الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-

الملحقة الجامعية -مغنية-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص:

اقتصاد نقدي ومالي

العنوان:

تسيير خزينة البنوك

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي BEA #ر" ت! سان

من إعداد الطالب:

بوسكين نورالدين

تحـــت إشـــراف:

د. مكيديش محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

د.شكوري سيدي محمد	أستاذ محاضر جامعة تلمسان	ملحقة مغنية	رئيسا
د.مكيـــديـــش مـــحمد	أستاذ محاضر جامعة تلمسان	ملحقة مغنية	مشرفا
د. ســاهـــد عبد القادر	أستاذ محاضر جامعة تلمسان	ملحقة مغنية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2015-2016

بسم اللّٰہُ الرحمن الرحیم

تشكرات

إلى كل من قيل فيهم:

أقدم أستاذي على نفس والدي و إن نالني من والدي الفضل والشرف

فذاك مربي الروح والروح جوهر وهذا مربي الجسم و الجسم من الصدف

جرت العادة أن يكون وراء كل إعداد و بحث أشخاص منهم من يساهم بالنصح و البعض بالتوجيه و من باب الجميل نتقدم بشكراتنا الخالصة: إلى من لم يبخل علي بنصائحه القيمة و إرشاداته الوجيهة، إلى الذي كان ومازال وأدعو الله أن يبقيه للدروب منيرا . . . . . الأستاذ المشرف الدكتور مكيديش محمد الذي كان صبورا معي و أمدني من وقته الكثير ولم يبخل علي بالمعلومات القيمة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص و التقدير الكبير إلى كل موظفي المكتبة المركزية وكذى مكتبة الكلية

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

فالي من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى.

اهدي هذا العمل المتواضع لامي التى ربتنى و أنارت دربي و أعانتنى بالصلوات و الدعوات . والي أبي العزيز الذي عمل بكد في سبيلي و علمنى معنى الكفاح. حفظهما الله لي.

إلي كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب ومن بعيد.

و إلي أفراد أسرتي.

إلي من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل و إلي كل أقاربي.

والي أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة قسم العلوم الاقتصادية.

وفي الأخير أرجو من الله تعالي أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين علي التخرج.

فهرس المحتويات

الترقيم	المواضيع	الصفحة
	مقدمة عامة	
القسم الأول	**الجانب النظري**	
الفصل الأول:	**مدخل إلي الخزينة**	
المبحث الأول:	**أساسيات حول الخزينة**	
المطلب الأول	**مفهوم الخزينة.**	
أولا	المفهوم التقليدي للخزينة	1
ثانيا	المفهوم النقدي للخزينة	2
ثالثا	المفهوم التفاضلي للخزينة	2
رابعا	المفهوم الديناميكي للخزينة	3
المطلب الثاني	**العناصر المكونة للخزينة.**	
أولا	عناصر الخصوم	3
ثانيا	عناصر الأصول	4
المطلب الثالث	**حساب الخزينة و وضعيتها**	
أولا	حساب الخزينة	5
1	رأسمال العامل	6
2	احتياجات رأس المال العامل و الخزينة	8
ثانيا	وضعيات الخزينة	9
1	الشكل العام لوضعية الخزينة	9
1-1	الخزينة الموجبة	10
2-1	الخزينة السالبة	10
3-1	الخزينة الصفرية {المثلي}	10
2	**الشكل الدقيق لوضعية الخزينة**	11
1-2	القطب الموجب	12
2-2	القطب السالب	12
المطلب الرابع	**الوظائف الحديثة للخزينة**	
المبحث الثاني:	**تدفقات الخزينة**	
المطلب الأول	**مفهوم التدفقات النقدية و تصنيفاتها**	
أولا	التدفقات النقدية	14
1	تعريف التدفق	14
2	تعريف التدفق النقدي	14
ثانيا	تصنيف التدفقات النقدية	15
1	حسب خاصيتها	15
2	حسب نشأتها	16
المطلب الثاني	**مزايا جدول التدفقات و أهدافه**	
أولا	مزايا جدول تدفقات الخزينة	17
ثانيا	أهداف جدول تدفقات الخزينة	18
المطلب الثالث	**هيكلة جدول التدفقات و حدوده**	
أولا	هيكلة جدول التدفقات	18
ثانيا	حدود جدول التدفقات	19

المطلب الرابع	**نماذج جدول تدفقات الخزينة**	
1	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	20
2	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	21
المبحث الثالث	**الخزينة الداخلية للبنك و السيولة المصرفية**	
المطلب الأول	**إدارة الخزينة و أهدافها**	
أولا	إدارة الخزينة	22
ثانيا	أهداف عمل إدارة الخزينة	22
1	غرفة المعاملات الدولية	23
2	قسم تنفيذ و مراجعة أعمال غرفة المعاملات	23
3	لجنة إدارة الموارد و الاستخدامات	24
المطلب الثاني	**شروط نجاح الخزينة**	
المطلب الثالث	**السيولة المصرفية**	
1	مفهوم السيولة و مكوناتها	24
1-1	سيولة حاضرة	25
2-1	سيولة شبه سائلة	25
المطلب الرابع	**إدارة السيولة المصرفية**	
1	تحديد احتياجات السيولة	26
1-1	سيولة الودائع	26
2-1	سيولة الاقراض	26
2	مجمع الأموال الداخلي	27
1-2	نظام التدفقات الصافية	27
2-2	نظام التدفقات الإجمالية	28
المبحث الرابع	**مسير الخزينة**	
المطلب الأول	تطور تاريخ مسير الخزينة	29
المطلب الثاني	مهام مسير الخزينة	29
المطلب الثالث	كفاءات مسير الخزينة	30
المطلب الرابع	محيط مسير الخزينة	31
أولا	المحيط الداخلي	31
ثانيا	المحيط الخارجي	32
	الخلاصة	
الفصل الثاني	**تسيير الخزينة و علاقتها بالسوق النقدية**	
	تمهيد	
المبحث الأول	**تسيير الخزينة**	
المطلب الأول	أهداف تسيير الخزينة و تطورها	
أولا	أهداف تسيير الخزينة	33
ثانيا	تطور تسيير الخزينة	33
المطلب الثاني	مسار تسيير الخزينة	
اولا	التنبؤ	34
ثانيا	التعديلات الضرورية	34

ثالثا	رقابة الخزينة	35
المطلب الثالث	طرق تسيير الخزينة	
اولا	تسيير الخزينة يوم بيوم	35
ثانيا	تسيير الخزينة بتاريخ القيمة	37
ثالثا	تسيير الخزينة بالضامة	39
المطلب الرابع	الأخطاء الثلاثة الواجب اجتنابها عند تسيير الخزينة	40
أولا	خطا التوازن	40
ثانيا	خطا التعبئة الايظافية	40
ثالثا	خطا نقص التعبئة	40
المبحث الثاني	**موازنة الخزينة و تقييمها**	
المطلب الأول	موازنة الخزينة و أهدافها	41
أولا	تعريف موازنة الخزينة	42
ثانيا	أهداف موازنة الخزينة	42
المطلب الثاني	إعداد موازنة الخزينة	43
أولا	موازنة الخزينة و المسار التوازني	43
ثانيا	المميزات العامة لموازنة الخزينة	44
ثالثا	كيفية إعداد موازنة الخزينة	44
المطلب الثالث	مراقبة موازنة الخزينة و تنبؤاتها	49
اولا	مراقبة موازنة الخزينة	49
1	مراقبة نشاط المصالح المالية	49
2	مراقبة نشاط البنك ككل	49
ثانيا	تنبؤات الخزينة	50
1	التنبؤات الشهرية للخزينة	50
2	التنبؤات اليومية للخزينة	50
المطلب الرابع	تقييم الخزينة و المشاكل التي تتعرض لها	
أولا	تقييم الخزينة	59
1	التقييم عن طريق نسب السيولة	59
2	التقييم عن طريق نسب النشاط	60
ثانيا	المشاكل التي تتعرض لها الخزينة	61
1	**المشاكل الهيكلية للخزينة**	61
2	المشاكل الدورية للخزينة	62
المبحث الثالث	**الرقابة الداخلية للبنك**	
المطلب الأول	مفهوم الرقابة الداخلية للبنك	63
المطلب الثاني	أهداف الرقابة الداخلية للبنك	63
المطلب الثالث	المبادئ الأساسية و مقومات الرقابة الداخلية للبنك	64
أولا	**المبادئ الأساسية للرقابة الداخلية**	64
ثانيا	مقومات(ركائز)الرقابة الداخلية	64
المطلب الرابع	أدوات الرقابة الداخلية	66
أولا	نظام الرقابة الإدارية	67

ثانيا	نظام الرقابة المحاسبية	67
ثالثا	نظام الضبط الداخلي	68
المبحث الرابع	**السوق النقدية في إطار تسيير الخزينة**	
أولا	مفهوم السوق النقدية	68
ثانيا	أدوات السوق النقدية	69
ثالثا	التعامل مابين البنوك	71
رابعا	إجراءات التعامل مع العجز و الفائض	73
	خلاصة	
القسم الثاني	**الجانب التطبيقي**	
الفصل الثالث	**تسيير الخزينة بلبنك الخارجي الجزائري المركزي**	
المبحث الأول	**التعريف بلبنك محل الدراسة (BEA)**	
1	عرض موجز للبنك الخارجي الجزائري	78
2	أهداف ووظائف البنك الخارجي الجزائري	79
3	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	80
المبحث الثاني	**قسم الخزينة**	
1	المديرية المركزية	81
2	الوكالات	81
3	تسيير الخزينة	82
المبحث الثالث	**الحسابات المركزية و السوق النقدية**	
1	الحساب البريدي المركزي CCP	83
2	الحساب المركزي للبنك لدى الخزينة العمومية	86
3	الحساب المركزي للبنك لدي بنك الجزائر	93
4	التعامل في السوق النقدية	97
	خلاصة	
	الملاحق	
	خاتمة عامة	
	قائمة المراجع	

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الوضعية الدقيقة للخزينة	11
02	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة	20
03	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	21
04	الموازنة السنوية للخزينة	46
05	التنبؤات الشهرية للخزينة	47
06	بطاقة متابعة الخزينة	48

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تمثيل الخزينة الصافية	5
02	تمثيل رأس المال العامل	7
03	تمثيل احتياجات رأس المال العامل	8
04	تمثيل الخزينة	9
05	وضعيات الخزينة	10
06	تصنيف التدفقات حسب درجة التأكد	15
07	التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال	16
08	تدفق الأموال حسب نظام التدفقات الصافية	27
09	تدفق الأموال حسب نظام التدفقات الإجمالية	28
10	موازنة الخزينة و المسار التوازني	44

مـقـدمـة:

شهدت البيئة الدولية في الأعوام الأخيرة تغيرات هيكلية جذرية، أثمرت عن العديد من المتغيرات الاقتصادية التي من شانها أن تلقي بضلالها على كل دول العالم، بالإضافة للتطور التكنولوجي الذي عرفته.

منه ظهر الاهتمام بالبنوك في الدول النامية عامة و الجزائر خاصة فهي جديرة بان تحظى بالاهتمام لما هو منوطا به من مهام جسيمة تقع على عاتقها.

يبرز الدور الذي يلعبه الجهاز المصرفي بالاقتصاد الجزائري من خلال ما يقدمه من خدمات و تسهيلات مصرفية ، أصبحت واحدة من أهم دعائم و مظاهر النشاط الاقتصادي ، فوظيفة البنوك هي إمداد الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته و تقدمه كما تنعكس كفاءة البنك في القيام بأنشطته و وظائفه إيجابا أو سلبا على تحقيق التنمية الاقتصادية ، هذا الأمر يتطلب من البنوك أن تعمل على زيادة فعاليتها من خلال رفع كفاءتها.

من هنا ظهرت الضرورة للاهتمام بوظيفة تسيير الخزينة بالبنك ، باعتبار الخزينة ذلك المصب الذي تتجمع فيه كل التدفقات النقدية من و إلى البنك بالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل البنك.

تسيير الخزينة يعتبر قلب الوظيفة المالية بالبنك لما لها من أهمية كبيرة في تسيير موارده و استخداماته يهدف أساسا إلى التحكم في أفضل أدوات التسيير لتحقيق أهداف البنك المتمثلة في :الربحية ، الأمان والاستمرارية ، ليس هذا فقط بل يتعداها لتسيير المخاطر المالية و تحاشيا لأي ظرف و تماشيا مع التغيرات الجديدة و المستقبلية الممكن حدوثها ، لذا وجب التركيز على المشاكل المالية حيث أن أي خلل في التسيير يؤثر على تحقيق سيولة كافية تجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تضمن السير الحسن لمعاملاتها اليومية و الحفاظ على توازنها بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتدفقات الخزينة.

إن إهمال البنك لتسيير الخزينة و جعله أمرا ثانويا يترتب عنه آثار عكسية قد توقعه في عسر مالي حقيقي يهدد كيانه و استمرار يته.

❖ الاشكالية:

بناءا على هذا العرض تبرز إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي إلى أي مدى يمكن للبنك أن يتحكم في تسيير خزينة مع المكانة التي تحتلها فيه؟

❖ التساؤلات الفرعية:

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

- ما مدى أهمية وظيفة تسيير الخزنة بالبنك؟
- ما هي طرق التسيير العقلاني للخزينة؟ كيف يمكن حساب الخزينة؟ كيف يتم تشكيلها؟
- ما هو دور الموازنة في تسيير الخزينة -ما هي المشاكل التي تعترض تسيير الخزينة؟
- ما علاقة الخزينة بالسوق النقدية؟

❖ الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث يمكن طرح الفرضيات التالية واختبار صحتها التي تتمثل في:

- يمكن الوصول للتسيير العقلاني للخزينة عن طريق التخطيط ،المتابعة و المراقبة تدفقات الخزينة التي تسمح باتخاذ القرارات السليمة.
- إن إعداد موازنة الخزينة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ و القيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة.

❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تركيز الاهتمام على إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي ألا و هي الخزينة نظرا للدور الذي تلعبه بالبنك ، حيث أن عدم التحكم في تسييرها يؤدي إلى تهديده بالزوال.
- التعرف على طرق التسيير الفعال للخزينة و الوقوف على المشاكل التي تعترض مسير الخزينة .
- ترشيد استخدام الموارد المالية للبنك بما يضمن رفع الكفاءة في تسيير الخزينة.

❖ أهداف البحث :

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

- محاولة إيجاد الأساليب و الآليات الناجحة في تسيير الخزينة التي تضمن للبنك عدم الوقوع في عسر مالي .
- الوقوف على المشاكل و الأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة المتعلقة بتسيير الخزينة .
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية بما يضمن لها الربحية ، الأمان و الاستمرارية .
- مدى تأثير تسيير الخزينة على البنك في دخوله للسوق النقدية .

❖ أسباب اختيار الموضوع :

اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتاج عدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، في اختيارنا كانت لدينا الأسباب الذاتية التالية:

- علاقة الموضوع المدروس بمجال تخصصنا الدراسي، ذلك من اجل تحويل المعارف النظرية إلى مسائل تطبيقية وإثراء رصيدنا المعرفي في هذا المجال.
- رغبة التوسع في مثل هذه الدراسات و تدعيم السابقة منها .
- التعرف على مديرية الخزينة ب و التقنيات التي تستعملها لتحسين صورتها مع البنوك الأخرى و المتعاملين معها.
- الخروج إلى الميدان وتقييم قدراتنا في التعامل مع المحيط المهني .

أما الأسباب الموضوعية تتمثل في :

- نظرا لدخول الجزائر اقتصاد السوق الذي جسد خصوصية المؤسسات الاقتصادية

مما اضطر لزيادة دور البنوك في تمويل هذه الأخيرة ، أيضا تحريك عجلة الاقتصاد نحو التقدم و الازدهار.

- معرفة مدى فعالية تسيير الخزينة و أهميتها في دعم نشاط البنك ، كذا إبراز أهم التقنيات

اللازمة للتحكم في تسييرها و المشاكل التي تعترضه

❖ المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده .

لذا تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول :

- الفصل الأول:مدخل للخزينة وتم تقسيمه لأربع مباحث:

المبحث الأول تم تخصيصه لعرض مفاهيم أساسية حول الخزينة حيث يتناول مفهوم الخزينة، العناصر المكونة لها، حسابها ووضعيتها إضافة للوظائف الحديثة لها.

المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى كيفية تشكل الخزينة بناءا على جدول تدفقات الخزينة، في حين تناول المبحث الثالث الخزينة الداخلية للبنك و السيولة المصرفية عن طريق شروط نجاحها و إدارة السيولة المصرفية ، أخيرا شمل المبحث الرابع على مسير الخزينة من خلال مهامه، كفاءاته و محيطه

- الفصل الثاني الذي خصص لتسيير الخزينة و علاقتها بالسوق النقدية ، تم تقسيمه لأربع مباحث

المبحث الأول تم تناول طرق تسيير الخزينة، مسارها و أهدافها، في حين تناول المبحث الثاني موازنة الخزينة و أهدافها، كذلك مراقبتها و تقييمها، بينما المبحث الرابع تم التطرق فيه غالى الرقابة الداخلية بالبنك من خلال من خلال دراسة أهم مقوماتها و أدواتها.

أما المبحث الرابع خصص للسوق النقدية في إطار تسيير الخزينة من خلال أدوات التعامل بها ،كذلك إجراءات التعامل مع العجز و الفائض.

- الفصل الثالث: دراسة حلة بنك الجزائر الخارجي الذي قسم إلى ثلاثة مباحث , المبحث الأول تعريف بالبنك محل الدراسة , المبحث الثاني خصص لقسم الخزينة و المبحث الثالث يهثم بالحسابات المركزية و السوق النقدية.

الفصل الأول

مدخل إلي الخزينة

تمـهيد

يعتبر قسم الخزينة من أكثر أقسام البنك نشاطا فهو بمثابة القلب بالنسبة لدورة عمليات البنك في مختلف أقسامه ، إذ تعبر الخزينة عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية و حركة السيولة داخل البنك ، حيث أصبحت تشكل بنية أساسية في نشاطه خاصة مع تطور وظائفه.

تلقى هذه المهمة على عاتق مسير الخزينة الذي يعمل على التسيير الحسن لكافة أصولها و خصومها، والذي يشترط أن يتوفر فيه عدة كفاءات.

لذا سيتم عرض في هذا الفصل كل من:

- أساسيات حول الخزينة .
- تدفقات الخزينة .
- الخزينة الداخلية للبنك و السيولة المصرفية .
- مسير الخزينة.

المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول الخزينة

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

I. ***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.

- المصادرغيرالمرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، 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، وتتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات...

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

---

(1) Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE : La trésorerie Dans L'entreprise, Publi- union Edition, Paris ,1981,P37 .

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.[2]

- 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.

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

- 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:

---

(2) Omar BOUKHEZAR :Equilibre financière des entreprises, Presses universitaires, Lyon, 1983, P146.

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية.[3] 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 ....).

II. ***العناصر المكونة للخزينة:***

الأصول (الموجودات)	***الخصوم (الموارد)***
النقود السائلة	رأس المال المدفوع
السلف والقروض	الاحتياطي النقدي
الأصول الثابتة	الأرباح غير الموزعة
حافظة الأوراق المالية : • أذونات الخزانة • أوراق تجارية مخصوصة • أوراق مالية (أسهم وسندات)	الودائع: • الودائع الجارية • الودائع الثابتة • ودائع التوفير
	القروض بين المصارف

أولا : الخصوم :

- ✓ **رأس المال المدفوع :** وهو مجموع المبالغ المدفوعة من قبل أصحاب البنك والمساهمين لقيام البنك .
- ✓ **الاحتياطي النقدي لدى البنك المركزي (FRR):** ويكون ملزما به .
- ✓ **الأرباح الغير موزعة :** وهي المبالغ التي تم استقطاعها من الأرباح خلال السنوات .
- ✓ **القروض من المصارف :.** قد تلجأ البنوك التجارية للاقتراض من بعضها إذا عجزت مواردها الذاتية عن تمويل العمليات , وتفضل البنوك الاقتراض من بعضها قبل اللجوء للبنك المركزي بسبب انخفاض سعر الفائدة لديها كما أنها قصيرة الأجل , إضافة إلى أن البنك المركزي يستجيب أو يرفض ذلك كأداة لمراقبة الائتمان حسب الوضع الاقتصادي السائد .

[3] Michel LEROY : Gestion de la trésorerie , SEDFOR , Grenoble, 1993 , P 15.

- ✓ **الودائع** : وهي أهم بند وينقسم إلى :

1. الودائع الجارية : وهي المبالغ المودعة لدى البك ويمكن سحبها دون إخطار مسبق ولا تدفع البنوك عادة فوائد على هذا النوع .
2. الودائع الثابتة (لأجل) : وهي المبالغ التي يلتزم البنك بموجبها الدفع في وقت لاحق يتم الاتفاق عليه مقابل سعر فائدة .
3. ودائع التوفير : وهي المبالغ المودعة لدى البك المركزي لآجال طويلة وتدفع عليها البنوك أسعار فائدة محددة مسبقا ومعظم هذه الودائع تكون شخصية ونسبتها لإجمالي الودائع ضئيلة جدا .

الفرق بين الودائع :

الودائع الجارية	الودائع تحت الطلب (الثابتة)
✓ تعكس الطلب على النقود لأغراض المبادلة . ✓ ذات سيولة مرتفعة وتتطلب توفير قدر كبير من الاحتياطي النقدي لمواجهتها . ✓ لا يدفع عنها البنك سعر فائدة .	✓ تعكس الطلب على النقود لأغراض الادخار كمخزن للقيمة . ✓ ذات سيولة منخفضة إلا أنها تساعد البنك على التوسع في منح الائتمان . ✓ يدفع عنها البنك سعر فائدة .

ثانيا : الأصول :

- ✓ **النقود السائلة** : تحتفظ البنوك عادة بجزء من النقود السائلة لمواجهة الفروق التي تنشأ بين كمية الإيداع والسحب , وهي اقل الأصول ربحية .
- ✓ **حافظة الأوراق المالية** : يحتفظ البنك بمجموعة منها تستحق الدفع في آجال معينة مثل :

1. اذونات الخزانة :وتسمى أحيانا بالاذونات الحكومية فهي سندات حكومية تستحق الدفع في فترات قصيرة بفوائد منخفضة وتقبل البنوك على شرائها لما تتمتع به من سيولة عالية .
2. الأوراق التجارية : مثل الكمبيالات وتتمتع أيضا بسيولة عالية .
3. الأسهم والسندات : وهي أسهم الشركات الأخرى ويتم تداولها في السوق , ويتعرض البنك لتقلبات أسعارها عند شرائها ولكنها تدر أرباح مرتفعة .

- ✓ **السلف والقروض** : حيث تبتعد البنوك عن السلف طويلة الأجل وتكتفي بالمتوسطة وقصيرة الأجل وتكون بضمان عيني أو شخصي .

- ✓ **الأصول الثابتة :** وهي ضرورية لممارسة البنك عمله كالمباني والمعدات التي يستخدمها , وهي أقل الأصول ربحية فلا يمكن تحويلها لنقود إلا بعد تصفية عمل البنك .

III. ***حساب الخزينة ووضعياتها***

1. حساب الخزينة :

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

و كما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعيها.

وهذا ما يوضحه الشكل (1):

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

الشكل (1): تمثيل الخزينة الصافية

المصدر:

Omar BOUKHEZAR: La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision), OPU , Alger, 1981, P71.

إن الفرق بين الاحتياجات غير الدورية والمصادر غير الدورية – محاسبيا– هو الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، وهو ما يمثل **رأس المال العامل الدائم.**

والفرق بين الاحتياجات الدورية والمصادر الدورية – محاسبيا– هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وهو ما يمثل **احتياجات رأس المال العامل.**

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

- **رأس المال العامل:**

إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات ممولة من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا نستطيع تحصيلها أو تحويلها إلى نقود إلا بعد مدة طويلة، لذا يستوجب تمويلها من قبل الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في مدة قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في مدة قصيرة، وهذا ما نعني به التوازن المالي [4].

يمكن ملاحظة أن عناصر الأصول المتداولة وعناصر الديون قصيرة الأجل تختلف في المدة وفي القيمة ، فيمكن أن تكون ديون قصيرة الأجل تستحق التسديد في مدة معينة أقصر من تاريخ تحقيق عناصر الأصول المقابلة، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل التحصيل على حقوقها لدى الغير، هذه الحالة تضع المؤسسة في وضعية مرعبة تجاه دائنيها، لذا فإن حقوق المؤسسة في مجموعها يجب أن تكون مدة تحصيلها أقل من مدة استحقاق ديونها، ولكن المشكل الآخر يطرحه المخزون الذي قد لا تتحكم المؤسسة في مدته، بالتالي يؤثر على التوازن المالي لها .

إذن الحل الذي يجب أن تحققه المؤسسة هو توفير هامش أو فائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة، وهذا الهامش يدعى برأس المال العامل الدائم أو الصافي، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

وبتعويض الأموال الدائمة بـ (الخصوم – الديون قصيرة الأجل)

وبتعويض الأصول الثابتة بـ (الأصول – الأصول المتداولة)

يتم الحصول على العلاقة التالية :

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

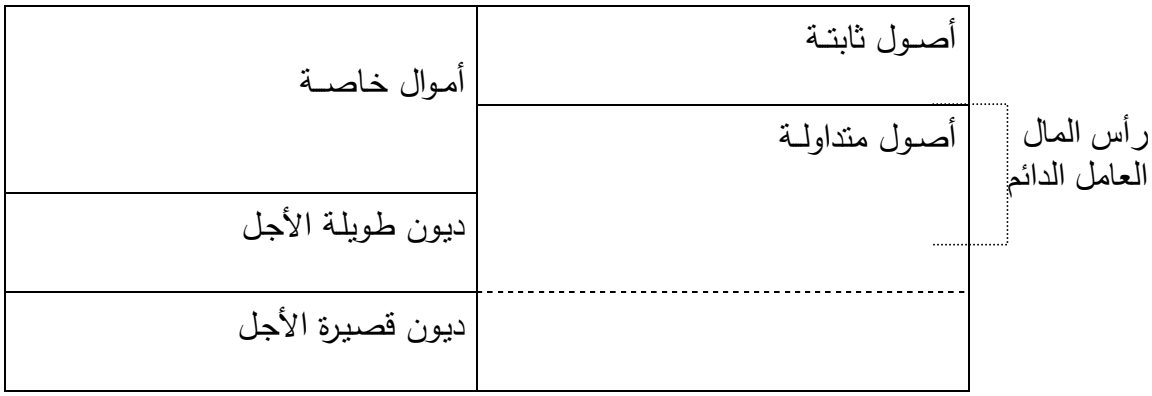
ونظرا لهدف رأس المال العامل الدائم فإن حجمه يجب أن يكون ذو قيمة أكبر كلما كانت الأخطار التي تؤثر على الأصول المتداولة أكبر، وكلما كانت حركة الأصول المتداولة أبطأ، إذن فلتحديد حجم رأس المال العامل الدائم يجب دراسة:

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

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

ويلاحظ من هنا أن حجم رأس المال العامل الدائم يختلف باختلاف المؤسسات في نفس القطاع الاقتصادي ومن قطاع إلى آخر، فيكون غالبا أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظرا لسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة (المخزون،العملاء) في الأولى وبطئها في الثانية. إذن الحد الأدنى لرأس المال العامل الدائم يجب أن يكون أكبر من الصفر، أما الحد الأقصى له فهو ألا يكون يغطي مجموع المخزونات والقيم القابلة للتحقيق، نظرا لأن الأموال الدائمة التي يتكون منها تكلف المؤسسة فوائد(وخاصة الديون طويلة الأجل) بينما الأصول المتداولة لا تحقق فوائد غالبا، لذا فإن المؤسسة يجب أن تستثمر أموالها في العناصر الأكثر مردودية (الاستثمارات، المخزونات). أي عليها بالعمل على تمويل مخزوناتها وحقوقها بالديون قصيرة الأجل، ويجب أن يزداد كلما كانت حركة المخزون والقيم غير الجاهزة أقل وحركة الديون قصيرة الأجل أكبر.

