوزيعية.

يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين: الكفاءة الفنية و الكفاءة الاقتصادية؛ فالكفاءة الفنية هي الإنتقال من مستوى إنتاجي أحسن و ذلك باستنفاذ موقع الوفر (يقابل موقع الهدر), و هي تفسر قياسا ماديا (عينياً) العلاقة بين المدخلات و المخرجات, بناءاً على استخدام الموارد. و الصورة المعيرة بالتكاليف للكفاءة تظهر في الكفاءة المقابلة و تسمى الكفاءة الاقتصادية, هذه الأخيرة هي مؤشر يفسر قياسا ماليا بين المدخلات و المخرجات.

ب-**البيع:**

بما أنّ المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية و الاقتصادية, تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات, فإذا كان الإنتاج و التوزيع خطّيان, أي كل ما ينتج يباع فلا يوجد أي مشكل, أما إذا كان ما ينتج أقل مما يباع, فإن المشكل يكمن في قسم الإنتاج, و إذا كان ما ينتج أكثر مما يباع فتظهر مشكلتان, الأولى تسويقية و الثانية تخزينية, و في الثانية تحتاج إلى المحافظة على المواد ضمن شروط السلامة إلى حيث استعمالها.

[1]. محاضرات الأستاذ كساب, مقياس تسيير المخزون, السنة الجامعية 2000-2001

2- تخفيض التكاليف بصفة عامة:

تبحث المؤسسة عن مواقع الوفر من أجل استنفاذها, و بالتالي استغلال الإحتياطات استغلال أمثل, أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن و هذا يعني تحويل مواقع الوفر.

3- تخفيض تكاليف النفاذ بصورة خاصة:

إذا حدث انقطاع في التموين تتجه المؤسسات إلى المخزونات, و إذا لزم الأمر و استعملت مخزون الأمان (وهو مخزون احتياطي ضد العشوائية لمواجهة فترة العجز) لطارئ ما, قد يكون تأخير وصول المدخلات أو توسيع الاستخدام, أي زيادة معامل الاستخدام بالنسبة للزمن, ستجد المؤسسة نفسها في حالتين:

1- مخزون الأمان كافي لتغطية فترة الإنقطاع: في هذه الحالة لا يوجد مشكل للمؤسسة, لكن يجب أن تعوضه فيما بعد.

2- مخزون الأمان غير كافي لتغطية الاستخدام: هنا تتوقف عملية الإنتاج, وبالتالي يحدث عجز داخلي في المؤسسة, و تظهر تكلفة العجز الداخلي و هي تكلفة متغيرة متزايدة تماما بدلالة الزمن الانقطاع, و على المؤسسة أن تتحمل هذه التكلفة أو تحملها للمستهلك.

إذا لم يتوقف الانقطاع في التموين, سوف تكون هناك خطورة على صورة المؤسسة خاصة المؤسسة التي تنتج إنتاج وظيفي, فلما ينفذ مخزون الأمان للمدخلات تتجه المؤسسة إلى مخازن الأمان للمخرجات, فتجد نفسها في حالتين: مخزون أمان كافي أو غير كافي, في الحالة الثانية يتحول العجز الداخلي إلى عجز خارجي و تظهر تكاليف العجز الخارجي و هي:

- ربح غير محقق و هي تكلفة ثابتة.
- تكلفة النفور و هو حجم السوق المحول من المؤسسة إلى المؤسسات الأخرى.
- تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية لأنه لا توجد التزامات بينها و بين العملاء.

تكاليف العجز الداخلي + تكاليف العجز الخارجي = تكاليف النفاذ

4-تعظيم الربح:

الربح = الإيرادات – التكاليف

الإيراد = الكمية × السعر

هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:

1- زيادة السعر مع ثبات التكلفة.

2- زيادة السعر مع زيادة التكلفة.

3- تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.

4- تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة.

بشرط نسبة التخفيض في التكاليف أكبر إلى حدّ معين من نسبة تخفيض السعر, في القرار الرابع, و في القرار الثاني نسبة الزيادة في التكاليف تكون أقل من نسبة الزيادة في السعر.

5- إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق:

لكي تصل المؤسسة إلى مركز تنافسي في السوق يجب أن تنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة و المتمثلة فيما يلي: السعر المناسب, النوعية المناسبة, الكمية المناسبة, الوقت المناسب, طريقة الدفع المناسبة, ووجود مواقع معلوماتية مناسبة.

6- تعظيم القيمة السوقية للسهم:

كل المؤسسات تحتاج إلى تحديث أو تغيير الآلات و المعدات و لتوسيع طاقتها الإنتاجية, التخزينية, و التوزيعية و المالية, فيلزمها أموال لهذا التحديث من خلال الإحتياطي, الاقتراض و إصدار الأسهم.

أول من يعرف صورة المؤسسة المالية هو المساهمون عن طريق الجمعية العامة, العملاء و الموردون, و كلما كانت الصورة المالية جيدة يزداد الطلب على الأوراق المالية للمؤسسة و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع القيمة الإسمية لهده الأوراق.

إن تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي (يسمح بالنمو و الاستمرارية).

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1- وظيفة التموين**1**

1.1تعريف وظيفة التموين:

التموين هو عبارة عن مجموعة من المهام التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل بالكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج ومخططات المؤسسة.

2.1 وظائف التموين: يمكن تقسيم وظيفة التموين إلى فرعين:

أ. **وظيفة الشراء :**تتمثل في المهام التالية

- اختيار الموردين.
- تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها.
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسبة.

ب. **وظيفة التخزين:** وتتمثل في المهام التالية:

- ترتيبا وحفظ المواد والسلع.
- وضع الرموز، أي وضع قائمة لمختلف المخزونان في كل قسم حتى يتمكن من التعرف السريع عليها.
- متابعة حركة المخزونان.
- القيام بعملية الجرد الحقيقي.

2 .وظيفة الموارد البشرية

1.2 تعريف وظيفة الموارد البشرية:

يعرفها عادل حسن (1975)على أنها: "دراسة السياسة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب ومعاملة الافراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وخلق الروح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقتها الإنتاجية2.

2.2 مهام وظيفة الموارد البشرية

* **المهام الوظيفية:** تقوم بها الجهات الداخلية المختصة، يقوم نشاطها بإعداد المعلومات ودراستها و القيام بالتحليلات المختلفة المتعلقة بمجال معين في نشاط المؤسسة.

---

[1] ناصر ضادي عدون ، **اقتصاد المؤسسة** ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998 ،ص47/48

[2] عبد الباقي صلاح الين ،**الادارة الموارد ، البشرية،** الدار الجامعية ، مصر ، 2000.ص16.

* **المهام التنفيذية:** تتمثل في[1]

- العمل على اكتشاف القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض و الرفع من مستواهم المعرفي، مع فتح أمامهم.

توفير الرعاية الضرورية و الخدمات المالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم و رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أحسن إنتاج.

1. **الوظيفة المالية:** يقصد بها مجموعة المهام و العمليات التي تسعى للبحث عن الأموال و مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد حاجاتها المالية، من خلال برامجها و خططها الاستثمارية و برامج تمويلها ، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها.

و تكمن مهمتها في البحث عن الأموال بالكمية و بالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة

2. **الوظيفة الإنتاجية:** تعتبر نواة النشاط الاقتصادي في المؤسسة، ويمكن القول بأنها عملية استهلاكية يتم فيها استخدام عوامل الإنتاج المختلفة كما أن هذه الوظيفة تسهر على التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف.

3. **وظيفة التسويق[2]:** تعد من الوظائف الأساسية و المهمة في المؤسسة، فالتسويق هو عبارة عن عملية البحث واكتشاف حالت و رغبات المستهلكين، والعمل على ترجمتها إلى مواصفات خاصة بالسلع والخدمات و القيام بالأنشطة اللازمة لكي تكون في متناول أكبر عدد من المستهلكين وتمكنهم من الحصول عليها لإشباع حاجاتهم و رغباتهم.

[1] ناصر ضادي عدون ، مرجع سبق دكره ، ص294-313.

[2] ناصر ضادي عدون ، مرجع سبق دكره ،ص18-21.

المبحث الثالث :الوظيفة المالية بالمؤسسة

الوظيفة المالية هي مجموعة مهام تصب في توفير الموارد المالية و تسييرها ،كما تتحد عدة جوانب إدارية، وترتبط بمختلف *الوظائف الأخرى، و تستعمل أدوات تقنية* كمية وأخرى نوعية .

المطلب الاول : الوظيفة المالية داخل المؤسسة

عرف مفهوم الادارة المالية تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة ، فالمفهوم التقليدي لإدارة المالية كان محددا بكيفية الحصول على الاموال بسبب حدوث ما يسمى بالكساد العظيم سنة 1929 حيث واجهت المؤسسات مجالات متعددة من الفشل والتعثر المالي ،فكان الهدف هو الحصول على الاموال من المؤسسات والأسواق المالية لتمويل هده المؤسسات. أما نظرة المنهج الحديث للإدارة المالية فهي عامة وشاملة إذ لم يقتصر دورها على عملية الحصول على الأموال بل اتسع ليشمل الاستخدام الأمثل لهذه الأموال ، فمع نهاية الستينات وبداية السبعينات تركز الاهتمام على وظيفة الاستثمار وعلى السيولة وعاقتها مع الربحية . أما في بداية القرن العشرين تغير أسلوب المنافسة بين المؤسسات إلى استراتيجيات التعاون والتكتل والاندماج والنمو وهو ما ركزت عليه الوظيفة المالية.

1. مفهوم الادارة المالية :

تعددت التعارف التي تناولت مفهوم الادارة المالية ومن أمها نذكر :

- عرف Gapenshi, Brigham الإدارة المالية بأنها: "الوظيفة الإدارية الخاصة بخطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي الى زيادة فعالية عمليات وانجازات المؤسسة الى أقصى حد ممكن1.
- عرفهاKaon :" النشاط الإداري الذي يهتم بخلق القيمة الاقتصادية أو الثروة والحفاظ عليها."
- عرفها Weston على أنها: "تلك الادارة التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية من وظائف المدير المالي وهي: التخطيط والرقابة، إدارة رأس أمال معالجة المشاكل المنفردة 2 « .

وعموما يمكن تعريف الادارة المالية على أنها الوظيفة أإدارية التي تختص بعملية التحليل والتخطيط والتنبؤ فضلا عن الرقابة وإدارة هيكل أصول المؤسسة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات المتمثلة في قرارات التمويل وقرارات الاستثمار بهدف تعظيم قيمة ألمؤسسة.

---

[1] احمد الله للحلح ، جمال الدين المرسي ، **الادارة المالية :مداخل اتحاد القرارات** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.ص14.

[2] محمد الصيرفي ، **إدارة المال : تحليل هيكلة** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006.ص14.

2. أهداف الادارة المالية :

أ. ترتبط أهداف الإدارة المالية بالأطراف المستفيدة من هذا النشاط وهم (الملاك – الإدارة – العاملين – المجتمع) ولذلك فإن هدف الإدارة المالية يجب أن يعكس أهداف هذه الأطراف.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف فى النقاط التالية :.

-1تعظيم ثروة الملاك

-2الموازنة بين السيولة والربحية

-3المسئولية الاجتماعية وسلوكيات المهنة

-4مراعاة مصالح الإدارة والعاملين

-ويمكن تفصيل هذه الأهداف على الوجه التالى:

-1تعظيم ثروة الملاك:

إن الهدف الأساسى من الإدارة المالية هو تنظيم ثروة الملاك بمعنى آخر تحقيق ربح مناسب ولذلك فإن المدير المالى يجب عليه اتخاذ القرارات التى يتوقع أن تؤدى إلى زيادة ربحية المنظمة، ويتم قياس ربحية المنظمة من خلال ربح السهم، والأرباح هدف أساسى للمدير المالى ولكن أهم من ذلك كيفية استخدام الأرباح فى تحقيق أهداف المنظمة لأن معيار الأرباح ليس كافياً ولكن تأثير هذه الأرباح على القيمة الكلية للمنظمة، وعلى كيفية تعظيم هذه القيمة ولذلك ومن أجل تحقيق هدف تعظيم ثروة الملاك لابد من مراعاة مايلى :.

أ .القيمة الزمنية للنقود

إن توقيت الحصول على النقود يختلف من وقت لآخر فالنقود التى يتم الحصول عليها هذا العام تختلف قيمتها عن النقود التى سيتم الحصول عليها العام القادم فلو افترضنا أن مشروعاً معيناً يحقق عائد فى السنوات الثلاث الأولى 20% كل عام ومشروع آخر يحقق 30% فى السنة الأولى، 15% فى كل من السنة الثانية والثالثة. لاشك أن المشروع الثانى أفضل لأن النقود التى سيحصل عليها المشروع الثانى فى السنة الأولى أكبر وبالتالى يمكن إعادة استثمار هذه النقود وتحقيق أرباح.

ب- المخاطرة

يجب أن يأخذ هدف تعظيم الربح المخاطرة فى الاعتبار ويقصد بالمخاطرة احتمال اختلاف العائد المحقق عن العائد المتوقع، ولذلك يجب تحليل المخاطرة المتوقع حدوثها، ويعتبر العائد والمخاطرة من أهم العوامل التى تحدد سعر السهم، ولذلك فإن أى قرار مالى يتخذ يجب أن يعتمد على تحليل المخاطرة والعائد المترتبين على

هذا القرار. ومن المعلوم أن المساهمون لا يميلون إلى المخاطرة لأن المخاطرة إذا كانت مرتفعة فإن المساهمون يتوقعون الحصول على عائد أعلى يعوضهم تلك المخاطرة.

3- المسئولية الاجتماعية وسلوكيات المهنة

باعتبار أن تعظيم ثروة المساهمين هى هدف أية منظمة، فإن تبنى هدف المسئولية الاجتماعية سيؤدى إلى زيادة قوة المركز المالى للمنظمة مما يزيد من قدرتها على الحصول على الأرباح وبالتالى تعيين عدد أكبر من العمال وتقديم مزايا أخرى للمجتمع مثل محاربة التلوث والمساواة فى فرص التعيين، و وضع معايير عادلة للأسعار والإسهام فى تمويل التعليم والنظافة والصحة العامة والحد من البطالة وغيرها.

-3مراعاة مصالح الإدارة والعاملين

من أهم أهداف الإدارة المالية مراعاة مصالح الإدارة والعاملين وشعور الإدارة بالمسئولية تجاههم على سبيل المثال تقوم الإدارة بتخصيص جزء من الموارد المالية المتاحة من أجل تحسين مرتبات العاملين، ومن أجل تقديم خدمات جديدة لهم مما ينعكس على ثروة الملاك بالزيادة حيث يضيف هذا الهدف زيادة درجة الولاء والرضا لدى الإدارة والعاملين و بالتالى ينعكس فى النهاية على قيمة المنظمة.

4- السيولة والربحية

وتعتبر من أهم أهداف الإدارة المالية لأن المنشأة يجب أن تحتفظ بقدر معين من السيولة لمواجهة الالتزامات العاجلة عند حلول أوقات دفعها، كما أن المنشأة مطالبة بتحقيق أكبر قدر من الربحية. وهذين الهدفين متعارضين فالاحتفاظ بقدر كبير من السيولة النقدية فى الإدارة المالية على مواجهة المخاطرة التى قد تتعرض لها المنشأة إذا هى لم تتوفر لديها السيولة الكافية، فى حين أن توظيف الأموال السائلة فى استثمارات تدر ربح سوف تحقق مزيد من الأرباح ولكن مع عدم توفر السيولة. ويجب على المدير المالى أن يوازن بين السيولة والربحية بحيث لا يعرض المنشأة لمخاطر العسر المالى أو يزيد من السيولة على حساب الربحية.

وحتى يمكن للمدير المالى التوازن بين السيولة والربحية فإنه لابد أن يتبع مجموعة من الأعمال تقوم بها الإدارة المالية لتحقيق هذا التوزان. ويجب التفرقة بين نوعين من السيولة أو اليسر المالى وهما:

اليسر المالى الحقيقى

ويعنى مفهوم اليسر المالى الحقيقى قدرة المنظمة على سداد جميع التزاماتها (الخصوم المتداولة، القروض بأنواعها) من خلال القيمة السوقية لأصولها وبمعنى آخر هى الحالة التى تزيد فيها القيمة السوقية لإجمالى أصول الشركة عن القيمة الدفترية لخصوم الشركة.

والجدير بالذكر أن الشركة قد تكون فى حالة يسر مالى حقيقى (أى أنها قادرة على سداد جميع التزاماتها تجاه الغير) ولكنها تعانى فى نفس الوقت من عسر مالى فنى (يتمثل فى عدم قدرتها على سداد التزاماتها القصيرة الأجل من خلال أصولها المتداولة وفى الاتجاه المعاكس قد تكون الشركة فى حالة يسر مالى فنى (أى أنها قادرة على الوفاء بجميع التزاماتها القصيرة الأجل من خلال أصولها المتداولة) ولكنها تعانى من حالة العسر المالى الحقيقى (أى أن قيمة أصول الشركة عند التصفية تقل عن القيمة الدفترية لالتزاماتها تجاه الغير.(وجدير بالذكر أن حالة العسر المالى الحقيقى لا تحدث بشكل مفاجىء ولكنها تظهر نتيجة مجموعة من المضاعفات والتطورات المتراكمة والتى تبدأ بالتدهور التدريجي من موقف السيولة ثم تتطور فى حالة عدم العلاج الى تدهور ثم إلى الفشل المالى.

الفشل المالى

يعرف الفشل المالى (العسر المالى الحقيقى) بأنه عدم قدرة الشركة على سداد التزاماتها عند التصفية من أصول الشركة. أو أن قيمة أصول الشركة عند التصفية نقل عن القيمة الدفترية لالتزامات الشركة تجاه الغير.

الوظائف المرتبطة بكل من السيولة والربحية

أولاً : الوظائف التى تؤدى إلى السيولة

ويقوم المدير المالى بالوظائف التالية وذلك لتحقيق السيولة الكافية للوفاء بالالتزامات الجارية وهى

-1التنبؤ بالنقدية

يقوم المدير المالى بعملية موازنة بين التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة والتدفقات النقدية الخارجة وذلك للتنبؤ بالسيولة أو العجز، فالمنظمة يجب أن تكون قادرة على التنبؤ بمصادر النقدية وتوقيت الحصول عليها وذلك من أجل استخدامها فى سداد التزاماتها العاجلة

-2توفير النقدية:

تحصل المنظمة على الأموال من عدد من المصادر، ويمكن أن تكون بعض هذه المصادر ذات تكلفة عالية ويصعب الحصول عليها، ويجب على المدير المالى أن يكون قادر على تحديد مصادر النقدية وتكلفة كل مصدر وتوقيت الحصول على النقدية من هذا المصدر والأوقات التى ستكون المنظمة فى حاجة إلى النقدية من هذا المصدر، ويجب على المدير المالى أن يتخذ الإجراءات التى تضمن توافر الأرصدة بحيث تكون تحت تصرف المنظمة فى الوقت المطلوب.

-3مراقبة تدفق النقدية

على المدير المالى بالمنظمة أن يراقب تدفق الأموال الداخلة للمنشأة ، وأحياناً يتوافر للمنظمة نقد في أحد حساباتها ، في حين يوجد عجز في بعض الحسابات الأخرى ، وبالتالي فإن عملية المراقبة الدائمة لتدفق النقدية سوف يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من السيولة والحد من الاقتراض الخارجي.

وظائف الادارة المالية:

تعتمد الإدارة المالية تحقيق أهدافها على جملة من الوظائف تستعرضها فيما يلي :

أ) **التحليل المالي:** يعتبر أحد الوظائف الأساسية للإدارة المالية، وهو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات الى معلومات تعتمد عليها الإدارة المالية في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة بتاريخ معين لاتخاذ القرارات المالية المناسبة ووضع الخطط المستقبلية واقتراح سياسات مالية من أجل تغيير الأوضاع[1].

ب) **التنبؤ المالي:** يقصد به التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة و التعرف على أفضل أوجه الدفع، وما ستكون عليه الربحية في المستقبل

ت) **التخطيط المالي:** يقصد به وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وتشمل عملية التخطيط :الأهداف المالية، رسم السياسات المالية، صياغة البرامج المالية، وضع الميزانيات التقديرية لاحتياجات المالية .

ث) **صياغة القرار المالي:** تتعلق الجوانب الرئيسية لاتخاذ القرار بإدارة هيكل التمويل والاستثمار أو إدارة هيكل أصول المؤسسة وقرارات توزيع الأرباح ، فبالنسبة لإدارة هيكل التمويل تعمل الإدارة المالية على تحديد أفضل مزيج من مصادر التمويل الداخلية والخارجية بما يحقق أقل تكلفة للمؤسسة . وبالنسبة لإدارة هيكل أصول المؤسسة فيقوم المدير المالي باتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل دراسة العائد والمخاطرة، وكذا إدارة رأس المال العامل أو ما يعرف بإدارة الموجودات المتداولة. وبالنسبة لقرارات توزيع الأرباح على المساهمين يتعين على الإدارة أن تختار: إما توزيع الأرباح أو يتم احتجازها لإعادة استثمارها وكذا كيفية توزيع الأرباح.

ج) **الرقابة المالية:** تهدف الرقابة المالية الى التحقق من أن النتائج المحققة تتطابق مع أهداف الإدارة المالية وكشف الاختلال في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة لإصلاحها، كما تهدف الى التعديل المستمر في الخطط لمسايرة التغيرات الاقتصادية.

---

[1] نهال فريد مصطفى ،**مبادئ وأساسيات الادارة المالية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2003.ص 87.
مدكرة تخرج /ماستر 02 / جامعة وهران 02 ص/ص 27 / 26

ح) **التعامل مع الأسواق المالية:** يتم من خلال الإدارة المالية صياغة وتنفيد السياسات الخاصة بالتعامل مع أسواق النقد ورأس المال حيث يتم الحصول على الأموال والمتاجرة في الأسهم والسندات .

خ) **إدارة المخاطر:** تعتبر الإدارة المالية مسئولة عن تحديد أنواع المخاطر التي يجب التعامل معها مثل مخاطر تقلبات سعر الصرف وأسعار الفائدة، كما تعمل على تغطية هده المخاطر بأفضل الوسائل.

المطلب الثاني : الاهداف الأساسية للوظيفة المالية بالمؤسسة

هذه الاهداف ترتبط بالأهداف المؤسسة عامة ، و بالنهايات التي تسعى الى تحقيقها من خلال استراتيجيتها العامة التي تتفرغ الى استراتيجيات فرعية ،منها الاستراتيجية المالية .

و بالتالي فالمؤسسة تضع أهدافا استراتيجية موزعة الى اهداف عملية خاصة بكل فترة او سنة نشاط ، و اهداف الوظيفة المالية لا تخرج عن الإطار .

يأتي هدف الربح في أول الرتب لأنه المفتاح الذي يدخل الى العديد من الاهداف الأخرى مثل استمرار المؤسسة ، وتوسيع نشاطها تلبية حاجات المجتمع أكثر و تحسين مردودية الاموال للمالك او المالكين للمؤسسة ،في صورة حصص او الأسهم حسب الطبيعة القانونية لها.

و يمكن ان نذكر باختصار الاهداف الخاصة بهده الوظيفة [1]

1. دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها استيرادية و العملية و دلك لتحديد وسائل المتابعة ضرورية لتغطية هدا النشاط و الوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الانشطة التي سوف تنفق عليها وزمن تنفيذها.

2. دراسة الامكانيات المتوفرة امام المؤسسة للحصول على الاموال المطلوبة بحيث تعمل على مقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة و اقتراح احسنها للمردودية اي اقلها تكلفة للمؤسسة و هذا تراعي فيه مختلف طرق التمويل و العوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية و السوق المالية و ما تحققه المؤسسة من المردودية في ظروفها الحالية و المستقبلية ووضعها المالية ...

3. اختيار احسن طرق التمويل حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر و تحقق احسن مردودية مالية

4. في اطار الدراسة الوسائل الازمة لتنفيذ برامج و خطط المؤسسة في مجال الانتاج و التوزيع او حتى البحث و تطوير تقنيتها الصناعية يتم دراسة الامكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الانتاج الضرورية لدلك ،

[1] ناصر ضادي عدون، مرجع سبق دكره .ص261.

حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاصلة بينها و اختيار احسنها وفقا لعدة معايير مالية ، اجتماعية سياسية و بيئية ...الخ

5. ومن اهم المهام واعقدها في المؤسسات يعتبر تسيير خزينة المؤسسة وسيولاتها المالية ، في اطار نشاطها اليومي ، حيث تلتقي فيها مختلف العوامل و الجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية ، اد مصادر التمويل الخارجية في صورة ديون تكون مستحقات تسديدها مبرمجة حسب رزانة زمنية (Echéancier) من جهة و كدا عملية تحصيل مقابل المبيعات الى الزبائن ،و اعباء او مصاريف ، خدمات و ضرائب وغيرها وكل هده العناصر تتم حركتها ضمن الخزينة منها و إليها ، و نظرا للتعقيدات التي تتميز بها هذه الحركة عبر الزمن فإنها تمثل حرجا لأحسن المسيرين الماليين لما قد يصادفهم من تدبدب في احدى تلك التدفقات خاصة اد زادت قوة التدفق مستحقات او مصارف عن قوة الارادات ، في فترة معينة يصبح المسؤول على الخزينة مضطرا الى تصرف بسرعة و بتأثير على برامج او موازنة الخزينة، بتأثير على ازمنة وكميات تدفقات اخرى.

6. بالإضافة الى ما سبق فان متابعة الاموال في الاستعمال ، تمر بكل من قسم المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية ايضا ، اد الاول يقوم بمتابعة تنفيض الحركات المالية و المادية في مختلف إرجاء ووظائف المؤسسة ، وتسجيلها حسب الزمن ، أما الثاني اي قسم المحاسبة التحليلية فيقوم بمتابعة تكاليف المنتجات و البضائع منفصلة ، و أعباء الأقسام و المصالح و ربطها مع المسئولين عليها. والتي على أساسها يتم رصد كفاءة العمليات الإنتاجية وفعالياتها ، واتحاد الإجراءات اللازمة لصحيح ما هو غير مقبول منها من طرف المسئولين عليها، في ما يعني بالمراقبة المالية.1

ومن هده الاهداف و غيرها ، نلاحظ ان الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس فقط أثناء تنفيذ الخطط و البرامج ، بل حتى عند إعدادها هدا من جهة ، ومن أخرى فبتوفير هدا الجانب من المراقبة لمختلف و طائف المؤسسة الأخرى ، تعمل في الأخير على تحقيق المردودية المالية بمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي ، مع التنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى ، مثل كل من الشراء ، التخزين و الإنتاج ، و الموارد البشرية و غيرها ،وتحديد المسؤوليات على المصاريف الإرادات فيها .

[1] ناصر دادي عدون نفس المرجع .ص،262.

خاتمة الفصل الاول :

تناولت في هدا الفصل مفاهيم وعموميات تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية والوظيفة المالية،

وهي كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، و المادية و الاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق الزمني و تسعى الى تحقيقا وهي تختلف و تتعدد حسب اختلا ف أصحاب المؤسسات و طبيعة وميدان نشاطه.

وتناولنا فيه ايضا الوظيفة المالية وهي مجموعة مهام تصب في توفير الموارد المالية و تسييرها ،كما تتحد عدة جوانب إدارية ، وترتبط بمختلف *الوظائف الأخرى*، فالمؤسسة لا يمكن لها استغناء عن الوظيفة المالية

لكون هده الأخيرة عبارة عن مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى للبحث عن الاموال الممكنة بالنسبة للمؤسسة في اطار محيطها المالي بعد تحديد حاجاتها المالية ودلك من خلال خططها وتسيير أهدافها .

الفصل الثاني
تسيير الخزينة في المؤسسة

الفصل الثاني :

المقدمة للفصل الثاني

ان تسيير الخزينة يعتبر انشغالا دائما للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمر ا ريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها . إن التسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والاجراءات التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة.

- **المبحث الاول: مفاهيم الاساسية حول الخزينة**
- **المبحث الثاني: تسيير الخزينة وموازنتها**
- **المبحث الثالث: القرارات متعلقة بتسيير الخزينة**

المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول الخزينة

تعتبر الخزينة عنصرا أساسيا في حياة المؤسسة ، حيث ان مستوى الخزينة يعتبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال و التمويل الذاتي و بالتالي فهي المرات العاكسة لكل القرارات التي تتحد داخل المؤسسة ، لداس نحاول تسليط الضوء على اهم المفاهيم التي وجهت للخزينة و مراحا تطورها بالإضافة الى العناصر المكونة للخزينة و مشاكل و كيفية حسابها ووضعياتها .

المطلب الاول : مفهوم الخزينة وعناصر مكونة لها

أولا: مفهوم الخزينة:

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

1. المفهوم التقليدي للخزينة:

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

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

- المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال : أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا وتتناسب مع هذه الدورة ، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين ، وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال.
- بالمصادر غير المرتبطة بدون الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير دورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.
- كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين :
- الاحتياجات المرتبطة أساسا بدورة الاستغلال (شراء، إنتاج، بيع) وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، تتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات...

- الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل: الأراضي، المباني...

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

2. المفهوم النقدي للخزينة :

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلة استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.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.

- **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 .