ويمكن تمثيل رأس المال العامل بالشكل(2)



الشكل(2): تمثيل رأس المال العامل

ومن خلال ما سبق فإن:

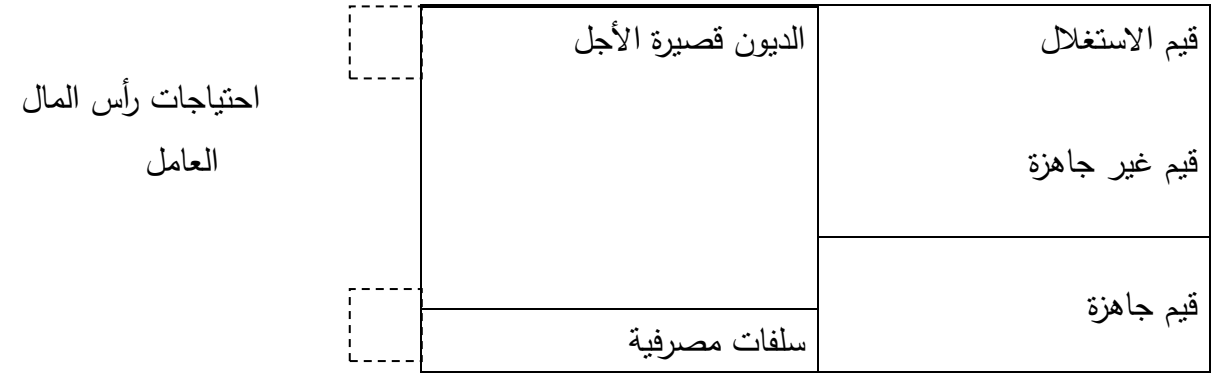
– إذا كانت الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون موجبا، والمؤسسة تستخدم الفائض في تمويل كل أو جزء من الاستخدامات المرتبطة بالاستغلال.
– إذا كانت الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون سالبا، والمؤسسة يجب عليها البحث عن مصدر آخر لتمويل أصولها الثابتة.

- **احتياجات رأس المال العامل:**

إن نشاط المؤسسة الاستغلالي عملية تستوجب (بالإضافة إلى القيم الثابتة) توفير مجموعة من العناصر وهي: المخزونات والقيم القابلة للتحصيل، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل(متجددة) وهي الديون الممنوحة من الموردين، أو التسبيقات الممنوحة، هذه المصادر تمول جزءا من الأصول المتداولة، فيجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتها ومدينيها(احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل(موارد الدورة)، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل [5]، ويلاحظ أن القيم الجاهزة لا تعتبر من احتياجات الدورة، وكذلك السلفات المصرفية وهي ديون سائلة مدتها قصيرة جدا، فهي لا تدخل ضمن موارد الدورة.

وتحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الإستغلال + القيم غير الجاهزة)– (الديون قصيرة الأجل-السلفات المصرفية)
= (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة)- (مجموع الديون قصيرة الأجل– السلفات المصرفية)



الشكل(3): تمثيل احتياجات رأس المال العامل.

ومن خلال ما سبق يمكن أن استخلاص العلاقة التالية:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل
= القيم الجاهزة – السلفات المصرفية

[5]ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص50.

ويمكن تمثيل الخزينة بالشكل التالي:

القيم الجاهزة	الخزينـة
	السلفات المصرفية

الشكل(4): تمثيل الخزينة.

2. وضعيات الخزينة:

- **الشكل العام لوضعية الخزينة:**

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

وانطلاقا من هذه الأخيرة يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد [6]:

–الخزينة موجبة: إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل.

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

–الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل.

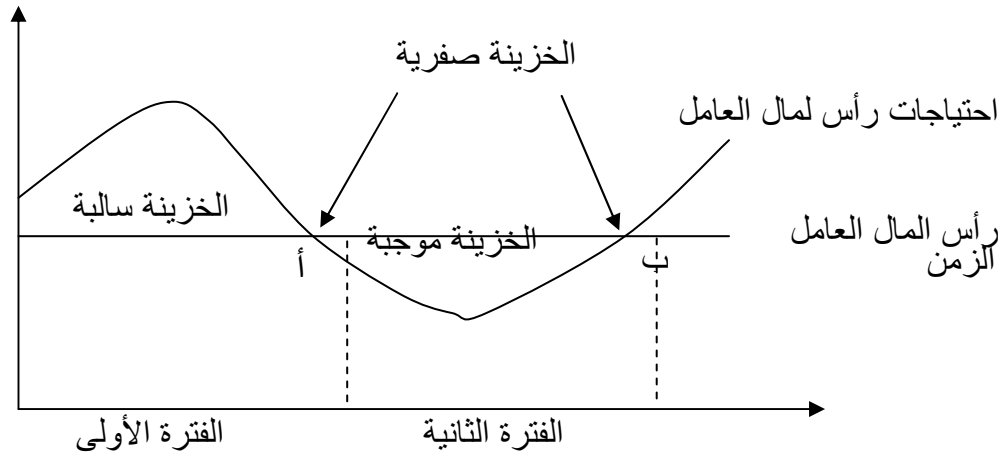
هذا يعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها أو تطلب قروضا من البنك أو تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها.

–الخزينة صفرية(مثلى): إذا كان رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل.

وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جدا. والخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

(6) Omar BOUKHEZAR ,op , cit, p 211.

غير أنه في التسيير اليومي للخزينة يمكن إيجاد عراقيل ومشاكل خلال فترات من السنة، كأن يكون النشاط موسميا نتيجة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل أو وجود احتياجات خارج الاستغلال [7].
ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل (5) :



الشكل(5): التمثيل البياني لوضعيات الخزينة

SOURCE: Omar BOUKHEZAR ,op , cit, p 214

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

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

جدول (01): الوضعية الدقيقة للخزينة

البيان	رأس المال العامل >0	رأس المال العامل<0

(7) Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985, P175.

احتياجات رأس المال العامل>0	أ. 1 رأس المال العامل<احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة	2
	ب. رأس المال العامل>احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة	خزينة سالبة
احتياجات رأس المال العامل<0	3 خزينة موجبة	ج. 4 |رأس المال العامل|< |احتياجات رأس المال العامل| خزينة موجبة
		د. |رأس المال العامل|> |احتياجات رأس المال العامل| خزينة سالبة

SOURCE: Omar BOUKHEZAR ,op , cit, P 162

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

- القطب الموجب: يظهر في الحالات التالية:

-في الإطار (03) الخزينة موجبة لأن رأس المال العامل أكبر من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر. أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة.

-في الإطار (1- ب) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل موجبة ورأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل. وهي الوضعية العادية لأنها تسود في أغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة.

في الإطار (4- ج) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب لكن القيمة المطلقة لرأس المال العامل أقل من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل وهو ما يدل على وجود تمويل كافي لموازنة رأس المال العامل واحتياجاته لتحقيق فائض يشكل خزينة موجبة.

- القطب السالب : يظهر في الحالات التالية:

-في الإطار (2) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أكبر من الصفر. وذلك يبين أن المؤسسة تعاني من عجز في تمويل دورة الاستغلال والذي يحتاج إلى تمويله بمصادر أخرى.

- في الإطار (1- أ) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل ويبين أن للمؤسسة هامش أمان لا يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل .

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

وعليه يمكن استنتاج أن الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساوية للصفر ، وأن الاستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات هو الهدف في كل المؤسسات ، خاصة مدة إستحقاقية الخصوم فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة (استعمال كل الموارد المتاحة) والسيولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة) من جهة أخرى، ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل وضعية، وهذا انطلاقا من التأثير على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

IV. ***الوظائف الحديثة للخزينة :***

لقد تزايدت أهمية الوظائف التي تقوم بها الخزينة البنكية ، ذلك للأسباب التالية :

1- اتساع نشاط البنوك:

بعد التطور الكبير الذي شهدنه الصناعة المصرفية، الذي صاحبه تنوع في نشاطات البنوك التجارية، لم تعد وظيفة الخزينة الداخلية يقتصر فقط على التسيير العام للسيولة، بل تعددت لوظائف أخرى تليق بمركزها نذكر منها:

-أصبحت الخزينة تمتلك و تتحكم في كافة موارد و استخدامات البنك، بما في ذلك الأموال الدائمة لذا أصبح نشاط الخزينة يشمل مجموع عناصر ميزانية البنك.

-بحكم وظيفتها الأساسية المتمثلة في التوفيق ما بين الموارد و الاستخدامات ، أصبح من الضروري على الخزينة الداخلية البنكية دراسة تغيرات السيولة بشكل ديناميكي و التوقع بحركة الأموال في المستقبل .

-بامتلاكها مجموعة من الذمم المتداولة، تتحمل الخزينة الداخلية جملة من المخاطر المالية (خطر سعر الفائدة، خطر الصرف، خطر القرض....الخ) خاصة على القيم ذات المبالغ الكبيرة لذا ينبغي عليها توخي الحذر، و إتباع سياسة مراقبة تنمي للحد من مخاطر هذه العمليات.

-أخيرا نتيجة للعنصر السابق، أي امتلاك الخزينة الداخلية للبنك مجموعة من القيم المتداولة، فهي عنصر فعال و نشط في السوق النقدية.

2-إدماج وظيفة الخزينة في الوظائف التجارية للبنك :

لقد اقتصرت وظيفة الخزينة في بادئ الأمر على المراجحة ما بين الموارد و الاستخدامات ذلك من خلال حساب الاستغلال الخاص بها ، بعد ذلك تحولت بعض أنشطة البنك التقليدية لأنشطة مباشرة تقوم بها الخزينة : كقروض الأورو- دولار و دمج بعض الخدمات التقنية ذات الطابع التجاري إلى عمليات تقوم بها الحزينة كخصم الأوراق التجارية ، التو ريق...الخ

3-تنظيم العلاقة مع المراكز الفنية :

لقد أصبحت الخزينة أداة حوار فعالة بين الإدارة العامة للبنك و مختلف الوحدات التابعة له ، ذلك من خلال تنظيم تدفق الأموال بداخله ، تصحيح أوضاع الميزانية ، تحديد المعدلات المرجعية للمراكز الفنية التي تقنن تعاملاتها مع الزبائن .

المبحث الثاني: تدفقات الخزينة

I. ***مفهوم وتصنيف التدفقات النقدية:***

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

1. مفهوم التدفقات النقدية :

أولا- تعريف التدفق: هو عبارة عن كمية السلع والنقود المحولة خلال مدة معينة، (T_0) إلى (T_1) بين عونين اقتصاديين [8].

ثانيا- تعريف التدفق النقدي : يقصد بالتدفق النقدي كل عملية تعبر عن دفع أو استلام الأموال [9]، ومهما كانت التدفقات النقدية سواء كانت داخلة، والتي هي عبارة عن عمليات التحصيل أو القبض مثل تسديدات الزبائن ، القروض البنكية، المساهمون ومساهمات الدولة، أو تدفقات خارجة والتي هي كل عملية تسديدات أو دفع مثل دفع أجور العمال، تسديدات القروض، فإنها تتعلق مباشرة بالخزينة أي أنها تنطلق منها وتعود إليها، وهنا تندمج كل المقبوضات والمدفوعات.

2. تصنيف التدفقات النقدية

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

أولا- تصنيف التدفقات النقدية حسب خاصيتها :

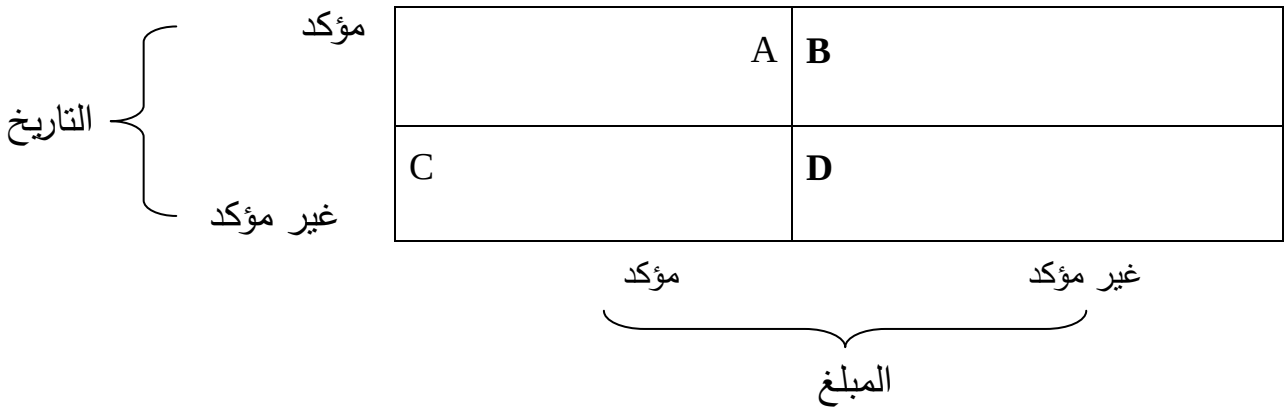
1- التدفقات حسب درجة التأكد: كل تدفق داخل أو خارج يتميز بمتغيرين أساسيين هما المبلغ وتاريخ الدخول أو الخروج ، وحسب هذين المتغيرين نحصل على أربعة أصناف من التدفقات وهي [10]:

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

---

(8) P. CONSO: Gestion Financière, Tome 1, DUNOD, 7ème édition , Paris, 1991, P 12.
(9) Gilbert RIEBOLD: Cash-flow et tableau de financement intégral, Edition d'organisation, Paris 1984, P 14.
(10) Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op, cit, P 57.

وهذا يمكن توضيحه بالشكل (6):



شكل (6): تصنيف التدفقات حسب درجة التأكد

2- التدفقات حسب درجة التحكم:

توجد تدفقات يمكن لأمين الخزينة أن يؤثر عليها وهي تدفقات الأصول، وهناك تدفقات لا يستطيع التأثير عليها وهي تدفقات الخصوم . وتدفقات الأصول هي التي تقوم المؤسسة بتدبيرها من أجل تحمل العجز المتوقع، أما تدفقات الخصوم هي عكس الأولى، وهي تلك التي تتحملها المؤسسة ، ولا يمكن أن تستعملها لتحسين الحالات الصعبة للخزينة[11] .

3-التدفقات حسب الأجل المعتمد:

وهي تدفقات أكيدة وأخرى غير أكيدة، فالعمليات التي يكون استحقاقها قريبا والتي يمكن التعبير عنها بقبض أو سحب خلال الفترة المعتبرة، فإنها تكون قد نفذت أو على الأقل ملتزم بتنفيذها، أما العمليات التي يكون استحقاقها بعيدا فيكون عادة غير ملزم بتنفيذها، لكن في الواقع العمليات قريبة الاستحقاق هي تلك التي يصعب تحديد درجة تأكدها [12].

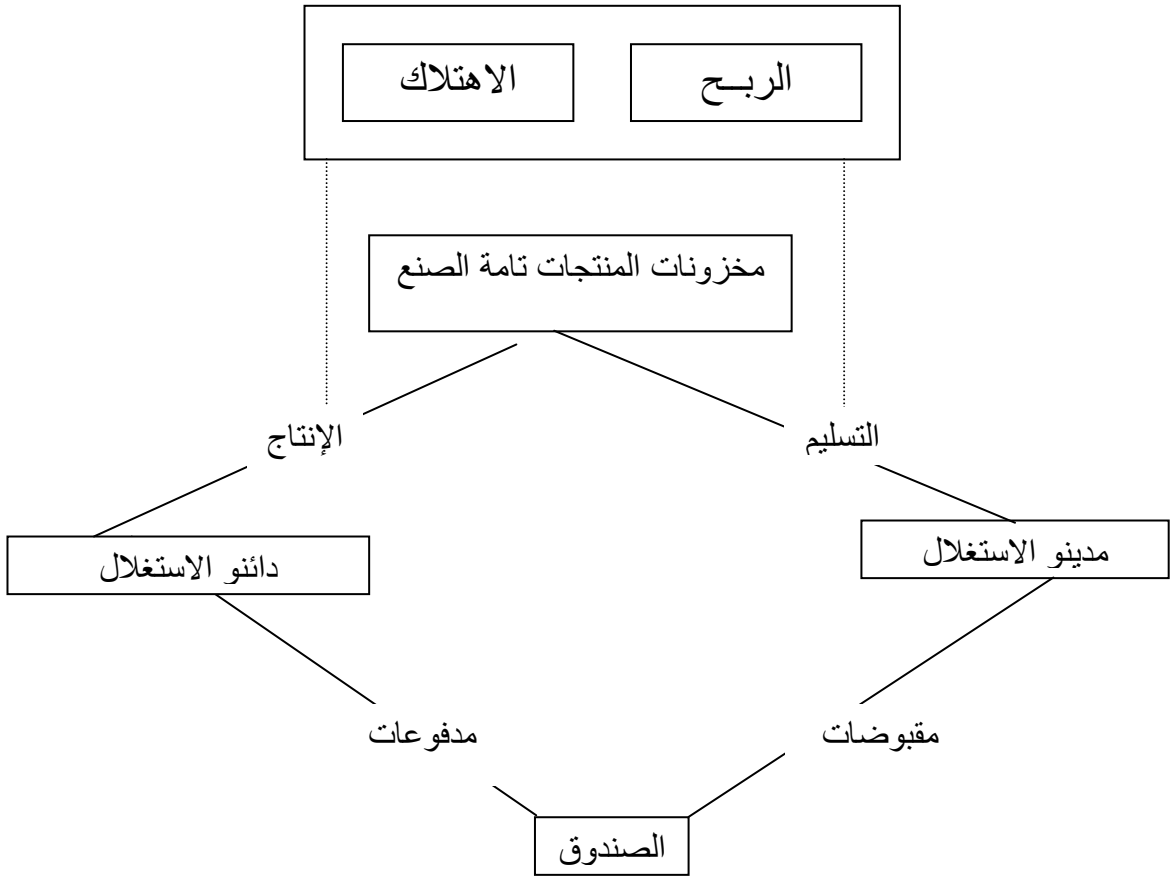
ثانيا- تصنيف التدفقات النقدية حسب نشأتها:

تتمثل التدفقات النقدية حسب نشأتها فيما يلي :

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

(11) Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op, cit, , P58.
(12)P. CONSO: Gestion Financière, Tome 1, DUNOD, 7ème édition , Paris, 1991, P18.

ويمكن تمثيلها بالشكل (7)



شكل (7) : التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال.

Source :Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE : La trésorerie Dans L'entreprise, Publi- union Edition, Paris ,1981,P39 .

2- التدفقات النقدية خارج الاستغلال :

وهي التدفقات الناتجة عن العمليات التي لا ترتبط بنشاط المؤسسة كالتنازل عن بعض الاستثمارات أو بيع أصل من أصول المؤسسة، وهذه الأخيرة تعتبر كمقبوضات، أما المدفوعات فهي التي ترتبط بعمليات الاستثمار.يمكن ملاحظة أن هذه التدفقات لا يمكن التحكم فيها على مستوى الخزينة لأنها تدفقات طويلة أو متوسطة الأجل، بينما التدفقات النقدية قصيرة الأجل فهي من التدفقات الضرورية في تسيير الخزينة من حيث تمويلها لتغطية العجز أو توظيف الفائض

II. ***مزايا جدول التدفقات و أهدافه :***

ترتبط الخزينة ارتبطا وثيقا بتحركات السيولة داخل المؤسسة و خارجها ، منذ إنشائها تطرح مسألة الإدارة المثلى للأموال و خلال حياتها ، يجب معرفة كيفية متابعة تحركات السيولة و توقعاتها حيث يمكن التنبؤ المرض بين المقوضات و المدفوعات .

يمكن أن تتحقق الصيرورة عن طريق تحليل التدفقات من جهة و من جهة أخرى في لحظة معينة يمكن أن يشاهد مخزون السيولة المولد عن طريق التدفقات المحققة خلال دورة ما ، و يقدر في الموازنة التوازنات البنيوية التي تنتج عنه .

إن التحديد الكمي للتحركات المالية يتم عن طريق جدول تدفقات الخزينة الذي هو عبارة عن وثيقة تجميع تهدف لشرح ، تفسير و دراسة تغيرات الخزينة .

تغير الخزينة = تدفقات صافية للخزينة مرتبطة بالاستخدام .

+ تدفقات صافية للخزينة مرتبطة بعمليات الاستثمار .

+ تدفقات صافية للخزينة مرتبطة بعمليات التمويل .

1. مزايا جدول التدفقات :

- تسهيل مقارنة الحالة المالية للمؤسسة بمؤسسة أخرى .
- إعطاء صورة لدخول و خروج الأموال بهدف تحليل و دراسة تغيرات الخزينة .
- يسمح بالتحليل الديناميكي للوضعية المالية للمؤسسة .
- يجيب على الانتقادات الموجهة لجدول التمويل .
- تبيان الدور الأساسي الذي تلعبه السيولة بالمؤسسة .

2. أهداف جدول التدفقات :

- تحديد التدفقات الداخلة و الخارجة لخزينة البنك لمساعدة مستعملي المعلومة المحاسبية خاصة مقرضي الأموال على تقييم قدرتهم على توفير السيولة و احتياجات السيولة .
- يسمح بتقدير أهلية البنك على احترام التزاماتها و على توزيع الأرباح .
- معرفة أسباب الاختلاف بين النتيجة المحاسبية الصافية و تدفقات الخزينة .
- تقديم معلومات على المرونة المالية للمؤسسة، خاصة قدرتها على تحويل المبالغ و تواريخ دخولها و خروجها من الخزينة، بنظرة تتوافق مع ظروفها و فرصها المتاحة.

III. ***هيكلة جدول التدفقات و حدوده :***

1. هيكلة جدول التدفقات :

ينطوي منطق بناء جدول تدفقات الخزينة على تحليل الموارد و الاستخدامات فيها تبعا للوظائف الكبرى المتمثلة في : الاستثمار ، التمويل ، الاستخدام .

نجد أن منطق عرضه يهدف لإبراز مساهمة الوظائف المختلفة في تغير الخزينة، يضم الجدول ثلاث كتل أساسية لتحليل تغير الخزينة، تمثل الوظائف الثلاث التالية:

- الاستخدام:

تجمع العمليات الغير متعلقة بالاستثمار و التمويل ، تسمح التدفقات الصافية للخزينة الناتجة عن الاستخدام بتحليل ملاءة المؤسسة ، خاصة قدرتها على توزيع الأرباح و تحقيق استثمارات جديدة دون اللجوء لتمويلات خارجية .

- الاستثمار:

تجمع عمليات اكتساب الاستثمارات المادية ، المعنوية ، المالية و التنازل عليها ، تسمح التدفقات الصافية للخزينة المرتبطة بالاستثمار بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على تمويل الاستثمارات ، و بتجديد و تطوير النشاط لزيادة المستوى المستقبلي لتدفقات الخزينة .

- التمويل:

تسمح التدفقات الصافية للخزينة المرتبطة بالتمويل بتوضيح كيفية قيام المؤسسة بتغطية احتياجاتها المالية المتبقية الناتجة عن عمليات الاستخدام و الاستثمار .

2. حدود جدول التدفقات :

أهم حدود جدول تدفقات الخزينة تتضمن النقاط التالية :

- تعريف الخزينة.
- عدم كفايته في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة .
- التطور الواسع لوظيفة الاستغلال .
- تقييم الفعالية عن طريق تدفقات الخزينة .

IV. نماذج جدول تدفقات الخزينة:

1. جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة:[13]

جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

البيان	N	N+1	N+2
عمليات الاستغلال			
النتيجة الصافية + مخصصات الاستهلاك – فائض القيمة (+ناقص القيمة) للتنازل عن الاستثمار = القدرة على التمويل الذاتي – التغير في الاحتياج في رأس المنال العامل			
= تدفقات الخزينة المتولد عن الاستغلال (1)			
عمليات الاستثمار			
الحيازة على الاستثمارات(استثمارات مادية ومعنوية) – التنازل عن الاستثمارات (المادية و المعنوية) +/– التغير في الاستثمارات المالية			
تدفقات الاستثمار (2)			
الرفع في رأس المال – توزيع مكافئات رأسي المال + التغير في الاستدانة الصافية			
التدفقات المالية(3)			
التغير في الخزينة = (1) – (2) + (3)			

إن الهدف من هذا الجدول هو تمثيل إيرادات ونفقات المؤسسة لدورة معينة وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الثلاث الكبرى للنشاط أي كل من الاستغلال، الاستثمار، التمويل بحيث نجد ما يلي:

- تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستغلال.

[13] بن ساسي، إلياس، التسيير المالي: الإدارة المالية، عمان: دار وائل،2006، ص 201.

- تدفقات الاستثمار.
- تدفقات التمويل.

2. جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة:[14]

جدول تدفقات الخزينة حسب الطرية المباشرة

البيان	N	N+1	N+2
تحصيلات الزبائن – نفقات الموردين ومصاريف المستخدمين			
= فائض خزينة الاستغلال			
حيازة استثمارات مادية و معنوية – التنازلات عن الاستثمارات المادية والمعنوية + التغير في الاستثمارات المالية			
= تدفقات الاستثمار(ب)			
الرفع في رأس المال – توزيع مكافئات رأس المال – التغير في الإستدانة + نتيجة العمليات المالية + نتيجة العمليات الاستثنائية التدفقات المالية			
التغير في الخزينة =(أ)– (ب) +(ج)			

يركز هذا النموذج على دورتي الاستغلال و الاستثمار، إذ يتوجب على المؤسسة توليد الفوائض اعتمدا على دورة الاستغلال، واعتبار دورتي الاستدانة و التمويل ملجأ استثنائي يتم اللجوء إليه فقط في حالة عدم تمكن النشاط من تمويل نفسه ذاتيا، وعليه يمكن استخدامه في المؤسسات التي تنشط في الاقتصاديات غير الرأسمالية و التي تتميز بشح في الموارد المالية و قلة الإقبال عل الاستثمار.

[14] ح بن ساسي إلياس مرجع سبق ذكره .ص 202.

المبحث الثالث:الخزينة الداخلية للبنك و السيولة المصرفية:

I. ***إدارة الخزينة و أهدافها :***

أدى التطور السريع في وسائل الاتصال وثورة المعلومات الذي صاحب النشاط المتزايد في التجارة العالمية وانتشار عقد الصفقات من خلال شبكة الإنترنت واستحداث وسائل جديدة لإجراء التحويلات بين المؤسسات المالية إلى ظهور خدمات مصرفية جديدة تواكب هذا التطور ومنها عمليات الخزينة حيث تمثل الوظائف الفنية في عمل البنوك علامة فارقه بين استمرارها في أداء المهام التقليدية للنشاط المصرفي والانطلاق نحو اللحاق بركب التطور ، وتعد وظيفة الخزينة أحد هذه الوظائف الفنية من حيث الدور الذي تقوم به في موازنة المراكز المالية وإدارة كافة أصول البنك كما يتمثل عمل إدارة الخزينة في دراسة مخاطر السوق مما يستلزم استخدام الأدوات المصرفية اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر واستغلال حسن إدارتها في جني الأرباح.

وبطبيعة الحال فان البنك الناجح هو الذي يستطيع تنويع نشاطه وتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة له في السوق ، والذي يهتم بعمليات الخزينة ومراقبة مخاطر السوق مما يجعل قدرة البنك مرتفعة على اتخاذ القرارات السليمة ، وتهتم دراسة مخاطر السوق بالبنك بدراسة العوامل المؤثرة على مستوى السيولة البنكية وعلى قيمة عمليات مبادلة العملات وعقود الصرف الآجلة والعائد المستحق على إجمالي الأصول والالتزامات بالميزانية.

أهداف عمل إدارة الخزينة بالبنك:

-توفير السيولة النقدية في حسابات البنك بالعملة المحلية والعملات الأجنبية لمواجهة مدفوعاته عن العمليات المصرفية الجارية وتحديد الفائض من السيولة واستثماره في ضوء الأسعار المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة.

-تحقيق أعلى عائد استثماري آمن.

وترتبط إدارة الخزينة بكل من :

_1-غرفة المعاملات الدولية:

ويتمثل أهم أعمالها فيما يلي-:

- تحديد أسعار بيع وشراء العملات المختلفة .
- تحديد أسعار العائد الدائن على ودائع العملاء والمدين على تسهيلات العملاء بالعملة المحلية والعملات الأجنبية وإبلاغ فروع وإدارات البنك المعنية بها.
- بيع وشراء العملات فوري (Spot) أو آجل (Forward) مع فروع البنك والمراسلين والبنوك لمواجهة

طلبات العملاء وإعداد الحوافظ الخاصة بها.

- استثمار فائض سيولة البنك أو تدبير العجز في السيولة بالعملة المحلية والعملات الأجنبية عن طريق ربط ودائع مع البنوك والمراسلين لاستثمار الفائض أو الاقتراض منها لتدبير العجز .
- إنشاء وتجديد ودائع البنك لدى البنوك.
- بيع وشراء أذون وسندات الخزانة في السوق الأولية أو الثانوية.
- أجراء عمليات المبادلات المختلفة Swaps للعملات Foreign Exchange Swaps أو للفوائد Interest Rate Swaps
- مراقبة حسابات المراسلين.
- تضع إدارة الخزينة نظاما مرنا لمتابعة مراكز العملات وتصفيتها بالطريقة التي تضمن للبنك عدم الدخول في مخاطر تقلبات الأسعار.

2-قسم تنفيذ ومراجعة أعمال غرفة المعاملات الدولية:

ويقوم هذا القسم بمراجعة وتنفيذ العمليات التالية-:

-ودائع البنك لدى البنوك وودائع البنوك لدى البنك .

-إعداد بيان مركز البنك لدى البنوك ومركز البنوك لدى البنك.

-مراجعة Reuters الرويترز يوميا للتحقق من إثبات كل المعاملات المنفذة من خلال غرفة المعاملات الدولية وصحة تنفيذها ومطابقتها مع صورة الحوافظ المعدة لكل عملية.

-تنفيذ عمليات التحويلات من والى المراسلين التي تتم عن طريق إدارة الخزينة .

-تحديد الأرصدة القابلة للاستثمار بحسابات البنك لدى المراسلين والبنوك وإخطار المتعاملين بالغرفة بها.

3-لجنة إدارة الخصوم والأصول :

تحدد لجنة إدارة الأصول والخصوم العديد من المعايير التي تسير وفقا لها إدارة الخزينة وتقوم لجنة ALCOبتحديد تكلفة الموارد و تسعير الخدمات التي تمثل مقياسا لمدى كفاءة الخزينة وتعتبر إدارة الأصول والخصوم بالعملة المحلية والعملات الأجنبية من أهم مسئوليات واختصاصات الادارة العليا بالمصارف ، وتوجه اللجنة المزيد من العناية لثلاث عوامل تتمثل فيما يلى-:

أ – إدارة التدفقات النقدية .

ب – حساسية سعر الفائدة.

ج– السيولة .

وتهتم لجنة الأصول والخصوم بما يلى-:

- تخصيص السيولة النقدية عن طريق دراسة حجم العمليات المستقبلية المتوقعة بغرض الاحتفاظ بالحد

الأدنى من النقدية وذلك لارتفاع تكلفة الاحتفاظ بالنقدية، ويتم تقدير حجم العمليات المتوقعة عن طريق مراجعة حجم العمليات التي تمت في الماضي من جانب والتوقعات المستقبلية من جانب آخر باعتبار أن وجود حجم كبير معطل من النقدية ينتج عنه فقدان عوائد مصرفية بينما الاحتفاظ بحجم نقدية ضئيل أو حجم لا يغطى الاحتياجات الفعلية يؤدى إلى اضطرار البنك إلى اللجوء لبيع أصول لديه (سندات – أذون خزانة) مقابل سيولة في وقت غير ملائم أو اقتراض سيولة نقدية من سوق المال بأسعار مرتفعة ومن الممكن أن يكون الاقتراض من السوق غير متاح في كل الأوقات

- المفاضلة بين توزيع الأصول بين الاستثمارات والقروض في ضوء الأهمية النسبية لكل من الأرباح / المخاطر من جانب والسيولة / العائد من جانب آخر وذلك لتحقيق التوازن المرغوب من البنك وتخطط اللجنة السياسة التسليفية للبنك في ضوء حجم السيولة النقدية والسيولة الاحتياطية المستثمرة في أصول مالية تتميز بارتفاع درجة سيولتها ولكنها قليلة العائد نسبيا عن العائد المتحقق من القروض والسلفيات الممنوحة للعملاء
- متابعة التدفقات النقدية للقروض والتسهيلات طبقا لمواعيد استحقاقها وأيضا دراسة إمكانية الارتباط بقروض وتسهيلات جديدة وفقا للموقف العام لسيولة البنك من العملات المختلفة ومدى توافر المصادر البديلة لتغطية السيولة
- تسعير القروض والتسهيلات وقياس المدى الأمثل للعوائد المحققة منها

II. ***شروط نجاح الخزينة***

إن التخطيط لوضع مثل هدا النظام يستوجب على إدارة البنك احترام بعض الشروط مثل :

. تحديد معدلات مرجعية أو أسعار تنازل داخلية لمختف الوحدات التجارية ، يتم استخدامها في توظيف الأموال ، تسمح بخلق هوامش مالية كفيلة بتغطية مخاطر التحويل.

. امتلاك نظام تكاليف دقيق يسمح بمراقبة كافة التكاليف الخاصة بالخزينة المصرفية , و توزيعها على مختلف مراكز المسؤولية .

. إن إدخال مثل هذا النظام "الخزينة الداخلية المصرفية" , يمكن الإدارة العامة للبنك من التوجيه الدوري لمعدلات الفائدة , تنظم هيكل الموارد والاستخدامات داخل البنك من خلال استخدام أسعار تنازلية داخلية , تعكس رغبة البنك في إتباع سياسات معينة , بالتالي يمكن الحكم على الخزينة الداخلية المصرفية بأنها أصبحت متغير أساسيا في التسيير العام للبنك .

III. ***السيولة المصرفية:***

تعتبر إدارة السيولة من المسائل التي على جانب كبير من الأهمية ، حيث السيولة معروفة بان إدارتها تحمل صعوبات كبيرة و تحتاج لكفاءة عالية ، في هذا المجال كمية السيولة التي يجب على البنوك التجارية الاحتفاظ بها تعتبر مشكلة في حد ذاتها فزيادتها تعني أن البنوك تضحي بأرباح كان من الممكن تحقيقها لو تم توظيفها ، من ناحية أخرى فنقص السيولة ربما يكون مميتا.

1. مفهوم السيولة:

السيولة في معناها المطلق تعني النقدية .

أما في معناها الفني تعني قابلية الأصل للتحويل إلى أصول سائلة لمواجهة الالتزامات مستحقة الأداء ، حاليا أو في المدى القصير فالسيولة تعتبر مفهوما نسبيا يعبر عن العلاقة بين النقدية و الأصول سهلة التحويل إلى نقدية بسرعة و بدون خسائر. وبين التزامات مستحقة مطلوب الوفاء بها .

لذا لا يمكن تحديد سيولة أي بنك إلا في ضوءاستحقاقات التزاماته منه ، فهي تعبر عن قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع ، مواجهة سداد الالتزامات المستحقة ، كذا مواجهة الطلب على القروض دون تأخيره .

إن كان هدف البنك الأساسي تحقيق أقصى ربح فالسيولة ما هي إلا احد هذه القيود لتحقيق الهدف المسطر.

2. مكوناتها :

تتكون محفظة البنك من كافة الأصول السائلة وشبه السائلة التي تساعده في مقابلة التزاماته دون تأخير و مكوناها الرئيسية هي :

1. السيولة الحاضرة : تشمل كافة الأموال السائلة المتجهة للبنك و الواقعة تحت تصرفه ، تتضمن عادة : النقدية بالعملة المحلية و العملات الأجنبية ، الإيداعات لدى البنوك الأخرى و البنك المركزي ضف للشيكات تحت التحصيل .
2. السيولة الشبه سائلة : تعبر عن إمكانية البنك في توفير السيولة عن طريق تصفية أو رهن بعض أصوله الشبه السائلة أو شبه سائلة ، أو سهلة التصريف كاذونات الخزينة ، الكمبيالات المخصومة , الأوراق المالية هي عادة قصيرة الأجل و وجود إمكانية التصرف السريع بها[15]

[15] عبد المطلب عبد المجيد، البنوك الشاملة: عملياتها و ادارتها، الدار الجامعية، الاسكندرية،2000، ص229 -231

3. أنواع السيولة:

تنقسم السيولة في البنوك التجارية لثلاث أنواع هي:

- السيولة القانونية: هي النسبة القانونية للسيولة التي يفرضها البنك المركزي، و تلتزم بها البنوك التجارية و إلا تعرضت لعقوبات مالية إن أخلت بها.
- السيولة الإضافية: تحرص البنوك التجارية على توفير نسبة من السيولة أعلى من النسبة القانونية المفروضة عليها، ذلك بغرض تدعيم الثقة بها و استغلال أي فرص للتوظيف تدر عائدا عاليا.
- السيولة الاحتياطية: هي الأصول القابلة للرهن لدى البنك المركزي، حيث يقوم هذا الأخير بتقديم تسهيلات مصرفية للبنك التجاري تحقق له السيولة اللازمة عند الضرورة.المخصومة , الأوراق المالية هي عادة قصيرة الأجل و وجود إمكانية التصرف السريع بها.

IV. ***إدارة السيولة المصرفية :***

1. تحديد احتياجات السيولة:

إدارة السيولة تعني تحديد احتياجات السيولة ثم إدارة المركز المالي للبنك ، تتحدد السيولة بالبنك من خلال التشريعات القانونية إضافة إلى ما يضفيه البنك من مقادير إضافية لمواجهة الطلب الموسمي على القروض ، الطلب الغير متوقع على الودائع ، فيقوم البنك بالمواءمة بين المتطلبات و النقدية السائلة عن عمليات الإيداع و سداد أقساط القروض أو الإيرادات الأخرى.

إن أي بنك لا يستطيع أن يقدر على وجه الدقة احتياجات السيولة، يرتبط ذلك بدرجة كبيرة على التنبؤ الدقيق بالطلب على القروض و دراسة تدفق الودائع.

تنقسم احتياجات السيولة لنوعين:

1. سيولة الودائع: هي نسبة السيولة لمقابلة احتياجات المودعين من النقدية السائلة، يمكن الوصول لها من خلال تحليل الودائع إلى:
   - ودائع مؤكدة السحب.
   - ودائع ممكنة السحب.
   - ودائع لا يتم سحبها إلا تحت ظروف معينة.
2. سيولة الإقراض: يوصل لها من خلال تحديد نسبة موسمية القرض و تحديد حجم القروض العارضة[16]

[16] عبد المطلب ، مرجع سبق ذكره ،ص232

2. مجمع الأموال الداخلي:

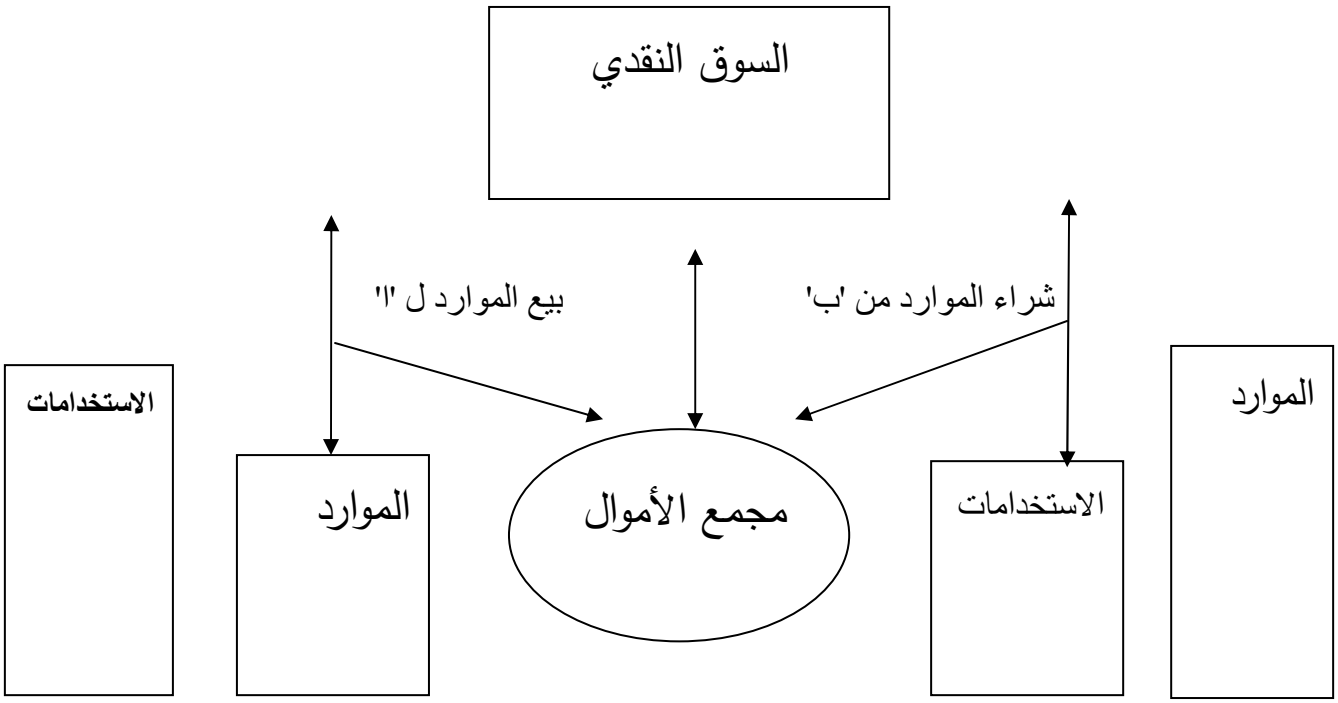
بعد تحديد احتياجات السيولة ، توكّل مهمة إدارة السيولة في البنك إلى الخزينة الداخلية ، التي تضمن انسياب الموارد نحو الاستخدامات المختلفة انطلاقا من مجمّع الأموال الّذي يعبّر عن الخزّان المركزي لموارد البنك ، أين يتم جمع كل الفوائض المالية للمراكز التابعة للبنك و تمويل العجز.

لتشكيل هذا المجمّع غالبا ما تتبع البنوك إحدى الطريقتين :

- نظام التدفقات الصافية :

حسب هذا النظام تقوم الخزينة بترك كامل الحرّية للوكالات التجارية في تمويل استخداماتها من الموارد الخاصة بها ، يكمن الدور الوحيد للخزينة الداخلية في تعديل أرصدة هذه الأخيرة ، بمعنى شراء الفائض من الأموال المسجل لدى الوكالات ذات الفائض و تمويل العجز في الميزانية بالنسبة للوكالات ذات العجز ذلك عن طريق أسعار التنازل الداخلي وهي أسعار داخلية يتم تحديدها بغية تنظيم عملية نقل الأموال داخل البنك .

يوضّح الشكل الآتي طريقة تدفق الأموال حسب هذا النظام



شكل (8) :تدفق الأموال حسب نظام التدفقات الصافية.

SOURCE BESSIS JOEL .GESTION DES RISQUES ET GESTION ACTIF – PASSIF DES BANQUES .DOLLAZ.PARIS .1995.P447.

تكمن ايجابية هذا النظام في يسرها و إمكانية تطبيقها بسهولة من البنوك ، فيكفي للخزينة أن تلعب دور المتفرّج حيث تسوّي الأرصدة الخاصة بالوكالات التجارية حال حدوث اختلال في ميزانيتها ، إما بتمويل العجز في ميزانيتها أو شراء الفائض من مواردها.

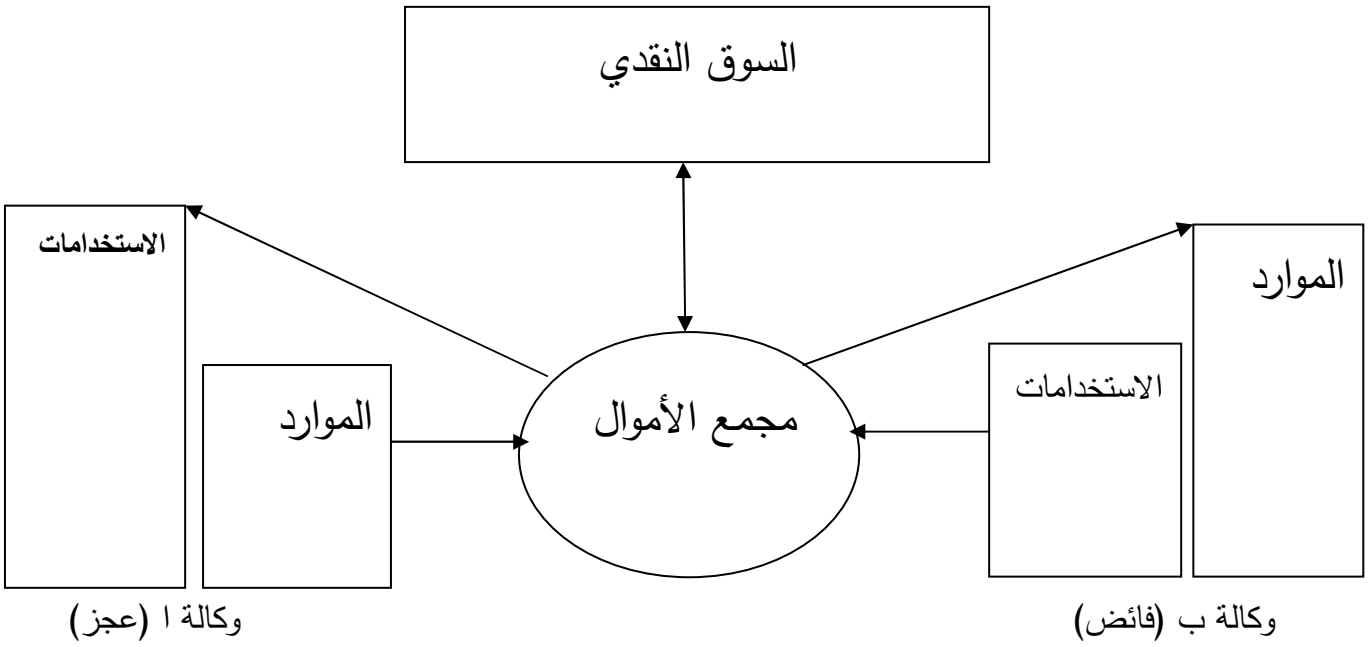
غير أن ما يعاب على هذا النظام هو إهمال دور الخزينة في التأثير على مختلف بنود الميزانية و اقتصار دورها فقط على تسوية الأرصدة ، دون أي مراقبة أو تأثير على المعدّلات المطبّقة مما يخوّل لنا أن نحكم على دورها بالسلبي ، لامتلاك نظام تسيير داخلي أكثر فعالية ينبغي على البنك المرور إلى نظام التدفقات الإجمالية.

- نظام التدفقات الإجمالية

على عكس النظام السابق، تقوم الخزينة الداخلية في هذا النظام بجمع كافة الموارد من جميع الوكالات، دون التمييز بين الوكالات ذات الفائض و ذات العجز، في المقابل تتكفل بتمويل كافة استخداماتها.

فهي بذلك تعتبر الوكالات التجارية مجرّد قنوات تسمح لها بجمع الموارد و إعادة استخدامها ، بالتالي توسّع دور الخزينة الداخلية ليشمل كافة بنود الميزانية وليس فقط الرصيد ، فأصبح نشاطها أكثر ايجابية من النظام السابق .

فيما يلي شكل يوضح دور الخزينة الداخلية في تسيير الأموال حسب هذا النظام.



شكل (9) :تدفق الأموال حسب نظام التدفقات الإجمالية.

SOURCE BESSIS JOEL .GESTION DES RISQUES ET GESTION ACTIF – PASSIF DE BANQUES .DOLLAZ.PARIS .1995.P448.

يمكّن هذا النظامً التدفقات الإجماليةً الخزينة الداخلية للبنك من التأثير على هيكل الموارد و الاستخدامات الخاصة بالوكالات التجارية و تحديد الهوامش المالية ، كما يضع تحت تصرّف الخزينة أداة هامة للتحكّم في أسعار استخداماتها و تسمح لها بإتباع سياسات تسعيرية تمييزية تجاه منتجات أو أسواق معيّنة ألا وهي سعر التنازل الداخلي.

المبحث الرابع: مسير الخزينة

I. التطور التاريخي لمسير الخزينة :

حتى الستينات كانت وظيفة تسيير الخزينة وظيفة هامشية, حيث كانت تمثل فرعا من فروع المحاسبة في حين وكلت لمسير الخزينة مهمة تسيير السيولة فقط .

تطورت هذه الوظيفة فيما بعد مواكبة بالتطور الحاصل في المؤسسة , أيضا تطور الوظائف المختلفة و ظهور فروع جديدة خاصة في فترة الثمانينات , بذلك أصبحت مهمة مسير الخزينة متمثلة في تسيير أخطار معدلات الفائدة , أخطار الصرف إضافة لأخطار السيولة.

II. مهام مسير الخزينة:

تلقى على عاتق مسير الخزينة مجموعة من الأهداف تبعا للأهداف المسطرة له و السياسات المالية المعتمدة من طرف المؤسسة من بينها:

- تسيير سيولة المؤسسة أي تسيير التدفقات النقدية .
- تسيير المخاطر المالية خاصة المتعلقة بأخطار معدلات الفائدة و الصرف .
- العمل على تخفيض تكاليف مختلف الخدمات .
- تقييم الأخطار المالية التي يمكن أن تواجه المؤسسة ، و اقتراح الوسائل التي من شانها التخفيف من هذه الإخطار .
- البحث عن توظيف فائض الخزينة إن كان رصيدها موجبا، وتمويل احتياجات الخزينة بأقل تكلفة ممكنة.
- العمل على ضمان التوازن المالي المؤسسة.

III. كفاءات مسير الخزينة:

تتمثل صفات مسير الخزينة فيما يلي: [17]

على مسير الخزينة أن يتحلي ببعض الصفات و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة نذكر منها:

- **مقدر جيد:** يجب على مسير الخزينة أن يتحلى بالتميز عن باقي المسيرين و ذلك بقدرته على التنبؤ الجيد السليم للتدفقات المستقبلية للخزينة وهذا على فترات زمنية متعددة لأن كل القرارات المتخذة تكون على أساس التدفقات النقدية التقديرية.
- **مفاوض:** يجب أن يكون مفاوض جيد خاصة، مع البنوك و ذلك للحصول على أفضل الشروط البنكية والمتعلقة بأيام القيمة ومعدلات الفائدة، وكذا مع الموردين للحصول على آجال الاستحقاق أقل وأيضا الزبائن للحصول على آجال دفع أكبر مع اختيار أحسن وسائل الدفع و التسديد.
- **مستشار:** يجب على مسير الخزينة القيام بتسيير تدفقات أموال المؤسسة سواء على المستوى الداخلي والخارجي وهذا من أجل وضع هيكل تمويلي للمؤسسة و فروعها و كذا تسيير مخاطرها.
- **منظم:** على مسير الخزينة أن يقوم بوضع خطة يومية للعمل عليها لأن المؤسسة تقوم بنشاطها من شراء و بيع مما يستوجب دفع أو تحصيل قيم نقدية.
- **محاسب تقني:** من أجل تسيير أمثل للخزينة يجب أن يتطلع على جميع الوثائق المحاسبية و هذا بحكم العلاقة الوطيدة بين مسير الخزينة و رئيس المحاسبية كما يستوجب عليه التحكم الجيد في نظام المعلومات الخاص بالخزينة.
- **رجل اتصال:** وذلك من خلال العلاقة الموجودة بين مسير الخزينة و الوظائف الأخرى بالمؤسسة لأن هذه الأخيرة توفر له كل المعلومات الضرورية لتحضير تقديراته المستقبلية و بالتالي يجب إقناع هذه الأخيرة بصحة ودقة المعلومات المقدمة له و ذلك في الوقت المناسب وهذا من أجل تحسين مختلف القطاعات الأخرى بمدى تأثيرهم ومساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخزينة و هذا بحكم علاقتها الوطيدة بالبنوك.

---

[17] أميرة نصيرة،سالمي زكية،دراسة تحليلية لتسيير الخزينة في مؤسسة اقتصادية مذكرة ليسانس، مدرسة العليا لتجارة دفعة 2006، ص:71-72.

إضافة إلى كل الصفات التي يتصف بها مسير الخزينة يجب أن تكون له بعض المعارف في ميدان الجباية و كذا محللا ماليا، وحكما رياضيا، وأيضا ملما بالاقتصاد الكلي.

IV. محيط مسير الخزينة:

يكمن محيط مسير الخزينة فيما يلي:[18]

هناك محيط داخلي ومحيط خارجي يتحكم في أداء مسير الخزينة و هي:

1. المحيط الداخلي:

على مسير الخزينة التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة وهذا من خلال وجود تكامل وتناسق واتصال بين مختلف مصالح المؤسسة من بينها.

- **مصلحة المحاسبة:** إن هذه المصلحة على اتصال دائم ومستمر بمصلحة الخزينة لأنها تسمح لها بتوفير المعلومات حول التدفقات المالية الحقيقية و التنبؤية لأن المحاسبة تتعامل مع وثائق أساسية تهم مسير الخزينة و تساعده في إعداد تنبؤاته و كذا إيجاد الطريقة الصحيحة للتعامل مع أجال استحقاقات الموردين عن طريق توفير إمكانية اختيار وتنويع مصادر ووسائل التمويل من أجل تسجيل العمليات المحققة فعلا في الدفاتر المحاسبية بصفة مستمرة ويومية.
- **مصلحة مراقبة التسيير:** إن كل الوثائق والمستندات الحاضرة من طرف هذه المصلحة تقوم بتسهيل كبير لتحضير تنبؤات الخزينة ففعالية تسيير الخزينة يرتكز على ما يتم إعداده على مستوى هذه المصلحة.