3. المفهوم التفاضلي للخزينة:

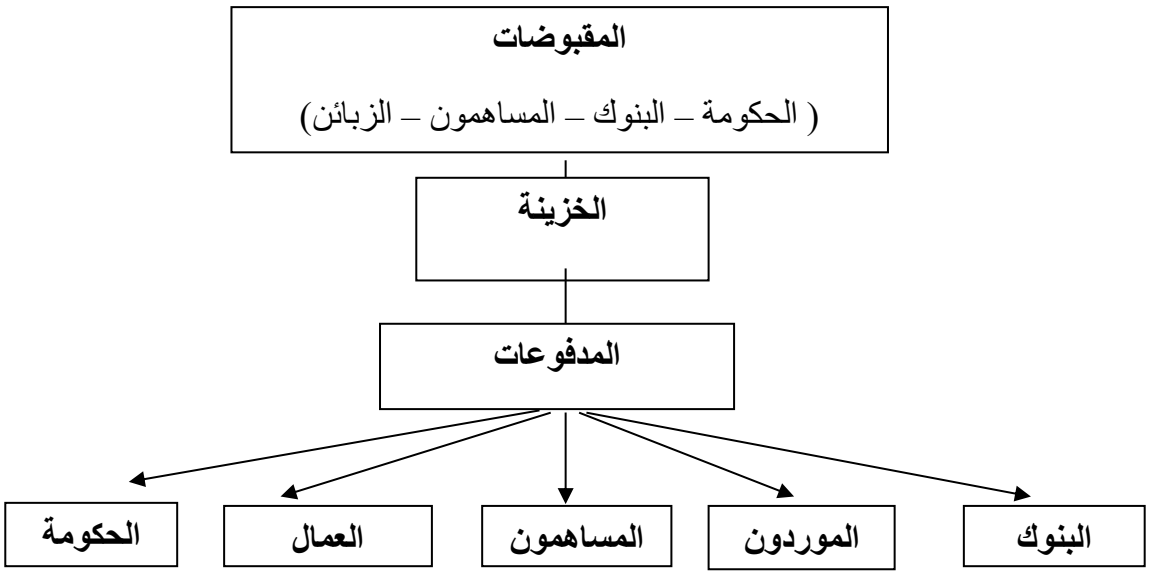
تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات ، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.2

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 هما1

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

4. 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 2.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 الشكل رقم(1)



الشكل(1) : الخزينة و التدفقات

عمار بوخزر /جامعة ليون20/12ص
ميشال ليروي / جامعة غرنوبل ص52

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

ثانيا :العناصر المكونة للخزينة :

للخزينة عناصر تحدد من خلال معطيات الميزانية المالية:

1. **عناصر الاصول :** بدورها تنقسم الى القسمين 1

- **الاوراق التجارية للتحصيل :** هي من اهم وسائل التمويل التي تلجا إليها المؤسسة من اجل تدعيم خزينتها بالأموال وهدا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها او ببنك المتعامل مع الزبون لخصمها

وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جز منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها .

- **الخصم غير المباشر :** هي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا ،في هدا النوع من الخصم كالمدين هو الدي يقدم الورقة للخصم ،ولإجراء هده العملية يكفي ان يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ويستطيع البنك تسديد الورقة مباشرة للمدين او المورد ومصاريف الخصم ،يتحملها احدهما و العملية يقوم بها البنك العميل .
- **الودائع لأجل :** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات لأجل وهدا الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة ، وهي تتراوح من شهر الى ثلاثة أشهر ، وفي حالة ما ادا كانت المؤسسة في حاجة سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فان البنك يمنحها قرض الخزينة .
- **الحسابات الجارية :** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتتمثل في حسابات الصندوق ، البنك ، والحساب البريدي الجاري.
- **سندات الخزينة :** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك تطرحها للاكتتاب ، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر ، وعند حلول موعد استحقاقها فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة .

عمر بوخذير . أب . ب ١٤٨.

2. **عناصر الخصوم :**

هي الاموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك تمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاجها لتسديد قيمة السلع و الخدمات و تسديد الديون و تتمثل في :1

- **تسهيلات الخزينة :** و نكون موجهة للمساعد الظرفية للمؤسسة ، وهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة ،حيث يقوم البنك يتقدم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة ، و يتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات و العمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هده العملية **السحب على المكشوف :** هدا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة ان تبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية ، بالتالي فان منح هدا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة ، و مقابل هدا القرض فان البنك يقتطع عمولة اكبر من النوع الاول ، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها ، و مقابلها يمنحها البنك تسبيقات.
- **السلفات البنكية :** من خلال اتفاق بين المؤسسة و البنك يمكن لهده الأخير ان يسمح لها بسحب الاموال حتى وان لم يكن لها اموال جاهزة في البنك .

المطلب الثاني : كيفية حساب الخزينة و وضعياتها :

سأعالج في هدا المطلب طرق حساب الخزينة المختلفة بالاضافة الى إننا ستتطرق الى الحالات التي تكون عليها الخزينة

ان الخزينة هي التي يمكن ان تظهر لنا بصفة جيدة التوازن المالي للمؤسسة لأنها تشمل توازن راس المال العامل واحتياجات راس المال العامل .

يعتمد المسير المالي في تحليله للميزانية المالية على مجموعة من المؤشرات لإبراز التوازن المالي ، و يمكن تحديد التوازن المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات متمثلة في :

1) **حساب راس المال العامل FR.**
2) **حساب احتياجات راس المال العامل BFR.**
3) **حساب الخزينة T .**

إدارة النقد ، مركز مكتبة وطبعة فنية. باريس 1980 ص 110.

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

1. راس المال العامل FR :

قبل التطرق لتعريف راس المال العامل يجب تحديد المقصود من المصطلحين ، الاصول المتداولة والخصوم المتداولة .

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

- البضائع من مواد، مواد أولية، بضائع نصف مصنعة، وبضائع كاملة الصنع.
- اواق القبض و الاوراق المالية .
- الرصيد النقدي في الصندوق البنكي
- المدنيون.
- إرادات مستحقة خلال السنة

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

- أوراق الدفع .
- مصروفات مستحقة الدفع خلال فترة قصيرة .
- سندات وقروض طويلة الأجل تستحق الدفع خلال سنة .

❖ **تعريف راس المال العامل :**

هو مؤشر يستخدم في الحكم على التوازن المالي للمؤسسة على المدى الطويل ، وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية نشاطها بصورة دون صعوبات مالية على مستوى الخزينة .

❖ **حسابه** : يمكن حساب راس المال العامل وفق منظورين هما :

منظور أعلى الميزانية : يعبر راس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة ويحسب كما يلي :

راس المال العامل = الاموال الدائمة +الاصول الثابتة

- **منظور أسفل الميزانية** : يعبر راس المال العامل عن العلاقة بين الصول المتداولة و القروض قصيرة الأجل ويحسب وفق العلاقة التالية 1

راس العامل =الاصول المتداولة –القروض قصيرة الاجل

2.احتياجات راس المال العامل .BFR

❖ **تعريفه** : يعرف على ان جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف المورد الدورية.2

الشكل رقم (2) : احتياج راس المال العامل BFR

الاصول الثابتة	**الاموال الدائمة**
الاصول المتداولة	احتياجات راس المال **BFR**
	ديون قصيرة الاجل

❖ **حسابه** : تحسب احتياجات راس المال بالعلاقة التالية :

احتياجات راس المال العامل = احتياجات التمويل – موارد التمويل

ويحسب ايضا :

احتياجات راس المال العامل =(قيم الاستغلال +قيم محققة)–(الديون قصيرة الاجل – السلفات المصرفية)

احتياجات راس المال العامل =(اصول متداولة –قيم جاهزة)–(ديون قصيرة الاجل –صلفات مصرفية)

❖ **حالات احتياج رأس المال العامل**

✓ **BFR<0** :هناك الموارد المالية قصيرة الأجل تغطي قيمه الموجودات أي أنا لملفات المصرفية اكبر من الخزينة .

✓ **BFR >0** : الموارد لا تغطي الاحتياجات ، فالمؤسسة بحاجة الى موارد خارج دورة الاستغلال.

[1] الياس بن ساسي .يوسف قريشي .**التسيير المالي (إدارة المالية).** دار وائل للنشر.الأردن 2011.ص 70

[2] محمد ابراهيم عبد الحليم .**اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي** . مؤسسة شباب الجامعة . مصر.2008 ص 212

✓ **BFR=0** : الموارد تغطي احتياجات دورة الاستغلال.1

3. الخزينة T: تعتبر الخزينة في القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة كما يمكن أن تقول أنها التحصيل، الأصول النقدية (السائلة) الخزينة الممكنة، الخزينة الصافية.2

وتحسب كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم – الاحتياج في رأس المال العامل الدائم

الخزينة = قيم جاهزة – تسبيقات

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

و نميز الحالات التالية :3

✓ $T < 0$:الخزينة سالبة : إذا كان رأس المال العامل اقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجات ، و بالتالي المؤسسة في حالة عجز.

✓ $T > 0$: الخزينة موجبة : اذا كان راس المال العامل اكبر من احتياجات راس المال العامل ، هدا يعني ان المؤسسة تقوم بتجميد قسط او جزء من أموالها لتغطية احتياجاتها راس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية .

✓ $T = 0$:الخزينة صفرية (مثلى) : إذا كان رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي، و الخزينة المثلى هي التي لا توقع المؤسسة في مشاكل الخلل بين رأس المال العامل واحتياجاته 4.

---

[1] محمد ابراهيم عبد الحليم .نفس المرجع ص 122.

. إدارة الخزانة: الاقتصاد ؛ 2 .EDباريس ؛ 2005 ؛ ص 23

[3] ناصر دادي عدون . تقنيات مراقبة التسيير . ص 51.

برنارد ديفاود تشارليسيا كروس الكتب العشرة للإدارة الفعالة ؛ الطبعة التنظيمية ؛ فرنسا ؛ 1985 ؛.P166

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة

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

فمن أهم هذه المؤشرات نذكر: نسب السيولة و نسب النشاط:

اولا: نسب السيولة: ونجد1

✓ **نسبة السيولة العامة :**

نسبة السيولة العامة :الاصول المتداولة /ديون قصيرة الاجل

تبين لنا هده النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة في الأجل المحدد، كما تبين لنا مدى تغطية الاصول المتداولة للديون قصيرة الاجل .

ويجب على المؤسسة ان تحقق اكبر من الواحد، فإذا كان أقل من الواحد فهي حالة سيئة أو خطيرة ولهذا يجب على المؤسسة أن تراجع هيكلها المالي بزيادة ديونها الطويلة أو رأس مالها الخاص أو بتخفيض ديونها قصيرة المدى.

✓ **نسبة السيولة الخاصة:**

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

تسمى أيضا بنسبة الخزينة العامة او المختصرة، حيث تحسب بعد حساب نسبة السيولة العامة وذلك لتحقيق من تغطية الديون قصيرة الاجل بواسطة الحقوق الخاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران ، ولا يجب ان تكون هده النسبة كبيرة حيث حدد الحد الأدنى لها ب 0.3 و الحد الأقصى لها هو 0.5 وهو حد الضمان .

✓ **نسبة السيولة الحالية (الآتية) :2**

نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة /ديون قصيرة الاجل

حكاية الحجر الإدارة المالية للشركة. دونود. فرنسا ؛ السابع ED ؛.P623

بيير كونسو .OP استشهد ؛.P624

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

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

ثانيا: نسب النشاط: ونجد

1. نسبة دوران المخزون 1 :

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

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

ويحسب متوسط تكلفة المخزون كما يلي :

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

2. نسبة دوران الزبائن (مدة تحصيل الحقوق) :

تبين هذه العلاقة بين كل من حساب الزبائن و أوراق القبض من جهة و رقم الاعمال من جهة أخرى، فهي تقيس المدة المتوسطة بالأيام لقرض الزبائن و عليه فإن المؤسسة تحاول الاستفادة أكثر وهذا بالتوسع في السوق و المحافظة على الزبائن وتحسب بالعلاقة التالية:

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

وتحسب ايضا:

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

[1] الحسني صادق ، **التحليل المالي و المحاسبي : دراسة معاصرة في الاصول العلمية و تطبيقاتها** ، دار المجداوي للنشر ، ط2، الأردن ،1998

تسمح هذه النسبة بمعرفة مدة أو آجال تحصيل الحقوق، وكلما كانت قصيرة كلما كانت أفيد و أحسن للمؤسسة، إن هذه المدة تتغير حسب العلاقات الموجودة بين المؤسسة و الزبائن.

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

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

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

المشتريات تكون خارج الضريبة لدلك نضيف الرسم على القيمة المضافة .1

المطلب الرابع :تدفقات الخزينة وتصنيفاتها

ويمكن من خلاله ان نحصر كل من تدفقات الخزينة و تصنيفها كما يلي :

اولا : تدفقات الخزينة

1. تعريف التدفق:

هو عبارة عن حركة السلع و الخدمات أو النقود و بعبارة أخرى هو كمية السلع والخدمات أو النقود المحمولة خلال فترة معطاة من (T0) الى (T1) بين عونين اقتصاديين .2

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

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

1.1 **تدفق داخل المؤسسة** : وهي كل عمليات تحصيل او قبض ، مثل : تسديدات الزبائن ، قروض بنكية ، مساهمون ....، وهي ما نسميها بالمقبوضات او المدخلات .

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

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

---

[1] ناصر عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، مرجع سبق دكره.ص59 .

بيير كونسو OP.cit ، ص 23.

- **عناصر المقبوضان (النقد الداخل)** : ومن اهم عناصرها 1:

بيع البضاعة و المواد نقدا، بيع الاصول الثابتة نقدا، تحصيل الذمم المدينة و أوراق القبض وخصمها بيع السندات (الاستثمارات) قبض الإرادات ، أصول مؤجرة للغير و أرباح الأسهم وفوائد السندات، الاقتراض وزيادة أرس المال نقدا، بالإضافة إلى مقبوضان أخرى.

- **عناصر المدفوعات (ألنقد الخارج):** من اهم عناصرها :

مشتريات البضاعة و مشتريات الاصول و اللوازم نقدا، سداد الذمم الدائنة و أوراق الدفع وأوراق القبض وفوائدها نقدا، دفع المصاريف كالرواتب و الإيجارات وغيرها نقدا، توزيع الأرباح ودفع الضريبة، تخفيض رأس المال نقدا، بالإضافة إلى مدفوعات نقدية أخرى.

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

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

و أما عملية تعادل النقد الداخل و الخارج أمر نادر الوقوع، ولو تم ذلك لما وجد المدير المالي نفسه أمام مشكلة نقص السيولة أو مشكلة عدم استثمار الاموال .

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

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

[1] محمد شفيق ، طنيب و دخرون ، **اساسيات الادارة المالية** ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، د/بلد النشر ، ص 69 .

- **العوامل الخارجية 1:** تتعلق هذه العوامل بأمور خارجة عن إرادة المؤسسة ومن الصعب السيطرة عليها ومن هذه العوامل ما يؤدي إلى زيادة النقد الخارجة مثل ارتفاع الرسوم الجمركية أو الضرائب أو صدور و قوانين برفع الرواتب و الأجور ، ومنها ما يؤدي إلى زيادة النقد الداخل مثل ارتفاع أسعار السلع التي تتعامل بها المؤسسة وعدم مرونة الطلب عليها.

2. جدول تدفقات الخزينة :

عرف المعيار الدولي الاول (IAS1) جدول التدفقات النقدية على انه قائمة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة، وتبين مصادر هذه التدفقات و التي تشمل التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية

والتدفقات النقدية من الانشطة الاستثمارية والتدفقات النقدية من الانشطة التمويلية، وتعتبر هذه القائمة مكملة للقوائم الأخرى كونها تقدم معلومات مبنية على الأساس النقدي .2

ثانيا تصنيف تدفقات الخزينة :

تصنيف تدفقات الخزينة الى ما يلي 3 :

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

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

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

---

[1] محمد شفيق حسين طنيب و اخرون ، مرجع سبق دكره .ص 71 .

[2] محمد ابو نصار ، جمعية حميدات **معايير المحاسبة و الايلاغ المالي الدولية** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 22.

[3] محمود عبد الحليم الخلابة ، **التحليل المالي باستخدام البيانات** المحاسبة ، مطابع الدستور التجاري ، /يلد النشر ، ط4 ، 2007 ،ص194 .

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

ثالثا : طرق إعداد جدول تدفقات الخزينة :

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

1. **جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة :**

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

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

- تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال : الانشطة العادية التي ينشأ منها منتجات المؤسسة وغيرها من الانشطة غير المرتبطة بالاستثمار و التمويل .

– تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل: أنشطة تكون ناجمة عن تغير حجم وبنية الاموال الخاصة أو القروض.

– تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار : عمليات تسديدات أموال من أجل اقتناء استثمار و تحصيل للأموال عن طريق التنازل عن أصول طويلة الاجل .

– تدفقات الخزينة المتأتية من فوائد وحصص أسهم تقدم كال على حدا وترتيب بصورة دائمة من سنة مالية الأخرى في أنشطة الاستغلال أو الاستثمار أو التمويل[1]

[1] شنوف شعيب ، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبة** ، ج1 ، مكتبة الشركة الجزائرية ، بوداود، الجزائر، 2008 ص91 .

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

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

• تسديدات القروض او الديون الأخرى المماثلة			
صافي تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)			
تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيول وشبه السيول			
تغيير اموال الخزينة في الفترة (ا+ب+ج)			
اموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية **اموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية**			
تغير اموال الخزينة خلال الفترة			
المقارنة مع النتيجة المحاسبية			

المصدر : الجريدة الرئيسية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 19 ، المؤرخة في 25 مارس 2009، ص30 .

2. **جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة** :تتمثل الطريقة غير المباشرة في تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية :

- اثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات ، تغيرات الزبائن ، المخزونات ، تغيرات الموردين....).
- التسويات (ضرائب مؤجلة).
- التدفقات المالية بأنشطة الاستثمار او التمويل (قيمة التنازل الزائدة او الناقصة ...) وهده التدفقات تقدم كل على حدا .

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

- تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستغلال .
- تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار .
- تدفقات الخزينة المتولدة عن التمويل.[1]

[1] شنوف شعيب ، مرجع سبق دكره ، ص94 .

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

جدول سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة) **الفترة من.....الى.....**			
البيان	**ملاحظة**	**السنة المالية N**	**السنة المالية –N 1**
تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العمليات: • صافي نتيجة السنة المالية **تصحيحات من اجل :** • الاهتلاكات والارصدة • تغيير الضرائب المؤجلة • تغير المخزونات • تغير الزبائن ولحسابات الذاتية الأخرى • تغير الموردين و الديون الأخرى • نقص او زيادة قيمة التنازل الصافية عن الضرائب			
تدفقات الخزينة الناجحة عن النشاط (ا)			
تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار • المسحوبات على اقتناء تثبيتات • التحصيل التنازل عن التثبيتات • تأثير تغيرات محيط الاد ماج (1)			
تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)			
تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل • الحصص المدفوعات للمساهمين • زيادة راس المال النقدي • إصدار القروض • تسديدات القروض			

تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
تغيير اموال الخزينة في الفترة (ا+ب+ج)			
اموال الخزينة عند الافتتاح **اموال الخزينة عند الاقفال** **تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)**			
تغير اموال الخزينة			

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

المبحث الثاني : تسير الخزينة وموازنتها

تهتم الادارة المالية بالأنشطة المالية للمؤسسة المتعلقة بإدارة أو تسيير الخزينة وتوفير التمويل اللازم من اجل القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها . في هدا المبحث ستتطرق إلى تسيير الخزينة وأهدافها ، وأم مشاكل تسيير الخزينة وطرق تسييرها وفي الأخير العوامل المؤثرة فيها .

المطلب الاول : مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها

من خلال هدا المطلب سنتطرق الى مفهوم تسيير الخزينة واهم أهدافها .

اولا : مفهوم تسيير الخزينة :

يعتبر تسيير الخزينة من المهام الاساسية للمسير المالي، فهي تتمثل أساس التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التمادي في دلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة ويؤدي بها إلى فقدان الفرص تحقيق الربح .

ويقصد بتسيير الخزينة: «عملية إدارة الاصول السائمة في المؤسسة، هده الاصول التي تتكون من النقدية والأصول سهلة التحويل الى سيولة الاوراق المالية قصيرة الاجل ، فالسيولة هي مقدار العملة المتاحة لدى المؤسسة والشيكات المستحقة لها ، وأرصدتها لدى البنوك ، وتشكل

الخزينة الجزء الأكبر من الاصول السائلة، أما الاوراق قصيرة الاجل في أدوات استثمارية قصيرة الاجل تستخدمينا المؤسسة بغرض تحقيق عائد من أرصدتا النقدية العاطلة، وتعتبر هذه الاوراق مماثلة إلى حد ما للنقدية حيث يمكن تحويلها إليها بسرعة.

نستنتج مما سبق ان تسيير الخزينة هو عبارة عن إدارة السيولة الجاهزة في المؤسسة .

ثانيا : اهداف تسيير الخزينة

ان الغاية تسيير الخزينة هو احكام السيطرة و الرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في الشركة والاحتفاظ بت للاحتياجات المستجدة في المستقبل ، مثل دفع الأجور ورواتب العمال ، و شرا المواد الخام ،و الموجودات الثابتة ، ودفع الضرائب ، ويتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية يتعين الاحتفاظ بت واستخدامه في النشاطات العادية ، و العمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية :1

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

ان الهدف الرئيس لتسير الخزينة يمكن في تقليل مخاطر السيولة داخل المؤسسة ، ويمكن تفصيل هدا الهدف على النحو التالي 2 :

1. **مواجهة الاحتياجات النقدية : (MEETING CASH NEEDS)** ويتم دلك من خلال :
   - إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة .
   - توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة .
2. **تقليل الاحتياجات النقدية : (MINIMIZING CASH NEEDS)** ويتم دلك من خلال ما يلي:
   - تقليل تسرب النقد من المؤسسة .
   - الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة .
   - التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة الى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دون أضرار بسمعة المؤسسة .
3. **تقليل كلفة النقد : (MINIMIZING CASH COST)** ويتم دلك من خلال ما يلي :
   - تقليل الحاجة الى النقد .
   - الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة .
   - البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.

---

[1] علي عباس **الادارة المالية** ، الطبعة الأولى ن اثر للنشر ، عمان ،الأردن ، 2008، ص 303.

[2] مفلح محمد عقل ، **مقدمة في الادارة المالية و التحليل المالي** ، الطبيعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي ، عمان الاردن ، 2009 ص-ص187-188

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

وتتمثل الاهداف الاساسية الأخرى لإدارة النقدية في 1:

- الرقابة على التدفقات النقدية .
- تعظيم مصادر و استخدامات النقدية .
- الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية او الخارجية.
- إدارة عمليات الافتراض الخارجي قصير الاجل .

المطلب الثاني : أساليب و مشاكل تسيير الخزينة

نعرض من خلال هدا المطلب أساليب و مشاكل تسيير الخزينة .

اولا : أساليب تسيير الخزينة

لقد شهد تسيير الخزينة تغيرات كبيرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة الارتفاع أسعار الفائدة من ناحية، وتطور الأساليب التكنولوجية الحديثة وخاصة أساليب التمويل الالكتروني للأموال من ناحية أخرى، وأساليب تسيير الخزينة يمكن تصنيفها إلى ثالثة مجموعات هي :

أ) **مراقبة التدفقات النقدية** : وهي حالة التي تتوازن فيها التدفقات النقدية للداخل مع التدفقات النقدية للخارج بما يسمح للمؤسسة الاحتفاظ بحد ادني من الأرصدة النقدية ، ولان المؤسسات تحصل على الاموال من عدة مصادر ، وتدفع اموال في عدة أماكن نظرا لتعدد فروعها في عدة مدن او دول ، و بالتالي يكون لديها عشرات الحسابات البنكية ، فلا بد ان يكون لديها نظام فعال للتحصيل و الدفع ولتحويل الاموال من الفروع و المصادر المختلفة إليها بما يضمن مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة.

ب) **تعجيل عملية تحصيل الحسابات المدينة** : حيث انه لا بد من تحصيل الحسابات المدينة بسرعة اكبر ، مما يؤدي الى زيادة سرعة التدفقات النقدية الداخلة الى المؤسسة ، ويحسن من كفاءة تسيير الخزينة ، وهناك أساليب عديدة تستخدم لتعجيل عملية التحصيل من بينها :

- **الصندوق المقفل** : وهو إجراء يستخدم لتسريع عملية التحصيل باستخدام صناديق البريد بدلا من مراكز إدارة المؤسسة ، حيث يقوم البنك المعتمد يوميا بجمع ما يوجد في الصندوق وإيداعه في حساب المؤسسة ، ومن ثم يرسل البنك كشفا يوميا بما تم جمعه عبر نظام التحويل الالكتروني ، وهدا النظام يحقق

[1] عبد الحميد مصطفى ابو ناعم ، **إدارة راس المال العامل** ، إعداد الاصول و الطبع مركز كمبيوتر ، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة ، مصر 1993 ص65 .

الوقت اللازم لاستلام الشبكات الواردة وإيداعها وتسويتها من خلال النظام البنكي بحيث تصبح الاموال جاهزة للاستخدام .

•**الديون المسبقة التفويض : و** هده الطريقة تتيح فرصة التحويل التلقائي للأموال من حساب العميل إلى حساب المؤسسة في التواريخ المحددة، وتسمى هده الطريقة أيضاً بالعملية اللاورقية لكونها تتم بدون استخدام الشيكات الورقية التقليدية.

الطريقة تسرع عملية تحويل الاموال لأنها تؤدي إلى تجنب الحاجة إلى وقت الإرسال في البريد وتسوية الشيكات وبالرغم من أن هده الطريقة فعالة، الا ان الإقبال عليها لازال قليلا .

•**التركيز البنكي** : :أي اعتماد بنك كبير يتم توجيه الاموال إليه من بنوك الإيداع المحلية التي تقوم بجمع الشيكات من الصناديق المقفلة سابق ذكرها أو الاموال التي تودع فيا مباشرة لحساب المؤسسة، ومن مزايا التركيز البنكي القدرة عمى التحويل السريع لأموال من بنوك التحصيل إلى بنك التركيز.

•**شيك التحويل الإبداعي** : هو أسلوب حديث في ميدان تحويل الاموال ، يعرف بالتمويل الإبداعي الالكتروني ، يتم من خلال شبكة اتصال الالكترونية توفر الفرصة لإرسال البيانات من البنك إلى آخر، فبدلا من استخدام الشيكات الورقية، يتم بواسطة هده الشبكة معالجة البيانات بالتنسيق بين أنظمة الكمبيوتر وشبكات الاتصال مما يؤدي إلى سرعة تحصيل الاموال وسرعة تدفقها إلى داخل المؤسسة.

•**الإبطاء في عملية الدفع** : تستخدم هده الطريقة للمحافظة على الحد الأدنى من الأرصدة النقدية، ودلك من خلال إتباع بعض الأساليب التي تراعي عدم المساس بسمعة المؤسسة ومن هده الأساليب نجد:

•الصرف المركزي: أي تركيز الدفع بالمركز الرئيس للمؤسسة ومن حساب موحد، يتميز هدا الأسلوب بعامل الوقت الذي يمر بين تحرير طلب الحصول على السيولة عملية الدفع.

•تجنب الدفع المركزي : ويعني ان تدفع المؤسسة التزاماتها للموردين في آخر فرصة ممكنة.

– استخدام الشيكات كوسيلة للدفع : وهدا يتيح للمؤسسة بضعة أيام أخرى تستطيع خلالها الاستفادة من السيولة .

ثانيا : مشاكل تسير الخزينة

يستوجب تحديد المستوى الإجمالي للخزينة الاهتمام بمشكلين اساسين هما :[1]

1. **مشكلة المردودية** : ان تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الاجل للمؤسسة و مردودية الاموال المستثمرة، و لدلك يجب تخفيض هده الاموال إلى أقصى حد ممكن ، أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر ، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلالات أثناء الدورة، غير انه من المؤكد ان اللجوء إلى قروض قصيرة الاجل أثناء الاحتياج إلى السيولة، يكون اقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الاموال ، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر ايجابية، ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة لأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهده الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها راس المال العامل ثابتا نسبياً في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هده الظاهرة حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الاجل بصفة متكررة .

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

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

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

المطلب الثالث : العوامل مؤثرة في تسيير الخزينة

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

تتناول هده العوامل فيما يلي :

- **حجم المؤسسة** :حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات او نطاق عملياتها على مدى اهمية تسيير الخزينة .ورغم من ان هناك شك في ان المؤسسة الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات الكبرى ولكن بصورة اقل ، لكن الواقع هو آت حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام عديد

[1] Gauthier NOEL , Causse GENVIEVE ,op. cit P43.

من الأساليب المتقدمة و المتطورة لإدارة النقدية ودلك نظرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع انشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها .

- **نوع النشاط :** حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد الوظيفة خاصة لتسيير الخزينة ، فالمؤسسة التي تتميز بكثافة العمليات النقدية و مؤسسات تجارة التجزئة تحتاج الى الاهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة ، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع او التوزيع .
- **درجة المركزية او اللامركزية في عمليات المؤسسة :** تؤثر درجة المركزية او اللامركزية في عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة ، ولقد اكتشفت كثير من المؤسسات ان هناك فائدة من تسييرا لخزينة بطريقة مركزية ودلك من اجل عمليات الاقتراض و الاستثمار المركزية على مستوى المؤسسة ، لكن قد تؤثر لا مركزية أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة ، ويلاحظ بصفة عامة ان كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت اهمية تسيير الخزينة ، ولكن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها

وعملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الخد في الاعتبار ان هده العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية .

- **انتشار إعمال المؤسسة خارج حدود الدولة :** ادا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات اي تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هده الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج الى تسيير متخصص للنقدية .وهدا لا ينفي ان الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من دلك.

المطلب الرابع : 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 و الأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف.

تعتبر موازنة الخزينة من الموازنات الهامة وتعمل 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.

اولا : مفهوم الموازنة الخزينة:

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

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 و المدفوعات، وأوقات الدفع والقبض، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وأن هذا يساعدها على تحديد موقعها تجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها ، تفوق مقبوضانها ، فهذا يعني أن المؤسسة تكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها، مما يوجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل المناسبة1.

أما إذا كان الحال عكس ذلك فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية.

ثانيا : اهداف موازنة الخزينة :

ادا 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:

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

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

[1] باديس بن يحي بوخلوة ، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة ،دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان 2013، ص64.

ثالثا : إعداد موازنة الخزينة[1]

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة ، غير أنها يمكن ان تكون المدة اقل او أكثر من دلك وتقسيم هده المدة الى فترات اقل يرجع الى النشاط الدي تزاوله المؤسسة ، فيمكن ان تعد موازنة على أساس شهري في حالة آدا ما تميز نشاطها الموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية ، كما يمكن ان تعد الموازنة ثلاث أشهر او كل سنة يكون نشاطها مستقرا ، وكدلك الحال بالنسبة للتدفقات و عليه إعداد الموازنة بمرحلتين .