[18] أمير نصيرة، سالمي زكية، مرجع سبق ذكره ص 71-72.

- **المديرية العامة:**

إن عدم فهم نشاط الخزينة راجع إلى صعوبة و تعقد التدفقات المالية و النقدية المستخدمة في تحليلها فمهما كانت التقنيات المستخدمة معقدة فمن الضروري وضع مقررات شاملة وملخصة تسمح للمديرية العامة بفهم و تحليل العمليات التي تسمح لها القيام بعملها.

- **المراجعة الداخلية:**

تقوم بمراجعة العمليات والإجراءات التي تعمد إلى تسيير الخزينة و مراجعة العمليات التي تقوم بها الخزينة مع المصالح الأخرى و تتحقق من مطابقة الأهداف للنتائج و مدى فعاليتها في تحقيق أداءاتها.

2. المحيط الخارجي:

ويتمثل هذا المحيط في علاقة مسير الخزينة بالبنك.

- **مراقبة الأرصدة:**

يقوم مسير الخزينة بالتحقق من أرصدة الحسابات البنكية غير البعيدة عن الصفر والقيام بحساب تكلفة الفرصة الضائعة لها. كما يسمح للمؤسسة بالتعامل مع العديد من البنوك مما يؤدي إلى احتمالية أن تكون لدى المؤسسة بعض الأرصدة موجبة و بعض الأرصدة الأخرى سالبة فمن خلال هذا النوع من الرقابة التي يقوم بها مسير الخزينة التوفيق بين الأرصدة الموجبة و السالبة عن طريق تحويل حسابات المبلغ الفائض إلى الحساب الذي يوجد فيه عجز.

خلاصة

الخزينة عنصر هام من عناصر الذمة المالية للبنك لتحكمها في جل موارده بالتالي يتحدد نمط تدخلها في إدارة السيولة ، حسن تسيير التدفقات الداخلة و الخارجة بطريقة تحقق الملاءة بين الربحية و السيولة ، هذا كله لا يتحقق إلا بوجود مسير كفء يتصف بالصفات اللازمة حيث يقوم بالمتابعة و المراقبة المستمرة للخزينة هذا في ظل اعتماد وتبني بعض الأدوات و الآليات ،كما يجب أن يكون على دراية تامة بميكانيزمات تسيير الخزينة و حرصا في اتخاذ القرارات .

من هنا يمكن الحكم على الخزينة أنها متغيرا أساسيا في نشاط البنك ، بالتالي حسن قيامها بوظائفها يجعل منها ورقة رابحة للبنك .

الفصل الثاني

تسيير الخزينة و السوق النقدية

تمـهيد

ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءا لا يتجزأ من التسيير المالي ، فقد أصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف البنك ، لان القرارات المتخذة من طرف البنك و المعلقة بكل جوانب نشاطه ينعكس مفعولها و أثرها المباشر على الخزينة من خلال التحكم بموازنتها في ظل رقابة داخلية محكمة .

كما أن تسيير خزينة البنك يرتبط ارتباطا وثيقا بالسوق النقدية التي تمثل خلاصة العمل اليومي فيكون اللجوء لها كمقرضة أو مقترضة بناءا على الرصيد المتوصل إليه .

ذا سيتم عرض في هذا الفصل كل من:

- تسيير الخزينة.
- موازنة الخزينة و تقييمها .
- الرقابة الداخلية بالبنك .
- السوق النقدية في إطار تسيير الخزينة.

المبحث الأول :تسيير الخزينة و السوق النقدية

يعتبر تسيير الخزينة من أهم و أدق وضيفة و مهام البنك,فهو يمثل الساعد المسلح لها ,فبعدما كانت الخزينة من العناصر البسيطة للمدرية المالية,اصبحث اليوم كيان متناسق و متعدد الإشكال, حيث تعد الخزينة التعبير العملي للوظيفة المالية بالبنك كما أنها تعكس الوضعية المالية له,و عليه اصبحث في الوقت الحاضر تأخذ دورا استراتجيا متزايدا.

فتسيير الخزينة هو مجموع القرارات و القواعد و الإجراءات التي تسمح بضمان التوازن المالي للمؤسسة بأقل تكلفة.

I. أهداف تسيير الخزينة و تطورها :

1. أهداف تسيير الخزينة:

- اجتناب وقوع المؤسسة في خطر التوقف عن تسديد الديون و ذلك بالاعتماد علي التنبؤ الذي يسمح بالتحكم في التدفقات المالية.
- التقليل من المصارف المالية و الرفع من الإيرادات المالية و بالتالي تحسين مرد ودية و ربحية المؤسسة المصرفية.
- ضمان الملاءة علي المدى القصير و ذلت بالبحث عن التمويل الذي يسمح بضمان توازن الخزينة.
- ضمان التوظيف الأمثل للفائض و البحث عن تمويل العجز بأقل تكلفة.
- تفادي انقطاع المقبوضان و ذلك عن طريق التعديل المستمر و الدائم للتدفقات النقدية و المالية.

2. تطور تسيير الخزينة:

عرف تسيير الخزينة تطورات علي كل من المستوي التقني, الاقتصادي, و البشري و المعلوماتي:

❖ المستوي التقني:

ظهور الحاسوب و البرامج الخاصة (logiciels spécialisés) أدي إلي تسهيل التحكم في تسيير التدفقات المالية و تسييرها.

❖ المستوي الاقتصادي:

تغيرات المر دودية المالية و تبخر المعدلات و الأجزاء النقدية أدت إلي زيادة أهمية تسيير الخزينة.

❖ المستوي البشري:

جيل جديد من الايطارات المكونة علي التقنيات الجديدة للتسيير.

❖ المستوي المعلوماتي:

إن إنشاء بنوك كبري للمعلومات علي المستوي الدولي و استعمال الأدوات و التقنيات الجديدة للاتصال بين مختلف المتعاملين في السوق المالي, أدي إلي شفافية بث المعلومات و فعالية الأسواق و بتالي فعالية الخزينة.

II. مسار تسيير الخزينة:

يمر تسيير الخزينة ب 3 مراحل.

1. التنبؤ:

تعتمد نوعية القرارات الماخودة فما يتعلق بتسيير الخزينة بنسبة كبيرة علي نوعية أنظمة المعلومات المستعملة , المحاسبة العامة,المحاسبة التحليلية , الموازنات.... و تعتمد نوعية التنبؤ علي نوعية و طبيعة المعلومات التي يبني عليها,فعندما تكون نوعية المعلومات المحاسبية أو السلاسل الإحصائية ضعيفة, يمكن أن يعد التنبؤ بدرجة دقة غير مقبولة.

2. التعديلات الضرورية:

بعدما تم إعداد التنبؤات يمكن تحديد وضعية الخزينة التقديرية التي يمكن إن تكون سالبة (المدفوعات اكبر من المقبوضان) أو موجبة (المدفوعات اصغر من المقبوضان).

إذن يجب علي البنك التنبؤ بالتعديلات الضرورية في الحالتين ففي الحالة الأولي أي في حالة عجز الخزينة يجب القيام بالأنشطة الأزمة للخروج من هذه الحالة و إعادة التوازن.

إما في الحالة الثانية أي المقبوضان اكبر من المدفوعات علي المؤسسة أن تقوم بالدفع المسبق للعملاء أو تحقيق استثمارات للحصول علي مرد ودية الأموال المتاحة.

في كلتا الخالتين يتعلق الأمر بالتحسين الغير مباشر لمرودية البنك و ذلك بمتدنية تكاليف عجز الخزينة التي تم اللجوء إليها و أما بالاستعمال فائض الخزينة.

3. رقابة الخزينة:

تهدف رقابة الخزينة إلي مقارنة المقبوضان بالمدفوعات , تسبيقات ضرورية أو توظيف مالي مع ما تم انجازه.

III. طرق تسيير الخزينة:

1. تسيير الخزينة يوم بيوم:

يهدف التسيير يوم بيوم على عقلنة التكاليف العامة للتمويلات و التوظيفات و ترتكز على التحكم الدائم أو المفاضلة بين مختلف أنواع وسائل التحليل والتوظيف، غير أن هذه العملية تتم تحت شروط و قيود و تحت مبادئ عامة كما تصادف عادة بعض الصعوبات العملية و المتمثلة فيما يلي:[1]

من المهم في هذا النوع من التسيير معرفة الشروط البنكية و أيام القيمة، لكي تتفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل مع الموردين، كما أن الهدف من هذا التسيير هو الوصول إلى الخزينة الصفرية للوصول إلى تسيير جيد و فعال للخزينة، فعلى مسير الخزينة القيام بمتابعة تطورات هذه الخيرة يوما بيوم وارتقاب حدوث التغيرات على أجل قصير جدا.

1/ **إطار التسيير يوم بيوم:** تتمثل فيما يلي:[2]

1-1- **وجود أرصدة يومية:** يجب أن تكون المؤسسة على دراسة تامة بتدفقات الخزينة، فالموازنة تسمح برسم أو إيجاد الخطوط الكبرى لتطورات الخزينة لكن هذه الوضعية التي لا تتوافق مع الواقع لأن تدفقات الخزينة، يمكن أن تكون غير متجانسة ومتساوية التوزيع في نفس الشهر بالنتيجة تحدث هناك فوارق ما بين المنتوجات والمدفوعات، كما يؤدي إلى تقلبات هامة في رصيد الخزينة خلال الشهر الحالي، إن موازنة الخزينة و ما تكتسبه من أهمية بالغة، غير أنها تبدوا ناقصة وغير كفيلة لضمان تسيير يومي للخزينة.

1-2- **وجود وتسيير حسابات مصرفية مختلفة:** عادة ما " تتعامل المؤسسة مع عدة مصاريف ويمكن لها فتح عدة حسابات في نفس المصرف و يمكن أن يصل عدد الحسابات إلى أكثر من العشرة بالنسبة للمؤسسات الكبرى و يمكن أن نفسر هذه الظاهرة بعدة أوجه:

- لا يوجد أي مصرف له كفاءة عالية في جميع الميادين.

---

[1] أميرة نصيرة، سالمي زكية، دراسة تحليلية لتسيير الخزينة في مؤسسة اقتصادية، مذكرة ليسانس، مدرسة العليا لتجارة، دفعة 2006، ص38.

[2] A poyol et autres ,mécanisme financier de entreprise paris, édition Vuibert, 1991.p279

• إن تعدد المصاريف بالنسبة للمؤسسة يسمح بخلق نوع من التنافس بينهما، و الذي دائما ما يكون في صالح المؤسسة التي يمكنها الحصول على شروط مثلا (معدلات، عمولات، أيام القيمة...) وأيضا بالنسبة للمصاريف نفسها من أجل تدنية المخاطر و من جهة أخرى فان تعدد الحسابات المصرفية يمثل مشكلة حقيقية وأن تسيير الخزينة لا يمكن أن يكون شهريا بل يجب أن يكون لكل مصرف و لكل حساب.

1-3- **وجود العائد وأيام القيمة:** إن متابعة وتسيير الخزينة لا يمكن أن يعتمد فقط على معطيات المحاسبة لأن المؤسسة تواجه في هذه الحالة نوعين من المشاكل:

1. أنها لا تعرف التاريخ الصحيح والدقيق، الذي يؤخذ به المصرف لتسجيل أية عملية كانت في الحساب المصرفي.

وعليه فإنه عند التسوية عن طريق شيك لدين ما اتجاه المورد، فإن المؤسسة لا تعلم متى سيتحصل المورد على الشيك وخاصة من سيتم إيداعه في حسابه الخاص، وعليه فان تاريخ التسجيل المحاسبي لدى المؤسسة يمكن أن يختلف عن تاريخ العملية لدى المصرف، إن المدة التي تفصل هاتين المدتين تدعى "**العائد** و **الفاصل**".

إن عدم التأكد هذا يخلق مشاكل متعلقة بالتنبؤات بالمنوعات و التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعادة موازنة الخزينة.

2. فضلا عن مشكلة عدم المعرفة لأيام العمليات، فإن المصاريف لا تقدم على احتساب العمليات في حيث تحققها ولكن بفارق يحتسب لصالحها، هذا الفارق يعكس استعمال أيام القيمة.

2/**<u>التسيير يوم بيوم:</u>** ويتم كما يلي: [3]

1-2 **تفادي الاختلالات بين الحسابات:** يجب أن يتم تفادي أن يكون هناك في يوم واحد و بتاريخ القيمة، عمليات مدينة في حساب آخر، لأن في هذه الحالة ستدفع تكاليف الأجير على رصيد المدين في حين أنها لا تتحصل على فوائد على الرصيد الدائن.

2-2- **السعي للحصول على الخزينة الصفرية:** إن الشرط هنا هو أنه لا يجب أن تكون حسابات المؤسسة المصرفية في مجملها دائمة تتلقى عليها فوائد و من جهة أخرى يجب أن يكون مجمل الحسابات المدينة لأن المؤسسة سوف تقوم بدفع تكاليف مالية، و الهدف من وراء ذلك

[3] J.Y Eslley. 7 mikd.A.pigol. Mstolong : mécanisme financière de l'entreprise édition : manchristie entreprise.

كله هو معرفة الأرصدة المصرفية(المستقبلية من أجل إيجاد التوازن بين العمليات وإبقاء الخزينة قريبة من الصفر عند كل مصرفكما يجب تفادي المؤسسة اللجوء المكثف إلى طلب القروض قصيرة الأجل و التي تعدي الحسابات بسيولة تبقى مجمدة في حين أن هذه الأخيرة لا تنتج فوائد.

2-3 **التفاوض حول الشروط المصرفية:** المؤسسة عليها أن تقوم بالتفاوض مع شركائها المصرفين حول مختلف العناصر الداخلية في تكلفة القرض أو فائدة التوظيف، معدل العمولة، وحسابات تاريخ القيمة.

2-4 **الأخذ بعين الاعتبار وسائل الدفع المستعملة:**

لا يتعلق الأمر هنا بتقرير تدفقات الخزينة و لكن بتدفقات وسائل الدفع الشيكات المسحوبة أو المتحصل عليها، التحويلات المودعة أو المستكملة).

المشاكل التي تعترض تطبيق التسيير يوم بيوم

إن المشكل الأساسي في تطبيق التسيير يوم بيوم يتعلق في إعادة التنبؤات و الحصول عليها تقديرات يومية، غير أن هذه تطرح مشاكل عدة و التي تتعلق أساسا بعدم المعرفة الأكيدة للأيام الحقيقية لمدخولات ومخرجات، بالإضافة إلى ذلك فان المؤسسات عادة ما تستعمل عدة
حسابات مصرفية في حين أنه لا يتم حدوث التوازن تلقائيا فيما بينها، هذا ما ينشأ عنه صعوبة في تحقيق التوازن السياسي فيها بين الحسابات المصرفية، فمن أجل إتخاذ القرارات يوم بيوم فإنه
يجب تتبع كل التحركات (المدخلات و المخرجات بصورة يومية من أجل التقليل من عدم.....
المتعلقة بأيام القيمة.

2. تسيير الخزينة بتاريخ القيمة[4]

كثيرا ما تقوم المؤسسات بتسيير خزينتها، بتواريخ العملية بمعنى تاريخ التسجيل المحامي فكر صك مستك يتم تسجيله حالا، حتى وإن لم يتم تسليمه للمصرف إلا بعد عدة أيام و الذي سيسجل في الصرف وبعد عدة أيام أخرى، وكل شك يصد لصالح موردها يتم حسابه بشكل مباشر، إن هذه الطريقة تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة والتي تكلف كثيرا من حيث المصاريف الملية وبتالي على المؤسسة أن تعتمد على نظام سيسمح لها بالحصول على أرصدة يوم بيوم في المصرف، وهذا حسب القاعدة المعمول بها في المصاريف و التي ترتكز أساسا على مفهوم أيام القيمة.

1/أهمية تسيير الخزينة تاريخ القيمة:

(4) 6.Gans Méthode de gestion de la trésorier L paris édiles et technique p 71/72,1997.

إن الهدف الأساسي للتسيير بتاريخ القيمة هو الاقتصاد في المصاريف المالية، ومن أجل الحصول على ذلك كان من الضروري الأخذ بمفهوم الفردية ولكن ذلك يبقى مثالي بالنسبة للمؤسسة التي تتعرض خزينتها إلى تغيرات هامة.

ولذا ضمن المستحسن السعي نحو الحصول على رصيد يختلف عن لا صر، لكن رصيد يخفض من المصاريف المالية ويسمح باقتصادات هامة.

و الحقيقة أنه يوجد عدة مصادر لاقتصاد المصاريف المتعلقة بتسيير الخزينة بالقيمة :

***الاقتصاد في الشروط المصرفية:** ويتعلق الأمر في هذا الميدان إما:

– بمفاوضة الشروط المصرفية المثلى، أو الأكثر ملائمة للمؤسسة كمعدل الفائدة المنخفض للقروض وأيام القيمة أكثر ملائمة وعمولات منخفضة أو جزئية.

– أو بمراقبة التطبيق الحسن لهذه الشروط المصرفية الممنوحة فمردودية مثل هذه المراقبة وخاصة إذا كانت تتمحور حول التدفقات الأكثر أهمية مبرهنين عليها في العديد من المؤسسات.

وتجدر الإشارة هنا إلى عاملين أساسين متعلقين بالاقتصاديات الممكنة:

- يتعلق الأول بالمعدل: فتخفيض ب20% في معدل التحويل بالنسبة لقيمة مليون دج تمثل اقتصاد ب2000دج أي ما يعادل حوالي 5.5 دج في اليوم
- والثاني بأيام القيمة، إن تخفيض يوم واحد بالقيمة لنتدفق مقدار مليون دج، تمثل بالنسبة لمؤسسة ممولة عن طريق قرض بمعدل 10% يمثل اقتصاد في المصاريف المالية بحوالي 278 دج لليوم.
- الاقتصاد في تسيير الحسابات المصرفية: يوتم ذلك عن طريق:

– تحسين التوازن فيما بين البنوك.

– التحكم في مختلف طرق التمويل، فهنا يتعلق الأمر باللعب على الأرصدة المصرفية من أجل تدنيه المصاريف المالية أو تعظيم الإيرادات المالية.

* الاقتصاد الناجم عن إجراءات وتنظيم مسار تحويل أو نقل تدفقات الخزينة يضم هذا المجال:

– تحسين الإجراءات الموجودة(الإسراع في المقبوضات).

– إعتماد الأساسي الأكثر ملائمة لاحتياجات المؤسسة (تحويلات المقاصة و الشبكة المصرفية).

– وأخيرا فان الهدف من وراء التسيير بالقيمة هو ربح أيام القيمة على جميع تدفقات الخزينة من أجل التقليل من الاحتياجات للتمويل أو الزيادة في قدرة التوظيف.

2/أخطاء تسيير الخزينة بتاريخ القيمة:[5]

يحول مسؤول الخزينة بجعل كل أرصدة الحسابات الجارية، قريبة من الصفر وذلك في مختلف المصاريف غير أنها تحدث بسهولة وقد تظهر أخطاء ناجمة عن الانحراف عن هذه الوضعية وتؤدي إلى تحميل المؤسسة مصاريف مالية إضافية، فنجد أن الأرصدة الدائمة غير منتجة الفوائد، في حين أن الأرصدة المدينة ينجم عنها مصاريف السحب على المكشوف التي عادة ما تكون جد مرتفعة مقارنة بتكاليف القروض الأخرى وفي هذا الصدد نميز بين ثلاثة أنواع من الأخطاء:

2-1أخطاء التوازن: (Erreurs équilibrage)

يكون أخطاء التوازن عند وجود رصيد مدين بالقيمة في مصرف ما، مع رصيد دائن بالقيمة في مصرف آخر، فهذا له تأثير مهم عل المصاريف المالية باعتبار أن أرصدة مدنية ينتج عنها مصاريف، وأرصدة دائمة لا تنتج أية فائدة(تكاليف الفرصة الضائعة).

2-2أخطاء التعبئة الإضافية: (Erreur de chute Mobilisation)

وينجم ذلك عن الاستعمال المتكرر السحب على المكشوف عوض اللجوء إلى استخدام قروض قصيرة الأجل الأقل تكلفة ولهذا فعلى مسير الخزينة القيام بالتحكم الدائم بين عدة مصادر التمويل، إن تكلفة خطأ نقص التعبئة تعتبر اقل تكلفة مقارنة بالخطأ بين المذكورين سابقا.

3. الضامة (la damier): و تتمثل فيما يلي: [6]

الضامة هي الاسم الذي يطلق عادة على الرزنامة التي يعتمد عليها مسير الخزينة هذه الرزنامة خاصة حيث أنها تضع في الحسبان أيام سوداء وأيام بيضاء فالأيام السوداء هي تلك التي توافق استحالة في أيام القيمة بينما الأيام البيضاء هي الأيام التي لا يمكن أن تحسب فيها الأيام العمليات الدائنة والمدينة، لأن عمليات المقاصة لا تتم فيها، بينما تسجل العمليات من أيام القيمة المرتبطة بالشروط البنكية والأيام والأعياد وذلك خلال السنة.

تحسب الضامة أوتوماتيكيا بواسطة برامج معلوماتية للخزينة.

فالضامة تساعد إذا في التحكم الصحيح لقيمة التدفقات ولهذا فهي تعطي نظرة واضحة للرزنامة الضرورية لتسيير مثالي للخزينة، وهي أداة فعالة لمراقبة الشروط البنكية.

(5) G.Gans. Méthode de gestion de la trésorier / paris édiles et technique p71/72,1997.
(6) G.Gans. Méthode de gestion de la trésorier / paris édiles et technique p71/72,1997.

IV. الأخطاء الثلاثة التي يجب اجتنابها عند تسيير الخزينة:

حتى يحقق المسير الخزينة هدفه المتمثل في الوصول الي الخزينة الصفرية عليه اجتناب هذه الاخطاء الأساسية:

1. خطا التوازن

يتمثل في ترك في نفس الوقت الأرصدة الدائنة التي بدون عوائد و الأرصدة المدينة في الوكالات الاخري.وجود هذا الخطأ له تأثير كبير علي تسيير الخزينة.

حيث تسمح الأرصدة الدائنة كونها معوضة مقارنتا بالأرصدة المدينة التي لها عوائد معوضة.

يجب الانتباه إلي أن إمكانية البنوك من تقدم عائد أي تعويض الودائع للطلب لا تعد حلا لهذا المشكل,و هذا راجع لكون معدلات العوائد المقترحة أي الممنوحة جد منخفضة عن معدلات التمويل قصير الأجل.

هذا الخظا ليس مكلف نسبيا,و لحذفه يجب القيام بالمتابعة اليومية للعمليات التي قام بها البنك فيما يخص الأرصدة اليومية.

2. خطا التعبئة الايضافية

ان وجود ارصدة مدينة كبيرة علما أن الأخطاء من النوع الأول حذفت, يدل علي وجود اما عيب تمويل او لجوء مفرط و مكثف للخصم او لطرق التمويل الاخري القصيرة الاجل , و هذا الخطا متمثل في الحرمان من المنتجات المالية او تحمل تكاليف مالية كبيرة.

3. خطا نقص التعبئة

يعتبر هذا الخطأ اقل تكلفة بالنسبة للمسير يمكن اجتنابه من خلال اللجوء الإضافي للخصم أو لقرض آخر,يتم تحليل الاجيو المتكون من الفوائد الدائنة , فالمؤسسة لا تتحمل الفرق بين طريتي التمويل مقابل قرض قصير الأجل , هذا الخطأ غير مهم مقارنة بالخطابين السابقين.

بالإضافة فان وجود هذا الخطأ مرتبط بالشرط التالي: في حالة المؤسسة تكون في حالة سحب علي المكشوف يجب أن تكون بحوتها أي في متناولها عدة طرق للتمويل, لكن هذا الشرط ليس دائما مقنعا.

كخلاصة يمكن القول أن هذه الأخطاء تسمح بتقديم حكم موضوعي فيما يخص عمل مسير الخزينة

المبحث الثاني: موازنة الخزينة و تقييمها:

تعتبر الأمثلية مبتغى كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح وأقل قدر من التكاليف، فهي الاختيار الأفضل من بين جملة من الاختيارات، ومبدأ الأمثلية في موضوع الخزينة يقتضي تحقيق السيولة في كل وقت وبأقل تكلفة، لذلك يتم التطرق في هذا الفصل إلى التسيير الأمثل للخزينة، من خلال دراسة موازنة الخزينة وإجراءات رفع كفاءتها، والقرارات المالية المتعلقة بها.

I. موازنة الخزينة و أهدافها:

الموازنة هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما بأفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف[7]

وتعتبر موازنة الخزينة من الموازنات الهامة كونها تعمل على إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، وإظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية و أوجه استخدامها.

في الترتيب المنطقي، موازنة الخزينة هي آخر موازنة يتم إعدادها، وهي نتيجة أو محصلة لجميع الموازنات الأخرى [8]

[7] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001، ص112

[8] A.HAMINI: gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Berti éditions Alger, 2001, P9 .

1. تعريف موازنة الخزينة:

تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة[9].

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة. إن هذه الموازنة تصور لنا مفردات ومكونات هذه المقبوضات والمدفوعات، وأوقات الدفع والقبض، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وأن هذا يساعدها على تحديد موقعها تجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها، فهذا يعني أن المؤسسة تكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها، مما يوجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل المناسبة، أما إذا كان الحال عكس ذلك فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية[10].

4. أهداف موازنة الخزينة:

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

- تقدير خطر عدم السيولة: يمكن للمؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة.
- مفاوضات التمويلات قصيرة الأجل: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب التمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة.
- التنبؤ بإستعمال جيد لفائض الخزينة: حتى تحقق الأرباح يجب أن تتبع الأسلوب الجيد في توظيف فائض الخزينة.
- تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الموازنة وحساب النتائج التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبوئية .

---

(9) أحمد توفيق: إدارة الأعمال(مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص123 .

(10) خالص –ص- صالح: تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص129.

II. إعداد موازنة الخزينة :

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على

أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل ثلاث أشهر أو كل سنة عندما يكون نشاطها مستقرا، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين [11]:

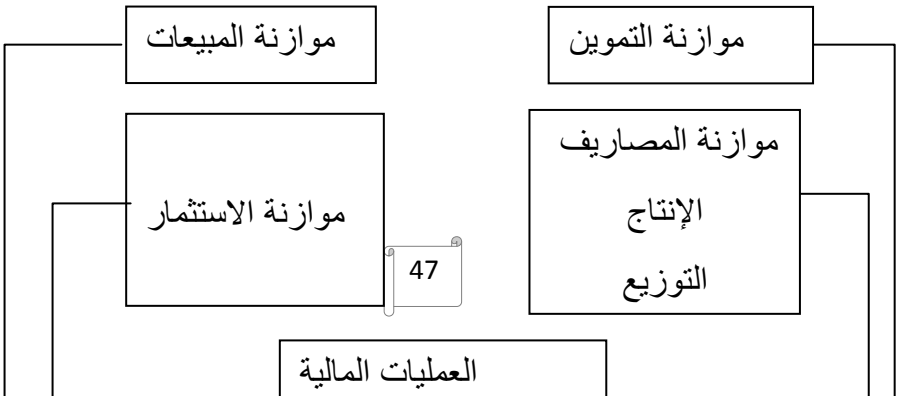
1- المرحلة الأولى: وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

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 واستخلاص حركة تدفقات الخزينة.