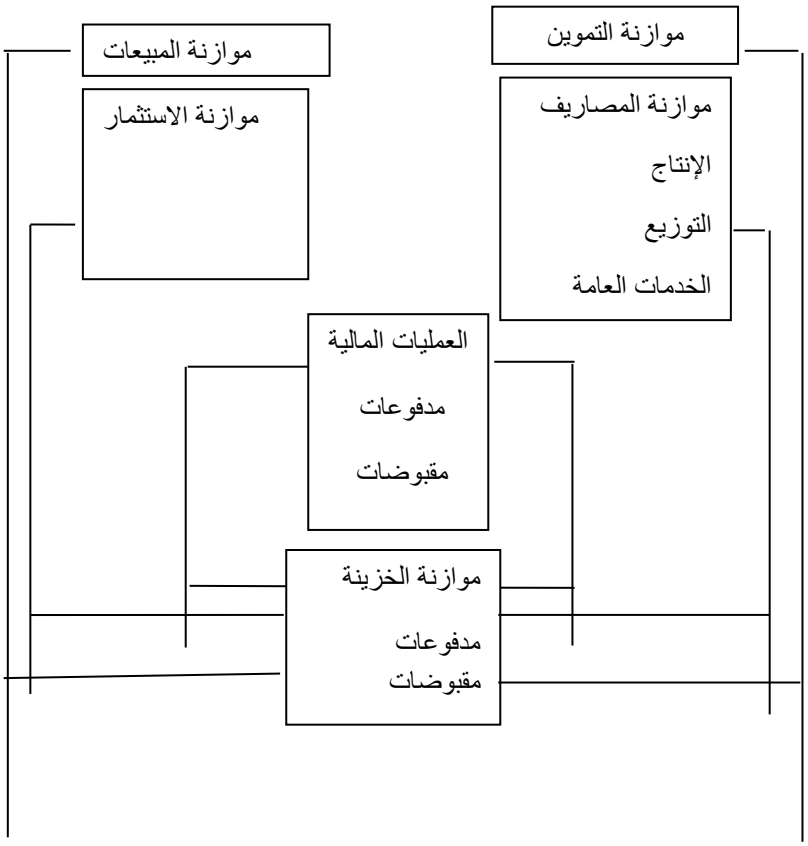
- ✓ **المرحلة الأولى :** وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل
- ✓ **المرحلة الثانية:** ويتم من خلالها اختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل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

1. 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 استخلاص حركة تدفقات الخزينة.

[1] باديس بن يحي بوخلوة – مرجع سبق دكره كص65 .

الشكل (3): موازنة الخزينة والمسار التوازني



2. المميزات العامة لموازنة الخزينة[1]:

❖ 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.

4. كيفية الإعداد[2]

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات الموالية يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها، والمبالغ التي يتوقع أن تدفع خلال الفترة وبقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة والتنبؤات النقدية الداخلة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة .كل من جدول المقبوضات النقدية وجدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجة وتدفقات نقدية داخلة، حيث يوضح لنا جدول المقبوضات

[1] باديس بن يحي بوخلوة ، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة ، مرجع مسبق ذكره كص66.

[2] رشا العصار و الاخرون الادارة و التحليل المالي ، دار البركة للنشر و التوزيع ، عمان 2001 ص304.

البرنامج الزمني لكل المعاملات وموعد تحصيلها، ويبين جدول المدفوعات البرنامج الزمني للالتزامات المالية وموعد تسديده

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

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

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

ت) –**الرصيد النقدي:** بعدما يتم إعداد المقبوضات و المدفوعات 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 للاحتفاظ به كحد ادني من الرصيد النقدي ،كما يمكن مقدار الزيادة التي تحتفظها المؤسسة فوق دلك الحد الأدنى

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

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

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

جدول (3): الموازنة السنوية للخزينة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخزينة الخاصة بالاستغلال												
المقبوضات(1)												
مبيعات بما فيها الرسوم **اعانات الاستغلال** **ايرادات أخرى**												
المدفوعات (2)												
مشتريات بما فيها الرسوم **نفقاتا اخرى بما فيها الرسوم** **نفقات المستخدمين** **ضرائب ورسوم** **مصاريف أخرى**												
رصيد الاستغلال (A)=(1)-(2)												
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال												
المقبوضان (3)												
ايرادات مالية **زيادة راس المال**												

ديون وقروض متوسطة وطويلة الاجل اعانات											
المدفوعات (4)											
الاستثمارات بما فيها الرسوم تسديد الديون متوسطة وطويلة المدى توزيع الأرباح مصاريف مالية ضرائب على الأرباح											
رصيد خارج الاستغلال (b)=(3)−(4)											
تغيرات الخزينة الشهرية (C)=(A)+(D)											
الخزينة الأولية (D)											
الخزينة النهائية(E)=(C)+(D)											
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الاجل (F) الإرادات المالية من التوظيف قصيرة الاجل (G)											
الخزينة النهائية المصححة(E)=(E)+(F)+(G)											
الخزينة السالبة مستحقات الخصم مستحقات بنكية جارية السحب البنكي التزامات مضمونة تسبيقات على الحساب الجاري											
مجموع الخزينة السالبة											
الخزينة الموجبة توظيف الخزينة											
مجموع الخزينة الموجبة											

5. **التسيير اليومي للخزينة :**

أ- **متابعة تغيرات الخزينة :** جميع التغيرات اليومية في الخزينة هي وسائل لإدارتها ومنها : حفظ الشيكات ووضعها في البنو ك ،حالات التقرب والتفاوض معه، تسيير فواتير المدنيين ، 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

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.1

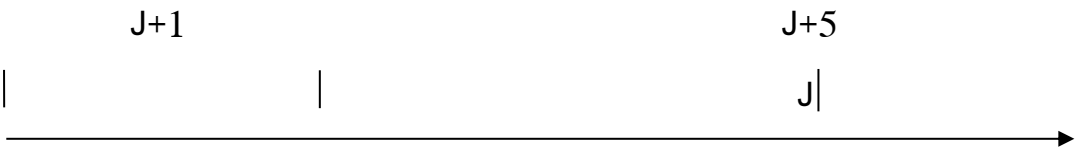
تجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات المتابعة يمكن أن تكون في نهاية كل شهر وأ كل منتصف شهر أو كل أسبوع ، لكن يتغير إجراؤها يوميا ، لأنه إلى جانب مراقبة ما تحقق فعلا مع ما تم تقديره ، يتم أيضا مراقبة التأخيرات في عمليات التحصيل للشيكات ، أو تحصيل العملاء وغيرها من الإجراءات المتبعة في إدارة الرصيد.

ب- **أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق 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 مدينا لدى المؤسسة ودائنا لدى البنك ، وا لعكس 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 .

Stéphane GRIFFIYHS: الإدارة المالية (التشخيص المالي. القرارات المالية) إصدار شهاب.Alger,1996,P174 ,

ت- في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائنا أو مدينا فعلا 1

مثال ذلك لما تقوم مؤسسة بإيداع شيك للتحصيل ، فإن حساب المؤسسة لن يكون دائنا إلا بعد خمسة أيام وذلك ما يوضحه **الشكل (4)**:



التاريخ الفعلي للتدفق التسجيل المحاسبي للشك ايدا شيك للتحصيل

شكل : يوضح التاريخ الفعلي للتدفق النقدي

تجدر الإشارة إلى أنه لابد 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 .2

هذا النظام الزمني المعقد يجب أن يتحكم فيه مسؤول الخزينة لأن التباعد في الأيام يمكن أن يترتب عنه تكاليف إضافي ،ة فيوم عمل يكافئ في المتوسط (4.1=5/7)يوم من أيام الأسبوع العادية 3.

ويمكن توضيح التواريخ الحقيقية للتدفقات النقدية بالجدولين التاليين 4:

---

[2]جان بيير روميلهاش: الخزينة قصيرة الأجل ومعلومات دالوز الطبعة الثالثة باريس 1989 ص 21.

ميشيل ليروي ، مرجع سابق ؛ ص 22.

JP ROUMILHAC ، مرجع سابق ؛ cit ، ص 22.

جدول (4) : التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات الدائنة

العمليات	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي
الإيداع:	
- ايداع النقدي	- العمليات +1يوم عادي
- خصم شيك(نقدي)	- تاريخ العملية +1يوم عمل
- خصم شيك غي عين مكان	- تاريخ العملية +2يوم عمل
- خصم في أماكن مختلفة	- تاريخ العملية +5 يوم عمل (7 أيام عادية)
- خصم شيك خارجي(اجنبي)	- تاريخ العملية +5 الى 15 يوم عمل
- تحويل للحساب	- تاريخ العملية + 1 يوم عادي
- أوراق القبض	- تاريخ الاستحقاق +4 أيام عادية.

جدول (5) : التاريخ الفغلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدينة

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

المصدر :Ibid ,P22

ج) التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك:

للمؤسسة عموما لها 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 و المدينة.1

[1]S. غريفيث، مرجع سابق، سبق ذكره، P 177

ح) 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 أصلا 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.

المبحث الثالث : القرارات متعلقة بتسيير الخزينة

يشمل ميدان تسيير الخزينة مجموعة من القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة لضمان السير الحسن لمختلف عملياتها ودلك على المدى القصير ، ففي حالة وجود عجز على مستوى الخزينة يجب اللجوء الى تمويل قصير الاجل ، وعليه يتم اتحاد قرارات و توجد عدة طرق للتمويل إما في حالة فائض فعلى مسير الخزينة لاتخاذ قرار التوظيف الأمثل لهدا الفائض.

المطلب الاول : القرار ت المتعلقة بتوظيف الفائض الخزينة

يقوم مسير الخزينة بدراسة الوسائل المتاحة لتوظيف امثل لفائض خزينة المؤسسة ودلك لمدة قصيرة الاجل وهناك انواع كثيرة ومتنوعة من التوظيف التي تستطيع المؤسسة اللجوء إليها ، ولكن قبل التعرض لهده الأنواع من التوصيفات يجب التطرق أولا الى معايير اختيارها و المفاضلة فيما بينها :

أولا :معايير اختيار التوظيف على المدى القصير :

يتم الاختيار و المفاوضة بين مختلف وسائل التوظيف انطلاقا من عدة معايير نذكر منها المردودية او عائد التوظيف وهو العلاقة بين ما يعود به هدا التوظيف (الربح المالي) ورأس المال الدي توظفه المؤسسة.

- **السيولة** : سيولة التوظيف وتعني قدرة المؤسسة على الاسترجاع سيولتها بسرعة وبدون خسارة .
- **الخطر** : اي المخاطر التوظيف إما تحقيق الربح او تحقيق الخسارة .
- **الجباية** : جباية التوظيف هي معيار جد مهم للمؤسسات ، الأشخاص المهن الحرة او الافراد الخاضعين للضريبة على دخل الأشخاص المادين .

في وجود توظيف له عائد كبير وسيولة كبيرة ، بدون مخاطر وجباية صغيرة هدا غير ممكن ونجاع مسؤول الخزينة او المسئول المالي تقاس بقدرته على اتخاذ البديل الأمثل الدي يعكس اهداف المؤسسة هدا البديل المختار تتأثر بتدفقات المحتملة والتي تكون تابعة لقدرته وكفاءته .

ثانيا : توظيفات فائض الخزينة :

ومن اهم طرق التوظيف نجد التوظيف خارج السوق المالي و التوظيف عن طريق السوق المالي :

1. **توظيف خارج السوق المالي** : تتضمن التوظيف التالية

أ) شراء المواد الأولية : يعتبر توظيف لفائض الخزينة خاصة آدا كان لدينا هناك ارتفاع في الأسعار وبالمقابل يترتب عنه تكاليف اضافية تتحملها المؤسسة كتكاليف التخزين ، التسديد المسبق للديون المتداولة ، عن طريق هدا التسديد فان المؤسسة يمكنها الاستفادة من التخفيضات وبالتالي تخفض من تكاليفها المالية من جهة وتمتص الفائض من جهة أخرى.

ب) الودائع لأجل : تمثل هده الودائع الاموال المجمدة في الحساب البنكي المنتجة للفوائد تكون في شكل ورقة يصادق عليها صاحب الحساب يحدد فيها المدة والمعدل الاسمي ومعدل العائد الخام للتوظيف إضافة الى الظروف التي يستطيع المودع التصرف في الاموال المجمدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه ومعدل الفائدة يحدد مسبقا وهو تابع لمبلغ الوديعة وفترة التجميد .

ت) الدونات الخزينة : هي سندات تكتب لحاملها تصدر من طرف البنك ودلك قصد تجميع وتعبئة الاموال وتكون فترتها بين ثلاثة أشهر وسنتين وتنتج فوائد المبلغ واجل السنة .

ث) سندات الاستحقاق : هي سندات يقوم البنك ببيعها للمؤسسة مع الاحتفاظ بإمكانية إعادة شرائها خلال اجل و بسعر محدد مسبقا ، يعتبرها النوع من التوظيف بمثابة بديل للودائع لأجل عندما تكون هده الأخيرة ممكنة ، وعادة ما يستعمل من اجل توظيف كبيرة .

2. **توظيفات عن طريق السوق المالي** : ونذكر منها :

أ) سندات الخزينة القابلة للتداول : تصدر هده السندات من طرف الدولة ، فادا كانت مدتها اقل من سنة فان الفوائد تدفع عند الاكتتاب وتدفع سنويا في باقي الحالات الأخرى ، مدة تداول هده السندات تضمن سيولة للمستثمرين حتى بالنسبة للإحجام الكبيرة ، وهدا ما يجعلها بديل مهم في التوظيف القصيرة لأجل .

ب) شهادات الإيداع :تمثل سندات قابلة للتداول يصدرها البنك ، يكون إصدار حسب الطلب و معدلها ثابت تمتاز بقابلية التداول الى سند في السوق الثانوي الدي يسمح بتفادي النتائج الثقيلة المرتبطة بالحل المسبق للودائع الى وديعة تتضمن مخاطرة في معدلها الناتج عنها يكون قريب جدا من نتائج السوق النقدي (السوق النقدي هو السوق الدي تتعامل فيه المؤسسات النقدية كبنوك الاستثمارات ، بنوك الاعمال ...).

ت) سند المؤسسات المالية المتخصصة و الشركات المالية : هي مماثلة لشهادات الإيداع البنكية في نواتجها ، تتميز بمدتها القصيرة ، سيولتها تكون اقل في السوق الثانوي .

ث) سندات الخزينة هي عبارة عن السندات الحقوق تصدرها المؤسسات في السوق النقدي ، يطلق عليها اسم الورقة التجارية ، مدتها قصيرة جدا حوالي شهر او شهرين تصدر على شكل فسائم و تحقق معدل فائدة ثابت ، ماعدا التي تتجاوز السنة معدلها يكون متغير .

ج) شركات الاستثمارات ذات راس مال متغير : هي شركات أسهم تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة للأسهم والسندات والحقوق القابلة للتداول والحيازة عليها ، تصدر أسهم عند الرغبة في التوظيف للمساهم يجب عليها إعادة شرائها بمجرد طلبها من طرف احد المساهمين .

ح) سندات التوظيف المشتركة : وهي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية ، عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة عن طريق حصص اسمية ، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في الصناديق عن الطلب من حاملي الحصص .

خ) الأسهم : التوظيف عن طريق الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ، لا يمكن ان يتعلق الا بالجزء الأطول مدة في خزينة المؤسسة لان اغلب التوظيف الطويلة الاجل تتميز مردودية عالية عكس التوظيفات قصيرة الاجل .

المطلب الثاني : القرارات المتعلقة بتمويل العجز

ان عدم التوافق بين المدفوعات و المقبوضان يمكن ان يؤدي الى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة اي عدم كفاية راس المال العامل لدلك نقوم بتوضيح بعض طرق التمويل على المدى القصير وهي كالتالي :

أولا : التمويل الداني (الداخلي)1:

معناه ان المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية الناتجة من نشاطها وتتكون من مؤونات ، اهتلاكات الارباح غير الموزعة ،الاحتياطات ، التنازل عن الاستثمارات ، وهدا النوع غالبا غير كافي لتمويل المؤسسة لدلك تلجأ الى التمويل الخارجي .