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



شكل (10): موازنة الخزينة والمسار التوازني

2.المميزات العامة لموازنة الخزينة:

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

3.كيفية الإعداد:

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

كل من جدول المقبوضات النقدية وجدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجة وتدفقات نقدية داخلة، حيث يوضح لنا جدول المقبوضات

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

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

- **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 .

- **تقدير المدفوعات:**

وتشمل كل ما على المؤسسة من التزامات نقدية ومصروفات يستلزم تسديها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها، أو الدخول بها 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 أنواع أقساط القروض وكذا الفوائد المستحقة، الضرائب، الرسوم، ومصاريف الإشهار، وكافة المصاريف الأخرى المختلفة.

- **الرصيد النقدي:**

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

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

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 الإقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد

- **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 (03) : الموازنة السنوية للخزينة

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

تدفقات الخزينة خارج الاستغلال											
المقبوضات (3)											
إيرادات مالية زيادة رأس المال ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل إعانات											
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 الأجل (F) لإيرادات المالية من التوظيفات قصيرة الأجل (G)											
الخزينة النهائية المصححة(Ē) = (E)+(F) + (G)											

الخزينة السالبة مستحقات الخصم مستحقات بنكية جارية السحب البنكي التزامات مضمونة تسبيقات على الحساب الجاري											
مجموع الخزينة السالبة											
الخزينة الموجبة توظيفات الخزينة											
مجموع الخزينة الموجبة											

Source :CHRISTIAN: finance de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997, P128, 129. M. ZOMBOLTE.

III. مراقبة موازنة الخزينة و تنبوءاتها:

1. مراقبة الخزينة:

قد تتعرض موازنة الخزينة إلى عدة مشاكل منها ارتفاع الأجور،تغير أسعار المواد الأولية، تغير سياسة الضريبة، سرعة أو بطئ المبيعات أو التحصيلات، لذا تلجأ إلى فرض رقابة على موازنة الخزينة لأنها تعتبر مرحلة جد مهمة وحاسمة بعد إعداد الموازنة فهي تقوم بإجراء مقارنة بين التدفقات الحقيقية والتدفقات التقديرية والقيام باستخراج الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الممكنة.

فالهدف من مراقبة موازنة الخزينة هو مراقبة نشاط المصالح المالية الناتج عن نشاط مختلف وظائف المؤسسة[12]، ومن تم سيتم متابعة نشاط المؤسسة ككل وتكون كما يلي:

- **مراقبة نشاط المصالح المالية**

إن التسيير الأمثل للخزينة يستهدف تحقيق سيولة نقدية في كل وقت وبأقل تكلفة ممكنة،ولهذا يجب أن يكون المبالغ الموجودة في الخزينة كبيرة حتى يتسنى لها من توظيفها، ولهذا فإن الفائض و المبالغ المجمدة بدون استخدام وكذلك السحب على المكشوف الذي لم تبرمجه المصالح المالية من قبل، تعتبر من الأخطاء التي يجب على المراقب المالي أن يكشف عنها، كما يمكن قياس مردودية نشاط المصلحة المالية بمقارنة مبالغ المصاريف المالية مع دفع المبيعات ومتابعة تطور هذه النسبة.

ولا تتحمل لمصلحة المالية مسؤولية الأخطاء التي ارتكبت على مستوى المؤسسة والتي لها نتائج سلبية على خزينة المؤسسة بل يمكن أن تحمل هذه المسؤولية على جميع المصالح الأخرى الموجودة في المؤسسة مما يستوجب مراقبة نشاط المؤسسة ككل.

- **مراقبة نشاط المؤسسة ككل:**

إن مسؤولية الأخطاء يمكن أن تحمل على مصالح أخرى في المؤسسة، فالنقص في السيولة يمكن إرجاعه إلى انخفاض المبيعات نظرا لحالة السوق أو لضعف أداء مصلحة البيع، كما يمكن إرجاعه إلى تباطؤ مصلحة التحصيل في تحصيل الديون على الزبائن، كما يمكن أيضا أن تحمل مسؤولية نقص السيولة على المصالح المكلفة بتسديد المصاريف إذا لاحظنا أن البالغ المسددة أكبر من البالغ المقدرة، وأخيرا يمكن أن ترجع الأسباب إلى عوامل خارجية كارتفاع الأسعاروالأجور... [12]

فركوس محمد. مرجع سبق ذكره،ص 227.

إن تدفقات الخزينة من ايرادات ونفقات تتناثر إلى حد كبير بكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة وبتالي فهي عرضة لأي تغير هام يحدث في نشاط المؤسسة عند كل لحظة من حياتها.

لذا فإن التنبؤات المعدة خلال كل شهر لا يمكن الوثوق بها نهائيا واستعمالها كأداة جد فعالة للتسيير على المدى القصير، ومن اجل ذلك يقوم مسير الخزينة بمتابعة جميع التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى الخزينة وكذا مراقبة حدوث التغيرات على أجل قصيرة.

2. تنبؤات الخزينة:

التنبؤات الشهرية للخزينة: ويمكن أن تقسم التنبؤات الشهرية للخزينة إلى ستة محاور:

- **التنبؤات الشهرية للمقبوضات:** وهي تشتمل على[13] :

– مبيعات البضائع والإنتاج المباع: عندما تكون كل المبيعات على الحساب يكفي أن نأخذ مباشرة برنامج المبيعات الشهرية الذي تم إعداده من طرف المصالح التجارية للمؤسسة، عندما توجد مبيعات مع الدفع لأجل، وإذا كانت الحقوق قابلة للخصم لدى البنوك فإننا نعود إلى الحالة السابقة للمبيعات على الحساب، أما إذا كانت الحقوق غير قابلة للخصم فيتم تسجيل المقبوضات الموافقة في تاريخ متوقع التسديد.

– المتحصلات المختلفة: التي تتشكل خصوصا من عائدات سندات المساهمة أو سندات التوظيف، إيرادات حصص المساهمات...

– مبيعات الأصول الثابتة: يتعلق الأمر بالمبالغ الواردة من بيع الأصول الثابتة

– الحصول على رؤوس أموال مستقرة جديدة.

- **التنبؤات الشهرية للمدفوعات:** وتشتمل على:

– أعباء المستخدمين: التي تشمل الأجور، الرواتب، المنح المختلفة، الأعباء الاجتماعية وكل ما يتعلق بالأجر.

– الأعباء العامة: يعني مصاريف التسيير العام، الرسوم على رقم الأعمال، الضريبة على أرباح الشركات...

(13) D. GEORGES, J.P. JOBARD, op, cit, P 834. 835.

– المبالغ المدفوعة للموردين: وتخص المدفوعات المرتبطة بمدفوعات الأصول الثابتة التي تورد مشتريات ضرورية في الحياة الجارية للمؤسسة.

– المصاريف المالية: من جهة هي المصاريف المالية على الديون التي مدتها أكثر من سنة، تسديدات الديون الأكثر من سنة، الأرباح... ، ومن جهة أخرى هي المصاريف المالية الجارية الخاصة بالمؤسسة (مصاريف الخصم، المساعدات البنكية الأخرى...).

3 – الرصيد الشهري للمقبوضات والمدفوعات: اختلاف شهر عن شهر من مجموعة التنبؤات الشهرية للمقبوضات والمدفوعات تسجل تحت المحور الثالث من الجدول(04).

- **الرصيد المتراكم للمقبوضات والمدفوعات:**

بما في ذلك رصيد شهر جانفي في بداية السنة. فالمبالغ المسجلة في المحور الرابع من الجدول (03) نتحصل عليها بإضافة الأرصدة المتراكمة الشهرية في المحور الثالث السابق للرصيد في بداية السنة. إذا كان هذا التراكم سالب خلال أشهر معينة فيجب على المؤسسة اللجوء إلى المساعدات البنكية، وإذا كان التراكم موجبا وبمبلغ معتبر لابد من التنبؤ بتوظيفه.

5 – اللجوء إلى البنوك أو مصادر التمويل الأخرى في المدى القصير:

من بين أهداف التنبؤات الشهرية للخزينة الدقة في التحديد الشهري للمبلغ الإجمالي الضروري الذي يمكن أن تلجأ المؤسسة بخصوصه إلى البنوك أو مصادر التمويل الأخرى.

ويمكن أن ندرج تحت هذا المحور مختلف أنواع البنوك ومصادر التمويل التي قد تلجأ إليها المؤسسة في المدى القصير وكذلك مبالغها الخاصة، يتعلق الأمر– باختصار– بطبيعة كل قرض، المبلغ الإجمالي للقروض المستعملة شهريا، يعني أن نضع المبلغ في الشهر المأخوذ بعين الاعتبار أو المتحصلات السابقة والمحصل عليها منذ عدة أشهر. على سبيل المثال: قرض متحصل عليه في فيفري ويستعمل في أربعة (4) أشهر، يسجل المبلغ على الخط الموافق لطبيعة هذا القرض في الأعمدة المتعلقة بشهر فيفري، مارس، أفريل، ماي. والشيء نفسه بالنسبة لقرض متحصل عليه لمدة ثلاثة أشهر في ديسمبر من السنة السابقة، يجب أن يشار إليه أيضا في الأعمدة الموافقة لشهر جانفي، فيفري.

6 – المتاحات في نهاية كل شهر:

عندما يكون للمؤسسة متاحات فإنها تخصص هامش أمان لمواجهة الظروف المفاجئة للإستغلال، كما يمكن استعمالها في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

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

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

جدول (4) : التنبؤات الشهرية للخزينة:

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
1) التنبؤات الشهرية للمقبوضات - مقبوضات مبيعات البضائع والإنتاج المباع ..... المنتوج أ ..... المنتوج ب ..... المنتوج - متحصلات متعددة - مقبوضات مبيعات الأصول الثابتة - متحصلات جديدة (رؤوس أموال مستقرة)												
المجموع العام للمقبوضات												
2) التنبؤات الشهرية للمدفوعات: - مدفوعات خاصة - مدفوعات عامة - المبالغ المدفوعة للموردين - تسديد فواتير الشراء والتسبيقات التجارية للأصول الثابتة - تسديد فواتير الشراء، المواد واللوازم - المدفوعات المالية: تسديد أقساط الديون التي مدتها أكثر من سنة الفوائد												

أرباح الأسهم المصاريف المالية الجارية												
المجموع العام للمدفوعات												
1) الرصيد الشهري للمقبوضات والمدفوعات = 1 – 2												
4) الرصيد المتراكم للمقبوضات والمدفوعات بما في ذلك رصيد شهر جانفي في بداية السنة												
5) المبالغ التي تم الحصول عليها من البنوك ومن مصادر التمويل الأخرى في المدى القصير(خارج القروض الثابتة على الحقوق التجارية)												
6) المتاحات في نهاية كل شهر = 5 ± 4												

Source :CHRISTIAN: finance de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997, P139, 140. M. ZOMBOLTE.

التنبوءات اليومية :

على المؤسسة أن تكون على علم بجميع تدفقات الخزينة حتى تحسن استخدام الأموال الموجودة في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وعليه بما أن تدفقات الخزينة تختلف في نفس الشهر فإن التنبؤات الشهرية غير كافية، فأمين الخزينة يحاول أن يجعل النقدية قريبة من الصفر، وأول مشكل يصادفه هو ظهور تفاوت بين المدفوعات والمقبوضات، كما عليه أن يعد الفارق بين الوضعية المحاسبية

للمؤسسة ووضعيتها لدى البنك، وهناك شكل آخر تتسبب فيه أيام القيمة بالرغم من دراية أمين الخزينة بكل التحركات المؤثرة على جميع الحسابات المختلفة.

إن القيام بالتنبؤات اليومية للحركات التي تؤثر على جميع الحسابات أمر مهم في تحقيق الدقة في تسيير الخزينة ، بحيث لا تكون هذه التنبؤات اليومية على أساس أيام العملية بل على أساس أيام القيمة [14].

التنبؤات اليومية للخزينة تأخذ منظورين: التنبؤات بالتدفقات واستغلال المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات. من هذا نميز عموما بين تقديرات الخزينة يوم بيوم وبطاقة متابعة الخزينة[15].

- **التقديرات يوم بيوم :**

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

ينطلق مسؤول الخزينة على المستوى اليومي من المعلومات التي تحصل عليها، ووسائل الدفع المتوفرة من طرف وحدات المؤسسة المختلفة بحيث تسمح بتقدير المدفوعات والمقبوضات التي يتم الدفع بها للمؤسسة. إن عدم اليقين الذي يطبع تقديرات الخزينة يوم بيوم مصدره هو المشاكل المعقدة التي تطرحها وسائل الدفع، ويمكن أن نلاحظ عدم اليقين فيما يلي[16]:

أ- على مستوى الإيرادات :

- هل يحترم الزبائن التزاماتهم في حالة البيع على الحساب ؟
- ما هو رقم الأعمال اليومي في حالة ما يتم البيع نقدا ؟

(14) C .H.D'ARCIMOLES, J.Y.SAULQUIN: Finance appliquée (décision financier),educapole gestion, 1995, P59.

(15) G.NOEL, G. GENEVIÈVE, op,cit,P181.

(16) J.Y. EGLEM, op, cit, P279.

ومهما كانت طريقة البيع هناك إيرادات لا يتم إبلاغها إلى أمين الخزينة (صك استلم من طرف عون تجاري ولم يقدم بعد للقبض)، تحويل حتمي تم إجراؤه في حين أن المعلومات لا تصل إلى المؤسسة من قبل البنك في الوقت المناسب.

ب- على مستوى المصاريف:

-متى يتم تحصيل الدائن لدينه ؟ ومتى يتحصل على الوثيقة التي تثبت أنه تحصل على أمواله (كمبيالة، صك...) ؟

كما يمكن للمؤسسة أن تحترم حصص التدفقات التي يجب أن تمنحها إلى مجموعة البنوك التي تتعامل معها، وهناك دور هام تلعبه تجربة مسؤول الخزينة في هذا المجال وبالأخص فيما يتعلق بمستوى التقديرات المتعلقة بتصرفات الزبائن (تواريخ الدفع) والحقوق (تواريخ التحصيل، وسائل الدفع المستعملة)

- **كيفية وضع التنبؤات اليومية:**

تتطلب التقديرات على المدى القصير جدا تنظيم وتحليل وجمع معلومات جد مهمة نذكر منها [17]:

أ – تحليل تدفقات الخزينة: يتعلق التحليل بالنقاط التالية:

– تقسيم جميع المقبوضات والمدفوعات حسب طبيعتها: دفع من قبل الزبائن، إيرادات مالية، تسديد الموردين، دفع الضرائب...

– جرد وسائل الدفع المستعملة: الحوالات، الصكوك البنكية، التمويلات. ومن الأحسن معرفة كل نوع من وسائل الدفع على حده (عدد الشيكات، الكمبيالات...) وكذلك النسبة المئوية لرقم الأعمال.

– التفريق بين التدفقات اليقينية والتدفقات المشكوك فيها: فحساب ووضع التدفقات اليقينية في إطارها الزمني يتم دون أي مشكل في حين تعالج التدفقات المشكوك فيها، ويتم تحديدها وحساب مبالغها عن طريق الاحتمالات وبصفة عشوائية، وبما أن التدفقات غير اليقينية التي تعرقل عمل مسؤول الخزينة وتؤثر سلبا على نوعية تغيرات الخزينة فمن الأنسب تقليصها والحد منها.

– تؤخذ بعين الاعتبار كل التدفقات بأنواعها والشروط البنكية من أجل إعادة توجيه التدفقات حسب كل بنك، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل جهدها من أجل تحديد عدد البنوك التي تتعامل معها، وتوزيع التدفقات فيما بينها كأن توجه الكمبيالات إلى البنك الذي يمنح شروط تفصيلية فيما يخص الخصم.

[17] G.NOEL, G. GENEVIÈVE, OP,cit, P179.

ب– البحث عن المعلومات: يعمل أمين الخزينة على وضع قنوات اتصال حتى يتمكن من التنبؤ بتطورات الخزينة من خلال ما يتحصل عليه من معلومات سريعة ودقيقة لتسيير عدم اليقينية فيما يخص تواريخ القيمة، وهذا بهدف الحصول على أحسن وضعية يومية للخزينة.

– قنوات الدفع: يسمح الدفع بتفادي المشاكل التي تنجم عن الدفع لوسائل أخرى والتي تشهد تفاوتا بين تاريخ التحصيل لدى البنك وتاريخ الإصدار وهذا يرجع للأسباب التالية:

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

– الشروط البنكية: كثيرا ما يحدث تفاوت إضافي بسبب التقاليد المصرفية بالأخص عندما تدرس آلية تاريخ القيمة الذي يكون عادة مختلفا عن تاريخ العملية.

– إقامة قنوات اتصال داخلي: يجب أن يكون هناك تنظيم محكم للعلاقة بين مصلحة مراقبة التسيير ومصالح المؤسسة الأخرى، خاصة المحاسبية، فيجب إعلام أمين الخزينة بجميع التغيرات المحتمل وقوعها خاصة إذا كانت تؤثر على التقديرات (تعديل في التقديرات، تغيير وسائل الدفع بالنسبة لموردها، تمديد قرض الزبائن).

ج– إعداد بطاقة متابعة الخزينة: تعد التقديرات اليومية انطلاقا من وثيقة تدعى بطاقة متابعة الخزينة وهذا بعد حصول أمين الخزينة على المعلومات التي تتعلق بهذه التدفقات وكذا المعطيات التقديرية داخل المؤسسة، مع العلم أن المعرفة الدقيقة للشروط البنكية (خاصة أيام القيمة) تؤدي إلى أن تكون القيم في موضعها المناسب، ويمكن أن نشطب الخدمات المقدمة في الأيام التي لا مدفوعات فيها ولا مقبوضات مثل(يوم الجمعة) وهذا من أجل استبعاد وتفادي الأخطاء التي قد تقع.

جدول (05) : بطاقة متابعة الخزينة

البنـــك	الشهـــــر						
البيان	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت
المقبوضات: – شيكات مستلمة في عين المكان – شيكات مستلمة في أماكن مختلفة – سندات – تحويلات							

– مقبوضات أخرى							
مجموع المقبوضات							
المدفوعات: – شيكات صادرة صغيرة – شيكات صادر كبيرة – أوراق تجارية موطنة – تحويلات صادرة – مدفوعات أخرى							
مجموع المدفوعات							
الرصيد قبل إتخاذ القرار							
قرارات – خصم السندات – التوظيف – تجميد – ...							
الرصيد بعد اتخاذ القرار							

القـــرارات							

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

وفي غياب موازنة الخزينة لن تكشف المؤسسة عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، وثمة قد يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهو ما يعني زيادة متوسط الرصيد النقدي عما ينبغي أن يكون عليه أو يكون سالبا، ولكي تزداد فاعلية استخدام موازنة الخزينة ينبغي أن تراعى الدقة في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تتضمنها، إذ أن .هذا من شأنه أن يقلل من الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدي لغرض الحيطة

III. ***تقييم الخزينة و المشاكل التي تتعرض لها:***

جميع المؤسسات أيا كانت فعاليتها و مهما كانت هيكلتها المالية، يمكن أن تجد نفسها أمام مشكلة خزينة سواء هيكلية أو دورية، هذه المشكلة ممكن أن تحصل في أي وقت، فعلى المؤسسة أن تضمن و بصفة دائمة تمويلا دائما لأصولها المتداولة (مخزونات ، قروض مقدمة للزبائن، حقوق متعددة)، و للتنبؤ بهذه المشاكل المالية للخزينة تقوم المؤسسة بحساب مختلف النسب و التي تساعد أيضا على تقييم الخزينة و معرفة الحالة المالية للمؤسسة في وقت محدد.

1. **تقييم الخزينة:** و يتم تقييم الخزينة كما يلي[18]:

- **التقييم عن طريق نسب السيولة:**

Source : Gauthier NOEL, OP, cit, P183.

تسمح هذه النسب بقياس الإمكانات المتوفرة لدى المؤسسة لمواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل، فهي تمكننا من معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في المدى القصير و هي متمثلة في النسب التالية:

* نسبة السيولة العامة: تبين هذه السيولة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل انطلاقا من أصولها المتداولة و يجب على المؤسسة أن تحقق نسبة السيولة > 1 حتى تحقق رأس المال العامل الدائم موجب، أما إذا كانت هذه النسب متساوية لـ1 فإن رأس المال العامل الدائم سوف يكون معدوم، أما إذا كانت أقل من 1 فإن المؤسسة تكون في وضعية صعبة سيئة و عليها أن تخفض في ديونها القصيرة الأجل و تزيد في وضعية من أموالها الدائمة و تحسب هذه النسبة كما يلي:

نسبة السيولة العامة = (مجموع الأصول المتداولة/ديون قصيرة الأجل) x 10.

* نسبة السيولة المختصرة: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها القصيرة الأجل انطلاقا من حقوقها أي دون اللجوء إلى بيع المخزونات و تحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة = (قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق/ديون قصيرة الأجل) x 10.

و يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من 0.3 كحد أدنى و تقل عن 0.5 و هو حد ضمان كحد أقصى.

* نسبة السيولة السريعة (الحالية): تعتبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها و تكون هذه النسبة على الأقل مساوية لـ 1 في حالة توفر المؤسسة على أغلب ديونها القصيرة لمدة أيام فقط، أما إذا كانت مدة استحقاق الديون تزيد عن الأسبوع أو الشهر فيجب أن تكون هذه النسبة أقل من 1 و تحسب كما يلي:

نسبة السيولة السريعة = (قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل) x.100

* نسبة المردودية: المردودية تعبر عن ربح و هي قيمة نسبية ترتبط بعدة عناصر خاصة برأس المال العامل و هي :

(18) - Christophe Thibierge, Analyse Financière, édition vuibert, 2005, p61,62,63,64

نسبة دوران الأصول الثابتة = (رقم الأعمال الصافي / مجموع الأموال الدائمة) x 100.

- **التقييم عن طريق نسب النشاط:**

تبين لنا هذه النسب مدى نجاعة المؤسسة في استعمال أموالها التي تظهر من خلال سرعة دوران بعض حسابات الميزانية و هي النسب الممثلة في:

* نسبة دوران الأصول الثابتة: هذه النسبة تسمح بحساب دوران مجموع الأصول المستثمرة في المؤسسة كما يمكننا حساب معامل الدوران الأصول الثابتة بالعلاقة التالية:

نسبة دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال (خارج الرسم)/الأصول الثابتة.

نسبة دوران الخصوم = رقم الأعمال (خارج الرسم)/الأموال مجموع الخصوم.

نسبة دوران الأموال الخاصة = رقم الأعمال (خارج الرسم)/الأموال الخاصة.

* نسبة دوران المخزون: تقيس لنا هذه النسبة مدة سيلان المخزونات في المؤسسة فكل زيادة في هذه المدة تؤدي إلى زيادة احتياجات رأس المال العامل و تحسب بقسمة مقدار المتوسط على التكلفة:

في المؤسسة التجارية=(المخزون المتوسط للبضائع / تكلفة شراء البضائع المباعة x 360)

في المؤسسة التجارية الصناعية= (المخزون الوسطي للمواد الأولية/ تكلفة الشراء)

مدة دوران مخزون المنتجات التامة = (المخزون المتوسط للمنتجات التامة/ إنتاج المنتجات التامة المباعة 360x)

ملاحظة: المخزون المتوسط في المؤسسة ذات نشاط عادي يحسب كما يلي لكل سنة:

المخزون المتوسط = (مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة لكل شهر)/12

و في المخزون الوسطي في المؤسسة ذات نشاط عادي كل سداسي يحسب كالتالي:

المخزون المتوسط = (مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة لكل شهر)/12

* نسبة دوران الزبائن: تعبر لنا هذه النسبة عن العلاقة بين كل من حساب الزبائن و أوراق القبض من جهة و رقم الأعمال المحقق من جهة أخرى:

مدة قروض الزبائن=(حقوق الزبائن + أوراق القبض)/ رقم الأعمال بما فيها الرسوم 360x

2.المشاكل التي تتعرض لها الخزينة:

عادة ما تتمثل مشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الإقتصادية في المشاكل الهيكلية و المشاكل الدورية، و بالتالي يجب القيام بالتحليل حسب مستوى الخطورة المتوقعة لهذه المشاكل، هذه الأخيرة ممكن أن تؤثر على أعلى ميزانية رأس المال العامل) أو أسفل الميزانية (إحتياج رأس المال العامل) و في بعض الحالات تؤثر على الإثنين معا :

- **المشاكل الهيكلية للخزينة:**

هذه المشاكل الهيكلية للخزينة هي أساسا مشاكل متوسطة و طويلة الأجل و تتمثل عادة في صعوبات مثل عدم كفاية رأس المال العامل التي يمكنها خلق مشاكل الخزينة و إن أردنا التطرق إلى الأسباب الرئيسية لهذا المشكل نجد ما يلي:

– مبلغ كبير الإستثمارات محصل في شكل أصول ثابتة–مادية و غير مادية

– إستثمارات مالية جد هامة (شراء سندات)

– عدم كفاية الأموال الدائمة الراجع إلى:

* قلة الأموال الجماعية للمؤسسة

* قلة الديون المتوسطة و الطويلة الأجل للمؤسسة

* قلة الأرباح الموضوعة في الإحتياطات

* الخسارات المتعاقبة و بالتالي ضعف المردودية للمؤسسة.

فيجب إذا في الحالات إنشاء هيكل مالي مستقر في المؤسسة و ذلك بإعادة هيكلة أعلى الميزانية و تحسين مردودية نشاطها، و بالتالي قدرتها على تحقيق الأرباح.

و هناك سلسلة ثانية من المشاكل الهيكلية ، و هي المتعلقة بالإنحراف الناتج عن صيرورة نشاط المؤسسة ، و يمكن ذكر:

– مستويات كبيرة من المخزونات

– آجال تسديد ممنوحة للزبائن طويلة جدا.

هذا الإحتياج لرأس المال العامل الغير مرغوب فيه هيكليا للتوازن المالي للمؤسسة، يجرنا إلى اتخاذ – آجال تسديد ممنوحة من طرف الموردين قصيرة جدا.

اجراءات مالية على مستوى أسفل الميزانية و بالتالي إنعاش وضعية الخزينة في المؤسسة.

- **المشاكل الدورية للخزينة:**

تتمثل المشاكل الدورية في المشاكل التي تمس المدى القصير، و التي تنحصر في التدفقات القصيرة الأجل لنشاط المؤسسة و بالتالي حركات التحصيلات و المخرجات.

و الأسباب المعروفة لهذه المشاكل تتمثل في:[19]

– التعدد الفصلي للنشاط الذي يؤدي إلى احتياجات مهمة في الخزينة في بعض فترات السنة، و هو الحال في بعض الصناعات الغذائية، صناعات الألعاب، و صناعات معدات التزحلق ...إلخ.