[1] رضوان وليد عمار، أساسيات في الادارة المالية ، دار المسير ن عمان ، 1997.

ثانيا: التمويل لخارجي :

ويتمثل في لجوء المشروع الى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية او أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض ، سندات ، أسهم...) لمواجهة الاحتياجات التمويلية ، ودلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتوفرة لدى المؤسسة ، ويمكن التمييز هدا بين التمويل الخاص الدي يأتي من مدخرات القطاع الخاص أفراد او المؤسسات والدي يكون في شكل أسهم ومستندات .1

نظرا لطبيعة المبادلات القائمة على أساس العقود و الدفع المؤجل ، أدى بالمؤسسات الى اللجوء الى مصادر خارجية من اجل تمويل احتياجاتها المالية ، ومن انواع التمويلات قصيرة الاجل نجد :

1. الائتمان التجاري : يمثل تلك التسهيلات الائتمانية التي تحصل عليها المؤسسة من مورديها ويمثل هدا القرض في عدم دفع المؤسسة لقيمة المشتريات نقدا ، بحيث تتم عملية الدفع لاحقا ، اي بعض فترة يتفق عليها الطرفين وغالبا ما تكون قصيرة الاجل .

1.1 **إشكال الائتمان التجاري** :بناء على هدا الائتمان فان البائع يقوم بمنح البضاعة للمشتري على ان يدفع لاحقا وهدا الوعد يكون في صورة حساب جاري مفتوح او ورقة تجارية لصالح الدائن .

أ) **حساب الجاري المفتوح** : وهو يمثل قيد او حساب يقوم البائع بتسجيل العمليات في جانب الاصول تحت اسم الزبون إما المدين فهو يسجل في دفتره المحاسبي مديونيته اتجاه الدائن في حساب الموردين و يعتبر الحساب الأكثر شيوعا بين المؤسسات التي تفضله لان ليس لديه اثأر سلبية كالأوراق التجارية التي يحدد فيها تاريخ استحقاق ثابت.

ب) **الاوراق التجارية:** هي أوراق يسحبها الموردون على الزبائن قصد تسهيل المعاملات ، وهي عبارة عن ائتمان حيث يقوم الزبون بتحرير سند لأمر بمبلغ العملية ، مدة الاستحقاق هده الاوراق تتراوح بين الشهر وثلاثة أشهر ، والتي تظهر باسم أوراق القبض في جانب اصول ميزانية الدائن وأوراق الدفع في جانب خصوم ميزانية المدين .

تمتاز الاوراق التجارية بقابليتها للتداول ودلك عن الطريق تظهيرها للغير من طرف الدائن ، ولما يحتاج حامل الورقة للسيولة يخصصها لدى البنك قبل موعد استحقاقها وهده العملية هي عبارة عن ائتمان وخصم في ان واحد والتي تسمى بالخصم التجاري ، والخصم هو يلتزم البنك بموجبه ان يدفع في الحال القيمة الحالية للورقة التجارية مقابل الحصول على عمولة هي سعر الخصم.

[1] عاطف وليم اندوراس : "**التمويل و الادارة المالية للمؤسسات** " ، دار الفكر الجامعية ، مصر 2008 ، ص 95.

2.1 **مزايا الائتمان التجاري** : حالة دفع المؤسسة قبل التاريخ المحدد فإنها تحصل على خصم وعليه تصبح وكأنها تحصلت على ائتمان بدون تكلفة ، كما ان الحصول عليه سهل وبسيط لا يستدعى إجراءات متعددة عكس طلب الحصول على قرض من المؤسسات المالية فبالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المؤسسات الحديثة النشأة لا يمكنها الحصول على قرض من المؤسسات المالية تجنبا منها لمخاطرة وفي هده الحالة يبقى هدا الأخير المصدر الوحيد من مصادر التمويل قصيرة الاجل.[1]

2. الائتمان المصرفي :هو ائتمان قصير الاجل تحصل عليه المؤسسة من البنك التجاري بهدف سد احتياجاتها الآتية ولتمويل حاجتها التشغيلية الطارئة ، هدا النوع من القروض كثير الاستعمال من طرف المؤسسات ويأخذ الإشكال التالية :

2.1 **تسهيلات الصندوق 2:** هي تسهيلات تقدم لمدة قصيرة جدا لتغطية العجز على مستوى صندوق المؤسسة قصد مساعدتها على دفع مصاريف المستخدمين ، الضرائب والرسوم او الشراء بضائع مستعجلة ، تظهر هده التسهيلات في حالة عدم وجود توازن بين المدفوعات والمقبوضان كعدم تحقيق حقوق ما وبالتالي فهي قصيرة الاجل .

2.2 **السحب على المكشوف** : هدا النوع من القروض يشبه كثيرا تسهيلات الصندوق غير انه يكون لمدة طويلة تدوم لعدة أشهر ، اللجوء الى هدا النوع من التمويل يدل على العجز الموجود في راس المال او الزيادة الكبيرة في احتياجات راس المال وتحسب الفائدة على أساس الفترة التي كان فيها الحساب مدين .

2.3 **القرض الموسمي** : يمنح القرض الموسمي للمؤسسات التي يكون نشاطها موسمي وهدا قصد مواجهة التكاليف الخاصة بتخزين المواد الأولية او المستخدمين التي تكون مرتفعة خلال هدا الموسم ،فاحتياجات راس المال العامل كبيرة جدا وبالتالي موردها الخانة لا يمكنها من مواجهة الزيادة في النفقات ، لكن المؤسسة قد تواجه عدم القدرة على بيع ما أنتجته لهدا تقوم بتدعيم طلب القروض فترفقه بمخطط تمويل الدورة حتى يكون بمثابة ضمان ويساهم في موافقة البنك عليه .

2.4 **قروض او التزم بالتوقيع** : هي قروض تتمثل في تعهد البنك بمنح المؤسسة توقيع في شكل كفالة او ضمان احتياطي الدفع لحسابها عند العجز وبالتالي تأجيل الدفع الفوري ، وهدا يسمح لها بتأجيل المدفوعات من الاموال وتعجيل المقبوضان ويتحد هدا النوع عدة إشكال نذكر منها :

[1] رضوان ولد عمار ، مرجع سبق دكره، ص 164.

[2] نور الدين خيابة ، مرجع سبق دكره ، ص 170.

أ) **الضمان الاحتياطي** :هو تعهد في شكل توقيع متضمن على الورقة التجارية نفسها حيث يتعهد البنك بتسديد مبلغ الورقة التجارية عند تاريخ الاستحقاق وأدا كان المدين الرئيسي عاجز عن تسديدها بحيث يصبح البنك ملزم شانه المدين ، وهدا الائتمان يمنح لغرض تموين المؤسسة بالمواد الولية .

ب) **الكفالات** : عبارة عن ضمان معطى من طرف البنك الدائن عندما لا يستطيع الوفاء بالتزاماته ، وبمجرد توقيع الكفالة من البنك فهو ملزم بتنفيض جميع التزامات مع الغير ، وتكون الكفالة مكتوبة على ورقة رسمية تضم كل من الكافل والمكفول ،المبلغ والمدة التي تنتهي فيها الكفالة ، كما ان هناك لثالث انواع من الكفالات :

- **كفالة اتجاه الجمارك** : السلع المستوردة لا يمكنا خراجها عن الميناء الا بعد دفع الجمارك فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم قد لا تستطيع تحمل الأعباء فتلجا لطلب كفالة مصرفية تمكنها من الدفع لاحقا .
- **الكفالة الضريبية** : يقدم البنك للمؤسسة كفالة فان مصلحة الضرائب لها الحق في تأجيل تسديد الضرائب المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة و الضرائب المختلفة.
- **اتجاه مصالح الادارة العمومية** : تطرح في السوق مشاريع تتطلب تقديم تسبي قات لضمان تنفيض المشروع وفقا للشروط المحددة فالمؤسسات الغير قادرة على تقديم هده التسبيقات تقدم كفاضلات مصرفية.
- **قروض تمويل التجارة الخارجية** :تحتاج المؤسسة الى قروض اثر تعاملها مع الخارج وهي متعددة وهناك نوعين التمويلات :

أ) **تمويل الواردات** : من التقنيات المستعملة في هدا المجال نذكر ما يلي :

- الاعتماد المستندي : الاعتماد معناه الثقة وهو ببساطة تعهد من البنك بان يضع تحت تصرف العميل مبلغ معين خلال مدة ويتفق عليه معه ، إما الاعتماد المستندي فهو ويأخذ شكا المصرفية ، يرسلها البنك الى البنك في الخارج بناءا على طلب الزبون ،فهدا البنك يتعهد بتسديد قيمة البضاعة المستوردة الدائن الاجتماعي .
- التسليم المستندي : يشبه نوعا ما الاعتماد المستندي ، الاختلاف في ان المستورد لا يقدم وثائقه لبنكه بل يدفع المبلغ مباشرة او يقبل بسحب ورقة تجارية عليه .

ب) **تمويل الصادرات** :بمكن استعمال ما يلي :

- قروض المشتري : وهو قرض موجه للمؤسسة التي تريد تمويل مشتريات من مصدر أجنبي .

- قروض المورد : هو موجه للمؤسسات التي تصدر نحو الخارج فهي تحتاج تمويل في انتظار قيمة صادراتها.

المطلب الثالث :كيفية التحكم في تسيير الخزينة :

من اهداف التسيير المالي هو الوصول الى الطريقة المثلى لتوفير الاموال التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة ودلك باستعمال وسائل التمويل قصيرة المدى والتوظيف المناسبة التي تستطيع ان تتحصل عليها المؤسسة ، بمعنى التسيير بأكثر فعالية ممكنة للقروض المتاحة التي بحوزتها .

أولا : تسيير الفائض و القروض :

ان وسائل التمويل لا تبدو كلها نفس المرونة في الاستعمال ولتتماشى بنفس الكمية مع احتياجات مدة القروض تتحدد في التاريخ الاستحقاق للورقة التجارية ، على العكس من دلك فان السحب على المكشوف هو نوع من القروض يولد تكاليف مختلفة جدا فالأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت أكثر تكلفة ادن تسيير الخزينة يهدف للوصول الى التوازن بأقل تكلفة ممكنة.

من جهة أخرى فان التغيرات الموسمية والاختلافات بين المصاريف الاستثمارية وتحقيق العمليات المالية يمكن ان يؤدي الى ظهور رصيد مالي غير مستعمل (عاطل) خلال فترة مدتها بضعة أسابيع او أشهر ، يحمل المؤسسة تكاليف إنتاجية عن مكافأة الشركاء او تكلفة الفرصة ، معناه الربح الدي تضيعه لعدم توظيف تلك الاموال في توظيف منتجة لفوائد .1

، وبمكن تلخيصه فانه اعتبار من حد معين من السيولة والدي يمكن اعتباره كمستوى أمان يصبح من الضروري استخدام تلك الاموال في توظيف منتجة ،، الا ان هده الاموال هي في الأغلب متوفرة لفترة قصيرة وتوظيفها بشكل جيد هو مهمة صعبة حيث ان أمين الخزينة لا يقرر عملية توظيف الفائض الا آدا قدر بكل مقداره مدته لان اي الخطى في هده التقديرات يمكن ان يؤدي الى مكايلي :

- إما اللجوء الى قروض جديدة لسد الاحتياج عن التوظيف كبير للأموال .
- إزالة التجميد عن الاموال الموظفة ويحمل دلك خطر الجزاء المتمثل في خسارة الفائدة.
- في بعض الحالات خطر اقل قيمة مثل توظيف في سندات .2

[1] توفيق حسون ، **الادارة المالية : قرارات الاستثمار و سياسات التمويل في المشروع الاقتصادي** ، ط 11، مطبعة قمحة اخوان ، سوريا ، 2001.

[2] توفيق حسون ، مرجع سبق دكره ، ص 257.

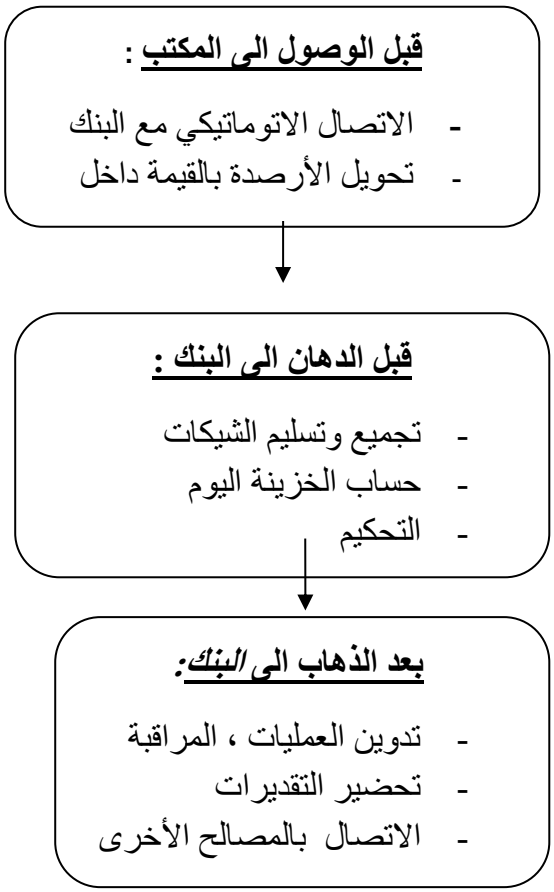
وعلى ضوء هدا كله تستنتج ان أول اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة ، إما ثاني اهتماماته فهو الأمان الدي يحلل مخاطرة معدل الفائدة ومخاطرة رأي المال ، وفي هدا الإطار (سيولة – مخاطرة) يعمل أمين الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مردودية مع أخد بعين الاعتبار المتغيرات الجانبية (بما ان النواتج المتوفرة يطبق عليها اقتطاعات جانبية مختلفة).

- **دور أمين الخزينة** : لأمين الخزينة عدة إعمال نتذكر منها :
  - التنبؤ بالتدفقات المالية .
  - القيام بتحكميات مالية تسمح بضمان السيولة والقدرة على الوفاء بالدين.
  - القيام بتوظيف الفوائض .
  - مراقبة العمليات البنكية
  - القيام بمفاوضات مع البنك على العمليات القصيرة الاجل .

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

- **أعمال منظمة** : وتتركز الاعمال المنظمة حول :
  - المشاركة في إعداد المخطط المالي .
  - وضع موازنة الخزينة
  - التفاوض مع البنك حول الشروط العامة (النسبية ، تاريخ القيمة ...)، او خاصة (قروض ، شراء ...)
- **إعمال يومية** : فيما يخص الاعمال اليومية فان أمين مطالب بتنظيم يومه ليتمكن من القيام بكل المهام على أكمل وجه في الشكل التالي

الشكل (5): الاعمال اليومية لأمين الخزينة



المصدر : زينب زيان ، مرجع سبق دكره ص 104 .

ثانيا :تسيير الأمثل للخزينة :

ان تسيير الأمثل للخزينة يتعلق بمفهوم الخزينة المعدومة الدي يعتبر هدف صعب ، وعلى هدا فان وضع تسيير فعال يتطلب إنشاء نظام متكامل بضم تأمين الخزينة العلاقة اليومية مع البنوك ويقرر توزيع استعمال القروض التي في حوزة المؤسسة ، حيث ان هده القرارات تكون يومية وهي تتطلب وجود معلومات محصلة عن وضعية الخزينة في المؤسسة وفي اطار تنظيم سير الخزينة يمكن طرح بعض الأسئلة :

- كيف يمكن القيام بتحكيم بين التوظيف و التسهيلات على المدى القصير ؟
- كيف يمكن تعظيم تسيير فائض دائم للخزينة ؟
- كيف يمكن تعظيم تسيير عجز دائم للخزينة ؟
-

1. **التحكم بين التوظيف والتسهيلات (القروض) على المدى القصير :**

يمكن ان يكون التحكم في الحالتين التاليتين:

- القيام بتجميد الاموال الفائضة لمدة معينة وخلالها تسجل المؤسسة احتياج ناتج عن التأخر في تحصيل حق من الحقوق .
- أمين الخزينة يتوقع ان رصيد الحساب البنكي سيكون دائنا خلال 14 يوما و مدينا خلال 8 أيام التي تتبع .

الحالة الأولى (احتياج غير متوقع) يجب على أمين الخزينة ان يختار بين تحديد الاموال و السحب على المكشوف ودلك بمقارنة من جهة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف او قرض قصير المدى خلال تلك القدرة المعينة ، من جهة أخرى خسارة الفائدة المرتبطة بتحرير الاموال خلال القدرة المعتبرة بالإضافة الى خسارة معدل التجميد يمكن ان تضاف عقوبة مرتبطة بعدم احترام الالتزام بتجميد الاموال .

الحالة الثانية (رصيد دائن لا يمكن تغطية الشهر) يكون من الأجدر بأمين الخزينة ان يقوم بتجميد الاموال المتاحة آدا كان العائد الخام للتوظيف اكبر من تكلفة السحب على المكشوف الدي تلجا إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال .

2. **فائض دائم على مستوى الخزينة:**

تعظيم تسيير الخزينة في هده الحالة بهدف الى الحصول على اكبر عائد ممكن من توظيف فوائض الخزينة و دلك عن طريق :

- تقليص قدر المستطاع الأرصدة الغير منتجة للفوائد .
- اختيار التوظيف الأكبر مردودية مع التأكد ان الهامش (العائد –تكلفة السحب المكشوف او قرض قصير الأجل) يبقى دائما موجبا.

3. **عجز دائم على مستوى الخزينة :**

ان الدور الأساسي لأمين الخزينة في هده الوضعية الى أقصى حد ممكن من تكلفة القروض ، فادا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصر أساسي في الاختيار (الخصم مثلا اقل تكلفة من السحب على المكشوف) إما ادا كانت الاحتياجات غير منتظمة أي الخزينة موجبة سالبة بالتناوب فان التكلفة الإجمالية للقرض تصبح العنصر الأساسي للاختيار .

مهما تكن الوضعية فانه من المهم الإشارة الى ان اللجوء الى القرض لا يجب او يؤدي الى الاحتفاظ بأرصدة دائنة باستمرار ، ففي حالة المؤسسة تلجأ الى قروض فان تعظيم تسيير الخزينة يفترض عادة بان

تكون المؤسسة مدينة ، وهدا يقتضي ان يعمل أمين الخزينة كل ما في وسعه لتدنية درجة تغيرات هده الأرصدة المدينة والدائنة تحت طائلة تحمل تكاليف التمويل المرتفعة جدا.

المطلب الرابع : رقابة على تسيير الخزينة

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

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

والرقابة على تسيير الخزينة تكتسي أهمية بالغة كونها تعمل على التأكد من السيولة النقدية المحققة، وإظهار نقاط الضعف ونقاط القوة في ا لموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، وتتطلب الرقابة على تسيير الخزينة.

- رقابة على موازنة الخزينة .
- الرقابة على مستوى الأرصدة .
- الرقابة على الشروط المصرفية .
- الرقابة على استعمال القروض التوظيفات

اولا :الرقابة على موازنة الخزينة وأهدافها

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

أهداف الرقابة:

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

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

[1] غوتييهNOEL ، Causse GENEVIEVE، مرجع سابق، سبق ذكره283 P .

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

- إن دراسة الانحرافات تسمح برقابة بعض المعايير مثل : متوسط فترة تحصيل الشيك . وفي الأخير تسمح الرقابة بتقويم التنبؤات ا لتي يتم إعدادها للفترات المقبلة ، هذا التقويم يأخذ بعين الاعتبار الموازنات وبطاقات المتابعة اليومية

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

ثانيا : :الرقابة على مستوى الأرصدة:

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

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

وهكذا تحليل الأرصدة البنكية يسمح بالتقييم – في كل ثلاثي مثلا – تكلفة الاختلال با لنسبة للصفر.

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

إن مجموع تكاليف الاختلال – لجميع البنوك – كما هي محددة تعطي ا لتكلفة الكلية للاختلال ب النسبة للصفر ، هذه التكلفة تمثل الحد الأقصى للتخفيض الممكن تحقيقه في المصاريف المالية، وفرض

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

إن تحديد تكلفة عدم التوازن ما بين البنوك تمر عن طريق إعداد بنك وهمي يضم الأرصدة اليومية والتي تمثل ا لمجموع الجبري للأرصدة في كل البنوك ، ويتم حساب تكلفة الاختلال بالنسبة للصفر ل هذا البنك الو همي كما لو تعلق الأمر ببنك عادي ، الفرق بين مجموع تكاليف الاستغلال لكل البنوك وهذا البنك الوهمي يعطي تكلفة الاختلال بين البنوك .

خاتمة الفصل الثاني

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

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

الفصل الثالث

المبحث الاول:

***تقديم عام لمؤسسة* الضمان الإجتماعي للعمال الغير أجراء**

المبحث الثاني:

تقديم الآداء المالي لخزينة مؤسسة **الضمان الإجتماعي للعمال الغير أجراء**

المبحث الثالث:

تقييم دراسة طرق التحصيلات الودية أو بعد النزاعات القضائية

مقدمة الفصل الثالث:

يتمتع **الصندوق الوطني** للضمان الاجتماعي **للعمال غير الأجراء** بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و يعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع **الغير** و تتمثل مهامها في : – تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية لغير **الأجراء**. – ضمان التحصيل ، مراقبة الاشتراك و نزاعات التحصيل .

المبحث الأول: *تقديم عام لمؤسسة* **الضمان الإجتماعي للعمال الغير أجراء**

المطلب الأول :ماهية الصندوق الوطني للعمال الغير أجراء:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88–01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

1. مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة،العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول
- تحصيل الاشتراكات
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

2. تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يتولى مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني :هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه،على المستوى المركزي والولائي، فهو يتكون من :

- مديرية عامة
- 49 وكالة ولائية (اثنان منها بالجزائر العاصمة).
- 839 هياكل الدفع:
  - 368 مركز دفع.
  - 405ملحقة دفع.
  - 66 ملحقة محلية.
- 4 عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان) .
- 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي .
- 35 مركزا للتشخيص والعلاج.
- 55 صيدليات تابعة للصندوق.
- 30 حديقة و رياض الأطفال.
- مطبعة.
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

3. المستفيدون

- ✓ لعمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط،
- ✓ الممتهنين (المتربصين)،
- ✓ الطلبة،
- ✓ المتربصين في مجال التكوين المهني.
- ✓ فئة المعاقين،
- ✓ المجاهدين،
- ✓ لمستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع)،
- ✓ المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).المستفيدون من منحة التضامن (المرضى، المسنين وغير النشطين) ذوي الحقوق هم:

❖ الزوج، الزوجة.

- ❖ الأطفال القصر.
- ❖ الفتيات الغير المتزوجات غير العاملات
- ❖ الأصول.

4. الأداءات

- يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة).
- يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعدها .
- وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات .
- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما،
- يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون،
- عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.
- تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض،
- يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث،
- وتسدد الريوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي إلى الوفاة.

المبحث الثاني: *تقديم الآداء المالي لخزينة مؤسسة* الضمان الإجتماعي للعمال الغير أجراء

– تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الأضواء على قطاع بالغ الأهمية لا يزال الكثير من الغبار يشوبه وذلك في محاول لإزالة هذا الغبار أو لتخفيفه على الأقل .. إظهار مكانة النظام وأهميته في الاقتصاد الجزائري .. معرفة إيجابيات وسلبيات النظام وأسباب التهرب والغش المعروفين بحدة في السنوات الأخيرة .. معرفة أداء وتطلعات الأفراد تجاه الصندوق .. اقتراح ما يمكن اقتراحه من الحلول الناجعة والفعالة لتنشيط أدوار هذا القطاع بما يتناسب وتطلعات المجتمع .وفي حقيقة الأمر يمكن إرجاع مبررات اختيار هذا الموضوع إلى دوافع وأسباب مختلفة من جملتها :دوافع تتعلق بالموضوع تتمثل في :. معرفة دور ونشاط الضمان الاجتماعي في الحياة الاقتصادية .. التعريف والإعلام بمثل هذا النوع من المواضيع .. إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي والمكتبة .. إظهار أهمية التأمين في حياة الفرد والمجتمع .ثم دوافع ذاتية ترجع إلى عدة اعتبارات :. الميول الشخصية لمثل هذه المواضيع والرغبة في التخصص ضمن

هذا المجال .. توفر الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاز هذا العمل .. إجراء دراسة ميدانية سابقة في هذا المجال من خلال الدراسة النظرية للماجستير في مقياس ندوة الإعلام والإحصاء. وأخيرا فإنني أعمل منذ سنة 2000 في هذا القطاع، حيث أشغل حاليا منصب رئيس مصلحة المحاسبة والمالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOSلشبكة عين تموشنت

– من هذا المنظور وانطلاقا من الإطار السابق، جاء هذا البحث ليطرح الإشكال الجوهري التالي

ما هي انعكاسات فعالية نظام الضمان الاجتماعي على ديناميكية وتطور الاقتصاد الوطني؟

التأمين والخطر يسعى التأمين إلى تقديم وتسهيل وإيجاد الحلول للمشاكل التي يتعرض إليها الأشخاص وممتلكاته، ومن هنا فإن التأمين لم يستقر في مفهوم واحد شامل، بل تطور بتطور مراحل منذ نشأته إلى حد الساعة .ونظرا للارتباط الوثيق بين مفهوم التأمين والخطر نرى أنه من الضروري أن نعرض هذا المبحث وفقا للنقاط التالية

.أ . تعريف مدلول الخطر :حيث يقصد إن مدلول الخطر من الناحية اللغوية يقصد به الإشراف على الهلاك(1)، بخطر الحرب أو الحريق إلى الواقعة المادية المحددة، وكذلك ضياع الدخل نتيجة حادث السيارة مثلا .إن دخول طالب إلى كلية معينة أمر سهل، الأمر الصعب هو معرفة نتيجة تخرجه مقدما أو الوظيفة التي سيحصل عليها بعد التخرج. هذا يجعلنا نستنتج أن حياة الإنسان مليئة بالأخطار المعنوية والاقتصادية، وذلك لتعدد قراراته بالنسبة لعمله ونفسه وغيره من الأشخاص والهيئات وهذا ما يقودنا لتعريف الخطر .لقد اختلفت الآراء والتعاريف حول موضع الخطر. وعموما يمكن تقديم التعاريف التالية(2).

1 . الخطر هو فرصة وقوع الخسارة

2. الخطر هو إمكانية وقوع الخسارة.

3– الخطر هو عدم التأكد

4 . الخطر هو مقدار "التشتت" بين النتائج الفعلية والمتوقعة .

5– الخطر هو "احتمال" أن تختلف النتائج الفعلية والمتوقعة

6 . الخطر هو حالة إمكانية حدوث انحراف عكسي للنتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة أو المأمولة

7 . الخطر هو الحدث الاحتمالي الذي يؤدي وقوعه إلى تعرض الأشخاص (3) أوالممتلكات إلى الخسائر.

يعتمد نظام الضمان الإجتماعي الجزائري على مصدرين لموارد التمويل (1)

. التمويل عن طريق الضرائب: وهو ما يقصد به "اللجوء إلى مساهمات أخرى غير الإشتراكات المبنية مباشرة على أساس المداخيل المهنية أو ما يشبه ذلك(1)"

وباعتبار أن هيئات الضرائب لم تحول نحو صناديق الضمان الإجتماعي فيقصد به الدعم المقدم من قبل الدولة للقطاع. ويكون هذا الأخير في حالة تحقيق عجز مالي .

. التمويل عن طريق الإشتراكات

:تعني فكرة الإشتراكات الإجتماعية مساهمة كل مؤمن إجتماعي في تمويل الضمان الإجتماعي قبل الإستفادة من الحماية الإجتماعية وهذا ما يفسر أنه توجد علاقة بين قيمة ٣ مساهمته والخدمة الإجتماعية التي يستفيد منها.(2)

ونظرا لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية سنحاول تناوله بشيء من التفصيل

.يستند نظام تحصيل الاشتراكات للضمان الاجتماعي أساسا على النصوص التشريعية والتنظيمية خاصة القانون 83 . 14 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي والذي يجبر المنخرط بنفسه على

. القيام بالتصريح بالنشاط والإنتساب للضمان الإجتماعي.

التصريح بالإشتراكات المستحقة بحسب عدد العمال والأجور

.. تحديد المبالغ المستحقة لهيئة الضمان الإجتماعي وفقا لنسب الإشتراكات المطبق .

وباعتبار أن تمويل هيئة نظام الضمان الإجتماعي تعتمد أساسا على أقساط المنخرطين فنجد أن فعالية تحصيل الإشتراكات تتأثر في كثير من الأحيان بوعي المنخرط بواجباته تجاه هيئة الضمان الإجتماعي،ثم بمدى فعالية التنسيق والتكامل بين المؤسسات ذات الطبيعة الإدارية والمالية مع هيئات الضمان الإجتماعي.

ن التكليف وضع قانوني يوجد عليه المكلفون نحو هيئة الضمان الإجتماعي، ينشئ . هذا الوضع . واجبا على عاتق المكلف لصالح هيئة الضمان المختصة

ويقصد بالتكليف في مجال الضمان الإجتماعي، مجموع الإلتزامات التي يقره القانون ١ على عاتق المكلف .

فبالنسبة للالتزامات المكلف تتمثل في أربعة نقاط:

. التصريح بالنشاط

.. التصريح بالعمل

.. التصريح بالمداخيل والأجور

. مجال التغطية الإجتماعية (التعويضات والأداءات

(لقد جاء قرار السلطة العمومية سنة ١٩٩٢ لإعادة تأسيس نظام الضمان الإجتماعي من عدة نواح كان أساسا ضرورة ضمان التوازن المالي لكل النظام وضمان التغطية الإجتماعية الخاصة .ولكي نفهم مختلف العوامل التي تشكل التغطية الإجتماعية لنظام الضمان الإجتماعي لا بد من توضيح العديد من النقاط أهمها :. معرفة المزايا الممنوحة من طرف النظام (الأخطار المغطاة(

.. معرفة الأشخاص الذين يستفيدون من التغطية الإجتماعية

.. معرفة شروط إستحقاق هذه الأداءات

.. وأخيرا معرفة مستوى هذه الأداءات

.سيتم تناول هذه النقاط من خلال المراحل التالية :أولا: الأخطار المغطاة

.ثانيا: الأشخاص المستفيدون

.ثالثا: الشروط التي تسمح بالإستفادة من الأداءات

.رابعا: مستوى الأداءات

.خامسا: الأخطار الخاصة المغطاة من طرف

.CASNOS أ . الأمراض المهنية وحوادث العمل .

أ.المنح العائلية .

سادسا: الأخطار الخاصة المغطاة من طرف

.CNAC أ . البطالة

.ب . التقاعد دفع الإشتراكات

.