– التضخم الغير المتوقع في المخزونات الناتج عن إلغاء الطلبيات

– غفلان أو التأخر عن تسديد لبعض الزبائن الذي ينجر عنه نقص في الإيرادات أو التحصيلات.

– تدفقات ذات طبيعة عشوائية أو غير متوقعة مثل حدوث حروب نزاعات إجتماعية، إضرابات...إلخ

حلول المشاكل الدورية متعددة و حسب تعدد حالات هذه الأخيرة، حيث يجب على المسير المالي سواء أن يختار طرق تمويل ملائمة مثل قروض الشركات، أو استعمال التقنيات أخرى مثل تأمينات القروض

---

(19) P.rovsselot,J-F- verdié : la gestion de trésorerie 2eme édition , 2004,p14

فإن مرد ودية البنك تتركز بقدر كبير على تسيير أمثل للخزينة. فالبنك قد يواجه عمليات سحب متتالية من عملائه، نتيجة وقوع أحداث سياسية أو اقتصادية، و التي تمنع البنك من تغطية قروض العملاء. ولهذا فلابد من البنك أن يتخذ بعض التدابير الوقائية :

- التخفيض من الودائع غير المنتجة : الصكوك البريدية؛ الصناديق؛ الخ... .
- تسيير الموازنات الخاصة بالدفعات ذات مبالغ معتبرة.
- استعمال الوسائل التي تسمح بإعادة التمويل.
- تحريض أو تشجيع التوظيف الدائم (رفع من عامل الثقة).
- البحث عن أحسن معدلات الفائدة للتوظيف أو التنازل.

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية للبنك:

I. مفهوم الرقابة الداخلية:

لقد عرفت لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الرقابة الداخلية بأنها: تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و المقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله و ضبط و مراجعة البيانات المحاسبية و التأكد من دقتها و مدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة.

ومن جهة أخرى, فإن هذا التعريف يخدم عملية التدقيق الخارجي و جوانبها.

" تعد خطة تنظيمية إدارية محاسبية للضبط الداخلي عند استخدام السيولة و الملاءة المتاحة لدى المؤسسة المالية وصولاً إلى أعلى معدلات ممكنة " .

II.أهداف الرقابة الداخلية:

1. حماية أصول البنك من التلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.
2. التأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ القرارات.
3. الرقابة على استخدام الموارد و السيولة المتاحة.
4. زيادة الملاءة المالية للبنك.
5. وضعف السلطات و المسؤوليات و تحديد الاختصاصات.
6. حسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها.
7. تحديد الإجراءات التنفيذية بطريقة تضمن انسياب العمل.

وبالنسبة لنظرة المدقق الخارجي لهذه الأهداف, فإنه يهتم بالهدف الأول و الثاني من الأهداف السابقة, و ينبع هذا الاهتمام من طبيعة و أهداف مهام الحسابات و التي تتمثل في إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى سلامة و صدق إعداد القوائم المالية محل الدراسة وفقاً لمجموعة من المبادئ و القوانين المتعارف عليها.

III. المبادئ الأساسية و مقومات الرقابة الداخلية :

1.المبادئ الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية :

1. يتلاءم مع حجم البنك وطبيعة نشاطه.
2. يغطي كافة نشاطات البنك و عملياته.
3. يشمل على معايير مناسبة لمنع وقوع الأخطاء.
4. يشمل على آليات مناسبة تمكن من ضبط و تحليل وإدارة المخاطر الناجمة عن نشاط البنك.
5. يكون مدعماً بأنظمة معلومات واتصالات تكفل تدقيق المعلومات بدقة.
6. يتلاءم مع الإطار المؤسسي للبنك بهدف ضمان التوافق مع أحكام القانون الذي يحكم عمليات البنك.
7. يكون مفصلاً وموثقاً بشكل كاف.
8. يحدد بوضوح الإجراءات التصحيحية عندا لحاجة.

2.مقومات (ركائز) نظام الرقابة الداخلية:

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لا بد من توفر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم:

*هيكل تنظيم إداري:

ولتحقيق فاعلية الرقابة الداخلية يجب أن يتسم الهيكل التنظيم الإداري في المنشأة بمايلي:

- يمثل هذا الهيكل الخطط التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة.
- ضرورة الترابط و التنسيق بين الأهداف الرئيسية والفرعية.
- وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- مرونة و بساطة الخطط الموضوعة مع الثبات النسبي.

*نظام محاسبي سليم:

و لتحقيق فاعلية الرقابة الداخلية, يجب أن يتسم النظام المحاسبي بما يلي:

- أن يقوم النظام المحاسبي على مفاهيم و مبادئ تتسم بالوضوح والثبات وعدم الجمود لتحكم عملية التوجيه المحاسبي.
- يتضمن النظام المحاسبي طرق وأساليب وإجراءات فنية للتحقق من جدية العمليات المحاسبية والتأكد

من دقتها وسلامة التبويب لها.

– شمل النظام المحاسبي على مجموعة مستنديه (داخلية وخارجية) محددة.

– قيد العمليات المحاسبية أولاً بأول, و يتطلب ذلك مجموعة دفترية مناسبة لحجم المنشأة.

– إتباع مبدأ تقييم العمل.

– يجب أن يعتمد النظام المحاسبي على مجموعة مناسبة من التقارير والقوائم المالية (تاريخية–جارية–مستقبلية).

– يجب أن يتمشى النظام المحاسبي مع الهيكل التنظيم للمنشأة, فهو إجراء و تحقيق محاسبة المسؤولية.

* الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات:

يجب مراعاة تقييم الواجبات بين الدوائر لفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية من أولها لآخرها.

* اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في المراكز المناسبة:

و ما يتضمن ذلك من وصف دقيق لوظائف المشروع لفة و برنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يتضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف في المكان المناسب.

* رقابة الأداء في إدارات المشروع و مراحله لفة و ذلك لتحقيق كفاية عالية فيه:

و مما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة, و إذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه. و تتم أداء الرقابة إما بالطريقة المباشرة أو غير المباشرة.

* استخدام كافة الوسائل الآلية:

و يتم ذلك بطريقة تكفل التأكد من صحة و دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر و السجلات, و المحافظة على أصول البنك من أي تلاعب أو اختلاس.

كما أن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانون يقسم مقومات الرقابة إلى الأقسام الخمسة التالية:

- **البيئة الرقابية:** و التي اعتبرها كالمظلة التي تضم تحتها بقية أجزاء النظام و هي تمثل ما بينته المعايير الدولية.

- **الإجراءات الرقابية:** و هي تماثل ما تم ذكره أعلاه حسب المعايير الدولية.

- **تقييم المخاطر:** و يقصد بها قيام العمل بتقييم المخاطر التي تتعلق بإعداد القوائم المالية لمراعاة الالتزام بالمعايير المحاسبية.

- **نظام المعلومات و التوصيل:** وه ويُماثل ما تم ذكره في المعايير الدولية باسم النظام المحاسبي.

- **الإشراف و التوجيه** : و يشمل الإجراءات اللازمة لمتابعة تطبيق مختلف الجوانب الرقابية للتحقيق من أنها تعمل حسب ما خطط لها.

IV. ***أدوات الرقابة الداخلية:***

1. نظام الرقابة الإدارية.
2. نظام الرقابة المحاسبية.
3. نظام الضبط الداخلي

ونتناول هذه الأنظمة أو الأدوات بقليل من التفصيل و كما يلي:

1.نظام الرقابة الإدارية:

" تشمل على الخطة التنظيمية والإجراءات والوثائق والسجلات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات والإلى الترخيص الإداري للعمليات.وهذا الترخيص يكون وظيفته إدارية ترتبط على نحو مباشر بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المنشأة ".

ومن أهم الأساليب التي تستخدمها المنشأة لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية ما يلي:

- الموازنة التخطيطية.

- التكاليف المعيارية.

- تقارير الكفاية الدورية.

- دراسات الحركة و الزمن.

- الرقابة على الجودة.

- البرامج التدريبية.

- نظام محاسبة المسؤولية.

- نظام تقييم الأداء.

- الرسوم البيانية والكشوف الإحصائية.

وتكون هذه نقطة البدء لوضع أو إنشاء نظام رقابه محاسبي.

2.نظام رقابه محاسبية:

"وهو اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والحساب اتودرجة الاعتماد عليها.وتتبع عمليات صحة تسجيل وتبويب وتحليل وعرض البيانات المحاسبية".

ومن أهم الأساليب التي تستخدمها المنشأة لتحقيق أهداف نظام الرقابة المحاسبية ما يلي:

1. نظرية القيد المزدوج.
2. استخدام حساب المراقبة.
3. استخدام أسلوب المصادقات.
4. مذكرات التسوية مع البنك.
5. توفير نظام مستندي سليم.
6. إتباع نظام الجرد المستمر و المفاجئ.
7. فصل واجبات إدارة الحسابات عن الإدارات الأخرى.
8. التدقيق الداخلي.
9. استخدام موازين التدقيق الدورية والفرعية.

ولعلمن أهم الأسباب لتحقيق فاعلية الرقابة الإدارية والمحاسبية هو الضبط الداخلي.

3.الضبط الداخلي:

" وهي خطة تنظيمية و جميع وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من سؤال تلاعب وأسوء الاستخدام, ولن ننسى بأنها وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة.

ويعتمدا لضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على ما يلي:

- تقسيم العمل.
- المراقبة الذاتية بحيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشارك بتنفيذ العمل.
- استخدام وسائل الخدمة المزدوجة.
- التأمين على الممتلكات الموظفين الذين في حوزتهم العهدة.

المبحث الرابع : السوق النقدي في إطار تسيير الخزينة

I. ***مفهوم السوق النقدي:***

1.تعريفه

هو سوق القروض قصيرة الأجل، والتي تتراوح آجاله بين يوم و 7أيام حتى 3أشهر، وفي المصطلح الأنكلوسكسوني يسمى هذا السوق بالنقود اليومية. فالسوق النقدي هو سوق التعامل بين البنوك الذي يضمن لها تحقيق التوازن اليومي بين آجال العمليات الدائنة والمدينة للمؤسسات الائتمانية، حيث تقوم البنوك بإستثمار فوائضها لدى هذا السوق، كما تحصل منه على القروض اللازمة إستنادا إلى وضعية إحتياطياتها لدى البنك المركزي. وبصفة عامة فإن المؤسسات المالية تلجأ إلى هذا السوق لتوفير إحتياط

كاف من السيولة النقدية في حسابها المفتوح بالبنك المركزي لمواجهة عملية السحب التي يقوم بها الزبائن [20]

وبهذا الشكل، فإن السوق النقدي يعمل على تحقيق الربحية الأمثل لحسابات البنوك، وتعتبر مؤسسات الخصم من أهم الوسطاء في هذا السوق الذي تقوم عملياته على أساس الثقة بين المتعاملين، ولكن الضمانات الحقيقية لهذه العمليات إنما تكمن في الأوراق الحكومية والسندات التجارية المتعامل بها .

2.أهميته

أ- بالنسبة للإقتصاد: تأمين سيولة النظام المصرفي وتمكين البنك المركزي من الرقابة على الأموال.

ب- بالنسبة للمصارف التجارية: يمكنها من توظيف بعض أموالها كما تسمح السوق النقدي بتمويل البنوك المحتاجة للسيولة بالسوق ما بين البنوك

ج -بالنسبة للبنك المركزي: فان وجود سوق نقدية تمكنه من التأثير على كمية وسعر الأموال السائلة.

[20] مصطفى رشدي ، الإقتصاد النقدي والمصرفي، دار الجامعية، 1985، ص29

II.<u>آليات التعامل في السوق النقدي</u>:

1.أذونات الخزينة

هي عبارة عن أوراق مالية حكومية قصيرة الأجل لا يزيد استحقاقها عن سنة وتصدرها الحكومات بشكل دوري وذلك بمعدل مرة كل أسبوع تتراوح فترة استحقاقها من 91 يوماً إلى 182 يوماً وهناك أذونات خزينة فترة استحقاقها إلى 52 أسبوعاً ولكنها تصدر كل شهر مرة وتتميز بسهولة التصرف فيها دون أن يتعرض حاملها لخسائر رأسمالية كما تتميز بانخفاض عائدها بسبب خلوها من المخاطرة حيث تلتزم الحكومة بدفع القيمة الاسمية للورقة.

2.الأوراق التجارية

وهي كمبيالات أو أوراق دين قصيرة الأجل يتراوح تاريخ استحقاقها من خمسة ايام إلى تسعة شهور وتصدرها الشركات والمؤسسات الكبرى وبمقتضى تلك الأوراق يقوم مصدر الورقة بدفع قيمتها لحاملها في

تاريخ الإستحقاق وتباع هذه الأوراق بخصم من قيمتها الاسمية ، ومن مميزاتها أنه من غير الضروري أن تكون مضمونة بأي أصل من أصول الشركة فالضامن الأساسي للمتعاملين فيها هو سمعة الشركة ومكانتها كما أن التزام البنوك التجارية بسداد قيمة هذه الأوراق يجعل مخاطر الاستثمار في تلك الأوراق محدوداً ولكن أعلى بقليل من المخاطرة الناجمة عن الاستثمار بأذونات الخزينة.

3.القبولات البنكية

تستخدم في تمويل التجارة الدولية وهي عبارة عن تعهد كتابي بإعادة مبلغ اقترضه شخص من أحد البنوك ويمكن للبنك الاحتفاظ بهذا التعهد حتى تاريخ الإستحقاق كما يمكن بيعه لشخص أخر يبيعه بدوره لشخص ثالث وهكذا ، وفي تاريخ الاستحقاق يحق لحامل التعهد استرداد قيمته من محرره (المقترض الأصلي) وإذا ما فشل في ذلك يمكنه الرجوع إلى البنك الذي قبل التعهد من البداية.

4.شهادات الإيداع القابلة للتداول

تقوم البنوك عادة بالتمويل عن طريق الودائع أو الاقتراض من مصادر أخرى والتي من أهمها شهادات الإيداع والتي يمكن أن تكون قابلة للتداول أو غير قابلة للتداول ويقصد بالشهادات الإيداعات القابلة للتداول التي يمكن لحاملها التصرف فيها بالبيع أو التنازل كما يمكنه الانتظار حتى تاريخ الاستحقاق ويكون معدل الفائدة على القيمة الإسمية لها أعلى من مثيلاتها غير القابلة للتداول ونظراً لأنها تعتبر بمثابة ودائع لأجل فإنه لا يجوز استرداد قيمتها قبل تاريخ الاستحقاق لكن يمكن التصرف بها عن طريق عرضها للبيع في السوق الثانوي.

5.اتفاقيات إعادة الشراء

تمثل أحد أساليب الاقتراض التي يلجأ إليها التجار المتخصصون في شراء وبيع الأوراق المالية لتحويل مخزون إضافي من الأوراق المالية سهلة التسويق وذلك لليلة واحدة أو لبضعة أيام قليلة وقد تمتد لفترة أطول قد تصل إلى شهر أو أكثر وبمقتضى هذا الأسلوب يلجأ التجار إلى أحد السماسرة المتخصصين في تلك الاتفاقيات ليبرم له اتفاقاً مع أحد المستثمرين الذي يبحث عن فرصة لإقراض أموال فائضة لديه ووفقاً للاتفاق يبيع التاجر (بصفة مؤقتة) أوراقاً مالية بما يعادل قيمة المبلغ الذي يحتاجه كما يقوم بنفس القوت بإيراد صفقة إعادة شراء لتلك الأوراق مع المستثمر ذاته بسعر أعلى قليلاً من السعر الذي باع له هذه الأوراق على أن تنفذ صفقة إعادة الشراء في الموعد الذي تنتهي فيه حاجة التاجر للمبلغ الذي سبق أن حصل عليه من المستثمر وهكذا تنتهي الاتفاقية بعودة الأوراق المالية إلى التاجر وعودة الأموال إلى المستثمر ويعتبر الفرق بين قيمة عقد البيع وقيمة عقد الشراء بمثابة فائدة على الأموال المقترضة ومن المعروف أيضاً أن عقد البيع لا يترتب عليه انتقال حيازة الأوراق المالية المعنية إلى المستثمر بل تبقى في حوزة التاجر وإن كان ينص في الاتفاق على اعتبار تلك الأوراق مرهونة لصالح المستثمر.

6.قرض الأورو الدولار

يستخدم اصطلاح اليورودولار للإشارة إلى الدولارات الأمريكية التي تحتفظ فيها بنوك خارج الولايات المتحدة وعلى الأخص البنوك الأوربية ويتكون سوق اليورودولار من عدد من البنوك الكبيرة التي يقتصر تعاملها على الدولار بمعنى أنها تقبل ودائع وتمنح قروض بالدولار الأمريكي وتتسم هذه القروض بضخامة القيمة وقصر فترة الاستحقاق وتتجمع الدولارات الأمريكية لدى البنوك الأوروبية نتيجة لقيام بعض البنوك والشكركات التي لها ودائع في بنوك أمريكية بسحب جزء من تلك الودائع لإعادة إيداعها في صورة ودائع لأجل لدى البنوك الأوربية التي تتعامل بالدولار بسبب ارتفاع معدلات الفوائد التي تمنحها أو بسبب القيود والإجراءات التنظيمية المفروضة على البنوك الأمريكية.

7.القروض الفيدرالية

تسمى أيضاً قروض فائض الاحتياطي الإلزامي حيث يمكن للبنوك التي يوجد لديها فائض في الاحتياطي الإلزامي أن تقرضه لبنوك أخرى تعاني من عجز فيه وتتمثل هذه القروض في تعهد غير مكتوب ولكنه مضمون من قبل البنك المركزي ، ويلتزم فيه البنك المقترض بسداد قيمة القرض مصحوباً بالفائدة المتفق عليها وعادة ما تكون مدة هذه القروض لليلة واحدة بهدف سد العجز في الاحتياطي الإلزامي[21] .

[12]محمد الصيرفي، البورصات، دار الفكر الجامعي،30 شارع سويتر- الإسكندرية،2008،ص55.

III. ***السوق مابين البنوك للصرف***

أصدر بنك الجزائر القانون التنظيمي رقم 5/95المؤرخ في 1995/12/23 الخاص بسوق الصرف أن السوق مابين البنوك للصرف هو سوق مابين المؤسسات المالية و المصرفية تعالج ضمنه عمليات مبادلات الصرف (البيع ، الشراء) الآنية والآجلة بالعملة الوطنية و العملات الصعبة الأخرى و الحرة الخاضعة للطلب والعرض.

في إطار تسيير الاحتياطي يتدخل البنك المركزي في السوق مابين البنوك(أسعار الآنية) عن طريق مدا خيل المحروقات والمواد المنجمية.

سوق مابين البنوك للصرف ليس له مقر فالمبادلات تتم ب: الفاكس، التلكس ، والوسائل الإلكترونية الأخرى ، ويتم معالجة النقود الموجودة في الحساب فقط وعلى مدى اليوم و المبادلات تتم بالتراضي يتضمن سوق مابين البنوك للصرف سوقين :

- سوق التبادل الآني.

- سوق التبادل لأجل.

أسس بنك الجزائر سوق مابين البنوك للصرف، بحيث تتدخل البنوك والمؤسسات المالية في هذا السوق في إطار لامركزي إذ قواعد العمل محددة بتعليمات من بنك الجزائر، ويتم في هذا السوق معالجة عمليات الصرف الآجل والعاجل بين العملة الوطنية و العملات الأجنبية الحرة.

إن العمليات التي تتم في سوق مابين البنوك للصرف هي:

- البيع للبنوك غير المقيمة العملة الوطنية مقابل العملات الحرة الأخرى.
- بيع عملات أخرى حرة مقابل العملة ϖالوطنية الموجودة في الحساب القابل للصرف.
- شراء وبيع العملات الحرة مقابل ϖالعملة الوطنية.

الموارد بالعملة الصعبة التي تبقى تحت تصرف البنوك والمؤسسات المالية هي: الجباية البترولية ، المنتجات المنجمية المصدرة باستثناء حصة المصدر.

المبالغ الآتية من المشتريات المنفذة في سوق الصرف.

المبالغ الآتية من القروض والسلفات المالية بالعملة الصعبة للبنوك أو زبائنها.

هذه الموارد تخصص لتغطية المبادلات الجارية للمؤسسات المالية أو البنوك و الزبائن:

- تغطية عقود الإستيراد.
- تغطية الواردات للسلع والخدمات التي لاتستفيد من التمويل الخارجي.
- تسديد الديون الخارجية .

في السوق مابين البنوك، يستعمل البنك التجاري الموارد الأصلية المتغيرة كالودائع لأجل أو الودائع الجارية و التي تكون التمويلات الرئيسية ، و يعمل هذا السوق بشكل مستمر، وبالنسبة للمتدخلين فيه فإنهم ملزمون بإعلان وبطريقة مستمرة قيم الصرف الآني للشراء و البيع للعملات الصعبة الأكثر تداول مقابل الدينار.

التسوية مابين البنوك

تتم تسوية مختلف العمليات مابين البنوك عبر وسيط يقوم بإستيلام و تسليم أوراق الدين موضوع التقاص، كما أنه يلعب دور أساسي في تسيير وتنظيم حسابات البنوك ،هذ الوسيط يتمثل في المقاصة.

المقاصة تعني تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها و التداول هذا يتم بين البنوك الأولية ، و مكان التداول هو غرفة المقاصة بالبنك المركزي . فكل زبون للغرفة (بنك تجاري) ينظم قائمة بما له وما عليه تجاه البنوك الأخرى ،و يبعث بها إلى اجتماع المقاصة اليومي في البنك المركزي و بعملية حسابية يكتشف كل بنك أن حصيلة أوراق الدين (له وعليه) مع كل بنك آخر لذلك اليوم هي إما موجبة بمبلغ معين أو سالبة بمبلغ معين و طبعا ليس من الضروري أن يدفع البنك المذكور كل ماعليه للبنك الآخر و يستوفي منه كل ماله بذمته الآن ، إذ هي عملية متبعة فيكفي عمل مقاصة للحقوق المتقابلة تكون نتيجتها المنطقية احتواء المبلغ الأكبر للمبلغ الأصغر و بذلك يخرج ممثل البنك المذكور من إجتماع المقاصة

ذلك اليوم وهو يعرف كنتيجة نهائية أنه دائن بمبلغ كذا للبنك الفلاني أو مدين بمبلغ كذا للبنك الفلاني.
وبما أن كل البنوك لديها حسابات جارية لدى البنك المركزي (بنك البنوك) فإن حصيلة إجتماع المقاصة تترجم في اليوم التالي لدى البنك المركزي نفسه بقيود حسابية بحيث يضاف لحساب البنك الفلاني كذا و يخصم منه كذا ، تماما كما يفعل البنك التجاري الإعتيادي كل يوم بالحقوق و الديون المتقابلة لزبائنه أصحاب الحسابات بحيث يضيف ويطرح من أرصدة الزبائن بمقدار عملياتهم ليتحصل في آخر اليوم على الرصيد النهائي.
إذا مجهود البنك المركزي بالنسبة للحسابات الجارية لزبائنه (البنوك الأولية (، هو مجهود محاسبة و أمانة صندوق ، في نفس الوقت ، إذ بواسطته يوفر للبنوك جهد الحسابات و مخاطر الضياع والسرقة. و تتمثل أوراق الدين موضوع التقاص خاصة في : الصكوك (الشيكات) ، أوامر التحويل ، الأوراق التجارية.

IV. التعامل مع العجز و الفائض

إن متابعة تدفقات الخزينة يسمح بظهور الضرورة إلى اتخاذ قرار سليمة وفورية فيها يخص العمليات اليومية الأرصدة المتوصل إليها و ذلك في أرصدة الخزينة للوكالات والخزينة الحقيقية المركزية، التي يمكن أن تظهر نتيجة لاختلاف في الزمن بين المقبوضات والمدفوعات، ومنه فإن خروج أو توقع خروج كميات هامة من الأموال يمكن أن يؤدي إلى وقوع الخزينة في عجز مالي، مما يلزم البنك البحث عن موارد التمويل التي تسمح بتغطية العجز والمحافظة على التوازن. ومن جهة أخرى فإن ظهور أو توقع ظهور نواتج مالية إضافية يدفع بالبنك إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض من أجل أن تدر عائدا.و هذا دليل علي حسن التسيير.

1. قرارات توظيف فائض الخزينة

إن البحث عن امتيازات التوظيف تمثل اهتماما حديثا، ويعود ذلك إلى التطور المالي الحديث الذي يسمح بتوسيع مجال إمكانيات البنك في اختيار التوظيفات التي تناسبها، والتي تمكنها من تحقيق

أكبر عائد (مردود) مالي ممكن بأقل تكلفة. إن توظيف الفوائض المالية يمكنها أن تأخذ أشكالا متعددة. وسنتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في التوظيف:

أولا- التوظيف خارج السوق النقدي:

1- زيادة و اغناء رصيدها المتواجد علي مستوى البنك المركزي.
2- تقرض البنوك التي تعاني عجزا في اطارعمل سوق مابين البنوك.
3- تقوم بإعادة الاستثمار لهذا الفائض في شراء عقارات تابعة لها بالايضافة للآلات و التجهيزات (منح القروض لايجارية).
4- التوسيع من نشاط بنك و تطوير خدماته المصرفية و بتالي تشجيع و جلب المتعاملين.
5- سهولة و زيادة منح القروض و بتالي زيادة نشاطها لاقتراضي.
6- أذونات الصندوق: هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكنيه من الحصول على الأموال، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتنتج عنها فوائد تبعا للمبلغ ولأجل السند وهذه الأذونات تعتبر اعترافا من البنك المصدر لها نحو الحاملين اقتناء سندات الاستحقاق: البائع (البنك) يبيع سندات للمشترى (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا. بائعي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات، والمشترين هم زبائنهم يبحثون عن مكافأة نقدية. وهذه النوع من السندات يعتبر بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر)

ثانيا- التوظيفات عن طريق السوق النقدي:

1- سندات الخزينة القابلة للتداول (Les Bons du trésor négociables):

تصدر من طرف الدولة حيث أن الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة وتدفع سنويا في الحالات الأخرى، غير أن أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبيا من أجل التوظيفات قصيرة الأجل

2- شهادات الإيداع (Les certificates de dépôt):

هي عبارة عن سندات لحقوق قابلة للتداول تصدر من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب، ولها معدل ثابت . شهادات الإيداع تشبه الودائع لأجل مع وجود امتياز هام يتمثل في قابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي حصيلتها تكون قريبة جدا من نتائج السوق النقدي.

نواتجها مماثلة لشهادات الإيداع البنكية، مدتها تكون قصيرة وبالتالي تكون السيولة أقل على مستوى سوقها المالي

3- سندات الخزينة

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

4. أذونات الصندوق: هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكنيه من الحصول على الأموال، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتنتج عنها فوائد تبعا للمبلغ ولأجل السند وهذه الأذونات تعتبر اعترافا من البنك المصدر لها نحو الحاملين.

5. اقتناء سندات الاستحقاق: البائع (البنك) يبيع سندات للمشترى (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا. بائعي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات، والمشترين هم زبائنهم يبحثون عن مكافأة نقدية. وهذه النوع من السندات يعتبر بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر).

أهمية توظيف الفائض تعطي فرصة لتنويع التوظيفات في أحسن الظروف وربح الوقت، وبالنسبة لأمين الخزينة هذا النوع من التوظيفات يعطي فائدة متعددة للخزينة تتميز بـ:

- الحركية: عمليات البنك و زيادة رصيده و احتياطه لدي البنك المركزي.
- توسيع نشاط البنك و بتالي تشجيع و زيادة التو ضيفات و منح القروض.
- إبراز مكان و فعالية البنك ومنه زيادة حدة المنافسة.

2. قرارات تمويل العجز في الخزينة

إن عدم التوافق بين المقبوضات والمدفوعات يمكن أن يؤدي إلى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة البنك، أي عدم كفاية رأس المال العامل في تمويل احتياجات رأس مال العامل هذا الأخير الذي هو رصيد مكونات الأصول والخصوم للميزانية المتعلقة بالتدفقات المالية قصيرة الأجل.

ولهذا فإن القرارات المالية المتعلقة بتمويل احتياجات رأس المال العامل المستمرة والمتعلقة بنشاط البنك هي قرارات حساسة ، حيث أن تغطية هذه الاحتياجات عن طريق السيولة يضع خزينة البنك في وضعية صعبة، مما يؤدي بها إلى اللجوء للاقتراض ما يجعل البنك ضعيف، يتأثر بكل تغير يطرأ على محيطها، كما تجعلها في تبعية للغير، مما يهدد استقرارها وبقاءها، ويؤدي في بعض الأحيان إلى الإفلاس.

أولا – التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) :

1-تعريفه: يلعب التمويل الذاتي دورا أساسيا في سياسة التمويل للبنك سواء في المدى القصير أو الطويل، بحيث يلعب الرصيد اليومي دورا هام يرتبط بدرجة نموها وتطورها،بالاضاف لرصيدها لدى البنك المركزي و الرصيد الاحتياطي الإجباري.

إن حساب القدرة على التمويل الذاتي يقود إلى حساب التمويل الذاتي وذلك عن

طريق تخفيض مكافأة رأس المال من القدرة على التمويل الذاتي، ويحسب بالعلاقة التالية:

التمويل الذاتي = القدرة على التمويل الذاتي – مكافأة رأس المال

2-أهمية التمويل الذاتي: إن التمويل الذاتي يشكل المحور الأساسي الذي يستند عليه تمويل البنك ، فالخاصية الهامة لهذا المورد تعود إلى كونه المقياس الذي يتم من خلاله جلب التمويل الخارجي من طرف البنك.

3- حدود التمويل الذاتي: للتمويل الذاتي حدود معينة تحول دون استمراره أو الاعتماد عليه كليا لأنه في حقيقة الأمر لا يمثل ذلك الفائض النقدي المتولد على نشاط البنك إلا إذا كانت كل العمليات القابلة للتحصيل والقابلة للإنفاق قد تم فعلا تحصيلها وإنفاقها. وهذا ما يفسر اللجوء للتمويل الخارجي، كما أن الاعتماد على التمويل الذاتي يؤثر على وضعية و رصيد البنك، إذ يمكن أن يكون لبعض المؤسسات احتياجاتها أكبر من قدراتها ،وعليه من الضروري النظر إلى كيفية تداول هذه الأموال بحيث تحول الفوائض من بعض البنوك نحو البنوك التي تعاني من احتياجات التمويل، أي اللجوء إلى التمويل الخارجي .

ثانيا- التمويل الخارجي (السوق النقدي):

إن عدم قدرة البنك علي تمويل احتياجاته من خلال التمويل الذاتي يجعله يلجأ إلى طرق أخرى للتمويل، والأكثر استعمالا هو التمويل عن طريق السوق النقدية.و هو سوق تمويل قصير الأجل يأخذ عدة أشكال وأنواع يمكن تبيان أهمها:

أ . الأوراق التجارية:و هي كمبيالات أو أوراق دين قصيرة الأجل يتراوح تاريخ استحقاقها من 5 إلي 7 شهور, و تصدرها الشركات و المؤسسات الكبرى. و بمقتضي تلك الأوراق يقوم البنك المصدر بدفع قيمتها لحاملها في تاريخ استحقاقها وتباع هذه الأوراق بخصم م قيمتا الاسمية.

ب- اتفاقية إعادة الشراء: و يمثل احد أساليب الاقتراض التي يلجا إليها البنك سراء و بيع الأوراق المالية.و قد صل إلي شهر أو أكثر و بمقتضي هذا الأسلوب يلجا البنك إلي احد السماسرة المتخصصين ليبرم له اتفاقا مع احد المستثمرين الذي يبحث عن فرصة لتوظيف فوائضه.

ج–تسهيلات الصندوق: يلجأ البنك إلي هذا النوع من القروض لتغطية العجز على مستوى خزينته، حيث لا يكون هناك توازن بين المدفوعات و المقبوضات، عدم التوازن هذا ناتج عن عدم تحصيل حقوقها لأسباب غير متوقعة مثل تأخر تسديد الفواتير المستحقة، صعوبة تسويق عمليات ما في ظرف ما،مما يحول دون دفع الديون المستحقة أو دفع أجور العمال والضرائب..... ، ولهذا يمنحها البنك تسهيلات البنك المركزي حيث يكون أقل من رقم أعماله الشهري،وتكون مدته أقل من سنة[22].

د–القروض المنتظمة : موجهة خاصة للمؤسسات الكبيرة وفي مراحل قصيرة من 3 إلى10 أيام، التي تكون من أجلها المعدلات جد متقاربة مع معدلات السوق النقدية.

هـ–سندات الخزينة: يمكن أن تلجأ البنوك إلى سندات الخزينة المذكورة سابقا.

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

(22) S.LACRAMPE, G. CAUSSE , op, cit, P57

وعلى ضوء هذا كله نستنتج أن أول اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة أما ثانيها فهو الأمان الذي يحلل إلى مخاطرة في معدل الفائدة، ومخاطرة في رأس المال. وفي هذا الإطار يعمل مسير الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مرد ودية.

إن نجاح البنك في تحقيق التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للخزينة، الذي لن يتحقق إلا من خلال التسيير الحسن لموارده

خلاصة

تسيير الخزينة ليس اهتماما عابرا بل انشغالا دائما نجده أولى اهتمامات المسيرين،إذ يمثل مجموع القرارات،القواعد و الإجراءات التي تسمح بضمان التوازن المالي للبنك،و ضمان الابتعاد عن المخاطر المالية ذلك في ظل رقابة داخلية محكمة للوصول في نهاية اليومية برصيد يحدد توجهها للسوق النقدية،من هنا تظهر العلاقة بين الخزينة البنكية و السوق النقدية سواء كمقرضة أو مقترضة حسب طبيعة الرصيد المتوصل إليه.

الفصل الثالث

تسيير الخزينة المركزية

حالة البنك الخارجي الجزائري

المبحث الأول: التعريف بلبنك محل الدراسة BEA.

المطلب الأول: عرض موجز للبنك الخارجي الجزائري.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف البنك الخارجي الجزائري .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.

المبحث الثاني: قسم الخزينة.

المطلب الأول: المدرية المركزية.

المطلب الثاني: الوكالات.

المطلب الثالث: تسيير الخزينة.

المبحث الثالث: الحسابات المركزية و السوق النقدية.

المطلب الأول: الحساب البريدي المركزي CCP.

المطلب الثاني: الحساب المركزي لدي الخزينة العمومية.

المطلب الثالث: الحساب المركزي لدي بنك الجزائر.

المطلب الرابع: التعامل في السوق النقدية.

تمـهيد

للحسابات المركزية علاقة وطيدة بميزانية ا لبنك الخارجي الجزائري بالتالي مديرية تسيير الخزينة به ومختلف أقسامها نظرا لأهميتها البالغة في العمليات المصرفية بالتالي التعامل مع باقي المنشات الأخرى ، تزداد أهميتها بموجب التعرف على القانون الذي يمنع كل تعامل بين المؤسسات العمومية بالعملة السائلة خارج نطاق البنك ، فالآثار الايجابية التي تنتج من جراء التعامل عن طريق الحسابات المركزية بين مختلف البنوك والمؤسسات تكمن في حماية الاقتصاد الوطني ، كذلك الضمان التام لأموال الدولة ، الأشخاص و الأفراد.

لذا سيتم عرض في هذا الفصل كل من:

- التعريف بالبنك محل الدراسة .
- قسم الخزينة .
- الحسابات المركزية الثلاث و السوق النقدية.

المبحث الاول : التعريف بالبنك محل الدراسة

I. ***عرض موجز للبنك الخارجي الجزائري***

التسمية :البنك الخارجي الجزائري .

الوضع القانوني : شركة مساهمة تابعة للدولة 100%

رأسمال : 100 مليار دينار جزائري

المدير العام التنفيذي : السيد محمد لوكال

المقر الاجتماعي : 11 شارع عميروش ، الجزائر العاصمة

الوكالة محل الدراسة: فرع تلمسان

شبكة الوكالات :93 وكالة تابعة لها

شبكة البنوك المراسلة الخارجية : 1500 مراسل

تأسس البنك الخارجي الجزائري في أول أكتوبر بموجب الأمر ، بهذا هو ثالث و أخر بنك يتم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي .

تم إنشاؤه على أنقاض بنوك أجنبية هي – القرض الليوني –الشركة العامة –قرض الشمال –البنك الصناعي للجزائر و المتوسط –بنك باركليز.

ومنذ 1970 كان البنك الخارجي الجزائري محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبيرة مع المؤسسات الأجنبية، وبعد21 سنة خبرة وبفضل تطبيق قانون رقم01– 88 في 12 جانفي 1988 المتعلق بالاستقلالية المؤسسات، قام البنك الجزائري بتغيير صيغتهن وأصبح يوم 5 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم مع المحافظة عل هدفه المسطر بموجب القانون المؤرخ في 01/ أكتوبر 1967 يتوزع الرأسمال الاجتماعي على أرع صناديق للمساهم حسب النسب التالية:

- صندوق المساهمة في البناء 35 %.
- صندوق المساهمة في الخدمات 10%.
- صندوق المساهمة ي " الإلكترونيك، المواصلات، الإعلام الآلي" 35%.
- صندوق المساهمة في كيمياء، بتروكمياء، صيدلة:10%.

في سنة 1991 ازداد رأسمال البنك وقدرت قيمته ب1 مليار و600مليون دج، ليصل في 2005 إلى 24.500.000 دج.

واستنادا إلى ميزانية نشاط البنك الخارجي الجزائري نستطيع القول أنه لم ينقطع عن بذل جهود مختلفة الأشكال اتجاه زبائنه، سواء خاصة أو عمومية.

يستعمل البنك وسائل الاتصال والمعالجة المعقدة كالانترنت، والإعلام الآلي

والسويفت، حاليا تم إدخال نظام جديد وهو نظام " ARTS" الدفع الذي يكون فيه معالجة العمليات عملية بعملية وفي وقت حقيقي، فهو يعالج التحويلات الكبيرة القيمة، أو المستعجلة، وكذا العمليات المرتبة من طرف البنك الجزائري،وتم العمل بهذا النظام إبتداءا من08 فيفري2006.

II. وظائف وأهداف البنك الخارجي الجزائري

1- وظائف البنك الخارجي الجزائري

من بين الوظائف التي يقوم هذا البنك نجملها فيما يلي:

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى.
- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمانها الاحتياطي، وضمان الوفاء أو حتى اتفاقيات القرض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى.
- تشارك في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي، ويمكن لها أن تكلف بالتسيير والمراقبة مع الخارج.
- يمكنها تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلاءم موضوعها وذلك في إطار القوانين السارية المفعول.
- يجمع القروض على المدى القصير، المتوسط والطويل.
- تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن.
- يقوم البنك الخارجي الجزائري بمعالجة عمليات الصرف.

2-أهداف البنك الخارجي الجزائري:

* يحاول جلب أقصى الموارد عن طريق الأفراد.

* تأمين التسيير الحسن للتوظيف عن طريق خدمات البنك المتقدمة وكفاءته.

* يسهر عل متابعة تقديم القروض الممنوحة والضمانات المفروضة

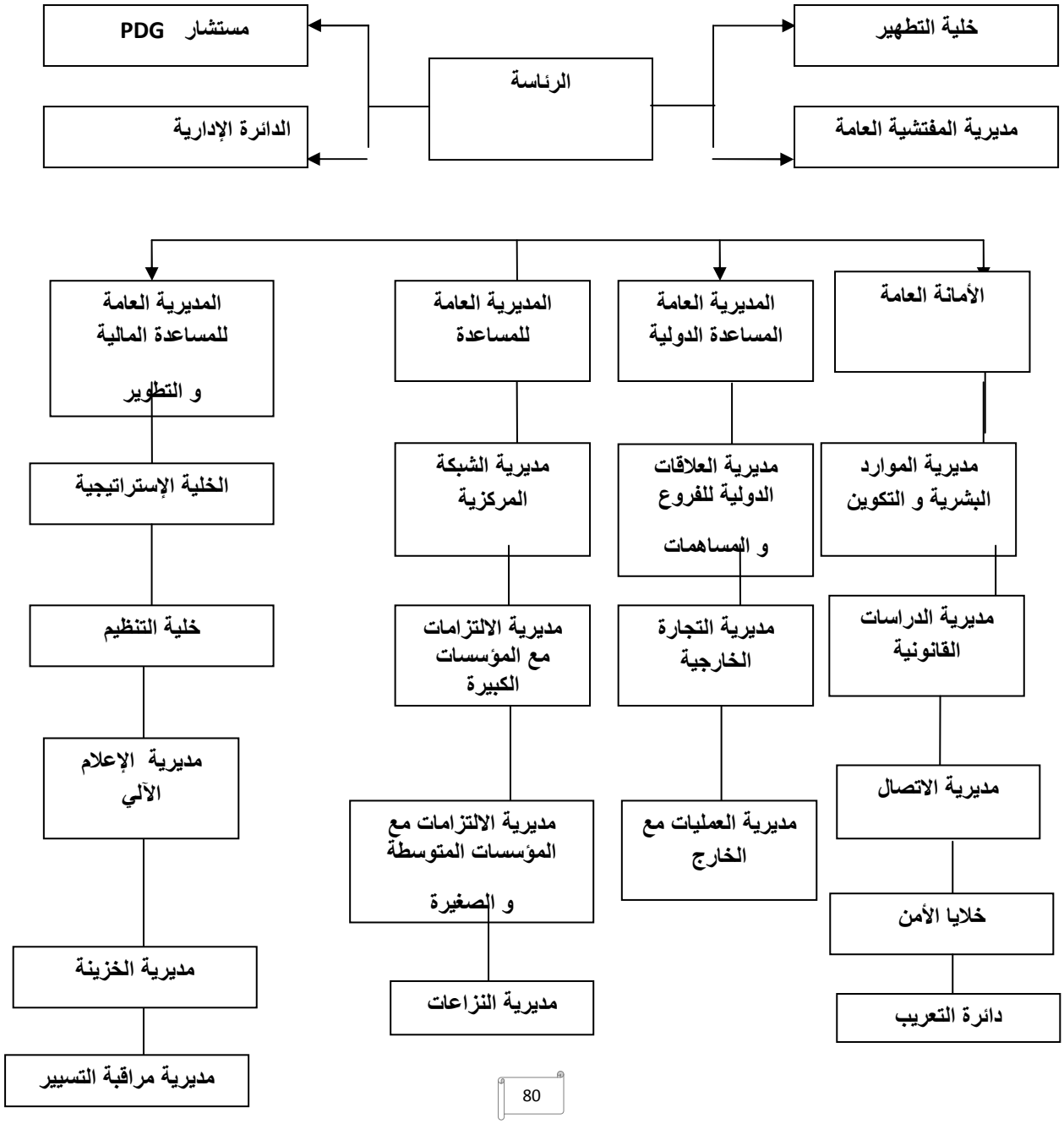
* خلق النقود المساعدة.

* تصادق على الشيكات.

III. الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

يتكون البنك الخارجي الجزائري من مديريات مركزية مترابطة بين أعضائها

والتي تغطي كل التراب الوطني، والمخطط الآتي يبين الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.



المبحث الثاني : قسم الخزينة.

I. المديرية المركزية :

هي كل ما تملكه المديرية العامة ل BEAالمركزية لمواجهة نفقاتها الجارية ، فهي بمثابة مديرية تتابع وكالاتها التابعة ، هدفها الحفاظ على السيولة المصرفية لضمان تمويلها عند الضرورة (في حالة طلب تمويل) ، استلام الفائض منها في نهاية كل يومية كما تقوم بحماية رؤوس أموالها أثناء دورتها .

– تعتبر الخزينة المركزية من اهتمام المسير المالي باعتبارها مسؤولة على ملاءة البنك و بالتالي مدى احترامها لالتزاماته .

–كما تقوم باستلام الأرصدة المحققة من طرف الوكالات التابعة لها في نهاية كل يومية، بالتالي يتحدد رصيدها في ذهابها للسوق النقدية حيث:

– حالة رصيد ايجابي تكون كمقترضة .

– حالة رصيد سلبي تكون كمقرضة .

II. الوكالات:

هي كل ما تمتلكه الوكالات التابعة ل BEAالمركزية لسير عملياتها اليومية و المتواجدة على مستوى مختلف ولايات الجزائر ،حيث تخرج في نهاية يومية برصيد إما :

– ايجابي : حالة تحقيق فائض بالتالي تقوم بتحويله عن طريق إصدار أمر تحويل معلوماتي (تذكر فيه رمز الولاية المتواجدة على مستواها) أين تقوم هذه الأخيرة بتحويله ل BEAالمركزية .

– سلبي : حالة تحقيق عجز بالتالي ترسل طلب تمويل من BEAالمركزية أين تقوم هذه الأخيرة بتمويلها عن طريق :

*التمويل المباشر : من حسابBEA المركزية لحساب الوكالات .

*التمويل الغير مباشر : من حساب B EAالمركزية المتواجد لدى بنك الجزائر إلى حساب الوكالات .

III. تسيير الخزينة

يكون تسيير الخزينة على مستوىback - office (ما وراء الواجهة) باعتبار البنك الخارجي الجزائري ينقسم إلى back - office وfront - office، هذا الأخير يتمثل في الوكالات التابعة

back Office و يتمثل عملها الأساسي في جمع كل المعطيات اليومية في إطار مركزي مع مراقبة و إشراف عمل الوكالات.

نستنتج أن تسيير الخزينة يومي ، كما انه تسيير للقيم النقدية و هو مؤطر بأنظمة داخلية و خارجية .

*خارجية : يحكمها البنك المركزي .

*داخلية :خاصة بBEA المركزية ، بهدف التجانس و توفير رصيد ايجابي الذي يعزز من مركزها لدى البنك المركزي و السوق النقدية .

في نهاية كل يومية تحقق رصيدا ، يحدد لجوئها للسوق النقدية إما مقرضة إذا ما حققت رصيدا ايجابيا أي فائضا ، أو كمقترضة إذا ما حققت رصيدا سلبيا أي عجزا.

تسيير الخزينة يتم عن طريق عدة أنظمة الكترونية منها : المقصة الالكترونية. A.R.T.S .swift .Pc .Pc connect .intranete ، إضافة للهاتف و الفاكس.

تسيير الخزينة يتم عن طريق ثلاث حسابات مركزية هي:الحساب المركزي على مستوى بريد الجزائر، الحساب المركزي على مستوى الخزينة العمومية و الحساب المركزي على مستوى بنك الجزائر.

المبحث الثالث: الحسابات المركزية

I. الحساب المركزي البريدي "CCP"

إن الحساب المركزي البريدي " CCP" هو حساب جد حيوي، يدير ويعالج مختلف العمليات البنكية للخزينة المركزية والوكالات البنكية، وكذلكم عن طري هذا الحساب المركزي تستطيع الوكالة طلب السيولة التي تحتاجها، كما أنها لا يمكن أن تحتفظ بالسيولة الفائضة في حساباتها وهذا بتدخل الحساب المركزي البريدي "CCP" بوسائل مختلفة من أدوات التسيير والرقابة من أجل تطبيق القانون ولهذا الحساب نجد أنه يتميز بدورين هما:

1- تمويل الحسابات البريدية " CCP " للوكالات البنكية:

إذا كان الحساب المركزي البريدي لأي وكالة من وكالات البنك الخارجي في حاجة إلى سيولة من أجل تنفيذ بعض عملياته، الوكالة تقوم بتقديم طلب تمويل لحسابها البريدي من الحساب البريدي المركزي،هذا الطلب ترسله شبكة الوكالة عن طريق تيلكس (TELEX) أو الفاكس (FAX) أو الهاتف أو السويفت (SWIFT) وبدون طلب التمويل وثيقة خاصة تنقسم إلى خمسة أقسام تحمل رقم 16.413

الورقة الأولى: خاصة باسم الوكالة التي مولت

الورقة الثانية: خاصة بالأرشيف للبنك الخارجي الجزائري تبقى في مديرية الخزينة المركزية.

الورقة الرابعة: خاصة بمديرية المحاسبة.

الورقة الخامسة: خاصة بمديرية الإعلام الآلي.

- نجد نوعين من التمويل.

1-أ- تمويل مباشر: يكون هذا التمويل من طرف الخزينة المركزية، حيث إذا كان حسابها المركزي " CCP " يتوفر على السيولة المطلوبة، فإنها تمول حسب " CCP" الوكالة البنكية مباشرة خلال مدة أقصاها 72 ساعة.

في هذه الحالة تسحب الخزينة المركزية السيولة المطلوبة من حسابها المركزي الموجود لدى البريد وتدفعه لصالح حساب " CCP " الوكالة البنكية.

وتعالج هذه العملية محاسبيا في يومية الخزينة بالقيود المحاسبية التالية:

11	119 A	حساب CCP الوكالة	XXX		
	119 C	حساب CCP الخزينة المركزية		XXX	

A. الوكالة البنكية. C. الخزينة المركزية.

1-**ب- التمويل غير المباشر:** إذا كان الحساب المركزي البريدي للبنك لا يتوفر على السيولة المطلوبة من طرف وكالة البنك فإن التمويل حساب CCP الوكالة يتم عن طريق بنك الجزائر،الذي يمول حساب البريد المركزي الوكالة ويقوم بسحب المبلغ من الحساب البريدي المركزي للبنك الخارجي المفتوح لديه.

119 C		حساب CCP الوكالة	XXX		
	119 BA	حساب CCP بنك الجزائر		XXX	

C. وكالة البنك. .BAبنك الجزائر. 119 الحساب البريدي المركزي.CCP

2- استقبال فائض السيولة من الوكالات البنكية

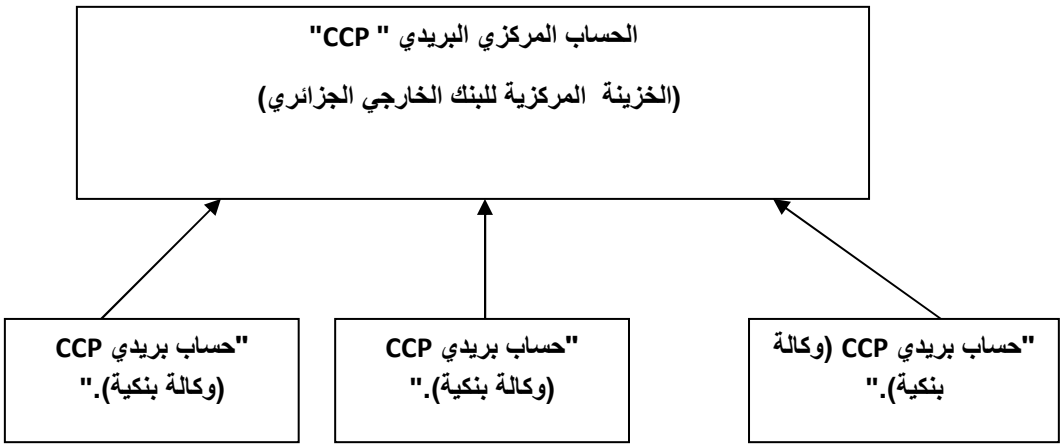
إذن كان لدى الوكالات البنكية فائض في السيولة في حساباتها البريدية" CCP" لا يمكنها الاحتفاظ بهذا الفائض ويجب عليها أن حوله للحساب المركزي " CCP" البنك الخارجي الجزائري حيث يعبأ آليا قفي نفس اليوم.

إن الخزينة للبنك الخارجي الجزائري على اطلاع دائم ويومي على الحسابات البريدية" CCP" للوكالات البنكية في نفس اليوم فإنها ترسل إنذار وأمر بتحويل بعدم الاحتفاظ بالسيولة في حساباتها البريدية.

وتعالج هذه العملية في يومية الخزينة المركزية للبنك بالقيود المحاسبية التالية:

11910		ح/الحساب المركزي البريدي" CCP"	XXدج	
	X 119	ح/ حساب البريدي CCPالوكالة		XXدج

مخطط بمثل عمليات استقبال الفائض من الوكالات البنكية.



II.الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية

إن فتح حساب مركزي على مستوى الخزينة العمومية لمختلف البنوك التجارية وذلك بداعي الاستغلال والعمل في هذا الحساب من دفع(نفقات) وكذلك التحصيلات(الإيرادات) التي يتلقاها.إن كل مؤسسة عمومية أو هيئات دولية لديها حساب على مستوى الخزينة العمومية والخزينة المركزية للبنك الخارجي الجزائري لديها حساب مركزيا في الخزينة العمومية تحتفظ فيه على قدر معين من السيولة.

والعمليات المنجزة في الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية يتمثل في تسديد ودفع دائن الدولة و(الوزارات) وتعتمد أساسا على تحويلات حقيقية للسيولة، أما في ما يخص العمليات الأخرى التي تقوم بها الخزينة المركزية للبنك الخارجي الجزائري تنجز في وقت طويل واقل مدة التي تنجز فيه ثمانية أيام.

1- دور الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية:

إن الخزينة العمومية هي صندوق الدولة، وكل وزارات لديها ميزانية،فالوزارات لها تعاملات مالية مع مختلف زبائنها تلتزمهم بفتح حساب بالبنك، ومن هنا استنتج أن الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية له دور أساسي هو:

- **إستقبال التحويلات من هيئات الدولة:** تقوم هيئات الدولة التي لها حساب بالخزينة العمومية تحويل السيولة من حسابها لصالح الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية وتعطي أمر بالتحويل للدفع لصالح زبائنها.

وعند وصول قسيمة يومية الأوامر بالتحويل للدفع إلى الخزينة المركزية تقوم بالتأكد من أن السيولة التي مول بها حسابها المركزي تساوي مجموع الكلي للبالغ الموجودة في يومية الأوامر التحويل بالدفع.

عمليات حساب الخزينة العمومية يرفض المعاملات بالشيكات فقط،ولا يقبل وتعالج هذه العملية محاسبيا بالقيود المحاسبية التالية:

أ- على مستوى الخزينة العمومية: الخزينة العمومية تسحب من حساب المؤسسة العمومية لمصلحة الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية للبنك الخارجي الجزائري(BEA). وتسجل هذه العملية كما يلي:

		م..../../..			
11112		ح/ الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية للبنك (BEA)	XXX		
	111	ح/الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية		XXX	

ب-على مستوى الخزينة المركزي: الخزينة المركزية تستقبل القسيمة وتدونه في وثيقة التي تقدم كدليل للمحاسبة للخزينة المركزية وكذلك الأمر بالتحويل لوكالة البنك التجاري.