الأداءات: وتتم وفقا لعدة إعتبارات

:. تصريح الطبيب

.. تقدير مدة العجز

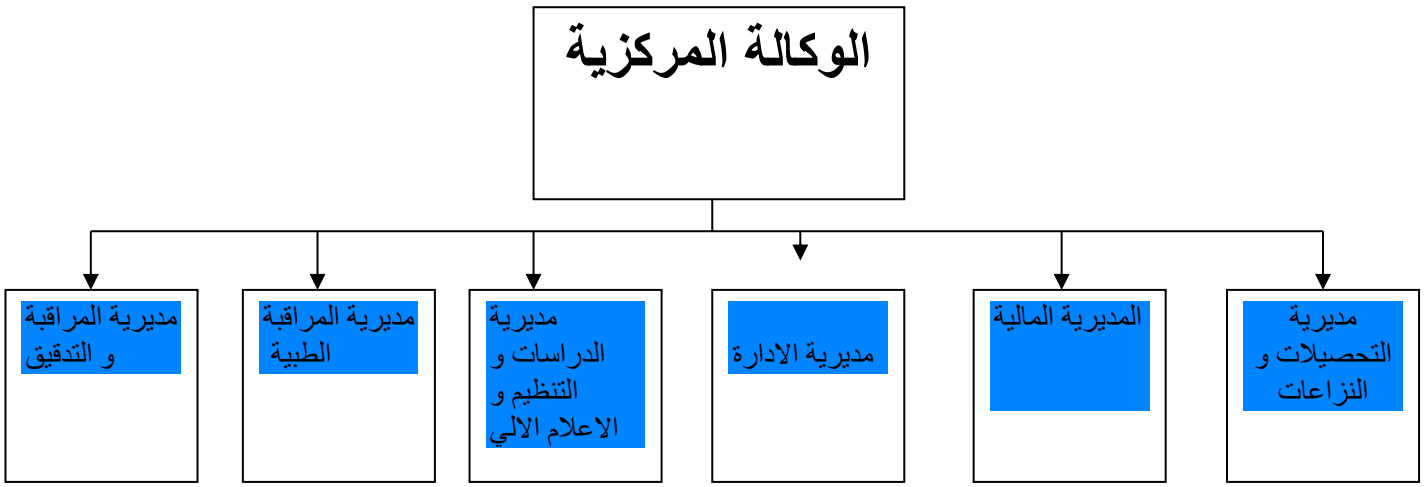
.. المراقبة الطبية إن إقتضى الأمر لذلك

.وتنقسم هذه الأداءات إلى نوعين

:. الأداءات عن العجز المؤقت وما يتطلب من شفاء المريض من علاج، أجهزة، إعادة التأهيل الوظيفي، إدارة التكييف المهني .. التعويضات اليومية (عن التوقف عن العمل تعويضا للأجر المفقود .(. في حالة العجز الدائم يمنح الضحية صحة العجز المشار إليها في النقاط السابقة وفقا للقواعد والأحكام المنصوص عليها .. الأداءات في حالة الوفاة: تقدم منحة الوفاة لذوي الحقوق المحددين وفقا للتشريع.

المبحث الثالث :دراسة استبيانية لعينة من المنخرطين في الشبكة لتحليل أثر وفعالية النظام.

الهيكل التنظيمي للضمان الاجتماعي لغير الأجراءCASNOS –1



دراسة استبيانية لعينة من المنخرطين في الشبكة /

جاءت فكرة تقديم هذا الاستبيان انطلاقا من الرغبة في معرفة الرأي الآخر في نظرته، أفكاره وتطلعاته اتجاه النظام والشبكة. هذه الإرادة تمت ترجمتها من خلال النقاط الآتية

:أولا: تقديم الاستبيان وأهداف الدراسة

.ثانيا: تجميع البيانات وتحليلها

.ثالثا: الوقوف على أهم الاستنتاجات وتقييم الاستبيان.

اولا: تقديم الاستبيان وأهداف الدراسة

.مشروع الاستبيان منجز هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة يبلغ عددها 27 سؤالا موجهة لفئة المنخرطين في نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لشبكة ع/ت والمتكونة من

- ❖ –. التجار

- .. الحرفيين
- .. الصناعيين
- .. الفلاحين
- .. السائقين
- .. وأصحاب المهن الحرة

.وهو معد باللغتين العربية والفرنسية، وقد تضمن صفحة الافتتاحية المخصصة لتوجيه ١ تشكرات لهذه الفئة على حسن تعاونها والمساهمة في هذه الدراسة مع تصريح شرفي يؤكد المشاركة فيه والموافقة عليه بكل عناية .

كما تضمن الاستبيان 27 سؤال متنوع أدرجت ضمن أربع محاور أساسية

- معلومات شخصية
- .الوضعية المهنية (
- . .معلومات تتعلق بنظام التعويضات
- معلومات تتعلق بفائدة الصندوق ودوره (

وتتمثل أهم أهداف هذا الاستبيان فيما يلي :

.معرفة الرأي الآخر والمتعلق بالمنخرطين،

إذ أن النقد الداخلي قد يكون في الكثير من الأحيان غير معبر عن الدراسة،

ولذلك نحتاج إلى معرفة تطلعات الفئة المعنية وآرائهم حول دور وفعالية النظام.

- .الاستماع إلى اقتراحات المشتركين وذلك في محاولة لإيجاد حلول ناجعة قصد النهوض بالقطاع .
- .معرفة السلبيات التي يراها الغير .
- .تأكيد أهمية النظام والعمل على ترقيته بما يخدم الصالح

وقد تم استنساخ ٢٥٠ استبيان تم توزيعها على المعنيين إلا أن عدد النسخ التي تم استرجاعها لم يتجاوز 126 والشيء الملاحظ أن الكثير ممن وزع عليهم الاستبيان لم يبدوا الرغبة في الإجابة على أسئلته لأسباب متنوعة أهمها :. عدم تسجيل فئة عريضة منهم في الشبكة.

.. عدم رغبة بعضهم تطيرا من عمال الشبكة أو أدائها

.. إهمال بعضهم للنسخ الموزعة

.الأمر الذي استدعى إتمام بقية العملية عن طريق المقابلات.

وأن أقوم شخصيا بملئها نيابة عنهم عن طريق قراءة السؤال والاستماع لإجابتهم ونقلها بكل أمانة

ثانيا: تجميع البيانات وتحليلها.

نلاحظ أن 86 % من الفئة المستجوبة هي ذكور والباقي، أي 14 %،

من الإناث وأغلبهم من العزاب بنسبة 52 % ثم المتزوجين بنسبة 48

أغلب الفئة المستجوبة كانت من التجار بنسبة 36.5 % ثم أصحاب المهن الحرة)محامين، أطباء، صيادلة، محاسبين، مكاتب الاستشارة) بنسبة 20.8 % ثم الفلاحين بنسبة 30.6 % ويليها السواق، الصناعيين، الحرفيين بنسب 9.5 ، 9.0 و 8.8 على الترتيب..

لاحظ أن نسبة الامتناع عن الدفع بلغت 35.3 % من الفئة المستجوبة مثلت 11.6 % منها من من تبلغ اشتراكاتهم دفع الحد الأدنى، و 25.3 % من الفئة المتوسطة

.وقد بررت أسباب الامتناع (بالنسبة للمتنعين عن الدفع) كما يلي :. عدم القدرة على سداد تكاليف الاشتراكات

.. الاستقبال السيء من قبل بعض موظفي الصندوق والذي جعل فئة منهم تمتنع عن التردد على الشبكة .

. عدم الثقة في الصندوق بسبب ضعف الخدمات والاستقبال

.. عدم إرسال نداءات الاشتراكات

.(Avis d'appel de cotisation). رغبة الكثيرين في عدم الدفع

.) . عدم المعرفة والعلم بوجود هذا النظام .. اعتماد فئة كبيرة منهم على التأمين الشخصي (النفس بالنفس

خلاصة الفصل الثالث

لقد اكتسبت خدمات الضمان الاجتماعي أهمية كبيرة لدى المؤمنين، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها الولاية

.وقد أوضحت هذه الدراسة مدى الأهمية البالغة للصندوق بالنسبة للعمال غير الأجراء باعتبارهم المعنيين بنشاط الشبكة وذلك من خلال عدة اعتبارات أهمها

:. درجة الخدمات والمزايا المقدمة للمنخرطين .

. مختلف التدابير والتسهيلات المقدمة من قبل موظفي الشبكة

.وقد تم التأكد من ذلك من خلال استطلاع مختلف مهام وأدوار الشبكة المعالجة في المبحث الأول ومدى الترابط الموجود بين مختلف المصالح والمكاتب

.ثم من خلال الدراسة المالية التي جاء بها المبحث الثاني والذي أوضح الارتفاع المستمر لنفقات الشبكة الموجهة لتغطية مختلف الأداءات والتعويضات، هذا الأمر يقابله تزايدا مضطردا في المداخيل وازدياد مستمر للمتنعين عن دفع الاشتراكات أو عدم التسجيل ضمن شبابيك الصندوق.

خاتمة عامة

تشغل الأزمة الدورية مركز الصدارة بين الأزمات الاقتصادية التي تعترض الاقتصاد الرأسمالي وهي نتيجة مباشرة للإختلالات الاقتصادية العامة بمعناها الواسع (عدم التناسب بين الإنتاج و الاستهلاك و بين فرعي الإنتاج الأول و الثاني ، و بين مختلف فروع الاقتصاد الوطني) و تسهم هذه الأزمات في نهاية المطاف في إيجاد آليات تساعد في زيادة إنتاجية العمل و خفض نفقات الإنتاج فالمؤسسات في محاولاتها الخروج من الصعوبات الاقتصادية التي تعانيها تكثف بحوثها عن أنواع جديدة من المنتجات و عن تقنيات حديثة تستخدمها في الإنتاج و تعد الحلول المؤقتة أو الجذرية التي تتوصل إليها المؤسسات أساسا لتجديد رأس المال الثابت و رفع إنتاجية العمل و توسيع الإنتاج.

إن الأزمة المالية رغم تداعياتها و تأثيراتها الكبيرة على حياة البشر، فإنها ظلت أقل حظا في الاهتمام و الفهم من قبل الإنسان العادي، حيث أدت إلى تخوف الجميع على مواردهم و إلى عدم التفكير في طرق باب استثمار أموالهم مجددا.

المراجع

المراجع بالغة العربية:

1) احمد الله للحلح ، جمال الدين المرسي ، الادارة المالية مداخل اتحاد القرارات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006

2) باديس بن يحي بوخلوة ، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة ،دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان 2013.

3) توفيق حسون ، الادارة المالية : قرارات الاستثمار و سياسات التمويل في المشروع الاقتصادي ، ط 11، مطبعة قمحة اخوان ، سوريا ، 2001.

4) الحسني صادق ، التحليل المالي و المحاسبي دراسة معاصرة في الاصول العلمية و تطبيقاتها ، دار المجداوي للنشر ، ط2، الأردن ،1998

5) رشا العصار و الآخرون الادارة و التحليل المالي ، دار البركة للنشر و التوزيع ، عمان 2001

6) رضوان وليد عمار، أساسيات في الادارة المالية ، دار المسير ن عمان ، 1997.

7) شنوف شعيب ، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبة ، ج1 ، مكتبة الشركة الجزائرية ، بوداود، الجزائر، 2008

8) عاطف وليم اندوراس "التمويل و الادارة المالية للمؤسسات " ، دار الفكر الجامعية ، مصر 2008

9) عبد الباقي صلاح الين ،الادارة الموارد ، البشرية، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.

10) عبد الحميد مصطفى ابو ناعم ، إدارة راس المال العامل ، إعداد الاصول و الطبع مركز كمبيوتر ، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة ، مصر 1993.

11) عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان.مؤسسة العمال، دار الزاهران، الطبعة الأولى.6991،

12) علي عباس الادارة المالية ، الطبعة الأولى ن اثر للنشر ، عمان ،الأردن ، 2008،

13) عمار صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،ط2006،4

14) محمد ابراهيم عبد الحليم .اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي . مؤسسة شباب الجامعة . مصر.2008.

15) محمد ابو نصار ، جمعية حميدات معايير المحاسبة و الا يلاغ المالي الدولية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ،

16) محمد الصيرفي ، إدارة المال تحليل هيكلة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006

17) محمد شفيق ، طنيب و دخرون ، اساسيات الادارة المالية ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، د/ يلد النشر ،

18) محمود عبد الحليم الخلابة ، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبة ، مطابع الدستور التجاري ، /يلد النشر ، ط4 ، 2007

19) مفلح محمد عقل ، مقدمة في الادارة المالية و التحليل المالي ، الطبيعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي ، عمان الاردن ، 2009 .

20) ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998

21) ناصردادي عدون . تقنيات مراقبة التسيير و الادا في المؤسسة الاقتصادية دار المحمدية 2010.

22) نهال فريد مصطفى ،مبادئ وأساسيات الادارة المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2003.

23) الياس بن ساسي .يوسف قريشي .التسيير المالي (إدارة المالية). دار وائل للنشر.الأردن 2011

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسملة

اهدا

كلمة الشكر

مقدمة..... أ – ج

تمهيد الفصل الأول 01

المبحث الاول : الاطار العام حول المؤسسة الاقتصادية 02

المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاقتصادية 02

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية 04

المطلب الثالث: اهمية المؤسسة الاقتصادية..... 07

المبحث الثاني: عموميات المؤسسة الاقتصادية 08

المطلب الاول: خصائص المؤسسة الاقتصادية 08

المطلب الثاني : اهداف المؤسسة الاقتصادية 09

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية 12

المبحث الثالث :الوظيفة المالية بالمؤسسة.....14

المطلب الاول : الوظيفة المالية داخل المؤسسة.....14

المطلب الثاني : الاهداف الأساسية للوظيفة المالية بالمؤسسة.....19

خلاصة الفصل الأول.....21

المقدمة للفصل الثاني.....22

المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول الخزينة.....23

المطلب الاول : مفهوم الخزينة وعناصر مكونة لها.....23

المطلب الثاني : كيفية حساب الخزينة و وضعياتها.....27

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة.....31

مطلب الرابع :تدفقات الخزينة وتصنيفاتها.....33

المبحث الثاني ،تسيير الخزينة وموازنتها.....40

المطلب الاول : مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها 40

المطلب الثاني : أساليب و مشاكل تسيير الخزينة 42
المطلب الثالث : العوامل مؤثرة في تسيير الخزينة.....44
المطلب الرابع : موازنة الخزينة.....45
المبحث الثالث : القرارات متعلقة بتسيير الخزينة.....55
المطلب الاول : القرار ت المتعلقة بتوظيف الفائض الخزينة.....55
المطلب الثاني : القرارات المتعلقة بتمويل العجز.....57
المطلب الثالث :كيفية التحكم في تسيير الخزينة.....63
المطلب الرابع : رقابة على تسيير الخزينة.....65
خاتمة الفصل الثاني.....68

مقدمة الفصل.....96
المبحث الأول: *تقديم عام لمؤسسة* الضمان الإجتماعي للعمال الغير أجراء.....70
المطلب الأول :ماهية و مهام الصندوق الوطني للعمال الغير أجراء.....70

المبحث الثاني: تقديم الآداء المالي لخزينة مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير أجراء.....62
المبحث الثالث :دراسة استبيانية لعينة من المنخرطين في الشبكة لتحليل أثر وفعالية النظام.....66
خلاصة الفصل الثالث.....69