		م..../../..			
11112		ح/ الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية للبنك (BEA)	XXX		
	37X	ح/الحساب الوسيط		xxx	

تحول الخزينة المركزية هذه القسيمة يومية الأوامر بالتحويل بالدفع الصالح الزبائن التي تنفذ على مستوى الوكالات البنكية عن طريق نظام (Delta v8) في الإعلام الآلي وتبعث هذه القسيمة التي تحتوي على الشيكات و الحوالات أيضا لها.

ج- على مستوى الوكالات البنكية: الوكالة البنكية تستقبل قسيمة الأوامر بالتحويل بالدفع

والشيكات والحوالات وتقوم بتزويد حساب زبائن هيئات الدولة الذين لديهم حساب على مستواها وتسجل هذه العملية محاسبيا كتالي:

..../../....م

37X	ح/ حساب الوسيط	XXXدج	
37X	ح/حساب الزبون		XXXدج

ملاحظة :هناك حالات الرفض من الخزينة المركزية البنكية وهي كتالي:

- عدد تطابق اسم الزبون مع رقم حسابه.
- عدم وجود إمضاء على هذه الحوالات أو الشيكات.
- عدم تساوي مجموع المبالغ للحوالات أو الشيكات مع المبلغ الكلي المسجل في قسيمة الأوامر بالتحويل بالدفع avis de crédit
- أو عدم تساوي المبلغ الكلي المسجل في قسيمة الأوامر بالتحويل بالدفع مع المبلغ الذي مول به الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية.

- وهنا تقوم الخزينة المركزية أو الوكالات البنكية برفض هذه الأمور بالتحويل بالدفع وعدة تزويد حسابات الزبائن.

2- طرح السيولة من الحساب الموجود لدى الخزينة العمومية:

الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية غالبا ما يكون مدينا لأنه يستقبل تحويلات هيئات الدولة والتي تنفذ على مستوى الوكالات البنكية لأن القانون يمنع البنك الخارجي الجزائري أن يحتفظ بأكبر مبلغ من السيولة في حسابه المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية، بل يفك زهن سيولته (يطلق السيولة) من أجل تنفيذ عمليات السحب وبهذا يأخذ الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية اتجاهين في طرح سيولة ما:

- تمويل الحساب المركزي CCP.
- الدفع إلى الحساب المركزي لدى بنك الجزائر.

أ- اتجاه الحساب المركزي CCP: تغذية الحساب المركزي CCP يمثل الوجهة الأولى للحساب المركزي للخزينة العمومية لأنه حساب حيوي جدا وهو حساب المعاملات (الخدمات)، فهو بحاجة إلى تمويل دائم مناجل تنفيذه عملياته. وتعالج هذه العملية محاسبيا كتالي:

../../....م

39 X		ح/ حساب الوسيط	XXXدج	
	11112	ح/الحساب المركزي الموجود		
		لدى الخزينة العمومية		XXXدج
		طرح السيولة من الحساب المركزي		

لدى الخزينة العمومية إلى الحساب الوسيط

..../../..م

11910		ح/ الحساب المركزي البريدي(CCP)	XXX دج	
	39 X	ح/حساب الوسيط		XXXدج
		تمويل الحساب المركزي البريدي (CCP)		
		من الحساب الوسيط		

ب- اتجاه الحساب المركزي لدى بنك الجزائر:

إذا كان الحساب المركزي البريدي (CCP) لا يعاني من أي عجز في السيولة أي ليس بحاجة إلى التمويل، فإن الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة بطرح سيولته إلى الحساب المركزي الموجود لدى بنك الجزائر، حيث الخزينة المركزية وثيقة تبريرية إلى الخزينة العمومية وتعالج هذه العملية محاسبيا كتالي :

..../../..م

X 37		ح/ حساب الوسيط	XXXدج	
	11112	ح/الحساب المركزي الموجود		

لدى الخزينة العمومية XXXدج

طرح السيولة من الحساب المركزي

الموجود لدى الخزينة العمومية إلى

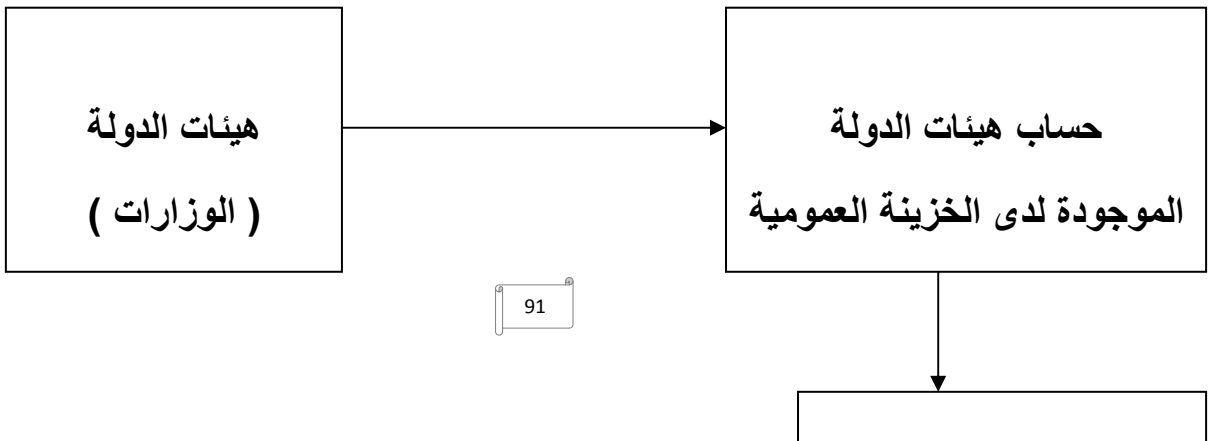
الحساب الوسيط

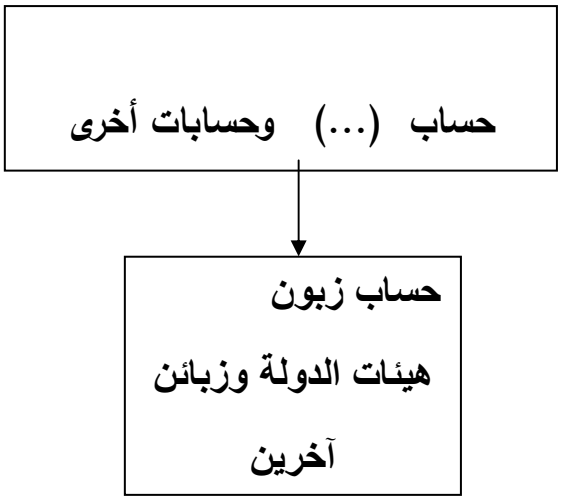
م..../../..

11010	ح/ الحساب المركزي البريدي الموجود لدى بنك الجزائر	XXX دج	
X 37	ح/حساب الوسيط		XXXدج
	تمويل الحساب المركزي الموجود لدى بنك الجزائر من الحساب الوسيط		

المخطط الموضح للعلاقة بين الحساب المركزي الموجود لدى الخزينة العمومية

و الحسابات الأخرى





مدلول العمليات المخطط

1. دفع المؤسسات العمومية إلى الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية للبنك.
2. دفع إلى الحساب المركزي لدى بنك الجزائر للبنك BEA.
3. تمويل الحساب المركزي.CCP
4. دفع للحساب المركزي لدى بنك الجزائر.

5. تمويل الحساب المركزي CCP عن طريق الحساب المركزي لدى بنك الجزائر.
6. تمويل مباشرة للحساب المركزي CCP لوكالات البنك التجاري.
7. تمويل غير مباشر لحساب CCP وكالات البنك.
8. دجفع لحساب زبون المؤسسة العمومية عن طري حساب CCP الوكالة.
9. أمر بالتحويل من المؤسسة العمومية لوكالات البنك.
10. أمر بالدفع من المؤسسة العمومية من أجل تمويل الحساب لدى الخزينة العمومية للبنك عن طريق حسابهم في الخزينة العمومية.

III. الحساب المركزي الموجود لدى بنك الجزائر

إن بنك الجزائر هو المسيطر الرئيسي على جميع البنوك، وذلك بفرض قراراته والقواعد والقوانين عليها، كما أنه يفرض على جميع البنوك التجارية والبنوك الأخرى بفتح حسابات لديها.

والخزينة المركزية للبنك الخارجي الجزائري لديها حساب مركزي على مستواه حيث تتم العمليات البنكية وفق نظام(A.R.T.S) ونظام السويفت (SWIFT) الآليين العالمين الذين يضمنان سير العمليات فيه في وقت حقيقي. ويشرف على تسيير هذين النظامين ماعدا الأشخاص الذين لهم تفويض من طرف مؤسساتهم، والحساب المركزي الموجود لدى بنك الجزائر يقوم بعدة أدوار في تسيير العمليات التي تتم على مستواه

- دور الحساب المركزي الموجود لدى بنك الجزائر في عمليات التحويلات المالية.
- متابعة حسابات الخزينة المركزية.
- عمليات أخرى.

1- متابعة الحسابات للخزينة المركزية:

الحساب المركزي للبنك لدى بنك الجزائر

دورة رؤوس الأموال ويمول العمليات:

أ. العمليات مع الحساب المركزي CCP:

نميز عملين:

* تمويل لحساب المركزي CCP:

إذا كان الحساب المركزي CCP في حاجة إلى السيولة، يرسل إلى الحساب لدى بنك الجزائر عن طريق طلب تمويل (APPEL DE FOND) مع وثيقة تبريرية على المبلغ المطلوب.

الحساب المركزي لدى بنك الجزائر ينفذ الطلب خلال ثلاثة أيام (72 ساعة).

* إستقبال الفائض:

إذا كان الحساب المركزي CCP يحتوي على فائض قيمة(أي فائض في السيولة)، يجب أن يودع في الحساب المركزي لدى بنك الجزائر.

ب- العمليات مع الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية:

عمليات الحساب المركزي لدى بنك الجزائر مع الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية ممثلة في مديرية واحدة وهي التي تستقبل الفائض.

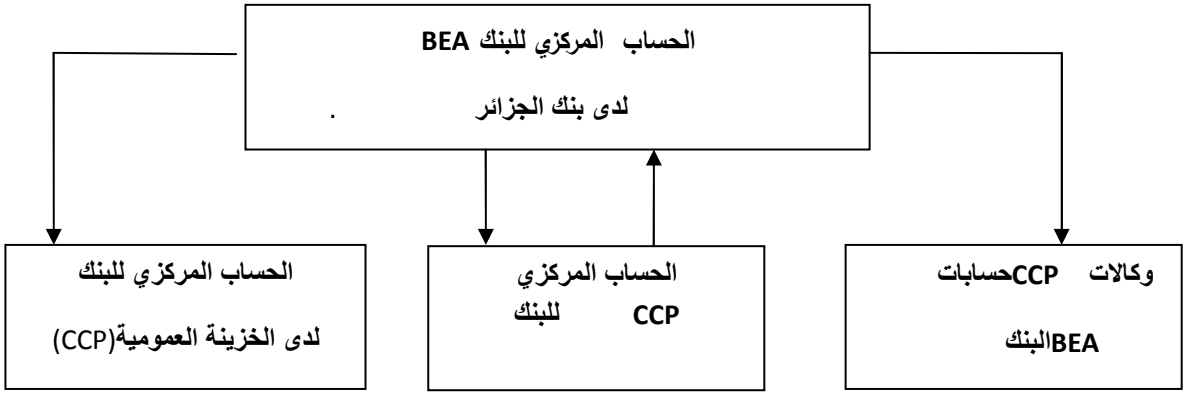
نستطيع الملاحظة أن الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية ليس بحاجة إلى تمويل لأنه يمثل صندوق التحصيلات للبنك، فهذا الحساب دائما دائن(موجب).

ج. العمليات مع الحسابات المركزية CCP الوكالات:

تمويل الحسابات CCP الوكالات تتم مباشرة في الحساب CCP لدى الجزائر

(تمويل غير مباشرة) من أجل تسوية الوضعي، بنك الجزائر يسحب من الحساب المركزي لدى بنك الجزائر.

المخطط : متابعة حسابات الخزينة المركزية عن طريق الحساب لدى بنك الجزائر



1. استعمال الفائض الموجود في الحساب المركزي CCP.
2. تمويل الحساب المركزي CCP.
3. استقبال الفائض الموجود في الحساب المركزي لدى الخزينة العمومية.
4. تمويل حسابات CCP الوكالات مباشرة من الحساب المركزي لدى بنك الجزائر.

هذا المخطط يوضح لنا أن الحساب المركزي لدى بنك الجزائر هو فقط الذي يلعب دور مزدوج في متابعة حسابات الخزينة المركزية.

من جهة يضمن دورة رؤوس الأموال بين الوكالات المختلفة للخزينة، ومن جهة أخرى يضمن تأمين وحماية رؤوس الأموال خلال الدورة.

2- العمليات الأخرى للحساب المركزي لدى بنك الجزائر:

أ. الاعتمادات:

*** الاعتمادات اليومية (Les accréditifs journaliers):**

هو مبلغ يومي موضوع تحت تصرف وكالة البنك كل يوم من أجل المشاركة في عملية المقاصة، هذا المبلغ يحدد من طرف بنك الجزائر ،ولا يتغير إلا عن طريق القانون،فهي مفتوحة لمدة سنة.

*** الاعتمادات التكميلية(Les accréditifs supplémentaires):**

هو مجموع إضافي تكميلي يوضح تحترف وكالة البنك في حالة عدم كفاية قيمة الاعتماد اليومي في موازنة الوضعية المدينة لوكالة البنك. وتفتح عن طلب مجلس الخزينة المركزية، وهذا الطلب يدان من طرف الحساب المركزي لدى بنك الجزائر(طلب قبل الساعة12 صباحا).

ب. عمليات الدفع:

هي إعادة التغطية للقيم لوكالات البنك عن طريق الحساب المركزي لدى بنك الجزائر الوكالة عندما يكون لديها عجز مالي تطلب التمويل من المركزية، والوثيقة إلى تبعثها المركزية عن طريق الفاكس تبين أن المبلغ تم تحويله.

في حالة وجود فائض في الوكالة يتم دفعه إلى الحساب لدى بنك الجزائر على المستوى الولائي.

العمليات الثلاث المتمثلة في الاعتماد اليومي،الاعتماد التكميلي،الدفعات من الوكالات، كلها عمليات مرتبطة مع دورة المقاصة ما بين الوكالات

ج- عملية المقاصة:

بيت المقاصة هي بيت أين كل البنوك تقوم بالتبادلات للقيم، الصكوك الحوالات، الأمر بالدفع، وهناك نوعين من المقاصات:

- المقاصة الثنائية: وتعني أنه كل البنوك توازن حساباتها مثنى أي أن يكون البنك يحمل دين على بنكين وعليه واحد اتجاه بنك واحد.
- المقاصات المتعددة الأطراف: تكون بين بنوك متعددة.
- المقاصة الالكترونية: تتم بتبادل الصكوك بين البنوك حيث كل الصكوك تستغرق 24 ساعة(في السابق كان تبادل الصكوك يستغرق من شهر إلى ثلاثة أشهر).

IV. ***التعامل في السوق النقدية :***

السوق النقدية هي خلاصة العمل اليومي وهو سوق ما بين البنوك، يتم الاتصال فيها عن طريق نظام A.R.T.Sو بوسيط قانوني يتمثل في البنك المركزي كما أن التعامل لفيه قصير الأجل.

- في حال ما حققتBEA مركزية فائضا فيكون ذهابها للسوق النقدية كمقرضة للبنوك الأخرى التي حققت عجزا .

– في حال ما حققتBEA المركزية عجزا فيكون ذهابها للسوق النقدية كمقترضة ، فتلجا للبحث عن إعادة تمويلها أين يتم عن طريق سوق ما بين البنوك أو عن طريق قيود البنك المركزي ، في هذه الأخيرة يمكن أن تكون تكلفة القروض عالية جدا في حالة السياسات الانكماشية للبنك المركزي و شحة عرض الأموال من البنوك الأخرى .

يمكن أن تتم عملية إعادة التمويل في السوق النقدية بطريقتين :

*تتم عمليات إعادة التمويل مقابل تقديم سندات على سبيل الضمان و الأمانة .

*تتم عمليات إعادة التمويل دون تقديم سندات مقابل القرض .

في حالة عدم كفاية الأموال المعروضة في السوق مابين البنوك ، يمكن للبنك المركزي أن يتدخل في السوق النقدية ويكون تدخله هذا بعدة طرق تلخص في :

– الشراء النهائي للسندات العامة و الخاصة يحددها بنفسه.

– اتفاقية إعادة الشراء لمدة24 ساعة.

– اتفاقية إعادة الشراء لمدة7 أيام.

خلاصة

فالبنك الخارجي الجزائري من البنوك التجارية الرائدة وطنيا وعلميا، وهو يملك حساب مركزي على مستوى بنك الجزائر حيث تتم العمليات البنكية من دفع أموال زبائني المؤسسات وتحويل المشاريع المؤسسات.

كذلك نجد حساب مركزي آخر على مستوى الخزينة العمومية والمخصص لتسوية الأعمال التي تقوم بها هيئات الدولة من دفع أجور وتمويل المشاريع أو دفع فواتير...الخ.

نجد حساب مركزي ثالث الذي لديه نفس الأهمية لحسابين السابقين والوجود على مستوى البريد،وتتم فيه عمليات خاصة لا تتحمل التأجيل والمتمثلة في دفع أجور العمال المؤسسات التي لديها حساب بالبنك، وكذلك قدرته على تمويل وكالات البنكية بالسيولة التي تحتاجها في وقت حقيقي.

فالحسابات المركزية توضح لنا إيراد ونوعية العمل المقدم من طرف مديرية الخزينة للبنك الخارجي الجزائري.

خاتمة

يتمثل موضوع هذا البحث في تسيير الخزينة بالبنك،ذلك لما لها من أهمية في التوازن المالي،حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف البنك و المتعلقة بكل جوانب نشاطه،ينعكس أثرها المباشر على الخزينة،هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي يقوم بها البنك.

إن التسيير الكفء للخزينة لا يتحقق إلا من خلال التسيير المحكم للموارد المالية للبنك لتحقيق التوازن المرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير الخزينة في كل حالاتها،خاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن البنك من تحقيق فوائد تساعد على تفادي الوقوع في حالة عجز.

إن المفهوم الحديث لا يقتصر على السيولة فقط بل يتعداها إلى تسير المخاطر المالية وتماشيها مع التغيرات الجديدة و المستقبلية الممكن حدوثها،هذا ما يجعل مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بالقرارات على المدى القصير،بل أصبحت تخص التسيير طويل المدى و التخطيط الاستراتيجي و استغلال الفرص التي تتيحها السوق النقدية حسب طبيعة الرصيد المتوصل إليه.

لذلك كانت إشكالية بحثنا تدور حول مدى تحكم البنك في تسيير خزينته ما يضمن له السيولة و الربحية انطلاقا من فرضية أساسية مفادها أن تسيير الخزينة هو رهينة تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة و اتخاذ القرارات المالية.

من اجل الإجابة على تساؤلات البحث و تأكيد الفرضيات، تم القيام بدراسة محورين أساسيين هما:

- التعرف على طرق حساب الخزينة و كيفية تشكلها بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة، كذا إدارة السيولة المصرفية اللتان يتحكم فيهما مسير الخزينة.
- الأسس التي يقوم عليها تسيير الخزينة انطلاقا من الموازنة باعتبارها أداة للتخطيط ، إضافة لتعزيز الرقابة الداخلية بغرض الوصول للقرارات المالية السليمة و كيفية توجهها للسوق النقدية.

تمكننا من استنتاج ما يلي:

❖ الاستنتاجات:

- التسيير الغير عقلاني للحزينة ناتج عن عدم كفاءة المسير ، سببه عدم التحكم في مراقبة و تخطيط تدفقات الخزينة و متابعتها بالتالي ينعكس على القرارات المتخذة في تسيير الخزينة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى المتمثلة في : الوصول للتسيير العقلاني للحزينة عن طريق التخطيط ، المتابعة و مراقبة تدفقات الخزينة التي تسمح باتخاذ القرارات السليمة.
- يتبين من خلال دراسة موازنة خزينة البنك أن أغلب الانحرافات التي تم تسجيلها سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة تمثل مبالغ معينة ، ويمكن إرجاع ظهور هذه الانحرافات إلى الأسباب التالية :

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

-غياب المتابعة والرقابة على الموازنة وعدم أخذ الانحرافات كمؤشر للتعديل والتصحيح.

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

❖ الاقتراحات :

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

- المتابعة الفعالة لموازنة الخزينة وأخذ الانحرافات بعين الاعتبار من أجل التعديل والتصحيح.
- البحث عن أفضل بديل لتوظيف الفوائض النقدية واختيار أفضل المصادر لتمويل العجز.
- إعطاء حرية أكثر للوكالات البنكية في اتخاذ القرارات التجارية مع المراقبة للمخاطر المحتملة

- توزيع القروض.
- عمليات التجارة الخارجية.

- وضع البنوك الاهتمام أكثر بالاقتراحات الأعوان الاقتصاديين والخبراء الماليين.

يمكن الإشارة في الأخير إلى أن تحديث طرق التسيير هي عملية متشعبة تمس مختلف أقسام البنك الأخرى ، وهذا يترك الباب مفتوحا أمام دراسات أخرى للوصول إلى تغيير فعال وملموس في طريقة التسيير السائدة.

❖ آفاق البحث:

* من خلال دراستي لهذا الموضوع نقترح عنوان لموضوع يكمل ما درسناه يدور حول "**استخدام التقنيات الحديثة في تسيير الخزينة تماشيا مع التطورات الحاصلة.**"

إن بحثي هذا لم يخل من بعض النقائص الناتجة عن بعض الصعوبات المتعلقة أساسا بغياب نظام سريان المعلومات، حيث تم الاكتفاء فقط بالمقابلة الشخصية بمسؤول البنك و مسير الخزينة.

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية.

1/الكتب:

1-د. أمين عبد الله: التدقيق و الرقابة في البنوك, الطبعة الأولي,دار وائل للنشر,1989,الأردن.

2-د- بوعتروس عبد الحق : الوجيز في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية 2002.قسنطينة

3-د. دادي عدون ناصر : تقنيات مراقبة التسيير ، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، 1997 – الجزائر.

4-د. الجنبيقي منير محمد : أعمال البنوك ، دار الفكر الجامعي 2000 ،الإسكندرية ..

5-د.حنفي الغفار و أبو قحف: تنظيم و إدارة البنوك، المكتب الحديث، الإسكندرية

6-د. حماد طارق عبد العال : تقييم أداء البنوك التجارية ، سلسلة البنوك التجارية ، قضايا معاصرة ، الجزء الثاني ، الدار الجامعية للطباعة و النشر 2001، الإسكندرية .

7-د.فتحي رزق,احمد عبد المالك: الرقابة و المراجعة الداخلية, الدار الجامعية,2003, تانيس.

8-د.السمراني عدنان,هاشم رجب:الإدارة المالية , الجامعة المفتوحة , الطبعة الثانية 1997 ,الإسكندرية.

9-د. شاكر قزويني : محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية الجزائر ، الطبعة 02 سنة 1992.

10- د.عبد المطلب عبد المجيد: البنوك الشاملة. عملياتها إدارتها,الدار الجامعية,2000 الإسكندرية.

11- د.منير إبراهيم هندي: إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، دار الألفية للنشر،1996.

2/مذكرات الليسانس :

- أميرة نصيرة,سالمي زكية:دراسة تحليلية لتسيير الخزينة في مؤسسة اقتصادية, المدرسة العليا للتجارة, مذكرة الليسانس دفعة 2006.

4/ متفرقات :

- محاضرة القيت علي طلبة السنة الثالثة LMD علوم اقتصادية , تخصص مالية و بنوك. جامعة دالي إبراهيم, 2010

5/ القوانين و النصوص التنظيمية:

- القانون 10.90 المؤرخ في 14 فريل 1990 المتضمن قانون النقد و القرض.
- النظام رقم 08.19 المؤرخ في 14 أوت 1991 المتضمن تنظيم السوق النقدية.

ثانيا : باللغة الأجنبية.

1. A.Benhalima_pratique et techniques bancaires _ UPU_ Alger 1997 .
2. A.Benhalima _ le système bancaire algérienne textes et réalités _ Editions Dahleb _ Alger 1996.
3. Bornequr olivier et autres _ Gestion de trésorier _ Edition Français _Paris 1996.
4. Hérodin,bt Benoist D'anghenay _ Gestion de trésorier en date de valeur _ Edition Durob _ Paris 1988.
5. Sion Machel _ la trésorier et la relation bancaire – Edition Dourod _ Paris1998.

المواقع الالكترونية:

- www.bank of Alegria .dz

- www.bea.dz
- squrra.wordpress.com

الملخص:

في ضوء ما سبق ذكره توصلنا إلى أن التسيير الجيد للخزينة يتحقق من خلال التسيير المحكم للموارد المالية للبنك و ذلك من أجل تحقيق التوازن المرتبط بالقرارات المالية التي يتخذها مسير الخزينة و التي تساعد البنك في تحقيق عوائد تمكن من تفادي الوقوع في مشاكل أهمها العجز كما اتضح أن مهمة مسير الخزينة لا ترتبط فقط بالقرارات قصيرة المدى بل تخص التسيير طويل المدى و التخطيط الإستراتيجي و تبين في الأخير أن الوصول إلى التسيير العقلاني للخزينة يتم عن طريق التخطيط ، المتابعة و مراقبة تدفقات الخزينة التي تسمح باتخاذ القرارات السليمة كما أن إعداد الموازنة إعدادا علميا سليما و متابعتها وفقا للتاريخ و القيمة مؤشرا على التحكم في تسيير الخزينة.

الكلمات المفتاحية: الخزينة , تدفقات الخزينة , البنك الخارجي الجزائري , تقييم الخزينة

Résumé:

On peut dire que la bonne gouvernance de la trésorerie se réalise par la bonne gestion des ressources financières de la banque, et cela pour atteindre l'équilibre relie aux décisions financières prise par le gérant de la trésorerie et qui va aider la banque à réaliser des revenues qui peuvent lui évité de tomber dans des problèmes de déficit et on vois que la tâche du gérant de la trésorerie n'est pas relie qu'au décisions prise à court termes mais a la gestion à long termes et a la planification stratégique et de la on conclus que la bonne gouvernance de la trésorerie se fait par la planification , le suivi et de l'observation des flux de la trésorerie.

Mots clés: *la trésorerie, flux de la trésorerie, BEA, évaluation De la trésorerie.*

Abstract:

It can be said that the good governance of the treasury is realized by the good managemant of finnancial ressources of the bank to achieve the balance connected to finnancial decisions taken by the treasury manager , and this will help the bank to make benefits that wiil help it to avoid deficit problems , and we can see that the manager task is not only connected to short terms decisions but to the long term managemant of treasury and strategic planification through that we conclued that the good governance of the treasury can be achieved by the planification , treasury flux observation and the followed- up

Key words: *the treasury, treasury flux, outside banque of Algeria , treasury evaluation*